

Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen

# Betriebliche Weiterbildung

Analyse und  
Handlungs-  
empfehlungen

edition der  
Hans Böckler  
Stiftung ■■■

*Winfried Heidemann*

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

**Betriebliche**

**Weiterbildung**

**Analyse und  
Handlungsempfehlungen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 13

© Copyright 1999 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 1999

ISBN 3-928204-86-6

Bestellnummer: 13013

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

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>1. RAHMENBEDINGUNGEN BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG</b>	<b>9</b>
<b>2. DIE AUSGEWERTETEN VEREINBARUNGEN</b>	<b>13</b>
2.1 Ebene und Typ der Vereinbarungen	15
2.2 Herkunft aus Wirtschaftsbereichen	15
2.3 Abschlußjahr	17
<b>3. REGELUNGSGEHALTE</b>	<b>19</b>
3.1 Bildungsplanung	21
3.2 Weiterbildungszeit und Bezahlung	26
3.3 Qualifizierungsansprüche und Förderung individueller Weiterbildung	28
3.4 Betriebliche Beschäftigungspolitik	33
3.5 Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Frauenförderung	34
3.6 Personal- und Kompetenzentwicklung	37
3.7 Betriebs- und Arbeitsorganisation	45
3.8 Umweltschutz	47
<b>4. MITBESTIMMUNGSGEHALTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE</b>	<b>49</b>
<b>5. OFFENE PROBLEME</b>	<b>53</b>
5.1 Zugang zur Weiterbildung	53
5.2 Der Neue Typ der Weiterbildung	54
5.3 Anerkennung	54
<b>6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG</b>	<b>57</b>

<b>7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE</b>	<b>59</b>
7.1 Mitbestimmung / Bildungsplanung	59
7.2 Eröffnung und Sicherstellung des Zugangs zur Weiterbildung	60
7.3 Der Neue Typ der Weiterbildung	61
7.4 Anerkennung von Weiterbildung	62
<b>8. LITERATUR</b>	<b>63</b>
8.1 Wissenschaftliche Literatur	63
8.2 Arbeits- und Gestaltungshilfen	63
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>67</b>

Die folgende Auswertung betrieblicher Vereinbarungen ist Ergebnis eines Projektes der Abteilung *Mitbestimmungsförderung* der Hans-Böckler-Stiftung. Dieser Bereich unterstützt Akteure der Mitbestimmung durch Beratung und Information.

Zur Jahreswende 1997/98 wandten wir uns an Interessenvertretungen aus Betrieben und Verwaltungen mit über 150 Beschäftigten sowie an die Förderer der Stiftung und inserierten in Gewerkschaftszeitungen mit der Bitte, uns Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus sechs Gestaltungsfeldern zuzusenden:

- Betriebliche Beschäftigungssicherung
- Flexible Arbeitszeiten
- Gruppenarbeit
- Betrieblicher Umweltschutz
- Leistungs- und erfolgsabhängige Entgelte
- Betriebliche Weiterbildung

Insgesamt befinden sich zur Zeit (Mitte 1999) etwa 3.000 Vereinbarungen in unserem Archiv. Die weitaus größte Zahl (über 900) betrifft Modelle flexibler Arbeitszeit. In den anderen genannten Feldern liegen die Zahlen jeweils zwischen 60 und 140. Der Rest verteilt sich auf viele andere Gebiete.

Ob unsere Sammlung betrieblicher Vereinbarungen repräsentativ für die Unternehmen in Deutschland ist, können wir nicht sagen. Schwer einschätzbare Faktoren beeinflussten den Rücklauf. Vermutlich schickten Interessenvertretungen aus gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben Vereinbarungen häufiger zu. Zugesandt werden Vereinbarungen vermutlich eher, wenn sie von den Beteiligten selbst als gelungen eingeschätzt werden. Zudem sind bestimmte Branchen in unserem Bestand überrepräsentiert, andere hingegen unterdurchschnittlich vertreten. So können wir zwar keine sicheren Aussagen über die gesamte deutsche Vereinbarungspraxis in einem Gestaltungsfeld treffen, verfügen aber über eine breite Materialgrundlage für qualitative und quantitative Aussagen und sind in der Lage, grobe Trends sichtbar zu machen.

Im ersten Projektjahr werten wir Vereinbarungen in den sechs genannten Gebieten aus. Dabei wollen wir neuere Entwicklungen betrieblicher Gestaltung und interessante Regelungen transparent machen. Leitende Fragen dabei sind: Was ist wie geregelt? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Welche Anregungen

lassen sich aus den Vereinbarungen ziehen? Gibt es offene Probleme oder Widersprüche? Das übergreifende Ziel ist, Beratungs- und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis zu gewinnen.

In einer umfangreichen Analyse der vorliegenden Vereinbarungen arbeiten wir wichtige Probleme und neue Gestaltungswege heraus. Dabei wird die Palette der Regelungspunkte zu einem Gestaltungsfeld zusammengestellt; Originalzitate geben einen anschaulichen Eindruck von den Regelungen und vermitteln Anregungen für eigene Vorgehensweisen oder Formulierungen.

Wir sind uns bewußt, daß die betriebliche Wirklichkeit vom Text einer Regelung – teilweise erheblich – abweichen kann. Eine betriebliche Vereinbarung ist das Ergebnis eines Kompromisses und besonderer Umstände zu einem bestimmten Zeitpunkt. Regelungen werden beispielsweise geprägt durch die konkreten Arbeitsprozesse und Branchenbedingungen, durch offene und verborgene Motive der Beteiligten, durch die wirtschaftliche Situation des Betriebes und ihre Bewertung durch die Betriebsparteien, durch die Unternehmens- und Verbandskultur sowie durch die Erfahrungen und die Stärken und Schwächen der Verhandlungspartner. Zwischen den Vereinbarungen in einem Betrieb bilden sich im Laufe der Zeit vielfache Bezüge heraus. Erst die genauere Kenntnis all dieser Faktoren würde ein präziseres Bild der Regelungspraxis eines Unternehmens vermitteln. Insofern geben *einzelne* schriftliche Vereinbarungen nur einen bestimmten Ausschnitt betrieblicher Wirklichkeit wieder. Sie fangen jedoch in einer gegebenen Situation die Gestaltungsvorstellungen und die beabsichtigten konkreten Maßnahmen der Betriebsparteien ein und erlauben so Aussagen zu betrieblichen Entwicklungen.

Betriebliche Regelungen nehmen an Bedeutung zu. Zugleich ist ihre Ausgestaltung unter den Vorzeichen neuer Entwicklungen in den Unternehmen schwieriger geworden. Betriebs- und Dienstvereinbarungen verändern ihren Charakter: von der Detail- zur Rahmenregelung; von der abschließenden Regelung konkreter Punkte zur Gestaltung eines offenen Prozesses; von langer Gültigkeit zur Befristung mit laufenden Ergänzungen. Außerdem verlagern die Tarifparteien über tarifliche Öffnungsklauseln Gestaltungsoptionen auf die betrieblichen Akteure. Interessenvertreter sind gefordert, Tarifvereinbarungen möglichst präzise auf die Unternehmensentwicklung zu beziehen und bei betrieblichen Vereinbarungen die besondere Entwicklung des eigenen Unternehmens im Auge zu haben. Und schließlich wird die Regelungsmaterie fachlich zunehmend komplexer.

Der Service unseres Projektes gegenüber Mitbestimmungsträgern besteht in Analysen der Vereinbarungen und daraus folgenden Handlungsanregungen. Die Formulierung von Mustervereinbarungen oder die Verbreitung beispielhafter Vereinbarungen streben wir aus folgenden Gründen nicht an:

- Die Übertragung einer betrieblichen Vereinbarung auf andere Betriebe mit unterschiedlichen Arbeitsprozessen und Arbeitsanforderungen, evtl. sogar aus einer anderen Branche, ist nicht sinnvoll. So kann ein bestimmtes Arbeitszeitmodell in einem Betrieb sehr sinnvoll sein, während es unter den Bedingungen eines anderen Betriebes absolut unpraktikabel sein mag.
- Aus dem Text einer Betriebsvereinbarung ist nicht erkennbar, unter welchen Kräfteverhältnissen, in welcher ökonomischen Lage und für welche konkreten Anforderungen und Probleme sie abgeschlossen wurde.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird auf strenge Anonymität geachtet. Die Code-Nummern am Ende der Zitate bezeichnen den Standort in unserem Archiv. Zum Text der Vereinbarungen haben ausschließlich die unmittelbaren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Projektes Zugang.

Wir hoffen, mit unseren Auswertungen einen Beitrag zur Bewältigung der schwierigen Gestaltungsaufgaben der Interessenvertretungen und der Mitbestimmungsakteure leisten zu können.

Wir sind sehr an Rückmeldungen zu dieser Auswertung interessiert. Schicken Sie Kommentare oder Anregungen an:

Winfried Heidemann  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Tel/Fax: 0211/7778-171/-188  
E-Mail: [Winfried-Heidemann@boeckler.de](mailto:Winfried-Heidemann@boeckler.de)



## **1. RAHMENBEDINGUNGEN BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG**

---

Betriebliche Weiterbildung hat programmatisch einen hohen Stellenwert sowohl bei Arbeitgeberverbänden wie auch bei Gewerkschaften und in der Politik. Die regelmäßigen Untersuchungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft berichten über kontinuierlich gestiegene Teilnehmerzahlen und Aufwendungen der Betriebe für Weiterbildung, wenn auch die Teilnahmestunden in den letzten Jahren erstmalig leicht zurückgegangen sind (KWB 1997). Das Bundesinstitut für Berufsbildung kommt wegen eines engeren Weiterbildungsbegriffs – das Lernen am Arbeitsplatz wird nicht einbezogen – zu entsprechend niedrigeren Werten (Grünewald/Moraal, 1995). Schließlich belegt das regelmäßige Berichtssystem Weiterbildung der Bundesregierung, daß die betriebliche Weiterbildung der größte Bereich der beruflichen Weiterbildung ist: Sie deckt etwa die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ein Drittel der gesamten Veranstaltungsstunden ab (Berichtssystem 1993).

Worauf ist die von allen Seiten konstatierte Bedeutungszunahme der betrieblichen Weiterbildung zurückzuführen? In den achtziger Jahren stand der Wandel der Technik im Mittelpunkt der Begründung für Weiterbildung: Immer neue Maschinen- und Technikgenerationen erzwingen die Anpassung der Qualifikationen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sehr bald wurde indes klar, daß neben der Technik auch die Arbeitsorganisation für die Qualifikationsanforderungen eine Rolle spielt. Schließlich ergab sich ein neuer Schub für die Weiterbildung durch die veränderten Wettbewerbsbedingungen der Unternehmen im europäischen Binnenmarkt und in der Weltwirtschaft: Innovative und wettbewerbsfähige Produkte, Standort- und Kostenkonkurrenz, verstärkte Kundenorientierung und Qualitätssicherung, schließlich auch die Begründung neuer Unternehmenskulturen sind Auslöser für die Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen.

In diesem Zusammenhang wurden allerdings die Gewichte innerhalb der Weiterbildung verschoben: Neben fachlichen Qualifikationen geht es vermehrt um personale Kompetenzen, neben die formalen Weiterbildungsmaßnahmen treten verstärkt neue arbeitsplatznahe Weiterbildungsformen, wird Qualifizierung ein Stück weit »entformalisiert« und wird Teil des Arbeitsalltags. Arbeiten und Lernen gehen ineinander über. Dies wird mit dem Begriff »Neuer Typ der Weiterbildung« bezeichnet (Kühnlein, 1999). Dazu gehören verschiedene Formen und Anlässe des betrieblichen Lernens, einmal ist von »Lernen in der Arbeit«, ein andermal von »Kompetenzentwicklung«, dann wieder

von »arbeitsplatznahem Lernen«, schließlich von »informeller Weiterbildung« die Rede. Die wesentlichen Merkmale dieser Weiterbildungsart werden so beschrieben:

»Es handelt sich dabei insofern um einen *Neuen Typ* betrieblicher Weiterbildung, weil diese nicht mehr im traditionellen Sinne Aufstiegs-Weiterbildung ist, aber sich auch nicht in jener punktuellen Anpassungsweiterbildung erschöpft, die etwa durchgeführt wurde, wenn ein neuer Maschinentyp zum Einsatz kam. Der »*Neue Typ* von Weiterbildung« ist in dem Sinne *kontinuierlich*, daß diese Weiterbildung zum normalen Bestandteil der Arbeit und zu einem strukturierten Element des Arbeitstages, der Arbeitswoche oder des Arbeitsmonats wird. Sie ist oft mit der Veränderung der Arbeitsorganisation, der Einführung eines Qualitäts-Managements oder der strategischen Neu-Ausrichtung des Unternehmens verbunden. ... Folglich ist sie tätigkeits- und prozeßorientiert, sie ist in hohem Maße *unternehmensspezifisch*, sie besteht aus kleinen Modulen, findet regelmäßig in kurzen Intervallen statt, und die Teilnahme an ihr ist obligatorisch.«

(LEONARDO VALID, 1998)

Auf der Seite der Betriebsorganisation stehen dem allen recht weitgehende Rechte der Mitbestimmung durch die betrieblichen Interessenvertretungen gegenüber. Die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes eröffnen nicht nur Initiativrechte, sondern auch deutliche Mitbestimmungsrechte bei der Durchführung der betrieblichen Bildung. Ähnliches gilt, wenn auch formal nicht so differenziert ausformuliert, im Bereich der Personalvertretungsgesetze.

Dennoch hatten bereits frühere Untersuchungen der Hans-Böckler-Stiftung deutlich gemacht, daß die Mitbestimmungsmöglichkeiten in den Betrieben faktisch nur teilweise genutzt werden (Grass, 1992): Betriebliche Vereinbarungen sind selten, im Konfliktfall tritt die Berufsbildung hinter andere aktuelle Themen zurück (selbst wenn sie nicht so starke Mitbestimmungsmöglichkeiten eröffnen); von Ausnahmen abgesehen wird auf diesem Gebiet »die Tagesordnung formal abgehakt«. Dies traf sich mit Erfahrungen aus der eigenen Beratungsarbeit der Hans-Böckler-Stiftung. Andererseits waren aber Beispiele guter Praxis – etwa im Rahmen von betrieblichen Projekten – nicht zu übersehen. Und schließlich zeigte die Erfahrung, daß vieles in den Betrieben auf diesem Gebiet auch ohne formale Vereinbarungen im direkten »Alltagsgeschäft« zwischen Betriebsrat und Management realisiert wurde.

Demgegenüber spielen betriebsübergreifende Tarifverträge als Rahmenbedingung für die Mitbestimmung über Weiterbildung bisher nur eine untergeordnete Rolle. Zwar

steht das Thema programmatisch auf der »Wunschliste« gewerkschaftlicher Berufsbildungspolitik, doch ist man über Ansätze bisher nicht hinausgekommen. So sahen die Rationalisierungsschutzabkommen seit den 60er Jahren häufig Freistellung, Fortzahlung des Arbeitsentgeltes und Übernahme von Sachkosten bei vom Arbeitgeber veranlaßter Fortbildung und Umschulung vor. Die Rahmen- und Tarifverträge für die Metallindustrie in Baden-Württemberg (1988) befaßten sich mit den Folgen aufstiegsbezogener betrieblicher Weiterbildung für die Eingruppierung und eröffneten für diesen Fall Regelungen der gemeinsamen Bedarfsfeststellung durch Arbeitgeber und Betriebsräte. Daran lehnte sich auch der Mantel-Tarifvertrag für die Druckindustrie (1990) an. Beide Verträge haben in der Praxis ebensowenig Auswirkungen gezeigt wie ein Tarifvertrag im Heizungs-, Klima- und Sanitärsgewerbe Berlin (1987), der die Arbeitgeber zu einem bestimmten Angebotsvolumen an Weiterbildung verpflichtete. In der Holz- und Kunststoffindustrie legt der Tarifvertrag über berufliche Qualifizierung von 1992 eine Reihe von Bedingungen für die betriebliche Weiterbildung fest: die Bedarfsfeststellung, die Verpflichtung zur betrieblichen Ausschreibung von Maßnahmen, die Anrechnung auf die Arbeitszeit, die Folgen für die Eingruppierung und die Rückzahlungspflicht beim Ausscheiden aus dem Betrieb. Allerdings: Der Durchbruch zur Verankerung von individuellen betrieblichen Freistellungsansprüchen gelang durch diese betriebsübergreifenden Verträge nicht. Wir werden noch sehen (Kap. 3.3), daß dies aber wohl in Unternehmenstarifverträgen der Fall ist.

Die Tarifverträge zur außerbetrieblichen Weiterbildung haben schon eher konkrete Auswirkungen gehabt. Die Verträge für das Gerüstbaugewerbe (1985, 1996) regeln Standards von Fortbildungslehrgängen in dieser Branche und die Bedingungen für die finanzielle Förderung der Teilnahme. Bei den Lehrgängen handelt es sich nicht um betriebliche, sondern um externe Weiterbildung mit einem von den Tarifvertragsparteien anerkannten Abschluß, der dann Vorbild für eine Ausbildungsordnung auf Basis des Berufsbildungsgesetzes wurde. Für die Finanzierung der Teilnahme an den Fortbildungslehrgängen wurde eine gemeinsame Einrichtung der Sozialpartner geschaffen. Ebenfalls nicht um betriebliche, sondern um externe Weiterbildung geht es in Tarifverträgen der Land- und Forstwirtschaft (1995) und der Textil- und Bekleidungsindustrie (1997) zur Schaffung gemeinsamer Einrichtungen der Sozialpartner (Fonds, Bildungsverein) zur finanziellen Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen. Die Finanzierung erfolgt durch Beiträge der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen.

Die weitgehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz und die geringe Regelungsdichte durch die Tarifvertragsparteien lassen folglich einen breiten Gestaltungsspielraum für die Weiterbildung auf betrieblicher Ebene.

1989 hatte die Hans-Böckler-Stiftung eine Sammlung von Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung herausgegeben (HBS 1989), die das damalige Spektrum der Beschäftigung mit Weiterbildung in den Betrieben aufzeigte. Wir werden sehen, inwieweit sich das Bild in den jetzt vorliegenden Vereinbarungen geändert hat.

## 2. DIE AUSGEWERTETEN VEREINBARUNGEN

In der Dokumentation betrieblicher Vereinbarungen liegen insgesamt 80 eigenständige Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus 73 Betrieben bzw. Unternehmen zur Weiterbildung vor. Hierbei handelt es sich um solche Vereinbarungen, in denen es erstaunlich und *ausdrücklich* um die Regelung von Fragen der Weiterbildung geht.

Tabelle 1 zeigt zunächst die Grunddaten dieser Vereinbarungen:

**Tabelle 1: Ebene und Herkunft der eigenständigen Vereinbarungen zur Weiterbildung**

	Häufigkeit
Anzahl der Vereinbarungen .....	80
Anzahl der Betriebe bzw. Unternehmen .....	73
Betriebliche Ebene .....	51
Unternehmensebene .....	29
Herkunft:	
BetrVG-Bereich.....	59
PersVG-Bereich.....	21

Außerdem liegen noch sechs betriebsinterne Richtlinien vor, bei denen es sich um einseitige Regelungen des Arbeitgebers handelt, die aber wohl vom Betriebs- oder Personalrat zur Kenntnis genommen und faktisch akzeptiert werden. Schließlich wurden uns noch 11 Regelungen aus dem öffentlichen Dienst übersandt, die allein zwischen den Spitzenverbänden der Gewerkschaften und den zuständigen Behörden eines Bundeslandes im Rahmen des landesrechtlichen Beteiligungsverfahrens der gewerkschaftlichen Spitzenverbände *ohne* die Personalräte abgeschlossen wurden. Diese beiden Gruppen von Regelungen haben wir in die Auswertung nicht einbezogen.

Berücksichtigt haben wir allerdings die insgesamt 206 Vereinbarungen zu zehn weiteren betrieblichen Handlungsfeldern, in denen *auch* Weiterbildungsfragen geregelt werden. Sie verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Handlungsbereiche:

<b>Tabelle 2: Vereinbarungen mit Regelungen zur Weiterbildung in anderen betrieblichen Handlungsfeldern</b>	
	<i>Häufigkeit</i>
Anzahl der Vereinbarungen .....	210
Anzahl der Betriebe bzw. Unternehmen .....	179
Betriebliche Ebene.....	181
Unternehmensebene .....	29
BetrVG-Bereich.....	161
PersVG-Bereich.....	49
Aus den Handlungsfeldern	
<i>Organisation (Arbeitsorganisation)</i> .....	73
<i>Arbeits- und Umweltschutz</i> .....	42
<i>Beschäftigungssicherung</i> .....	31
<i>Betriebliche Personalpolitik</i> .....	27
<i>Öff. Verwaltungs- und Strukturreform</i> .....	8
<i>Arbeitszeit</i> .....	16
<i>Sonstige</i> .....	13

Die mit Abstand meisten dieser Vereinbarungen unseres Bestandes sind Regelungen zur Arbeitsorganisation (47 – zumeist Einführung von Gruppenarbeit) und zum Arbeits- und Umweltschutz (42). Auch bei der Verwaltungs- und Strukturreform des öffentlichen Dienstes geht es vorrangig um neue Formen der Arbeitsorganisation. Hier sind in den letzten Jahren neue Handlungsfelder für Betriebs- und Personalräte entstanden. Schließlich spielt auch bei der betrieblichen Beschäftigungssicherung Weiterbildung als Instrument eine große Rolle.

## **2.1 EBENE UND TYP DER VEREINBARUNGEN**

Knapp zwei Drittel der eigenständigen Vereinbarungen kommen von der *betrieblichen Ebene* (einschl. öffentliche Verwaltung). Noch deutlicher ist das Verhältnis in der zweiten Gruppe der Vereinbarungen, in denen Weiterbildung im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Handlungsfeldern vorkommt: Hier stammen mehr als 80 Prozent von der betrieblichen Ebene. Der Betrieb also ist der Ort, an dem vorrangig Entscheidungen über Weiterbildung fallen, vereinheitlichende Vereinbarungen treten offenbar dahinter zurück.

Insgesamt nur zwei Vereinbarungen sind durch eine Einigungsstelle zustande gekommen. Dies deutet darauf hin, daß Weiterbildung nur in geringem Ausmaß ein harter Konfliktgegenstand in den Betrieben ist.

## **2.2 HERKUNFT AUS WIRTSCHAFTSBEREICHEN**

Die meisten Vereinbarungen – etwa drei Viertel in beiden Gruppen – kommen aus dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes (Tabellen 1 und 2). Eine Aufschlüsselung nach Wirtschaftsbereichen (Tabelle 3) zeigt eine deutliche Häufung für fünf Bereiche: die öffentliche Verwaltung (einschließlich Sozialversicherung), die Chemische Industrie, den Maschinenbau, Fahrzeugbau und -zulieferer sowie Banken/Versicherungen. Es folgen mit Abstand vier weitere Bereiche: Universitäten/Forschung/Kultur (öffentliche und private Einrichtungen), Metallerzeugung und -bearbeitung sowie öffentliche und private Krankenhäuser. Aus diesen neun Wirtschaftsbereichen kommen knapp siebzig Prozent der Vereinbarungen. Die restlichen 30 Prozent streuen über weitere 19 Wirtschaftsbereiche mit zum Teil nur jeweils zwei oder drei Vereinbarungen.

**Tabelle 3: Herkunft der Vereinbarungen nach Branchen**

Anzahl der Vereinbarungen insg.....	290
<i>Branchen:</i>	
Öffentliche Verwaltung .....	56
Chemische Industrie (einschl. Mineralöl- und Pharmaindustrie) .....	52
Maschinenbau.....	32
Fahrzeugbau und -zulieferer .....	27
Banken/Versicherungen (öff. und privat).....	22
Hochschulen/Forschung/Kultur (öff. und privat) .....	13
Metallerzeugung und -bearbeitung .....	12
Kliniken (öff. und privat).....	10
Sonstige (breit gestreut) .....	66
 <i>Von den Betrieben außerhalb der öffentlichen Verwaltung gehören zum Produzierenden Bereich.....</i>	
<i>Dienstleistungsbereich (priv. und öff.) .....</i>	167
<i>Dienstleistungsbereich (priv. und öff.) .....</i>	67

Eine grobe Aufschlüsselung nach dem Merkmal Produktion/Dienstleistungen (Tabelle 3, unterer Teil) ergibt: Knapp 60 Prozent der Vereinbarungen kommen aus Unternehmen des produzierenden Bereiches, knapp 25 Prozent aus Dienstleistungsbetrieben und knapp 20 Prozent aus der öffentlichen Verwaltung. Dies könnte zunächst einfach daran liegen, daß die Lieferanten unserer Vereinbarungen eben überwiegend aus Produktionsbetrieben kommen. Wenn wir uns allerdings nur die eigenständigen Weiterbildungsvereinbarungen anschauen, dann zeigt sich ein anderes Bild: Hier kommt ein größerer Anteil aus Dienstleistungsbetrieben (etwa 40 Prozent), der produzierende Bereich ist mit ebenfalls etwa 40 Prozent vertreten. Wenn dies nicht ein Zufallsergebnis aus den uns zugesandten Vereinbarungen ist, dann sind zwei Erklärungen denkbar: erstens, daß in produzierenden Betrieben Weiterbildung eher im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Handlungsfeldern eine Rolle spielt; zweitens, daß die Betriebsräte dienstleistender Betriebe in ihrer Betriebspolitik eher einen Schwerpunkt auf Weiterbildung legen und hierzu eigenständige Vereinbarungen abschließen. Was nun zutrifft, muß hier offen bleiben. Man muß sicher neben der Herkunft aus unterschiedlichen Branchen auch die Unterschiede von Produktions- und Dienstleistungsbereich berücksichtigen müssen, wenn es um die Frage der Übertragbarkeit von Regelungen in andere Betriebe oder Branchen geht.

## 2.3 ABSCHLUSSJAHR

Hinsichtlich des Abschlußjahres haben wir die Vereinbarungen in drei Gruppen unterteilt. Die eigenständigen Vereinbarungen verteilen sich auf die drei Gruppen mit jeweils etwas mehr oder etwas weniger als einem Drittel der Vereinbarungen: 28 kommen aus den Jahren bis einschließlich 1992 (zum Teil bereits aus den 80er Jahren), 21 aus 1993 – 1995 und 25 aus den Jahren seit 1996. Die doch relativ hohe Zahl »alter« Vereinbarungen verweist darauf, daß offenbar die Regelung von Weiterbildungsfragen »Bestand« hat. Bei näherem Hinsehen zeigt sich, daß es sich bei den älteren Vereinbarungen eher um Regelungen zu allgemeinen Grundsätzen der Weiterbildung (etwa eine Definition von Weiterbildungstypen) oder zu Verfahrensfragen (etwa zu gemeinsamen Kommissionen von Arbeitgeber und Betriebs- oder Personalrat) handelt. Deutlich anders ist die Verteilung bei den Vereinbarungen aus anderen Handlungsbereichen: Hier steigt die Zahl im Verlaufe der Jahre immer weiter an – Weiterbildung tritt zunehmend im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Problem- und Handlungsfeldern in Erscheinung. Sie wird, wie unten noch gezeigt wird, immer mehr zu einem »Und-Thema«: Arbeitsorganisation »und« Weiterbildung, Organisationsentwicklung »und« Weiterbildung usw.

**Tabelle 4: Abschlußjahr**

<i>Abschlußjahr</i>	<i>Eigenständige Vereinbarungen</i>	<i>Vereinbarungen aus anderen Handlungsbereichen</i>
bis 1992 .....	28	52
1993 – 1995 .....	21	61
ab 1996 .....	25	77
nicht bekannt .....	6	20



### **3. REGELUNGSHINHALTE**

---

#### **WANDEL DER SCHWERPUNKTE – ALTE UND NEUE THEMEN**

In unserer erwähnten Sammlung von Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung aus dem Jahre 1989 (HBS 1989) ließen sich die Vereinbarungen noch relativ gut nach »Typen« sortieren: Verfahrensregelungen – Einführung neuer technischer Systeme – Vereinbarungen über Projekte der Arbeitsgestaltung – Weiterbildungsansprüche – Regelungen für spezifische Beschäftigtengruppen (Meister, Ausbildungspersonal) – Neue Formen der Qualifizierung (Qualitätszirkel) – Qualifizierung zum Nachteilsausgleich bei Betriebsänderung und in Sozialplänen. In den folgenden Jahren wurden betriebliche Sozialpläne zu Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung ausgebaut (»Qualifizieren statt Entlassen«), insbesondere in strukturschwachen Regionen, in sogenannten altindustriellen Branchen oder bei der Transformation der Wirtschaft in den neuen Bundesländern (Ehmann/Heidemann 1990). Dann kamen Vereinbarungen zur Förderung von Frauen durch Qualifizierung hinzu (HBS 1991). Heute ist die Situation vielfältiger: Die Vereinbarungen lassen sich nicht mehr so leicht einem Typus zuordnen, die Themen sind differenzierter geworden, die Vereinbarungen enthalten oft Regelungen zu mehreren Problemen oder Themen.

In den *eigenständigen Vereinbarungen* – also jenen, in denen es ausdrücklich um Weiterbildung geht – finden wir fünf Schwerpunkte (Tabelle 5): Verfahrensregelungen der Mitbestimmung – Bildungsplanung – Weiterbildungszeit und Finanzierung – Qualifizierungsansprüche/Förderung von eigener Weiterbildung - Personal- und Kompetenzentwicklung. In den Vereinbarungen zu *anderen Themenfeldern* gibt es sechs Schwerpunkte: Verfahren der Mitbestimmung – Personal- und Organisationsentwicklung – Beschäftigungssicherung - Betriebs- und Arbeitsorganisation – Arbeits- und Umweltschutz – Vereinbarkeit Familie und Beruf/Frauenförderung. Zwei Schwerpunkte – Verfahren der Mitbestimmung und Personal- und Kompetenzentwicklung – kommen in beiden Vereinbarungstypen vor.

**Tabelle 5: Schwerpunkte der Vereinbarungen**

Schwerpunkt	Eigenständige Vereinbarungen	Vereinbarungen aus anderen Themenfeldern
<i>Verfahren der Mitbestimmung</i>	26	8
<i>Bildungsplanung</i>	36	
<i>Weiterbildungszeit und -finanzierung</i>	36	
<i>Qualifizierungsansprüche/Förderung von Weiterbildung</i>	19	
<i>Personal- und Kompetenzentwicklung</i>	25	27
<i>Beschäftigungssicherung</i>		31
<i>Betriebs- und Arbeitsorganisation</i>		73
<i>Arbeits- und Umweltschutz</i>		42
<i>Vereinbarkeit Familie und Beruf/Frauenförderung</i>		14

Bei den ersten vier Schwerpunkten, die fast ausschließlich in den eigenständigen Vereinbarungen vorkommen, geht es überwiegend um die Organisation des formalen betrieblichen Bildungswesens und um die Ausgestaltung formaler Weiterbildungsmaßnahmen (Kurse, Veranstaltungen). Solche Themen haben wir auch bereits in früheren Vereinbarungen gefunden: Regelungen zum *Verfahren der Mitbestimmung*, zur *Bildungsplanung*, zu *Weiterbildungszeit und -bezahlung* und zur *Förderung von Weiterbildungsteilnahme*. Diese »alten« Regelungselemente und Themen sind auch heute noch zu finden, und zwar nicht nur in den Vereinbarungen, die »überdauert« haben, sondern auch in neueren Vereinbarungen.

Neueren Datums sind Regelungselemente zur *Personal- und Kompetenzentwicklung*, zur *Betriebs- und Arbeitsorganisation* und zum *Umweltschutz*. Hier sind in den letzten Jahren Schwerpunkte der betrieblichen Bildungspolitik gesetzt worden. Zwar gab es schon in den 80er Jahren Vereinbarungen zu Lernstätten, Qualitätszirkeln oder Projekten der Arbeitsorganisation, doch handelte es sich damals um Pilotprojekte, die noch keine flächenmäßige Bedeutung hatten. Allerdings war möglicherweise in diesen institutionellen Formen der heutige Neue Typ der Weiterbildung bereits angelegt. Diese Themen gehen über das traditionelle betriebliche Bildungswesen hinaus und haben mit dem »Neuen Typ betrieblicher Weiterbildung« zu tun, der in den vergangenen Jahren verstärkt in den Betrieben an Boden gewonnen hat (Kühnlein, 1999 – siehe dazu oben, Kap.1). Die Themen der *Frauenförderung* und der *Beschäftigungssicherung* sind Anfang und Mitte der neunziger Jahre hinzugekommen.

Ein Wort ist noch nötig zur Thematik der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements, in deren Zusammenhang Weiterbildung des »Neuen Typs« ebenfalls eine große Rolle spielt: Hierzu finden wir in den uns vorliegenden Vereinbarungen nichts Verwertbares; dies dürfte aber daran liegen, daß wir zu diesem Thema nicht ausdrücklich Vereinbarungen erbeten hatten.

### **3.1 BILDUNGSPLANUNG**

In insgesamt 36 Vereinbarungen werden Elemente der *Bildungsplanung* angesprochen: die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs, die Gewinnung und Auswahl von Bildungsteilnehmern sowie die Aufstellung eines Budgets für Weiterbildung.

#### **Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs**

Bei der Feststellung des Weiterbildungsbedarfs interessieren die Methoden, die Einbeziehung des Betriebs- oder Personalrats und die Einbeziehung der Beschäftigten selber. Für eine eher technokratische Handhabung steht folgendes, nicht untypisches Beispiel aus dem Bankenbereich, das sich – zum Teil wortgleich – in mehreren Vereinbarungen verschiedener Unternehmen findet:

Auf Basis der Unternehmensbereichs-Qualifizierungskonzepte erstellt die Bank Qualifizierungspläne, aus denen zielgruppenorientiert Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt werden können. Die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen werden von der Bank lernzielorientiert in Qualifizierungsbausteinen festgelegt.  
(020200/06 – Betriebsvereinbarung Bank)

Vereinbart wird hier also, daß *überhaupt* eine irgendwie nachvollziehbare Planung erfolgt, der Betriebsrat oder die Beschäftigten selber werden aber nicht ausdrücklich einbezogen. Es wird unterstellt, daß sich Maßnahmen der Weiterbildung hierarchisch aus übergreifenden Konzepten »ableiten« lassen. Welche Methoden zur Feststellung des Bedarfs eingesetzt werden, ist den Vereinbarungen kaum zu entnehmen. Hier und da gibt es vage Hinweise auf »Bedarfsermittlungsbögen« (020200/03) oder »Testverfahren« zur Feststellung des Kenntnisstandes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (020300/01). In einer Reihe von Vereinbarungen wird das Verfahren der Einbeziehung

des Betriebs- oder Personalrates in den Planungsprozeß allgemein beschrieben. Dafür steht eine Vereinbarung aus einem Kfz-Zulieferbetrieb:

Bei sämtlichen Maßnahmen der Fort-, Weiterbildung und Qualifizierung wird zunächst in regelmäßigen Sitzungen mit dem Betriebsrat der längerfristige Bedarf erörtert und beraten. Dieser ist dann durch Vorschläge der Fachabteilung oder der Personalabteilung möglichst konkret in Vorschläge für Maßnahmen umzusetzen. (020200/02 – Rahmenbetriebsvereinbarung Kfz-Zulieferer)

Weitere Hinweise, wie die Einbeziehung von Betriebs- und Personalrat geregelt wird, finden sich unten in Kapitel 4 »Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente«.

Formulierungen in einigen Vereinbarungen lassen darauf schließen, daß zunehmend die Beschäftigten selber in die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs einbezogen werden; das Ausmaß, in dem dies geschieht, hängt offenbar von der Reife der Personalentwicklungskonzeption des Betriebes ab. Als individueller Anspruch wird dies bei einer Bank folgendermaßen formuliert:

Die Mitarbeiter haben Anspruch darauf, daß mit der zuständigen Führungskraft ein Gespräch über ihre Aufgabenwahrnehmung und ihre individuellen Perspektiven einschließlich der Weiterbildungsbedarfs-Ermittlung geführt wird.

(020200/03 – Betriebsvereinbarung Bank)

Und in einer Vereinbarung aus dem öffentlichen Dienst heißt es:

Jeder Vorgesetzte führt einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch durch, in dem ein Schwerpunkt die Erörterung der Anforderungsprofile des derzeitigen und des künftigen Aufgabengebietes ist ... Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter vereinbaren auf freiwilliger Basis und im dienstlich zulässigen Rahmen mögliche, individuelle Förder- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen zum Abbau von Defiziten. ... (020200/45 – Dienstvereinbarung öffentliche Verwaltung)

Ein detailliertes Verfahren, in dem die Beschäftigten selber eine Mit-Verantwortung für die Feststellung ihres Weiterbildungsbedarfes haben, wird in einer schon älteren Vereinbarung aus einer Forschungseinrichtung Kultur beschrieben:

Der Fortbildungsbedarf ... ist regelmäßig, mindestens einmal im Jahr, zu ermitteln. Zunächst ist jeder Mitarbeiter verpflichtet, selbst zu prüfen, auf welchen Gebieten eine Erhaltung und Weiterentwicklung seiner Kenntnisse und Fähigkeiten zweckmäßig ist. Die gleiche Verpflichtung obliegt dem Vorgesetzten auf Grund seiner fachlichen und Personalführungs-Verantwortung. Das Ergebnis dieser Prüfung ist themenbezogen zusammenzufassen und mit einem Maßnahmenvorschlag unter Angabe der angestrebten Lernziele dem Fortbildungsbeauftragten auf dem Dienstweg zuzuleiten. Die Vorgesetzten ihrerseits geben zum jeweiligen Vorschlag der Mitarbeiter eine Stellungnahme ab... Zu diesem ermittelten gesamten Fortbildungsbedarf schlägt der Fortbildungsbeauftragte ... der zuständigen Personalvertretung die geeigneten dienstlichen Fortbildungsmaßnahmen vor.

(020200/69 – Dienstvereinbarung Forschungsinstitut)

Festzuhalten ist aber, daß es sich hierbei unter den uns vorliegenden Vereinbarungen um Einzelfälle handelt. Die kollektivvertragliche Eröffnung von individuellen Beteiligungsrechten (nämlich durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung) zur eigenverantwortlichen Bildungsplanung des einzelnen im Rahmen der betrieblichen Gesamtentwicklung ist bisher offenbar eher die Ausnahme. Sogenannte partizipative oder kommunikative Verfahren der Bedarfsermittlung, mit denen die Beschäftigten selber in die Bildungsplanung einbezogen werden, haben wohl noch kaum Eingang in die Praxis gefunden. Ansätze hierzu finden wir allerdings im Instrument der Mitarbeitergespräche (siehe dazu unten, Kapitel 3.6 »Personal- und Kompetenzentwicklung«).

## **Teilnehmerauswahl**

In vielen Vereinbarungen werden die Verfahren der Teilnehmerauswahl für angebotene Veranstaltungen festgelegt, also für die Phase nach der eigentlichen Bedarfsermittlung und Angebotserstellung. Häufig werden lediglich die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen noch einmal umschrieben. Manchmal werden aber auch sehr detaillierte Regelungen über den für die Anmeldung einzuhaltenden Dienstweg getroffen; dies gilt besonders, aber nicht nur, für die öffentliche Verwaltung.

Selten wird ein individuelles Initiativrecht zur Teilnahme an Weiterbildung vereinbart:

Anmeldungen zu Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen durch den Vorgesetzten. Dabei hat der/die Mitarbeiter/in ein Initiativrecht. Bei Meinungsunterschieden kann sich der/die Mitarbeiter/in an den Betriebsrat wenden. Darüber hinaus sind bezüglich der Teilnahme an Bildungsmaßnahmen die betrieblichen Prioritäten und die in dem jeweiligen Planungsjahr angebotenen Kapazitäten zu berücksichtigen.

(020200/67 – Gesamtbetriebsvereinbarung Chemieindustrie)

In einem *Betrieb* aus dem Bereich *Hochschulen/Forschung/Kultur* wird für die Teilnehmerauswahl festgelegt, daß solche Beschäftigte vorrangig berücksichtigt werden sollen, die schon länger nicht mehr an Weiterbildung teilgenommen haben. Dadurch könnte der Zugang bildungsferner Beschäftigter gefördert werden, doch setzt diese Regelung voraus, daß tatsächlich Bewerbungen aus diesen Gruppen vorliegen:

Der Fortbildungsbereich in der Personalabteilung informiert den PEA/GBR in der Regel spätestens 3 Monate vor Beginn der Maßnahme, wenn mehr Bewerbungen eingegangen als Plätze vorhanden sind. Über die Teilnehmerauswahl ist von beiden Seiten mit dem Ziel der Einigung zu verhandeln. Dabei sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorrangig berücksichtigt werden, die bei ansonsten vergleichbaren Bewerbungsgründen in den letzten Jahren an keiner Fortbildungsmaßnahme teilgenommen haben ...

(020200/43 – Betriebsvereinbarung Kulturstiftung)

## Budget

Einige wenige Vereinbarungen aus neuerer Zeit fallen auf, in denen Regelungen hinsichtlich eines Budgets für Weiterbildung getroffen werden. Heißt es in einer Bank nur, daß der Arbeitgeber »jährlich ein Budget für Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung sowie sonstige Bildungsmaßnahmen festlegt«, das dann im Rahmen der Beteiligungsrechte des Betriebsrates konkretisiert wird (020200/06), so wird in einer anderen Vereinbarung eine konkrete und stetig zu erhöhende Summe genannt:

Für Maßnahmen der externen Fortbildung und anfallende Kosten für externe Referenten ... steht ... im Jahr 1994 ein Betrag von ..... DM zur Verfügung. Dieser Betrag erhöht sich um die jährliche Tarifsteigerungsrate für ...

(020200/47 – Betriebsvereinbarung Private Klinik)

In zwei weiteren Betrieben wurde ein Prozentsatz von den Personalkosten vereinbart:

Die Kosten der Fortbildungsmaßnahmen im Sinne dieser Betriebsvereinbarung werden aus den vom Arbeitgeber jährlich zur Verfügung gestellten Haushaltsmitteln finanziert. Als Richtsatz sind 0,5 % der Personalkosten der Beschäftigten anzustreben.

(020200/73 – Betriebsvereinbarung Forschungsinstitut)

Für 1996 wird ein Fort- und Weiterbildungsbudget auf der Grundlage von 1% der Personalkosten (ohne Sozialgemeinkosten) zur Verfügung gestellt. In den Folgejahren wird das Budget sich an dem zu erwartenden Fortbildungsbedarf sowie an den Erfahrungen orientieren.

(020200/15 – Dienstvereinbarung kommunaler Umweltbetrieb)

Ob die hier vereinbarten Werte viel oder wenig sind, kann nur schwer beurteilt werden, da nicht ersichtlich ist, ob hier nur die unmittelbaren Kosten für die Bildungsveranstaltungen selber oder die Vollkosten unter Einschluß der Lohnausfallkosten der Teilnehmer gemeint sind. Die Hochrechnungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft gehen von einer durchschnittlichen Kostengröße (einschließlich Lohnausfallkosten) von etwa 2,8 % der Personalkosten aus (Weiß, 1994). Gemessen daran sind die Werte in diesen Vereinbarungen gering. Legt man aber die methodisch präzisere Erhebung der Europäischen Union zur Weiterbildung zugrunde (EU-Kommission 1999), so liegen sie knapp unter den Durchschnittswerten für Deutschland: ohne Lohnausfallkosten liegen sie danach bei 0,6 %, bei deren Einschluß bei 1,2 %. Allerdings gibt es große Unterschiede je nach Branchenzugehörigkeit. Es mag auch sein, daß ein vereinbartes Budget nur einen Mindestwert festlegt, über den der Arbeitgeber im Rahmen eigener Entscheidungskompetenzen nach oben abweichen kann. Und schließlich: Das »Lernen am Arbeitsplatz«, das im Zusammenhang der neuen Formen der Weiterbildung (siehe dazu unten) in den letzten Jahren bedeutsamer geworden ist, dürfte in solchen Budgetwerten nicht enthalten sein.

### **3.2 WEITERBILDUNGSZEIT UND BEZAHLUNG**

Die Regelung von *Weiterbildungszeit und Bezahlung* gehört zu den traditionellen Themen der betrieblichen Weiterbildungspolitik. Hierzu finden wir Regelungen in 36 Vereinbarungen. »Standard« hinsichtlich der betrieblich veranlaßten Weiterbildung sind allgemeine Regelungen wie z. B.:

Für betrieblich veranlaßte Weiterbildungsmaßnahmen wird der/die Mitarbeiter/in unter Fortzahlung des Entgeltes von der Arbeit freigestellt. Anfallende Kosten werden vom Unternehmen getragen.

(020200/67 – Gesamtbetriebsvereinbarung Chemische Industrie)

In einigen Vereinbarungen finden sich detaillierte Regelungen für Beginn und Ende der Weiterbildungsveranstaltungen, für Pausen- und Reisezeiten, für die Benutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln und Taxen.

### **Beteiligung der Beschäftigten an Zeit und Kosten**

Hinsichtlich der *Beteiligung der Beschäftigten an Kosten und Zeiten von Weiterbildung* haben sich im Laufe der Zeit Abstufungen je nach dem Vorherrschen betrieblicher und individueller Interessen eingebürgert. Als Beispiel hierfür sei folgende Regelung bei einem Automobilzulieferer zitiert:

Die Qualifizierungsmaßnahmen werden in drei verschiedene Kategorien eingeteilt:

Maßnahmen, die durch die Betriebe/Abteilungen konzipiert, organisiert und in Eigenregie durchgeführt werden: ... (Arbeitgeber) trägt die Kosten, die anfallende Qualifizierungszeit wird bezahlt. Maßnahmen, die auf Grund der Bedarfsmeldungen durch die Abteilung Weiterbildung angeboten und durchgeführt werden: ... (Arbeitgeber) trägt die Kosten, die anfallende Qualifizierungszeit wird differenziert betrachtet und wie folgt unterteilt:

betriebsnotwendig: Qualifizierungszeit wird bezahlt

teilweise Betriebsnotwendigkeit: Qualifizierungszeit wird nicht bezahlt ... Die Entscheidung über die Zuordnung im Einzelfall trifft der Vorgesetzte ... In Streitfällen entscheidet die Kommission Aus- und Weiterbildung.

Maßnahmen, die dem beruflichen Aufstieg dienen ....: Bei Feststellung der Betriebsnotwendigkeit ... trägt (der Arbeitgeber) die Kosten bei erfolgreichem Abschluß, die anfallende Qualifizierungszeit bringt der Teilnehmer ein.

(020200/33 – Betriebsvereinbarung Automobilzulieferer)

Die alte Faustformel »betrieblich veranlaßte Weiterbildung für die Wahrnehmung der Arbeitsaufgaben wird als Arbeitszeit behandelt« findet sich in vielen Vereinbarungen. Hinsichtlich der Bewertung von betriebsnotwendiger Weiterbildungszeit, die über die betriebsübliche Arbeitszeit hinausgeht, scheinen sich Verrechnungen mit Freizeit einzubürgern. Hierfür ein Beispiel:

Die Qualifizierungszeit, welche über die reguläre Arbeitszeit hinausgeht, wird durch eine Gutschrift im Gleitzeit- bzw. Vorrhezeitkonto berücksichtigt und ist ... mit Freizeit auszugleichen.

(020200/38 – Betriebsvereinbarung Maschinenbau)

Die Entwicklung der zunehmenden Eigenbeteiligung an den Kosten, wie sie in den einschlägigen Untersuchungen des Kuratoriums der Wirtschaft für Berufsbildung beschrieben wird (KWB 1997), zeigt sich auch in Regelungen, in denen die Nutzung der Freizeit zumindest für solche Weiterbildung vereinbart wird, die nicht unmittelbar und nicht aktuell arbeitsplatzrelevant ist:

Der Arbeitgeber trägt die Seminar-, Reise- und Unterbringungs-/Verpflegungskosten, die für die Teilnahme an einer vereinbarten Bildungsmaßnahme anfallen ... Der Arbeitgeber trägt den Zeitaufwand für die Bildungsmaßnahmen, soweit diese für das aktuelle Aufgabengebiet erforderlich ist. Gleiches gilt in der Regel auch dann, wenn die Weiterbildungsmaßnahmen dazu erforderlich sind, den Mitarbeiter auf konkret für ihn vorgesehene neue Aufgabenstellungen vorzubereiten ... Ansonsten kann grundsätzlich ein Freizeitbeitrag geleistet werden, der die Interessen des Unternehmens und des Mitarbeiters angemessen berücksichtigt ... Der Freizeitbeitrag des Mitarbeiters ist um so größer, je weiter der Inhalt der Qualifizierungsmaßnahme über das aktuelle Aufgabengebiet bzw. die konkret geplante Aufgabenstellung hinausgeht. Der Freizeitbeitrag des Mitarbeiters besteht darin, daß er für den Besuch der Weiterbildungsveranstaltung ... Freizeit oder gegebenenfalls Zeitguthaben aus seinem Gleitzeitkonto einbringt.

(020200/21 – Konzernbetriebsvereinbarung Unternehmensdienstleister)

Und in einer internationalen Forschungseinrichtung heißt es auch für die nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen können sowohl in Gänze während der Arbeitszeit und auch in Teilen während der Arbeitszeit und der Freizeit stattfinden.  
(020200/27 – Betriebsvereinbarung Forschungsinstitut)

Solche Regelungen decken das ab, was in der europäischen Diskussion über berufliche Weiterbildung als »Ko-Investition« bezeichnet wird: Arbeitgeber und Arbeitnehmer bringen die für Weiterbildung nötigen Ressourcen in Form von Zeit und Geld gemeinsam auf. Während dies in anderen Ländern häufig auf tariflicher Ebene zwischen den Sozialparteien offiziell vereinbart wird (zum Beispiel in Frankreich), steht hierfür im deutschen System der industriellen Beziehungen die betriebliche Regelungsebene zur Verfügung.

### **3.3 QUALIFIZIERUNGSANSPRÜCHE UND FÖRDERUNG INDIVIDUELLER WEITERBILDUNG**

In 19 eigenständigen Vereinbarungen werden Elemente geregelt, die mit der Formulierung von Qualifizierungsansprüchen und der Förderung individuell gewählter Weiterbildung zu tun haben. Generell ist festzustellen: Wo der Arbeitgeber Förderung individueller Weiterbildung zusagt, müssen die Beschäftigten Eigenbeiträge in Form von Zeit und Geld einbringen. Dies folgt dem oben (Kap. 3.2) genannten Grundsatz, daß der individuelle, über die betrieblichen Bedürfnisse hinausgehende Nutzen von Weiterbildung von den Beschäftigten zumindest teilweise selber bezahlt werden soll. Dies findet sich bereits in Vereinbarungen aus den 80er Jahren. Detailliert werden in einer solchen heute noch geltenden Vereinbarung die teilweise Übernahme der Kosten, die Förderung der Arbeitszeit und die Überprüfung der tariflichen Eingruppierung geregelt. Dabei hat hier der Betriebsrat insofern eine starke Stellung, als bei Anträgen der Beschäftigten auf Förderung seine Zustimmung neben der des Arbeitgebers zwingend erforderlich ist:

Vor Beginn der Maßnahme ist ein Antrag zu stellen, aus dem Lerninhalte, Ablauf und Zielsetzung der Weiterbildung hervorgehen. Der Antrag ist an die Zustimmung durch die Geschäftsleitung und den Betriebsrat gebunden ... Die Firma ... übernimmt die Restkosten ... der Weiterbildung, sobald der Lehrgang

erfolgreich beendet ist ... Die Firma gewährt ... für 50 % der absolvierten Kursstunden und erfolgreichen Abschluß ein Freizeitguthaben im Rahmen des Bildungsurlaubs ... Die Firma ... verpflichtet sich, 2 Monate nach erfolgreichem Abschluß einer Bildungsmaßnahme eine Lohn-/Gehaltsüberprüfung unter Einbeziehung des neu erworbenen Wissens vorzunehmen ... Die Firma ... ist bestrebt, im Bedarfsfall die Arbeitszeiten der Mitarbeiter für die Zeit der Weiterbildung so abzuändern, daß der Besuch der Maßnahme möglich ist ...

(020400/08 – Unternehmen der Herstellung von Kunststoffteilen)

Problematisch scheint hier allerdings, daß nach dem Wortlaut der Vereinbarung die von den Arbeitnehmern beantragte Weiterbildung »anwendungs- und firmenspezifisches Wissen« vermitteln muß, also doch stark im Interessenbereich des Arbeitgebers liegt.

Konkret bezifferte allgemeine *Qualifizierungsansprüche* – etwa in Tagen pro Jahr – finden sich interessanterweise lediglich in zwei *Unternehmenstarifverträgen*, die zwischen Gewerkschaft und Unternehmensleitung abgeschlossen wurden. In beiden Fällen geht es um Weiterbildung über die aktuellen betrieblichen Notwendigkeiten hinaus; im einen Falle steht dies in Verbindung mit der Arbeitszeitverkürzung, im anderen im Zusammenhang mit der betrieblichen Personalentwicklung.

Eine Unternehmensvereinbarung aus der Mineralölindustrie aus dem Jahre 1988 eröffnet den Beschäftigten eine Wahlmöglichkeit zwischen der Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit und der Teilnahme an individuell wählbaren Weiterbildungsveranstaltungen des Unternehmens, die über die betrieblich aktuell notwendige Weiterbildung hinaus angeboten werden:

(Das Unternehmen) bietet ... zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen an, die – ohne für den derzeitigen Arbeitseinsatz unmittelbar erforderlich zu sein – der Erweiterung der fachlichen und persönlichen Kompetenz der Mitarbeiter dienen und damit die Einsatzmöglichkeiten in der Zukunft erhöhen. Die Kosten dafür trägt das Unternehmen.

... (Dabei werden) Kurse angeboten, deren Thematik und Dauer zwischen Vertretern des Gesamtbetriebsrates und der Unternehmensleitung abgestimmt werden. Die Veranstaltungen finden innerhalb der Dienstzeiten statt. Hierfür werden Freizeiten der Mitarbeiter verrechnet, die sie aufgrund der anstehenden Arbeitszeitverkürzung haben ... (Außerdem) können auch abzufeiern Überstunden ... herangezogen werden.

Die Teilnahme an den Schulungen ist für die Mitarbeiter freiwillig.

(020200/90 – Unternehmensvereinbarung Mineralölindustrie)

Drei Grundsätze sind in dieser Vereinbarung bestimmend: Für die Realisierung des Weiterbildungsanspruchs müssen die Beschäftigten Freizeit einbringen, während der Arbeitgeber die Kosten trägt (Grundsatz der Ko-Finanzierung); die Teilnahme ist freiwillig; die wählbare Weiterbildung geht über den aktuellen betrieblichen Bedarf hinaus und soll zur Entwicklung individueller Kompetenzen beitragen. Damit zeichnen sich bereits Entwicklungen ab, die erst in jüngster Zeit unter dem Stichwort »Personal- und Kompetenzentwicklung« größere Verbreitung gefunden haben (siehe unten, Kap. 3.6).

In einem 10 Jahre später (1998) abgeschlossenen Tarifvertrag bei einem Dienstleistungs-Unternehmen finden sich die drei genannten Grundsätze in der Verbindung mit betrieblicher Bildungsplanung, individueller Personalentwicklung und einem individuellen Bildungsanspruch: In einem jährlichen individuellen Personalentwicklungsge- spräch können auch solche Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden, die über die aktuellen und geplanten Erfordernisse hinausgehen. Für solche »sonstigen Qualifi- zierungsmaßnahmen« wird ein Mindestanspruch eröffnet, dessen Zeit und Kosten gemeinsam durch Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin und Unternehmen finanziert wer- den:

Bei sonstigen Qualifizierungsmaßnahmen, die zwischen dem Vorgesetzten und dem Arbeitnehmer vereinbart werden, trägt der Arbeitgeber die Kosten. Der Zeitaufwand wird je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen. Für diese Bildungsmaßnahmen haben Mitarbeiter einen jährlichen Mindestan- spruch von 5 Arbeitstagen. Der Anspruch kann auf 5 Jahre gebündelt werden.

(Unternehmenstarifvertrag Dienstleistungen)

## **Recht auf Teilnahme**

In den neueren Vereinbarungen wird das ausdrückliche Recht auf Teilnahme an den angebotenen oder ausgeschriebenen Weiterbildungsveranstaltungen formuliert, was eine wichtige Voraussetzung für die Sicherstellung des Zugangs bedeutet. So heißt es in einem Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus:

Alle Arbeitnehmer/innen im Geltungsbereich dieser Vereinbarung haben zur Sicherung und zur Förderung der beruflichen Qualifikationen einen Anspruch auf Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen nachfolgender Bestimmungen ... Um allen Arbeitnehmern/innen die Möglichkeit zu geben,

diesen Anspruch zu realisieren, sind alle inner-, außer- und überbetrieblichen Bildungsmaßnahmen, die im Rahmen der Bildungsplanung im Betrieb durchgeführt werden, oder für die der Betrieb die Kosten ganz oder teilweise trägt, in betriebsüblicher Weise auszuschreiben.

(020200/37 – Betriebsvereinbarung Werkzeugmaschinenbau)

Fast wortgleich findet sich dies in einer Betriebsvereinbarung eines Bauunternehmens (020000/05).

Im Zusammenhang mit dem Recht auf Teilnahme wird aber auch hin und wieder die Erwartung oder Pflicht einer Beteiligung an Weiterbildung formuliert. In einem öffentlich-rechtlichen Versicherungsunternehmen wurde vereinbart:

Alle Beschäftigten haben den Anspruch auf und die Verpflichtung zur Wahrnehmung von Maßnahmen, die als Zielsetzung dienen und die entweder für die ausgeübte Tätigkeit erforderlich sind oder auf vorgesehene andere und/oder höher qualifizierte Tätigkeiten vorbereiten.

(020200/11 – Gesamtdienstvereinbarung öffentliche Versicherung)

In einem Unternehmen der Chemischen Industrie werden die Entwicklungspotentiale und Erwartungen an die Bildungsbereitschaft der Beschäftigten betont, worauf das Unternehmen seine Bereitschaft zur Förderung gründet:

Das Unternehmen sieht grundsätzlich bei allen Mitarbeitern Weiterbildungspotentiale. Demzufolge unterstützt das Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten bildungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Voraussetzung ist, daß Mitarbeiter/innen bereit sind, zum Erreichen der Bildungsziele aktiv mitzuwirken und das Gelernte in der Praxis anzuwenden.

(020200/67 – Gesamtbetriebsvereinbarung Chemische Industrie)

In einem Metallunternehmen steht der Erwartung auf Teilnahme an Weiterbildung ein Verzicht auf Kündigung infolge fehlender Qualifikationen gegenüber:

Zwischen den ... (Unternehmen) und seinen Mitarbeitern besteht gemeinsames Interesse, die Qualifikation aller Belegschaftsmitglieder auf den neuesten Stand der Technik für ihren Aufgabenbereich zu bringen bzw. zu halten; dabei

tragen die betrieblichen Vorgesetzten besondere Verantwortung. Kündigungen von Arbeitnehmern auf Grund fehlender Qualifikationen sind ausgeschlossen, sofern keine entsprechende Qualifizierung angeboten wurde. Die Mitarbeiter sind gehalten, angebotene angemessene Qualifizierungen wahrzunehmen.

(020200/33 – Betriebsvereinbarung Automobilzulieferer)

## Förderung selbstgewählter Weiterbildung

Die Förderung selbstgewählter individueller Weiterbildung findet sich in einer ganzen Reihe von Vereinbarungen. Neben der oben bereits zitierten Regelung der abgestuften Einbringung von Zeit und Geld soll ein Beispiel aus einer Bank zitiert werden, in der eine Qualifizierung für einen beruflichen Abschluß gefördert wird:

Die Bank fördert finanziell das Erreichen des externen Berufsabschlusses ..., sofern der Personalabteilung ein entsprechender Antrag, den auch der (die) Mitarbeiter(in) stellen kann, vorliegt. Finanzielle Förderung bedeutet, daß die (Firma) nach bestandenem Abschluß der Prüfung zum (zur) ... Lehrgangsbühren brutto erstattet. Dabei richtet sich die Höhe der finanziellen Förderung nach der erreichten Abschlußnote: Note 1: 120 %, Note 2: 100 %, Note 3: 90 %, Note 4: 80 % der Lehrgangskosten. Weiterhin stellt die ... (Arbeitgeber) der (dem) Mitarbeiter(in) 5 Arbeitstage inklusive Prüfungstage zur Prüfungsvorbereitung der Abschlußprüfung zur Verfügung.

(020200/03 – Betriebsvereinbarung Bank)

Ähnlich in einer Dienstvereinbarung in der öffentlichen Verwaltung:

Die Stadt ... fördert die Fortbildung städtischer Bediensteter, soweit die Fortbildungsmaßnahmen außerhalb der Arbeitszeit ... Soweit die Fortbildungsmaßnahme in teilweise dienstlichem Interesse durchgeführt wird, kann ein Zuschuß zu den Kosten der Fortbildungsmaßnahme gewährt werden ... Die Höhe des Zuschusses richtet sich nach dem Grad des dienstlichen Interesses im Einzelfall und nach den zur Verfügung stehenden Haushaltssmitteln ... Es gilt folgende Staffelung: Bei nicht nennenswertem dienstlichen Interesse ...

kein Zuschuß, bei geringem dienstlichen Interesse ... 25 % Zuschuß, bei dienstlichem Interesse in nicht unerheblichem Umfange ... 50 % Zuschuß.

(020200/68 – Dienstvereinbarung Kommunalverwaltung)

Ein Licht auf ein eher traditionelles Weiterbildungsverständnis in den Betrieben und bei Betriebs- oder Personalräten werfen Regelungen zum Grundsatz der Freiwilligkeit der Weiterbildung und zum Verbot der Benachteiligung für die Nichtteilnahme an Weiterbildung. In mehreren Vereinbarungen finden wir Formulierungen, die sich so lesen, als müsse der Betriebsrat die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Weiterbildung und ihren Folgen für berufliche Entwicklungsmöglichkeiten schützen.

Solche Regelungen finden sich nicht nur in älteren, sondern auch noch in neueren Vereinbarungen, und keineswegs nur in klassischen Produktionsbetrieben mit lernungswohnten oder älteren Beschäftigten, deren berufliches Auskommen auch ohne Weiterbildung gesichert werden soll. Grund für solche Regelungen sahen betriebliche Interessenvertretungen früher auch in dem traditionellen Verständnis von Weiterbildung als bloße Belohnung für besondere Leistungen oder besonderes Verhalten. Hier werden manchmal noch Schutz-Regelungen aus einer Zeit tradiert, in der Weiterbildung Teil betrieblicher Sozialpolitik war. Doch unter diesem Vorzeichen findet Weiterbildung heute immer weniger statt. Dies kommt in folgender Vereinbarung zum Ausdruck:

Fortbildungsmaßnahmen sind Bildungsmaßnahmen, die im Interesse des Mitarbeiters und des Unternehmens sind. Fortbildung ist somit weder eine freiwillig erbrachte Sozialeistung noch dient sie der Anerkennung für besondere Leistungen einzelner Mitarbeiter. Aus der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen können keine Ansprüche abgeleitet werden.

(020200/15 – Dienstvereinbarung kommunaler Umweltbetrieb)

### **3.4 BETRIEBLICHE BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK**

Qualifizierung im Rahmen betrieblicher Beschäftigungssicherung oder von Sozialplänen ist nach wie vor ein Thema von Vereinbarungen (29mal). Ende der 80er Jahre wurden die ersten solcher Vereinbarungen unter dem Titel »Qualifizieren statt Entlassen« ausgehandelt: Weiterbildung sollte *anstelle*, wenigstens aber vor Entlassungen erfolgen, um den Betroffenen eine Chance auf einen neuen Arbeitsplatz innerhalb oder

außerhalb des Betriebes zu eröffnen. In der Weiterentwicklung dieser Vereinbarungspolitik ging es in den 90er Jahren um die Einrichtung von Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften. Zu diesen Organisationsformen haben wir zwar keine Vereinbarungen zugeschickt bekommen, doch finden wir in insgesamt 29 Vereinbarungen zur betrieblichen Beschäftigungspolitik Elemente der Qualifizierung. Hierzu gibt es eine eigenständige Auswertung von Betriebsvereinbarungen (Heidemann, 1999). Bemerkenswert ist, daß hier Weiterbildung vor allem im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Kompetenzen und die Flexibilisierung betrieblicher Organisation vor kommt. Dies wird in den folgenden beiden Zitaten deutlich:

»Die Organisation der Fertigung soll ... weiter modernisiert werden. Dies wird bei einer größeren Zahl von Arbeitsplätzen zu angereichertem Arbeitsinhalt führen ... Für die betroffenen Arbeitsplätze werden Veränderungen der Arbeitsorganisation veranlaßt, bei welchen durch Anreicherung oder Erweiterung der Arbeitsinhalte die AWG (Arbeitswertgruppe, d.Verf.) 5 die zutreffende Eingruppierung ist.« (100100/01- Betriebsvereinbarung Automobilzulieferer)

Es ist höchstes Augenmerk darauf zu richten, daß die im technischen Betrieb eingesetzten Mitarbeiter in qualitativer und quantitativer Hinsicht richtig strukturiert sind, um eine entsprechende Flexibilität zu erreichen und den Marktanforderungen gerecht zu werden. Dies verlangt u. a. eine sinnvolle Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern ...«

(100100/25 – Interessenausgleich Verlagshaus)

### **3.5 VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF / FRAUENFÖRDERUNG**

In insgesamt 14 Vereinbarungen finden wir Regelungen zu Frauenförderung oder zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier muß aber angemerkt werden, daß wir nicht ausdrücklich nach Vereinbarungen dieser Thematik gefragt hatten – möglicherweise gibt es also in der Praxis sehr viel mehr solcher Vereinbarungen.

Die Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beziehen sich auf Fortbildungsangebote für Beschäftigte, die zur Betreuung ihrer Kinder oder zur Pflege von Angehörigen beurlaubt werden. Außerdem gibt es Aussagen über die Rücksichtnahme auf Beschäftigte mit Familienpflichten bei der zeitlichen Organisation von Weiterbil-

dungsmaßnahmen. Diese Regelungen sind zwar meistens geschlechtsneutral formuliert, richten sich also an Männer und Frauen, in der Praxis dürften sie in erster Linie von Frauen genutzt werden.

### **Weiterbildung bei Beurlaubungen**

Zunächst zwei Beispiele für das Angebot von Weiterbildung im Rahmen von familienbedingten Beurlaubungen:

Fort- und Weiterbildungsangebote werden auch während der Beurlaubung angeboten. Es werden Einstiegsseminare für aus dem Erziehungs»urlaub« wiederkehrende Frauen (sowie Wehr- oder Zivildienstleistende) durchgeführt. Diese finden bei Bedarf einmal im Quartal für 3 – 5 Tage statt. Grundsätzlich erhalten Beschäftigte, die sich über eine längere Zeit beurlauben lassen, ab dem 3. Monat vor Rückkehr aus dem Urlaub regelmäßig alle Stellenausschreibungen zugesandt. (010303/05 – Dienstvereinbarung Sozialversicherung)

Mitarbeiter, die nach § 6 freigestellt sind oder nach § 8 ausgeschieden sind, werden bei Erhaltung und Entwicklung ihrer beruflichen Qualifikation von ... (Unternehmen) unterstützt durch Beratung über geeignete, von dem Mitarbeiter selbst zu ergreifende Maßnahmen sowie durch das Angebot zur Teilnahme an geeigneten ... (Unternehmen)-internen Maßnahmen. Eine solche Teilnahme erfolgt kostenlos. Für die Dauer der Teilnahme besteht kein Anspruch auf Arbeitsentgelt. In Sonderfällen können auch die Kosten für die Teilnahme an externen Maßnahmen von (Unternehmen) übernommen werden. Außerdem werden diesen Mitarbeitern bei Bedarf bevorzugt Aushilfstätigkeiten (Urlaubs- und Krankheitsvertretungen) angeboten.

(010300/02 – Gesamtbetriebsvereinbarung Chemische Industrie)

Solche Regelungen binden Beschäftigte, die zeitweilig außerhalb des Betriebes sind, an den Betrieb und bieten die Chance der Integration in die Arbeitswelt. Über den Anlaß der Familienpause hinaus könnte dies in Zukunft vielleicht auch Vorbild sein für die Reintegration in den Arbeitsmarkt durch Überbrückung von Phasen der Arbeitslosigkeit. Wenn diskontinuierliche Berufsverläufe und gebrochene Arbeitsbiographien in Zukunft zunehmen, dann könnte hier ein Weg zur Reintegration vorgezeichnet sein.

Ähnliches finden wir heute bereits in dem aus den skandinavischen Ländern kommenden Modell der »Jobrotation«, wo Arbeitslose zeitweilig mit befristeten Verträgen Arbeitsplätze von Beschäftigten einnehmen, die in Weiterbildung oder in der Familienpause sind.

## **Spezifische Frauenförderung**

In mehreren Vereinbarungen, die überwiegend aus dem öffentlichen Dienst kommen, werden spezifische Maßnahmen zur Frauenförderung durch Weiterbildung verabredet. Es handelt sich zum einen um die Verpflichtung bzw. Zusage des Arbeitgebers, spezifische Fortbildungsangebote für Frauen, die dem beruflichen Aufstieg dienen, anzubieten. Zum anderen geht es um die Verpflichtung, auch frauenspezifische Fragen und Themen in das allgemeine Weiterbildungsangebot aufzunehmen und auf eine möglichst hohe Beteiligung von Frauen an Weiterbildung hinzuwirken. Auch hierfür zwei Beispiele:

Frauen sind entsprechend ihrem Beschäftigungsanteil an Fortbildungsmaßnahmen zu beteiligen. Das gilt auch für Fortbildungsveranstaltungen im Rahmen der Verwaltungsreform.

Um Frauen den Zugang zu den Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, zu erleichtern, werden spezielle Fortbildungsveranstaltungen angeboten. Dies gilt insbesondere für die weiblichen Nachwuchskräfte und für Frauen in Vorgesetztenpositionen. Bei Bedarf ist Kinderbetreuung sicherzustellen.

Es wird gezielt und rechtzeitig über das Fortbildungsangebot informiert. Frauen werden besonders motiviert, an Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen.

In Seminaren zur Personalplanung/Personalentwicklung sowie in Fortbildungsveranstaltungen, die auf die Übernahme von Führungspositionen vorbereiten, wird das Thema Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann grundsätzlich aufgenommen.

Auch bei allen Fortbildungsveranstaltungen zu Sachfragen/-themen müssen geschlechtsspezifische Aspekte berücksichtigt werden.

(010303/11 – Dienstvereinbarung Kommunalverwaltung)

Für Mitarbeiterinnen werden, soweit nicht bereits vorhanden, Fortbildungsmaßnahmen angeboten, die eine Weiterqualifikation ermöglichen und auf die Übernahme von Tätigkeiten vorbereiten, bei denen Frauen unterrepräsentiert sind. Dies gilt insbesondere, wenn Mitarbeiterinnen ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können (z. B. berufsbedingte gesundheitliche Belastung). In Fortbildungen zum Personal- und Organisationswesen sind Bausteine der Frauenförderung zu integrieren. Fortbildungen, ausgenommen solche, die sich bewußt an ein Geschlecht wenden, sind so anzubieten, daß die Hälfte der Plätze mit Frauen besetzt werden kann. Die Auswahl der Fortbildungsteilnehmerinnen erfolgt unter Beteiligung des Personalrats und der Frauenbeauftragten. Die Abteilungsleitungen bzw. Bereichsleitungen haben dafür Sorge zu tragen, daß ihre Beschäftigten fortlaufend und rechtzeitig über Fortbildungsveranstaltungen informiert werden.

(010303/15 – Dienstvereinbarung öffentliche Klinik)

### **3.6 PERSONAL- UND KOMPETENZENTWICKLUNG**

In 25 eigenständigen und 25 weiteren Vereinbarungen aus dem Themenfeld betrieblicher Personalpolitik gibt es Regelungen zur Weiterbildung im Rahmen betrieblicher Personal- und Kompetenzentwicklung. Hier geht es um die mehr oder weniger systematische Förderung der Kompetenzen und Qualifikationen von Beschäftigten mit verschiedenen Instrumenten und nicht um den traditionellen Aufstieg im Rahmen gegebener betrieblicher Hierarchien.

Damit sind die Veränderungen angesprochen, die Weiterbildung im Rahmen von Unternehmensentwicklung vor dem Hintergrund des europäischen und globalen Wettbewerbs erfahren hat. Die stetige Entwicklung der personalen Kompetenzen, die gezielte Nutzung der »Humanressourcen«, die Orientierung an Qualität und Kundenbedürfnissen und die Entwicklung von »lernenden Unternehmen« haben den oben (Kap. 1) bereits erwähnten »Neuen Typ der betrieblichen Weiterbildung« hervorgebracht. In dem Zusammenhang ist auch die individuelle Dimension der Weiterbildung verstärkt worden. Personalentwicklung setzt bei den Individuen an und hat deren Motivation zum Mitmachen zur Voraussetzung. Personalentwicklungsmaßnahmen sind auch immer weniger auf Führungskräfte begrenzt, sondern werden im Zuge der betrieblichen Organisationsentwicklung auch für tarifliche Beschäftigtengruppen konzipiert.

Daß es bei der Personal- und Kompetenzentwicklung nicht nur (oder sogar nicht in erster Linie) um fachliche, sondern um Persönlichkeitskompetenzen – um soziale und kommunikative Fähigkeiten, um Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit, zum selbständigen Handeln und zum Weiterlernen – geht, wird in folgender Vereinbarung deutlich:

Die betriebliche Weiterbildung hat zum Ziel, die Leistungsfähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern. Sie soll die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters fördern, die fachliche, soziale und methodische Kompetenz erhöhen und somit zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen.

(020200/41 – Betriebsvereinbarung Maschinenbau)

## **Instrumente der Personalentwicklung**

In einer Reihe von Vereinbarungen werden einfach Instrumente der Personalentwicklung aufgezählt, wodurch ein eher programmatischer Eindruck entsteht. In einem Chemieunternehmen wird ein differenzierter Katalog der Personalentwicklung genannt und zugleich ein Anspruch aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Förderung festgestellt:

Im Rahmen der Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung hat jeder Mitarbeiter einen Anspruch auf Förderung. Die Förderung eines Mitarbeiters kann erfolgen, um ihn in die Lage zu versetzen, den sich ändernden Anforderungen an seinem derzeitigen Arbeitsplatz gerecht zu werden oder um ihn für neue und/oder höherwertige Aufgaben vorzubereiten. Jede Förderung setzt neben einer angemessenen Leistungseinsatz- und Entwicklungsfähigkeit des Mitarbeiters dessen Bereitschaft voraus, bei der Erreichung des Förderungsziels aktiv mitzuarbeiten. Wichtigste Grundlage für die Ermittlung der zu fördernden Mitarbeiter und der in die Wege zu leitenden Maßnahmen sind die mit den Mitarbeitern besprochenen und unter Umständen mit deren Stellungnahmen versehenen Beurteilungsbogen. Als Maßnahme der Entwicklung und Förderung kommen vornehmlich in Betracht:

- Unterweisung durch den Vorgesetzten oder einen anderen Mitarbeiter mit besonderen Fachkenntnissen,
- Übertragung von einmaligen Sonderaufgaben,

- Mitarbeit bei Projekten,
- Besuch von Fortbildungsveranstaltungen,
- Versetzung auf anderen, evtl. höherwertigen Arbeitsplatz auf Dauer oder im Rahmen einer geplanten Job-Rotation,
- Auslandsaufenthalte,
- Beratung und finanzielle Unterstützung bei externen Weiterbildungaktivitäten des Mitarbeiters.

(020200/35 – Gesamtbetriebsvereinbarung Chemische Industrie)

In einem öffentlichen Verkehrsunternehmen wird die Personal- mit der Organisationsentwicklung programmatisch verbunden:

Die ... (Unternehmensname) als modernes Dienstleistungsunternehmen ... muß ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich befähigen, die täglichen Aufgaben kundengerecht zu erfüllen ... Die berufliche Weiterbildung soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ... (Unternehmen) ermöglichen, ihre beruflichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erhalten und zu erweitern sowie der technischen und gesellschaftlichen Entwicklung anzupassen ... Durch die berufliche Weiterbildung sollen die Leistungen der ... verbessert werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, den ihnen gestellten Anforderungen gerecht zu werden und an der Weiterentwicklung des ÖPNV ... mitzuwirken. Die beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch befähigen, sich an dem Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung in Werkstätten, im Fahrdienst und in der Verwaltung sowie an anderen innovativen Prozessen zu beteiligen.

(020200/39 – Betriebsvereinbarung öffentliches Verkehrsunternehmen)

Mehrere Vereinbarungen befassen sich mit Führungsnachwuchsprogrammen – ein Zeichen dafür, daß Betriebsräte sich auch für die Vertretung dieser Gruppe von betrieblichen Funktionsträgern verantwortlich fühlen. Soweit es dabei um die Sicherung des Zugangs zu betrieblichen Aufstiegswegen geht, besteht ein Anspruch auf einen höherwertigen Arbeitsplatz durch Teilnahme an Weiterbildung in der Regel nicht:

Ziel des Führungsnachwuchsprogrammes der ... (Unternehmensname) ist die zeitgerechte Entwicklung von Führungsnachwuchskräften, die den Anforderungen der zukünftigen ... (Unternehmensname) entsprechen: Persönlichkeiten, die unternehmerisch und innovativ denken, die es verstehen, projektorientiert zu arbeiten, ... und zu führen und die multifunktional einsetzbar sind ... Der einzelne Mitarbeiter muß sich für den Entwicklungsprozeß und für sein Entwicklungziel eigenverantwortlich engagieren. Der am Führungsnachwuchsprogramm teilnehmende Mitarbeiter erwirbt durch seine Teilnahme keinen Anspruch auf einen höherwertigen Arbeitsplatz.

(020200/01 – Betriebsvereinbarung öffentliches Versorgungsunternehmen)

## **Mitarbeitergespräche / Leistungsbeurteilung**

Ein wichtiges »Tor« für den Zugang zur Weiterbildung stellen Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräche dar. Solche Elemente finden sich in mehreren Vereinbarungen. Traditionellerweise dient Leistungsbeurteilung der Lohn- und Gehaltsfindung oder Entscheidungen über den Einsatz an Arbeitsplätzen; dies wird auch in einigen uns vorliegenden Vereinbarungen geregelt. Doch in einigen Vereinbarungen wird sie auch mit der Einleitung von Weiterbildung verbunden:

### *Ziele der Leistungsbeurteilung*

Die Leistungsbeurteilung gehört zu den wichtigsten Führungsinstrumenten einer modernen Personalpolitik. Sie soll helfen:

- die Basis einer leistungsbezogenen Gehaltsfindung zu verbessern,
- die Mitarbeiter entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten optimal einzusetzen,
- gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen einzuleiten,
- durch das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Zusammenarbeit vertrauensvoll zu gestalten.

(010501/07 – Betriebsvereinbarung Kfz-Reparatur)

Nach dieser Vereinbarung findet die Leistungsbeurteilung zweimal jährlich statt. Deutlich weiter geht eine Vereinbarung bei einem Bankinstitut, wo Mitarbeitergespräche alle zwei Wochen stattfinden und in einem Gesamtkonzept mit Teambesprechungen,

regelmäßiger Evaluierung der persönlichen Zielerreichung und Training bzw. Coaching stehen:

#### *Teambesprechungen*

Das Filial- bzw. Servicegruppenteam tagt ... regelmäßig – in der Regel im 4-wöchigen Rhythmus – unter der Leitung des Filial- bzw. Gruppenleiters zu jeweils festgelegten Beratungsschwerpunktthemen. Die Gespräche dienen dazu, vorhandenes Produktwissen (z. B. zu den in den Marketingplänen vorgesehenen Maßnahmen) zu aktualisieren, neue Vertriebsideen vorzustellen bzw. gemeinsam zu entwickeln und Erfahrungen auszutauschen. In der Regel hat eine Teambesprechung folgende Schwerpunkte:

- Vorstellung des Beratungsschwerpunktes
- Auffrischung notwendiger Kenntnisse
- Gemeinsame Entwicklung der Ziel- und Maßnahmeplanung des Teams
- Gemeinsame Erarbeitung von Strategien zu Kundenansprachen
- Gemeinsame Simulation von Kundengesprächen

#### *Individueller Zielsetzungsprozeß*

Die individuellen Ziele werden vom Mitarbeiter eigenverantwortlich erarbeitet, mit dem jeweils direkten Vorgesetzten besprochen und handschriftlich dokumentiert. ... Die Dokumentation verbleibt beim Mitarbeiter. Sie dient der persönlichen Orientierung seiner Vertriebsaktivitäten und ist Grundlage für das in regelmäßigen Abständen (alle 2 Wochen) durchzuführende Gespräch zwischen ihm und seinem jeweils direkten Vorgesetzten über die Zielerreichung und der sich evtl. daraus ergebenden Planung von individuellen Coaching- und Trainingsmaßnahmen ...

#### *Mitarbeitercoaching und Verkaufstraining*

Im Rahmen der »Vertriebsorientierten Mitarbeiterentwicklung« ist es Aufgabe der Filial- bzw. Gruppenleiter und Gebietsleiter, ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung zu erfolgreichen Verkäufern zu unterstützen und zu fördern. Grundlage hierfür sind die Teambesprechungen sowie die individuellen Gespräche über die Ziele und ihre Erreichung sowie die Maßnahmeplanungen. Darüber hinaus ist neues Produktwissen zu vermitteln und die Umsetzung von Vertriebsstrategien zu trainieren.

Neben den Teambesprechungen, Seminaren und Arbeitsgemeinschaften (Workshops) im Rahmen der Weiterbildung kommen hier insbesondere das individuelle Coaching und das Verkaufstraining in Frage. Beide Maßnahmen werden vom Gebietsleiter, Filial- bzw. Gruppenleiter oder einem speziell dafür beauftragten Coach durchgeführt.

(010700/09 – Gesamtbetriebsvereinbarung Bank)

Hier ist der »Neue Typ der Weiterbildung« deutlich zu erkennen: Weiterbildung als ständige Entwicklung der fachlichen und personalen Kompetenz wird in den Arbeitsprozeß einbezogen, mit Mitarbeitergesprächen und individueller Evaluation der Zielerreichung verbunden. In diesem Falle wurde übrigens vereinbart, daß die Dokumentation des Prozesses der Zielerreichung beim einzelnen Mitarbeiter verbleibt und vom Vorgesetzten nur in zusammengefaßter und anonymisierter Form weitergegeben werden darf.

Verbindliche regelmäßige Personalentwicklungsgespräche als Voraussetzung für die Teilnahme an Weiterbildung finden wir in einer Vereinbarung bei einem EDV-Dienstleistungsunternehmen:

Bildungsmaßnahmen sind ein wichtiger Bestandteil des Instrumentariums der Personalentwicklung. Mindestens einmal jährlich führt der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter ein Gespräch über mögliche Personalentwicklungs- und Bildungsmaßnahmen. Vorgesehene Maßnahmen hält er schriftlich fest ... Bei der Auswahl und Gestaltung einer Bildungsmaßnahme bezieht der Vorgesetzte den Mitarbeiter soweit wie möglich ein, um so die Motivation des Mitarbeiters und die Effektivität der Bildungsmaßnahmen zu erhöhen.

(020200/21 – Konzernbetriebsvereinbarung EDV-Dienstleistungen)

Liegt nach dieser Vereinbarung die Pflicht zur Initiative noch beim Vorgesetzten, so geht ein anderes EDV-Unternehmen einen Schritt weiter und legt die Initiative in die Hand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Es besteht ein Anspruch auf ein Mitarbeitergespräch, aber keine Verpflichtung dazu, außerdem kann auf Wunsch ein Mitglied des Betriebsrates hinzugezogen werden. Ebenso gibt es einen verbindlichen Zusammenhang mit dem Ausgleich von festgestellten Qualifikationsdefiziten:

Im Mitarbeitergespräch werden zwischen den Beteiligten auch verbindliche Absprachen zur Qualifizierung getroffen. Die Absprache umfaßt Maßnahmen, um festgestellte Defizite gegenüber den im Anforderungsprofil spezifizierten Skills auszugleichen bzw. für eine künftige Aufgabe benötigte Skills zu erlangen.

Hinsichtlich der Festlegung dieser Maßnahmen ist wie folgt zu differenzieren:

- Maßnahmen zur Personalentwicklung werden nach Absprache mit der zuständigen Personalabteilung bzw. der zentralen Personalentwicklungsabteilung verbindlich.
- Maßnahmen zur Verbesserung der fachlichen Skills werden im Rahmen der angebotenen Kurse – einschließlich der ggf. je Geschäftseinheit gewünschten oder erforderlichen externen Kurse – sofort mit konkreten Terminen im Gesprächsbogen festgelegt.

*Durchführung des Mitarbeitergesprächs und Verwendung von Mitarbeitergesprächs-Daten.*

- Die Unternehmensleitung will die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter auf allen Ebenen stärken und legt die Initiative für die Führung des Mitarbeitergesprächs deshalb in die Hand des Mitarbeiters, d. h., daß die Personalabteilung den Aufzeichnungsbogen per Diskette, E-Mail oder Papierform (inkl. Erläuterungen) dem Mitarbeiter einmal jährlich zur Verfügung stellt.

Der Mitarbeiter hat das Recht, mit seinem Vorgesetzten/Projektleiter einen Gesprächstermin zu vereinbaren. Wenn der Mitarbeiter kein Mitarbeitergespräch führen will, ist der Aufzeichnungsbogen vom Mitarbeiter mit einem entsprechenden Vermerk an die Personalabteilung zurückzusenden. Auf Wunsch eines Beteiligten ist ein Mitglied des zuständigen Betriebsrates oder der zuständigen Schwerbehindertenvertretung zum Gespräch hinzuzuziehen.

(010700/07 – Betriebsvereinbarung EDV-Herstellung)

Daß Entwicklungsgespräche nicht nur dem Aufdecken von Defiziten, sondern auch der Feststellung von *Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten* dienen können, wird aus folgender Formulierung einer Dienstvereinbarung in der öffentlichen Verwaltung deutlich:

*Personalentwicklungsgespräch*

Ziel dieser Phase ist es, daß die Amtsleiterinnen/Amtsleiter die Entwicklungspotentiale, Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, drohende oder fortschreitende Prozesse von Leistungseinbußen erkennen und zu Lernprozessen anregen, die es den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern erlauben, erfolgreicher zu sein. Die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sollten Hilfen erhalten, ihren Leistungsstand und ihre Entwicklungsmöglichkeiten richtig einzuschätzen und konsequent zu verfolgen.

(010700/02 – Richtlinie/Leitlinie öffentliche Verwaltung)

Ein verbreitetes Instrument sind Personal- oder Mitarbeiterentwicklungsseminare. Im folgenden Beispiel aus einer Bank dienen sie der Erkennung der eigenen Fähigkeiten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen; dabei werden die Freiwilligkeit und ein Nachteilsverbot vereinbart:

Das Personalentwicklungsseminar dient zur Bewußtmachung der eigenen Fähigkeiten und Defizite und zielt ab auf eine den (die) einzelne(n) Teilnehmer(in) bezogene Potentialanalyse ... Die Teilnahme am Personalentwicklungsseminar ist freiwillig, eine Teilnahme kann auch auf eigenen Wunsch erfolgen. Bei einem Teilnahmeverzicht entstehen der (dem) Mitarbeiter(in) keine Nachteile, auch nicht für seine berufliche Weiterentwicklung.

(020200/03 – Betriebsvereinbarung Bank)

Soweit ersichtlich, befaßt sich keine Vereinbarung mit dem Problem der Verbindung zwischen den »neuen« Maßnahmen der Personal- und Kompetenzentwicklung und der traditionellen kursförmigen (und oft auch abschlußbezogenen) Weiterbildung – beide Bereiche existieren offenbar unverbunden nebeneinander. Allerdings ist dieses Problem, das mit über die arbeitsmarktliche Verwertbarkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen entscheidet, berufs- und betriebspädagogisch bisher ungelöst; Voraussetzung wäre die konsequente Modularisierung der Weiterbildungsangebote in einem flexiblen Rahmen anerkannter Qualifikationen. Dieses Problem ist nicht auf betrieblicher Ebene, sondern durch die an der Normsetzung für die Berufsbildung beteiligten Parteien des Staates und der Sozialpartner zu lösen.

### **3.7 BETRIEBS- UND ARBEITSORGANISATION**

Zunehmend ist in den letzten Jahren die Weiterbildung in den Betrieben ein »Und-Thema« geworden: Weiterbildung wird weniger als solche, sondern im Zusammenhang betrieblicher Reorganisation und Entwicklungsprojekte behandelt. Die meisten Regelungen hierzu liegen uns zur Betriebs- und Arbeitsorganisation in 73 Vereinbarungen vor. Zwar gab es auch bereits in unserer früheren Dokumentation von Vereinbarungen (1989) Regelungen zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, doch war dies eher die Ausnahme, und im Hinblick auf die Weiterbildung betrat man damals Neuland. Heute ist es jedoch zu einem Standardthema geworden, an das jeder und jede denkt, wenn von Weiterbildung die Rede ist.

#### **Gruppenarbeit**

Vor allem bei der Einführung von Gruppenarbeit werden Regelungen zur Weiterbildung getroffen. Dazu liegt eine eigenständige Auswertung von Betriebsvereinbarungen vor. Hieraus werden im folgenden die Passagen zitiert, in denen es um Weiterbildung geht (Kamp, 1999).

Meist in verbindlicher Abstimmung mit den Vorgesetzten entwickeln die Gruppen in vielen Betrieben beispielsweise Vorschläge für den eigenen Qualifizierungsbedarf (»Die Gruppe soll ihren eigenen Qualifizierungsbedarf ermitteln«, Maschinenbauunternehmen, 080101/67) und die Qualifizierungsplanung (»Die Gruppe kann Entscheidungen treffen über ... den Qualifizierungsbedarf und die zeitliche Qualifizierungsplanung«, Maschinenbauunternehmen, 080101/49; »Erstellung einer Qualifizierungsplanung und Qualifizierungsbilanz«, Automobilhersteller, 080101/33) und arbeiten neue Beschäftigte ein ...

Der Qualifikationsbedarf einer Gruppe orientiert sich am Aufgabenspektrum und berücksichtigt Absenzvertretung.

Der fachlich notwendige Qualifikationsbedarf der Gruppe wird durch das Projektteam in Zusammenarbeit mit der Gruppe erarbeitet.

Der daraus resultierende fachliche Ausbildungsbedarf für die erweiterten Aufgaben wird vor und während des Projektverlaufes für alle beteiligten Mitarbeiter ermittelt.

Die fachliche Qualifizierung erfolgt möglichst durch praktische Durchführung der Tätigkeit bei gleichzeitiger Unterstützung durch die Betriebsleitung oder sachkundige andere Mitarbeiter.

Gruppensprecher, Vorgesetzte und sonstige betroffene Führungskräfte werden in Techniken zur Moderation, Konfliktbewältigung, KVP und Führungswissen ausgebildet.

Zusätzlich sind für alle beteiligten Mitarbeiter Kenntnisse zu KVP und soziale Kompetenzen zu vermitteln. Die Betriebsparteien vereinbaren hierzu bei Bedarf gesonderte Regelungen.

Die Gruppe und der BR können auch weitergehende, zusätzliche Qualifikationsvorschläge machen (§ 3 LGRTVI).

Die Verweildauer der Gruppenmitglieder im jeweiligen Qualifizierungsschritt richtet sich nach den von der paritätischen Eingruppierungskommission festgelegten Einarbeitungszeiten und den vereinbarten Ausbildungsplänen. Die Beurteilung, ob der Mitarbeiter nach dieser Zeitdauer die Anforderungen des Qualifikationsschrittes beherrscht und ausführt, erfolgt in Abstimmung zwischen der Betriebsleitung und der Gruppe.

Qualifizierungszeit ist Arbeitszeit. Außerhalb der Arbeitszeit stattfindende Qualifizierungsmaßnahmen sind mit dem BR zu vereinbaren. Ausbildungszeit, die über die tarifliche Arbeitszeit hinausgeht, wird gemäß § 3.7.1 LGRTVI vergütet.

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach § 98 BetrVG sind zu beachten.

(080101/16 – Rahmenbetriebsvereinbarung metallbearbeitendes Unternehmen)

Die Betroffenen werden vor Einführung von Gruppenarbeit durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auf die Gruppenarbeit vorbereitet, um erweiterte Aufgaben durchführen zu können, Arbeitsplatzwechsel und den Abbau einseitiger Belastungen sowie eine genügend hohe Personalflexibilität innerhalb der Gruppe zu erreichen.

Neben den technischen muß auch eine soziale Qualifizierung sichergestellt sein. In diesem Zusammenhang soll vor allem

- Förderung der Selbständigkeit
- Eigeninitiative
- Kooperationsfähigkeit
- Kommunikationstechniken

der Gruppenmitglieder gefördert werden.

Dabei soll einer angemessenen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter Rechnung getragen werden. Gruppensprecher werden darüber hinaus für ihre Aufgabe, wie sie in § 6 festgelegt ist, qualifiziert. Gleiches gilt auch für die Meister. Sie werden insbesondere auf ihre Motivations- und Führungsaufgaben bei Gruppenarbeit vorbereitet.

Die Gruppe kann auch eigene, weitergehende Qualifizierungsvorschläge machen, die dem einzelnen ermöglichen, zusätzliche Tätigkeiten in der Gruppe auszuüben. Soweit diese Vorschläge zur Optimierung der Gruppenarbeit beitragen, sollen die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ist der Qualifizierungsplan und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren. Dabei gelten die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen.

(080101/5 – Rahmenbetriebsvereinbarung Maschinenbau)

Deutlich werden in diesen Beispielen *drei zentrale Merkmale des Neuen Typs der Weiterbildung*: Die Qualifizierung erfolgt *arbeitsintegriert* und auf den Anlaß der Gruppenarbeit bezogen; sie weist über die rein fachliche Qualifizierung hinaus und bezieht notwendigerweise soziale und kommunikative *Schlüsselkompetenzen* mit ein; sie ist in hohem Ausmaße *verbindlich* und wird quasi Bestandteil des Arbeitsverhältnisses. Es gibt aber in den Vereinbarungen selber keine Hinweise darauf, daß diese Art der Weiterbildung integraler Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung und Bildungsplanung ist. Ob es etwa durch Zertifizierung möglich ist, transferierbare Qualifikationen zu erwerben oder den Zugang zu betrieblicher Weiterbildung, die zu Aufstiegsqualifikationen führt, zu erlangen, bleibt offen. Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit weisen jedoch darauf hin, daß dies bisher kaum möglich ist.

### **3.8 UMWELTSCHUTZ**

Auch die Anforderungen des betrieblichen Umweltschutzes haben neue Ansprüche an die Weiterbildung hervorgebracht. Die Schulungen zum Umweltschutz gehören – ähnlich wie die zur Qualitätssicherung – zum »Neuen Typ der Weiterbildung«. Zum betrieblichen Umweltschutz in Betriebsvereinbarungen liegt eine eigenständige Auswertung vor (Leittretter, 1999). Daraus wird nun die Passage, die sich auf Weiterbildung bezieht, zitiert.

Das Qualifizierungskonzept wird in den Vereinbarungen normalerweise konzentriert auf die Betriebsratsmitglieder bzw. die Mitglieder der Umweltausschüsse und, sofern vorhanden, auf betriebliche Umweltobleute, also auf Personen, die besondere Aufgaben im betrieblichen Umweltschutz wahrnehmen. Selten werden konkrete Regelungen zur Qualifizierung der übrigen Beschäftigten oder gar der Auszubildenden in eine Betriebsvereinbarung aufgenommen.

Einige der wenigen Beispiele für weitreichendere Regelungen in betrieblichen Vereinbarungen:

»Umweltschutzorientierte Informationspolitik

Die Umweltschutzmaßnahmen müssen von der gesamten Belegschaft getragen werden. Dazu bedarf es einer Aufklärung in Form von Mitteilungen, Aushängen, Schulungen im Rahmen der Weiterbildung für sämtliche Beschäftigte mit besonderer Umweltverantwortung ...

Die in diesen Lernprozessen tätigen Mitarbeiter (Ausbilder, Sicherheitsfachkräfte, ...) werden je nach Bedarf durch gezielte Bildungsmaßnahmen auf die neu zu vermittelnden Kenntnisse vorbereitet.

Die Weiterbildung erfolgt während der Arbeitszeit unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts. Die durch die Bildungsmaßnahmen entstehenden Kosten trägt der Arbeitgeber...« (070100/17 – Betriebsvereinbarung Metallindustrie)

»Die Mitarbeiter werden in Programme zur stetigen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes einbezogen. Darüber hinaus werden von den operativen Einheiten in regelmäßigen Abständen der Schulungsbedarf ermittelt und geeignete Schulungsmaßnahmen durchgeführt. Dasselbe gilt ebenso für die Betriebsratsmitglieder im Umweltausschuß und die betrieblichen Umweltvertreter.« (070100/32 – Betriebsvereinbarung Chemische Industrie)

Die Konkretisierung der Weiterbildungserfordernisse und die Planung der Maßnahmen geschieht meist in den betrieblichen Umweltausschüssen, die zum Teil paritätisch besetzt sind.

Auch hier werden wesentliche Merkmale des neuen Typs der Weiterbildung sichtbar: Qualifizierung muß *regelmäßig* erfolgen und richtet sich grundsätzlich an *alle* Beschäftigten.

## 4. MITBESTIMMUNGSGESETZ -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE

Die Mitbestimmung bei Fragen der beruflichen Bildung ist im Betriebsverfassungs- wie in den Personalvertretungsgesetzen recht weitgehend: Der Betriebsrat trägt in Kooperation mit dem Arbeitgeber zur Förderung der Berufsbildung der Arbeitnehmer bei; der Arbeitgeber muß mit dem Betriebsrat über Einrichtungen der Berufsbildung, über Berufsbildungsmaßnahmen und die Teilnahme an Berufsbildungsmaßnahmen beraten und der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen. Dieses Mitbestimmungsrecht bezieht sich nach übereinstimmender Auffassung der Kommentatoren des Gesetzes auf Organisation, Inhalte und Methoden der Weiterbildung (soweit das nicht gesetzlich geregelt ist). Schließlich gibt es noch im Betriebsverfassungsgesetz die über die Einigungsstelle »erzwingbare« Mitbestimmung bei der Auswahl der Teilnehmer an Bildungsmaßnahmen und der Bestellung und Beauftragung der für die Berufsbildung zuständigen Personen.

Ein großer Teil der vorliegenden Vereinbarungen befaßt sich mit den Verfahren der Mitbestimmung. *Wie* das Mitbestimmungsrecht ausgeübt wird, *ob* gemeinsame Kommissionen von Arbeitgeber und Betriebsrat oder Personalrat eingerichtet werden, *welche* Kompetenzen diese haben – das sind die Regelungstatbestände in diesem Typ von Verfahrensvereinbarungen. Die gegenseitige Information im Planungsprozeß steht im Mittelpunkt der folgenden Vereinbarung aus der Chemieindustrie:

Der Referent Personalentwicklung lädt drei Beauftragte des Betriebsrates für Weiterbildungsfragen mindestens zweimal jährlich zu einer Informationsveranstaltung zum Thema »Weiterbildung« ein. Er informiert die Betriebsratsbeauftragten zu folgenden Themen:

- Erhebung des Weiterbildungsbedarfs (Statusbericht)
- Erstellung des Weiterbildungsangebots (Statusbericht)
- Im vergangenen Jahr angefallene Weiterbildungskosten

Die Betriebsratsbeauftragten informieren über folgende Themen:

- Vorschläge, welche Themen künftig im Weiterbildungsangebot aufgenommen werden sollten
- Weiterbildungs-Wünsche, die von seiten des Betriebsrates bzw. der Belegschaft geäußert wurden
- Spiegelbild der Meinungen der Belegschaft zur Weiterbildung

Bei Bedarf können von beiden Seiten weitere Informationsveranstaltungstermine beantragt werden. (020200/25 – Betriebsvereinbarung Chemische Industrie)

Häufig sind paritätische Bildungsausschüsse mit weitreichenden Befugnissen Ort der Mitbestimmung; geregelt werden ihre Zusammensetzung und ihre Kompetenzen:

Das oben bezeichnete Gremium (Leiter der Personalabteilung und ein Vertreter des Betriebsrates) hat dabei folgende Aufgaben im einzelnen zu erfüllen:

- Festlegung der Schulungsmaßnahmen bei Einführung neuer Techniken sowie neuer Organisationsformen und Arbeitsabläufe
- Planung von Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Betriebs, insbesondere auch für ältere Mitarbeiter
- Erstellung von Ablauf- und Zeitplänen für die Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie Festlegung des Teilnehmerkreises ...

(020200/62 – Betriebsvereinbarung Möbelherstellung)

Manchmal treffen die paritätischen Bildungsausschüsse auch die Entscheidungen über individuelle Weiterbildungsteilnahme:

Anträge zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen bzw. Veranstaltungen sind rechtzeitig ... an den Fortbildungsausschuß zu richten. Hierbei ist das vom Ausschuß zu diesem Zweck herausgegebene Antragsformblatt zu verwenden. Der/die Abteilungsleiter/in nimmt hierauf Stellung und leitet den Antrag umgehend ... weiter ... Der Fortbildungsausschuß entscheidet unter Berücksichtigung der vorgebrachten Einwände.

(020200/73 – Betriebsvereinbarung Forschungsinstitut)

Verfahrensabläufe mit inhaltlichen Vorgaben für die betriebliche Bildungsplanung finden wir in einem Unternehmen des Maschinenbaus:

Im Unternehmen ist ein paritätischer Bildungsausschuß einzurichten. Dieser Ausschuß besteht aus je 2 Vertretern der Unternehmensleitung und des Betriebsrates ... Um die in der Präambel dieser Vereinbarung genannten Ziele zu erreichen, erstellt der Bildungsausschuß eine Bildungsplanung und schreibt diese fort. Er schlägt die durchzuführenden Bildungsmaßnahmen vor, die zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung zu vereinbaren sind. Er überwacht

die Durchführung der Maßnahmen und erstellt den Bildungsbericht. Kommt der Bildungsausschuß zu keiner von beiden Seiten getragenen Entscheidung, so trifft diese die Unternehmensleitung zusammen mit dem Betriebsrat ... Dem Bildungsausschuß sind von der Unternehmensleitung rechtzeitig und umfassend alle zur Bildungsplanung notwendigen Unterlagen und Informationen zur Verfügung zu stellen. Hierzu gehören insbesondere alle Daten der Investitions- und Personalplanung. Bei der Aufstellung des Bildungsplanes hat der Bildungsausschuß insbesondere darauf zu achten, daß allen Arbeitnehmer(innen) der Zugang zu Bildungsmaßnahmen geöffnet wird. Durch betriebliche Umstrukturierung und Neuorganisation besonders gefährdete Gruppen sind bevorzugt zu fördern.

(020200/37 – Betriebsvereinbarung Maschinenbau)

In einer Dienstvereinbarung in der öffentlichen Verwaltung werden der paritätischen Kommission bei der Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungen weitreichende Mitbestimmungsbefugnisse zugewiesen.

Als gemeinsame Einrichtung von Dienststelle und Gesamtpersonalrat wird eine Kommission gebildet. Ihr gehören an: der Leiter des Personalamtes, der Sachgebietsleiter Aus- und Fortbildung, 2 Mitglieder des Gesamtpersonalrates. Die Kommission hat folgende Aufgaben:

1. Beantragung der erforderlichen Haushaltssmittel
2. Festsetzung der Prioritäten
3. Mitwirkung bei der Entscheidung, welche Beschäftigten...  
(zum Besuch der Fachoberschule) gefördert werden sollen
4. Mitwirkung in strittigen Einzelentscheidungen

(020200/48 – Dienstvereinbarung Kommunalverwaltung)

Angesichts der weitreichenden gesetzlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten ist zunächst überraschend, wie wenig Vereinbarungen insgesamt zur Weiterbildung bei uns eingegangen sind. Dies deckt sich mit den Erfahrungen früherer Betriebsrätebefragungen (Grass, 1992) und unserer Beratungspraxis, daß Weiterbildung kein vorrangiges Thema der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen ist und im Zweifelsfalle hinter anderen Aufgaben zurücktritt, auch wenn diese nicht so starke formale Mitbestimmungsmöglichkeiten aufweisen. Andererseits darf man aber nicht vergessen, daß ein großer Teil der Mitbestimmung bei Qualifizierung sich im täglichen Alltagsgeschäft vollzieht und offenbar keiner formalen Vereinbarungen bedarf. Die Einstellung

von Auszubildenden stellt sicherlich einen jährlich wiederkehrenden Schwerpunkt der Arbeit von Betriebs- oder Personalrat dar, wo dieser seine Mitbestimmungsmöglichkeiten nutzt. Ähnliches dürfte für die Auswahl von Weiterbildungsteilnehmern gelten, die offenbar in einem routinierten Verfahren abläuft, in dem der Betriebsrat sich zwar formal beteiligt, aber keine großen Veränderungen vornimmt. Über Inhalte und Formen der Weiterbildung wird dann nur im Ausnahmefall gestritten, wenn etwa der Betriebsrat wegen bevorstehender Betriebsänderungen transferorientierte, d. h. auch in anderen Betrieben verwendbare Weiterbildungsinhalte verlangt. Es ist aber auch nicht zu übersehen, daß gerade die neuen Typen und Formen der Weiterbildung von den betrieblichen Interessenvertretungen bisher kaum als solche wahrgenommen werden: Sie sind nicht förmlich, keine »Maßnahmen«, sie sind im Kontext betrieblicher Organisationsentwicklung arbeitsplatznah ausgerichtet. »Lernen in der Arbeit« wird bislang nur selten als ein Thema der Berufsbildung, das von daher der Mitbestimmung unterliegt, gesehen.

Vieles auf diesem Felde scheint ohne formale Vereinbarungen, durch Gespräche und durch gemeinsames Handeln im Betriebsalltag zu geschehen: Wenn man im »Dialog« zwischen Betriebsrat/Personalrat und Management etwas vereinbart, wird nicht unbedingt die Notwendigkeit einer förmlichen Betriebs- oder Dienstvereinbarung gesehen. Indiz dafür könnte sein, daß wir einige Regelungen zur Weiterbildung zugeschickt bekommen haben, die Dienstanweisungen, Rundschreiben der Personalabteilung oder Programme der Weiterbildung sind. Offenbar sind diese im Einvernehmen zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeber erfolgt.

Drei wesentliche offene Probleme können wir in den vorliegenden Vereinbarungen identifizieren: die Sicherstellung des *Zugangs* zu betrieblicher Weiterbildung, die Regulierung des *Neuen Typs* der Weiterbildung und die *Anerkennung* durch arbeitsmarktgängige Zertifizierung.

### 5.1 ZUGANG ZUR WEITERBILDUNG

In keiner Vereinbarung finden wir – wie erwähnt – die Formulierung eines generellen, quantifizierten Weiterbildungsanspruches, wie er zum Kanon gewerkschaftlicher Forderungen zur Weiterbildung gehört. Wie die einschlägigen Untersuchungen ausweisen, ist die Teilnahme an Weiterbildung nach wie vor ungleich verteilt – je höher die formalen Vorqualifikationen und je höher die formale betriebliche Stellung, desto größer ist die Chance der formalen Weiterbildungsteilnahme. Inzwischen haben sich aber vier »Tore« für den Zugang zur Weiterbildung herausgeschält:

- Der traditionelle Zugang zu den *Weiterbildungsangeboten* im Betrieb. Hier sehen einige Vereinbarungen die Pflicht zur Ausschreibung und die Möglichkeit der individuellen Bewerbung für die Teilnahme vor.
- Die Verfahren der *Feststellung betrieblichen Weiterbildungsbedarfs*. Hierzu gibt es aber nur wenige Vereinbarungen, in denen partizipative oder »kommunikative« Formen der betrieblichen Bedarfserhebung (FORCE 1995) verankert werden.
- Der Zugang über Mitarbeitergespräche oder *Personalentwicklungsgespräche* im Rahmen moderner Konzepte der Personalentwicklung. Es gibt - wie wir gesehen haben - durchaus Ansätze der Einbeziehung der Beschäftigten in die Feststellung ihres eigenen Qualifizierungsbedarfs. Dies ist allerdings bisher keineswegs Allgemeingut der Unternehmenskultur geworden.
- Betriebliche *Organisationsprojekte*, in denen die Teilnahme an Weiterbildung gewissermaßen Voraussetzung für das Weiterarbeiten wird. Dies fanden wir vor allem im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation, insbesondere mit Gruppenarbeit. Dazu gibt es, zumindest in der Phase der Einführung, eine Vielzahl von Vereinbarungen.

## **5.2 DER NEUE TYP DER WEITERBILDUNG**

Wir haben gesehen, daß der eingangs (Kap. 1) erwähnte *Neue Typ der Weiterbildung* sich bereits in Vereinbarungen abzeichnet, aber insgesamt nur schwach reguliert ist. Möglicherweise entzieht er sich tiefgehender Regulierung. Dennoch gibt es hierzu einige Ansätze, denen es allerdings bisher nicht ersichtlich gelingt, wirklich partizipative Gestaltung durchzusetzen. Die Veränderung der betrieblichen Weiterbildungsformen ist nämlich Teil betrieblicher Reorganisationsprozesse. Deshalb ist die Mitgestaltung von neuen betrieblichen Lernformen auch nicht möglich ohne die Mitgestaltung dieser Prozesse der Reorganisation (Felger, 1999). Wenn die Entwicklung von Kompetenzen durch Lernen im Prozeß der Arbeit gelingen soll, dann muß die Arbeit selbst auch lernförderlich organisiert sein. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen müssen für eine lernförderliche Arbeitsgestaltung genutzt werden (Arbeitsorganisation, Aufgaben, eigene Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Arbeitsplatzgestaltung). Die Mitbestimmung bei den neuen, arbeitsplatznahen Lernformen geht also weit über die Mitbestimmung bei den traditionellen Weiterbildungsseminaren hinaus, wo es oft nur um die Entscheidungen über Teilnahme ging. Dabei werden Aufgaben der Weiterbildung, der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung miteinander verbunden. Zugleich bestehen die traditionellen Maßnahmen der Weiterbildung fort und müssen weiterhin durch den Betriebsrat mitbestimmt und mitgestaltet werden. Die Aufgaben für Betriebs- und Personalräte wachsen also in diesem Feld ganz erheblich.

## **5.3 ANERKENNUNG**

Schließlich das Problem der *Anerkennung*: Die nichtformale Weiterbildung sieht keine Zertifikate vor. Diese sind aber für die Übertragbarkeit in andere Arbeitssituationen, auf andere Arbeitsplätze und in andere Unternehmen oder gar Branchen um so wichtiger, je stärker die Wahrscheinlichkeit des Arbeitsplatzwechsels im Strukturwandel wird. Scheinbar paradoxerweise wird gerade in Zeiten der Flexibilisierung von Arbeit, Arbeitsverhältnissen und Kompetenzen eine stärkere förmliche Anerkennung erworbenen Qualifikationen nötig, um Beschäftigungsfähigkeit darzustellen und zu sichern. Die Anschlußfähigkeit der nichtformalen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung an formale Weiterbildungsmaßnahmen mit einer Durchlässigkeit zu aufstiegsorientierter Weiterbildung ist bisher nicht gegeben. Dafür wäre allerdings ein Rahmen modularisierter, d. h. bausteinartig aufeinander aufbauender Weiterbildung hilfreich, den es der-

zeit in Deutschland nicht gibt. Ihn zu entwickeln, wäre eine Aufgabe der Mitbestimmung der Gewerkschaftsvertreter in den Entscheidungsgremien der Berufsbildungspolitik.



## **6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG**

---

Der Stellenwert betrieblicher Weiterbildung hat in den letzten Jahren im Gefolge neuer Unternehmensstrategien und Organisationsänderungen sowie des europäischen Wettbewerbs zugenommen. Die Entwicklung und Nutzung der »Humanressourcen« ist zu einem wichtigen Thema der Berufsbildung geworden. Bei der Gestaltung dieses betrieblichen Handlungsfeldes bestehen weitreichende Mitbestimmungsmöglichkeiten. Verglichen mit dieser Ausgangslage liegen wenig eigenständige Vereinbarungen zur Weiterbildung vor. Zugleich wird aber deutlich, daß Weiterbildung ein »Unter-Thema« geworden ist: Sie wird im Zusammenhang mit anderen betrieblichen Themen behandelt, wie z. B. Organisation, Personalentwicklung, Umweltschutz, Beschäftigungs-sicherung.

Verglichen mit unserer Sammlung von Betriebsvereinbarungen von 1989 zeigt die Auswertung, daß die »alten« Themen der Vereinbarungspolitik geblieben sind, die sich im wesentlichen um die Regulierung des formalen betrieblichen Bildungswesens drehen, wie es vornehmlich in Großunternehmen existiert: Bildungsplanung – Weiterbil-dungszeit und Weiterbildungsbefähigung – Qualifizierungsansprüche und Förderung individueller Weiterbildung.

Hinzugekommen sind aber neue Themen, die mit der Regulierung des »Neuen Typs der Weiterbildung« zu tun haben, wie wir ihn seit einigen Jahren im Gefolge der Unternehmensentwicklungen in vielen Ländern Europas beobachten können: Personal- und Kompetenzentwicklung – Betriebs- und Arbeitsorganisation – Umweltschutz. Bemer-kenswert ist, daß auch die Weiterbildung in Vereinbarungen zur Beschäftigungssiche- rung sich überwiegend auf die Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen im Zusammenhang mit Änderung und Flexibilisierung betrieblicher Organisation bezieht.

Die neuen Themen und Elemente zur Personal- und Kompetenzentwicklung finden wir hauptsächlich in Vereinbarungen aus der Computerindustrie und den Computer-dienstleistungen, der Chemischen Industrie, den Banken und der öffentlichen Verwal-tung.

Deutlich wird schließlich, daß es noch eine Reihe ungelöster Probleme gibt: Der »Neue Typ der Weiterbildung« wird von betrieblicher Vereinbarungspolitik bisher nur ansatzweise erfaßt; der Zugang zu Weiterbildung über die traditionellen wie auch neuen »Tore« (Wahrnehmung betrieblicher Ausschreibungen, Feststellung des Qua-lifizierungsbedarfs, Mitarbeitergespräche, betriebliche Organisationsprojekte) ist noch

nicht wirklich offen; die Anerkennung und Übertragbarkeit der »neuen« Kompetenzen der informellen Weiterbildung in andere betriebliche oder außerbetriebliche Arbeitsmärkte und die Anschlußfähigkeit an formale Qualifikationen ist bisher nicht sichergestellt.

## 7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE

---

Betriebliche Weiterbildung ist sehr breit gefächert und ist mit einem breiten Feld betrieblicher Aktivitäten verbunden. Die Weiterbildung »als solche« gibt es nicht – es gibt unterschiedliche Anlässe, in denen Weiterbildung erforderlich oder zum betrieblichen Thema wird, es gibt »traditionelle« formale Bildungsveranstaltungen ebenso wie die »neuen« Formen der arbeitsintegrierten Qualifizierung, es gibt dementsprechend unterschiedliche Regelungsbedarfe und Regelungsmöglichkeiten.

Die Mitbestimmungsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten sind auf diesem Felde recht weitgehend. Je nach Anlaß, Zusammenhang und betrieblichen Aktivitäten können unterschiedliche Regelungen erforderlich oder sinnvoll sein. Natürlich ist jeweils auch zu überlegen, ob eine förmliche Betriebsvereinbarung notwendig ist und wie tief sie regeln soll, oder ob eine Regelabsprache ausreicht. All das hängt ganz wesentlich von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab – etwa von der Mitbestimmungskultur in dem betreffenden Unternehmen oder von der Existenz weiterer geltender Betriebsvereinbarungen als Hintergrund für Regelungen.

Wichtig ist: Auch wenn die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung zwischen den Betriebsparteien umstritten ist, so gibt es doch nach wie vor unterschiedliche Interessen an Weiterbildung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern: Weiterbildung dient dem Interesse an Modernisierung des Unternehmens ebenso wie dem an individueller beruflicher Weiterentwicklung und dem sozialen Schutz der Beschäftigten. Hinzu kommen noch unterschiedliche Interessen innerhalb der Arbeitnehmer, etwa zu Inhalten, Verbindlichkeit und Konsequenzen von Weiterbildung für die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. In diesem Spannungsfeld muß sich die Gestaltungspolitik von Betriebs- und Personalrat bewegen.

### 7.1 MITBESTIMMUNG / BILDUNGSPLANUNG

Vieles im betrieblichen Weiterbildungsgeschehen ist Alltagsgeschäft, für das eine *Verfahrensvereinbarung zur Regelung der Mitbestimmung* abgeschlossen werden kann. Darin kann geregelt werden

- die Einrichtung gemeinsamer Kommissionen von Arbeitgeber und Betriebsrat oder Personalrat,

- die Kompetenzen der gemeinsamen Kommissionen (Vorbereitung von Entscheidungen oder abschließende Entscheidungen in laufenden Angelegenheiten wie z.B. die Auswahl der Teilnahme an Weiterbildung),
- die Art und Weise, der Umfang und der Zeitpunkt der Information des Betriebsrates (bzw. einer gemeinsamen Kommission) durch den Arbeitgeber über Angelegenheiten der Weiterbildung.

*Hinweise und Formulierungen hierzu finden sich in Kap 4.*

Auch der Prozeß der Bildungsplanung im Betrieb und die Beteiligung des Betriebs- oder Personalrates daran kann vereinbart werden:

- daß eine betriebliche Bildungsplanung erfolgt und was in ihr enthalten ist (z. B. Qualifizierungsangebote, Bedarfsfeststellung, Budget),
- wie und wann Betriebs- und Personalrat in den Prozeß der Bildungsplanung einbezogen werden (z. B. bei der Festlegung des Qualifizierungsbedarfs),
- wie der Bedarf an Qualifizierung festgestellt wird,
- wie die Beschäftigten selber in die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs einbezogen werden (partizipative oder kommunikative Methoden),
- wie die Teilnehmer für angebotene Veranstaltungen ausgewählt werden,
- ob ein Weiterbildungsbudget bereitgestellt wird und wie hoch es ist (beispielsweise in Prozent von den Personalkosten).

*Hinweise und Formulierungen hierzu finden sich in Kap 3.1.*

## **7.2 ERÖFFNUNG UND SICHERSTELLUNG DES ZUGANGS ZUR WEITERBILDUNG**

Der Kernpunkt von materiellen Regelungen zur Weiterbildung ist die Eröffnung und Sicherung des Zugangs. Hier gibt es Regelungsmöglichkeiten der Zugangswege, wie wir sie ansatzweise in vorliegenden Vereinbarungen finden:

- die Pflicht der Ausschreibung von Weiterbildungsangeboten und die Möglichkeit der individuellen Bewerbung für die Teilnahme,
- die Einbeziehung der Beschäftigten in die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs, wobei sie ihre eigenen Weiterbildungsinteressen und Bedürfnisse einbringen können (partizipative oder kommunikative Formen der Bedarfserhebung),
- Personalentwicklungsgespräche oder Mitarbeitergespräche, in denen nicht nur Defizite, sondern auch Entwicklungspotentiale besprochen und konkrete Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden,

- Weiterbildung im Rahmen betrieblicher Organisationsprojekte, wie z. B. Gruppenarbeit oder Qualitätssicherung.

Denkbar ist auch die Vereinbarung von individuellen Ansprüchen auf Teilnahme an Weiterbildung, für die wir allerdings in den uns vorliegenden Vereinbarungen – mit Ausnahme des erwähnten Unternehmens-Tarifvertrages als Äquivalent zur Arbeitszeitverkürzung – keine Hinweise finden.

*Hinweise und Formulierungen hierzu finden sich in Kap 3.1, 3.3 und 3.6.*

### **7.3 DER NEUE TYP DER WEITERBILDUNG**

Der Neue Typ der Weiterbildung, der Lernen und Arbeit verbindet, ist zwar schwer zu erfassen, er entzieht sich aber nicht vernünftiger Regelung. Wichtig ist zunächst einmal, das Vorliegen solcher neuer Weiterbildungsformen zu erkennen und sie dadurch der Mitbestimmung zugänglich zu machen. Hinweise darauf ergeben sich beispielsweise,

- wo Organisationsentwicklung begonnen wird,
- wenn Arbeitsorganisationen geändert, beispielsweise Gruppenarbeit eingeführt wird,
- wenn ein neues System der Qualitätssicherung eingerichtet wird,
- wenn neue Produkte oder neue Produktionsverfahren eingeführt oder geplant werden,
- wenn eine Projektgruppe zur Erschließung neuer Märkte eingerichtet wird.

Die Veränderung der betrieblichen Weiterbildungsformen ist Teil betrieblicher Reorganisation. Deshalb ist die Mitgestaltung der neuen betrieblichen Lernformen durch Betriebs- oder Personalrat auch ein Ansatzpunkt für die Mitgestaltung der Reorganisationsprozesse:

- Ist die Arbeitsorganisation lernförderlich, gibt es Entscheidungs- und Handlungsspielräume?
- Werden die Beschäftigten selber in die Gestaltung der Reorganisationsprozesse einbezogen und welche Möglichkeiten der Weiterbildung hierfür gibt es?
- Gibt es eine systematische Begleitung der Lernphasen durch Fachleute oder sind die Teilnehmer und Teilnehmerinnen auf sich selbst gestellt?
- Kann der Betriebs- oder Personalrat sich auf innerbetriebliche Experten stützen?

Dies sind generelle Hinweise, wie Betriebs- und Personalrat mit dem neuen Typ der Weiterbildung umgehen können. Die Regelungen im einzelnen richten sich nach dem Kontext, in dem die Qualifizierung stattfindet (z. B. Gruppenarbeit, Qualitätssicherung, Projektgruppen).

*Hinweise und Formulierungen hierzu finden sich in Kap 3.6, 3.7 und 3.8.*

## **7.4 ANERKENNUNG VON WEITERBILDUNG**

Für die berufliche Mobilität innerhalb des Betriebes wie auch für die auf dem externen Arbeitsmarkt ist die Zertifizierung und Anerkennung des Gelernten wichtig. Es sollte selbstverständlich sein, daß über die Teilnahme an formalen Weiterbildungsmaßnahmen (Kurse) wenigstens eine Teilnahmebescheinigung ausgestellt wird, aus der die Inhalte und der zeitliche Umfang der Weiterbildung hervorgehen.

## **8. LITERATUR**

---

### **8.1 WISSENSCHAFTLICHE LITERATUR**

- Berichtssystem 1991: Berichtssystem Weiterbildung 1991. Bonn (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, 1993)
- EU-Kommission 1999: Continuing training in enterprises – facts and figures. Luxemburg (Amt für Amtliche Veröffentlichung der Europäischen Gemeinschaften)
- Felger, 1999: Susanne Felger, Lernen im Prozeß der Arbeit – Ein Weg zur Kompetenzentwicklung von Betriebs- und Personalräten. Darmstadt (Technische Hochschule, KomMit Projektinformationsbrief 6)
- Grass, 1992: Bernd Grass, Zur Situation der Aus- und Weiterbildung in der Druckindustrie, der Elektroindustrie, der feinkeramischen Industrie sowie im Verlagswesen – Umfragen unter Betriebsräten. Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 75)
- Grünewald/Moraal, 1995: Uwe Grünewald/Dick Moraal, Kosten der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Berlin (Bundesinstitut für Berufsbildung)
- LEONARDO VALID, 1998: Winfried Heidemann / Wilfried Kruse, Bewertung und Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen – Europäisches Diskussionspapier für die Sozialpartner. Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung, Online Bibliothek, Arbeitspapiere 001)
- KWB, 1997: Betriebliche Weiterbildung 1995 - Mehr Teilnehmer – Größere Wirtschaftlichkeit. Köln (Kuratorium der Wirtschaft für Berufsbildung).
- Weiß, 1994: Reinhold Weiß, Betriebliche Weiterbildung – Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Köln (Institut der deutschen Wirtschaft)

### **8.2 ARBEITS- UND GESTALTUNGSHILFEN**

- Ehmann/Heidemann 1991: Christoph Ehmann/Winfried Heidemann, Weiterbildung im Strukturwandel. Düsseldorf (Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung NF 24)
- Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen: Aus- und Weiterbildung – Mitgestalten und Mitbestimmen. Düsseldorf 1993

- HBS, 1989: Berufliche Weiterbildung – Gestaltung durch betriebliche Vereinbarungen.  
Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 1)
- HBS, 1991: Frauenförderung durch berufliche Weiterbildung – Betriebliche und tarifvertragliche Regelungen. Düsseldorf (Manuskript Hans-Böckler-Stiftung)
- HBS 1995: Kommunikative Methode der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs – Ein Handbuch für betriebliche Interessenvertretungen. Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung)
- Heidemann, 1999: Winfried Heidemann, Beschäftigungssicherung – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans Böckler Stiftung 8)
- Kamp, 1999: Lothar Kamp, Gruppenarbeit – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 5)
- Kühnlein, 1999: Gertrud Kühnlein, Neue Typen betrieblicher Weiterbildung - Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 1)
- Leittretter, 1999: Siegfried Leittretter, Betrieblicher Umweltschutz – Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf (edition der Hans-Böckler-Stiftung 7)
- Satzer, Rolf: Handbuch zur Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs. Frankfurt (IG Metall Vorstand, Abt. Automation/Technologie/Humanisierung der Arbeit), 1996

In der Reihe *edition der Hans-Böckler-Stiftung* sind bisher folgende Auswertungen von Betriebsvereinbarungen erschienen:

**Nr. 5      *Gruppenarbeit***

Bestellnummer 13005

Preis DM 12,—

**Nr. 6      *Flexible Arbeitszeit***

Bestellnummer 13006

Preis DM 13,—

**Nr. 7      *Betrieblicher Umweltschutz***

Bestellnummer 13007

Preis DM 13,—

**Nr. 8      *Beschäftigungssicherung***

Bestellnummer 13008

Preis DM 12,—

**Nr. 13      *Betriebliche Weiterbildung***

Bestellnummer 13013

Preis DM 14,—

**Nr. 14      *Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt***

Bestellnummer 13014

Preis DM 16,—



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung**