

Mitbestimmungsförderung

Nr. 9

Report | Juni 2015

Inhalt

| | |
|---|----|
| Rückblick: Die Auswertungen von 2012 | 3 |
| Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung: neuere Entwicklungen | 4 |
| Neuere Vereinbarungen: ein Überblick..... | 6 |
| Originäre Weiterbildungsvereinbarungen: bewährte und neue Regelungen | 7 |
| Weiterbildungsregelungen in anderen betrieblichen Regelungsfeldern | 17 |
| Schwerpunkte von Weiterbildungsregelungen: Technikeinsatz, Restrukturierung, betriebliches Personalwesen..... | 20 |
| Tendenzen, Trends und Perspektiven: die Auswertungen des Archivs im Vergleich | 25 |
| Statistik der Vereinbarungen.. | 29 |

Winfried Heidemann

Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung 2. aktualisierte Ausgabe

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Auf einen Blick ...

- Dieser Trendbericht geht den Entwicklungen in der Weiterbildung nach, wie sie in betrieblichen Vereinbarungen sichtbar werden.
- Die Schwerpunkte der neueren betrieblichen Vereinbarungen werden zu 10 Trendbeobachtungen verdichtet: Weiterbildung steht stärker als früher im Kontext systematischer Personalentwicklung, neben Technikeinsatz stehen betriebliche Restrukturierung und Beschäftigungssicherung im Vordergrund, Vereinbarungen zu E-Learning und Wissensmanagement werden häufig abgeschlossen.
- Weiterbildung ist zunehmend zu einem „Huckepack-Thema“ in anderen Regelungsbereichen geworden. Es zeigt sich sowohl eine Verfestigung bewährter Regelungen für den „Alltag“ betrieblicher Weiterbildung als auch ihren Wandel hin zur Regelung betrieblicher Kompetenz- und Personalentwicklung.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Rückblick: Die Auswertungen von 2012 | 3 |
| 2 | Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung: neuere Entwicklungen | 4 |
| 3 | Neuere Vereinbarungen: ein Überblick | 6 |
| 4 | Originäre Weiterbildungsvereinbarungen: bewährte und neue Regelungen | 7 |
| 5 | Weiterbildungsregelungen in anderen betrieblichen Regelungsfeldern | 17 |
| 6 | Schwerpunkte von Weiterbildungsregelungen: Technikeinsatz, Restrukturierung, betriebliches Personalwesen | 20 |
| 7 | Tendenzen, Trends und Perspektiven: die Auswertungen des Archivs im Vergleich | 25 |
| 8 | Statistik der Vereinbarungen | 29 |
| | Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung | 31 |
| | Literaturübersicht | 32 |

Im Sommer 2012 veröffentlichte das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung drei Auswertungen zum Thema Weiterbildung: Eine übergreifende Analyse von Vereinbarungen, die Weiterbildung direkt oder im Kontext von anderen Themenfeldern regeln (Busse/Heidemann 2012), und zwei Kurzauswertungen zum E-Learning und zur Erhebung betrieblichen Weiterbildungsbedarfs (Heidemann 2012a und 2012b). Redaktionsschluss dieser Auswertungen war der 30.6.2011: Es wurden Vereinbarungen einbezogen, die seit der vorhergehenden Auswertung (2005) bis zu diesem Datum beim Archiv eingegangen waren. Die drei Auswertungen stützten sich auf insgesamt etwa 600 Vereinbarungen aus diversen Branchen, überwiegend aus mittleren und größeren Betrieben. In ihnen zeigten sich Schwerpunkte und offene Fragen betrieblicher Vereinbarungspolitik:

- Weiterbildung wird überwiegend nicht als eigenständiges Thema, sondern im Kontext anderer betrieblicher Handlungsfelder geregelt. Schwerpunkte waren dabei die Felder Arbeitsorganisation, Technik, neue betriebliche Geschäftsfelder, Mitarbeitergespräche und Beschäftigungssicherung.
- Weiterbildung wandert teilweise aus den traditionellen Formen von Kursen und Seminaren aus und wird an den Arbeitsplatz verlagert, um Wissen und Können zeitnah zu aktualisieren. Stichworte hierfür: „arbeitsplatzbezogene Kompetenzentwicklung“ und auf aktuelle Arbeitsaufgaben bezogenes „Mikrolernen“, das heißt Lernen durch selbstständige Informationsbeschaffung im Rahmen der Arbeitsaufgabe.
- Nur selten wurden in den im Archiv eingegangenen Vereinbarungen die in Politik und Medien vielfach thematisierten Probleme des Fachkräftemangels aufgegriffen. Er folgt aus dem demografischen Wandel und legt nicht nur die verstärkte Einbeziehung älterer Beschäftigter in Weiterbildung nahe, sondern auch die Verankerung kontinuierlicher Weiterbildung im Berufsverlauf für Ältere.
- Auch neue Formen betrieblichen Lernens in Gestalt von E-Learning, Web 2.0, Mikrolernen und Wissensmanagement haben nur zögerlich Eingang in Vereinbarungen gefunden. Sie resultieren aus der zunehmenden Verbreitung von elektronischen Netzen für Kooperation, Organisation von Arbeit und Lernen.

Dieser Trendbericht verfolgt die Entwicklungen der Regulierung betrieblicher Weiterbildung nach Erscheinen der genannten Auswertungen. Zunächst zeigt eine Übersicht die Entwicklungen der Rahmenbedingungen betrieblicher Weiterbildung (Weiterbildungsbeteiligung, überbetriebliche Regulierung). Anschließend werden die Schwerpunkte der neueren betrieblichen Vereinbarungen, die im genannten Zeitraum beim Archiv eingingen, näher betrachtet und mit Regelungsbeispielen belegt. Abschließend folgt ein Überblick über die Trends der Regulierung betrieblicher Weiterbildung im Spiegel der Auswertungen von 1999 (Heidemann 1999), 2005 (Busse/Heidemann 2005), 2012 (Busse/Heidemann 2012) bis zu dieser Aktualisierung.

2 | Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung: neuere Entwicklungen

Zwischen 2011 und 2014 hat es in den institutionellen Rahmenbedingungen keine für das Weiterbildungsgeschehen in Betrieben und Verwaltungen gravierenden Veränderungen gegeben. Die gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben für die Weiterbildung sind bereits im ersten Jahrzehnt der 2000er Jahre neu aufgestellt worden: Das Betriebsverfassungsgesetz brachte mit der Novelle von 2001 eine Reihe neuer Verfahrensbedingungen für die Mitbestimmung bei betrieblicher Qualifizierungspolitik, in den Tarifverträgen der industriellen Leitsektoren der deutschen Wirtschaft – Metall/Elektro, Chemie -, im Finanzsektor und im Öffentlichen Dienst wurden die einschlägigen Tarifverträge mit Regelungen zur Weiterbildung zwischen 2001 und 2008 abgeschlossen. Möglich ist jedoch, dass die Umsetzung dieser Vereinbarungen erst Jahre später sichtbar wird. Auch wurden die Anstöße europäischer Bildungspolitik für eine Neu-Regulierung betrieblicher Weiterbildung nicht aufgegriffen: Die zu Beginn der 2010er Jahre abgeschlossenen „Übungen“ in Gestalt des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR), des Europäischen Kreditsystems für berufliche Bildung (ECVET) und des Qualitätssicherungssystems (EQUAVET) blieben in Deutschland im Unterschied zu manchen anderen Ländern folgenlos für die betriebliche Weiterbildung. Schließlich bewirkte auch die Förderpolitik der EU mit dem Ende 2013 ausgelaufenen Programm LEONARDO Da Vinci keine grundlegend neuen Impulse für die Weiterbildung (zu den EU-Programmen siehe <http://www.na-bibb.de/>). Ob sich das noch laufende Förderprogramm der Bundesregierung für die Umsetzung von Vereinbarungen der Sozialpartner („Sozialpartnerinitiative“: www.initiative-weiter-bilden.de) über die dort einbezogenen Betriebe hinaus auswirkt, kann derzeit noch nicht beurteilt werden.

Wohl aber haben sich die wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen für betriebliche Qualifizierungspolitik geändert: durch den Strukturwandel, durch Entwicklungen in den Bereichen Arbeits-, Betriebs- und Unternehmensorganisation sowie durch den Einsatz neuer Technik; betriebliche Restrukturierungen mit Qualifizierungsbedarf sind an der Tagesordnung; in der öffentlichen politischen Debatte steht der demografische Wandel mit Folgen für die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und einem möglicherweise drohenden Fachkräftemangel im Vordergrund von Überlegungen für die betriebsinterne Personalentwicklung.

Vor diesem Hintergrund steht auch die tarifpolitische Entwicklung der letzten Jahre: Die Tarifpartner der chemischen Industrie haben 2008 die Bestimmungen des Weiterbildungs-Tarifvertrages von 2003 in das Tarifwerk zu „Lebensarbeitszeit und Demografie“ übergeleitet und damit in den Kontext des demografischen Wandel gestellt; geregelt werden betriebliche Qualifizierungsplanung und individuelle Qualifizierungsvereinbarungen, die durch Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden müssen. Die in der Metall- und Elektroindustrie im Frühjahr 2015 abgeschlossenen regionalen Qualifizierungstarifverträge ermöglichen

neben der bisher schon bekannten Freistellung ohne Bezüge für persönliche Weiterbildung jetzt auch eine Teilzeitarbeit von bis zu sieben Jahren Dauer für diesen Zweck, die im Rahmen des betrieblichen Gesamtaufwands der Altersteilzeit finanziell gefördert werden kann; in einigen Tarifbezirken (z. B. NRW) können dafür auch Lohn- und Zeiteile auf individuellen Bildungszeitkonten angespart werden. Ziel ist sowohl die Verwirklichung individueller Bildungswünsche als auch ein Beitrag gegen drohenden Fachkräftemangel.

In diesem Zusammenhang interessiert die Frage: Wie hat sich die Beteiligung an Weiterbildung entwickelt?

Trendbeobachtung 1

Die Beteiligung an Weiterbildung ist in den letzten Jahren angestiegen, besonders unter Älteren. Ob es sich dabei um einen Trend handelt, der von den Betrieben ausgeht und der sich ohne weitere Anstöße aus den externen Rahmenbedingungen fortsetzt, bleibt abzuwarten.

Trendbeobachtung 1: Die Beteiligung an Weiterbildung ist in den letzten Jahren angestiegen, besonders unter Älteren. Ob es sich dabei um einen Trend handelt, der von den Betrieben ausgeht und der sich ohne weitere Anstöße aus den externen Rahmenbedingungen fortsetzt, bleibt abzuwarten.

Nach den Daten des regelmäßigen Berichtssystems Weiterbildung im Auftrag der Bundesregierung (seit einigen Jahren unter der Bezeichnung „Adult Education Survey“, Untersuchung der Erwachsenenbildung) sank die Beteiligung an Weiterbildung zwischen 2007 und 2010 nach langjährigem Trendanstieg von 44 % auf 42 % bei den 19- bis 64-Jährigen; bis 2012 stieg sie jedoch wieder kräftig auf 49 % an. Dabei wurde der Rückgang in den Jahren 2007 bis 2010 statistisch durch einen Rückgang in Ostdeutschland verursacht, während die Beteiligung in den westlichen Bundesländern stabil blieb. In Ostdeutschland ist dies vermutlich auf Schwankungen in der öffentlichen Weiterbildungsförderung zurückzuführen. Deutlich ist auch die Steigerung der Teilnahme älterer Beschäftigter zwischen 2007 und 2012: bei den 55- bis 59-Jährigen von 37 % auf 44 %, bei den 60- bis 64-Jährigen sogar von 18 % auf 32 %. Die Zunahmen scheinen in erster Linie auf arbeitgeberveranlasste Weiterbildung zurückzuführen zu sein: Deren Anteil am gesamten Weiterbildungsgeschehen stieg nämlich im gleichen Zeitraum von 60 % auf 64 % und parallel dazu die Teilnahme der Erwerbstätigen an betrieblicher Weiterbildung von 42 % auf 45 % (siehe BMBF 2013 und www.bildungsbericht.de). Das kann ein Anzeichen dafür sein, dass vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ältere Beschäftigte nicht nur länger im Betrieb bleiben, sondern dort auch zunehmend in betriebliche Weiterbildung einbezogen werden. Ob dies ausreicht, um die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen, sei dahingestellt. Hinzukommen müsste in jedem Fall eine Verstärkung der Teilnahme im Verlaufe des Arbeitslebens – über die Wechselfälle jeweils aktueller Anlässe hinaus.

3 | Neuere Vereinbarungen: ein Überblick

Welche Regelungen existieren vor dem Hintergrund dieser Daten in neueren betrieblichen Vereinbarungen? Um darüber Aufschluss zu erhalten, wurden in diesen Trendbericht Vereinbarungen einbezogen, die beim Archiv der Hans-Böckler-Stiftung eingegangen und ab Anfang 2010 abgeschlossen worden waren. Ältere Vereinbarungen wurden ausgeschlossen, um Hinweise auf neuere Entwicklungen der Regulierung zu erhalten. Nach diesen Kriterien verfügt das Archiv über insgesamt 152 Vereinbarungen, die Regelungen zur Weiterbildung enthalten. Sie verteilen sich über 31 Branchen, vier Fünftel kommen aus dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes, ein Fünftel aus dem der Personalvertretungsgesetze. Der Anteil Letzterer ist damit gegenüber der Untersuchung von 2012 wieder auf frühere Werte angestiegen (vgl. Kap. 8.1). Zudem finden sich im Unterschied zu den früheren Auswertungen auch einige Vereinbarungen Europäischer Betriebsräte (EBR), Internationale Rahmenabkommen für transnationale Unternehmen (International Framework Agreements, IFA) und sogar eine ausländische Vereinbarung aus dem Tochterunternehmen eines deutschen Konzerns. Die Vereinbarungen Europäischer Betriebsräte regeln Fortbildungsansprüche der EBR-Mitglieder (insbesondere Sprachtrainings), in den anderen transnationalen Abkommen geht es um betriebliche Weiterbildung der Beschäftigten.

Nach der Sichtung der 152 Vereinbarungen wurden 74 davon in die nähere Betrachtung für diesen Trendbericht einbezogen. Kriterien dafür:

- Vereinbarungen, die direkt zur Weiterbildung abgeschlossen worden sind;
- thematische Zuordnung zu demografischem Wandel und E-Learning;
- auffällige Häufungen der Vereinbarungen mit Weiterbildungsregelungen zu den Regelungsbereichen Technischeinsatz, betriebliche Restrukturierung und Personalpolitik;
- vom Archiv zu den einzelnen Vereinbarungen angelegte Stichworte, soweit sie neue oder neuartige Regelungen erwarten ließen.

Trendbeobachtung 2

Weiterbildung wird in den betrieblichen Vereinbarungen in erster Linie im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Themen geregelt. Dies bestätigt die Ergebnisse der früheren Auswertungen.

Trendbeobachtung 2: Weiterbildung wird in den betrieblichen Vereinbarungen in erster Linie im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Themen geregelt. Dies bestätigt die Ergebnisse der früheren Auswertungen.

Von den 152 Vereinbarungen wurden nur 37 – etwa ein Viertel – explizit zur Weiterbildung im Betrieb abgeschlossen. Die anderen drei Viertel regeln Einzelaspekte der Weiterbildung im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Themen (vgl. Kap. 5). Dass die „originären“ Weiterbildungsvereinbarungen in der Minderzahl sind, wurde auch in den früheren Auswertungen festgestellt. Dabei schwankte allerdings das zahlenmäßige Verhältnis (vgl. Kap. 7).

4 | Originäre Weiterbildungsvereinbarungen: bewährte und neue Regelungen

Trendbeobachtung 3

Betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung regeln nicht das betriebliche Bildungsgeschehen insgesamt, sondern stets nur Teilbereiche davon. Dabei wird auf bewährte Regelungen zurückgegriffen, die sich offenbar verbreiten und durchsetzen.

Trendbeobachtung 3: Betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung regeln nicht das betriebliche Bildungsgeschehen insgesamt, sondern stets nur Teilbereiche davon. Dabei wird auf bewährte Regelungen zurückgegriffen, die sich offenbar verbreiten und durchsetzen.


In diesen Trendbericht wurden alle 37 „originären“ oder „eigenständigen“ Weiterbildungsvereinbarungen – also Vereinbarungen, die ausdrücklich zu Regelungsaspekten von betrieblicher Weiterbildung abgeschlossen wurden – aus dem genannten Zeitraum einbezogen. Auffällig dabei: Sie regeln zumeist nur anlassbezogen einzelne Aspekte der Weiterbildung und – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nicht das betriebliche Bildungsgeschehen insgesamt. Dieser Befund hat sich im Vergleich zu früheren Auswertungen verstärkt. Die Regelungen streuen über viele Aspekte des Bildungsgeschehens. Als thematische Schwerpunkte werden erkennbar: Feststellung des Weiterbildungsbedarfs und Ablauf der Qualifizierungsgespräche, Freistellung, Zeit und Kosten bei den verschiedenen Arten von Weiterbildung, betriebliche Information über Weiterbildungsangebote, Sicherung von Qualität und Wirkung der durchgeführten Weiterbildung. Diese Regelungen unterscheiden sich inhaltlich kaum von denen, die für die früheren Auswertungen zur Verfügung standen; oft sind sie sogar textlich identisch. Offenbar haben sich bewährte Regelungen etabliert und verbreiten sich auf dem Wege des Informationsaustausches – möglicherweise auch über die Auswertungen des Archivs der Hans-Böckler-Stiftung.

Beispiele für die Übernahme „bewährter Regelungen“:

a) Feststellung des Weiterbildungsbedarfs durch Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs wurden bereits in früheren Vereinbarungen geregelt. Sie wurden dann in den Tarifverträgen der 2000er Jahre verankert und gelten inzwischen als bewährte Methode zur Bedarfserhebung. In den Vereinbarungen wird das Verfahren genauer geregelt.

In einem Konzern werden für alle Konzernunternehmen vergleichsweise detaillierte „Grundsätze“ für die regelmäßigen Mitarbeitergespräche vereinbart; nach Einschätzung von Leistung und Einsatzperspektiven werden „geeignete Entwicklungsmaßnahmen festgelegt“ und „die gemeinsamen Folgerungen für Maßnahmen der beruflichen Entwicklung und Qualifizierung besprochen“. Über die auf dieser Basis geplanten Entwicklungsmaßnahmen wird der in den Konzernbetrieben jeweils zuständige Betriebsrat informiert, damit er seine Beteiligungsrechte ausüben kann.⁰

 LANDVERKEHR, 010701/136/2010

In einer neueren Vereinbarung wird zur Regelung des Qualifizierungsgesprächs auf den geltenden Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes Bezug genommen; unter Hinweis auf das nach diesem Vertrag jährlich zu

führende Qualifizierungsgespräch heißt es: „Dieses kann als Einzel- und Gruppengespräch auch im Rahmen eines Mitarbeitergespräches erfolgen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/372/2013

Mitarbeitergespräche ersetzen aber nicht die Verantwortung des betrieblichen Personalwesens und der Führungskräfte für die Feststellung von Qualifikationsbedarf, sondern treten ergänzend daneben:

„Zur Vorbereitung des betrieblichen Bildungsprogramms wird jährlich der Bildungsbedarf vom Bereich Human Resources in Zusammenarbeit mit den Führungskräften erhoben und analysiert. [...] Individuelle Qualifikationserfordernisse gehen in die Bildungsbedarfserhebung ein. Die aus den strukturierten Mitarbeitergesprächen abgeleiteten internen und externen Bildungsmaßnahmen bilden dabei einen besonderen Schwerpunkt.“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/359/2012

b) Bildungszeit und Kostenaufteilung bei verschiedenen Arten der Weiterbildung

Für Weiterbildungszeit und Kostentragung haben sich langjährig bestimmte Standards herausgebildet, die auch in den Vereinbarungen genutzt werden: Betriebliche Qualifizierungszeit findet in der Arbeitszeit statt und für die Kostentragung bei selbst gewählter, nicht betrieblich notwendiger Bildung bestehen differenzierte Beteiligungsregelungen. „Die Qualifizierungsschulungen finden während der (betriebsüblichen) regulären Arbeitszeit statt.“

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 020200/352/2011

Geradezu „klassisch“ sind inzwischen differenzierte Regelungen zu Zeit und Kosten wie beispielsweise in einem Dienstleistungsunternehmen: Bei „betriebsnotwendiger Qualifizierung“ trägt das Unternehmen die Kosten und stellt für die Teilnahme frei; bei „unternehmenserwünschter Qualifizierung“ trägt das Unternehmen die Kosten; es können Bildungsurlaub, Tarifurlaub oder eine Freistellung ohne Bezüge genutzt werden; bei „persönlicher Qualifizierung“ gehen Kosten und Zeit zulasten des Arbeitnehmers, wobei die Kosten im Nachhinein erstattet werden können, wenn die erworbenen Qualifikationen nach Abschluss der Qualifizierung vom Unternehmen abverlangt werden.

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/366/2010

Für den Fall von Weiterqualifizierung mit „beruflichem Vorteil“ werden auch zeitlich gestaffelte Verpflichtungen der Bindung an den Betrieb vereinbart: „Beschäftigte müssen vor Zulassung zu den Maßnahmen eine Verpflichtung dahingehend eingehen, wonach sie nach deren erfolgreicher Absolvierung für eine befristete Dauer im Arbeitsverhältnis zur [Firma] verbleiben.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/357/2010

c) Information über das betriebliche Bildungsangebot

Die Information der Beschäftigten über das Bildungsangebot gehört zu den Voraussetzungen für einen offenen Zugang.

Eine Standardformulierung ähnlich denen in älteren Vereinbarungen lautet:

„Die Information (über das betriebliche Bildungsprogramm) erfolgt über die Führungskräfte sowie über das Intranet.“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020202/359/2012

d) Qualitätssicherung der betrieblichen Bildung

Die Sicherung der Qualität der Bildungsmaßnahmen bei der Planung und Durchführung sowie die Erfolgskontrolle gehören zu den Sachverhalten, die bereits in der Vergangenheit in vielen Vereinbarungen geregelt wurden.

Aus den neueren Vereinbarungen ein Beispiel, in dem die Qualitätssicherung ausdrücklich auf den Nutzen für die Teilnehmer bezogen wird: „Der Erfolg der internen Qualifizierungsmaßnahmen [...] wird [...] in Form von Lernzielüberprüfungen durchgeführt mit dem Ziel, dem Mitarbeiter die notwendige Sicherheit und Unterstützung zu geben [...].“

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 020202/352/2011

Eine Weiterentwicklung „bewährter Regelungen“ finden wir in einer Vereinbarung eines Telekommunikationsunternehmens. Dort werden die in der betrieblichen Bildungspraxis und auch schon in früheren Vereinbarungen entwickelten vielfältigen Einzelkriterien für die Qualität betrieblicher Bildung zu einem umfassenden Qualitätskonzept zusammengefasst. Genannt werden:

- bedarfsorientierte Bildungsinhalte
- genaue Definition von Bildungstypen und Angeboten
- lernzielorientierte Seminarpläne
- Anknüpfung an Vorkenntnisse der Teilnehmer
- Aufgaben und Erfahrungsaustausch der Trainer und Multiplikatoren
- Gruppengröße von Bildungsveranstaltungen
- lerndidaktisch begründete Länge und Ablauf der Veranstaltungen
- Ausstattung der Seminarräume
- Monitoring des Erfolgs

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 020202/369/2013

Ob es sich dabei um ein Einzelbeispiel handelt oder bereits um einen Trend in den Betrieben, kann anhand des vorliegenden Materials nicht beurteilt werden.

Trendbeobachtung 4: Weiterbildung steht in neueren Vereinbarungen stärker als früher im Kontext systematischer Personalentwicklung.

Neu ist ein weiterer Befund: In den Vereinbarungen wird Weiterbildung öfter als früher in den Rahmen einer systematischen betrieblichen Personalentwicklung gestellt, vorzugsweise in größeren Unternehmen. Dabei geht es um

Trendbeobachtung 4

Weiterbildung steht in neueren Vereinbarungen stärker als früher im Kontext systematischer Personalentwicklung.

- Instrumente für die Feststellung von Personalentwicklungsbedarf
- Qualifizierung
- Aufgabeneinsatz, Job-Rotation und Beteiligung an Projekten
- Verfahren der Leistungs- und Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern
- individuelle Entwicklungspläne
- das Führungskräfte-Feedback
- Kriterien für die Personalauswahl.

Die einzelnen Regelungen existierten schon in älteren Vereinbarungen. Neu ist jedoch ihre Bündelung zu ausgefeilten Konzeptionen. Dies kann darauf hinweisen, dass in den letzten Jahren betriebliche Personalentwicklung stärker systematisiert wurde. Dafür zwei Beispiele:

In der Vereinbarung eines Metallerzeugers wird eine ganze Palette von Instrumenten für „Entwicklungspotenzial und Förderbedarf“ – man beachte die beiden Begriffe! – genannt: Managementpooling (Diskussion zwischen Führungsebenen), Entwicklungsgespräche, individuelle Beratungsgespräche, Toolbox für die Personalentwicklung, Bildungsbedarfsanalysen der einzelnen Betriebsbereiche. Für die zu vereinbarenden Fördermaßnahmen gibt es einen „Maßnahmen-Mix“ aus „Qualifizierung, Einsatz/Aufgaben/Projekte und Entgelt/Aufstieg“. Für die Gewinnung zukünftiger Mitarbeiter werden Methoden genannt, die von Kontakten zu Schulen über Werkstudenteneinsatz bis zu Traineeprogrammen gehen. Qualifizierung steht hier also im Rahmen eines breiten Verständnisses von Personalentwicklung nicht nur für die tariflichen, sondern auch die zukünftigen Führungskräfte. Wichtig unter dem Gesichtspunkt der Mitbestimmung: In die Durchsetzung aller Maßnahmen wird der Betriebsrat einbezogen.

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020200/326/2010

In einer weiteren Vereinbarung wird – in Form einer gemeinsamen Erklärung von Vorstand und Konzernbetriebsrat – Qualifizierung in den Kontext umfassender Personalplanung des Unternehmens und einer „langfristigen Bindung von Fachkräften“ gestellt: Qualifizierungsmöglichkeiten sind aktiv aufzuzeigen, Angebote zu unterbreiten, „dazu zählt auch die finanzielle Förderung von Qualifizierung“. Im Hinblick auf den demografischen Wandel sind „Entwicklungsmaßnahmen über die gesamte Erwerbsbiografie zur Verfügung zu stellen.“

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010300/31/2013

Auch die unter der folgenden Trendbeobachtung 5 genannten Vereinbarungen mit Zeitzusagen für Weiterbildung sind Beispiele für ihre „Verortung“ im Rahmen einer umfassenden Personalentwicklung.

Trendbeobachtung 5: Seit Längerem enthalten Vereinbarungen Zusagen für oder Ansprüche auf eine bestimmte Häufigkeit der Teilnahme oder ein bestimmtes Volumen an Weiterbildung. Einen Trend macht dies jedoch in den vorliegenden Vereinbarungen nicht aus.

Einen Anspruch auf unbezahlte Freistellung von der Arbeit für persönliche Weiterbildung legen mehrere Tarifverträge fest.

Für die betriebliche Umsetzung liegt eine Gesamtbetriebsvereinbarung eines Automobilunternehmens vor. Sie regelt die bereits im Tarifvertrag eröffnete Möglichkeit einer befristeten Teilzeitbeschäftigung, neben der

Trendbeobachtung 5

Seit Längerem enthalten Vereinbarungen Zusagen für oder Ansprüche auf eine bestimmte Häufigkeit der Teilnahme oder ein bestimmtes Volumen an Weiterbildung. Einen Trend macht dies jedoch in den vorliegenden Vereinbarungen nicht aus.

eine persönliche Weiterbildung absolviert werden kann. Als weitere Öffnung sieht diese Vereinbarung ein Blockmodell vor, in dem die Freistellungszeit ähnlich wie bei der verblockten Altersteilzeit „vorgearbeitet“ wird. Dies ist allerdings beschränkt auf einen kleinen Anteil der Beschäftigten: „Maximal 1 % der Beschäftigten eines Betriebs haben anstelle einer vollständigen Freistellung einen Anspruch auf eine insgesamt bis zu 4 Jahren dauernde verblockte Teilzeit. [...] Der Anspruch auf verblockte Teilzeit setzt voraus, dass die Arbeitsphase vor der Freistellungsphase abgeleistet wird.“

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 020200/382/2012

Möglicherweise sind solche Regelungen auch eine Art „Impulsgeber“ für die aktuelle Tarifforderung der IG Metall auf eine bezahlte Bildungsteilzeit.

In den früheren Auswertungen wurden bereits mehrfach Zeitbudgets für Weiterbildung für die Beschäftigten insgesamt festgelegt, in einzelnen Fällen sogar ein Bildungsbudgets für den Betrieb. Außerdem enthielten zwei ältere Betriebstarifverträge auch individuelle Ansprüche, die aber an bestimmte Bedingungen gebunden waren (Nutzung des Zeitbudgets der Arbeitszeitverkürzung). Weiterhin wurde auch ein individuelles zeitliches Weiterbildungskontingent festgeschrieben, um Vorschriften für die Berufsausübung in professionalisierten Tätigkeiten des Gesundheitswesens (medizinischer und pflegerischer Berufe) zu erfüllen.

Aktuell finden sich in drei Vereinbarungen unterschiedlich verbindlich formulierte Zusagen für Umfang und Zeit bezüglich individueller Weiterbildung:

Eine Vereinbarung der öffentlichen Verwaltung formuliert eine „weiche“ Zusage für die Teilnahme an Weiterbildung im Rahmen einer Personalentwicklung, die breit und differenziert in Ziele, Verantwortlichkeiten und Handlungsfelder abgesteckt ist: Personalentwicklung als gemeinsame Daueraufgabe aller Beteiligten soll „Motivation, [...] Leistungsbereitschaft, [...] Eigeninitiative, [...] soziale Kompetenz sowie Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft entwickeln“; Handlungsfelder sind Fortbildung und Weiterqualifizierung, Führung und Zusammenarbeit, Erhöhung der Einsatzbreite der Beschäftigten und die Personalauswahl. Im gleichen Zusammenhang heißt es: „Zur Sicherung und Erweiterung der Fach- und Methodenkompetenzen werden die Beschäftigten möglichst einmal jährlich an Fortbildungsveranstaltungen [...] teilnehmen.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/361/2011

Mit dieser weichen Formulierung ist kein fixierter individueller Anspruch gesichert. Doch der Personalrat hat die Möglichkeit, sich beim Monitoring des betrieblichen Bildungsgeschehens darauf zu berufen und Informationen über die Gründe von Erreichung oder Nichterreichung des Ziels zu verlangen.

Deutlich verbindlicher hinsichtlich der Pflicht des Arbeitgebers, die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu realisieren, ist die Vereinbarung einer weiteren großen Bundesverwaltung. Ein „Konzept für die Fortbildung“ formuliert zunächst für alle Beschäftigten eine „Verpflichtung zur Inanspruchnahme des Fortbildungsangebots“ und legt fest: „Jede/r Beschäftigte/r soll durch mindestens eine dienstbezogene Fortbildung pro Kalenderjahr die individuelle Leistungsfähigkeit und Kompetenzen erweitern. Zur Unterstützung der Einhaltung der Fortbil-

dungsverpflichtung weist das Fortbildungsreferat in der zweiten Jahreshälfte die betroffenen Beschäftigten gezielt auf eine im laufenden Jahr noch ausstehende Teilnahme an einer Fortbildung hin. Mittelfristig soll jeder/jedem Beschäftigten in einem Zeitraum von drei Kalenderjahren 12 Tage Fortbildung absolvieren.“ Diese Vereinbarung verankert also über die Teilnahmepflicht der Beschäftigten und die Informationspflicht des Betriebs indirekt ein „Recht“ auf Weiterbildung, dessen Realisierung durch den Personalrat kontrolliert werden kann.

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/381/2013

Noch einen Schritt weiter geht eine Internationale Rahmenvereinbarung (International Framework Agreement, IFA) über „Vorausschauendes Berufs- und Kompetenzmanagement“ in einem transnational tätigen französischen Konzern. Diese Vereinbarung wurde zwischen dem Unternehmen und einer internationalen Gewerkschaftsorganisation abgeschlossen. Darin wird ein Anspruch auf Weiterbildung in einem umfassenden und differenzierten System der standortübergreifenden Personalpolitik formuliert. Zunächst geht es in der Vereinbarung darum, „den Arbeitnehmern einen besseren Überblick bezüglich Karriere- und Berufsentwicklung [zu] verschaffen“ (durch Einrichtung einer „europäischen Beobachtungsstelle für Berufe“); sie „mit den erforderlichen Mitteln für ihre Karriereentwicklung“ auszustatten (durch ein jährliches Mitarbeitergespräch, einen individuellen Entwicklungsplan, Weiterbildungsangebote sowie Wahrnehmung „geografischer und funktionaler Mobilität“); die Übertragung und Erneuerung von Kompetenzen sicherzustellen (durch Ausbildung des Nachwuchses, Wissensweitergabe und „Verantwortungsteilung zwischen den Generationen“); ein „Karrieremanagement“ für neue und ältere Arbeitnehmer sicherzustellen sowie ein „positives Arbeitsumfeld im Einklang mit Karriereentwicklung und Privatleben“ anzubieten. Zu Anspruch und Umfang von Weiterbildung nach Mitarbeitergespräch und Entwicklungsplan heißt es: „Die Parteien haben vereinbart, dass jeder Arbeitnehmer Anspruch auf 30 Stunden Weiterbildung pro Jahr hat. Diese Weiterbildungszeit kann auf drei Jahre aufgeteilt werden.“ Dieser Anspruch muss in den Betrieben des Konzerns nach den jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen umgesetzt werden. Weiterbildung wird hier auch in den Kontext geografischer – und das heißt auch transnationaler – Mobilität gestellt. Die Anerkennung des damit verbundenen Zuwachses an beruflichen Kompetenzen und Erfahrungen soll offenbar durch die unternehmensinterne Personalpolitik erfolgen, genauere Festlegungen dazu erfolgen in der Vereinbarung nicht.

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 020200/363/2011

Diese drei Vereinbarungen zeigen unterschiedliche Möglichkeiten, Zusagen für betriebsbezogene Weiterbildung zu regeln. Sie stehen aber noch nicht für einen verallgemeinerbaren Trend. Interessant ist immerhin, dass eine transnationale Vereinbarung einen solchen Anspruch konzernweit formuliert. Möglicherweise kann die europäische Vereinbarungsebene Impulse liefern für Regelungen in Deutschland.

Trendbeobachtung 6


Unter den eigenständigen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung haben solche zum Lernen über elektronische Netze (E-Learning) deutlich zugenommen.

Trendbeobachtung 6: Unter den eigenständigen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung haben solche zum Lernen über elektronische Netze (E-Learning) deutlich zugenommen.

Bei der thematischen Verteilung der eigenständigen Vereinbarungen fällt der stark gestiegene Anteil an Regelungen zu E-Learning und Wissensmanagement auf: 12 von den 37 Vereinbarungen (knapp ein Drittel) wurden explizit zu diesem Thema abgeschlossen. Darüber hinaus enthalten auch die anderen 25 eigenständigen Vereinbarungen und die Vereinbarungen zum Einsatz von Technik im Betrieb Regelungen zum E-Learning. Bei der Auswertung von 2012 fanden sich unter den damals 89 eigenständigen Vereinbarungen weniger als 10 zum Thema E-Learning. Sie wurden zusammen mit Vereinbarungen zu kollegialem Lernen, zu Job Rotation und zur Übertragung anderer Aufgaben zu den neuen Formen der Weiterbildung gerechnet, die sich von traditionellen Kurs- und Seminarformen unterscheiden. In der Spezialauswertung zum E-Learning 2012 wurden insgesamt, über alle früheren Jahre hinweg, 43 Vereinbarungen einbezogen. In den vergangenen zwei Jahren seit dieser Auswertung sind also 12 neue Vereinbarungen hinzugekommen – möglicherweise ein Indiz für die zunehmende Bedeutung von E-Learning und dessen Regelung durch Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen. Das vorsichtige „Herantasten“ an Regelungen, das in früheren Auswertungen zu beobachten war, mündete offenbar in eine Orientierung an „bewährten Regelungen“. Die älteren Vereinbarungen regelten oft Einzelfragen des Einsatzes von E-Learning, wobei insbesondere der Datenschutz eine große Rolle spielte. Aktuell nehmen Vereinbarungen zu, in denen das gesamte System des betrieblichen E-Learning geregelt wird. In der Fachliteratur wird das Lernen in elektronischen Netzen auch mit dem Wissensmanagement in Verbindung gebracht: In beiden Fällen geht es darum, Wissen der Beschäftigten und der Organisation insgesamt aufzubauen, zu erhalten und weiterzuentwickeln (vgl. Koch et al. 2012).

a) Nutzung von E-Learning-Software für spezifische Anwendungen

Auch in neueren Vereinbarungen finden sich noch Regelungen zur Nutzung von E-Learning für angegebene spezifische Zwecke. Ein Beispiel dafür ist die Vereinbarung eines Unternehmens des Grundstücks- und Wohnungswesens. Sie regelt nur den gezielten Einsatz einer genau angegebenen Software als „elektronisches Lernhilfeprogramm“ für die gesetzlich vorgeschriebenen Bereiche des Arbeitsschutzes und der Anlagensicherheit: differenzierte Zugriffsberechtigungen der verschiedenen Benutzer- und Lernergruppen, Datenspeicherung, Datentransfer und Auswertung personenbezogener Daten im Hinblick auf den Lernerfolg.

 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 020210/35/2010

b) E-Learning – Regelungen des Gesamtsystems

Interessanter sind die zunehmenden Vereinbarungen, in denen E-Learning als Gesamtsystem oder Lernplattformen umfassend geregelt werden. Eine solche umfassende Regelung steht im Mittelpunkt der Vereinbarung eines großen Unternehmens der Metallerzeugung und -bearbeitung. Bemerkenswert an dieser Vereinbarung sind neben dem Systemcharakter der Regelungen drei weitere Merkmale:

1. E-Learning wird ausdrücklich auf das Lernen für Tätigkeiten in der Produktion bezogen.
2. Die Teilnahme kann verpflichtend sein.
3. Die Regelungen gelten auch für die im Betrieb eingesetzten Leiharbeitskräfte.

Zu 1): Die Inhalte der Lerneinheiten beziehen sich auf „Inbetriebnahme, Außerbetriebnahme und Instandhaltung von Anlagen und Anlagenteilen, Bedienung der Anlagen und Kenntnis/Berücksichtigung etwaiger Arbeitsanweisungen und Verfahrensvorschriften, Verhalten bei Störfällen sowie Vorgaben zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit“. Die Vereinbarung ist demnach ein Beleg für das Vordringen elektronischer Lernformen in den Bereich traditioneller Facharbeiter-Tätigkeiten.

Zu 2): Die Absolvierung von E-Learning-Einheiten kann nicht nur wegen Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsvorschriften, sondern auch im Hinblick auf „den ordnungsgemäßen Betrieb und die Instandhaltung der Anlagen“ vorgeschrieben werden.

Zu 3): Die Vereinbarung gilt persönlich „für alle bei der [Firma] beschäftigten Personen, einschließlich der Leiharbeitnehmer und für die im Wege der Konzernüberlassung beschäftigten [...] Mitarbeiter“.

Die Vereinbarung beschreibt die technischen Systemfunktionalitäten, die Infrastruktur (PC-Arbeitsplatz, Trainingsräume, Server) und die Zugriffsmöglichkeiten durch die Lernenden. Detailliert werden eine Wirksamkeitskontrolle und eine Lernerfolgsermittlung vereinbart: Sie dienen dem Nachweis gesetzlicher Pflichten (z. B. beim Arbeitsschutz) und der persönlichen Qualifizierung im Hinblick auf die betrieblichen Anforderungen. Hervorgehoben sei im Hinblick auf neue Qualitäten des eigenständigen Lernens: Die Beschäftigten haben selbstständig für den Nachweis „eine im E-Learning System hinterlegte Bestätigung auszudrucken und der betrieblichen Führungskraft [...] vorzulegen“. Der Betrieb bietet unterstützende Maßnahmen an, um die vorgegebenen Lernziele zu erreichen (Bearbeiten des Lernmoduls mit der Führungskraft oder mit Unterstützung durch Kollegen, „z. B. in Schulungsschichten“). Es fehlt auch nicht die Festlegung der Lernzeiten als Arbeitszeit und die detailliert beschriebene Gewährleistung von Datensicherheit und Datenschutz.

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020210/50/2013

In einer weiteren Konzern-Betriebsvereinbarung werden die Prozesse des E-Learning knapp, aber aussagekräftig beschrieben: die Rolle der Führungskräfte bei der Entwicklung einer „neuen Lernkultur“ mit den nötigen Rahmenbedingungen und Freiräumen für Lernen; die Einführung der Nutzer in die E-Learning-Programme; Lernzeiten als Arbeitszeit und Lernorte für störungsfreies Lernen; eine „Wirksamkeitsüberprüfung“ durch Tests und die Evaluierung von Lernerfolg, Aufwand, Akzeptanz sowie didaktischen und organisatorischen Fragen gemeinsam durch Personalabteilung und Konzernbetriebsrat. Ausführlich wird die eingesetzte Lernplattform mit Zugangskonzept und Vorkehrungen für den Datenschutz dargestellt. Es sei hervorgehoben, dass die Teilnahme am E-Learning verpflichtend ist und im personenbezogenen „Bildungslebenslauf“ im Unternehmen dokumentiert wird. Wichtig für die Mitbestimmung: In diesen Prozessen wird dem Konzernbetriebsrat eine mitgestaltende und kontrollierende Rolle zugeschrieben.

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 020210/40/2010

Eine Vereinbarung aus dem Gesundheitswesen geht von den Informations- und Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats aus: Ihm gegenüber hat der Arbeitgeber umfangreiche Informationspflichten bei der Planung von Angeboten des E-Learning; bei der Einrichtung von spezifischen Fortbildungsportalen für den Zugang von Angeboten hat er ausdrücklich die Zustimmung des Gesamtbetriebsrats einzuholen. Die Informationspflichten des Arbeitgebers bilden hier einen Set von Qualitätskriterien für E-Learning ab: Teilnehmerkreis, Zugangsmöglichkeiten, Voraussetzungen auf der Teilnehmerseite, Vergabe eines Abschlusszertifikats, Lernzeiten und Arbeitszeiten, Lernplätze, Ansprechpartner für die Teilnehmenden, Möglichkeiten für die Übung des Gelernten und Schutz personenbezogener Daten. Detailliert werden Kriterien für Lernorte, Lernplätze, Lernzeiten, Wiederholungsmöglichkeiten und technische und fachliche Unterstützung vereinbart.

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES 020210/32/2010

c) Wissensmanagement

Um im Unternehmen vorhandenes „explizites“ (ausdrückliches, offenes) und „implizites“ (verborgenes) Wissen verfügbar zu machen, mit anderen zu teilen, zu verbreiten und damit auch zu vermehren, werden elektronische Netze und Softwarelösungen genutzt. Dazu gehören neben den schon älteren „yellow pages“ (Verzeichnisse von Experten) und thematischen Wissensdatenbanken vor allem die in den letzten Jahren hinzugekommenen „Wikis“: Textsysteme im elektronischen Netz, die von den Nutzern selbst geschrieben, gelesen, durch Informationen ergänzt und verändert werden können. Damit werden Informationen für die Beantwortung von Fragen und die Lösung von Problemen, die im Arbeitsalltag auftreten, bereitgestellt. Auf diese Weise können alle Beteiligten am Wissen anderer teilhaben, selbst Informationen eingeben und so mithilfe elektronischer Netze lernen – darin besteht die Gemeinsamkeit mit dem E-Learning. Hierzu gibt es vier neuere Vereinbarungen – und zwar nicht nur erwartungsgemäß in der Branche Datenverarbeitung und Softwareentwicklung, sondern auch in traditionellen Industrien wie der Automobil- und der Metallindustrie.

Ein umfassender Ansatz zur Verankerung von Wikis findet sich in der Betriebsvereinbarung eines Dienstleisters für Datenverarbeitung. Demnach sollen Wikis dem Wissensaustausch und der Zusammenarbeit in Praxisgemeinschaften („Communities of Practice“) und Wissensgemeinschaften („Communities of Knowledge“) dienen. Ausdrücklich werden „zukünftige Herausforderungen“ in den Geschäftsfeldern des Unternehmens als Zweck der Wikis genannt. Da sie in einem Prozess der Selbstorganisation fortwährend verändert werden, muss der Arbeitgeber „Zugeständnisse an die Freiheiten der Nutzer“ machen und müssen diese „ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein“ zeigen. Einrichtung und Nutzung von Wikis sind freiwillig. Die Vereinbarung legt die Rollen und die Rechte von „Bestellern“, Nutzern und Administratoren fest; für die Wikis werden verbindliche Nutzungsregeln („Wiki Policy“) aufgestellt: Freiwilligkeit, Sachlichkeit, Begrenzung auf Unternehmensaufgaben, Beachtung von vertraulichen Daten. Festgelegt wird dann noch, dass die Wikis nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden dürfen.

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 090302/2/2011

Ähnlich, wenngleich nicht ganz so ausführlich, sieht die Vereinbarung in einem anderen Unternehmen der Datenverarbeitung aus. Sie „regelt die Grundsätze für den Einsatz elektronischer wissensbasierter Systeme (Wikis)“. Letztere werden hier als „Systeme verstanden, die es Benutzergruppen ermöglichen, durch gemeinschaftliches Arbeiten einen Wissensstand ihres Fach- oder Einsatzgebietes zu dokumentieren und weiterzuentwickeln.“ Geregelt werden die zentrale Registrierung der Wikis im Unternehmen, ihre Inhalte, die Nutzer und die verschiedenen Nutzungsarten (kollektiv oder autorenenorientiert). Die Vereinbarung bestimmt die Verantwortlichen für den Betrieb der Wikis, ihre Befugnisse und die Regeln für Beteiligung und Verfahren. Es wird festgelegt, dass die aktive „Autorentätigkeit“ freiwillig ist und nicht angeordnet werden darf und dass eine Teilnahme nur in namentlich identifizierbarer Form stattzufinden hat; anonyme Beiträge werden ausgeschlossen.

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 020210/39/2011

Die Vereinbarung über den Pilotbetrieb einer Wiki-Plattform bei einem Automobilzulieferer gilt für alle Mitarbeiter des Unternehmens. Ziel ist „die bereichsübergreifende Transparenz und Wiederverwendung von vorhandenen Erfahrungen und der Lösungsfindung auf technische Fragestellungen“. Die Vereinbarung beschreibt die technische Plattform, Ziele, Einsatzzweck, Nutzergruppen, Zugriffsberechtigungen, Verhaltensregeln („Policy“ und „Nettiquette“), die verarbeiteten Mitarbeiterdaten und die Speicherdauer von Daten. Für die Mitbestimmung wichtig: Über geplante Systemänderungen wird der Betriebsrat umfassend informiert.

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 020210/42/2011

Eine Vereinbarung in einem Metallunternehmen regelt das Wiki-System nur für den abgegrenzten Bereich der technischen Kundenberatung. In solchen funktionalen Unternehmensbereich treten häufig sehr spezifische Fragen und Probleme der Kunden auf, für deren Lösung schnell auf Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter zugegriffen werden muss. Das Wiki System wird hier als „freie Wissensdatenbank“ definiert, „in der die Nutzer Beiträge lesen, ergänzen bzw. neu verfassen können“. Als Ziele des Systems werden Wissenserhalt und Wissensaustausch definiert. Geregelt werden auch hier ein differenziertes Berechtigungskonzept der Benutzergruppen, die Aufgaben der Moderatoren und ein differenzierter Datenschutz, gegliedert nach Zutrittskontrolle (räumliche Separierung der Server), Zugangskontrolle (Login-Regeln) und Zugriffskontrolle (Berechtigungskonzept). Zudem werden die Rechte des Betriebsrats ausdrücklich beschrieben: „Der Betriebsrat hat das Recht, die Einhaltung der gesetzlichen und betrieblichen Bestimmungen [...] im Hinblick auf das Wiki-System zu überprüfen. Die Überprüfung erfolgt in einem gemeinsamen Termin mit der [...] Bereichsleitung [...]“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020210/44/2011

Diese vier Beispiele zeigen noch keine Integration von Wissensmanagement und E-Learning in der Betriebspraxis, wie sie in der Fachliteratur empfohlen wird. Offenbar sind die Vereinbarungen zu Wikis noch in einem Versuchsstadium, wie es auch für das E-Learning in den früheren Auswertungen von Vereinbarungen festgestellt wurde.

5 | Weiterbildungsregelungen in anderen betrieblichen Regelungsfeldern

Trendbeobachtung 7

Mehr als zwei Drittel aller Vereinbarungen mit Weiterbildungsregelungen aus anderen Regelungsfeldern wurden zu den Themen Technikeinsatz, Betriebliches Personalwesen sowie Betriebliche Restrukturierung und Beschäftigungssicherung abgeschlossen.

Trendbeobachtung 7: Mehr als zwei Drittel aller Vereinbarungen mit Weiterbildungsregelungen aus anderen Regelungsfeldern wurden zu den Themen Technikeinsatz, Betriebliches Personalwesen sowie Betriebliche Restrukturierung und Beschäftigungssicherung abgeschlossen.

Wie bereits erwähnt, stammt die überwiegende Mehrzahl der Vereinbarungen mit Regelungen zur Weiterbildung aus anderen betrieblichen Regelungsfeldern. Diese Tatsache stimmt mit den Ergebnissen früherer Auswertungen überein. Unter diesen 115 Vereinbarungen ist die Verteilung auf die verschiedenen Regelungsfelder aufschlussreich: An der Spitze stehen 37 Vereinbarungen zu Einsatz und Nutzung von (neuer) Technik – und zwar ausschließlich zur Informations- und Kommunikationstechnik sowie zur betriebswirtschaftlichen Steuerungs- und Planungssoftware (SAP u. a.). Allein dieses Regelungsfeld ist demnach mit Weiterbildungsregelungen genauso stark besetzt wie die originären Weiterbildungsvereinbarungen. Weiterhin enthalten 28 Vereinbarungen zum betrieblichen Personalwesen Regelungen zur Weiterbildung, unter anderem zum Ablauf von Mitarbeitergesprächen und zu internen Arbeitsmärkten für die Beschäftigungssicherung. Diese Regelungen stehen jenen in 18 weiteren Vereinbarungen zu Kurzarbeit, Beschäftigungssicherung, Betriebsänderungen, betrieblicher Restrukturierung und Fremdvergabe von Aufträgen nahe. Die drei genannten großen Regelungsfelder umfassen mit insgesamt 83 Vereinbarungen mehr als 70 Prozent der Vereinbarungen aus anderen Regelungsfeldern.

Weitere Regelungsfelder, in denen ebenfalls einzelne, zumeist aber eher „schwache“, Regelungen zur Weiterbildung getroffen wurden, sind Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz, Gesundheitsorganisation und Suchtprävention. Insgesamt werden in 32 Vereinbarungen dieser Bereiche auch einzelne Aspekte von Weiterbildung thematisiert.

Trendbeobachtung 8

Die zahlreichen Weiterbildungsregelungen im Zusammenhang von Technik, Restrukturierung und Beschäftigungssicherung können Anzeichen für technische und organisatorische Veränderungen in den Betrieben seit der Finanzkrise sein.

Trendbeobachtung 8: Die zahlreichen Weiterbildungsregelungen im Zusammenhang von Technik, Restrukturierung und Beschäftigungssicherung können Anzeichen für technische und organisatorische Veränderungen in den Betrieben seit der Finanzkrise sein.

Die mit 37 bzw. 18 recht zahlreichen Vereinbarungen zur Weiterbildung bei Einsatz und Nutzung von Technik sowie zur betrieblichen Restrukturierung und Beschäftigungssicherung deuten darauf hin, dass es in den Jahren nach dem Wirtschaftseinbruch durch die weltweite Finanzkrise einen Schub von technischen und organisatorischen Veränderungen gegeben hat, der eine Weiterentwicklung von Kompetenzen der Beschäftigten durch Weiterbildung erforderte. Auch Regelungen in den 28 Vereinbarungen zu betrieblicher Personalpolitik zeigen den technischen und organisatorischen Wandel, dessen Folgen für das Personal sie „bearbeiten“. Die Finanzkrise war sicher nicht als solche ursächlich für diese Entwicklung. Aber die Unternehmen haben möglicherweise danach Maßnahmen der

Trendbeobachtung 9

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel haben auch weiterhin nur einen schwachen Niederschlag in betrieblichen Weiterbildungsregelungen gefunden.

technischen und organisatorischen Rationalisierung ergriffen, die ihren Teil zum wirtschaftlichen Wiederaufschwung beitragen.

Trendbeobachtung 9: Demografischer Wandel und Fachkräftemangel haben auch weiterhin nur einen schwachen Niederschlag in betrieblichen Weiterbildungsregelungen gefunden.

Auffälligerweise wird Weiterbildung im Zusammenhang mit Fragen des demografischen Wandels im Betrieb nur vereinzelt in Vereinbarungen angesprochen. Dabei wird eher beiläufig gefordert, auch ältere Beschäftigte in Weiterbildung einzubeziehen oder Fachkräfte durch Weiterbildungsangebote an den Betrieb zu binden. Auf dieses Manko wurde bereits in der Auswertung von 2012 hingewiesen. Angesichts der in den letzten Jahren verstärkten öffentlichen Debatte überrascht es, dass sich die Sicherung personaler Kompetenzen und betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit durch Weiterbildung für ältere Beschäftigte nicht in den Vereinbarungen widerspiegelt. Die oben mitgeteilten Daten zur Weiterbildungsbeteiligung deuten zwar darauf hin, dass das Problem auf der Handlungsebene angegangen, jedoch (noch) nicht in Vereinbarungen aufgegriffen wird. Möglicherweise wirken hier aber auch die in einigen Branchen abgeschlossenen Tarifverträge zum demografischen Wandel bereits aus sich heraus, ohne dass es weiterer betrieblicher Vereinbarungen bedürfte. Aufschlussreich ist, dass dem Archiv Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung auch drei Tarifverträge zum demografischen Wandel anstelle von Betriebsvereinbarungen zur Verfügung gestellt wurden: der Eisen- und Stahlindustrie, der chemischen Industrie sowie der Kautschuk-Industrie. Die Tarifverträge geben Instrumente vor, mit denen die Betriebsparteien vielleicht auch ohne weitere Vereinbarung umgehen können. Im Tarifvertrag der Eisen- und Stahlindustrie zur Gestaltung des demografischen Wandels (2006, neu gefasst 2010) steht die Weiterbildung im Hintergrund. Vorrangig geht es um die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten, die Ermöglichung eines vorzeitigen und gleitenden Ausscheidens aus dem Arbeitsleben sowie um die Verjüngung der Belegschaften. Eine betriebliche Altersstrukturanalyse ist Grundlage für die Beratung von Arbeitgeber und Betriebsrat über die daraus folgenden Maßnahmen. Hierzu nennt der Tarifvertrag eine ganze Reihe von Möglichkeiten: von der Gesundheitsförderung und der altersgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen über Qualifizierung und die Bildung altersgemischter Teams bis zur Nutzung von Langzeitkonten zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Der Tarifvertrag ermöglicht den Betriebsparteien die Einrichtung eines betrieblichen „Fonds demographischer Wandel“ zur Finanzierung von betrieblicher Altersversorgung und Arbeitszeitkonten, von „Ausstiegsmodellen“ und von „Qualifizierung für altersgerechtes Arbeiten, soweit es über den betriebsnotwendigen Bedarf hinausgeht.“

🔑 TARIFVERTRAG EISEN- UND STAHLINDUSTRIE 010300/27/2010

Bezeichnenderweise wurden jedoch dem Archiv keine Betriebsvereinbarungen zur Umsetzung dieser Bestimmungen des Tarifvertrages zur Verfügung gestellt. Über die faktische Umsetzung liegen daher keine verwertbaren Informationen vor.

Deutlicher äußert sich zur Weiterbildung die „Chemieformel zum demografischen Wandel“ des Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“

der chemischen Industrie (2008). Der Vertrag nennt neben einer betrieblichen Demografieanalyse und der alters- und gesundheitsgerechten Gestaltung des Arbeitsprozesses auch „Maßnahmen der Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens“ sowie die Nutzung von Instrumenten „für gleitende Übergänge zwischen Bildungs-, Arbeits- und Ruhestandsphase“. Für die Beratung von Arbeitgeber und Betriebsrat über die Ergebnisse der Demografieanalyse stellt der Tarifvertrag eine Reihe von möglichen Handlungsfeldern vor, darunter auch die „Förderung und Forderung einer kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung, um die Fähigkeiten und Kompetenzen der Arbeitnehmer zu erhalten und zu aktualisieren“ sowie die „Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers im Unternehmen“. Hier wird also die oft geforderte kontinuierliche Qualifizierung während des gesamten Berufslebens aufgegriffen.

🔑 TARIFVERTRAG CHEMISCHE INDUSTRIE, 010300/26/2008

Gleiche Regelungen enthält der Tarifvertrag für die Kautschuk-Industrie von 2010.

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010300/30/2010

Immerhin liegt zur Umsetzung dieses Tarifvertrags eine gemeinsame Erklärung von Vorstand und Konzernbetriebsrat eines großen Gummi- und Kunststoffherstellers vor: „Es besteht Einigkeit, dass eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur bei einer lebenslangen Weiterqualifizierung gewährleistet werden kann.“ Des Weiteren seien im Hinblick auf den demografischen Wandel „Entwicklungsmaßnahmen über die gesamte Erwerbsbiografie zur Verfügung zu stellen.“

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010300/31/2013

In der bereits zitierten Internationalen Rahmenvereinbarung eines Energiedienstleisters ist der Kompetenzentwicklung älterer Arbeitnehmer ein eigener Abschnitt gewidmet. Ein Schwerpunkt liegt auf dem „Transfer von Fachwissen und Kenntnissen“ im Übergang zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Dabei wird festgestellt: „Die älteren Arbeitnehmer haben den gleichen Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten wie die übrigen Arbeitnehmer. Die verschiedenen Unternehmen/Einheiten des Konzerns [...] müssen sicherstellen, dass diese Verpflichtung eingehalten wird.“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 020200/363/2011

In einer weiteren Internationalen Rahmenvereinbarung bei einem transnational tätigen Unternehmen wird für den Wissenstransfer bei Ausscheiden von älteren Mitarbeitern festgelegt, dass diese „eingeladen werden, [...] als Mentor für den Führungsnachwuchs, neue Mitarbeiter und Auszubildende tätig zu werden und diese so an seinem Wissen und Erfahrungsschatz teilhaben zu lassen“.

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/673/2011

Ist es Zufall oder charakteristisch, dass Regelungen zum demografischen Wandel in Internationalen Rahmenvereinbarungen angesprochen werden? Möglicherweise können – ähnlich wie bei den Weiterbildungsansprüchen (vgl. Trendbeobachtung 5) – über die Ebene der transnationalen Vereinbarungen Vorbilder erfolgreicher Regelungen aus anderen Ländern in die deutsche Mitbestimmungslandschaft übertragen werden.

6 | Schwerpunkte von Weiterbildungsregelungen: Technikeinsatz, Restrukturierung, betriebliches Personalwesen

Wie zu Beginn von Kapitel 5 dargelegt, existieren insgesamt 83 neuere Vereinbarungen aus den Regelungsbereichen Technikeinsatz, Personalwesen und Betriebliche Restrukturierung, in denen Weiterbildung als – oft allerdings nur schwacher – Regelungspunkt enthalten ist. Im Folgenden werden dafür Beispiele aus den 37 hierzu ausgewählten Vereinbarungen angeführt.

a) *Weiterbildung in Vereinbarungen zum Einsatz und zur Nutzung von neuer Technik im Betrieb*

Die vorliegenden Vereinbarungen zum Einsatz von Technik im Betrieb betreffen ausschließlich Software(-Systeme): Informations- und Kommunikationstechnik (Bürokommunikation, Intra- und Internet, Telefonanlagen), betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme (insbesondere SAP) und Personaldateiensysteme (Personalplanungssoftware, Zeiterfassung). Diese Vereinbarungen lassen darauf schließen, dass im Berichtszeitraum 2010 bis 2014 in vielen Betrieben EDV-gestützte Planungs- und Steuerungssysteme schubartig eingeführt wurden.

Ein Teil der Vereinbarungen nennt die Software nur beim Namen, ein anderer beschreibt sie detailliert. Zur Qualifizierung der Anwender und Nutzer werden in fast allen Vereinbarungen zumindest knappe Regelungen getroffen. Sie folgen einem Muster, das aus den früheren Auswertungen bekannt ist:

- Die nötigen Schulungen müssen rechtzeitig vor Einführung der Systeme erfolgen.
- Die Teilnahme erstreckt sich auf alle Anwender.
- Schulungszeit ist Arbeitszeit und die Kosten werden vom Arbeitgeber getragen.
- Der Betriebsrat bestimmt bei Inhalten und Ablauf der Schulungen mit und hat ein Teilnahmerecht.

Rechtzeitige Schulungen für alle Anwender

Eher zurückhaltend und mit Betonung eigener Aktivitäten (gewissermaßen als „Holschuld“) der Nutzer heißt es in einer Vereinbarung: „Jeder Nutzer wird bei der Einführung neuer Software oder Änderung bestehender Software [...] informiert und auf ggf. notwendige Maßnahmen hingewiesen. Ihnen werden die zur Nutzung der EDV-Systeme erforderlichen Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen angeboten [...].“

🔑 BAUGEWERBE, 090201/492/2010

Verbindlicher formuliert diese Vereinbarung: „Rechtzeitig vor der beabsichtigten Einführung der angebotenen Software-Module bzw. der IT-Plattform werden die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen für die jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer durchgeführt.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 090201/518/2012

Noch etwas detaillierter und mit Hinweis auf die Qualität der Schulung formuliert eine weitere Vereinbarung: „Alle Beschäftigten, die mit dem System arbeiten, erhalten vor Aufnahme ihrer Arbeit eine Schulung, die neben dem Training der Bedienfunktionen auch einen Überblick über die Funktionsweise des Gesamtsystems vermittelt. Als Schulende (Trainer) werden fachlich und didaktisch qualifizierte Personen eingesetzt.“

🔑 KULTUR, SPORT UND UNTERHALTUNG, 090203/56/2013

Nur, wenn sich die Tätigkeit ändert (was allerdings bei neuen Software-Systemen in der Regel der Fall sein dürfte), soll dazu eine Qualifizierung angeboten werden: „Ändert sich die Tätigkeit eines Beschäftigten durch die Einführung der EDV-gestützten Therapieplanung, so trägt der Arbeitgeber Sorge dafür, dass sich der Beschäftigte durch entsprechende Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen für die neuen Aufgaben qualifizieren kann.“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 090504/16/2012

Arbeitszeit und Kosten

Durchgängig gilt in allen Vereinbarungen: Qualifizierungszeit ist Arbeitszeit und die Kosten trägt der Arbeitgeber:

„Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen grundsätzlich während der Arbeitszeit und gelten als Arbeitszeit.“

🔑 BAUGEWERBE, 090201/492/2010

„Die Kosten für die Qualifizierungsmaßnahmen trägt die [Firma]. Die für die Qualifizierungsmaßnahmen erforderliche Zeit ist Arbeitszeit.“

🔑 GROSSHANDEL OHNE KFZ., 090203/44/2010

Rechte des Betriebsrats

In den meisten Vereinbarungen wird darauf geachtet, dass der Betriebsrat in die Konzeption und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen wird:

Für den Einsatz neuer und die Änderung bestehender Informations- und Kommunikationstechnik wird in folgender Vereinbarung festgelegt: „Dazu wird jeweils systembezogen ein Qualifizierungskonzept entwickelt, das mit dem Betriebsrat besprochen und beraten wird.“

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

Auch die Möglichkeit des Betriebsrats, selbst an den Schulungen teilzunehmen, wird in mehreren Vereinbarungen genannt: „Nach § 37 Abs. 2 BetrVG hat ein Mitglied des zuständigen Betriebsratsgremiums das Recht, an Schulungs- und Bildungsmaßnahmen [...] teilzunehmen.“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 090201/527/2012

Qualifizierungskonzept

Einige Vereinbarungen belassen es nicht beim bloßen Hinweis auf nötige Schulungen, sondern verlangen die Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts.

„Die Erhebung des Bedarfs an Information, Unterweisung bzw. Schulung, die Erarbeitung eines entsprechenden Konzepts und die Unterstützung bei der Erarbeitung von Schulungsplänen sind im Einführungsprojekt zu planen, durchzuführen und zu dokumentieren.“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 090201/386/2010

Detailliert werden in einem anderen Betrieb die Inhalte der Qualifizierung benannt: Grundsätze der Datenverarbeitung, Grund-, Vertiefungs- und Aktualisierungskurse, Wiederholungskurse, Einführung in die Nutzung von Netzwerken, Einweisung in datenschutzrechtliche Grundsätze sowie vertiefende Workshops für die Anwenderorientierung. Und darüber hinaus gilt in diesem umfassenden Konzept: „Weiterführende Qualifizierungsmaßnahmen sind hierdurch nicht ausgeschlossen.“

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 090201/528/2010

Eine weitere Vereinbarung formuliert unter Hinweis auf die Mitbestimmung des Betriebsrats eine Reihe von Punkten, die im Qualifizierungskonzept enthalten sein sollen: „Die vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen werden [...] rechtzeitig vor ihrer Durchführung mit dem Betriebsrat schriftlich in einem Qualifizierungskonzept vereinbart, das folgende Punkte enthalten sollte [...]“: Lernziele, Unterrichtsmethoden, Auswahl der Teilnehmer, Termine und Ort der Veranstaltungen, Veranstalter und Referenten, thematischer und zeitlicher Ablauf und Umfang, Art und Weise der Beurteilung der Qualifizierungsmaßnahme durch die Teilnehmer sowie ein Konzept für die anschließende fachliche Betreuung während der Einarbeitungszeit und Möglichkeiten der Nachschulung.

🔑 GROSSHANDEL OHNE KFZ., 090203/44/2010; FAST WORTGLEICH: GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 090400/184/2010

Anlässlich der Einführung von betriebswirtschaftlichen Steuerungssystemen (SAP und ähnlichen) werden ebenfalls Vorgaben für die verbindliche Qualifizierung gemacht: „Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter das Recht, weitere notwendige Schulungen [...] zu beantragen [...]“, deren Akzeptierung oder Ablehnung hier allerdings durch die Vorgesetzten und Software-Experten erfolgt – in Abweichung vom gesetzlichen Standard ohne Einschaltung des Betriebsrats. Des Weiteren heißt es in dieser Vereinbarung: „Mögliche Schulungsinhalte können dem Schulungsplan der Module entnommen werden, jedoch auch frei formuliert werden. [...] Eine Schulung wird sowohl inhaltlich als auch zeitlich so gestaltet, dass sichergestellt werden kann, dass das Schulungsziel erreicht werden kann.“ Bemerkenswert ist hier noch die ausdrückliche Erwähnung der verbindlichen Vergabe von Zertifikaten für die Teilnahme: „Das Unternehmen stellt für die Teilnahme an Schulungen Zertifikate aus, die den Mitarbeitern überreicht und in der Personalakte archiviert werden.“ Dieser Vereinbarung ist ferner eine umfangreiche Liste von Schulungsmodulen beigelegt.

🔑 ELEKTRO, 090400/187/2010

Hinweise auf eine didaktische Durchführung der Qualifizierung in der Form von „Unterricht“ (und vermutlich nicht durch „Learning by doing“ oder E-Learning) sowie auf eine Fortsetzung nach der Einführungsqualifizierung finden sich im Folgenden: „Alle Beschäftigten werden vor Aufnahme der Arbeit (mit dem neuen System) in direktem personalem Unterricht qualifiziert, der mit dem GBR abgestimmt wird. Die Qualifizierungsmaßnahmen werden durch entsprechende Angebote [...] kontinuierlich fortgeführt.“

🔑 KREDITGEWERBE, 090400/221/2012

Auch die nachstehend zitierte Vereinbarung enthält einen Hinweis auf eine kontinuierliche Qualifizierung: „Die Beschäftigten werden vor Auf-

nahme der Arbeit mit [dem neuen System ...] zeitnah und bedarfsorientiert geschult. [...] Nach der Ersts Schulung wird ein Schulungssystem zur Vertiefung und für eine individuelle Lernzeit bereitgestellt.“

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 090400/228/2013

b) Weiterbildung in Vereinbarungen zur betrieblichen Restrukturierung

Vereinbarungen regeln das Vorgehen bei betrieblicher Restrukturierung. Im Vordergrund steht dabei der Nachteilsausgleich, während Qualifizierung überraschenderweise keine herausgehobene Rolle spielt.

Die Vereinbarung eines Unternehmens der chemischen Industrie stellt vorsorglich – im Hinblick auf möglichen Personalabbau bei zukünftigen organisatorischen Änderungen – einen „Baukasten“ unterschiedlicher Maßnahmen zusammen, die genutzt werden können, um betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern. Neben innerbetrieblicher Vermittlung und Umsetzung, Mobilitätshilfen, Nachteilsausgleich bei Abgruppierung und Aufhebungsverträgen werden auch innerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen und eine Qualifizierungsgesellschaft aufgeführt. Als interne Qualifizierungsmaßnahmen werden dafür Orientierungsseminare, Bewerbungstrainings und individuelle oder gruppenbezogene Qualifizierungspläne für Umsetzungen auf andere Arbeitsplätze genannt: „Die Betriebsparteien sind sich einig, dass Mitarbeitenden, die von Restrukturierungen betroffen sind, die Möglichkeit der internen Qualifizierung und Orientierung angeboten wird.“ Für Beschäftigte, die mit einem Aufhebungsvertrag ausscheiden, wird auf der Grundlage eines Transfersozialplans der Wechsel in eine Qualifizierungsgesellschaft angeboten, deren Konzeption und Ausgestaltung aber nicht Gegenstand der Vereinbarung ist.

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080220/153/2011

Bemerkenswert ist eine Internationale Rahmenvereinbarung (IFA) zwischen einer europäischen Gewerkschaftsorganisation und einem transnational tätigen französischen Unternehmen: Sie regelt prospektiv, also offenbar nicht aus aktuellem Anlass, Verfahren der „Antizipation der Unternehmensentwicklung“ durch Anhörung und Unterrichtung der Arbeitnehmervertretungen im Europäischen Betriebsrat (EBR) und auf nationaler Ebene über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens. Im Hinblick auf mögliche strukturelle Änderungen im Unternehmen werden Verfahren und Maßnahmen zur „nachhaltigen Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen“ vereinbart: jährliche individuelle Mitarbeitergespräche, Unterstützung von Mobilitätswünschen der Mitarbeiter und „Unterstützung von Requalifizierung, Neupositionierung und Alternativtätigkeiten“. Zu solchen Unterstützungsmaßnahmen gehört auch die Qualifizierung für neue Tätigkeiten, die vom Unternehmen aktiv gefördert wird.

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 100100/673/2011

Die anderen Vereinbarungen zu diesem Regelungsbereich beziehen sich demgegenüber auf den Fall akuter Restrukturierung mit Personalabbau. Dabei geht es jeweils auch um eine mögliche Qualifizierung für die weitere interne oder externe „Verwendung“ der Beschäftigten.

Erwähnenswert scheint hier die Vereinbarung anlässlich der Schließung eines italienischen Standortes eines transnational tätigen deutschen Kon-

zerns. Abgeschlossen wurde sie zwischen dem italienischen Unternehmen und dem Unternehmensverband auf der einen Seite und den italienischen Gewerkschaften sowie dem örtlichem Betriebsrat auf der anderen Seite. Darin werden „Aktionen zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit“ (berufliche Qualifizierung und Umschulung, Unterstützung bei der Arbeitssuche), „Maßnahmen zugunsten von Beschäftigungsalternativen“ (Versetzung in andere Betriebe und Unternehmen des Konzerns und in Drittunternehmen) sowie Abfindungen bei freiwilligem Ausscheiden vereinbart. Diese Vereinbarung ist bemerkenswert, da sie – obwohl allein von italienischen Vertragspartnern unterzeichnet – deutlich den Einfluss von Regelungen, die aus Deutschland bekannt sind, verrät. Sie wurden vermutlich durch den Europäischen Betriebsrat verbreitet.

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 100100/715/2012

c) *Weiterbildung in Vereinbarungen zum betrieblichen Personalwesen*

Auch in Vereinbarungen, die im Archiv dem Thema „Personal“ zugeordnet sind, finden sich Regelungen zu unternehmensinternen Arbeitsmärkten und Qualifizierungseinheiten bei Personalabbau und Restrukturierung.

In einem Unternehmen des Kreditgewerbes wurde anlässlich einer umfangreichen Restrukturierung mit der Folge von Personalüberhängen in manchen Unternehmensbereichen und neuen Personalbedarfen in anderen ein „internes Qualifizierungs- und Vermittlungszentrum zur Förderung beruflicher Perspektiven“ vereinbart. Die Vereinbarung regelt detailliert Eintrittsmodalitäten, arbeitsrechtliche Bedingungen, Aufgaben und Zielprozesse des Centers, Vermittlungs- und Bewerbungsverfahren, Qualifizierungsverfahren, Rückkehrmanagement und internes Qualitätsmanagement. Zur Qualifizierung wird vereinbart: „Nach Abschluss des Mitarbeiterprofilings soll der ggf. notwendige Qualifikationsbedarf in einem schriftlich niederegelegenden Qualifikationsplan festgehalten werden.“ Als mögliche Qualifizierungsmaßnahmen werden genannt: interne und externe Qualifizierung, Training-on-the-job sowie Hospitationen und Praktika.

🔑 KREDITGEWERBE, 010900/217/2012

Weniger detailliert wird das Verfahren des Umbaus in einem Unternehmen beschrieben, das – offenbar mit dem Ziel, die Kernbelegschaft zu sichern – Beschäftigte für die „Substitution Externer und Erschließung neuer Aufgabenfelder“ umsetzen will: Es besteht aus Orientierungs-, Beratungs- und Qualifizierungsgesprächen sowie aus daraus folgenden personellen Maßnahmen. Zu diesen gehören neben Versetzungen und Änderungskündigungen insbesondere Maßnahmen der Qualifizierung für neue Aufgaben im Unternehmen. Dafür können die Beschäftigten auch in ein betriebliches Qualifizierungszentrum versetzt werden.

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010900/218/2010

Einige weitere Vereinbarungen schließlich regeln die Nutzung von Weiterbildung bei Kurzarbeit, die durch die Arbeitsagentur gefördert wird. Diese Regelungen unterscheiden sich nicht von denen, die für die frühere Spezialauswertung analysiert wurden.

Trendbeobachtung 10

Über den Zeitraum seit Ende der 1990er Jahre zeigen die Vereinbarungen sowohl eine Verfestigung bewährter Regelungen für den „Alltag“ als auch den Wandel betrieblicher Weiterbildung hin zu Kompetenz- und Personalentwicklung.

Trendbeobachtung 10: Über den Zeitraum seit Ende der 1990er Jahre zeigen die Vereinbarungen sowohl eine Verfestigung bewährter Regelungen für den „Alltag“ als auch den Wandel betrieblicher Weiterbildung hin zu Kompetenz- und Personalentwicklung.

Ein Vergleich der Auswertungen von betrieblichen Weiterbildungsvereinbarungen der Jahre 1999, 2005, 2012 und dieser Trendauswertung demonstriert den Wandel, den die Weiterbildung auf betrieblicher Ebene durchgemacht hat. Die erste Auswertung aus dem Jahr 1999 enthielt noch zahlreiche Vereinbarungen, deren Abschluss bis in die 1980er oder sogar 1970er Jahre zurückreichte. Das gilt zeitverschoben auch für die Auswertung 2005, weniger für die Auswertung aus dem Jahr 2012.

Weiterbildung als „Huckepack-Thema“

Zunächst fällt auf: Von Anfang an übertraf die Zahl der Vereinbarungen mit Weiterbildungsregelungen aus anderen Regelungsfeldern die der direkten oder originären Weiterbildungsvereinbarungen. In der ersten Auswertung waren noch über 40 % der einbezogenen Vereinbarungen solche des originären Typs; in der zweiten Auswertung nur noch knapp 15 %; in der dritten stieg der Anteil auf knapp 20 % an; die in den vorliegenden Trendbericht einbezogenen Vereinbarungen gehören zu knapp einem Viertel diesem Typ an – einschließlich der stark gewachsenen Zahl der Regelungen zum E-Learning, die in den ersten beiden Auswertungen noch keine Rolle spielten. Weiterbildung wird also im Betrieb weit überwiegend im Zusammenhang anderer betrieblicher Handlungs- und Regulierungsfelder geregelt und ist damit eine Art „Huckepack-Thema“.

Notwendigkeit von Weiterbildung

In der Auswertung von 1999 war in vielen Vereinbarungen noch eine gewisse Unsicherheit bei der Regelung von Weiterbildung zu spüren. Zudem gab es damals sogar einzelne Vereinbarungen mit Regelungen zum Schutz von Beschäftigten vor der Verpflichtung zu Weiterbildung. Das hat sich in den späteren Vereinbarungen geändert: Sie lassen keinen Zweifel mehr an der Notwendigkeit von Weiterbildung sowohl für die Beschäftigten als auch für die Betriebe. In manchen Vereinbarungen wird inzwischen auch eine Pflicht zur Teilnahme an Weiterbildung festgelegt.

Bewährte Regelungen: Erfolg von Vereinbarungspolitik

Inzwischen zeigen sich auch gewisse Standards für die Regelung von Alltagsfragen der betrieblichen Weiterbildung, die sich zwischen Branchen und Betrieben kaum unterscheiden. Das gilt insbesondere für die Themen Bildungsplanung, Bedarfsfeststellung, Qualifikationsgespräche, Zeit- und Kostenfragen und Qualitätssicherung. Regelungen und

Erfahrungen damit werden durch Informations- und Erfahrungsaustausch weitergegeben. Dabei spielen natürlich die jeweiligen Gewerkschaften und möglicherweise auch die Auswertungen des Archivs der Hans-Böckler-Stiftung eine Rolle. Angesichts der Übernahme älterer Regelungen zu sagen: „Nichts Neues“, würde den getroffenen Regelungen nicht gerecht: Wenn auf „bewährte Regelungen“ zurückgegriffen wird, kann man das auch als Erfolg von Vereinbarungspolitik werten.

Einsatz und Nutzung neuer Technik

In der ersten Auswertung (1999) hatte Weiterbildung bei Einsatz und Nutzung neuer Technik nur eine geringe Bedeutung. Stattdessen ging es häufiger um Fragen der Arbeitsorganisation (z. B. Gruppenarbeit). Anders in der zweiten Auswertung von 2005: Weiterbildung bei Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik war in fast der Hälfte der Vereinbarungen Regelungsthema. In der dritten Auswertung (2012) bezog sich dieses Thema auf Büro- und Verwaltungssoftware sowie auf Zeiterfassungs- und Personalinformationssysteme. In diesem Trendbericht kommt Weiterbildung bei Einsatz und Nutzung neuer Technik nun in einem Viertel der Vereinbarungen vor. Ob diese unterschiedlichen Werte durch jeweils entsprechende „Wellen“ des Technikeinsatzes in den Betrieben bedingt oder durch das Zusendungsverhalten der Betriebsräte verursacht sind, muss an dieser Stelle offen bleiben.

Beschäftigungssicherung

Weiterbildung im Rahmen von Beschäftigungssicherung bei betrieblicher Reorganisation und Struktur- und Verwaltungsreformen war in allen Auswertungen ein Thema: Dies ist regelmäßig ein zentrales Feld von Aktivitäten der Betriebsräte. In den Jahren der Finanz- und Bankenkrise griffen Vereinbarungen zur geförderten Kurzarbeit auf die schon vorher entwickelten und umgesetzten Regelungen zurück. Aber auch in Zeiten ohne allgemeine und akute Wirtschaftskrise finden sich immer wieder Vereinbarungen dazu, beispielsweise jene, die für diesen Trendbericht herangezogen wurden.

Kompetenzentwicklung

In der ersten Auswertung wurde festgestellt, dass der damals sogenannte „Neue Typ der Weiterbildung“ – gering formalisiert, arbeitsplatznah oder arbeitsplatzintegriert – sich in den Vereinbarungen abzuzeichnen begann, aber weitgehend noch ohne Regeln blieb. Das hat sich im Laufe der Jahre deutlich geändert: Im Spiegel der neueren Vereinbarung zeigt sich, wie Weiterbildung zunehmend aus den alten Veranstaltungsformen auswandert, bewusst als arbeitsplatznahe Kompetenzentwicklung organisiert und damit auch der Mitbestimmung besser zugänglich wird. Die dahinter stehenden unterschiedlichen konzeptionellen Kompetenzmodelle werden in den Vereinbarungen allerdings nicht sichtbar. Deutlich wird auch: Die alten Formen von Seminaren und Kursen verschwinden nicht, bekommen nur einen anderen Stellenwert im Weiterbildungsgeschehen.

Mitbestimmung und Kompetenzen der Betriebsräte

Klar ist: Durch diese Entwicklungen werden auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Betriebsräte für die Wahrnehmung ihrer Mitbestimmungsaufgaben immer anspruchsvoller. In den Vereinbarungen schlägt sich das so nieder, dass etwa beim neueren E-Learning dem Betriebsrat ein eigenes Nutzungs- und Teilnahmerecht eingeräumt wird, um ihn überhaupt in die Lage zu versetzen, seine Kontrollfunktionen wahrzunehmen. Der Kompetenzerwerb von Betriebsräten ist ein Thema, das mit Profil und Professionalisierung ihrer Tätigkeit und den dafür erforderlichen Qualifizierungsangeboten zusammenhängt; das ist aber kein Regelungsthema in den hier analysierten Vereinbarungen. Eine Ausnahme bilden nur die vier Vereinbarungen Europäischer Betriebsräte: Sie vereinbaren Qualifizierungsangebote (meist Sprachtrainings) für die EBR-Mitglieder, damit sie ihre Aufgaben adäquat wahrnehmen können.

Zeitansprüche

Schließlich wird ein weiterer Befund deutlich: Die von Gewerkschaften in der Vergangenheit gewünschten individuellen Zeitansprüche auf Weiterbildung wurden weitgehend nicht realisiert. Die drei in diesem Trendbericht zitierten Vereinbarungen mit einer teils auch nur „weichen“ Zeitzusicherung durch das Unternehmen können nicht verallgemeinert werden.

Bilanz und Perspektiven

Welche Effekte haben betriebliche Vereinbarungen für das Weiterbildungsgeschehen und können Tarifverträge neue Anstöße geben? Bereits in früheren Jahren belegten mehrere empirische Untersuchungen die positive Wirkung der Existenz von Betriebsräten auf das betriebliche Weiterbildungsengagement, und das gilt besonders für kleinere Unternehmen; ebenso ist die Bereitschaft der Beschäftigten, sich mit eigenen Aktivitäten an Weiterbildung zu beteiligen, in Betrieben mit Betriebsrat höher als in solchen ohne (Jirjahn 2010). Fallstudien in weiterbildungsaktiven Betrieben identifizieren die für eine gute Weiterbildungspraxis und für die Teilnahme auch von geringer qualifizierten Beschäftigten an Weiterbildung förderlichen Bedingungen: eine hohe Bindung zwischen Beschäftigten und Betrieb, ausgewogene Machtbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat sowie die Absicherung der Weiterbildung durch betriebliche und überbetriebliche Vereinbarungen (Wotschack/Solga, 2013). Diese Beobachtungen unterstreichen nicht nur die Bedeutung von Betriebsräten und betrieblichen Vereinbarungen für das Weiterbildungsgeschehen, sondern relativieren auch die in anderen Untersuchungen genannten geringen Wirkungen der abgeschlossenen Tarifverträge. Bahnmüller/Hoppe (2012) ziehen nämlich eine ernüchternde Gesamtbilanz der Folgen von Tarifvereinbarungen im Metallbereich und im öffentlichen Dienst: Nach Aussagen von Betriebsräten und Personalverantwortlichen hatten die Weiterbildungsbestimmungen der Tarifverträge in der Praxis keine nennenswerten Auswirkungen auf die betrieblichen Aktivitäten zur Weiterbildung oder gar die Weiterbildungsteilnahme. Jedoch zeigen die Formulierungen mancher Vereinbarungen dieses Trendberichts, dass sie sich – insbesondere bei Regelungen

zur Feststellung des Weiterbildungsbedarfs – auf die Tarifverträge beziehen. In einer Reihe von Vereinbarungen, insbesondere aus der öffentlichen Verwaltung, wird sogar ausdrücklich auf sie Bezug genommen. Sie setzen deren Vorgaben um und konkretisieren das Verfahren. So gesehen stecken die Tarifvereinbarungen einen Rahmen ab, an dem sich die Betriebsparteien auch in ihren Vereinbarungen orientieren. Dort, wo es in der Privatwirtschaft Betriebsräte gibt, können Tarifverträge leichter umgesetzt und die Weiterbildungsaktivitäten von Betrieb und Beschäftigten durch betriebliche Vereinbarungen gefördert werden. Die neuen Qualifizierungstarifverträge für die Metall- und Elektroindustrie aus dem Frühjahr 2015 (vgl. oben, Kap. 2) können mittelfristig zu Veränderungen der Praxis führen, wenn sie von den Betriebspartnern und den Beschäftigten selber genutzt werden. Für die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen stehen Betriebsvereinbarungen zur Verfügung; ein Modell dafür kann die Regelung der Blockzeit für persönliche Weiterbildung in der Vereinbarung bei einem Automobilhersteller sein (siehe oben unter Trendbeobachtung 5).

8 | Statistik der Vereinbarungen

- Gesamtzahl der Vereinbarungen: 152; davon wurden 74 in die nähere Auswertung dieses Trendberichts einbezogen (vgl. Tabelle 3)
- Abschlussdatum: zwischen Januar 2010 und April 2014
- Eingegangen beim Archiv Betriebsvereinbarungen: zwischen Juli 2011 und November 2014

Tabelle 1: Geltungsbereich der Vereinbarungen

| | |
|---------------------------|-----|
| Regelung nach BetrVG | 111 |
| Regelungen nach PersVG | 29 |
| Betriebs-Tarifvertrag | 2 |
| Branchen-Tarifvertrag | 3 |
| Transnationales Abkommen | 6 |
| Ausländische Vereinbarung | 1 |
| Gesamt | 152 |

Tabelle 2: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen (Gesamtbestand)

| | |
|--|----|
| unbekannt | 1 |
| Baugewerbe | 2 |
| Bildungseinrichtung | 3 |
| Börse/Makler | 1 |
| Chemische Industrie | 8 |
| Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung | 10 |
| Elektro | 1 |
| Energiedienstleister | 4 |
| Ernährungsgewerbe | 7 |
| Fahrzeughersteller Kraftwagen | 4 |
| Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge | 1 |
| Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen | 3 |
| Forschung und Entwicklung | 1 |
| Gesundheit und Soziales | 14 |
| Großhandel (ohne Kfz.) | 3 |
| Grundstücks- und Wohnungswesen | 3 |
| Gummi- und Kunststoffherstellung | 5 |
| Kreditgewerbe | 7 |
| Kultur, Sport und Unterhaltung | 2 |
| Landverkehr | 2 |
| Maschinenbau | 5 |
| Mess-, Steuer- und Regelungstechnik | 6 |
| Metallerzeugung und -bearbeitung | 5 |
| Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik | 6 |
| Öffentliche Verwaltung | 23 |
| Sonstige Verkehrsdienstleister | 2 |
| Telekommunikationsdienstleister | 5 |
| Unternehmensbezogene Dienstleistungen | 11 |
| Verbände und Gewerkschaften | 2 |

| | |
|---------------------------|-----|
| Verlags- und Druckgewerbe | 3 |
| Versicherungsgewerbe | 2 |
| Gesamt | 152 |

Aus diesem Gesamtbestand wurden 74 Vereinbarungen der folgenden Branchen in die Auswertung für den vorliegenden Trendbericht herangezogen.

Tabelle 3: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen (Auswahl)

| | |
|--|----|
| Baugewerbe | 1 |
| Bildungseinrichtung | 1 |
| Börse/Makler | 1 |
| Chemische Industrie | 5 |
| Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung | 5 |
| Elektro | 1 |
| Energiedienstleister | 1 |
| Ernährungsgewerbe | 3 |
| Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge | 1 |
| Fahrzeughersteller von Kraftwagen | 1 |
| Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen | 2 |
| Forschung und Entwicklung | 1 |
| Gesundheit und Soziales | 7 |
| Großhandel (ohne Kfz.) | 1 |
| Grundstücks- und Wohnungswesen | 3 |
| Gummi- und Kunststoffherstellung | 3 |
| Kreditgewerbe | 5 |
| Kultur, Sport und Unterhaltung | 1 |
| Landverkehr | 1 |
| Maschinenbau | 1 |
| Mess-, Steuer- und Regelungstechnik | 4 |
| Metallerzeugung und -bearbeitung | 4 |
| Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik | 2 |
| Öffentliche Verwaltung | 8 |
| Telekommunikationsdienstleister | 4 |
| Unternehmensbezogene Dienstleistungen | 6 |
| Verlags- und Druckgewerbe | 1 |
| Gesamt | 74 |

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 16.000 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, denn 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 und Mitarbeiter des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang. Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen in der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene 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.

Bahn Müller, 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.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2013): Weiterbildungsverhalten in Deutschland, AES 2012 Trendbericht, Bonn/Berlin.

Busse, Gerd/Heidemann, Winfried (2005): Betriebliche Weiterbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Busse, Gerd/Heidemann, Winfried (2012): Betriebliche Weiterbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 3. aktualisierte Ausgabe, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

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

Heidemann, Winfried (2012a): E-Learning im Betrieb, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_elearning_II.pdf [13.01.2015].

Heidemann, Winfried (2012b): Betrieblichen Weiterbildungsbedarf entwickeln, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung, Download unter www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_qualifizierungsbedarfe.pdf [13.01.2015].

Jirjahn, Uwe (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 186, Düsseldorf.

Koch, Johannes/Heidemann, Winfried/Zumbeck, Christine (2012): Weiterbildung im Betrieb mit E-Learning, Web 2.0, Mikrolernen und Wissensmanagement, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bildung und Qualifizierung, Nr. 273, Düsseldorf.

Wotschack, Philipp/Solga, Heike (2013): Voraussetzungen einer guten betrieblichen Weiterbildungspraxis. Ergebnisse aus zehn Fallstudien in „Best-Practice“-Betrieben. WZB Discussion Paper SP I 2013-503, Berlin

Impressum

Autoren

Dr. Winfried Heidemann

Dipl.-Soziologe, bis 2012 Leiter des Referats Qualifikation der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Beratung von Institutionen zu den Themen Lebenslanges Lernen, Europäische Berufspolitik sowie Mitbestimmung und Unternehmensverantwortung

Ansprechpartner

Dr. Manuela Maschke

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Mitbestimmungsförderung
Leiterin Archiv Betriebliche Vereinbarungen

Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 77 78 224
Fax: 0211 / 77 78 4224

Manuela-Maschke@boeckler.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Angela Siebertz

Tel.: 0211-7778-288
Angela-Siebertz@boeckler.de

Nils Werner

Tel.: 0211-7778-167
Nils-Werner@boeckler.de

ISSN 2364-0413