

Stefanie Fischbach, Reinhard Bahn Müller

Die Agentur Q: Bedeutung, Akzeptanz, Arbeitsschwerpunkte und Perspektiven

*Beitrag für die Tagung „Was nützen und bewirken Qualifizierungstarifverträge“ am
11. November 2005 in Stuttgart-Filderstadt*

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



1. Agentur als symbolisches Zeichen für Relevanz sowie Art und Weise des Umgangs mit dem Thema

Die Tarifparteien IG Metall und Südwestmetall haben mit der Einrichtung einer Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung, kurz Agentur Q, einen für die Branche ungewöhnlichen Weg beschritten. In anderen Branchen gibt es Vorbilder für gemeinsame Bildungseinrichtung, in der M+E-Industrie ist es Neuland. Die Agentur übernimmt somit eine wichtige Innovationsfunktion. Sie ist Ausdruck der Relevanz, die die Tarifparteien dem Thema Weiterbildung zuschreiben und ein Zeichen für die Art und Weise, wie dieses Thema bearbeitet werden soll: kooperativ und nicht konfliktorientiert. Mit ihr wird zudem der Konsens zum Ausdruck gebracht, dass es auf sektoraler Ebene und insbesondere bei den klein- und mittelständischen Betrieben überbetrieblicher Supportstrukturen bedarf, um nicht nur das Bewusstsein für Weiterbildung zu stärken, sondern auch die Betriebe bei der Implementierung von angemessenen Weiterbildungsprozessen unterstützend zu begleiten und zu informieren. Zudem ist die Agentur Q ein Zeichen, dass es mit punktuellen und kurzfristig angelegten Aktivitäten nicht getan ist, sondern ein längerer Atem gefordert ist.

2. Anfängliche Skepsis und Zurückhaltung bei den betrieblichen Akteuren

Die Agentur wurde anfangs von den betrieblichen Akteuren mit einer gewissen Skepsis betrachtet. Dies war weniger bei den Betriebsräten der Fall als bei den Managern. Im Winter 2002/2003 fand die Hälfte der Manager die Einrichtung der Agentur weniger gut oder schlecht. Von den Betriebsräten war nur ein Fünftel dieser Meinung. Zwischenzeitlich ist die Skepsis zurückgegangen.

3. Anforderungen und Wünsche der Betriebsparteien

Die Wünsche und Anforderungen an die Agentur seitens der Manager und Betriebsräte waren anfänglich nicht sehr scharf konturiert und konnten es auch nicht sein. Manager und Betriebsräte setzten dennoch unterschiedliche Akzente. Bei den Betriebsräten stand das Informations- und Beratungsinteresse im Vordergrund und man wollte mit der Agentur eine „Frühwarneinrichtung“ haben, die sie rechtzeitig über sich abzeichnende Veränderungen bei den Qualifikationsanforderungen ins Bild setzt und Maßnahmen vorschlägt, wie Qualifikationsengpässe vermieden und die Beschäftigungschancen verbessert werden können. Zudem artikulierten sie Interesse an Modellmaßnahmen für Geringqualifizierte und Ältere. Die Manager setzten den Schwerpunkt auf die Begutachtung und Zertifizierung von Weiterbildungsträgern und Maßnahmen und die Schaffung von Transparenz am Weiterbildungsmarkt.

4. Arbeitsschwerpunkte der Agentur Q in ihrer Aufbau- und der ersten Umsetzungsphase des Qualifizierungstarifvertrags

Der Agentur wurde ein breites Spektrum an Aufgaben übertragen. Im Tarifvertrag sind acht Aufgabenfelder benannt. Sie wurden in vier Felder gebündelt: informieren, beraten, entwickeln und schlichten. Aktivitäten wurden in drei Feldern entwickelt, im Aufgabenfeld „Schlichten“ war sie erfreulicherweise nicht gefordert. Hier wurden die Regeln für die Bearbeitung ausgearbeitet, in Einsatz gebracht werden mussten sie bisher nicht.

Die Schwerpunkte der Arbeit lagen in der ersten Arbeitsphase in den Feldern „Information“ und „Beratung“. Es wurde eine Serie von Workshops zu Themen durchge-

führt, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Tarifvertrag und seiner Umsetzung standen. An ihnen nahmen 600 Personen aus 300 Betrieben teil. Beratend eingeschaltet wurde die Agentur in ca. 120 Fällen. Teils geschah dies in Form telefonischer Beratung, teils ging es bis zu einer „Komplettberatung“ über den gesamten Planungszyklus, Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte eingeschlossen. Parallel wurde dem Entwicklungsauftrag noch in Form der Administrierung und Unterstützung von Projekten nachgegangen, die modellhaft Lösungen bzw. Lösungsvorschläge zu ausgewählten Fragen erarbeiten sollten.

5. Bekanntheitsgrad, Resonanz und Akzeptanz

Die Agentur ist zwischenzeitlich recht gut bekannt. Die Hälfte der Betriebsräte kennt sie gut oder sehr gut, von den Managern sind es 29%. Etwa einem Viertel beider Betriebsparteien ist sie nicht bekannt. Betriebsräte kennen die Agentur demnach besser und haben sie anfänglich auch häufiger genutzt. Zwischenzeitlich sind die Unterschiede geringer geworden. In Anspruch genommen wurde sie von ca. einem Viertel der tarifgebundenen Betriebe. Am häufigsten genutzt wurden die Workshops und Tagungen, bei den Betriebsräten auch die Umsetzungsbroschüren und Formulare. Wer die Angebote der Agentur in Anspruch genommen hat, ist mit ihrer Qualität insgesamt zufrieden.

Festgehalten werden kann somit:

- (1) Die Agentur erreichte innerhalb kurzer Zeit einen beachtlichen Bekanntheits- und Nutzungsgrad.
- (2) Die anfängliche Skepsis gegenüber der Agentur ist gewichen.
- (3) Es gibt einen hohen Informations-, Beratungs- und Unterstützungsbedarf seitens der Betriebsräte und der Unternehmen.
- (4) Die Angebote der Agentur wurden nachgefragt und ihre Qualität entsprach weitgehend den Erwartungen und Wünschen der Nutzer.

Als Zwischenfazit kann somit konstatiert werden: Die Agentur hat bisher gute Arbeit und einen wichtigen Beitrag zur Akzeptanz und Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags geleistet.

6. Umbruchsphase und Neuorientierung

Die erste Phase, in der die Bekanntmachung und Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags das dominierende Thema war und auch sein sollte, kann nun als weitgehend abgeschlossen betrachtet werden. Die Notwendigkeit einer Umorientierung und strategischen wie inhaltlichen Neuausrichtung ist deutlich. Und auch von Seiten der Tarifparteien schallt ihr der Ruf bzw. die Aufforderung zur Profilklärung bzw. Profilschärfung entgegen. Der Prozess ist im Gang. Folgende Ansätze sind zu erkennen:

- Der thematische Rahmen, in dem die Agentur als Informations-, Wissens- und Beratungsquelle angesprochen wird, weitet sich aus. Gefragt und beratend tätig ist sie vermehrt zu allgemeinen beruflichen und betrieblichen Weiterbildungsthemen, die nicht unmittelbar den Qualifizierungstarifvertrag betreffen.
- Eine neue Kontur erhält die Agentur, falls sie, wie beantragt, als Zertifizierungsstelle für Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen akkreditiert wird. Ein Bran-

chen-Gütesiegel, das ihren Stempel trägt, kann ihr Gewicht auf dem regionalen Weiterbildungsmarkt verschaffen und einen Beitrag zur höheren Transparenz leisten.

- Mit Projektträgerschaften zu Themen wie „Weiterbildung im Prozess der Arbeit“, zwischenbetrieblicher Transfer von Modellversuchen oder „Ältere Arbeitnehmer“ kommt die Agentur verstärkt ihrem Entwicklungsauftrag in wichtigen Zukunftsfeldern nach.

Allerdings ist die Profilkklärung damit noch nicht abgeschlossen und die Agentur Q ist in diesem Prozess auch mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert.

- Zunächst hat sie ein breites Aufgabenfeld zugewiesen bekommen. Dass hier (temporär wechselnde) Priorisierungen vorgenommen werden müssen, ist unabdingbar.
- Es gibt Konkurrenzen mit bestehenden Einrichtungen und Erwartungen der Tarifparteien, die die Möglichkeit einer Entwicklung einschränken. Zu diesen „No-go-areas“, die die Tarifparteien formulieren, gehört, dass
 - die Agentur keine Konkurrenz zu anderen Einrichtungen, insbesondere zu denen der Tarifparteien, darstellen soll,
 - sie *exemplarische* Beratung durchführen, aber keine Beratungseinrichtung sein soll,
 - sie keine „Vordenker-Funktion“ für die Metall- und Elektro-Branche übernehmen soll.
- Schließlich wird von der Agentur erwartet, dass sie zukünftig den Grad ihrer Selbstfinanzierung erhöht, wobei eine Finanzierung durch Beratungstätigkeit und die Durchführung honorarpflichtiger Weiterbildungsmaßnahmen nicht gewollt ist, durch Drittmiteleinwerbung und Zertifizierung möglicherweise der Ausbau der Agentur, aber nicht die Grundstruktur finanziert werden kann.

Der Korridor, in dem sich die Agentur bewegen und profilieren kann und soll, ist somit eng. Unseres Erachtens sind für die weitere Stärkung und Neuausrichtung der Agentur folgende Aspekte zentral:

(1) *Mittelfristige finanzielle Absicherung der Perspektive*

Um zu ermöglichen, dass nicht nur die tagesaktuellen Anforderungen abgearbeitet, sondern auch eine langfristige strategische Ausrichtung erarbeitet werden kann, bedarf es der mittelfristigen finanziellen Absicherung der Grundstruktur der Agentur.

(2) *Klärung der Gewichtung der Aufgabenfelder „Beratung“, „Information“, „Entwicklung“ und „Zertifizierung“*

Die Gewichtung der Aufgabenfelder „Beratung“, „Information“ „Entwicklung“ und „Zertifizierung“ sollte neu geklärt werden.

Profil und Anerkennung bei den Praktikern hat sich die Agentur bisher vor allem über die Workshopserie und ihre Beratungsaktivitäten gewonnen. Beides sollte deshalb, allerdings in verringertem Umfang, beibehalten bzw. fortgesetzt werden. Eine Möglichkeit, sich bei der Beratung Entlastung zu verschaffen, wäre der Aufbau eines Beraternetzwerkes, das diese Funktion im Auftrag der Agentur übernimmt.

Die Rolle als „Zertifizierer“ ist strategisch sehr wichtig. Hierbei können ebenfalls Kooperationspartner gewährleisten, dass diese Aufgabe ohne Überforderung erfüllt werden kann.

Unseres Erachtens sollte die Agentur verstärkt die Rolle des „Entwicklers“, „Initiators“ und „Innovators“ übernehmen und sie sollte ihr auch zugestanden werden. Diese Rolle sollte jedenfalls nicht von den Tarifparteien monopolisiert werden. Durch eine Beschränkung auf einen Projektadministrator, der bilateral zwischen den Tarifparteien ausgehandelter Zukunftsprojekte abwickelt, werden Profilierungsmöglichkeiten der Agentur Q verschenkt.

(3) Thematische Weiterentwicklung und „Traditionspflege“

Die Ausweitung des Themenspektrums über unmittelbar mit der Einführung und Nutzung des Qualifizierungstarifvertrags verbundenen Fragen hinaus ist im Gang und sollte weiterentwickelt werden. Hinsichtlich von Fachtagungen und Workshops, die weitergeführt werden sollten, erscheint uns ein ergänzender Strang von kleineren Workshops für Fachexperten sinnvoll, um vorhandenes Wissen besser zu nutzen und einen Brain-Trust im Umfeld der Agentur zu etablieren, der deren Arbeit fachlich flankiert. Zu denken wäre auch an einen Fachbeirat aus Praktikern und Wissenschaftlern, der die Arbeit der Agentur begleitet und unterstützt.

Wichtig ist hier aber auch zu betonen, dass die Umsetzung des Tarifvertrags keineswegs passé ist. Dieser wird auch weiterhin Referenzpunkt für die Ausgestaltung betrieblicher Prozesse sein und der Agentur kommt auch die Aufgabe zu, „Erinnerungsarbeit“ z.B. in Form von Auffrischungsveranstaltungen zu leisten.

(4) Stärkung des Fokus auf Klein- und Mittelbetriebe

Die Agentur hat bisher im Rahmen der Workshops und ihrer Beratungs- und Informationsarbeit durchaus Klein- und Mittelbetriebe erreicht. Der Fokus auf diese Zielgruppe ist jedoch noch nicht prägnant genug und erfolgt unseres Erachtens eher zufällig. Dies mag daran liegen, dass es sich hier um einen schwer zugänglichen Bereich handelt, unterstreicht aber umso mehr, dass Konzepte entwickelt werden müssen, die einen systematischen Zugang ermöglichen und die spezifischen Probleme dieser Betriebe mit dem Weiterbildungsthema aufgreifen und bewältigen helfen.

(5) Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit

Schließlich sollte die Öffentlichkeitsarbeit intensiviert werden. Der Bekanntheitsgrad der Agentur Q in den Betrieben ist gut, kann aber noch verbessert werden. In der medialen Öffentlichkeit werden ihre Aktivitäten bisher nicht ausreichend präsentiert und wahrgenommen. Sie sollte deshalb ihre Medien- bzw. Öffentlichkeitsarbeit verstärken. Überlegenswert sind auch öffentlichkeitswirksame Aktivitäten, etwa ein jährlich zu vergebender „Weiterbildung oder Lernkultur Award“ für Betriebe mit vorbildlicher Weiterbildungskultur und -praxis.

7. Resümee

Die Agentur Q hat bisher gute Arbeit geleistet und sie wird weiterhin gebraucht. Sie ist nun in einer Phase der Neuausrichtung eingetreten. Hierfür muss ein Konzept entwickelt und ein Fahrplan verabredet werden. Ihr Alleinstellungsmerkmal als gemeinsame Einrichtung der Tarifparteien mit privilegierten Zugängen zu Betrieben und

Verbänden sollte genutzt werden, die Potentiale, die sie hat, weiter auszubauen. Die Agentur agiert dabei nicht auf unbestelltem Land. Dem ist Rechnung zu tragen. Um ihr Profil klären und schärfen zu können, braucht sie ausreichend Spielraum. Der sollte ihr gewährt werden und diesen sollte sie sich selbstbewusst, kooperativ und initiativ verschaffen und auch nutzen.