



**Dr. Uwe Elsholz / Dr. Roman Jaich**

# **Weiterbildung im Betrieb: Triebkräfte und Hemmschuhe**

**Fallbeispiele, Analyse und Handlungsempfehlungen**

**Impressum**

**Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft**

**Bereich Berufsbildungspolitik**

**Paula-Thiede-Ufer 10**

**10179 Berlin**

**Berlin, Oktober 2005**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b><u>Einleitung</u></b> .....	<b>5</b>
1.1	<u>Gesellschaftlicher Hintergrund</u> .....	5
1.2	<u>Weiterbildung als Arbeitsfeld für die betrieblichen Interessenvertreter</u> .....	7
1.3	<u>Vorgehen und Fallauswahl</u> .....	9
<b>2</b>	<b><u>Betriebliche Weiterbildung in der Praxis</u></b> .....	<b>12</b>
2.1	<u>Der Krankenhausbetrieb: Weiterbildung zur Qualitätssicherung der Arbeit</u> 12	
2.2	<u>Der Klinikbetrieb: Auf der Suche nach Transparenz</u> .....	19
2.3	<u>Der Pflegebetrieb: Der Betriebsrat als treibender Akteur für eine betriebliche Qualifizierungsstrategie</u> .....	24
2.4	<u>Der Einzelhandelsbetrieb: Weiterbildung zwischen betrieblicher und Unternehmensebene</u> .....	30
2.5	<u>Der Versicherungsbetrieb: Weiterbildung mit Tradition</u> .....	36
2.6	<u>Der Bankbetrieb: Reorganisation als Herausforderung</u> .....	41
2.7	<u>Der Telekommunikationsbetrieb I: Ein Tarifvertrag prägt die betriebliche Weiterbildung</u> .....	46
2.8	<u>Der Telekommunikationsbetrieb II: Eine Weiterbildungskultur entsteht</u> .....	52
<b>3</b>	<b><u>Weiterbildung als Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte</u></b> .....	<b>59</b>
3.1	<u>Wie agieren Betriebs- und Personalräte in dem Themenfeld?</u> .....	59
3.2	<u>Agieren im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes</u> .....	64
3.3	<u>Weiterbildungsvereinbarung</u> .....	65
3.4	<u>Lernen im Prozess der Arbeit</u> .....	68
3.7	<u>Triebkräfte und Hemmschuhe</u> .....	70
<b>4</b>	<b><u>Empfehlungen für Betriebs- und Personalräte</u></b> .....	<b>75</b>
4.1	<u>Was soll erreicht werden?</u> .....	76
4.2	<u>Was hilft bei der Zielerreichung?</u> .....	81
4.3	<u>Was kommt auf Interessenvertreterinnen und -vertreter zu?</u> .....	88

5 Verwendete und weiterführende Literatur .....91

# **1 Einleitung**

## **1.1 Gesellschaftlicher Hintergrund**

Berufliche Weiterbildung ist im Zusammenhang mit der Diskussion um lebenslanges Lernen und um die Wissensgesellschaft zu einem wichtigen Gegenstand der Arbeitspolitik geworden. Die Verfügung über Wissen, das ständig auf der Höhe der Zeit gehalten werden muss, ist zu einer zentralen Voraussetzung für die Teilnahme am Erwerbsleben geworden.

Die gegenwärtige Situation erfüllt jedoch nicht die hohen Erwartungen, die der beruflichen Weiterbildung zugeschrieben werden. Wurde von dieser in der Vergangenheit erwartet, sie könne eine kompensierende Wirkung für eine fehlende berufliche Erstausbildung entfalten und eine Angleichung der Bildungs-, Lebens- und Erwerbschancen bewirken, so zeigt die Realität, dass sich die ungleichen Zugangschancen zu Bildung fortsetzen und dadurch soziale Ungleichheit weiter verstärkt wird.<sup>1</sup> Die folgenden Befunde belegen dies beispielhaft:

- Die Teilnahmequoten in der beruflichen Weiterbildung steigen mit dem Niveau des Schulabschlusses, des Berufsausbildungsabschlusses und mit dem beruflichen Status.
- Frauen weisen zwar prinzipiell das gleiche Beteiligungsmuster wie Männer in der Weiterbildung auf, bei gleicher beruflicher Stellung nehmen sie sogar etwas mehr teil. Allerdings partizipieren Frauen mit Kindern in deutlich geringerem Maße an Weiterbildung.
- Die Teilnahme der 50- bis 64-Jährigen ist deutlich niedriger als die der jüngeren Menschen. An beruflicher Weiterbildung nimmt diese Altersgruppe nur halb so oft teil wie die 35- bis 49-Jährigen.<sup>2</sup>

Zudem ist die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung insgesamt im Vergleich zu anderen Industrieländern gering. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht wird hieraus das Argument nicht ausgeschöpfter Wachstumspotenziale abgeleitet. Die arbeitsmarktpolitische Perspektive verweist auf Beschäftigungsrisiken und Gefahren der

---

<sup>1</sup> Vgl. Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2002, S. 91.

<sup>2</sup> Vgl. BMBF 2005, S. 25 f.

Verfestigung von Arbeitslosigkeit. Daher müssen die Gewerkschaften Bildungsfragen mehr denn je zu ihrem Thema machen, um die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitglieder zu erhalten und zu fördern.

Handlungsmöglichkeiten ergeben sich für die Gewerkschaften auf verschiedenen Ebenen, der Schaffung von gesetzlichen Rahmenbedingungen, dem Abschluss von Tarifverträgen zur beruflichen Weiterbildung und schließlich die betriebliche Ebene mit der Möglichkeit des Abschlusses von Dienst- oder Betriebsvereinbarungen.

- Auf der Gesetzesebene bestehen verschiedene Bundesgesetze mit Bezügen zur Weiterbildung. Hervorzuheben sind das SGB III, das Betriebsverfassungsgesetz und das Bundespersonalvertretungsgesetz, das Berufsbildungsgesetz sowie das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz. Auf der Landesebene sind insbesondere die Weiterbildungsgesetze der Länder, die Freistellungsgesetze sowie die Personalvertretungsgesetze der Länder zu nennen. Aufgrund dieser Zersplitterung der gesetzlichen Regelungen zur Weiterbildung besteht seit längerer Zeit die Forderung der Gewerkschaften nach einem Bundesrahmengesetz für die berufliche Weiterbildung.<sup>3</sup> Ebenso zielen ein Teil der Empfehlungen der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens auf Bundesregelungen zu dem wichtigen Teilaspekt Finanzierung auf die Gesetzesebene ab.<sup>4</sup>
- Auf tarifvertraglicher Ebene wurden die meisten Abkommen zunächst nicht auf sektoraler, sondern auf Unternehmensebene abgeschlossen. Firmentarifverträge zu diesem Thema gewannen in den letzten Jahren nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ an Bedeutung.<sup>5</sup> Erste Branchentarifverträge zur Qualifi-

---

<sup>3</sup> Zu der gewerkschaftlichen Initiative für ein Bundesweiterbildungsgesetz von ver.di, IG Metall und GEW vgl. z.B. den Beitrag von Bayer in Faulstich 2002, für die gewerkschaftliche Initiative für eine Reform der Berufsausbildung vgl. z.B. DGB 2004.

<sup>4</sup> Zu den Empfehlungen der Expertenkommission siehe Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2004.

<sup>5</sup> Zu den bemerkenswerten Firmentarifverträgen zählen etwa der „Tarifvertrag über die betriebliche Weiterbildung“ bei der Deutschen Telekom von 1998, der Ergänzungstarifvertrag für die SINITEC Service für Informationssysteme GmbH von 1998, die Qualifizierungsbestimmungen des Tarifvertrags für die DITEC GmbH von 1997, der „Debis-Tarifvertrag“ von

zierung reichen zwar auch bis in die 90er Jahre zurück, quantitativ und qualitativ haben sie aber erst in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.<sup>6</sup> Seit Herbst 2003 ist die Koordinierungsstelle der Initiative bei ver.di. Sie bündelt dort die Kräfte für den Abschluss von Qualifizierungstarifverträgen, seit Anfang 2005 gemeinsam mit der IG Metall.<sup>7</sup>

- Die Zahl der Betriebs- und Dienstvereinbarungen mit Weiterbildungsinhalten ist bereits beachtenswert und nimmt erheblich an Bedeutung zu. Eine Dokumentation der Hans-Böckler-Stiftung erfasste bis zum Jahre 1999 287 Vereinbarungen, in denen auch Weiterbildung geregelt ist. Hiervon haben 73 ausschließlich Weiterbildungsinhalte. In einer Nacherhebung wurden 244 Vereinbarungen erfasst, die zwischen den Jahren 1999 und 2004 abgeschlossen wurden.<sup>8</sup>

Diese Regelungsebenen stehen nicht unverbunden nebeneinander sondern ergänzen sich. So hängt der Erfolg von gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen davon ab, ob diese in der Praxis „gelebt“ werden, wie die Erfahrungen mit der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg zeigen.

## ***1.2 Weiterbildung als Arbeitsfeld für die betrieblichen Interessenvertreter***

Insbesondere die betriebliche Handlungsebene – das Agieren der Betriebs- und Personalräte mit Fragen der beruflichen Weiterbildung – erweist sich bei genauer

---

1998, der Qualifizierungstarifvertrag bei VW im Rahmen des Projektes 5000 x 5000 sowie der Qualifizierungstarifvertrag der Bundesdruckerei 2005.

<sup>6</sup> Auf Branchenebene ist hinzuweisen auf den Tarifvertrag zur Förderung der Fortbildung und Umschulung in der Druckindustrie aus dem Jahr 1990, den Tarifvertrag zur Einrichtung eines Qualifizierungsfonds in der Land- und Forstwirtschaft von 1995, der Tarifvertrag zur Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung für die Textil- und Bekleidungsindustrie aus dem Jahr 1997, der Qualifizierungstarifvertrag für die Metallindustrie Baden-Württembergs aus dem Jahr 2001, der Qualifizierungstarifvertrag für die Chemische Industrie aus dem Jahr 2003 sowie der Qualifizierungstarifvertrag der Feinstblechpackungsindustrie aus dem Jahre 2004.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu die Tagungsdokumentationen ver.di 2005 und ver.di/IG Metall 2005.

<sup>8</sup> Busse/Heidemann 2005, S. 103.

Betrachtung als „Black Box“ und es bestehen nur wenige gesicherte Erkenntnisse. Zwar existieren eine Reihe von Erhebungen zur beruflichen Weiterbildung.<sup>9</sup> Je nach Fragestellung und Auswertung ermöglichen diese Untersuchungen einen Blick auf die Weiterbildungsbeteiligung, die Teilnehmerstruktur, die Ausgaben für Weiterbildung, die Gründe für Teilnahme oder Nichtteilnahme, den Nutzen einer Weiterbildungsteilnahme und anderes mehr. Die Ergebnisse werden dabei differenziert nach Betriebsgröße, Wirtschaftssektor oder Branche und lassen Aussagen über das Weiterbildungsgeschehen in quantitativer Hinsicht zu. Sie befassen sich jedoch nicht mit der Frage, wie die berufliche Weiterbildung in der betrieblichen Praxis konkret verhandelt und ausgestaltet wird.

Mit der betrieblichen Praxis setzten sich die Untersuchungen der Hans-Böckler-Stiftung auseinander.<sup>10</sup> Sie betrachten vorrangig betriebliche Qualifizierungsvereinbarungen und weniger das konkrete Handeln der betrieblichen Interessenvertreter. Ebenso verhält es sich mit der Untersuchung zur Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, die zwar das betriebliche Geschehen in den Blick nimmt, aber weniger die handelnden Akteure.<sup>11</sup> Schließlich bestehen im Hinblick auf die betriebliche Praxis verschiedene Untersuchungen, die sich mit Detailfragen der beruflichen Weiterbildung auseinandersetzen, so z.B. zu betrieblichen Lernzeitkonten.<sup>12</sup>

Wie die aktuelle WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten aus dem Jahr 2004/05 zeigt, hat das Thema berufliche Weiterbildung in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Mit 66 % der Betriebsräte, die mit dem Thema Weiterbildung befasst waren, liegt es nach Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung (74 %) an zweiter Stelle, wie die folgende Tabelle zeigt:<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Beispielhaft sei hingewiesen auf das Berichtssystem Weiterbildung, die Erhebungen CVTS I und II auf europäischer Ebene, die Erhebungen des Instituts der deutschen Wirtschaft sowie Auswertungen des BIB/IAB-Panels und des sozioökonomischen Panels. Einen Vergleich der verschiedenen Erhebungen bietet Bellmann 2003.

<sup>10</sup> Busse/Heidemann 2005; Koch/Kraak/Heidemann 2002; Kruse/Tech/Ullenboom 2003.

<sup>11</sup> Vgl. Bahn Müller in ver.di/IG-Metall 2005.

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Dobischat/Seifert 2001.

<sup>13</sup> Vgl. Schäfer 2005.

Anteil der Betriebsräte, die seit Anfang 2003 mit diesen Problemen befasst waren:

<b>Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung</b>	<b>74 %</b>
Weiterbildung	66 %
Riester-Rente / Betriebliche Altersversorgung	62 %
Erhöhung des Leistungsdrucks	60 %
Beschäftigungssicherung	59 %
Änderungen der Arbeitsorganisation	57 %
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	56 %
Altersteilzeit	53 %
Personalabbau	53 %
Verschlechterung des Betriebsklimas	52 %
Zunahme von Überstunden	52 %
Kündigungsschutzfragen	46 %
Einführung neuer Arbeitszeitformen	46 %
Einführung neuer Techniken	44 %

Quellen: IAB-Betriebspanel 2003, privatwirtschaftliche Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten, ohne Landwirtschaft; Themen der Betriebsräte: WSI-Betriebsrätebefragung 2004/05 in Betrieben mit über 20 Beschäftigten | © Hans-Böckler-Stiftung 2006

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema berufliche Weiterbildung entstehen auf betrieblicher Ebene überschneidende Interessensfelder. Für die Beschäftigten verbindet sich Kompetenzerwerb sowohl mit Erhaltung der Erwerbsfähigkeit als auch mit der Persönlichkeitsentfaltung. Unternehmen geht es vor allem um die Effektivität und die Effizienz des Personaleinsatzes. Entsprechend ist der Ressourceneinsatz keineswegs eindeutig zuzuordnen, sondern das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses innerhalb bestehender Rahmenbedingungen. An dieser Stelle setzt unsere Untersuchung an. Uns ging es um die Frage, wie betriebliche Interessenvertreter das Thema Weiterbildung bearbeiten, welche treibenden Kräfte dabei unterstützend wirken und mit welchen hemmenden Faktoren sie sich auseinandersetzen müssen. Ziel der Untersuchung war es, für betriebliche Interessenvertreterinnen und -vertreter die das Thema berufliche Weiterbildung auf die betriebspolitische Agenda setzen wollen, eine Handlungshilfe zu erstellen, die über die Darstellung gesetzlicher Regelungen hinausgeht und die konkrete betriebliche Praxis der Weiterbildungsgestaltung einbezieht.

### **1.3 Vorgehen und Fallauswahl**

Um einen ersten Einblick in die betriebliche Praxis beruflicher Weiterbildung zu erhalten, wurden in acht ausgewählten Betrieben Gespräche mit Betriebs- bzw.

Personalräten sowie den entsprechenden Personalverantwortlichen im Betrieb geführt (leitfadengestützte Interviews).<sup>14</sup> In diesen Gesprächen wurde über die Hintergründe, die zur Schaffung eines weiterbildungsfreundlichen Klimas geführt haben, die konkrete betriebliche Praxis sowie über Hemmnisse und die zukünftige Entwicklung gesprochen.

Die Untersuchung wurde im Auftrag der ver.di durchgeführt. Daher war für die Auswahl der Betriebe Voraussetzung, dass diese zum ver.di-Organisationsbereich gehören. Ziel war die Abdeckung eines breiteren Branchenspektrums. Die Auswahl der Branchen erfolgte vor dem Hintergrund der folgenden Überlegungen:

- Die Branchen Finanzdienstleister und Handel stellen die beiden entgegengesetzten Pole hinsichtlich der Weiterbildungsbeteiligung innerhalb der ver.di-Branchen dar. Nach einer breiten empirischen Untersuchung<sup>15</sup> liegt der Bereich Finanzdienstleister hinsichtlich der Merkmale Weiterbildungsangebot und Teilnahmequote im oberen Bereich während der Bereich Handel bei beiden Merkmalen im unteren Bereich liegt.
- Seit 1998 besteht bei der Deutschen Telekom AG ein Tarifvertrag zur Qualifizierung. Wir haben daher Betriebe aus dem Telekommunikationsbereich, die unter diesen Qualifizierungstarifvertrag fallen, in die Untersuchung einbezogen, da wir erwarteten, Rückschlüsse über die Wirkung tarifvertraglicher Regelungen auf die betriebliche Weiterbildungskultur ziehen zu können.
- Der Gesundheitsbereich wurde schließlich hinzugenommen, weil er ein herausragendes, expandierendes Segment des Dienstleistungssektors darstellt, der sich in den vergangenen Jahren vielfältigen Herausforderungen zu stellen hatte. Im Gesundheitsbereich lässt sich zudem aufzeigen, in welcher Weise rechtliche und politische Rahmenbedingungen einen Qualifizierungsbedarf verstärken können.

---

<sup>14</sup> Bei der Untersuchung haben wir ein weites Verständnis von Weiterbildung zugrunde gelegt, das neben den „traditionellen“ Erhaltungs-, Anpassungs- und Höherqualifizierungen auch neue Lernformen umfasst. Gleichwohl zeigte sich in der Empirie, dass Betriebs- und Personalräte ganz überwiegend im Bereich der traditionellen formalen Weiterbildung agieren.

<sup>15</sup> CVTS II, vgl. Grünewald/Moraal 2002.

Die Auswahl der Betriebe erfolgte in Abstimmung mit den jeweiligen ver.di-Fachbereichen. Eine Repräsentativität wurde nicht angestrebt,<sup>16</sup> vielmehr erfolgte die Auswahl nach dem Kriterium, ob Weiterbildung bereits ein zentrales Thema der Betriebspolitik ist. In die Untersuchung einbezogen wurden schließlich aus dem Bereich Finanzdienstleister ein Versicherungs- und ein Bankbetrieb, aus dem Bereich Handel ein Einzelhandelsbetrieb, zwei Betriebe aus dem Telekommunikationsbereich sowie drei Betriebe aus dem Gesundheitsbereich.

Gefunden haben wir in den Gesprächen, dass es nicht die „optimale“ Strategie für betriebliche Interessenvertreter gibt. Je nach Zielsetzung oder Unternehmenskultur suchen und finden betriebliche Interessenvertreterinnen und -vertreter den für sie richtigen Zugang zum Thema. Branchenbezüge sind trotz der geringen Fallzahl erkennbar, sie scheinen aber nicht ausschlaggebend für die Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildungspolitik zu sein. Bestätigt haben sich eine Reihe von vermuteten Triebkräften und Hemmschuhen, wie z.B. dass Regelungen weiterbildungsfördernd wirken und die wirtschaftliche Lage des Betriebes das Weiterbildungsengagement beeinflussen. Aber es gab auch Neues zu entdecken. Neben den zentralen Fragen der Finanzierung und der Lernzeiten ist ein wichtiges Thema z.B. die Suche nach transparenten Regelungen für den Zugang und die Auswahl der Weiterbildungsteilnehmer. Schließlich haben wir auch gefunden, dass Interessenvertreterinnen und -vertreter auch gegen (anfänglichen) Widerstand des Managements ein weiterbildungsfreundliches Betriebsklima schaffen können.

Um aufzuzeigen, wie betriebliche Interessenvertreterinnen und -vertreter im Themenfeld betriebliche Weiterbildung agieren, stellen wir im folgenden Kapitel die untersuchten Betriebe dar. Das dritte Kapitel zielt darauf ab, die einzelbetrieblichen Erfahrungen zu systematisieren und zu verallgemeinern. Es stellt damit die Grundlage für die in Kapitel vier formulierten Empfehlungen für Betriebs- und Personalräte dar, die helfen sollen, den Stellenwert der beruflichen Weiterbildung in der Betriebspolitik zu erhöhen.

---

<sup>16</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl wäre eine Repräsentativität sowieso nicht möglich.

## **2 Betriebliche Weiterbildung in der Praxis**

### **2.1 Der Krankenhausbetrieb: Weiterbildung zur Qualitätssicherung der Arbeit**

#### **2.1.1 Betrieblicher Hintergrund**

Das untersuchte kommunale Krankenhaus in Bayern wird in der Rechtsform eines Eigenbetriebs geführt. Die Interessen der ca. 2.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von einem Personalrat vertreten. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten beträgt ca. 72 %. Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten wird von Personalrat und Geschäftsleitung als sehr hoch eingeschätzt. Es werden kaum Anlernkräfte eingesetzt. Für den medizinischen und pflegerischen Bereich wird ausschließlich qualifiziertes Personal beschäftigt, dass in der Regel für den eigenen Bedarf ausgebildet wird. Die Übernahmequote beträgt z.B. bei der 3-jährigen Krankenpflegerausbildung zwischen 68 % und 74 %.

Die Wettbewerbssituation ist je nach Bereich unterschiedlich ausgeprägt. Im Bereich der Forensik besteht gegenwärtig kein Wettbewerb. In anderen Bereichen hingegen, wie z.B. der Neurologie, konkurriert das Krankenhaus mit anderen Krankenhäusern. Der Qualifizierung der Beschäftigten kommt in dieser Konkurrenzsituation eine größere Bedeutung zu.

Die Beziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den direkten Vorgesetzten wird in der Mehrzahl der Fälle als gut bis sehr gut eingeschätzt. Das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Krankenhausleitung wird nach einer erst kürzlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung als befriedigend bis ausreichend bewertet. Bei den Kritikpunkten sind vorherrschend mangelnde Information und Transparenz benannt worden. So werden keine klaren Zielsetzungen der Krankenhausleitung erkannt und Informationen bleiben oft auf der Abteilungsleiter- und Chefarzdebene hängen.

Die Personalvertretung und die Krankenhausleitung bewegen sich je nach Anforderung in einem Feld zwischen Kooperation und Eskalation, wenn es um die Durchsetzung von Mitarbeiterthemen geht. Die Personalvertretung wird im Rahmen der Mitbestimmung und Mitwirkung bei Einstellungen und Auswahl der Be-

rufsfachschulen und der Fachweiterbildung nach dem Bayerische Personalvertretungsgesetz (BayPVG) miteinbezogen. Nach Auffassung des Personalrats sind die wenigen Beteiligungsrechte der Interessenvertretung oftmals schon zuviel für die strategischen Veränderungswünsche der Krankenhausleitung.

### **2.1.2 Weiterbildung als Aktionsfeld für den Personalrat**

Der Stellenwert, den Weiterbildung bei der Krankenhausleitung genießt, zeigt sich daran, dass die Abteilungen des Krankenhauses im Rahmen der Mittelzuweisung Weiterbildungsbudgets erhalten, die ausschließlich für Weiterbildung verwandt werden dürfen und daher nicht für andere Zwecke übertragen werden können.

Aus Sicht der Personalvertretung steigert die berufliche Weiterbildung die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch eine konsequente fachliche Weiterbildung können Konflikte vermieden werden und die ständig wachsenden Veränderungen können zeitnah vermittelt und umgesetzt werden.

Die Möglichkeit einer Dienstvereinbarung, welche die bestehende Qualifizierungspolitik des Krankenhauses festschreibt, wurde vom Personalrat erwogen. Hierzu wurden auch Verhandlungen mit der Krankenhausleitung und der Personalabteilung geführt, die jedoch vor allem aufgrund der folgenden Faktoren gescheitert sind:

- Die Leitungen der Fachbereiche des Krankenhauses haben immer Chefärzte inne, die sich zumindest für die medizinisch therapeutischen Berufsgruppen keine Kompetenzen nehmen lassen wollen.
- Das Bayerische Personalvertretungsgesetz (BayPVG) räumt wenig Mitsprachemöglichkeiten ein.
- Die Personalabteilung steht einer Dienstvereinbarung zum Thema Qualifizierung ablehnend gegenüber.

### **2.1.3 Berufliche Weiterbildung in der Praxis**

Bis Mitte der 80er Jahre wurde der Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig Beachtung geschenkt. Sie erfolgte zufällig und unsystematisch und fand ausschließlich in Form externer Maßnahmen statt. Seit Mitte der 80er Jahre wurde das Thema Qualifizierung – zunächst für den medizinischen Bereich – be-

deutsamer und ab Ende der 90er Jahre begann man, die Qualifizierung für den Pflegebereich innerbetrieblich zu organisieren. Dies bildete den Ausgangspunkt für eine systematische Entwicklung des Weiterbildungsbereichs und der Schaffung von Qualifizierungsabteilungen. Die Gründe für diesen Wandel sind in einem Wechsel des Krankenhausdirektoriums und der Einführung der psychiatrischen Personalverordnung zu sehen. Seitdem gibt es eine hohe Akzeptanz für das Thema Qualifizierung.

Die Leitungen der neu geschaffenen Qualifizierungsabteilungen (Ausbildung und Interne Bildung sowie Fortbildung und Fachweiterbildung) wurden zunächst getrennt in Berufsgruppen geführt. Die Leitung der Ausbildungseinrichtungen wie Pflegevorschule, Krankenpflegehilfe und Krankenpflege wurde von Ärzten und nicht von pädagogisch geschultem Personal wahrgenommen. Bis 2002 bestanden diese Organisationseinheiten für die verschiedenen Formen der Aus- und Weiterbildung – der individuellen beruflichen Fortbildung, der Weiterbildung im Pflegebereich, der ärztlichen Fort- und Weiterbildung sowie der Krankenpflegeschule, der Krankenpflegehilfeschule und der Vorschule – getrennt voneinander. Im Jahr 2002 wurden sie in dem krankenseigenem Bildungszentrum zusammengefasst, das aus der seit 1922 bestehenden Krankenpflegeschule hervorgegangen ist. Die Leitungsfunktionen des Bildungszentrums wird seitdem zum Teil von pädagogisch geschulten Personal ausgeübt. Das Bildungszentrum ist gegliedert in die Bereiche Gesundheits- und Krankenpflegehilfeschule (KPH), Gesundheits- und Krankenpflegeschule (KPS), Pflegevorschule (PVS) sowie den internen Bildungs- und Fortbildungsbereich (IBF). Die Pflegevorschule läuft zur Zeit aus, da aufgrund einer gesetzlichen Änderung der Besuch der Pflegevorschule von Hauptschulabgängern nicht mehr als ausreichende Voraussetzung für die Aufnahme einer Gesundheits- und Krankenpflegeausbildung anerkannt wird. Dies wird vom Personalrat und der Leitung des Bildungszentrums als problematisch gesehen, da die Absolventen der Pflegevorschule bisher immer gute Voraussetzungen für das Erlernen der Krankenpflegeausbildung mitbrachten. Die gesetzliche Änderung ist nach deren Auffassung aus berufspolitischen Gründen erfolgt, um den Berufsstand ein vermeintlich notwendiges höheres Bildungsniveau zu verleihen. Berufspraktische Gründe wurden dabei nach Einschätzung der Befragten zu wenig bedacht, so dass mit dieser neuen Regelung in der Einrichtung jährlich 26 Ausbildungsplätze weniger für Hauptschulabgänger zur Verfügung stehen.

Dem Bildungszentrum kommen die folgenden Aufgaben zu:

- Beratung bei der Erhebung des Bildungsbedarfs
- Angebot von Bildungsmaßnahmen, das an den Bedürfnissen der Teilnehmer und des Krankenhauses orientiert ist
- Strukturierung und Vernetzung der Bildungsangebote
- Kontrolle, Evaluierung, Steuerung und Verwaltung von Bildungsmaßnahmen
- Information, Beratung und Begleitung der Teilnehmer
- Die Bereitstellung von Lehrpersonen, Räume und Medien
- Enge Zusammenarbeit mit der Stabsstelle für Pflegeentwicklung und Pflegewissenschaft
- Qualitätssicherung

Eine Beratung der Mitarbeiter bei der Personalentwicklung erfolgt derzeit nicht.

Das jährliche Bildungsangebot erfolgt zum einen aufgrund einer Bedarfsermittlung, indem der Bedarf in allen Abteilungen abgefragt wird. Diese Angebote sind bisher vorrangig an den fachlichen Verwertungsmöglichkeiten orientiert. Von der Leitung des Bildungszentrums wird jedoch angestrebt, in Zukunft auch regelmäßige Angebote zu unterbreiten, die „nur“ in einem weiteren Sinne der betrieblichen Verwertung dienen. Hierzu gab es Gespräche der Leitung des Bildungszentrums mit der Krankenhausleitung, konkrete Angebote sind jedoch noch nicht in der Planung. Zum anderen werden spezifische Bildungsangebote aufgrund konkreter Anfragen aus einzelnen Abteilungen erbracht. Die Personalvertretung kann im Rahmen des Vorschlagsrechts und des Initiativrechts ihre Beteiligung bei der Ausgestaltung und Auswahl der Themenbereiche einbringen.

Der Weiterbildungsbereich des Bildungszentrums steht grundsätzlich jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter offen. Die Teilnahme erfolgt in der Regel aufgrund individuellen Engagements und weniger aufgrund von Anweisungen. Bei der Fachweiterbildung entscheidet die Bereichspflegedienstleitung mit der IBF (interner Bildung- und Fortbildungsbereich) über die Teilnahme. Die Prüfung der Eignung erfolgt zunächst von dem oder der Vorgesetzten, die dann nach dem zur Verfügung stehendem Etat über die Teilnahme entscheidet. Danach erfolgt die Prüfung der Eignung nach den Richtlinien der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG)

und der Bayerischen Krankenhausgesellschaft (BKG) durch das Bildungszentrum. Wird die fachliche Eignung nicht anerkannt, erfolgt ein Gespräch mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter. Aus dem so entstandenen Bewerberpool werden die Teilnehmer vorgeschlagen, die Personalvertretung stimmt nach begründeter Vorlage des Bildungszentrums abschließend zu. Sind nicht ausreichend Teilnehmerplätze vorhanden, werden die nicht berücksichtigten Bewerberinnen und Bewerber auf die nächste Ausschreibung verwiesen. Bei der Auswahlentscheidung zur Teilnahme an externen Maßnahmen wird die Personalvertretung im Konfliktfall beteiligt.

Neben den Angeboten des Bildungszentrums finden auch Weiterbildungsmaßnahmen bei anderen Anbietern statt. Das Bildungszentrum stellt externen Anbietern von Weiterbildungskursen (z.B. Stationsleitungskurse) die Räumlichkeiten zur Verfügung. Die Qualitätssicherung erfolgt durch die Zertifizierung nach der Richtlinie der DKG, den eigenen Standards und festgelegten Qualitätssicherungsmaßnahmen. Die externe Qualitätssicherung erfolgt kontinuierlich durch eine Nachauditierung. Zudem besteht die interne Form der Qualitätssicherung durch Fragebögen, die von allen Teilnehmern nach der Veranstaltung ausgefüllt werden.

Über die Teilnahmequote an Weiterbildungsmaßnahmen ist wenig bekannt. Die Maßnahmen werden unterschieden zwischen so genannten Pflichtfortbildungen (Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Brandschutzfortbildung, Hygienefortbildung, Erste Hilfe und Herz-Lungen-Wiederbelebung mit ca. 300 Teilnehmern jährlich), zielgerichteten Fort- und Weiterbildungen (Fachweiterbildung Fachpflege, Psychiatrie und Sucht mit jährlich ca. 30 Teilnehmern) und Fortbildungen aus verschiedenen Themenbereichen wie Technik, Verwaltung, Pflege, Therapien und Medizin, über die keine Zahlen vorliegen.

#### **2.1.4 Qualifizierungsplanung**

Es gibt eine Vereinbarung und Dienstanweisung zum Thema Mitarbeitergespräch. Diese sind zwingend vorgesehen und können von den Beschäftigten eingefordert werden. Es ist jedoch nicht vorgeschrieben, dass auch über das Thema Qualifizierung gesprochen wird. Es wird zwar eine Zielvereinbarung abgeschlossen, diese muss aber nicht die Qualifikationsentwicklung beinhalten.

Eine systematische Personalentwicklung wird angestrebt – die Leitung des Bildungszentrums sieht hier einen zukünftigen Aufgabenbereich für das Bildungszentrum – sie besitzt jedoch gegenwärtig noch kein durchgängiges Konzept.

### **2.1.5 Förderung der Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen**

Spezifische Angebote für Problemgruppen gab es bisher nur in einem Fall. Für die Beschäftigten in der Nachtarbeit wurde ein Seminar zu Zeiten angeboten, dass diesen eine Teilnahme möglich war.

### **2.1.6 Finanzierung der beruflichen Weiterbildung**

Das finanzielle Volumen für Weiterbildungsmaßnahmen kann nur geschätzt werden. Es beträgt ungefähr 300 € pro Beschäftigten und Jahr. Es existieren unterschiedliche Etats für die Weiterbildungsmaßnahmen. Das Bildungszentrum hat ein jährliches Budget für die durchzuführenden internen Maßnahmen. Für den Bereich Schulen und Fachweiterbildung gibt es eigene Budgets, ebenso wie in den einzelnen Fachbereichen und Abteilungen. Die ärztliche Weiterbildung erfolgt ebenfalls über getrennte Budgets.

Die Teilnahme an den internen Weiterbildungsmaßnahmen im Bildungszentrum wird vom Arbeitgeber finanziert und ist Arbeitszeit. Dies ist bei den externen Weiterbildungsmaßnahmen nicht immer der Fall. Die Finanzierung erfolgt dort nach Maßgabe der Weiterbildungsbudgets der Abteilungen. Dies führt häufiger dazu, dass von den Teilnehmern Eigenbeiträge sowie Freizeit eingebracht werden müssen. Hier gibt es verschiedene Verfahrensweisen in den unterschiedlichen Berufsgruppen. Das Problem ist hierbei, dass der oder die direkte Vorgesetzte darüber entscheidet, ob die Weiterbildungsmaßnahme eines Beschäftigten aus dem eigenen Weiterbildungsbudget des Fachbereichs finanziert wird. Speziell im Bereich medizinisch-therapeutische Berufsgruppen gilt immer noch das Prinzip „*Teile und Herrsche*“. Den Vorgesetzten wird es dadurch ermöglicht, dass allgemeine Verhalten der Beschäftigten zu honorieren oder zu sanktionieren. Für welche Weiterbildungsformen das Weiterbildungsbudget verwendet wird, obliegt den Vorgesetzten der Abteilungen, eine formale inhaltliche Einschränkung gibt es nicht. Die inhaltliche Einschränkung erfolgt ausschließlich durch die Qualifikationsanforderungen in den Abteilungen.

### **2.1.7 Zukunft der Qualifizierung**

Handlungsbedarf wird hinsichtlich Aufklärung und Information über Weiterbildung gesehen. Das Hauptproblem aus der Sicht der Personalvertretung ist dabei, dass Bildung als Chance und nicht nur als Kostenfaktor in den Köpfen der Entscheidungsträger verankert werden muss. Weiterbildung sollte nicht nur aufgrund akuter Notwendigkeit im Einzelfall – z.B. bei Stellenbesetzungen – erfolgen, sondern geplant ablaufen. Qualifizierung wird noch nicht von allen betroffenen Gruppen als wichtiges Thema verstanden. Zudem wird die Notwendigkeit einer professionellen Pädagogik noch nicht von allen anerkannt. Im Bereich der Pflege wird dies durch längere Erfahrung und den kontinuierlichen Bildungswandel weniger als Problem angesehen wie in den übrigen Bereichen.

Das Bildungszentrum mit seinen Berufsfachschulen für Gesundheits- und Krankenpflege ist als wirtschaftliche Einheit ausgestaltet. Die Finanzierung erfolgt neben einer Grundfinanzierung aus den Weiterbildungsbudgets der Abteilungen. Perspektivisch wird von der Krankenhausleitung und dem Regierungsbezirk die Möglichkeit erwogen, das Bildungszentrum als Bildungsverbund mit anderen Berufsfachschulen auszugliedern und an den Markt zu führen.

## **2.2 Der Klinikbetrieb: Auf der Suche nach Transparenz**

### **2.2.1 Betrieblicher Hintergrund**

Die Fachklinik für Innere Medizin und Konservative Orthopädie in Ostdeutschland, eine private Kapitalgesellschaft, gehört zu einem Konzernverbund medizinischer Kliniken mit deutschlandweit über 5.000 Beschäftigten. Der untersuchte Betrieb besteht seit 1994, der Konzernverbund seit 1970. Ein Konzernbetriebsrat wurde 2000 gewählt, einen Betriebsrat in dem untersuchten Betrieb gibt es seit 1995. Mittlerweile besteht eine kooperative Beziehung zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung. Dies ist vor allem auf einen Wechsel in der Geschäftsleitung zurückzuführen. Nunmehr wird der Betriebsrat in alle relevanten Entscheidungsprozesse einbezogen und frühzeitig informiert.

In dem untersuchten Betrieb sind ca. 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die Frauenquote liegt bei über 90 %, teilzeitbeschäftigt sind ca. 30 %. Die Qualifikation der Beschäftigten wird von Betriebsrat und Geschäftsleitung als hoch eingeschätzt, die Ausbildung erfolgt zum Teil, wie z.B. bei Therapeuten verschiedener Fachrichtungen, innerhalb der Klinik.

Der Betrieb unterliegt einem starken Wettbewerb, der vor allem über den Preis, d.h. über die Pflegesätze, erfolgt. Hierzu werden Fallpauschalen mit den Trägern ausgehandelt. Von diesen wird ein hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten vorausgesetzt.

### **2.2.2 Weiterbildung als Aktionsfeld für den Betriebsrat**

Die betriebliche Weiterbildung erfolgt zu einem großen Teil auf der Grundlage der Anforderungen der Kostenträger an das erforderliche Qualifikationsniveau sowie gesetzlicher Vorschriften.

Weiterbildung ist aus Sicht des Betriebsrates ein wichtiges Themenfeld, da sie für die persönliche Entwicklung der Beschäftigten Voraussetzung ist. Er sieht sein Aufgabenfeld im Bereich Weiterbildung vor allem darin, die betriebliche Qualifikationsentwicklung zu begleiten und hier auch strukturierend zu wirken. Dies ist jedoch eine eher mittelfristige Perspektive, denn derzeit reagiert der Betriebsrat eher auf aktuelle Entwicklungen. Er sieht seine Position daher im Bereich Qualifizierung

durchaus selbstkritisch, da er zwar Vorschläge zu einzelnen Regelungen macht, aber nach eigener Auffassung noch zu wenig gestaltend wirkt. Zukünftige Aufgabenfelder sieht der Betriebsrat in der Qualifizierungsplanung, einer Qualifikationserhebung sowie der Einführung von Qualifizierungsbudgets.

Von Seiten des Betriebsrates wurde der Versuch unternommen, eine Betriebsvereinbarung zum Thema Weiterbildung abzuschließen. Angestrebt wurde, verbindliche Regelungen hinsichtlich des Zugangs zu Weiterbildungsmaßnahmen sowie deren Finanzierung zu schaffen, um insbesondere die Transparenz zu erhöhen. Der kaufmännische Direktor des Betriebes war prinzipiell für solche Verhandlungen offen. Die Verhandlungen scheiterten jedoch aufgrund der fehlenden Verhandlungsbereitschaft der Geschäftsleitung des Konzerns. Nach einer Bestimmung der Konzernleitung für die Aushandlung von Betriebsvereinbarungen ist der kaufmännische Direktor zwar Verhandlungsführer für die Arbeitgeberseite, es müssen aber zwei Geschäftsführer der Konzernleitung der ausgehandelten Betriebsvereinbarung zustimmen. Seitdem sind in dem untersuchten Betrieb keine Betriebsvereinbarungen mehr zustande gekommen. Dies ist auch das Ziel der Konzernleitung, die den Abschluss von Vereinbarungen auf Konzernebene wünscht. Derzeit steht der Konzernbetriebsrat in Verhandlungen mit der Konzernleitung, um das Thema auf Konzernebene zu regeln.

### **2.2.3 Berufliche Weiterbildung in der betrieblichen Praxis**

Die berufliche Weiterbildung ist in den einzelnen Bereichen des Betriebes unterschiedlich ausgestaltet:

In den Bereichen Ergotherapie und Krankengymnastik werden interne Weiterbildung einmal wöchentlich mit internen und externen Referenten angeboten. Das Programm, das vom Grundsatz her jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter offen steht, wird von den Chefärzten zusammengestellt. Die Teilnahme ist freiwillig und wird als Arbeitszeit angesehen. Zusätzlich finden regelmäßig medizinische Vorträge ebenfalls mit internen und externen Referenten statt. Das Angebot ist ebenso allen Beschäftigten – aber auch den Patienten – zugänglich. Die Teilnahme an diesen Vorträgen wird jedoch nicht als Arbeitszeit angerechnet. Zudem findet in den Therapieabteilungen interne Weiterbildung einmal wöchentlich eine Stunde

statt. Externe Weiterbildungsteilnahme in diesen Bereichen erfolgt meist aufgrund individuellen Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im Bereich der Hauswirtschaft finden interne und externe Schulungen mit externen Referenten in unregelmäßigen Abständen statt. Innerbetriebliche Schulungen werden zu Themen wie z.B. Erste Hilfe durchgeführt. Externe Schulungen finden zu Themen wie neue Reinigungsmethoden – um ein qualifizierteres Arbeiten zu ermöglichen und dadurch die Inanspruchnahme von Fremdfirmen bei Spezialreinigungen zu reduzieren – sowie zu EDV-Programmen statt.

Externe Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung sowie für Abteilungsleitungen finden z.B. in Form von EDV-Kursen – z.B. Powerpoint – statt.

Berufliche Nachqualifizierung hat es in einzelnen Fällen gegeben, so z.B. zur Altenpflegerin. In diesem Fall wird die Mitarbeiterin für die Zeit der Qualifizierung von der Arbeit freigestellt. Die Kosten der Ausbildung werden allerdings nicht übernommen.

So unterschiedlich die Angebote, so unterschiedlich auch die Teilnahme. Insgesamt wird geschätzt, dass an internen und externen Weiterbildungen ca. 50 % der Belegschaft teilnehmen. An den internen Maßnahmen nehmen fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil, bei den externen Maßnahmen schwankt die Teilnahme von ca. 20 % im Bereich der Hauswirtschaft bis fast 100 % bei den EDV-Kursen für die Verwaltung.

#### **2.2.4 Qualifizierungsplanung**

Auf betrieblicher Ebene erfolgt gegenwärtig keine systematische Qualifikationsplanung. Die Abteilungsleitungen sind dafür verantwortlich, dass in den Abteilungen die erforderlichen Qualifikationen in ausreichendem Umfang vorhanden sind.

#### **2.2.5 Förderung der Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen**

Eine gezielte Förderung von bildungsfernen Beschäftigten gibt es nicht. Gängige Praxis ist, dass wer keine Qualifizierung wünscht, auch nicht motiviert wird. Es gibt auch keine monetären Anreize für eine Weiterbildungsteilnahme, da diese nicht automatisch zu einer höheren Vergütung führt. Dies ist nur dann der Fall, wenn

sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, die eine höhere Qualifikation erworben haben, intern auf eine freie Stelle mit den entsprechenden Qualifikationsanforderungen bewerben. Dies ist jedoch selten der Fall.

### **2.2.6 Finanzierung der beruflichen Weiterbildung**

Die betrieblichen Aufwendungen für berufliche Weiterbildung können nur näherungsweise bestimmt werden. Weiterbildungsaufwendungen sind – neben anderen Personalaufwendungen – in den „sonstigen Personalaufwendungen“ enthalten. Diese schwanken im Jahresverlauf erheblich. Da die ersten Monate im Jahr in der Regel sehr belegungsschwach sind, finden in dieser Zeit häufiger Weiterbildungsmaßnahmen statt als in der übrigen Zeit des Jahres. So betrug der Anteil der sonstigen Personalaufwendungen am gesamten Personalaufwand im Jahre 2004 ca. 2,3 %. Demgegenüber betrug der Anteil der sonstigen Personalaufwendungen an dem gesamten Personalaufwand in den ersten drei Monaten des Jahres 2005 ca. 11,3 %.

Die berufliche Weiterbildung im individuellen Interesse ist durch Formblätter für die Zeit sowie die Finanzierung standardisiert. Die Freistellung für Weiterbildungsteilnahme erfolgt auf der Grundlage des Landesgesetzes, das pro Jahr 5 Weiterbildungstage ermöglicht. Im Prinzip sind hier alle denkbaren Weiterbildungsveranstaltungen möglich. Die anteilige betriebliche Finanzierung erfolgt auf der Grundlage einer formalisierten Weiterbildungsvereinbarung, die zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und der Klinik abgeschlossen wird und einem Antrag auf Kostenbeteiligung der Klinik entspricht. Es handelt sich hierbei um konzernweit verwandte Formblätter, deren Verwendung im Nachhinein vom Konzernbetriebsrat „abgesegnet“ wurde. Die Vereinbarung enthält auch eine Rückzahlungsklausel nach der sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter verpflichten, noch drei Jahre nach Beendigung der Weiterbildungsmaßnahme der Klinik anzugehören. Scheidet die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter früher aus der Klinik aus, so sind sie verpflichtet, der Klinik für jeden Monat des vorzeitigen Ausscheidens  $\frac{1}{36}$  des Kostenzuschusses zu erstatten.

In der Regel beträgt die Kostenbeteiligung der Klinik zwei Drittel der Kosten der Maßnahme (Kursgebühr, Fahrtkosten und Unterbringung), wenn die Maßnahme auch im betrieblichen Interesse ist. Die Kostenbeteiligung der Klinik kann auch 100

% betragen, wenn ein starkes Interesse der Klinik an der vorgesehenen Qualifikation besteht. Die Entscheidung über die Kostenbeteiligung liegt bei der Klinikleitung. Die anteilige Übernahme der Kosten durch die Klinik wird von der Geschäftsleitung zum Teil auch als motivationsförderndes Element – als Belohnung – angesehen, wenn bereits mehrere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter an der gleichen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben. Sie ist für den Klinikbetrieb dann eigentlich nicht mehr notwendig. In der Regel wird dem Antrag stattgegeben, in ca. 5 % der Fälle erfolgt eine Ablehnung. Über die Inanspruchnahme dieser Finanzierungsmöglichkeit einer beruflichen Weiterbildung ist wenig bekannt, sie wird aber von den verschiedenen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen sehr unterschiedlich genutzt. Sehr stark wird sie von den Therapeuten in Anspruch genommen.

EDV-Schulungen werden aus Sicht der Geschäftsleitung als „im betrieblichen Interesse“ angesehen. Die Kursgebühren werden von der Klinik übernommen, die Maßnahmen finden jedoch außerhalb der Arbeitszeit statt und die Fahrkosten müssen von den Beschäftigten getragen werden. Langfristig wird von der Geschäftsleitung ein Blick über den „Tellerrand“ als notwendig erachtet, dies bedeutet z.B. dass EDV-Kenntnisse in allen Arbeitsbereichen in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.

### **2.2.7 Zukunft der Qualifizierung**

Auf Konzernebene ist – und soll in noch stärkerem Maße – die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiges Thema, dem auch von der Konzernleitung ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. So ist der vorübergehende Wechsel von Mitarbeitern in andere Betriebe des Konzerns, um Erfahrungen zu sammeln, bereits gängige Praxis und es wird an der Entwicklung von konzerninternen Qualifizierungsangeboten gearbeitet. Die Konzernleitung strebt langfristig eine Weiterbildungsakademie an.

Der Betriebsrat plant für die Zukunft, die Themenfelder Qualifikationserhebung und Qualifizierungsplanung stärker zu besetzen.

## ***2.3 Der Pflegebetrieb: Der Betriebsrat als treibender Akteur für eine betriebliche Qualifizierungsstrategie***

### **2.3.1 Der betriebliche Hintergrund**

Das untersuchte sozialpsychiatrische Pflegeheim für die mittel- und langfristige Betreuung von psychisch kranken Menschen im ländlichen Raum in der Pfalz wurde Ende der 60er Jahre als Wohnheim für psychisch kranke und behinderte Menschen gegründet. Der Betrieb wird seit der Gründung als privat-gewerbliche Einrichtung betrieben.

Das Pflegeheim beschäftigt knapp einhundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon ungefähr die Hälfte in Teilzeit. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten beträgt ca. 80 %. Die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war in den ersten Jahren nach der Gründung relativ gering und durch einem hohen Anteil fachfremder Beschäftigter und Angelernter gekennzeichnet. Heute liegt das Qualifikationsniveau etwas über dem gesetzlich vorgesehenem Qualifizierungsschlüssel. Die Einrichtung bildet im Bereich der Altenpflege und Hauswirtschaft aus, zudem erfolgt die Praktikantenausbildung der Ärzte im Rahmen der Hochschulausbildung.

Der Betriebsrat, der vor ungefähr 15 Jahren erstmals gewählt wurde, besteht aus 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon einem ver.di-Mitglied. Die Wahl des Betriebsrates verlief nicht ohne Spannungen, da ein Teil der Geschäftsleitung der Einrichtung eines Betriebsrates ablehnend gegenüberstand. Mittlerweile wird der Betriebsrat von der Geschäftsleitung als kompetenter Gesprächs- und Verhandlungspartner anerkannt. Eine Tarifbindung besteht nicht, die Vergütung und die Arbeitszeitregelung erfolgt in Anlehnung an den öffentlichen Dienst.

Der Wettbewerb wird als relativ stark angesehen, insbesondere seit es im Zuge der Regionalisierungspolitik des Landes zu einer Ausweitung und stärkeren Förderung kleiner Einrichtungen kam. Die Qualifikation der Beschäftigten spielt im Wettbewerb eine große Rolle, sie trägt zum positiven Image des Pflegeheims bei und spielt bei der Entscheidung der Klienten für eine Einrichtung eine große Rolle. Weiterhin sind jedoch vor allem die Preise für die Bereitstellung der Betreuungsleistung wettbewerbsrelevant, die jährlich mit den Kostenträgern ausgehandelt

werden. Hierbei wird von der Geschäftsleitung auf eine ungünstige Entwicklung hingewiesen: Einerseits steigen die Qualitäts- und Qualifikationsanforderungen der Kostenträger, andererseits besteht ein zunehmender Druck auf die Preise.

### **2.3.2 Weiterbildung als Aktionsfeld für den Betriebsrat**

Dem Thema Weiterbildung wird sowohl vom Betriebsrat als auch von der Geschäftsleitung ein hoher Stellenwert eingeräumt. Auf Seiten der Geschäftsleitung hat sich dieser Stellenwert erst aufgrund personeller Veränderungen entwickelt. Die starke Beachtung drückt sich auch darin aus, dass Weiterbildung in der Unternehmensphilosophie explizit erwähnt wird. Diese wurde nicht extern bzw. von der Geschäftsleitung formuliert, sondern ist das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses an dem die Geschäftsleitung wie auch alle Beschäftigten beteiligt waren.

Aus Sicht der Geschäftsleitung ist Weiterbildung notwendig, damit die Beschäftigten auf die zunehmende Anforderungen am Arbeitsplatz reagieren können und sollte daher an den konkreten betrieblichen Interessen orientiert sein. Weiterbildung als Motivationsinstrument spielt daher keine Rolle. Diese Sichtweise wird vom Betriebsrat geteilt, der aber zudem den allgemeinen beruflichen Qualifikationen eine große Bedeutung zumisst.

Eine Betriebsvereinbarung für die Qualifizierung aller Beschäftigten wurde Anfang der 90er Jahre abgeschlossen. Seitdem wird das Budget jährlich neu ausgehandelt. Die Verhandlungen gingen von den Beschäftigten aus. Sie wollten einen Anstieg des Qualifikationsniveaus erreichen. Ziel war, dass die Geschäftsleitung den Beschäftigten auch die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht, die nicht nur an den konkreten Qualifikationsanforderungen des Arbeitsplatzes orientiert sind.

Innerhalb der Geschäftsleitung bestanden hierzu unterschiedliche Positionen. Ein Teil der Geschäftsleitung stand den Verhandlungen, aufgeschlossen gegenüber, stellte jedoch das konkrete betriebliche Interesse in den Vordergrund. Danach müsse das Hauptziel von Weiterbildungsmaßnahmen der betriebliche Nutzen sein. Der andere Teil der Geschäftsleitung stand einer Weiterbildungsvereinbarung generell ablehnend gegenüber. Nach dessen Auffassung sei Weiterbildung generell Geldverschwendung, da alles betrieblich notwendige Wissen auch im Arbeitsprozess erworben werden könne.

Eine Qualifizierungsvereinbarung konnte schließlich durchgesetzt werden, da der Teil der Geschäftsleitung, der Weiterbildung ablehnte, erkennen musste, dass der Betrieb in der bisherigen Form nicht weitergeführt werden konnte: Das bisher bestehende Konzept, überwiegend mit Geringqualifizierten zu arbeiten, hatte sich überholt und der Ruf der Einrichtung hatte sich deutlich verschlechtert.

Die Vereinbarung sieht im wesentlichen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter ein jährliches Weiterbildungsbudget vor sowie eine einwöchige Freistellung für die Weiterbildungsteilnahme. Bei der Ausgestaltung der Vereinbarung hatte man sich an einer Vereinbarung orientiert, die ein Betriebsratsmitglied an seinem vorherigen Arbeitsplatz in einem anderen Betrieb kennen gelernt hatte. Derzeit beträgt das jährliche Budget für jeden Mitarbeiter 400 € und kann in der Regel nicht über mehrere Jahre kumuliert werden. Seit Bestehen der Vereinbarung ist das Weiterbildungsbudget weder angehoben noch abgesenkt worden. Für die Zukunft schließt die Geschäftsleitung eine Absenkung des Budgets jedoch nicht aus, da ein erheblicher Druck auf die Pflegesätze von Seiten der Kostenträger besteht.

### **2.3.3 Berufliche Weiterbildung in der Praxis**

Weiterbildungsmaßnahmen, die auf der Grundlage der Betriebsvereinbarung von der Einrichtung finanziert werden, müssen im betrieblichen Interesse sein. Es findet aber eine weite Interpretation des „betrieblichen Interesses“ statt. Ca. 10 % der Beschäftigten nutzen diese Möglichkeit der externen Weiterbildungsteilnahme. Die Auswahl der Weiterbildungsmaßnahme erfolgt durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Diese melden die externe Weiterbildung zunächst bei der Gruppenleitung und bei der Geschäftsführung an. Nach Genehmigung durch Gruppenleitung und Geschäftsführung kann sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter zu der externen Fortbildung anmelden. Die Ergebnisse der externen Fortbildungsinhalte werden nach Beendigung der Maßnahme in der Regel den Kolleginnen und Kollegen präsentiert und ihnen gegebenenfalls schriftliches Informationsmaterial zur Verfügung gestellt. Erst danach werden der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter die Kosten erstattet.

Externe Weiterbildung im betrieblichen Interesse wird zusätzlich zum Weiterbildungsbudget durch die Geschäftsführung gefördert. Bisher hat diese in einzelnen Fällen stattgefunden, nachdem sich die Beschäftigten mit ihren konkreten Weiter-

bildungsinteressen direkt an die Geschäftsleitung gewandt hatten. Da das betriebliche Interesse für die Geschäftsleitung unmittelbar ersichtlich war, wurden Kosten und Freistellung übernommen.

Weiterhin findet Weiterbildung innerhalb der Einrichtung einmal monatlich als ein- einhalbstündige interne Veranstaltung mit internen und externen Referenten statt. Das Angebot wird von der Geschäftsleitung erstellt und beinhaltet Themen wie z.B. Hygieneschulung, Arbeitssicherheit, medizinische Fachthemen oder „Wertewandel in der Sozialpsychiatrie“. Die Teilnahme an diesen Qualifizierungsangeboten steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen und ist freiwillig. Ca. 30 % der Beschäftigten nehmen das Angebot wahr.

Im Rahmen der internen Organisationsentwicklung wurde Anfang des Jahres ein neues Verfahren für die internen Weiterbildungsangebote beschlossen. Je nach Bedarf werden fachbezogene Fortbildungen angeboten. Diese werden über das betriebsinterne Informationsblatt "Mitteilungen an alle Mitarbeiter" angekündigt. Ferner werden sowohl die Fortbildungsinhalte sowie die Teilnehmerlisten in einem Ordner gesammelt, der allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich ist. Interne Angebote werden zu Jahresbeginn in einem Fortbildungskalender zusammengestellt und allen Gruppen zur Kenntnis gebracht. Drei Wochen vor einer Fortbildung erfolgt eine schriftliche Einladung an die Gruppen (Bereiche). Diese werden aufgefordert, bis zu einem bestimmten Datum Rückmeldung zu geben. Folgende interne Fortbildungen werden von externen Dozenten durchgeführt: Arbeitssicherheit (jährlich), Arzneimittel - Sachgerechter Umgang (jährlich), Hygieneschulung (jährlich), Infektionsschutz im Heim (jährlich), Brandschutz (alle 2 Jahre) sowie Erste Hilfe-Training (alle 2 Jahre).

#### **2.3.4 Qualifizierungsplanung**

Eine systematische Personal- und Qualifikationsplanung findet gegenwärtig nicht statt. Sie wird zwar von Betriebsrat und Geschäftsleitung erwogen, die Überlegungen hierzu sind jedoch noch in der Anfangsphase.

Es finden jährliche Personalgespräche statt, in deren Rahmen auch über Qualifizierungsmaßnahmen gesprochen werden kann. Dies ist jedoch nicht obligatorisch und erfolgt bisher nur vereinzelt.

### **2.3.5 Förderung der Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen**

Spezifische Programme zur Förderung benachteiligter Gruppen bestehen nicht und sind auch nicht geplant.

### **2.3.6 Finanzierung der beruflichen Weiterbildung**

Für die berufliche Weiterbildung im betrieblichen Interesse kommt die Einrichtung gemäß der Weiterbildungsvereinbarung für die Finanzierung und die Freistellung auf. Über die Höhe der jährlichen Aufwendungen für Weiterbildung ist wenig bekannt, sie können aber aufgrund der Budgets zumindest zum Teil geschätzt werden.

Für Weiterbildungsmaßnahmen, die vom finanziellen und zeitlichen Volumen darüber hinaus gehen, ist eine Kumulation der Ansprüche im Einzelfall möglich. Es wird dann eine individuelle Vereinbarung hierüber zwischen der Geschäftsleitung und dem Beschäftigten abgeschlossen. Für Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht im betrieblichen Interesse sind, müssen durch die Beschäftigten selbst Freizeit und Finanzierung aufgebracht werden.

Es gab bisher einen Konfliktfall hinsichtlich der Interpretation, ob die vom Beschäftigten gewünschte Weiterbildungsteilnahme im betrieblichen Interesse sei. Die Geschäftsleitung konnte das betriebliche Interesse nicht erkennen, und der Betriebsrat, der in die Konfliktlösung einbezogen wurde, schloss sich der Sichtweise der Geschäftsleitung in diesem Fall an.

Langfristige Qualifizierungsmaßnahmen, wie z.B. die Nachqualifizierung von angelernten Beschäftigten in Form einer Altenpflegerausbildung finden nur in Einzelfällen statt. Die Geschäftsleitung beteiligt sich an der Finanzierung der Ausbildung, indem das Weiterbildungsbudget kumuliert wurde und gemeinsam mit dem Beschäftigten ein Finanzierungskonzept entwickelt wurde.

### **2.3.7 Zukunft der Qualifizierung**

Sowohl Betriebsrat als auch Geschäftsleitung würden eine höhere – als die beschriebenen 10 % – Weiterbildungsteilnahme begrüßen und es wurde gemeinsam über Strategien nachgedacht, die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen. Nach Auffassung beider Seiten liegt das Hauptproblem nicht in der Arbeitsorganisation,

die keine Zeiten für Weiterbildung ermögliche, sondern eher in der Motivation der Beschäftigten. Daher wurde gemeinsam über hausinterne Qualifizierungsmaßnahmen nachgedacht, die über die oben beschriebenen monatlichen Veranstaltungen hinausgehen, da man von dieser Weiterbildungsform eine höhere Teilnahme erwartet. Eine erste Veranstaltung wurde im Sommer 2005 durchgeführt. Die Teilnahme an solchen Veranstaltungen soll freiwillig sein, aber sowohl Betriebsrat als auch Geschäftsleitung wollen einige Mitarbeiter „nachdrücklich“ zu einer Teilnahme „ermuntern“.

Insgesamt hat der Qualifizierungsbedarf im Gesundheitsbereich erheblich zugenommen und von beiden Seiten wird eine weitere Zunahme erwartet. Dies bezieht sich einerseits auf medizinisches und therapeutisches Fachwissen, da neue Erkenntnisse in diesen Bereichen angewandt und umgesetzt werden müssen und seitens der Kostenträger höhere Qualifikationsanforderungen gestellt werden. Andererseits bezieht sich dies auf gestiegene Anforderungen im Umgang z.B. mit Computern. Dies betrifft nicht nur die Verwaltung, sondern auch den medizinischen und therapeutischen Bereich, da in diesen zunehmend Kenntnisse über elektronische Datenverarbeitung erforderlich sind, z.B. für Zwecke der Dokumentation.

## **2.4 Der Einzelhandelsbetrieb: Weiterbildung zwischen betrieblicher und Unternehmensebene**

### **2.4.1 Betrieblicher Hintergrund**

Der untersuchte Betrieb aus dem Bereich Möbel- und Einrichtungseinzelhandel in Ostdeutschland gehört zu einem Unternehmen mit mehreren Verkaufshäusern in Deutschland. Deutschlandweit werden ca. 12.000 Mitarbeiter beschäftigt, in dem untersuchten Betrieb ca. 270.

Dem Wettbewerb kommt innerhalb der Branche eine große Rolle zu, das Unternehmen, zu dem der untersuchte Betrieb gehört, kann sich erfolgreich auf dem Markt behaupten. Es bestehen jedoch erhebliche Unterschiede in den einzelnen Betrieben.

Im untersuchten Betrieb besteht ein Betriebsrat seit der Gründung des Betriebes im Jahre 1993. Weiterhin besteht auf Unternehmensebene ein Gesamtbetriebsrat seit 1990 sowie ein Europäischer Betriebsrat seit 1998. Der Gesamtbetriebsrat hat einen Bildungsausschuss seit 1990. Das Verhältnis des Betriebsrats im befragten Betrieb zur Betriebsleitung war in der Anfangsphase eher durch Ignoranz denn durch Kooperation geprägt. Der Betriebsrat aber hat im Laufe der Zeit nach eigener Einschätzung seine Position im Betrieb gestärkt. Er wird aber immer noch nicht bei allen Sachverhalten rechtzeitig und umfassend informiert.

Beruflicher Bildung wird von der Unternehmensleitung ein hoher Stellenwert eingeräumt. Dies betrifft zum einen die Berufsausbildung, die Ausbildungsquote beträgt ca. 8 % und es finden keine Kurzausbildungen statt. Es ist aber eine Tendenz festzustellen, die Auszubildenden stärker als Arbeitskräfte einzusetzen. Die Übernahme der Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung findet in einem größeren Maße in Teilzeit statt, ca. 80 % der Übernahmen. Tendenzen sind weniger Übernahmen und Übernahmen in Befristung. Bei einer Übernahme ist häufig Mobilität Voraussetzung, um in einen anderen Betrieb des Unternehmens beschäftigt werden zu können.

## **2.4.2 Weiterbildung als Aktionsfeld für den Betriebsrat**

In den ersten Jahren des Bestehens des Bildungsausschusses war die Bedeutung von Aus-, Fort- und Weiterbildung auf Unternehmensseite noch nicht so stark, die Bedeutung der beruflichen Bildung wuchs mit der Expansion des Unternehmens. Hier wurde der Schwerpunkt auf die Aufstiegsförderung gelegt. Die Zusammenarbeit zum heutigen Zeitpunkt kann im Großen und Ganzen als konstruktiv bezeichnet werden. Die Unternehmensleitung unternimmt verstärkt Anstrengungen, den Bildungsausschuss rechtzeitig und umfassend zu informieren.

Auf betrieblicher Ebene nimmt der Stellenwert der beruflichen Weiterbildung jedoch ab. Hier ist der Blick stärker auf die Kosten und auf die Weiterbildungszeiten gerichtet, da die Personalstärke immer weiter abnimmt. So ist aus Sicht des Betriebsrats die Qualifikation der Beschäftigten, insbesondere der Verkäuferinnen und Verkäufer, rückläufig. „Learning by Doing“ gewinnt nach dessen Auffassung an Bedeutung. So waren bis vor wenigen Jahren die Qualifizierungsphasen bei Neugründung eines Betriebes bedeutsamer, Seminareinführungen gibt es hier beispielsweise nicht mehr. Allerdings bestehen große Unterschiede zwischen einzelnen Betrieben, die auf Einstellung der jeweiligen Leitung sowie die Marktlage zurückgeführt werden. Zudem wird von Seiten der Unternehmensleitung derzeit versucht, die Verantwortung für Weiterbildung auf die Beschäftigten durch verstärkte Ausrichtung auf Selbstlernprogramme zu verlegen.

Der Weiterbildung der Beschäftigten wird vom Betriebsrat ein hoher Stellenwert eingeräumt. Qualifikation sei wichtig, da der Druck aufgrund zunehmender Anforderungen an die Beschäftigten ansteigt und die kontinuierliche Qualifikation zumindest einen Teil des Drucks kompensieren könne.

Es besteht von Seiten des Bildungsausschusses des Gesamtbetriebesrates die Absicht, mit der Unternehmensleitung Gespräche aufzunehmen, um eine Qualifizierungsvereinbarung abzuschließen. Regelungsbedarf wird von Seiten des Bildungsausschusses zum einen darin gesehen, einheitliche Schulungsstandards für die Beschäftigten festzulegen, wie sie für die Führungskräfte bereits bestehen. Weiterbildung für Nichtführungskräfte wird in den einzelnen Niederlassungen bisher sehr unterschiedlich gehandhabt. Zum anderen werden einheitliche Standards für die Zugangskriterien zur Aufstiegsfortbildung angestrebt. Diese werden in den

einzelnen Betrieben sehr unterschiedlich gehandhabt, solche sind z.B. Alter, Mobilität oder Betriebszugehörigkeit.

Die Durchführung der Aufstiegsfortbildung ist unternehmenseinheitlich geregelt. Der Gesamtbetriebsrat hat den Programmen und den Inhalten sowie der Durchführung jedes einzelnen Bausteins der Aufstiegsförderung zugestimmt.

### **2.4.3 Berufliche Weiterbildung in der Praxis**

Weiterbildung wird betriebs- bzw. unternehmensintern durchgeführt. Grundsätzlich kann zwischen zwei Weiterbildungsformen unterschieden werden: einerseits Weiterbildungsmaßnahmen überwiegend für Nichtführungskräfte, die betriebsintern bzw. in regionalen Betriebsverbänden durchgeführt werden und andererseits Weiterbildungsmaßnahmen, die unternehmensintern für Führungskräfte durchgeführt werden.

Die Angebote der betriebsinternen Weiterbildung werden in Form eines Schulungskatalogs von der Betriebsleitung erstellt. Die Schulungsmaterialien werden zentral von der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt. Grundlage für die Erstellung des Angebots sind Mitarbeiterjahresgespräche, die zwischen dem Mitarbeiter und dem direkten Vorgesetzten geführt werden. Im Rahmen dieser Gespräche kann über die berufliche Entwicklung und Qualifizierungswünsche gesprochen werden. Das Gespräch wird dokumentiert und der Abschnitt zum Qualifizierungsbedarf wird an die Personalabteilung weitergeleitet. Der Betriebsrat wird vor Bekanntgabe des Angebots rechtzeitig informiert.

Die Angebote richten sich häufig an konkrete Zielgruppen und können unterschieden werden nach Angeboten, bei denen die Teilnahme verpflichtend ist, z.B. Arbeitsschutz, und Angeboten bei denen die Teilnahme freiwillig ist. Bei Angeboten, bei denen die Teilnahme freiwillig ist, beträgt die Teilnahmequote ca. 50 % der Zielgruppe in dem untersuchten Betrieb. Die Teilnahmequoten schwanken erheblich zwischen den einzelnen Betrieben.

Weiterbildung für Führungskräfte oder angehende Führungskräfte – die Aufstiegsqualifikationen – werden auf der Grundlage zentraler Unternehmensprogramme in den jeweiligen Betrieben, in sogenannten „Basiscamps“, durchgeführt. Inhalte und Durchführung der zentralen Unternehmensprogramme sind mit dem Gesamtbetriebsrat abgestimmt und werden vom örtlichen Betriebsrat nicht als problematisch

eingestuft. Für eine Aufstiegsqualifikation kann sich jeder Mitarbeiter bei seinem Vorgesetzten bewerben. Der Betriebsrat wird über die Bewerber informiert sowie über die angenommenen und abgelehnten Bewerber. Er hat die Möglichkeit eigene Bewerber zu benennen, abgelehnten Bewerbern kann über die Delegation durch den Betriebsrat die Teilnahme ermöglicht werden. Von dieser Möglichkeit wird jedoch wenig Gebrauch gemacht, da solchen Teilnehmern während der Qualifizierungsmaßnahme häufig signalisiert wird, dass ihre Teilnahme eigentlich nicht vorgesehen war. Im untersuchten Betrieb gab es bisher wenig Ablehnungen, zum Teil liegt dies daran, dass die Bewerberzahl gering ist, da die Beschäftigten nicht den Mut bzw. das Selbstvertrauen haben, sich zu bewerben. Hinsichtlich der Aufstiegsfortbildung werden vom Betriebsrat die Zugangsvoraussetzungen als problematisch angesehen, da diese nicht geregelt sind. Für die Voraussetzungen gibt es kein formalisiertes Verfahren, sie werden in jedem Betrieb nach Ermessen der Betriebsleitung festgelegt. Unternehmenszentral werden die Traineeprogramme sowie die Qualifizierungen zum Handelsfachwirt durchgeführt.

Weiterhin werden internationale Schulungsprogramme im Ausland durchgeführt, an denen jeweils nur wenige Mitarbeiter aus Deutschland teilnehmen können. Der Zugang zu diesen Schulungsprogrammen wird sehr restriktiv gehandhabt. Die Absolventen dieser Schulungsmaßnahmen sollen ihr erworbenes Wissen im Anschluss in die verschiedenen Betriebe tragen, es handelt sich daher um eine Multiplikatorenqualifizierung.

Ebenfalls restriktiv wird der Zugang zu EDV-Schulungen gehandhabt. Hier besteht eine sehr zielgruppengenaue Förderung. Der direkte Vorgesetzte sowie die Personalabteilung legen die Teilnehmer fest. E-Learning gewinnt in dem Unternehmen an Bedeutung, der Zugang zu den Lernprogrammen wird systematisch ausgebaut.

Vom Betriebsrat werden die betriebsinternen Weiterbildungsangebote nicht als Problem gesehen, allerdings fehlen dem Betriebsrat die Ressourcen für eine genaue Prüfung der Angebote. Als Schwierigkeit werden jedoch die Zugangsmöglichkeiten gesehen. Den Beschäftigten wird die Teilnahme häufiger aufgrund von Zeitmangel bzw. Personalmangel erschwert, Zusatz- oder Ausweichtermine gibt es nur in seltenen Fällen. Zudem wird die Qualifikation des Schulungspersonals problematisiert, diese wird als sehr unterschiedlich eingeschätzt.

#### **2.4.4 Qualifizierungsplanung**

Ein Mitarbeiterjahresgespräch ist für alle Beschäftigten vorgesehen. Für Nichtführungskräfte wird in diesen Gesprächen auch über deren Qualifizierungswünsche gesprochen. Eine verbindliche Qualifizierungsvereinbarung resultiert hieraus jedoch nicht. Für Führungskräfte ist in den Jahresgesprächen die individuelle Personalentwicklung obligatorischer Bestandteil.

In dem untersuchten Betrieb wird eine Dokumentation der erworbenen betrieblichen Qualifikationen der Mitarbeiter erarbeitet, die auf betrieblicher Ebene erstellt werden soll. Hintergrund ist, dass ein Bedarf besteht, zu erfahren, über welche Qualifikationen die Mitarbeiter verfügen.

#### **2.4.5 Förderung der Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen**

Der Anteil von Frauen in dem Unternehmen, die Führungspositionen innehaben, hat in den letzten Jahren zugenommen. Vom Betriebsrat wird darauf hingewiesen, dass es aber für Frauen mit Kindern schwierig sei, in Führungspositionen aufzusteigen. Haben Frauen bereits Führungspositionen inne, gestaltet sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht mehr so schwer.

#### **2.4.6 Finanzierung der beruflichen Weiterbildung**

Über die Höhe der Aufwendungen für Weiterbildungsmaßnahmen liegen keine Zahlen vor. Die Finanzierung der Weiterbildung im betrieblichen Interesse erfolgt durch die Betriebe aus den dafür vorgesehenen Budgets, mit Ausnahme der unternehmenszentral durchgeführten Maßnahmen sowie den Aufwendungen für Qualifizierungsmaßnahmen vor Eröffnung eines neuen Betriebes. Diese werden vom Gesamtunternehmen getragen. Die Finanzierung schließt auch die Lernzeiten sowie eventuell anfallende Reisekosten ein.

Berufliche Weiterbildung im individuellen Interesse sowie allgemeine Weiterbildung wird in der Regel nicht vom Betrieb bzw. Unternehmen übernommen. Eine Ausnahme hiervon stellen Sprachkurse dar, an denen sich der Betrieb bei Führungskräften beteiligt. Betriebliche und private Finanzierungsanteile werden von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich festgelegt. Um die Teilnahme an einer allgemeinen Weiterbildungsmaßnahme zu ermöglichen, bestehen flexible Arbeitszeitmodelle,

die eine Teilnahme erleichtern sollen. An der Finanzierung sind Betrieb bzw. Unternehmen nicht beteiligt.

Die Inanspruchnahme von Bildungsurlaub ist auf betrieblicher Ebene nicht erwünscht. Die gilt insbesondere für Führungskräfte oder Anwärter auf Führungspositionen, die durch eine Inanspruchnahme des Bildungsurlaubs ihre Aufstiegschancen verringern.

#### **2.4.7 Zukunft der Qualifizierung**

Der Einfluss der Arbeitnehmervertreter hinsichtlich der beruflichen Weiterbildung wird auf zentraler Unternehmensebene größer eingeschätzt als auf betrieblicher Ebene. Beispielhaft wurde darauf hingewiesen, dass der Bildungsausschuss die Einführung von Assessmentcentern nach Gesprächen mit der Unternehmensleitung ausschließen konnte. Zwar sind auch derzeit bei der Aufstiegsfortbildung Abschlussprüfungen vorgesehen und das Ergebnis wird in der Personalakte festgehalten, und bei erfolgreich bestandener Prüfung erhalten die Teilnehmer ein Zertifikat. In der derzeitigen Ausgestaltung sind aber Wiederholungen der Prüfungen möglich. Das Bestehen einer Prüfung ist nicht mit dem Aufstieg gekoppelt. Die Teilnahme an den Programmen zur Aufstiegsförderung ist zwar erwünscht, aber keine zwingende Voraussetzung.

## **2.5 Der Versicherungsbetrieb: Weiterbildung mit Tradition**

### **2.5.1 Betrieblicher Hintergrund**

Der untersuchte Betrieb aus dem Versicherungsbereich beschäftigt ca. 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innen- und Außendienst, der Anteil der Mitarbeiterinnen beträgt ca. 55 %. Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten wird vom Betriebsrat und der Personalabteilung als hoch eingeschätzt. Der Betrieb ist in den alten Bundesländern flächendeckend vertreten.

Die Interessen der Arbeitnehmer werden durch Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat vertreten. Bildungsausschüsse bestehen auf allen drei Vertretungsebenen. Das Verhältnis zur Geschäftsleitung wird vom Betriebsrat als konstruktiv bezeichnet.

### **2.5.2 Weiterbildung als Aktionsfeld für den Betriebsrat**

Der Betriebsrat ist bei allen relevanten Entscheidungen auf betrieblicher Ebene – wie z.B. der Planung des Angebotes – einbezogen. Das Verhältnis zur Personalabteilung, insbesondere zur Bildungsabteilung wird positiv eingeschätzt. Dies liegt zum einen in den Personen begründet, zum anderen daran, dass Betriebsrat und Bildungsabteilung häufig „am gleichen Strang ziehen“.

Vom Betriebsrat wird die Weiterbildungsstrategie der Geschäftsleitung als positiv angesehen, die das Thema auch aktiv fördert. Es haben zwar auch finanzielle Einschränkungen für die Weiterbildung stattgefunden – so wird die Vermittlung von Fachwissen, wie z.B. Haftungsrecht, auf Multiplikatoren begrenzt –, im gleichen Maße sind aber auch alle anderen Unternehmensbereiche betroffen.

Eine generelle Betriebs- bzw. Gesamtbetriebsvereinbarung zu Weiterbildung besteht nicht. Der Bildungsausschuss des Betriebsrates ist der Auffassung, dass ihm bereits das Betriebsverfassungsgesetz weitreichende Mitwirkungsmöglichkeiten bietet. Von daher ist die strategische Orientierung auf den Abschluss von Vereinbarungen zu einzelnen Aspekten der Weiterbildung gerichtet, wie z.B. zur Durchführung von Assessments, zu E-Learning oder zum Hospitieren von Mitarbeitern im Vertrieb. Die Verhandlungen hierzu werden vom Betriebsrat als konstruktiv bezeichnet, beiden Seiten sind an einer vernünftigen Lösung interessiert.

Aktueller Regelungsbedarf wird vom Betriebsrat bei den Fachlaufbahnen gesehen. Aufstiegsqualifikationen führen bisher immer in Führungsfunktionen. Dies trägt jedoch nicht dem Umstand Rechnung, dass Mitarbeiter mit guten Fachqualifikationen nicht automatisch auch für die Führungsebene geeignet sind. Es fehlen geeignete Laufbahnen und Qualifizierungsangebote für Fachqualifikationen. Regelungsbedarf gibt es zudem bei den Sprachangeboten, die noch nicht allen Mitarbeitern offen stehen.

Überbetriebliche Regelungen zur Weiterbildung, etwa ein Weiterbildungstarifvertrag würden aber begrüßt; sie würden als Entlastung für die alltägliche Betriebsratsarbeit angesehen.

### **2.5.3 Berufliche Weiterbildung in der Praxis**

Traditionell spielt Weiterbildung in dem untersuchten Unternehmen eine wichtige Rolle. Sie wird als wesentliche Voraussetzung für die Erfüllung der Leistungen des Unternehmens angesehen. Der Qualifikation der Mitarbeiter wird im zunehmend stärker werdenden Wettbewerb ein hoher Stellenwert beigemessen. Deutlich wird dies auch in der Unternehmensphilosophie, in deren Leitlinien die Mitarbeiterförderung und -entwicklung formuliert ist. In der Praxis schlägt sich dies aber nur teilweise nieder. Qualifizierung wird in den einzelnen Abteilungen zwar als wichtig angesehen, aber nicht als prioritär.

Weiterbildungsangebote werden unabhängig voneinander für die Beschäftigten des Innendienstes und des Außendienstes erstellt. Die Planung der Weiterbildungsangebote erfolgt jährlich durch die entsprechende Bildungsabteilung. Sie richtet sich zum einen nach der Nachfrage des vorhergehenden Jahres. Zum anderen werden Anforderungen der Mitarbeiter und Abteilungsleitungen berücksichtigt und von den Teilnehmern werden häufig am Ende der Veranstaltung weitergehende Wünsche geäußert. Neue Themen, wie z.B. Stressbewältigung, werden aufgenommen, wenn hier Handlungsbedarf festgestellt wird. Fast alle Seminarangebote wie z.B. „Grundregeln der Kommunikation“, „Verhandlungen führen“, „Telefontraining“, „Konfliktseminare“ und „Hinführung zu Assessmentcentern“ enthalten Elemente, die über das enge berufliche Interesse hinaus gehen.

Externe Bildungsangebote bestehen nur für die Bereiche, wo die Bildungsabteilung selbst keine entsprechenden Seminare anbieten kann. Dies sind z.B. Sprachange-

bote und Fachveranstaltungen der Fachabteilungen wie z.B. „Schuldrechtreform“ sowie die Fachwirtausbildung. Das jährliche Weiterbildungsangebot ist über das Intranet allen Mitarbeitern des Innendienstes zugänglich. Für den Außendienst wird das Programm über eine CD allen Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Aus den Angeboten wählen die Mitarbeiter die für sie passenden Angebote aus, und melden diese beim Gruppenleiter an. Stimmt der Gruppenleiter zu, stellt der Mitarbeiter einen Antrag auf Teilnahme. Ist der Kurs bereits voll, kommt er auf die Warteliste. Der Gruppenleiter kann die Teilnahme aus zeitlichen Gründen (z.B. Personalengpass in der vorgesehenen Zeit) oder inhaltlichen Gründen (der Mitarbeiter benötigt die Qualifikation nicht) verweigern. Im Konfliktfall ist es die Aufgabe des Betriebsrates zu vermitteln. Zwischen einem Drittel und einem Viertel der Mitarbeiter im Innen- und Außendienst nehmen jährlich an Weiterbildungsmaßnahmen teil.

Eingangs- und Ausgangstests finden prinzipiell nicht statt. Hiergegen hat sich der Betriebsrat erfolgreich durchsetzen können. Solche Tests werden abgelehnt, da sie gegebenenfalls die Entwicklung eines Beschäftigten im Unternehmen behindern können. Eine Ausnahme stellen Eingangstests zur Einstufung für Sprachangebote dar. Nach der Veranstaltung findet keine Bewertung statt, es wird kein Zeugnis ausgestellt sondern lediglich die Teilnahme bescheinigt. Eine Ausnahme stellt die Teilnahme in einem Assessmentcenter dar. Es gibt verschiedene E-Learning Projekte im Unternehmen, jedoch findet das Lernen am Arbeitsplatz noch wenig Akzeptanz bei den Beschäftigten. Darüber hinaus halten die Betriebsräte E-Learning im Bereich von Qualifikationsangeboten mit kommunikativem Schwerpunkt für ungeeignet.

#### **2.5.4 Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung ist obligatorisch für die Führungsebene, hierfür bestehen Spezialförderprogramme. Die Personalentwicklung ist folgendermaßen strukturiert. In einem ersten Schritt findet ein Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und dem Abteilungsleiter statt. Der Abteilungsleiter informiert den Gruppenleiter über das Gespräch. Hält der Abteilungsleiter den Mitarbeiter für die Führungsebene für geeignet, führt er ein Gespräch mit der Personalabteilung.

Für Mitarbeiter der Nichtführungsebene besteht ebenfalls eine Personalentwicklung, diese ist nicht so weit entwickelt wie für die Führungsebene, d.h. sie findet unsystematisch statt, da sie nicht geregelt ist.

### **2.5.5 Förderung der Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen**

Für „Weiterbildungsproblemgruppen“ gibt es noch keine spezifische Weiterbildungsprogramme. Von Seiten des Betriebsrats wird derzeit ein Qualifizierungsprogramm für ältere Beschäftigte erwogen. Ein solches Programm kann der Betriebsrat nach eigener Auffassung auf der Grundlage seiner Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG erstreiten, ein solches Vorgehen wird aber von diesem als nicht zielführend angesehen. Erfolgversprechender sei es, wenn Betriebsrat und Bildungsabteilung zunächst einen Entwurf für ein solches Programm entwickeln, mit dem sie dann in die Verhandlungen gehen.

### **2.5.6 Finanzierung der beruflichen Weiterbildung**

Die Ausgaben für die Weiterbildung im Unternehmen sind schwer zu ermitteln, geschätzt wird, dass diese ca. 0,5 % bis 1 % der Personalkosten ausmachen.

Weiterbildung wird vom Grundsatz her als Arbeitszeit gesehen und findet nur ganz vereinzelt auch während der Freizeit statt. Die Finanzierung erfolgt grundsätzlich durch das Unternehmen, dies beinhaltet Maßnahmekosten und ggf. Reise- und Übernachtungskosten. Eine Ausnahme stellt die Qualifizierung zum Versicherungsfachwirt dar, die in der Freizeit stattfindet. Die Kosten dieser Maßnahme werden aber abhängig vom Erfolg auch vom Unternehmen getragen.

Die Kosten der Weiterbildung werden gemäß der Leistungsverrechnung den Abteilungen angerechnet, aus denen die Weiterbildungsteilnehmer kommen. Für die Leistungserbringung stehen den Abteilungen Budgets zur Verfügung, in den Weiterbildungsausgaben als kalkulatorische Größe enthalten sind. Die Leistungsverrechnung wird von Betriebsrat und Bildungsabteilung problematisiert, einerseits wird man damit dem Stellenwert von Bildung nicht gerecht und zum anderen ergeben sich Abgrenzungsprobleme. Die schwierige Abgrenzung von Bildung zu anderen Unternehmensfunktionen zeigt sich an dem folgenden Beispiel. Es wird innerhalb des Unternehmens als sinnvoll angesehen, dass Innendienstmitarbeiter auch

die Praxis des Außendienstes kennen. Daher nehmen Innendienstmitarbeiter zeitweise am Außendienst teil. Dies wird als Bildungsmaßnahme angesehen und entsprechend als Bildungskosten verrechnet. Nach Auffassung des Betriebsrates und des Vertreters des Personalmanagements sollte Weiterbildung daher den Gemeinkosten zugerechnet werden. Dem steht jedoch die Auffassung gegenüber, dass Leistungsverrechnung das Kostenbewusstsein fördere.

### **2.5.7 Zukunft der Weiterbildung im Betrieb**

Seit ca. drei bis vier Jahren gibt es eine Veränderung bei der Wahrnehmung der beruflichen Weiterbildung auch bei der Unternehmensleitung. Es ist zu einer Hinwendung von Weiterbildung als einem Prozess des Lebensbegleitenden Lernens gekommen. Dies liegt vor allem an den häufigeren Veränderungen der Unternehmensorganisation. Eine klare Trennung von Weiterbildung und betrieblichen Veränderungsprozessen ist nicht mehr möglich. Die Veränderungen der Organisationsstrukturen führen immer auch zu einer Notwendigkeit des Lernens. So erfordert z.B. die Einrichtung eines Call-Centers weitergehende Lernprozesse: Lernprozesse bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lernprozesse im Verhalten und der Kommunikation. Für die Bildungsabteilung führt dies zu einer Verschiebung von einer klassischen Anbieterstruktur zu einer Nachfragerstruktur. Es kommt verstärkt zu einer Nachfrage der Abteilungen und Abteilungsleiter nach spezifischen Weiterbildungsprogrammen, die aufgrund der permanenten Anpassung an Marktveränderungen notwendig sind. Damit verändert sich auch die Rolle des Bildungsreferenten der für die Weiterbildungsangebote zuständig ist, er wird zum Dienstleister, der auf die Nachfrage der Abteilungen reagieren muss.

## **2.6. Der Bankbetrieb: Reorganisation als Herausforderung**

### **2.6.1 Betrieblicher Hintergrund**

Der untersuchte Betrieb aus dem Bankensektor, eine der führenden Geschäftsbanken, beschäftigt deutschlandweit ca. 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überwiegend in Vollzeit. Der Anteil der Mitarbeiterinnen liegt geringfügig über dem der Mitarbeiter. Die Interessen der Beschäftigten werden auf betrieblicher Ebene durch Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat vertreten.

Es bestand in der Vergangenheit eine ausgeprägte positive Unternehmenskultur, die durch ein Gemeinschaftsgefühl, Vertrauen, Motivation, Loyalität gegenüber Arbeitgeber bzw. Management, soziale Verantwortung und sozialem Umgang auch mit „Schwächeren“ gekennzeichnet war. Diese wichtigen Faktoren werden jedoch gegenwärtig aufgrund der anhaltenden Umbrüche auf eine „harte Probe“ gestellt. Inwieweit solche Werte auch künftig gelebt werden können, oder eher die „Härte“ der Marktsituation und des Wettbewerbs sowie des allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes auf die betriebliche Ebene durchschlagen werden, ist noch offen.

### **2.6.2 Weiterbildung als Aktionsfeld für den Betriebsrat**

Das Thema berufliche Weiterbildung hat seit den 70er Jahren Relevanz für die Betriebsratsarbeit. Die Schwerpunkte der Arbeit der Betriebsräte zu diesem Thema haben sich seitdem mehrfach verändert. Aktuell ist das Thema dem strukturellen Wandel des Unternehmens – von dem der gesamte Bankensektor betroffen ist – der mit einem erheblichen Personalabbau verbunden ist, untergeordnet. Struktureller Wandel wirkt hier weiterbildungsfördernd, indem permanente Veränderungen eine Anpassung der Qualifikationen erfordert. Insofern erfolgen ständig Umqualifizierungen der Beschäftigten. Die vermittelten Bildungsinhalte haben dabei allerdings eine immer kürzere Halbwertszeit. Aufgrund des Personalabbaus wirkt der strukturelle Wandel aber auch als Weiterbildungsbremse, indem Um- bzw. Neuqualifizierungen zum Teil unterbleiben. Zu unterscheiden ist hier aber zwischen dem „Kerngeschäft“, das die Bank noch weiter betreibt, und den Geschäftsfeldern, von dem sich die Bank durch Ausgliederung oder Verkauf zu trennen gedenkt.

Die berufliche Weiterbildung hat aus Sicht der Interessenvertreter eine zentrale Bedeutung, da einmal Erlerntes häufig nur noch kurzfristig hält und in immer kürzeren Zeitabständen um- und hinzugelernt werden muss. Hinzu kommt, dass es in Banken die frühere Bandbreite beruflicher Entwicklungswege so nicht mehr gibt. Haupttreiber sind heute der Verkauf/Vertrieb sowie Spezialistenfunktionen. Um die Arbeitskraft „marktfähig“ zu halten und berufliche Entwicklungen anzustoßen, sind – heute deutlich mehr als in früheren Phasen – für den Einzelnen verstärkte Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen zwingend. Vor diesem Hintergrund kommt Weiterbildung eine zunehmende Bedeutung für die Arbeit der Interessenvertreter zu. Dabei ist Weiterbildung als Kooperationsthema anzusehen, auch wenn es in Einzelfragen Differenzen gibt.

Eine allgemeine Weiterbildungsvereinbarung wird derzeit vom Betriebsrat nicht angestrebt. Begründet wird dies mit der veränderten Unternehmensstruktur, insbesondere der Divisionalisierung. Damit ist gemeint, dass verschiedene Unternehmensbereiche teilweise sehr unterschiedlich bzw. uneinheitlich agieren. Dadurch ergeben sich auch unterschiedliche Auswirkungen und Anforderungen für den Bereich Weiterbildung, die mit einer einheitlichen Betriebsvereinbarung nicht abgedeckt werden können. Aufgrund dieser „Parallelstrukturen“ ist es sehr schwierig, Inhalte bereichsübergreifend zu behandeln und zu lösen.

Abgeschlossen wurden jedoch Vereinbarungen zu einzelnen Aspekten der Qualifizierung. E-Learning wird beispielsweise als Thema gesehen, das erfolgreich geregelt wurde. Hier wurden die gesamten Lernbedingungen, z.B. Lernumfeld, Lernorte, Lernzeiten und Testverfahren festgeschrieben. Bei der umfassenden Bereitstellung der Lernsoftware über Intranet/Internet wären die bisherige Umsetzung der Regelungen aber schwieriger.

Sämtliche Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen werden entweder auf Bundesebene (Einsatz in Gesamtbankebene und einheitlich) oder auf Regionenebene gemäß dem BetrVG mitbestimmt. Schwerpunkte der letzten Jahre waren und sind aktuell in sich geschlossene Qualifikationsprogramme – also nicht nur einzelne Seminarmaßnahmen – für Fach- und/oder Führungsaufgaben. Die Verhandlungssituationen waren überwiegend von sachlichen Fragen und nur wenig von grundsätzlichen Konflikten geprägt.

### **2.6.3 Berufliche Weiterbildung in der Praxis**

Weiterbildungsangebote erfolgen entweder durch interne Angebote des Unternehmens oder z.B. durch die Bankakademie. Externe Angebote haben nur eine geringe Bedeutung und werden nur für sehr spezifische Qualifikationen genutzt.

Die Weiterbildungsbeteiligung hinsichtlich Teilnehmerzahlen und Teilnehmergruppen lässt sich derzeit nicht beziffern. Die Entscheidung über eine Weiterbildungsteilnahme liegt in der Regel bei den Vorgesetzten. Auch Investitionen in Bildungsmaßnahmen unterliegen jedoch inzwischen einer strengen Kostenkontrolle. Relevante Aspekte sind hier das Kosten-Nutzen-Verhältnis, die Notwendigkeit einer „Bildungsinvestition“ oder die Frage, ob es Aufgabe des Unternehmens ist, bestimmte Bildungsinhalte zu vermitteln oder dies in der „Eigen-Verantwortung“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt. Hinzu kommt, dass die Kosten für Bildungsmaßnahmen zunehmend direkt den entsendenden Bereichen bzw. Einheiten verrechnet werden – die Investitionen in Bildungsmaßnahmen müssen quasi auch selbst „verdient“ werden. Dadurch entsteht – gerade in wirtschaftlich schwieriger Zeit – erheblicher Druck bei der Entscheidung über die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen und auch dahingehend, wie umfangreich bzw. in welcher Anzahl Nachwuchs „auf Vorrat“ rekrutiert wird. Der größte Kostenblock sind die jeweiligen Personalkosten und wer an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt, „kostet“ mehr, als er an direkt sichtbarem „Ertrag“ bringt. Zudem fehlt es an Zeiten für Weiterbildung. Aufgrund der Arbeitsverdichtung sind Freistellungen nicht immer möglich, so dass es zu Terminabsagen oder -verlegungen kommt.

Aufgrund der finanziellen Lage des Unternehmens erfolgt eine Orientierung an den kurzfristigen Erfordernissen für den Arbeitsplatz, eine Perspektive die aber nicht nur die Weiterbildung betrifft, sondern auch die Berufsausbildung sowie alle anderen Tätigkeitsfelder. Individuelle berufliche Weiterbildung, die nicht an die unmittelbaren Erfordernisse des Arbeitsplatzes geknüpft ist, hat daher kaum Gewicht.

Zur Qualitätssicherung wird von der Unternehmensleitung die Einführung von Tests, als Eingangs- und Erfolgskontrolle erwünscht. Der Betriebsrat spricht sich gegen solche generellen Tests aus – mit Ausnahmen von Tests für ganz spezifische Qualifikationsprogramme, bei denen angesichts des Umfangs der Maßnahme zumindest Abschlusstests gerechtfertigt erscheinen –, da sie mit negativen Auswirkungen auf die Weiterbildungsbeteiligung verbunden wären. Wird ein Test nicht

bestanden, so hätte dies für den Teilnehmer die Folge, dass die Weiterentwicklung im Betrieb erschwert wird, zudem würde sich der Status in der Abteilung verschlechtern.

In die Planung der Angebote wird der Betriebsrat nicht generell einbezogen, dies könnte von diesem auch gar nicht bewältigt werden. Einbezogen ist der Betriebsrat jedoch bei Projekten, insbesondere bei der Einführung von umfassenden oder umfangreichen Programmen. Dort liegen meist auch Schwerpunkte der Mitbestimmung und hier entstehen zum Teil Konflikte. Hier wird die Kultur gelebt, dass versucht wird, konfliktträchtige Aspekte bereits im Vorfeld zu besprechen bzw. zu lösen.

#### **2.6.4 Personalentwicklung**

Mitarbeitergespräche finden einmal jährlich statt und sind für alle Beschäftigten obligatorisch. Hierbei werden auch die Qualifizierungspotenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besprochen. Damit ist gemeint, welche Fähigkeiten bei ihnen für eine höhere Stelle vorhanden sind. Dies bezieht sich auf die innerbetrieblichen sowie unternehmensinternen Entwicklungsmöglichkeiten, die für den Beschäftigten bestehen. Werden in einem solchen Gespräch die Potenziale für einen Aufstieg z.B. auf eine Fach- oder Führungsaufgabe festgestellt, so erfolgt daraufhin eine „Gesprächsrunde“, an welcher der oder die direkte Vorgesetzte, deren Vorgesetzter sowie ein Vertreter der Personalabteilung teilnehmen. In einem anschließenden Führungskräfteprogramm werden – begleitend in der ersten Führungsaufgabe – die noch fehlenden Qualifikationen festgestellt und es erfolgt eine entsprechende Nachqualifizierung. Diese ist nicht mehr, wie die klassische Weiterbildung im Unternehmen allein, von der Kostenfrage dominiert, obwohl auch hier immer eine Kostenstelle „gefunden“ werden muss, in der Regel die Abteilung, in der der Beschäftigte später arbeiten soll.

#### **2.6.5 Förderung der Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen**

Spezifische Benachteiligtenprogramme gibt es nicht, was unter anderem daran liegt, dass solche Benachteiligtengruppen kaum noch im Unternehmen beschäftigt sind. Aufgrund des Personalabbaus sind nur noch wenige ältere Beschäftigte im

Unternehmen und die, die noch beschäftigt sind, weisen in der Regel auch eine Bereitschaft auf, sich weiterzuqualifizieren.

### **2.6.6 Finanzierung der beruflichen Weiterbildung**

Vom Grundsatz her wird die berufliche Weiterbildung vom Arbeitgeber finanziert und findet während der Arbeitszeit statt. In einzelnen Fällen findet eine Verlagerung der Lernzeiten in die Freizeit statt. So ist z.B. bekannt, dass bei einzelnen Lernprogrammen die ausgehandelten Lernzeiten nicht ausreichen, um das Lernprogramm erfolgreich zu absolvieren; in diesen Fällen muss für den erfolgreichen Abschluss des Lernprogramms auch Freizeit eingebracht werden. Zudem ist die Erwartungshaltung an das Eigenengagement sehr groß, dies wird auch innerhalb der Beschäftigten so gesehen, daher ist Lernen in der Freizeit eine Selbstverständlichkeit.

### **2.6.7 Zukunft der Weiterbildung im Betrieb**

Von Seiten des Betriebsrats wird als Problem angesehen, dass Sprachkurse, insbesondere Englisch, in einem global agierendem Unternehmen immer noch keine Selbstverständlichkeit sind. Es gibt hierzu Angebote, aufgrund der Kostenbelastung der Abteilung werden diese in der Praxis jedoch weniger genutzt, wie es eigentlich wünschenswert wäre.

In dem Maße und dem Tempo, in dem sich der Bankbereich und die Bankstrukturen weiter verändern, werden auch die Bildungsinhalte und Maßnahmen angepasst .

## **2.7 Der Telekommunikationsbetrieb I: Ein Tarifvertrag prägt die betriebliche Weiterbildung**

### **2.7.1 Betrieblicher Hintergrund**

Der untersuchte Betrieb aus dem Telekommunikationsbereich besteht als eigenständiger Betrieb seit 1960 und damit bereits vor den Umstrukturierungsmaßnahmen der Deutschen Telekom seit Mitte der 90er Jahre. Es sind ca. 1.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überwiegend in Vollzeit beschäftigt, der Anteil der Mitarbeiterinnen beträgt ungefähr ein Drittel.

Die Interessen der Beschäftigten wurden bis 1994 durch einen Personalrat vertreten, seither gibt es einen Betriebsrat. Ein Weiterbildungsausschuss besteht ebenfalls seit 1994 auf der Grundlage des Qualifizierungstarifvertrags (TV 55) mit der Deutschen Telekom AG, der aus je drei Vertretern des Betriebsrats und drei Vertretern der Arbeitgeber zusammensetzt ist.

Das Verhältnis des Betriebsrats zur Geschäftsleitung wird als konstruktiv angesehen.

### **2.7.2 Weiterbildung als Aktionsfeld für den Betriebsrat**

Der Betriebsrat sieht seine Funktion im Bereich Weiterbildung einerseits in einer passiven Funktion und andererseits in einer aktiven Funktion. So geht es erstens darum, die Einhaltung der Normen des BetrVG und des Tarifvertrages zu kontrollieren und andererseits um die aktive Förderung der Weiterbildung. Hierbei geht es vor allem darum, die Produktivitätsentwicklung des Betriebes durch die Weiterbildung zu fördern, indem z.B. die Motivation der Beschäftigten erhöht wird. Der Betriebsrat muss sich dabei gegen die Position der Leitung behaupten, die Steigerungen der Produktivität durch Leistungsverdichtung erreichen möchte. Er kann dabei aber auf die Unterstützung durch das Personalmanagement zählen. Das Verhältnis des Betriebsrats zur Personalabteilung wird als in der Regel konstruktiv bezeichnet, in Einzelfragen bestehen aber durchaus Differenzen.

Eine generelle Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung wird nicht angestrebt, da mit dem Qualifizierungstarifvertrag nach Ansicht des Betriebsrats ein ausreichen-

des Instrument zur Verfügung steht. Zu Einzelfragen werden konkretisierende Betriebsvereinbarungen aber nicht ausgeschlossen.

### **2.7.3 Berufliche Weiterbildung in der Praxis**

Auf der Grundlage des Qualifizierungstarifvertrags werden drei Formen von Weiterbildung unterschieden

- Die betrieblich-fachliche Weiterbildung steht im Zusammenhang mit den aktuellen Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie dient der Vermittlung der Qualifizierungsbedarfe, die sich aus der Planung der Geschäftsfelder ergeben. Die Teilnahme erfolgt, wenn der Vorgesetzte die Maßnahme für den Arbeitsablauf als wichtig erachtet oder die Qualifizierung als Ergebnis im Mitarbeiterjahresgespräch vereinbart wurde. Die Unternehmensleitung muss der Weiterbildungsteilnahme zustimmen. Es besteht eine Konzentration der genehmigten Maßnahmen durch die Unternehmensleitung auf Weiterbildung mit technischen Inhalten. Die Angebote werden zentral von Telekom Training (der Weiterbildungseinrichtung der Deutschen Telekom) erstellt. Hinzu kommt die Kundendienstweiterbildung durch Multiplikatoren. Bei diesen handelt es sich um Mitarbeiter des Betriebes, die speziell für diese Aufgabe ausgebildet wurden.
- Die so bezeichnete „Berufliche Weiterbildung“ dient dazu, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben zu qualifizieren, die nicht im unmittelbaren Zusammenhang zu deren derzeitigem Arbeitsplatz stehen. Der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen in ihrer individuellen beruflichen Mobilität im Hinblick auf die persönliche und künftige Karriere gefördert werden. Die Teilnahme an der beruflichen Weiterbildung ist freiwillig. Der örtliche Weiterbildungsausschuss bietet mehrere Maßnahmen an. Ebenso können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem offenen Seminarprogramm der Telekom Training eine Qualifizierungsmaßnahme als Seminar oder als E-Learning zur beruflichen Weiterbildung auswählen. Ihre Entscheidung legen sie dem örtlichen Weiterbildungsausschuss zur Genehmigung und Finanzierung vor. Es findet gegenwärtig eine Verschiebung hin zu mehr betriebsinternen Maßnahmen statt, mittlerweile werden ca. 60 % der Maßnahmen betriebsintern durchgeführt. In der Praxis werden zum Teil Maßnahmen der betrieblich-fachlichen Weiterbildung als

berufliche Weiterbildung deklariert, wenn die Unternehmensleitung der Maßnahme nicht zustimmt.

- Mit der freiwilligen Weiterbildung sollen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Aktualisierung und Erweiterung des allgemeinen Grundwissens sowie zum Erwerb neuer und weiterführender Kenntnisse gegeben werden. Die Weiterbildung muss keinen Zusammenhang mit dem derzeitigen Aufgabenbereich aufweisen, es muss sich aber um eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme handeln. So werden daher z.B. Sprachen und EDV-Kurse gefördert, nicht jedoch z.B. Töpferkurse. In der Regel findet aber durch das Personalmanagement eine weite Interpretation zu Gunsten der Beschäftigten statt. Der Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus den individuellen Interessen des Mitarbeiters, der vor Beginn der Maßnahme einen formlosen Antrag bei seinem Vorgesetzten stellen muss. Das Personalmanagement entscheidet hierüber und informiert den Mitarbeiter über Art und Umfang der Förderung. Wird von diesem eine Weiterbildungsmaßnahme nicht als förderfähig eingestuft, wird der Weiterbildungsausschuss informiert, doch ist es zu einer unterschiedlichen Bewertung bisher noch nicht gekommen. Danach meldet sich der Mitarbeiter zu der genehmigten Maßnahme an. Die Weiterbildungsmaßnahmen finden in der Regel bei externen Anbietern, z.B. den Volkshochschulen, statt.

Insgesamt nehmen ca. 50 % bis 60 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einer der verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen teil. Eine getrennte Erhebung der einzelnen Weiterbildungsarten besteht nicht.

#### **2.7.4 Personalentwicklung**

Der Qualifizierungsbedarf wird einmal jährlich vom Weiterbildungsausschuss ermittelt und ein Weiterbildungsplan erstellt. Dieser Plan wird jedoch nicht starr gehandhabt, sondern kontinuierlich an veränderte Entwicklungen angepasst.

Mitarbeitergespräche finden ebenfalls einmal jährlich statt, bei denen auch die berufliche Entwicklung obligatorischer Bestandteil ist. Absprachen über vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen werden als verbindlich angesehen. Diese Gespräche werden von den Mitarbeitern nach Auffassung des Betriebsrates gut angenommen, Konflikte hat es zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten diesbezüglich bisher nicht gegeben.

## **2.7.5 Förderung der Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen**

Eine gezielte Förderung benachteiligter Personengruppen gibt es nicht. Vom Grundsatz her kann sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter – der dies möchte – fortbilden. Nicht alle Beschäftigten wissen allerdings um die Fördermöglichkeiten, so dass in einzelnen Fällen Mitarbeiter ihre individuelle Weiterbildung selber finanzieren.

Der Betriebsrat wirbt aktiv für eine höhere Teilnahme, z.B. in den regelmäßig stattfindenden Teamgesprächen zur Weiterentwicklung der Teams. Zudem erfolgt Weiterbildung in stärkerem Umfang betriebsintern, auch um die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen.

## **2.7.6 Finanzierung der beruflichen Weiterbildung**

Die Finanzierung der betrieblich-fachlichen Weiterbildung erfolgt auf der Grundlage des jährlichen Gesamtbudgets, das im Rahmen eines unternehmensinternen Entscheidungsprozesses einmal jährlich festgelegt wird. Das Budget wird seit neuerer Zeit von der Unternehmenszentrale verwaltet, dem betrieblichen Personalmanagement steht nur ein relativ kleines Budget für diese Form der Weiterbildung zur Verfügung. Diese Art der Weiterbildung findet grundsätzlich während der Arbeitszeit statt.

Berufliche Weiterbildung findet ebenfalls während der Arbeitszeit statt. Gemäß § 5 Abs. 3 des Qualifizierungstarifvertrags sollen 10 % des Gesamtbudgets für Weiterbildung für die berufliche Weiterbildung verwandt werden. In der Vergangenheit wurde dieses Budget nicht ausgeschöpft. Derzeit erreicht man nahezu eine Ausschöpfung, dies vor allem, da vermehrt „teurere“ Maßnahmen durchgeführt werden. Die Gründe für die Nicht-Ausschöpfung des Weiterbildungsbudgets für berufliche Weiterbildung sind vielschichtig. Zum einen fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überfordert, aufgrund der häufigen Umstrukturierungen sind sie „ständig“ auf Schulungen, so dass keine Zeit und Energie mehr für das Lernen über den konkreten betrieblichen Bezug hinaus vorhanden ist. Zum anderen gewinnen andere Lernformen, wie das Lernen im Arbeitsprozess an Bedeutung.

Bei der freiwilligen Weiterbildung beträgt der Zuschuss zu den Maßnahmenkosten pro Mitarbeiter jährlich maximal 1.500 €. Der Betrieb erhält hierfür von der Unter-

nehmenszentrale ein Budget, das pro Mitarbeiter jährlich 20 € beträgt. Die Weiterbildungszeit ist vom Arbeitnehmer als Freizeit einzubringen. Eine Finanzierung der Maßnahmekosten durch den Betrieb und gleichzeitig der Lernzeit durch Inanspruchnahme von Bildungsurlaub ist nicht möglich. Es wird entweder die Lernzeit oder die Maßnahmenkosten gefördert.

Zeiten für Weiterbildung stellen im Betrieb derzeit kein Problem dar. Eine schleichende Verlagerung der betrieblich-fachlichen und der beruflichen Weiterbildung in die Freizeit ist nicht festzustellen. Dies ist auch bei neuen Lernformen wie E-Learning der Fall, diese erfolgt im Betrieb, so dass die Lernzeiten transparent sind.

### **2.7.7 Zukunft der Qualifizierung**

Von der Leitung wird angestrebt, in einem Teilbetrieb Gleitzeit durch Dienstzeit, d.h. an den betrieblichen Notwendigkeiten festgelegte Arbeitszeiten, zu ersetzen. Nach Ansicht des Betriebsrats besteht hier das Problem, dass informelles Lernen am Arbeitsplatz dann nicht mehr möglich ist, da die Dienstzeiten dann ausschließlich als produktive Zeiten ausgestaltet würden. Der Betriebsrat setzt sich daher dafür ein, dass bei der Einführung der Dienstzeit auch Weiterbildungszeiten geregelt werden.

Beim Coaching – Gesprächen über den Schulungsbedarf und Verbesserungsmöglichkeiten des Mitarbeiters – besteht nach Ansicht des Betriebsrats das Problem, dass Vorgesetzte, zum Teil die eigenen Vorgesetzten coachen. Das Coaching wird daher von Mitarbeitern als Leistungskontrolle aufgefasst. Der Betriebsrat strebt daher eine Betriebsvereinbarung hierzu an, in der geregelt wird, dass die Vorgesetzten nicht coachen, auf jeden Fall sollten aber die direkten Vorgesetzten nicht coachen.

In der betrieblich-fachlichen Weiterbildung werden nichttechnische Weiterbildungsmaßnahmen zur Stärkung sozialer Kompetenzen – wie z.B. Teamfähigkeit – von der Unternehmenszentrale häufig abgelehnt. Der Betriebsrat möchte gemeinsam mit dem Personalmanagement erreichen, dass auch solche Weiterbildungsmaßnahmen als betrieblich-fachliche Maßnahmen anerkannt werden. Um diese Maßnahmen dennoch durchführen zu können, werden sie in einzelnen Fällen als berufliche Weiterbildungsmaßnahme ausgewiesen.

Hingewiesen wurde darauf, dass die relativ gute Weiterbildungssituation sich dem Qualifizierungstarifvertrag verdankt, der im Rahmen der Verhandlungen zur Privatisierung durchsetzbar war.

## **2.8 Der Telekommunikationsbetrieb II: Eine Weiterbildungskultur entsteht**

### **2.8.1 Betrieblicher Hintergrund**

Der untersuchte Betrieb aus dem Telekommunikationsbereich besteht als eigenständiger Betrieb seit 2003 und ist aus einer Betriebszusammenlegung hervorgegangen. Der Flächenbetrieb befindet sich in den neuen Bundesländern. Es werden ca. 2.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, davon ca. 95 % in Vollzeit. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten beträgt ca. 25 %. Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten wird als relativ hoch angesehen. Ca. 70 % der Beschäftigten haben eine technische Ausbildung absolviert, ca. 5 % Führungskräfte und ca. 15 % Fremdeinstellungen mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau.

Ein Betriebsrat besteht seit der Betriebszusammenlegung, davor wurden die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Betriebsräte in den zuvor bestehenden Betrieben vertreten. Ein Weiterbildungsausschuss besteht seit 2003 auf der Grundlage des Qualifizierungstarifvertrags (TV 55) mit der Deutschen Telekom AG, der aus je drei Vertretern des Betriebsrats und drei Vertretern der Arbeitgeber zusammengesetzt ist.

Das Verhältnis des Betriebsrats zur Betriebsleitung wird im allgemeinen als normal bezeichnet. Arbeitnehmervertreter und Betriebsleitung kommunizieren miteinander, Zusagen und Vereinbarungen werden eingehalten. Als problematisch wird jedoch vom Betriebsrat angesehen, dass der Handlungsspielraum der Betriebsleitung zunehmend eingeschränkt wird. Die Mittel für die Aufgabenerfüllung erhalten die Betriebsleitungen in Form einzelner Budgets (Kostenstellen) von der Unternehmensleitung, diese Mittel sind nicht übertragbar. Die Folge hieraus ist, dass Verantwortungen diffus werden, die Betriebsleitung verweist zum Teil darauf, dass nicht sie, sondern die Unternehmensleitung zuständig sei. Schließlich wird vom Betriebsrat als problematisch angesehen, dass von der Betriebsleitung die Budgeteinhaltung als oberstes Ziel angesehen wird, so dass eine Orientierung an kurzfristigen operativen Zielen erfolgt und nicht an langfristigen strategischen Zielen.

## **2.8.2 Weiterbildung als Aktionsfeld für den Betriebsrat**

Nach Auffassung des Betriebsrates ist Weiterbildung im Besonderen ein Instrument zur Arbeitsplatzsicherung, zudem muss der Betrieb die Beschäftigten für die zu erfüllenden Aufgaben kontinuierlich qualifizieren. Schließlich kommt Weiterbildung die Aufgabe zu, Chancengleichheit herzustellen sowie individuelle Entwicklungsmöglichkeiten für Veränderungen zu ermöglichen.

Seine Aufgabe sieht der Betriebsrat darin, Rahmenbedingungen für Lernen zu schaffen. Dies bedeutet vor allem, dass ausreichend Zeit, Geld sowie Räumlichkeiten für Weiterbildung zur Verfügung stehen. Es geht letztlich um die Entwicklung einer Weiterbildungskultur, die neben den notwendigen Ressourcen auch einen Kommunikationsprozess auf verschiedenen Ebenen – innerhalb der Ressorts, zwischen den Ressorts und mit der Führungsebene – sowie der Entwicklung einer vorausschauenden Planung beinhaltet. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Der Betriebsrat muss sich hierbei gegen eine Betriebsleitung durchsetzen, die Weiterbildung als „Selbstläufer“ ansieht und jeweils in den einzelnen Ressorts und Abteilungen umgesetzt werden muss. Durch kontinuierliche Überzeugungsarbeit und Verweis auf seine Rechte nach dem BetrVG konnte der Betriebsrat aber ein zumindest partielles Umdenken der Betriebsleitung bewirken. Hierbei hat es sich als erfolgversprechend herausgestellt, Bündnispartner zu suchen. Entscheidend im Betrieb sind meist nur wenige (3-4) Beteiligte, sowohl in der Betriebsleitung als auch im Betriebsrat. Sie geben die Impulse für den allgemeinen Umgang mit Weiterbildung im Betrieb vor.

Zudem wird der Betriebsrat initiativ, wenn es um die Verwendung der zur Verfügung stehenden Ressourcen für Weiterbildung geht. Er setzt sich für eine optimale Verwendung der Weiterbildungsbudgets ein, indem z.B. gleiche Qualifizierungsbedarfe in verschiedenen Ressorts gebündelt werden oder kostengünstigere Bildungsangebote ermittelt werden.

Eine Qualifizierungsvereinbarung wird angedacht im Bereich der betriebsinternen Schulungen, zu einzelnen Punkten bestehen Regelungsabkommen.

## **2.8.3 Berufliche Weiterbildung in der Praxis**

Auf der Grundlage des Qualifizierungstarifvertrags werden drei Formen von Weiterbildung unterschieden:

- Die betrieblich-fachliche Weiterbildung steht im Zusammenhang mit den aktuellen Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an deren Arbeitsplatz. Sie dient der Vermittlung der Qualifizierungsbedarfe die sich aus der Planung der Geschäftsfelder ergeben. Die Mitarbeiter sollen mehr Fachkompetenz erreichen und Mitarbeiter, die länger nicht gearbeitet haben, können wieder eingegliedert werden. Die Bedarfsermittlung erfolgt auf der Grundlage verschiedener Personalführungsinstrumente:
  - Mitarbeiterjahresgespräche mit dem direkten Vorgesetzten
  - Arbeitsplatzbeschreibungen: Es bestehen Organisationsrichtlinien für die einzelnen zur Anwendung kommenden Techniken; hieraus werden Schulungskonzepte für die Betroffenen bei Einführung neuer Techniken entwickelt.
  - Der Arbeitnehmer meldet einen Qualifizierungsbedarf beim Vorgesetzten an.
  - Bildungsbedarf bei Reorganisation

Bei der Auswahl der Teilnehmer nimmt der Betriebsrat seine Mitbestimmungs- und Initiativrechte wahr. Von der Unternehmensleitung wird für die betrieblich-fachliche Weiterbildung ein Budget zur Verfügung gestellt. Dieses Geld wird von der Betriebsleitung auf die einzelnen Ressorts verteilt. Die Ressortleitungen könnten eine Ausweitung dieser Budgets fordern, jedoch hat Budgeteinhaltung, ebenso wie auf betrieblicher Ebene einen höheren Stellenwert. Die Ressortleitungen wiederum delegieren die Entscheidung über durchzuführende Maßnahmen sowie die Teilnehmer an die Teamleitungen, die eine eigene Budgetplanung durchführen. Auf Teamebene ist nicht sichergestellt, dass die Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen und die Auswahl der Teilnehmer ausschließlich nach betrieblicher Notwendigkeit erfolgt.

Ca. 60 % der Maßnahmen werden von Telekom Training durchgeführt, dabei orientiert man sich im wesentlichen an den Katalogangeboten von Telekom Training. Spezifisch ausgehandelte Angebote für den Betrieb stellen die Ausnahme dar. Ca. 5 % der Maßnahmen werden extern durch Partnerunternehmen durchgeführt. Es handelt sich in der Regel um rein technologische Maßnahmen, z.B. bei Einführung neuer Technologien. Schließlich werden 25 % der

Maßnahmen betriebsintern durchgeführt. Hierbei handelt es sich um Multiplikatorenschulungen, einem kleinen Anteil selbstgesteuertem Lernen sowie E-Learning, das nicht geregelt ist. So sind hierfür keine Räumlichkeiten vorgesehen und das Lernen findet zum Teil in der Freizeit statt.

Ca. 20 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen jährlich an einer betrieblich-fachlichen Weiterbildungsmaßnahme teil.

- Berufliche Weiterbildung dient dazu, die Beschäftigten für zukünftige Aufgaben zu qualifizieren, die nicht im unmittelbaren Zusammenhang zu deren derzeitigen Arbeitsplatz stehen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen in ihrer individuellen beruflichen Mobilität gefördert werden. Die Teilnahme an der beruflichen Weiterbildung ist freiwillig. Die Bedarfsermittlung erfolgt teilweise durch den Weiterbildungsausschuss. Dieser orientiert sich an den Anträgen der Beschäftigten, die im Vorjahr nicht genehmigt wurden. Es handelt sich hierbei um einen pragmatischen Ansatz, da zukünftige Entwicklungen nur schwer abzuschätzen sind und damit das Problem entsteht, wohin man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln soll. Ziel des Betriebsrates ist es hier unter anderem, so weit vorausschauend zu wirken, das ein betrieblich-fachlicher Weiterbildungsbedarf in der Zukunft verringert wird. Zudem hat der Betriebsrat hier Angebote mitentwickelt, die auf eine Stärkung der Sozialkompetenz der Beschäftigten abzielen. Schließlich sieht der Betriebsrat seine Aufgaben in diesem Weiterbildungssegment darin, darauf hinzuwirken, dass das Budget für berufliche Weiterbildung von den Ressortleitungen nicht zur Durchführung betrieblich-fachlicher Weiterbildung missbraucht wird sowie eine effiziente Nutzung/Ausschöpfung des Budgets im Sinne der Beschäftigten erreicht wird.

Das Budget wird für das Jahr 2005 erstmals ausgeschöpft. Der Betriebsrat führt dies darauf zurück, das es ihm gelungen ist, Informationen über diese Weiterbildungsform bei den Beschäftigten zu vermitteln. Ca. 95 % der Maßnahmen werden durch Telekom Training durchgeführt, hier bestehen auch Wahlmöglichkeiten. Der Rest findet durch Selbstlernmedien statt. Knapp 3 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen an einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme teil.

- Mit der freiwilligen Weiterbildung soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Aktualisierung und Erweiterung ihres allgemeinen Grundwissens sowie zum Erwerb neuer und weiterführender Kenntnisse gegeben

werden. Die Weiterbildung muss keinen Zusammenhang mit dem derzeitigen Aufgabenbereich aufweisen, es kann sich aber um eine betrieblich-fachliche Weiterbildungsmaßnahme handeln. Der Schwerpunkt der Inhalte liegt auf den Themen Sprachen, EDV und Betriebswirtschaft. Der Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus den individuellen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von Seiten des Betriebsrates besteht der Verdacht, dass die Ressourcen für dieses Weiterbildungssegment auch für betrieblich-fachliche Weiterbildungsmaßnahmen genutzt wird, die sonst nicht genehmigt würden. Da bei der freiwilligen Weiterbildung nur die Seminarkosten vom Betrieb getragen werden, nicht aber die Weiterbildungszeiten sowie Reise-, Verpflegungs- und Übernachtungskosten würde dies bedeuten, dass es zu einer Verlagerung betriebsnotwendiger Weiterbildung in die Freizeit kommt.

Zudem besteht bei der freiwilligen Weiterbildung ein Konflikt um die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats mit dem Personalmanagement. In diesem Bereich ist das Personalmanagement in stärkerem Umfang eingebunden und der Auffassung, dass freiwillige Weiterbildung eine Angelegenheit sei, von der ausschließlich die Beschäftigten und das Personalmanagement betroffen seien. Mittlerweile hat man sich darauf verständigt, dass der Betriebsrat vor einer Entscheidung des Personalmanagements über Genehmigung oder Ablehnung einer finanziellen Beteiligung des Betriebes an den Seminarkosten informiert wird.

#### **2.8.4 Personalentwicklung**

Der Qualifizierungsbedarf für die betrieblich-fachliche Weiterbildung wird wie oben beschrieben einmal jährlich im Ressort ermittelt und ein Weiterbildungsplan erstellt. Dieser Plan wird kontinuierlich an veränderte Entwicklungen angepasst.

Mitarbeitergespräche mit den direkten Vorgesetzten finden einmal jährlich statt. Obligatorischer Bestandteil dieser Gespräche ist die berufliche Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Die Gespräche werden gut angenommen, da sie den Beschäftigten die Möglichkeit geben, benötigte Weiterbildungsbedarfe mit den Führungskräften zu verabreden. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter und die oder der Vorgesetzte müssen sich über den Qualifizierungsbedarf einig sein. Nur dieser Teil der Gespräche wird nach außen getragen und dient der Ermittlung des

Qualifizierungsbedarfs. Absprachen über Qualifizierungsmaßnahmen werden als verbindlich angesehen, es müssen jedoch die Ressourcen hierfür zur Verfügung stehen.

### **2.8.5 Förderung der Weiterbildungsbeteiligung benachteiligter Gruppen**

Eine gezielte Förderung benachteiligter Personengruppen gibt es kaum. Um Probleme mit der Arbeitsfähigkeit einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden, wurden aber z.B. spezielle Seminare für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten, die über keine Computerkenntnisse verfügen.

### **2.8.6 Finanzierung der Weiterbildung**

Die Finanzierung der betrieblich-fachlichen Weiterbildung erfolgt auf der Grundlage des jährlichen Gesamtbudgets, das im Rahmen eines unternehmensinternen Entscheidungsprozesses einmal jährlich festgelegt wird. Die Weiterbildung findet während der Arbeitszeit statt.

Berufliche Weiterbildung findet ebenfalls während der Arbeitszeit statt. Gemäß § 5 Abs. 3 des Qualifizierungstarifvertrags werden 10 % des Gesamtbudgets für Weiterbildung für die berufliche Weiterbildung verwandt. In der Vergangenheit wurde dieses Budget nicht ausgeschöpft. Dieses Jahr erreicht der Betrieb erstmals eine Ausschöpfung des Budgets. Der Betriebsrat setzt sich in diesem Weiterbildungsegment für eine Erhöhung des Budgets ein, das nach seiner Auffassung größer sein müsste, als von der Betriebsleitung ausgewiesen. Gemäß dem Qualifizierungstarifvertrag (TV 55) § 5 Abs. 3 sollen 10 % des Weiterbildungsbudgets für berufliche Weiterbildung verwandt werden. Ein Teil des festgelegten Gesamtbudgets für Weiterbildung wird von der Unternehmensleitung nicht an die Betriebe gegeben, sondern verbleibt bei der Unternehmenszentrale zur Durchführung zentraler Weiterbildungsmaßnahmen. Der Betriebsrat ist im Gegensatz zur Betriebsleitung der Auffassung, dass bei der Ermittlung des Budgets für die berufliche Weiterbildung das Gesamtbudget zugrunde gelegt werden sollte und nicht nur der Teil des Budgets, den der Betrieb tatsächlich erhält. Die Betriebsleitung ist demgegenüber der Auffassung, dass für die Ermittlung des Budgets für die berufliche Weiterbildung nur der Teil relevant ist, der ihr von der Unternehmensleitung für Weiterbildungsmaßnahmen zugewiesen wurde.

Bei der freiwilligen Weiterbildung beträgt der Zuschuss zu den Maßnahmenkosten pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter jährlich maximal 1.500 €. Der Betrieb erhält hierfür von der Unternehmenszentrale ein Budget, das pro Mitarbeiter jährlich 20 € beträgt. Die Weiterbildungszeit ist vom Beschäftigten als Freizeit einzubringen. Der Betriebsrat hält die Förderhöchstgrenze für unsinnig, da das Budget für freiwillige Weiterbildung nicht ausgeschöpft wird. Eine Förderhöchstgrenze würde nach seiner Auffassung nur Sinn machen, wenn das Budget nicht ausreichen würde.

Zeiten für Weiterbildung stellen ein zentrales Problem dar – insbesondere aufgrund der dünnen Personaldecke – die eine Teilnahme verhindern. Vor allem bei der Lernform E-Learning wird vermutet, dass ein großer Teil Freizeit von den Beschäftigten eingebracht wird. Schließlich fehlt es an Ressourcen für Lernräume sowie der Entwicklung einer Lernumgebung.

### **2.8.7 Zukunft der Qualifizierung**

Die Etablierung einer Weiterbildungskultur hat sich als sehr aufwändig herausgestellt. Es ist sehr viel Überzeugungsarbeit notwendig. Erschwert wird dies durch die häufigen Umstrukturierungen des Unternehmens. Durch Neuschneidungen z.B. durch Betriebszusammenlegungen, ist es erforderlich, sich ständig auf neue Ansprechpartner einzustellen.

Die Einführung neuer Prozesse erfolgt häufig zu schnell. So finden die Schulungen zum Teil erst anderthalb Jahre nach Einführung der neuen Prozesse statt.

Lernen im Prozess der Arbeit findet ansatzweise statt, ist aber bisher noch kein Thema für die Arbeit des Betriebsrates. Dies liegt auch daran, dass nach Auffassung des Personalmanagements Weiterbildung auf das „klassische“ Seminar beschränkt ist. Der Betriebsrat setzt sich demgegenüber für einen weiten Weiterbildungsbegriff ein, der auch neue Lernformen und das Lernen im Prozess der Arbeit einbezieht. Mit einer solchen weiten Definition strebt der Betriebsrat an, auch bei neuen Lernformen regelnd eingreifen zu können. Von daher besteht ein Streit, was unter Weiterbildung aufzufassen sei, insbesondere wie Weiterbildung von der reinen Information, der Dienstberatung abzugrenzen sei. Mittlerweile werden aber von der Personalabteilung Multiplikatoren als Form der Weiterbildung anerkannt.

### **3 Weiterbildung als Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte**

#### **3.1 Wie agieren Betriebs- und Personalräte in dem Themenfeld?**

Die Fallstudien zeigen verschiedene Zugänge, wie Betriebs- und Personalräte sich dem Thema Weiterbildung nähern. Bereits die kleine – nicht repräsentative – Zahl der von uns untersuchten Betriebe zeigen unterschiedliche Faktoren auf, die den Zugang zum Thema beeinflussen: die Betriebskultur, einer darüber liegenden Unternehmenskultur, spezifische betriebliche Probleme, die mit der Auseinandersetzung mit dem Thema gelöst werden sollen und schließlich die Bedeutung, die Weiterbildung für die betrieblichen Abläufe genießt. Gerade der letzte Punkt weist Branchenbezüge auf:

- Die Praxis betrieblicher Weiterbildung ist häufiger die Folge einer unstrukturierten Entwicklung und nicht das Ergebnis einer strategischen Planung. Die Auswahl der Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgt zum Teil nach zufälligen, nicht immer nachvollziehbaren Kriterien. In einer solchen Situation kann es zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema von Seiten der Interessenvertreterinnen und -vertreter kommen, wenn Probleme auftreten bzw. wahrgenommen werden. Die Ursachen hierfür können einerseits externe Veränderungen sein, wie z.B. im Gesundheitsbereich gestiegene Qualifikationsanforderungen oder andererseits interne Veränderungen wie z.B. Reorganisationsprozesse des Betriebsablaufs.
- Zentral ist auch die Bedeutung der Qualifikation der Beschäftigten für den Betriebsablauf. Hier sind Branchenbezüge nicht zu übersehen. Die Betriebsräte der untersuchten Betriebe aus dem Banken- und Versicherungsbereich sehen Weiterbildung als „klassisches“ Aufgabenfeld an, Weiterbildung hat hier Tradition und ist integraler Bestandteil der Betriebs- bzw. Unternehmensstrategie zur Erreichung der Unternehmensziele. Im Bereich Gesundheit ist das Thema aufgrund verschiedener gesetzlicher Änderungen und gesteigerter Qualifikationsanforderungen der Kostenträger demgegenüber erst vor einigen Jahren „in Gang“ gekommen. Hier bestehen aber bemerkenswerte Unterschiede beim Zugang, der einerseits aktiv erfolgt, wie im Pflegebetrieb, wo das Thema vom

Betriebsrat angestoßen wurde. Andererseits zeigt sich auch ein eher reaktives Besetzen des Themas. Als eher reaktiv kann der Umgang mit dem Thema auch im Einzelhandelsbetrieb bezeichnet werden. Dies ist vor allem auf den Umstand zurückzuführen, dass Qualifizierungsfragen innerhalb der Branche keinen sehr großen Stellenwert genießen. Wieder anders gestaltet sich der Zugang zu Weiterbildung bei den befragten Betrieben aus dem Bereich Telekommunikation. Qualifizierungsfragen spielten im Rahmen der Privatisierung eine große Rolle, in dieser Zeit konnte daher auch ein Qualifizierungstarifvertrag abgeschlossen werden. Die regelmäßig stattfindenden Neuschneidungen der Aufgabenfelder auf betrieblicher und Unternehmensebene führen schließlich dazu, dass Weiterbildung sich als kontinuierliches Thema entwickeln konnte.

- Von herausragender Bedeutung für die Etablierung einer betrieblichen Weiterbildungskultur ist das generelle betriebliche Klima, in dem Interessenvertreterinnen und -vertreter und das Management miteinander agieren. Weiterbildung ist – bei Konflikten im Detail – überwiegend ein Kooperationsthema. Der persönliche „Draht“ zwischen Interessenvertretung und Management spielt eine wichtige Rolle. Deutlich zeigt sich dies, bei personellen Veränderungen im Management in mehreren Fallstudien. So wurde darauf hingewiesen – besonders deutlich beim untersuchten Krankenhaus –, dass das Entstehen einer positiven Einschätzung der Leitung zu Qualifizierungsfragen mit einem personellen Wechsel einherging. Betriebs- und Personalräte sind damit aber nicht dem Wohlwollen der Leitungen ausgeliefert. Es finden sich auch Beispiele dafür, dass Leitungen, die dem Thema zunächst ablehnend gegenüber standen, für das Thema gewonnen werden können, wie der Fall des Pflegebetriebs zeigt. Als Kooperationspartner für Betriebs- und Personalräte kommen dabei unterschiedliche Akteure in Frage. An erster Stelle sind es die Personalabteilungen, in größeren Unternehmen bestehen auch eigenständige Bildungs- oder Weiterbildungsabteilungen, deren Interessen, wie die Fallstudien zeigen, häufig in die gleiche Richtung laufen.
- Die Einstellung einer Unternehmens- oder Konzernleitung zu Qualifizierungsfragen spielt ebenso eine Rolle. Auf Seiten des Managements scheint sich der Stellenwert, den Weiterbildung genießt, auf den jeweiligen Ebenen zu verschieben. Während auf der betrieblichen oder der darunter liegenden Abtei-

lungsebene meist der Zeit- und Kostenaspekt von Weiterbildung im Vordergrund steht, hervorgerufen durch Personalverdichtung und einer unmittelbaren Betroffenheit vom Kostenwettbewerb, ist auf Unternehmens- bzw. Konzernebene häufiger ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines qualifizierten Personals vorhanden. So kann sich der Betriebsrat im untersuchten Einzelhandelsbetrieb auf die Offenheit der Unternehmensleitung für Qualifizierungsfragen stützen, die Weiterbildung offensichtlich für Entwicklung einer Unternehmenskultur nutzt. Eine Weiterbildung fördernde Unternehmensphilosophie wirkt sich aber – auch dies zeigt der Einzelhandelsbetrieb - nicht unmittelbar auf die betriebliche Ebene aus. Noch deutlicher wird dies, wenn man die darüber liegende Tarifebene mit in den Blick einbezieht. Der Qualifizierungstarifvertrag der Deutschen Telekom AG ist ein Beispiel dafür, dass ein auf Unternehmensebene abgeschlossenes Abkommen durchaus unterschiedliche Wirkungen in der betrieblichen Praxis entfalten kann, wie die beiden Fälle aus dem Telekommunikationsbereich zeigen.

Je nachdem, wie Betriebs- und Personalräte den Zugang zu Qualifizierungsfragen erhalten, entwickelt sich ihr Selbstverständnis, Problembewusstsein und der Umgang mit betrieblicher Qualifizierungspolitik. Ihre Aufgaben, die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vertreten sowie der Herstellung einer innerbetrieblichen Chancengleichheit können sie bei dem komplexen Thema berufliche Weiterbildung nicht immer vollständig gerecht werden. Sie konzentrieren sich daher häufiger auf einzelne Themenaspekte. Sie können dabei einerseits korrigierend oder gestaltend wirken. Sie wirken korrigierend, wenn die Entscheidung über betriebliche Weiterbildung weitgehend beim Management liegt und Betriebs- und Personalräte auf deren Planung reagieren. Sie wirken gestaltend, wenn sie anstreben, die Entwicklung einer betrieblichen Weiterbildungskultur von Anfang an aktiv mitzugestalten. Sie können andererseits bei der Durchsetzung eher kooperationsorientiert oder eher konfliktorientiert agieren. Kooperationsorientiert bedeutet hier, dass sie eine gemeinsame Lösung mit dem Management anstreben, konfliktorientiert meint, dass sie Arbeitnehmerinteressen auch gegen die Interessen des Managements durchzusetzen versuchen. Bringt man diese beiden Aktionsebenen zu-

sammen, so ergeben sich die folgenden vier Idealtypen,<sup>17</sup> bei denen die Interessenvertretung den Schwerpunkt ihrer Arbeit im Bereich berufliche Weiterbildung jeweils auf einzelne Aufgabenfelder richtet.

	Kooperationsorientiert	Konfliktbereit
Korrigierend	I	II
Gestaltend	III	IV

I. *Betriebs- und Personalräte in der Schutzfunktion.* Betriebs- und Personalräte sehen ihre Aufgabe hier vorrangig darin, die Einhaltung der Normen von Tarifverträgen und Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen sowie des Betriebsverfassungsgesetzes und der Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder zu überprüfen. Insofern wirken sie korrigierend. Bei der Wahrnehmung dieser Rechte kommt es zwangsläufig regelmäßig zu Konflikten mit der Arbeitgeberseite. Da aber nicht die Durchsetzung einer eigenen Weiterbildungsstrategie angestrebt wird, sehen wir hier auch mehr kooperative als konfliktive Elemente. In den von uns untersuchten Betrieben findet sich keiner, der eindeutig diesem Typ zuzuordnen ist.<sup>18</sup> Als „Teilstrategie“ findet sie sich jedoch bei mehreren der von uns untersuchten Betrieben. So bezeichnet der Betriebsrat des Telekommunikationsbetriebes I dies als eine – neben anderen – zentrale Funktion der Betriebsratsarbeit.

II. *Betriebsrat als korrigierender Akteur.* Weiterbildung genießt im Betrieb einen Stellenwert und findet weitgehend unter der Regie der Personalabteilungen bzw. der Geschäfts- oder Betriebsleitungen statt. Dies wird von den Interessen-

---

<sup>17</sup> Bei Idealtypen handelt es sich um Denkfiguren mit dem Ziel, Besonderheiten einzelner Handlungen besser herausarbeiten zu können. Wichtig ist uns, darauf hinzuweisen, die von uns untersuchten Betriebe stellen immer – in unterschiedlichem Umfang – Mischtypen dar.

<sup>18</sup> Der Grund hierfür dürfte in der Auswahl der untersuchten Betriebe liegen. Untersucht wurden nur Betriebe, bei denen die Interessenvertreter offen für Weiterbildungsfragen waren.

vertreterinnen und -vertretern auch nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Sie sehen ihre Funktion vor allem darin, bei der Gestaltung der Weiterbildung korrigierend einzugreifen, in dem Weiterbildung aus einer betriebswirtschaftlichen Verengung, die auf eine Qualifizierung für den unmittelbaren betrieblichen Bedarf abzielt, herauszulösen. Indem sie Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Qualifizierungsfragen in den Vordergrund zu rücken, sind Konflikte mit der Arbeitgeberseite nicht immer zu vermeiden. Die Funktion von Weiterbildung wird vor allem darin gesehen, die Arbeitszufriedenheit zu erhalten oder zu erhöhen, indem die Beschäftigten die Qualifikationen, die zur Erfüllung der Aufgaben notwendig sind, vermittelt werden. Sie verfolgen vom Grundsatz her andere Ziele als das Management, und sind daher eher konfliktorientiert. Die Interessenvertreterinnen und -vertreter aus dem Krankenhausbetrieb, dem Klinikbetrieb sowie dem Einzelhandelsbetrieb agieren zum größeren Teil nach diesem Muster.

III. *Betriebs- und Personalräte als Partner bei der Ausgestaltung von betrieblicher Weiterbildung.* Die Betriebs- bzw. Geschäftsleitung setzt seinerseits auf Qualifizierung, die Interessenvertreter gestalten „sozialpartnerschaftlich“ mit, auch wenn in Einzelfragen durchaus Differenzen bestehen. Damit treten die Arbeitnehmervertreter aus ihrem originären Aufgabenkreis heraus und übernehmen zum Teil Managementfunktionen. Weiterbildung hat hier Tradition, und wird von der Arbeitgeberseite als wichtige Aufgabe zur Realisierung des Unternehmenserfolgs angesehen. Aus Sicht der Interessenvertreterinnen und -vertreter dient Weiterbildung vor allem der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Arbeitsplatzsicherung. Sie reagieren auf interne Veränderungen z.B. der Arbeitsorganisation, auf externe Veränderungen z.B. der Wettbewerbssituation oder technischen Entwicklungen, die sich abzeichnen, in dem gemeinsam mit der Arbeitgeberseite Lösungen gesucht werden. Ein Beispiel hierfür sind die Regelungen zum E-Learning im Bank- und im Versicherungsbetrieb. E-Learning als neue Lernform findet zunehmend Verbreitung. Der Abschluss von Vereinbarungen hierzu hatte das Ziel, stattfindende Veränderungen der Lernmöglichkeiten geregelt in den Betriebsablauf zu integrieren. Neben dem Bank- und dem Versicherungsbetrieb ist auch der Telekommunikationsbetrieb I diesem Typ zuzuordnen. Weiterbildung wird hier als

produktivitätssteigerndes Instrument gesehen und wirkt dadurch arbeitsplatzsichernd.

IV. *Betriebs- und Personalräte als treibende Kräfte.* Bei diesem Typ ergreifen die betrieblichen Interessenvertreterinnen und -verteter die Initiative um Weiterbildung als betriebliches Handlungsfeld zu etablieren. Ausgangspunkt für diese Entwicklung ist häufig eine betriebliche Situation, in der aus Sicht der betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertreter erhebliche Qualifizierungsdefizite bestehen. Diese offensive Strategie erfolgt vor dem Hintergrund einer sehr grundlegenden Bedeutung, die Weiterbildung zugeschrieben wird. Neben den Funktionen wie Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitszufriedenheit kommt Weiterbildung auch die Funktion zu, Chancengleichheit zu erhöhen und die persönliche Entfaltung zu ermöglichen. Es geht bei dieser Strategie daher weniger darum, einzelne Teilfragen zu regeln, sondern verstärkt darum, eine Weiterbildungskultur zu entwickeln. Um das Thema Weiterbildung auf die Agenda zu heben, sind dabei durchaus betriebliche Konflikte mit den Arbeitgebern auszutragen, um längerfristig eine Weiterbildungskultur zu etablieren. Die Betriebsräte des Pflegebetriebes und des Telekommunikationsbetriebes II haben diesen Weg beschritten.

### **3.2 Agieren im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes**

Mit der Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) aus dem Jahre 2001 wurden die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats in Fragen der Weiterbildung erweitert. Bereits vor der Novelle hatte der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen nach § 98 BetrVG.<sup>19</sup> Erweitert wurden die Mitwirkungsmöglichkeiten um § 92a BetrVG Qualifizierung zur Beschäftigungssicherung, nach der der Betriebsrat zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung eigene Vorschläge unterbreiten kann und der Arbeitgeber verpflichtet ist hierüber mit dem Betriebsrat zu beraten. Der Betriebsrat kann nach § 96 Abs. 1 BetrVG vom Arbeitgeber die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs verlangen. Der Betriebsrat kann die Durchführung von Berufsbildungsmaßnahmen nach § 97 Abs. 2 BetrVG verlangen, wenn der Arbeitgeber

---

<sup>19</sup> Vgl. zum Folgenden Ballauf 2004.

Maßnahmen plant oder durchführt, für welche die Kenntnisse der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen. Und schließlich wurde mit § 112 Abs. 5 Ziffer 2a der Vorrang der Beschäftigungssicherung vor der Abfindung geschaffen.

Die Fallstudien zeigen, dass Betriebsräte durchaus selbstbewusst mit dem BetrVG agieren. Allerdings ist der Umgang mit den einzelnen Rechtsnormen sehr unterschiedlich. Auffällig ist, dass der mit der Reform des BetrVG in § 96 Abs. 1 Satz 2 eingefügte Satz „Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbedarfsbedarf zu ermitteln ...“, von den Betriebsräten wenig genutzt wird. Das dieser von den Betriebsräten in den Telekommunikationsbetrieben nicht zur Anwendung kommt, liegt daran, dass dieser Anspruch und deren Handhabung bereits im Tarifvertrag formuliert ist. Die anderen Fälle zeigen, dass die Betriebsräte in diesem Themenfeld häufig erst Kompetenzen entwickeln müssen und hierbei Unterstützung benötigen, um ihrem Gestaltungsauftrag gerecht zu werden. Rechtliche Veränderungen sind daher – ebenso wie tarifvertragliche Neuerungen – zwar förderlich, aber in der Regel keine „Selbstläufer“. Die Reichweite der Instrumente und ihre Wirkungsweise sind zunächst noch unbekannt.

### **3.3 *Weiterbildaungsvereinbarung***

#### **3.3.1 *Motive für eine betriebliche Weiterbildaungsvereinbarung***

So unterschiedlich die Zugänge zum Thema Qualifizierung, so unterschiedlich sind auch die Gründe für die Aufnahme oder den Abschluss von Verhandlungen zu einer Weiterbildaungsvereinbarung. Folgende Motive der Interessenvertreterinnen und -vertreter fanden wir in den untersuchten Betrieben:

Eine Qualifizierungsvereinbarung kann das Ziel haben, eine gut entwickelte Weiterbildungskultur festzuschreiben und damit gegen personelle – aber auch konjunkturelle Veränderungen – abzusichern. Dieses Motiv hat bei den Verhandlungen zu einer Dienstvereinbarung im untersuchten Krankenhaus eine große Rolle gespielt.

Verhandlungen über den Abschluss einer Weiterbildaungsvereinbarung können auch zum Ziel haben, das Thema Weiterbildung strategisch zu positionieren. Für

den Betriebsrat des untersuchten Pflegebetriebs stand dieses Motiv bei den Verhandlungen im Vordergrund.

Das Ziel, eine „wild gewachsene“ betriebliche Weiterbildungskultur zu strukturieren und Transparenz herzustellen, stand z.B. bei den Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung beim Klinikbetrieb im Vordergrund.

Um die Normen eines bestehenden Weiterbildungstarifvertrags zu konkretisieren, kann ebenfalls eine betriebliche Vereinbarung abgeschlossen werden. Dieses Motiv findet sich ausschließlich bei den untersuchten Betrieben aus dem Telekommunikationsbereich, da sich nur diese auf einen solchen Tarifvertrag beziehen können.

Die Aufnahme von Verhandlungen zu einer Weiterbildungsvereinbarungen zu Einzelaspekten der Weiterbildung können eine Reaktion auf eine veränderte Geschäftspolitik der Leitung sein. Dies ist beispielsweise bei den Vereinbarungen zur Durchführung von Assessments oder Eingangs- und Ausgangstests, wie sie im Banken- und Versicherungsbetrieb abgeschlossen wurden, der Fall. Sie können aber auch die Reaktion von sich abzeichnenden Entwicklungen sein, wie beispielsweise die Vereinbarung zu E-Learning im Bankbetrieb.

### **3.3.2 Vereinbarungsinhalte**

So unterschiedlich die Motive für den Abschluss oder die Verhandlungen zu einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung, so unterschiedlich sind auch die Inhalte die geregelt werden bzw. geregelt werden sollen. Neben dem Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu spezifischen Fragen z.B. bei der Durchführung von Eingangs- oder Ausgangstests, sind es vor allem die beiden Themen Ressourcen und Transparenz, bei denen in den untersuchten Betrieben Handlungsbedarf gesehen wird.

#### ***Ressourcen: Zeit- und Finanzierungsregelungen***

Die Verfügbarkeit über die Ressourcen Zeit und Geld sind zentrale Voraussetzung für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme. Im Gegensatz zu diesem Umstand, der auch in verschiedenen aktuellen Veröffentlichungen hervorgehoben

wird,<sup>20</sup> wird nur in einem Teil der untersuchten Betriebe diesem Thema ein Schwerpunkt gewidmet. In den Betrieben im Telekommunikationsbereich wird auf betrieblicher Ebene hierzu kein Handlungsbedarf gesehen, da dies auf tarifvertraglicher Ebene geregelt ist. In dem Versicherungsbetrieb wird ebenfalls kein Regelungsbedarf gesehen, da betriebliche Weiterbildung grundsätzlich vom Arbeitgeber finanziert wird und während der Arbeitszeit erfolgt.

Anders ist die Situation in den Betrieben aus dem Gesundheitsbereich. In unterschiedlicher Weise wird hier die Verfügbarkeit über Zeiten und Geld für Weiterbildung thematisiert. Explizit werden individuelle Ansprüche auf Weiterbildungszeiten und ein individuelles Budget für die Weiterbildungskosten im Pflegebetrieb thematisiert. Im Klinikbetrieb wird eine Betriebs- bzw. Konzernvereinbarung angestrebt, durch welche die bestehende Kostenteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer festgeschrieben werden soll. Im Krankenhausbetrieb wird ebenfalls eine Dienstvereinbarung angestrebt, die auch die bestehende Finanzierung festschreiben soll, um der geringen Bereitschaft der Abteilungsleitungen, ihren Mitarbeitern eine Weiterbildungsmaßnahme zu genehmigen, entgegen zu wirken.

Auf ein weiteres Ressourcenproblem weist der Betriebsrat des Telekommunikationsbetriebes II hin: die Verfügbarkeit einer Lernumgebung bzw. von Lernräumen. Vor allem seit dem Aufkommen von E-Learning besteht die Notwendigkeit, Lerngelegenheiten bereitzustellen, die ein Lernen in einer ungestörten Lernumgebung ermöglichen.

### ***Suche nach transparenten Regelungen***

Ein in der Untersuchung häufiger geäußelter Problembereich betrifft den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen. Zwar hat der Betriebsrat nach § 98 Abs. 1 BetrVG ein echtes Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen; trotzdem beklagen die Betriebsräte, insbesondere aus dem Gesundheitsbereich und dem Handel, dass die Entscheidung der Geschäftsleitung über Genehmigung oder Ablehnung des Weiterbildungswunsches einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters nicht immer transparent ist. So erfolgt in dem Einzelhandelsbetrieb die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen nach nicht nachvollziehbaren

---

<sup>20</sup> Vgl. z.B. die Beiträge in Faulstich 2002 und Faulstich/Bayer 2005.

Regeln und im Klinikbetrieb gibt es die Vermutung, dass die Bewilligung einer Weiterbildungsmaßnahme eher von persönlichen Faktoren denn von objektiven Kriterien abhängig ist, ebenso wie im Krankenhaus, wo die Bewilligung zum Teil von der Loyalität des Mitarbeiters gegenüber dem Vorgesetzten abhängig gemacht wird. Angestrebt werden daher Vereinbarungen, die klare Kriterien für den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen definieren.

Transparenz bezieht sich aber noch auf einen anderen Umstand. Auffällig und in Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung ist, dass in fast allen Betrieben genaue Daten über die Weiterbildungsbeteiligung und die betrieblichen Weiterbildungsausgaben nicht vorliegen. Die Ausnahme sind die Telekommunikationsbetriebe, in denen tarifvertraglich vereinbarte Weiterbildungsbudgets bestehen.

### **3.4 Lernen im Prozess der Arbeit**

Mit dem Aufkommen post-tayloristischer Unternehmens- und Arbeitskonzepte haben das Lernen im Prozess der Arbeit und eine darauf bezogene lernförderliche Arbeitsgestaltung erheblich an Bedeutung gewonnen. Begrifflich ist diese Form der Weiterbildung schwer zu fassen, häufig wird sie als informelle Weiterbildung bezeichnet. Zu dieser eher „weicheren“ Form der arbeitsplatznahen Weiterbildung werden erstens Fachvorträge, Kongresse, Fachmessen und Tagungen; zweitens arbeitsintegrierte Lernformen sowie drittens selbstgesteuerte Lernformen gezählt. Im Gegensatz dazu werden der formellen Weiterbildung in der Regel Seminare, Lehrgänge oder Kurse zugerechnet, die entweder bei einem externen Bildungsanbieter oder innerhalb eines Betriebes stattfinden.<sup>21</sup>

Die Fallstudien zeigen, dass Betriebs- und Personalräte ganz überwiegend im Bereich der formalisierten Lernformen agieren. Der Besuch von Fachvorträgen usw. findet in unterschiedlichen Formen in den untersuchten Betrieben statt, insbesondere in den Betrieben aus dem Gesundheitsbereich finden regelmäßig interne Fachvorträge statt, in der Regel wird hier aber von den Betriebs- und Personalräten kein Handlungsbedarf gesehen. Eine Ausnahme findet sich in dem Pflegebe-

---

<sup>21</sup> Vgl. zu dieser Einteilung z.B. Schröder/Schiel/Aust 2004, S. 18 f.

trieb, in diesem wurde im Rahmen der internen Organisationsentwicklung die Ausgestaltung der internen Fachvorträge geregelt.

Arbeitsintegrierte Lernformen wie organisierte Einarbeitungsmaßnahmen, betriebliche Fördermaßnahmen der beruflichen Qualifikation wie Lernstatt und Qualitätszirkel, betriebliche Austauschmaßnahmen und Maßnahmen zur beruflichen Orientierung wie Coaching und Mentorensysteme werden ebenfalls selten von Betriebsräten als Thema besetzt. Zum Inhalt einer Betriebsvereinbarung wurde diese Weiterbildungsform nur in einem Fall, im Versicherungsunternehmen – indem es Innendienstmitarbeitern ermöglicht wird Erfahrungen im Außendienst zu machen. Geregelt wurde hier aber nicht der Qualifizierungsaspekt, sondern der Rückkehranspruch in den Innendienst. In zwei weiteren Fällen wird diese Weiterbildungsform problematisiert. Im Telekommunikationsbetrieb I besteht ein Konflikt zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung hinsichtlich der Durchführung des Coaching. Im Telekommunikationsbetrieb II gibt es eine Auseinandersetzung zwischen dem Betriebsrat und der Betriebsleitung um den Weiterbildungsbegriff. Der Betriebsrat strebt an, arbeitsintegrierte Lernformen als Weiterbildung zu definieren, sie würden dann in seinen Zuständigkeitsbereich fallen. Die Betriebsleitung lehnt aber eine solche weite begriffliche Fassung ab.

Selbstgesteuerte Lernformen rücken vor allem in den Blick der Interessenvertreterinnen und -vertreter, wenn es um die Einführung von E-Learning-Programmen geht. Es werden dann spezifische Vereinbarungen, wie z.B. im Bankbetrieb, zu E-Learning abgeschlossen. Darüber hinaus werden selbstgesteuerte Lernformen aber in der Regel nicht als eigenständiger Regelungstatbestand angesehen.

Es zeigt sich, dass in den untersuchten Betrieben „weiche“ Formen der Weiterbildung stattfinden, von den Interessenvertretern aber in der Regel kaum Beachtung erfahren. Sie stehen damit in einem gewissen Widerspruch zur aktuellen theoretischen Literatur, die diesem Thema einen sehr hohen Stellenwert einräumt.<sup>22</sup> Es spricht viel für die Vermutung, dass diesem Thema von den Interessenvertretern unter anderem ein geringer Stellenwert eingeräumt wird, da es schwieriger zu re-

---

<sup>22</sup> Andere empirische Untersuchungen sehen jedoch durchaus, dass Arbeitnehmervertreter sich dem Thema Lernen im Prozess der Arbeit auch in Betriebs- und Dienstvereinbarungen annehmen, vgl. Busse/Heidemann 2005, S. 87 f.

geln ist. Für diese Vermutung spricht, dass Regelungen für das Lernen im Prozess der Arbeit dann geschaffen werden, wie etwa beim E-Learning, wenn es relativ leicht ist, kontrollierbare Normen zu formulieren.

### **3.7 *Triebkräfte und Hemmschuhe***

Zusammenfassend lassen sich aufgrund der durchgeführten Fallstudien folgende wesentliche Triebkräfte und Hemmschuhe festhalten, die in unterschiedlichem Ausmaß die Weiterbildungsteilnahme beeinflussen:

#### **3.7.1 Hemmschuhe**

- Hemmschuh wirtschaftliche Lage: Weiterbildung ist von der wirtschaftlichen Lage des Betriebes abhängig. In der Literatur finden sich viele Hinweise dafür, dass Weiterbildung die Produktivität steigern und dem Betrieb bzw. Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Trotzdem reagieren Leitungen in einer wirtschaftlich schwierigen Situation häufig mit einer Sparpolitik, die auch erhebliche Einsparungen im Bereich Weiterbildung vorsieht. Die Entwicklung im Bankbetrieb führte so von einem sehr weiterbildungsfreundlichem Klima zu einer Situation, bei der Weiterbildung auf kurzfristige Anpassungsmaßnahmen reduziert wird. Auch bei dem Einzelhandelsbetrieb gibt es verschiedene Hinweise dafür, dass die Weiterbildungsteilnahme in den verschiedenen Betrieben von der wirtschaftlichen Situation abhängt.
- Hemmschuh betriebliche Reorganisationsprozesse: Betriebliche Reorganisationsprozesse nehmen zu. Die Ursache liegt häufig in veränderten Unternehmensstrategien, aufgrund von Unternehmenszusammenschlüssen oder der Neuschneidung von Unternehmen. Die betriebliche Ebene ist hiervon z.B. durch Betriebszusammenlegungen betroffen. Permanente Reorganisationsprozesse, wie sie z.B. bei den Telekommunikationsbetrieben stattfinden, wirken weiterbildungshemmend, da Unsicherheit über zukünftig benötigte Kompetenzen besteht, eine sinnvolle Weiterbildungsplanung dadurch erschwert wird und Weiterbildung in der Folge unterbleibt. Mit der Reorganisation ändern sich häufig auch die zuständigen Ansprechpartner wie sich im Telekommunikationsbetrieb II zeigt. Interessenvertreterinnen bzw. -vertreter und Arbeitgebervertreterinnen bzw. -vertreter müssen sich erst wieder aufeinander einstellen und ler-

nen miteinander zu kommunizieren. Reorganisationsprozesse wirken zudem weiterbildungshemmend, wie der Fall des Bankbetriebes zeigt, wenn die Umstrukturierung vorrangig der Einsparung von Ressourcen, insbesondere von Arbeitsplätzen, dient.

- Hemmschuh Arbeitsverdichtung: Die Arbeitsorganisation, insbesondere eine starke Verdichtung der Arbeitszeit oder eine dünne Personaldecke wirkt weiterbildungshemmend, da keine Zeiten für Weiterbildung zur Verfügung stehen. Dies findet sich z.B. im Einzelhandelsbetrieb.
- Hemmschuh Vorgesetzte: In den Fallstudien zeigt sich des häufigeren, dass Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen dem Thema Weiterbildung durchaus offen gegenüberstehen und die Notwendigkeit von Weiterbildung anerkennen. Eine höhere Weiterbildungsbeteiligung kommt damit aber nicht automatisch zustande. Häufiger sind es die direkten Vorgesetzten, die eine Weiterbildungsteilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht genehmigen. Die Gründe hierfür liegen zum einen in der Ressourcenzuteilung im Unternehmen. Erhalten die Abteilungen pauschale Budgets zur Erfüllung ihrer betrieblichen Aufgaben – wie z.B. bei dem Bank- und dem Versicherungsbetrieb –, so steht Weiterbildung in Konkurrenz zu anderen betrieblichen Aufgaben, die in den Abteilungen zu leisten sind. Zum anderen dürften die Gründe dafür in unterschiedlichen Ängsten der Abteilungsleitungen liegen: So z.B. die Angst, das Qualifikationsniveau steigt aufgrund der Weiterbildungsteilnahme über das der Abteilungsleitung oder die Angst, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aufgrund der erworbenen Qualifikation die Abteilung verlassen und sich woanders hin bewerben.
- Hemmschuh Ansehen von Weiterbildung: Weiterbildungshemmend kann auch die Befürchtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken, dass sich eine Weiterbildungsteilnahme negativ auf die berufliche Tätigkeit auswirkt. Dahinter steht die Auffassung – auch bei Beschäftigten – Weiterbildung sei eigentlich ein Freizeitvergnügen oder Luxus, jedenfalls keine produktive Arbeitszeit. Verbunden damit sind verschiedene Ängste: Wer sich weiterbilde, belaste die Arbeitskollegen mit Mehrarbeit in der Weiterbildungszeit; signalisiere, dass einem der Arbeitsplatz nicht zusagt oder wolle sich schlicht einer produktiven Tätigkeit entziehen; dadurch könnten sich Aufstiegschancen verschlechtern oder man sei bei Rationalisierungen als erstes von betriebsbedingten Kündigungen be-

troffen.<sup>23</sup> Am deutlichsten zeigt sich dies in dem Einzelhandelsbetrieb, in dem die Inanspruchnahme von Bildungsurlaub die betrieblichen Aufstiegschancen verringert.

- Hemmschuh Management: Im Management besteht nicht immer die Bereitschaft, mit Interessenvertreterinnen und -vertretern Fragen der Weiterbildung zu besprechen und das Thema voranzubringen. Gründe hierfür sind einerseits, dass das betriebliche Management hier keinen Handlungsspielraum für sich sieht, wie z.B. im Telekommunikationsbetrieb II und auf die Unternehmensebene verweist. Zum anderen besteht gerade in kleineren Unternehmen mit „autoritärem“ Führungsstil die Befürchtung, Entscheidungskompetenzen zu verlieren. Die Ausgangssituation im Pflegebetrieb war z.B. hierdurch gekennzeichnet.

### **3.7.2 Triebkräfte**

- Triebkraft Regelungen: Grundsätzlich wirken Regelungen – auf betrieblicher, tarifvertraglicher und gesetzlicher Ebene – weiterbildungsfördernd. Im Pflegebetrieb hat erst die Qualifizierungsvereinbarung – durch die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen Zeit und Geld – zu einer Ausweitung der Weiterbildungsteilnahme geführt. Ebenso wirken sich tarifvertragliche Regelungen wie in den Telekommunikationsbetrieben – bei Unterschieden im Detail – positiv auf die Weiterbildungsbeteiligung aus, da sie das Thema auf die Tagesordnung setzen. Auf gesetzlicher Ebene wirken vor allem die Normen des BetrVG weiterbildungsfördernd, indem sie den Betriebsräten Instrumente in die Hand geben, durch welche die Arbeitgeber gezwungen werden können, sich mit dem Thema auseinander zusetzen.
- Triebkraft Umstrukturierungs- bzw. Reorganisationsprozesse. Reorganisationsprozesse mit veränderten Anforderungen an die Arbeitsplätze wirken sich nicht nur nachteilig auf die Weiterbildungsbeteiligung aus (wie oben beschrieben), sie können auch weiterbildungsfördernd wirken. Sie erfordern neue bzw. zusätzliche Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist z.B. in den Telekommunikationsbetrieben im Zuge der Privatisierung aber auch im

---

<sup>23</sup> Belege hierzu finden sich zum Beispiel in den Beiträgen von Pater und Thum in ver.di/IG Metall 2005.

Rahmen der regelmäßigen Umstrukturierungsprozesse der Fall gewesen. Zudem gibt es mit § 97 Abs. 2 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmervertretungen in den Fällen, in den sich die Tätigkeiten der Beschäftigten ändern und ihre beruflichen Kompetenzen zur Erfüllung der neuen Aufgaben nicht mehr ausreichen.

- **Triebkraft Unternehmensimage:** Die Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen durch die Leitungen wird von diesen zum Teil als Instrument genutzt, nach außen ein positives Erscheinungsbild zu vermitteln. Dies zeigt sich deutlich bei dem Einzelhandelsbetrieb. Aber auch von den anderen Betrieben wird betriebliche Weiterbildung in diesem Sinne genutzt, wenn z.B. auf die „Anstrengungen“ und „Leistungen“ in diesem Bereich in Geschäftsberichten hingewiesen wird oder die Förderung der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Unternehmensphilosophie formuliert wird. Interessenvertreterinnen und -vertreter können hier ansetzen, um gemeinsam mit dem Management die betriebliche Weiterbildungskultur zu gestalten.
- **Triebkraft Bündnispartner:** Nicht immer stoßen Interessenvertreterinnen und -vertreter bei dem Management auf Gesprächsbereitschaft, wenn sie Weiterbildung zum Thema der Betriebspolitik machen möchten. Die Widerstände des Managements sind vielfältig, wie oben formuliert. Um trotzdem etwas zu bewegen, muss ein Betriebsrat Überzeugungsarbeit leisten und vor allem Verbündete zur Durchsetzung der Arbeitnehmerinteressen suchen. Als hilfreich hat sich hier gezeigt, dass es nicht sinnvoll ist, das gesamte Management zu überzeugen, sondern gezielt Ansprechpartner zu suchen. Dies zeigt sich z.B. bei der Entwicklung einer betrieblichen Weiterbildungskultur im Telekommunikationsbetrieb II. Auch in anderen Betrieben zeigt sich, dass erfolgreiche betriebliche Weiterbildungspolitik von einer kleinen Gruppe im Betrieb vorangetrieben wird, häufig einem Gespann aus einem Arbeitnehmer- und einem Arbeitgebervertreter.
- **Triebkraft Gemeinsame Interessen:** Die Etablierung einer Weiterbildungskultur in den Betrieben kann nur gemeinsam mit dem Management erfolgen. Weiterbildung kann nicht dauerhaft ein Konfliktthema zwischen den Betriebsparteien sein. Gemeinsame Interessen sind die Grundlage um Weiterbildung langfristig als Kooperationsthema zu entwickeln. Diese können z.B. eine erweiterte be-

triebsinterne Flexibilität der Beschäftigten zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit oder der Erhöhung des Unternehmenserfolgs sein. Dies findet sich zum Beispiel im Versicherungsbetrieb und in den Betrieben des Gesundheitsbereichs.

- Triebkraft Qualitätssicherung der Arbeit: Die Qualifikation der Beschäftigten spielt bei Fragen der Qualitätssicherung eine große Rolle. Deutlich zeigt sich in den Beispielen aus dem Gesundheitsbereich, wie die Forderungen der Kostenträger an die Betriebe, Qualitätssicherungsverfahren einzurichten, zu einer Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung führt.

#### **4 Empfehlungen für Betriebs- und Personalräte**

Wie die in der Einleitung erwähnte WSI-Befragung zeigt, beschäftigen sich zwei Drittel der Betriebsräte mit dem Thema Weiterbildung. Doch andererseits ist Weiterbildung nur in seltenen Fällen von den Interessenvertretungen als strategisches Handlungsfeld besetzt. Wie die Fallstudien zeigen, unterscheiden sich die konkreten betrieblichen Ausgangsbedingungen stark in Abhängigkeit von Branche, Betriebsgröße und betrieblicher Kultur. Deshalb kann es auch keine Patentrezepte geben zur Herangehensweise der Interessenvertretung an die betriebliche Weiterbildung, sondern es können nur Beispiele guter Praxis gezeigt und Anstöße gegeben werden.

Neben der betrieblichen Ebene, auf die sich diese Handlungshilfe in erster Linie bezieht, ist politisches Handeln auf mehreren Ebenen erforderlich, um Weiterbildung im Sinne der Beschäftigten zu fördern. Besonders die Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen für die Weiterbildung<sup>24</sup> und die Schaffung tarifvertraglicher Regelungen<sup>25</sup> sind hier weitergehend zu nennen und Gegenstand gewerkschaftlichen Handelns. Verbesserte rechtliche Regelungen können dabei helfen, Weiterbildung als betriebspolitisches Thema auf die Agenda zu setzen.

In den Fallstudien ist deutlich geworden, dass die betriebliche Weiterbildung in Form von Seminaren und Kursen oftmals unsystematisch erfolgt und intransparent ist. Darüber hinaus sind die Beschäftigten und damit absehbar auch die Betriebs- und Personalräte mit einem neuen Typ von Weiterbildung konfrontiert, die mit den Stichworten Lernen im Prozess der Arbeit und Kompetenzentwicklung in Zusammenhang gebracht werden. Diese Aspekte bestimmen gegenwärtig noch nicht das politische Handeln der Interessenvertreter, doch gehen wir darauf bezogen auf zukünftige Anforderungen ein.

Wenn sich ein Betriebs- oder Personalrat stärker mit dem Thema Weiterbildung auseinandersetzen will oder muss, kann er sich an den im Folgenden gestellten Fragen orientieren. Diese sollen Hilfestellung dabei geben, sich als Interessenvertretung dem Thema Weiterbildung zu nähern und darin erfolgreich zu agieren.

---

<sup>24</sup> Vgl. Gewerkschaftliche Initiative 2002

<sup>25</sup> Vgl. ver.di 2005; ver.di/IG Metall 2005

## **4.1 Was soll erreicht werden?**

Für jeden Betriebs- und Personalrat, der die Weiterbildung befördern will, ist es wichtig, sich zunächst über die eigenen Ziele und die eigene Rolle im Themenfeld klarer zu werden. Eine solche Zielklärung erscheint notwendig, um nicht nur zu punktuell reagieren zu können, sondern aktiv Interessenvertretungspolitik für die Beschäftigten zu betreiben. Deshalb ist die Ausgangsfrage am Beginn zu stellen:

***Welche Ziele verfolgen wir als Betriebsrat/Personalrat im Themenfeld  
Weiterbildung?***

Mit Bezug auf die Fallstudien führen wir beispielhaft mögliche Zielbestimmungen auf, die mit ersten Hinweisen für eine Bearbeitung versehen sind. Diese Beispiele verstehen wir als Anregungen für die Findung und Konkretisierung eigener Ziele der Interessenvertretung. Die aufgelisteten Ziele stellen zunächst eher grundlegende und strategische Aspekte in den Mittelpunkt, bevor anschließend konkretere Ziele vorgestellt werden, die zudem stärker Gestaltungselemente enthalten. Die Übergänge zwischen unterschiedlichen Zielbereichen sind jedoch fließend und die Zuordnung zu Oberthemen dient vor allem der besseren Übersicht.

### **Das Thema Weiterbildung strategisch besetzen**

- *Einhaltung und Umsetzung rechtlicher Rahmenregelungen*

Eine Kernaufgabe von Interessenvertretungen besteht in der Überwachung gesetzlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen. Daher ist aufgrund der gesetzlichen Aufgabenzuweisung jede Interessenvertretung gefordert, die rechtlichen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. der Personalvertretungsgesetze zur Weiterbildung umzusetzen. Allerdings bedarf es in der Regel einer weiteren Konkretisierung dieser Aufgaben, und so ergeben sich aus diesem Oberziel eine Reihe weiter unten genannten Teilziele. Innerhalb des Gremiums ist zu klären, wer sich verantwortlich für die Einhaltung und Umsetzung der rechtlichen Vorgaben fühlt.

Sofern es tarifliche Regelungen zur Weiterbildung gibt, ist die betriebliche Umsetzung dieser Regelungen Aufgabe der Interessenvertreter. Hier ist zudem zu fra-

gen, ob es zur Umsetzung tariflicher Regelungen eine zusätzliche Betriebs- oder Dienstvereinbarung notwendig erscheint.

- *Weiterbildung als Thema besetzen*

Auch ohne konkreten Anlass lässt sich das Thema Weiterbildung auf die betriebspolitische Agenda setzen, indem das Thema wiederholt und permanent behandelt wird. So können die rechtlichen Regelungen (etwa zu Informationspflichten des Arbeitgebers) und deren Einhaltung regelmäßig in den Monatsgesprächen mit den Arbeitgebern thematisiert werden. Eine längerfristige Besetzung des Themas – etwa analog zu klassischen Themen wie Arbeitssicherheit – sollte insbesondere durch die Kommunikation mit den Beschäftigten betrieben werden. Dies kann etwa durch regelmäßige und wiederholte Informationen auf Betriebsversammlungen und/oder in einer Mitarbeiterzeitschrift bzw. einem anderem Medium geschehen. Die Interessenvertretung kann durch die Herstellung von Betriebsöffentlichkeit zum einen ihre eigenen Aktivitäten im Themenfeld verdeutlichen und zum anderen die Beschäftigten für das Thema sensibilisieren.

- *„Mainstreaming“-Strategie zur Förderung der Weiterbildung*

Eine andere Form der Themenbesetzung besteht darin, wenn sich die Interessenvertretung auf eine „Mainstreaming-Strategie“ verständigt. Eine solche bewusste „Mainstreaming-Strategie“ bedeutet, alle Veränderungen im Betrieb immer auf ihre Auswirkungen und Folgerung für die Weiterbildung zu prüfen. Hier könnte – analog zu Strategien des gender-mainstreaming – jede Veränderung, z.B. der Arbeitsorganisation oder der Einführung neuer Technologien auch als Chance zur Förderung von Weiterbildung begriffen werden. Ein erster Schritt hierzu wäre, innerhalb von Betriebs- und Personalratsgremien zu erreichen, dass immer die Frage gestellt wird: „Und hat das was mit Weiterbildung zu tun?“. Dabei sind auch neue Formen arbeitsplatznaher Weiterbildung und des Lernens in der Arbeit verstärkt in den Blick zu nehmen.

- *Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten*

Die Erhöhung der Flexibilität der Beschäftigten kann im Konsens mit der Unternehmensleitung als gemeinsames Ziel von Weiterbildung vereinbart werden. So kann die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und zugleich die Wettbewerbsfä-

higkeit des Unternehmens gestärkt werden. Wege dahin können über eine Systematisierung von Weiterbildung und damit über eine Bedarfserhebung führen. Aber auch über andere Arbeits- und Lernformen wie Job rotation und Patenschafts- (bzw. Mentoring-)programme etc. kann dieses Ziel im Betrieb verfolgt werden und die Interessenvertretung kann dabei als Impulsgeber fungieren.

### **Rahmenbedingungen für die betriebliche Weiterbildung mitgestalten**

- *Finanzierung regeln*

Die Finanzierung ist eine zentrale Voraussetzung für die Teilnahme an Weiterbildung und entsprechend bedeutsam ist deren Regelung. Um die Finanzierung von Weiterbildung sicherzustellen, bieten sich drei Regelungsmöglichkeiten an.

Erstens die Aushandlung individueller Ansprüche auf die Übernahme der Weiterbildungskosten durch den Betrieb, z.B. in Form eines jährlichen Budgets, das jedem Beschäftigten zur Verfügung steht. Der Vorteil einer solchen Regelung ist darin zu sehen, dass Zugangsmöglichkeiten geschaffen werden und Kostentransparenz hergestellt wird. Nachteilig könnte sich bei dieser Regelung auswirken, dass es nur schwer möglich ist, unterschiedliche Weiterbildungsbedarfe der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen zu berücksichtigen.

Zweitens könnten Budgets auf Abteilungsebene ausgehandelt werden, deren Verwendung ausschließlich für Weiterbildung vorgesehen ist. Der Vorteil dieser Regelung besteht darin, dass Weiterbildungskosten auf Abteilungsebene nicht in Konkurrenz zu Kosten für andere betriebliche Aufgaben geraten. Der Nachteil besteht darin, dass die Genehmigung einer Weiterbildungsteilnahme durch den Vorgesetzten eventuell von persönlichen Einstellungen abhängig gemacht wird, wie sich auch in einigen Fallstudien gezeigt hat.

Drittens können Finanzierungsanteile für Weiterbildung aus den Abteilungsbudgets rausgenommen und in Weiterbildungsbudgets, die auf zentraler Ebene verwaltet werden, eingespeist werden. Mit einer solchen Regelungen würde Weiterbildung als Querschnittsaufgabe des Gesamtunternehmens anerkannt. Allerdings hätte dies unter Umständen längere Entscheidungswege zur Folge.

- *Lernzeiten schaffen*

Ein wesentlicher Hemmschuh bezogen auf eine Weiterbildungsteilnahme ist Zeitmangel. Beschäftigte verzichten daher oft aus Zeitmangel und durch Arbeitsverdichtung auf eine Teilnahme an Weiterbildung. Hier können betriebliche Freistellungs- und/oder Vertretungsregelungen angestrebt werden, die den Beschäftigten die Weiterbildungsteilnahme erleichtern. Eine Möglichkeit der Absicherung von Lernzeiten besteht in der Schaffung von Lernzeitkonten, durch die individuelle Lernzeitanprüche geschaffen werden können.<sup>26</sup>

- *Transparenz über Zugang zur Weiterbildung herstellen*

Mangelnde Transparenz hinsichtlich des Zugangs und der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen wird auch in den durchgeführten Fallstudien häufig beklagt. Die Schaffung von Transparenz soll und kann auch dazu dienen, dass Weiterbildung nicht als Belohnungsfunktion für besonders angepasste und folgsame Kollegen dient und damit andere Beschäftigte davon ausgeschlossen werden. Hierzu gibt es eindeutige rechtliche Regelungen und eine umfassende Informationspflicht des Arbeitgebers, so dass die Interessenvertretung die notwendigen Daten und Unterlagen des Arbeitgebers einfordern kann. Vielfach – auch dies zeigen die Fallstudien – besitzen allerdings die Arbeitgeber selbst keinen genauen Überblick über die betriebliche Weiterbildungslandschaft. Hier kann die Interessenvertretung über die Abfrage spezifischer Daten dazu beitragen, dass die Weiterbildung weniger zufällig und unkoordiniert erfolgt.

- *Qualität von WB sicherstellen/verbessern*

Nicht nur die quantitative Teilnahme, sondern auch die Qualität von Weiterbildung ist entscheidend für eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Daher kann/sollte auch der Qualität von Weiterbildung Aufmerksamkeit gewidmet werden. Hierzu kann die Interessenvertretung durch die Schaffung von Transparenz und Systematik in der Weiterbildung beitragen, ohne selbst Experte für Weiterbildungsqualität sein zu müssen. Zudem können Maßnahmen der Qualitätssicherung angeregt und vereinbart werden. Dabei sollte das Augenmerk nicht nur auf der Qualität einzelner Maßnahmen liegen, sondern auch der Frage des Transfers des Gelernten Aufmerksamkeit gewidmet werden.

---

<sup>26</sup> Zur Praxis betrieblicher Lernzeitkonten vgl. Dobischat/Seifert 2001.

- *Regelung von Einzelaspekten bei Veränderungen der Weiterbildung*

Häufig finden im Betrieb Veränderungen statt, die einen Weiterbildungsbedarf nach sich ziehen. Diese sind nach dem BetrVG mitbestimmungspflichtig. Dadurch ist es der Interessenvertretung immer möglich, bei einzelnen Aspekten z.B. der Einführung von E-Learning besondere Regelungsabsprachen zu treffen oder Betriebsvereinbarungen zur Konkretisierung anzustreben. Damit wird korrigierend in die Gestaltung der Weiterbildung eingegriffen, um etwa über Regelungen zu Räumlichkeiten und zu Zugängen andere Ziele wie eine Chancengleichheit sicherzustellen bzw. zu unterstützen.

### **Beschäftigte im Fokus einer betrieblichen Weiterbildungspolitik**

- *Bedarfsgerechte und bedürfnisgerechte Weiterbildung für die Beschäftigten*

Um die Bedürfnisse der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Weiterbildung herauszufinden bietet sich eine Bildungsbedarfsanalyse an. Hierzu bietet das BetrVG § 96 gute Ansatzpunkte, wonach der Betriebsrat die Ermittlung des betrieblichen Bildungsbedarfs einfordern kann. Allein die Durchführung einer Bedarfsanalyse bedingt, dass das Thema Weiterbildung im Betrieb stärker wahrgenommen wird. Darüber hinaus legt das BetrVG explizit dem Betriebsrat nahe, ausdrücklich eigene Vorschläge hierzu zu machen, so dass sich ein guter Anknüpfungspunkt für eine aktive Gestaltung seitens des Betriebsrats bietet. Als Interessenvertreter ist bei einer solchen Bedarfserhebung darauf zu achten, dass nicht nur die kurzfristigen Bedarfe des Unternehmens zur Geltung kommen, sondern auch die Interessen und Weiterbildungsbedürfnisse der Beschäftigten angemessen Berücksichtigung finden.<sup>27</sup>

- *Qualifizierungs- oder Mitarbeitergespräche mitgestalten*

In vielen Unternehmen finden – in der Regel einmal jährlich – Mitarbeitergespräche statt. Betriebs- und Personalräten bietet sich hier auf zwei Ebenen Mitgestaltungsmöglichkeiten. Zum einen sind die Rahmenbedingungen der Mitarbeitergespräche mitzugestalten, indem der Ablauf und der Stellenwert von Weiterbildung

---

<sup>27</sup> Vgl. Koch/Kraak/Heidemann 2002, S. 17 ff.; KomNetz 2004a.

und Qualifizierung etwa über die Verabredung eines Gesprächsleitfadens beeinflusst wird. Zum Zweiten kann der Betriebs- oder Personalrat selbst Angebote machen, den Mitarbeitern nicht nur im Konfliktfall beizustehen, sondern sie auch auf ein solches Mitarbeitergespräch vorzubereiten, damit sie ihre Interessen und Bedürfnisse äußern und vertreten können. Dies kann durch persönliche Beratung oder die Bereitstellung von Handreichungen und Hilfestellungen bezogen auf das Gespräch und einen möglichen Gesprächsleitfaden geschehen.

- *Förderung benachteiligter Gruppen*

Die Förderung benachteiligter Gruppen ergibt sich als Aufgabe direkt aus den gesetzlichen Aufgaben der Interessenvertreter, wobei im BetrVG besonders Frauen und ältere Beschäftigte hervorgehoben sind. Bei der Förderung solcher Gruppen sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur der formale Zugang zur Weiterbildung offen steht, sondern dass oftmals spezifische Belange einer Weiterbildungsteilnahme entgegenstehen. So ist etwa zu berücksichtigen, dass für bestimmte Gruppen (z.B. Alleinerziehende) besondere Formen der Weiterbildung besser angenommen werden (z.B. betriebsinterne Schulungen statt externer Seminare). Ältere Arbeitnehmer nehmen ebenfalls seltener an formalen Weiterbildungsveranstaltungen teil als Jüngere. Da ältere Kollegen anders, nämlich stärker über Erfahrungswissen und -weitergabe lernen, bieten sich hier Lernformen an, die dieses Erfahrungswissen stärker betonen.

## **4.2 Was hilft bei der Zielerreichung?**

In den Beispielen für mögliche Ziele sind erste Aspekte aufgeführt, die mit dem genannten Ziel in Verbindung stehen. Weitergehend ist jedoch eine genauere Planung des Vorgehens notwendig. Ein erster Ansatzpunkt ist hier die Vergegenwärtigung dessen, was an eigenen Kompetenzen im Themenfeld bereits mitgebracht wird, wo Defizite gesehen werden und Unterstützung möglich ist. Es stellt sich daher die Frage:

<b><i>Wie kann ich die eigene Kompetenz im Themenfeld stärken?</i></b>
--

Die Entwicklung eigener Kompetenz und Expertise ist dabei über mehrere Wege möglich. Einige Aspekte der Unterstützung eigener individueller Kompetenz sowie Kompetenz des Gremiums sind:

- *Erfahrungsaustausch suchen und sich vernetzen*

Der Erfahrungsaustausch mit anderen Interessenvertretern über Strategien, Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren ist in dem oft unübersichtlichen Feld der Weiterbildung äußerst wichtig. So können betriebliche Prozesse gemeinsam geplant und reflektiert werden, es können Ratschläge von Gleichgesinnten eingeholt werden, Ideen werden aufgenommen und neu entwickelt. Zu fragen ist daher, welche gewerkschaftlichen Arbeitszusammenhänge oder Netzwerke einen solchen Erfahrungsaustausch gewährleisten. Auf Bundesebene gibt es dazu das branchenübergreifende Berufsbildungsnetzwerk ver.di-komnetz ([www.verdi-komnetz.de](http://www.verdi-komnetz.de)). Aber auch bestehende regionale oder branchenbezogene gewerkschaftliche Strukturen, in denen sich Interessenvertreter treffen, sollten hier genutzt werden.

- *Gewerkschaftliche Unterstützung nutzen*

Neben der Vernetzung mit anderen Betriebs- und Personalräten bietet auch ver.di selbst weitere Unterstützungsmöglichkeiten. So können gewerkschaftliche Bildungsveranstaltungen zum Thema besucht werden, um rechtliche und inhaltliche Kenntnisse und Kompetenzen zu erwerben. Der besondere Wert solcher externer mehrtägiger Bildungsveranstaltungen liegt darin, dass hier abseits des Tagesgeschäfts geeignete Strategien zur Zielfindung und Zielerreichung zu entwickeln sind. Zum anderen ist die gewerkschaftliche Betreuung vor Ort möglicher Unterstützungsaspekt. Zum Teil hat der örtliche Gewerkschaftssekretär selber viel Expertise im Thema und kann fachlich unterstützend wirken. Wahrscheinlicher ist aber, dass er/sie Kontakte vermitteln kann, z.B. zu anderen Interessenvertretern in ähnlicher Situation, zu gewerkschaftlichen Strukturen und Experten oder aber zu kompetenten externen Beraterinnen und Beratern.

- *Interne und externe Expertinnen und Experten hinzuziehen*

Da sich Weiterbildung vielfach als komplexe Angelegenheit darstellt, empfiehlt es sich, gezielt interne und externe Expertinnen und Experten einzubeziehen, um deren Kompetenz in den Dienst guter Interessenvertretungsarbeit zu stellen. Zu fra-

gen ist, ob betriebliche Expertinnen und Experten als Ratgeber bzw. als Auskunftsperson (nach § 80,2 BetrVG) hinzuzuziehen sind, und/oder wird externe Beratung (z.B. nach § 80,3 BetrVG) benötigt? Im Themenfeld Weiterbildung könnten insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bildungsabteilung/Personalentwicklung hierfür in Frage kommen, die die Interessenvertretung ausführlich über geplante Aktivitäten und Strategien unterrichten können. Um auch über den eigenen Betrieb hinauszuschauen, können – etwa bezogen auf die Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse – externe Beraterinnen und Berater hinzugezogen werden.

Zur Konkretisierung und realistischen Einschätzung der eigenen Ziele ist jedoch neben inhaltliche Kompetenz auch die rechtliche Lage zu prüfen – auch wenn gerade in der Weiterbildung die betriebliche Realität nur selten mit den rechtlichen Bedingungen übereinstimmt. So ist zu fragen:

***Welche relevanten Rechtsnormen bestehen bereits?***

Die Frage ist hier, welche bereits bestehenden rechtlichen Normen die Ziele unterstützen, Argumentations- oder Durchsetzungshilfen liefern. Insbesondere das novellierte Betriebsverfassungsgesetz gibt vorrangig in den §§ 92 und 96-98 umfangreiche Handhabe für betriebsrätliches Handeln. In den einschlägigen Gesetzeskommentaren und Handreichungen dazu sind diese im Einzelnen aufgelistet.<sup>28</sup> Geltende Tarifverträge oder gegebenenfalls auch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen regeln in manchen Fällen bereits das in Auge gefasste Ziel. Zum Teil kommt es sehr viel stärker darauf an, die Umsetzung bestehender Vereinbarungen zu fördern, so dass eher inhaltliche als rechtliche Unterstützung gefragt ist. Doch viele betriebliche Notwendigkeiten lassen sich nicht mit bestehenden Rechtsnormen hinreichend klären, so dass sich vielfach die Frage einer weiteren Konkretisierung dieser Normen stellt:

***Was spricht für oder gegen eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung?***

---

<sup>28</sup> Vgl. Ballauf/Stupka 2004.

Betriebs- oder Dienstvereinbarungen stellen ein wesentliches Mittel betrieblicher Mitbestimmung für Betriebs- und Personalräte dar. Dabei lassen sich bezogen auf die Weiterbildung im Wesentlichen drei Arten von Vereinbarungen unterscheiden: Erstens Vereinbarungen, in denen die gesamte betriebliche Weiterbildung mitbestimmungsseitig geregelt wird; Zweitens Vereinbarungen, in denen Einzelaspekte der Weiterbildung (z.B. Kostenregelungen, Regelungen zum E-Learning) geregelt werden; Drittens Vereinbarungen, in denen Weiterbildung als Zusatzthema zu anderen übergreifenden Angelegenheiten behandelt wird (z.B. Beschäftigungssicherung, Frauenförderung).

Wird Weiterbildung als eigenständiges Regelungsthema angestrebt, so können – auch mit Blick auf die durchgeführten Fallstudien – folgende Funktionen solcher Vereinbarungen unterschieden werden:

- Den agierenden Personen kommt eine große Rolle bei der Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungskultur zu. Eine Qualifizierungsvereinbarung kann daher das Ziel haben, eine so entstandene Weiterbildungskultur gegen personelle und konjunkturelle Veränderungen besser abzusichern.
- Eine Weiterbildungsvereinbarung kann dazu dienen, eine „wild gewachsene“ betriebliche Weiterbildungskultur zu strukturieren und damit Transparenz herzustellen. Dieses Ziel stand z.B. bei den Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung beim untersuchten Klinikbetrieb im Vordergrund.
- Ziel einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung kann es auch sein, die Normen eines bestehenden Weiterbildungstarifvertrags zu konkretisieren.
- Verhandlungen über den Abschluss einer Weiterbildungsvereinbarung können aber auch zum Ziel haben, das Thema Weiterbildung strategisch zu positionieren und auf die betriebliche Agenda zu setzen. So kann auch gegenüber den Beschäftigten durch die Verhandlungen die Bedeutung des Themas aufgezeigt werden.

Nicht immer erscheint es sinnvoll, die gesamte Weiterbildung in einer einzigen Vereinbarung zu regeln. In Abhängigkeit von betrieblicher Mitbestimmungskultur und bezogen auf die Komplexität eines Themas können Einzelaspekte gesonderte Aufmerksamkeit gewinnen.

- Solche Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu Einzelaspekten der Weiterbildung – wie gegenwärtig vermehrt zu Fragen des E-Learning – können vor allem dann angestrebt werden, wenn ein komplexer oder neuer Bereich der Weiterbildung erschlossen oder geregelt werden sollte. In diesem Fall geht es darum, in einem solchen Feld die Interessen der Beschäftigten zu wahren und bestehende Risiken zu vermeiden.
- Die Aufnahme von Verhandlungen zu einer Vereinbarung zu Einzelaspekten der Weiterbildung könne eine Reaktion auf eine veränderte Geschäftspolitik sein. Dies ist beispielsweise bei den Vereinbarungen zur Durchführung von Assessments oder Eingangs- und Ausgangstests, wie sie im Banken- und Versicherungsunternehmen abgeschlossen wurden, der Fall.
- Nicht nur als Reaktion auf Veränderungen, sondern auch aktiv sollten Einzelaspekte der Weiterbildung geregelt werden, sofern diese Bedeutung für die Interessen der Beschäftigten besitzen. Ein Beispiel hierfür wären etwa Mitarbeitergespräche, deren Durchführung und Verfahrensablauf geregelt werden kann.
- Schließlich bestehen drittens Vereinbarungen, bei denen Weiterbildungsinhalte mit anderen Themen verknüpft werden. Solche „Huckepack-Vereinbarungen“ – die auch auf tarifvertraglicher Ebene bestehen, wenn z.B. Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik verknüpft werden – können zwei Zielsetzungen zugrunde liegen.
- Einerseits können sich Weiterbildungsinhalte in Vereinbarungen unmittelbar aus anderen betriebspolitischen Themen ergeben, die eigentlich ausgehandelt werden sollen. So ist Weiterbildung ein Instrument zur Beschäftigungssicherung und wird daher häufiger in Vereinbarungen hierzu mitberücksichtigt.<sup>29</sup>
- Andererseits kann es in einer strategischen Dimension darum gehen, den Stellenwert des Themas Weiterbildung zu erhöhen, bzw. das Thema überhaupt zu besetzen, wenn es von Seiten des Managements keine Bereitschaft gibt, über das Thema zu verhandeln. Weiterbildung wird dann in ein Bündel von Maßnahmen „verpackt“, und gemeinsam mit diesen verhandelt.

---

<sup>29</sup>

Vgl. Busse/Heidemann 2005, S. 25 ff.

Durch Weiterbildungsvereinbarungen können einerseits individuelle Ansprüche z.B. auf die Finanzierung oder auf Weiterbildungszeiten abgesichert werden. Da die Verfügbarkeit über die Ressourcen Zeit und Geld eine zentrale Voraussetzung für die Teilnahme an Weiterbildung ist, kommt dieser Art von Vereinbarung ein bedeutender Stellenwert zu. Damit ist aber auch schon ein zentrales Problem mit diesem Typ Vereinbarungen benannt. Die Regelung von Ressourcen ist immer eine Verteilungsfrage und deren Durchsetzungsmöglichkeiten hängen von den betrieblichen Machtverhältnissen ab. Das zweite Problem besteht darin, dass Regelungen zum Teil sehr starr sind und wenig Möglichkeiten der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen bieten. Weiterbildungsvereinbarungen können daher andererseits auf die Formulierung von Prozessen, auf die mitbestimmungsrechtliche Absicherung von Verfahren und Strukturen abzielen. Sie sollten dabei Flexibilität und Weiterentwicklungen erlauben. Daher kann es unter Umständen und in Anbetracht schneller Veränderungen sinnvoll sein, bestimmte Abstimmungsverfahren zu regeln. Elemente einer solchen prozessorientierten Vereinbarung sind z.B. Pilotphasen zur Erprobung und Weiterentwicklung von Vereinbarungen, die Festschreibung und Terminierung von Meilensteinen und die Einrichtung von Projektgruppen zur inhaltlichen Erarbeitung und permanenten Weiterentwicklung der Vereinbarungbestandteile.

Es kann darüber hinaus aber auch Gründe dafür geben, keine betriebliche Vereinbarung anzustreben oder abzuschließen. Dies gilt etwa, wenn die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen z.B. der Technik so groß ist, dass eine Vereinbarung etwa über den Einsatz einer bestimmten Software sich bereits nach kurzer Laufzeit als wertlos erweisen könnte. Zudem können unter Umständen bestimmte Absprachen zwischen Management/Personalverantwortlichen einerseits und der Interessenvertretung andererseits oft leichter direkt und unmittelbar getroffen werden, als wenn erst über eine Vereinbarung rechtlich verbindliche Regelungen geschaffen werden müssen. Abzuwägen ist zudem immer der Aufwand und Ertrag der Schaffung einer Vereinbarung sowie realistische Ziele und Inhalte, in dem Sinne, dass nicht nur Arbeitgeber überzeugt werden müssen, sondern die beste Vereinbarung nichts nutzt, wenn sie nicht gelebte Praxis wird.

Betriebspolitisch ist Weiterbildung nur in Einzelfällen - wie der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften - konfliktorientiert erfolgreich zu bearbeiten. Für fast alle Ziele ist es unabdingbar, sich Verbündete zu suchen, daher stellt sich die Frage:

## Mit wem können und wollen wir betriebspolitisch kooperieren?

Bündnis- und Kooperationspartner auf betrieblicher Ebene sind eine wesentliche Triebkraft, um im Thema Weiterbildung voranzukommen (vgl. Kap. 3). Bündnispartner können dabei in Abhängigkeit von betriebspolitischen Konstellationen auf unterschiedlichen Ebenen gesucht werden. Im Idealfall geschieht dies in Abhängigkeit von der eigenen Zielsetzung und dort mit Priorität, wo die Erfolgsaussichten für eine kooperative Themenbearbeitung am größten erscheint.

- *Kooperationspartner Unternehmensleitung*

Ist etwa das *Top-Management* gegenüber dem Thema Weiterbildung aufgeschlossen, weil es das Know-how der Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil ansieht, kann auf dieser Ebene der Abschluss von Betriebsvereinbarungen angestrebt werden. So kann dazu beigetragen werden, dass Weiterbildung im Unternehmen insgesamt ein stärkeres Gewicht bekommt. Über verbindliche Absprachen oder z.B. die Festlegung von Weiterbildungsbudgets können so auf unterer Ebene einzelne Vorgesetzte dazu bewegt werden, dem Thema stärkere Beachtung zu schenken.

- *Kooperationspartner Personalabteilung/Weiterbildner*

Wie auch in einigen der Fallstudien deutlich wurde, gibt es auf Seiten von *Personal- oder Weiterbildungsabteilungen* oft mögliche Bündnispartner. Hier gibt es vielfach eine überdurchschnittliche Aufgeschlossenheit gegenüber dem Thema Weiterbildung. So können Personaler für die Interessenvertreter oft längerfristige und strategische Bündnispartner sein, um gemeinsame Maßnahmen im Interesse der Beschäftigten zu forcieren und ein positives Weiterbildungsklima zu unterstützen. Besonders hinsichtlich konkreter Einzelmaßnahmen erscheint es sehr hilfreich, hier kooperative Arbeitsbeziehungen herzustellen.

- *Kooperationspartner Beschäftigte*

Um das Thema Weiterbildung auf betrieblicher Ebene präsent zu halten, reichen Verhandlungen und Gespräche mit Arbeitgebervertretern nicht aus. Betriebs- und Personalräte müssen im Themenfeld sichtbar bleiben und werden, indem sie Wei-

terbildung selbst vermehrt und für die Betriebsöffentlichkeit sichtbar thematisieren. Sie müssen dabei die in Kap. 3 beschriebenen Ängste der Beschäftigten – z.B. Belastung der Arbeitskollegen mit Mehrarbeit – ernst nehmen. Damit kann sowohl die Weiterbildungsteilnahme erhöht als auch die Rolle der Interessenvertretung gestärkt werden. Dazu gehören Informationen über die Aktivitäten und Strategien der Betriebs- und Personalräte im Themenfeld in Betriebsversammlungen, Mitarbeiterzeitung o.ä. ebenso wie Informationen und Transparenz über Weiterbildungsangebote des Unternehmens.

### **4.3 Was kommt auf Interessenvertreterinnen und -vertreter zu?**

Hinsichtlich der Ausgestaltung und Regelung von formalisierter Weiterbildung, die in Form von Seminaren und Kursen stattfindet, haben die Fallstudien wichtige Hinweise gegeben. Unter den Stichworten Transparenz und Zugangsgerechtigkeit stellen sich hier wichtige Aufgaben für die Interessenvertreterinnen und -vertreter, zumal sich gezeigt hat, dass in fast allen befragten Betrieben genaue Daten über die Weiterbildungsbeteiligung und die betrieblichen Weiterbildungsausgaben nicht vorliegen. Bildungsbedarfsanalysen als Voraussetzung für gezielte Personal- und Organisationsentwicklung sind ebenfalls noch erstaunlich wenig verbreitet.

Zudem stellen sich aufgrund aktueller Trends in der Weiterbildung neue Herausforderungen, von denen die Beschäftigten betroffen sind und die damit auch in den Fokus der Interessenvertreter gelangen:

#### **Herausforderung: Lernen in der Arbeit und informelle Weiterbildung**

Informelle Formen beruflichen Kenntniserwerbs gewinnen zunehmend an Verbreitung und erreichen zudem mehr Beschäftigte als traditionelle Formen der Weiterbildung in Form von Seminaren und Kursen.<sup>30</sup> Weiterbildung wird z.B. über E-Learning, Qualitätszirkel, job-rotation und selbstgesteuertes Lernen zu einem Teil des Arbeitsalltags, Lernen und Arbeiten wird immer weniger voneinander getrennt. Diese neuen Formen zur Kompetenzentwicklung und das Lernen in der Arbeit stellen Interessenvertreterinnen und -vertreter vor neue Herausforderungen. Durch solche Formen des Lernens nah am Arbeitsplatz entstehen Chancen, vermehrt auch bisher weiterbildungsferne Gruppen Möglichkeiten der Kompetenzentwick-

---

<sup>30</sup> Vgl. BMBF 2005, S. 58 ff.

lung zu eröffnen. Zugleich bestehen aber auch Gefahren, dass diese neuen Weiterbildungsformen gegen seminarförmige Weiterbildung ausgespielt werden. Seminare und Kurse bleiben jedoch unverzichtbar, um abseits des Arbeitsalltags neue Inhalte einüben zu können und neue Kompetenzen zu erwerben. Neue Weiterbildungsformen können und sollen Weiterbildung in Seminaren daher nicht ersetzen, sondern diese ergänzen!

Um arbeitsplatznahe Weiterbildung zu ermöglichen, muss die Arbeit selber lernförderlich gestaltet werden. Eine solche lernförderliche Arbeitsgestaltung wirkt sich auch nachhaltig auf die Lernkompetenzen der Beschäftigten aus.<sup>31</sup> Damit sind Interessenvertreterinnen und -vertreter gefordert, „Weiterbildung“ häufiger gemeinsam mit anderen Themen zu be- und verhandeln. Insbesondere Fragen der Arbeitsorganisation, Aspekte wie job-rotation und die konkrete Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben geraten so in den Blick.

### **Herausforderung: Beratung in der Weiterbildung**

Weiterbildung galt bisher immer als Bringschuld des Arbeitgebers, um die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für aktuelle und zukünftige Anforderungen am Arbeitsplatz zu qualifizieren. Das gilt auch weiterhin! Doch zugleich ist jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer selbst gezwungen, die eigene Beschäftigungsfähigkeit über den konkreten Arbeitsplatz hinaus zu bewahren und auszubauen. Dazu sind in Abhängigkeit von den biografischen Voraussetzungen, bisherigen Kenntnissen sowie weiteren beruflichen Entwicklungsabsichten individuelle Weiterbildungswünsche und -notwendigkeiten vorhanden. Um die eigene Weiterbildung aktiv gestalten zu können, benötigen die Beschäftigten Beratung und Begleitung.

Eine weiter gehende Herausforderung für die Interessenvertretung ist es daher, den einzelnen Beschäftigten dabei zu helfen, die persönlichen Weiterbildungsansprüche zu erkennen und zu verwirklichen. Interessenvertreterinnen und -vertreter können dabei nicht in erster Linie selbst als Weiterbildungsberater tätig sein – dies würde sie zeitlich und inhaltlich überfordern. Ihnen kommt zunehmend die Rolle zu, Rahmenbedingungen für Beratung in der Weiterbildung zu schaffen und zu ges-

---

<sup>31</sup> Vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004

talten. Dies kann durch unterschiedliche Maßnahmen geschehen, z.B. als Lotse, um die Beschäftigten über Weiterbildungsangebote oder professionelle Weiterbildungsberatung zu informieren bzw. über die Regelung von Rahmenbedingungen Ansprüche auf Qualifizierungsgespräche und/oder externe Weiterbildungsberatung abzusichern und mitzugestalten. Zudem ist hier die Kooperation mit ver.di notwendig, die zur Zeit an unterschiedlichen Orten Beratungsangebote für die Beschäftigten entwickelt.

Mit arbeitsplatznahen Weiterbildungsformen und der Notwendigkeit verstärkter Beratung und Begleitung in der Weiterbildung sind zwei der wichtigsten Tendenzen aufgezeigt, die für die betriebliche Weiterbildung zukünftig eine wichtige Rolle spielen. Um diese Themenfelder im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten, sollten die Interessenvertretungen noch intensiver Kooperationspartner suchen und sich mit gewerkschaftlichen Expertinnen und Experten beraten.

## **5    *Verwendete und weiterführende Literatur***

- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker (2004): Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. Münster u.a.
- Ballauf, Helga/Stupka, Christian (2004): Betriebsräte als Personalentwickler. Für die Zukunft qualifizieren. Beschäftigung sichern, ver.di gmbh, Berlin
- Bellmann, Lutz (2003): Datenlage und Interpretation der Weiterbildung in Deutschland, Bielefeld: W. Bertelsmann
- Busse, Gerd/Heidemann, Winfried (2005): Betriebliche Weiterbildung. Analyse und Handlungsempfehlungen, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage: Bund-Verlag: Frankfurt
- BMBF (2005): Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, Berlin. Online: [http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem\\_weiterbildung\\_9.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_9.pdf)
- DGB (2004): Reform der Berufsbildung. Für ein besseres Berufsbildungsgesetz, Berlin: DGB
- Dobischat, Rolf/Seifert, Hartmut (2001): Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten, in: WSI-Mitteilungen 2/2001, S. 92-101
- Elsholz, Uwe (2004): Gewerkschaftliche Netzwerke als zukunftsweisende Organisations- und Lernform. In: Elsholz, Uwe; Dehnbostel, Peter (Hg.): Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht. Berlin, S. 19-32
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2002): Auf dem Weg zur Finanzierung Lebenslangen Lernens, Bielefeld: W. Bertelmann
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2004): Finanzierung Lebenslangen Lernens. Der Weg in die Zukunft, Bielefeld: W. Bertelmann
- Faulstich, Peter (Hg.) (2002): Lernzeiten. Für ein Recht auf Weiterbildung, Hamburg: VSA-Verlag
- Faulstich, Peter/Bayer, Mechthild (Hg.) (2005): Lerngelder. Für öffentliche Verantwortung in der Weiterbildung, Hamburg: VSA-Verlag

- Gewerkschaftliche Initiative (2002): Vorschläge für Bundesregelungen in der beruflichen Weiterbildung. Frankfurt/M.
- Grünewald, Uwe/Moraal, Dick (2002): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland – fit für Europa? Ergebnisse der zweiten europäischen Weiterbildungserhebung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 3, S. 18-23
- Jaich, Roman (2005): Weiterbildungsfinanzierung und soziale Selektion, in: Volkssuni Berlin (Hg.): Mehr Bildung wagen! Bildungskrise als Machtfrage, Marburg: BdWi-Verlag, S. 103-114
- Koch, Johannes/Kraak, Ralf/Heidemann, Winfried (2002): Mitbestimmung bei betrieblicher Weiterbildung, Die novellierte Betriebsverfassung, Band 3, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- KomNetz (2004a): Profiling-TÜV. Eine Handreichung für die Prüfung von Kompetenzanalysen aus Arbeitnehmersicht. Online: <http://www2.hsu-hh.de/PWEB/paebap/forsch/komnetz/downloads/profiling-tuev.pdf>
- KomNetz (2004b): Anleitung zum Knüpfen gewerkschaftlicher Netzwerke. Manuskriptdruck. Hamburg. Online: [http://www2.hsu-hh.de/PWEB/paebap/forsch/komnetz/downloads/anleitung\\_zum\\_knuepfen.pdf](http://www2.hsu-hh.de/PWEB/paebap/forsch/komnetz/downloads/anleitung_zum_knuepfen.pdf)
- Kruse, Wilfried/Tech, Daniel/Ullenboom, Detlef (2003): Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Schäfer, Claus (2005): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick, in: WSI-Mitteilungen 6/2005
- ver.di (2005): Berufliche Weiterbildung – Ein Schwerpunkt für die ver.di-Tarifpolitik? Was spielt sich eigentlich in den ver.di-Branchen ab? Eine erste gemeinsame Diskussion, Berlin
- ver.di/IG Metall (2005): Berufliche Weiterbildung – Eine Gestaltungsaufgabe für Tarifverträge. Eine gemeinsame Diskussion von ver.di und IG Metall, Berlin