

Der Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg

Reinhard Bahn Müller
Stefanie Fischbach

Im Sommer 2001 haben die Tarifparteien der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg den „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ abgeschlossen. Er ist ein wichtiger Bezugspunkt in der aktuellen Diskussion um den Nutzen und die angemessene Form einer tariflichen Regulierung von Weiterbildung. In dem Beitrag wird dargestellt, auf welche Bedingungen betrieblicher Weiterbildungspraxis er trifft, welche Erwartungen Personalmanager und Betriebsräte an den Tarifvertrag haben, welche Umsetzungsaktivitäten von den Tarifparteien ergriffen wurden und welche Wirkungen in den Betrieben bisher registriert werden.

1

Regelungen des Qualifizierungstarifvertrags

Was ist neu am Qualifizierungstarifvertrag? Neu ist die Stärkung der Individualrechte. Jede(r) Beschäftigte hat nun einen Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch, das jährlich mindestens einmal stattfinden muss. Im Rahmen der Gespräche soll über den individuellen Qualifizierungsbedarf gesprochen, dieser, sofern vorhanden, festgestellt und geeignete Maßnahmen vereinbart werden. Dem Qualifizierungsgespräch ist für den Fall nicht übereinstimmender Meinungen zwischen den Beschäftigten und ihren jeweiligen Vorgesetzten ein Konfliktregelungsmechanismus hinterlegt. Gibt es keine Einigung, entscheidet in Betrieben mit mehr als 300 Beschäftigten eine paritätische Kommission, in kleineren Betrieben sollen Arbeitgeber und Betriebsrat eine Einigung erzielen. Kommt sie nicht zustande, entscheidet abschließend und verbindlich ein Vertreter der „Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung“ (Agentur Q), die von den Tarifparteien gegründet wurde.

Unterschieden wird im Qualifizierungstarifvertrag zwischen betrieblicher und persönlicher Weiterbildung. *Betriebliche Weiterbildung* ist breiter definiert als in der Vorgängervereinbarung (§ 3 Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I von 1988). Sie umfasst nun neben der Anpassungsqualifizierung (Qualifizierung für veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet) und der Entwicklungsqualifizierung (Qualifizierung für gleichwertige und höherwertige Aufgaben) auch die Erhaltungs-

qualifizierung (ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens innerhalb des eigenen Aufgabengebiets). Damit soll der schleichenden Entwertung des Wissens (und damit auch der beruflichen Erstausbildung) entgegengewirkt und sichergestellt werden, dass es einen Anspruch darauf gibt, das Qualifikationsniveau ständig auf der Höhe der Zeit zu halten. *Persönliche Weiterbildung* ist definiert als Weiterbildung, die grundsätzlich geeignet sein muss, eine Tätigkeit in dem jeweiligen Betrieb zu übernehmen. Ein aktueller betrieblicher Bedarf muss jedoch nicht vorliegen. Beschäftigte, die sich in diesem Sinne persönlich weiterbilden wollen, können sich nach fünfjähriger Betriebszugehörigkeit mit einem Rückkehrrecht maximal für drei Jahre freistellen lassen. Die Kosten für die persönliche Weiterbildung haben die Beschäftigten zu tragen. Bei der betrieblichen Weiterbildung gilt der Grundsatz, dass Weiterbildungszeit wie Arbeitszeit zu behandeln und entsprechend zu vergüten ist. Ein Eigenanteil der Beschäftigten ist nicht vorgesehen.

Etwas weiter gefasst ist auch die Definition betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen. Darunter werden, wie bisher, Maßnahmen verstanden, die zeitlich und inhaltlich abgegrenzt und beschrieben sind. Sie werden jetzt jedoch nicht mehr mit bestimmten Methoden verbunden und können auch arbeitsplatznah (on the job) durchgeführt werden. Damit, und mit der expliziten Erwähnung von methodischem und sozialem Wissen als Bestandteil beruflicher Qualifizierung, soll der Hinwendung zu arbeitsintegrierten Lernformen und zu einem ganzheitlichen Kompetenzbegriff anstatt enger fachlicher Qualifizierung Rechnung getragen werden (Allespach 2002).

Der Qualifizierungstarifvertrag enthält zudem zielgruppenspezifische Regelungen für Un- und Angelernte in Form einer relativ allgemein gehaltenen Klausel, wonach die Betriebsparteien aufgefordert sind, jährlich die Notwendigkeit spezieller Maßnahmen zu prüfen. Ähnliches gilt für ältere ArbeitnehmerInnen. Beschäftigte in Fließband- und Taktarbeit sollen zudem bei der Besetzung gleich- oder höherwertiger Arbeitsaufgaben vorrangig berücksichtigt werden.

Den erweiterten Rechten der Beschäftigten steht ein ebenfalls erweiterter Kanon an Pflichten gegenüber. Eine unmittelbare Verpflichtung zur Weiterbildung gibt es zwar nicht, wohl aber eine zur Mitwirkung an der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, zum Besuch vereinbarter Qualifizierungsmaßnahmen und zum Einsatz der erworbenen Qualifikationen. Letzteres schließt einen „flexiblen und bedarfsorientierten Einsatz“ der Beschäftigten ausdrücklich ein.

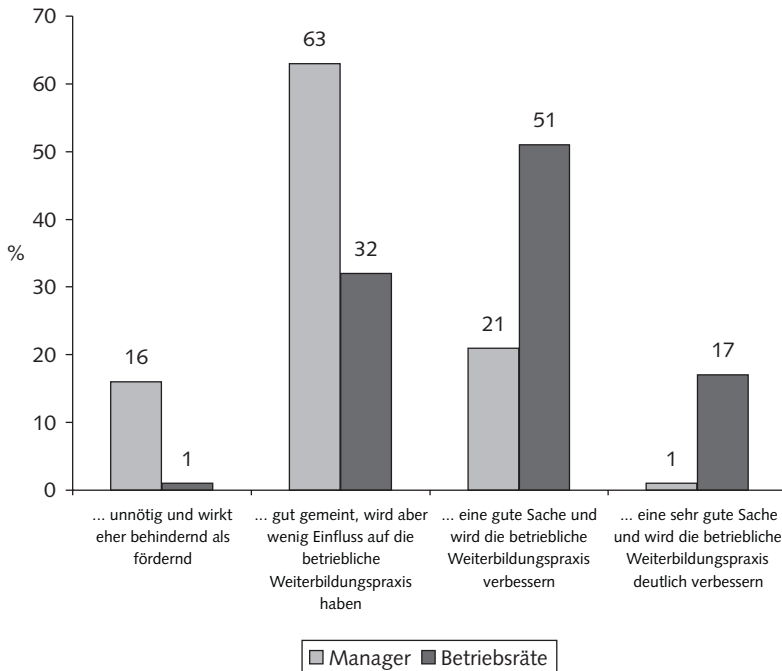
Ergänzend zu den die Betriebe und Beschäftigten unmittelbar betreffenden

Reinhard Bahn Müller, Dr., ist Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen. Arbeitsschwerpunkte: Industrie-soziologie, Industrielle Beziehungen.
e-mail: reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de

Stefanie Fischbach ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen. Arbeitsschwerpunkte: Industrie-soziologie, Industrielle Beziehungen.
e-mail: stefanie.fischbach@uni-tuebingen.de

Abb. 1: Erwartete Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags
(Betriebe über 200 Beschäftigte)

Frage: "Über den Tarifvertrag gibt es unterschiedliche Meinungen. Könnten Sie angeben, welcher der nachfolgenden Positionen Sie am ehesten zustimmen?" Der Qualifizierungstarifvertrag ist ...



Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2003.

WSI Hans Böckler Stiftung

Regelungen sieht der Qualifizierungstarifvertrag die Einrichtung einer von den Tarifparteien gemeinsam getragenen und finanzierten Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung vor. Die Aufgaben der Agentur sind vielfältig. Sie reichen von der Motivierung der Betriebe und Beschäftigten zur Weiterbildung, der Schaffung von Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt, der Entwicklung von Modellvorhaben, der Beratung und Unterstützung der Betriebe, der Entwicklung von Qualitätsstandards für Weiterbildungsmaßnahmen und -träger, der Zertifizierung bis hin zur Schlichtung betrieblicher Konflikte (Huber/Hofmann 2001; Allespach 2002; Bahn Müller 2002).

2 Bewertung und erwartete Wirkungen

Der Tarifvertrag ist anders zustande gekommen als sein Vorläufer und die meisten anderen Tarifabkommen, die Regelungen zur Qualifizierung bzw. Weiterbildung enthalten. War der § 3 LGRTV I ein Überraschungscoup weitsichtiger Tarifpolitiker

beider Seiten ohne vorhergehende breite Diskussion in den Verbänden und Betrieben, ging dem Abschluss des Qualifizierungstarifvertrags auf gewerkschaftlicher Seite eine breit angelegte bezirkliche und betriebliche Kampagne voraus. Das hatte positive Folgen für die Akzeptanz der Forderungen und schlug sich in einer auch für die IG Metall überraschend starken Beteiligung an den Warnstreikaktionen nieder, die die Tarifbewegung begleiteten (Allespach 2002). Zwar war die aktive Unterstützung nicht so breit, dass man sich auf einen Erzwingungsstreik hätte einlassen können, aber sie ging doch über die traditionellen gewerkschaftlichen Hochburgen hinaus. Die breite Debatte im Vorfeld wirkte sich auch positiv auf die Akzeptanz des Ergebnisses aus. „Die interne Resonanz“, so der damalige Bezirksleiter Huber, „war selten gut.“

Auch Südwestmetall lobte das Ergebnis als „Erfolg für die Metall- und Elektroindustrie des Landes“, Töne, die es ansonsten nach Tarifabschlüssen selten zu hören gibt. Bereits auf die weiterbildungspolitischen Forderungen hatte der Verband relativ gelassen reagiert. Ein neuer Tarifvertrag war zwar nicht gewollt, mit dem Ergebnis ist man jedoch zufrieden, da Regelungen vereinbart wurden, die nach Meinung des

Verbandes der bestehenden betrieblichen Praxis weitgehend entsprechen, weshalb keine großen Veränderungen erwartet werden (Südwestmetall 2002, S. 23). Das konnte den Betrieben vermittelt werden, weshalb es im Nachgang des Tarifabschlusses auch keine kritischen Diskussionen unter den Mitgliedsfirmen gab.

Diese freundlich gelassene, nur geringe Auswirkungen erwartende Haltung spiegelt sich auch in der Bewertung des Tarifabschlusses durch die von uns befragten Manager wider.¹ Fast zwei Drittel sind der Meinung, der Tarifvertrag sei gut gemeint, werde aber wenig Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspraxis haben (Abbildung 1). Manager in kleineren Betrieben (<500) sind hinsichtlich der von ihm ausgehenden Wirkungen noch zurückhaltender. Die Betriebsräte erwarten sich erheblich mehr von dem Tarifvertrag, aber auch an ihnen sind die bescheidenen Wirkungen der Vorgängerregelung des § 3 LGRTV I nicht spurlos vorbei gegangen.

Die Bewertung der einzelnen Bestimmungen des Tarifvertrags fällt bei den Betriebsräten durchgehend besser als bei den Managern aus (Abbildung 2). Recht nah beisammen sind beide Seiten bei der Vorgabe, den Qualifizierungsbedarf unmittelbar zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten zu beraten und festzulegen. Breit ist auch die Zustimmung beider Seiten zur Verpflichtung der Beschäftigten, an

¹ Die Befragung wurde zur Jahreswende 2002/2003, also ein Jahr nach dem Inkrafttreten aller Bestimmungen des Tarifvertrags, durchgeführt. Befragt wurden Betriebsräte (N=240) und für Personal-/Weiterbildungsfragen zuständige Manager (N=153) in ausgewählten Betrieben der M+E-Industrie Baden-Württembergs. Die befragten Betriebe repräsentieren die Hälfte (Betriebsräte) bzw. ein Viertel (Manager) der Beschäftigten der M+E-Industrie Baden-Württembergs. Hinsichtlich der Belegschaftsstruktur sind die beiden Samples weitgehend repräsentativ, nicht jedoch hinsichtlich der Betriebsgröße und der Tarifbindung. Im Managementsample findet sich fast kein Betrieb ohne Tarifbindung, im Betriebsrätesample immerhin ein Viertel. Betriebe unter 200 Beschäftigten machen nur einen geringen Anteil aus. Bezogen auf das Weiterbildungsverhalten der Betriebe dürfte es sich somit eher um eine „Positivauswahl“ handeln (Bahn Müller/Fischbach 2003). Vergleichend Bezug genommen wird in dem Artikel auf eine im Jahr 1992 durchgeführte Vorläuferuntersuchung in derselben Region und Branche (Bahn Müller et al. 1993). Dort wurden teilweise identische Fragen gestellt. Die beiden Untersuchungen wurden hinsichtlich der Betriebsgrößen dahingehend angepasst, dass Betriebe mit weniger als 200 Beschäftigten nicht berücksichtigt werden, so dass sich direkte Vergleiche durchführen lassen.

der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mitzuwirken und die erworbenen Kenntnisse einzusetzen. Von einer großen Mehrheit positiv bewertet werden zudem die Verpflichtung zur Dokumentation und Zertifizierung der Maßnahmen und der Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch. Bei allen anderen Punkten gehen die Bewertungen erheblich auseinander. Besonders groß sind die Differenzen u.a. beim Anspruch auf Freistellung bzw. Teilzeitarbeit für Maßnahmen zur persönlichen Weiterbildung, der im Tarifvertrag vorgesehenen Konfliktregelung, der Verpflichtung der Betriebe, die Kosten der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zu übernehmen, oder der Bevorzugung von Beschäftigten in restriktiven Arbeitssituationen bei der Besetzung von Stellen. Auch die Verpflichtung zur Prüfung von speziellen Maßnahmen für An- und Ungelernte stößt bei Personalmanagern auf erheblich größere Skepsis als bei Betriebsräten.

Die von den Tarifparteien ins Leben gerufene Agentur für berufliche Weiterbildung, ein Novum in der Tariflandschaft der Metallindustrie, findet bei den Managern nur bedingt Gefallen. Ein knappes Drittel hält die Gründung dieser Einrichtung für sehr gut oder gut, über die Hälfte für weniger gut oder gar für schlecht, weitere 14 % haben sich noch keine Meinung gebildet. Betriebsräte stehen der Agentur deutlich positiver gegenüber. Mehr als zwei Drittel halten sie für sehr gut oder gut, der Meinung, sie sei weniger gut oder schlecht stimmen nur 19 % zu, weitere 13 % haben sich noch keine Meinung gebildet.

Der Agentur wurde von den Tarifparteien ein umfangreiches Aufgabenfeld zugewiesen. Manager und Betriebsräte gewichten die Funktionen, die sie ihres Erachtens erfüllen sollte, unterschiedlich. Für die Manager steht die Begutachtung sowie die Zertifizierung der Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen und -trägern an vorderster Stelle, dicht gefolgt von der Aufgabe, den Wandel der Qualifikationsanforderungen zu beobachten. Konkrete betriebliche Beratung, sei es hinsichtlich der Organisation, Durchführung und Methodik von Weiterbildungsmaßnahmen, sei es über Mittel der aktiven Arbeitsmarktpolitik, folgt erst mit deutlichem Abstand. Den letzten Rang nimmt bei ihnen die Schlichtungsfunktion bei betrieblichen Konflikten ein. Auch die Betriebsräte halten die Beobachtung des Wandels der Qualifikationsanforderungen, gleichauf mit der Aufgabe,

Tabelle 1: Verteilung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen auf die Beschäftigtengruppen 1992 und 2003
(Angaben in %; Betriebe über 200 Beschäftigte)

	1992		2003	
	Manager	Betriebsräte	Manager	Betriebsräte
Führungskräfte	23	23	17	27
Technische Angestellte	30	31	31	26
Kaufmännische Angestellte	18	17	20	18
Facharbeiter/innen	20	22	20	18
An-/Ungelernte	6	7	12	11

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2003

WSI Hans Böckler Stiftung

Vorschläge zur Vermeidung von Qualifikationsengpässen und zur Verbesserung der Beschäftigungschancen zu erarbeiten, für wichtig. Besonders erhoffen sie sich jedoch eine Beratung über das Angebot, die Durchführung und die Methodik von Weiterbildungsmaßnahmen.

3

Die betriebliche Weiterbildungspraxis

Durch den Tarifvertrag soll die betriebliche Weiterbildungspraxis, wo nötig, verbessert werden. Wie sieht die Praxis derzeit aus, wie sind die Entwicklungen und wo liegen die Probleme?

AUSMAß, QUALITÄT UND BEDARF AN WEITERBILDUNG

Ein erster kritischer Punkt ist das Volumen an Weiterbildung, das den Beschäftigten zur Verfügung gestellt wird. Zwar bieten fast alle Betriebe unseres Untersuchungssamples, was andere Untersuchungen bestätigen (IAW 2002), ihren Beschäftigten Möglichkeiten zur betrieblichen und/oder persönlichen Weiterbildung. Gleichwohl gibt es Angebotslücken, die von den Betriebsräten erwartungsgemäß deutlicher herausgestellt werden als von den Managern. Etwa die Hälfte der Betriebsräte charakterisiert das Volumen der betrieblichen Weiterbildungsangebote als „nicht ausreichend“, demgegenüber kommen lediglich 12 % der Manager zu dieser Einschätzung. Allerdings: Verglichen mit 1992 ist die von den Betriebsräten und Managern registrierte Angebotslücke deutlich kleiner geworden (1992: BR 69 %, M 42 %).

Ein zweites Problem ist die vielfach belegte Selektivität der Weiterbildungsteilnahme (stellvertretend Kuwan et al. 2000; Bellmann et al. 2001; Dobischat et al. 2002). Sie wird auch durch unsere Befragung

wieder bestätigt (Tabelle 1). An ihr hat sich, wie ein Vergleich mit unserer 1992 durchgeführten Vorgängerbefragung zeigt, grundsätzlich wenig geändert. Zugelegt hat allerdings, auch das stimmt mit Ergebnissen anderer Befragungen überein (Kuwan et al. 2000; Heidemann 2001), die Weiterbildungsbeteiligung der Un-/Angelernten. Startend von einem sehr niedrigen Niveau, ist der auf sie entfallende Anteil deutlich gestiegen. Abgenommen hat der auf die Führungskräfte entfallende Anteil.

Wird nach dem Weiterbildungsbedarf einzelner Beschäftigtengruppen gefragt, ist bemerkenswert, dass die Betriebsräte den Bedarf der unteren und mittleren Führungskräfte höher ansetzen als den der Un- und Angelernten, der Ausländer, der Frauen und der Facharbeiter. Hier spiegelt sich weniger ein veränderter Fokus der Betriebsrätearbeit wider als vielmehr die Einsicht, dass zur Durchsetzung einer Veränderung des Führungsverhaltens und einer verstärkten Berücksichtigung der Bedürfnisse der Beschäftigten ein erheblicher Schulungsaufwand bei den direkten Vorgesetzten notwendig ist. Personalmanager sehen bei den unteren und mittleren Vorgesetzten ebenfalls den größten Bedarf. Hinzu kommen bei ihnen noch die Jüngeren (<30) und die technischen Angestellten. Die Notwendigkeit, die Führungskräfte verstärkt zu qualifizieren, wird vor allem in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten gesehen.

BEDARFSERMITTLUNG UND WEITERBILDUNGSPLANUNG

Die Bedarfsermittlung und die Systematik der Weiterbildungsplanung gelten gemeinhin als einer der Schwachpunkte betrieblicher Weiterbildungspraxis. *Dobischat* und *Seifert* (2001, S. 96) kommen auf der Basis ihrer Betriebsbefragung zu dem Befund, „dass 56 % aller Weiterbildungsbetriebe angeben, überhaupt keine systematische Weiterbildungsarbeit im Betrieb zu betrei-

Tabelle 2: Bedarfsermittlung und Weiterbildungsplanung 1992 und 2003 (Angaben in %; Betriebe über 200 Beschäftigte)

		1992		2003	
		Manager	Betriebsräte	Manager	Betriebsräte
Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs	Regelmäßig	48	27	76	37
	Unregelmäßig	36	29	19	39
	Keine Ermittlung	16	44	5	24
Qualifizierungsplanung	Ja	38	25	88	69
	Bis 6 Monate	9	11	3	11
	Bis 1 Jahr	70	79	80	76
	Über 1 Jahr	21	10	17	13
	Nein	62	75	12	32

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2003

WSI Hans Böckler Stiftung

ben“. Allerdings sei dies in hohem Maße von der Betriebsgröße abhängig. In Großbetrieben gehört die systematische Organisation und Planung von Weiterbildung schon länger zum Standardrepertoire (Semlinger 1989, S. 338).

Unsere Befragungsergebnisse bestätigen zwar einerseits, dass insbesondere die Bedarfsermittlung ein Problemfeld ist (das von den betrieblichen Akteuren auch als solches gesehen wird), andererseits zeigen unsere Längsschnittergebnisse, dass sich zumindest in quantitativer Hinsicht in den letzten zehn Jahren einiges getan hat. Der Anteil der Betriebe, die angeben, eine Qualifizierungsplanung zu haben und regelmäßig den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln, ist drastisch gestiegen. In der Tendenz bestätigen dies auch die Betriebsräte (Tabelle 2). Nach wie vor steigt die Wahrscheinlichkeit einer regelmäßigen Bedarfsermittlung und Weiterbildungsplanung mit der Betriebsgröße, die Zuwächse erklären sich jedoch vor allem daraus, dass die kleineren Betriebe auf diesen Feldern deutlich aufgeholt haben. Über die Qualität der Planung und der Bedarfsermittlung erlauben diese Zahlen keine Aussagen. Es gibt berechtigte Zweifel, dass diese durchweg zufriedenstellend ist. Das sehen Manager wie Betriebsräte übereinstimmend. Dennoch kann festgehalten werden: Planungsnotwendigkeiten werden nicht nur gesehen, ein erheblicher Teil der Betriebe hat sich bereits auf den Weg gemacht, die Planungspraxis zu verbessern. Der hauptsächliche Beweggrund dafür dürfte die für die Unternehmen immer wichtiger werdende Zertifizierung und Auditisierung sein.

MITARBEITER- BZW. QUALIFIZIERUNGSGESPRÄCHE

Die Bedarfsermittlung kann auf unterschiedlichem Weg geschehen. Sie kann aus

der Unternehmensstrategie, Produktveränderungen, technischen, organisatorischen oder anderen Entwicklungen „abgeleitet“ und top-down vermittelt werden, oder sie kann bottom-up, die Bedürfnisse und Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten einbeziehend, erfolgen (Fauststich 1998, S. 113 ff.). Der Qualifizierungstarifvertrag lässt beides zu, macht jedoch ein jährlich durchzuführendes Qualifizierungsgespräch obligatorisch. Beim Abschluss des Tarifvertrags verfügten die Tarifparteien über keine gesicherten Informationen, in welchem Umfang es bereits Vorerfahrungen mit Qualifizierungs- oder generell mit Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen gibt.

Wie unsere Befragungsergebnisse zeigen, sind Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche bereits weit verbreitet (M 90 %, BR 68%), sie basieren zumeist auf einem formalisierten und schriftlich fixierten Konzept (M 83 %, BR 75 %) und beziehen mehrheitlich auch alle Beschäftigten ein (M 62 %, BR 68 %). Das Gros der Betriebe verfügt auch über Anwendungserfahrungen von mehr als drei Jahren (M 68 %, BR 56 %). Die Erfahrungen mit dem Instrument „Mitarbeitergespräch“ sind mehrheitlich gut bis sehr gut, wobei die Betriebsräte in ihrem Urteil etwas kritischer sind als die Manager (M 68 %, BR 58 %). Bezüglich der Tauglichkeit zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs ist das Urteil etwas verhaltener. Das gilt vor allem für die Betriebsräte (42 %), weniger für die Manager (71 %).

Das verhaltener Urteil der Betriebsräte mag auch damit zu tun haben, dass Fragen der Qualifizierung bzw. Personalentwicklung in Mitarbeitergesprächen bisher nicht im Vordergrund stehen. Vornehmlich geht es um Arbeitsinhalte und Arbeitsziele, um Leistung und Leistungsbeurteilung, um Kooperation und Zusammenarbeit und erst an vierter Stelle rangiert der Qualifizierungsbedarf bzw. die Personalentwick-

lung. Der Themenmix dürfte Konsequenzen für das Klima des Gesprächs und die Gesprächsführung haben. Wird über Leistung gesprochen und sie beurteilt, dürften Beschäftigte nur bedingt bereit sein, über Qualifikationsdefizite offen zu sprechen. Insofern ist naheliegend, die Qualifizierungsgespräche von Leistungsbeurteilungsgesprächen zu trennen. Die Realität sieht jedoch anders aus, und es scheint fraglich, ob angesichts der nicht geringen zeitlichen Belastung der Führungskräfte eine Entmischung gelingen kann.

KOSTENREGELUNGEN

Im Qualifizierungstarifvertrag ist geregelt, dass die Kosten für „betriebliche“ Weiterbildungsmaßnahmen vollständig vom Arbeitgeber zu tragen sind. In der Praxis hat sich dagegen schon vielfach ein Kostensplitting zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten durchgesetzt (Dobischat/Seifert 2001). Das zeigen auch unsere Befragungsergebnisse mit nahezu identischen Angaben von Betriebsräten und Managern. Demnach übernimmt der Arbeitgeber lediglich in einem Drittel der Betriebe immer auch alle Kosten der Maßnahme und bezahlt die einzubringende Zeit wie Arbeitszeit. In einem Viertel der Betriebe ist die Aufteilung der Kosten die Regel, in etwas mehr als 40 % der Unternehmen wird von Fall zu Fall entschieden. Teils werden die Kosten vom Arbeitgeber übernommen, teils geteilt. Wenn die Kosten aufgeteilt werden, geschieht dies überwiegend, indem die Beschäftigten Zeit einbringen.

Überraschend ist, dass Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten häufiger sämtliche Kosten übernehmen, nämlich zu 41 %, während Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten dies nur zu 27 % tun. Ursache könnte sein, dass kleinere Betriebe zwar seltener Maßnahmen anbieten, wenn sie dies aber tun, die betriebliche Notwendigkeiten so hoch sind, dass sie sich auch in der Pflicht fühlen, die Kosten vollständig zu übernehmen.

AKTUELLE PROBLEME

Wenngleich in der betrieblichen Weiterbildungspraxis in verschiedener Hinsicht Fortschritte zu verzeichnen sind, problemfrei ist das Feld aus Sicht der Betriebsparteien keineswegs. Welches die drängendsten Probleme sind, wird von Betriebsräten und Managern unterschiedlich gesehen (Abbildung 2).

Bei den Betriebsräten rangiert die mangelnde Chancengleichheit an erster Stelle, gefolgt von der innerbetrieblichen Transparenz des Weiterbildungsangebots, der Abstimmung der Weiterbildungsplanung mit anderen betrieblichen Planungsprozessen sowie der Systematik und Qualität der Bedarfsermittlung. Für die Manager sind Evaluierung/Controlling sowie die Qualitätsbeurteilung von Weiterbildungsanbietern die drängendsten Probleme. Evaluierungs- und Controllingfragen beschäftigen vor allem größere Betriebe, das Problem der Qualitätsbeurteilung von Weiterbildungsanbietern macht eher den kleineren Betrieben zu schaffen. Den dritten Platz nehmen die Kosten der Weiterbildung ein, wobei sich hier interessanterweise kein Zusammenhang mit der Betriebsgröße zeigt. Vergleiche mit dem Jahr 1992 sind nur an zwei Stellen möglich: den Kosten und der Abwanderung geschulten Personals. Die Frage der Kosten ist etwas wichtiger geworden, die Angst, dass geschultes Personal abwandert, hat dagegen stark nachgelassen.

4

Umsetzung des Tarifvertrags

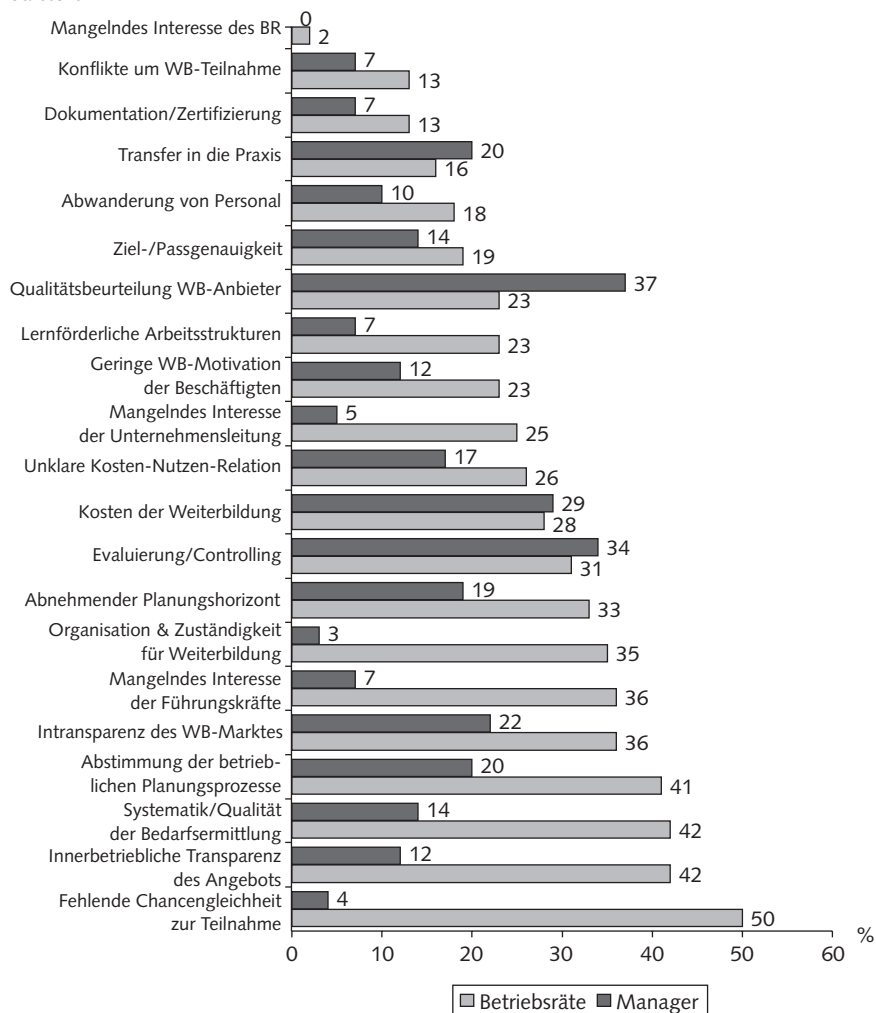
Durch die unmittelbar nach Abschluss des Tarifvertrags anlaufende Tarifrunde 2002, die bekanntermaßen in einem in Baden-Württemberg ausgetragenen Streik mündete, konnte erst im Herbst 2002 mit Aktivitäten zur Umsetzung begonnen werden. Dennoch war der Informationsstand der Personalmanager und Betriebsräte ein Jahr nach Inkrafttreten der Vereinbarung gut. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, die Regelungen im Detail zu kennen, weitere 45 % (BR) bzw. 37 % (M) kannten sie sinngemäß.

4.1 UMSETZUNGSAKTIVITÄTEN DER TARIFVERBÄNDE

Die Umsetzungsaktivitäten der Verbände sind geprägt von einer unterschiedlichen Bewertung der betrieblichen Weiterbildungspraxis. Während die IG Metall vielfältige Mängel sieht, die es mit Hilfe des Tarifvertrags zu beheben gilt, verweist Südwestmetall auf die großen Anstrengungen der Unternehmen und sieht keine Veranlassung, den Tarifvertrag als Vehikel zu nutzen, um offensiv auf sie einzuwirken. Das

Abb. 2: (Sehr) große Probleme in der betrieblichen Weiterbildungspraxis aus Sicht der Manager und Betriebsräte (Betriebe über 200 Beschäftigte)

Frage: "Betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung ist mit dem einen oder anderen Problem verbunden. Wir haben eine Liste möglicher Probleme zusammengestellt und möchten Sie bitten, jeweils anzugeben, ob dies in Ihrem Betrieb ein sehr großes, großes, gewisses oder gar kein Problem darstellt."



Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2003.

WSI Hans Bockler Stiftung

Interesse des Arbeitgeberverbandes ist vielmehr darauf gerichtet, den Tarifvertrag so auszulegen, dass er im Einklang mit der betrieblichen Weiterbildungspraxis steht. Dementsprechend sind seine Auslegungen des Tarifvertragstextes und die Empfehlungen zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen angelegt. In Einklang damit steht auch seine Einschätzung, wonach man mit dem Qualifizierungstarifvertrag eine Regelung gefunden habe, die der betrieblichen Weiterbildungspraxis weitgehend entspreche, „so dass auch künftig nur geringe Auswirkungen zu erwarten sind“ (Südwestmetall 2002, S. 23).

Daraus kann jedoch nicht geschlossen werden, der Arbeitgeberverband sei „umsetzungsabstinent“. Die Zentrale und

die Bezirksgruppen des Verbandes informierten die Mitgliedsfirmen, bieten ihnen Workshops, Handlungshilfen und Musterbetriebsvereinbarungen an. Auch das Schulungsangebot des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft (BBWW) wurde ausgeweitet. Bemerkenswert ist zudem, dass Südwestmetall zusammen mit der IG Metall schon im Vorfeld des Tarifabschlusses mehrere Projekte angeschoben hat, die u.a. Klein- und Mittelbetrieben (KMU), die eine vorausschauende Personalentwicklung etablieren wollen, praktische Hilfestellungen geben und Instrumente zur Bedarfsanalyse entwickeln sollen (Allespach/Novak 2002). Und schließlich geht der Vorschlag einer gemeinsamen Agentur zur Förderung der

beruflichen Weiterbildung auf sie zurück. Der Arbeitgeberverband bringt hierfür wie die IG Metall beträchtliche Geldmittel auf, und beide Seiten erwarten von ihr unterstützende Maßnahmen bei der Umsetzung des Tarifvertrags. Von einer blockierenden Haltung kann somit nicht gesprochen werden. Die Umsetzungsaktivitäten des Verbandes haben jedoch einen ausgeprägten Angebotscharakter, d.h. Firmen, die eine vorausschauende Personalentwicklung und Qualifizierungspolitik etablieren möchten, werden unterstützt, aber, wie ein Vertreter Südwestmetalls es ausdrückte, „was wir natürlich nicht machen können, und auch nicht wollen, ist, dass wir so einen missionarischen Duktus haben: Die letzte Mitgliedsfirma wird bekehrt“.

Für die IG Metall stellt die Umsetzung des Tarifvertrags eine größere Herausforderung dar. Sie hat den Tarifvertrag gewollt und ist mit dem Anspruch angetreten, auf diesem Weg die als defizitär empfundene betriebliche Weiterbildungspraxis zu verbessern. Dementsprechend sieht sie sich auch stärker gefordert, die Umsetzung des Tarifvertrags aktiv zu betreiben und Erfolge nachweisen zu können.

Die wichtigsten Umsetzungsaktivitäten der IG Metall sind:

- die Durchführung diverser Informationsveranstaltungen zur Vermittlung des Inhalts des Tarifvertrags,
- die Bereitstellung einer Musterbetriebsvereinbarung zusammen mit der Aufforderung an die Betriebsräte, entsprechende betriebliche Abkommen abzuschließen,
- die Ausarbeitung einer Schulungskonzeption für Betriebsräte und Vertrauensleute und die Durchführung diverser Schulungen auf zentraler und lokaler Ebene,
- der Aufbau eines hauptamtlich betreuten Betriebsräte-Netzwerkes für den Maschinen- und Anlagenbau, das in Konferenzen und Workshops neben anderen Themen auch die Umsetzung des Tarifvertrags bearbeitet,
- die Bereitstellung einer Reihe von Broschüren für Betriebsräte, in denen Handlungsempfehlungen zur Organisierung und Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung, zur Führung von Mitarbeitergesprächen, zur Bedarfsermittlung und zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen gegeben werden (IG Metall 2002, 2003a, 2003b, o.J.a),
- die Ausarbeitung von zwei an die Beschäftigten adressierten Broschüren, in

denen über die Inhalte des Tarifvertrags informiert wird, sowie Tipps für die Vorbereitung und Durchführung von Qualifizierungsgesprächen gegeben werden (IG Metall o.J.b, o.J.c).

4.2 PROBLEMPUNKTE

Im Vergleich zur Situation nach Abschluss des § 3 zeigt die IG Metall deutlich mehr Initiative. Die bereitgestellten Materialien sind systematischer und professioneller, die Aktivitäten vielfältiger. Dennoch gibt es eine Reihe ungelöster Probleme und Schwachpunkte.

Ein *erster* Schwachpunkt ist das Fehlen eines auf die gesamte Branche bezogenen Umsetzungskonzepts. Es gibt diverse lokale und regionale Initiativen von Verwaltungsstellen der IG Metall, es gibt das von den Tarifparteien gemeinsam getragene Projekt „Kompass“, und es gibt das Betriebsrätenetzwerk für den Maschinen- und Anlagenbau. Die dort gewonnenen Erfahrungen und in Workshops und Tagungen entwickelten Arbeitsmaterialien und Umsetzungshilfen werden auf einer eigenen Internetplattform auch öffentlich zugänglich gemacht, so dass es Ausstrahlungseffekte geben dürfte. Gleichwohl ist die Zahl der im Netzwerk aktiv beteiligten Betriebe begrenzt (ca. 25) und die Zukunft nach Ablauf der hauptamtlich betreuten Phase ungewiss. Über die Arbeit des Kompass-Netzwerkes für KMUs ist wenig bekannt, die Zahl der dort beteiligten Betriebe ist jedoch ebenfalls begrenzt (25), und die Außenwirkungen über den Kreis der unmittelbar beteiligten Betriebe sind bisher gering. Das soll sich durch die Verbreitung der im Rahmen des Projektes entwickelten Instrumente zur Bedarfsermittlung ändern, wie diese allerdings in die Fläche gebracht werden sollen, ist offen. Insgesamt gesehen gibt es somit diverse Baustellen, auf denen Materialien, Instrumente und Konzepte entwickelt werden, aber keine Strategie, wie diese verbunden und zu einer „Großbaustelle“ zusammengeführt werden.

Ein *zweiter* Problempunkt liegt in der Verknüpfung der Qualifizierungsthematik mit anderen Politikfeldern. Der Qualifizierungstarifvertrag steht bisher noch relativ isoliert in der Tarif- und Betriebslandschaft. Bezüge zur Arbeitsgestaltung, zur Leistungspolitik, zum Arbeitsschutz, zur Beschäftigungssicherung, zur Arbeitszeitgestaltung und nicht zuletzt zum ERA wer-

den bisher nicht hinreichend deutlich. Im Vorfeld des Tarifabschlusses war durch die Kampagne „Gute Arbeit“ die Einlagerung der Qualifizierungsdimension in andere tarif- und betriebspolitische Felder noch klarer sichtbar. In der Umsetzungsstrategie hat dieser Strang jedoch an Kontur verloren. Eine Ausnahme stellt das Betriebsrätenetzwerk dar, in dem versucht wird, solche Querverbindungen herzustellen. Es stellt zudem den Betriebsräten eine Infrastruktur zur Verfügung, die es ermöglicht, über einen längeren Zeitraum hinweg mögliche, der Situation in den Betrieben entsprechende Ansatzpunkte für eine betriebliche Umsetzung zu finden und Erfahrungen auszutauschen. An ähnliches war auch im Projekt Kompass gedacht, die in diesem Zusammenhang entwickelten lokalen Netzwerke scheinen aber bisher nicht richtig in Gang gekommen zu sein.

Ein *dritter* Problempunkt ist die starke Konzentration der Umsetzungsaktivitäten auf die Betriebsräte. Sie stehen im Zentrum fast aller Bemühungen, und an sie sind auch nahezu alle Materialien adressiert, die bisher ausgearbeitet wurden. Es kann keine Frage sein, dass der Erfolg oder Misserfolg des Tarifvertrags wesentlich von ihren Aktivitäten abhängen wird. Gehen von ihnen keine Impulse aus, sorgen sie nicht dafür, dass Strukturen implementiert und Angebote bereitgestellt werden, die den Beschäftigten ermöglichen, ihre Qualifizierungsinteressen wahrzunehmen, wird sich wenig bewegen. Gleichwohl besteht das Novum des Tarifvertrags darin, die Individualrechte der Beschäftigten zu stärken. Diesen Weg zu gehen war auch Ausdruck der chronischen Überlastung der Betriebsräte, die auf Dauer nicht in der Lage sind, stellvertretend für die Beschäftigten deren Qualifizierungsinteressen durchzusetzen. Diese müssen ihre Interessen erkennen, formulieren und selbstbewusst einbringen. Dazu müssen Voraussetzungen gegeben sein bzw. geschaffen werden. Diese herzustellen ist mit Aufgabe des Betriebsrats. Parallel dazu müssen aber auch die Beschäftigten direkt angesprochen und aufgerufen werden, ihre Interessen einzubringen und ihre Rechte wahrzunehmen. Dies ist bisher nur sehr verhalten geschehen. Die IG Metall hat zwar zwei kleine Broschüren aufgelegt, die sich direkt an die Beschäftigten wenden und vor kurzem wurden auch im Rahmen des Kompass-Projektes entwickelte Instrumente zur subjektiven Qualifikationsbedarfsanalyse freigegeben und via Internet

zugänglich gemacht, die auch von Einzelpersonen genutzt werden können. Dennoch: Eine breiter angelegte Initiative nach der Devise „Hol dir dein Recht“ hat es bisher nicht gegeben.

Ein vierter und letzter Problempunkt sind schließlich Unklarheiten in der Zielsetzung, die mit dem Qualifizierungsvertrag erreicht werden sollen. Darüber klagen, wie erwähnt, nicht wenige Betriebsräte, und ihre Zahl ist angewachsen. Seitens der IG Metall werden keine betriebsübergreifend formulierten Ziele vorgegeben, an denen eine „erfolgreiche“ Umsetzung des Qualifizierungsvertrags „gemessen“ werden soll. Die einzelbetrieblichen Problemlagen und Ausgangssituationen gelten als so unterschiedlich, dass es vermessen wäre, einheitliche Erfolgskriterien vorzugeben. Geht es im einen Fall um die Erhöhung der Teilnehmerquoten bestimmter Beschäftigtengruppen, steht im anderen Fall die Implementierung oder Optimierung von Prozessen und Strukturen im Vordergrund. Betriebsübergreifend abfragen lassen sich zwar der Abschluss von Betriebsvereinbarungen, die tatsächliche Durchführung von Qualifizierungsgesprächen oder die Beratung der Umsetzung mit dem Betriebsrat. All dies kann, muss aber nicht für eine „gute“ Umsetzung des Tarifvertrags stehen. Als Maßeinheiten taugen diese Kriterien nur beschränkt, da sich der Tarifvertrag auch formal korrekt umsetzen lässt, ohne dass sich notwendigerweise substantielle Verbesserungen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis ergeben.

UMSETZUNGSAKTIVITÄTEN DER Q-AGENTUR

Impulse zur Umsetzung gingen auch von der Q-Agentur aus. Sie hat ihre Arbeit im Sommer 2002 aufgenommen. Der Aufgabenkatalog, der ihr durch den Tarifvertrag übertragen wurde, ist umfangreich. Er umfasst Informations-, Beratungs-, Entwicklungs- und Schlichtungsaufgaben. In ihrer Funktion als Schlichter in betrieblichen Streitfällen war die Agentur bisher nicht gefordert. Die Tarifparteien gehen auch davon aus, dass dies nur äußerst selten der Fall sein wird. Der Informationsauftrag, Unternehmen und Betriebsräte über Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Umsetzung des Tarifvertrags ins Bild zu setzen, wurde teils einzelfallbezogen, teils durch Workshops angegangen. Das Interesse an

den Workshops war erheblich größer als erwartet. Etwa 300 Personen aus mehr als 100 Firmen nahmen bisher daran teil. Die Teilnehmerzusammensetzung hat sich nach anfänglicher Dominanz der Betriebsräte in Richtung Parität entwickelt. Beraterisch tätig war die Agentur bisher in ca. 50 Fällen. Meist handelt es sich um Kurzberatungen, längerfristige und tiefergehende betriebliche Einzelberatungen würden ihre Kapazitäten auch überfordern. Aufgabe der Agentur sollte es auch sein, für die Branche gültige Qualitätsstandards für Maßnahmen und Träger zu entwickeln und diese zu zertifizieren. An einem Modellprojekt (Ausbildung zum 3D-Messtechniker) wurde dies erprobt, wie diese Aufgabe darüber hinaus grundsätzlich angegangen werden soll, ist noch in der Diskussion. Alles in allem ist die Arbeit der Agentur gut angefallen. Ihr Bekanntheitsgrad steigt, ihre Angebote werden gut angenommen. Woran es mangelt, ist der systematische Zugang zu den Klein- und Mittelbetrieben sowie an Konzepten, wie dem Informations- und Beratungsinteresse der Betriebe und Betriebsräte bei der Suche nach geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen, Trägern und Modellversuchen für Problemgruppen nachgekommen werden kann.

BETRIEBLICHER UMSETZUNGSSTAND

In den Betrieben hat die Umsetzung erst begonnen. Sie ist langwierig und die Dinge sind im Fluss. Bewegung gibt es beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen. Diese gibt es nach übereinstimmender Darstellung der Manager und Betriebsräte bisher in einem knappen Viertel der Betriebe. In einem weiteren Viertel ist der Abschluss – zumindest aus Sicht der Betriebsräte – geplant, Manager sehen dies nur zu 14 % auf sich zukommen. Betriebsvereinbarungen gibt es in größeren Betrieben öfter und dort wird auch häufiger eine angestrebt.

Vor allem die Manager zeigten sich, wie dargestellt, skeptisch, ob der Tarifvertrag Wirkungen haben werde. In gewissem Widerspruch dazu steht, dass immerhin 23 % von ihnen (und 34 % der Betriebsräte) solche registrieren. Die Verhandlungen über bzw. der Abschluss von Betriebsvereinbarungen sind eine davon. Ferner wurden die Bedarfsermittlung teilweise verbessert, systematisiert und ausgeweitet, Qualifizierungsgespräche vorbereitet, Konzepte entwickelt und erprobt. Wirkungen zeigt auch die Möglichkeit zur Freistellung für per-

sönliche Weiterbildungszwecke mit garantiertem Rückkehrrecht. Davon wird anscheinend häufiger Gebrauch gemacht und hierüber werden zusätzliche Vereinbarungen getroffen. Vereinzelt werden seitens der Manager allerdings auch höheres Anspruchsdenken der Beschäftigten, bürokratischer Mehraufwand und Konflikte mit dem Betriebsrat registriert.

5

Ein vorläufiges Resümee

Verglichen mit der Situation vor zehn Jahren sind die Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Tarifvertrags besser: Die Relevanz des Themas ist auf beiden Seiten klarer erkannt, die Kompetenz ist sowohl beim Personalmanagement, als auch bei den Betriebsräten gestiegen und auch die Systematik der betrieblichen Weiterbildungsplanung hat sich verbessert. Es gibt somit eine bessere Grundlage, auf der der Tarifvertrag aufbauen kann. Zudem haben die Tarifparteien in breiterem Umfang Materialien und Supportstrukturen bereitgestellt, um die Betriebsparteien in der Umsetzung zu unterstützen. Ihr Einfluss auf das betriebliche Weiterbildungsgeschehen ist allerdings begrenzt. Ob die Betriebsparteien den Ball in der Breite aufnehmen, muss sich erst noch zeigen. Es gibt eine Reihe von Beispielen, in denen der Tarifvertrag als Initialzündler gewirkt hat, nicht selten gab er Anstöße für betriebliche Diskussionen und Aktivitäten, die zu Nachbesserungen und Optimierungen bestehender Instrumente, Verfahren und Prozesse führten. Im Gros der Betriebe, so jedenfalls unser bisheriger Eindruck, hat der Tarifvertrag die Weiterbildungspraxis wenig beeinflusst, sei es, weil sie dem Tarifvertrag voraus ist, sei es, weil die Betriebsparteien trotz bestehender Defizite keine Veranlassung sehen, sich intensiver zu kümmern. Aktuell besteht die Gefahr, dass das Thema von der Umsetzung des Einheitlichen Entgelttarifvertrags (ERA) überlagert wird. Diese Aufgabe wird auf betrieblicher wie auf überbetrieblicher Ebene für mehrere Jahre viel Energie binden. Gelingt es nicht, Verbindungslinien zu diesem Thema zu schlagen, könnte die Qualifizierungsthematik trotz erkannter Bedeutung wieder in das zweite oder dritte Glied abrutschen.

- Allespach, M.** (2002): Betriebliche Qualifizierung und Kompetenzentwicklung: Voraussetzung und Bedingung für eine moderne, solidarische Arbeitspolitik; in: Dehnbostel, P. (Hrsg.), Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung, Berlin, S. 305–319
- Allespach, M./Novak, H.** (2002): Kompass: Ein Projekt zur Unterstützung der Einführung und Ausgestaltung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in Baden-Württemberg; in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 1/2
- Bahn Müller, R.** (2002): Tarifpolitik und Weiterbildung – neue Entwicklungen und alte Fragen; in: WSI-Mitteilungen 1, S. 38–44
- Bahn Müller, R./Fischbach, S.** (2003): Qualifizierung und Weiterbildung in Baden-Württemberg. Berufliches und betriebliches Weiterbildungsverhalten und erste Erfahrungen mit dem Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie, Tübingen (www.uni-tuebingen.de/fatk/berichte/Quali-TV-Bericht-1.pdf)
- Bahn Müller, R./Bispinck, R./Schmidt, W.** (1993): Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie, München/Mering
- Bellmann, L./Düll, H./Leber, U.** (2001): Zur Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten. Eine empirische Untersuchung auf Basis des IAB-Betriebspanels; in: Reinberg, A. (Hrsg.), Arbeitsmarktrelevante Aspekte der Bildungspolitik (BeitrAB 245), Nürnberg, S. 97–123
- Dobischat, R./Seifert, H.** (2001): Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten; in: WSI-Mitteilungen 2, S. 92–101
- Dobischat, R./Seifert, H./Ahlene, E.** (2002): Betrieblich-berufliche Weiterbildung von Geringqualifizierten – Ein Politikfeld mit wachsendem Bedarf; in: WSI-Mitteilungen 1, S. 25–31
- Faulstich, P.** (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung. Kompetenz und Organisation, München
- Heidemann, W.** (2001): Weiterbildung in Deutschland. Daten und Fakten (Arbeitspapier 36 der Hans-Böckler-Stiftung), Düsseldorf
- Huber, B./Hofmann, J.** (2001): Der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs; in: WSI-Mitteilungen 7, S. 464–466
- IAW** (2002): Beschäftigung, Ausbildung und Wirtschaftsentwicklung in Baden-Württemberg. Auswertung des IAB-Betriebspanels 2001: Themenschwerpunkt: Betriebliche Innovationsfähigkeit, Tübingen, August 2002
- IG Metall** (2002): Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte, Stuttgart
- IG Metall** (2003a): Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung – Regelungsaspekte für eine Betriebsvereinbarung. Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit 2, Stuttgart
- IG Metall** (2003b): Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung. Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit 3, Stuttgart
- IG Metall** (o.J.a): Strategien für Betriebsräte: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mit den Beschäftigten – Die „Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte“ (TAB), Stuttgart
- IG Metall** (o.J.b): Das neue Recht nutzen: Qualifizierung!, Stuttgart
- IG Metall** (o.J.c): Investition in ihre Zukunft. Weiterbilden! Jetzt Gespräche führen, Stuttgart
- Kuwan, H./Gnahs, D./Seidel, S.** (2000): Berichtssystem Weiterbildung. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, Bonn
- Semlinger, K.** (1989): Vorausschauende Personalwirtschaft – betriebliche Verbreitung und Infrastruktur; in: MittAB 3, S. 336–347
- Südwestmetall** (2002): Geschäftsbericht 2001, Stuttgart