

Betrieblichen Qualifizierungsbedarf ermitteln

Winfried Heidemann

Betrieblichen Qualifizierungsbedarf ermitteln

Winfried Heidemann

Dr. Winfried Heidemann, Diplom-Soziologe, Leiter des Referats Qualifikation in
der Hans-Böckler-Stiftung

Copyright 2012 by Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Kontakt: 0211/7778-167, betriebsvereinbarung@boeckler.de

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Online-Publikation, download unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

ISSN: 1869-3032

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion für Bildungszwecke und nicht kommerzielle
Nutzung ist gestattet, vorbehaltlich einer namentlichen Nennung der Quelle.

Betrieblichen Qualifizierungsbedarf ermitteln

Stand: Juni 2012

Inhalt

Zusammenfassung	4
Vorwort	5
1 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs: Betriebliche Fragestellungen	6
2 Regelungsinhalte	7
3 Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	17
4 Offene Probleme und zusammenfassende Bewertung	19
5 Beratungs- und Gestaltungshinweise	20
6 Bestand der Vereinbarungen	22
Literatur- und Internethinweise	23
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	24

Zusammenfassung

Die Ermittlung des Bedarfs an Qualifikationen und Weiterbildung im Betrieb gerät angesichts des demografischen Wandels und eines absehbaren Mangels an qualifizierten Fachkräften verstärkt ins Blickfeld. Sie ist eine Aufgabe des Arbeitgebers bzw. des Managements, wobei der Betriebsrat über Mitbestimmungsrechte verfügt. In Betriebsvereinbarungen können dafür Prozeduren und Methoden festgelegt werden. Dazu wurden 67 Vereinbarungen aus Betrieben in 30 Branchen ausgewertet, die zwischen 2005 und 2011 abgeschlossen wurden.

Die Regelungen stehen überwiegend im Zusammenhang mit allgemeinen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung, mit Vereinbarungen zur Bildungsplanung und zur betrieblichen Personalentwicklung. Es wird unterschieden zwischen a) Regelungen zum individuellen Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten einerseits und b) Regelungen zum aktuellen oder zukünftigen Bedarf des Betriebes an Qualifikationen (Fachkräften) angesichts der Branchenentwicklung, der Unternehmensstrategie und der Demografie andererseits. In den Vereinbarungen dominieren Regelungen zum individuellen Qualifizierungsbedarf, da hier die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei Personalfragen und zur Weiterbildung greifen. Zudem existieren hierzu tarifvertragliche Regelungen, die durch betriebliche Vereinbarungen konkretisiert werden. Demgegenüber wird die Ermittlung von Fachkräftebedarf hinsichtlich des demografischen Wandels im Betrieb bisher kaum in den Vereinbarungen thematisiert.

Die Vereinbarungen regeln häufig, dass die Ergebnisse unter Einbeziehung des Betriebsrats und – beim individuellen Qualifizierungsbedarf – auch der Beschäftigten beraten werden müssen. Dabei wird das Bemühen sichtbar, in der Planung nicht nur den betrieblichen Bedarf an Qualifizierung, sondern auch persönliche Weiterbildungs- und Entwicklungswünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen.

Vorwort

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und künftiger Fachkräftebedarfe in verschiedenen Branchen stellt sich die Frage: Wie strategisch planen Unternehmen Qualifizierungsbedarfe? In der vorliegenden Auswertung betrieblicher Vereinbarungen wird dieser Frage nachgegangen und untersucht, ob und wenn ja welche Verfahren zur Bedarfsermittlung angewendet werden.

Es zeigt sich, dass Beschäftigte und Betriebsräte in den Prozess der Bedarfsanalyse einbezogen werden. Hingegen gibt es bisher kaum Hinweise dafür, dass aus Unternehmenssicht langfristige und strategische Überlegungen zur Qualifizierungsplanung angestellt werden.

Für die Analyse wurden 67 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1994 bis 2011 ausgewertet. Es wird gezeigt, wie die Ermittlung betrieblichen Qualifizierungsbedarfs in der betrieblichen Praxis geregelt wird. Die Auswertung verfolgt nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, da uns Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen nicht bekannt sind. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen sowie Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

1 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs: Betriebliche Fragestellungen

Seit jeher stellen Betriebe Überlegungen an zu ihrem aktuellen und zukünftigen Bedarf an Fachkräften, Qualifikationen und daraus folgend an betrieblicher Qualifizierung. Angesichts des demografischen Wandels und eines absehbaren Mangels an qualifizierten Fachkräften geraten die damit verbundenen Fragestellungen verstärkt ins Blickfeld.

Die Ermittlung des betrieblichen Qualifikations- und Weiterbildungsbedarfs ist Aufgabe des Arbeitgebers bzw. des Managements, wobei der Betriebsrat über Mitbestimmungsrechte verfügt. Sie gründen auf den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zur Personalplanung (§ 92), Beschäftigungssicherung (§ 92a) und Förderung der Berufsbildung (§§ 96–98). In zahlreichen Betriebsvereinbarungen werden dazu Vorgehensweisen und Methoden der Bedarfsfeststellung vereinbart.

Eigenständige Vereinbarungen zur Bedarfsermittlung existieren nur vereinzelt. Die Regelungen stehen überwiegend im Zusammenhang mit allgemeinen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung, zur Bildungsplanung oder zur betrieblichen Personalentwicklung. Spezielle Vereinbarungen bestehen zur Regelung von Zielerreichungsgesprächen und zur Umsetzung der in manchen Tarifverträgen vorgesehenen individuellen Qualifizierungsgespräche.

Geregelt werden in den Vereinbarungen die Verfahren der Bedarfsermittlung sowie die Beteiligung des Betriebsrats und der Beschäftigten.

2 Regelungsinhalte

Es ist zu unterscheiden zwischen

- dem aktuellen oder zukünftigen Bedarf des Betriebes an Qualifikationen (Fachkräften) angesichts der Branchenentwicklung, der Unternehmensstrategie und der Demografie und dem daraus resultierenden kollektiven betrieblichen Qualifizierungsbedarf
- und dem individuellen Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten.

In den vorliegenden Vereinbarungen dominieren die Verfahren zur Feststellung des individuellen Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten, da hier die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei Personal und Weiterbildung greifen. Zudem existieren hierzu tarifvertragliche Regelungen, die durch betriebliche Vereinbarungen konkretisiert werden. Aber auch zur Feststellung des Qualifikations- und Qualifizierungsbedarfs des Betriebes insgesamt finden sich Regelungen in einigen Vereinbarungen.

Die vorliegende Auswertung stützt sich auf 67 Vereinbarungen, die seit 2005 beim Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung eingegangen sind. In ihnen geht es auch um Bildungsbedarf, Bedarfsermittlung und Bedarfsanalysen. Damit ergänzt und vertieft die vorliegende Auswertung die Auswertungen von Busse/Heidemann 2005 und 2012 zur betrieblichen Weiterbildung insgesamt. Darin wurde die Feststellung von Qualifikations- und Qualifizierungsbedarf bereits kurz behandelt.

2.1 Qualifikationsbedarf des Betriebs

Der zukünftige Bedarf des Betriebs an Fachkräften und Qualifikationen, wie er sich aus einer strategischen Unternehmensplanung ergibt, ist selten Gegenstand von Vereinbarungen. Auch zum Ersatzbedarf im Zusammenhang mit der Altersstruktur des Betriebes vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung finden sich nur wenige Anhaltspunkte in Vereinbarungen. Die strategische Personalentwicklung scheint sich weitgehend allein seitens des Managements in Betrieb und Unternehmen abzuspielen.

Die folgende Vereinbarung stammt aus einem international tätigen Unternehmen. Sie dient zur Information der Belegschaftsvertretungen und beteiligt diese an der strategischen Personal- und Qualifikationsplanung. Vertragspartner dieser Rahmenvereinbarung ist nicht ein einzelner lokaler oder der Europäische Betriebsrat, sondern der Europäische Metallarbeiterbund (zitiert wird hier nach dem Entwurf der Vereinbarung aus dem Jahr 2008). Die Vereinbarung legt Pflichten des Unternehmens hinsichtlich der Personalplanung fest und regelt das Verfahren zur Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen. Sie beschreibt die Beschäftigungs- und Kompetenzplanung als strategisches Konzept im Rahmen der Unternehmensentwicklung.

Bei den Zielen der Personalplanung wird die kollektive von der individuellen Ebene unterschieden: Auf kollektiver Ebene wird die Entwicklung der Beschäftigungssituation im Dialog mit den Belegschaftsvertretern verfolgt. Auf individueller Ebene wird allen Beschäftigten ermöglicht, ihre berufliche Laufbahn aktiv zu gestalten. Um diese Ziele umzusetzen, wird auf europäischer Ebene ein Ausschuss mit Belegschaftsvertretern aus den beteiligten Ländern als Forum zum „Gedanken- und Informationsaustausch“ eingerichtet. Er übernimmt die folgenden Aufgaben.

„[...]

- die großen Trends in der Industrie frühzeitig zu erkennen, indem [er] gegebenenfalls auf externe Experten zurückgreift,
- die sozialen Veränderungen im Zusammenhang mit größeren industriellen, organisatorischen und technologischen Projekten des Konzern frühzeitig zu erkennen [...]
- die Umsetzung und die Ergebnisse der verschiedenen in den jeweiligen Ländern eingeleiteten Maßnahmen unter diesem Aspekt zu beobachten,
- die demographischen Daten auf europäischer Ebene zu untersuchen.“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010100/35/2008

Vergleichbare Ausschüsse, die als „Beobachtungsstellen“ fungieren, werden in Ländern mit Tochtergesellschaften eingerichtet. Laut Vereinbarung müssen alle Unternehmen des Konzerns „eine Beschäftigungs- und Kompetenzplanung sicherstellen“ und dafür zunächst eine personalpolitische Bestandsaufnahme durchführen.

„[...]

- eine zahlenmäßige Erfassung der Personalressourcen gemäß den Berufsgruppen [...], insbesondere mit Angabe des Alters, der Betriebszugehörigkeitsdauer, des Geschlechts und der Arbeitsstätte,
- die Personalmanagementsysteme,
- die Praktiken (Mobilität, Ausbildung junger Arbeitnehmer, Weiterbildung etc.) [...].“

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010100/35/2008

In mehreren Vereinbarungen deutscher Betriebe werden allgemeine Grundlagen für die betriebliche Bildungsplanung angesprochen: z. B. Entwicklungen auf den Märkten und im Umfeld von Unternehmen und Branche sowie unternehmens- und personalstrategische Zusammenhänge. Besonders knapp wird dies wie folgt formuliert.

„Die Bildungsplanung erfolgt auf der Grundlage der strategischen und personalpolitischen Ziele des Unternehmens [...].“

🔑 GROSSHANDEL (OHNE KFZ.), 020200/247/2000

Etwas ausführlicher werden in der folgenden Vereinbarung die Unternehmensziele als Quelle für zukünftigen Qualifikationsbedarf genannt.

„Basis der Weiterbildung ist eine zielorientierte Bildungsplanung sowie der Bezug zum betrieblichen Bedarf. Quellen des Bedarfs sind Unternehmens- bzw. Bereichsziele, Organisations- und Personalentwicklung, die der unternehmensbezogenen Entwicklung jedes Einzelnen dienen sowie die durch die jeweiligen Funktionen bestimmten Anforderungen.“

🔑 MASCHINENBAU, 020200/184/1999

Ähnliches vereinbart ein weiteres Unternehmen.

„Auf der Grundlage der geplanten und erwarteten Entwicklung des Unternehmens wie z. B. Erwartungen gegenüber zukünftigen Marktentwicklungen, Investitionsplanungen oder Veränderungen des Betriebes wie z. B. die Änderung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder Arbeitsplätzen ist der künftige betriebliche Qualifikationsbedarf vom Center/Abteilung festzustellen und über den Personalbereich mit dem Betriebsrat zu beraten.“

🔑 ANONYM, 020300/19/2008

Der Zusammenhang zwischen den strategischen Unternehmenszielen und dem individuellen Qualifizierungsbedarf wird auch nachstehend thematisiert.

„Unternehmensleitung und Betriebsrat stimmen darin überein, dass die auf systematischer Bedarfserhebung basierende Weiterbildung ein wichtiges Instrument für den Unternehmenserfolg und den Erfolg der Mitarbeiter gleichermaßen ist. [...] Die Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung werden im Wesentlichen aus den Unternehmenszielen, den Ermittlungen des Bildungsbedarfs, den betrieblichen Notwendigkeiten und den persönlichen Entwicklungszielen hergeleitet.“

🔑 PAPIERGEWERBE, 020300/11/2006

Gleiches gilt für die folgende Vereinbarung.

„Der Aus- und Weiterbildungsbedarf wird letztendlich auf der Basis der Unternehmensziele ermittelt [...].

- Bereichsziele/Abteilungsziele

Durch welche Maßnahmen können die von den Unternehmenszielen abgeleiteten Bereichsziele unterstützt bzw. erreicht werden?

- Welches Leistungspotential haben die Mitarbeiter? Wo ist Schulungsbedarf?“

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 020300/5/2000

2.2 Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten

Zentraler Aspekt in den meisten Vereinbarungen ist die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten – sowohl der kollektiv-betriebliche als auch der individuelle. Hierfür werden Verfahrensregelungen getroffen, Methoden für Bedarfsanalysen vereinbart und der Ablauf von Personalentwicklungsgesprächen festgelegt.

2.2.1 Verfahrensregelungen

Häufig werden – unterschiedlich komplexe – Regeln für das Verfahren aufgestellt, mittels dessen der Bedarf im Rahmen betrieblicher Bildungsplanung ermittelt werden soll. Im Folgenden werden die möglichen verschiedenen Verfahrensweisen systematisch dargestellt.

„Die Ermittlung des Bedarfs erfolgt über mehrere Verfahrensweisen:

- Systematische Bedarfsermittlung auf [...] Führungsebene zur Identifikation strategischer (über individuelle Bedürfnisse hinausgehende) Personal- und Organisationsentwicklungsbedarfe.

- Strukturierte Mitarbeitergespräche, in denen u. a. die Qualifizierungsanforderungen des Arbeitsplatzes mit den individuellen Entwicklungsbedürfnissen bzw. -potenzialen der Mitarbeiter abgeglichen werden. Vorgesetzte und Mitarbeiter bringen gleichermaßen ihre Interessen und Wünsche in das Gespräch ein. [...]

Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen melden ihren Qualifikationsbedarf direkt an den Personalentwickler und/oder Personalentwicklungsassistenten.“

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 020200/253/2004

In folgender Vereinbarung wird ein konzernweit geltender Prozess beschrieben: Der Qualifizierungsbedarf wird ermittelt, indem das Ist-Kompetenzprofil (auf Seiten der Beschäftigten) mit dem Soll-Kompetenzprofil (den Anforderungen an sie) abgeglichen wird. Die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters beruht auf Freiwilligkeit.

„Im ersten Schritt wird das Ist-Kompetenzprofil erhoben. Die Führungskraft schätzt die Ausprägung der Ist-Kompetenzen des Mitarbeiters ein und erläutert seine Einschätzung dem Mitarbeiter. Basis für den Abgleich ist das tätigkeitsspezifische Soll-Kompetenzprofil. Die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters wird empfohlen, beruht aber auf Freiwilligkeit. Die Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen des Mitarbeiters wird im Aufzeichnungsbogen zum Kompetenzgespräch dokumentiert.

Im zweiten Schritt wird der Qualifizierungsbedarf über den Abgleich des Soll-Kompetenzprofils mit dem Ist-Kompetenzprofil durch die Führungskraft festgestellt.“

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020300/7/2005

Nachstehend wird detailliert beschrieben, wie die zuständige Fachabteilung den Bedarf durch interne Workshops und Vorschläge von Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsrat erhebt. Anschließend wird der so ermittelte Bedarf mit dem Betriebsrat beraten.

„Der Weiterbildungsbedarf wird jährlich im IV. Quartal durch den/die Referenten/in Weiterbildung der Personalabteilung für das kommende Wirtschaftsjahr [...] ermittelt.

Die Erhebung erfolgt durch:

- Workshops der Bereiche
- Vorschläge der Mitarbeiter/innen (Bedarf am Arbeitsplatz)
- Vorschläge der Vorgesetzten
- Zielvereinbarungen in der Leistungsbeurteilung
- Vorschläge des Betriebsrates.

Mit dem Betriebsrat ist der ermittelte Qualifizierungsbedarf einmal jährlich (im I. Quartal des Kalenderjahres) zu beraten. Auf Grundlage dieser Beratung legt der Arbeitgeber den tatsächlichen Qualifizierungsbedarf fest. Dabei sind außer den betrieblichen Belangen auch die Qualifizierungsinteressen der Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen.“

 MASCHINENBAU, 020200/220/2000

Auch im folgenden Beispiel ermittelt der Arbeitgeber den Bedarf und berät ihn mit dem Betriebsrat. Dieser kann die Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten einbringen.

„Die Geschäftsführung ermittelt den jährlichen Bedarf an Qualifikation. Die Geschäftsführung hat den Qualifikationsbedarf einmal jährlich mit dem Gesamtbetriebsrat zu beraten. Der Gesamtbetriebsrat kann sich dazu bei den Beschäftigten informieren und im Betrieb sachkundig machen. Er kann Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten in die Beratung einbringen.“

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/195/2001

Die Einbeziehung aller betrieblichen Beteiligten – von Führungskräften und Personalentwicklungs-Verantwortlichen bis zum Betriebsrat und den Beschäftigten – wird nachstehend zentral thematisiert.

„Die Bedarfsermittlung erfolgt gemeinsam mit allen Beteiligten (Mitarbeiter, Führungskräfte, PE-Verantwortliche und Betriebsrat), systematisch und regelmäßig. Der Betriebsrat kann sich dazu bei den Mitarbeitern informieren und im Unternehmen sachkundig machen. Wichtige Instrumente der Bedarfsermittlung sind neben den Stellenprofilen und den Entwicklungsgesprächen die Checklisten (Anhang [...]) für Mitarbeiter und Vorgesetzte zur Ermittlung des Bildungsbedarfes einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen.“

 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 020200/161/2002

Im Folgenden wird ein „gemeinsames“ Vorgehen von Schulungsabteilung, Fachabteilungen und Betriebsrat betont. Ob dabei Übereinstimmung erforderlich ist, bleibt unklar.

„Im Sinne der in § 2 beschriebenen Ziele haben Schulungsabteilung, Fachabteilungen und der Gesamtbetriebsrat gemeinsam rechtzeitig Art und Umfang des betrieblichen Bildungsbedarfs jährlich zu ermitteln. Darüber hinaus ist während des Geschäftsjahres der zusätzliche Bedarf bei personellen, organisatorischen, technischen und Sortimentsveränderungen zu berücksichtigen.“

🔑 HOLZGEWERBE (OHNE MÖBELHERSTELLUNG), 020200/187/2005

Mitunter werden die Beschäftigten einbezogen: Ihre Anregungen sind Teil eines rückgekoppelten Planungsprozesses des Managements.

„Durch den Personalbereich wird der konkrete Bildungsbedarf [...] im Rahmen der Jahresplanung über die Bedarfsmeldungen der Fachbereiche hinaus auf der Basis der Betrachtung der gesamten Organisation, den anstehenden Aufgaben und den zur Verfügung stehenden Personen analysiert und als Bildungsbedarfsanalyse abgeleitet. Grundsätzlich kann der Mitarbeiter Anregungen zur strategisch konzeptionellen Bildungsausrichtung [...] an seine Führungskraft weiterleiten. Die Anregungen und Vorschläge von Mitarbeitern werden von der Führungskraft und vom Personalbetreuer oder -entwickler geprüft und fließen gegebenenfalls in die Bildungsbedarfsanalyse mit ein. Bei Bedarf kann sich der Mitarbeiter darüber hinaus an den Betriebsrat wenden. Der Mitarbeiter erhält eine Rückmeldung von der angesprochenen Stelle zu seinem Vorschlag.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/192/2007

Auch laut folgender Vereinbarung werden neben technischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen die Bedarfe der Beschäftigten bei der Bedarfserhebung berücksichtigt.

„Zur Vorbereitung des innerbetrieblichen Weiterbildungsprogramms wird kontinuierlich der Weiterbildungsbedarf erhoben und analysiert. Technische, wirtschaftliche und soziale Veränderungen sind hierbei regelmäßig im Hinblick auf qualifikationsbezogene Auswirkungen zu berücksichtigen. Individuelle Qualifikationserfordernisse gehen in das Bedarfsfeststellungsverfahren ein. Die aus den Mitarbeitergesprächen abgeleitete Förderung durch interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen bildet dabei einen besonderen Schwerpunkt.“

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 020300/17/2002

2.2.2 Instrumente für Bedarfsanalysen

Um den individuellen Bedarf zu analysieren, kann einerseits auf technische Methoden und Instrumente zurückgegriffen werden. Andererseits eignet sich hierfür ein weiteres Verfahren: das Personalgespräch (siehe hierzu den folgenden Abschnitt 2.2.3).

Eine große Rolle spielt in den Vereinbarungen der Soll-Ist-Abgleich der Kompetenzen. Nachstehend ist er in eine Qualifizierungsbedarfsanalyse eingebettet.

„Die Qualifizierungsbedarfsanalyse (kurz: QBA) ist ein Testverfahren, mit dessen Hilfe der Kenntnisstand des jeweiligen Mitarbeiters/in ermittelt werden soll. Die Ermittlung findet ausschließlich in den Wissensbereichen statt, die für die zukünftige Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Zusammenarbeit wichtig sind. Durch die Vereinbarung soll ein

gerechteres und zuverlässigeres Abbild des Kenntnisstandes des jeweiligen Mitarbeiters/in ermittelt werden [...]. Die durch die QBA ermittelten Kenntnisstände werden bewertet und mit dem Anforderungsprofil des jeweiligen Arbeitsplatzes verglichen.“

🔑 MASCHINENBAU, 020300/1/1997

In einer öffentlichen Verwaltung werden Anforderungsprofile von Stellen den individuellen Eignungsprofilen gegenübergestellt. Daraus soll der individuelle Qualifizierungsbedarf deutlich werden.

„Anforderungsprofile beschreiben die Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung erforderlich sind. Durch den Abgleich des Anforderungsprofils (SOLL) mit dem individuellen Profil einer Person (Eignungsprofil – IST) wird deutlich, in welchen Bereichen sich die bzw. der Beschäftigte weiterqualifizieren sollte.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020300/23/2008

Des Öfteren wird für den Soll-Ist-Abgleich zwischen verschiedenen Kompetenzarten unterschieden. In einem Fall wird für „Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten“ ein individueller Qualifizierungsplan für 2 Jahre festgelegt.

„Ansatz für die Weiterbildungsplanung jedes Mitarbeiters ist das Anforderungsprofil. In einem Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen anhand eines SOLL-IST-Abgleichs zu Kenntnissen, Kompetenzen, Fähigkeiten ermittelt und im Qualifizierungsplan für die kommenden 2 Jahre festgelegt.“

🔑 MINERALÖLVERARBEITUNG, 020200/174/2002

Im Folgenden wird mit einem fünfstufigen Profil der erwarteten Kompetenzen gearbeitet. Es ist eine Art Input der Vorgesetzten für das Mitarbeitergespräch. An diesem Profil werden die Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten gemessen.

„[...] Unterlage für das [Mitarbeitergespräch] ist das Qualifikations-Profil [...]. Mit diesem Profil wird auf systematische Weise ein Soll-/Ist-Abgleich der für die Funktion benötigten Kompetenzen des Mitarbeiters erstellt. Vorrangiges Ziel des Profils ist es, die Weiterbildungsbedarfe eines jeden Mitarbeiters zu erheben, die sich aus dem Delta zwischen Ist und Soll ergeben. Das Profil selbst ist in [fünf] Kompetenzbereiche aufgeteilt:

- a) Fachliche Kompetenz
- b) Methodenkompetenz [...]
- c) Sozialkompetenz [...]
- d) Persönlichkeitskompetenz [...]
- e) Führungskompetenz [...].“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/67/2005

Laut folgender Vereinbarung sollen betriebspezifische Qualifizierungsmatrizen auf Grundlage einer ISO-Norm angewendet werden.

„Entsprechend der ISO/TS 16949:2002 müssen die notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter ermittelt und verifiziert werden. Dies geschieht mit Hilfe von Qualifizierungsmatrizen, der sogenannten PAUL-Matrix und Kenntnismatrix.
[...] Die [...] Matrix beschreibt die Kenntnisse der Mitarbeiter an den [Arbeitsplätzen]. Die Kenntnisse werden vom Vorgesetzten eingeschätzt und in die Matrix-Vorlage eingetragen.“

🔑 NACHRICHTENTECHNIK/ UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK, 020300/25/2010

Eine computergestützte Qualifikationsdatenbank ist Gegenstand der folgenden Vereinbarung.

„Diese Vereinbarung regelt die Anwendung der computerunterstützten Qualifikationsdatenbank ‚IQ‘ (IQDB) [...] Mit Hilfe der IQDB sollen einzig die Personaleinsatzplanung in Projekten, die persönliche Qualifikationsentwicklung der MA und die Prognose des mittel- und längerfristigen Qualifikationsbedarfs im Unternehmen unterstützt werden.“

🔑 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK, 020300/24/2011

Daraufhin folgen in der Vereinbarung die Inhalte, die in die Datenbank aufgenommen werden sollen: persönliche Stammdaten, Kompetenzen auf der Grundlage eines standardisierten Kompetenzkatalogs, Beschreibung der Ausprägungen und der zu entwickelnden Kompetenzen der Beschäftigten.

2.2.3 Personalentwicklungsgespräche

Solche eher technischen Methoden werden in vielen Vereinbarungen durch Qualifikations- oder Personalentwicklungsgespräche ersetzt. Sie wurden in den letzten Jahren gemäß den einschlägigen Bestimmungen in den Tarifverträgen großer Tarifvertragsbereiche zunehmend entwickelt, um den Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten festzustellen und in die Gesamtplanung des Betriebes einzubringen. Vielfach werden die Vorgaben der Tarifverträge in Betriebsvereinbarungen konkretisiert. Aber auch in Betrieben, die nicht unter tarifliche Regelungen fallen, werden solche Verfahren genutzt.

Die Vorgabe des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst wird in dieser Dienstvereinbarung hinsichtlich Terminierung konkretisiert. Dabei wird betont, dass das Gespräch für die Beschäftigten freiwillig ist.

„Jede Führungskraft (FK) bietet den ihr unterstellten Beschäftigten einmal im Jahr ein Qualifizierungsgespräch an. Die Termine sind rechtzeitig, d. h. mindestens zwei Wochen vorher anzukündigen und als solche zu benennen, damit sich die Beschäftigten darauf vorbereiten können. Das Gespräch ist freiwillig und kann von den Beschäftigten abgelehnt werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/331/2007

Eine andere Vereinbarung aus diesem Tarifvertragsbereich bezieht sich auf die Zeitspanne, innerhalb der die Gespräche geführt werden. Sie konstatiert eine gemeinsame Verantwortung von Arbeitgeber und Betriebsrat.

„Diese Gespräche sind mindestens jährlich mit dem Beschäftigten zu führen. Institutsleitung und Betriebsrat legen jährlich die Zeitspanne fest, während der die Gespräche zu führen sind.“

🔑 VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 020300/9/1981

Häufig wird die Bestimmung des jeweiligen Tarifvertrages wörtlich oder leicht abgewandelt zitiert. Darüber hinaus wird nachstehend die Terminierung des jährlichen Qualifizierungsgesprächs dem Arbeitgeber übertragen.

„Zur Feststellung, ob ein notwendiger Qualifizierungsbedarf eines Beschäftigten vorliegt, führen Arbeitgeber und Beschäftigter regelmäßig ein so genanntes Qualifizierungsgespräch. In diesem Gespräch wird erörtert, ob ein Qualifizierungsbedarf bei dem Beschäftigten besteht. Dieses Gespräch wird grundsätzlich einmal im Jahr durchgeführt. Den Zeitpunkt des Gesprächs bestimmt der Arbeitgeber. Bei neu eingestellten Mitarbeitern wird das Gespräch frühestens nach Ablauf von sechs Monaten geführt.“

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 020200/262/2003

Ohne tarifvertraglichen Hintergrund wird laut folgender Vereinbarung der Bedarf durch verschiedenartige Gespräche mit den Beschäftigten ermittelt.

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

🔑 PAPIERGEWERBE, 020300/11/2006

Im Folgenden wird das Qualifizierungsgespräch mit den betriebsüblichen Personalgesprächen verbunden. Bemerkenswert ist dabei die Pflicht, dieses Gespräch zu dokumentieren.

„[Das Qualifizierungsgespräch] kann im Rahmen der üblichen Personalprozesse/ Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufgrund tariflicher Regelungen bzw. aufgrund von Firmenregelungen erfolgen, d. h. in der Regel im Rahmen des [Entgeltraahmenabkommen]-Gesprächs oder der Erläuterung der tariflichen jährlichen Leistungskomponente. Diese Gespräch sowie die daraus resultierenden erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen sind zu dokumentieren.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERHERSTELLER, 020200/182/2005

Bisweilen verfügen die Beschäftigten über ein Initiativrecht: Sie selbst können ein Qualifizierungsgespräch veranlassen.

„Auf Initiative der/s Beschäftigten wird ein Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten oder einem Vertreter des Arbeitgebers geführt. Dabei wird gemeinsam festgestellt, welcher individuelle Qualifizierungsbedarf besteht. Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen werden unter dem Vorbehalt der Entscheidung durch den Bildungsausschuss vereinbart. Hierzu kann der/die Beschäftigte Vorschläge machen. Zur Vereinbarung der Qualifizierungsmaßnahmen gehört auch die Festlegung von Prioritäten zwischen den einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen.“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020200/198/2007

Individueller Qualifizierungsbedarf hängt mit dem Bedarf des Betriebes zusammen. Ihn muss der Vorgesetzte sinnvollerweise in ein Qualifizierungsgespräch einbringen. Auf diesen Zusammenhang macht folgende Vereinbarung aufmerksam.

„Mindestens einmal jährlich finden auf der Grundlage des festgestellten betrieblichen Qualifikationsbedarfs regelmäßige oder anlassbezogene Gespräche der MitarbeiterInnen mit der zuständigen Führungskraft statt, in dem festgestellt wird, welcher konkrete individuelle Qualifizierungsbedarf besteht und in welchem Zeitraum die Maßnahme durchgeführt wird.“

🔑 ANONYM, 0230300/19/2008

Ähnlich wird nachstehend zunächst betont, dass die Vorgesetzten dafür verantwortlich sind, den betrieblichen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Dieser wird den Beschäftigten schließlich im Qualifizierungsgespräch erläutert.

„Die betrieblichen Vorgesetzten bereiten die Gespräche vor; sie ermitteln die Auswirkungen von technologischen, organisatorischen und sonstigen Veränderungen auf die Qualifikation der Beschäftigten und ermitteln gegebenenfalls den Qualifizierungsbedarf.“

Die betrieblichen Vorgesetzten erläutern den Beschäftigten in dem Gespräch die geplanten Veränderungen und neuen Technologien sowie die Auswirkungen auf die bestehende Qualifikation und gegebenenfalls entstehende Qualifikationsbedarfe.“

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 020300/13/2005

2.2.4 Folgen der Qualifikationsgespräche für die Beschäftigten, Schutz vor Überforderung

Qualifikations- oder Personalentwicklungsgespräche dienen dazu, individuellen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Sie bringen daher Konsequenzen für die weitere berufliche Entwicklung der Betroffenen mit sich. In einigen dazu abgeschlossenen Tarifverträgen – z. B. für den Metallbereich – werden die Beschäftigten dazu verpflichtet, an der Feststellung ihres Qualifizierungsbedarfes mitzuwirken und an den vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. In anderen Tarifverträgen – z. B. im öffentlichen Dienst – bleibt dies offen. Infolgedessen finden sich hierzu in Betriebsvereinbarungen unterschiedliche Regelungen. Mitunter wird die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs zum Anlass genommen, Betroffene dahingehend zu beraten, ggf. andere Arbeitsaufgaben zu übernehmen.

„Es wird auch darüber beraten, ob und in welchem Umfang die Wahrnehmung einer anderen konkreten gleichwertigen oder gegebenenfalls höherwertigen Aufgabe aufgrund der vorhandenen oder einer weiterentwickelten Qualifikation in Betracht kommt.“

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 020300/13/2005

Ergebnis des Gesprächs ist laut folgender Regelung eine individuelle Laufbahnplanung.

„Je nach Potenzialaussage, Einschätzung des Vorgesetzten und Entwicklungszielen des Mitarbeiters wird eine individuelle Laufbahnplanung erarbeitet. Im Einzelfall kann hier schon der Grundstein für eine konkrete Fach- und Führungsnachfolge vorgesehen werden.“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/274/2004

Wo der Tarifvertrag es zulässt, wird zuweilen die Freiwilligkeit des Qualifizierungsgesprächs hervorgehoben.

„Das Gespräch ist freiwillig und kann von den Beschäftigten abgelehnt werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 020200/331/2007

Mitunter wird betont, dass die Ablehnung eines Gesprächs sich nicht nachteilig auswirken darf.

„Die Teilnahme an diesem Gespräch ist freiwillig; die Ablehnung muss auch nicht begründet werden. Aus der Ablehnung der Teilnahme dürfen dem Mitarbeiter keine Nachteile erwachsen, insbesondere darf ihm deswegen die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen nicht versagt werden.“

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 020200/161/2002

In mehreren Vereinbarungen wird die Möglichkeit festgelegt, dass der Beschäftigte den Betriebsrat zum Qualifizierungsgespräch hinzuzieht – offenbar um angesichts der Pflicht zur Mitwirkung dem Schutzgedanken Rechnung zu tragen.

„Die Beschäftigten haben Anspruch auf Qualifikation und auf ein regelmäßiges Personalentwicklungsgespräch mit dem Arbeitgeber, in dem gemeinsam der Qualifizierungsbedarf festgestellt wird. Wünscht der Beschäftigte die Teilnahme des Betriebsrates, so ist dieser hinzuzuziehen.“

🔑 MASCHINENBAU, 020300/8/2005

In einigen Vereinbarungen und besonders deutlich in folgender werden die Ergebnisse von Bedarfsanalysen ausdrücklich auf die Zwecke der Personal- und Qualifizierungsplanung beschränkt und die Nutzung für arbeitsrechtliche Maßnahmen ausgeschlossen.

„Zweck der PE-Analyse ist nicht die Realisierung disziplinarischer Maßnahmen oder sonstiger Benachteiligungen, insbesondere mit arbeitsrechtlichen Sanktionen (bspw. Änderungskündigungen etc). Ferner werden die Ergebnisse der PE-Analyse ausschließlich an Zwecke der Personalentwicklungsplanung/-darstellung gebunden.“

🔑 KREDITGEWERBE, 020200/108/1998

3 Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Bei der Ermittlung von Qualifikations- und Weiterbildungsbedarf in den Betrieben verfügt der Betriebsrat über Mitbestimmungsrechte. Sie beruhen auf den Bestimmungen des BetrVG zu Personalplanung, Beschäftigungssicherung und Förderung der Berufsbildung (vgl. Kapitel 5.3). In zahlreichen ausgewerteten Betriebsvereinbarungen werden zudem Vorgehensweisen und Methoden bei der Bedarfsfeststellung vereinbart. Der Betriebsrat wird meist eng, wenngleich auf unterschiedlichen Ebenen, in die Prozesse zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs miteinbezogen:

- bei der Ausgestaltung der Verfahren insbesondere der Ermittlung des individuellen Bedarfs,
- beim Einbringen von eigenen Vorschlägen für absehbaren betrieblichen Bedarf,
- bei den Personal- oder Qualifizierungsgesprächen,
- bei der Beratung über die Umsetzung der Ergebnisse der Bedarfsermittlung.

Der Prozess der Beratung über den Bildungsbedarf wird in den Vereinbarungen unterschiedlich detailliert festgeschrieben. Grundlegend und für die Beteiligung und Mitbestimmung unverzichtbar ist es, dass der Betriebsrat über die Überlegungen und Planungen des Arbeitgebers informiert wird. Dies wird in den meisten Vereinbarungen offenbar vorausgesetzt, mitunter auch genauer beschrieben.

„Der vom Vorstand entschiedene Bildungsbedarf wird im Rahmen der [...] Jahresplanung [...] dem Bildungsausschuss zugänglich gemacht. Parallel erfolgt eine Information der Betriebsräte. Der genehmigte Bildungsbedarf wird anschließend von der zuständigen Organisationseinheit als betriebliche Bildungsmaßnahmen angeboten.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/192/2007

Basierend auf der Information beraten Arbeitgeber und Betriebsrat die Ergebnisse der Analyse oder der Bedarfsermittlung. Zudem kann sich laut folgender Vereinbarung der Gesamtbetriebsrat ausdrücklich bei den Beschäftigten informieren, um deren Interessen in die Beratung einzubringen.

„Die Geschäftsführung ermittelt den jährlichen Bedarf an Qualifikation. Die Geschäftsführung hat den Qualifikationsbedarf einmal jährlich mit dem Gesamtbetriebsrat zu beraten. Der Gesamtbetriebsrat kann sich dazu bei den Beschäftigten informieren und im Betrieb sachkundig machen. Er kann Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten in die Beratung einbringen.“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/195/2001

Um sich über einen festgestellten betrieblichen Bedarf zu beraten, nutzen Arbeitgeber bzw. Management und Betriebsrat die bestehenden Strukturen der Beratung und Kooperation. Beispielsweise befasst sich nachstehend der (offenbar paritätische) Bildungsausschuss mit der Bedarfsanalyse, die vom Management erstellt wurde. Danach wird sie an den Vorstand des Unternehmens zur Beschlussfassung weitergeleitet.

„Die Bildungsbedarfsanalyse wird dem Bildungsausschuss zugeleitet. Anregungen und Vorschläge der Betriebsräte werden ebenfalls dem Bildungsausschuss zugeleitet. Im Bildungsausschuss werden die Ergebnisse gemeinsam geprüft und beraten. Daraus wird die Empfehlung zum Bildungsbedarf [...] entwickelt. Diese wird anschließend an den Vorstand geleitet.“

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/192/2007

Laut folgender Vereinbarung wird eigens eine paritätische Kommission eingerichtet speziell für das Instrument der Qualifizierungsbedarfsanalyse, das offenbar neu eingeführt wird.

„Es wird eine paritätische Kommission gebildet. Diese Kommission wird mit 2 Personen des Betriebsrates und mit 2 Personen des Arbeitgebers besetzt. Beide Seiten haben die gleiche Stimmenzahl. Vor dem ersten Einsatz der QBA [Qualifizierungsbedarfsanalyse] erstellt der Arbeitgeber für jeden Arbeitsplatz bzw. jede Gruppe vergleichbarer Arbeitsplätze ein Anforderungsprofil. Jede Änderung des Anforderungsprofils, soweit sie Auswirkungen auf die QBA hat, ist der Kommission rechtzeitig mitzuteilen. Die paritätische Kommission legt die genauen Einzelheiten der Durchführung der QBA fest. Kommt kein Konsens zustande, wird der Test nicht durchgeführt.“

🔑 MASCHINENBAU, 020300/1/1997

Mitunter werden zahlreiche Beteiligte – sowohl Führungskräfte als auch Betriebsratsmitglieder – in die Bedarfsermittlung bzw. in die Planung und Beratung einbezogen.

„Die Bedarfsermittlung erfolgt gemeinsam mit allen Beteiligten (Mitarbeiter, Führungskräfte, PE-Verantwortliche und Betriebsrat), systematisch und regelmäßig. Der Betriebsrat kann sich dazu bei den Mitarbeitern informieren und im Unternehmen sachkundig machen.“

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 020200/161/2002

Geschäftsleitung und Betriebsrat beraten gemeinsam die Umsetzung des erhobenen Bedarfs. Sie beziehen sich dabei auch auf die einschlägigen Bestimmungen des BetrVG.

„Gemäß §§ 80, 96, 97, 98 BetrVG beraten die Institutsleitung und der Betriebsrat nach Abschluss der Qualifikationsgespräche mindestens einmal im Kalenderjahr über die Umsetzung des erhobenen Qualifikationsbedarfs für die Beschäftigten.“

🔑 VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 020300/9/1981

Alternativ bilden Arbeitgeber und Betriebsrat einen Bildungsausschuss, der die Umsetzung der Bedarfserhebung begleitet.

„Der zentrale Bildungsausschuss hat u. a. folgende Aufgaben:

- Die zentrale Personalentwicklung erstellt auf der Grundlage der jährlich durchgeführten Bildungsbedarfserhebung gem. § 5 Abs. 1 das Gesamtfortbildungsprogramm und stimmt dieses mit dem zentralen Bildungsausschuss ab.“

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 020300/12/2005

4 Offene Probleme und zusammenfassende Bewertung

Der zukünftige Qualifikations- und Fachkräftebedarf, insbesondere angesichts des demografischen Wandels, der Branchenentwicklung und strategischer Unternehmensziele, wird bisher kaum in Betriebsvereinbarungen behandelt. Vor allem hinsichtlich eines absehbaren Fachkräftemangels kann sich dies nachteilig für die Betriebe auswirken.

Inhaltlich werden in den Vereinbarungen einige Schwerpunkte erkennbar: die Verfahren zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten, die innerbetriebliche Beratung und die Umsetzung der Ergebnisse der Bedarfsermittlung. Die Verantwortung für die Bedarfserhebung obliegt meist dem Arbeitgeber bzw. dem Personalmanagement, der Betriebsrat wird meist eng in das Verfahren einbezogen. Einige Vereinbarungen legen die Methoden der Bedarfsermittlung fest. Dabei wird zuweilen erläutert, welche Fragestellungen eine Bedarfsanalyse enthalten soll.

Drei Punkte lassen sich angesichts der vorliegenden Vereinbarungen hervorheben:

- Zwar unterliegt die Bedarfsermittlung oft der Verantwortung des Arbeitgebers. Dennoch werden häufig beteiligungsorientierte Methoden genutzt. Dabei werden die Beschäftigten selbst gewissermaßen als „Experten in eigener Sache“ in den Prozess der Bedarfsanalyse einbezogen. Um den individuellen Bedarf der Beschäftigten festzustellen, nutzen Betriebe offenbar zunehmend Personalentwicklungs- oder Qualifizierungsgespräche. Dafür enthalten einige Tarifverträge Vorgaben. Aber auch in Fällen, in denen keine tarifvertraglichen Regelungen bestehen, werden entsprechende Verfahren in Betriebsvereinbarungen festgelegt.
- In zahlreichen Vereinbarungen wird ein Bemühen oder sogar eine Verpflichtung deutlich: Bei der Planung sollen nicht nur betriebliche Qualifizierungsbedarfe, sondern auch persönliche Weiterbildungs- und Entwicklungswünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden.
- Den individuellen Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten zu identifizieren, gehört mittlerweile fast schon zum Standard in den Vereinbarungen. Nur Weniges weist jedoch auf eine strategische Betrachtung des Bedarfs hin – insbesondere aus Sicht der Unternehmensentwicklung und angesichts langfristiger Entwicklungen der Qualifikationsbedarfe oder der demografischen Herausforderungen.

5 Beratungs- und Gestaltungshinweise

5.1 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme der Interessenvertretung

Die Ermittlung des aktuellen oder zukünftigen Qualifizierungsbedarfs des Betriebes entwickelt sich zu einem zunehmend wichtigeren Thema. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Unternehmensstrategie, des technischen und organisatorischen Wandels oder der demografischen Entwicklung. Davon hängt u. a. die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes bzw. des Unternehmens ab: Denn aus dem mittel- und langfristigen betrieblichen Bedarf ergeben sich auch Anforderungen an die Qualifizierung der Beschäftigten. Hierbei wiederum verfügt der Betriebsrat über einflussreiche Mitbestimmungsrechte.

Der Betriebsrat sollte sich zunächst darüber klar werden, ob er

- a) lediglich den Prozess der Bedarfsermittlung und die Beratung darüber festlegen oder
- b) auch die Methoden der Analyse selbst regeln will. Gegen letzteres spricht: Die professionellen Methoden zur Ermittlung des betrieblichen Bedarfs können sich ändern und dann den von der Vereinbarung vorgegebenen Rahmen überschreiten. Daher liegt es nahe, hier lediglich das allgemeine Vorgehen und vor allem die Beteiligung der Beschäftigten und des Betriebsrats zu regeln. Bei der Ermittlung des individuellen Bedarfs der Beschäftigten sieht das etwas anders aus: Hier gehören Mitarbeiter-, Qualifizierungs- oder Personalentwicklungsgespräche inzwischen zum Standard. Diese beteiligungsorientierten Verfahren können sinnvollerweise auch dort in eine Vereinbarung aufgenommen werden, wo sie nicht vom Tarifvertrag vorgegeben werden.

Ein weiterer Aspekt ist für den Betriebsrat von zentraler Bedeutung: durch Qualifizierung Beschäftigung zu sichern. Um dies angesichts des wirtschaftlichen und demografischen Wandels des Betriebs leisten zu können, müssen die aktuellen und künftigen Qualifizierungsbedarfe möglichst regelmäßig erfasst werden. Daraufhin können nötige Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen werden.

5.2 Gestaltungsraster

Die vorliegende Auswertung von Vereinbarungen ergab Hinweise für die betriebliche Gestaltung, die in folgendem Gestaltungsraster zusammengefasst sind. Es handelt sich dabei nicht um einen abgeschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um mögliche Inhalte einer Vereinbarung, die im Einzelfall aufgegriffen werden können.

- betriebliche Problemstellung für die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs klären:
 - Welchen zukünftigen Bedarf an Fachkräften hat der Betrieb?
 - Wie sieht die Altersstruktur des Betriebs angesichts des demografischen Wandels aus?
 - Steht ein Tarifvertrag im Hintergrund, dessen Umsetzung in einer betrieblichen Vereinbarung konkretisiert werden muss?
- zukünftigen Bedarf des Betriebes bzw. Unternehmens an neuen oder zusätzlichen Qualifikationen angesichts der Entwicklung von Märkten, Branchen, Technik ermitteln:
 - Verfahren regeln
 - Verantwortlichkeiten festlegen

- individuellen Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten feststellen:
 - Verfahren
 - Instrumente für Bedarfsanalysen
 - Personal- oder Qualifizierungsgespräche
- spezielle Regelungen für Qualifizierungsgespräche:
 - Art der Beteiligung der Beschäftigten
 - Umsetzung eines geltenden Tarifvertrags
- Betriebsrat einbeziehen
 - bei den Verfahren der Bedarfsermittlung,
 - beim Einbringen von Vorschlägen für absehbaren betrieblichen Bedarf,
 - bei der Durchführung der Personal- oder Qualifizierungsgespräche,
 - bei der Beratung über die Umsetzung der Ergebnisse.

5.3 Rechtliche Grundlagen

Der Betriebsrat hat nach § 92 BetrVG ein Informations- und Beratungsrecht bei der Personalplanung. Dabei nennt Abs. 1 ausdrücklich den „künftigen Personalbedarf“. Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber unterbreiten, eine Personalplanung einzuführen (Abs. 2). Dazu gehört konsequenterweise auch die Ermittlung des betrieblichen und des individuellen Qualifizierungsbedarfs.

Nach § 92 a BetrVG kann der Betriebsrat Vorschläge zur Beschäftigungssicherung einbringen, wobei ausdrücklich die „Qualifizierung der Arbeitnehmer“ genannt wird. Auch in diesem Zusammenhang bietet es sich an, Bedarfe festzustellen.

Ausdrücklich wird die Feststellung des Bedarfs in § 96 Abs. 1 und 2 BetrVG genannt:

„Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen.“

„Berufsbildung“ bedeutet hier nicht nur die berufliche Ausbildung, etwa im dualen System nach dem Berufsbildungsgesetz. Sie umfasst auch die Weiterbildung und Qualifizierung im lebenslangen Lernprozess. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, eine freiwillige Betriebsvereinbarung zur Erhebung des Qualifizierungsbedarfs abzuschließen. Die weiteren Vorschriften in den §§ 96–98 BetrVG regeln die Mitbestimmung bei der Durchführung der Berufsbildung.

In einigen Tarifbereichen sind Fragen zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs in allgemeiner Form tarifvertraglich geregelt. In der Metall- und Druckindustrie legen eigenständige Tarifverträge zur Qualifizierung einen Anspruch der Beschäftigten fest: auf jährliche Mitarbeiter- bzw. Qualifikationsgespräche, um den Weiterbildungsbedarf festzustellen. Im öffentlichen Dienst regelt dies ein Paragraf des allgemeinen Tarifvertrages. In der Chemischen Industrie muss der Arbeitgeber gemäß dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ eine Demografie-Analyse erstellen. Auf deren Grundlage berät er mit dem Betriebsrat über den Handlungsbedarf u. a. hinsichtlich der kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung und der Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers im Unternehmen. Diese seit Beginn der 2000er Jahre abgeschlossenen Tarifverträge können Anlass für betriebliche Vereinbarungen sein und müssen in jedem Falle beachtet werden.

6 Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 67 betrieblichen Vereinbarungen, die seit der Gesamtauswertung von Vereinbarungen zur Weiterbildung (vgl. Busse/Heidemann 2005) beim Archiv der Hans-Böckler-Stiftung eingegangen sind. Die weitaus meisten Vereinbarungen (63) stammen aus dem Geltungsbereich des BetrVG. Eine von ihnen entspricht der Form einer vom Betriebsrat zur Kenntnis genommenen innerbetrieblichen Richtlinie. Vier Regelungen wurden unter den Personalvertretungsgesetzen abgeschlossen, davon eine in Gestalt eines innerbetrieblichen Personalentwicklungskonzepts.

Die Vereinbarungen stammen aus insgesamt 30 verschiedenen Branchen. An der Spitze stehen die Branche Gesundheit und Soziales mit 8 und die Branche Maschinenbau mit 7 Vereinbarungen.

Tabelle 1: Vereinbarungen nach Branchen

Branche	Anzahl
Gesundheit und Soziales	8
Maschinenbau	7
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	5
Metallerzeugung und -bearbeitung	5
Kreditgewerbe	4
Verlags- und Druckgewerbe	3
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	3
Energiedienstleister	3
Forschung und Entwicklung	3
weitere Branchen	26
Gesamt	67

Die meisten Vereinbarungen wurden in den Jahren 2002 bis 2006 abgeschlossen.

Tabelle 2: Abschlussjahr der Vereinbarungen

Abschlussjahr	Anzahl
Bis 2001	18
2002–2006	30
2007–2011	16
Unbekannt	3
Gesamt	67

Die zahlreichen Abschlüsse in den Jahren 2002 bis 2006 hängen vermutlich mit zwei Entwicklungen zusammen: Das 2001 novellierte BetrVG eröffnete dem Betriebsrat erweiterte Möglichkeiten der Beratung bei Fragen der Berufsbildung und Personalplanung. Dazu gehört das neue Recht, vom Arbeitgeber die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs zu verlangen.

Seit 2002 wurden in einigen großen Tarifvertragsbereichen Vereinbarungen abgeschlossen, die den Beschäftigten das Recht einräumen, ein regelmäßiges Qualifizierungsgespräch einzufordern, um den individuellen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Die Modalitäten dafür wurden anschließend in betrieblichen Vereinbarungen geregelt.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

Busse, G./Heidemann, W. (2005): Betriebliche Weiterbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Busse, G./Heidemann, W. (2012): Betriebliche Weiterbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Koch, J./Kraak, R./Heidemann, W. (2002): Mitbestimmung bei betrieblicher Weiterbildung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.

Linderkamp, R./Krämer, M./Proß, G./Skroblin, J.-P. (2007): Arbeitnehmerorientierte Beratung und Weiterbildung, Bielefeld

Internet

Hinweise für die Umsetzung des Tarifvertrags Qualifizierung im öffentlichen Dienst mit dem Qualifizierungsgespräch: http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/checkliste_personaler_tv-ed-tv-l.pdf [Zugriff 08.03.2012]

Hinweise für das Qualifizierungsgespräch nach dem Tarifvertrag Metall/Elektro auf den Seiten der Agentur Q Baden-Württemberg: <http://www.agenturq.de/service/thema.html?id=7> [Zugriff 08.03.2012]

Hinweise zur Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs in der chemischen Industrie: <http://www.cssa-wiesbaden.de/fileadmin/Dokumente/qualifizierungsbedarf.pdf> [Zugriff 08.03.2012]

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 12.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

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

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

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

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

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

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

oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

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

Jutta Poesche

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

Henriette Pohler

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