

Reinhard Bahn Müller, Stefanie Fischbach

**Betriebliche Weiterbildung und Wirkungen des
Tarifvertrags zur Qualifizierung der Beschäftigten in der
Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs**

Erste Ergebnisse der Befragung von Personalmanagern und Betriebsräten

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



Tübingen, April 2005

Das Wichtigste in Kürze

- *Wer wurde befragt*

Der Fragebogen ging an 940 für Weiterbildung zuständige Manager und 937 Betriebsräte der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie. Von den Betriebsräten kamen 268, von Managementseite 180 zurück. Das Sample der Betriebsräte repräsentiert 17% der unter den Tarifvertrag fallenden Betriebe und 44% der Beschäftigten, das der Manager 13% der Betriebe mit 45% der unter den Tarifvertrag fallenden Beschäftigten. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten sind in beiden Samples unterrepräsentiert.

- *Wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Betriebe*

Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird von 40% der Manager und 53% der Betriebsräte als sehr gut oder gut bezeichnet, jeweils ca. ein Viertel hält sie für (sehr) unbefriedigend. Die Lage in den letzten zwei Jahren stellte sich etwas besser dar. In den nächsten zwei Jahren erwarten ein Drittel der Manager und ca. die Hälfte der Betriebsräte eine positive Entwicklung, jeweils ein Zehntel gehen von einer (sehr) unbefriedigenden Entwicklung aus.

- *Weiterbildungsplanung*

Eine vorausschauende Weiterbildungsplanung existiert nach Darstellung der Manager in 82% der Betriebe, nach den Betriebsräten in 60%. Diese ist in 69% (Man) bzw. 40% (BR) der Betriebe schriftlich fixiert.

- *Weiterbildungsbedarfsermittlung und Qualifizierungsgespräche*

In fast allen Betrieben wird der Weiterbildungsbedarf regelmäßig oder unregelmäßig erhoben. Lediglich 6% der Manager und 20% der Betriebsräte geben an, in ihrem Betrieb gebe es keine Bedarfsermittlung.

In 88% (Man) bzw. 71% (BR) der Betriebe werden zu diesem Zweck Qualifizierungsgespräche geführt, in denen meist auch über andere Themen, wie z.B. Leistung gesprochen wird. In der Mehrheit der Betriebe werden mit allen Beschäftigtengruppen diese Gespräche geführt. Überwiegend handelt es sich um Einzelgespräche. Wenn Gruppengespräche geführt werden, dann überwiegend im gewerblichen Bereich (14% Man; 12% BR).

Neben dem Qualifizierungsgespräch sind weitere häufig vorzufindende Formen der Bedarfsermittlung die eigenständige Bedarfsmittlung der Vorgesetzten an die für Weiterbildung zuständige Stelle sowie die direkte Interessensbekundung der Beschäftigten.

- *Veränderungen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis*

Die häufigsten Veränderungen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis lassen sich nach Darstellung der Manager und der Betriebsräte in der Dokumentation und Zertifizierung der Maßnahmen feststellen. Die Manager registrieren auch bei der Breite, der Qualität und beim Verfahren der Bedarfsermittlung oft sehr große oder große Veränderungen. Am wenigsten verändert hat sich nach übereinstimmender Wahrnehmung beider Gruppen die Zahl der Freistellungen für Maßnahmen für persönliche Weiterbildung und die Praxis der Kostenübernahme. Die finanziellen Aufwendungen für betriebliche Weiterbildung sind allerdings nach Einschätzung von 67% der Manager und 48% der Betriebsräte gestiegen. Eine Abnahme registrieren jeweils ca. ein Zehntel der Befragten.

Die Entwicklungen in der Weiterbildungspraxis der letzten drei Jahre werden von der Mehrheit positiv eingeschätzt (73% Man; 59% BR). 35% der Betriebsräte und 25% der Manager geben an, die Situation sei unverändert, eine Minderheit (7% BR; 2% Man) registriert eine Verschlechterung.

- *Zusammenarbeit von Management und Betriebsrat*

Die Zusammenarbeit wird von den Managern positiver bewertet als von den Betriebsräten. Drei Viertel der Manager, aber nur ein Drittel der Betriebsräte halten sie für sehr gut oder gut. Ebenfalls ein Drittel der Betriebsräte bezeichnet die Zusammenarbeit als unbefriedigend, bei den Manager wird nur von 7% dieses Urteil abgegeben.

Bei der Motivierung der Beschäftigten sind die Betriebsräte nach ihren Angaben am stärksten einbezogen. Hier geben 31% an, sehr stark oder stark beteiligt zu sein. Alle anderen möglichen Beteiligungsfelder, wie die Klärung der Grundstrukturen und Prozesse der Weiterbildungsplanung oder die Ermittlung und Klärung des Weiterbildungsbedarfs, folgen mit weitem Abstand.

- *Betriebsvereinbarungen und Umgang der Betriebsräte mit Weiterbildung*

Betriebsvereinbarungen, in denen Fragen der betrieblichen und/oder persönlichen Weiterbildung geregelt sind, gibt es nach Darstellung der Betriebsräte in 28% der Fälle, nach jener der Manager in 32%. In weiteren 7% (Man) bzw. 12% (BR) der Betriebe ist eine Betriebsvereinbarung geplant. In der Mehrheit der Betriebe (64% Man; 69% BR) wurde die Vereinbarung im Zuge des Qualifizierungstarifvertrags abgeschlossen. Konflikte gab es bei der Aushandlung nach Angaben der Betriebsräte in einem Drittel, nach Angaben der Manager in einem Fünftel der Betriebe. Der häufigste Streitpunkt war die Frage der Kosten bzw. der Kostenübernahme.

In 41% der Betriebe gibt es nach Angaben der Betriebsräte einen speziellen Ausschuss der sich mit Fragen der Weiterbildung beschäftigt. In der Regel handelt es sich hierbei um einen Betriebsratsausschuss, einen paritätischen Ausschuss gibt es nur in 5% aller befragten Betriebe.

- *Bekanntheitsgrad des Tarifvertrags und Umsetzungsprobleme*

Knapp 90% der Manager und Betriebsräte ist der Qualifizierungstarifvertrag bekannt, die Hälfte kennt ihn im Detail, 40% sinngemäß. Nicht bekannt ist er somit nur einer Minderheit von etwa 10%.

Aus Sicht der Manager gab es keine größeren Umsetzungsprobleme. Gewisse Probleme verzeichnet etwa ein Drittel, 60% konnten keine feststellen. Aus der Warte der Betriebsräte war die Einführung etwas problembeladener. Etwa ein Viertel gibt an große oder sehr große Probleme gehabt zu haben, die Hälfte gewisse Probleme, 17% keine Probleme.

Begünstigend wirkte aus Sicht beider eine gute Weiterbildungspraxis schon vor Abschluss des Tarifvertrags, eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, ein deutliches Interesse der Unternehmensleitung an dem Thema sowie betriebliche Weiterbildungsnotwendigkeiten, die sich aus technisch-organisatorischen Veränderungen, neuen Produkten oder aufgrund von Zertifizierungsvorschriften ergeben. Behindernd wirkten aus Sicht der Manager an erster Stelle schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie Zeitkapazitäten des Personalmanagements. Insgesamt sehen jedoch wenige gravierende Probleme.

Die Problempalette der Betriebsräte ist länger und sie werden auch als gewichtiger eingeschätzt. Dennoch gilt auch für sie: In der Mehrheit der Betriebe gab es wenn, dann nur mäßige Umsetzungsprobleme.

- *Umsetzungsaktivitäten der Tarifparteien und der Agentur Q*

Die von den Tarifparteien getragene Agentur Q ist 38% der Betriebsräte und 22% der Manager zwischenzeitlich gut oder sehr gut bekannt. Der unterschiedliche Bekanntheitsgrad schlägt sich nicht in einem entsprechend unterschiedlichen Nutzungsgrad nieder. 25% der Betriebsräte und 19% der Manager geben an, Angebote der Agentur genutzt zu haben. Die Nutzer bewerten die Angebote überwiegend gut bis sehr gut.

59% der Betriebsräte nahmen weitere Umsetzungshilfen der Tarifparteien in Anspruch, an erster Stelle Schulungen der Verwaltungsstellen, gefolgt von einzelbetrieblicher Beratung durch die Verwaltungsstellen sowie Broschüren und anderes schriftliche Materialien. Auch diese Angebote wurden mehrheitlich für gut bis sehr gut befunden. Die Umsetzungshilfen der Tarifparteien werden von einer großen Mehrheit der Betriebsräte für ausreichend erachtet. Die generelle Bewertung fällt gut aus.

- *Nutzung des Tarifvertrags*

Bis auf zwei Ausnahmen werden in der Mehrheit der tarifgebundenen Betriebe die im Qualifizierungstarifvertrag vorgegebenen Regelungen angewandt bzw. die Verfahren und Prozesse praktiziert. Teilweise geschah dies schon vor Einführung des Tarifvertrags, teilweise gab er den Anstoß. Je nach Einzelregelung liegt die „Umsetzungsquote“ zwischen 96 und 45%. Am seltensten praktiziert wird das Qualifizierungsgespräch für Beschäftigte im gesetzlichen Elternurlaub (BR18%; Man 16%). Auch paritätische Kommissionen zur Konfliktlösung gibt es selten, was für den konfliktarmen Verlauf des Einführungsprozesses spricht. Die Prüfung der Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen für An- und Ungelernte und die stärkere Berücksichtigung von Beschäftigten in restriktiven Arbeitsverhältnissen bei der Besetzung offener Stellen wird nach übereinstimmender Darstellung von Managern und Betriebsräten in knapp der Hälfte der Betriebe zumindest teilweise praktiziert. Ähnliches gilt für die Regelung der Freistellung für „persönliche Weiterbildung“ sowie die jährliche Beratung mit dem Betriebsrat über die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Erheblich höher ist der „Umsetzungsgrad“ beim Qualifizierungsgespräch, einem der Kernelemente des Tarifvertrag (Man 96%; BR 76%), der Dokumentation der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen (Man 95%; BR 72%) und der Übernahme der Kosten für die „betriebliche“ Weiterbildung durch den Arbeitgeber (Man 87%; BR 86%). Vor allem für das Qualifizierungsgespräch, aber auch für andere prozessbezogene Vorgaben gilt: Betriebsräte und Manager beurteilen die Qualität der Umsetzung unterschiedlich, Betriebsräte kritischer, Manager besser. Ob den Anforderungen des Tarifvertrags genüge getan wird, beurteilen Manager und Betriebsräte unterschiedlich. Manager sind zu 68% der Meinung, die Vorgaben des Tarifvertrags würden formal korrekt, zumindest aber sinngemäß erfüllt, teilweise erfüllt sehen die Vorgaben 28%, nicht erfüllt nur 4%. Das Urteil der Betriebsräte ist kritischer, wobei auch von ihnen nur eine Minderheit von 18% die Vorgaben komplett für nicht erfüllt betrachtet.

- *Bewertung und Wirkungen des Tarifvertrags*

Nach der generellen Bewertung des Tarifvertrags gefragt, gibt die Mehrheit (70% Man; 56% BR) an, der Tarifvertrag sei „gut gemeint, hat aber wenig Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspraxis“. Eine (deutliche) Verbesserung der Weiterbildungspraxis registrieren 43% der Betriebsräte und 27% der Manager. Für unnötig und behindernd halten den Tarifvertrag lediglich 1% der Betriebsräte und 3% der Manager.

In der pauschalen Einschätzung der Impulse des Tarifvertrags herrscht zwischen den Betriebsräten und Manager relative Übereinstimmung. Keine Impulse hatte der Tarifvertrag nur in einem Zehntel (BR) bzw. einem Siebtel (Man) der Betriebe. Nicht ganz die Hälfte der Befragten geben (sehr) schwache, mehr als ein Drittel geben gewisse Impulse an.

Zur Identifizierung der einzelnen Effekte wurde nach dem Eintreten von einzelnen Hoffnungen und Befürchtungen gefragt. Hier zeigen sich vor allem bei den Managern stärkere Effekte als bei der Pauschalbewertung. Aus ihrer Sicht wird am häufigsten eine Optimierung vorhandener Instrumente (57% trifft eher zu), eine Verbesserung der Dokumentation und Zertifizierung von Maßnahmen (56%) und ein stärkerer Einbezug der Beschäftigten konstatiert. Die Betriebsräte stellen am häufigsten ihr stärkeres Engagement (55%), die höhere Relevanz des Themas (55%) sowie ebenfalls einen stärkeren Einbezug der Beschäftigten fest (49%). Einigkeit besteht zwischen einer starken Mehrheit der Managern und Betriebsräten, dass die stärkere Berücksichtigung benachteiligter Beschäftigtengruppen, die Zunahme der Beschäftigten bei der Aushandlung des Qualifizierungstarifvertrags und eine Abnahme der Flexibilität eher nicht konstatiert werden kann.

- *Bewährung des Tarifvertrags*

37% der Betriebsräte und 26% der Manager sind der Meinung, die Regelungen des Tarifvertrags hätten sich gut oder sehr gut bewährt, etwa die Hälfte (BR 41%; Man 50%) sie hätten sich teilweise bewährt, 13% (BR) bzw. 15% (Man), sie hätten sich weniger gut bzw. nicht bewährt. Eine Veränderungsnotwendigkeit sehen weniger, nämlich 15% der Betriebsräte und 20% der Manager, mehr als ein Drittel hat dazu allerdings auch keine abgeschlossene Meinung. Sofern der Änderungsbedarf präzisiert wird, plädieren die Betriebsräte für eine größere Verbindlichkeit der Regelungen und kürzere Ankündigungsfristen bei Freistellungen zur „persönlichen“ Weiterbildung, Manager für mehr Spielräume, eine größere Flexibilität und weniger verpflichtende Elemente.

1. Befragungsform und Stichprobe

Die Befragung der Manager und Betriebsräte der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg wurde zwischen Februar und März 2005 durchgeführt. Sie erfolgte in schriftlicher, standardisierter und postalischer Form. Angeschrieben wurden Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten. Der Fragebogen richtete sich auf Arbeitgeberseite an die für Personal- und Weiterbildungsfragen zuständigen Manager, auf Arbeitnehmerseite an die Betriebsräte in denselben Unternehmen.

An Betriebsräte wurden 937 Fragebogen versandt, an Geschäftsführer/Personalmanager 940. Die Differenz erklärt sich primär daraus, dass in einzelnen Unternehmen (zwischenzeitlich) kein Betriebsrat mehr existierte. Auswertbare Fragebogen kamen von Betriebsratsseite 268, von Managementseite 180 zurück. Die Rücklaufquote bei den Betriebsräten beläuft sich demnach auf 29%, bei den Managern auf 19%.

Von den befragten Unternehmen sind bei den Managern 86% tarifgebunden, 4% sind Mitglied im Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung, 11% sind Nichtmitglied. Bei den Betriebsräten liegt die Quote der nicht tarifgebundenen Betriebe höher: 15% sind Nichtmitglied, 5% Mitglied ohne Tarifbindung, 78% haben eine Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband mit Tarifbindung.

Zum Stichtag 31.12.2004 fielen 1.208 Betriebe mit 505.309 Beschäftigten unter den Tarifvertrag zur Qualifizierung. Bezogen auf diese Zahlen repräsentiert das FATK-Befragungssample für die Betriebsräte 17% der unter den Tarifvertrag fallenden Betriebe (n=208), in denen 44% der Beschäftigten aller tarifgebundenen Betriebe arbeiten (n=222.872). Das Manager-Sample repräsentiert 13% der Betriebe (n=153) und 45% der unter den Tarifvertrag fallenden Beschäftigten (n=238.000).

Tabelle 1: Branchenverteilung

	Statistisches Landesamt ¹	Branchenverteilung Mitgliedfirmen Südwestmetall ²	Branchenverteilung FATK Befragung 2005	
			Manager	Betriebsräte
Maschinenbau/Anlagenbau	35	35	34	29
Fahrzeugbau	31	10*	15	14
Elektrotechnik	16	20	18	19
Sonstige M+E-Industrie	19	35	34	38

* Straßenfahrzeugbau/KfZ-Teilehersteller

¹ Statistisches Landesamt 2004, Betriebe von Industrie- und Handwerksunternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten, einschließlich der Auffindungen aus administrativen Registerquellen (vgl. <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/ProdGew/Landesdaten/branchenstruktur.asp>)

² Geschäftsbericht Südwestmetall 2003

Die FATK-Befragung weist eine Verzerrung zugunsten größerer Betriebe auf. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten sind erheblich unterrepräsentiert, solche mit mehr als 500 Beschäftigten deutlich überrepräsentiert.

Die durchschnittliche Betriebsgröße in der Managerbefragung liegt bei 1.331 Beschäftigten, der Median bei 347 (Betriebsräte 858 bzw. 350). Die Gesamtzahl der Beschäftigten, die die Betriebe repräsentieren, beläuft sich bei den Managern auf 238.200, bei den Betriebsräten auf 252.661, umfassen also etwa ein Viertel aller Beschäftigten der M+E-Industrie in Baden-Württemberg.

Tabelle 2: Beschäftigte in der M+E-Industrie nach Betriebsgröße: Vergleich des FATK-Samples mit den Daten des Statistischen Landesamtes und Südwestmetalls

Betriebsgröße	Statistisches Landesamt	Mitgliedsfirmen Südwestmetall	FATK-Befragungssample	
			Manager	Betriebsräte
bis 99	66	43	12	12
100 – 199 Beschäftigte	28	18	17	17
200 – 499 Beschäftigte		22	36	37
500 – 999 Beschäftigte	3	9	19	15
mehr als 1.000 Beschäftigte	3	8	22	20

Die Belegschaftsstruktur unseres Befragungssamples weicht kaum von jener der M+E-Industrie in den westlichen Bundesländern ab. Der Anteil der Frauen liegt mit 24% leicht über dem Durchschnitt der alten Bundesländer (21%). Der Anteil der Angestellten ist mit 47% (BR) bzw. 42% (Man) höher als im Durchschnitt der westlichen Bundesländer.

Tabelle 3: Belegschaftsstrukturdaten M+E-Industrie

	M+E-Industrie West*	M+E-Industrie BaWü	Mitgliedsfirmen Südwestmetall**	FATK-Sample	
				Betriebsräte	Manager
Anteil Arbeiter	53		52	53	57
Anteil Angestellte	37		43	47	42
Anteil An-/Ungelernte (***)	24	23	18	23	25
Frauenanteil	21	23	k.A.	24	24

* Gesamtmetall: Die Metall- und Elektroindustrie der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2004, Köln.

** Südwestmetall: Geschäftsbericht 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 53% die Personalleiter der Firmen, zu 21% die Leiter der Weiterbildung und zu 19% Mitarbeiter der Personal- bzw. Weiterbildungsabteilung. Eigentümer und Geschäftsführer und deren Mitarbeiter stellen zusammen 15%, Betriebsleiter 6% der Befragungsteilnehmer. Bei den Betriebsräten füllten den Fragebogen zu 69% die Betriebsratsvorsitzenden, zu 14% deren Stellvertreter aus. Mitglied in einem betrieblichen Ausschuss für Aus- und Weiterbildung waren 25%. 57% der Betriebsräte, die den Fragebogen ausfüllten, waren freigestellt.

2. Wirtschaftliche Rahmendaten

Die wirtschaftliche Situation zum Zeitpunkt der Befragung war durch ein mäßig steigendes Wachstum in der Gesamtwirtschaft und eine etwas größere Dynamik in der M+E-Industrie gekennzeichnet. Die Betriebsräte beurteilen die aktuelle wirtschaftliche Lage zum Zeitpunkt der Befragung positiver als die Manager. 53% halten sie für sehr gut oder gut, von den Managern sind es 40%. Die Gruppe jener, die die aktuelle wirtschaftliche Lage für (sehr) unbefriedigend hält, ist auf beiden Seiten etwa gleich groß. Ein Viertel der Befragten gibt diese Bewertung ab.

Auch beim Blick zurück und in die nahe Zukunft fällt das Urteil der Betriebsräte positiver aus. Knapp die Hälfte von ihnen erwartet eine sehr gute bzw. gute Entwicklung, von den Managern ist es ein Drittel. Auffällig auch hier: die Gruppe, die von einer ungünstigen Entwicklung ihrer Betriebe ausgeht, ist bei Managern und Betriebsräten mit 10% gleich groß.

Manager und Betriebsräte in größeren Unternehmen (>500) beurteilen die wirtschaftliche Lage ihrer Unternehmen besser als solche in kleineren Betrieben. Das gilt für die Vergangenheit, die Zukunft und für die aktuelle Lage.

Tabelle 4: Beurteilung der vergangenen, aktuellen und künftigen wirtschaftliche Lage des Betriebes

	In den letzten zwei Jahren		Aktuell		In den kommenden zwei Jahren	
	Manager	Betriebsräte	Manager	Betriebsräte	Manager	Betriebsräte
Sehr gut	8	16	7	16	1	5
Gut	36	40	33	37	32	41
Befriedigend	28	20	35	24	42	29
Unbefriedigend	22	16	19	16	9	7
Sehr unbefriedigend	6	9	5	8	1	3
Weiß nicht	1	0	1	0	14	15

3. Aspekte betrieblicher Weiterbildungspraxis

➤ Weiterbildungsplanung

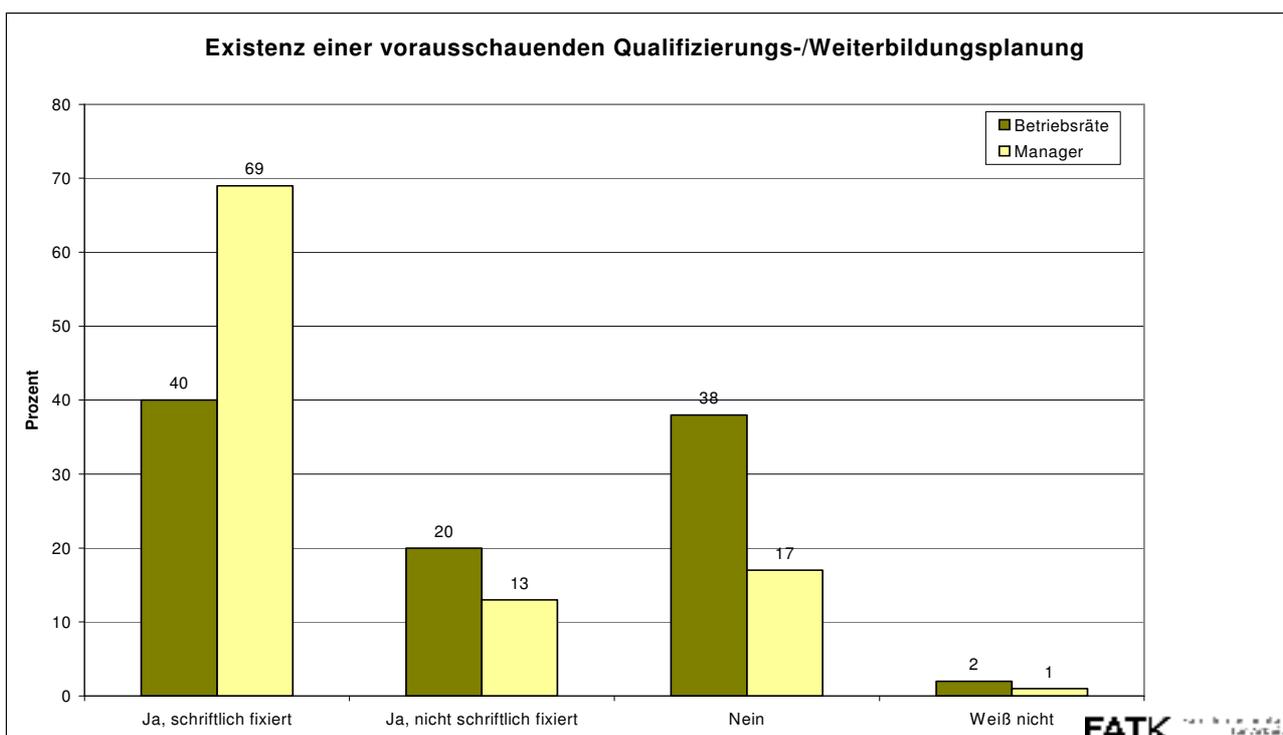
Eine vorausschauende Weiterbildungsplanung gibt es nach Darstellung der Manager in 82% der Fälle. In 69% der Betriebe ist die Planung schriftlich fixiert, in 13% wird auf eine schriftliche Fixierung verzichtet. 17% der Manager geben an, es gäbe keine vorausschauende Planung.

Nach Darstellung der Betriebsräte wird seltener geplant. 60% geben an, es gäbe eine vorausschauende Planung, davon in 40% der Fälle in schriftlicher Form, in 20% der Fälle in nicht schriftlicher. 38% geben an, es gäbe keine vorausschauende Planung.

Zwischen der Betriebsgröße und der Existenz einer vorausschauenden Weiterbildungsplanung zeigt sich in der Managerbefragung ein leichter, in der Betriebsrätebefragung ein starker statistischer Zusammenhang. Den Managern zufolge verfügen auch kleinere Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten zu 77% über eine vorausschauende Personalplanung, in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten sind es ihrer Darstellung nach 89%. Nach den Betriebsräten existiert eine Weiterbildungsplanung in 50% der Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und 77% Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

Einen Zusammenhang zwischen der Existenz einer vorausschauenden Personalplanung und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens gibt es der Managerbefragung nach nicht, im Betriebsrätesample zeigt sich demgegenüber ein sehr deutlicher Zusammenhang. Betriebe, die ihre aktuelle Lage positiv einschätzen, haben demnach zu 66% eine vorausschauende Weiterbildungsplanung, jene, die sie als unbefriedigend einschätzen, nur zu 43%.

Abbildung 1

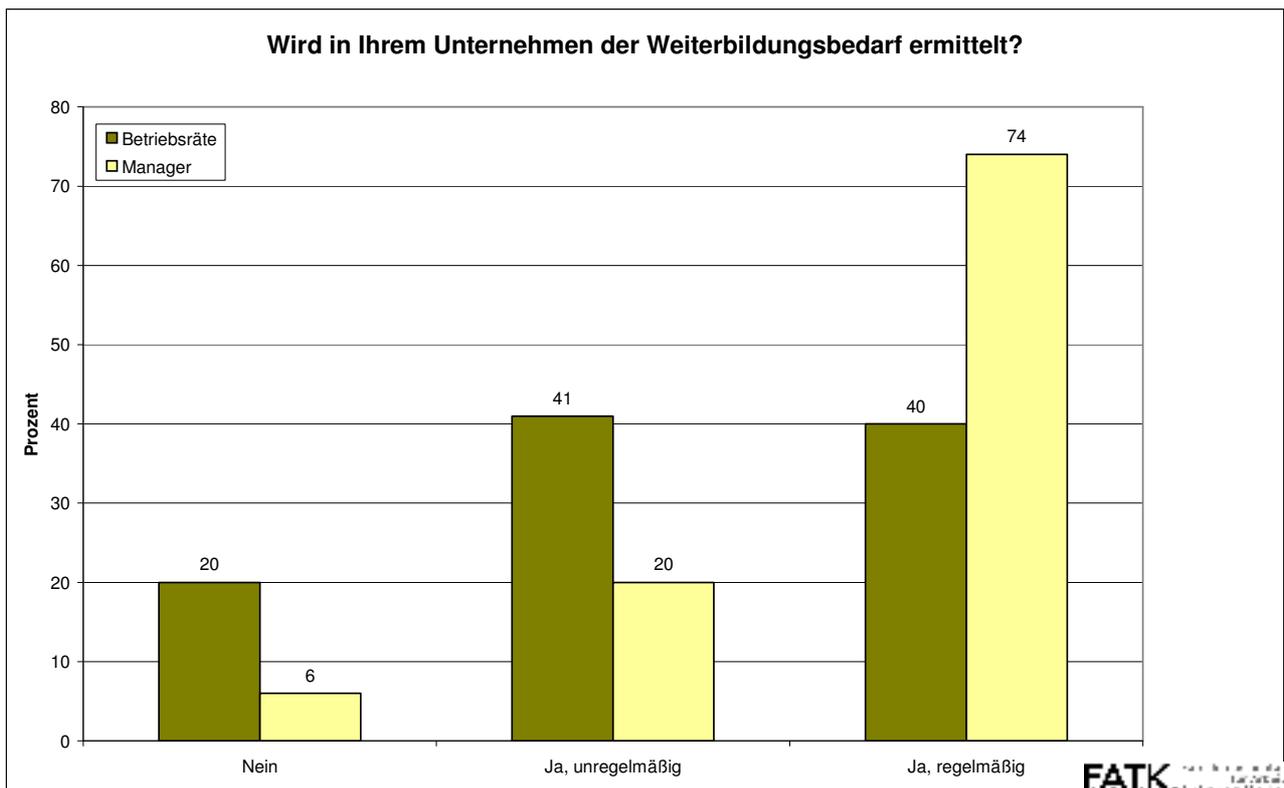


➤ Bedarfsermittlung

Der Weiterbildungsbedarf wird nach Darstellung der Manager in 74% der Betriebe regelmäßig und in 20% unregelmäßig erhoben. Lediglich in 6% der Fälle wird der Bedarf nicht ermittelt. Ein statistischer Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Bedarfsermittlung zeigt sich nicht. Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten ermitteln den Managern gemäß den Bedarf fast immer, in Betrieben kleiner 200 wird er in 89% der Fälle ermittelt. Die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage zeigt zur Bedarfsermittlung im Untersuchungssample der Manager ebenfalls keinen Zusammenhang.

Im Sample der Betriebsräte, in dem der Anteil der Betriebe, die den Bedarf ermittelt, ohnehin niedriger ist, zeigt sich demgegenüber ein starker Zusammenhang zur Betriebsgröße und zur wirtschaftlichen Lage. Ihren Angaben zufolge wird der Weiterbildungsbedarf in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten zu 65% ermittelt, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten dagegen in 94%. Betriebe, die ihre aktuelle wirtschaftliche Lage als unbefriedigend einschätzen, ermitteln den Bedarf zu 66%, jene, denen es gut oder sehr gut geht, zu 86%.

Abbildung 2

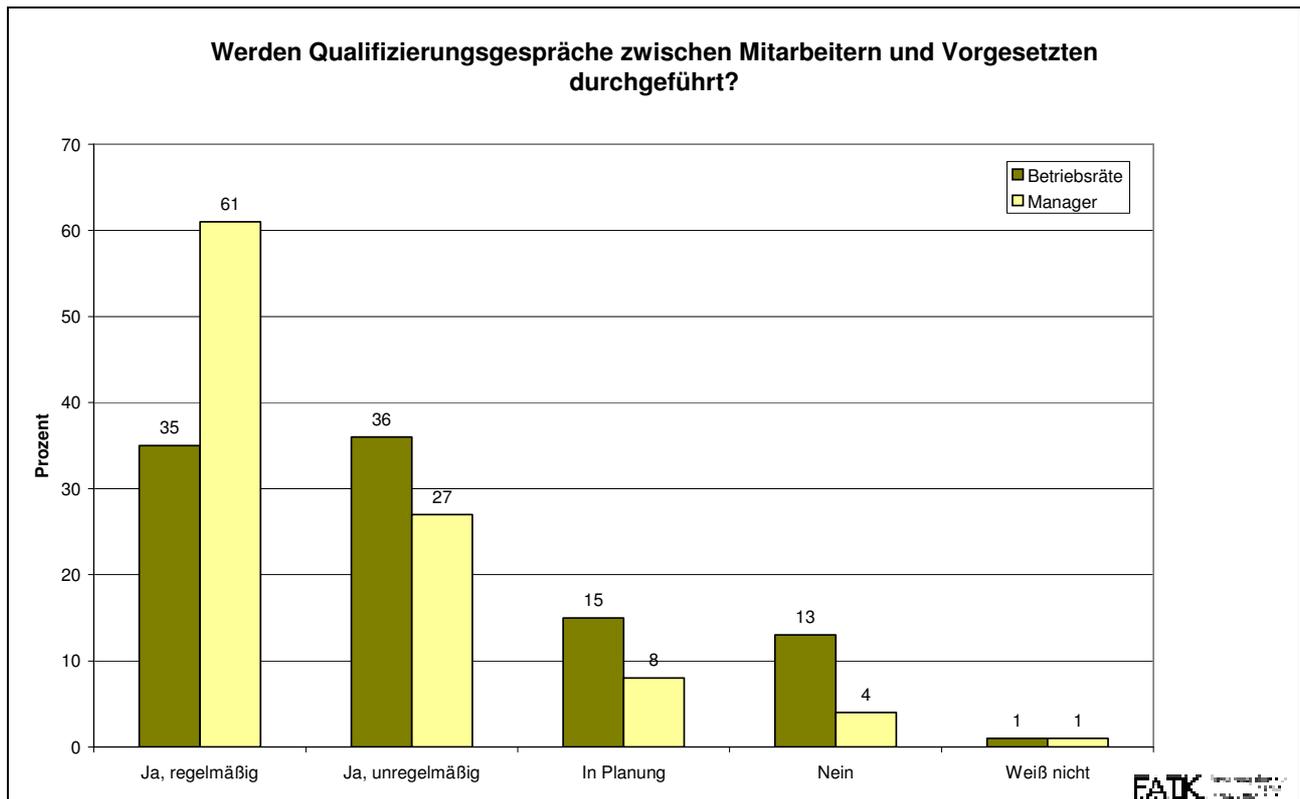


➤ Qualifizierungsgespräche

Zur Bedarfsermittlung werden unterschiedliche Formen gewählt und Verfahren eingesetzt. Eine davon ist die Durchführung von Qualifizierungsgesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Die Gespräche werden nach Darstellung der Betriebsräte in 71% der Unternehmen geführt, in der einen Hälfte regelmäßig, in der anderen unregelmäßig. In weiteren 15% der Fälle ist ihre Einführung geplant, in 13% werden sie nicht geführt. Die

Manager geben noch höhere Nutzungsquoten an. Demnach werden Qualifizierungsgespräche in 88% aller Betriebe geführt, in 61% regelmäßig, in 27% unregelmäßig. Nicht so sehr ob, sondern wie regelmäßig sie geführt werden, hängt von der Betriebsgröße ab. In Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigte werden sie nur in 47% der Fälle regelmäßig geführt, in den größeren Betrieben in 80% (Angaben Manager). In Betrieben, denen es wirtschaftlich gut geht, werden sie etwas häufiger regelmäßig geführt als in solchen mit wirtschaftlichen Problemen.

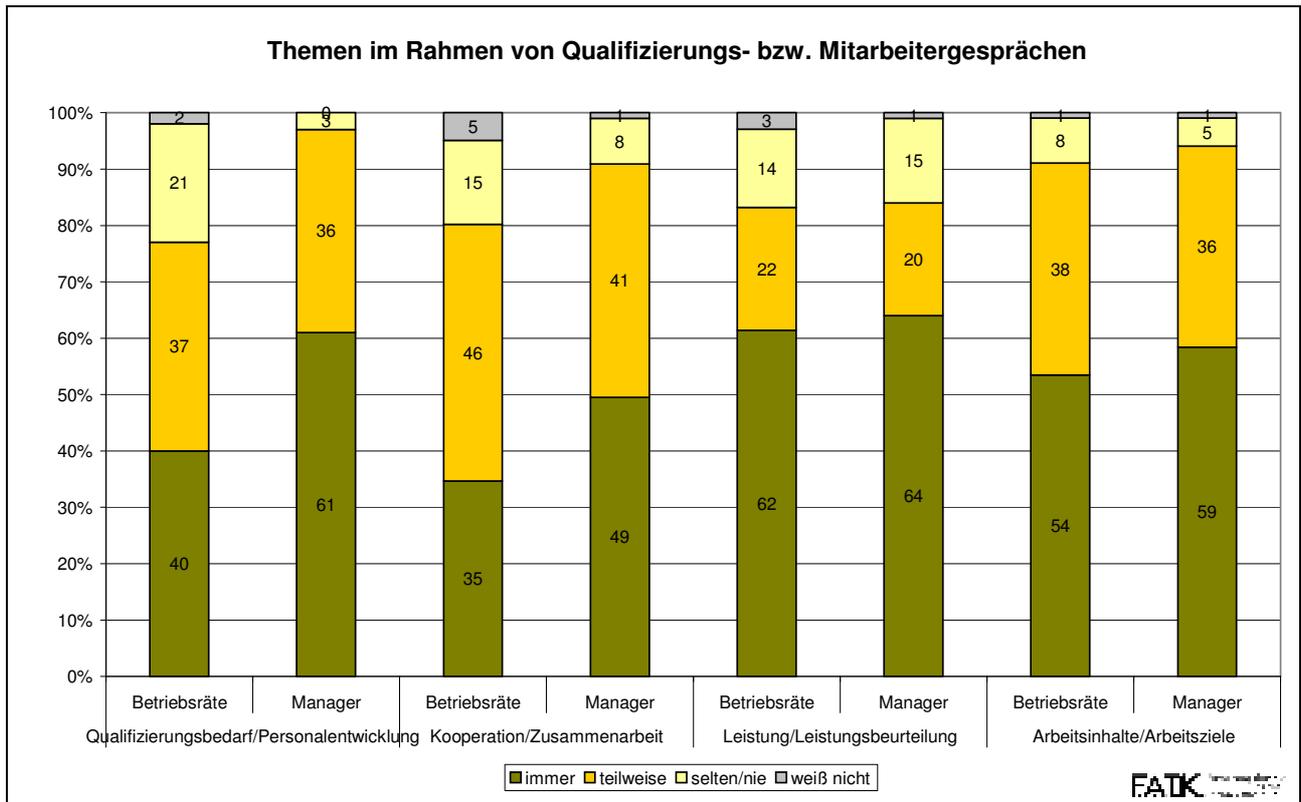
Abbildung 3



In aller Regel wird im Rahmen des Qualifizierungsgesprächs nicht ausschließlich über Qualifizierung und Personalentwicklung gesprochen. Als eigenständiges Gespräch wird es nur in 25% (BR) bzw. 20% (Man) der Fälle durchgeführt. Die Betriebsgröße hat hier keinen Einfluss.

Am häufigsten wird nach Darstellung der Manager über die Leistung gesprochen, fast genauso häufig über Qualifizierung und Personalentwicklung, auf dem dritten Rang folgen die Arbeitsziele und der Arbeitsinhalt und mit deutlichem Abstand auf dem vierten Platz die Kooperation und Zusammenarbeit. Auch die Betriebsräte bestätigen, dass über Leistung am häufigsten gesprochen wird, bei ihnen folgen die Arbeitsziele auf dem zweiten Rang und die Qualifizierung mit deutlichem Abstand auf dem dritten Rang. Das Thema Kooperation und Zusammenarbeit rangiert auch bei ihnen auf dem letzten Platz. Gegenüber dem Jahr 2003 hat sich das Thema Qualifizierung/Personalentwicklung sowohl in der Darstellung der Manager als auch der Betriebsräte im Rang verbessert.

Abbildung 4



Wenn Qualifizierungs- bzw. Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, sind nach übereinstimmender Darstellung der Betriebsräte und der Manager in 69% der Fälle alle Beschäftigten mit einbezogen. In kleineren Betrieben wird häufiger selektiv verfahren als in größeren. Wenn Qualifizierungsgespräche nicht mit allen geführt werden, dann bestehen vor allem im gewerblichen Bereich Lücken.

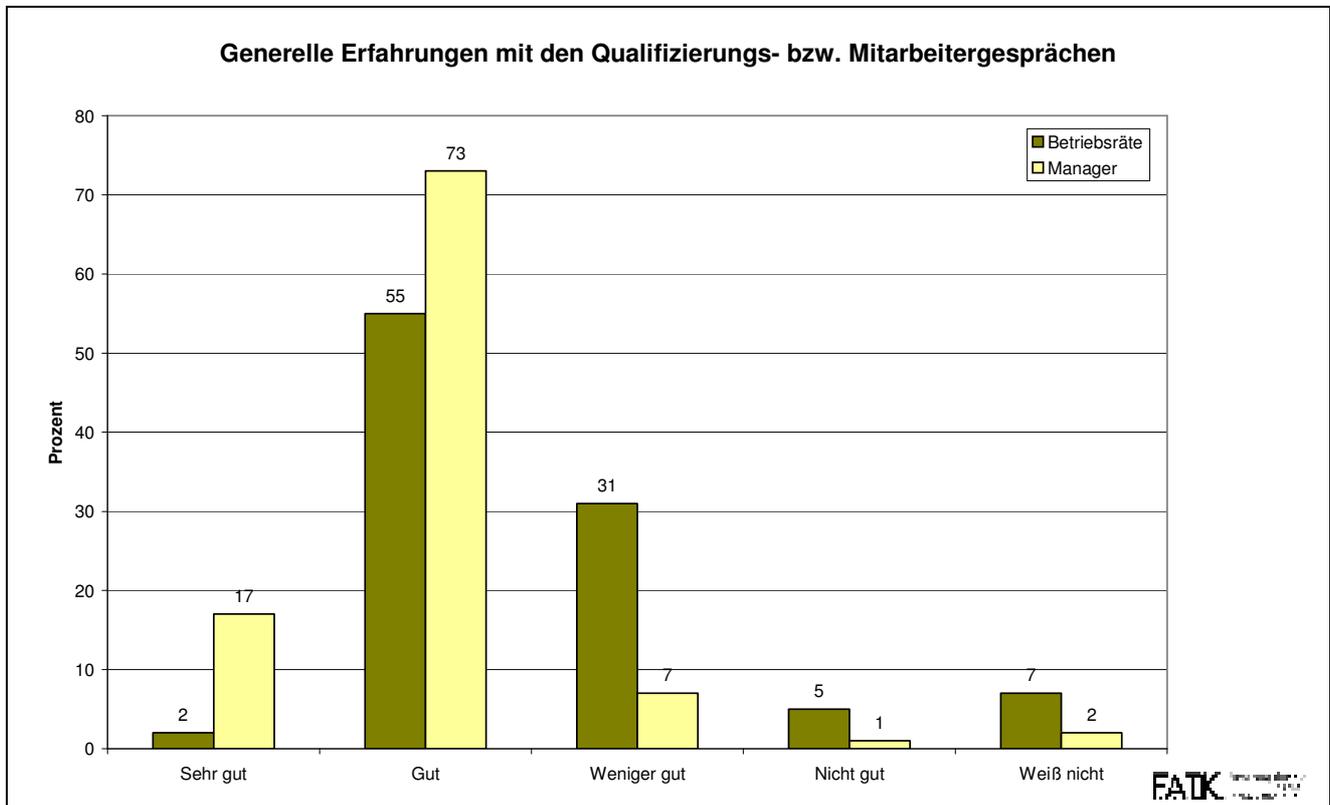
Einzelgespräche werden bevorzugt. Mit Angestellten werden fast ausschließlich Einzelgespräche geführt, mit gewerblichen Beschäftigten mehrheitlich auch, hier wird aber auch zu 14% (Man) bzw. 12% (BR) die Form des Gruppengesprächs gewählt, in einem Viertel der Betriebe wird teils teils verfahren.

Tabelle 5: In welcher Form werden die Qualifizierungsgespräche geführt?
(Angaben in Prozent)

	Im gewerblichen Bereich		Im Angestelltenbereich	
	Manager	Betriebsräte	Manager	Betriebsräte
Einzelgespräche	61	66	92	84
Gruppengespräche	14	12	1	2
Teils teils	25	23	7	14

Die Erfahrungen mit den Qualifizierungs- bzw. Mitarbeitergesprächen sind mehrheitlich gut bis sehr gut. Wenn auch die Betriebsräte in ihrem Urteil kritischer sind als die Manager, haben sich auch aus ihrer Sicht die Gespräche mehrheitlich bewährt. Die Betriebsgröße und die aktuelle wirtschaftliche Situation haben auf die Beurteilung von Qualifizierungsgesprächen keinen Einfluss.

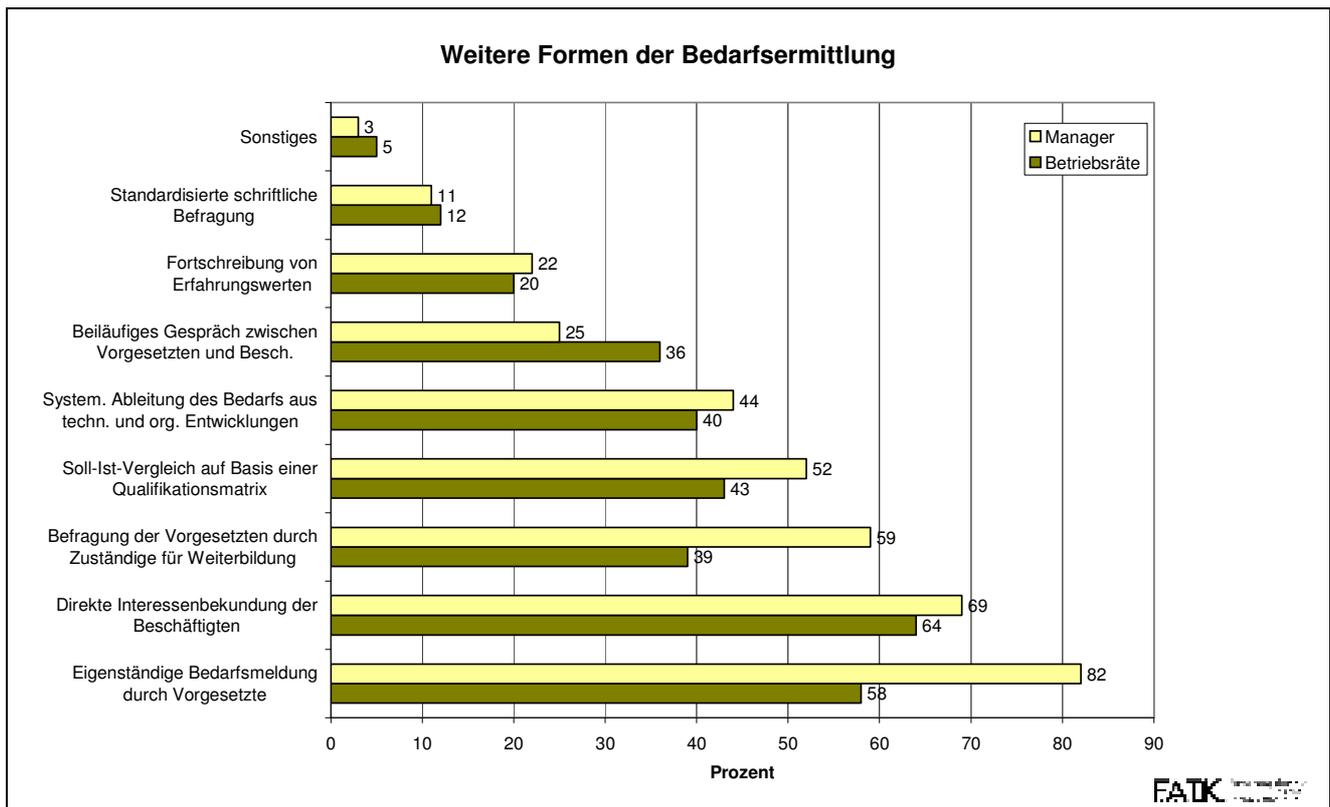
Abbildung 5



➤ **Weitere Formen der Bedarfsermittlung**

Neben Qualifizierungs- bzw. Mitarbeitergesprächen werden in vielen Unternehmen auch noch andere Formen der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs eingesetzt. Nach Darstellung der Manager ist das in 82% der Betriebe der Fall, nach jener der Betriebsräte nur in 49%. Die wichtigste ergänzende Form ist den Managern zufolge die eigenständige Bedarfsmittelung der Vorgesetzten an die für Weiterbildung zuständige Stelle. An zweiter Stelle folgt die direkte Interessenbekundung der Beschäftigten. Nach Meinung der Betriebsräte ist die Reihenfolge umgekehrt. Relativ häufig, nämlich zu 59% geht die Initiative von den Zuständigen für Weiterbildung aus, indem sie die Vorgesetzten mündlich oder schriftlich befragen. In etwa der Hälfte der Betriebe werden Soll-Ist-Vergleiche auf der Basis einer Qualifikationsmatrix eingesetzt. Eine systematische Ableitung des Bedarfs aus den technischen und organisatorischen Entwicklungen wird in 44% (Man) bzw. 40% (BR) der Fälle gemacht. Beiläufige Gespräche der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern sind nach Darstellung der Betriebsräte in 36% der Fälle eine praktizierte Form der Bedarfsermittlung, nach Meinung der Manager ist das seltener der Fall (25%). Nicht häufig eingesetzt werden nach übereinstimmender Meinung beider Seiten standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragungen.

Abbildung 6



4. Veränderungen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis

➤ Felder und Intensität der Veränderungen

Um zu klären, welche Veränderungen sich in der betrieblichen Weiterbildungsplanung und -praxis in den letzten drei Jahren ergeben haben, wurde den betrieblichen Akteuren eine Liste mit möglichen Feldern vorlegt, ohne dass ein Bezug zum Qualifizierungstarifvertrag hergestellt wurde. Demnach zeigt sich folgendes: Am wenigsten verändert hat sich nach übereinstimmender Wahrnehmung der Manager und der Betriebsräte die Praxis der Kostenübernahme und die Zahl der Freistellungen für „persönliche“ Weiterbildung. In mehr als der Hälfte der Betriebe hat es diesbezüglich keine Veränderung gegeben. Die größten Veränderungen, auch hier sind sich beide Seiten einig, gab es bei der Dokumentation und Zertifizierung der Maßnahmen. Die Manager sehen hier noch häufiger als die Betriebsräte sehr große bzw. große Veränderungen. Die nachfolgenden Rangplätze werden von beiden Seiten in der Rangfolge unterschiedlich besetzt, wobei die Quote, die auf den jeweiligen Feldern jeweils große bzw. sehr große Veränderungen registriert, in ähnlichen Größenordnungen liegt. Je nach Themenfeld kann man somit davon ausgehen, dass es in 10 bis 30% der Unternehmen zu sehr großen bzw. großen Veränderungen gekommen ist. Die Manager registrieren neben der Dokumentations- und Zertifizierungsfrage vor allem bei der Breite, der Qualität und beim Verfahren der Bedarfsermittlung deutliche Veränderungen. Im Bereich der Bedarfsermittlung gab es in größeren Betrieben signifikant häufiger Veränderungen als in kleineren. Bei der Breite der Bedarfsermittlung kam es z.B. in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten in 10% der Fälle (Manager) zu (sehr) großen Veränderungen, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten in 30% der Fälle. Bei der Qualität der Bedarfsermittlung ist die Relationen 16%:44%, beim Verfahren der Bedarfs-

ermittlung ist es 22%:44%. Durchweg gilt: Je größer die Betriebe, desto häufiger wurde die Bedarfsermittlung verändert. Einen analogen Zusammenhang gibt es bei den Lernformen, bei der Evaluierung und bei der Freistellung zur „persönlichen“ Weiterbildung. Bei letzterem Punkt registrieren die Manager in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten in 77% der Fälle keine Veränderung, Manager in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigte dagegen nur zur Hälfte. Je größer die Betriebe also sind, desto häufiger wird eine Zunahme der Freistellung für persönliche Weiterbildungszwecke festgestellt.

Auch hinsichtlich der Durchführung der Maßnahmen, der Zuständigkeiten für Weiterbildung und der Weiterbildungsinhalte hat sich in ca. 20% der Betriebe einiges getan. Die Zuständigkeiten haben sich überproportional häufig in größeren Betrieben verändert.

Die Betriebsräte sehen das ähnlich, bringen die verschiedenen Punkte allerdings in eine leicht andere Abfolge. Die größte Diskrepanz gibt es bei der Evaluierung. 17% der Manager, aber nur 5% der Betriebsräte sehen hier große Veränderungen.

Abbildung 7

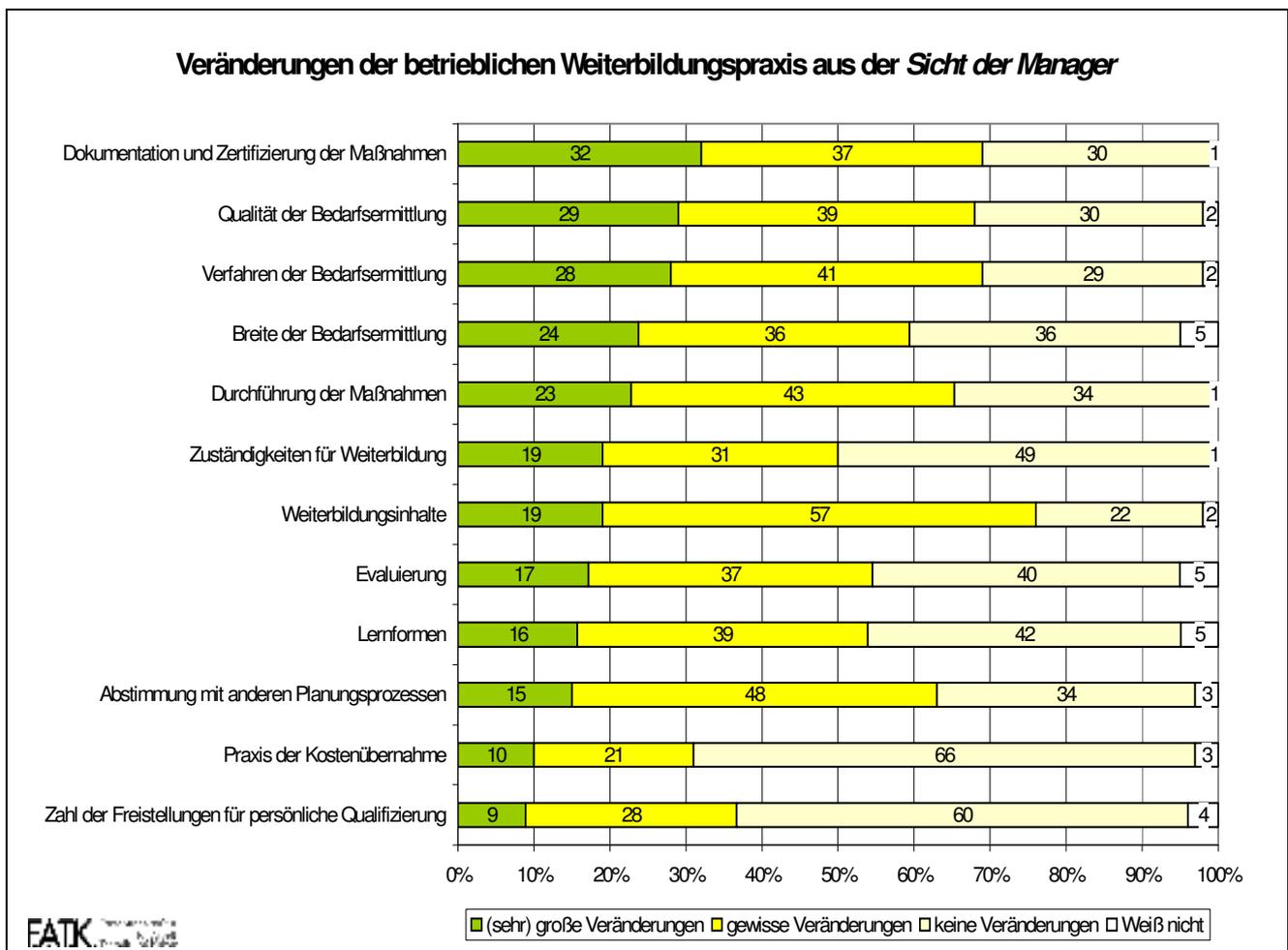
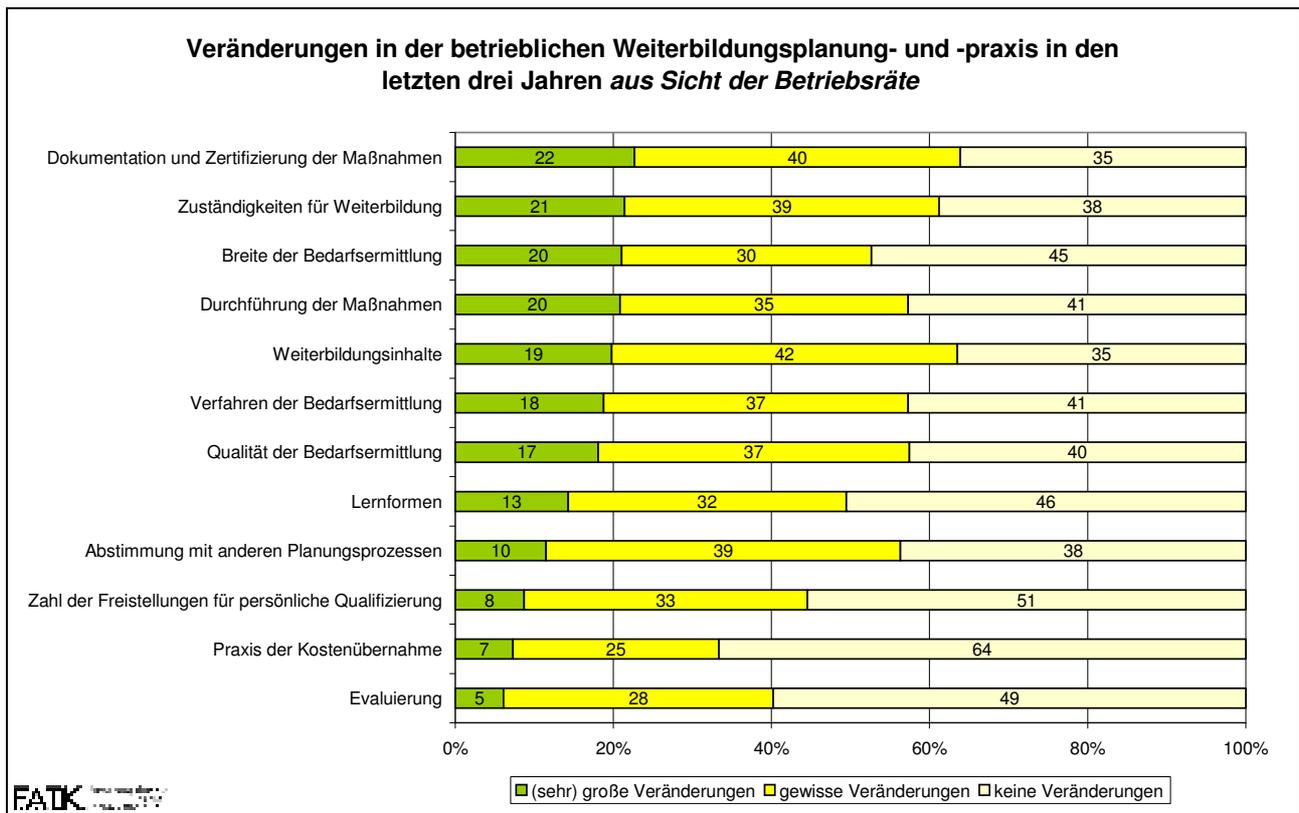


Abbildung 8



Auch die finanziellen Aufwendungen für Weiterbildung haben sich nach Darstellung beider Seiten erhöht. 67% der Manager und 48% der Betriebsräte registrieren das. Lediglich 13% der Betriebsräte geben an, sie hätten etwas oder stark abgenommen, von den Managern sind es 8%. Etwa ein Viertel beider Seiten registriert ein gleichbleibendes Niveau. Die finanziellen Aufwendungen wurden eher in kleineren als in größeren Betrieben gesteigert. Manager in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten sehen in etwas mehr als der Hälfte der Fälle eine Zunahme, jene in kleineren Betrieben zu etwa 70%. Im Betriebsrätesample wird dieser Zusammenhang bestätigt. Dort zeigt sich auch ein Zusammenhang zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Fällt diese eher unbefriedigend aus, wird auch weniger häufig eine Zunahme der Aufwendungen für Weiterbildung registriert. Im Managersample zeigt sich dieser Zusammenhang nicht.

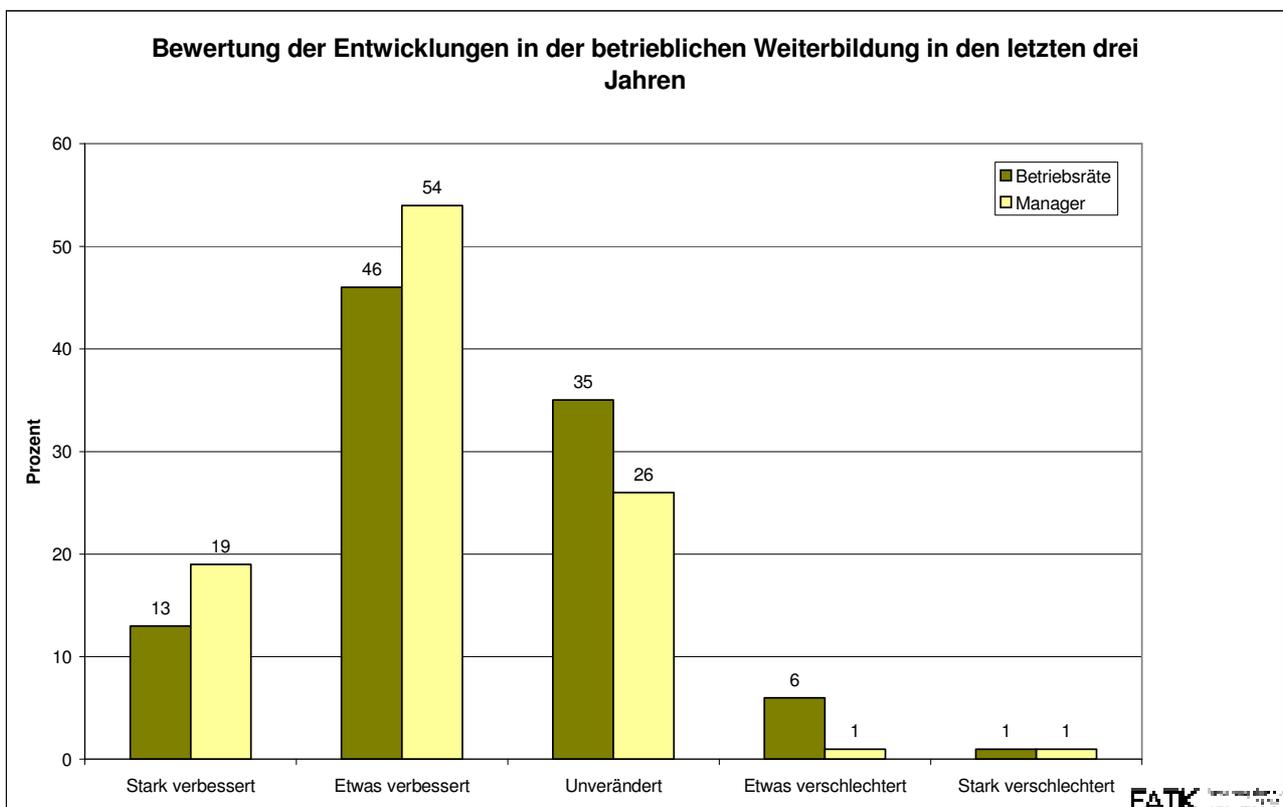
Tabelle 6: Entwicklung der finanziellen Aufwendungen für betriebliche Weiterbildung (Angaben in Prozent)

	Manager	Betriebsräte
Stark zugenommen	15	11
Etwas zugenommen	52	37
Unverändert	24	29
Etwas abgenommen	7	8
Stark abgenommen	1	5
Weiß nicht	1	10

➤ Bewertung der Veränderungen

Insgesamt gesehen hat sich die Situation in Sachen betriebliche Weiterbildung nach Meinung der Manager wie der Betriebsräte in den letzten drei Jahren deutlich verbessert. 19% der Manager und 13% der Betriebsräte sehen starke Verbesserungen, etwas verbessert hat sich die betriebliche Situation nach Meinung von 54% der Manager und 46% der Betriebsräte. Eine Verschlechterung registrieren nur wenige (Man 2%; BR 7%). Die Beurteilung des Entwicklungsprozesses in der betrieblichen Weiterbildung zeigt im Sample der Manager keinen Zusammenhang zur Betriebsgröße und auch nicht zur Beurteilung der aktuellen, vergangenen und für die nächsten zwei Jahre zu erwartenden wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Im Sample der Betriebsräte wird dies bestätigt, d.h. auch hier zeigt die Bewertung der Entwicklungen in der betrieblichen Weiterbildung keinen Zusammenhang mit der Betriebsgröße oder der wirtschaftlichen Situation.

Abbildung 9



5. Betriebsrat und Weiterbildung

➤ Arbeitsformen des Betriebsrats

In Betriebsratgremien wird das Thema Qualifizierung in unterschiedlicher Art und Weise bearbeitet. In den meisten Unternehmen (58%) gibt es keinen speziellen Ausschuss, der sich mit Weiterbildung befasst, in 41% existiert ein solcher, 1 % der Betriebsräte kann dazu keine Angaben machen. Wo ein Ausschuss existiert, handelt es sich in der Regel um einen Betriebsratsausschuss, erheblich seltener um einen paritätischen Ausschuss, oder es existiert beides. Einen Betriebsratsausschuss gibt es in 28% aller Betriebe unseres Befragungssamples (nur Betriebsräte), einen paritätischen Ausschuss in 5%, beides in 8%. Der Anteil der Betriebe, in denen Ausschüsse existieren, nimmt mit der Betriebsgröße kontinuierlich zu. Betriebe mit weniger als 200 Beschäftigten verfügen zu 19% über einen solchen, Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten zu 77%. Sie sind auch häufiger in gewerkschaftlich überdurchschnittlich gut organisierten Betrieben zu finden. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Existenz von Ausschüssen und der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management. In Unternehmen, in denen ein Ausschuss existiert, bewerten die Betriebsräte die Zusammenarbeit zu 46% als sehr gut bzw. gut und nur zu 18% als unbefriedigend. Existiert kein Ausschuss, sind 45% der Betriebsräte mit der Zusammenarbeit unzufrieden und nur 26% bezeichnen sie als (sehr) gut. Man kann den Zusammenhang auch umgekehrt sehen: Ist die Zusammenarbeit gut, existiert auch eher ein Ausschuss.

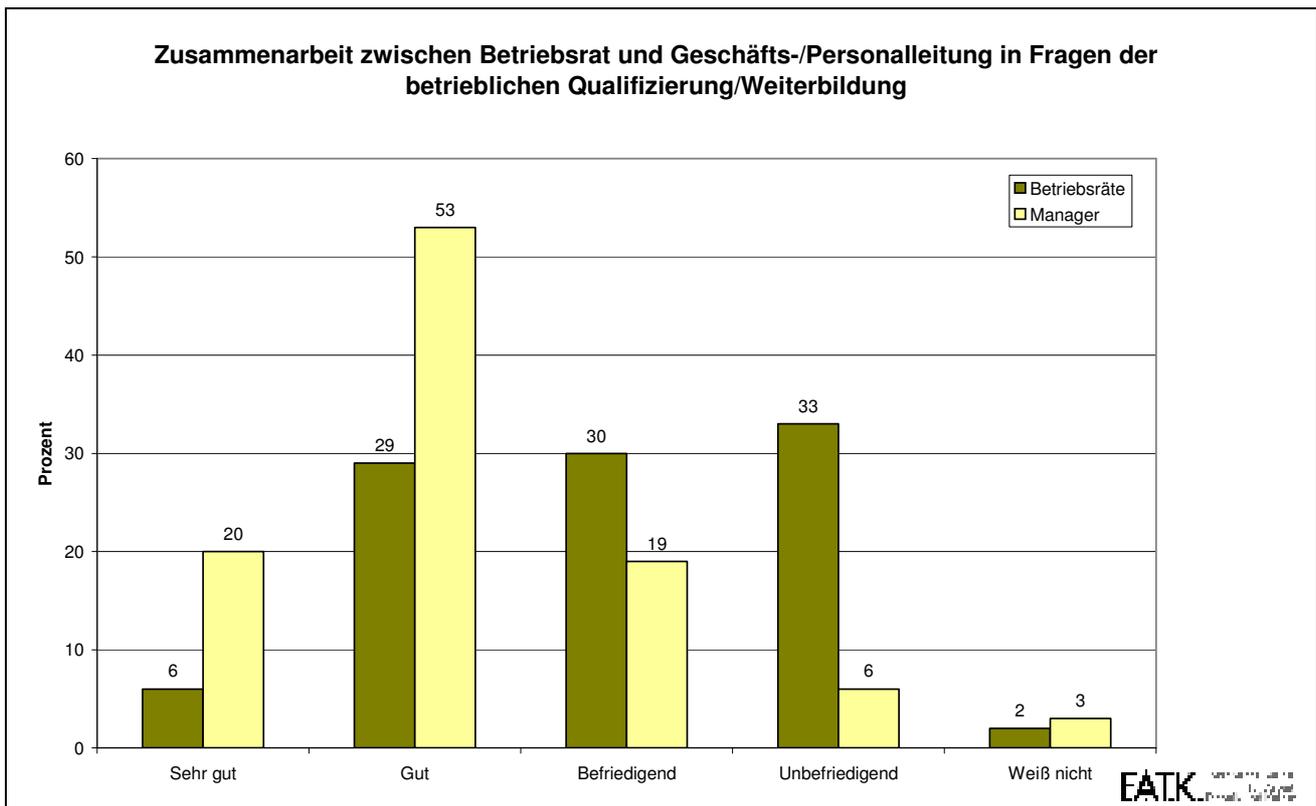
Gefragt wurde auch danach, seit wann es diese Ausschüsse gibt. Hier deutet sich für die Jahre seit Inkrafttreten des Qualifizierungstarifvertrags eine beachtliche Dynamik an. In Unternehmen, in denen ein Ausschuss in der einen oder anderen Form existiert, wurde dieser in 38% der Fälle nach dem Jahr 2000 gegründet, in 35% der Fälle zwischen 1991 und dem Jahr 2000, in 28% der Fälle vor 1990. In der Gruppe, deren Ausschuss vor 1990 gegründet wurde, finden sich überdurchschnittlich viele Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten.

➤ Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Management

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung in Fragen der betrieblichen Weiterbildung ist nach Meinung der Manager erheblich besser als nach jener der Betriebsräte. Manager halten sie zu 73% für sehr gut bzw. gut, Betriebsräte lediglich zu 35%. Umgekehrt sind nur 7% der Manager der Meinung, die Zusammenarbeit sei unbefriedigend, von den Betriebsräten ist es ein Drittel.

Im Betriebsrats- wie im Managersample findet sich ein starker Zusammenhang zwischen der Qualität der Beziehungen beider Seiten zueinander und der Betriebsgröße. Je kleiner die Betriebe sind, desto schlechter ist die Zusammenarbeit. In Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten bewerten die Betriebsräte sie etwa zu 16% als (sehr) gut, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten zu 58%. In der Tendenz bestätigt sich das auch bei den Managern. Demgegenüber hat der gewerkschaftliche Organisationsgrad auf die Qualität der Zusammenarbeit keinen Einfluss. Allerdings ist ein Zusammenhang zwischen der Zusammenarbeit und der Existenz einer Betriebsvereinbarung über Qualifizierungsfragen festzustellen. Gibt es eine, ist die Zusammenarbeit beider Seiten besser und umgekehrt, je besser die Zusammenarbeit ist, desto eher gibt es eine Betriebsvereinbarung.

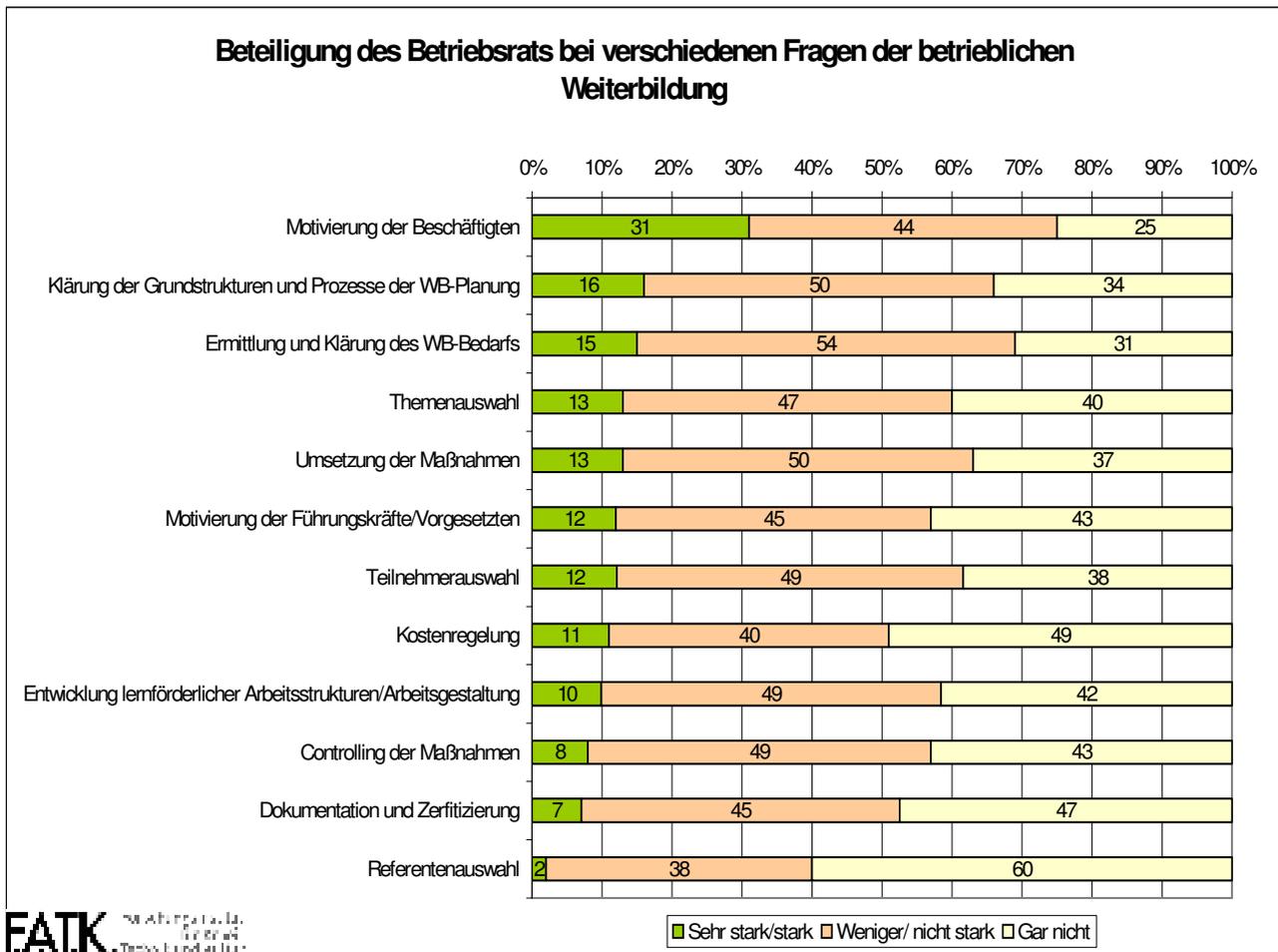
Abbildung 10



➤ **Beteiligung des Betriebsrats in Fragen der betrieblichen Weiterbildung**

(Sehr) stark einbezogen fühlen sich 31% der Betriebsräte bei der Motivierung der Beschäftigten. Dies ist der höchste Wert, der erreicht wird. Alle weiteren möglichen Beteiligungsfelder folgen mit weitem Abstand. Bei der Klärung der Grundstrukturen und Prozesse der Weiterbildungsplanung, der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, der Themenauswahl, der Umsetzung der Maßnahmen, der Teilnehmerauswahl oder Motivierung der Vorgesetzten und aller weiteren ausgeführten potenziellen Kooperationsfelder sinkt die Beteiligungsquote weiter ab. Am schwächsten ist sie bei der Referentenauswahl, bei der 60% überhaupt nicht beteiligt werden.

Abbildung 11



➤ **Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung**

Betriebsvereinbarungen, in denen Fragen der betrieblichen und/oder persönlichen Weiterbildung geregelt sind, gibt es nach Darstellung der Betriebsräte in 28% der Fälle, in 12% ist der Abschluss einer Vereinbarung geplant, in 58% gibt es keine. Die Manager geben mit 34% eine höhere Zahl an Betrieben an, die eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben, dafür fällt der Anteil der Betriebe, die den Abschluss einer Vereinbarung planen, mit 7% niedriger. Die Quote der Betriebe ohne Betriebsvereinbarung liegt bei ihnen mit 62% auf ähnlichem Niveau wie bei den Betriebsräten.

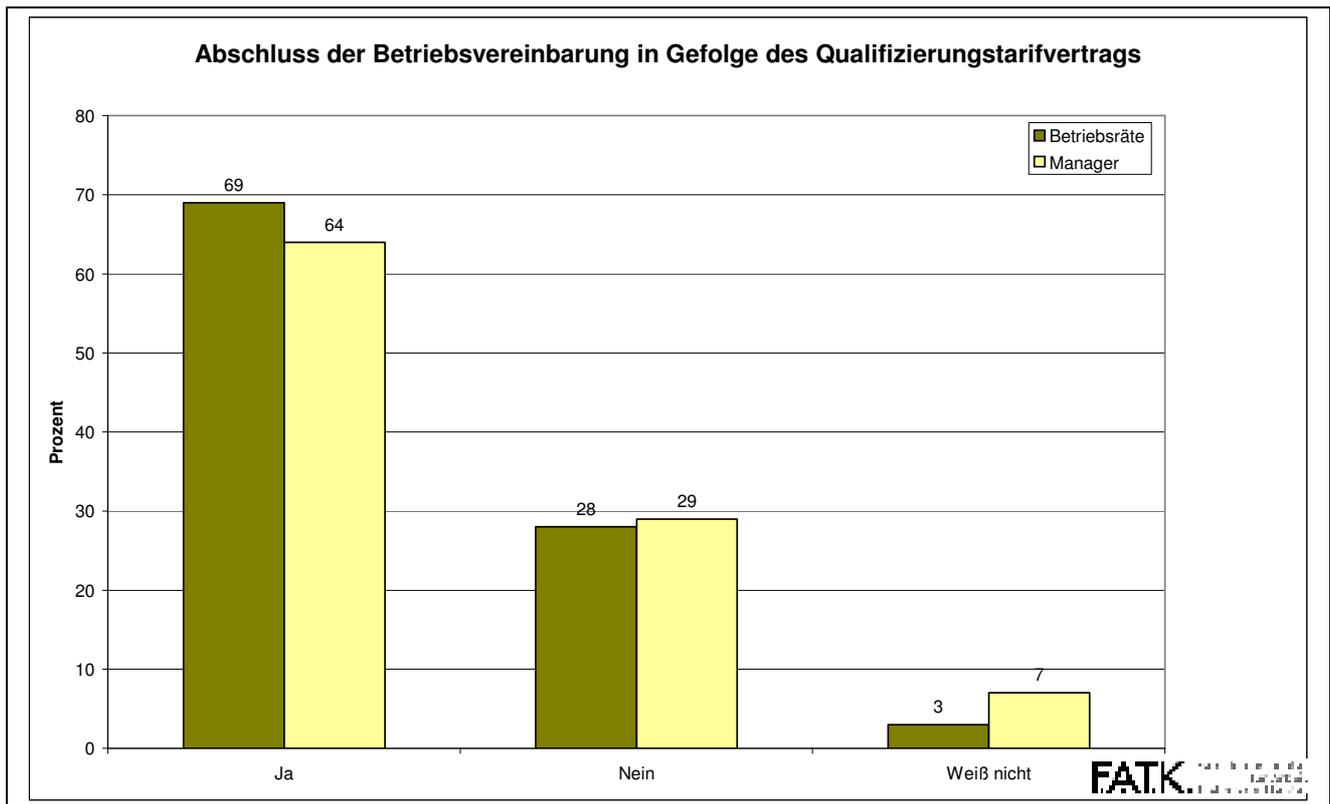
Zwischen der Größe des Betriebes und der Existenz einer Betriebsvereinbarung gibt es einen sehr starken Zusammenhang. Je größer der Betrieb ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es eine Vereinbarung gibt. In Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten ist sie vier (BR) bzw. 3,5 (Man) Mal höher als in solchen mit weniger als 200 Beschäftigten (BR 60%:15%; Man 19%:67%).

Tabelle 7: Existenz einer Betriebsvereinbarung zur Regelung von betrieblicher und/oder persönlicher Weiterbildung

	Betriebsräte	Manager
Es gibt eine Betriebsvereinbarung	28	34
Eine Betriebsvereinbarung ist geplant	12	3
Es gibt keine Betriebsvereinbarung	58	62
Weiß nicht	2	1

Die meisten der Betriebsvereinbarungen werden in einen zeitlichen und sachlichen Zusammenhang mit dem Qualifizierungstarifvertrag gebracht. Das gilt für die Manager ebenso wie für die Betriebsräte. 64% (Man) bzw. 69% (BR) geben an, sie seien in dessen Gefolge entstanden, knapp 30% verneinen das, 7% (Man) bzw. 3% (BR) wissen es nicht oder der Zusammenhang ist nicht klar. Wiederum gibt es (bei den Betriebsräten) einen Zusammenhang zur Betriebsgröße. Demnach wurden die Vereinbarungen in kleineren Betrieben eher im Gefolge des Qualifizierungstarifvertrags geschlossen als in den großen.

Abbildung 12



Konflikte bei der Aushandlung von Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung gab es nach Darstellung der Betriebsräte in 34% der Fälle, nach jener der Manager lediglich in 20%. 12% (BR) bzw. 9% (Man) können keine Angaben machen. Ein Zusammenhang zur Betriebsgröße zeigt sich nicht. Konflikte waren demnach in kleineren Betrieben nicht häufiger als in größeren.

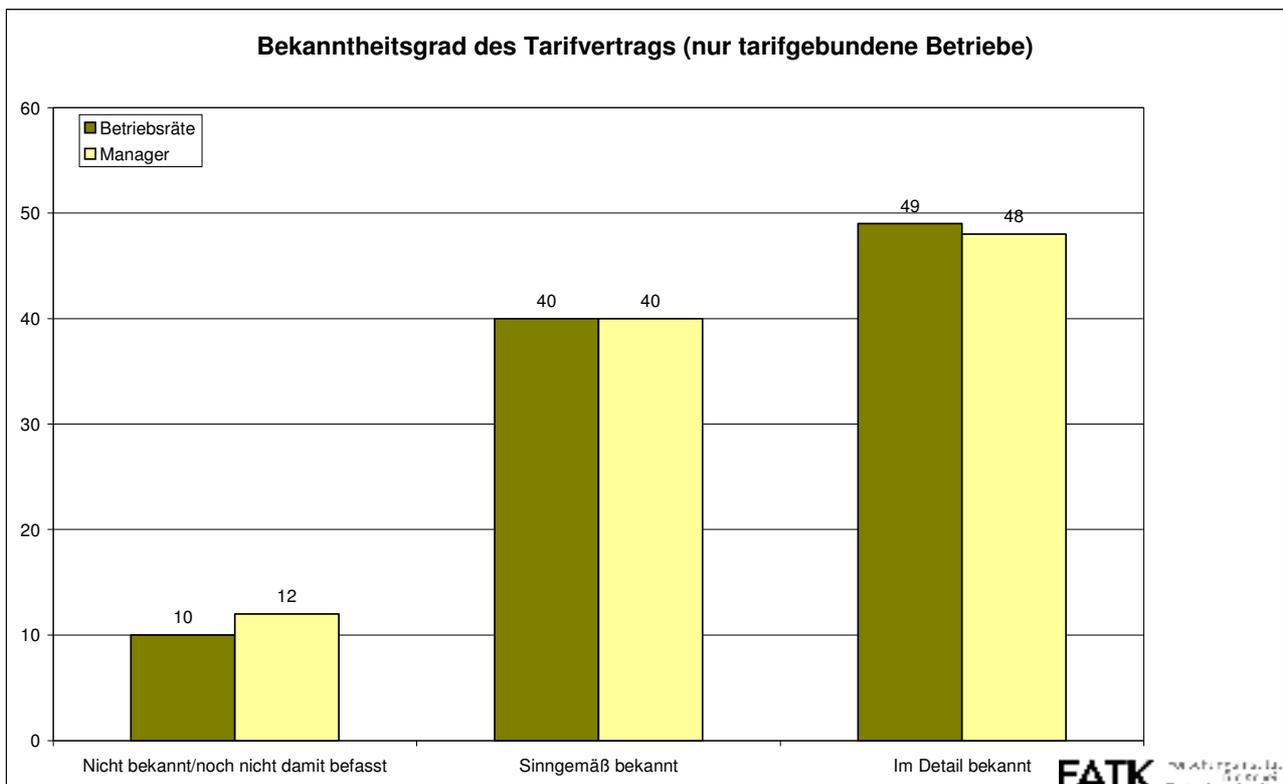
Wo es Konflikte gab, drehten sie sich am häufigsten um die Kosten bzw. Kostenübernahme. Auf die offen gestellte Frage wurde dieser Punkt bei Betriebsräten wie bei Managern am häufigsten genannt. Es ging generell um die Übernahme der Kosten, um Abgrenzungsprobleme zwischen betrieblicher und persönlicher Weiterbildung oder um einen von den Arbeitnehmern einzubringenden Eigenanteil. Reibungspunkt war vereinzelt auch die Beteiligung bzw. die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, um Freistellungen zur persönlichen Weiterbildung oder um die Einbindung aller Beschäftigten in die Weiterbildungsstrukturen und -verfahren. Auch der Sinn einer Betriebsvereinbarung wurde in Frage gestellt. Bis auf die Frage der Kostenübernahme waren dies jedoch Einzelfälle.

6. Bewertung, Nutzung und Wirkungen des Tarifvertrags

➤ Bekanntheitsgrad des Tarifvertrags

Der Bekanntheitsgrad des Tarifvertrags ist bei den Managern und den Betriebsräten insgesamt recht gut. Das gilt vor allem für die Akteure in tarifgebundenen Firmen. Knapp der Hälfte der Befragten sind die Regelungen im Detail bekannt, weiteren 40% sinngemäß. Lediglich 10% (BR) bzw. 12% (Man) kennen ihn nicht bzw. haben sich nicht mit ihm befasst. Den Akteuren in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten ist er erheblich häufiger nicht bekannt (Man 36%, BR 28%) als solchen in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten (Man 3%; BR 4%). Recht bekannt ist der Tarifvertrag auch in nicht tarifgebundenen Betrieben. Betriebsräte kennen ihn dort zu 29% im Detail (Man 23%) und zu 46% sinngemäß (Man 23%). Auch angewandt wird er dort. Da uns an dieser Stelle die Bewertungen und die Effekte von den Akteuren in den tarifgebundenen Unternehmen interessieren, werden wir uns in der weiteren Darstellung auf sie konzentrieren.

Abbildung 13



➤ **Umsetzungsprobleme**

Bei der Umsetzung des Tarifvertrags gab es nach Darstellung der Manager in 1% der Fälle große bzw. sehr große Probleme, gewisse Probleme verzeichneten 34%, keine 60%. Nach Darstellung der Betriebsräte war die Umsetzung etwas problembeladener: 7% geben an, es habe sehr große Probleme gegeben, 16% große. Gewisse Probleme registrierten 52%, keine 17%.

Im Managementsample zeigen sich keine statistischen Zusammenhänge mit der Betriebsgröße, der aktuellen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, der Existenz einer Betriebsvereinbarung und auch nicht mit der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsräten. In jedweder Konstellation war die Umsetzung des Tarifvertrags aus Sicht der Manager mit wenigen Problemen behaftet.

Aus der Warte der Betriebsräte ist das anders: Betriebsräte in Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten registrieren überdurchschnittlich häufig sehr große bzw. große Probleme. Zudem gibt es einen engen Zusammenhang zwischen der Qualität der Zusammenarbeit mit dem Management und den Umsetzungsproblemen. Ist sie gut, gibt es wenig Probleme und umgekehrt. Auch die Existenz einer Betriebsvereinbarung spielt eine Rolle. Wo es eine gibt, wird seltener über Umsetzungsprobleme geklagt. Die aktuelle wirtschaftliche Lage und die der vergangenen drei Jahre hat demgegenüber – wie bei den Managern auch – keinen Einfluss.

Über die Faktoren, die begünstigend wirkten, besteht zwischen Managern und Betriebsräten insgesamt gesehene weitgehende Einigkeit. Am häufigsten wird von beiden bei dieser offen gestellten Frage auf die bereits vor Abschluss des Tarifvertrags gut entwickelte Weiterbildungspraxis verwiesen. Der zweitwichtigste unterstützend wirkende Faktor bezieht sich bei den Managern auf die gute, im Zuge der Umsetzung nicht selten weiter verbesserte Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. An dritter Stelle rangieren bei ihnen die betrieblichen Notwendigkeiten und Zwänge zur Weiterbildung, sei es dass die Verfahren und Produkte diese unabdingbar machen, sei es, dass sie im Rahmen von Audits und Zertifizierungen nicht umhin kommen, mehr als bisher auf diesem Gebiet zu tun. Dieser Punkt steht bei beiden auf dem dritten Platz. Des Weiteren wird auf den Tarifvertrag insgesamt bzw. auf einzelne seiner Regelungen, vor allem auf das Qualifizierungsgespräch verwiesen, von denen ein „heilsamer Zwang“ ausginge. Dieser Aspekt ist bei den Betriebsräten der zweitwichtigste Faktor. Fördernd aus Sicht der Betriebsräte ist zudem das deutlich gemachte Interesse der Unternehmensleitung an dem Thema.

Tabelle 8: Begünstigende Faktoren bei der Umsetzung des Tarifvertrags (offene Frage, nur tarifgebundene Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich)

Manager (n=49)	%	Betriebsräte (n=74)	%
(1) Gute Weiterbildungspraxis vor Abschluss des Tarifvertrags	45	(1) Gute Weiterbildungspraxis vor Abschluss des Tarifvertrags	26
(2) Zusammenarbeit mit der Betriebsrat	27	(2) Abschluss des Tarifvertrags bzw. einzelne Regelungen	24
(3) Betriebliche Notwendigkeiten/Zwänge zur Weiterbildung	16	(3) Betriebliche Notwendigkeiten/Zwänge zur Weiterbildung (inkl. Zertifizierung)	26
(4) Abschluss des Tarifvertrags bzw. einzelne Regelungen	6	(4) Interesse der Geschäftsführung/ Unternehmensleitung	18
(5) Interesse der Führungskräfte und sonstiger Beschäftigter	4	(5) Druck bzw. Kompetenz des Betriebsrats	5
(6) Sonstiges	14	(6) Externe Unterstützung und Beratung (Agentur Q, IG Metall)	4
		(7) Sonstiges	16

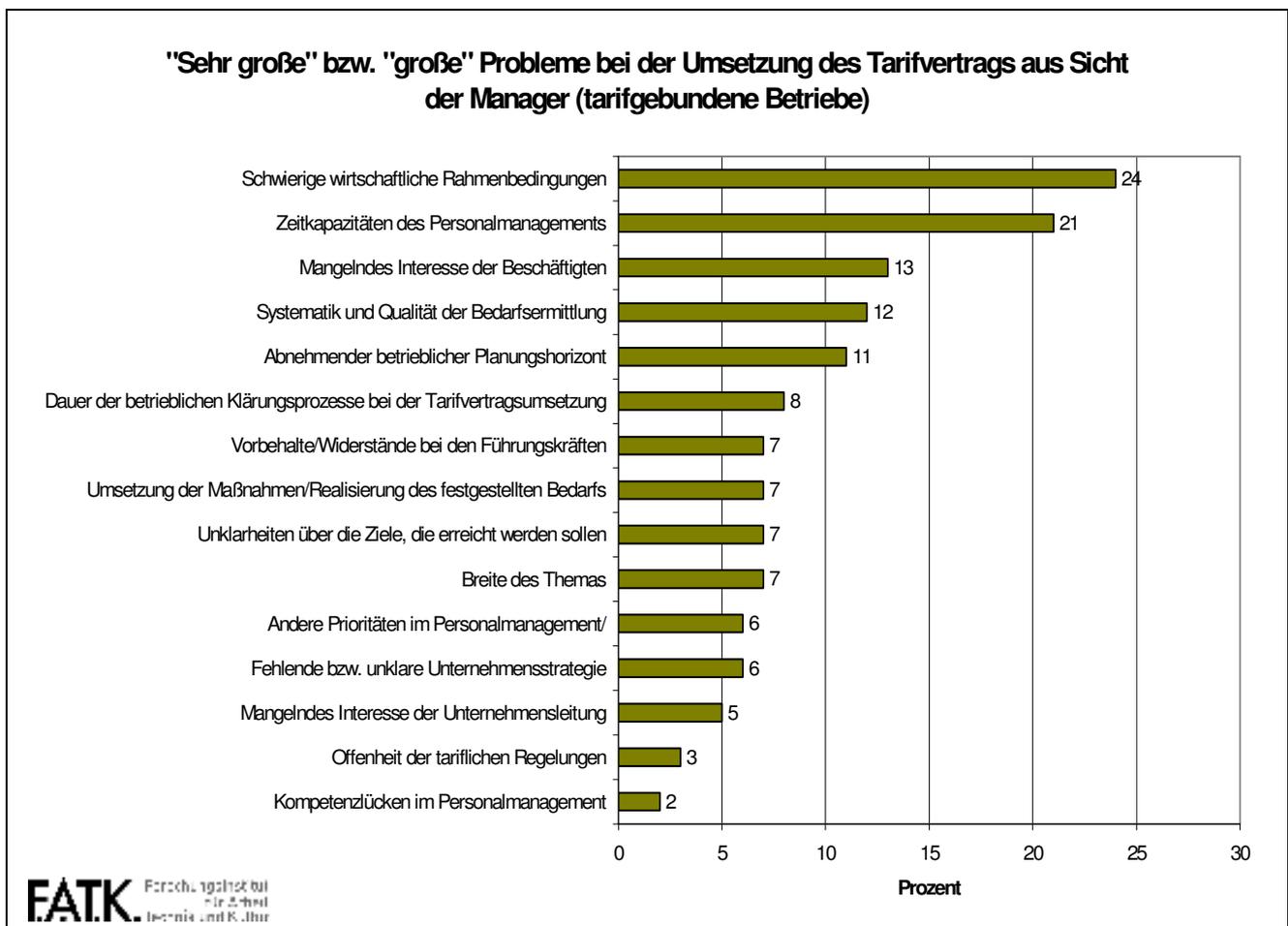
Nach Faktoren, die bei der Umsetzung behindernd gewirkt haben, wurde sowohl in offener als auch in geschlossener Form gefragt. Auf die offene Frage antworteten 35% (n=71) der Betriebsräte und 32% (n=49) der Manager der tarifgebundenen Betriebe. Es ergibt sich folgendes Bild: Für die Betriebsräte rangieren die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit deutlichem Abstand an erster Stelle jener Gründe, die bei der Umsetzung des Tarifvertrags behindernd wirkten. An zweiter Stelle folgt das Desinteresse oder der Widerstand der Unternehmensleitung, gefolgt von dem mangelnden Interesse der Führungskräfte und deren Mitarbeiter. Kritik am Tarifvertrag oder einzelner seiner Regelungen wird von ihnen selten angeführt. Die Manager, die hierzu Angaben gemacht haben, sehen das anders. Für sie ist der Tarifvertrag und/oder einzelne Regelungen der am häufigsten genannte Behinderungsfaktor. Es folgen – in anderer Reihenfolge – Punkte, die auch von den Betriebsräten genannt werden: das mangelnde Interesse der Führungskräfte und der Mitarbeiter sowie die wirtschaftlichen bzw. betrieblichen Rahmenbedingungen.

Tabelle 9: Behindernde Faktoren bei der Umsetzung des Tarifvertrags (offene Frage; nur tarifgebundene Unternehmen; Mehrfachnennungen möglich)

Manager (n=49)	%	Betriebsräte (n=74)	%
(1) Tarifvertrag bzw. einzelne Regelungen	38	(1) Wirtschaftliche Rahmenbedingungen (schlechte wirt. Lage, Kosten- und/oder Zeitdruck, Personalengpässe)	46
(2) Desinteresse der Vorgesetzten und Mitarbeiter	25	(2) Desinteresse/Widerstand der Unternehmens-/Geschäftsleitung	23
(3) Wirtschaftliche und sonstige betriebliche Rahmenbedingungen	19	(3) Mangelndes Interesse der Vorgesetzten und Mitarbeiter	15
(4) Kooperation mit dem Betriebsrat	6	(4) Tarifvertrag bzw. einzelne Regelungen	8
(5) Sonstiges	13	(5) Sonstiges	8

Die Antworten auf die standardisiert vorgegebenen Problemfelder ergeben folgendes Bild: Aus Managementsicht gibt es nur zwei Probleme, die etwa von einem Viertel als sehr groß bzw. groß eingeschätzt werden: die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Zeitkapazitäten des Personalmanagements. Drei weitere Punkte erhalten noch Zustimmungsquoten zwischen 11 und 13%: Das mangelnde Interesse der Beschäftigten, die Systematik und Qualität der Bedarfsermittlung sowie der abnehmende betriebliche Planungshorizont. Alle anderen potenziell hindernden oder störenden Faktoren spielen aus ihrer Sicht eine marginale Rolle. Manager aus Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten gewichten die Probleme nur an drei Stellen anders. Unklarheiten der Ziele, die erreicht werden sollen, stellen aus Ihrer Warte ebenso wie die Breite des Themas häufiger ein Problem dar. Ihnen machen dafür seltener Vorbehalte/Widerstände der Führungskräfte zu schaffen.

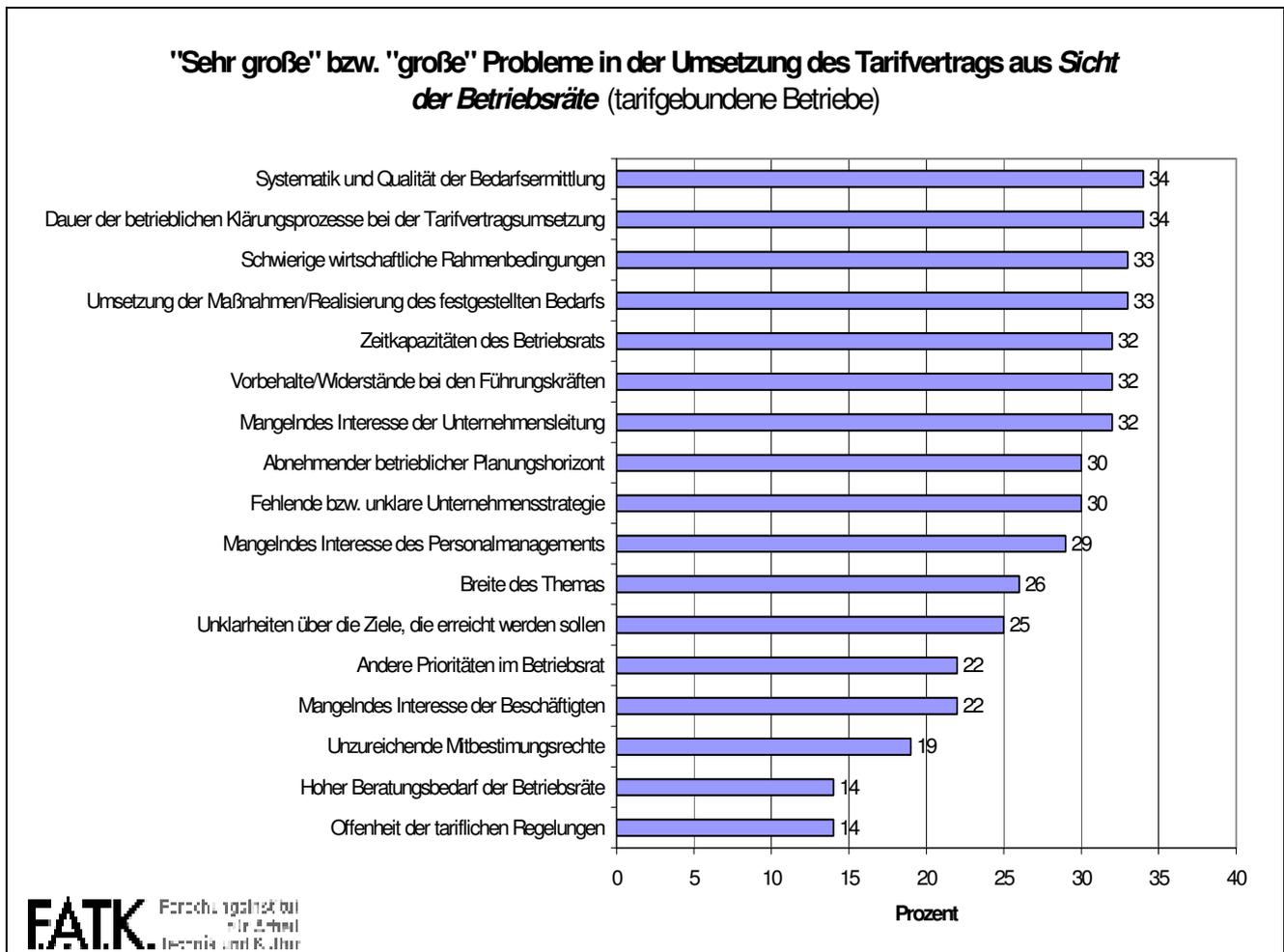
Abbildung 14



Betriebsräte sehen häufiger Umsetzungsprobleme: Zehn Aspekte werden als fast gleichgewichtige Problembereiche angesehen, darunter auch jene Themen, die bereits von den Managern genannt wurden. Ebenso häufig sind aber nach Meinung der Betriebsräte auch andere Punkte hindernd: die Dauer der betrieblichen Klärungsprozesse bei der Tarifvertragsumsetzung, die Umsetzung der Maßnahmen, d.h. die Realisierung des festgestellten Bedarfs, die Zeitkapazitäten des Betriebsrats als Pendant zu den Zeitproblemen des Per-

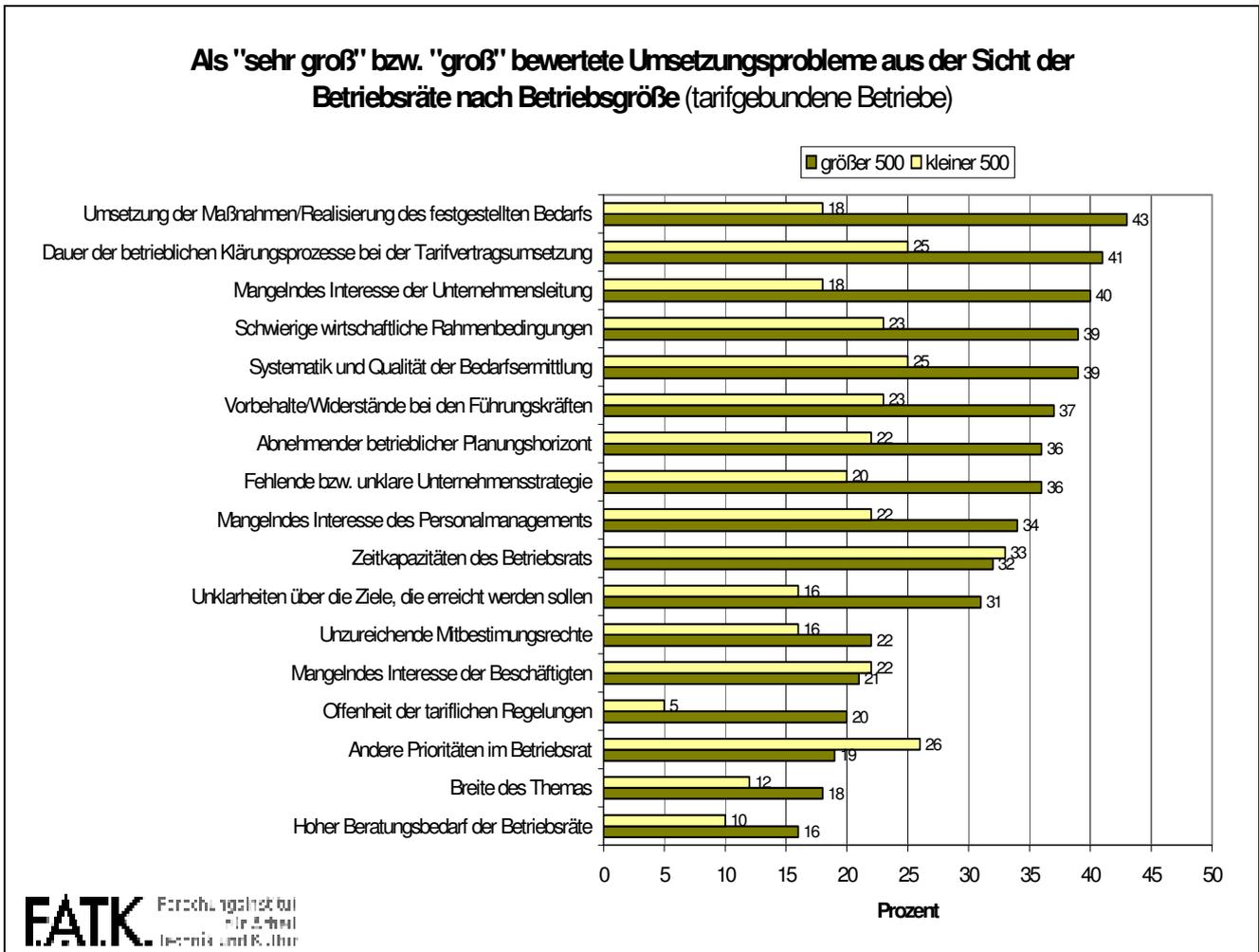
sonalmanagements, das mangelnde Interesse der Unternehmensleitung sowie die Vorbehalte seitens der Führungskräfte. Auch das Fehlen einer Unternehmensstrategie wird von 30% als (sehr) großes Problem eingeschätzt.

Abbildung 15



Zwischen Betriebsräten in größeren und kleineren Betrieben gibt es eine unterschiedliche Problemwahrnehmung. Betriebsräte in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten sehen fast durchweg deutlich weniger Probleme. Die Quoten derer, die sehr große bzw. große Probleme sehen, liegen bei ihnen zwischen 5 und 25%, bei den Betriebsräten in kleineren Betrieben zwischen 16 und 43%. Die Realisierung des festgestellten Weiterbildungsbedarfs ist für sie das größte Hemmnis. 43% halten es für ein (sehr) großes Problem, Betriebsräte in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten stimmen dem nur zu 18% zu. Ähnlich groß sind die Unterschiede bei der Dauer der betrieblichen Klärungsprozesse, dem Interesse der Unternehmensleitung an dem Thema und einer Reihe anderer Statements. Die höchste Übereinstimmung gibt es bei dem Problem der Zeitkapazitäten des Betriebsrats und dem mangelnden Interesse der Beschäftigten. Hinsichtlich dieser beiden Probleme unterscheiden sich ihre Angaben nicht.

Abbildung 16



Zäumt man das Pferd von der anderen Seite auf und gruppiert die Antworten danach, was aus Sicht beider Seiten *kein* Problem ist, zeigt sich, dass die Offenheit der Tarifregelungen von mehr als drei Viertel der Manager und der Hälfte der Betriebsräte dezidiert nicht als ein Problem angesehen werden. Für die Hälfte der Betriebsräte stellen auch unzureichende Mitbestimmungsrechte kein Hemmnis dar und auch nicht andere Prioritäten im Betriebsrat oder ein hoher Beratungsbedarf. Die Manager halten ein mangelndes Interesse der Unternehmensleitung in annähernd einem Viertel der Betriebe für kein Problem und auch nicht mögliche Kompetenzlücken im Personalmanagement.

➤ **Umsetzungsaktivitäten der Agentur Q**

Die Tarifparteien haben zur Unterstützung der Umsetzung des Tarifvertrags und ihrer beruflichen Weiterbildungsaktivitäten eine gemeinsam getragene Agentur eingerichtet (Agentur Q), die 2002 ihre Arbeit aufnahm. Bei den Betriebsräten ist der Bekanntheitsgrad höher als bei den Managern. Bei 38% der Betriebsräte und 22% der Manager ist sie mittlerweile gut bzw. sehr gut bekannt, nicht bekannt ist sie einem Drittel der Betriebsräte und 41% der Manager. Zwischen der Betriebsgröße und dem Bekanntheitsgrad gibt es einen

signifikanten Zusammenhang. Je größer die Betriebe, desto bekannter ist sie. In Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten kennen sie 57% der Betriebsräte nicht, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten reduziert sich der Anteil auf 9%.

Tabelle 10: Bekanntheitsgrad der Agentur Q in tarifgebundenen Betrieben (Angaben in Prozent)

	Betriebsräte	Manager
Sehr gut bekannt	10	3
Gut bekannt	28	19
Weniger gut bekannt	30	37
Nicht bekannt	32	41

Der unterschiedliche Bekanntheitsgrad der Agentur Q bei den Betriebsräten und Managern schlägt sich jedoch nicht in einem entsprechend unterschiedlichen Nutzungsgrad nieder. Nach Angaben der Betriebsräte haben 25% der befragten Betriebe die Umsetzungshilfen der Agentur in Anspruch genommen, nach Angaben der Manager waren es 19%. Die Betriebsgröße zeigt zudem keinen Einfluss auf die Nutzung, d.h. Unternehmen mit weniger als 200 Beschäftigte nutzen die Agentur z.B. (fast) genauso häufig wie Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Auch die wirtschaftliche Situation der Betriebe spielt keine Rolle.

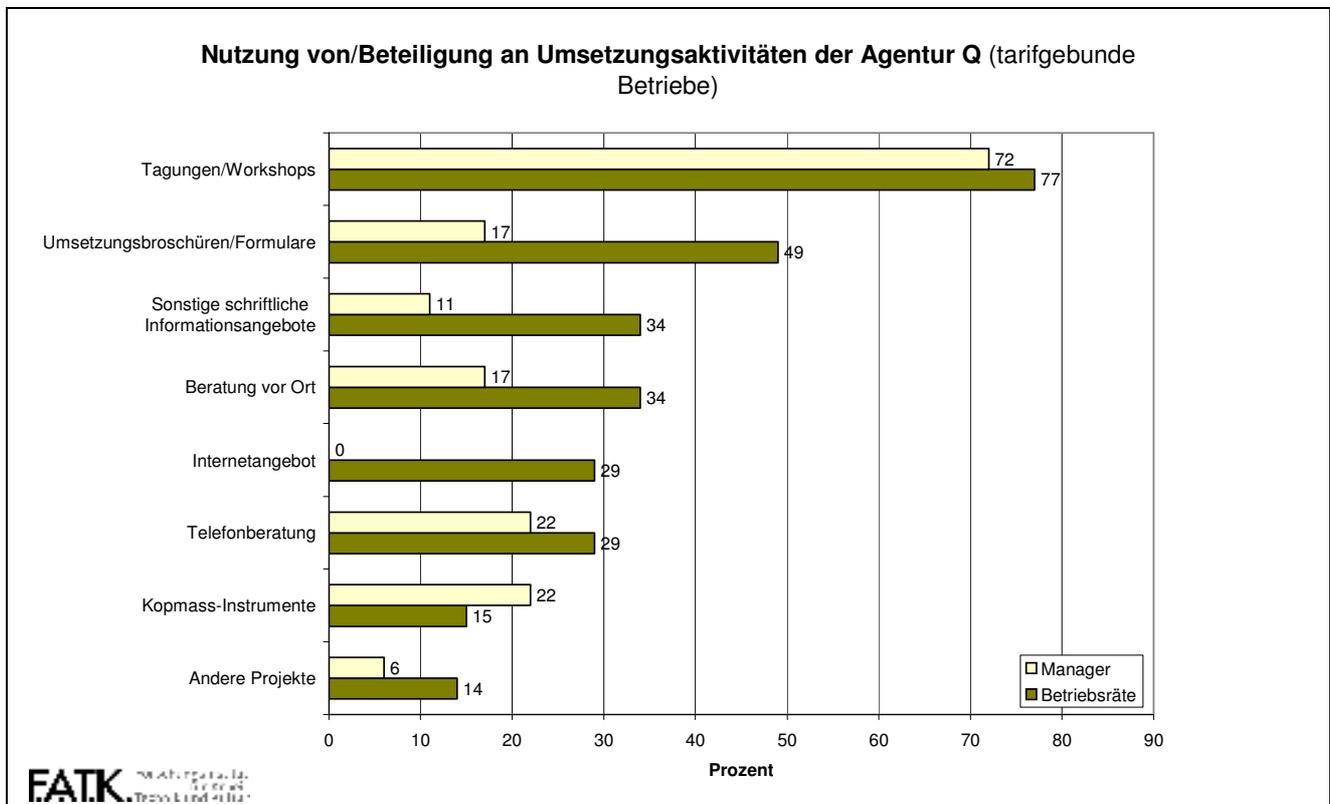
Tabelle 11: Inanspruchnahme von Umsetzungshilfen der Agentur Q nach Betriebsgröße (Angaben in Prozent)

	Betriebsräte	Manager
1 bis 199	21	13
200 bis 499	27	28
500 bis 999	18	28
1.000 und mehr	28	17

Manager und Betriebsräte, die die Angebote der Agentur nutzten bzw. sich an Initiativen beteiligten, gingen am häufigsten auf die Tagungen und Workshops. Sie waren das von den meisten wahrgenommene Forum, auf dem sich die Agentur präsentierte. Umsetzungsbroschüren wurden von den Betriebsräten am zweithäufigsten genutzt, auch sonstige schriftliche Informationsangebote fanden bei ihnen mehr Resonanz als bei den Managern. Beratungserfahrungen vor Ort machten 34% der Betriebsräte, die in Kontakt mit der Agentur traten, von Managementseite aus waren es 17%. Das Internetangebot wurde ausschließlich von den Betriebsräten genutzt, bei der telefonischen Beratung haben sie auch einen leichten Überhang, bei der Entwicklung und Erprobung der Kompass-Instrumente waren etwas mehr Manager als Betriebsräte beteiligt. Die Bewertung der verschiedenen Aktivitäten der Agentur fällt bei den Betriebsräten fast durchweg gut bis sehr gut aus, bei den Managern ist das Lob etwas verhaltener. Von ihrer Seite aus gibt es häufiger auch die mittlere Bewertung „befriedigend“. Die beste Bewertung erhielten die Workshops und Tagungen, die schlechteste die Kompass-Instrumente, denen 20% der Betriebsräte und 25% der Manager die Note „unbefriedigend“ gaben. Da gerade in diesem

Fall die Zahl der Antwortenden gering ist, sollte das Datum mit Vorsicht interpretiert werden.

Abbildung 17



Die offen gestellte Frage, auf welchen Feldern die Agentur Q künftig aktiver werden sollte, beantworteten 33 Betriebsräte und 12 Manager, also eine relativ kleine Gruppe. Die einzige Themenballung, die es bei den Managern gibt, zielt auf die Erhöhung der Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt. Hier sollen Empfehlungen gegeben und Betriebe beraten werden. Ansonsten reichen die Empfehlungen von konkreten Einzelempfehlungen wie einem EDV-Tool zur Verwaltung und Abwicklung der Qualifizierungsgespräche bis dahin, für Jugendliche, die keinen Abschluss haben, technische Schulen und Betriebe auf regionaler und lokaler Ebene besser zusammen zu bringen.

Betriebsräte setzen bei ihren Empfehlungen auch einen Schwerpunkt auf die Entwicklung von Weiterbildungsmodulen für bestimmte Zielgruppen (Ältere, Geringqualifizierte, Jugendliche nach der Ausbildung). Der größte Block umfasst Anregungen, die auf ein stärkeres Einwirken auf die Betriebe zielen, sich des Themas Weiterbildung anzunehmen. Die Initiierung von Austauschmöglichkeiten, die Netzwerkbildung und die Intensivierung des Wissenstransfers fordert eine weitere, allerdings kleinere Gruppe.

➤ Sonstige Umsetzungsaktivitäten der Tarifparteien

Die Betriebsräte wurden gefragt, ob sie weitere Umsetzungshilfen der Tarifparteien in Anspruch genommen haben. Bei 59% war dies der Fall, 44% nahmen Hilfen der IG Metall in Anspruch, 2% von Südwestmetall, 13% von beiden. An erster Stelle der wahrgenommenen Umsetzungshilfen rangieren Schulungen der Verwaltungsstellen. Mit deutlichem Abstand auf dem zweiten Rang folgt die betriebliche Beratung durch die Verwaltungsstellen. Broschüren, Umsetzungshilfen und Materialien der IG Metall folgen auf Platz drei. Musterbetriebsvereinbarungen spielen ebenfalls eine große Rolle. 40% geben an sie genutzt zu haben. Die Hilfen werden durchweg gut bewertet, am besten die betriebliche Beratung durch die Verwaltungsstellen, am schlechtesten wieder die Kompass-Instrumente.

Tabelle 12: Von den Betriebsräten in Anspruch genommene Umsetzungshilfen der Tarifparteien und ihre Bewertung (Angaben in Prozent)

	Genutzt/ Teilgenom- men an (N=136)	Bewertung (N=12 bis 106)			
		Sehr gut	Gut	Befriedigend	Unbefriedigend
• Schulungen i.d. Verwaltungsstellen	79	19	71	10	0
• Bezirkliche Workshops/Tagungen	33	21	71	7	2
• Musterbetriebsvereinbarung	40	7	73	18	2
• Broschüren/Umsetzungshilfen/ Materialien	58	8	81	11	0
• Betriebliche Beratung durch die Verwaltungsstellen	61	42	52	6	0
• Betriebliche Beratung durch die Bezirksleitung	11	12	47	35	6
• Betriebsrätenetzwerk Maschinenbau	10	36	43	14	7
• KOMPASS-Instrumente	8	8	33	25	33
• Internetangebot	21	14	61	25	0
• Andere Projekte	9	8	54	39	0

Aus Sicht der Betriebsräte waren die Umsetzungshilfen der Tarifparteien zu 10% mehr als ausreichend und zu 76% ausreichend. Lediglich 14% halten sie für nicht ausreichend. Ein klarer statistischer Zusammenhang mit der Betriebsgröße zeigt sich nicht. Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten haben allerdings halb so oft die Meinung, das Angebot sei nicht ausreichend gewesen.

15 Betriebsräte machen Angaben zu den ihres Erachtens fehlenden bzw. defizitären Angeboten. Vier wünschen sich mehr direkte Unterstützung der Betriebe, drei qualifiziertere Schulungen mit mehr Praxisbezug, drei mehr bzw. bessere Information.

Die generelle Bewertung der Umsetzungsaktivitäten und Umsetzungshilfen der Tarifparteien und der Agentur Q fällt gut aus, wobei sich allerdings viele ein Urteil nicht zutrauen,

zumal dann, wenn die Arbeit der „Gegenseite“ oder der Agentur Q beurteilt werden soll. 50% der Mitglieder von Südwestmetall sind mit den Umsetzungsaktivitäten ihres Verbandes zufrieden, 13% sind weniger oder nicht zufrieden, 37% enthalten sich der Stimme. Bei der Beurteilung der Agentur Q sind es noch mehr, die keine Angaben machen möchten (Man 58%; BR 54%). Diejenigen, die ein Urteil abgeben, tendieren in die positive Richtung. Die Betriebsräte sind mit der Gewerkschaft noch zufriedener als die Manager mit ihrem Verband. Die Betriebsgröße hat außer bei der Beurteilung der Agentur Q keinen Einfluss. Für sie gilt: Je kleiner die Betriebsgröße, desto mehr antworten mit „weiß nicht“ und desto niedriger ist der Anteil jener, die ihre Arbeit für (sehr) zufrieden stellend hält. Bei Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten sind es 29%, in größeren Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten sind es 49%.

Tabelle 13: Beurteilung der Umsetzungsaktivitäten und -hilfen der Tarifparteien und der Agentur Q (Angaben in Prozent)

	Betriebsräte			Manager		
	(Sehr) zufrieden stellend	Weniger/nicht zufrieden stellend	Weiß nicht	(Sehr) zufrieden stellend	Weniger/nicht zufrieden stellend	Weiß nicht
Südwestmetall	14	24	63	50	13	37
IG Metall	71	13	17	30	17	54
Agentur Q	36	10	54	25	17	58

➤ Nutzung des Tarifvertrags

Welche Regelungen des Tarifvertrags finden Anwendung, welche werden nur teilweise praktiziert und welche ignoriert? Wir haben uns der Beantwortung dieser Frage genähert, in dem wir die betrieblichen Akteure danach gefragt haben, ob verschiedene Regelungen, die der Tarifvertrag vorsieht, in ihrem Unternehmen mit oder ohne Bezug auf ihn angewandt werden. Bei dieser Frage bleibt somit offen, ob die entsprechende Praxis in der Handhabung und im Umgang mit dem Thema Weiterbildung auf den Tarifvertrag zurückzuführen ist oder andere Gründe dafür maßgeblich sind. Geklärt werden sollte, in welchem Umfang die prozessualen und substanziellen Vorgaben des Tarifvertrags realisiert sind, ob mit oder ohne sein Zutun.

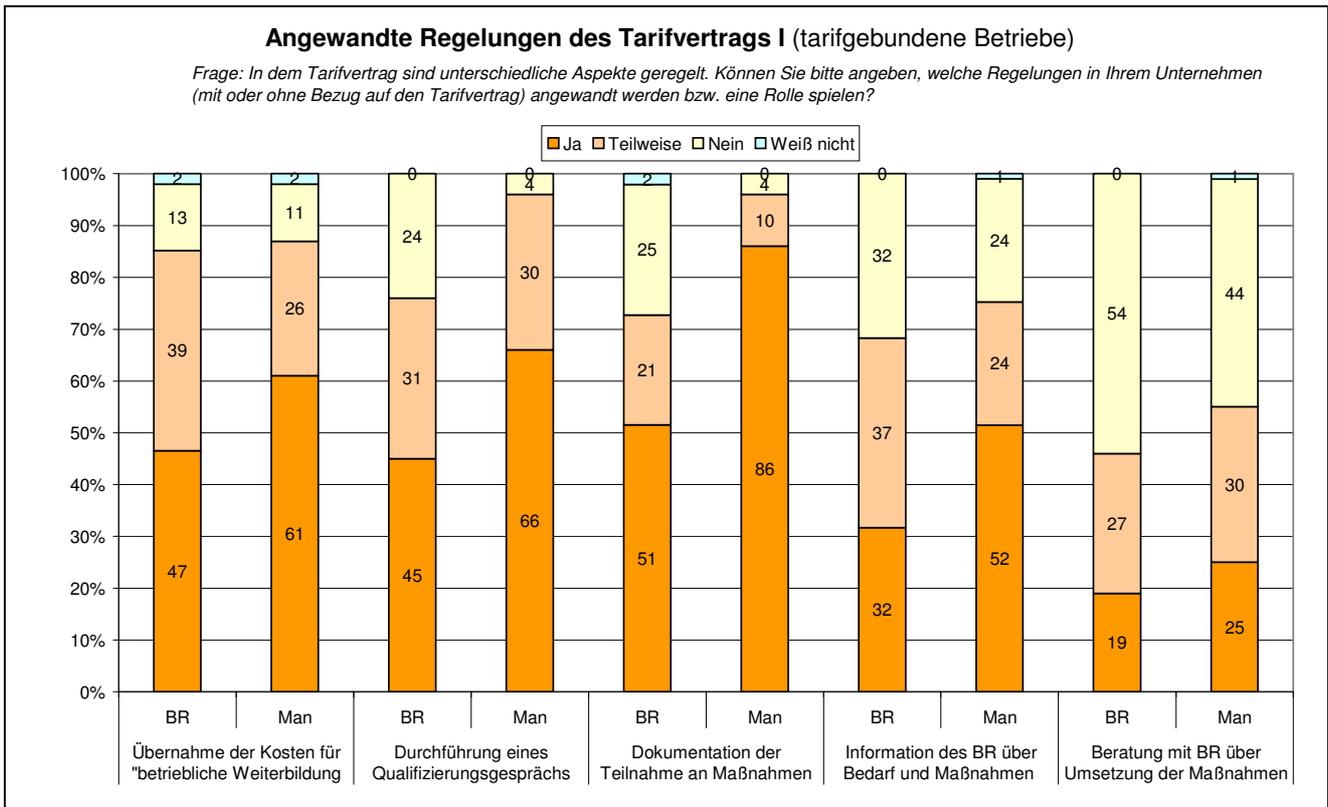
Nimmt man die Antworten der Manager und dabei die Antwortkategorien „ja“ und „teilweise“ zusammen, dann sind drei Kernelemente des Tarifvertrags mittlerweile annähernd flächendeckend realisiert: die Durchführung von Qualifizierungsgesprächen, die Dokumentation der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und die Übernahme der Kosten für „betriebliche Weiterbildung“ durch den Arbeitgeber. Auch die Information des Betriebsrates über den Qualifizierungsbedarf und die vereinbarten Maßnahmen werde in der Hälfte der Betriebe immer, in weiteren 24% teilweise praktiziert.

Eine deutlich schwächere Bestätigung erfahren die Statements, wonach es eine jährliche Beratung mit dem Betriebsrat über die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen und eine Freistellung der Beschäftigten bzw. Teilzeitarbeit zur „persönlichen Weiterbildung“ mit

einem garantierten Rückkehrrecht gibt. Etwa ein Viertel der Manager stimmen dem uneingeschränkt zu, weitere 30% teilweise, so dass sich immerhin für die Hälfte der Betriebe sagen lässt, dass diese Regelungen wenn nicht voll, dann doch teilweise eingehalten werden. Bei jenen Regelungen, die dem Schutz und der besonderen Förderung von Geringqualifizierten und Beschäftigten in restriktiven Arbeitsverhältnissen dienen sollen, nimmt die Anwendungsintensität weiter ab. Zwar wird nach übereinstimmender Darstellung der Manager und der Betriebsräte in der Mehrheit der Betriebe die Notwendigkeit von Maßnahmen für Geringqualifizierte geprüft bzw. Beschäftigte in restriktiven Arbeitsverhältnissen bei der Besetzung offener Stellen vorrangig berücksichtigt, in aller Regel wird dies jedoch nicht durchweg und immer so gehandhabt. Nur 6 bzw. 13% der Befragten stimmen dem ohne Einschränkung zu. Eindeutiger ist das Antwortverhalten bei der Frage, ob es eine paritätische Kommission zur Konfliktlösung gibt. 20% der Manager und 22% der Betriebsräte stimmen dem zu, eine eingeschränkte Zustimmung geben 4 bzw. 6%.

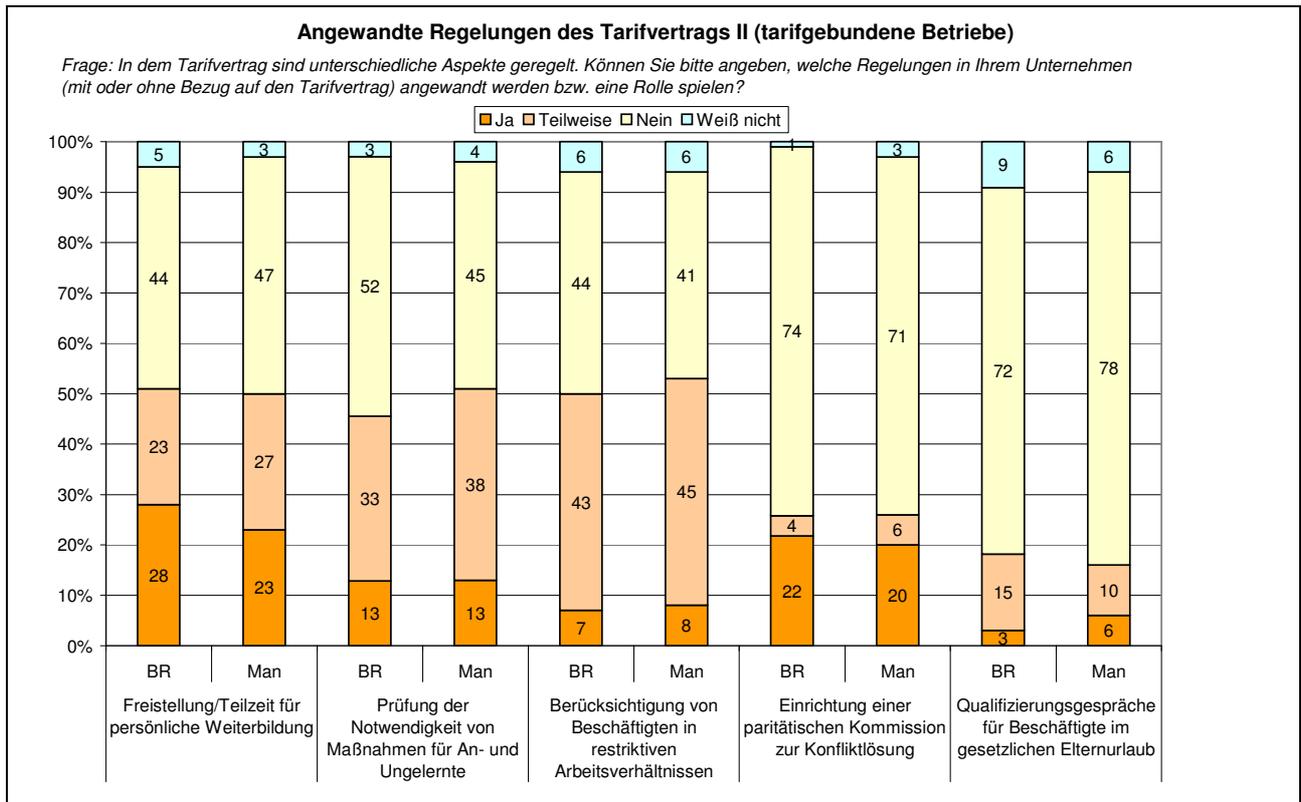
Ganz selten angewandt wird das Qualifizierungsgespräch für Beschäftigte im Elternurlaub. Auch an diesem Punkt unterscheidet sich die Einschätzung der Betriebsräte kaum von jener der Manager, deren Bild über die Anwendung bestimmter Verfahren oder Nutzung von Instrumenten, von drei Ausnahmen abgesehen, bemerkenswert homogen ist. Die Ausnahmen sind die Durchführung von Qualifizierungsgesprächen, die Dokumentation der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und, in geringerem Maße, die Information des Betriebsrats über den Qualifizierungsbedarf und die vereinbarten Maßnahmen. In diesen drei Fällen ist die Zustimmungsquote der Betriebsräte deutlich niedriger, vor allem die ohne Vorbehalt. Der Grund dafür könnte sein, dass Betriebsräte und Manager unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, welche Ansprüche an ein Qualifizierungsgespräch, an den Informationsfluss zwischen beiden Seiten oder an die Dokumentation der Weiterbildungsmaßnahmen zu stellen sind.

Abbildung 18



Zwischen der Betriebsgröße und der Realisierung der verschiedenen Regelungen des Tarifvertrags besteht bei den Angaben der Betriebsräte, von der Einrichtung einer paritätischen Kommission abgesehen, durchweg ein hochsignifikanter Zusammenhang. Betriebsräte in Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten sind dreimal so häufig der Meinung, Qualifizierungsgespräche würden in ihrem Unternehmen nicht durchgeführt (32%:11%). In größeren Betrieben wird nur in 16% der Fälle der Betriebsrat nicht über den Qualifizierungsbedarf informiert, in kleineren in 42%. Die jährliche Beratung mit dem Betriebsrat wird doppelt so häufig praktiziert und über die Dokumentation der Maßnahmen halb so oft Klage geführt. Das Qualifizierungsgespräch im Elternurlaub findet auch in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten nicht regelmäßig statt, aber immerhin zumindest teilweise in 32% der Fälle, während es in kleineren Betrieben so gut wie nicht praktiziert wird. Die Liste ließe sich fortsetzen. Durchweg gilt: In größeren Betrieben werden die Regelungen des Tarifvertrags häufiger umgesetzt als in kleineren. Es gibt zwei Ausnahmen: Die Einrichtung einer paritätischen Kommission und die Finanzierungsregelung, wonach der Arbeitgeber die Kosten der „betrieblichen“ Weiterbildung zu übernehmen hat. In beiden Fällen sind die Unterschiede zwischen größeren und kleineren Betrieben nicht signifikant. Paritätische Kommissionen gibt es in kleineren Betrieben kaum seltener als in größeren und die Finanzierungsregelung, die schon vor Abschluss des Qualifizierungstarifvertrags gegolten hat, wird weitgehend nicht nur von größeren, sondern auch von den kleineren Unternehmen eingehalten.

Abbildung 19



Dargestellt wurde, in welchem Umfang aus Sicht der Manager und Betriebsräte verschiedene Vorgaben, die der Tarifvertrag vorsieht, in den Betrieben realisiert sind. In vielen Punkten zeigte sich eine bemerkenswerte Übereinstimmung in den Einschätzungen beider Seiten. An einigen Punkten ging das Urteil auseinander, mit am meisten bei der Frage, ob Qualifizierungsgespräche geführt werden oder nicht, also einem der Kernpunkte des Qualifizierungstarifvertrags. Damit ist die Frage aufgeworfen, ob und in wieweit die betriebliche Weiterbildungspraxis mit den Regelungen des Tarifvertrags übereinstimmt oder ihnen widerspricht. Diese Frage ist nicht leicht zu klären, da der Qualifizierungstarifvertrag vor allem prozessorale Vorgaben macht und nur wenige substanzielle Mindestnormen kennt, die zudem, wie etwa die, jährlich ein Qualifizierungsgespräch zu führen, qualitativ nicht weiter bestimmt sind. Eine unterschiedliche Interpretation, ob die betriebliche Weiterbildungspraxis dem Tarifvertrag entspricht, ist damit vorgezeichnet.

Das schlägt sich in der Beantwortung der Frage nach dem Umsetzungstyp nieder. In unserem Fragebogen hatten wir vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

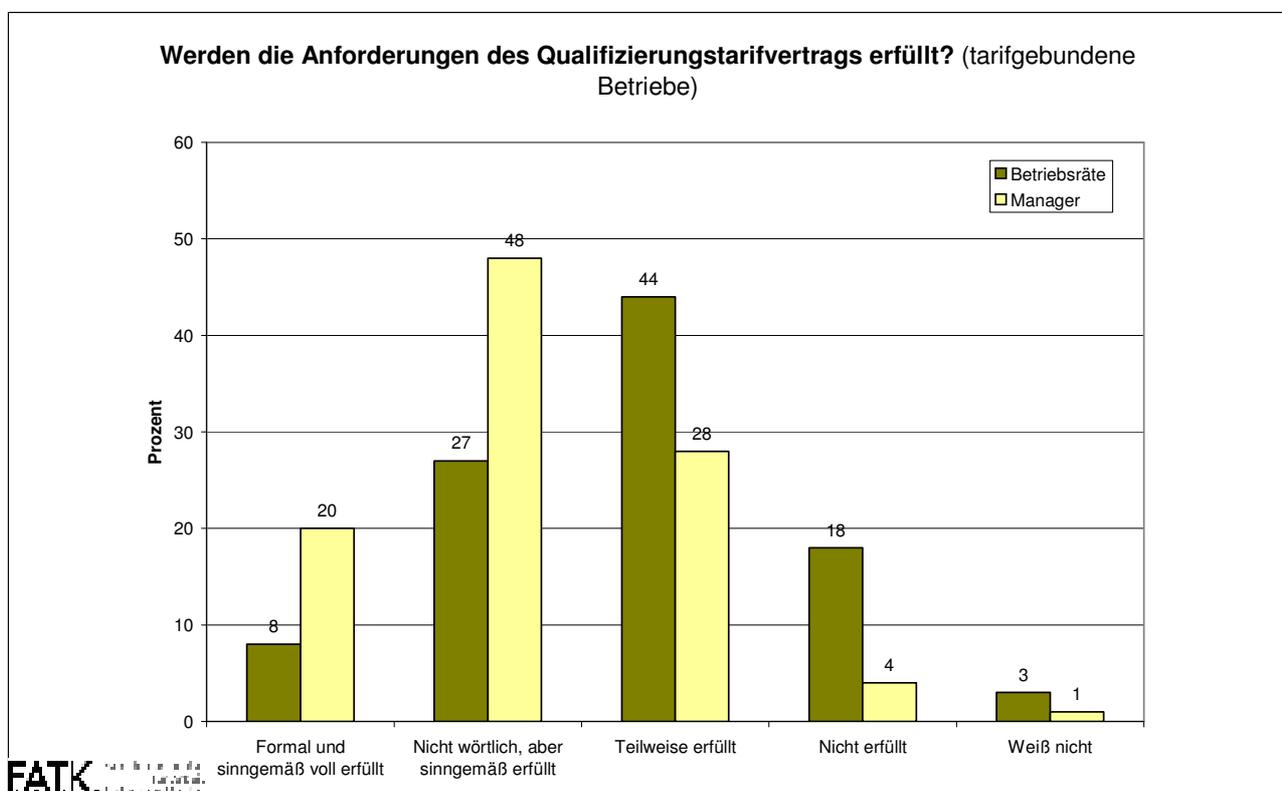
- Eine formal und sinngemäß volle Erfüllung der Anforderungen des Tarifvertrags
- Eine nicht wörtliche, aber sinngemäße Erfüllung
- Eine teilweise Erfüllung
- Eine Nichterfüllung.

Erwartungsgemäß sehen die Manager den Tarifvertrag häufiger wenn nicht formal, dann doch sinngemäß erfüllt, während die Betriebsräte ihn häufiger nur teilweise oder gar nicht

erfüllt sehen. Bei allen Unterschieden im Grad der Erfüllung seiner Vorgaben, wichtig ist hervorzuheben, dass nur 4% der Manager und 18% der Betriebsräte ihn nicht erfüllt sehen. In Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten kommen 29% (BR) bzw. 6% (Man) zu diesem Urteil, in größeren Betrieben 5% bzw. 2%. Es gibt also einen klaren Zusammenhang zur Betriebsgröße. Jenseits der Grenzlinie von 500 kann somit auch aus Sicht der Betriebsräte in 95% der Fälle von einer zumindest teilweisen Realisierung der Anforderungen des Tarifvertrags gesprochen werden.

Welchem „Umsetzungstyp“ die Unternehmen zuzuordnen sind, hängt bei den Betriebsräten von der Qualität der Zusammenarbeit mit dem Management ab. Ist die Zusammenarbeit aus Sicht der Betriebsräte sehr gut, sind 58% der Meinung, den Anforderungen des Tarifvertrags werde formal und sinngemäß Genüge getan, halten sie die Zusammenarbeit für gut, sinkt die Quote schon auf 15% und wird sie noch schlechter bewertet, sinkt sie auf Null. Im Managementsample wird dieser Zusammenhang nicht bestätigt.

Abbildung 20



➤ **Bewertung und Wirkungen des Tarifvertrags**

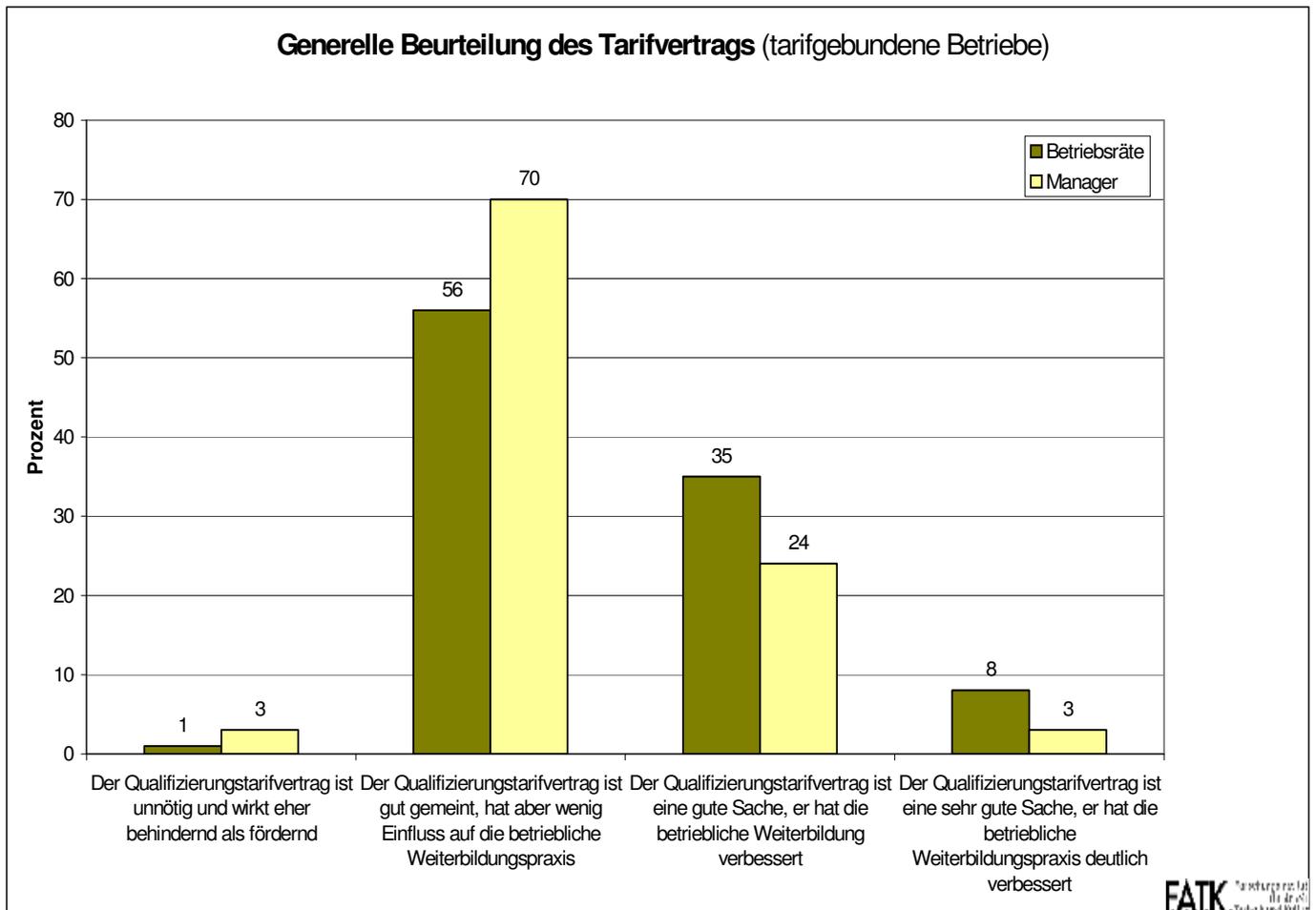
Wie wird der Tarifvertrag bewertet und welche Wirkungen werden ihm zugeschrieben? Hier finden wir ein interessantes Phänomen, da die pauschale Bewertung des Tarifvertrags und der von ihm ausgehenden Wirkungen deutlich zurückhaltender ausfällt als das Urteil bei differenzierter Nachfrage nach bestimmten Wirkungsdimensionen. In die generelle Beurteilung dürften neben den konkreten betrieblichen Erfahrungen auch in stärkerem Maße allgemeine politische Wertungen und verbandspolitische Deutungsmuster eingehen, was bei den konkreten Nachfragen weniger zu erwarten ist. Die befragten Akteure dürften bei der generellen Bewertung stärker im Sinne einer politischen Erwünsch-

heit antworten, d.h. Manager dürften eher zu einer Unterschätzung, Betriebsräte eher zu einer Überschätzung der Effekte tendieren. Durch eine differenzierte Nachfrage nach möglichen Wirkungsebenen versuchten wir, das zu korrigieren. Bei diesem Vorgehen wird zwar einerseits akut nicht präsente Wirkungsaspekte in Erinnerung gebracht und somit Dinge hervorgehoben, die leicht „unter den Tisch“ fallen, es besteht aber andererseits die Gefahr einer gewissen Suggestivwirkung und somit der Überhöhung der Effekte. Die tatsächlichen Wirkungen dürften, so ist unser Gesamteindruck, stärker sein als sie in den Pauschalbewertungen zum Ausdruck kommen, aber auch etwas schwächer, als die Detailnachfragen nahe legen.

Zunächst zur generellen Bewertung des Tarifvertrags. Hervorzuheben ist zunächst, dass es nur sehr wenige dezidierte Kritiker des Tarifvertrags gibt, die ihn für unnötig und eher hindernd als fördernd halten. Von den Managern vertreten nur 3% diese Meinung, von den Betriebsräten 1%. Nahezu alle halten den Tarifvertrag demnach im Prinzip für eine gute Sache, wobei ihm allerdings auch eine Mehrheit beider Seiten wenig Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspraxis zubilligen. 70% der Manager und 56% der Betriebsräte halten den Tarifvertrag für „gut gemeint“, sind allerdings zugleich der Meinung, er habe „wenig Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspraxis“. Etwa ein Viertel der Manager und knapp die Hälfte der Betriebsräte sieht die betriebliche Weiterbildungspraxis durch den Tarifvertrag verbessert.

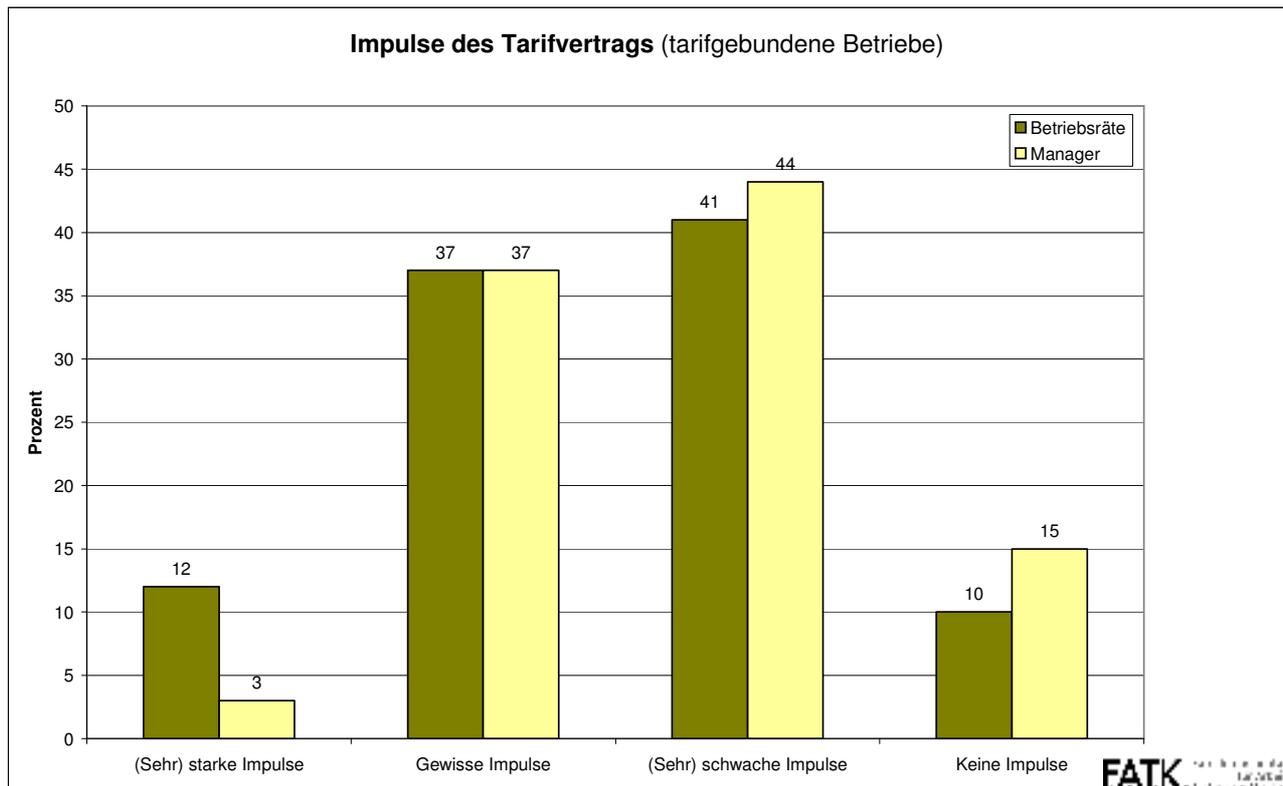
Die pauschale Bewertung des Tarifvertrags und seiner Effekte ist bei den Betriebsräten stark abhängig von der Betriebsgröße. Je größer die Betriebe sind, desto positiver ist die Bewertung und desto mehr Effekte werden ihm zugeschrieben. In Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten vertreten 18% der Betriebsräte die Meinung, er sei eine gute Sache und habe etwas bewirkt, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten sind es 62%. Die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage zeigt demgegenüber keinen Einfluss, wohl aber die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management. Je besser sie ist, desto positiver das Urteil über den Tarifvertrag und umgekehrt.

Abbildung 21



Wie stark die Impulse waren, die vom Qualifizierungstarifvertrag ausgingen, wurde in einer weiteren Frage erhoben. Manager und Betriebsräte kommen dabei zu einer relativ übereinstimmenden Einschätzung. Dass von dem Tarifvertrag keine Impulse ausgingen, meinen 10% der Betriebsräte und 15% der Manager, für schwach bzw. sehr schwach halten sie 41% (BR) bzw. 44% (Man). Identisch ist der Anteil jener, die dem Tarifvertrag „gewisse“ Impulse zubilligen (37%). Stark oder sehr stark waren sie nach Meinung von 12% der Betriebsräte und 3% der Manager.

Abbildung 22



Ob Impulse wahrgenommen und wie stark sie eingeschätzt werden, hängt natürlich davon ab, ob der Tarifvertrag auch umgesetzt wurde bzw. welchem „Umsetzungstyp“ die betrieblichen Akteure sich zuordnen. Sind sie der Meinung, die Anforderungen des Tarifvertrags würden nicht erfüllt, was immerhin 18% der Betriebsräte meinen, dann können auch keine Impulse wahrgenommen werden. Je korrekter und vollständiger die Umsetzung des Tarifvertrags nach Einschätzung der Betriebsräte ist, desto mehr Impulse werden ihm auch zugeschrieben. Werden die Anforderungen formal und/oder sinngemäß erfüllt, sind 19% der Meinung, es gäbe (sehr) starke und 60% es gäbe gewisse Impulse, werden die Anforderungen nur teilweise erfüllt, sind es 8% bzw. 40%. Die Tendenz wird im Managersample bestätigt.

Im Betriebsratssample zeigt sich zudem ein Zusammenhang zur Qualität der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsräten. Je besser die Zusammenarbeit ist, desto besser ist die Umsetzung des Tarifvertrags und desto mehr Impulse werden ihm auch zugeschrieben. Zudem finden wir bei ihnen auch einen starken Zusammenhang zur Betriebsgröße. Je kleiner die Betriebe sind, desto höher ist der Anteil jener, die dem Tarifvertrag (sehr) geringe oder keine Impulse zusprechen. In Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten sind 82% der Betriebsräte dieser Meinung, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten nur 28%. Umgekehrt registrieren Betriebsräte in den größeren Betrieben zu 72% gewisse bis sehr starke Impulse, in kleineren Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten lediglich 18%. Im Managersample zeigt sich dieser Zusammenhang allerdings nicht. Weder bei den Managern noch bei den Betriebsräten gibt es einen Zusammenhang zur Belegschaftsstruktur und zur wirtschaftlichen Lage des Betriebes.

Tabelle 14: Impulse des Qualifizierungstarifvertrags nach Betriebsgröße (Angaben in Prozent)

	(Sehr) starke Impulse		Gewisse Impulse		(Sehr) schwache/ keine Impulse	
	Manager	Betriebsräte	Manager	Betriebsräte	Manager	Betriebsräte
0 bis 199 Beschäftigte	3	2	36	16	61	82
200 bis 499 Beschäftigte	5	12	26	35	69	52
500 bis 999 Beschäftigte	0	21	35	42	65	38
1.000 und mehr Beschäftigte	3	15	54	57	43	28

Welcher Art sind die Impulse, auf welchen Ebenen, in welchen Bereichen gibt es Effekte? Um dieser Frage näher zu kommen, wurde den Managern und Betriebsräten eine Liste mit Hoffnungen und Befürchtungen vorgelegt. Angegeben werden sollte, ob das Statement als eher zutreffend oder eher nicht zutreffend angesehen wird.

Betriebsräte registrieren am häufigsten ihr eigenes verstärktes Engagement. Mehr als die Hälfte stellen das fest. Genauso viele sehen das Thema insgesamt wichtiger genommen. Knapp die Hälfte der Betriebsräte konstatieren eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten sowie Verbesserungen bei der Dokumentation und Zertifizierung von Weiterbildungsmaßnahmen, 46% die erstmalige Durchführung von Qualifizierungsgesprächen, 40% die Ausweitung der Qualifizierungsgespräche auf andere Beschäftigtengruppen, mit denen sie bisher nicht geführt wurden. Eine Ausweitung des betrieblichen Weiterbildungsangebots bestätigen 39%, die verstärkte Inanspruchnahme der Möglichkeiten zur „persönlichen“ Qualifizierung 38%. Dass die vorhandenen Instrumente der Bedarfsermittlung und die Prozesse optimiert, oder die Führungskräfte mehr für das Thema gewonnen werden konnten, meinen 35%. 34% sind der Meinung, die innerbetriebliche Transparenz im betrieblichen Weiterbildungsgeschehen habe sich verbessert, genauso viele sehen die Weiterbildungsinteressen der gewerblichen Beschäftigten stärker berücksichtigt, ein Drittel konstatiert die Entwicklung und den Einsatz neuer Instrumente der Bedarfsermittlung.

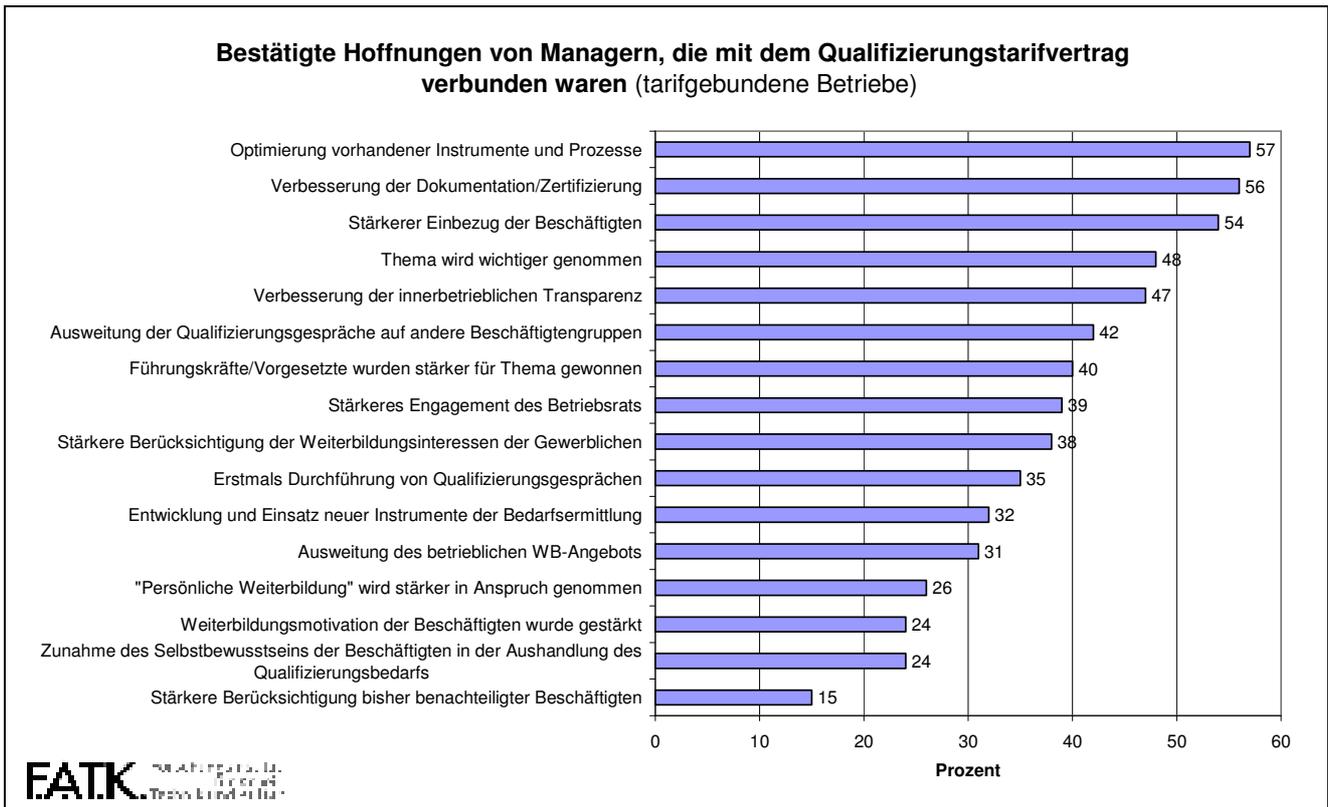
Abbildung 23



Die Häufigkeit, mit der die Manager das Eintreten dieser positiven Effekte bestätigen, unterscheidet sich an einzelnen Punkten, nicht aber in der Tendenz. Auch die Rangreihe ist eine etwas andere. Aus Sicht der Manager wird am häufigsten eine Optimierung vorhandener Instrumente konstatiert (57%). Mehr als die Hälfte halten es auch für zutreffend, dass die Dokumentation und Zertifizierung verbessert wurde (56%) und die Beschäftigten stärker einbezogen werden (54%). Dass das Thema wichtiger genommen wird und die Transparenz sich verbessert hat, wird von knapp der Hälfte der Manager bestätigt. Eine Verbesserung der Transparenz des innerbetrieblichen Weiterbildungsgeschehens, die Ausweitung der Qualifizierungsgespräche auf bisher nicht einbezogene Beschäftigtengruppen, die stärkere Berücksichtigung der Weiterbildungsinteressen der gewerblichen Arbeitnehmer, ein stärkeres Engagement der Betriebsräte und die stärkere Gewinnung der Führungskräfte für das Thema wird von etwa 40% der Manager als ein zutreffender Effekt gewertet. Die restlichen Wirkungsdimensionen erfahren eine Zustimmung von 15 bis 35%.

Übereinstimmung zwischen Betriebsräten und Managern besteht darin, dass die Berücksichtigung bisher benachteiligter Beschäftigtengruppen sowie die Zunahme des Selbstbewusstseins der Beschäftigten bei der Aushandlung des Qualifizierungsbedarfs am wenigsten konstatiert werden kann.

Abbildung 24



Auf der Negativseite der Wirkungen steht für die Manager an erster Stelle die Zunahme der Bürokratie. 57% konstatieren diesen Effekt, von den Betriebsräten sind es 33%. Etwas mehr als die Hälfte der Manager hat den Eindruck, die Weiterbildungskosten seien gestiegen, was 48% der Betriebsräte auch so sehen, was bei ihnen aber wohl eher eine Hoffnung als eine Befürchtung gewesen sein dürfte. Ähnlich dürfte es beim gestiegenen Anspruchsdenken der Beschäftigten sein, das ca. ein Drittel beider Seiten konstatiert. Vermehrte Konflikte mit dem betrieblichen Konterpart sehen eher die Betriebsräte als die Manager, eine Abnahme der Flexibilität wird beidseitig nur von einer Minorität von 7% (BR) bzw. 10% (Man) beklagt.

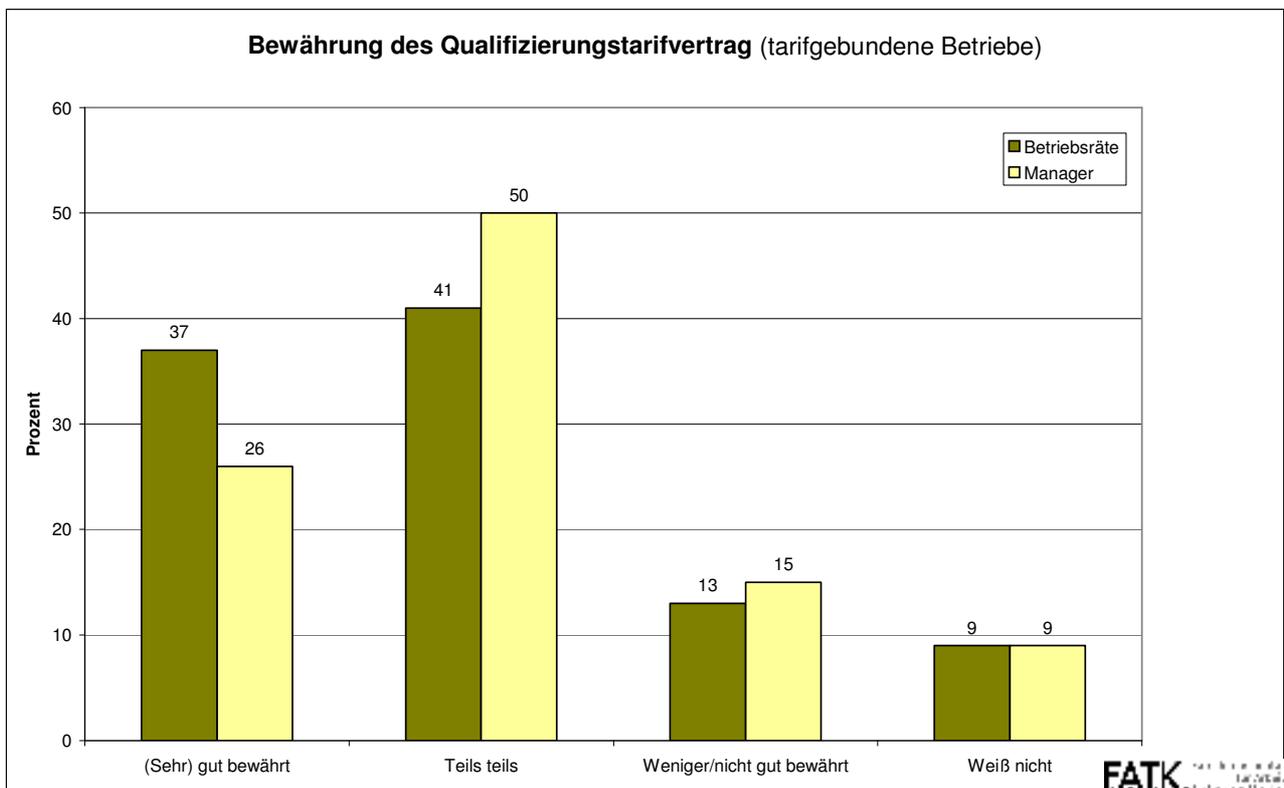
Tabelle 15: Befürchtungen aus Sicht der Manager und der Betriebsräte (Angaben in Prozent)

	Betriebsräte			Manager		
	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Weiß nicht	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Weiß nicht
Gestiegene Weiterbildungskosten	48	38	14	51	44	5
Gestiegenes Anspruchsdenken bei den Beschäftigten	33	55	13	35	58	8
Zunahme der Bürokratie	33	54	13	57	40	3
Vermehrte Konflikte mit Management/Betriebsrat	25	67	8	9	87	4
Abnahme der Flexibilität	7	84	9	10	75	15

➤ Bewährung des Tarifvertrags und Veränderungsbedarf

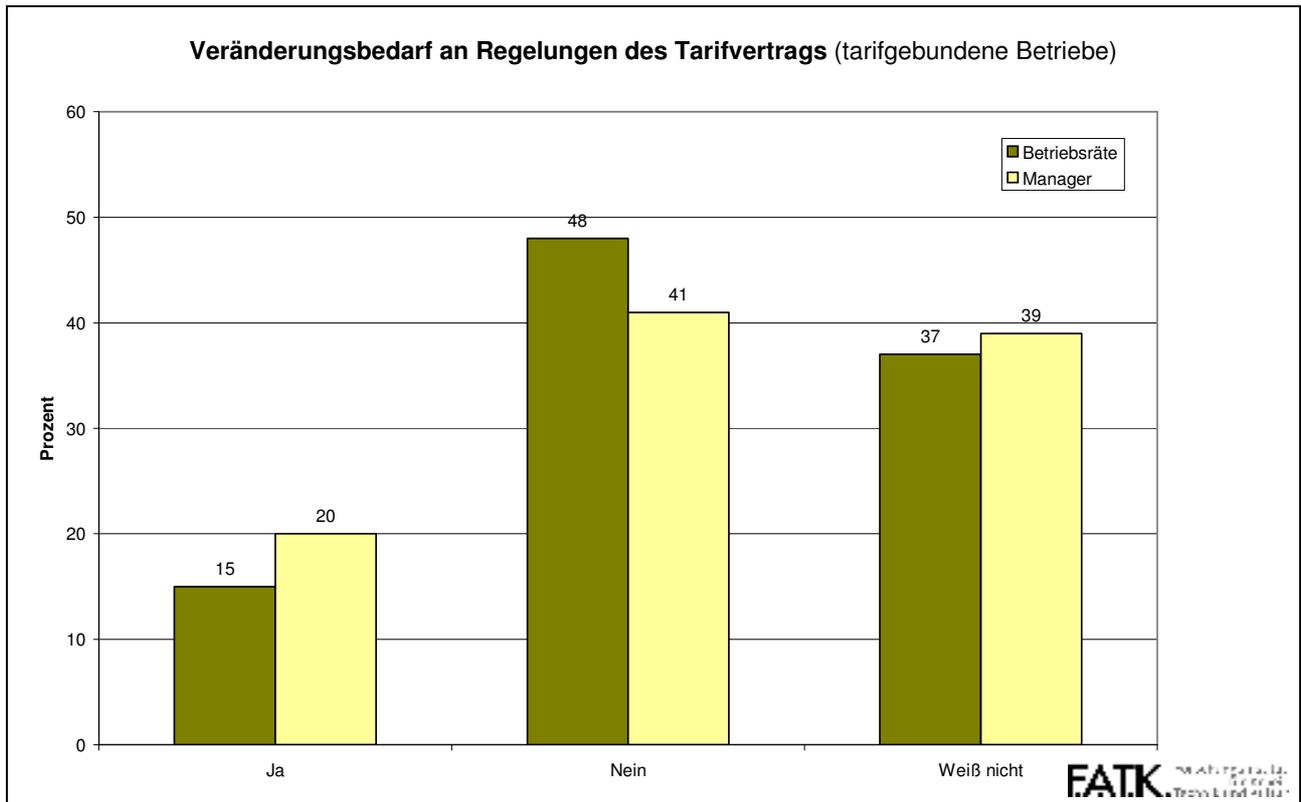
Nach Meinung von 37% der Betriebsräte und 26% der Manager haben sich die Regelungen des Tarifvertrags sehr gut oder gut bewährt, etwa die Hälfte ist der Meinung, sie hätten sich teilweise bewährt, etwas mehr als 10%, sie hätten sich weniger oder nicht bewährt. Weitere ca. 10 % sind unentschieden. Betriebsräte in kleineren Betrieben halten sie überdurchschnittlich häufig für weniger gut oder nicht gut bewährt. Ihnen bietet der Tarifvertrag aufgrund seiner offenen und prozessualen Gestaltung wohl zu wenig Handhabe, faktische oder vermeintliche Widerstände auf Arbeitgeberseite zu überwinden. Im Managersample wird der Zusammenhang mit der Betriebsgröße auch, aber schwächer bestätigt. Manager sehen auch einen schwächeren Zusammenhang zur Qualität der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Im Betriebsratssample zeigt sich diesbezüglich ein sehr starker Zusammenhang. Ist die Zusammenarbeit ihres Erachtens sehr gut, sind 73% der Meinung der Tarifvertrag habe sich sehr gut bewährt, ist sie unbefriedigend, sind es nur 9%.

Abbildung 25



Eine Veränderungsnotwendigkeit am Tarifvertrag sehen 15% der Betriebsräte und 20% der Manager. Die relative Mehrheit beider Seiten sieht keine (BR 48%, Man 41%). 37% der Betriebsräte und 39% der Manager haben dazu keine abgeschlossene Meinung. Zusammenhänge zur Betriebsgröße, zur Qualität der Zusammenarbeit zwischen Managern und Betriebsräten, zur grundsätzlichen Beurteilung des Tarifvertrags oder zum „Umsetzungstyp“ zeigen sich nicht.

Abbildung 26



Die Betriebsräte, die sich auf die offene gestellte Frage, welche Regelungen verändert werden sollen, geäußert haben (n= 25), nennen am häufigsten solche, die auf eine größere Verbindlichkeit der Regelungen und mehr Rechte für den Betriebsrat zielen (n=14). „Der Betriebsrat sollte den Arbeitgeber zu Qualifizierungsplanung zwingen können“, „die Durchsetzungsmöglichkeiten für Qualifizierungsmaßnahmen verbessern“, „das Recht auf ein Qualifizierungsgespräch sollte zu einer Pflicht zum Angebot auf ein Qualifizierungsgespräch durch den Arbeitgeber werden“ sind Beispiele dafür. Eine zweite Verdichtung gibt es bei den Regelungen zur „persönlichen Weiterbildung“ (n=6). Die Ankündigungsfristen werden als zu lang bewertet, die Zeiten der Betriebszugehörigkeit bis zum Anspruch auf Freistellung ebenfalls. Vier Betriebsräte bringen schließlich Vorschläge ein, die die Kosten-/Finanzierungsregeln betreffen. Zweimal werden Verbesserungen bei der Anrechnung von Reisezeiten gefordert, zweimal großzügigere Regelungen beim Kostensplitting.

Von den Managern haben sich 26 zu dieser Frage geäußert. Sieben fordern eine Abschaffung des Tarifvertrags, weitere sieben mehr Mehrspielräume bzw. eine größere Flexibilität. Konkret wird dabei nur ein Manager, der den Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch in Betrieben mit weniger als 300 Beschäftigten nicht verpflichtend geregelt haben möchte. Fünf Manager thematisieren die Regelungen des § 5 zur „persönlichen Weiterbildung.“ Gefordert werden freiwillige Vereinbarungen anstelle eines Anspruchs auf Freistellung zur Weiterbildung. Als nicht machbar kritisiert wird auch das garantierte Rückkehrrecht. Schließlich werden von weiteren fünf Managern die Kostenregelungen in der Weise angesprochen, dass die vollständige Kostenübernahme der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen durch den Arbeitgeber kritisiert und mehr Eigeninitiative der Beschäf-

tigten gefordert wird. Fünf weitere Antworten beziehen sich auf unterschiedliche Aspekte: den jährlichen Rhythmus der Qualifizierungsgespräche, der als zu dicht empfunden wird, Kritik an paritätischen Kommissionen, die zu „endlosen Diskussionen“ führten oder die Verpflichtung zu einem jährlichen Gespräch mit dem Betriebsrat, um die Umsetzung der Maßnahmen zu beraten.