

Reinhard Bahnmüller, Stefanie Fischbach

Betriebliche Weiterbildungspraxis und Erwartungen an den Qualifizierungstarifvertrag.

Ergebnisse der Befragung von Personalmanagern und Betriebsräten
der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs

F.A.T.K. Forschungsinstitut
für Arbeit
Technik und Kultur
an der Universität Tübingen



Tübingen, Oktober 2003

1. Befragungsform und zur Stichprobe

Die Befragung wurde zwischen Dezember 2002 und April 2003 durchgeführt. Befragt wurden Personalmanager und Betriebsräte ausgewählter Betriebe der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. Der Zugang zu den Betriebsräten und Personalmanagern erfolgte auf unterschiedlichen Wegen. Die Betriebsräte wurden auf der Grundlage einer Adressdatei der IG Metall direkt angeschrieben, den Personalmanagern wurde der Fragebogen im Rahmen von Personalleitertreffen des Arbeitgeberverbands Südwestmetall ausgehändigt.

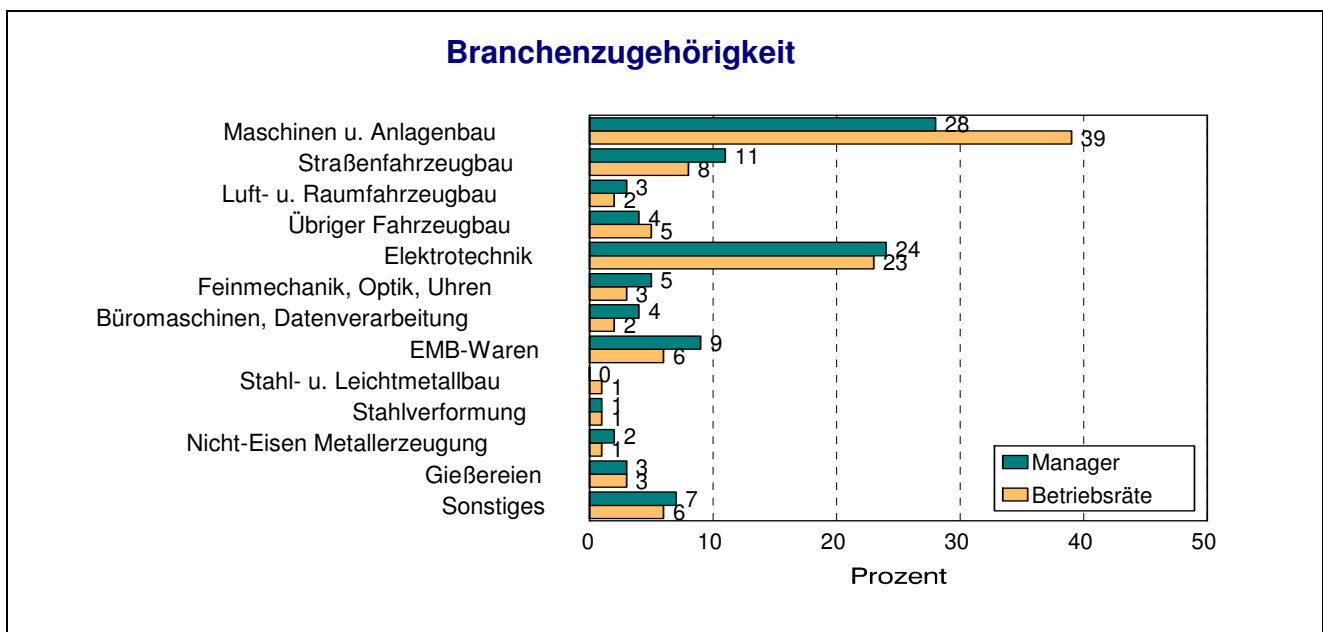
Bei den Betriebsräten wurden im ersten Durchgang 549 Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten angeschrieben. Im Nachgang zur Befragung der Personalleiter wurde jenen Betriebsräten, die nicht schon im ersten Durchgang einen Fragebogen erhalten hatten, ein Exemplar zugesandt. Insgesamt wurden an Betriebsräte 608 Fragebögen ausgegeben. Auswertbare Fragebögen kamen von 240 Unternehmen zurück. Die Rücklaufquote beträgt somit 39,5%.

Auf den Regionaltreffen der Personalleiter des Arbeitgeberverbandes wurden ca. 350 Fragebogen ausgegeben. Die exakte Zahl lässt sich nicht ermitteln, da teilweise der Fragebogen den Personalleitern durch die Bezirksgruppen von Südwestmetall direkt per E-Mail zugesandt wurde. Auswertbare Fragebögen kamen 153 zurück. Die Rücklaufquote beträgt damit ebenfalls ca. 40%.

Aus 51 Betrieben sind uns sowohl die an die Manager wie an die Betriebsräte gerichteten Fragebogen zugegangen. Dieses spezielle Sample firmiert nachfolgend als „identische Betriebe“. Soweit darauf Bezug genommen wird, erfolgt ein gesonderter Hinweis.

Die Branchenverteilung des Gesamtsamples der Manager- und Betriebsrätebefragung ist nachfolgendem Schaubild zu entnehmen. Beim Maschinen- und Anlagenbau sind Betriebsräte stärker vertreten als Personalmanager. Ansonsten sind die Unterschiede in der Besetzung der jeweiligen Subbranchen gering.

Abbildung 1



Bei der Betriebsgröße spiegelt sich wider, dass bei den Betriebsräten lediglich Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten angeschrieben wurden, bei der Managerbefragung i.d.R. nur solche Unternehmen einbezogen wurden, die über ein hauptamtliches Personalmanagement verfügen. Dementsprechend sind Kleinbetriebe unterrepräsentiert. Im Betriebsrätesample sind Betriebe mit weniger als 200 Beschäftigten so gut wie nicht vertreten, bei den Managern liegt der Anteil bei 14,5%. Aussagen über Kleinbetriebe unter 100 Beschäftigte erlaubt die Befragung somit nicht, wohl aber über Betriebe mittlerer Größe. Der Anteil der Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten beläuft sich bei den Betriebsräten auf 55%, bei den Managern auf 52%. Diese Zweiteilung wurde in der nachfolgenden ersten Auswertung der Befragungsergebnisse verwandt. Sofern die Ergebnisse nach Betriebsgröße differenziert werden, beziehen sie sich i.d.R. auf die Befragung der Manager.

Die durchschnittliche Betriebsgröße in der Managerbefragung liegt bei 932 Beschäftigten, der Median bei 460 (Betriebsräte 1109 bzw. 441). Die Gesamtzahl der Beschäftigten, die die Betriebe repräsentieren, beläuft sich bei den Managern auf 141.665, bei den Betriebsräten auf 266.134, umfassen also ca. 1/3 (Managerbefragung) bzw. 1/2 (Betriebsrätebefragung) der Beschäftigten der M+E-Industrie in Baden-Württemberg.

Tabelle 1

Beschäftigte in der M+E-Industrie nach Betriebsgröße: Vergleich des FATK-Samples mit den Daten des Statistischen Landesamtes

	Statistisches Landesamt			FATK-Sample	
	absolut	prozentual		Betriebsräte	Manager
unter 500 Beschäftigte	4605	94,29%		55,4%	52,0%
über 500 Beschäftigte	279	5,71%		44,6%	48,0%

Die Belegschaftsstruktur weicht leicht von jener der M+E-Industrie in den westlichen Bundesländern ab. Der Anteil der Frauen liegt mit 24% etwas über dem Durchschnitt der alten Bundesländer (22%). Dasselbe gilt für ausländische ArbeitnehmerInnen (Bund West 11%). Der Anteil der gewerblichen ArbeitnehmerInnen ist geringer (Bund West 63%, FATK-Befragung 55%), jener der Angestellten höher.

Tabelle 2**Belegschaftsstrukturdaten M+E-Industrie: Vergleich des FATK Befragungssamples mit den IMU-Strukturdaten**

	IMU-Daten*			FATK-Sample	
	absolut	prozentual		Betriebsräte	Manager
Anteil Arbeiter (**)	509.667	59,52%		54,33 %	55,45 %
Anteil Angestellte (**)	346.657	40,48%		44,06 %	43,57 %
Anteil An-/Ungelernte (***)	222.897	23,98%		21,85 %	21,82 %
Anteil Nicht-Deutsche	132.552	14,26 %		14,25 %	16,73 %
Frauenanteil	213.947	23,02 %		23,55 %	24,22 %

* Die Daten des IMU basieren auf den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

** Die Zahlen für Arbeiter und Angestellte stammen von Gesamtmetall (Hrsg.): Die M+E-Industrie in Zahlen, Ausgabe 2003.

*** Die Zahlen für Un-/angelernte wurden aus der Summe von Hauptschul-/Realschulabschluss ohne Berufsausbildung und Abitur ohne Berufsausbildung errechnet

Beantwortet haben die Fragen bei den Managern zu 78% die Personalleiter, zu 7% MitarbeiterInnen der Personalabteilung und zu 5% die Leiter der Weiterbildung. Geschäftsführer, Eigentümer oder Betriebsleiter sind zusammen mit 6% vertreten. Bei den Betriebsräten füllten den Fragebogen zu 65% die Betriebsratsvorsitzenden, zu 11% deren Stellvertreter und zu 24% ein anderes Mitglied des Gremiums aus.

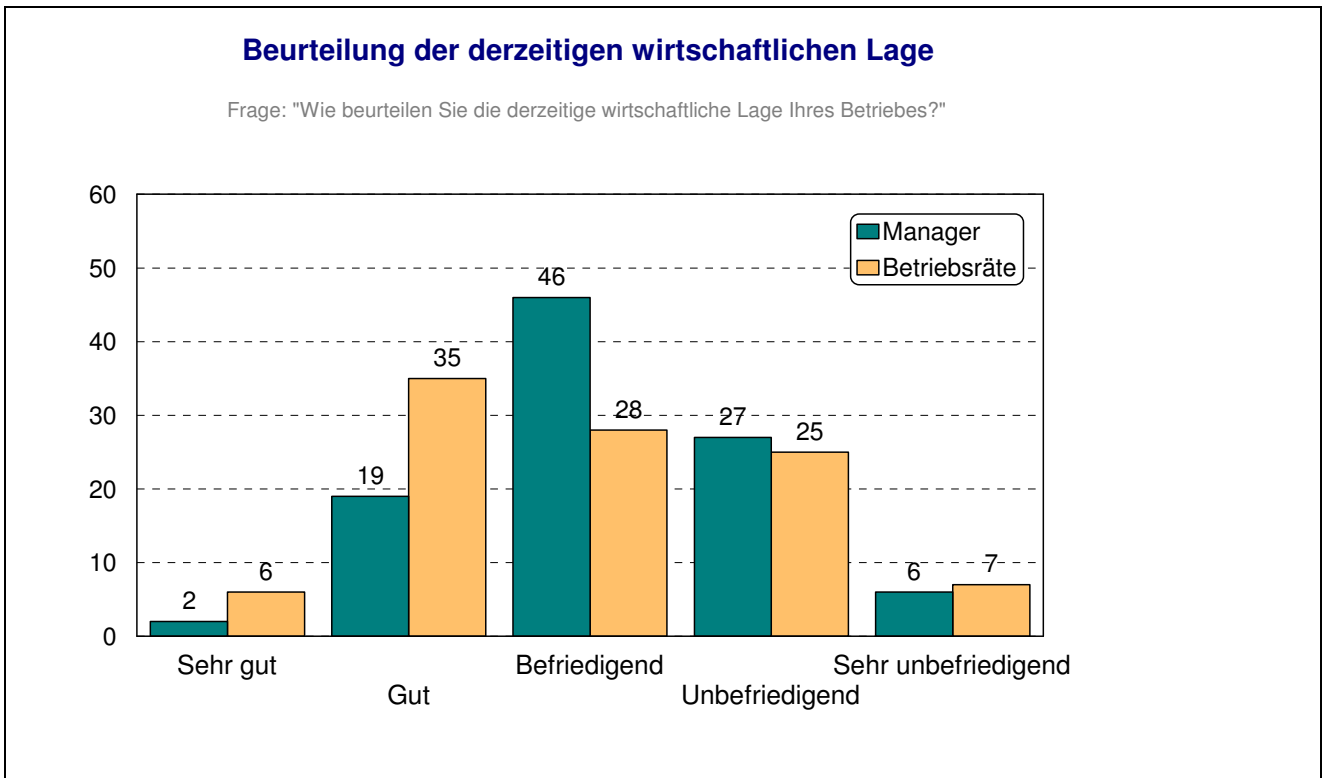
2. Wirtschaftliche Rahmendaten

Das wirtschaftliche Umfeld im Zeitraum der Befragung war durch Stagnation bzw. Auftrags- und Umsatzrückgänge gekennzeichnet. In der M+E-Industrie stagnierte der Umsatz, das Auftragsvolumen, insbesondere das inländische, ging zurück, und das Beschäftigungsvolumen war rückläufig.

Von der konjunkturellen Schwäche waren die befragten Unternehmen in unterschiedlichem Maß betroffen, wobei die Gruppe jener, die die wirtschaftliche Lage ihres Betriebes als „sehr gut“ bezeichneten, klein war. Nach Darstellung der befragten Manager konnte davon lediglich in 2% der Fälle gesprochen werden, nach jener der Betriebsräte in 6%. In einem Drittel der Betriebe wurde die wirtschaftliche Lage von Managern und Betriebsräten übereinstimmend als „unbefriedigend“ bzw. „sehr unbefriedigend“ bezeichnet. Die größten Bewertungsunterschiede zwischen den beiden betrieblichen Akteuren betreffen die mittleren Bewertungen „befriedigend“ bzw. „gut“. Die Betriebsräte tendieren hier zu einer besseren Einschätzung der Lage.¹

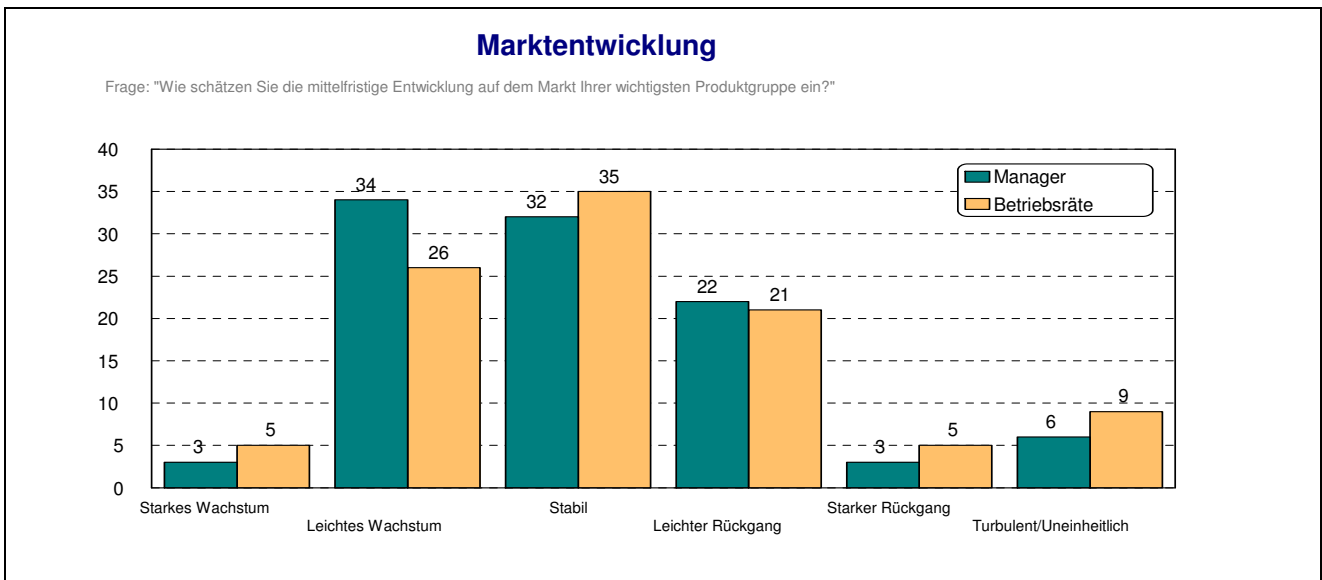
¹ Im Sample der „identischen Betriebe“ sind die Bewertungsunterschiede interessanterweise größer als im Gesamtsample. Hier beurteilen die Betriebsräte die wirtschaftliche Lage zu 42% als sehr gut bzw. gut, 26% als befriedigend und 32% als unbefriedigend bzw. sehr unbefriedigend. Die entsprechenden Werte für die Manager liegen bei 21% (sehr gut/gut), 40% (befriedigend) und 40% (unbefriedigend/sehr unbefriedigend).

Abbildung 2



Relativ konform ist die Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung des Marktes für die wichtigste Produktgruppe. In ca. einem Drittel der Fälle wird der Markt als stabil eingeschätzt, in einem weiteren Drittel als wachsend, in etwa einem Viertel als schrumpfend und im Rest als turbulent bzw. uneinheitlich.

Abbildung 3

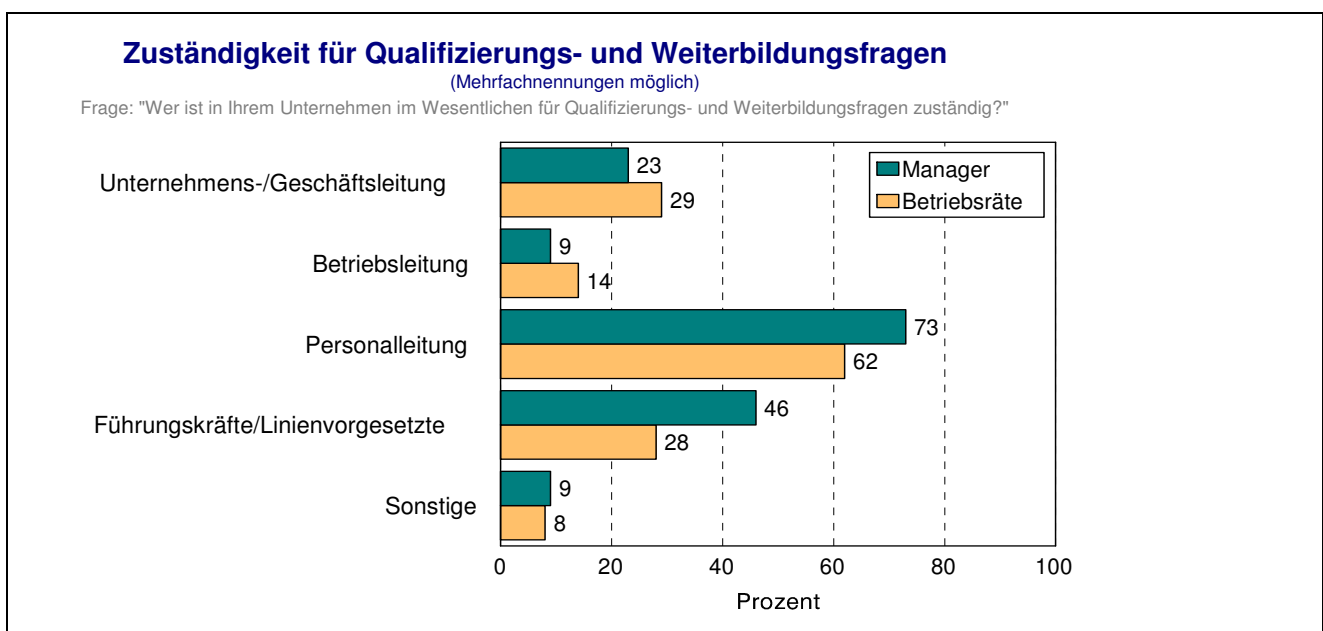


3. Aspekte betrieblicher Weiterbildungspraxis

➤ Zuständigkeit für Weiterbildungsfragen

Weiterbildung ist ein Querschnittsthema, mit dem in aller Regel nicht nur eine Abteilung bzw. Hierarchieebene betraut ist. Gleichwohl gibt es primäre und sekundäre Zuständigkeiten. Primär zuständig ist im Gros der Fälle die Personalleitung, die es in fast allen in unser Sample einbezogenen Betrieben gibt. An zweiter Stelle rangieren die Linienvorgesetzten (vor allem aus Sicht der Personalmanager, weniger aus Sicht der Betriebsräte), an dritter Stelle die Unternehmens-/Geschäftsleitung. In Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten ist die Unternehmens-/Geschäftsleitung häufiger zuständig als in größeren (32:14), die Personalleitung ist seltener der erste Ansprechpartner (67:79), Linienvorgesetzte werden dagegen in gleichem Maße als zuständig gesehen.

Abbildung 4



Hauptamtliches Personal, das sich ausschließlich mit Qualifizierungs- und Weiterbildungsfragen beschäftigt, gibt es erwartungsgemäß nur bei einer Minderheit von Betrieben (PL 35%, BR 26%), in kleineren Betrieben deutlich seltener als in größeren (13:59).

➤ Betriebsvereinbarungen als Regulationsgrundlage

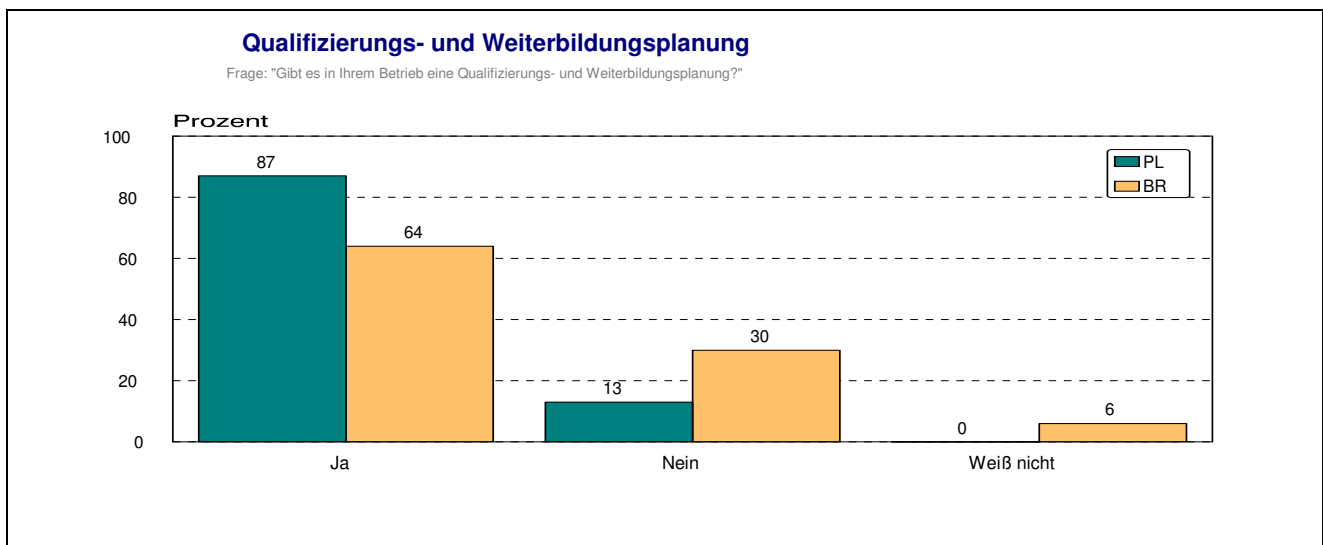
Betriebsvereinbarungen, in denen Fragen der betrieblichen und/oder persönlichen Weiterbildung geregelt sind, gibt es derzeit nach übereinstimmender Darstellung der Personalmanager und der Betriebsräte in einem knappen Viertel der Betriebe. Geplant sind sie aus Sicht des Managements in 14% und aus Sicht der Betriebsräte in 24% der Fälle. In Betrieben < 500 sind Betriebsvereinbarungen erheblich seltener als in größeren (9:34) und werden auch seltener geplant (9:17). Betriebe, denen es wirtschaftlich gut geht, haben oder planen häufiger eine Betriebsvereinbarung als solche, deren Situation unbefriedigend ist.

➤ Weiterbildungsplanung

Eine wie auch immer geartete Qualifizierungs- und Weiterbildungsplanung haben nach Darstellung der Personalmanager 87% der Betriebe, nach jener der Betriebsräte 64%.² Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten planen kaum seltener als größere (81:93). Ob geplant wird oder nicht hängt nicht mit der aktuellen wirtschaftlichen Lage und auch nicht mit der Marktentwicklung zusammen, wohl aber damit, ob hauptamtliches Personal für Weiterbildung vorhanden ist. Ist dem so, gibt es signifikant häufiger auch eine Qualifizierungsplanung.

Wenn geplant wird, dann bezieht sich der Planungszeitraum in der Regel auf ein Jahr. Größere oder kleinere Planungszeiträume sind selten. Zwischen kleineren und größeren Betrieben gibt es kaum Unterschiede, größere zeigen jedoch im zweijährigen Bereich eine etwas stärkere Besetzung (3:15).

Abbildung 5



➤ Weiterbildungsbedarf

Der Weiterbildungsbedarf der Belegschaft insgesamt sowie der verschiedenen Belegschaftsgruppen wird zwischen Personalmanagern und Betriebsräten unterschiedlich beurteilt. Betriebsräte sehen generell einen höheren Weiterbildungsbedarf als Personalmanager. Das gilt insbesondere bei älteren Beschäftigten, Frauen, ausländischen Arbeitnehmern sowie An- und Ungelernten, in geringerem Maße auch bei Facharbeitern und unteren Führungskräften. Personalmanager sehen einen höheren Bedarf als Betriebsräte bei technischen Angestellten und jüngeren Beschäftigten. Im Sample der „identischen Betriebe“ zeigt sich derselbe Befund.

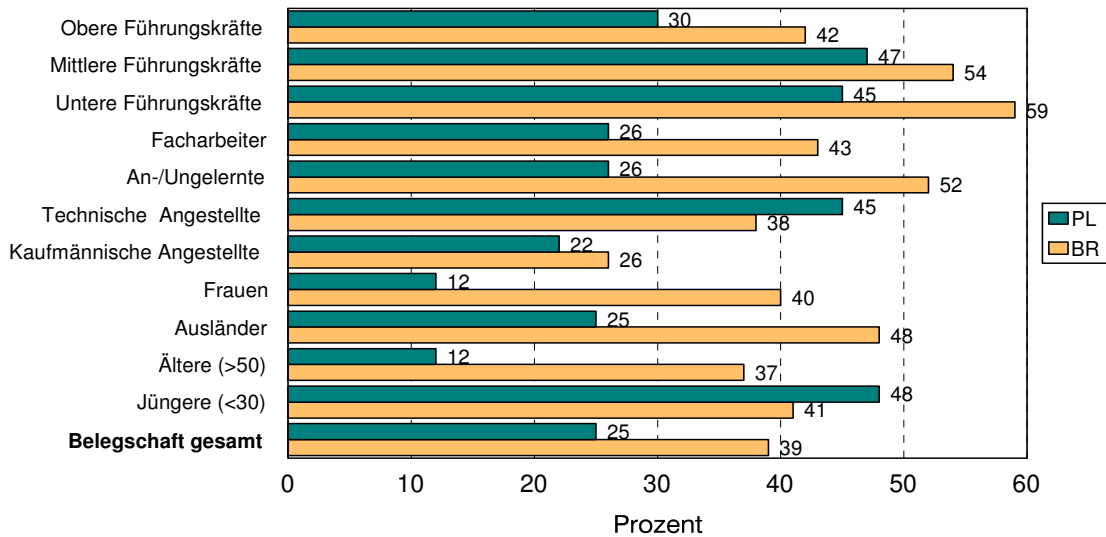
Bemerkenswert ist, dass die Betriebsräte den Weiterbildungsbedarf der unteren und mittleren Führungskräfte höher ansetzen als den der Un- und Angelernten, der Ausländer, der Frauen und auch der Facharbeiter.

² Die Unterschiede zwischen Managern und Betriebsräten in der Einschätzung, ob es eine Qualifizierungsplanung gibt oder nicht, erklären sich nicht daraus, dass Betriebsräte eine andere Realität bewerten als Manager. Darauf deuten jedenfalls die Befunde des Samples der „identischen Betriebe“ hin. Hier sind die Bewertungsunterschiede nicht geringer als im Gesamtsample aller Befragten.

Abbildung 6

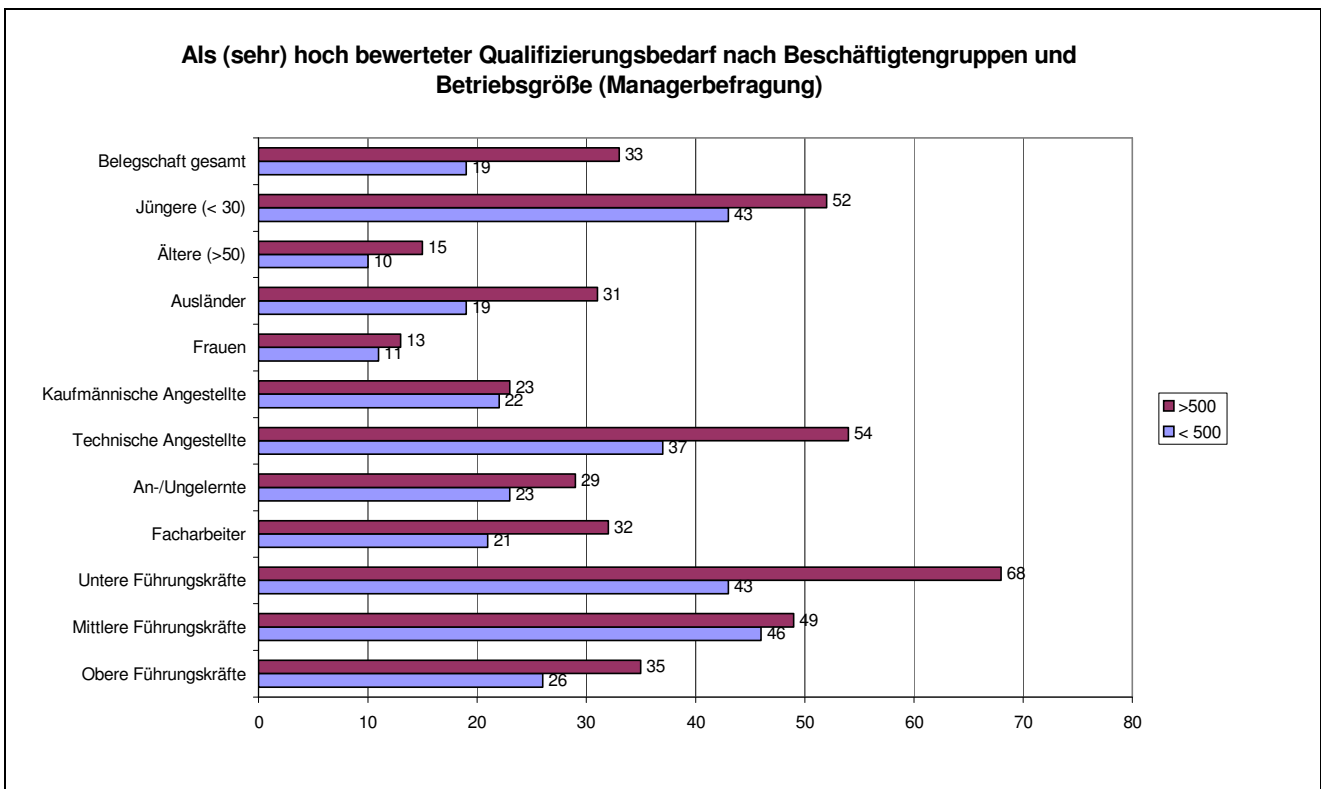
Als (sehr) hoch beurteilter Qualifizierungs-/Weiterbildungsbedarf nach Beschäftigtengruppen

Frage: "Wie beurteilen Sie den Qualifizierungs-/Weiterbildungsbedarf der verschiedenen Beschäftigtengruppen in Ihrem Betrieb?"



Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten beurteilen den Qualifizierungsbedarf ihrer Belegschaft insgesamt geringer als die größeren. Während Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten den Bedarf der Gesamtbelegschaft zu einem Drittel als „sehr hoch“ bzw. „hoch“ einstufen, sind es in den kleineren Betrieben lediglich 19%. In keiner Beschäftigtengruppe wird in den kleineren Betrieben der Qualifizierungsbedarf höher eingeschätzt als in den größeren. Besonders eklatant sind die Unterschiede bei den unteren Führungskräften (43:68), bei technischen Angestellten (37:53), bei Ausländern (19:31), aber auch bei Facharbeitern (21:32).

Abbildung 7



Manager in Betrieben, deren wirtschaftliche Lage unbefriedigend bzw. sehr unbefriedigend ist, beurteilen den Qualifizierungsbedarf der Belegschaft insgesamt nicht anders als jene, deren Betriebe es sehr gut oder gut geht. Bezogen auf einzelne Beschäftigtengruppen sehen sie einen leicht höheren Bedarf als die Vergleichsgruppe bei den mittleren und unteren Vorgesetzten, einen etwas geringeren bei den Un- und Angelernten, den ausländischen Arbeitnehmern und den technischen Angestellten.

➤ **Bedarfsermittlung**

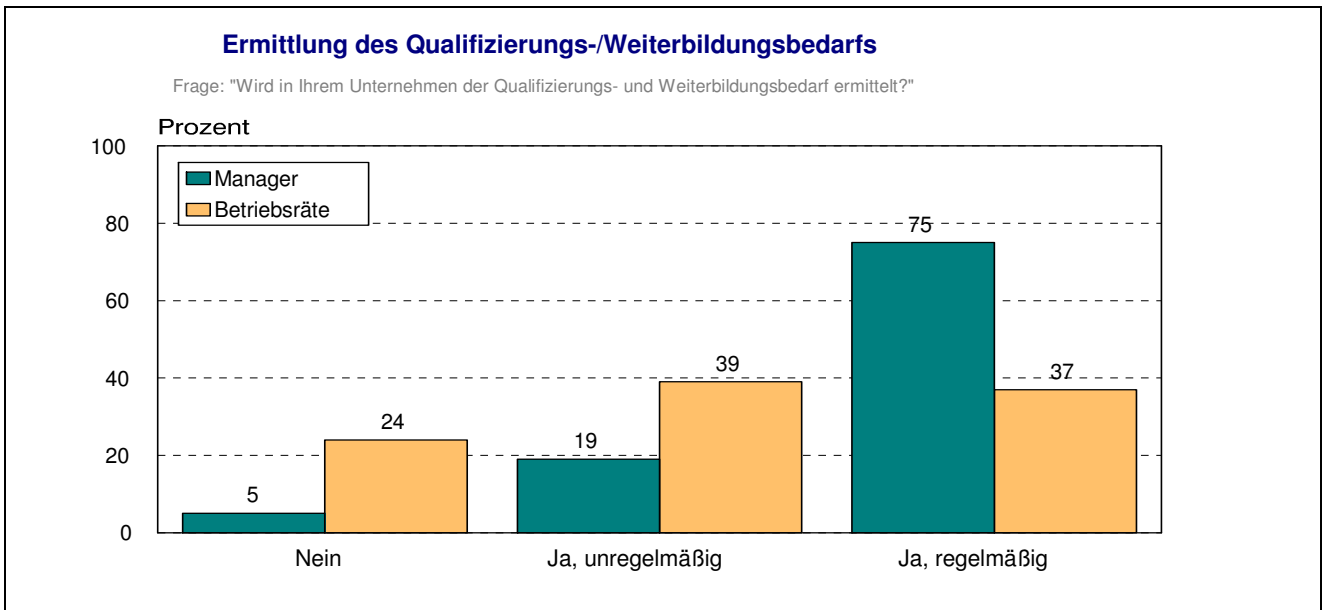
Eine Bedarfsermittlung findet nach Darstellung der Personalmanager in 75% der Fälle regelmäßig, in 20% unregelmäßig und nur in 5% überhaupt nicht statt. Betriebe unter 500 Beschäftigten ermitteln den Bedarf weniger regelmäßig, die Quote jener, die den Bedarf überhaupt nicht ermitteln, ist bei ihnen mit 8% jedoch ebenfalls nicht sehr hoch. Die aktuelle wirtschaftliche Lage des Betriebes hat auf die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs keinen Einfluss.

Aus Sicht der Betriebsräte steht es um die Bedarfsermittlung nicht so gut, wie die Personalmanager es darstellen. Fast ein Viertel meldet „Fehlanzeige“, in 37% der Fälle wird der Bedarf regelmäßig ermittelt, in 39% unregelmäßig.³

Wenn der Bedarf ermittelt wird, dann fast durchweg jährlich (PL 94%). Das gilt für größere wie für kleinere Betriebe. In der Tendenz bestätigen dies auch die Betriebsräte, denen zufolge die Bedarfsermittlung zu 83% jährlich erfolgt, zu 11% in längeren Abständen und zu 6% in kürzeren.

³ Auch hier zeigen sich im Sample der „identischen Betriebe“ erhebliche Bewertungsunterschiede. So kommen 20% der Betriebsräte zu dem Urteil, es gäbe keine Bedarfsermittlung, während dies nur 9% der Manager so sehen. Umgekehrt geben 72% der Manager an, der Bedarf würde regelmäßig ermittelt, die Betriebsräte aus den selben Unternehmen sehen dies jedoch nur in 32% der Fälle so.

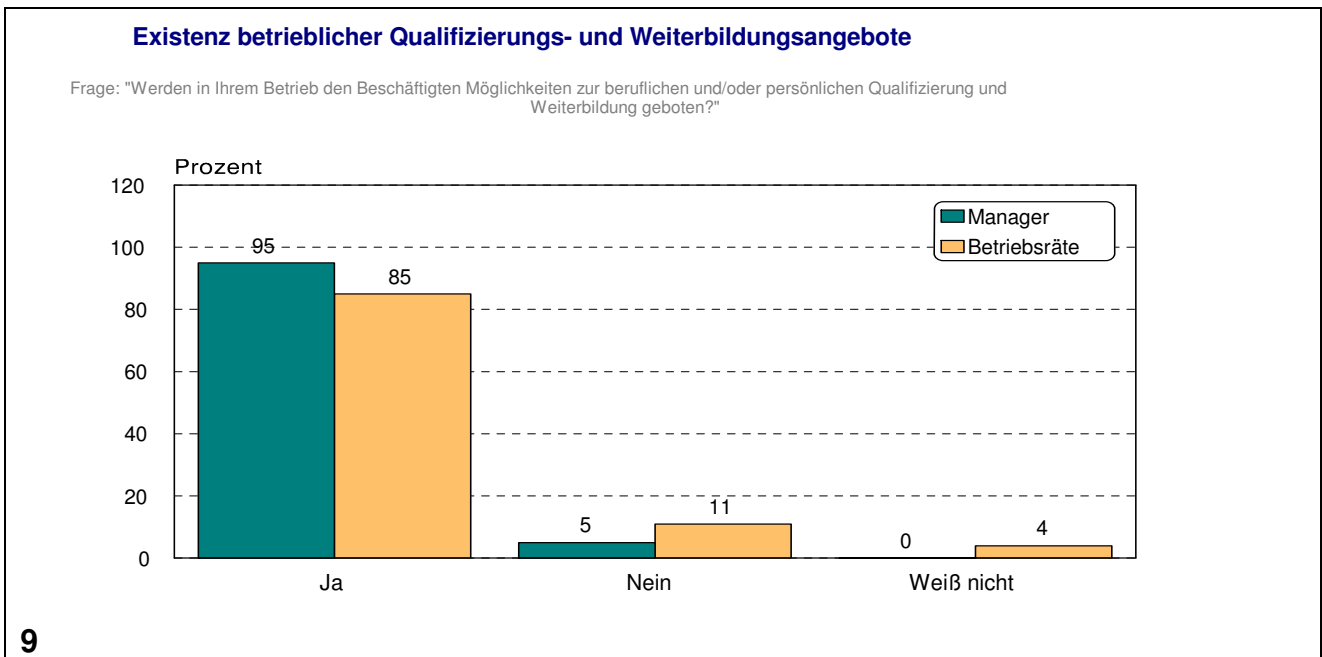
Abbildung 8



➤ **Volumen und Qualität des betrieblichen Weiterbildungsangebots**

Möglichkeiten für die Beschäftigten zur beruflichen und/oder persönlichen Weiterbildung werden nach Darstellung der Personalmanager bis auf wenige Ausnahmen (5%) fast durchweg geboten. Hierbei unterscheiden sich kleinere kaum von größeren Betrieben (92:97) und Betriebe, denen es wirtschaftlich nicht gut geht nur etwas von jenen, denen es gut geht (100: 92). Die Betriebsräte sind auch hier wieder etwas kritischer, aber auch von ihnen sind nur ein Zehntel der Meinung, es gebe keine Angebote.

Abbildung 9



9

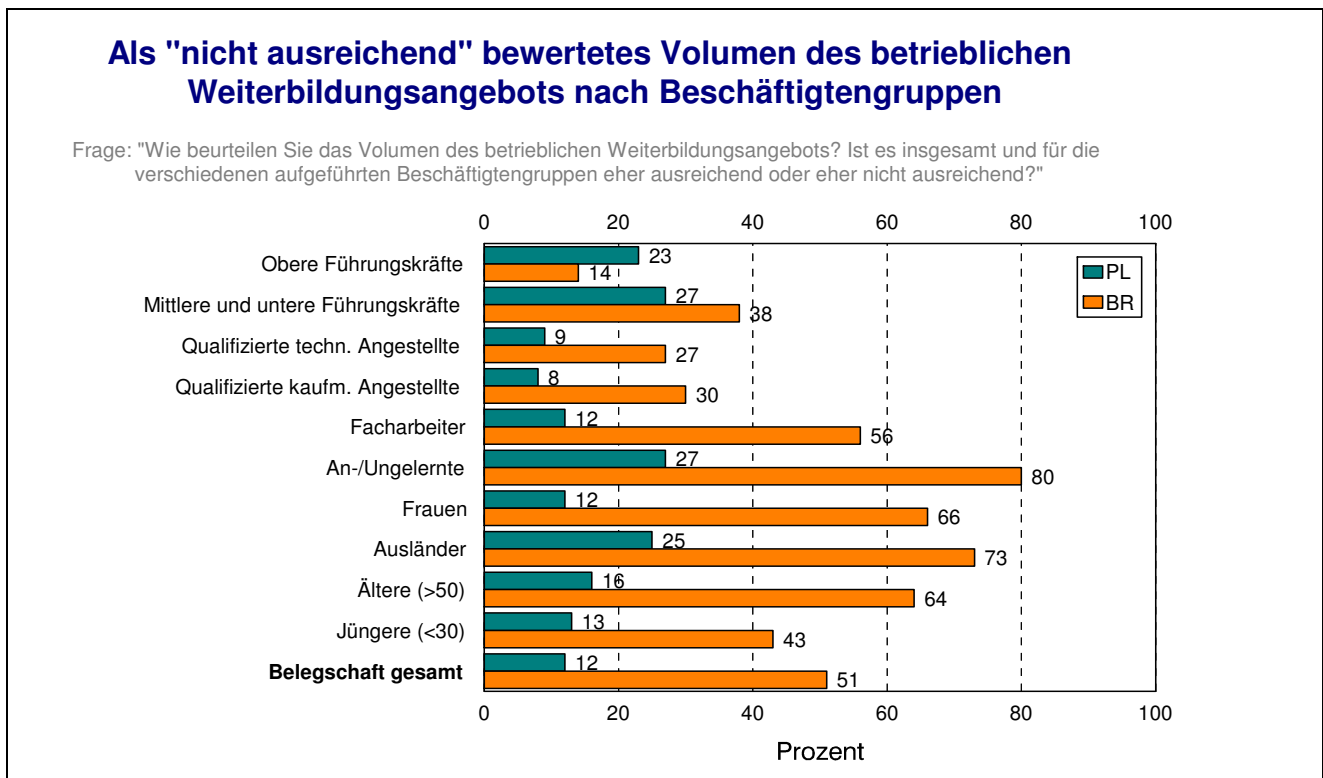
Ob das Volumen der Angebote ausreicht, wird sehr unterschiedlich beurteilt. Betriebsräte sehen erwartungsgemäß erheblich mehr Angebotslücken. Das gilt insbesondere für Un-/Angelernte, Frauen, Ausländer und Ältere. Auffallend ist die recht hohe Übereinstimmung

zwischen Betriebsräten und Personalmanagern, dass bei den mittleren und unteren, teilweise auch bei oberen Führungskräften das Angebot nicht befriedigend ist.

Personalmanager in größeren und kleineren Betrieben unterscheiden sich in ihrer Beurteilung kaum. Einzige Ausnahme: Weiterbildungsangebote für Geringqualifizierte. Hier sehen die Personalmanager in größeren Betrieben eine deutlich größere Angebotslücke (19:35).

Die wirtschaftliche Lage des Betriebes schlägt sich auf die Beurteilung des Volumens nieder. Personalmanager in Betrieben, denen es wirtschaftlich schlecht geht, halten das Weiterbildungsvolumen für die gesamte Belegschaft zu 18% für nicht ausreichend, bei Managern in Betrieben, denen es wirtschaftlich gut bis sehr gut geht, ist das bei niemandem der Fall.

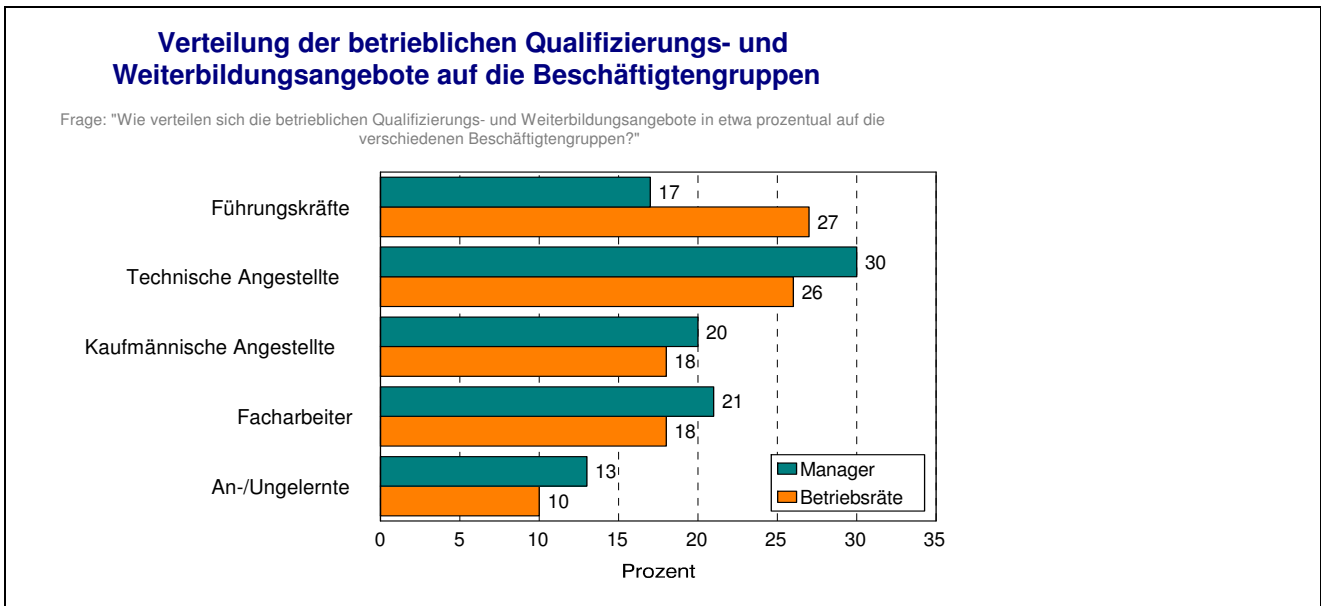
Abbildung 10



Die tatsächliche Verteilung der betrieblichen Weiterbildungsangebote auf die verschiedenen Beschäftigtengruppen stellt sich mit Ausnahme der Führungskräfte zwischen Managern und Betriebsräten recht einheitlich dar. Aus Sicht der Betriebsräte entfällt mehr als ein Viertel der Angebote auf die Führungskräfte, aus Sicht der Manager zehn Prozent weniger. Eine Konzentration der Angebote gibt es aus Sicht beider bei den technischen Angestellten. Auf die kaufmännischen Angestellten und Facharbeiter entfallen ca. 20%, Un- und Angelernte bilden mit 13% (PL) bzw. 10% (BR) das Schlusslicht.⁴

⁴ Bei den „identischen Betrieben“ liegen Manager und Betriebsräte insgesamt noch dichter beieinander. Aber auch hier divergiert die Einschätzung bezüglich der Angebote für die Führungskräfte am stärksten.

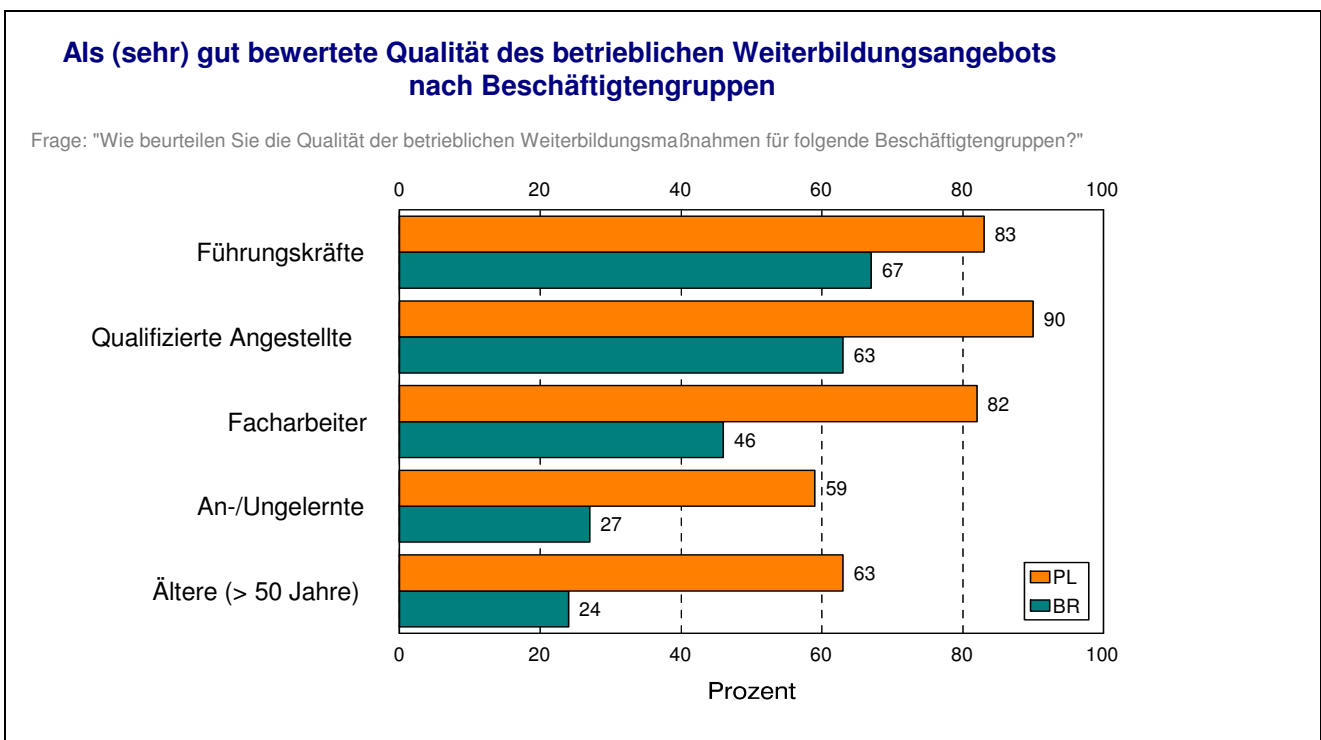
Abbildung 11



➤ **Qualität der Angebote**

Betriebsräte bewerten die Qualität der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen kritischer als Manager. Bezogen auf die Maßnahmen für einzelne Beschäftigtengruppen schneiden bei beiden diejenigen für Führungskräfte und qualifizierte Angestellte am besten ab. Allerdings geben die Betriebsräte auch hier erheblich häufiger die schlechtere Note „befriedigend“. Die größten Qualitätsmängel sehen Betriebsräte wie Manager bei Maßnahmen für Ältere und Geringqualifizierte. Kleinere Betriebe beurteilen die Qualität der Maßnahmen fast durchweg kritischer als die größeren.

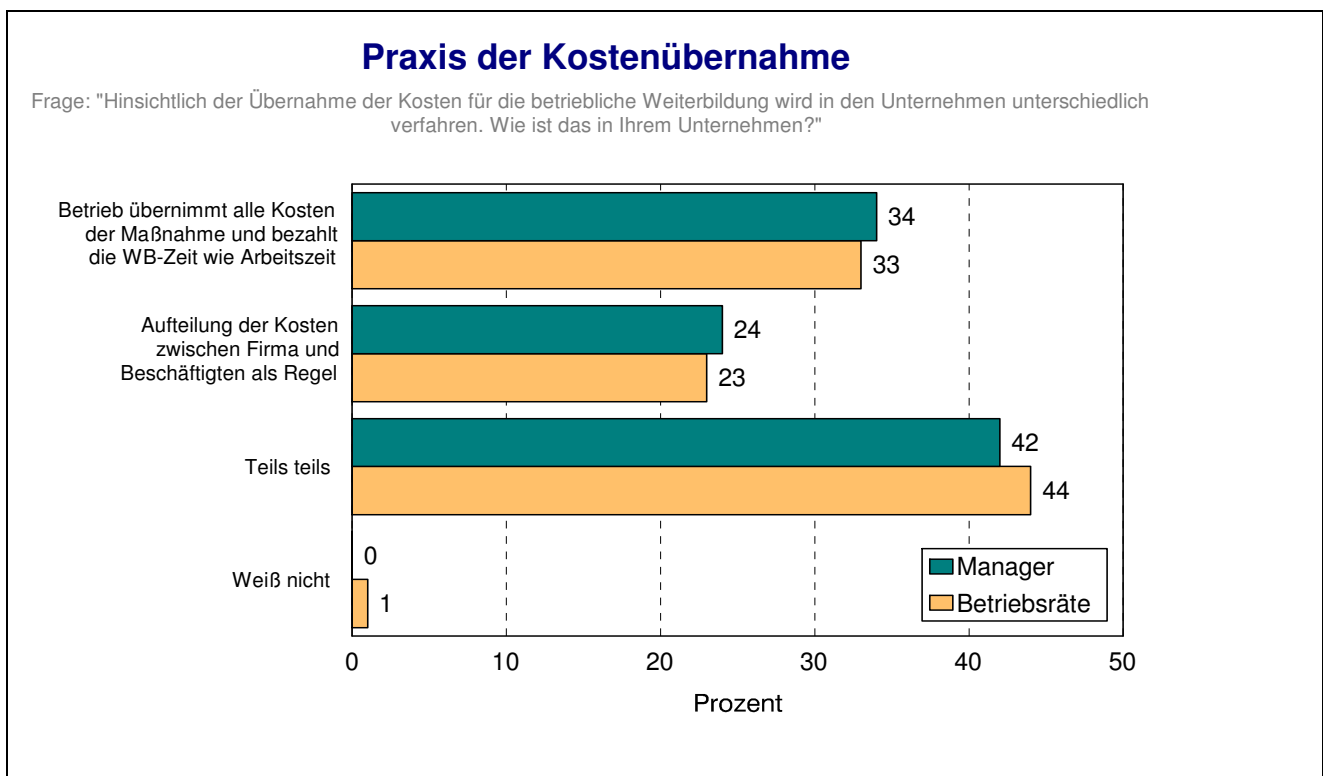
Abbildung 12



➤ **Kostensplitting: Wie weit verbreitet und welche Formen?**

Ein Kostensplitting zwischen Beschäftigten und Unternehmen bei Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung ist weit verbreitet. Das sehen Personalmanager und Betriebsräte ganz ähnlich.⁵ Der Fall, dass der Betrieb alle Kosten übernimmt und Weiterbildungszeit wie Arbeitszeit behandelt, ist nicht die Regel. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens hat keinen Einfluss auf die Häufigkeit, mit der ein Kostensplitting praktiziert wird, wohl aber auf die Form. Betriebe, denen es schlecht geht, fordern öfter einen Beitrag in Form eingebrachter Zeit als solche, denen es gut geht. Ob die Kosten vom Betrieb übernommen werden oder ein Kostensplitting stattfindet, hängt im übrigen nicht davon ab, ob es eine Betriebsvereinbarung gibt. Sowohl im Sample der Manager als in dem der Betriebsräte zeigt sich diesbezüglich kein signifikanter Zusammenhang.

Abbildung 13

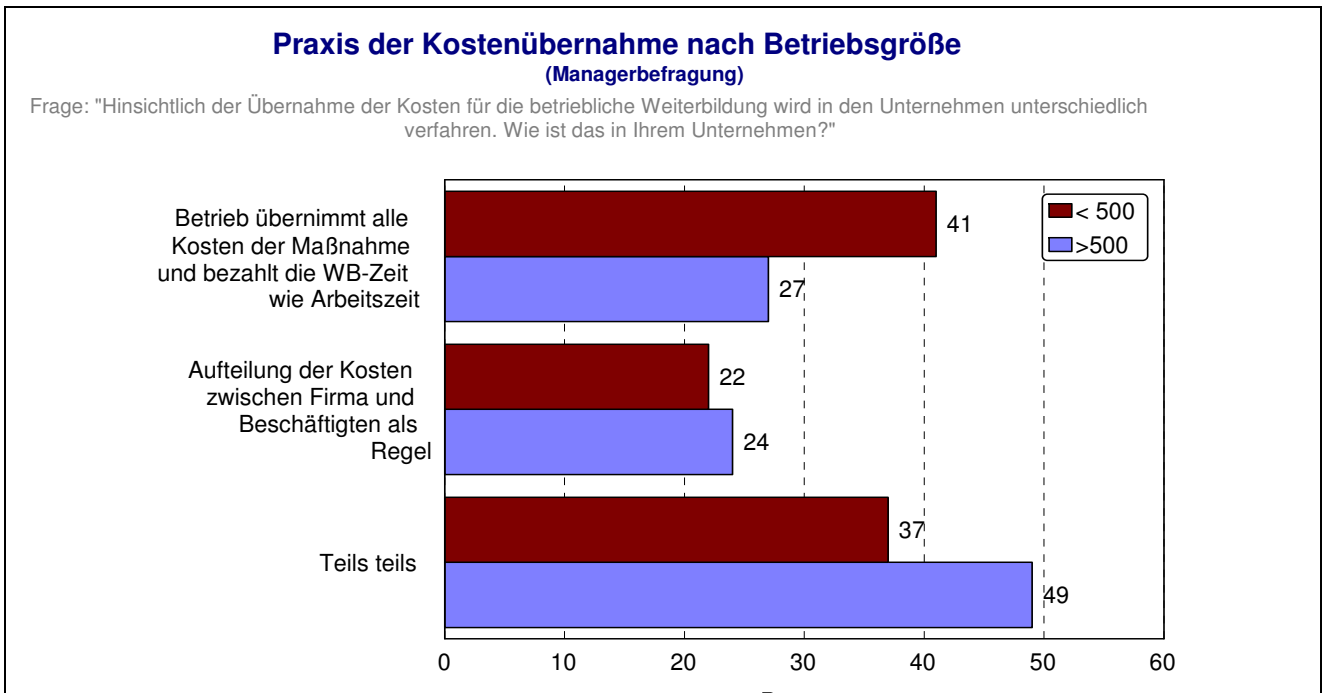


Überraschend ist auch, dass kleinere Betriebe die gesamten Weiterbildungskosten häufiger übernehmen als die größeren (41:27). Eine Aufteilung als Regel praktizieren beide in gleichem Maße, eine teilweise Kostenübernahme bzw. -teilung wird in größeren Betrieben häufiger praktiziert als in kleineren (37:49).⁶ Eine mögliche Erklärung ist, dass kleinere Unternehmen in geringerem Umfang Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, aber wenn sie es tun, ein unmittelbarer betrieblicher Bedarf besteht, für dessen kostenmäßige Abdeckung sich die Unternehmen in der Pflicht sehen.

⁵ Im Sample der „identischen Betriebe“ liegen Betriebsräte und Manager weiter auseinander. Die Betriebsräte sind hier zu 34% der Meinung, der Betrieb übernehme i.d.R. alle Kosten, die Manager zu 44%. Von einer Aufteilung der Kosten zwischen Beschäftigten und Betrieb als Regelfall geht ein Viertel der Betriebsräte aus, die Manager zu 31%. Dass dies teils so, teils so geregelt wird, meinen 39% der Betriebsräte und 25% der Manager.

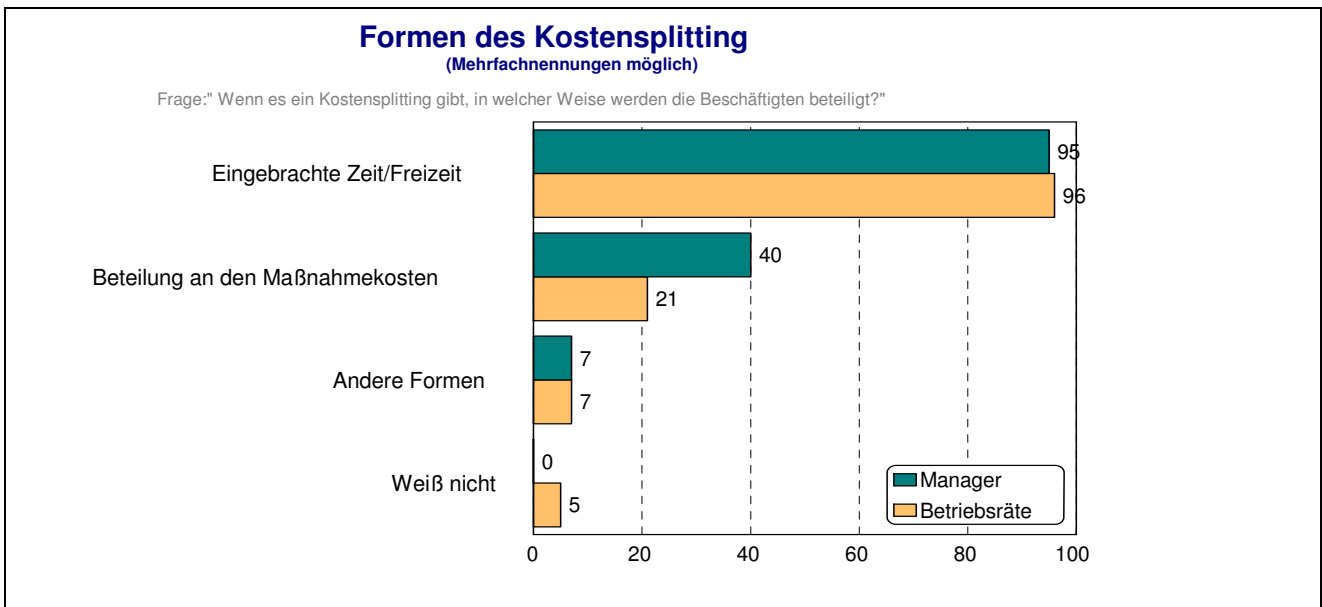
⁶ Auch dieser Befund bestätigt sich im Sample der „identischen Betriebe“.

Abbildung 14



Die Art der Beteiligung an den Kosten betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen variiert. In der Regel wird von den Beschäftigten Zeit eingebracht (PL 95%, BR 96%), in relevantem Umfang übernehmen die Beschäftigten aber auch anteilig Kosten der Maßnahmen selbst (PL 40%, BR 21%). Größere Betriebe machen dies häufiger als kleine. Die Existenz einer Betriebsvereinbarung hat auf die Formen des Kostensplitting keinen Einfluss.

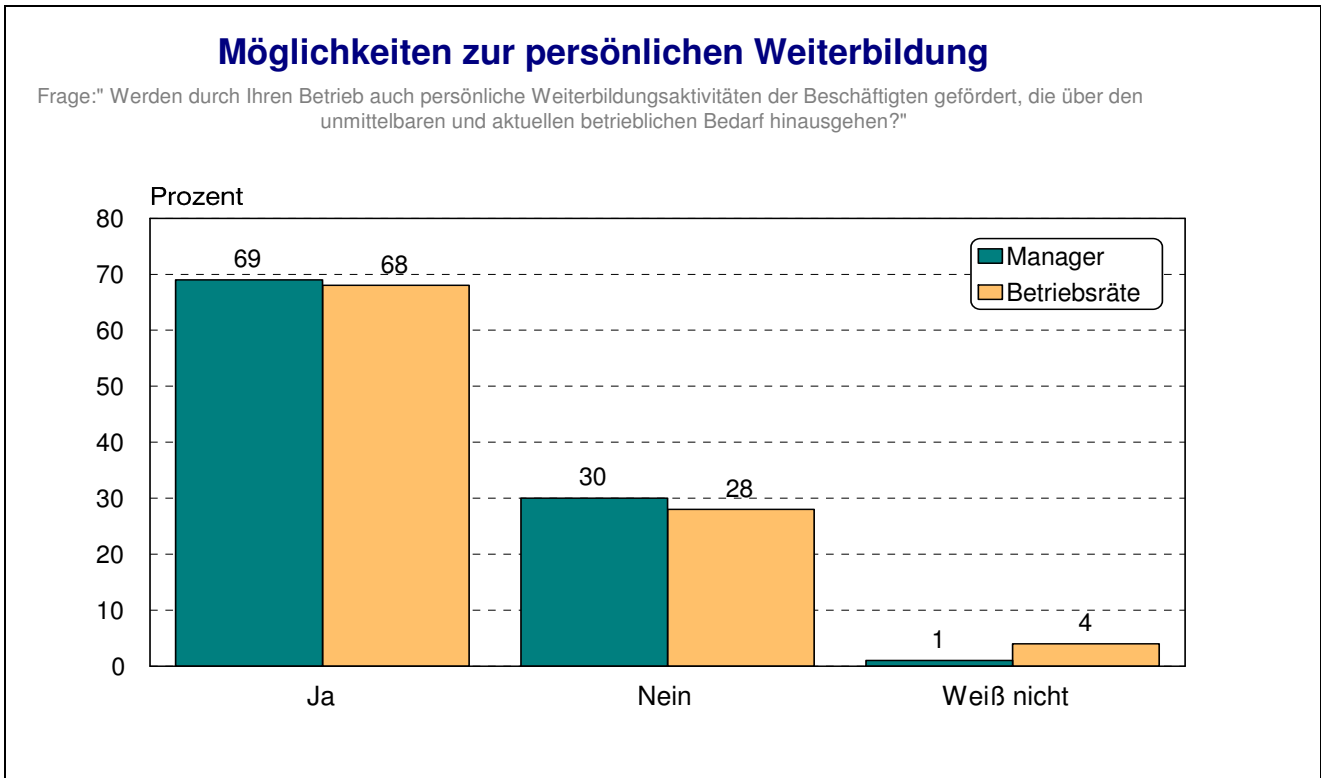
Abbildung 15



➤ **Förderung „persönlicher Weiterbildung“: Häufigkeit und Formen der Förderung**

Möglichkeiten zur „persönlichen Weiterbildung“, die über den unmittelbaren und aktuellen betrieblichen Bedarf hinausgehen, werden nach übereinstimmender Einschätzung der Personalmanager und Betriebsräte in ca. zwei Dritteln aller Betriebe geboten.⁷ Kleinere Betriebe bieten diese Möglichkeit seltener als größere (56:81).

Abbildung 16



Gefördert wird die persönliche Weiterbildung den Managern zufolge in folgender Reihenfolge:

- (1) Beteiligung an den Kosten der Maßnahme
- (2) Unbezahlte Freistellung von der Arbeit
- (3) Garantiertes Rückkehrrecht
- (4) Bezahlte Freistellung von der Arbeit
- (5) Reduzierung der Arbeitszeit/Übergang in Teilzeitarbeit

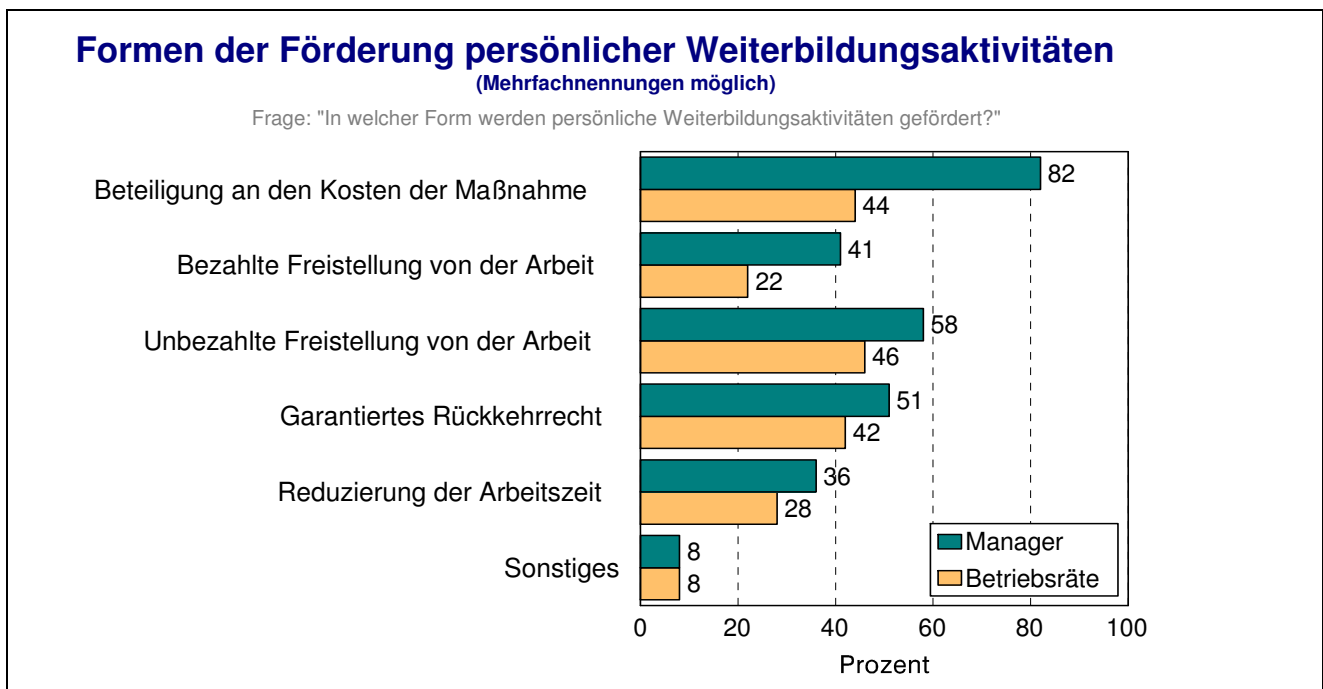
Kleinere Betriebe fördern häufiger durch Kostenbeteiligung (93:74), gewähren seltener unbezahlte Freistellung (46:65) oder Reduzierung der Arbeitszeit/Teilzeitarbeit (20:49) und tun sich insbesondere schwer mit einem garantierten Rückkehrrecht (29:65).

Betriebsräte sehen die unbezahlte Freistellung von der Arbeit an erster Stelle, dicht gefolgt von der Beteiligung an den Kosten der Maßnahme und dem garantierten Rückkehr-

⁷ Diesbezüglich stimmt auch die Einschätzung der Manager und der Betriebsräte im Sample der „identischen Betriebe“ weitgehend überein.

recht. Die Reduzierung der Arbeitszeit und die bezahlte Freistellung von der Arbeit stehen auch bei ihnen auf den letzten Rängen.⁸

Abbildung 17



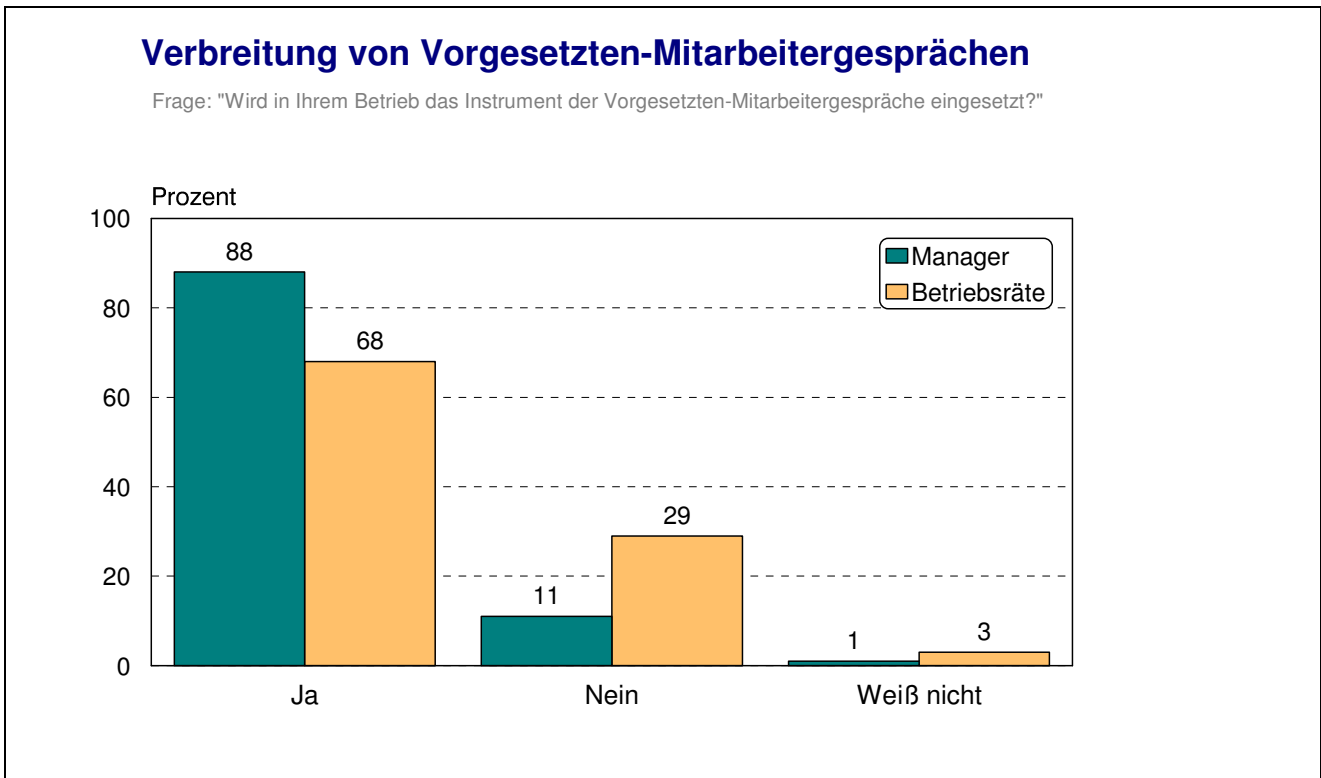
➤ **Das Vorgesetzten-Mitarbeitergespräch**

Vorgesetzten-Mitarbeitergespräche sind weit verbreitet. Nach Darstellung der Manager finden sie sich in 88% der Unternehmen, nach jener der Betriebsräte in 68%.⁹ In größeren Betrieben wird mit dem Instrument etwas häufiger gearbeitet als in kleineren (84:93). In aller Regel werden die Gespräche jährlich geführt (PL 90%, BR 80%), in ca. 10% der Fälle nach Bedarf. Die meisten Betriebe haben schon eine mehrjährige Erfahrung mit diesem Instrument. Die Mehrheit arbeitet schon mehr als drei Jahre damit (PL 69%, BR 66%). Nur eine Minderheit (PL 10%, BR 16%) hat das Instrument erst vor kurzem eingeführt. Der Erfahrungszeitraum der kleineren Betriebe ist kaum geringer als jener der größeren.

⁸ Im Sample der „identischen Betriebe“ stimmt die Rangreihe zwischen Managern und Betriebsräten überein.

⁹ Auch in den „identischen Betrieben“ ist nach Darstellung der Manager das Instrument der Vorgesetzten-Mitarbeitergespräche weiter verbreitet als nach jener der Betriebsräte (90:78).

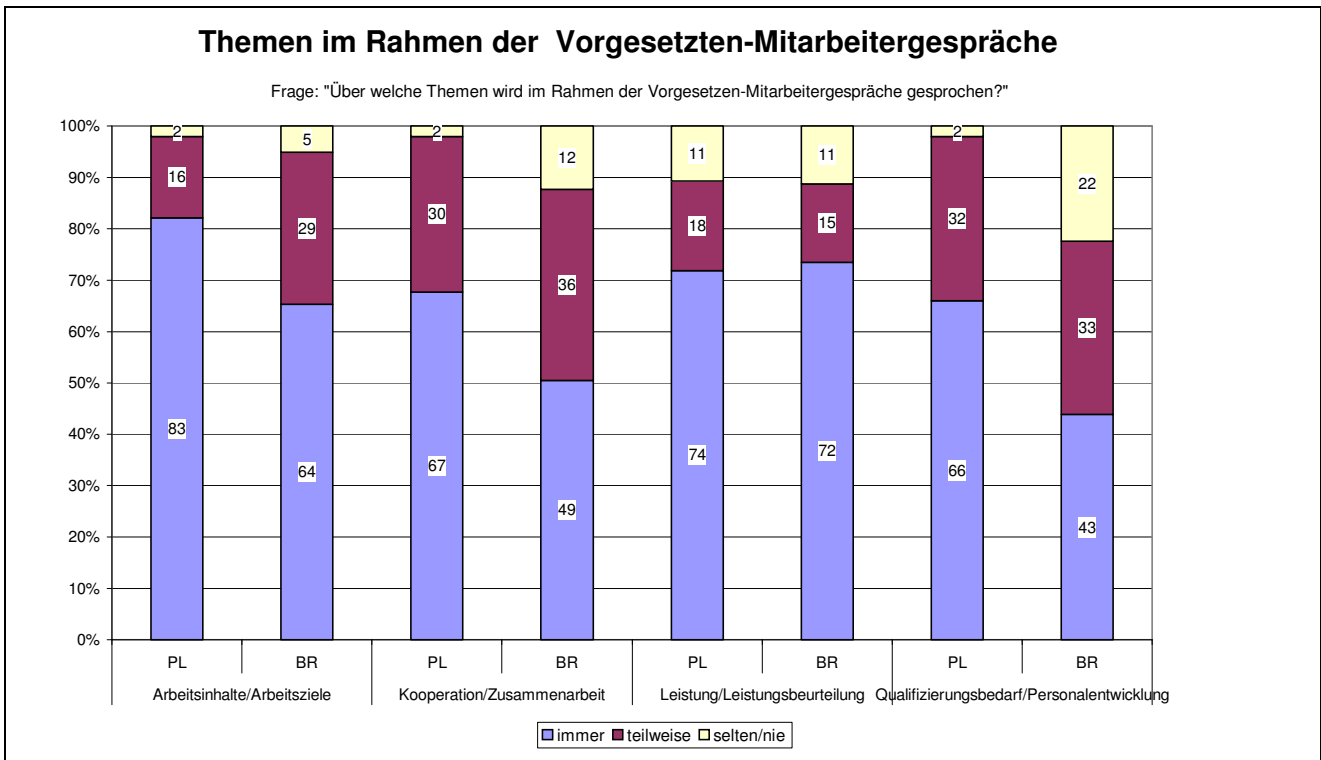
Abbildung 18



Wenn Mitarbeitergespräche stattfinden, dann werden sie nach übereinstimmender Darstellung der Manager und Betriebsräte in der Mehrzahl der Fälle mit allen Beschäftigten geführt (PL 67%, BR 65%). Darin unterscheiden sich auch die größeren Betriebe nicht von den kleineren. Wenn selektiv verfahren wird, was in ca. einem Drittel der Betriebe der Fall ist, dann bestehen vor allem im gewerblichen Bereich und hier bei den Geringqualifizierten Lücken.

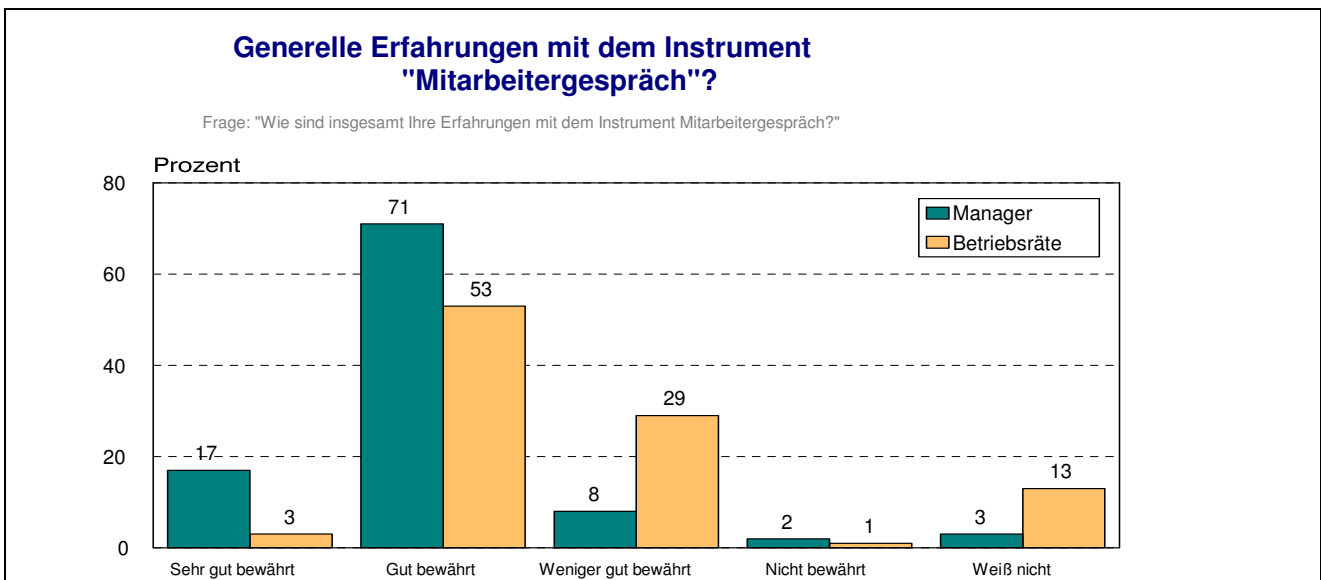
In aller Regel liegt den Gesprächen ein formalisiertes und schriftliches Konzept zugrunde. In Betrieben >500 ist das in 90% der Fälle so, in Betrieben <500 in 71%. Bei den Themen, über die gesprochen wird, rangiert nach Darstellung der Manager der Arbeitsinhalt und die Arbeitsziele an erster Stelle, gefolgt von der Leistung/Leistungsbeurteilung. Aus Sicht der Betriebsräte ist die Rangreihe umgekehrt. Kooperation/Zusammenarbeit sowie Qualifizierungsbedarf/Personalentwicklung folgen bei beiden fast gleichauf auf den Rängen drei und vier, wobei Betriebsräte den Themenbereich Qualifizierungsbedarf/Personalentwicklung in 17% der Fälle selten, in 5% nie angesprochen sehen, während die Manager diesbezüglich kaum Ausfälle registrieren.

Abbildung 19



Die Erfahrungen mit dem Instrument „Mitarbeitergespräch“ sind mehrheitlich gut bis sehr gut, wobei die Betriebsräte in ihrem Urteil etwas kritischer sind als die Manager.¹⁰ Mehrheitlich hat sich aber auch aus ihrer Sicht das Instrument gut bis sehr gut bewährt. Kleinere Betriebe unterscheiden sich in ihrem Urteil wenig von den größeren.

Abbildung 20

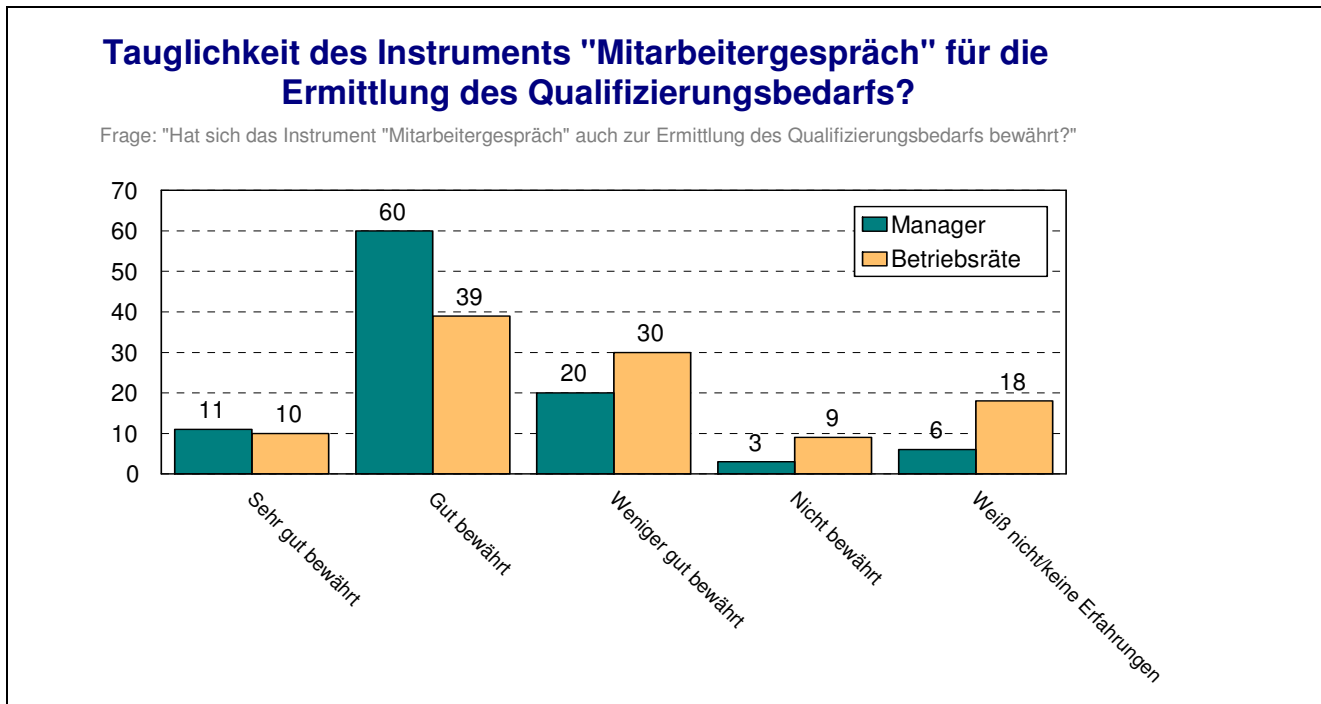


Ob sich Mitarbeitergespräche als Instrument zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs bewährt haben, wird mehrheitlich bejaht. Eine relevante Minderheit von 23% (PL) bzw. 39% (BR) vertritt jedoch die Position, es habe sich „weniger gut bewährt“ bzw. „nicht be-

¹⁰ Das ist auch bei den „identischen Betrieben“ so. Hier sind 22% der Manager der Meinung, es habe sich sehr gut bewährt (BR 8%) und weitere 67%, es habe sich gut bewährt (BR 53%).

währt“. Manager in kleineren Betrieben vertreten diese Position häufiger als jene in größeren (32:15).

Abbildung 21



Personalmanager aus Betrieben, in denen das Mitarbeitergespräch eingesetzt wird, bewerten im Übrigen den Qualifizierungstarifvertrag deutlich besser. Sie halten den Tarifvertrag zu 20% für eine gute Sache, während von jenen, die nicht mit diesem Instrument arbeiten, niemand diese Position vertritt. Die konkreten Erfahrungen, die mit dem Instrument gemacht wurden, haben demgegenüber auf die Einstellung zum Tarifvertrag keinen Einfluss.

➤ **Aktuelle Probleme in der betrieblichen Weiterbildungspraxis**

Die Rangreihe der Probleme, mit denen die Betriebe in Sachen Weiterbildung zu kämpfen haben, unterscheidet sich erwartungsgemäß zwischen Personalmanagern und Betriebsräten.

Für die Betriebsräte steht an erster Stelle die unzureichende Chancengleichheit zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. An zweiter Stelle stehen gleichauf die mangelnde Systematik und Qualität der Bedarfsermittlung, die unzureichende innerbetriebliche Transparenz des Angebots sowie an dritter Stelle die Abstimmung der verschiedenen betrieblichen Planungsprozesse.

Für das Personalmanagement rangiert an erster Stelle die Beurteilung der Qualität der Weiterbildungsanbieter. An zweiter Stelle folgt die Evaluierung und das Controlling von Weiterbildungsmaßnahmen, an dritter Stelle rangieren die Kosten der Weiterbildung.

Abbildung 22

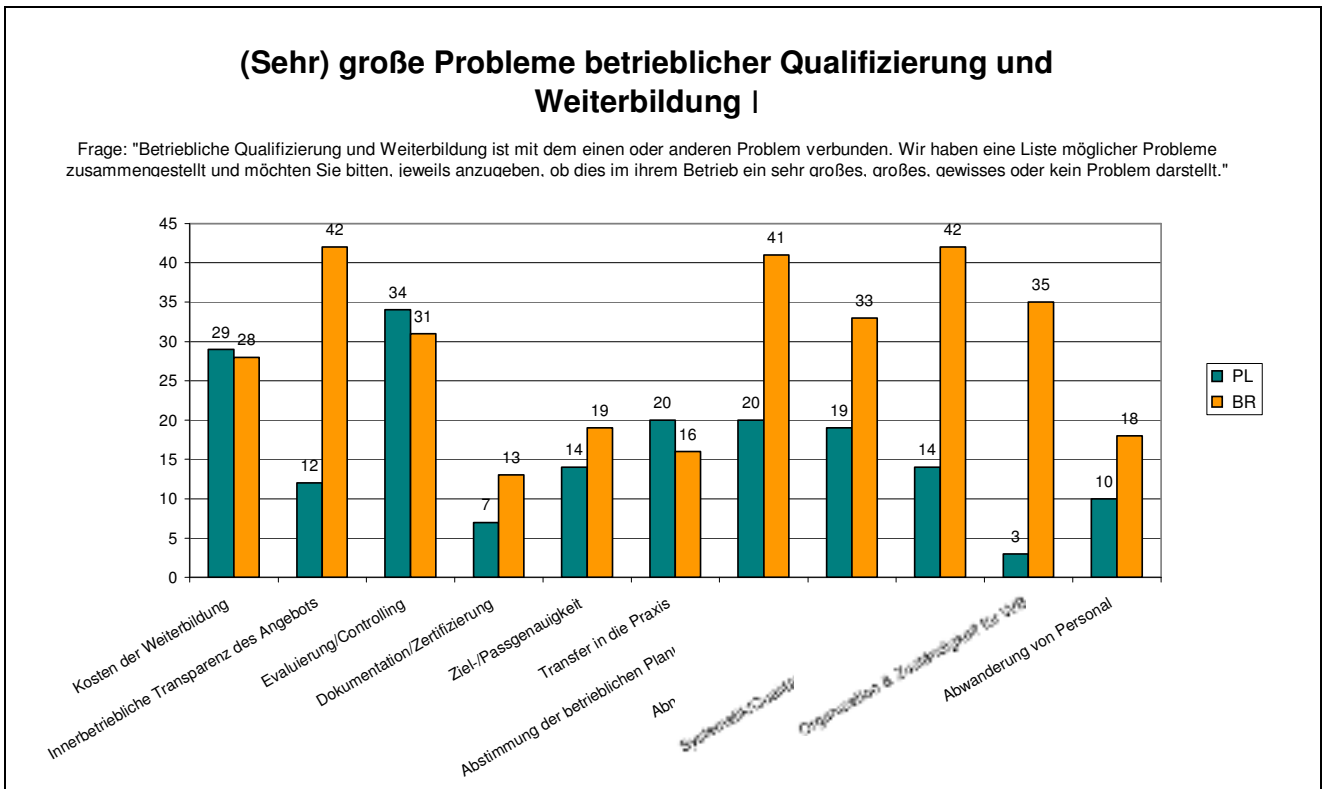
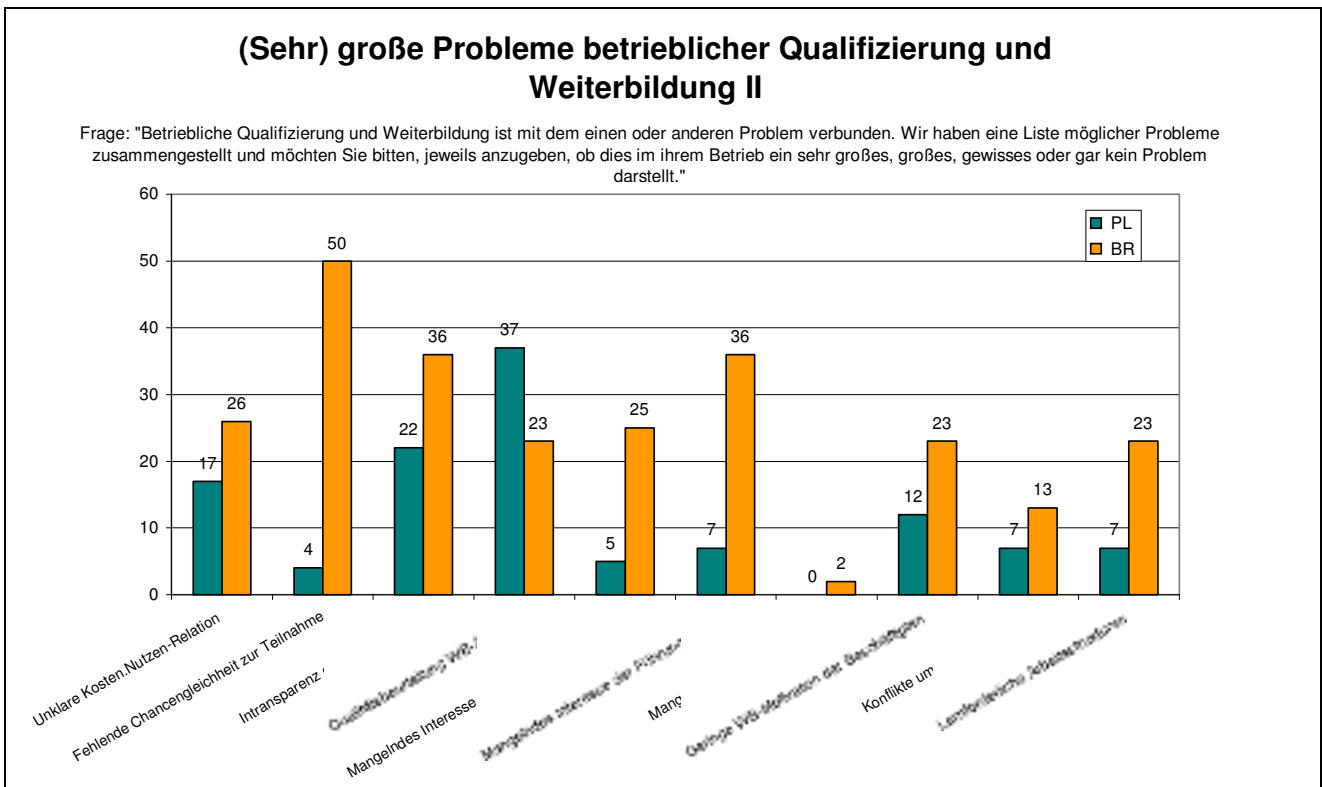


Abbildung 23



Betriebe in wirtschaftlich schwieriger Situation machen vor allem die Kosten zu schaffen. Für 35% von ihnen stellen die Kosten der Weiterbildung ein (sehr) großes Problem dar, für Betriebe, denen es wirtschaftlich gut oder sehr gut geht, ist das nur bei 7% der Fall. Auch die Abwanderung von geschultem Personal ist für sie ein größeres Problem. Zudem scheinen sie stärker unter mangelnder Weiterbildungsmotivation zu leiden. Das reicht von der Spitze bis nach unten. Überdurchschnittlich häufig klagen sie über mangelndes Interesse der Unternehmensleitung, der Führungskräfte, der Beschäftigten und des Betriebsrats.

Auch kleine und größere Betriebe drückt der Schuh nicht immer an derselben Stelle. Das Problem der Qualitätsbeurteilung der Weiterbildungsanbieter drückt sie wesentlich mehr als die größeren (43:29), wie ihnen generell die Intransparenz des Weiterbildungsmarktes stärker zu schaffen macht. Auch der geringer werdende Planungshorizont stellt für sie ein größeres Problem dar, ebenso die unklare Kosten-Nutzen-Relation von Weiterbildung (21:13). In der Beurteilung der Kosten der Weiterbildung gibt es demgegenüber keine Unterschiede. Die größeren Betriebe kämpfen dagegen vor allem mit dem Problem der Evaluierung und des Controlling von Weiterbildung. Auch der Transfer in die Praxis stellt sie vor größere Schwierigkeiten, ebenso wie die Abstimmung zwischen den verschiedenen betrieblichen Planungsprozessen.

Abbildung 24

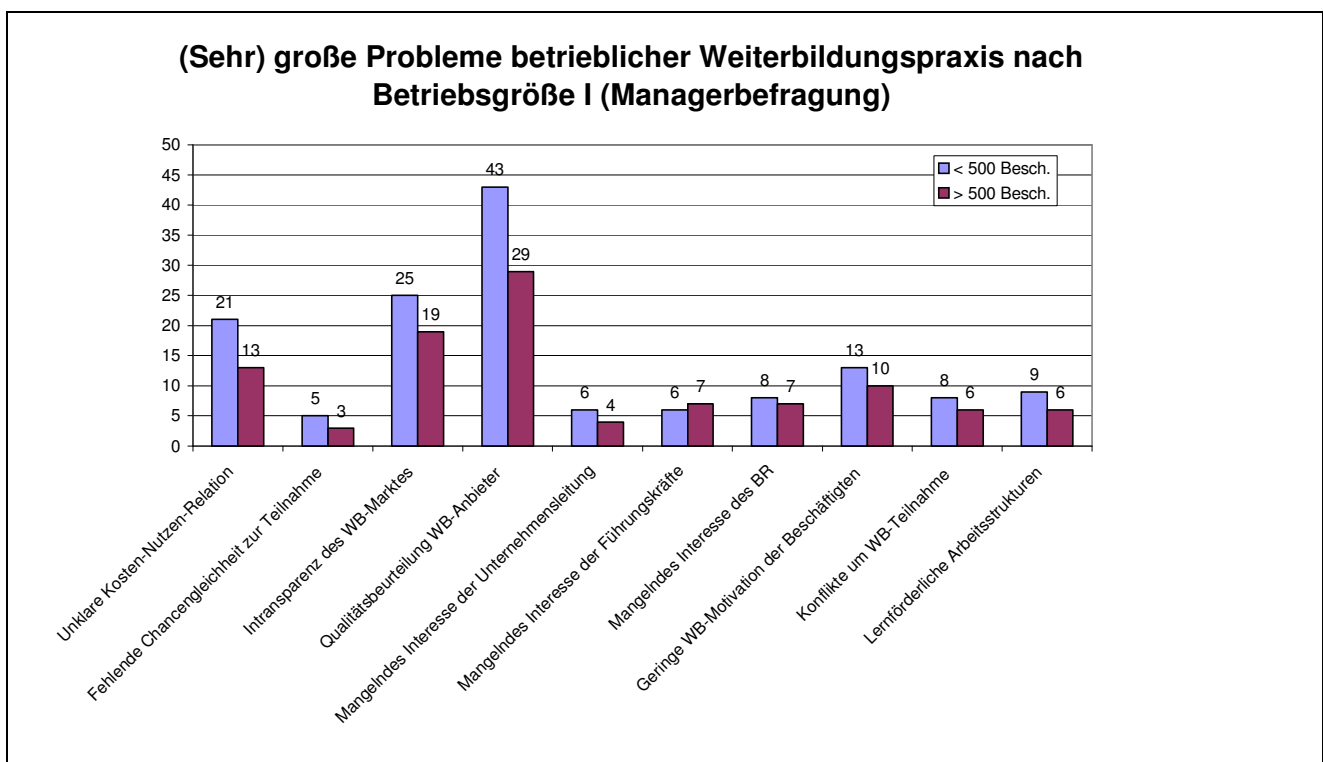
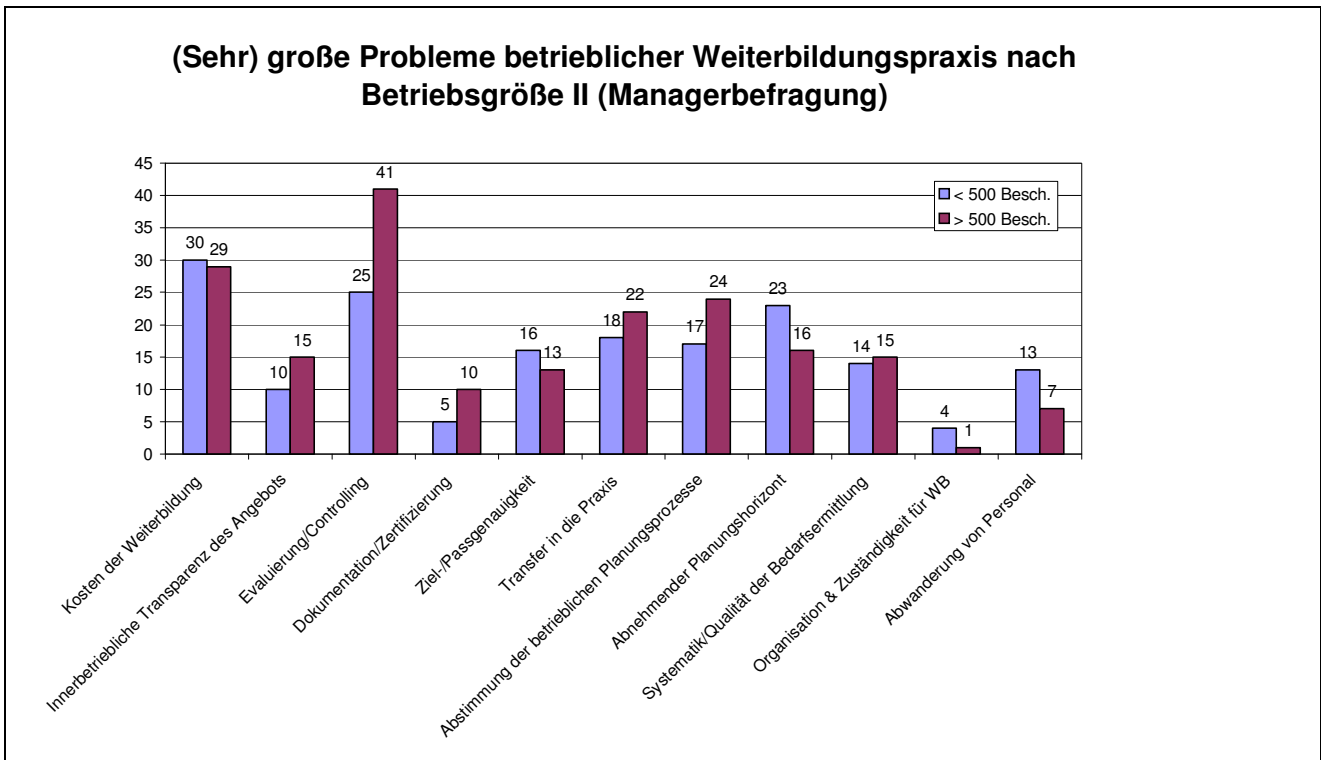


Abbildung 25

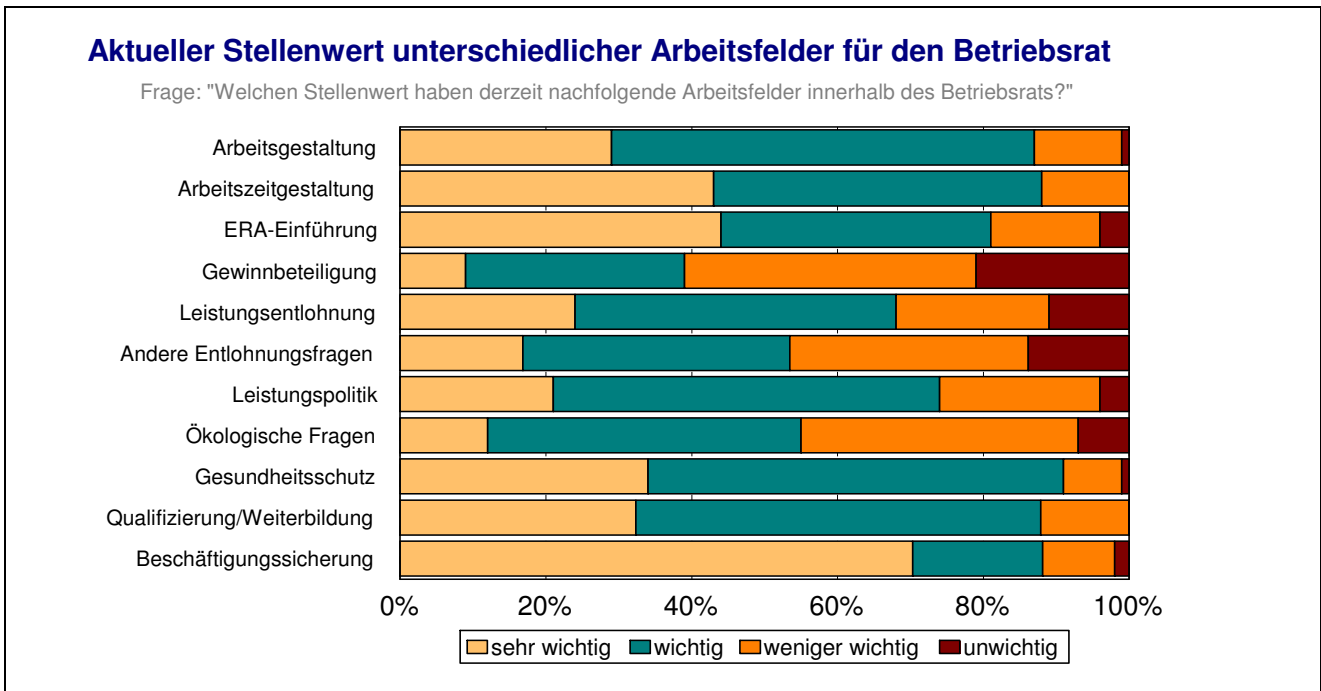


➤ **Weiterbildung und Betriebsratsarbeit**

Qualifizierungs- und Weiterbildungsfragen nehmen nach Darstellung der Betriebsräte derzeit in ihrer Arbeit einen mittleren Rang ein (32% sehr wichtig). Eindeutig im Vordergrund steht aktuell die Beschäftigungssicherung (71% sehr wichtig). Mit deutlichem Abstand folgen die Einführung des ERA und die Arbeitszeitgestaltung. Auf den hinteren Rängen liegen Gewinnbeteiligung sowie ökologische Fragen.

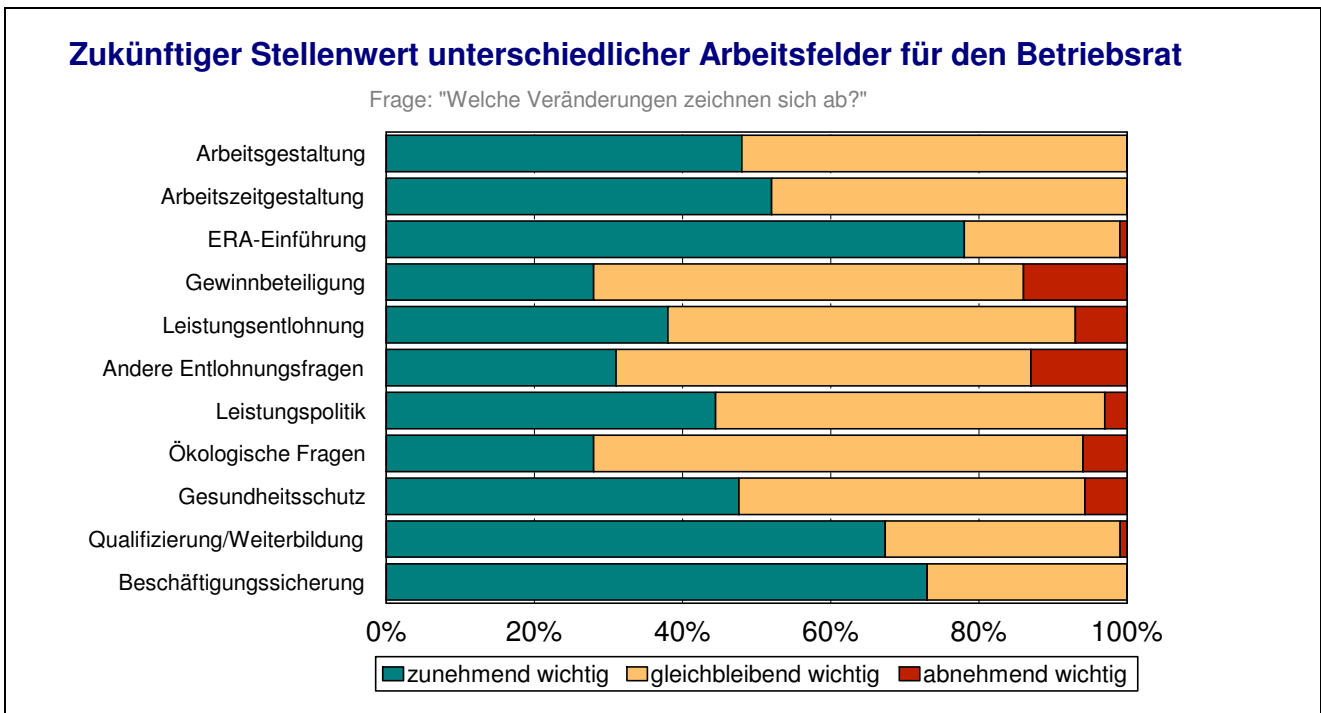
Welche Relevanz das Thema Qualifizierung im Betriebsrat hat, hängt weder von der aktuellen wirtschaftlichen Lage noch von der Entwicklung der Märkte ab, auf denen die Unternehmen agieren. Auch die Betriebsgröße und die Belegschaftsstruktur (Anteil Geringqualifizierte, Gewerbliche, Frauen, Ausländer) zeigen keinen Einfluss. Dasselbe gilt für die Qualität der Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. All diese Faktoren haben, von einigen Ausnahmen abgesehen, auch auf den Stellenwert der meisten anderen Aufgabenfelder in der Betriebsratsarbeit keine signifikanten Auswirkungen. Das gilt für die Arbeitsgestaltung, den ERA, Entlohnungsfragen, die Leistungs politik oder den Gesundheitsschutz. Lediglich bei drei Aufgabenfeldern findet sich ein Zusammenhang zu einem dieser Faktoren, der aktuellen wirtschaftlichen Lage des Betriebes: bei ökologischen Fragen, bei der Gewinnbeteiligung und, was nahe liegt, bei der Beschäftigungssicherung. Dabei gilt für die ökologischen Fragen wie für die Gewinnbeteiligung: je besser es den Betrieben geht, desto wichtiger ist das Thema für den Betriebsrat. Beim Thema Beschäftigungssicherung ist der Zusammenhang umgekehrt: Je schlechter es den Betrieben geht, desto wichtiger wird es.

Abbildung 26



ERA-Einführung, Beschäftigungssicherung und Weiterbildung/Qualifizierung sind jene drei Themen, die aus Sicht der Betriebsräte künftig an Bedeutung für ihre Arbeit gewinnen werden. Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung folgen mit deutlichem Abstand auf den nächsten Rängen. Gewinnbeteiligung, ein Thema das in jüngster Zeit als tarifliches und betriebliches Gestaltungsfeld hoch gehandelt wurde, rangiert auch bei den Zukunftsthemen an letzter Stelle.

Abbildung 27

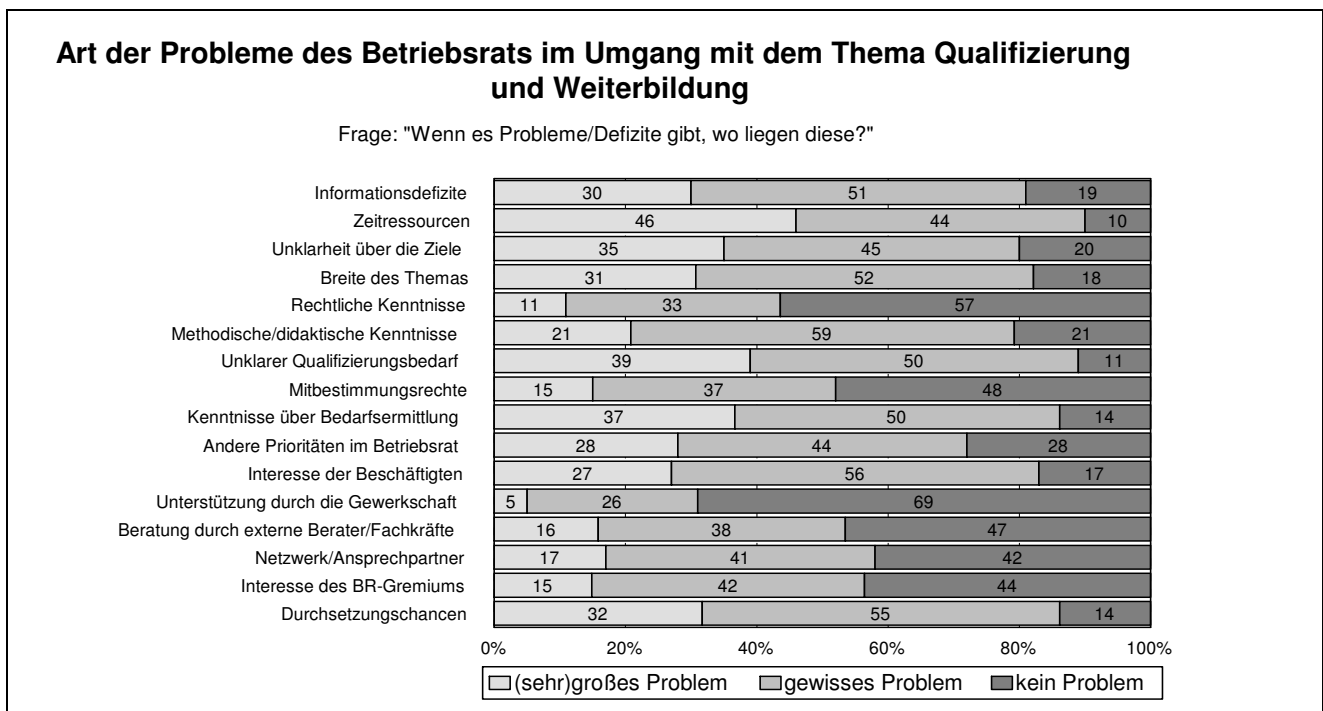


Nach Darstellung der Betriebsräte ist das Thema Qualifizierung und Weiterbildung keines, mit dem sie große Probleme haben. Nur wenige, nämlich 9% konzidieren dies. Immerhin

68% geben allerdings an, es gäbe gewisse Probleme, ein knappes Viertel sieht keine. Die Betriebsgröße hat darauf keinen Einfluss, wohl aber das Verhältnis zum Management. In Betrieben, in denen dieses unbefriedigend ist, haben die Betriebsräte signifikant häufiger Probleme als in jenen, in denen es gut bis sehr gut ist.

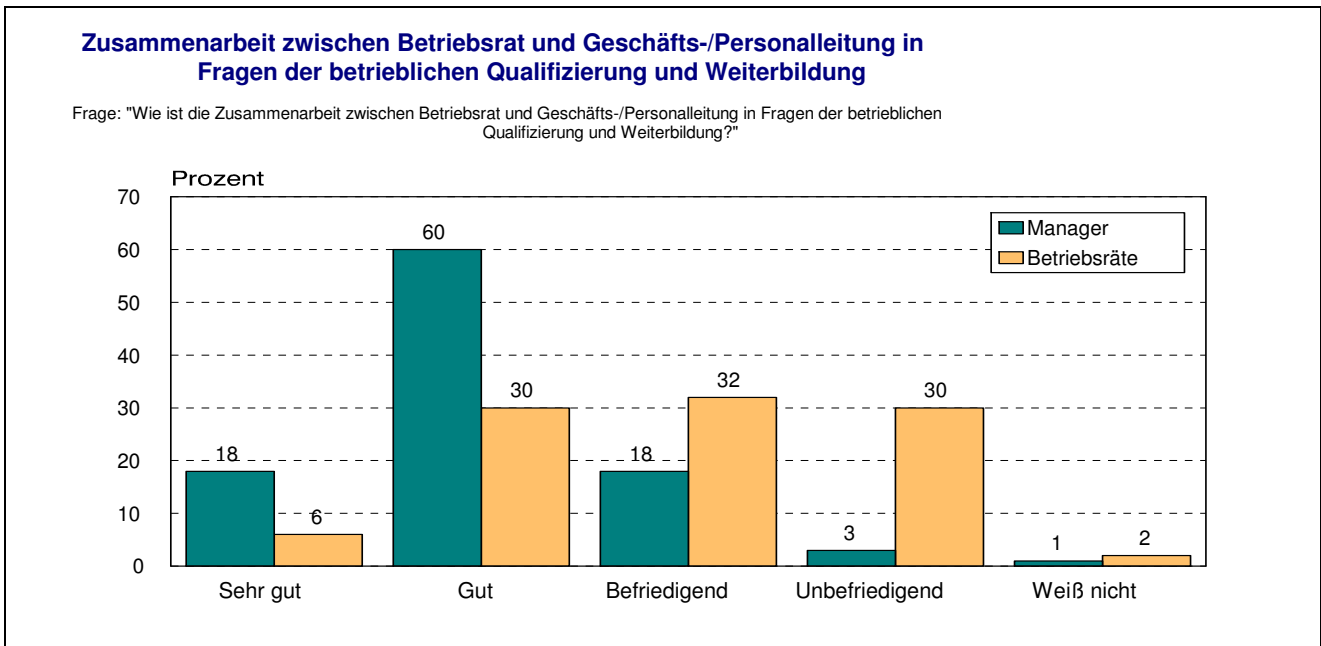
Wenn es Probleme gibt, dann sind es vor allem die begrenzten Zeitressourcen, die Schwierigkeiten machen. 46% haben damit sehr große bzw. große Probleme. Weitere relevante Punkte sind Unklarheiten über den Qualifizierungsbedarf (39%) sowie Kenntnisse über die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (37%). Unklarheit über die Ziele, die erreicht werden sollen, unbefriedigende Durchsetzungschancen, die Breite des Themas und Informationsdefizite sind ebenfalls von Bedeutung. Kritik an der mangelnden Unterstützung durch die Gewerkschaft gibt es dagegen kaum. Auch hinsichtlich der rechtlichen Kenntnisse, der Mitbestimmungsrechte, der Beratung durch externe Berater, der Netzwerke/Ansprechpartner und des Interesses des Betriebsratsgremiums werden relativ wenig Probleme gesehen.

Abbildung 28



Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäfts- bzw. Personalleitung in Fragen der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung wird von beiden Seiten unterschiedlich beurteilt. Aus Sicht der Manager ist sie deutlich besser als aus jener der Betriebsräte, wobei auch letztere sie zu mehr als zwei Drittel für befriedigend bis sehr gut halten. Weder die Betriebsgröße noch die wirtschaftliche Lage hat bei den Personalmanagern Einfluss auf die Beurteilung des Verhältnisses zum Betriebsrat. Im Gros der Betriebe, so lässt sich abschließend sagen, bestehen somit gute Voraussetzungen für eine kooperative Zusammenarbeit beider Seiten.

Abbildung 29

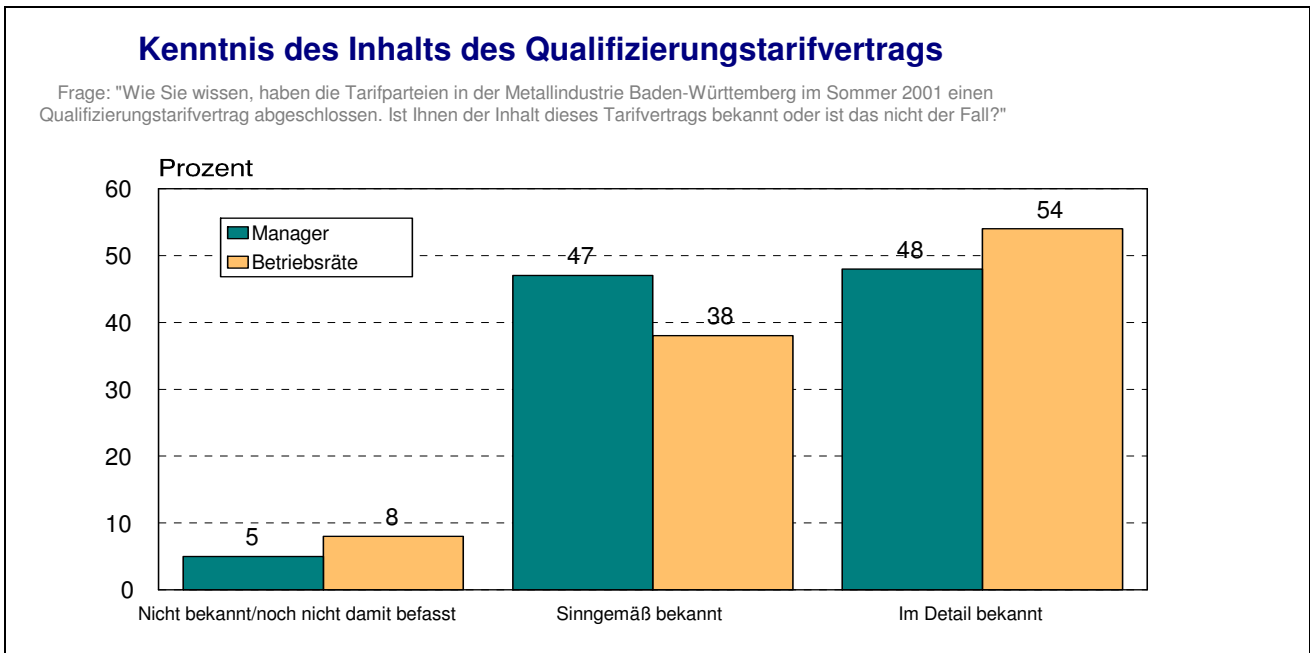


3. Kenntnisstand, Bewertung und erwartete Wirkungen des Tarifvertrags

➤ Kenntnisstand

Der Kenntnisstand des Inhalts des Qualifizierungstarifvertrags war ein Jahr nach Inkrafttreten des Vertrags insgesamt relativ gut. Knapp (Personalmanager) bzw. stark der Hälfte (Betriebsräte) ist der Inhalt „im Detail bekannt“, 47% der Manager und 38% der Betriebsräte ist er immerhin „sinngemäß bekannt“, lediglich einer Minderheit ist der Inhalt nicht bekannt bzw. sie hat sich damit noch nicht befasst. Personalmanagern in Betrieben > 500 ist der Inhalt des Tarifvertrags häufiger im Detail bekannt als ihren Kollegen in kleineren Betrieben (62:35), letzteren häufiger sinngemäß. Unbekannt ist der TV auch bei ihnen nur einer Minderheit (9%). Die wirtschaftliche Lage hat auf den Kenntnisstand keinen signifikanten Einfluss.

Abbildung 30

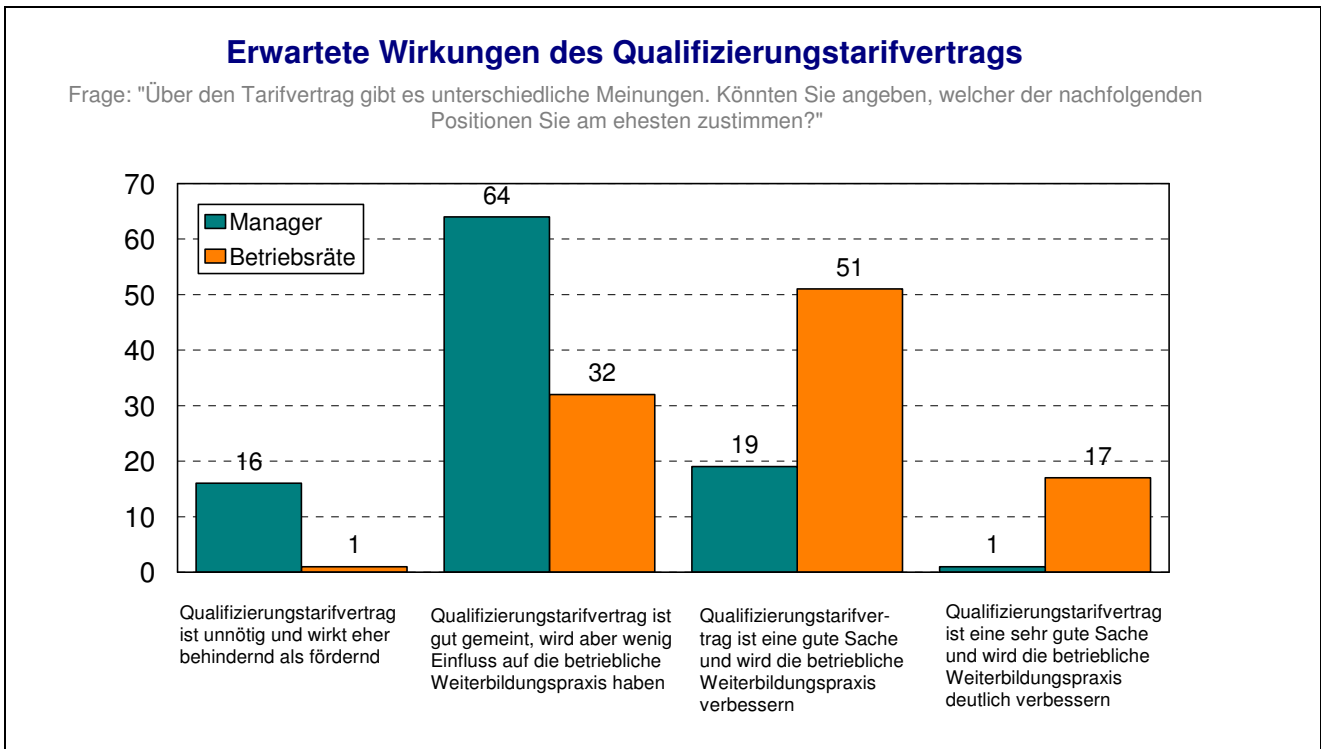


➤ **Bewertung und erwartete Wirkungen**

Gedämpfte Erwartungen haben die betrieblichen Akteure in Bezug auf die voraussichtlichen Wirkungen des Tarifvertrags. Das gilt vor allem für die Personalmanager. Fast zwei Drittel von ihnen halten den Tarifvertrag für eine Sache, die gut gemeint ist, aber geringe Wirkungen haben wird. An eine durch ihn ausgelöste Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungspraxis glauben nur 19%. Von einer „deutlichen Verbesserung“ geht fast niemand aus. Die Gruppe derjenigen, die den Tarifvertrag dezidiert ablehnen, ist mit 16% relativ klein. Personalmanager in kleineren Betrieben lehnen ihn nicht häufiger ab als jene in größeren, sie sind allerdings hinsichtlich von ihm ausgehender Veränderungen der betrieblichen Weiterbildungspraxis noch zurückhaltender. Bei Personalmanagern in Betrieben, die sich in einer unbefriedigenden wirtschaftlichen Lage befinden, sind die Vorbehalte hinsichtlich der Wirkungen nicht größer aber auch nicht kleiner.

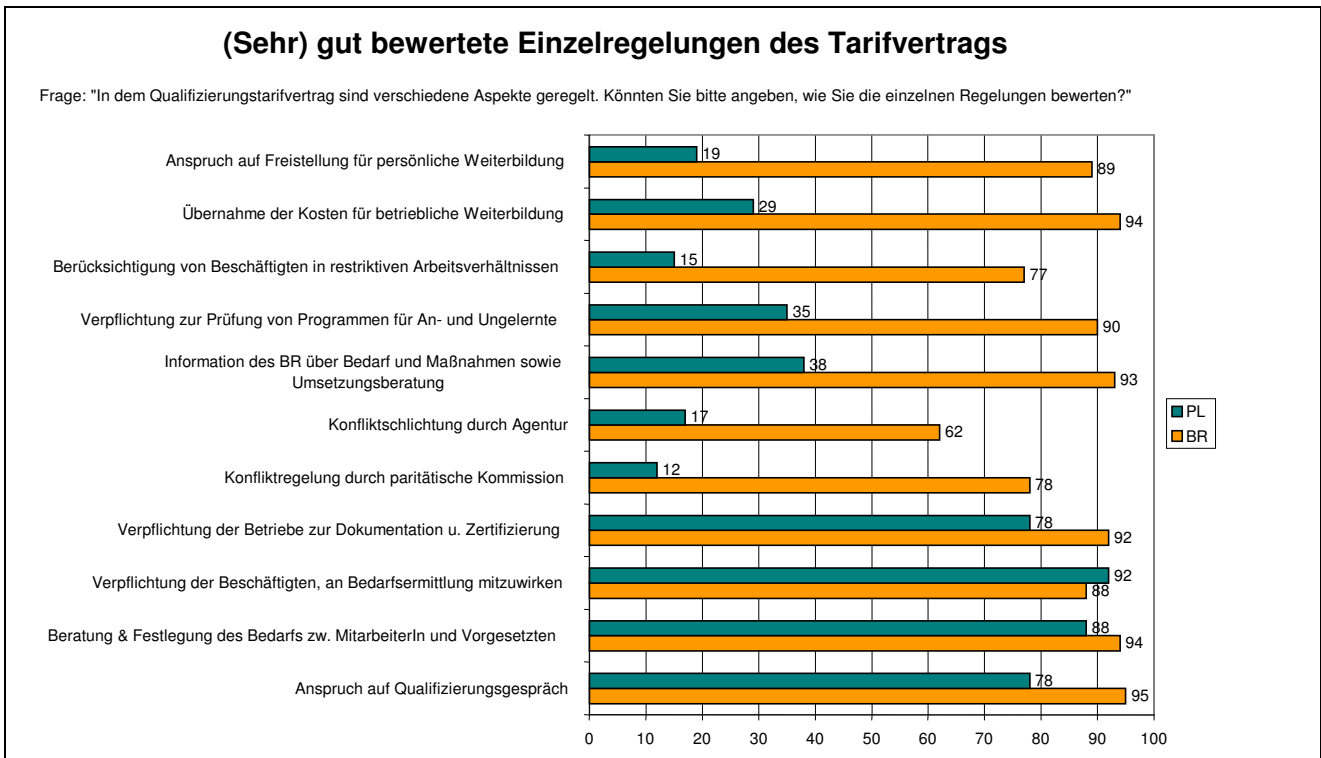
Erwartungsgemäß beurteilen die Betriebsräte den Tarifvertrag erheblich besser als die Personalmanager. Mehr als zwei Drittel erwarten eine Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungspraxis, kaum einer hält ihn für unnötig bzw. hinderlich, immerhin ein Drittel hält ihn allerdings für eine Sache, die gut gemeint ist, aber wenig bewirken wird.

Abbildung 31



Bei der Bewertung der einzelnen Bestimmungen des Tarifvertrags fällt das Urteil der Betriebsräte ebenfalls durchweg besser aus als das der Personalmanager. Ausnahme ist die Verpflichtung der Beschäftigten an der Bedarfsermittlung mitzuwirken. 92% der Personalmanager und 88% der Betriebsräte halten das für sehr gut bzw. gut. Recht nah beisammen sind beide auch bei der Beratung und Festlegung des Qualifizierungsbedarfs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Bei der Verpflichtung zur Dokumentation und Zertifizierung der Maßnahmen sowie dem Anspruch der Beschäftigten auf ein Qualifizierungsgespräch gehen die Meinungen schon weiter auseinander. Besonders groß sind die Bewertungsunterschiede von Personalmanagern und Betriebsräten beim Anspruch auf Freistellung bzw. Beschäftigung in Teilzeit für Zwecke der persönlichen Weiterbildung, der Konfliktregelung durch eine paritätische Kommission bzw. durch die Weiterbildungsagentur, der Verpflichtung der Betriebe, die Kosten der betrieblichen Weiterbildung zu übernehmen sowie der speziellen Berücksichtigung von Beschäftigten in restriktiven Arbeitssituationen bei der Besetzung von Stellen. Auch die Verpflichtung zur Prüfung von speziellen Maßnahmen für An- und Ungelernte stößt bei Personalmanagern auf erheblich größere Skepsis als bei Betriebsräten. All die genannten Regelungen werden nur von einer Minderheit von Personalmanagern (zwischen 19 und 38%) für sehr gut bzw. gut befunden, während sie bei den Betriebsräten bis auf die Konfliktregelung durch die Agentur von mehr als Dreiviertel (sehr) gut geheißen wird.

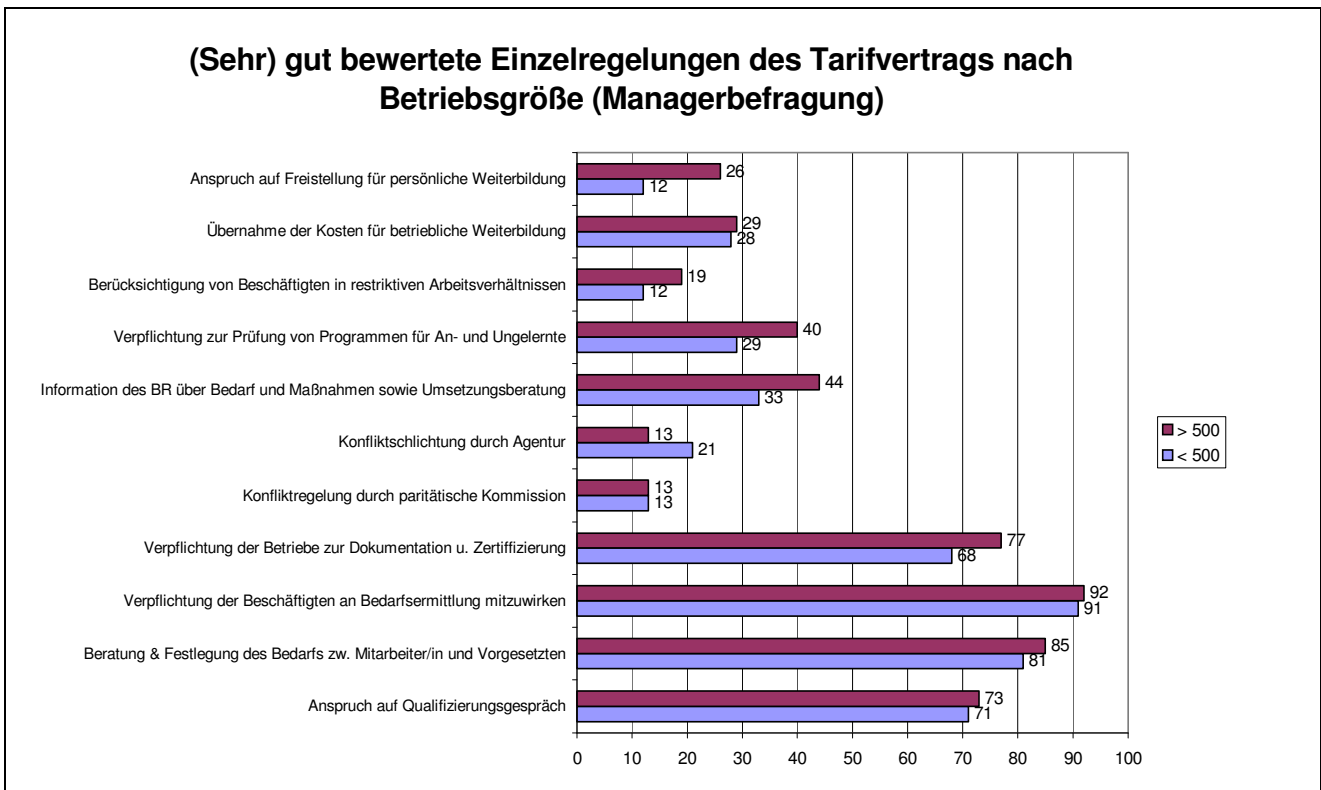
Abbildung 32



Personalmanager in Betrieben, deren wirtschaftliche Lage (sehr) unbefriedigend ist, bewerten die einzelnen Regelungen des Tarifvertrags kritischer als ihre Kollegen in wirtschaftlich florierenden Betrieben. Das gilt, was wenig wundert, an erster Stelle für die Kostenregelung. Deutlich kritischer fällt auch ihr Urteil hinsichtlich der Verpflichtung zur Dokumentation und Zertifizierung der Teilnahme sowie der Prüfung von Programmen für Geringqualifizierte aus.

Ähnliches gilt für Personalmanager in Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten. Auch sie sind bezogen auf die einzelnen Bestimmungen insgesamt etwas kritischer als ihre Kollegen in größeren Betrieben. Kritischer sehen sie insbesondere den Freistellungsanspruch zur „persönlichen“ Weiterbildung, die Verpflichtung zur Prüfung von Programmen für Geringqualifizierte, sowie die Notwendigkeit, den Betriebsrat mit einzubeziehen. Dagegen gibt es hinsichtlich der Kostenregelung, die der Tarifvertrag vorsieht, keine Unterschiede. Auch der Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch wird in kleineren und größeren Betrieben ähnlich (positiv) bewertet.

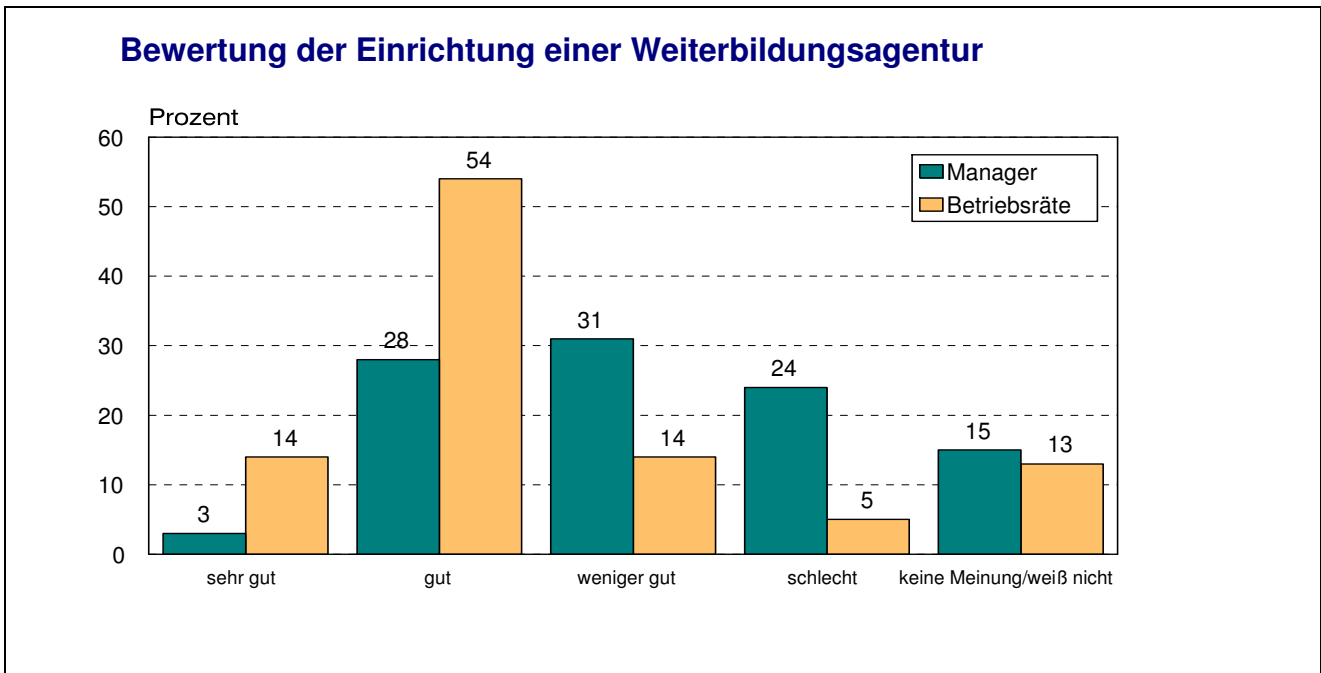
Abbildung 33



➤ **Bewertung der Weiterbildungsagentur**

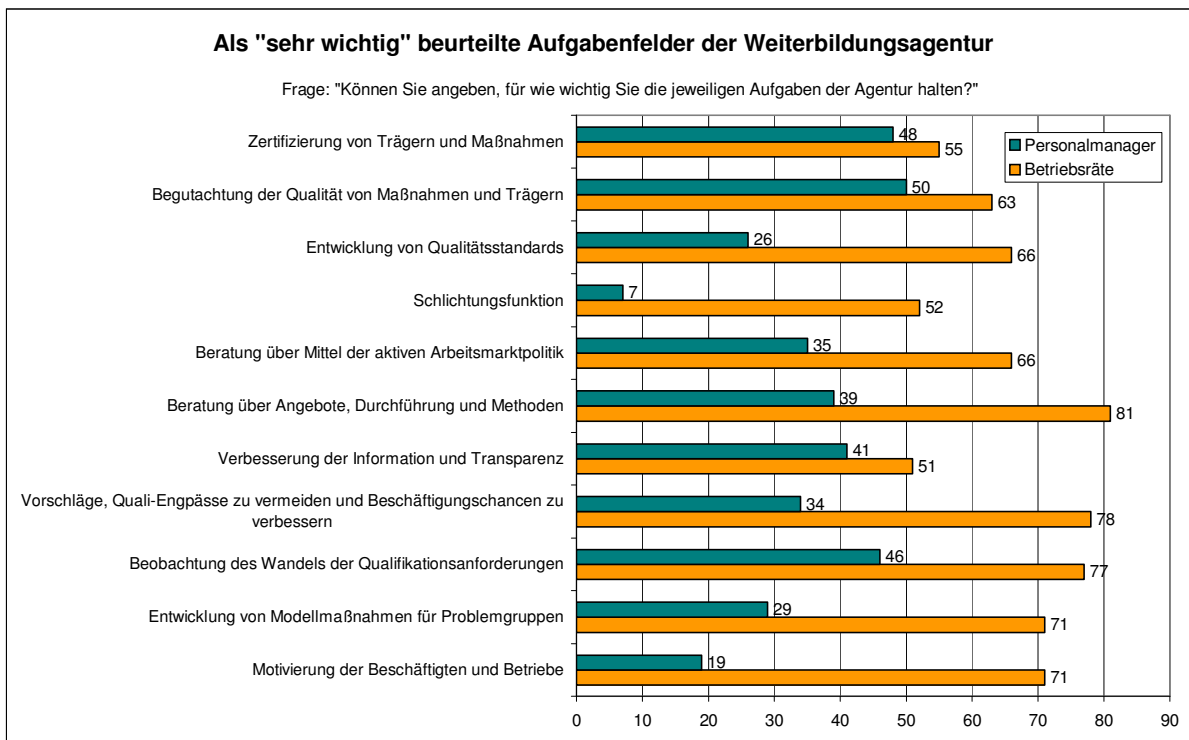
Auf welche Resonanz stößt bei den betrieblichen Akteuren die Einrichtung der Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung? Die Meinungen fallen zwischen Personalmanagern und Betriebsräten unterschiedlich aus. Von den Betriebsräten wird die Einrichtung der Weiterbildungsagentur mehrheitlich für sehr gut bis gut bewertet. Lediglich 19% sind skeptischer eingestellt und 13% haben sich noch keine Meinung gebildet. Skeptischer sind demgegenüber die Personalmanager. Nur 3% halten die Einrichtung der Agentur zur Förderung der Weiterbildungsagentur für sehr gut, 28% für gut und über die Hälfte für weniger gut bis schlecht. Weitere 15% haben sich noch keine Meinung gebildet. Zwischen Personalmanagern in großen und kleinen Unternehmen gibt es keine signifikante Unterschiede. Auch die aktuelle wirtschaftliche Lage der Unternehmen hat auf die Urteilsbildung keinen Einfluss.

Abbildung 34



Die Beurteilung der Relevanz einzelner Aufgabenfelder der Weiterbildungsagentur fällt bei den Betriebsräten und Personalmanagern unterschiedlich aus. Allerdings ist unter den ersten drei Rangreihenplätzen eine Überschneidung zu finden. Sowohl bei den Personalmanagern mit 46% als auch bei den Betriebsräten mit 77% ist die Beobachtung des Wandels der Qualifikationsanforderungen auf dem dritten Platz der für sehr wichtig beurteilten Aufgabenfelder. Auf dem ersten Platz stehen bei den Personalmanagern die Begutachtung der Qualität von Maßnahmen und Trägern (50%) und auf dem zweiten Platz die Zertifizierung von Trägern und Maßnahmen. Von den Betriebsräte halten dagegen die meisten (81%) die Beratung über Angebote, deren Durchführung und Methoden für ein sehr wichtiges Aufgabenfeld. Den zweiten Rang nimmt die Aufgabe ein, Vorschläge zur Vermeidung von Qualifikationsengpässen und zur Verbesserung der Beschäftigungschancen zu unterbreiten.

Abbildung 35

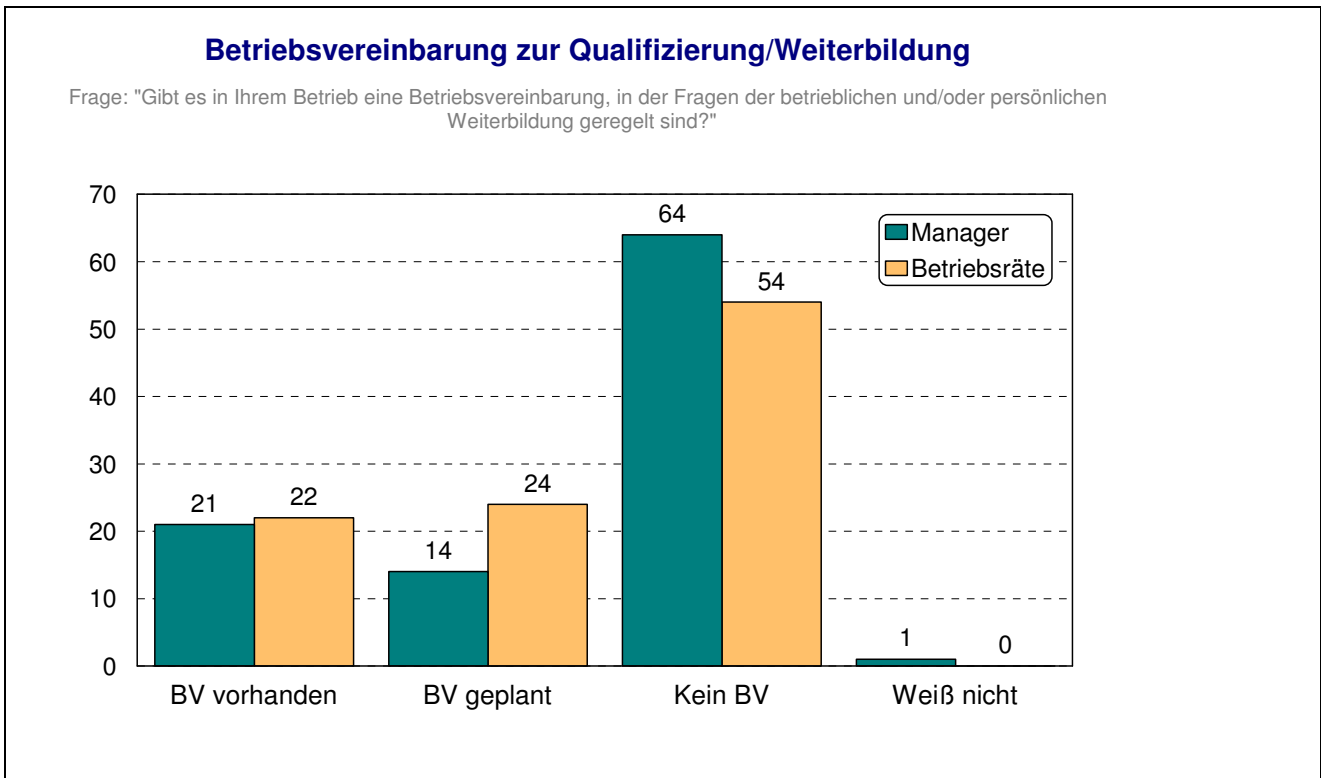


Einige bemerkenswerte Unterschiede in der Bewertung lassen sich auch zwischen größeren und kleineren Betrieben feststellen. Kleinere Betriebe halten die Beobachtung des Wandels der Qualifikationsanforderungen, die Begutachtung der Qualität von Maßnahmen und Trägern und deren Zertifizierung sehr viel häufiger für „sehr wichtig“ als größere Betriebe. Und auch die Entwicklung von Vorschlägen zur Vermeidung von Qualifikationsengpässen und die Beratung über Angebote, deren Durchführung und Methoden wird von Personalmanagern kleinerer Betriebe für wichtiger erachtet. Die Schlichtungsfunktion der Agentur und deren Aufgabe, Beschäftigte und Betriebe zu motivieren, halten kleinere Betriebe für sehr viel weniger relevant.

➤ **Bisherige Wirkungen**

Die Umsetzung des Tarifvertrags stand zum Zeitpunkt der Befragung noch am Anfang. Die Umsetzungshilfen der Tarifverbände (Broschüren, Leitfäden, Checklisten, Muster-Betriebsvereinbarungen) konnten wegen der Tarifbewegung 2002 erst mit Zeitverzug zur Verfügung gestellt werden. Umso erstaunlicher ist es, in welchem Ausmaß die Betriebe schon Betriebsvereinbarungen abgeschlossen haben, in denen Fragen der betrieblichen und/oder persönlichen Weiterbildung geregelt sind. Nach übereinstimmender Darstellung von Managern und Betriebsräten gab es solche zum Jahreswechsel 2002/2003 in ca. einem Viertel der Betriebe. In einem weiteren Viertel ist der Abschluss – zumindest aus Sicht der Betriebsräte – geplant. Ob der Anlass immer der Qualifizierungstarifvertrag ist, kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, liegt aber nahe.

Abbildung 36



Ob es eine Betriebsvereinbarung bereits gibt oder geplant ist, hängt erwartungsgemäß von der Betriebsgröße ab. Je kleiner die Betriebe sind, um so seltener sind sie zu finden. In Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten gibt es nach übereinstimmender Darstellung der Betriebsräte und Manager nur in ca. 9% der Fälle eine Vereinbarung, während in größeren Betrieben mehr als ein Drittel eine solche bereits abgeschlossen haben. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung korrespondiert aber auch mit der wirtschaftlichen Lage des Betriebes und mit der Marktentwicklung. Starke Einfluss hat zudem die Existenz einer hauptamtlichen Kraft, die sich mit Weiterbildungsfragen in dem Unternehmen befasst. Gibt es diese, existiert auch in etwa der Hälfte der Fälle eine Betriebsvereinbarung, gibt es keine hauptamtlichen Weiterbildungsbeauftragten, gibt es auch eine Betriebsvereinbarung nur selten (< 10%). Dieser Zusammenhang zwischen hauptamtlichem Personal für Weiterbildung und Betriebsvereinbarungen bezieht sich allerdings nur auf bereits vorhandene betriebliche Abkommen. Auf die Frage, ob eine Betriebsvereinbarung geplant ist, hat das keinen Einfluss. Gänzlich ohne Einfluss ist die Existenz einer Personalabteilung.

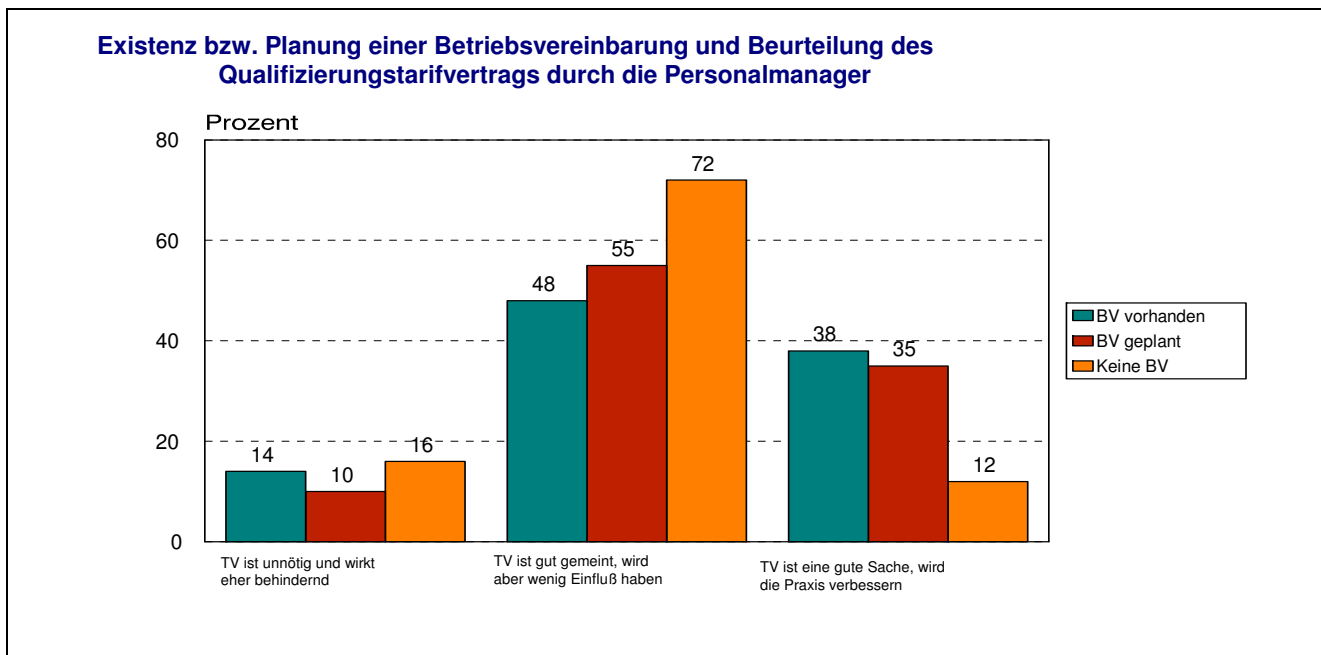
Ob eine Betriebsvereinbarung existiert oder geplant ist, hängt zudem vom Ausbaustand des betrieblichen Weiterbildungswesens ab, wobei die Richtung des Zusammenhangs, ob also z.B. Betriebsvereinbarungen eine systematische Weiterbildungspraxis befördern oder umgekehrt, eine bereits vorhandene gute Praxis eine Betriebsvereinbarung erleichtert, an dieser Stelle noch offen bleiben muss. Jedenfalls finden sich Betriebsvereinbarungen signifikant häufiger in Unternehmen, die eine Qualifizierungsplanung haben und den Qualifizierungsbedarf ermitteln. Dieser, wie die zuvor dargestellten Befunde, werden sowohl durch die Betriebsräte als auch durch die Personalmanagerbefragung bestätigt.

Widersprüchliche Ergebnisse finden sich bei der Einflussgröße „Kooperation zwischen Personalmanagement und Betriebsrat“. Während sich im Betriebsratssample ein hoch signifikanter Zusammenhang derart zeigt, dass bei guter bzw. sehr guter Zusammenarbeit

die Wahrscheinlichkeit einer Betriebsvereinbarung erheblich höher ist als im umgekehrten Fall (34%:16%), zeigt sich im Sample der Personalmanager diesbezüglich kein Zusammenhang.

Aufschlussreich ist schließlich auch der Zusammenhang zwischen der Existenz bzw. Planung einer Betriebsvereinbarung und der generellen Beurteilung des Qualifizierungstarifvertrags. Je besser das Urteil über ihn ausfällt, desto größer ist auch die Bereitschaft, eine Betriebsvereinbarung, sofern sie nicht bereits existiert, abzuschließen. Oder umgekehrt gesagt: Personalmanager in Unternehmen, die eine Betriebsvereinbarung haben oder planen, beurteilen ihn erheblich besser als jene, die weder eine Betriebsvereinbarung haben noch eine planen.

Abbildung 37

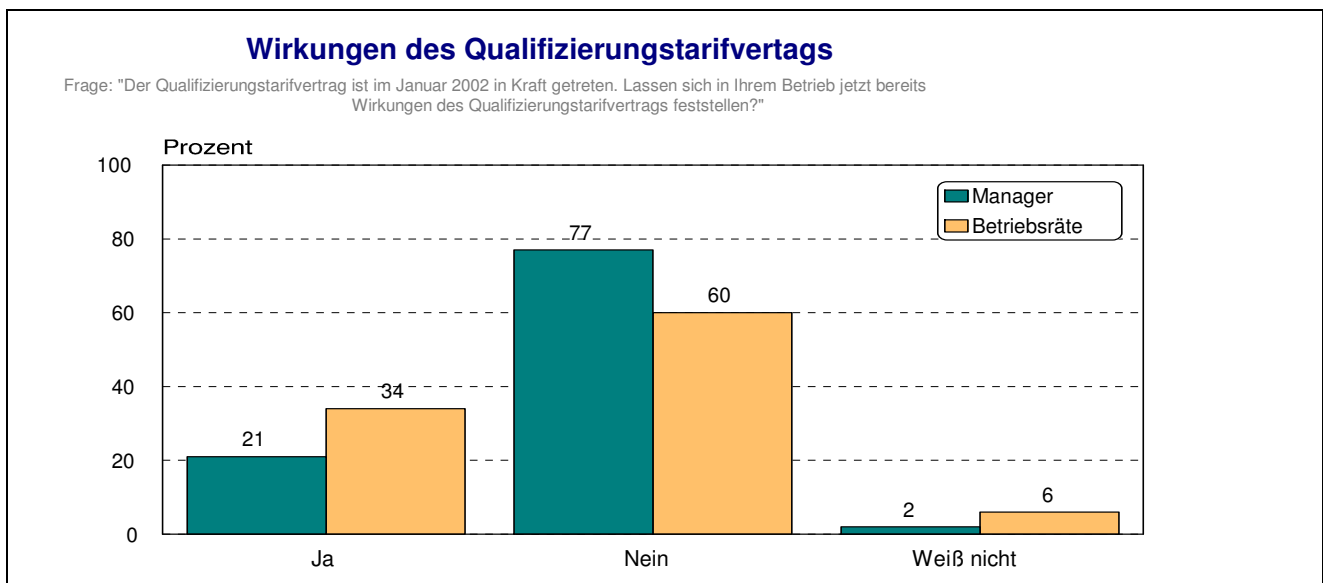


Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen kann als *ein* Indikator für die mittlerweile in Gang gekommene Implementierung des Tarifvertrags in den Betrieben gewertet werden. Sie können, müssen aber nicht unbedingt die bestehende Weiterbildungspraxis verbessern, sondern sie können ebenso gut als „Zeichen“ gegenüber den Verbänden eingesetzt werden, deren Anforderungen genüge getan zu haben. Insofern bleibt zu klären, ob sie Effekte haben oder nicht.

Registrieren die Personalmanager und Betriebsräte derzeit überhaupt schon Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags oder ist der Zeitpunkt noch verfrüht? Angesichts des verzögerten Beginns der Umsetzung in den Betrieben wäre eher letzteres zu erwarten. Unsere Befragung ergibt jedoch ein etwas anderes Bild. Demnach geben zum Jahreswechsel 2002/2003 immerhin 21% der Personalmanager und 34% der Betriebsräte an, dass der Qualifizierungstarifvertrag in ihren Unternehmen bereits Wirkungen gezeigt habe. Von Wirkungen wird vor allem in größeren Betrieben berichtet (PL: 31%), während in Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten sich bisher noch recht wenig bewegt hat (PL: 13%). Neben der Betriebsgröße spielt die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement und Betriebsrat eine Rolle. Ist diese gut oder gar sehr gut, zeigen sich häufiger Effekte als im umgekehrten Fall. Einfluss hat, wie bei den Betriebsvereinbarungen auch, wie das Tarifabkommen von den betrieblichen Akteuren bewertet wird. Je positiver die

Personalmanager bzw. die Betriebsräte ihm gegenüber stehen, desto eher werden jetzt schon Wirkungen registriert.

Abbildung 38



Nach der Art der Wirkung wurde offen gefragt. Seitens der Betriebsräte gab es hierzu 119 Nennungen, seitens der Personalmanager nur 26. Entsprechend vorsichtig müssen die Ergebnisse bewertet werden.

Die Personalmanager nennen am häufigsten das Rückkehrrecht nach Teilnahmen zur persönlichen Weiterbildung. Festgestellt wird zudem einerseits eine Sensibilisierung und Motivierung der Beschäftigten, andererseits wird aber auch ein erhöhtes Anspruchsdenken der Beschäftigten und des Betriebsrates beklagt. Kritisch wird auch die abnehmende Flexibilität erwähnt.

Wie die Personalmanager nennen auch die Betriebsräte die Sensibilisierung und Motivierung der Beschäftigten und der Geschäftsleitung sowie das Rückkehrrecht nach persönlicher Weiterbildung häufig als Wirkung des Tarifvertrags. Wichtigster Effekt ist den Nennungen der Betriebsräte zufolge jedoch die Diskussion, Vorbereitung und der Abschluss einer Betriebsvereinbarung. Häufig wird auch die Planung und (die modifizierte bzw. quantitativ und qualitativ ausgeweitete) Durchführung des Personalgesprächs genannt.

Tabelle 3**Art der bisher eingetretenen Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags**

(Offene Frage)

	PL	BR	
	N	N	%
Diskussion, Vorbereitung, Abschluss einer Betriebsvereinbarung	2	21	18
Qualifikationsbedarfsermittlung (Verbesserung, Systematisierung, Ausweitung, Festsetzung; auch Gespräche BR-GL über die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs)	./.	10	8
Qualifizierungs-/Mitarbeitergespräche (geplant, durchgeführt, ausgeweitet, verbessert, Konzept MV-Gespräche modifiziert)	2	18	15
Intensivierung, Verbesserung, Systematisierung der Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung (inkl. Einführung von Datenbanken etc.)	4	8	7
Rückkehrrecht nach „persönlicher“ Weiterbildung (Nutzung, Intensivierung, betriebliche Zusatzregelungen)	6	17	14
Sensibilisierung/Motivierung der Mitarbeiter für WB-Fragen (GL, BR, Beschäftigte inkl. Einrichtung gemeinsamer Arbeitskreise BR-GL => Kooperation BR-GL verbessert)	5	18	15
Schulung von Vorgesetzten, Beschäftigten und BR	./.	4	3
Ausbau, Intensivierung der betrieblichen WB-Aktivitäten (finanziell, personell, Ausbau der Angebote)	./.	11	9
Diskussion, Planung, Durchführung spezieller Maßnahmen für „benachteiligte“ Gruppen	./.	4	3
Mehraufwendungen, abnehmende Regelungsflexibilität, Auseinandersetzungen mit dem BR	3	./.	./.
Erhöhtes Anspruchsdenken der Beschäftigten, stärkerer Einfluss des BR	4	./.	./.
Sonstiges	./.	8	7
Insgesamt	26	119	100

