

Stefanie Fischbach, Reinhard Bahn Müller

**Betriebliche Weiterbildung im Kontext des  
Tarifvertrags zur Qualifizierung in der  
Metall- und Elektroindustrie Baden-  
Württembergs**

**Neun Fallstudien**

## Inhalt

Vorbemerkung .....	3
1 Das Wichtigste in Kürze .....	4
2 Unternehmenssituation und betriebliche Rahmenbedingungen .....	9
2.1 Wirtschaftliche Situation .....	9
2.2 Beschäftigungs-, Fertigungsstruktur und Arbeitsorganisation .....	10
2.3 Das Personal- und Weiterbildungswesen.....	12
3 Weiterbildung in den Unternehmen.....	13
3.1 Weiterbildungsgeschichte und Stellenwert von Weiterbildung in den Unternehmen .....	13
3.2 Gründe und Auslöser für Weiterbildung .....	15
3.3 Weiterbildungskonzept: Planung und Bedarfsermittlung .....	17
3.4 Art, Umfang, Verteilung und Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen ...	23
3.5 Die Finanzierung, Budgetierung und Praxis der Kostenübernahme.....	29
3.6 Probleme mit Weiterbildung .....	32
4 Betriebsrat und Weiterbildung .....	34
4.1 Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung .....	34
4.2 Betriebsratspolitik.....	35
4.3 Probleme des Betriebsrats mit dem Thema Qualifizierung und Weiterbildung .....	39
5 Bewertung, betriebliche Relevanz und Umsetzung des Tarifvertrags .....	40
5.1 Die Bewertung des Qualifizierungstarifvertrags und der Agentur Q .....	40
5.2 Umsetzung und Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags.....	44

## Vorbemerkung

Bei dem vorliegenden Bericht handelt es sich um eine Zusammenfassung der im Rahmen des Projekts „Implementierung, Anwendung und Wirkung des Qualifizierungstarifvertrags in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs“ im ersten Halbjahr 2004 durchgeführten Betriebsfallstudien.

17 Betriebe wurden angefragt, ob sie Interesse an einer Beteiligung an der Untersuchung haben, neun fanden sich dazu bereit. Jene die ablehnten, taten dies nicht aus Desinteresse an der Untersuchung. Hauptgründe waren zum einem die schwierige wirtschaftliche Situation in einigen Unternehmen, die es nicht ermöglichten, die personellen und zeitlichen Ressourcen für die Untersuchung zur Verfügung zu stellen. Zum anderen erwies sich der Zeitpunkt der Anfrage zum Ende des Jahres 2003 als schwierig.

Bei den neun untersuchten Unternehmen handelt es sich um eine „Positivauswahl“. Unser für die Auswahl der Betriebe entscheidendes Kriterium war, Betriebe zu finden, die Beispiele für eine gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildungspraxis darstellen. Es sollte sich entweder um Betriebe handeln, die über langjährige Erfahrungen verfügen oder um Unternehmen, die sich in einem Prozess der Gestaltung und Strukturierung der Weiterbildungsprozesse befanden. Das Ziel war, Erkenntnisse zu gewinnen, wie unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen in prinzipiell weiterbildungsinteressierten Unternehmen Weiterbildungsprozesse gestaltet werden, wie dort auf den Qualifizierungstarifvertrag Bezug genommen wird und welche Wirkungen er dort hat.

Alle Unternehmen mit Ausnahme eines Unternehmens sind tarifgebunden. Dieses Unternehmen wurde aufgenommen, weil hier trotz fehlender Tarifbindung der Qualifizierungstarifvertrag zum Anlass genommen wurde, die Strukturierung von Weiterbildungsprozessen anzugehen und mittlerweile dem Tarifvertrag weitgehend folgende Empfehlungen für alle deutschen Standorte des Unternehmens ausgearbeitet wurden.

Vier der Unternehmen gehören zum Maschinenbau/Anlagenbau, zwei zur Elektrotechnik, eines ist in der Stahlverformung und zwei weitere sind in der Branche Straßenfahrzeugbau tätig. Von den zwei dem Straßenfahrzeugbau zuzuordnenden Betrieben ist eines ein Automobilhersteller, das andere ein Automobilzulieferer. Aber auch vier der anderen Branchen zugeordneten Betriebe produzieren überwiegend für die Automobilbranche. Die Betriebsgröße schwankt zwischen 280 und 13.500 Beschäftigten.

Ergänzend zu den Ergebnissen, die im Rahmen von Interviews mit betrieblichen Akteuren und durch die Auswertung von Unternehmensdokumenten gewonnen werden konnten, fließen auch Ergebnisse aus der im Winter 2002/2003 durchgeführten schriftlichen Befragung der Unternehmen ein. Acht der Betriebe, von denen Fallstudien angefertigt wurden, hatten sich daran beteiligt.

## 1 Das Wichtigste in Kürze

In allen Betrieben wurde sowohl von den Betriebsräten als auch von den für Weiterbildung zuständigen Abteilungen und Personen die hohe Bedeutung von Weiterbildung für ihr Unternehmen hervorgehoben. Wie dieses Themenfeld aber von den betrieblichen Akteuren bearbeitet, welche Weiterbildungskonzepte erarbeitet werden und welchen Stellenwert hierbei der Qualifizierungstarifvertrag hat, weist bei einigen Gemeinsamkeiten doch auch relevante Unterschiede auf, die im folgenden zusammengefasst dargestellt werden sollen.

### *Zuständigkeiten und Selbstverständnis der Zuständigen für Weiterbildung*

In den meisten Betrieben ist Weiterbildung ein primäres Aufgabenfeld der Personalleitung, in wenigen und dann den größeren Betrieben sind Weiterbildungsabteilungen oder Weiterbildungsreferenten mit der Bearbeitung dieses Themas befasst. Eine Gemeinsamkeit dieser für Weiterbildung Zuständigen ist ihre ausgeprägte Dienstleistungsorientierung, die jedoch meist offensiv gewendet wird und oft auch initiiierende Aktivitäten umfasst. Wie und in welchem Rahmen diese offensive Rolle wahrgenommen werden kann, variiert jedoch erheblich. Der Spielraum für gestalterische Aktivitäten und die Durchsetzungsfähigkeit ist im Wesentlichen von der Integration und Anerkennung dieser Abteilungen in den Unternehmen sowie von der Einbindung in strategische Unternehmensentscheidungen abhängig.

### *Betriebsratspolitik*

Auch bei den Betriebsräten zeigen sich gewisse Unterschiede im Selbstverständnis und in der Intensität der Bearbeitung des Themas. Nur eine Minderheit der Betriebsräte nimmt die Rolle als passiver Begleiter ein. Die Mehrheit verhält sich initiativ und bringt eigene Impulse ein. Der Fokus der Arbeit liegt überwiegend auf der Etablierung und Gestaltung von Weiterbildungsprozessen, um den erhöhten Anforderungen an den Betrieb und die Beschäftigten nachzukommen. Meist wird mit der Etablierung von Qualifizierungsgesprächen erhofft, einen verstärkten Einbezug bisher vernachlässigter Beschäftigtengruppen und eine Ausweitung des Weiterbildungsangebots – sozusagen im zweiten Schritt – zu erreichen. Der Fokus liegt auf der Vermittlung von unmittelbar betrieblich nötigen und nutzbaren Qualifikationen. Lediglich ein Betriebsrat formuliert explizit als Zielsetzung die Erhöhung der Beschäftigungschancen und Mobilität auf dem externen und internen Arbeitsmarkt.

### *Gründe und Auslöser für Weiterbildung*

Die Gründe und Auslöser für Weiterbildung sind vielfältig. Neben dem Abschluss des Qualifizierungstarifvertrags, auf dessen Rolle noch eingegangen wird, spielen besonders wirtschaftliche Schwierigkeiten eine Rolle, denen mit Qualifizierungsstrategien begegnet werden soll. Hinzu kommen Veränderungen in der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur und in der Arbeitsorganisation, Produktveränderungen, die regionale Arbeitsmarktssituation sowie hoher Qualitäts- und Kostendruck bei gestiegenen Kundenanforderungen. Audits und Zertifizierungen kommt zusammen mit dem Qualifizierungstarifvertrag häufig eine initiiierende Rolle zu.

### *Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung*

Im Gros der Betriebe ist die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalleitung bzw. Geschäftsführung in Sachen Weiterbildung gut. Es herrscht in wesentlichen Fragen eine Übereinstimmung in der Marschrichtung. Agieren die Geschäftsführung oder einzelne Abteilungen zögerlich, stärken sich Betriebsrat und die für Weiterbildung Zuständigen gegenseitig den Rücken. Diese Kooperation schließt Abweichungen und Konflikte in einzelnen Fragen nicht aus. Diese werden aber in Anerkennung der Vertretung unterschiedlicher Interessen bearbeitet, mit dem Ziel, Kompromisse zu finden. Die kooperative Zusammenarbeit basiert auf der Erkenntnis, dass eine erfolgreichen Bearbeitung dieses Themenfeldes auf der Basis von Dauerkonflikten nicht möglich ist, was Konfliktfähigkeit zur Erzielung von Kompromissen nicht ausschließt.

### *Weiterbildungskonzept: Planung und Bedarfsermittlung*

Zum Zeitpunkt unserer schriftlichen Befragung wurde in der überwiegenden Mehrheit der Betriebe jährlich eine Weiterbildungsplanung vorgenommen und in ca. der Hälfte der Weiterbildungsbedarf ermittelt. Die Bedarfsermittlung ist sehr stark auf aktuelle Anforderungen ausgerichtet. Lediglich in einer Minderheit der Betriebe wird die Zukunftsperspektive für die Beschäftigten und das Unternehmen mit einbezogen, und dann meist ohne systematische Abbildung in den Planungsprozessen. Die Ausnahme bildet ein Unternehmen, das mit Hilfe einer Investitionsanalyse regelmäßig Daten über die kurz- und mittelfristigen Auswirkungen von Investitionen auch in Bezug auf Qualifizierung generiert. Allerdings ist die Leistungsfähigkeit dieses Instruments umstritten. In zwei weiteren Unternehmen werden regelmäßig Managementkreise zur Besprechung der langfristigen Trends durchgeführt. Die Weitergabe der dort erarbeiteten Einschätzungen an die unteren Vorgesetzten und die Beschäftigten ist jedoch nicht systematisch abgesichert.

Zum Zeitpunkt unserer schriftlichen Befragung im Winter 2002/2003 wurden in der Mehrheit der Betriebe Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche durchgeführt, allerdings oft nur im Angestelltenbereich und mit einer untergeordneten Bedeutung des Themas Qualifizierung und Weiterbildung. Im Frühjahr 2004 war eine Etablierung oder Ausweitung der Qualifizierungsgespräche auf alle Beschäftigtengruppe in fast allen Betrieben entweder bereits durchgeführt oder angedacht. Wann dies realisiert werden sollte, war jedoch noch nicht abzusehen.

In einem Drittel der Unternehmen ist eine Kombination mit der Leistungsbeurteilung vorgesehen, in einem weiteren Unternehmen wird diese Kombination angedacht. In letzterem Unternehmen wird diese Kombination im Gegensatz zu den anderen Unternehmen als eventuell problematisch erachtet und von dem Verlauf der zunächst realisierten „reinen“ Qualifizierungsgespräche abhängig gemacht. Hier wie auch in anderen Unternehmen werden die Qualifizierungsgespräche als eine Herausforderung für die Führungskräfte und die Führungskultur beschrieben. Entsprechend hoch ist der damit einhergehende Schulungsaufwand der Führungskräfte.

Die Gesprächskonzeptionen sind im Wesentlichen von einem Soll-/Ist-Abgleich dominiert. In zwei Unternehmen werden auch die Aspekte Arbeitszufriedenheit, persönliche Entwicklungsziele und das Arbeitsumfeld berücksichtigt. Die Bedarfsermittlung wird mehrheitlich in einem Einzelgespräch durchgeführt. In einem Unternehmen wer-

den aufgrund der Führungsspanne und Zeitersparungsgründen im gewerblichen Bereich Gruppengespräche durchgeführt, in einem weiteren Unternehmen werden Gruppengespräche mit Einzelgesprächen kombiniert.

### *Angebots- versus nachfrageorientierte Planung*

In der einschlägigen Diskussion über Weiterbildung wird ein angebotsorientiertes Vorgehen wegen des damit verbundenen „Gießkannenprinzip“ der Kritik unterzogen. In den Betrieben ist diese Kritik angekommen, ohne allerdings komplett auf zentral geführte Weiterbildungskataloge zu verzichten. In den meisten Fällen wird auf eine Kombination von Angebots- und Nachfrageorientierung gesetzt. Schulungskataloge werden auf der Basis von Erfahrungswerten erstellt und das Angebot abhängig von der Nachfrage ergänzt bzw. korrigiert. Während von den Vorgesetzten teilweise kritisiert wird, dies würde Begehrlichkeiten wecken, betrachten die Betriebsräte den Katalog als wichtiges Informationsangebot für die Beschäftigten, das auch reichhaltiger ausfallen können. Eine reine Nachfrageorientierung unter Verzicht auf einen Schulungskatalog fanden wir lediglich in einem Unternehmen.

### *Skill-Datenbanken als Planungsgrundlage*

In den meisten Unternehmen wurden Datenbanken mit mitarbeiterbezogenen Anforderungs- und Qualifikationsprofilen eingerichtet. In diesen werden meist auch vereinbarte und durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen festgehalten. Der Informationsgehalt der Skill-Datenbanken ist unterschiedlicher Qualität. Gemeinsam ist ihnen die Ausrichtung auf die aktuellen Anforderungen im Rahmen der gegebenen arbeitsorganisatorischen Strukturen. Die Ausdrücke der Skill-Datenbanken werden teilweise auch als „Bildungspass“ verwendet.

### *Verbindlichkeit der Bedarfsermittlung*

In einem Teil der Unternehmen weisen die in der Datenbank und in den Gesprächsprotokollen festgehaltenen Maßnahmevereinbarungen eine geringe Verbindlichkeit auf. Die Vereinbarungen werden oft einer nochmaligen Prüfung der Kostenstellenverantwortlichen oder der Geschäftsführung unterzogen, teilweise verzögert oder auch nicht umgesetzt.

### *Das Angebot und die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen*

Das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen in den Betrieben reicht von fachlichen Themen über Software-Schulungen bis zu Sprachkursen. Der Schwerpunkt liegt auf fachlichen Themen, insbesondere bei den Führungskräften nimmt aber die Bedeutung überfachlicher Schulungen zu. Die Entscheidung, ob Maßnahmen intern oder extern durchgeführt werden, wird pragmatisch nach Standardisierbarkeit der Inhalte und Anzahl der Teilnehmenden getroffen. Betriebsspezifische und sensible Themen werden jedoch meist intern angeboten, bei technischen Innovationen wird auf Herstellerschulungen zurückgegriffen. Die systematische Nutzung von arbeitsplatznahen Lernformen spielt in den untersuchten Unternehmen eine nur geringe Rolle.

Spezielle Maßnahmen für an- und ungelernte Beschäftigte werden lediglich in zwei Unternehmen angeboten. Der Hintergrund ist hier der massive Trend zu höheren Arbeitsanforderungen bei einem hohen Anteil von An- und Ungelernten.

Die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen gehört inzwischen zum Standardrepertoire der Unternehmen. Soweit hierzu Feedback-Bögen verwandt werden, wird dies durch weitere Instrumente ergänzt, wie z.B. Befragung der Vorgesetzten, Gespräche mit den Beschäftigten, um die Praxisrelevanz bzw. Umsetzbarkeit des Gelernten zu überprüfen.

### *Finanzierung, Budgetierung und Praxis der Kostenübernahme*

Mehr als die Hälfte der Betriebe verfügt über Weiterbildungsbudgets, die auf der Basis von Erfahrungswerten und erwartetem Qualifizierungsbedarf kalkuliert werden. In den meisten Unternehmen wurden die Budgets in den letzten Jahren eingefroren oder waren rückläufig. Der Kostendruck führt zu einer erhöhten Notwendigkeit, Maßnahmen zu legitimieren, einer Zunahme von Konflikten zwischen den Abteilungen über die Verteilung der Mittel, einer stärkeren Berücksichtigung der Effektivität und Effizienz sowie einer zunehmenden Selektivität von Weiterbildung.

In den Unternehmen, die über keine Weiterbildungsbudgets verfügen, sind die Personalleiter teilweise explizite Gegner einer solchen Kostentransparenz. Sie befürchten, dass diese zu einer verstärkten Kontrolle, einer Einschränkung ihres Gestaltungsspielraums und damit zu einem Rückbau des realisierten Weiterbildungsangebots führen könnte.

Maßnahmen der „betrieblichen Weiterbildung“ im Sinne des Qualifizierungstarifvertrags werden i.d.R. durch die Unternehmen übernommen. Bei Maßnahmen im Grenzbereich zwischen persönlicher und betrieblicher Weiterbildung wird zumeist im Einzelfall entschieden, als Regelfall zeichnet sich jedoch ab, dass bei den auch außer- und überbetrieblich nutzbaren Maßnahmen von den Beschäftigten Freizeit eingebracht werden muss.

Die persönliche Weiterbildung wird von einem Großteil der Unternehmen unterstützt. Die Unterstützung reicht von Freistellungen bis zum Ersatz finanzieller Aufwendungen. Eine Garantie auf einen Arbeitsplatz entsprechend des ggf. erworbenen neuen Qualifikationsprofils wird in keinem Unternehmen gegeben.

### *Probleme mit Weiterbildung*

Die Problemwahrnehmung der Betriebsräte und Personalleiter ist sehr unterschiedlich. Ausnahme ist die Abstimmung betrieblicher Planungsprozesse, die sowohl von den Personalmanagern als auch von den Betriebsräten zu gleichen Teilen als großes Problem gesehen wird. An der Spitze der Problemliste der Betriebsräte stehen die Chancengleichheit, die Transparenz des Weiterbildungsangebots, die Systematik und Qualität der Bedarfsermittlung, das mangelnde Interesse der Führungskräfte sowie die Motivation der Beschäftigten. Aus Sicht der Personalmanager stellen vor allem der Transfer des Gelernten in die Praxis, das Controlling und die Evaluation der Maßnahmen Probleme dar.

### *Die Bedeutung von Betriebsvereinbarungen*

Die betrieblichen Weiterbildungsprozesse wurden in keinem Unternehmen auf der Basis einer Betriebsvereinbarung durchgeführt. Zur Jahreswende 2002/2003 plante die Hälfte eine solche Vereinbarung abzuschließen. Im Frühjahr 2004 existierten lediglich in zwei Unternehmen ausgearbeitete Entwürfe. Die meisten Betriebe haben

den Abschluss vertagt oder planen keinen. Die Gründe für das Abrücken von dem ursprünglichen Vorhaben liegen in dem Wunsch der Betriebsräte, erst Erfahrungen zu sammeln und nur in der Praxis bewährte und gelebte Prozesse in einer Betriebsvereinbarung festzuhalten.

Anhand der Strategie im Umgang mit Betriebsvereinbarungen lassen sich die Betriebsräte in zwei Gruppen unterteilen. Die Strategie der Gruppe von Betriebsräten, „die beim Gehen lernen“, bietet sich vor allem in den Betrieben an, in denen die Zusammenarbeit kooperativ verläuft, eine prinzipielle Übereinstimmung über die Marschrichtung besteht und/oder Erfahrungen im Bereich der Weiterbildung gesammelt werden müssen. Die zweite und kleinere Gruppe der Betriebsräte, die „erst klären, dann gehen“ nutzen die Vorlage eines Entwurfs, um mit der Personal-/Geschäftsleitung ins Gespräch zu kommen. Diese Strategie bietet sich an, wenn das betriebliche Klima von einer weniger kooperativen Zusammenarbeit geprägt ist, das Interesse an Weiterbildung geringer ist und/oder die Arbeitsweise des Managements stark an formalen Vorgaben orientiert ist.

### *Bewertung, Relevanz und Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags*

Im Vergleich zu allen im Rahmen der 2002/2003 schriftlich befragten Betriebe wird der Qualifizierungstarifvertrag in den besuchten Betrieben positiver bewertet. Die Personalleiter bewerten den Tarifvertrag und seine Einzelregelungen dennoch kritischer als die Betriebsräte. Die besuchten Betriebe unterscheiden sich auch hinsichtlich der zum Jahreswechsel 2002/2003 bereits feststellbaren Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags. Ungefähr die Hälfte gaben zu diesem Zeitpunkt schon an, in ihrem Betrieb seien bereits Wirkungen wie verstärkte Diskussion und Sensibilisierung der Akteure festzustellen. Dies unterstreicht, dass es sich bei diesen Betrieben um eine Positivauswahl handelt.

Bezüglich der Relevanz und Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags lassen sich die Betriebe in drei Gruppen unterscheiden. Die erste Gruppe besteht aus den Unternehmen, für die der Tarifvertrag – unbegründet oder begründet – weitgehend irrelevant ist. Die zweite Gruppe stellen Betriebe dar, die unterstützend auf den Tarifvertrag Bezug nehmen, ihre Instrumente überprüfen, diese auf weitere Beschäftigtengruppen ausweiten und/oder dem Thema wieder verstärkt Aufmerksamkeit schenken. Bei der dritten Gruppe von Betrieben wirkt der Tarifvertrag initiierend und wegweisend und gibt eine Hilfestellung für die Ausgestaltung und Systematisierung der Weiterbildungsprozesse, wobei bei einem Teil der Unternehmen der Ausgang noch offen ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Qualifizierungstarifvertrag je nach Betrieb unterschiedliche Wirkungen hat. Aber auch bei Unternehmen mit langjähriger Qualifizierungspraxis lassen sich Effekte feststellen, die im Wesentlichen in einer Verbesserung der Instrumente und deren erweiterten Anwendung auf alle Beschäftigtengruppen sowie einer Sensibilisierung und stärkeren Einbeziehung sowie Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Akteure bestehen.



## 2 Unternehmenssituation und betriebliche Rahmenbedingungen

### 2.1 Wirtschaftliche Situation

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die wirtschaftliche Situation der Unternehmen und die erwartete mittelfristige Entwicklung des wichtigsten Marktes. In allen Betrieben wird die wirtschaftliche Lage von den Personalmanagern als befriedigend eingeschätzt. Mittelfristig erwartet die Mehrheit ein leichtes Wachstum. Ausnahmen sind die Personalleiter der Unternehmen B und I, die einen leichten Rückgang erwarten. Auf Seiten der Betriebsräte wird in der Mehrheit der Unternehmen die derzeitige Lage als „gut“ oder „befriedigend“ eingeschätzt. Ausnahmen sind die Betriebsräte in den Unternehmen H und I, die die derzeitige Lage für „unbefriedigend“ oder „sehr unbefriedigend“ halten. Nach der mittelfristigen Unternehmensperspektive gefragt, erwarten alle Betriebsräte aber eine stabile bis positive Entwicklung.

In unseren Interviews mit den Personalleitern und Betriebsräten wurde besonders in den Unternehmen H und I die schwierige wirtschaftliche Situation zum Ausdruck gebracht. Unternehmen H ist als Automobilzulieferer einem enormen Kosten- und Qualitätsdruck ausgesetzt, der zu einem Sinken der Gewinnmargen und auch vermehrten Diskussionen geführt hat, ob die deutschen Standorte des Unternehmens noch haltbar sind. Unternehmen I, ein früher als Familienunternehmen geführtes Unternehmen, wurde kürzlich von einer Interessensgruppe übernommen, die eine Anschubsfinanzierung bereitstellt, um das Unternehmen wieder rentabel zu machen. Sollte das Unternehmen nicht in kürzester Zeit aus den roten Zahlen kommen, steht die Insolvenz vor der Tür. Auch Unternehmen E befindet sich in einer angespannten wirtschaftlichen Situation. Ursache sind hier vor allem die Vergrößerung des Unternehmens und die Ausweitung der Produktpalette durch Unternehmensaufkäufe, die neben den dafür notwendigen Investitionen auch erhebliche Restrukturierungsaufwendungen mit sich bringen. Das Ziel ist, sich von einigen Segmenten der erworbenen Unternehmen zu trennen, bisher wurden aber keine Käufer gefunden.

**Tabelle 1: Wirtschaftliche Lage der Betriebe und mittelfristige Entwicklung**

	Derzeitige Lage des Betriebs		Mittelfristige Entwicklung des jeweiligen Marktes	
	Betriebsrat	Personalmanager	Betriebsrat	Personalmanager
Unternehmen A	Gut	-	Starkes Wachstum	-
Unternehmen B	Gut	Befriedigend	Stabil	Leichter Rückgang
Unternehmen C	Befriedigend	-	Stabil	-
Unternehmen D	-	Befriedigend	-	Leichtes Wachstum
Unternehmen E	-	-	-	-
Unternehmen F	Befriedigend	Befriedigend	Keine Angabe	Leichtes Wachstum
Unternehmen G	Gut	-	Stabil	-
Unternehmen H	Unbefriedigend	Befriedigend	Leichtes Wachstum	Leichtes Wachstum
Unternehmen I	Sehr unbefriedigend	Befriedigend	Leichtes Wachstum	Leichter Rückgang

## 2.2 Beschäftigungs-, Fertigungsstruktur und Arbeitsorganisation

Sowohl die Beschäftigtenstruktur als auch die Arbeitsorganisation der von uns besuchten Betriebe geben einen Überblick über die Vielfalt der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie (vgl. Tabelle 2, S. 10).

Als die beiden Extremfälle hinsichtlich des Anteils der Gewerblichen bzw. der Angestellten können zum einen das Unternehmen B und zum anderen das Unternehmen E bezeichnet werden. Im Unternehmen B liegt der Anteil der Gewerblichen bei ca. 80% mit in den letzten Jahren steigender Tendenz. Dies ist vor allen darauf zurück zu führen, dass an dem von uns besuchten Standort der Schwerpunkt auf der Fertigung liegt. Ein Großteil der Verwaltung befindet sich an einem anderen Standort. Das Unternehmen E hat dagegen an dem von uns besuchten Standort so gut wie keine gewerblichen und auch keine an- und ungelerten Beschäftigten mehr. Von den 820 Beschäftigten sind 795 Angestellte und davon wiederum 325 außertarifliche Angestellte. Das Unternehmen verfügt zwar an anderen Standorten noch über Fertigungen, der Fokus liegt aber eindeutig auf der Fremdvergabe von Fertigungsaufträgen und einer Konzentration auf Dienstleistungen sowie Produktion von Blaupausen im Hochtechnologiebereich. Entsprechend marginal ist hier auch der Anteil von An- und Ungelernten.

Soweit wir einen Überblick über die Entwicklung der Beschäftigtenstruktur in den Unternehmen haben, war diese mit einer Ausnahme von einer Abnahme der Bedeutung der gewerblichen Beschäftigten geprägt. Bei der Ausnahme handelt es sich wiederum um Unternehmen B, das an diesem Standort eine neue Fertigungslinie aufbaute und daher insgesamt, aber vor allem bei den Gewerblichen eine positive Beschäftigungsentwicklung verzeichnete.

**Tabelle 2: Größe und Beschäftigtenstruktur der Betriebe**

	Größe	Verhältnis Gewerbliche/ Angestellte in Prozent	Anteil An- und Ungelernte in Prozent
Unternehmen A	420	70/30	5
Unternehmen B	13.500	80/20	20 - 25
Unternehmen C	850	51/49	25
Unternehmen D	350	50/50	10
Unternehmen E	Weltweit: 13.000	47/50	-
	Besuchter Standort: 820	3/97	
Unternehmen F	900	45/55	12 - 15
Unternehmen G	490	42/53	4
Unternehmen H	570	60/40	35
Unternehmen I	280	55/45	8 - 15

Die Gründe für die Abnahme des Anteils der gewerblichen Beschäftigten sind unterschiedlich. Im Unternehmen C nahm der Anteil nicht absolut aber relativ ab aufgrund der Übernahme von Entwicklungs-, Einkaufs- und Logistikfunktionen auch für andere Standorte. Im Unternehmen I nahm der Anteil ab, weil aufgrund der ineffizienten Verwaltungsstrukturen ein wirtschaftlich notwendig gewordener Belegschaftsabbau vor allem auf Kosten der Produktion vorgenommen werden musste.

Auch der Anteil der An- und Ungelernten (zwischen null und 32%) ist in den von uns besuchten Unternehmen, soweit uns die Beschäftigtenstrukturentwicklung bekannt ist, in den letzten Jahren zurückgegangen. Einzige Ausnahme ist hier das Unternehmen H, das mit 32% den höchsten Anteil hat. Dort ist die gegenläufige Entwicklung darauf zurückzuführen, dass der im Rahmen eines Vergleichs durchgeführte Beschäftigungsabbau aufgrund besserer Arbeitsmarktchancen zu einer Entlassung der jüngeren und besser qualifizierten Beschäftigten geführt hat. Für das Unternehmen ist diese Situation nicht einfach zu bewältigen, zumal hier wie auch in vielen anderen Unternehmen von steigenden Qualifikationsanforderungen berichtet wird. Wachsende Konkurrenz, zunehmender Qualitäts- und Kostendruck, Kunden- und Zertifizierungsanforderungen sind hier die Stichwörter. Im Unternehmen H wurde auf diese Anforderung mit einer Erhöhung des Automatisierungsgrades und einer Reorganisation der Arbeitsabläufe geantwortet. Der Wechsel von stark arbeitsteiligen, monotonen Arbeitsabläufen hin zu umfassenderen Tätigkeiten (Einrichtung der Maschinen, Qualitätsprüfung etc.) musste aufgrund des hohen Anteils von An- und Ungelernten mit einer Weiterbildungsmaßnahme zum Teilezurichter einhergehen.

Auch im Unternehmen C sind die Qualifikationsanforderungen in der Fertigung und Montage gestiegen. Früher wurden zur Bedienung der Maschinen größtenteils Angelernte eingesetzt und zur Einrichtung der Maschinen wurden wenige Fachkräfte beschäftigt. Inzwischen werden auch in diesem Unternehmen aufgrund von Kunden- sowie deren Zertifizierungsanforderungen fast ausschließlich nur noch Werkzeugmechaniker eingesetzt. Inwiefern dies auch in einer veränderten Arbeitsorganisation Niederschlag gefunden hat, ist nicht bekannt.

Im Unternehmen G ist die Fertigungsorganisation von Einzelarbeitsplätzen dominiert. Allerdings wird hier Wert darauf gelegt, dass die überwiegend qualifizierten Beschäftigten flexibel einsetzbar sind. Aus diesem Grund werden im Rahmen der als „Cross-training“ bezeichneten Rotation den Beschäftigten jede Woche neue Arbeitsplätze zugeteilt.

Auch im Unternehmen I ist die Tätigkeit in der Fertigung abwechslungsreich. Die Breite der Produktpalette und die geringe Losgröße auch bei der früher stärkeren Ausrichtung auf Serienfertigung machten es notwendig, dass die Fachkräfte (Anteil der An- und Ungelernten 8%) den gesamten Produktionsprozess beherrschen.

Im Unternehmen A wird sowohl in der Fertigung als auch in der Verwaltung in Gruppen gearbeitet. In der Verwaltung wurde Gruppenarbeit eingeführt, um die Schnittstellen zu reduzieren und damit die Auftragsabwicklung und Kundenbetreuung zu verbessern. In der Fertigung umfassen die Tätigkeiten Arbeitsschritte wie die Programmierung der Maschinen. Die Arbeitsgänge Instandhaltung und Qualitätskontrolle sind allerdings wie die einzelnen Produktionsbereiche strikt voneinander getrennt.

In dem Unternehmen E wird sowohl die Arbeitszeit als auch das Tätigkeitsfeld sehr flexibel gehandhabt. Die Beschäftigten verfügen über keine Arbeitsplatzbeschreibungen, da es weniger darum geht, enge Aufgabenfelder zu definieren, sondern in Abhängigkeit von den anstehenden und sich ständig verändernden Aufgaben flexibel Lösungen zu finden.

Im Unternehmen B gibt es seit 1993 in der Produktion flächendeckend Gruppenarbeit ohne größere Veränderungen. Wie der Betriebsrat selbstkritisch bemerkt, „hätten wir durchaus ein bisschen Hirnschmalz verwenden können, wie man das erweitert“.

### **2.3 Das Personal- und Weiterbildungswesen**

Nur in zwei der von uns besuchten größten Unternehmen (Unternehmen B und E) existiert eine eigenständige Weiterbildungsabteilung. Der Status, die Organisation und die fachliche Orientierung dieser Abteilungen könnte kaum unterschiedlicher sein: Im Unternehmen E ist die relativ junge Weiterbildungsabteilung, genannt Corporate Management Development (CMD) direkt der Konzernzentrale angegliedert. Hintergrund der Einrichtung dieser Abteilung ist ein veränderter Umgang mit den Konzerngesellschaften. Mit dem schnellen Wachstum des Unternehmens und der größere Abstimmungsbedarf bei gesellschaftsübergreifenden Projekten wurde die Notwendigkeit gesehen, die einzelnen Gesellschaften auch durch Weiterbildung und Personalentwicklung stärker in den Konzern zu integrieren. Um diese „brückenbauende“ Funktion aus einer starken Position heraus ausüben zu können, war es Bedingung des Leiters dieser Abteilung direkt beim Konzernvorstand angesiedelt zu werden.

Im Unternehmen B ist das Bildungswesen dem Vorstandsbereich Personal- und Sozialwesen unterstellt. Die Zuständigkeit der Abteilung liegt in der fachlichen Weiterbildung und beruflichen Ausbildung. Für die überfachliche Ausbildung ist die ebenfalls dem Personal- und Sozialwesen zugeordnete Akademie des Unternehmens zuständig.

Die Personalabteilungen im Unternehmen C und F verfügen über eigens für Weiterbildung zuständige Referenten. In allen anderen Unternehmen ist Weiterbildung primär ein Aufgabenbereich der Personalleitung.

Zwei Gemeinsamkeiten lassen sich bei den befragten Personen feststellen: Erstens die hohe Bedeutung, die sie Weiterbildungsfragen zumessen. Zweitens die starke Betonung des Selbstverständnis als Dienstleister, das oftmals auch initiiierende Aktivitäten umfasst.

Die Art und Weise der Umsetzung dieses aktiven Dienstleistungsverständnis in Weiterbildungsfragen ist jedoch in hohem Maße abhängig von den existierenden Voraussetzungen im Unternehmen. Ausschlaggebend sind die historisch gewachsenen Strukturen und bereits vorhandenen Voraussetzungen für eine strukturierte Weiterbildungspraxis, die den für Weiterbildung Zuständigen zugewiesene Handlungsspielräume und die Bedeutung von Weiterbildung im Unternehmen.

Im Unternehmen E hat der Personalentwickler zwar durch die direkte Ansiedlung beim Konzernvorstand prinzipiell große Freiräume in der Konzeptionierung der Weiterbildung, aufgrund der mangelnden Weisungsbefugnis und der rechtlichen Eigenständigkeit der Gesellschaften muss der Zugang zu diesen erarbeitet werden. Im Un-

ternehmen B ist die Weiterbildungsabteilung dagegen fest in das Unternehmen integriert. In beiden Unternehmen wird die Bedeutung des ständigen Dialogs mit den Kunden hervorgehoben. Dies bedeutet für sie aber nicht, Wünsche der Kunden einfach umzusetzen. Im Interesse des Unternehmens werden diese überprüft und Unterstützungsleistungen geboten. Im Unternehmen E ist die Funktion des Impulsgebers stärker ausgeprägt, beide sind aber nicht in strategische Entscheidungen einbezogen. Das Unternehmen F ist hier eine Ausnahme unter den von uns untersuchten Betrieben. Neben den Rollen des Experten für administrative Fragen und des Personalbetreuers hat das Personalwesen hier explizit auch die Rolle des Businesspartners, der bei strategischen Entscheidungen und Entwicklungen gefragt wird und die personalpolitischen Folgen bearbeitet, sowie die Rolle des „Change Agents“ inne, der Veränderungen initiiert und gestaltet.

In den anderen vor allem kleineren Unternehmen lag zum Zeitpunkt unserer Untersuchung der Schwerpunkt der weiterbildungspolitischen Arbeit im Wesentlichen in der Erarbeitung von Grundlagen und Instrumenten als Voraussetzung für die Durchführung einer strukturierten Weiterbildung auf breiter Ebene. Die den Personalmanagern zur Verfügung stehenden Gestaltungsspielräume sind unterschiedlich ausgeprägt. Besonders in Unternehmen C, H und I können diese als eng bezeichnet werden. In den Unternehmen H und I liegt die Ursache für diese Restriktionen in der schwierigen wirtschaftlichen Situation der Unternehmen. In dem Unternehmen C sind dagegen die betrieblichen Aktivitäten von einem strengen Berichtswesen an die US-amerikanische Konzernzentrale geprägt. Sowohl im Unternehmen H als auch im Unternehmen C führen die jeweiligen Rahmenbedingungen zu einem Auseinanderklaffen der Anforderung bzw. Vorgaben der Leitung und den betrieblichen Anforderungen. Die Personalleitungen stellen dies vor die Anforderung, einen Spagat zu vollführen, um das Funktionieren des Betriebes zu gewährleisten. In beiden Unternehmen wird dieser Spagat vollzogen, in dem Vorgaben der Unternehmensleitung nicht eingehalten bzw. modifiziert werden. Beide können sich hier auf Freiräume, die auf stillschweigenden Agreements basieren, oder „heimliche Allianzen“, z.B. mit dem Betriebsrat, stützen. Im Unternehmen H wird dies jedoch nicht genutzt, um auch gestalterisch und impulsgebend in Sachen Weiterbildung aktiv zu werden. Auch wenn gewisse Freiräume genutzt werden, so geschieht dies im Rahmen der Umsetzung, Ausführung und Anpassung an die betrieblichen Möglichkeiten der Vorgaben seitens der Geschäftsführung. Die Personalleiterin des Unternehmens I übernimmt dagegen trotz geringer finanzieller Mittel eine aktive und impulsgebende Funktion.

### **3 Weiterbildung in den Unternehmen**

#### **3.1 Weiterbildungsgeschichte und Stellenwert von Weiterbildung in den Unternehmen**

Wird der Stellenwert von Weiterbildung in historischer Perspektive in den Blick genommen, lassen sich die Unternehmen grob in zwei Gruppen unterteilen.

Die eine Gruppe besteht aus Unternehmen (A, D, und I), in denen erst in den letzten Jahren Weiterbildung als ein Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit erkannt wurde. Alle drei Unternehmen hatten bzw. haben mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Interessant ist hier, dass die Zunahme des Stellenwerts von Weiterbildung auch

zur Bekämpfung der wirtschaftlichen Misere in allen drei Unternehmen mit einem Wechsel der Geschäftsführung bzw. der Besitzverhältnisse einherging. In den Unternehmen A und I ging dieser Wechsel auch mit einer deutlichen Abwendung von der früher praktizierten autoritären und patriarchalen Führungskultur einher. Besonders im Unternehmen A legen der neue Geschäftsführer und der Eigentümer der Unternehmensgruppe großen Wert auf Weiterbildung. Diese war auch durch Investitionen in neue Technologien und eine Veränderung der Produktstrategie notwendig geworden. Während die Etablierung einer Weiterbildungssystematik in diesem Unternehmen schon relativ weit vorangeschritten ist und mit einer intensiven Vorbereitung der Führungskräfte einherging, sind diese Veränderungen in Unternehmen D und I noch im Fluss. In Unternehmen D zeigen aber die Einrichtung der Stabsstelle „Leiter Personal“, die Erhöhung der Weiterbildungsbudgets und die angegangene Veränderung der Prozesse, dass Investitionen in die Humanressource als wichtiger Beitrag für das Überleben des Unternehmens betrachtet werden. Im Unternehmen I stellt sich dagegen dieser Schritt etwas schwieriger dar. Zwar wird für viele der Unternehmensprobleme die Qualifizierung der Mitarbeiter als Hebel gesehen, es gibt aber kein konsequentes Wirken der Geschäftsführung. Dementsprechend große Probleme hat die Personalleiterin bei der Etablierung und Systematisierung der Weiterbildungsprozesse.

Die andere Gruppe besteht aus Unternehmen, in denen Weiterbildung kein neues Thema ist. Der Anspruch, Produkte der Spitzentechnologie herzustellen und die hohen Anforderungen der Kunden gaben Weiterbildung traditionell eine große Bedeutung. Dieser Gruppe können die Unternehmen B, C, E, F, G und K zugeordnet werden. Allerdings hat sich dieser hohe Stellenwert nicht notwendigerweise in einer Systematisierung der Weiterbildungsprozesse und einer über die unmittelbaren Bedarfe hinausgehenden Weiterbildungspolitik niedergeschlagen. Ein Beispiel hierfür stellen die Unternehmen C, E, F und G dar. In dem Konzern E schlug sich der Stellenwert des Faktors Humankapital und eines mitarbeiterorientierten Führungsstils bereits in den 80er Jahren in der Formulierung von Führungsleitlinien nieder. Zudem wurde bereits in dieser Zeit von dem Vorstandsvorsitzenden das Thema Weiterbildung in den Vordergrund gerückt. Sowohl die Kritik des heutigen Personalentwicklers als auch Aussagen des Betriebsrats lassen darauf schließen, dass diese Schritte nicht zu einer quantitativen und qualitativen Ausweitung sowie Systematisierung geführt haben. Die einzelnen Gesellschaften hatten freie Hand in der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, die vor allem durch ad-hoc-Maßnahmen bei unmittelbarem Bedarf geprägt war. Mit der Einrichtung einer beim Konzernvorstand angesiedelten Abteilung sollen diese Defizite nun konzernübergreifend angegangen werden. Ähnlich stellt sich das Bild bei dem Unternehmen G dar: Über die Notwendigkeit von Qualifizierung habe es laut dem Betriebsrat keine Diskussion gegeben, diese sei aber auf das unmittelbar notwendige Maß beschränkt gewesen. Auch hier wurde erst kürzlich mit der Etablierung strukturierter und systematischer Weiterbildungsprozesse begonnen.

Im Unternehmen F ist die Weiterbildungsgeschichte etwas turbulenter. Ende der 80er Jahre wurde hier bereits eine zielgerichtete, integrierte und vorausschauende Weiterbildungspolitik angegangen und 1990 der fachliche Weiterbildungsbedarf zentral erhoben. Mit der wirtschaftlichen Krise des Unternehmens in der ersten Hälfte der 90er Jahre kam es zu einem radikalen Bruch: Die Kosten dieser extensiven Weiter-

bildungspolitik kamen ins Visier, der Weiterbildungsetat wurde radikal gekürzt, die Maßnahmen auf „Leistungsträger“ beschränkt. Ende der 90er Jahre wurde mit der Neubesetzung der Funktion des Personalleiters und der Einstellung eines Referenten für Weiterbildung und Personalentwicklung dieser Thematik wieder ein höherer Stellenwert gegeben. Das Wissens- bzw. Kompetenzmanagement gilt als Schlüsselprozess, allerdings weiterhin unter den Vorzeichen der Abkehr von angebotsorientierter Weiterbildung und einer strengen Prüfung des Verhältnisses von Aufwand und Nutzen.

In Unternehmen K hat sich der hohe Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften bei einem gleichzeitig hohen Anteil von An- und Ungelernten vor allem in der Initiierung und mehrmaligen Auflegung eines Modellprojekts zur Ausbildung von An- und Ungelernten zum Teilezurichter mit IHK-Zertifikat niedergeschlagen. Kurzfristige Weiterbildungsmaßnahmen waren aber lange Zeit von einem relativ geringen Grad an Systematisierung geprägt.

### **3.2 Gründe und Auslöser für Weiterbildung**

Weiterbildung ist in allen der von uns untersuchten Unternehmen ein Thema. Es wurde bereits angesprochen, dass diese Thematik mit unterschiedlicher Systematik und Vehemenz angegangen wurde. Diese Unterschiede sollen in weiteren Kapiteln noch deutlicher dargestellt werden. Hier wollen wir uns den von den Befragten angegebenen Gründen und Auslöser für eine stärkere Berücksichtigung von Weiterbildung sowie für eine Strukturierung der Weiterbildungsprozesse in den Unternehmen widmen (vgl. Tabelle 3, S. 17). Die Rolle des Qualifizierungstarifvertrags möchten wir hierbei zunächst vernachlässigen und in einem späteren Kapitel beleuchten.

Gemeinsam ist allen Unternehmen, dass nicht ein Faktor ausschlaggebend ist, sondern mehrere Faktoren zusammenwirken. In den Unternehmen C, D und I steht Weiterbildung in engem Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Schwierigkeiten oder Standortproblemen, die die Unternehmen zu bewältigen haben. Weiterbildung wird hier als Instrument gesehen, diese Schwierigkeiten zu bewältigen. In den Unternehmen D und I wurde der Schritt einer Intensivierung und Systematisierung der Weiterbildung aber erst mit einem Wechsel der Geschäftsführung oder der Besitzverhältnisse begangen.

Auch in dem Unternehmen A wurde Weiterbildung erst mit dem Wechsel der Geschäftsführung und der Besitzverhältnisse und einer darauf folgenden Veränderung der Führungskultur hin zu einem humanzentrierten Ansatz stärker in den Fokus der Unternehmenspolitik gerückt. Hier ging dieser Wechsel auch einher mit einer Veränderung der Arbeitsorganisation und der Unternehmensstrategie hin zu Produkten im Hochpreissegment, um langfristig konkurrenzfähig zu sein. Der sich daraus ergebende Qualifizierungsbedarf scheint inzwischen aber gesättigt zu sein. Inzwischen macht dem Unternehmen mehr die regionale Arbeitsmarktsituation zu schaffen. Zum einen hat das Unternehmen aufgrund der niedrigen regionalen Arbeitslosenzahlen Schwierigkeiten, Facharbeiter zu rekrutieren, zum anderen kann der Bedarf des Unternehmens an Facharbeitern mit entsprechender Ausbildung aufgrund der Sonderstellung in der Region mit den Bereichen Pressen, Walzen und Galvanik nicht von außen be-

friedigt werden. Neueinstellungen gehen folglich mit einem erheblichen Qualifizierungsaufwand einher.

Auch für Unternehmen E ist Weiterbildung eine Antwort auf die regionale Arbeitsmarktsituation. Bei der hohen Konkurrenz der Unternehmen in der Region um qualifizierte Arbeitskräfte ist neben der Lohnhöhe auch das Angebot an Qualifizierung, Personalentwicklung und Karrieremöglichkeiten ausschlaggebend für die erfolgreiche Rekrutierung. In dem Unternehmen spielen aber auch – wie in dem Unternehmen A – unternehmenskulturelle Aspekte, allerdings unter anderen Vorzeichen, eine Rolle. Der Konzern hatte trotz Führungsleitlinien die einzelnen Gesellschaften in der konkreten Ausgestaltung dieser „an der langen Leine“ gehalten. Mit dem starken Anwachsen der Gesellschaften durch Zukäufe wurde zunehmend die Notwendigkeit gesehen, eine „Corporate Identity“ zu schaffen bzw. die neuen Gesellschaften in diese zu integrieren. Weiterbildung und Personalentwicklung wird als ein Element dieser Integration betrachtet.

In Unternehmen E, F und B ist aber auch aufgrund des Anspruches, Produkte der Spitzentechnologie anzubieten sowie diese ständig weiterzuentwickeln und zu verändern, Weiterbildung unerlässlich. In den Unternehmen B und F erfordern die Produktveränderungen zudem, dass die Beschäftigten regelmäßig für die Bedienung neuer Maschinen qualifiziert werden müssen.

Auch in den Unternehmen A und H wird verstärkt der Weiterentwicklung von Produkten Aufmerksamkeit gewidmet mit einem dementsprechenden Anstieg der fachlichen Anforderungen bei den Beschäftigten. Besonders Unternehmen H sieht sich als mittelständischer Automobilzulieferer einem enormen Qualitäts- und Kostendruck ausgesetzt, der mit der bisher praktizierten hocharbeitsteiligen Produktion nicht mehr bewältigt werden kann.

Auch in anderen Unternehmen wird von gestiegenen Kundenanforderungen berichtet. Dies äußert sich meist darin, dass die Unternehmen sich zertifizieren lassen müssen, um sich weiterhin auf ihren Märkten behaupten zu können und Aufträge zu bekommen. Meist handelt es sich hier um die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. und, darauf aufbauend und ergänzend für Zulieferer der Automobilindustrie, um TS 16949 bzw. VDA 6.4. Gegenstand sind Forderungen an das Qualitätsmanagement-, Führungs- und Organisationssystem und damit auch an Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen auf allen Funktions- und Entscheidungsebenen. Ziele sind unter anderem die Sicherung der Kundenorientierung, die Gewährleistung der Unternehmensproduktivität und die kontinuierliche Verbesserung der Personalqualität. Im Bereich der Qualifizierung ist die Auditierung abhängig von dem Nachweis kontinuierlicher Qualifizierung und systematischer Qualifizierungsprozesse, wie Bedarfserhebung und Evaluation der Maßnahmen.

Besonders im Unternehmen C und G hat die Zertifizierung eine wichtige Rolle im Umdenkungsprozess des Managements gespielt. Sie machte der Unternehmensleitung deutlich, dass in Weiterbildung investiert und der Prozess systematischer organisiert werden muss. In anderen Unternehmen (A, E, H und I) hat die Zertifizierung vor allem wichtige Anregungen für die Gestaltung der Weiterbildungsprozesse gegeben. In manchen Unternehmen wird besonders von den Betriebsräten die Wirkung der Zertifizierung auf die Weiterbildungspolitik wenig euphorisch beschrieben. Es be-



stehe die Gefahr, dass diese vorgeschriebenen Prozesse zwar auf ein Blatt Papier gebannt werden, ob sie auch gelebt werden würden, sei dadurch aber nicht sichergestellt. Zudem ist im Rahmen der Zertifizierung die Einbindung und Mitwirkung des Betriebsrates nicht verpflichtend.

**Tabelle 3: Auslöser und Gründe für Weiterbildung**

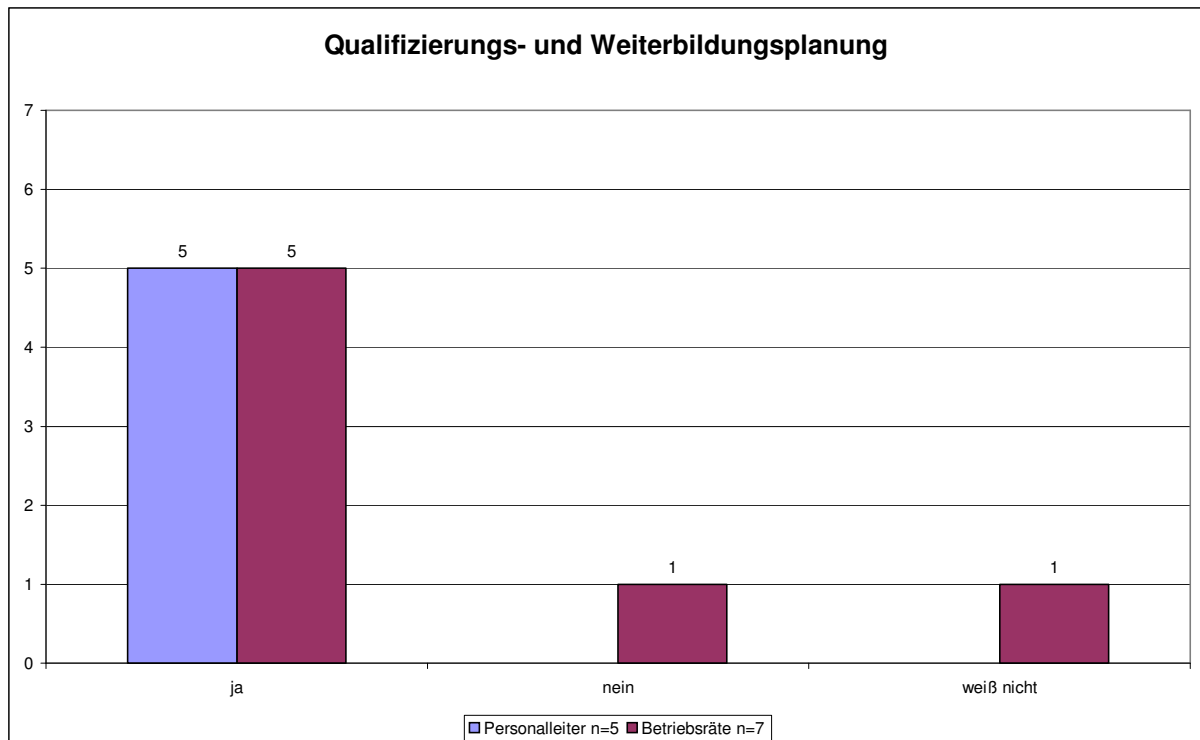
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Unternehmenskultur	X				X				
Wirtschaftliche Schwierigkeiten/Standortprobleme			X	X					X
Qualifikationsdefizite der Beschäftigten							X	X	X
Arbeitsmarktsituation	X				X				
Weiterentwicklung oder Veränderung der Produktpalette	X	X			X	X			
Veränderung der Arbeitsorganisation	X								
Hohe Kundenanforderungen		X			X	X		X	
Zertifizierung	X		X		X		X		

### 3.3 Weiterbildungskonzept: Planung und Bedarfsermittlung

#### *Systematik der Weiterbildungsplanung*

In unserer Befragung im Winter 2002/2003 haben von den Betrieben, die auch im Rahmen unserer Betriebsfallstudien untersucht wurden, alle Personalleiter und fünf Betriebsräte angegeben, in ihrem Betrieb würde eine Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsplanung vorgenommen werden (vgl. Abbildung 1, S. 18). Diese Planung bezieht sich überwiegend auf einen Zeitraum von einem Jahr.

Abbildung 1



Wichtiger Bestandteil dieser Planungsprozesse ist die Ermittlung des Qualifikationsbedarfs der Beschäftigten. Drei Personalleiter und drei Betriebsräte geben an, in ihrem Betrieb würde regelmäßig der Qualifikationsbedarf ermittelt, nach jeweils zwei Betriebsräten und Personalleitern wird er unregelmäßig ermittelt. Bei dem überwiegenden Anteil der befragten Betriebe wird die Ermittlung jährlich vorgenommen, lediglich ein Personalleiter gibt an, dass sich die Ermittlung auf einen kürzeren Zeitraum bezieht.

Diese statistischen Daten geben jedoch nur einen oberflächlichen Überblick über die Realität der betrieblichen Weiterbildungsplanungs- und Bedarfsermittlungspraxis. Die Ergebnisse unserer Betriebsfallstudien erlauben einen tieferen Einblick in die Systematik dieser Prozesse und die zugrundeliegenden Konzepte. In der Darstellung soll zunächst aufgezeigt werden, welche zeitliche Perspektive die betrieblichen Weiterbildungsplanungsprozesse dominiert und mit welchen weiteren Planungsprozessen (Investitionen, Produktentwicklung) sie verbunden ist.

Eine grobe Unterscheidung lässt sich mit der Differenzierung zwischen gegenwartsbezogenen, an aktuellen Anforderungen orientierten und zukünftige Entwicklungen einbeziehenden Planungsprozesse vornehmen. Möchte man die Situation in den Unternehmen kurz auf den Punkt bringen, lässt sich summarisch festhalten, dass in dem überwiegenden Anteil der von uns untersuchten Unternehmen die teilweise relativ neu etablierten Weiterbildungsprozesse stark auf aktuelle Anforderungen ausgerichtet sind. Teilweise gibt es Raum für die Thematisierung von Zukunftsperspektiven, sowohl hinsichtlich der gewünschten persönlichen Entwicklung des Beschäftigten als auch hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens, allerdings ist dies dann meist nicht systematisch in den Planungsprozessen abgebildet. Eine Ausnahme ist Unternehmen B, in dem seit 25 Jahren mit der sogenannten Investitionsanalyse Daten zu kurz- und mittelfristigen qualitativen und quantitativen Auswir-

kungen geplanter Investitionen für das Personal generiert werden, um eine rechtzeitige Information, Sensibilisierung und Maßnahmenplanung zu ermöglichen. Allerdings ist die Leistungsfähigkeit umstritten: Sie ist abhängig von der Motivation der Beteiligten, der Einbindung des Bildungswesens, von der Treffsicherheit der vorhergehenden Analysen und der Vorhersagbarkeit von Entwicklungen sowie beschränkt auf die allgemeinen Auswirkungen von Investitionen. Diese Faktoren führen dazu, dass das Bildungswesen, um nicht von Entwicklungen überrascht zu werden, auf informellem Wege zusätzlich Informationen einholen muss.

Im Unternehmen A werden im Managementkreis regelmäßig langfristige Trends besprochen, allerdings mit dem Schwerpunkt auf monetären Aspekten. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, aus diesen Entwicklungen mit Hilfestellung des Personalbereichs die qualitative und quantitative Personalplanung abzuleiten. Ähnlich im Unternehmen F, in dem in regelmäßigen Gesprächen zwischen Personalbereich und Führungskräften mittel- und langfristige Trends besprochen werden. Als Nachweis für den Erfolg dieser Herangehensweise wird die Beteiligung an der Initiierung und Entwicklung des Ausbildungsgangs Mechatroniker angeführt. Im Unternehmen G hat das Technologiezentrum die Aufgabe die Unternehmensführung und Führungskräfte über den sich aus technischen Entwicklungen ergebenden zukünftigen Bedarf zu informieren.

Im Gegensatz zu den Unternehmen C und H, in denen eine nur mangelhafte Einbindung der Führungskräfte stattfindet, scheint damit in den Unternehmen A, G und F immerhin gewährleistet zu sein, dass die Vorgesetzten über die Marschrichtung der Unternehmen Bescheid wissen. Allerdings, so unser Eindruck, wird dies in den Planungsprozessen nicht systematisch abgebildet, wie es im Unternehmen B der Fall ist. Ein Resultat dürfte sein, dass die Information der Beschäftigten über zukünftige Entwicklungen sehr stark von der Motivation, Sensibilität sowie dem Interesse und Kenntnisstand der Führungskräfte abhängig ist.

Eine Betriebsvereinbarung liegt diesen Planungsprozessen im seltensten Fall zugrunde. Lediglich ein Personalleiter gibt an, im Betrieb würde eine Betriebsvereinbarung existieren. Es geben aber immerhin ca. die Hälfte der Personalleiter und der Betriebsräte an, eine solche zu planen.

### *Das Qualifizierungsgespräch*

Ein Instrument, mit dem der Austausch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten über zukünftige Entwicklungen des Unternehmens, persönliche Weiterentwicklung und den Qualifizierungsbedarf etabliert werden kann, ist das Qualifizierungsgespräch. Nach dem Qualifizierungstarifvertrag haben die Beschäftigten einen Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs.

Zum Zeitpunkt der schriftlichen Befragung war nicht davon auszugehen, dass dieser Passus des Tarifvertrags bereits umgesetzt worden war. Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass gute Voraussetzungen zur Umsetzung gegeben sind: Im überwiegenden Teil der Unternehmen (fünf Personalleiter, sechs Betriebsräte) wurden bereits Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche durchgeführt, meist sogar mit mehrjähri-

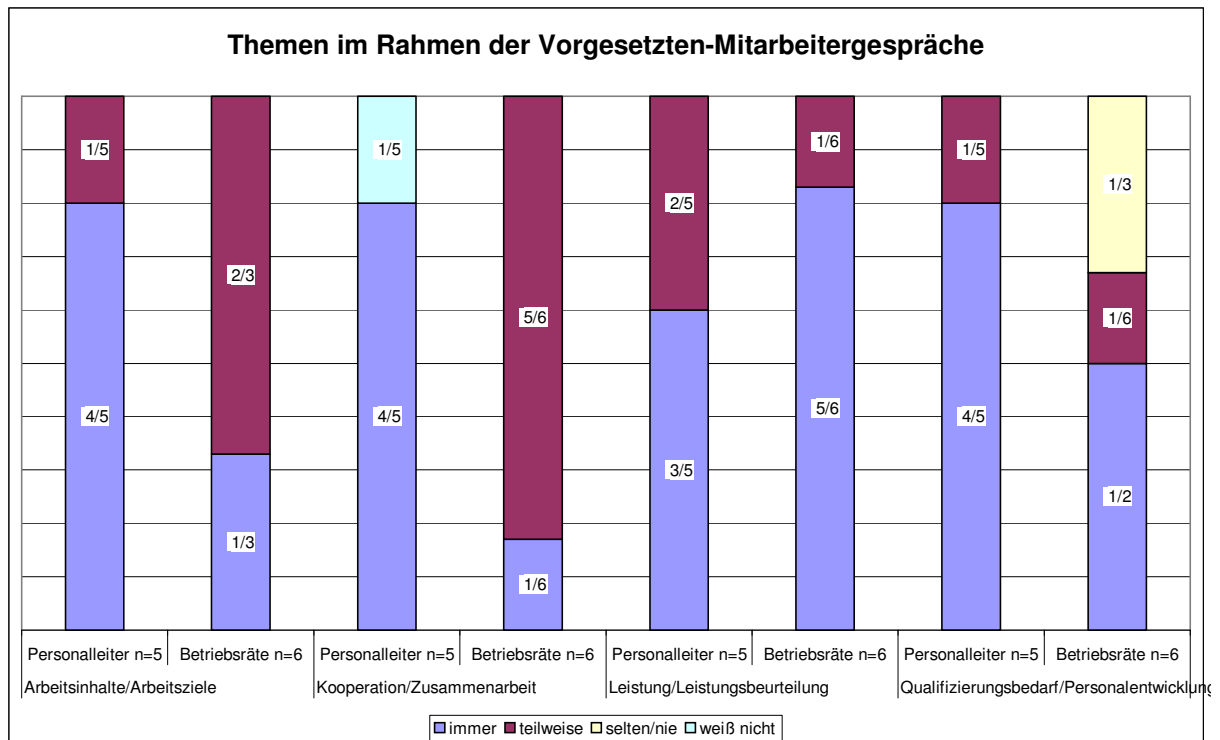
ger Erfahrung. Diese Gespräche werden in der Regel jährlich durchgeführt, teilweise aber auch halbjährlich oder bei Bedarf.

Ein formalisiertes Konzept liegt diesen Gesprächen nach Aussagen von jeweils vier Personalleitern und Betriebsräten zugrunde. Allerdings werden diese Gespräche nur nach drei Personalleitern und zwei Betriebsräten mit allen Beschäftigtengruppen geführt. Bei den Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen handelte es sich zum Zeitpunkt der Befragung folglich um ein Instrument, das häufig nur im Angestelltenbereich zur Anwendung kam.

Themen, die in diesem Rahmen immer angesprochen werden, sind nach Angaben von jeweils vier Personalleitern Arbeitsinhalte und Arbeitsziele, Kooperation und Zusammenarbeit, sowie Qualifizierungsbedarf und Personalentwicklung (vgl. Abbildung 2, S. 21). Das Thema Leistung und Leistungsbeurteilung wird lediglich nach drei der Personalleiter immer angesprochen. Nach Angaben der Betriebsräte spielen Arbeitsinhalte und Arbeitsziele, Kooperation und Zusammenarbeit sowie Qualifizierungsbedarf und Personalentwicklung als obligatorischer Bestandteil eine nur untergeordnete Rolle. Das Thema Leistung und Leistungsbeurteilung ist dagegen häufig Bestandteil der Gespräche. Die überwiegend (sehr) guten Erfahrungen aller Personalleiter und vier der Betriebsräte mit dem Mitarbeitergespräch, auch zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (4 Personalleiter, 5 Betriebsräte) unterstreichen aber, dass es sich hierbei um ein Instrument handelt, dessen Anwendung auf alle Beschäftigtengruppen zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs prinzipiell nichts im Wege stehen dürfte.

Dies hat sich im Wesentlichen auch im Rahmen unserer Betriebsfallstudien bestätigt: In den Unternehmen, in denen bisher nicht mit allen Beschäftigtengruppen im Rahmen von Gesprächen über Qualifizierung gesprochen wurde, war die Einführung des Instruments entweder gerade durchgeführt (Unternehmen A, B, C und G) oder ange-dacht (Unternehmen D, E, F, H und I). Allerdings ist der Stand der Überlegungen in den letztgenannten Unternehmen unterschiedlich weit vorangeschritten: Im Unternehmen D ist die konzeptionelle Gestaltung durch Betriebsrat und Personalleitung schon weit vorangeschritten und auch in Unternehmen F ist geplant, in den Leistungsbeurteilungsgesprächen der Qualifizierung mehr Raum zu geben. Im Unternehmen E gibt die Einführung des ERA und nicht der Qualifizierungstarifvertrag Anlass für Überlegungen, ein verbindliches Gespräch einzuführen. In Unternehmen H und I waren dagegen diese Gedanken durch eine geringe Verbindlichkeit geprägt.

Abbildung 2



In den meisten Unternehmen, die bereits Mitarbeitergespräche durchführen oder in der Einführung begriffen sind, sind diese als Einzelgespräche konzipiert. In Unternehmen B wird aufgrund der hohen Führungsspanne das Qualifizierungsgespräch bei den „Werkern“ im Rahmen von Gruppengesprächen durchgeführt. In Unternehmen G werden aus Zeitersparungsgründen Gruppen- und Einzelgespräche kombiniert.

Ebenfalls aus Zeitersparungsgründen werden in einem Teil der Unternehmen die Themen Leistungsbeurteilung und Qualifizierung kombiniert bzw. ist diese Kombination angedacht. Dies ist bereits in den Unternehmen B und C der Fall, in Unternehmen F wurde entschieden, das Leistungsbeurteilungsgespräch mit dem Thema Qualifizierung zu erweitern, und in Unternehmen A wird diese Kopplung angedacht. In den Unternehmen B und F wird diese Themenkombination als unproblematisch erachtet. Befürchtungen, dass die Leistungsbeurteilung einen offenen Gesprächsstil über Qualifizierungsdefizite behindert, werden nicht geteilt. Zum einen seien die Führungskräfte ausreichend sensibilisiert und zum anderen werden in dem Gespräch lediglich die bereits festgelegten und nicht veränderbaren Ergebnisse der Leistungsbeurteilung mitgeteilt. Im Unternehmen A ist diese Kopplung dagegen noch offen. Das Unternehmen ist momentan erst an der Ausarbeitung eines Leistungsbeurteilungssystems, das im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs durchgeführt werden soll. Ob die Leistungsbeurteilung mit dem Qualifizierungsgespräch verbunden werden soll, wird auch von den Erfahrungen bezüglich des Umgangs der Führungskräfte mit dem Gespräch abhängig gemacht. Hier wie auch in anderen Unternehmen wird die Veränderung der Anforderungen an die Führungskräfte und der Führungskultur durch die Qualifizierungsgespräche als Herausforderung beschrieben. Ausschlaggebendes Kriterium für die Rekrutierung von Führungskräften war und ist in vielen Un-

ternehmen die fachliche Arbeit und nicht die soziale Kompetenz. Mit einem dementsprechend hohen Schulungsaufwand geht die Vorbereitung der Vorgesetzten auf ihre neuen Führungsaufgaben einher. Dies erklärt, warum viele Betriebsräte und Personalleiter den unteren und mittleren Führungskräften einen (sehr) hohen Qualifizierungsbedarf attestieren (vgl. Abbildung 3, S. 21). Im Unternehmen H ist die defizitäre Gesprächskultur zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten auch eine Ursache für das Zögern, ein Qualifizierungsgespräch einzuführen.

In welcher Form wird Qualifizierung in den Mitarbeitergesprächen thematisiert? Als besonders umfassend sollen hier beispielhaft die Gesprächskonzepte der Unternehmen A und G hervorgehoben werden. In Unternehmen G wurde in Anlehnung an das Kompass-Instrument SAMBA ein Gesprächsleitfaden konzipiert. Demnach sollen aus den aktuellen Anforderungen und künftigen Veränderungen der eingesetzten Technologie, der Arbeitsorganisation und Kundenanforderungen fachliche und überfachliche Maßnahmen abgeleitet werden. Darüber hinaus sollen Aspekte angesprochen werden, die für die Arbeitszufriedenheit relevant sind sowie persönliche Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungsziele. Im Unternehmen A wurde bisher persönlichen Weiterbildungsmaßnahmen und zukünftigen Entwicklungen wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Interessant ist hier aber der Versuch die drei Dimensionen „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ in der Gesprächskonzeption abzubilden. Neben der Ableitung von Maßnahmen aus Qualifikationsdefiziten sollen auch solche Maßnahmen abgeleitet werden, die Störfaktoren, resultierend aus dem Arbeitsumfeld oder den Rahmenbedingungen betreffen. In diesem Konzept wird damit auch das Umfeld und nicht nur die Qualifikation der Beschäftigten als veränderbar begriffen.

Alles in allem werden, wie bereits im Zusammenhang mit den die Qualifizierung betreffenden Planungsprozessen angesprochen, auch die Mitarbeitergespräche von den aktuellen Qualifizierungsanforderungen dominiert. Lediglich zwei Unternehmen (B und F) verfügen über mehrstufige Bedarfsermittlungsverfahren, in das Analysen der mittel- und langfristigen Unternehmensentwicklung sowie Ergebnisse aus dem vom Soll-/Ist-Abgleich dominierten Mitarbeitergespräch einfließen. Im Unternehmen B sind allerdings nur die Hälfte der Qualifizierungsbedarfsmeldungen auf das Qualifizierungsgespräch zurückzuführen. Das formalisierte Mitarbeitergespräch soll lediglich gewährleisten, dass kein Mitarbeiter vergessen wird. Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und Anmeldung zu Maßnahmen werden hier als ein kontinuierlicher, über das ganze Jahr verteilter Prozess verstanden. Auch in anderen Unternehmen kann laufend eine Anmeldung zu Maßnahmen erfolgen. Das andere Extrem diesbezüglich ist das Unternehmen C, in dem die Bedarfsanmeldungen für das laufende Jahr bis zu einem gewissen Stichtag eingegangen sein müssen.

Zur Unterstützung des Soll-/Ist-Abgleichs wurde in vielen Unternehmen eine Datenbank eingerichtet, die mitarbeiterbezogen die Anforderungsprofile der jeweiligen Arbeitsplätze sowie die aktuellen Qualifikationsprofile enthält. Die Pflege der Qualifikationsmatrix obliegt den direkten Vorgesetzten, die hier auch im Regelfall vereinbarte und durchgeführte Maßnahmen festzuhalten haben. Die Einsicht der Mitarbeiter in die Datenbank hängt von den technischen Möglichkeiten der Unternehmen ab, Ausdrucke auf Anfrage werden den Beschäftigten aber zur Verfügung gestellt und können dann auch als eine Art Bildungspass verwendet werden.

Zusätzlich werden in den meisten Unternehmen Gesprächsprotokolle angefertigt, die mit Ausnahme von Unternehmen C den Beschäftigten bei Einvernehmen unterzeichnet werden müssen. Allerdings sind die vereinbarten Maßnahmen oft nicht verbindlich. In ca. der Hälfte der Unternehmen werden vereinbarte Maßnahmen erst nach einer Prüfung durch die Geschäftsführung oder übergeordnete Vorgesetzte unter Kostengesichtspunkten bzw. der Einhaltung von Vorgaben endgültig bewilligt.

#### *Angebots- versus nachfrageorientierte Planung*

Gewisse Unterschiede zwischen den Unternehmen bestehen auch bezüglich der sogenannten Angebots- bzw. Nachfrageorientierung von Weiterbildungsmaßnahmen. Als Kriterium für die Einordnung der Unternehmenskonzepte kann die Existenz eines Schulungskataloges im Vorfeld der Qualifizierungsgespräche dienen. Die meisten Unternehmen verfügen über einen solchen Katalog, der Weiterbildungsmaßnahmen enthält, die dem üblicherweise auftretenden Bedarf entsprechen. Diese angebotsorientierte Konzeption wird jedoch meist ergänzt durch eine Nachfrageorientierung, d.h. ein Teil der Maßnahmen wird zusätzlich entsprechend des identifizierten Bedarfs nach der Ermittlung konzipiert und zur Verfügung gestellt. Der Katalog dient den Beschäftigten als erster Anhalts- und Orientierungspunkt, welche Maßnahmen für sie in Frage kommen würden. Im Unternehmen B wird dieser Katalog von den Vorgesetzten aber kritisiert. Er wecke bei den Beschäftigten Begehrlichkeiten, die dann im Gespräch wieder zurechtgerückt werden. Der Betriebsrat in diesem wie auch in Unternehmen H kritisiert dagegen, dass der Katalog sowohl quantitativ als auch qualitativ nicht ausreichend sei, um den Beschäftigten genügend Vorstellungen über mögliche Maßnahmen zu vermitteln. Sie plädieren für ein reichhaltigeres Informationsangebot. Das Unternehmen F ist das einzige, in dem diese Mischform zwischen Angebots- und Nachfrageorientierung nicht existiert. Nachdem zu Beginn der 90er Jahre das als „Gießkannenprinzip“ bezeichnete angebotsorientierte Weiterbildungskonzept betriebsintern in Kritik kam, wurde radikal auf ein nachfrageorientiertes Konzept umgestellt, das bis heute beibehalten wurde.

### **3.4 Art, Umfang, Verteilung und Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen**

#### *Das Weiterbildungsangebot in den Unternehmen*

In allen Unternehmen existiert ein mehr oder weniger umfangreiches Weiterbildungsangebot. Der Katalog an angebotenen Maßnahmen reicht meist von technischen Themen über Software-Schulungen bis zu Sprachkursen. Die angebotenen Maßnahmen sind zum großen Teil an aktuellen Anforderungen orientiert, der Schwerpunkt liegt auf fachlichen Themen. In einigen Unternehmen sind aber auch Veränderungen in den Inhalten erkennbar: Besonders bei den direkten Vorgesetzten gewinnen überfachliche Themen an Bedeutung (z.B. Unternehmen G und A). Im Unternehmen B nehmen im gewerblichen Bereich, neben den die Fertigungsprozesse betreffenden Schulungen, aufgrund der neuen und sensiblen Technologie Maßnahmen zu, die die Entwicklung des Produkts betreffen.

In allen Unternehmen werden sowohl interne als auch externe Maßnahmen angeboten. Die Entscheidung über den Ort der Weiterbildungsmaßnahmen wird pragmatisch

getroffen. Allerdings variiert das Verständnis von Pragmatik erheblich und ist zu einem nicht unbeträchtlichen Teil von den Ressourcen der Unternehmen abhängig. Ein wichtiger Faktor der Entscheidung liegt in der Frage der Standardisierbarkeit der Schulungsinhalte. Während aber beispielsweise bei standardisierten Inhalten wie Computerkursen in Unternehmen F vor allem auf externe Schulungen zurückgegriffen wird, bevorzugt Unternehmen A hier interne Maßnahmen. Besonders in den kleineren Unternehmen wird auf interne Referenten, meist Vorgesetzte, zurückgegriffen, die sich notfalls auch in die Schulungsinhalte erst einarbeiten müssen. Einheitlich ist der Umgang mit Inhalten, die betriebsspezifisch und vor allem sensibel sind. Diese Schulungen werden, auch um die Transferierbarkeit zu gewährleisten, intern angeboten. Besonders bei Schulungen, die technische Innovationen zum Inhalt haben, wird auf die Herstellerfirmen zurückgegriffen. Größere Unternehmen mit einem durchgehend hohen Bedarf und die eigenen Akademien oder Schulungszentren einrichten können, bieten Weiterbildungsmaßnahmen überwiegend intern an.

Die systematische Nutzung von arbeitsplatznahen Lernformen spielt in einem großen Teil der von uns besuchten Unternehmen keine Rolle. Lediglich in Unternehmen B und F wurden Lerninseln eingerichtet, um Arbeits- und Lernprozesse besser zu integrieren. Die guten Erfahrungen in Unternehmen B haben zu einer Ausweitung der Formen ‚learning-on-the-job‘ bzw. ‚learning-along-the-job‘ auf die Weiterbildung im gewerblichen Bereich geführt. Allerdings gibt es keine Dokumentation über diese Weiterbildungsprozesse, da die Zuständigkeiten bei den Organisationseinheiten und dem Bereich Planung/Industrial Engineering liegt. Hier gibt es seitens des Bildungswesens momentan Versuche, zum einen eine höhere Transparenz herzustellen und zum anderen Synergieeffekte durch einen strukturierten unternehmensweiten Einsatz zu erreichen. Im Unternehmen F kommt arbeitsplatznahes Lernen vor allem im Rahmen der Erstausbildung zur Anwendung. Eine ähnliche Lernform lässt sich in der Entwicklung der Nachwuchskräfte finden, denen eingrenzbara Projekte zur selbständigen Bearbeitung übertragen werden.

Spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für bestimmte Beschäftigten- bzw. so genannte Problemgruppen werden nur in wenigen Unternehmen (B, F und H) aufgelegt. Im Unternehmen B werden Umschulungsmaßnahmen für Langzeitarbeitslose sowie Sozialhilfeempfänger und im Bereich Fahrzeugelektronik werden – mit bescheidener Resonanz, so der Betriebsrat – Maßnahmen für ältere Beschäftigte angeboten. Im Unternehmen F werden seit 1990 Programme für An- und Ungelernte aufgelegt. Seit 1996 besteht im Rahmen eines Interessenausgleichs für diese Beschäftigtengruppe die Möglichkeit, einen berufsqualifizierenden Abschluss nachzuholen mit der Garantie, in eine entsprechende Tätigkeit übernommen zu werden. Der Grund für diese Initiative liegt in den zukünftig geringen Beschäftigungschancen dieser Gruppe durch den Trend zu höheren Qualifizierungsanforderungen bei fortschreitender Rationalisierung und Automatisierung. Ähnliche Gründe führten auch im Unternehmen H dazu, die inzwischen zum sechsten Mal aufgelegte Ausbildung zum Teilezurichter mit IHK-Zertifikat zu initiieren. Das Unternehmen sieht sich verstärkt einem Qualitäts- und Kostendruck ausgesetzt, der bei dem hohen Anteil von An- und Ungelernten nicht zu bewältigen ist.

Maßnahmen der Aufstiegs- bzw. persönlichen Weiterbildung, v.a. Meister- und Techniker-Ausbildung werden von einem Großteil der Unternehmen unterstützt. Ausnah-



men sind die Unternehmen I und C. In letzterem wird insgesamt stark darauf geachtet, keine Maßnahmen anzubieten und zu fördern, die außerhalb des Betriebes nutzbare Qualifikationen vermitteln. Die Unterstützung für persönliche Weiterbildungsmaßnahmen reicht von eher üblichen Freistellungen mit garantiertem Rückkehrrecht bis zu den selteneren finanziellen Zuschüssen (vgl. Abbildung 7, S. 29). Eine Garantie auf einen dem erworbenen Qualifikationsprofil entsprechenden Arbeitsplatz wird in keinem Unternehmen gegeben. Die Befürchtungen vor einer Abwanderung dieser Beschäftigten sind aufgrund der Arbeitsmarktsituation und der hohen Anzahl von Beschäftigten mit Meisterausbildung ohne entsprechenden Arbeitsplatz gering.

Bei Maßnahmen, bei denen nur schwer eine Grenze zwischen persönlicher und betrieblicher Weiterbildung zu ziehen ist, wird meist von einer festen Definition abgesehen und im Einzelfall entschieden. Es zeigt sich aber in fast allen Betrieben die Tendenz, Sprachkurse als persönliche Weiterbildung zu betrachten. In diesem Fall wird von den Beschäftigten meist verlangt, die Maßnahmen in ihrer Freizeit zu besuchen.

### *Qualifizierungsbedarf nach Beschäftigtengruppen*

Die Beurteilung des Qualifizierungsbedarfs (vgl. Abbildung xx, S. xx) von Betriebsräten und Personalleitern unterscheidet sich bei einem Teil der Beschäftigtengruppen beträchtlich. Sehr deutliche Unterschiede in der Identifizierung eines (sehr) hohen Qualifizierungsbedarfs gibt es bei der Gruppe der Älteren, der An- und Ungelernten, der Frauen sowie der Belegschaft insgesamt. Eine vergleichsweise große Übereinstimmung bei der Beurteilung eines (sehr) hohen Qualifizierungsbedarfs gibt es zwischen Betriebsrat und Personalleitern bei der Gruppe der ausländischen Beschäftigten, der Kaufmännischen Angestellten, der Technischen Angestellten, den oberen Führungskräften und bei den mittleren und unteren Führungskräften. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass die stärkere Berücksichtigung von Qualifizierung und die Systematisierung der entsprechenden Prozesse eine Veränderung der Führungskultur besonders im gewerblichen Bereich bedeutet. Die Übereinstimmung der beiden Parteien in dem hohen Qualifizierungsbedarf dürfte besonders auf diese Erkenntnis zurückzuführen sein.

### *Volumen und Verteilung des Weiterbildungsangebots*

Bei der Verteilung des Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot nach Beschäftigtengruppen (vgl. Abbildung 4, S. 27), entfällt auf die Facharbeiter sowie die Kaufmännischen und Technischen Angestellten, in relativer Übereinstimmung von Betriebsräten und Personalleiter, je ein Anteil zwischen einem Siebtel und einem Viertel der Maßnahmen. Auf die Gruppe der An- und Ungelernten entfällt ein Viertel (Personalleiter) bzw. ein Zehntel (Betriebsräte) der Maßnahmen. Auf die Gruppe der Führungskräfte entfallen ein Sechstel (Personalleiter) bzw. ein Drittel (Betriebsräte) der Maßnahmen. Bei den beiden zuletzt genannten Gruppen handelt es sich damit um diejenigen Beschäftigtengruppen, bei denen die größten Abweichungen festzustellen sind. Während nach Angaben der Betriebsräte auf die An- und Ungelernten der geringste Anteil und auf die Gruppe der Führungskräfte der größte Anteil an Angeboten entfällt, verhält sich dies nach Angaben der Personalleiter genau umgekehrt. Es ist auch festzustellen, dass die Personalleiter eine sehr viel gleichmäßigere Verteilung

der Angebote auf die einzelnen Beschäftigtengruppen angeben, als die Betriebsräte. Allerdings sollten diese unterschiedlichen Angaben zwischen den Befragtengruppen nicht überinterpretiert werden. Sie sind auch darauf zurückzuführen, dass lediglich in vier von acht Betrieben sowohl der Betriebsrat als auch der Personalleiter an der Befragung teilgenommen haben, die Unterschiede in den Angaben folglich teilweise auf die unterschiedlichen Bedingungen in den Betrieben zurückzuführen sind.

Mit dem Volumen des betrieblichen Weiterbildungsangebots sind die Personalleiter überwiegend zufrieden (vgl. Abbildung 5, S. 28). Allerdings werden die Angebote für die ausländischen sowie die an- und ungelernen Beschäftigten von jeweils zwei der Personalleiter und für die älteren und weiblichen Beschäftigten sowie für die Facharbeiter und die oberen Führungskräfte von jeweils einem der Personalleiter als unzureichend bezeichnet. Die Betriebsräte zeigen sich sehr viel unzufriedener mit dem Weiterbildungsangebot: Bei fast allen Beschäftigtengruppen bezeichnen zwischen der Hälfte und allen Betriebsräten das Angebot als nicht ausreichend. Ausnahmen sind die jüngeren Beschäftigten und die oberen Führungskräfte.

### *Qualität und Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen*

Der Qualität des Weiterbildungsangebots für die Beschäftigtengruppen wird von einer Mehrheit der Personalleiter und der Betriebsräte ein (sehr) gutes Zeugnis ausgestellt (vgl. Abbildung 6, S. 28). Das Angebot für Führungskräfte wird gar von allen Personalleitern als sehr gut oder gut bezeichnet. Qualitätsmängel gibt es aus Sicht der Betriebsräte vor allem bei den Angeboten für ältere Beschäftigte. Keiner der Betriebsräte möchte hier die Bewertung gut oder sehr gut vergeben.

Die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen gehört zum Standardrepertoire der Unternehmen. Soweit in den Unternehmen die Teilnehmer die Maßnahmen in Form von Feedback-Bögen bewerten, wird dies jedoch durch weitere Evaluationsinstrumente ergänzt, um einen Eindruck über die Praxisrelevanz der Maßnahmen zu bekommen. Hierzu gehören erneute Soll-/Ist-Vergleiche, Bewertung durch die Vorgesetzten und Bewertungen durch die Mitarbeiter im Rahmen von Gesprächen.

Abbildung 3

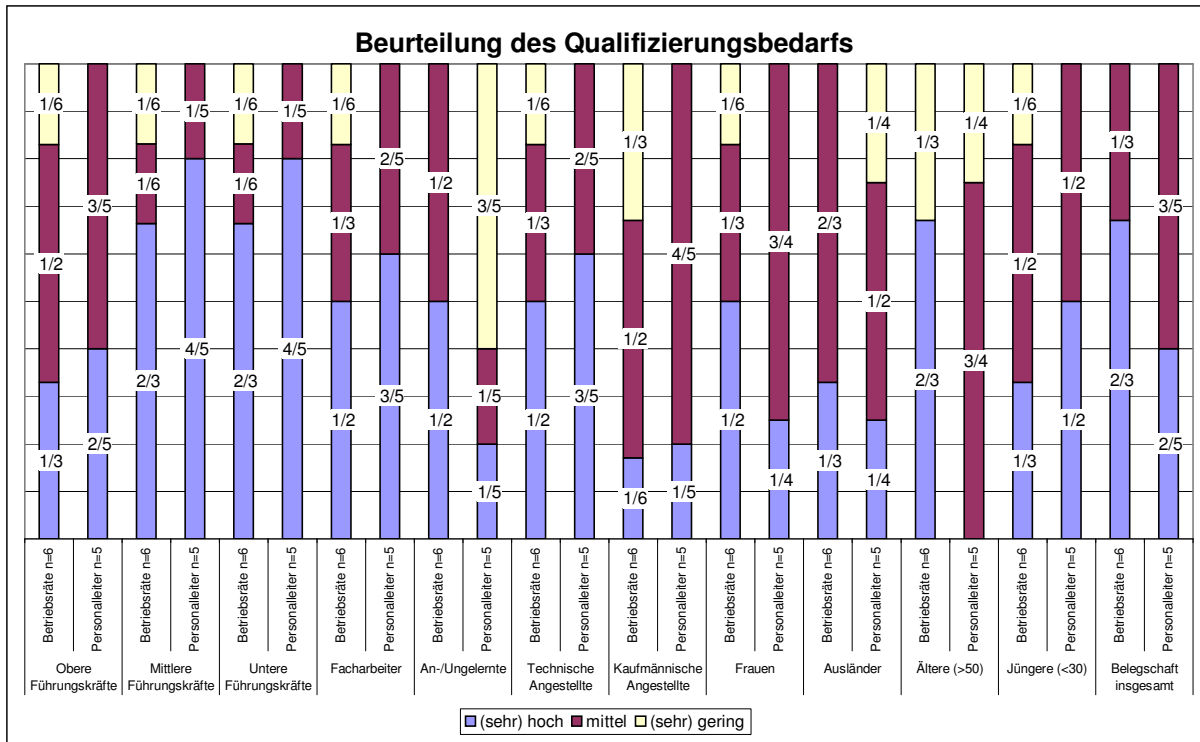
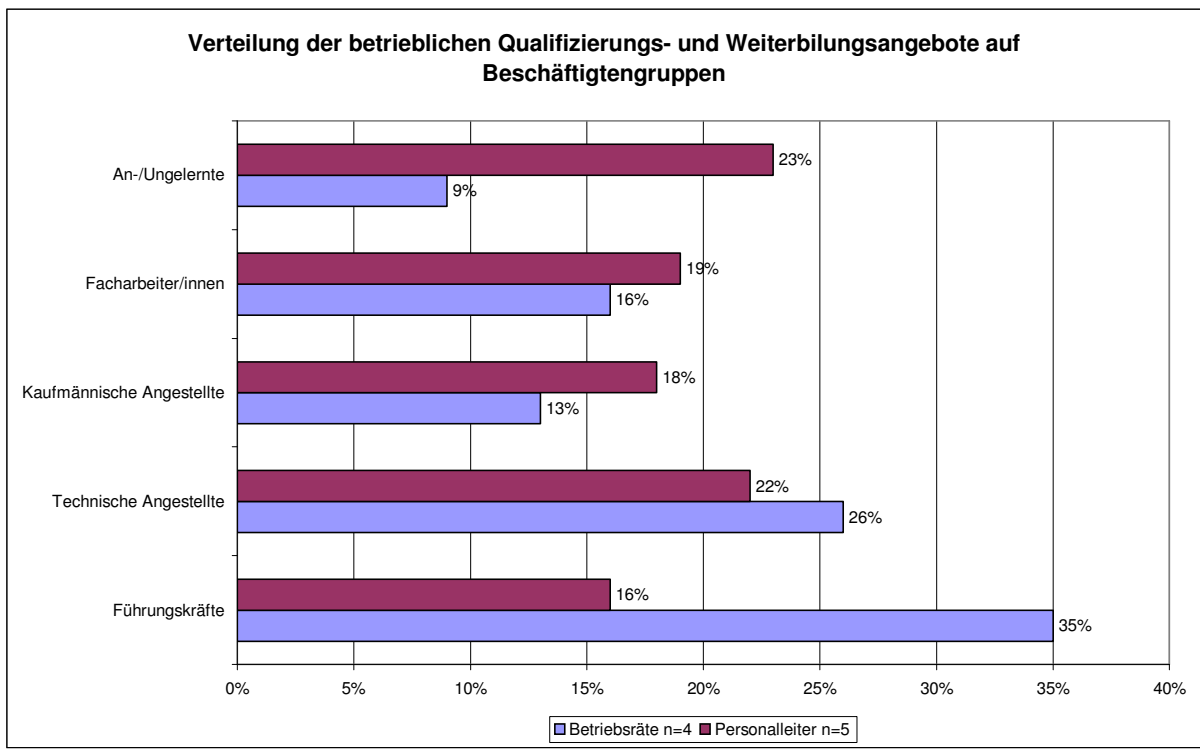
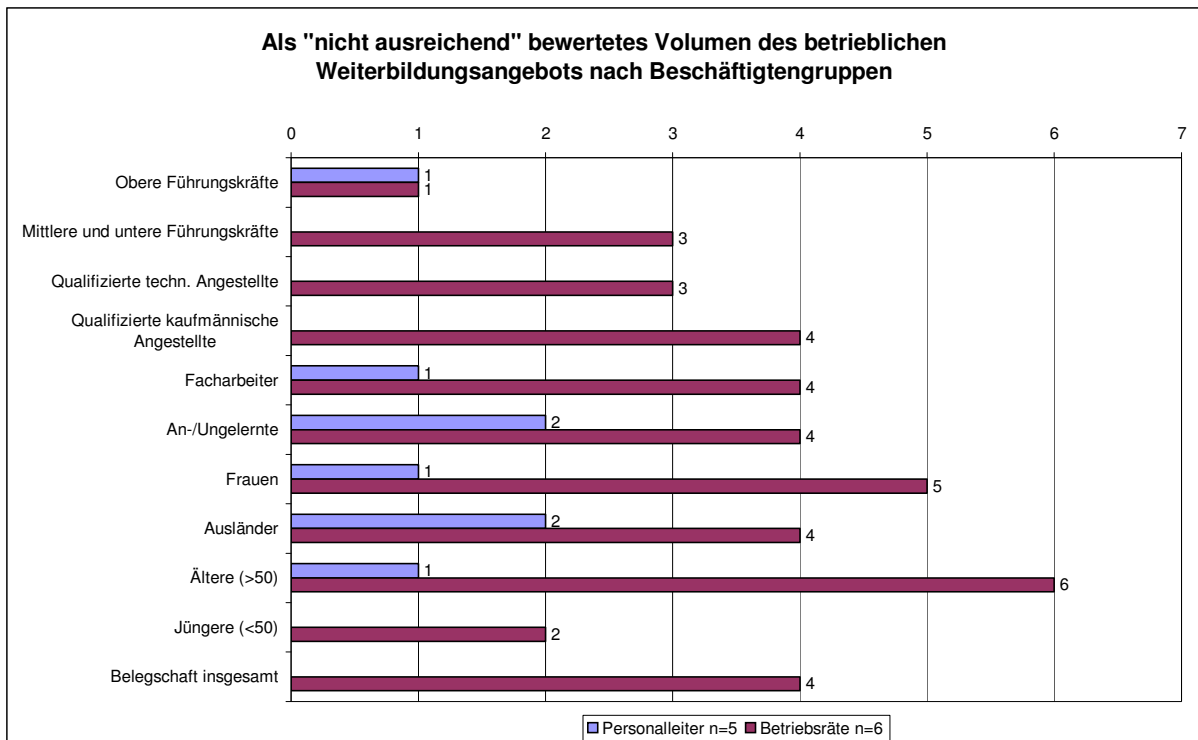


Abbildung 4



**Abbildung 5**



**Abbildung 6**

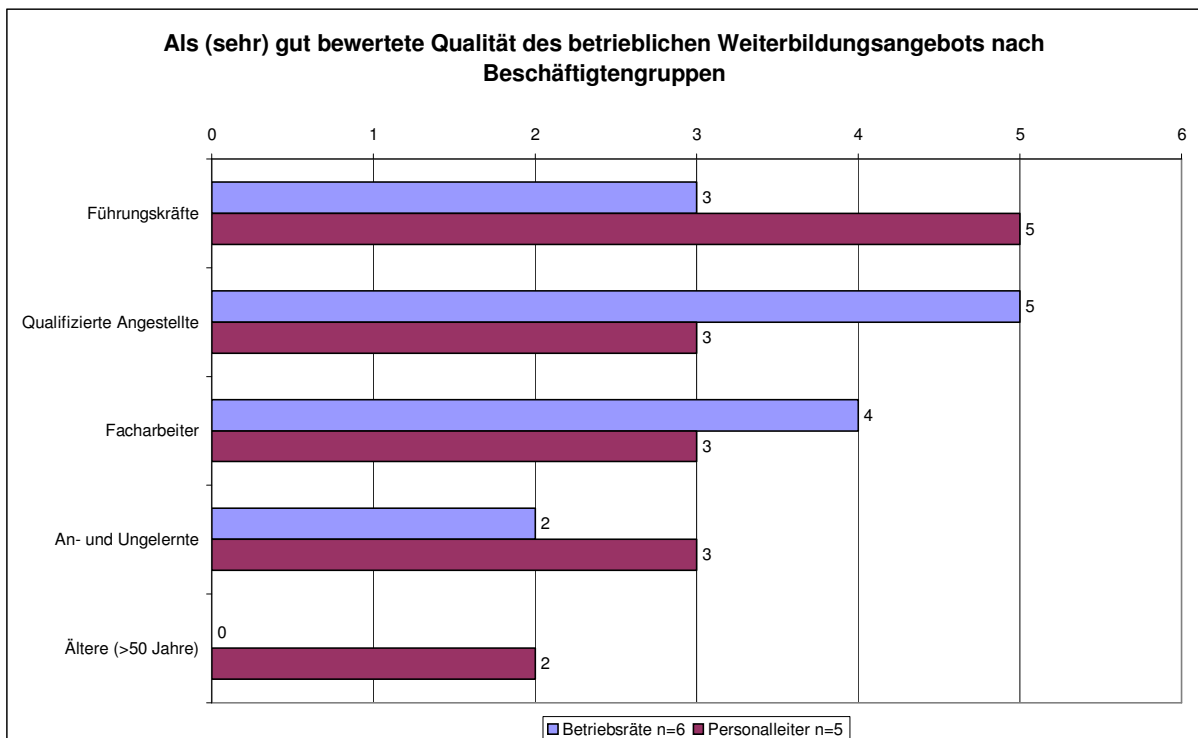
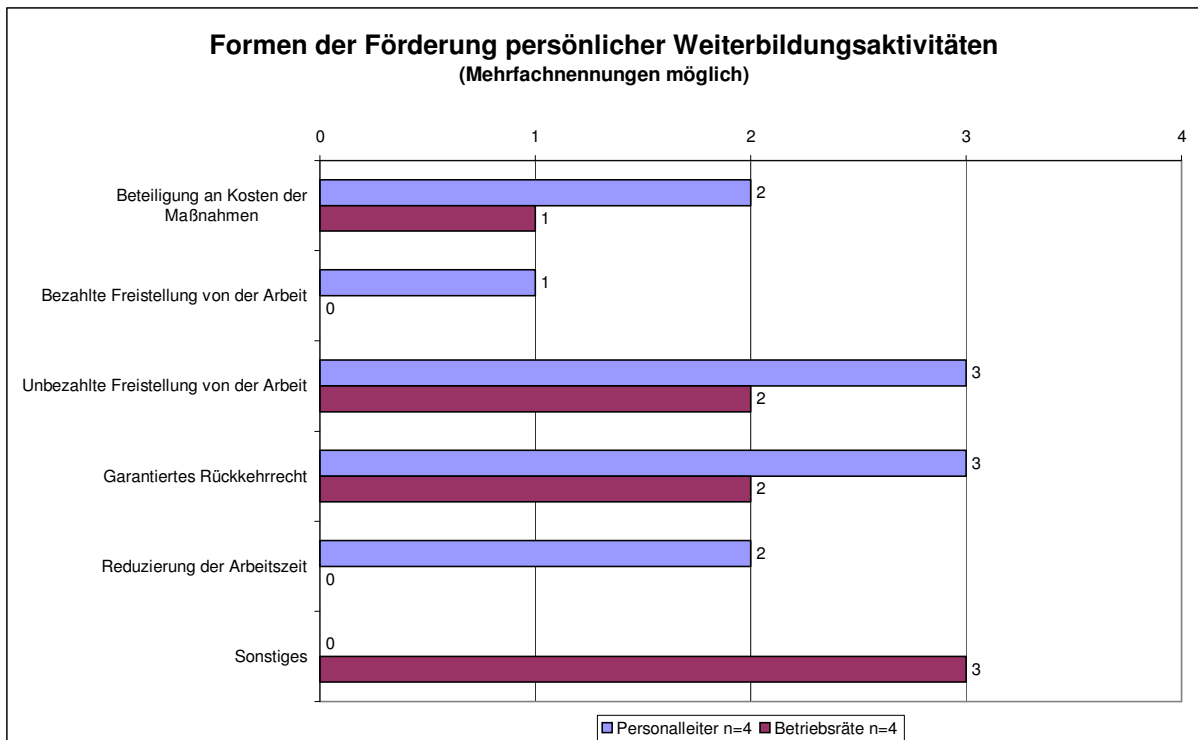


Abbildung 7



### 3.5 Die Finanzierung, Budgetierung und Praxis der Kostenübernahme

#### *Budgets zur Finanzierung der Weiterbildung*

Fünf der Unternehmen (B, C, D, E und F) verfügen über Weiterbildungsbudgets. Im überwiegenden Teil dieser Unternehmen lässt sich eine Mischform aus dezentraler und zentraler Kostenverantwortung finden. Vorherrschend ist, dass mit den Weiterbildungsbudgets der Organisationseinheiten die bereichsspezifischen und fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen finanziert werden. Die zentralen Budgets werden für Maßnahmen eingerichtet, die für die gesamte Unternehmensentwicklung von Belang sind und einzelnen Bereichen nicht eindeutig zuordenbar sind, wie die Führungskräfte- und Nachwuchskräfteentwicklung.

Üblicherweise wird die Budgethöhe auf Basis von Erfahrungswerten und erwartetem Qualifizierungsbedarf kalkuliert. In Unternehmen C liegt der Richtwert für die Kalkulation der Budgethöhe bei 1% der jeweiligen Personalkosten der Unternehmensbereiche. In fast allen diesen Unternehmen wird von einem Rückgang der Budgethöhe in den letzten Jahren berichtet.

Neben der Zunahme der Kostentransparenz durch Weiterbildungsbudgets sind besonders bei rückläufigen finanziellen Mitteln, einige weitere Effekte in den Unternehmen zu beobachten, die jedoch nicht notwendig als negativ bewertet werden müssen: In Unternehmen B und E liegt die Budgetverantwortung nicht bei den Vorgesetzten, die den Bildungsbedarf ermitteln und Maßnahmen vereinbaren. Dies führt zum einen zu einer nochmaligen Prüfung der vereinbarten Maßnahmen, zum anderen teilweise zu harten Konflikten über die Höhe ihrer finanziellen Mittel für Weiterbildung. Soweit Bildungsbereiche vorhanden sind, die ihre Leistungen in Rechnung stellen, werden teilweise intensive Preisverhandlungen geführt. Durch die Kosten-

transparenz und den Kostendruck sehen sich die für Bildung zuständigen Bereiche auch unter verstärktem Druck, die Notwendigkeit von Weiterbildung sowie ihre Existenz und Leistungen zu legitimieren. Die Unternehmensbereiche müssen unter diesen Bedingungen verstärkt auf Effektivität und Effizienz von Weiterbildung achten. Dies führt zunächst zu einer stärkeren Selektivität von Weiterbildung. Von den Vorgesetzten muss genau darauf geachtet werden, wer welche Maßnahmen benötigt. Ein weiteres Kriterium ist die Eignung zum Multiplikator. Aufgrund der finanziellen Restriktionen wird dazu übergegangen, nicht für alle Mitarbeiter mit Weiterbildungsbedarf Maßnahmen anzubieten, sondern Beschäftigte auszuwählen, die geeignet sind, im Schneeball-System das Gelernte an Kollegen weiterzugeben. Auch die Art der Maßnahmen ändert sich. Hier sind zwei Tendenzen zu erkennen: Zum einen hin zu kürzeren, konzentrierteren und kosteneffizienteren Maßnahmen. Zum anderen beginnen die Unternehmensbereiche in Unternehmen B eigene, arbeitsplatznahe Maßnahmen zu entwickeln. Mit dem durch Kostendruck ausgelösten Trend zu „on-the-job-learning“ wird versucht, aus der Not eine Tugend zu machen.

In den Unternehmen A, G, H und I gibt es keine Weiterbildungsbudgets. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich. In Unternehmen A wird explizit darauf verzichtet, da den Vorgesetzten so viel Freiraum wie möglich bei der Initiierung von Weiterbildungsmaßnahmen gegeben werden soll. Im Unternehmen I ist zum jetzigen Zeitpunkt die Einrichtung von Budgets nicht möglich, da sowohl hinsichtlich der finanziellen Mittel als auch des Bedarfs Erfahrungswerte und Kalkulationsgrundlagen, aber auch finanzielle Ressourcen fehlen. Im Unternehmen G wird geplant, in den nächsten Jahren ein Weiterbildungsbudget einzuführen. Befürchtungen, dass dies zu Beschneidungen der finanziellen Mittel führt, gibt es in diesem Unternehmen aufgrund der hohen Anzahl von Inhouse-Schulungen nicht. In fast allen anderen dieser Unternehmen sind die Personalleiter allerdings explizite Gegner eines Weiterbildungsbudgets. Dies vor allem in den Unternehmen, die mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Sie befürchten, dass die Transparenz zu einer verstärkten Kontrolle und Einschränkung des Gestaltungsspielraums und in Folge zu einer weiteren Abnahme der bereits oft aus den Rippen geschnittenen Maßnahmen führt.

### *Übernahme der Weiterbildungskosten*

Auf der Basis unserer schriftlichen Befragung übernehmen knapp die Hälfte der befragten Betriebe bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen alle Kosten und bezahlen die Weiterbildungszeit wie Arbeitszeit (vgl. Abbildung 8, S. 31). Vier der Personalleiter und ein Betriebsrat geben an, ihr Betrieb verfare hier teils, teils. Werden Formen des Kostensplittings angewendet, müssen die Beschäftigten in einer Mehrheit der Betriebe Freizeit einbringen (vgl. Abbildung 9, S. 31). Diese Angaben lassen sich durch unsere Betriebsfallstudien im Wesentlichen bestätigen. Es zeigte sich, dass die Kostenübernahme eine gängigere Praxis in den Betrieben ist, als die Ergebnisse der schriftlichen Befragung vermitteln. Ausnahme sind hier aber Schulungen in Themen, die auch privat genutzt werden können: Besonders bei Sprachkursen wird von den Beschäftigten verlangt, ihre Freizeit einzubringen. In wenigen Unternehmen müssen die Beschäftigten auch ihre Freizeit einbringen, wenn Schulungen über die Arbeitszeit hinausgehen.

Abbildung 8

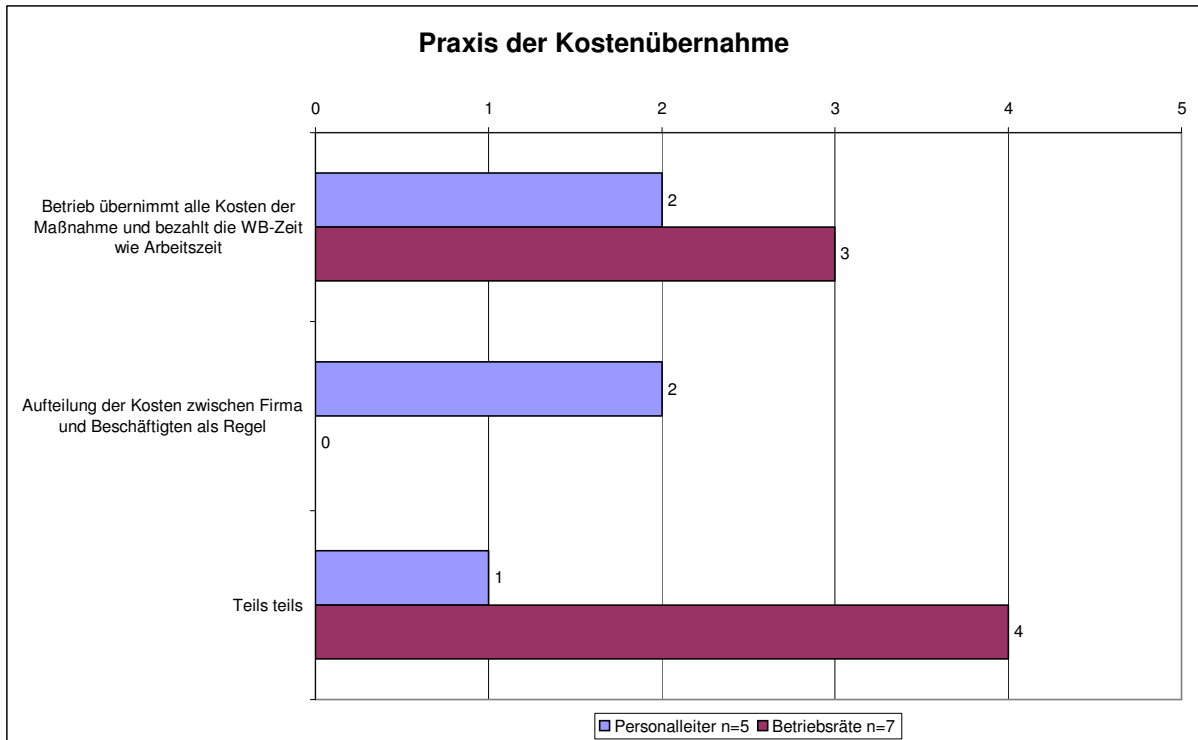
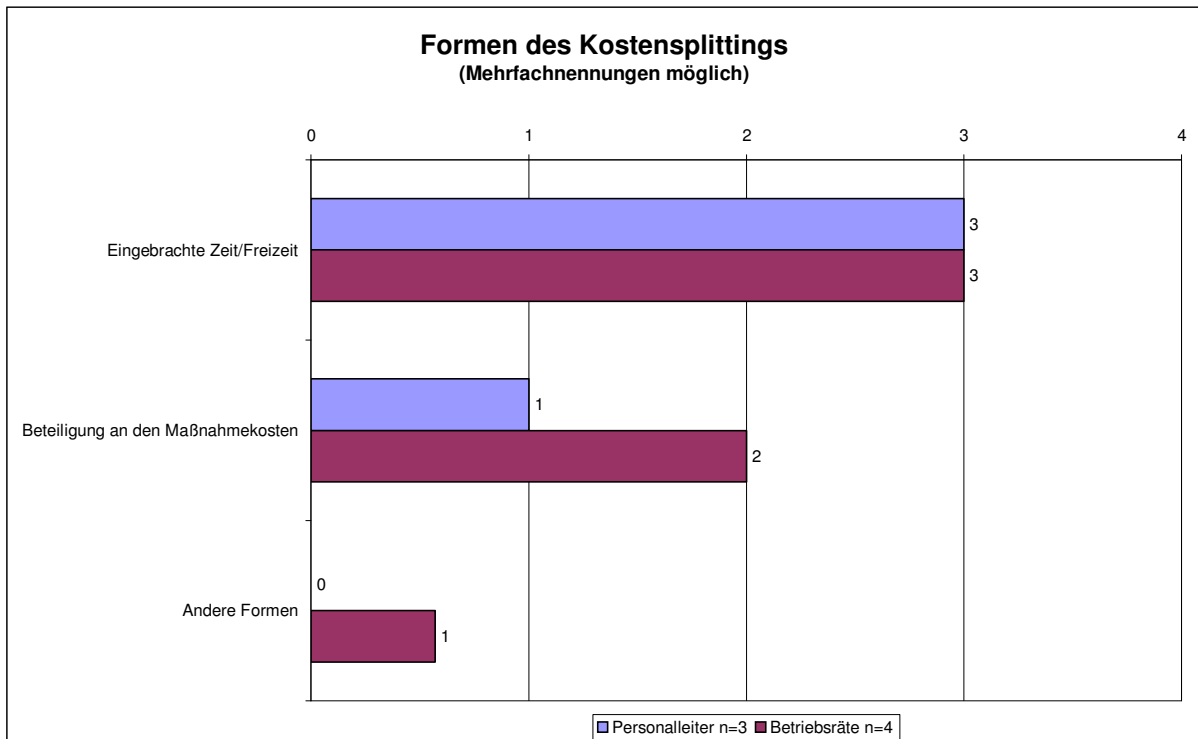


Abbildung 9



### 3.6 Probleme mit Weiterbildung

In unserer schriftlichen Befragung wird deutlich, wie unterschiedlich die Problemwahrnehmung der Betriebsräte und Personalleiter bezüglich Weiterbildung ist (vgl. Abbildung 10 und 11, S. 33). Ausnahme ist die Abstimmung der betrieblichen Planungsprozesse: Hier geben vier Betriebsräte und drei Personalleiter an, dies stelle ein (sehr) großes Problem dar. Auch in den Interviews wurde von den Befragten die mangelnde Abstimmung immer wieder thematisiert. Der Handlungsspielraum der für Bildung Verantwortlichen ist damit allzu oft lediglich auf das Reagieren von unmittelbaren Anforderungen beschränkt.

Ebenfalls vier Betriebsräte halten die fehlende Chancengleichheit bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen für ein (sehr) großes Problem. Es folgen mit jeweils drei der Betriebsräte die mangelnde Transparenz des innerbetrieblichen Weiterbildungsangebots und des Weiterbildungsmarktes, die Systematik und Qualität der Bedarfsermittlung, das mangelnde Interesse der Führungskräfte und die geringe Weiterbildungsmotivation der Arbeitnehmer. Es mag erstaunen, dass von den Betriebsräten die mangelnde Motivation sehr viel stärker problematisiert wird, als von den Personalleitern. Aber auch in den Gesprächen mit den Betriebsräten wird immer wieder hervorgehoben, dass Weiterbildung nicht nur nach den Interessen der Beschäftigten durchgeführt werden kann, sondern die Beschäftigten auch im Interesse und zum Nutzen des Unternehmens eine Verpflichtung zur Weiterbildung hätten.

Wie bei den Betriebsräten rangiert auch bei den Personalleitern die mangelnde Abstimmung der betrieblichen Planungsprozesse an erster Stelle der als (sehr) groß bezeichneten Probleme. Es folgen mit jeweils zwei der Personalleiter die Probleme des Transfers des Gelernten in die Praxis, die Evaluierung bzw. das Controlling der Weiterbildungsmaßnahmen und die Kosten der Weiterbildung.

Die Betriebsräte betrachten dagegen die Kosten der Weiterbildung als das geringste Problem: sechs von sieben geben an, dies sei kein Problem. Auch die Abwanderung von geschultem Personal wird nicht als Problem gesehen (kein Problem: fünf von sieben der Betriebsräte). Hier gibt es wiederum eine Übereinstimmung mit den Personalleitern, von denen vier angeben, dies würde stelle kein Problem dar. Hier spiegelt sich vermutlich vor allem die angespannte Arbeitsmarktlage wieder. Des Weiteren stellen für die Betriebsräte die Dokumentation und Zertifizierung von Maßnahmen, das mangelnde Interesse des Betriebsrats und Konflikte um die Weiterbildungsteilnahme die geringsten Probleme dar (jeweils drei Betriebsräte).

Ähnlich die Personalleiter: Kein Problem sind für alle das Interesse des Betriebsrats, und mit jeweils vier der fünf Personalleiter Konflikte um die Weiterbildungsteilnahme, die Dokumentation und Zertifizierung von Maßnahmen, die Abwanderung von geschultem Personal, die Organisation und Zuständigkeit für Weiterbildung sowie die Lernförderlichkeit der Arbeitsplätze.



Abbildung 10

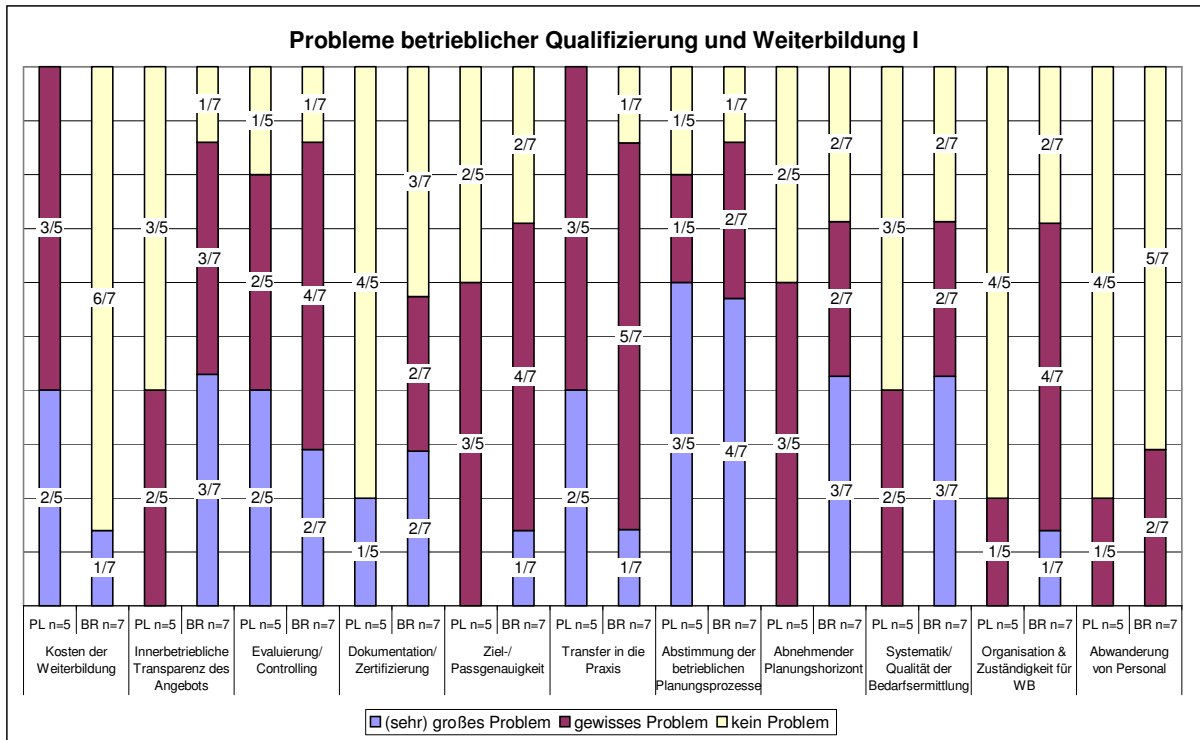
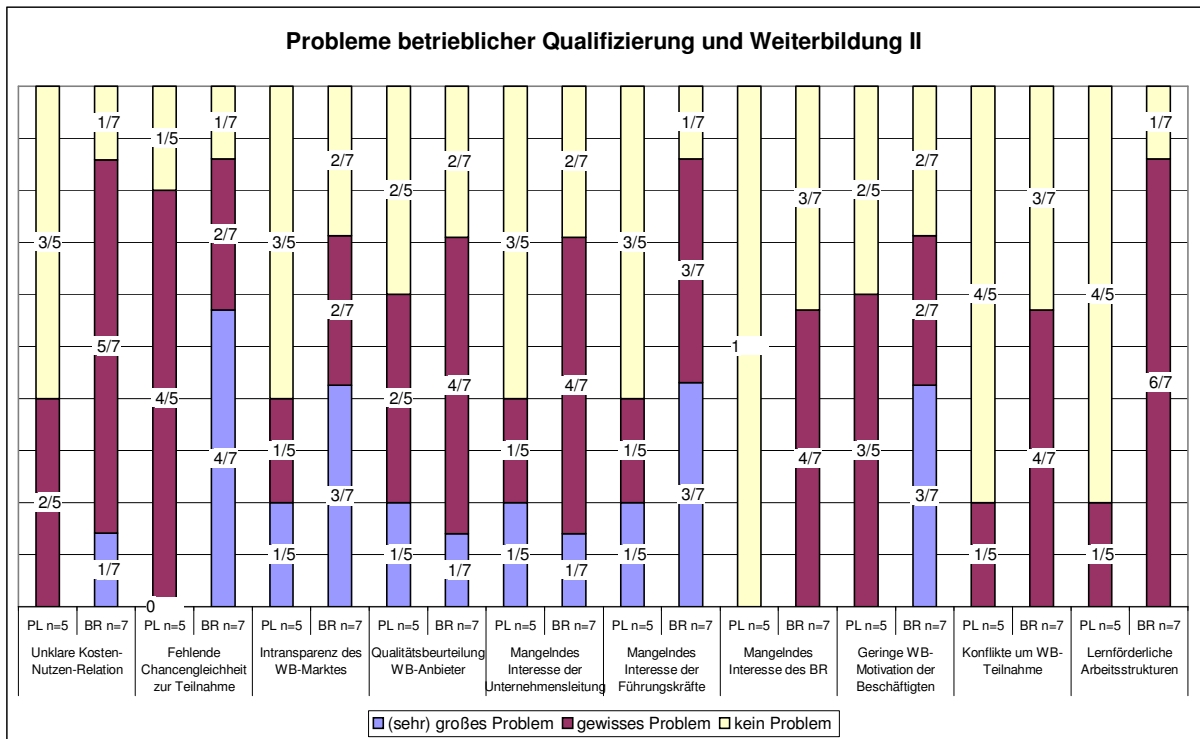


Abbildung 11



## **4 Betriebsrat und Weiterbildung**

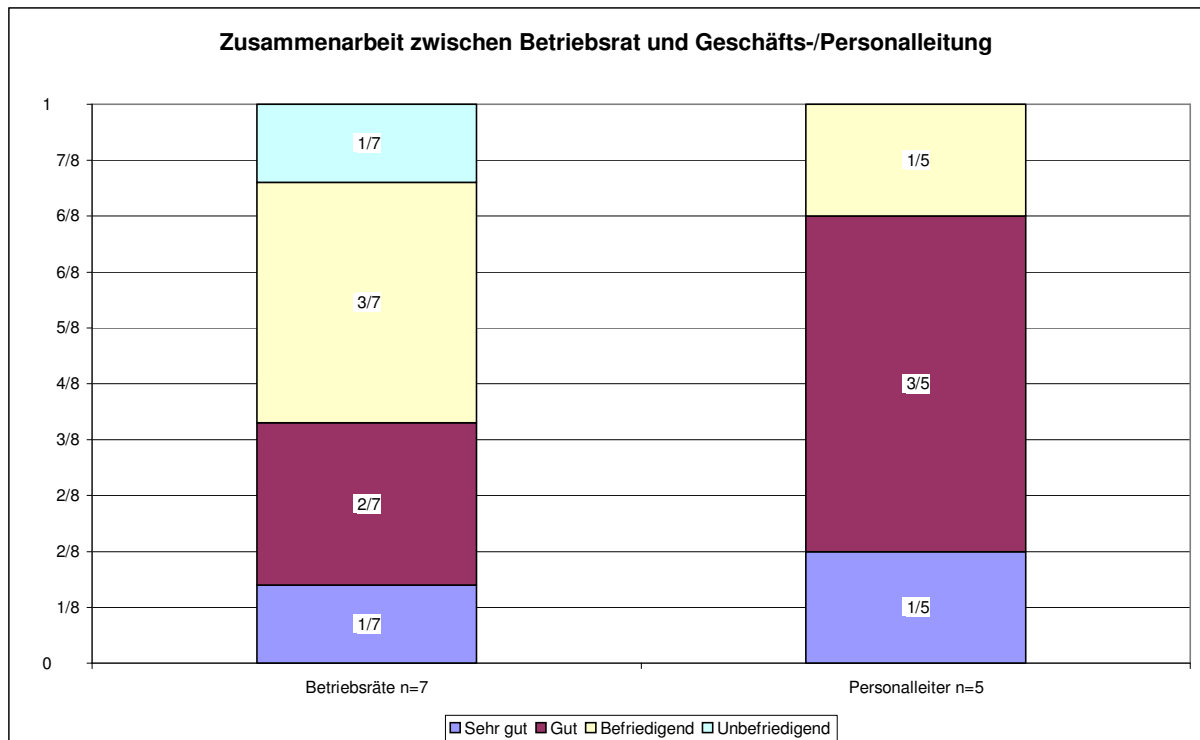
### **4.1 Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung**

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung in Fragen der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung wird von den beiden Akteursgruppen unterschiedlich beurteilt. Während vier der fünf Personalleiter eine sehr gute oder gute Zusammenarbeit angeben, tun dies nur drei der sieben Betriebsräte (vgl. Abbildung 12, S. 35). Da aber nur ein Betriebsrat die Zusammenarbeit als unbefriedigend bewertet, ist im Gros der Betriebe von einer kooperativen Zusammenarbeit auszugehen. Dieses Bild hat sich auch in unseren Betriebsfallstudien bestätigt. Allerdings sind Dauer und Stabilität dieser kooperativen Zusammenarbeit sehr unterschiedlich. In Unternehmen I hat mit dem kürzlich stattgefundenen Eigentümerwechsel ein Wandel in der Unternehmenskultur begonnen. Zuvor war der Umgangston paternalistisch und autoritär geprägt, mit dementsprechend starken Konflikten zwischen Geschäfts-/Personalleitung und Betriebsrat. In Betrieb C zeichnet sich die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Teilen des Managements dadurch aus, Allianzen zu bilden, um trotz der strikten Kontrolle und der zentralistischen Steuerung durch die Konzernzentrale noch bestehende Freiheitsgrade bestmöglich nutzen zu können.

Ein Großteil der Unternehmen kann auf eine lange Tradition der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management zurückblicken. Dabei sollte die kooperative Zusammenarbeit nicht als Zeichen der Schwäche der Betriebsräte interpretiert werden. Im Gegenteil: In einem Teil der Unternehmen liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad weit über dem Durchschnitt, die Betriebsräte wissen eine kampferprobte Belegschaft hinter sich und treten dementsprechend selbstbewusst auf und scheuen auch Konflikte nicht.

Über die generelle Marschrichtung in Sachen Weiterbildung besteht zwischen den Personalleitungen und den Betriebsräten größtenteils Übereinstimmung: Die Bedeutung von Weiterbildung wird nicht angezweifelt, beide Akteure sind sich der Notwendigkeit kooperativer Zusammenarbeit und der zu begehenden Schritte bewusst, um eine Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungspraxis zu erreichen. Weiterbildung wird von beiden Seiten als ein Gegenstand betrachtet, der mit einer prinzipiell partnerschaftlichen Haltung am erfolgreichsten zu bearbeiten ist. In einigen Unternehmen wird auch das Wissen und die Nähe des Betriebsrats zum „Puls“ des Betriebes explizit genutzt, um sicher zu gehen, dass umsetzbare Lösungen für betriebliche Probleme gefunden werden. Notfalls, wenn die Haltung der Geschäftsführung bezüglich der betrieblichen Weiterbildungspraxis weniger entschieden ist, stärken sich diese beiden Akteure auch gegenseitig den Rücken, um Handlungsfähigkeit zu erreichen. Diese Kooperation schließt Abweichungen und Konflikte in einzelnen Fragen nicht aus. Diese werden jedoch in Anerkennung der Vertretung unterschiedlicher Interessen bearbeitet, mit dem Ziel Kompromisse zu finden.

Abbildung 12



## 4.2 Betriebsratspolitik

Die größtenteils partnerschaftliche Zusammenarbeit kann damit als gemeinsamer Nenner der Betriebsräte in den untersuchten Betrieben bezeichnet werden. Unterschiede gibt es jedoch bei der Bearbeitung des Themas Weiterbildung in dem Stellenwert, der Intensität und dem Fokus der Betriebsratsarbeit.

In unserer schriftlichen Befragung haben wir die Betriebsräte nach dem aktuellen und zukünftigen Stellenwert unterschiedlicher Arbeitsfelder gefragt (vgl. Abbildung 13 und 14, S. 36). Dass die Beschäftigungssicherung von mehr als der Hälfte der Betriebsräte als sehr wichtiges Aufgabenfeld bewertet wird, spiegelt die unbefriedigende wirtschaftliche Situation in einem Teil der Unternehmen wider (vgl. Tabelle 1, S. 10). Es folgen die Einführung des ERA auf dem zweiten Platz und mit gewissem Abstand der Themenbereich „Qualifizierung und Weiterbildung“. Eine Zunahme des Stellenwertes geben die Betriebsräte übereinstimmend für das Arbeitsfeld „Einführung des ERA“ an (100%). Es folgen die Themenbereiche „Qualifizierung und Weiterbildung“ und „Arbeitszeitgestaltung“. Sowohl die Einführung des ERA als auch der Themenbereich „Qualifizierung und Weiterbildung“ können damit als die großen „Baustellen“ der Betriebsratsarbeit in den nächsten Jahren bezeichnet werden.

Abbildung 13

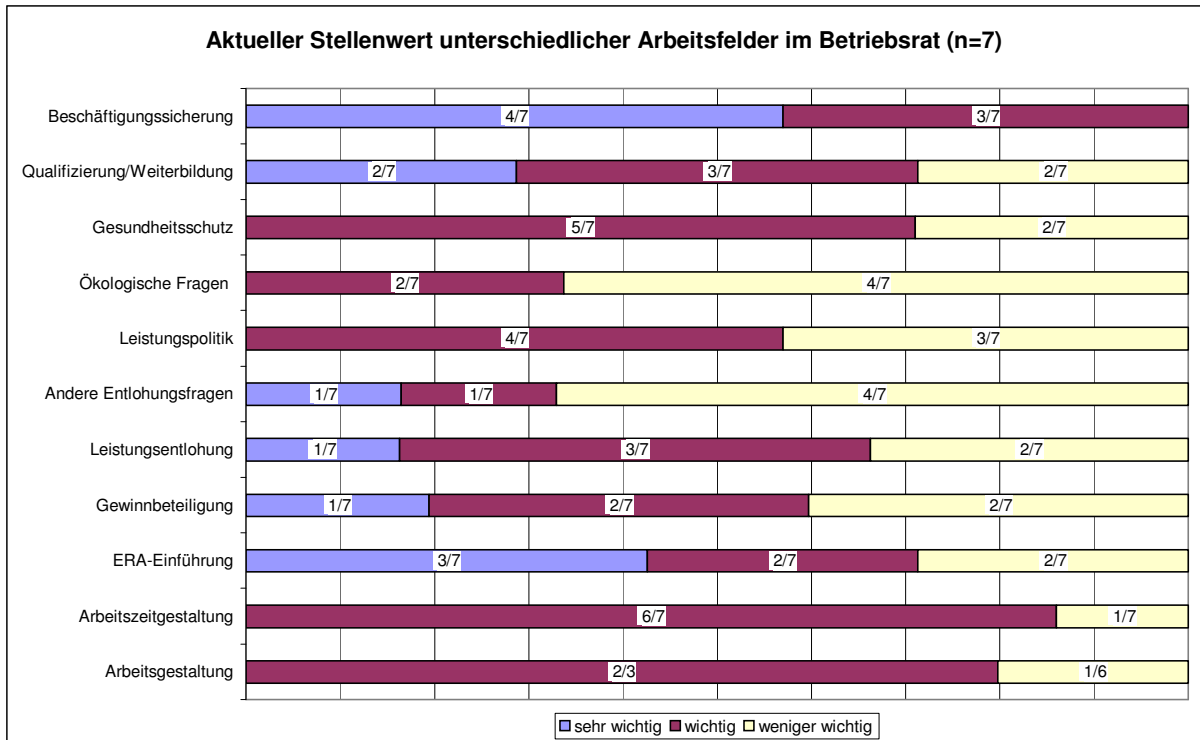
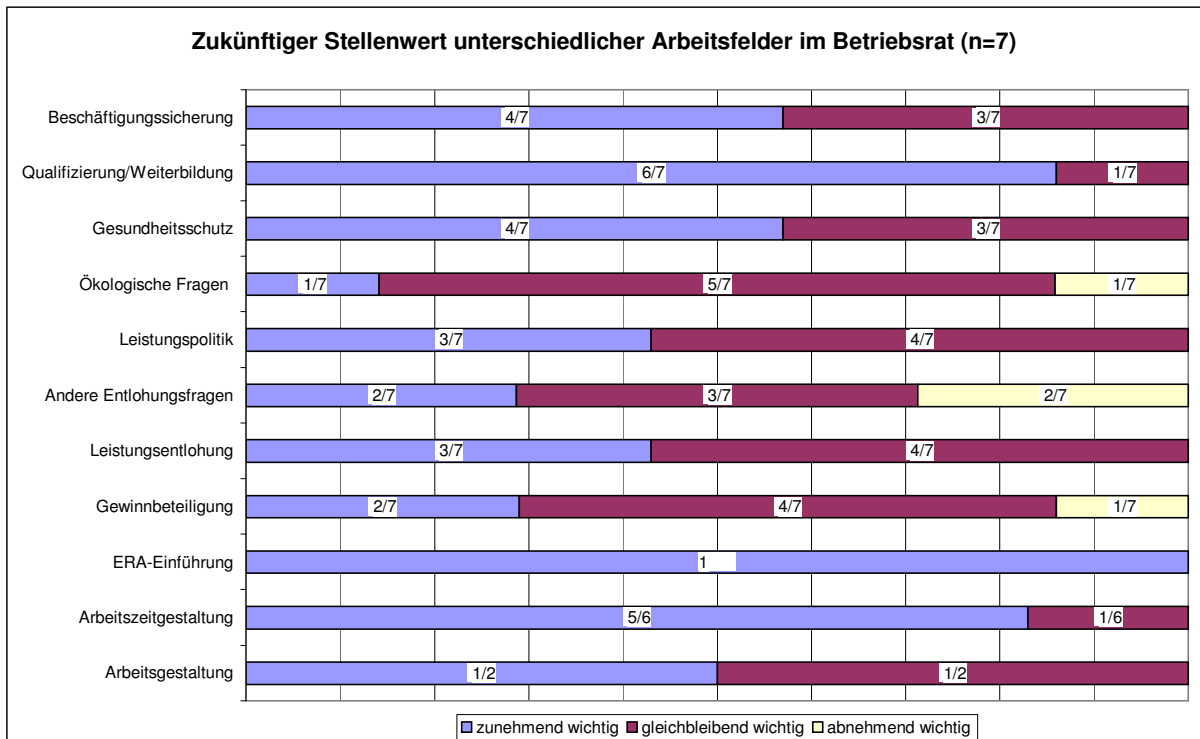


Abbildung 14



Die Erfahrungen, der Fokus und die Intensität bei der Bearbeitung der „Baustelle Qualifizierung“ sind unterschiedlich. Ein Großteil der Betriebsräte (Unternehmen A, C, D, G, H und I) hat erst im Zuge des Abschlusses des Qualifizierungstarifvertrags Aktivitäten in diesem Bereich aufgenommen. Die Betriebsräte des Unternehmens D und G haben in den 80er bzw. 90er Jahren einen Vorstoß unternommen, die Qualifizierungspraxis zu verbessern, scheiterten aber am mangelnden Interesse der Geschäftsführung. Mit dem Abschluss des Tarifvertrags wurde auf Seiten dieser Betriebsräte die Chance gesehen, das Thema nun erfolgreich auf die betriebspolitische Agenda zu setzen. Vor dem Hintergrund betrieblicher Umstrukturierungsprozesse und deutlicher werdenden Qualifizierungsdefizite stießen die Aktivitäten der Betriebsräte nun auch bei den Geschäftsführungen auf offene Ohren. In den Unternehmen B, E und F ist Weiterbildung dagegen kein neues Thema, der Stellenwert differiert jedoch erheblich. In dem Betriebsrat des Unternehmens B war der Stellenwert der Weiterbildung in den letzten Jahren gering, nun wird in dem Gremium verstärkt Werbung gemacht, dieses ernster zu nehmen. Im Unternehmen E wurden die Aktivitäten in diesem Bereich in den letzten Jahren dagegen bewusst zurückgenommen. Seit der Einrichtung einer für Weiterbildung zuständigen Stabsstelle sieht der Betriebsrat keine Notwendigkeit mehr, sich hier verstärkt zu engagieren. Zwar ist die Teilnahme weiterhin von Selektivität geprägt und die Investitionen in Weiterbildung sind zurückgegangen, da das Unternehmen sich aber interessiert zeigt, beschränken sich die Aktivitäten des Betriebsrates auf die Information der Beschäftigten über Weiterbildungsangebote und ihre Rechte sowie auf die Unterstützung der für Weiterbildung zuständigen Abteilung. Der Qualifizierungstarifvertrag wird auch nicht als Anlass gesehen, eine Einführung des Qualifizierungsgesprächs zu fordern. Im Unternehmen F ist dagegen Weiterbildung seit den 90er Jahren ein Querschnittsthema der Betriebsratsarbeit, das in verschiedenen Betriebsvereinbarungen zu Gruppenarbeit, Arbeitsgestaltung, Beschäftigungssicherung und in Interessensausgleichen Eingang gefunden hat.

Mit welcher Intensität auf die betriebliche Weiterbildungspraxis Einfluss genommen wird, hängt auch davon ab, wie viele personale Ressourcen zum Einsatz kommen (können). In den meisten Unternehmen wird Weiterbildung von mehreren Betriebsräten bearbeitet. Lediglich in den Unternehmen A und B ist Weiterbildung ein Spezialistenthema. Während jedoch in Unternehmen A dies aufgrund der guten Zusammenarbeit mit dem Personalleiter nicht als Problem gesehen wird, versucht der Betriebsrat in Unternehmen B die Abteilungsbetriebsräte zu motivieren, sich verstärkt der Weiterbildung zu widmen. Aufgrund der Nähe dieser zu den Abteilungen und der höheren Fachkompetenz wird die dezentrale Zuständigkeit als Vorteil gesehen.

Die Rollen der Betriebsräte bei ihrer Weiterbildungsarbeit lassen sich in „Impulsgeber“ und „Begleiter“ unterscheiden. Grundlage der Unterscheidung ist, ob sich die Betriebsräte eher initiativ verhalten und aktiv eigene Impulse und Inhalte einbringen oder eher die Initiative den Personalleitungen überlassen, deren Schritte aber begleiten und auch überprüfen, sich folglich eher passiv verhalten. Der letztgenannte Typus war nur in einer Minderheit der Betriebe aufzufinden. Sowohl in Unternehmen A als auch in Unternehmen E verfolgt der Betriebsrat eine eher passive Politik. Es wird zwar vereinzelt Kritik an Mängeln in der Weiterbildungspraxis geübt und Informationsdefizite seitens des Personalmanagements beklagt, alles in allem wird aber ein

stärkeres Einbringen aufgrund der Übereinstimmung mit der Geschäfts- und Personalleitung als nicht notwendig gesehen. Die Beschäftigten werden über ihre Rechte und ihre Angebote informiert, man bietet sich bei Problemen als Ansprechpartner für die Beschäftigten an, arbeitet an der Ausgestaltung der Weiterbildungssystematik und der Instrumente mit und überprüft die Weiterbildungspraxis. Es werden aber keine eigenen Akzente gesetzt, die Marschrichtung der betrieblichen Weiterbildungspraxis wird dem Management überlassen.

In den restlichen Betrieben waren dagegen Betriebsräte mit einem relativ stark ausgeprägten aktiven inhaltlichen Engagement anzutreffen. Neben der Information der Beschäftigten über das Weiterbildungsangebot und ihre Rechte werden in der Zusammenarbeit mit dem Personalleiter eigene Vorschläge eingebracht und Akzente gesetzt. In den meisten Unternehmen verlaufen die Aktivitäten des Betriebsrates erfolgreich, lediglich in Unternehmen I hat der Betriebsrat aufgrund der wirtschaftlichen Situation Schwierigkeiten, einen Fuß auf den Boden zu bekommen. Mit welcher Zielsetzung und welchem Fokus sich diese aktiven Betriebsräte in der Weiterbildungspolitik betätigen, ist abhängig von den bereits etablierten Weiterbildungsprozessen, den betrieblichen Rahmenbedingungen und dem politischen Verständnis.

In der Mehrheit der Betriebe, in denen bisher kaum Weiterbildung betrieben wurde oder diese unstrukturiert, unkoordiniert und intransparent durchgeführt wurde, liegt der Fokus der Betriebsratsarbeit klar auf der Etablierung und Gestaltung von Prozessen, die diese Mängel beheben. Eine Ausweitung des Angebots und stärkere Einbeziehung von bisher vernachlässigten Beschäftigtengruppen wird von den Betriebsräten thematisiert und erwünscht, ist jedoch ein zweitrangiges Ziel, dass sich nach Ansicht der Betriebsräte am besten durch die Durchsetzung des Qualifizierungsgesprächs realisieren lässt. Die Ausweitung des Angebots im Interesse der Beschäftigten wird von den Betriebsräten allerdings nicht als Wert an sich gesehen, das mit dem Qualifizierungstarifvertrag nun durchsetzbar wäre. Der Tarifvertrag wird folglich nicht als Instrument genutzt, gegenüber dem Unternehmen in Sachen Weiterbildung „heraus zu holen, was geht“, sondern als Hilfsmittel, den Interessen, Bedürfnissen und Möglichkeiten des Unternehmens entsprechend gestalterisch und strukturierend einzugreifen. Die Gestaltung der Prozesse und Instrumente stellt folglich den Schwerpunkt der Aktivitäten dar. In den Unternehmen, in denen bereits längere Zeit eine strukturierte Weiterbildungspraxis etabliert ist, hat der Betriebsrat sich entweder bewusst aus entsprechenden Aktivitäten zurückgezogen (Unternehmen E) oder befindet sich, nachdem das Thema längere Zeit in den Hintergrund gedrängt wurde, in einer Findungsphase über den zu beschreitenden Weg (Unternehmen B) oder hat Weiterbildung als Querschnittsthema etabliert mit der klaren Zielsetzung den Beschäftigten auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt eine Beschäftigungsperspektive zu verschaffen (Unternehmen F). Im Zuge der steigenden Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten und der damit einhergehenden Beschäftigungsrisiken für die An- und Ungelernten wird es von diesem Betriebsrat als Pflicht des Unternehmens betrachtet, diesen durch Qualifizierung auch zukünftig eine Arbeitsplatzperspektive zu bieten oder zumindest ihre Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt zu erhöhen. Von den Beschäftigten wird aber auch eine Gegenleistung verlangt: die Bereitschaft, sich qualifizieren zu lassen.

### *Die Rolle von Betriebsvereinbarungen im Umsetzungsprozess*

Welche Rolle spielt der Abschluss von Betriebsvereinbarung? Lediglich in Unternehmen D existiert eine Betriebsvereinbarung, die sich jedoch ausschließlich mit persönlicher Weiterbildung verfasst. In Unternehmen F ist Weiterbildung ein Querschnittsthema, das in verschiedene Betriebsvereinbarungen Eingang gefunden hat, aber auch hier wurde bisher keine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die sich ausschließlich mit Weiterbildung befasst. In keinem der Betriebe wird Weiterbildung folglich auf der Basis einer Betriebsvereinbarung betrieben. Aber immerhin ungefähr die Hälfte der Personalleiter und der Betriebsräte geben in der schriftlichen Befragung an, eine solche sei in Planung. In zwei der Unternehmen (C und D) existierten zum Zeitpunkt unserer Betriebsfallstudien ausgearbeitete Entwürfe einer Betriebsvereinbarung.

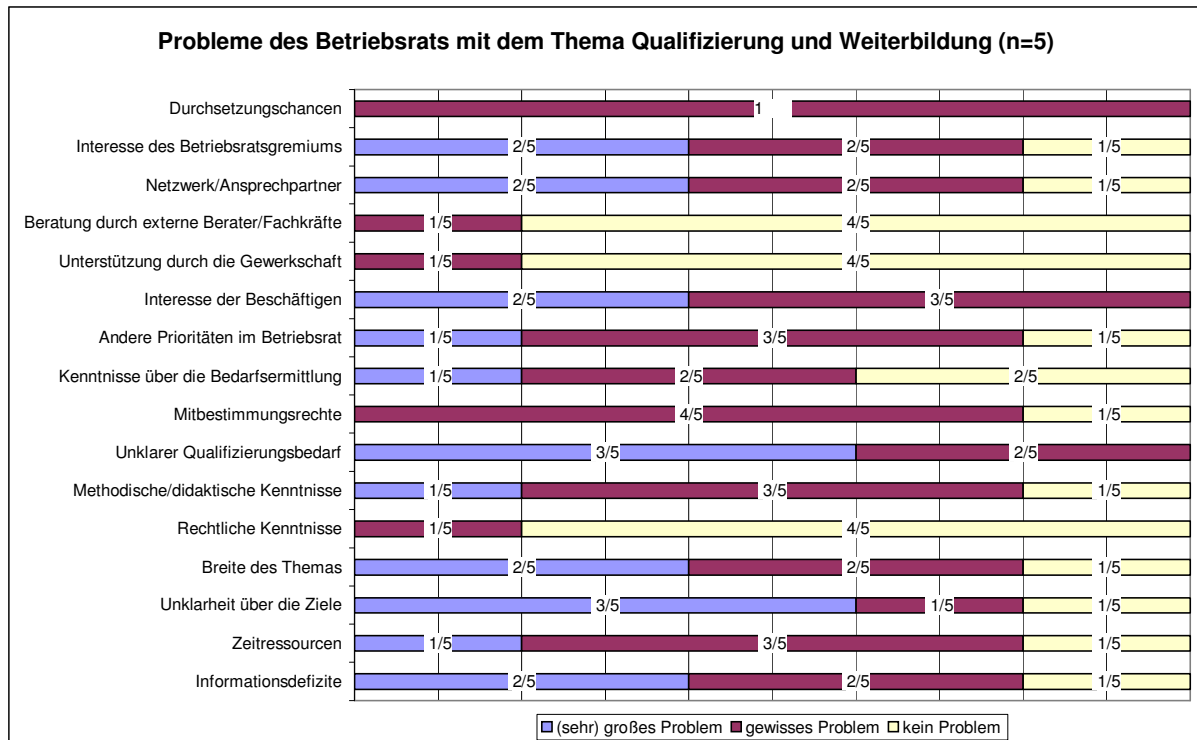
In unseren Betriebsfallstudien konnten wir allerdings auf Seiten der Betriebsräte teilweise ein gewisses Zögern beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen konstatieren. Nachdem viele die Ausarbeitung eines Entwurfs geplant hatten, wurde davon vorerst Abstand genommen. Die Gründe für diese Haltung (z.B. in Unternehmen I und G) lagen nicht in einer prinzipiellen Ablehnung, Qualifizierung zum Gegenstand einer Betriebsvereinbarung zu machen, oder Konflikten zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung über die Ausgestaltung, sondern vielmehr in Überlegungen, dass dem Themenbereich Qualifizierung mit der „klassischen Herangehensweise“ nicht beizukommen ist. Erst mit der Vorlage eines Betriebsvereinbarungsentwurfs den Diskussionsprozess mit der Arbeitgeberseite zu beginnen, die erreichten Kompromisse festzuschreiben und die betriebliche Realität, wenn überhaupt, daran anzupassen, wird als nicht umsetzbar betrachtet. Es handelt sich bei diesen Betriebsräten um die Gruppe derer, „die beim Gehen lernen“. Sie wollen erst Erfahrungen sammeln und nur in der Praxis bewährte und gelebte Prozesse in einer Betriebsvereinbarung festhalten, vor allem um deren Durchführung auch in „schlechteren Zeiten“ zu gewährleisten. Diese Strategie kristallisiert sich vor allem in Betrieben heraus, in denen zwischen Personalleitung bzw. Geschäftsführung und Betriebsrat eine prinzipielle Übereinstimmung über die Notwendigkeit von Qualifizierung und die vorzunehmenden Schritte herrscht sowie die Zusammenarbeit kooperativ verläuft und/oder erst Erfahrungen mit dem Bereich Weiterbildung gesammelt werden müssen. Die andere, kleinere Gruppe sind Betriebsräte, die „erst klären, dann gehen“. Sie nutzen die Vorlage eines Entwurfs um überhaupt mit der Personal-/Geschäftsleitung ins Gespräch zu kommen. Diese Strategie bietet sich an in Betrieben mit weniger kooperativer Zusammenarbeit, einem geringeren Interesse an Weiterbildung oder bei einer starken Orientierung an formalen Vorgaben (Unternehmen C).

### **4.3 Probleme des Betriebsrats mit dem Thema Qualifizierung und Weiterbildung**

Ungefähr ein Drittel der Betriebsräte hat nach Angaben in der schriftlichen Befragung keine Probleme in der Bearbeitung des Themas Qualifizierung. Wenn es Probleme gibt (vgl. Abbildung 15, S. 40), sind es vor allem der unklare Qualifizierungsbedarf und die Unklarheit über die zu verfolgenden Ziele. Es folgt das mangelnde Interesse der Beschäftigten sowie des Betriebsratsgremiums, fehlende Netzwerke und An-

sprechpartner, die Breite des Themas sowie Informationsdefizite. Rechtliche Kenntnisse, Unterstützung durch die Gewerkschaft sowie die Beratung durch externe Berater und Fachkräfte werden dagegen nur von wenigen als Problem gesehen.

Abbildung 15



## 5 Bewertung, betriebliche Relevanz und Umsetzung des Tarifvertrags

### 5.1 Die Bewertung des Qualifizierungstarifvertrags und der Agentur Q

Die generelle Beurteilung des Qualifizierungstarifvertrags fällt in den Betrieben positiv aus (vgl. Abbildung 16, S. 42). Niemand ist der Meinung, dass der Tarifvertrag unnötig sei. Allerdings bewerten die betrieblichen Akteure die zu erwartenden Wirkungen sehr unterschiedlich. Vor allem auf Seiten der Personalleiter sind die Erwartungen gedämpft. Nur eine Minderheit gibt 2002/2003 an, dass der Tarifvertrag die betriebliche Weiterbildungspraxis verbessern wird. Vier der fünf befragten Personalleiter gehen davon aus, dass wenn er auch gut gemeint ist, er keinen Einfluss auf die betriebliche Praxis haben wird.

Erwartungsgemäß positiver fällt die Beurteilung auf Seiten der Betriebsräte aus. Von ihnen gehen alle davon aus, dass sich die Weiterbildungspraxis verbessern wird, fast die Hälfte erwarten gar deutliche Verbesserungen.

Dieses Bild zeigt sich auch bei der Bewertung der einzelnen Regelungen des Tarifvertrags (vgl. Abbildung 17, S. 43). Sie werden von einer größeren Anzahl der Betriebsräte positiv bewertet. Ausnahmen sind die Regelungen, die die Betriebe verpflichten, die Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zu dokumentieren und den Qualifizierungsbedarf mit den Beschäftigten zu beraten und festzulegen. Alle Personalleiter und Betriebsräte stimmen hier überein, dass es sich um eine



(sehr) gute Regelung handelt. Eine relativ große Übereinstimmung mit jeweils mehr als der Hälfte der Betriebsräte und Personalleiter gibt es auch bei der positiven Bewertung der Verpflichtung der Beschäftigten an der Bedarfsermittlung mitzuwirken und der Verpflichtung der Betriebe, die Kosten für betriebliche Weiterbildung zu übernehmen. Positiv bewertet wird von allen Betriebsräten auch die Verpflichtung der Betriebe, Programme für Un- und Angelernte zu prüfen, den Betriebsrat über den erhobenen Qualifizierungsbedarf und vereinbarte Maßnahmen zu informieren und die Umsetzung mit ihm zu beraten und der Anspruch der Beschäftigten auf ein Qualifizierungsgespräch. Letzteres wird auch von vier der Personalleiter begrüßt. Die Verpflichtung zur Prüfung von Programmen für Un- und Angelernte, die Einrichtung der Weiterbildungsagentur und die Schlichtung von Konflikten durch diese wird dagegen von keinem der Personalleiter positiv bewertet.

Dies spiegelt sich auch bei der Bewertung der Aufgabenfelder der Agentur wider, die wiederum von den Betriebsräten positiver bewertet werden (vgl. Abbildung 18, S. 43). Ausnahme ist die Aufgabe, über Mittel der aktiven Arbeitsmarktpolitik zu beraten. Dies wird von vier der Personalleiter und fünf der Betriebsräte begrüßt. Die Beratung über das Angebot, die Durchführung und die Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Ausarbeitung von Vorschlägen, Qualifikationsengpässe zu vermeiden und Beschäftigungschancen zu verbessern, wird von jeweils drei Personalleitern als (sehr) wichtig bewertet. Neben der Konfliktschlichtung wird auch die Motivierung der Betriebe und der Beschäftigten zur ständigen Qualifizierung und Nutzung der Qualifikationspotenziale von keinem Personalleiter als (sehr) wichtig beurteilt.

Von allen Betriebsräten werden die Begutachtung der Qualität von Maßnahmen und Trägern sowie die Ausarbeitung von Vorschlägen zur Vermeidung von Qualifikationsengpässen und Verbesserung der Beschäftigungschancen begrüßt. Jeweils sechs von sieben Betriebsräten bewerten auch die Beratung über Angebote, Durchführung und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen, die Beobachtung des Wandels der Qualifikationsanforderungen und die Entwicklung von Modellmaßnahmen für Problemgruppen als (sehr) wichtig. Die Verbesserung der Information und Transparenz außerbetrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen, die Entwicklung von Qualitätsstandards für die betriebliche Weiterbildung und die Motivierung der Beschäftigten und Betriebe zur ständigen Qualifizierung und Nutzung der Qualifikationspotenziale wird dagegen von vergleichsweise wenigen Betriebsräten als (sehr) wichtig beurteilt.

Zusammenfassend lässt sich auf Basis der schriftlichen Befragung festhalten, dass es wenig Übereinstimmung zwischen Betriebsräten und Personalleitern in der Bewertung des Qualifizierungstarifvertrags und der Weiterbildungsagentur gibt. Die Personalleiter haben eine sehr viel gedämpftere Erwartung an die Wirkungen des Tarifvertrags und bewerten auch dessen Einzelregelungen sowie die Aufgabenfelder der Agentur kritischer als die Betriebsräte. Zu erwarten wäre gewesen, dass die Umsetzung einiger der Regelungen zu Konflikten zwischen Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung führen. Dieses Bild relativierte sich etwas bzw. bekam eine andere Konnotation in den persönlichen Gesprächen mit den Betriebsräten und Personalleitern. Mehrere Gründe sind hierfür ausschlaggebend: Erstens, einige der Regelungen werden zwar von den Personalleitern kritisch bewertet, sie stehen aber nicht auf der Tagesordnung der betrieblichen Realität. Beispielhaft kann hier die Konfliktschlichtung durch die Weiterbildungsagentur genannt werden. Sowohl die Betriebsräte als

auch die Personalleiter stimmen in der Einschätzung überein, dass die Wahrscheinlichkeit von Konflikten, die nicht auf betrieblicher Ebene zu lösen sind, sehr gering ist. Inzwischen hat sich auch gezeigt, dass, falls doch solche Konflikte auftreten, pragmatische Lösungen unter Einbezug der regionalen Tarifparteien gefunden werden. Für den zweiten Grund können beispielhaft der Anspruch auf Freistellung und die Verpflichtung zur Prüfung von Programmen für An- und Ungelernte genannt werden. Auch wenn diese Regelungen bereits länger in den Betrieben praktiziert werden, war auf Seiten der Personalleiter eine leichte Verärgerung darüber festzustellen, dass dies nun zur formalen Verpflichtung wird, die sie befolgen müssen, unabhängig davon, ob die betriebliche Realität dies erfordert oder nicht. Damit zusammenhängend gibt es auch generelle Befürchtungen, dass sich Ansprüche und Forderungen unkontrolliert ausweiten könnten, die die betrieblichen Möglichkeiten überschreiten. Gleichzeitig ist man sich jedoch relativ sicher, dass mit dem Betriebsrat eine vernünftige Einigung erzielt werden kann. Drittens wurde sowohl auf Seiten des Betriebsrats als auch auf Seiten des Personalmanagements die teilweise begründete oder unbegründete Meinung geäußert, dass der Tarifvertrag für andere Betriebe, aber nicht für den eigenen Betrieb Relevanz habe. Auch dies dürfte sich im Antwortverhalten niederschlagen, relativiert sich aber oft bei der Betrachtung der Wirkungen des Tarifvertrags in den Unternehmen.

**Abbildung 16**



Abbildung 17

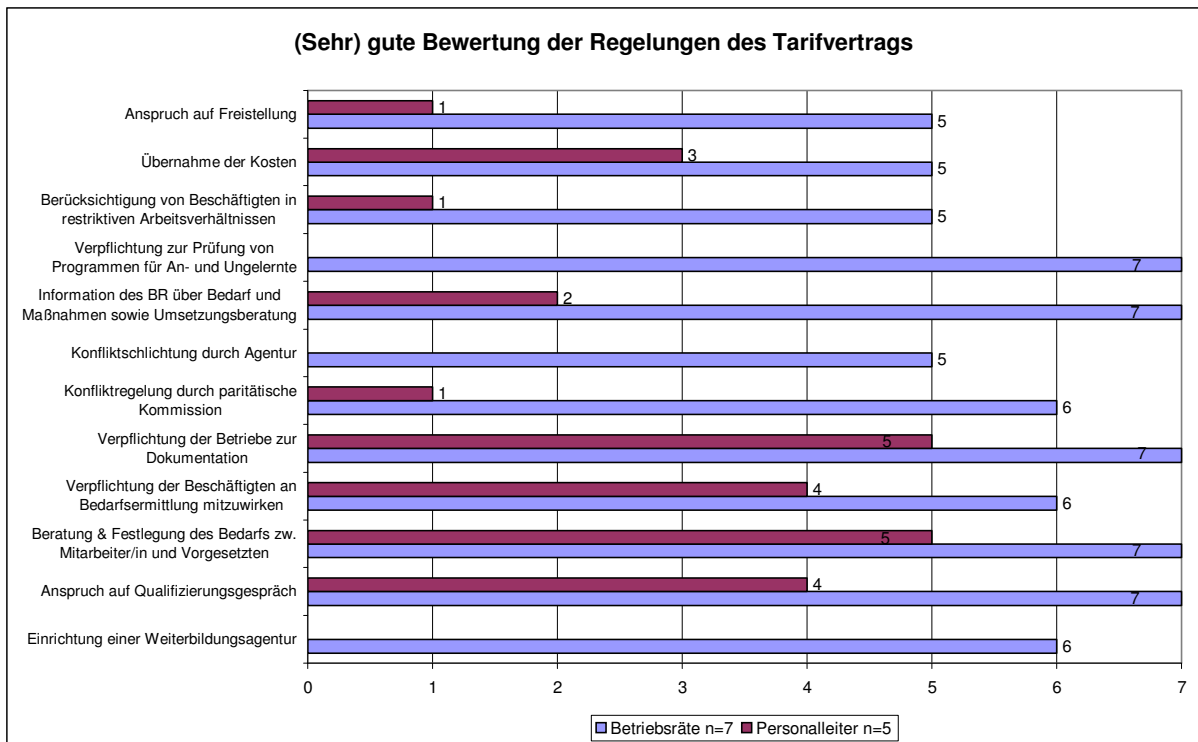
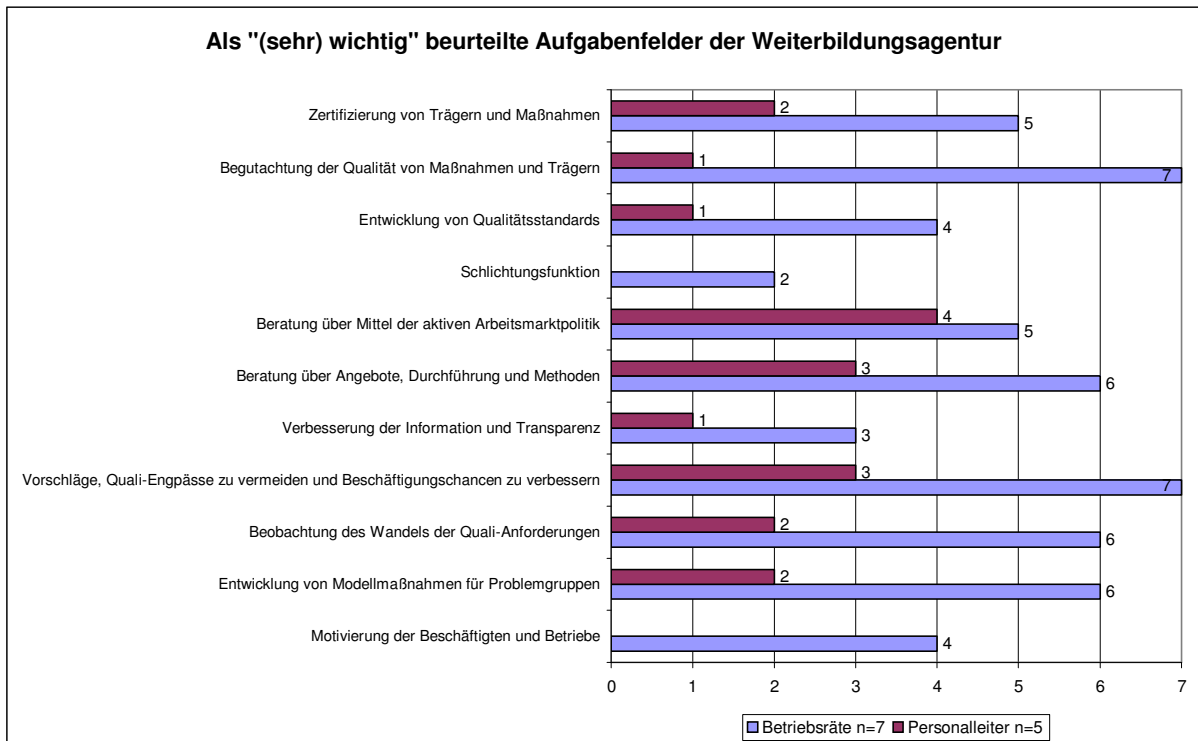


Abbildung 18



## 5.2 Umsetzung und Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags

Ein Jahr nach Inkrafttreten des Tarifvertrags gaben fünf Siebtel der Betriebsräte und zwei Fünftel der Personalleiter der von uns besuchten Betriebe an, dass Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags festzustellen seien. Allerdings beschränkte sich die Art der Wirkungen zum damaligen Zeitpunkt vor allem auf verstärkte Diskussionen über Qualifizierung. Aber auch über einige „handfeste“ Wirkungen wurde berichtet, so z.B. dass die finanziellen Aufwendungen für Qualifizierung angestiegen und die Planungsprozesse verbessert worden seien.

Zum Vergleich: Von allen befragten Betrieben gaben nur 34% der Betriebsräte und 21% der Personalleiter an, dass bereits Wirkungen festzustellen seien. Dies zeigt, dass es sich bei den Betrieben der Betriebsfallstudie um solche handelt, die vergleichsweise früh die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags angedacht haben und angegangen sind. Es handelt sich bei den Betrieben folglich um eine Positivauswahl, die auch erklärtes Ziel bei der Auswahl der Betriebe war. Auswahlkriterium war es, solche Betriebe zu finden, die entweder momentan die Strukturierung der Qualifizierungsprozesse angehen oder bereits seit längerem Erfahrungen mit ihrer Qualifizierungspraxis gesammelt haben.

Wird die Bedeutung des Qualifizierungstarifvertrags zugrunde gelegt, lassen sich drei Gruppen von Betrieben unterscheiden. Die erste Gruppe stellen Betriebe dar, für die der Tarifvertrag weitgehend irrelevant ist (Unternehmen E und F), die zweite Gruppe besteht aus Unternehmen, die auf den Tarifvertrag unterstützend Bezug nehmen (Unternehmen A und B) und die dritte Gruppe sind Unternehmen, auf die der Tarifvertrag initiierend oder wegweisend wirkt (Unternehmen C, D, G, H und I).

Die erste Gruppe nimmt auf den Tarifvertrag kaum Bezug, weil sie entweder über eine entwickelte Praxis verfügt oder/und diese für besser hält, als die aus dem Qualifizierungstarifvertrag resultierenden Vorgaben. Im Unternehmen E wurde in den letzten Jahren die Strukturierung und Verbesserung der Weiterbildungspraxis vorangetrieben. Allerdings wurden verpflichtende Gespräche zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs nur für die außertariflichen Beschäftigten eingeführt. In dem Schulungskatalog des Unternehmens wird zwar erwähnt, dass vor der Anmeldung der Beschäftigten eine Bedarfsermittlung in Gesprächsform durchgeführt werden sollte, auf zentraler Ebene liegt aber weder ein Leitfaden vor noch gibt es eine Verpflichtung der Vorgesetzten hierzu. Für den Betriebsrat gibt der Qualifizierungstarifvertrag keinen Anlass, die Etablierung des Qualifizierungsgesprächs anzuregen. Erst im Rahmen des ERA ist daran gedacht, ein Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch einzuführen. Begründet wird die Haltung gegenüber dem Tarifvertrag damit, dass das Unternehmen trotz Abnahme des Weiterbildungsbudgets und weiter bestehender Selektivität an Weiterbildung interessiert sei und diese auch für notwendig befände, sowie die überwiegend hoch qualifizierten Beschäftigten Möglichkeiten und auch die Kompetenz hätten, ihre Weiterbildungsinteressen gegenüber den Vorgesetzten zu formulieren. Im Unternehmen F wurde nach einer Phase der starken Einschränkung von Weiterbildungsmaßnahmen Ende der 90er Jahre verstärkte Aufmerksamkeit auf die Etablierung von Weiterbildungsprozessen gelegt. Hier wird der Tarifvertrag „zur Kenntnis genommen“. Eine Bedeutung für den eigenen Betrieb hat er aber sowohl nach Ansicht des Personalleiters und Betriebsrats nicht. Wenn der Betriebsrat in sei-

en Aktivitäten Bezug auf den Tarifvertrag nimmt, dann mit der Zielsetzung, besser zu sein als dieser.

Die zweite Gruppe besteht aus Unternehmen, die bereits vor Abschluss des Tarifvertrags über eine strukturierte Weiterbildungspraxis verfügten oder diese gerade im Einführen begriffen waren. Zum Zeitpunkt des Abschluss des Tarifvertrags war Unternehmen A dabei, eine strukturierte Weiterbildungsplanung zu etablieren. Der Tarifvertrag bestätigte den Personalleiter in der Richtigkeit des eingeschlagenen Wegs und gab ihm die Möglichkeit, die Personalpolitik des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Infolge des Tarifvertrags kam es zu einer stärkeren Einbeziehung des Betriebsrats. Angedachte oder bereits entwickelte Instrumente und Prozesse wurden nochmals überprüft und entsprechende Nachjustierungen und Erweiterungen vorgenommen. Ähnliche Effekte zeigen sich auch in Unternehmen B. Das Unternehmen verfügt über relativ gut etablierte Qualifizierungsprozesse. Allerdings rückte das Qualifizierungsthema in den letzten Jahren in den Hintergrund. Durch den Abschluss des Tarifvertrags wurde wieder verstärkte Aufmerksamkeit auf die Qualifizierung besonders im gewerblichen Bereich gelenkt und eine erneute Verbesserung der Planungsprozesse angegangen. Im gewerblichen Bereich wurden Qualifizierungsgespräche eingeführt und der Betriebsrat versucht, seine Kollegen in den Abteilungen zu einer verstärkten Überwachung der Weiterbildungspolitik zu motivieren.

Die dritte Gruppe umfasst Unternehmen, in denen der Abschluss des Tarifvertrags auf Personalmanagement- und/oder Betriebsratsseite initiiierend und wegweisend wirkt (Unternehmen C, D, G, H und I). Es handelt sich hier um Unternehmen, die zwar in den überwiegenden Fällen bereits Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt hatten, jedoch über keine strukturierten und transparenten Weiterbildungsprozesse verfügten. Besonders für die Betriebsräte war der Tarifvertrag ein Auslöser, sich inhaltlich stärker mit Weiterbildung zu beschäftigen und die Implementierung von Qualifizierungsprozessen zu initiieren. Vor dem Hintergrund der Anforderungen der für die Unternehmen zunehmend wichtigeren Zertifizierung und der in vielen Betrieben offensichtlich werdenden Qualifizierungsdefizite der Belegschaften stießen die Betriebsräte bei den Personalleitern und der Geschäftsführung auf offene Ohren. Der Tarifvertrag ist für sie ein Instrument, mit dem sie sich besser Gehör verschaffen können. Die Personalleiter äußern sich bezüglich der Bedeutung des Tarifvertrags oft verhaltener und geben häufig auch eine anstehende Zertifizierung als Auslöser an. Aber auch von ihnen wird – wenn auch manchmal nur im Nebensatz – der Tarifvertrag als Auslöser bezeichnet, das Thema ernster zu nehmen und in einen intensiveren Austausch mit dem Betriebsrat zu treten sowie als Hilfestellung betrachtet, wie die Ausgestaltung der Qualifizierungspraxis anzugehen ist. Für die betrieblichen Akteure ist er auch Argumentationshilfe, wenn in den Unternehmen die Etablierung und Verbesserung der Weiterbildungspraxis nur zögerlich angegangen wird. Allerdings ist in manchen Unternehmen nach wie vor offen, wie sich die stärkere Zuwendung zu dem Thema Qualifizierung in Folge des Tarifvertrags tatsächlich auf die Prozessgestaltung auswirkt. Besonders in Unternehmen H und I könnte die schwierige wirtschaftliche Situation eine Umsetzung der Regelungen behindern.

Je nach betrieblicher Situation sind unterschiedliche Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags festzustellen. Aber auch bei Unternehmen mit langjähriger Weiterbildungspraxis können Effekte festgestellt werden. Die Effekte des Tarifvertrags bein-

halten im Wesentlichen eine stärkere Einbeziehung der gewerblichen Beschäftigten in die Bedarfsermittlung, Anregungen zur Entwicklung und Optimierung von Instrumenten der Bedarfsermittlung und zur Prozessgestaltung, Sensibilisierung und stärkere Einbeziehung der betrieblichen Akteure und eine Verbesserung deren Durchsetzungsfähigkeit.