

Heidemann, Winfried

Research Report

Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung

Mitbestimmungspraxis, No. 24

Provided in Cooperation with:

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Heidemann, Winfried (2019) : Trendbericht: Betriebliche Weiterbildung, Mitbestimmungspraxis, No. 24, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2019102511255465723840>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246903>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

TRENDBERICHT: BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG

Winfried Heidemann



AUTOREN

Winfried Heidemann

Dr. Winfried Heidemann, Dipl.-Soziologe, bis 2012 Leiter des Referats Qualifikation in der Hans-Böckler-Stiftung.
Arbeitsschwerpunkte: Institutionenberatung zu den Themen Lebenslanges Lernen, Europäische Berufsbildungspolitik, Mitbestimmung und Unternehmensverantwortung.



WEITERE TITEL UNTER

www.boeckler.de/62346.htm



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.
Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen,
Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: digiteam-Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Redaktion

Team Praxiswissen Betriebsvereinbarung
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-587
sandra-mierich@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 24

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe zulässig.

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nummer 24, August 2019

TRENDBERICHT: BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG

Winfried Heidemann

ABSTRACT

Der Trendbericht 2019 geht den Entwicklungen betrieblicher Weiterbildung im Spiegel von Betriebs- und Dienstvereinbarungen seit dem letzten Trendbericht von 2015 nach. Durch Globalisierung, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Tarifverträge und neue betriebliche Kooperationen haben sich die Rahmenbedingungen für Weiterbildung verändert.

Die Schwerpunkte in den untersuchten 71 neueren Vereinbarungen liegen bei betrieblicher Bildungsplanung und individueller Qualifikationsförderung, bei der Digitalisierung der Weiterbildung durch E-Learning sowie bei Qualifizierung im Kontext betrieblicher Digitalisierung und Unternehmensrestrukturierung.

INDEX ICON

→ Die Kennung am Ende des Zitats bezeichnet die Quelle und den Standort der Vereinbarung im Archiv. Sofern [blau unterlegt](#) gelangen Sie direkt zu einem Beispiel aus der Praxis.

1	Einleitung	6
2	Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung: Neuere Entwicklungen	7
2.1	Globalisierung und Digitalisierung	7
2.2	Demografische Entwicklung	7
2.3	Tarifverträge	7
2.4	Dreiseitige betriebliche Vereinbarungen	8
2.5	Teilnahme an Weiterbildung	8
2.6	Mitbestimmung	8
3	Vereinbarungen für den Trendbericht 2019: Ein Überblick	8
3.1	Anzahl der Vereinbarungen	8
3.2	Auswahl	9
3.3	Branchenverteilung und Art der Vereinbarung	9
3.4	Regelungsfelder	9
4	Vereinbarungen in den Regelungsfeldern Betriebliche Bildung und Personalentwicklung	10
4.1	Betriebliche Bildungsplanung	10
4.1.1	Verfahren betrieblicher Bildungsplanung	10
4.1.2	Bildungsplanung und Unternehmensentwicklung	11
4.2	Mitarbeitergespräche und persönliche Qualifikationsentwicklung	11
4.2.1	Mitarbeitergespräche	11
4.2.2	Persönliche Qualifikationsförderung	12
4.2.3	Individuelle Qualifikationsentwicklung und Unternehmensziele	13
4.3	Digitalisierung der betrieblichen Bildung: E-Learning und Wissensmanagement	13
4.3.1	Grundsätze und Rahmenbedingungen von E-Learning	14
4.3.2	Lern-Management-Systeme	14
4.3.3	Wissensmanagement	15
5	Vereinbarungen zur Qualifizierung bei betrieblicher Digitalisierung	16
5.1	Qualifizierung für die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik	16
5.1.1	Qualifizierung für einzelne digitale Anwendungen	16
5.1.2	Qualifizierung in übergreifenden Vereinbarungen zu digitalen Anwendungen	17
5.2	Qualifizierung für digital ermöglichte Formen der Arbeitsorganisation	18
5.2.1	Home Office und Telearbeit	18
5.2.2	Agile Arbeit	19
6	Vereinbarungen zur Qualifizierung bei betrieblicher Restrukturierung	19
6.1	Betriebliche Reorganisation	19
6.1.1	Organisationsentwicklung	19
6.1.2	Unternehmensaufspaltung	21
6.2	Demografischer Wandel	21
6.2.1	Vorgaben aus Tarifverträgen	21
6.2.2	Umsetzung in Betriebsvereinbarungen	21

6.3	Prospektive Unternehmensentwicklung	22
6.3.1	Unternehmensentwicklung im Gefolge von Digitalisierung	22
6.3.2	Zukunftsvereinbarungen zur Unternehmensentwicklung	23
7	Kooperationsmuster in den Vereinbarungen.	24
7.1	Information und Konsultation.	24
7.1.1	Information über Konzepte und Programme	24
7.1.2	Teilnahmerechte der Interessenvertretungen.	24
7.1.3	Rechte auf Datenzugriff.	25
7.2	Gemeinsame Kommissionen und Teams	25
7.2.1	Paritätische Teams	25
7.2.2	Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG.	25
7.3	Konfliktlösung.	25
7.3.1	Schiedsverfahren auf Grundlage eines Tarifvertrags	25
7.3.2	Innerbetriebliche Schlichtungsstellen.	26
8	Ausblick	26
8.1	Tendenzen und Trends in Vereinbarungen zur Weiterbildung	26
8.1.1	Verschiebung der Regelungsfelder und Zunahme von E-Learning	26
8.1.2	Komplexität der Vereinbarungen	27
8.1.3	Qualifizierung statt Weiterbildung	27
8.2	Weiterbildung als eigenes Regelungsfeld und Qualifizierung in anderen Regelungsfeldern	27
8.3	Weiterbildung für die digitale Arbeitswelt: Betriebliche Vereinbarungen, Tarifverträge und öffentliche Förderung.	28
8.3.1	Hintergrund: Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen	28
8.3.2	Qualifizierungschancengesetz	28
8.3.3	Öffentliche Förderung für nachhaltige Weiterbildung	28
8.3.4	Arbeitszeitkonten	28
8.4	Bilanz und Perspektiven der Vereinbarungen.	29
8.4.1	Mitbestimmung: Förderliche Bedingung für betriebliche Weiterbildung.	29
8.4.2	Unterstützung der Interessenvertretungen	29
8.4.3	Wirkungsmacht anlassbezogener Vereinbarungen.	29
9	Statistik der Vereinbarungen	30
	Literaturverzeichnis	31
	Internetverzeichnis	33

AUF EINEN BLICK



- Dieser Trendbericht geht den Entwicklungen betrieblicher Weiterbildung im Spiegel von Betriebs- und Dienstvereinbarungen seit dem Trendbericht 2015 aus dem Arbeitsbereich Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung nach. Durch Globalisierung, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Tarifverträge und neue betriebliche Kooperationen haben sich die Rahmenbedingungen für Weiterbildung verändert.
- Schwerpunkte in den 71 untersuchten neueren Vereinbarungen liegen bei betrieblicher Bildungsplanung und individueller Qualifikationsförderung, bei der Digitalisierung der Weiterbildung durch E-Learning sowie bei Qualifizierung im Kontext betrieblicher Digitalisierung und Unternehmensrestrukturierung.
- Der Überblick über Entwicklungen und Perspektiven der Regulierung von betrieblicher Weiterbildung im Spiegel dieses Trendberichts und früherer Auswertungen zeigt: Die Regelungsfelder von Weiterbildung haben sich immer stärker hin zu anlassbezogener und manchmal kleinteiliger Qualifizierung für die Betriebs- und Unternehmensentwicklung verschoben. Insbesondere gilt dies vor dem Hintergrund massiver Digitalisierung von Betrieben und Unternehmen. Tarifverträge, Mitbestimmung und betriebliche Vereinbarungen können diese Art der Weiterbildung ein Stück weit im Sinne nachhaltiger Weiterbildung regulieren. Dafür sind Unterstützungsstrukturen für Interessenvertretungen hilfreich. Betriebliche Qualifizierung kann aber nicht aus sich heraus und nicht alleine die für den Wandel in der digitalen Arbeitswelt notwendige Weiterbildung, die über kurzfristige Anlässe hinausgeht, organisieren und durchführen. Dafür bedarf es ergänzender öffentlicher Förderung und gesetzlicher Initiativen.
- Ergänzend zu diesem Trendbericht wurden fünf Vereinbarungen als Beispiele aus der Praxis ausgewählt und anonymisiert beschrieben <https://www.boeckler.de/119969.htm>

1 EINLEITUNG

Rückblick: Trendbericht 2015

Der im Jahr 2015 vom Arbeitsbereich Praxiswissen Betriebsvereinbarungen in der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlichte Trendbericht zur betrieblichen Weiterbildung untersuchte Vereinbarungen, die zwischen Anfang 2010 und Anfang 2014 abgeschlossen worden waren (vgl. Heidemann 2015). Verglichen mit den Ergebnissen der seit 1999 erstellten Auswertungen wurden Tendenzen und Trends betrieblicher Vereinbarungspolitik zur Weiterbildung sichtbar gemacht. In die Analyse einbezogen wurden 2015 insgesamt 74 Vereinbarungen, in denen Sachverhalte der Weiterbildung geregelt wurden. Die Ergebnisse zeigten: Betriebliche Weiterbildung ist zu einem „Huckepack-Thema“ in anderen Regelungsfeldern betrieblicher Vereinbarungspolitik geworden. Daneben zeigen die Vereinbarungen sowohl eine Verfestigung bewährter Regelungen für den Alltag betrieblicher Weiterbildung als auch einen Wandel traditioneller Weiterbildung hin zur Regelung prozessbezogener Kompetenz- und Personalentwicklung. Neben das früher dominierende Thema der Beschäftigungssicherung sind zunehmend weitere Regelungsfelder für Weiterbildung getreten: betriebliche Restrukturierung, Technologieinsatz, E-Learning und Wissensmanagement.

Fragestellungen des Trendberichts 2019

Seit 2014/2015 hat sich in den Betrieben und in den äußeren Rahmenbedingungen der Weiterbildung einiges getan. Zu nennen sind insbesondere die Globalisierung, Digitalisierung („Arbeit 4.0“) und die demografische Entwicklung. Wie schlägt sich das in Vereinbarungen nieder? Dieser Frage geht der vorliegende Trendbericht nach. Diese Entwicklungen stellen neue Herausforderungen für die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung dar: In den Bereichen der betrieblichen Personalentwicklung sowie der Berufs- und Weiterbildung gibt es nach dem Betriebsverfassungsgesetz und den Personalvertretungsgesetzen von Bund und Ländern eine Reihe von bewährten Instrumenten der Mitbestimmung, um Weiterbildung voranzubringen und sie im Interesse der Beschäftigten zu regulieren. Je mehr eine gute betriebliche Mitbestimmungskultur und flankierende Tarifverträge hinzukommen, desto besser ist das möglich.

Dieser Trendreport zeigt Regelungen in Vereinbarungen auf, die sowohl den erreichten „Stand der Vereinbarungskunst“ als auch neue Regelungsaspekte belegen. Damit bietet er Anregungen für die betriebliche Praxis und trägt zu ihrer Weiterentwicklung bei. Einbezogen wurden Vereinbarungen, die ab Anfang 2014 abgeschlossen wurden und bis Sommer 2018 bei der Hans-Böckler-Stiftung eingingen.

2 RAHMENBEDINGUNGEN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG: NEUERE ENTWICKLUNGEN

Die 2010er Jahre brachten in der Wirtschaft, in der Gesellschaft und auf betrieblicher Ebene bedeutsame Entwicklungen für die Weiterbildung mit sich: die Globalisierung der Wirtschaft und die fortschreitende Durchdringung betrieblicher Prozesse durch digitale Anwendungen; die demografische Entwicklung der Gesellschaft mit drohenden Fachkräftengpässen und in Teilbereichen auch Fachkräftemangel; die in verschiedenen „Leitbranchen“ der Wirtschaft abgeschlossenen Tarifverträge mit Regelungen zur Weiterbildung; neue Formen der Kooperation betrieblicher Akteure auf dem Feld der Weiterbildung unter Einbezug öffentlicher Förderung; eine wachsende Beteiligung der Beschäftigten an Weiterbildung und die Rolle der Betriebe dabei; und nicht zuletzt das nach wie vor alte und neue Thema der Rolle der Mitbestimmung.

2.1 Globalisierung und Digitalisierung

Deutschlands Industrie war infolge von Qualitätsproduktion und Nachfrage nach ihren Produkten schon immer gut auf den Exportmärkten positioniert (mit der Folge jahrzehntelanger Außenhandelsüberschüsse) und insofern auf Globalisierung angewiesen. Im Gefolge der Finanzkrise 2008/2009 erhielt die Globalisierung mit den Vernetzungen zwischen Unternehmen, Wertschöpfungsketten und nationalen Wirtschaften einen neuen Schub. Im Wettbewerb auf den Märkten um neue Produkte und Dienstleistungen werden Betriebe reorganisiert und müssen die Beschäftigten auf die damit verbundenen neuen Anforderungen vorbereitet werden. Vor diesem Hintergrund schreitet die Digitalisierung von Produkten, betrieblichen Arbeitsprozessen und Organisationsstrukturen voran. Insgesamt führt sie weder zu Verlusten noch zu Gewinnen an Beschäftigung, wohl aber zu deutlichen Umwälzungen der Beschäftigtenstruktur mit einer Abnahme von gering qualifizierten Tätigkeiten in nicht wissensintensiven und einer Zunahme von qualifizierten Fachtätigkeiten in wissensintensiven Dienstleistungsbereichen (vgl. Lehmer/Matthes 2017). Die Folge sind erhebliche erforderliche Anpassungen der Qualifikationen und der betriebsbezogenen Kompetenzen der Beschäftigten: neue methodische und fachliche Kompetenzen, Zunahme von generellen Problemlösungskompetenzen (vgl. Guggemos et al. 2018) und Zunahme von kognitiven und interaktiven Tätigkeiten (vgl. Lehmer/Matthes 2017). Dabei ist die Nutzung digitaler Technologien im Dienstleistungsbereich inzwischen deutlich weiter verbreitet als in der Produktion: 2016 nutzten 53 Prozent der Dienstleistungsbetriebe digitale Technologien, gegenüber nur 37 Pro-

zent der Produktionsbetriebe; und in 43 Prozent der Betriebe, die in den fünf Jahren vor 2016 in digitale Technologien investiert hatten, ist die Weiterbildungsteilnahme gestiegen, aber nur in 22 Prozent der Betriebe ohne solche Investitionen (vgl. Janssen et al. 2018). Diese Daten unterstreichen den Zusammenhang von Digitalisierung und betrieblicher Weiterbildung. Für viele Betriebe ist Weiterbildung noch vor Neueinstellungen das bevorzugte Mittel für die Bewältigung der Anforderungen der Digitalisierung (vgl. Kahlenberg 2017).

2.2 Demografische Entwicklung

Die deutsche Gesellschaft altert, die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre kommen bald ins Rentenalter. Infolge der niedrigeren Geburtenzahlen verringert sich das Angebot an Auszubildenden, gleichzeitig steigen der Anteil der älteren Beschäftigten und das Durchschnittsalter der Belegschaften. Die Möglichkeiten der Frühverrentung wurden schon seit geraumer Zeit verringert, Ausnahme ist die Einführung der sogenannten „Rente mit 63“ ohne Abschlag für langjährig Versicherte, die manche Betriebe bald vor demografische Probleme stellen kann. Die betriebliche Personalpolitik kann sich darauf einstellen, wenn sie erstens rechtzeitig Möglichkeiten kontinuierlichen arbeitsbegleitenden Lernens eröffnet und zweitens älteren Beschäftigten Möglichkeiten der Weiterqualifizierung anbietet. Letzteres ist bisher aber nur in einer sehr kleinen Minderheit von 7 Prozent der Betriebe der Fall (vgl. Bellmann et al. 2018).

2.3 Tarifverträge

In den industriellen Leitbranchen Metall/Elektro und Chemie sowie im öffentlichen Dienst wurden bereits in den 2000er Jahren Tarifverträge mit Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung abgeschlossen. Im Kern behandeln die Regelungen das Verfahren betrieblicher Bedarfsfeststellung sowie den Anspruch der Beschäftigten auf regelmäßige Qualifizierungsgespräche. Im Metall- und Elektrosektor wurden sie 2015 um die Möglichkeit der Freistellung für individuelle persönliche Weiterbildungsinteressen erweitert. Außerdem wurden die einschlägigen Industrietarifverträge nach und nach – teils mit veränderten oder ergänzenden Bestimmungen – auf benachbarte Branchen und das Handwerk ausgedehnt (vgl. Heidemann 2019).

Hinzu kamen Demografietarifverträge in verschiedenen Branchen (Eisen und Stahl, Nahverkehr, Chemie- und Kautschukindustrie) mit jeweils detaillierten Vorgaben für das betriebliche Bildungsgeschehen, so dass sich hier eigenständige betriebliche Vereinbarungen beinahe erübrigten. In diesen Tarifverträgen geht es vorrangig um die Weiterentwicklung der betrieblichen Organisation und um

personalwirtschaftliche Maßnahmen, mit denen Beschäftigte auf neue Anforderungen vorbereitet werden können, darunter auch geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten. Für die Finanzierung der vorgesehenen Maßnahmen werden betriebliche Demografiefonds etabliert. Auch aus Tarifverträgen zur Einführung von Informations- und Kommunikationstechnik (u. a. zur „elektronischen Akte“) in regionalen Mitgliedsbetrieben des öffentlichen Dienstes (Niedersachsen, Schleswig-Holstein, NRW) erfolgt ein recht unmittelbarer „Durchgriff“ auf betriebliche Regelungen.

2.4 Dreiseitige betriebliche Vereinbarungen

Neu aufgekommen sind in den 2010er Jahren neben Zukunftsvereinbarungen zur Umstrukturierung und Absicherung betrieblicher Reorganisation eine Reihe von dreiseitigen betrieblichen Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und Branchengewerkschaft zur Umsetzung von betriebsbezogenen Zukunftsprojekten mit der Förderung betrieblicher Weiterbildung. In ihnen geht es nicht nur reaktiv um Qualifizierung zum Auffangen der Folgen von Personalreduzierung, sondern proaktiv um eine vorausschauende betriebliche Qualifizierungspolitik bei grundlegender Reorganisation von Unternehmen im Kontext Arbeit 4.0. Solche dreiseitigen Vereinbarungen werden vom Bund und auch von einigen Landesregierungen gefördert im Zusammenhang mit der Sozialpartner-Richtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ unter dem Europäischen Sozialfonds (ESF) (vgl. <https://www.initiative-fachkraefte-sichern.de/>) [30.08.2019].

2.5 Teilnahme an Weiterbildung

War die Beteiligung der Beschäftigten an Weiterbildung in Deutschland in den 1990er Jahren noch geringer als in vergleichbaren Ländern, so hat sie seit Anfang der 2000er Jahre deutlich zugenommen. Sie liegt mittlerweile bei der betrieblichen Weiterbildung auf dem Niveau anderer Länder und bei der Weiterbildungsteilnahme insgesamt sogar über dem europäischen Durchschnitt. Nach dem letzten Trendbericht „Weiterbildungsverhalten in Deutschland“ im Rahmen des europäischen Adult Education Survey (AES) lag im Jahr 2016 die Quote der Weiterbildungsteilnahme der 18- bis 64-Jährigen insgesamt in Deutschland bei 50 Prozent. Zwar liegt die Teilnahme der Erwerbstätigen an betrieblicher Weiterbildung mit 47 Prozent etwas darunter, doch andererseits entfielen 71 Prozent aller Weiterbildungsaktivitäten auf die betriebliche Weiterbildung (vgl. Bilger et al. 2017). Auch Untersuchungen auf anderer Datenbasis dokumentieren einen deutlichen Anstieg der Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung von 31 auf 35 Prozent zwischen 2013

und 2016 (vgl. BIBB 2018). Dahinter verbergen sich aber sehr große Unterschiede der Teilnahme nach Qualifikation, Tätigkeit, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung, Betriebsgrößen und Branchen (vgl. Bläsche et al. 2017). Die hinter den Teilnahmen stehenden Weiterbildungszeiten waren 2014 mit 26 Stunden jährlich bei betrieblicher und 75 Stunden jährlich bei individueller beruflicher Qualifizierung doch recht kurz (vgl. Jürgens et al. 2017). Immerhin unterstreichen diese Zahlen die große Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung, die Gegenstand von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen ist.

2.6 Mitbestimmung

Die große Bedeutung der Betriebe für die Weiterbildung der Beschäftigten schreit geradezu nach Nutzung der Mitbestimmung: Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und – in der Ausgestaltung der Regelungen etwas weniger umfassend – die Personalvertretungsgesetze (PersVG) des Bundes und der Länder stellen dafür einen mittlerweile eingespielten Rahmen bereit, der zuletzt 2001 durch die Novelle zum BetrVG verstärkt wurde: Er umfasst Unterrichts-, Beratungs-, Initiativ-, Mitbestimmungs- und Widerspruchsrechte des Betriebsrats und korrespondierende Pflichten des Arbeitgebers bei betrieblicher Bildung, Personalplanung und Beschäftigungssicherung. Auch die zur Weiterbildung abgeschlossenen Tarifverträge sind auf eine Umsetzung durch Arbeitgeber und Betriebsrat angewiesen. Das muss nicht unbedingt und in jedem Falle durch förmliche Vereinbarungen, sondern kann auch durch weniger formale Regelungsabreden erfolgen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen haben jedoch immer eine stärkere Verbindlichkeit.

3 VEREINBARUNGEN FÜR DEN TRENDBERICHT 2019: EIN ÜBERBLICK

In diesen Trendbericht wurden Vereinbarungen einbezogen, die ab 1. Januar 2014 abgeschlossen und dem Archiv des Arbeitsbereiches Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung bis Anfang Juni 2018 zur Verfügung gestellt wurden.

3.1 Anzahl der Vereinbarungen

Im genannten Zeitraum gingen 269 Vereinbarungen beim Archiv ein, in denen die betriebliche Weiterbildung explizit geregelt oder einzelne ihrer Sachverhalte im Kontext anderer Regelungsfelder mitgeregelt werden. Die Sammlung von Betriebs-

und Dienstvereinbarungen des Arbeitsbereiches Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung ist nicht repräsentativ. Der Arbeitsbereich ist darauf angewiesen, dass ihm abgeschlossene Vereinbarungen zur Verfügung gestellt werden, um Kolleginnen und Kollegen in anderen Unternehmen Anregungen mit auf den Weg zu geben. Die Auswertung der Vereinbarungen folgt dem Grundsatz der Gewährleistung von Anonymität. Hinter der Zusendung der 269 abgeschlossenen Vereinbarungen, die betriebliche Weiterbildung behandeln, lässt sich zunächst einmal eine hohe Bereitschaft betrieblicher Interessenvertretungen vermuten, Vereinbarungen für die Auswertung zur Verfügung zu stellen. Dahinter steht aber wohl auch eine gestiegene Anzahl an Betrieben, die überhaupt über Vereinbarungen zur Weiterbildung verfügen: Nach Angaben der Betriebsrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung gab es 2017 in 38 Prozent der Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten und Betriebsrat eine oder mehrere Vereinbarungen zur Weiterbildung, was einem Zuwachs um fünf Prozentpunkte gegenüber der vorherigen Befragung 2015 entspricht. Nur bei den „klassischen“ Regulierungsthemen wie Arbeitszeit, Eingruppierung, betriebliche Sozialleistungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie bei dem vergleichsweise „neuen“ Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gab es größere Zuwächse (vgl. Baumann et al. 2018).

3.2 Auswahl

Aus den ab 1. Januar 2014 eingegangenen 269 Vereinbarungen wurden in einem ersten Arbeitsschritt diejenigen ausgewählt, die ab diesem Datum abgeschlossen und im Archiv mit einem Bezug zu Weiterbildung vercodet worden sind; ergänzt wurden sie durch eine Volltextsuche in der Vereinbarungsdatenbank nach den Stichwörtern Weiterbildung, Qualifizierung, Fortbildung und Kompetenzen sowie durch eine zusätzliche gezielte Suche nach Sachverhalten von Weiterbildung oder Qualifizierung in Vereinbarungen zum Thema Betriebliche Digitalisierung. Aus den so gewonnenen 97 Vereinbarungen wurden in einem zweiten Arbeitsschritt durch eine textliche Durchsicht Branchentarifverträge und solche Vereinbarungen ausgeschlossen, in denen weiterbildungsbezogene Stichworte lediglich erwähnt, aber nicht explizit geregelt werden. Letztlich wurden 71 Vereinbarungen für die Untersuchung in diesem Trendbericht ausgewählt.

3.3 Branchenverteilung und Art der Vereinbarung

Die ausgewählten 71 Vereinbarungen kommen aus einer Vielzahl von Branchen. An der Spitze die öf-

fentliche Verwaltung mit 12 Vereinbarungen, gefolgt von Fahrzeugherstellern mit neun, dem Sozial- und Gesundheitswesen sowie dem Grundstücks- und Wohnungswesen mit je sechs und der chemischen Industrie mit fünf Vereinbarungen. Die übrigen 33 Vereinbarungen streuen über 18 Branchen (genaue Aufschlüsselung vgl. **Kapitel 9**).

Nach rechtlicher Vereinbarungsart stehen 45 Betriebsvereinbarungen (einschließlich Regelungsabreden) nach dem BetrVG an der Spitze, gefolgt von 14 Dienstvereinbarungen nach den Personalvertretungsgesetzen. Außerdem finden sich fünf dreiseitige Vereinbarungen des oben erwähnten neuen Typs (vgl. **Kapitel 2.4**), zwei gemeinsame Erklärungen von Arbeitgeber und Betriebsrat sowie eine von einer Mitarbeitervertretung einer kirchlichen Einrichtung abgeschlossene Vereinbarung (vgl. **Kapitel 9**).

3.4 Regelungsfelder

Die weitaus meisten Vereinbarungen wurden nicht zur Regelung betrieblicher Weiterbildung als solcher abgeschlossen, sondern in ihnen werden einzelne Sachverhalte der Weiterbildung im Kontext oder anlässlich anderer Regelungen mitgeregelt. Zehn der für diesen Trendbericht ausgewerteten 71 Vereinbarungen stammen aus dem entsprechenden Hauptfachgebiet Betriebliche Bildung des Archivs. Die anderen 61 Vereinbarungen regeln Elemente oder Sachverhalte der Weiterbildung im Zusammenhang anderer betrieblicher Regelungsfelder: An der Spitze stehen 24 Vereinbarungen aus dem Hauptfachgebiet Technologie, insbesondere zur Informations- und Kommunikationstechnik in der Büroarbeit; es folgen 21 Vereinbarungen zur Organisation von Betrieb und Unternehmen, insbesondere zu Arbeits- und Kooperationsformen und betrieblicher Reorganisation; elf Vereinbarungen zur betrieblichen Personalarbeit (darunter auch solche zu Qualifizierungs- und Mitarbeitergesprächen) und fünf zum Fachgebiet Beschäftigungssicherung (vgl. **Kapitel 9**). In vielen Vereinbarungen wird sichtbar: Ihre Regelungen stehen in Zusammenhang mit betrieblicher Digitalisierung. Insbesondere viele Dienstvereinbarungen aus Betrieben des öffentlichen Dienstes gehören zu Regelungsfeldern informationstechnischer Anwendungen, in denen auch die entsprechende Qualifizierung mitgeregelt wird – ein Zeichen dafür, dass die Digitalisierung im Verwaltungsbereich in den letzten Jahren vorangeschritten ist.

Damit haben sich zwei Trends der früheren Auswertungen fortgesetzt und verstärkt: Erstens wurde Weiterbildung immer mehr zu einem „Huckepack-Thema“ im Rahmen anderer Regelungsschwerpunkte; zweitens hat sich die im Trendbericht 2015 beobachtete Zunahme von Vereinbarungen zum betrieblichen Technikeinsatz fortgesetzt. Das heißt allerdings nicht, dass es überhaupt keine

grundständigen Vereinbarungen zur Weiterbildung als solcher mehr gibt. Vielmehr bleibt der Bestand an abgeschlossenen Regelungen erfahrungsgemäß zumeist in Kraft und stellt ein Fundament dar, auf das sich auch neuere Vereinbarungen beziehen können.

4 VEREINBARUNGEN IN DEN REGELUNGSFELDERN BETRIEBLICHE BILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Auch in den neueren Vereinbarungen gibt es Regelungen zu „klassischen“ Vorgängen der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung. Sie betreffen jedoch nicht das betriebliche Bildungsgeschehen insgesamt, sondern anlassbezogen einzelne Aspekte oder Vorgänge der Weiterbildung bzw. Qualifizierung: betriebliche Bildungs- und Qualifizierungsplanung, Mitarbeitergespräche, Feststellung individuellen Qualifizierungsbedarfs und individuelle Qualifikationsförderung. Außer im Regelungsfeld der betrieblichen Bildung finden wir solche Regelungen in dem der betrieblichen Personalpolitik. Auch die Vereinbarungen zum E-Learning gehören zum Regelungsfeld Betriebliche Bildung. Vereinbarungen zur Regelung von eigenständigen Ansprüchen auf Weiterbildungsgelegenheiten sind weiterhin rar, im Zentrum steht vielmehr die betrieblich notwendige Qualifizierung der Beschäftigten für die Geschäfts- und Arbeitsprozesse (Ausnahmen vgl. **Kapitel 4.2.2** und **6.1.1**). Wichtig ist aber auch: Einzelnen Vereinbarungen zufolge können bei der Bedarfsfeststellung und in Mitarbeitergesprächen auch individuelle Wünsche und Bedürfnisse eingebracht werden. Sie können dann allerdings nur im Rahmen des betrieblichen Bedarfs realisiert werden.

4.1 Betriebliche Bildungsplanung

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:
<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku1>

Bei Vereinbarungen zur betrieblichen Bildungsplanung handelt es sich um Verfahrensvereinbarungen zur Organisation betrieblicher Bildung oder des betrieblichen Bildungswesens. In neueren Ver-

einbarungen wird nun die betriebliche Bildungsplanung stärker als früher an die Unternehmensentwicklung gekoppelt.

4.1.1 Verfahren betrieblicher Bildungsplanung

Die Verfahren der Bildungsplanung werden in den neuen Vereinbarungen ähnlich wie in den früheren geregelt. Detailliert beschreibt eine Vereinbarung den Prozess der Bildungsplanung in vier komplexen Arbeitsschritten:

» Für einen kontinuierlichen Weiterbildungsprozess im Unternehmen dienen die folgenden vier Arbeitsschritte:

- Bedarfserhebung
- Bildungs- und Budgetplanung
- Durchführung der Maßnahmen
- Auswertung.

→ Großhandel (ohne Kfz.), 020200/413/2017

Solche Formulierungen stellen gewissermaßen den überlieferten Standard betrieblicher Bildungsplanung dar.

Eine Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung geht insofern weiter, als der paritätisch zusammengesetzter Förderkreis Personal die Qualifizierungsplanung aufstellt:

» Im dritten Quartal eines jeden Kalenderjahres wird der institutionelle Qualifizierungsbedarf [der Firma] für das Folgejahr festgestellt. [...] Der [Förderkreis Personal] stellt die Qualifizierungsplanung auf und berücksichtigt die Qualifizierungserfordernisse, die sich aus dem Dienstbetrieb ergeben und den Handlungsbedarf, der in Mitarbeitergesprächen/Mitarbeiterbeurteilungen [...] festgestellt wurde.

→ Öffentliche Verwaltung, 020200/408/2015

Aufschlussreich ist die Regelung in einer Vereinbarung zur Durchführung der fachlichen Qualifizierungen: Dafür werden in diesem Betrieb ausdrücklich auch eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Trainer eingesetzt.

» Geeignete Mitarbeiter sollen im Rahmen von Interessenbekundungen/oder über Potentialerkennung (Personalentwicklungsmaßnahme) gewonnen und gegebenenfalls qualifiziert werden. So entsteht ein Trainerpool, auf den im Bedarfsfall zugegriffen werden kann. Der Trainerpool kann um externe Lehrkräfte ergänzt werden.

→ Öffentliche Verwaltung, 020200/408/2015

Eine solche Regelung ist zwiespältig: Einerseits kann sie als der Versuch angesehen werden, eigenes Personal für neue Aufgaben weiterzuentwickeln und auch kollegiales Lernen zu organisieren; andererseits kann damit auch eine Entprofessionalisierung betrieblicher Bildung verbunden sein.

4.1.2 Bildungsplanung und Unternehmensentwicklung

Wichtig ist nun, dass in den neuen Vereinbarungen das Verfahren betrieblicher Bildungsplanung nicht isoliert festgelegt, sondern immer in den Zusammenhang mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens gestellt wird. Vereinbarungen mit Regelungen zur Bildungsplanung sind dadurch komplexer geworden. Die hier genannten Beispiele stellen also jeweils nur einen Ausschnitt aus komplexen Zusammenhängen dar.

Häufig wird Qualifizierung in den Zusammenhang der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und der Standortsicherung des Unternehmens gestellt – hier unter dem Stichwort Personalaufbau, was im Kontext sowohl zukünftige Personaleinstellungen als auch Weiterentwicklung der vorhandenen Beschäftigten meint:

» *Der Personalaufbau soll die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes erhöhen und folglich der Standortsicherung dienen. Für die dafür erforderlichen personellen Maßnahmen sollen einheitliche Regelungen gelten, um alle betrieblichen Aufgaben auch weiterhin durch eigene qualifizierte Mitarbeiter zu realisieren [...]. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden entsprechend der neuen Anforderungen der jeweiligen Arbeitsplätze durch Qualifizierungen erweitert.*

→ I Papiergewerbe, 010100/40/2017

Etwas genauer wird das in anderen Vereinbarungen festgelegt. In der folgenden Vereinbarung werden die benötigten Kompetenzen (und damit auch die Qualifizierungsmaßnahmen) aus der Unternehmensstrategie abgeleitet:

» *Die Unternehmensstrategie der [Firma] bildet die Grundlage für die langfristige Ausrichtung der [Firma] und die daraus resultierenden Entscheidungen zu zukünftigen Technologien, Produkten, Kompetenzen und die dafür notwendigen Ressourcen und Investitionen der nächsten Jahre. [...] Das aktuelle Kompetenzmodell der [Firma] wird mit der Unternehmensstrategie abgeglichen und aktualisiert, um notwendige Kompetenzen für laufende und neue Programme daraus abzuleiten und qualitativ zu beschreiben.*

→ I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010100/39/2016

Wie das betriebliche Kompetenzmodell aussieht, erfahren wir aus dieser Vereinbarung allerdings nicht.

Detailliert wird in der folgenden Vereinbarung die Bildungsplanung an technische und organisatorische Veränderungen und an die Strategieprozesse des Unternehmens gekoppelt. Wichtig ist hier: Bei der Planung von Investitionen wird der Qualifikationsbedarf ausgewiesen und es gibt eine regelmäßige Rückkopplung mit dem Betriebsrat.

» *Jährlich wird die Geschäftsleitung im Zusammenhang mit allen Werkplanungs- und Strategieprozessen Konsequenzen und Trends aus zu erwartenden technischen und organisatorischen Veränderungen für die Qualifizierung der Beschäftigten ableiten. Dabei wird ein Planungszeitraum von 1 bis 2 Jahren zu Grunde gelegt. Geplante Investitionen werden mit einer systematischen Erfassung des Qualifikationsbedarfes versehen. Die Ergebnisse werden mindestens einmal jährlich, bei Bedarf öfter, zwischen den Verantwortlichen des Personalbereichs und dem Betriebsrat erörtert. Die Geschäftsleitung wird anschließend für das nachfolgende Kalenderjahr die kurz- und mittelfristigen Ziele hinsichtlich der Qualifizierung und der Personalentwicklung ableiten und in die Budgetphase einbinden.*

→ I Großhandel (ohne Kfz.), 020200/413/2017

4.2 Mitarbeitergespräche und persönliche Qualifikationsentwicklung

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku1>

4.2.1 Mitarbeitergespräche

Das Recht auf regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs wurde in den Tarifverträgen der großen industriellen Branchen und des öffentlichen Dienstes in den 2000er Jahren vereinbart. Dahinter stand auch die Hoffnung, mit diesem Instrument den Zugang zu Weiterbildung zu öffnen. Die Tarifverträge machen zum Teil genaue Vorgaben zu Ablauf und Folgen der Gespräche. Inzwischen nutzen 70 Prozent der Betriebe das Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalarbeit – allerdings nicht allein bezogen auf Weiterbildung, sondern auch auf Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen und Entwicklungspläne (vgl. BMAS 2016b). Zur Umsetzung der Bestimmungen der Tarifverträge greifen neue betriebliche Vereinbarungen oft auf bewährte Regelungen zurück, betonen aber zunehmend eine enge Bindung von Qualifizierung und Personalentwicklung an Ziele und Strategie des Unternehmens. Explizit bezieht folgende Formulierung den überlieferten Standard ein:

» *Mitarbeiter und Führungskraft besprechen, welche der im vorangegangenen Kalenderjahr vereinbarten Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden. Auf dieser*

Basis vereinbaren und dokumentieren Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam Entwicklungsziele sowie bei Bedarf neue Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (individueller Entwicklungsplan).

→ Chemische Industrie, 010701/181/2014

Welche Maßnahmen können als Ergebnis eines Mitarbeitergesprächs vereinbart werden? Dafür gibt es viele ähnlich lautende Formulierungen. In dieser Vereinbarung werden die möglichen Maßnahmen systematisch benannt:

» *[...] Maßnahmen,*

- *die den Mitarbeiter in seinen aktuellen Aufgaben unterstützen,*
- *die ihn auf neue oder andere Aufgaben/Tätigkeiten vorbereiten,*
- *mit denen er Kompetenzen auf- oder ausbaut,*
- *die seiner Beschäftigungsfähigkeit dienen.*

→ Landverkehr, 010703/1/2017

Damit wird ein breites Spektrum an Qualifizierungsmöglichkeiten eröffnet.

Zur Führung von Mitarbeitergesprächen bedarf es der entsprechenden Kompetenz seitens der Vorgesetzten; eine Vereinbarung verpflichtet das Unternehmen, sie dafür zu qualifizieren:

» *Das Unternehmen stellt sicher, dass die Führungskräfte die notwendigen Schulungen erhalten, um die Gespräche führen zu können.*

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010701/186/2016

Doch auch die Beschäftigten selbst müssen in der Lage sein, ihre Interessen und Wünsche adäquat in die Mitarbeitergespräche einzubringen. Regelungen dazu finden sich im Bestand der Vereinbarungen aber nicht. So drohen die Gespräche zu einer einseitigen Top-down-Angelegenheit zu werden. Immerhin wird nach wie vor – wenngleich nicht durchgängig – geregelt, Mitglieder des Betriebsrats zu den Gesprächen hinzuzuziehen:

» *Der Mitarbeiter hat das Recht, zu den einzelnen Gesprächen Vertreter der betreuenden Personalabteilung und des Betriebsrats sowie bei anerkannter Schwerbehinderung eine Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen hinzuzuziehen.*

→ Maschinenbau, 010701/185/2015

4.2.2 Persönliche Qualifikationsförderung

Auch die Förderung persönlicher beruflicher Entwicklung und Weiterbildung ist Thema von Vereinbarungen. Eine zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geteilte Verantwortung für die persönliche Entwicklung stellt diese Vereinbarung heraus:

» *Jeder Mitarbeiter hat die Verantwortung für seine persönliche berufliche Entwicklung. Die*

jeweilige Führungskraft trägt die Verantwortung für eine optimale Förderung und Unterstützung des Mitarbeiters.

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010701/186/2016

Manchmal steht auch der jeweilige Branchentarifvertrag hinter dem Ziel, nicht nur die betriebliche, sondern auch die individuelle Weiterbildung zu fördern. Dies gilt beispielsweise für die nachstehend zitierte Vereinbarung mit der allgemeinen Zielsetzung, beide Bereiche im Sinne des Unternehmens und der Beschäftigten zu fördern:

» *Die Betriebsvereinbarung wird mit der Zielsetzung abgeschlossen, die betriebliche und individuelle Weiterbildung auf der Grundlage des TV-B [Tarifvertrag Bildung] zu fördern und umzusetzen. [...] Insgesamt ist es Ziel, die betriebliche und individuelle Weiterbildung im Sinne der Chancengleichheit und der Zukunftsfähigkeit, der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, der Sicherheit der Arbeitsplätze und der beruflichen Perspektiven der Beschäftigten gleichermaßen zu fördern.*

→ Großhandel (ohne Kfz.), 020200/413/2017

In den regionalen Metall-Tarifverträgen wurde 2015 ein Anspruch auf Freistellung für persönliche Weiterbildung unabhängig vom betrieblichen Bedarf durch Bildungsteilzeit oder Ausscheiden mit Rückkehrrecht auf den alten Arbeitsplatz vereinbart (vgl. Heidemann 2019). Zur Umsetzung gibt es mehrere Vereinbarungen mit jeweils ähnlichen Regelungen. In einer werden zunächst im Wesentlichen die Inhalte des Tarifvertrags wörtlich wiederholt und dann die für eine Freistellung geeignete Weiterbildung auf solche mit anerkanntem oder zertifiziertem Abschluss eingegrenzt:

» *Nach 5 Jahren Betriebszugehörigkeit [...] ist eine persönliche berufliche Weiterbildung möglich, auch wenn aufgrund der aktuellen Beschäftigungssituation kein betrieblicher Bedarf für derartige Weiterbildungsmaßnahmen besteht. Einigen sich Arbeitgeber und Beschäftigter auf die Durchführung einer persönlichen beruflichen Weiterbildung, so ist eine Bildungsvereinbarung schriftlich abzuschließen. [...] Als Weiterbildungsmaßnahmen gelten Qualifizierungen mit anerkanntem oder zertifiziertem Abschluss. Der maximale Zeitraum einer Weiterbildungsmaßnahme beträgt vier Jahre.*

→ Großhandel (ohne Kfz.), 020200/413/2017

In einer anderen Vereinbarung im Geltungsbereich des gleichen Tarifvertrags wird darüber hinaus die finanzielle Förderung eines Masterstudiums an einer Hochschule oder einer vergleichbaren Fortbildung vereinbart. Eine solche von den Beschäftigten gewünschte Fortbildung steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung durch das Unternehmen, ein Rechtsanspruch darauf besteht demnach

nicht. Das Vorhaben kann dann auf Grundlage einer individuellen Vereinbarung zwischen Beschäftigten und Unternehmen mit einem Darlehen bis zu 20.000 Euro gefördert werden, das bei erfolgreichem Abschluss zu einem Viertel zurückgezahlt werden muss, ansonsten zu 50 Prozent. Ferner steht die Förderung unter dem Vorbehalt des dafür im Unternehmen vorgesehenen festen Jahresbudgets:

» Ziel dieser Vereinbarung ist eine gerechte Verteilung der Finanzierung der Kosten von Masterstudien und vergleichbaren beruflichen Fortbildungen zwischen Mitarbeiter und [Firma]. Geschäftsführung und Betriebsrat der [Firma] vereinbaren bei der Gewährung eines Darlehens zur Finanzierung eines Masterstudiums folgende Regelungen [...]. [Die Firma] hat ein festes Budget pro Jahr, aus denen die Masterstudien und Fortbildungen finanziert werden. Ist dieses Budget ausgeschöpft, kann die Maßnahme erst im folgenden Jahr gefördert werden.

→ Hersteller von Kraftwagenteilen, 020200/407/2015

Das Studium ist berufsbegleitend oder in der Freizeit zu absolvieren. Es können auch Zeiteile von einem Arbeitszeitkonto oder eine vorab vereinbarte befristete Teilzeitarbeit genutzt werden:

» Der Mitarbeiter absolviert das Masterstudium/ die Fortbildung berufsbegleitend in seiner Freizeit. Dafür kann er Urlaubstage nehmen und/oder angesammelte Überstunden als Gleitzeit abgelten. Auch kann der Mitarbeiter für eine im Vorfeld definierte Dauer des Studiums in Teilzeit arbeiten.

→ Hersteller von Kraftwagenteilen, 020200/407/2015

Damit ist diese die einzige Vereinbarung im Bestand, in der Arbeitszeitkonten für individuelle Weiterbildung eingesetzt werden können. Erfahrungsgemäß ist dieser in einigen Tarifverträgen vereinbarte Nutzungszweck in der Praxis nicht sehr verbreitet (vgl. Wotschack 2018).

Regelungen zur Förderung individueller Fortbildung, die über den aktuellen betrieblichen Bedarf hinausgeht und der beruflichen Weiterentwicklung oder dem Aufstieg dient, finden sich auch in Vereinbarungen aus der öffentlichen Verwaltung. In einem neu aufzubauenden umfassenden System der Personalentwicklung soll neben fachlicher Qualifizierung auch der Erwerb formaler Qualifikationen für den beruflichen Aufstieg gefördert werden:

» Förderung des Erwerbs formaler Qualifikationen. Dazu zählen insbesondere:

- Qualifizierung nach dem TVöD, die zu einer höherwertigen Tätigkeit befähigen (Verwaltungsprüfung I und II)
- Laufbahnprüfungen nach dem Landesbeamtenrecht

– Zertifizierung für [bestimmte betriebliche Funktionen] nach den Richtlinien der [Firma].

→ Öffentliche Verwaltung, 020200/408/2015

Es bleibt in dieser Vereinbarung allerdings bei der Absichtserklärung ohne nähere Angaben über Art und Bedingungen der Förderung.

4.2.3 Individuelle Qualifikationsentwicklung und Unternehmensziele

Zunehmend werden Mitarbeitergespräche und auch die Förderung individueller Qualifikationsentwicklung auf strategische Ziele des Unternehmens bezogen:

» Das Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch unterstützt damit die am Unternehmensbedarf ausgerichtete, aufgabenbezogene individuelle Förderung der Mitarbeiter mittels der Vermittlung entsprechender fachlicher und überfachlicher Kompetenzen.

→ Maschinenbau, 010701/185/2015

Anlässlich der Neuregelung der Mitarbeiterbeurteilung wird das in einer anderen Vereinbarung noch deutlicher formuliert:

» Ziel der Neustrukturierung der bisherigen Mitarbeiterbeurteilungsbögen ist es:

- das Mitarbeitergespräch anhand von Kompetenzen auszurichten.
- mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleiches von Kompetenzen gezielt Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten.
- Mitarbeiter zielgerichtet entsprechend der Unternehmensstrategie entwickeln zu können.

→ Grundstücks- und Wohnungswesen, 010701/182/2015

4.3 Digitalisierung der betrieblichen Bildung: E-Learning und Wissensmanagement

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdkou.theme=193#bvdkou1>

Bereits der Trendbericht 2015 stellte eine Zunahme von Vereinbarungen zum E-Learning fest. Zwar fallen unter E-Learning auch noch einzelne abgegrenzte Maßnahmen des computergestützten Lernens, zunehmend aber Lernplattformen und Lern-Management-Systeme (LMS). Die meisten neuen Vereinbarungen werden zu solchen in sich komplexen digitalen Systemen der Organisation

des Lernens abgeschlossen. Der Trendbericht 2015 stellte auch die Verbindung zwischen E-Learning und betrieblichem Wissensmanagement fest: Wissensmanagement wird durch netzgestütztes Lernen organisiert. Lernsoftware und elektronische Netze dienen dazu, im Unternehmen vorhandenes Wissen verfügbar zu machen, mit anderen zu teilen, zu verbreiten und damit auch zu vermehren. Nun zeigen die Vereinbarungen ein Zusammenwachsen der Plattformen des E-Learning mit denen des Personalmanagements. Von daher gesehen stellt das E-Learning einen Treiber für die Digitalisierung betrieblicher Prozesse dar. Regelungen dazu finden sich in den wenigen eigenständigen Weiterbildungsvereinbarungen, vor allem aber in Vereinbarungen zum Regelungsbereich Technologie.

4.3.1 Grundsätze und Rahmenbedingungen von E-Learning

Auch in neueren Vereinbarungen werden noch die bisher schon typischen Sachverhalte des E-Learning geregelt: der Grundsatz von E-Learning als Ergänzung und nicht als Ersatz für Präsenzlernen; die Bedingungen für ungestörtes Lernen am Computer; E-Learning als Arbeitszeit; Unterstützung bei der Nutzung der Lernsoftware; Zugriffsrechte bezüglich Daten; der Ausschluss der Nutzung elektronischer Daten des E-Learning für Leistungs- und Verhaltenskontrollen. Dabei greifen die Vereinbarungen auf den „Stand der Vereinbarungskunst“ zurück und bieten insofern nichts wesentlich Neues, wie die folgenden zwei Beispiele zeigen.

Thema in mehreren Vereinbarungen ist nach wie vor der Schutz personenbezogener Daten in technischen Systemen und der Ausschluss der Überwachung von Verhalten und Leistung:

» Die verantwortliche Stelle darf beim Einsatz von ‚E-Learning‘-Verfahren personenbezogene Daten der Beschäftigte (Nutzer) verarbeiten, soweit diese Betriebsvereinbarung oder eine andere Rechtsvorschrift dieses erlaubt [...]. Das ‚E-Learning-System‘ wird nicht zur Überwachung von Leistung und Verhalten eingesetzt. Somit sind arbeitsrechtliche Konsequenzen grundsätzlich ausgeschlossen.

→ Gastgewerbe, 020210/60/2014

Zu den Rahmenbedingungen störungsfreien Lernens und zur Unterstützung im Umgang mit der Technik des E-Learning und des Lern-Management-Systems (LMS) heißt es in einer Vereinbarung:

» Lernort ist grundsätzlich der eigene Bildschirmarbeitsplatz der bzw. des Beschäftigten. Ist am eigenen Arbeitsplatz ein störungsfreies Lernen nicht möglich oder ein eigener Bildschirmarbeitsplatz nicht vorhanden, wird der bzw. dem Beschäftigten ein alternativer Lernort (zum Beispiel Lerninsel) zur

Verfügung gestellt. [...] Den Beschäftigten stehen für Fragen im technischen Umgang mit E-Learning/ dem LMS die IT-Koordination im Fachamt oder die Administration bei [der Firma] zur Verfügung.

→ Öffentliche Verwaltung, 020210/61/2015

Einen Sonderfall stellen die für Lernen in der Anwendungssituation genutzten digitalen Assistenzsysteme dar, wozu allerdings nur eine einzige Pilotvereinbarung vorliegt: In eine Datenbrille werden Informationen während des Lernvorgangs eingespiegelt; zum Schutz vor Überforderung können die damit lernenden Beschäftigten selbst über die Tragedauer der Brille entscheiden:

» Der Einsatz von Datenbrillen ist eine neue ergänzende Qualifizierungsform, die zu den bisher etablierten und eingesetzten Qualifizierungsformen (u. a. Schulungen bei Herstellern, Learning on Demand [...] etc.) eingesetzt wird und diese nicht ersetzt [...]. Der Mitarbeiter entscheidet selbst bei einer Qualifizierung über die Tragedauer der Datenbrille.

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 020210/62/2016

4.3.2 Lern-Management-Systeme

Im Trendbericht 2015 lagen bereits Hinweise auf Regelungen zu Lernplattformen und Lern-Management-Systeme vor. In neuen Vereinbarungen werden diese komplexen Anwendungen detailliert behandelt – es fällt auf, dass die Betriebsparteien sich intensiv mit Chancen und Problemen des E-Learning befassen haben.

Beispielhaft dafür ist eine Vereinbarung aus dem Maschinenbau (020210/57/2014), in der die Möglichkeiten des E-Learning, Lernprozesse zu unterstützen, für verschiedene Lernziele und Lernorte aufgelistet werden: Die Aneignung von Fakten (z. B. Produktschulung, Vokabeln) kann durch E-Learning am Arbeitsplatz stattfinden, da die Lernprozesse wenig stör anfällig sind; auch beim Lernen der Verknüpfung von Inhalten ohne komplexe Wechselwirkungen (z. B. Excel für Anfänger) eignet sich der eigene Arbeitsplatz als Lernort – allerdings abhängig vom Vorwissen der Lernenden. Dagegen ist der Lernprozess bei Inhalten, die in einer komplexen Wechselwirkung stehen (z. B. betriebswirtschaftliches Grundwissen) stör anfällig und damit nur teilweise für den Arbeitsplatz geeignet. Für medienbasiertes Lernen, das Interaktionen mit anderen Personen im Netz umfasst, z. B. in virtuellen Klassenräumen, eignen sich nur solche Lernplätze, die vor Störungen weitgehend geschützt sind. Lernen mit Übungen zu Verhaltensthemen (z. B. Rhetorik) schließlich ist nur in Verbindung mit Präsenztraining möglich.

Lern-Management-Systeme, Trainingsportale oder Lernplattformen werden in großen Unternehmen auch transnational eingesetzt. Die Funktionen legt eine Vereinbarung zu einem ganzheitlichen Produktionssystem (GPS) fest:

„ Das Trainingsportal [...] wird weltweit für alle Divisionen eingesetzt. Damit sollen der Aufwand und die Kosten für die administrativen Tätigkeiten reduziert sowie die Qualität der Trainingsorganisation [...] erhöht werden [...]. Die Anwendung wird durch ein Portal für den Endanwender zur Verfügung gestellt. In dieses können [...] Trainings [...] gebucht werden. Das Portal steht weltweit allen Mitarbeitern [der Firma] zur Verfügung. Die Administratoren der Anwendung können Trainingsbeschreibungen und Trainingstermine [...] im System hinterlegen.

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 020210/58/2014

Wo verpflichtende Schulungen durch Lern-Management-Systeme organisiert werden, geben sie den Vorgesetzten die Möglichkeit, die Absolvierung dieser Schulungen zu kontrollieren. Deshalb wird das entsprechende Verfahren in einer Vereinbarung genau geregelt:

„ Jeder Mitarbeiter hat an für seine Funktionsgruppe festgelegten Pflichtschulungen in den [...] festgelegten zeitlichen Abständen teilzunehmen. Der Mitarbeiter wird von dem System automatisch per E-Mail [...] auf die Notwendigkeit der Teilnahme hingewiesen. Die Mitarbeiter haben nach dem Hinweis die Pflicht, die Pflichtschulungen zu absolvieren. [...] Kommt der Mitarbeiter der systemgenerierten Aufforderung zum Abarbeiten der Module nicht zeitnah nach und es liegt auch keine ersetzende Präsenzschiulung vor, hat der Vorgesetzte unter Berücksichtigung der Sachlage (insbesondere Krankheit und längerer Ausfall oder andere Ereignisse) den Mitarbeiter anzusprechen und im Bedarfsfall den Arbeitgeber darüber zu informieren.

→ Gesundheit und Soziales, 020210/64/2017

4.3.3 Wissensmanagement

Wie zuletzt dargelegt, ist der Übergang von E-Learning zum Wissensmanagement fließend. In der folgenden Vereinbarung stehen Vermittlung und Organisation qualifizierten Wissens durch ein komplexes Lernsystem im Mittelpunkt:

„ Über [das System] soll qualifiziertes Wissen organisiert, durch Unterweisung im Wege des e-Learning vermittelt und der Lernerfolg überprüft und dokumentiert werden [...]. Die Unterweisungen führen alle Mitarbeiter am Client-PC mit Zugang zum Intranet durch, wobei der Zeitpunkt frei während der Arbeitszeit gewählt werden kann. Dazu sollen vorrangig Zeiten genutzt werden, die nicht arbeitsintensiv sind.

→ Chemische Industrie, 090502/320/2016

Auch in einer Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung wird das Lern-Management-System so angelegt, dass es für Wissensmanagement und

„kollaboratives Lernen“ (= Lernen in Zusammenarbeit mit anderen) geeignet ist:

„ [...] dient ein LMS als Plattform für den Wissenstransfer zwischen Nutzerinnen und Nutzern und stellt Werkzeuge, zum Beispiel virtuelle Klassenräume, Wikis und Blogs bereit, die das kollaborative Lernen fördern. Diese Werkzeuge dienen der Unterstützung der Nutzerinnen und Nutzer, sollen zusätzliche Lernanreize schaffen und sichern.

→ Öffentliche Verwaltung, 020210/61/2015

Eine konsequente Weiterentwicklung betrieblichen Wissensmanagements ist das Zusammenwachsen von Plattformen und Management-Systemen des E-Learning mit anderen IT-gestützten Systemen des Personalmanagements. Das zeigen die beiden folgenden Vereinbarungen. In einem Unternehmen sind Personalverwaltung und Lernorganisation zwei Module eines einheitlichen Systems. Die Vereinbarung regelt die Zwecke des Systems und den Zugriff der Beschäftigten auf ihre Daten:

„ Die Arbeitgeberin nutzt derzeit nachfolgende Module: Employee Central, Learning Management System [...]. Die Module werden mit folgender Zweckbindung genutzt: (Selbst-)Verwaltung von Stammdaten und Bekanntmachung von Schulungsangeboten und Bereitstellung von Lern-Einheiten in einem für die Mitarbeiter zugänglichen webbasierten Portal sowie zur organisatorischen Verwaltung der im Portal gelisteten Lernangebote.

→ Chemische Industrie, 090502/323/2016

In einem anderen Unternehmen ist die Organisation der Bildungsangebote in ein umfassendes System integriert, in dem alle Daten der betrieblichen Personalwirtschaft – also auch der des E-Learning – gepflegt werden. Hier werden die Funktionen des Systems beschrieben und die Einweisung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in seine Handhabung vor Aufnahme der Tätigkeiten vereinbart:

„ Mit dem Einsatz [des Systems] verbinden Dienststellenleitung und Gemeinsame Mitarbeitervertretung [der Firma] folgende Ziele:

- Sachgerechte und zeitnahe Antragsbearbeitung unter anderem von Dienstreiseanträgen, Seminaranmeldungen z. B. bei Vorgängen auf dem Gebiet der medizinischen Arbeitssicherheit wie Pflicht und Angebotsuntersuchungen, Ersthelferkurse, Schulungen von medizinischem Fachpersonal.
- Hinterlegung des Angebots von internen und externen Seminarveranstaltungen, Seminaranmeldung und Seminarcontrolling (Nachweisbarkeit der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben u. a. im Bereich der Arbeitsmedizin) [...]

Alle Beschäftigten, deren Daten in dieser Anwendung verarbeitet werden, werden in die Handhabung der sie betreffenden Funktionalitäten und

der sich verändernden Arbeitsabläufe eingewiesen. Diese Qualifizierung erfolgt vor Aufnahme der neuen Tätigkeiten. Ergänzungsschulungen werden bei Bedarf angeboten.

→ Gesundheit und Soziales, 090502/325/2015

Die im Trendbericht 2015 festgestellten Regelungen zu Wikis (= Textsysteme im elektronischen Netz, die von den Nutzern selbst geschrieben, gelesen, durch Informationen ergänzt und verändert werden können) finden sich in den vorliegenden neuen Vereinbarungen nicht – mit Ausnahme ihrer bloßen Erwähnung in der zuletzt zitierten Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung. Das bedeutet nicht, dass es sie nicht mehr gibt, nur sahen die Betriebsparteien anscheinend keine Veranlassung zu neuen oder weiteren Regelungen.

Schließlich ist zu vermerken, dass noch stärker als in den früheren Vereinbarungen die Rechte des Betriebsrats auf Information und auf Teilnahme an der Nutzung von E-Learning-Anwendungen herausgestellt werden (vgl. **Kapitel 7.1**).

5 VEREINBARUNGEN ZUR QUALIFIZIERUNG BEI BETRIEBLICHER DIGITALISIERUNG

Die Vereinbarungen zum E-Learning zeigen die Durchdringung betrieblicher Prozesse mit digitalen Anwendungen, hier im Bereich der Qualifizierung. Wie vorausgehend dargestellt, wachsen digitale Plattformen und Management-Systeme der verschiedenen betrieblichen Handlungsfelder (z.B. Personalwirtschaft, Betriebsorganisation) zusammen. In diesem Kapitel werden Vereinbarungen zur Qualifizierung im Kontext des Vordringens digitaler Anwendungen in Produkten, Prozessen und Arbeitsorganisation vorgestellt.

Zwar „liegen umfassende Betriebsvereinbarungen zur Digitalisierung kaum vor“, weil das eine „fast überkomplexe Aufgabe“ wäre (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2018b). Doch die hier ausgewählten Beispiele zeigen: Es gibt durchaus Vereinbarungen, in denen nicht ein einzelner Sachverhalt digitaler Anwendungen isoliert geregelt, sondern ein breiterer Ansatz gewählt wird, der auch Aspekte der Qualifizierung einbezieht. Das ist insbesondere der Fall in Vereinbarungen zur Einführung und Praxis von Informations- und Kommunikationstechnik in der öffentlichen Verwaltung.

5.1 Qualifizierung für die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku2>

Zur Qualifizierung der Beschäftigten bei Einführung und Nutzung von Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnik gibt es sowohl Vereinbarungen, die sich auf einzelne, konkret benannte Systeme beziehen, als auch solche mit generellen Regelungen zu digitalen Anwendungen im Betrieb.

5.1.1 Qualifizierung für einzelne digitale Anwendungen

Mindeststandard in neuen Vereinbarungen zur Einführung einzelner digitaler Anwendungen ist zunächst eine Einführung der Beschäftigten in die Anwendung des Systems. Einzelne Vereinbarungen nennen aber auch breitere Qualifizierungsziele. Anlässlich der Einführung eines Produktionsleitsystems für Qualitätssicherung, Auftragssteuerung, Optimierung von Maschinenlaufzeiten und Mängelrückmeldungen wird eine rechtzeitige und umfassende Information in Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart:

» *Damit die Mitarbeiter den Anforderungen des neuen oder veränderten Arbeitsplatzes gerecht werden können, werden sie in Abstimmung mit dem Betriebsrat vor Systemeinführung rechtzeitig und umfassend über die Handhabung und Anwendung des Systems informiert und ihnen passende Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.*

→ Papiergewerbe, 090100/57/2017

Dabei ist das ausdrücklich mit dem Betriebsrat abgestimmte Qualifizierungskonzept breiter als nur auf eine einfache Einweisung angelegt:

» *Die Qualifizierung geht über bloße Anweisung hinaus und umfasst auch die Vermittlung ausreichender Grundkenntnisse im neuen Arbeitsgebiet bzw. in der neuen Technik.*

→ Papiergewerbe, 090100/57/2017

In einem anderen Betrieb soll die Qualifizierung für die Software eines Kundenbeziehungs-Management-Systems regelmäßig angeboten werden:

» *[Die Firma] wird die mit der [...] Software arbeitenden Mitarbeiter auch während des laufen-*

den Einsatzes regelmäßig schulen und jedem Mitarbeiter mindestens halbjährlich die Teilnahme an einer Schulung anbieten.

→I Verlags- und Druckgewerbe, 090203/82/2017

In der folgenden Vereinbarung wird für die Nutzung eines neuen Dokumenten-Management-Systems (DMS) über die Vorgabe zielgerichteter Schulungen für alle Nutzer hinaus auch eine fortdauernde technische und fachliche Betreuung durch eigens dafür geschultes Personal eingerichtet:

» Die fachliche Betreuung unterstützt bei der Nutzung der DMS-Funktionalitäten (z. B. Pflege von Aktenplan/Aktenverzeichnis, inhaltliche DMS-Betreuung, DMS-Benutzerverwaltung, Aussonderung und Archivierung). Zur fachlichen Betreuung der Anwenderinnen und Anwender werden besonders geschulte DMS-Betreuerinnen und DMS-Betreuer eingesetzt werden, die auch vor Ort die notwendige Unterstützung leisten.

→I Öffentliche Verwaltung, 090201/600/2016

In einem Klinikum wird eine rechtzeitige und auf ein tiefergehendes Verständnis ausgerichtete Schulung für ein Projekt-Management-System ausdrücklich vorab mit den Beschäftigten beraten:

» Die geplante Einarbeitung, Fort- und Weiterbildung ist mit den betroffenen Beschäftigten rechtzeitig zu beraten. Die Schulungen werden jeweils für die eingesetzten Anwendungsprogramme so durchgeführt, dass die damit Beschäftigten ein Verständnis für die eingesetzte Hard- und Software vor Inbetriebnahme erhalten, um eine sichere, stress- und störungsfreie Beherrschung und Anwendung der [Systeme] zu ermöglichen.

→I Gesundheit und Soziales, 090400/239/2014

5.1.2 Qualifizierung in übergreifenden Vereinbarungen zu digitalen Anwendungen

In manchen Betrieben wurden Vereinbarungen abgeschlossen, die übergreifend Einführung und zukünftige Änderung von informations- und kommunikationstechnologischen Anwendungen (oft abgekürzt mit IT, ITK, IuK oder IKT) regeln. Als Ziele werden meist die Optimierung der betrieblichen Abläufe und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs genannt. In diesem Zusammenhang findet die Qualifizierung der Beschäftigten ihren Platz.

Typisch ist in solchen generellen Vereinbarungen, dass die genauen Qualifizierungsmaßnahmen nicht vorab festgelegt, sondern dem Abstimmungsprozess zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zugeordnet werden. Zur Qualifizierung selbst finden sich nur Angaben zu den Rahmenbedingungen:

» Vor Einführung von IuK-Systemen sind die vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Betriebsrat zu beraten. Art und Dauer der

Schulungsmaßnahmen werden individuell auf das jeweilige Arbeitsgebiet ausgerichtet. Die Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung haben während der Arbeitszeit stattzufinden. Finden sie außerhalb der Arbeitszeit statt, so sind sie auf die Arbeitszeit anzurechnen. Anfallende Kosten trägt der Arbeitgeber. Den Arbeitnehmern ist ausreichend Zeit und Gelegenheit zur Einarbeitung zu geben.

→I Grundstücks- und Wohnungswesen, 090201/590/2016

Mit besonderem Blick auf den Datenschutz wird in einer anderen Vereinbarung die Zusage des Arbeitgebers für geeignete Qualifizierung festgehalten:

» Die Bank wird im Zusammenhang mit ITK-Systemen notwendige Qualifizierungsmaßnahmen durchführen, damit die Mitarbeiter/innen ihre Aufgaben auch unter Beachtung des Datenschutzes wahrnehmen können.

→I Kreditgewerbe, 090201/555/2014

Genauere Vorgaben finden sich in vorsorglichen Regelungen zur Qualifizierung bei IT-Anwendungen in der öffentlichen Verwaltung. Solche Vereinbarungen können als Zeichen für den Modernisierungsschub in diesen Betrieben in den letzten Jahren gewertet werden. Hier eine typische Formulierung, die nicht nur die rechtzeitige Unterrichtung und Qualifizierung der Beschäftigten, sondern auch die Abstimmung mit dem Betriebsrat fordert. Das gilt bereits vor Einsatz und Änderungen der digitalen Anwendungen:

» Vor dem Einsatz von neuen IT-Anwendungen sowie vor technischen Änderungen sind die betroffenen MA [Mitarbeiter] rechtzeitig und umfassend über die Arbeitsmethoden und über ihre Aufgaben zu unterrichten. Weiterbildungsmaßnahmen sind grundsätzlich vor dem Einsatz so anzulegen, dass die betroffenen MA den neuen Qualifikationsanforderungen ihres Arbeitsfeldes gerecht werden können. [...] Mit dem GBR sind die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen rechtzeitig und umfassend abzustimmen.

→I Öffentliche Verwaltung, 090201/535/2014

Genauer werden in einer anderen Vereinbarung – ebenfalls aus der öffentlichen Verwaltung – die Qualifizierungsinhalte ausführlich genannt. Die Planung stützt sich auf eine Bedarfsermittlung, „die die besonderen persönlichen Qualifizierungsbedingungen und -bedarfe der betroffenen Beschäftigten berücksichtigt.“ Die Qualifizierung bezieht sich sowohl auf die Beherrschung der technischen Verfahren als auch auf fachliche Qualifizierungsmaßnahmen für organisatorische Veränderungen wie z. B. die Änderung von Aufgabenzuschnitten:

» Qualifizierung umfasst einerseits die Schulungen, die zur Beherrschung bzw. Nutzung der [techni-

schen] Verfahren erforderlich sind, aber auch fachliche Qualifizierungsmaßnahmen aufgrund organisatorischer Veränderungen, z. B. durch die Änderung von Aufgabenzuschnitten.

- Information über datenschutzrechtliche Bestimmungen, besonders hinsichtlich der Personendaten der Beschäftigten,
- Information über aktuelle Regelungen und Erkenntnisse zu Ergonomie, Gesundheitsschutz und Sicherheit an [technikunterstützten] Arbeitsplätzen,
- Grundschulung in Bürosoftwareverfahren,
- Grundschulung in Fachverfahren,
- Information über Umgang mit bzw. Handhabung der Hardware.

Darüber hinaus werden Aufbauschulungen für Bürosoftware allen betroffenen Beschäftigten angeboten.

→ Öffentliche Verwaltung, 090201/566/2014

Ging es in diesen Vereinbarungen um die Software, so geht es in folgender um die Nutzung gegenwärtiger und zukünftiger kommunikationstechnischer Hardware wie Telefone, Computer, Drucker, Speichermedien und „sämtlicher neuartiger Geräte der Informationstechnologie, die zur Datenspeicherung, Datenverarbeitung und Kommunikation geeignet sind“:

» [Die Beschäftigten] erhalten vor Aufnahme der Arbeit eine Schulung, die neben der Handhabung des betroffenen (Teil-)Systems soweit erforderlich einen Überblick über das Gesamtsystem vermittelt. Diese Schulung findet zeitnah vor der Aufnahme der Arbeit mit dem neuen System statt. Die Schulung umfasst auch datenschutzrechtliche Inhalte und Informationen über die zu dem betreffenden System bestehenden Vereinbarungen. [...] Während einer nicht zu kurz zu bemessenden [...] Einarbeitungsphase stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ansprechpartner zur Verfügung, an die sie sich mit Fragen wenden können. Die [Ansprechpartner] werden nach Absprache im erforderlichen Maße für die Wahrnehmung dieser Funktion von ihren Tagesaufgaben freigestellt.

→ Postdienstleistungen, 090201/601/2016

5.2 Qualifizierung für digital ermöglichte Formen der Arbeitsorganisation

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku2>

Digitale Technik eröffnet umwälzende neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation. Hierzu liegen mehrere Vereinbarungen vor, in denen die Bedingungen für Home Office oder Telearbeit, für mobile Arbeit (an verschiedenen Einsatzorten) und für völlig neue Formen der Arbeitsorganisation (Stichwort „agiles Arbeiten“) geregelt werden. Zu diesen Bedingungen gehört auch eine auf diese Arbeitsformen vorbereitende oder begleitende Qualifizierung der Beschäftigten.

5.2.1 Home Office und Telearbeit

Home Office und Telearbeit stehen heute vor dem Hintergrund der Work-Life-Balance. In diesem Zusammenhang werden diese Arbeitsformen von vielen Beschäftigten auch persönlich gewünscht. Die Unternehmen erwarten sich davon eine Steigerung der Produktivität. Hinsichtlich der Weiterbildung können in solchen Vereinbarungen zwei Sachverhalte geregelt werden: eine rechtzeitige Qualifizierung für die neuen Arbeitsformen und die Zusicherung eines gleichen Zugangs zu betrieblichen Weiterbildungsangeboten wie für die anderen Beschäftigten.

Zur vorbereitenden Qualifizierung für Telearbeit heißt es in einer Vereinbarung:

» Beschäftigte, die Telearbeit nutzen wollen, nehmen an der Schulung ‚Kompetent mobil arbeiten‘ teil. Die Teilnahme an der Schulung findet grundsätzlich vor Beginn der Telearbeit statt [...]. Die unmittelbare Führungskraft stellt sicher, dass die/der Beschäftigte im Umgang mit den eingesetzten IuK-Systemen, einschließlich der zu nutzenden Programme, vertraut ist.

→ Öffentliche Verwaltung, 080102/279/2017

In den meisten dieser Vereinbarungen wird festgelegt, dass Beschäftigte in Telearbeit nicht benachteiligt werden dürfen und den gleichen Zugang zu Weiterbildungsangeboten haben wie die anderen Beschäftigten. Eine typische Formulierung dazu lautet wie folgt.

» Telearbeit darf sich nicht nachteilig auf den beruflichen Werdegang [...] auswirken. Auch darf Telearbeit nicht dazu führen, diesen Beschäftigten

geringwertigere Aufgaben zu übertragen. [...] Die Beschäftigten können das Fortbildungsangebot [der Firma] in gleicher Weise nutzen wie die übrigen Beschäftigten.

→ Gesundheit und Soziales, 080102/276/2016

5.2.2 Agile Arbeit

Im Zuge der Flexibilisierung betrieblicher Abläufe werden neue Formen der Arbeitsorganisation erprobt oder eingeführt, in denen die Beschäftigten sich selbst in flexiblen Teams mit wechselnden Aufgaben organisieren, in relativ weitgehender Eigenverantwortung arbeiten und sich gegebenenfalls auch wieder neuen Teams zuordnen. Solche Arbeitsformen werden auch als „agiles Arbeiten“ bezeichnet (Maschke et al. 2018). In einer dazu vorliegenden umfassenden Vereinbarung wird als Ziel genannt:

» [...] durch die Einführung einer Schwarm-Organisation [soll] agiles Arbeiten unterstützt und gefördert werden. Ziel dabei ist es, der u. a. im Rahmen der Digitalisierung zunehmenden Komplexität der Arbeitsprozesse und den steigenden Anforderungen an die Geschwindigkeit in diesen Prozessen gerecht zu werden. [...] [Die Lösung von Arbeitsaufgaben] [erfolgt] im Schwarm in autonomer, agiler und hierarchiefreier Zusammenarbeit nach von den Schwarm-Mitgliedern selbst gewählten agilen Arbeitsmethoden [...].

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017

In solchen Arbeitsformen wird im Vollzug der Arbeit mit anderen gelernt, man kann sie als „lernende Arbeitsformen“ ansehen. Für diese Lernprozesse werden völlig neue Formen der begleitenden Qualifizierung nicht durch professionelles Weiterbildungspersonal, sondern durch interne Coaches eingeführt, die selbst dafür qualifiziert werden sollen:

» Das agile Arbeiten innerhalb einer Schwarmorganisation erfordert eine Qualifizierung der Beschäftigten, die konkret innerhalb eines Schwarms arbeiten bzw. arbeiten sollen. Dies soll in erster Linie über sog. „Agile-Coaches“ erfolgen, die die Schwärme künftig ganz oder temporär begleiten sollen und die die Schwarmmitglieder mit Methoden, Formen der Zusammenarbeit sowie kulturellen Aspekten des agilen Arbeitens vertraut machen.

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017

Die Coaches oder Pace-Maker (Schrittmacher) werden für diese Aufgaben an der „Corporate Academy“ (Unternehmensakademie) qualifiziert. Zudem sollen weitere Qualifizierungsangebote gemacht werden:

» Darüber hinaus ist geplant, über die Corporate Academy Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Präsenz- oder Online-Schulungen anzubieten. Dabei soll es jedem (künftigen) Schwarmmitglied

ermöglicht werden, an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen.

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080104/13/2017

Dieses Beispiel zeigt deutlich, wohin sich betriebliche Weiterbildung entwickelt: zu einer in die betrieblichen Prozesse der Leistungserstellung und Kooperation integrierten nicht-formalen Qualifizierung ohne professionelles Weiterbildungspersonal. Mit Weiterbildung im berufspädagogischen Sinne hat das nicht mehr viel zu tun. Dennoch sollte man nicht vernachlässigen, dass solche Arbeitsformen schon aus sich selbst heraus qualifizierend sein können. Auch diese Art der Qualifizierung führt zu einem Zuwachs an Wissen und Können, die in der neuen Arbeitswelt erforderlich sind.

6 VEREINBARUNGEN ZUR QUALIFIZIERUNG BEI BETRIEBLICHER RESTRUKTURIERUNG

Im Zusammenhang mit betrieblicher Reorganisation oder Restrukturierung wird die Qualifizierung der Beschäftigten für die neue Organisation zu einer Voraussetzung für das Gelingen des Vorhabens. In den hierzu vorliegenden Vereinbarungen geht es um drei Problembereiche: Projekte der betrieblichen Reorganisation, den demografischen Wandel und die prospektive Unternehmensentwicklung. In den meisten Vereinbarungen steht die Digitalisierung betrieblicher Abläufe im Hintergrund.

6.1 Betriebliche Reorganisation

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku3>

Anlässlich einzelner Vorhaben oder Maßnahmen betrieblicher Reorganisation werden Vereinbarungen abgeschlossen, in denen eher am Rande Aspekte der Qualifizierung geregelt werden. Anlässe in den hierzu vorliegenden Vereinbarungen sind die interne Organisationsentwicklung und die Unternehmensaufspaltung.

6.1.1 Organisationsentwicklung

Anlass für die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ist die Steigerung

der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs bzw. Unternehmens. Das hat weitreichende Folgen für die betriebliche Organisation, die Gestaltung der Arbeitsplätze und die Kooperation und Qualifikation der Beschäftigten. Dafür postuliert eine umfassende Vereinbarung auch die Förderung und Qualifizierung der Beschäftigten:

„ *Unternehmensleitung und Betriebsrat stimmen überein, dass es für die Zukunftssicherung des Standortes und die Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch die Erhaltung von Arbeitsplätzen notwendig ist, die [...] Produktivität ständig zu verbessern. [...] Deshalb wird in jedem Veränderungsprozess Wert auf die Förderung, Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten gelegt.*

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

Dieses KVP-System erhebt auch den Anspruch auf eine Erhöhung der Qualifikationsanforderungen an den Arbeitsplätzen:

„ *[...] dass Menschen miteinander lernen, Probleme besser zu lösen. Die erhöhte Problemlösungskompetenz führt zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Kompetenz. [...] Ziel [des KVP-Systems] ist nicht, Personal zu reduzieren oder eine Leistungsverdichtung zu betreiben, sondern Arbeitstätigkeiten so zu gestalten, dass die Qualifikationsanforderungen möglichst gesteigert werden.*

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

Hier wird der Charakter eines nicht-formalen und informellen Lernens im Prozess der Arbeit und kontinuierlichen Verbesserung sichtbar, in den alle Beteiligten ihr Wissen und ihre Kompetenzen einbringen und darin mit anderen lernen. Dennoch legt diese Vereinbarung Wert auf ein begleitendes Programm durchgängiger systematischer Qualifizierung, für das auch der geltende Tarifvertrag genutzt werden soll:

„ *Die Qualifizierungsmaßnahmen werden dazu dienen:*

- *die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen der Aufgabenstellung nachvollziehen zu können,*
 - *veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabenbereich erfüllen zu können,*
 - *bei Wegfall der Aufgabe eine andere gleichwertige oder höherwertige Aufgabe übernehmen zu können,*
 - *die Beschäftigten ggf. mit Hilfe von Qualifizierung auf entgeltadäquate Stellen zu vermitteln [...].*
- Gemeinsames Ziel ist es, [...] den Tätigkeitszuschnitt der einzelnen Arbeitsplätze so zu gestalten, dass lernförderliche Arbeitsbedingungen erhalten und ausgebaut werden. Der Beschäftigte soll die Möglichkeit erhalten, wechselnde Arbeitsaufgaben wahrnehmen zu können.*

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

Bei Veränderung der Arbeitsaufgaben haben die Beschäftigten Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch nach dem regionalen Tarifvertrag.

Diese in früheren Auswertungen von Vereinbarungen (vgl. Heidemann 2015) als „neuer Typ betrieblicher Weiterbildung“ benannte Qualifizierungsform – gering formalisiert, arbeitsplatznah oder arbeitsplatzintegriert – ist mittlerweile verbreitete Praxis in den Betrieben. Markenkern der hier zitierten Vereinbarung ist die Stützung informeller Qualifizierung im Arbeitsprozess durch ergänzende Qualifizierungsmaßnahmen. Möglicherweise hat die Vorgabe von förmlichen Qualifizierungsgesprächen nach dem Bildungstarifvertrag für die Metallindustrie diese Verbindung informeller Qualifizierung mit förmlicher Weiterbildung auf den Weg gebracht.

Laut der nachstehend zitierten Vereinbarung führen die absehbaren Veränderungen von Arbeitsorganisation, Arbeitsanforderungen und Funktionsprofilen „im Rahmen der fortlaufenden Digitalisierungsbestrebungen“ zu einer Betriebsänderung im Sinne von § 111 BetrVG (grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, grundlegend neue Arbeitsmethoden). Infolgedessen hat der Arbeitgeber darüber mit dem Betriebsrat zu beraten. Folge dieser Betriebsänderungen ist ein Anspruch auf Qualifizierung:

„ *[...] alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die von Maßnahmen nach dieser Betriebsvereinbarung betroffen sind, [...] [haben] einen Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen, sofern die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung der neuen Aufgaben nicht ausreichen.*

→ Grundstücks- und Wohnungswesen, 100300/771/2017

Der individuelle Qualifizierungsbedarf wird in persönlichen Qualifizierungsgesprächen ermittelt und in einem individuellen Qualifizierungsplan vereinbart. Für die dann gewählte Weiterbildung gilt:

„ *Die benötigten Qualifikationen müssen individuell zumutbar sein und insbesondere von jeder betroffenen Arbeitnehmerin oder jedem betroffenen Arbeitnehmer erworben werden können.*

→ Grundstücks- und Wohnungswesen, 100300/771/2017

In der öffentlichen Verwaltung verursacht in den letzten Jahren die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen (E-Government) eine Weiterentwicklung der Betriebsorganisation, worüber Vereinbarungen mit anpassender Qualifizierung geschlossen werden. Dazu ein Beispiel, in dem als Qualitätsmerkmal der Qualifizierung die Vermittlung von Grundlagen- und Spezialwissen genannt wird. Auch hier dürfen die Betroffenen nicht überfordert werden. Die Vertragsparteien streben an,

» [...] auf die Ausbildung, Fortbildung und Qualifizierung aller Beschäftigten für die Aufgaben in digitalen Verwaltungsstrukturen und Arbeitsabläufen hinzuwirken und entsprechende Maßnahmen zu unterstützen, insbesondere darauf zu achten, dass Fortbildungskonzepte das notwendige Grundlagen- und Spezialwissen vermitteln, ohne die Beschäftigten zu überfordern.

→ Öffentliche Verwaltung, 080250/147/2017

Weiterbildung wird in dieser Vereinbarung ausdrücklich zu Recht und Pflicht aller Beschäftigten erklärt:

» Qualifizierung ist Recht und Pflicht aller Beschäftigten. [Die Verwaltung] wirkt darauf hin, dass allen Beschäftigten Weiterqualifizierung im Zusammenhang mit der Konzeption, der Einführung und der Weiterentwicklung von E-Government-Projekten angeboten wird.

→ Öffentliche Verwaltung, 080250/147/2017

6.1.2 Unternehmensaufspaltung

Anlässlich der Ausgliederung eines Unternehmens teils in eine eigenständige transnationale Gesellschaft werden in einer Vereinbarung Grundsätze für die sozialverträgliche Umsetzung formuliert. Zum Erhalt der Beschäftigung sagt das Unternehmen (nicht bezifferte) Investitionen in die Standorte der neuen Gesellschaft zu. Für den Fall von Personalanpassungen soll versucht werden, die Betroffenen auf andere Arbeitsplätze im Unternehmen umzusetzen, wobei auch – in einer allerdings sehr weichen Formulierung – eine Weiterbildung für diese Veränderung geprüft werden soll:

» Bei solchen Entscheidungen ist auch zu berücksichtigen, ob durch eine den betrieblichen Interessen entsprechende und den Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes gerecht werdende Weiterbildung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierzu befähigt werden können.

→ Chemische Industrie, 080220/171/2014

6.2 Demografischer Wandel

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku3>

Auch bevorstehender demografischer Wandel der Belegschaft kann Anlass für eine betriebliche Restrukturierung sein. Zur Weiterbildung als Ansatz,

um die Folgen des demografischen Wandels für die betriebliche Organisation zu bewältigen, gibt es allerdings – wie auch im Trendbericht 2015 – nur sehr wenige Regelungen. Das Thema scheint noch immer ein weißer Fleck auf der Landkarte der Betriebsvereinbarungen zu sein. Ob es generell nur wenige Vereinbarungen zum demografischen Wandel in den Betrieben gibt oder ob in ihnen nur die Rolle einer früh einsetzenden und kontinuierlichen Weiterbildung nicht gesehen wird, konnte im Rahmen dieses Berichts nicht geklärt werden.

6.2.1 Vorgaben aus Tarifverträgen

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass einige Tarifverträge zum demografischen Wandel (Chemie-, Kautschuk-, Eisen- und Stahlindustrie sowie Nahverkehr, vgl. Kapitel 2.3) die Maßnahmen und Abläufe zur Bewältigung der Probleme des demografischen Wandels recht genau festlegen.

So im Tarifvertrag zum demografischen Wandel im Nahverkehr aus dem Jahr 2014, der genaue Vorgaben für Vorgehen und Maßnahmen in den Betrieben macht. Durch den demografischen Wandel werden die Zahl der älteren Beschäftigten und das Durchschnittsalter der Belegschaften steigen; die Anzahl junger Nachwuchskräfte wird sich verringern. Vor diesem Hintergrund stellt der Tarifvertrag den Betrieben die Instrumente der Demografieanalyse, des betrieblichen Demografiebudgets, der Qualifizierung und des Wissenstransfers anheim. Die möglichen Qualifizierungsmaßnahmen entfalten danach allerdings keine individuellen Ansprüche:

» Vor diesem Hintergrund stellt Qualifizierung [...] ein Angebot dar, aus dem für die Beschäftigten kein individueller Anspruch abgeleitet werden kann.

→ Landverkehr, 010300/35/2014

Für die betrieblichen Demografiebudgets macht der Tarifvertrag die Vorgabe einer Höhe von jährlich einem Prozent der Entgeltsumme.

6.2.2 Umsetzung in Betriebsvereinbarungen

Zur betrieblichen Umsetzung liegen zwei ähnlich lautende Betriebsvereinbarungen vor, die zentrale Bestimmungen dieses Tarifvertrags im Wortlaut wiederholen: Auf der Grundlage der Demografieanalyse und finanziert durch das betriebliche Demografiebudget sollen Maßnahmen wie altersgemischte Teams, Wissenstransfer und eben auch Qualifizierungen durchgeführt werden.

Das Ziel von Qualifizierung wird in der Steigerung betrieblicher Effektivität und Effizienz gesehen:

» Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen [...].

→ Landverkehr, 010300/39/2014

Aus der Demografieanalyse sollen vorrangig zwei Arten von Maßnahmen abgeleitet werden:

- » [...] – Maßnahmen zum Wissensmanagement und -transfer,
 - Maßnahmen zur Qualifizierung, Zusatzqualifizierung und/oder Umschulung.
- Landverkehr, 010300/38/2015

Weiteres zu Bedingungen oder Inhalten der Qualifizierung legen die Betriebsvereinbarungen nicht fest, sondern:

- » Die konkreten Maßnahmen werden jährlich durch die Betriebsparteien abgestimmt und festgelegt und durch eine jeweilige Anlage zu dieser Rahmenvereinbarung schriftlich fixiert. [...] [Darin sind auch] angemessene Beiträge der Arbeitnehmer unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens festzulegen.
- Landverkehr, 010300/38/2015

Damit folgt die Vereinbarung dem Tarifvertrag. Dieser sieht Eigenbeiträge der Beschäftigten zu den Kosten vor: in Zeit oder Geld und insbesondere bei Maßnahmen, die der beruflichen Weiterentwicklung dienen.

6.3 Prospektive Unternehmensentwicklung

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:
<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku3>

Auch die Regelungen für eine vorausschauende Unternehmensentwicklung in einer Reihe von Vereinbarungen stehen vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Abläufe in den Unternehmen. Sie finden sich in den Regelungsfeldern Unternehmensorganisation, Organisationsentwicklung, Reorganisation, Reengineering, Lean und Change Management sowie Beschäftigungssicherung.

6.3.1 Unternehmensentwicklung im Gefolge von Digitalisierung

Eine durch Digitalisierung angestoßene Unternehmensentwicklung führt im Verständnis der Vereinbarungen zu einem Wandel der Kompetenzfelder und Schlüsselqualifikationen der Beschäftigten. Zu der dafür nötigen Qualifizierung wird aber lediglich das weitere Vorgehen mit Bedarfsanalysen und persönlichen Entwicklungsplänen festgehalten. Im

folgenden Beispiel sieht die Vereinbarung die Lage des Unternehmens

- » [...] geprägt von einer hohen Dynamik des Marktes und des technologischen Wandels in Verbindung mit Digitalisierungstrends in Produkten und Prozessen. Dieser Wandel erfolgt nicht als einmaliger Umbruch, sondern in Teiletappen und im Zuge von Projekten und einzelnen Maßnahmen.
- Maschinenbau, 080210/4/2018

Die daraus folgenden Maßnahmen für persönliche Entwicklungspläne sollen mit den Beschäftigten abgestimmt werden:

- » Hierzu werden regelmäßig Bedarfsanalysen in den entsprechenden Unternehmensbereichen durchgeführt, die mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet und abgestimmt werden. Diese sind die Grundlage für persönliche Entwicklungspläne und eine mittel- und langfristige Personalplanung (qualitativ und quantitativ).
- Maschinenbau, 080210/4/2018

Strategische Personalentwicklung hat laut einer anderen Vereinbarung die Aufgabe, die Belegschaft auf die Veränderung ihrer Kompetenzen im Gefolge der Digitalisierung vorzubereiten. Sie soll

- » [...] unsere Mitarbeiter befähigen, die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Kompetenzen und Qualifikationen für (zukünftige) Anforderungen zu erreichen, insbesondere mit Blick auf die digitalen Kompetenzen. Als Grundlage hierfür dienen die Jobfamilien sowie das neu entwickelte ‚digitale‘ Kompetenzmodell.
- Elektroindustrie, 080210/5/2017

Wie die „Jobfamilien“ und das „digitale Kompetenzmodell“ aussehen, erschließt sich aus der Vereinbarung nicht. Den Beschäftigten soll durch

- » [...] Aufbau von Karrierepfaden und individuellen Entwicklungsplänen, die Identifikation von Potentialen [...] mit Hilfe von Potentialanalysen sowie [durch] [...] individuelle Qualifizierung [...] eine qualifikatorische und berufliche Weiterentwicklung [...] [ermöglicht werden].
- Elektroindustrie, 080210/5/2017

Dafür will diese Vereinbarung die bereits bestehenden Qualifizierungszirkel und Mitarbeitergespräche nutzen und weiterentwickeln. Die Vereinbarung benennt also Instrumente und Verfahren, ohne direkt Regelungen für einen Zugang zur Weiterbildung zu eröffnen – es kommt alles auf die weiteren Prozesse an.

Diese Regelungen belegen, dass nicht etwa eine grundlegende individuelle Weiterbildung, die zum eigenständigen Weiterlernen befähigt, vorgesehen ist, sondern lediglich ein Rahmen festgelegt wird,

innerhalb dessen zukünftig einzelne Maßnahmen durchgeführt werden, die sich an den vereinbarten Zielen orientieren sollen.

Bei solchem Vorgehen in der Unternehmensentwicklung kommt es sehr auf die Kompetenzen der Führungskräfte an. Auch sie sollen laut der genannten Vereinbarung qualifiziert werden:

» Die Führungskräfteentwicklung wird hinsichtlich der Coaching-Philosophie für neue Führungskräfte weiter fortgesetzt. [...] Die Coaching-Maßnahmen werden um neue Elemente, wie z. B. Führung in einer agilen Unternehmenskultur, Veränderung/Erweiterung der Kompetenzen mit Focus auf die Digitalisierung, Konsequenz, Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter, ergänzt.

→ I Elektroindustrie, 080210/5/2017

In einer anderen Vereinbarung geht es um ein groß angelegtes betriebliches Organisationsprojekt zur Implementierung von Arbeit 4.0 mit einer zunehmenden „Verzahnung der industriellen Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik unter Anwendung der Internettechnologien zur Kommunikation zwischen Menschen, Maschinen und Produkten“. Für die Weiterbildung wird dabei vereinbart:

» Die ausreichende Qualifizierung aller [...] beteiligten Beschäftigten wird sichergestellt. Das Unternehmen stellt die hierfür erforderlichen Ressourcen und Budgets zur Verfügung. Darüber hinaus besteht das gemeinsame Verständnis, dass eine frühzeitige und umfassende Beteiligung der Beschäftigten erreicht werden soll.

→ I Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080220/200/2016

Die genau zu ergreifenden Maßnahmen werden den Entscheidungen in einer doppelten Projektstruktur (Arbeitgeber, Betriebsrat) überlassen.

In einem anderen Unternehmen wird im Rahmen einer durch die Digitalisierung ermöglichten kundenzentrierten Reorganisation des Unternehmens eine neue Organisation des betrieblichen Kompetenzmanagements und der Qualifizierung der Beschäftigten angestrebt:

» Arbeitnehmerseite und Vorstand sind sich darüber einig, dass dazu auch in besonderem Maße – qualifizierte und engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
– Innovationen
– kontinuierliche Produktivitätsverbesserungen und
– eine neue Unternehmenskultur gehören.

[...] Damit erhalten die strategische Personalplanung, Business Excellence [...], Kompetenzmanagement und Qualifizierung der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung.

→ I Informationstechnikerhersteller, 080304/418/2016

Über solche eher weichen Grundsätze hinaus erwähnt diese Vereinbarung die Finanzierung der Vorhaben durch einen zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat vereinbarten, hier nicht bezifferten Innovationsfonds.

6.3.2 Zukunftsvereinbarungen zur Unternehmensentwicklung

Sieben Vereinbarungen gehören zu einem neuen Typus: Dreiseitige „Zukunftsvereinbarungen“ zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und Gewerkschaft. Ziele sind die Sicherung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen und der Beschäftigung vor dem Hintergrund von Digitalisierung und neuen Wettbewerbsbedingungen infolge der Globalisierung. Je nach Ausgangssituation des Unternehmens definieren einige der Vereinbarungen mehrere betriebliche Handlungsfelder – von Unternehmenskultur und „atmender Fabrik“ über Projektmanagement und Gesundheitsschutz bis zu Arbeitszeitflexibilisierung und Qualifizierung – und richten dafür gemeinsame Arbeits- oder Projektgruppen von Arbeitgeber und Betriebsrat ein. In ihnen sollen weitere Maßnahmen vorbereitet und festgelegt werden. Zum Handlungsfeld Qualifizierung stimmen mehrere Vereinbarungen im Wortlaut weitgehend überein. Seine zu bearbeitenden Themen sind:

» [...] – Entwicklung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen bei der Einführung neuer Technologie, Software, Prozesse o. ä.
– Identifikation des persönlichen Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiterinnen in den einzelnen Unternehmensbereichen
– Identifikation aktueller und zukünftig zu erwartende Qualifizierungsthemen auf Grundlage der geplanten weiteren technischen und organisatorischen Entwicklung des Unternehmens

[...] – Klärung des individuellen Qualifizierungsanspruchs der Beschäftigten der [Firma] [...].
→ I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 100100/767/2016

In einer anderen Vereinbarung dieser Gruppe wird die Absicht bekundet, kurzfristige Qualifizierung zurückzudrängen und stattdessen ausreichend Zeit zu gewähren:

» Um Qualifizierungsmaßnahmen optimal zu nutzen, gilt es eine möglichst lernförderliche Atmosphäre zu schaffen. Das Unternehmen verpflichtet sich daher, hinreichend Raum und Zeit für Qualifizierung zu schaffen, im Zuge der Bearbeitung des Handlungsfeldes ‚Qualifizierung und Weiterbildung‘ soll auf eine Minimierung von kurzfristiger Qualifizierung auf Zuruf hingearbeitet werden.

→ I Möbelhersteller, 100100/770/2017

In einem Unternehmen wird außerdem die Qualifizierung der Mitglieder des Betriebsrats für die Tätigkeit in den gemeinsamen Arbeitsgruppen zugesagt:

» Die Unternehmensleitung unterstützt die Qualifizierung der Betriebsratsvertreterinnen innerhalb der Arbeitsgruppen hinsichtlich der Erweiterung der Sachkunde durch Freistellung für die Teilnahme an themenbezogenen Fachseminaren.

→ I Elektro, 100100/773/2017

In zwei Zukunftsvereinbarungen wird die gemeinsame Projektgruppe von Arbeitgeber und Betriebsrat nach § 28a BetrVG eingesetzt. Sie kann eigenverantwortlich Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber abschließen (vgl. **Kapitel 7.2.2**).

7 KOOPERATIONSMUSTER IN DEN VEREINBARUNGEN

Die abgeschlossenen Vereinbarungen zeigen ein vielfältiges Muster der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung bei Qualifizierungsthemen. Gemeinsam ist aber allen Vereinbarungen: Die Beteiligungsrechte der Betriebs- und Personalräte werden ausdrücklich festgehalten. Dazu gehört insbesondere, dass Qualifizierungsprogramme den Interessenvertretungen vorab zur Kenntnis gebracht werden müssen, damit sie ihre Beteiligungsrechte wahrnehmen können. Das entspricht zwar den gesetzlichen Regelungen, wird aber ausdrücklich erwähnt. Darüber hinaus werden teils detaillierte Regelungen getroffen, die neue Kooperationsmuster auf betrieblicher Ebene zeigen.

7.1 Information und Konsultation

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku4>

Fast durchgängig wollen die Vereinbarungen die Information des Betriebsrats sicherstellen. Dies gilt insbesondere bei digitalen Anwendungen: Qualifizierungskonzepte und -programme werden dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt; Änderungen an der Architektur von LuK-Systemen und Lernportalen werden offengelegt, um die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten zu sichern; der Betriebs-

rat bekommt Zugriffsrechte bezüglich Daten in Lern-Management-Systemen und er kann an Schulungen und Seminaren – manchmal auch an solchen für die Führungskräfte – teilnehmen; individuelle Bildungsvereinbarungen als Ergebnis von Mitarbeitergesprächen sind ihm vor Abschluss vorzulegen.

7.1.1 Information über Konzepte und Programme

Die an sich selbstverständliche rechtzeitige und regelmäßige Information des Betriebsrats wird in einigen Vereinbarungen ausdrücklich festgehalten. Zu einem Trainingsportal für E-Learning wird vereinbart:

» Der Konzernbetriebsrat wird über geplante Erweiterungen/Veränderungen des Leistungsumfangs des [...] Trainingsportals so rechtzeitig informiert, dass er seine gesetzlichen und/oder tarifvertraglichen Verpflichtungen ungehindert wahrnehmen kann.

→ I Gummi- und Kunststoffherstellung, 020210/58/2014

Für die Einführung eines IT-gestützten Systems zur kontinuierlichen Verbesserung mit Qualifizierungsangeboten wird festgelegt:

» Die Geschäftsführung informiert den Betriebsrat anhand von vorhandenen schriftlichen Unterlagen mindestens einmal pro Quartal und bei wesentlichen Veränderungen, über die Planung, die Ziele, Projekte und Veränderungsprozesse durch [das System kontinuierlicher Verbesserung].

→ I Maschinenbau, 080302/69/2014

7.1.2 Teilnahmerechte der Interessenvertretungen

Zur Begleitung und Kontrolle von Schulungsmaßnahmen sind die Interessenvertretungen zur Teilnahme berechtigt:

» Vom KBR zu benennende Mitglieder sind berechtigt, zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben aus dieser [Vereinbarung] an Schulungen teilzunehmen.

→ I Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 090201/584/2014

Dies gilt in einem Unternehmen ausdrücklich auch für die unternehmensweiten Schulungen von Führungskräften zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen:

» Je Gesellschaft [des Unternehmens] kann ein Delegierter des Konzernbetriebsrates an den [webbasierten Seminaren] teilnehmen.

→ I Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010701/186/2016

Und auch für die Mitarbeitervertretung in einem kirchlichen Betrieb wird eingeräumt:

» Die Gemeinsame Mitarbeitervertretung hat die Aufgabe und die Pflicht, die Einhaltung dieser Dienstvereinbarung jederzeit zu überprüfen. Dazu werden ihr alle Planungsunterlagen zugänglich gemacht. Außerdem hat sie das Recht, sich alle Funktionen anzeigen und ausdrucken zu lassen [...]. Um ihren Aufgaben gerecht werden zu können, kann die Gemeinsame Mitarbeitervertretung Mitglieder zu den Schulungen [...] entsenden.

→I Gesundheit und Soziales, 090502/325/2015

7.1.3 Rechte auf Datenzugriff

Bei der Nutzung von E-Learning-Management-Systemen fallen in großem Umfang Daten an. Die Berechtigung des Zugriffs auf diese Daten wird in den Vereinbarungen geregelt: Es werden unterschiedliche Berechtigungen von Nutzern, Vorgesetzten, Personalabteilung oder Systemadministratoren und manchmal auch des Betriebsrats festgelegt. In dieser Vereinbarung haben einzelne Mitglieder des Betriebsrats die gleichen Zugriffsrechte wie die Personalabteilung:

» Betriebsrat: analog HR [Personalmanagement] der/die jeweilige Betriebsratsvorsitzende, der/die jeweilige stellvertretende Vorsitzende, der/die Leiter/in Weiterbildungsausschuss, wo vorhanden.

→I Maschinenbau, 020210/57/2014

Beispielsweise kann in dieser Vereinbarung auf folgende Daten zugegriffen werden: Name des Mitarbeiters, Kurstitel, Status, Datum der Registrierung, Time in Class (Kursdauer bzw. Online-Zeit), Completed (Datum), Score (erreichte Punktzahl, falls der Kurs mit einem Test abgeschlossen wird).

7.2 Gemeinsame Kommissionen und Teams

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku4>

In den vorliegenden Zukunftsvereinbarungen finden wir eine Arbeitsform, die es in der Weise bisher nur selten gibt: gemeinsame Projektgruppen von Arbeitgeber und Betriebsrat mit verbindlichen Aufgaben, auch hinsichtlich der Qualifizierungsplanung.

7.2.1 Paritätische Teams

Dazu folgendes Beispiel der Einrichtung eines paritätisch aus Vertretern des Arbeitgebers und des

Betriebsrats eingerichteten Projektteams, das notwendige Qualifizierungsmaßnahmen bestimmen soll:

» Zur gemeinsamen Bearbeitung des Handlungsfeldes ‚Qualifizierung und Weiterbildung‘ [...] wird eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung und Umsetzung der geeigneten Maßnahmen für die Beschäftigten aller Unternehmensbereiche gebildet. Die Arbeitsgruppe wird paritätisch aus Vertreterinnen der Geschäftsleitung und des Betriebsrats besetzt. Die Aufgabenstellung der Arbeitsgruppe besteht in der gemeinsamen Definition von notwendigen Qualifizierungsangeboten und weiteren damit zusammenhängenden Maßnahmen [...].

→I Möbelhersteller, 100100/770/2017

7.2.2 Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG

In zwei anderen Vereinbarungen wird die Arbeitsgruppe vom Betriebsrat nach § 28a BetrVG (Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen) eingesetzt. Laut folgender Regelung darf sie sogar – in paritätischer Besetzung aus Vertretern des Betriebsrats und des Arbeitgebers – Entscheidungen in eigener Verantwortung treffen:

» Zur gemeinsamen Bearbeitung des Handlungsfeldes ‚Qualifizierung und Weiterbildung‘ wird eine Arbeitsgruppe nach § 28a BetrVG zur Entwicklung und Umsetzung der geeigneten Maßnahmen für die Beschäftigten gebildet [...]. Die Arbeitsgruppe wird paritätisch aus Vertreterinnen der Geschäftsleitung und des Betriebsrats besetzt.

→I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 100100/767/2016

7.3 Konfliktlösung

Wer mehr wissen möchte



Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier:

<https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=193#bvdoku4>

Neu sind in einigen Vereinbarungen Regelungen in Gestalt von spezifischen betrieblichen Schiedskommissionen zur Konfliktlösung, die ergänzend zu oder abweichend von den bekannten Einigungsstellen nach § 76, 5 BetrVG arbeiten.

7.3.1 Schiedsverfahren auf Grundlage eines Tarifvertrags

In zwei Vereinbarungen werden sie auf Grundlage eines Branchentarifvertrags gebildet: Zur Umsetzung des Demografietarifvertrages im Landverkehr

heißt es – in ähnlicher Formulierung – für die Lösung von Meinungsverschiedenheiten bei der Ausgestaltung des betrieblichen Demografiebudgets:

» *Kommt die [Vereinbarung über die geplanten Maßnahmen] nicht bis spätestens zum 30.04. für das Folgejahr zustande, ist ein Schiedsverfahren gemäß TV-Demografie Nahverkehr einzuleiten.*

→ Landverkehr, 010300/38/2015

Damit nimmt die betriebliche Vereinbarung auf den Tarifvertrag Bezug, in dem die Zusammensetzung der Schiedskommission und das Verfahren genau vorgegeben ist:

» *Kommt die [...] freiwillige Betriebsvereinbarung bzw. einvernehmliche Dienstvereinbarung nicht bis zum 30. April des Jahres für das Folgejahr zustande, kann jede Betriebspartei die Durchführung eines Schiedsverfahrens mit dem Ziel der einvernehmlichen Verständigung über Art und Umfang der aus dem Demografiebudget zu finanzierenden Maßnahmen und der Eigenbeiträge der Beschäftigten für das Folgejahr verlangen. Der Schiedskommission gehören jeweils zwei, höchstens jeweils fünf stimmberechtigte Mitglieder an, die zur Hälfte vom Arbeitgeber und zur Hälfte vom Betriebsrat bzw. Personalrat bestimmt werden und aus dem Betrieb kommen müssen. Zusätzlich können der Schiedskommission je eine nicht stimmberechtigte/ein nicht stimmberechtigter Vertreterin/Vertreter der jeweiligen landesbezirklichen Tarifvertragsparteien auf Arbeitgeberseite bzw. Arbeitnehmerseite angehören.*

→ Landverkehr, 010300/35/2015

7.3.2 Innerbetriebliche Schlichtungsstellen

Unabhängig von einer im Hintergrund stehenden tarifvertraglichen Regelung etabliert eine Vereinbarung zur Einführung von Systemen der Datenverarbeitung eine innerbetriebliche Schlichtungsstelle. Sie gilt für alle Vorhaben, die im Zusammenhang mit dem IT-System stehen, also auch für die damit verbundenen Maßnahmen der Qualifizierung:

» *Alle im Rahmen der Vereinbarung geregelten Fragen, die zur Interpretation der Betriebsparteien anstehen, werden in einer gesonderten Konfliktkommission beraten. Die Konfliktkommission übernimmt die Funktion einer innerbetrieblichen Schlichtungsstelle und kann von beiden Seiten einberufen werden.*

→ Kreditgewerbe, 090201/555/2014

8 AUSBLICK

In diesem Kapitel werden Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung und Grenzen betrieblicher Weiterbildungspolitik im Spiegel der Vereinbarungen aufgezeigt, für deren Überwindung sektorale (tarifliche) oder politische (gesetzliche, fördernde) Regelungen hilfreich sein können.

8.1 Tendenzen und Trends in Vereinbarungen zur Weiterbildung

Ein Vergleich der Auswertungen des Arbeitsbereiches Praxiswissen Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung zeigt über die Jahre hinweg einen bemerkenswerten Wandel der betrieblichen Weiterbildung. Wichtig für die Interpretation der Ergebnisse ist zunächst: Die für diesen Trendbericht ausgewählten Vereinbarungen stammen nur aus einer begrenzten Anzahl von Betrieben; darunter sind auch solche mit mehreren Vereinbarungen. Diese Auswertung (wie auch die der früheren Jahre) ist also nicht repräsentativ für die Regelung des Weiterbildungsgeschehens insgesamt, doch die Vereinbarungen dürften ein Seismograph für betriebliche Entwicklungen sein.

8.1.1 Verschiebung der Regelungsfelder und Zunahme von E-Learning

Der Anteil von Vereinbarungen, die ausdrücklich zur Weiterbildung abgeschlossen wurden (originäre Weiterbildungsvereinbarungen), hat kontinuierlich abgenommen. Gehörten in der ersten Auswertung von 1999 noch fast die Hälfte zu diesem Typ, so sind es unter den Vereinbarungen dieses Trendberichts aus der Zeit zwischen Anfang 2014 und Sommer 2018 nur noch zwölf Prozent.

Unter den originären Vereinbarungen gibt eine deutliche Gewichtsverschiebung hin zu solchen, die E-Learning regulieren; das war in der ersten Auswertung 1999 noch gar kein Thema. In der aktuellen Auswertung wurden 14 von 18 originären Vereinbarungen zur Regelung elektronischer Lernformen abgeschlossen – ein Zeichen für die zunehmende Digitalisierung betrieblicher Abläufe.

Der größere Anteil der Vereinbarungen dieses Trendberichts wurde zu anderen betrieblichen Regelungsfeldern abgeschlossen, wobei jeweils Aspekte der Weiterbildung und/oder Qualifizierung „mitgeregelt“ wurden. Damit ist Weiterbildung immer mehr ein „Huckepack-Thema“ betrieblicher Vereinbarungspolitik geworden.

Beschäftigungssicherung ist nach wie vor in vielen Vereinbarungen ein Thema oder steht unausgesprochen im Hintergrund. In früheren Vereinbarungen wurde Weiterbildung meist reaktiv zum Ausgleich der Folgen von Beschäftigungsabbau oder bei konjunkturbedingter Kurzarbeit geregelt. Demgegenüber steht Qualifizierung in den neuen Vereinbarungen mehr im Kontext von vereinbarungsg-

gemäß vorausschauender betrieblicher Digitalisierungspolitik und der zukünftigen Unternehmensentwicklung.

8.1.2 Komplexität der Vereinbarungen

Die Vereinbarungen sind im Durchschnitt erheblich umfangreicher geworden. Vor allem in den Vereinbarungen zu anderen Regelungsbereichen stehen Regelungen zur Qualifizierung in einem komplexen Zusammenhang und können nur aus diesem heraus verstanden werden. Die Herauslösung einzelner Formulierungen ohne Bezugnahme auf den Gesamtzusammenhang ist oft kaum möglich, da sie in einem „ganzheitlichen“ Zusammenhang stehen.

8.1.3 Qualifizierung statt Weiterbildung

Über die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen geben die Vereinbarungen wenig Aufschluss. Sie regeln die Anwendungs- und Durchführungsbedingungen, lassen die Inhalte oft auch bewusst offen, um Raum für Anpassungen an die sich ändernden Bedarfe zu gewähren. Bemerkenswert ist die bereits seit langem angelegte Verschiebung der Begrifflichkeit: Immer weniger ist noch von Weiterbildung die Rede, dafür umso häufiger von Qualifizierung. Dahinter steht ein – von der Profession der Weiterbildungler kritisch gesehener – Wandel der Weiterbildungsart: Lernen für die Bewältigung begrenzter betrieblicher Vorhaben und nicht für die je eigene berufliche Entwicklung.

Das zeigt, wohin betriebliche Weiterbildung sich zunehmend entwickelt: zum Arbeitsort als Lernort, zu einer in die betrieblichen Prozesse von Leistungserstellung und Kooperation integrierten nicht-formalen oder informellen Qualifizierung und zur selbstständigen Nutzung von Online-Angeboten unter weitgehendem Verzicht auf eigenes professionelles Weiterbildungspersonal (vgl. Kahlenberg 2017). Ganz deutlich wird der neue Charakter betrieblicher Qualifizierung in der in **Kapitel 4.1.1** zitierten Vereinbarung aus der öffentlichen Verwaltung (020200/408/2015), laut der die fachliche Qualifizierung ausdrücklich durch betriebsinterne Mitarbeiter realisiert werden soll. Betriebliche Digitalisierung ist jedenfalls aus sich heraus ein Treiber für die in früheren Auswertungen bereits festgestellte Tendenz zur Informalisierung betrieblicher Bildung – Vereinbarungen scheinen das nicht aufhalten zu können.

Jedoch können auch aus solcher Art gering formalisierter Qualifizierung Lerneffekte resultieren, die über den jeweiligen Anwendungsbezug hinausreichen. Allerdings sind erhebliche Zweifel angebracht, ob die auf kurzfristigen betrieblichen Nutzen angelegten Maßnahmen ausreichen, die Beschäftigten nachhaltig fit zu machen für die Bewältigung des durch die Digitalisierung ausgelösten technischen, organisatorischen und sozialen Wandels. Eine Öffnung dafür können breiter angelegte Qualifizierungsmaßnahmen sein, wie sie in einigen

wenigen Vereinbarungen abgesprochen werden. Aber: Quasi im Selbstlauf werden die für die digitale Arbeitswelt nötigen „Fähigkeiten zu interdisziplinärer Zusammenarbeit, zur Vernetzung in komplexen Systemen und zur Interpretation von anfallenden Daten“ (Jürgens et al. 2017, S. 87) und zu neuen Berufs-, Tätigkeits- und Qualifikationsprofilen (DGB 2017, S. 14) nicht entstehen.

8.2 Weiterbildung als eigenes Regelungsfeld und Qualifizierung in anderen Regelungsfeldern

In zwei wesentlichen Aspekten unterscheiden sich originäre Weiterbildungsvereinbarungen von Vereinbarungen zu anderen betrieblichen Regelungsfeldern, in denen Sachverhalte betrieblicher Qualifizierung mitgeregelt werden:

- Die originären Vereinbarungen dieser Auswertung regeln die Verfahren betrieblicher Bildungsplanung, die Feststellung betrieblichen und individuellen Weiterbildungsbedarfs (insbesondere durch Mitarbeitergespräche), die Bedingungen für E-Learning und die Bedingungen für die Freistellung für individuelle Weiterbildung der Beschäftigten nach den einschlägigen Tarifverträgen.
- Demgegenüber regeln Vereinbarungen zu anderen Regelungsfeldern Aspekte anlassbezogener Qualifizierung, soweit sie für die Durchführung der oft umfassenderen Anlässe (z. B. die Einführung eines neuen IT-Systems) nötig ist.

Regelungen für individuelle Rechte auf Weiterbildung bleiben, wie dargestellt, in allen Regelungsfeldern auf nach wie vor sehr wenige Beispiele beschränkt: eine erweiterte Umsetzung des tarifvertraglichen Rechts auf Freistellung, den Anspruch auf Qualifizierung bei Betriebsänderung und die eher „weichen“ Angebote für Aufstiegsfortbildung in der öffentlichen Verwaltung. Inwieweit die in Tarifverträgen vorgezeichneten und in betrieblichen Vereinbarungen umgesetzten Qualifizierungsgespräche ein Vehikel für einen verbesserten Zugang zu Weiterbildung sind, kann auf der Ebene der Vereinbarungen nicht entschieden werden; dafür sind Untersuchungen zur Empirie der betrieblichen Weiterbildung erforderlich.

Allerdings: Wenn auch heute nur der wesentlich kleinere Teil der Vereinbarungen zur Weiterbildung an sich oder zum System betrieblicher Bildung abgeschlossen wird, heißt das nicht, dass frühere umfassende Regelungen nicht mehr existieren – erfahrungsgemäß bestehen sie meist weiter und werden durch neue anwendungsbezogene Vereinbarungen ergänzt.

8.3 Weiterbildung für die digitale Arbeitswelt: Betriebliche Vereinbarungen, Tarifverträge und öffentliche Förderung

8.3.1 Hintergrund: Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen

Betriebliche Vereinbarungen stehen im Regelungsgeflecht von gesetzlichen Vorgaben und Tarifverträgen. Gesetze machen in Deutschland für betriebliche Weiterbildung keine Vorgaben etwa zu ihrer Qualität, aber sehr wohl zu Reichweite und Verfahren der Mitbestimmung. Seit der Novellierung des BetrVG 2001 mit der Ausweitung der Mitbestimmung bei Qualifikationsbedarfsanalysen, bei Weiterbildung zur Beschäftigungssicherung und bei der Einführung von Weiterbildungsmaßnahmen bei grundlegender Änderung der Tätigkeiten gab es keine rechtlichen Weiterentwicklungen. Derzeit bleibt die Gesetzesinitiative zur Stärkung des allgemeinen Initiativrechts der Betriebsräte bei betrieblicher Weiterbildung abzuwarten, zu der sich die Koalitionspartner für die 19. Legislaturperiode des Deutschen Bundestages verpflichtet haben (vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2018).

Wenn man genau hinschaut, offenbaren Regelungen in vielen Vereinbarungen den Hintergrund bestehender Tarifverträge: z. B. die tariflichen Bestimmungen zu Mitarbeitergesprächen und Bedarfsfeststellung in den großen Flächentarifverträgen oder die Regelungen des erwähnten Demografietarifvertrags. Tarifverträge können offenbar durchaus Anstöße zum betrieblichen Qualifizierungsgeschehen geben.

8.3.2 Qualifizierungschancengesetz

Das sogenannte Qualifizierungschancengesetz des Bundes vom 18.12.2018, das am 1.1.2019 in Kraft trat, ermöglicht nun eine finanzielle Förderung der Weiterbildung auch von Beschäftigten im Betrieb: Die Agenturen für Arbeit können Zuschüsse zum Arbeitsentgelt und zu den Kosten einer betrieblichen Weiterbildung bieten, sofern diese auf Anpassung und Fortentwicklung der beruflichen Kompetenzen gerichtet ist, eine Dauer von vier Wochen (160 Stunden) übersteigt und inner- oder außerhalb des Betriebs durch zertifizierte Träger durchgeführt wird. Die Förderung ist möglich für die Weiterbildung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, deren Beschäftigung vom technologischen oder sonstigen Strukturwandel betroffen ist oder die eine Weiterbildung in einem Engpassberuf anstreben. Die Höhe der Förderung ist nach Betriebsgröße gestaffelt. Wichtig im Hinblick auf Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge ist: Der mit der Betriebsgröße abnehmende Zuschuss der Arbeitsagentur zu den Lehrgangskosten wird in Betrieben ab 2.500 Beschäftigten, wo er nur noch 15 Prozent beträgt, auf 20 Prozent erhöht, wenn eine Betriebsvereinbarung oder ein Tarifvertrag zur beruflichen

Weiterbildung vorliegt (vgl. BMAS 2019). Diese gesetzliche Förderbestimmung gibt damit einen Anstoß für betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung, die über kurzfristige Anpassungsqualifizierung hinausgeht (mehr als 160 Stunden) und sich an qualitativen Kriterien orientiert (Durchführung durch zertifizierte Träger). Damit könnte auch die einseitige Informalisierung der Weiterbildung eingefangen werden. Hier eröffnet sich demnach ein neues Feld für die betriebliche Mitbestimmung.

8.3.3 Öffentliche Förderung für nachhaltige Weiterbildung

Wie gezeigt, stehen die Vereinbarungen, die für diesen Trendbericht ausgewertet wurden, zum großen Teil vor dem Hintergrund fortschreitender Digitalisierung in den Betrieben, für die eine Anpassung und darüber hinaus eine grundlegende Weiterentwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten nötig ist. Aber die Regelungen in diesen Vereinbarungen zeigen auch: Betriebliche Weiterbildung kann nicht aus sich heraus und nicht alleine die für den Wandel der digitalen Arbeitswelt nötige tiefgreifende Qualifizierung organisieren und durchführen, die über kurzfristige Anlässe hinausgeht. Lediglich die vorgestellten Formulierungen aus einigen Vereinbarungen und vor allem die dreiseitigen Zukunftsvereinbarungen einiger Unternehmen enthalten den Keim der Überwindung kurzfristiger Orientierung der Weiterbildung an einzelnen Anlässen. Mitbestimmung durch Vereinbarungen kann also hier durchaus etwas auf den Weg bringen, jedoch scheint ein nachhaltiger Wandel der beruflichen Qualifikationen auf öffentliche Förderung und Regulierung angewiesen zu sein. In den Zukunftsvereinbarungen geschieht das durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (vgl. **Kapitel 2.4**).

Nach wie vor unbefriedigend ist eine Förderung des Zugangs zu individueller persönlicher Weiterbildung über die geltenden Bildungsfreistellungsgesetze der Bundesländer hinaus. Die Expertenkommission „Arbeit transformieren“ der Hans-Böckler-Stiftung hat 2017 dazu Vorschläge erarbeitet (vgl. Jürgens et al. 2017); der DGB spricht von einer „Finanzarchitektur für lebensbegleitendes Lernen [...]“, die das Modell einer staatlichen Förderung für eine Weiterbildungsteilzeit beinhaltet“ (DGB 2018, S. 11). Seit Anfang 2019 scheint sich mit weiteren Vorschlägen zu Bildungskonten und einem „Erwachsenen-BAFöG“ eine Diskussion über die Förderung des lebensbegleitenden Lernens im digitalen Wandel zu entwickeln (vgl. Roßbach 2019).

8.3.4 Arbeitszeitkonten

Ähnliches könnte für die Nutzung von Arbeitszeitkonten für persönliche Weiterbildung gelten, die in einigen Tarifverträgen als Möglichkeit eröffnet, aber bisher nur wenig genutzt wird: Nur in 1,6 Prozent der Betriebe (aber in zwölf Prozent der Betriebe

be mit mehr als 500 Beschäftigten) gab es 2014 überhaupt die Möglichkeit, Langzeitkonten auch für Weiterbildung zu nutzen; die tatsächliche Nutzung blieb noch weit dahinter zurück. Doch für männliche Beschäftigte konnte 2012 ein statistisch positiver Zusammenhang zwischen Langzeitkonten und Weiterbildungsteilnahme in den Betrieben festgestellt werden: Langzeitkonten können demnach zusätzliche Freiräume für die Teilnahme an Weiterbildung schaffen (vgl. Wotschack 2018). Im Untersuchungsbestand fand sich eine einzige Vereinbarung zur Nutzung eines Arbeitszeitkontos für persönliche Weiterbildung (vgl. **Kapitel 4.2.2**).

Der Koalitionsvertrag der Regierungsparteien aus dem Jahr 2018 kündigt hierzu eine Initiative zur weiteren Verbreitung betrieblicher Langzeitkonten an, um die Weiterbildungsrate in der digitalisierten Arbeitswelt zu steigern (vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2018).

8.4 Bilanz und Perspektiven der Vereinbarungen

Welche Effekte haben betriebliche Vereinbarungen für das Weiterbildungsgeschehen? Können Tarifverträge weitere Anstöße geben?

8.4.1 Mitbestimmung: Förderliche Bedingung für betriebliche Weiterbildung

Empirische Untersuchungen belegen regelmäßig, dass sich die Existenz eines Betriebsrates positiv auf das betriebliche Weiterbildungsengagement auswirkt – und zwar besonders für kleinere Betriebe. Ebenso ist die Bereitschaft der Beschäftigten, sich mit eigenen Aktivitäten an Weiterbildung zu beteiligen, in Betrieben mit Betriebsrat höher als in solchen ohne Interessenvertretung (vgl. Jirjahn 2010 und Hans-Böckler-Stiftung 2018a). Das gilt übrigens europaweit: Betriebe mit Arbeitnehmervertretungen unternehmen tendenziell mehr für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten als Betriebe ohne Interessenvertretung (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2016).

Betriebliche Fallstudien in Deutschland haben die förderlichen Bedingungen für die Teilnahme an Weiterbildung auch von geringer qualifizierten Beschäftigten identifiziert: eine starke Bindung zwischen Beschäftigten und Betrieb, ausgewogene Machtbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat sowie die Absicherung der Weiterbildung durch betriebliche und überbetriebliche Vereinbarungen (vgl. Wotschack/Solga 2013). Diese Beobachtungen relativieren die von früheren Untersuchungen angenommenen geringen Wirkungen der abgeschlossenen Tarifverträge (vgl. Bahnmüller/Hoppe 2012). Auch die Formulierungen mancher Vereinbarungen dieses Trendberichts zeigen: Sie beziehen sich, insbesondere bei Regelungen zur Feststellung des Weiterbildungsbedarfs, auf die geltenden Tarifverträge. Mehrere Vereinbarungen nehmen sogar ausdrücklich auf sie Bezug:

Sie setzen deren Vorgaben um und konkretisieren das Verfahren. Tarifvereinbarungen stecken einen Rahmen ab, in dem sich die Betriebsparteien auch in ihren Vereinbarungen bewegen. Dort, wo es betriebliche Interessenvertretungen gibt, können Tarifverträge leichter umgesetzt und Weiterbildungsaktivitäten von Betrieb und Beschäftigten durch betriebliche Vereinbarungen gefördert werden.

8.4.2 Unterstützung der Interessenvertretungen

Wie können Interessenvertretungen angesichts der zunehmenden Komplexität des betrieblichen Vereinbarungsgeschehens vor allem im Zusammenhang mit der Digitalisierung beraten und unterstützt werden? In den letzten Jahren wurden viele Unterstützungsstrukturen mit externer Beratung aufgebaut: teils auf tarifvertraglicher Grundlage wie die AgenturQ für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg (<https://www.agenturq.de/>) und die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA) (<https://www.cssa-wiesbaden.de/>); teils in Form von öffentlich durch die EU, den Bund oder die Länder finanzierten Projekten (vgl. Iller et al. 2016 und die ESF-Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“, vgl. **Kapitel 2.4**).

Erfahrungen und Ergebnisse solcher Projekte sind zumeist dokumentiert und im Internetzeitalter gut zugänglich. Hilfreich wäre zudem ein Internetportal, das die aufbereiteten Ergebnisse bereitstellt. Die Hans-Böckler-Stiftung trägt mit einem Online-Archiv ausgewerteter Vereinbarungen bereits dazu bei (<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>). Eine weitere Möglichkeit besteht in den Angeboten von Gewerkschaften und anderen Weiterbildungsträgern für Betriebs- und Personalräte wie z. B. den Technologieberatungsstellen des DGB in den Ländern (<https://www.tbs-netz.de/>) und dem Bundesarbeitskreis des DGB und des Deutschen Volkshochschulverbandes „Arbeit und Leben“ (www.arbeitundleben.de) etc. Sie machen bereits Angebote zu einer „Professionalisierung“ der Arbeit der Interessenvertretungen und könnten verstärkt Themen der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung aufnehmen (vgl. Ahlene et al. 2017).

8.4.3 Wirkungsmacht anlassbezogener Vereinbarungen

Welche Wirkungen die durch die „anlassbezogenen“ Vereinbarungen veranlassten Qualifizierungsmaßnahmen für den Qualifikationsstand und die Beschäftigungsaussichten der Beschäftigten haben, ist schwer abzuschätzen. Das dürfte entscheidend von ihrer inhaltlichen und methodischen Reichweite abhängen: Untersuchungen der Qualifikationsforschung haben Hinweise darauf gebracht, dass eng auf aktuell anstehende Aufgaben oder einzelne Verwendungszwecke bezogene Qualifizierungen nur geringe Transferbezüge auf zukünftige Anwendungen oder auf die Verwendung in anderen Organisationszusammenhängen und Betrieben

zulassen. Eine empirische Untersuchung des Wissenschaftszentrums Berlin stellt fest: Nicht-formale betriebliche Weiterbildung, um die es sich bei den Qualifizierungsmaßnahmen in den Vereinbarungen zumeist handelt, ermöglicht es den Beschäftigten, sich an die Erfordernisse ihres Arbeitsplatzes anzupassen. Sie hat insofern die Funktion eines Sicherheitsnetzes innerhalb ihres Betriebs, fördert aber nicht den beruflichen Aufstieg, den Wechsel auf andere Stellen innerhalb des Betriebs oder auf dem Arbeitsmarkt, ist also nicht beruflich mobilitätsfördernd (vgl. Pollack et al. 2016 und Ebner/Ehlert 2018). Dennoch können sie einen Zuwachs an Können und Wissen – also an Kompetenzen – bewirken, der für das Berufsleben wichtig ist. Entscheidend für Erweiterung und Sicherung der Qualifikationen angesichts des Wandels zur digitalisierten Arbeitswelt dürfte die Möglichkeit des Transfers von Kompetenzen in neue Arbeits- und Berufsumgebungen sein. Hierfür müssten betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen anschlussfähig gemacht werden für Weiterbildung außerhalb des Betriebs und den Erwerb formaler Qualifikationen. Die Vorgabe des Qualifizierungschancengesetzes (vgl. **Kapitel 8.3.2**) hinsichtlich der Förderung betrieblicher Weiterbildung in Form von Mindestdauer und zertifizierten Trägern ist ein Schritt in diese Richtung. Ein weiterer Weg wäre, betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen in den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) für lebenslanges Lernen einzupassen, damit sie modulartig zu weiterführenden Qualifikationen und formalen Bildungsabschlüssen zusammengesetzt werden können (vgl. <https://www.dqr.de/>). Doch das würde ein Mindestmaß an Formalisierung und Qualitätssicherung von Qualifizierungsmaßnahmen erfordern, wie sie im Qualifizierungschancengesetz vorgezeichnet ist.

9 STATISTIK DER VEREINBARUNGEN

Von 97 Vereinbarungen wurden 71 in die nähere Auswertung dieses Trendberichts einbezogen. Ihr Abschlussdatum liegt zwischen Januar 2014 und Juni 2015.

Tabelle 2

Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Chemische Industrie	5
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	3
Elektro	2
Fahrzeughersteller Kraftwagen	4
Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge	3
Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen	2
Gastgewerbe	1
Gesundheit und Soziales	6
Großhandel (ohne Kfz.)	3
Grundstücks- und Wohnungswesen	6
Gummi- und Kunststoffherstellung	1
Informationstechnikerhersteller	2
Kreditgewerbe	2
Landverkehr	2
Maschinenbau	4
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	2
Metallerzeugung und -bearbeitung	1
Möbelhersteller	1
Öffentliche Verwaltung	12
Papiergewerbe	2
Postdienstleistungen	1
Telekommunikationsdienstleister	1
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	3
Verlags- und Druckgewerbe	1
Versicherungsgewerbe	1
Gesamt	71

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

Tabelle 3

Regelungsfelder der Vereinbarungen

Betriebliche Bildung (originäre Vereinbarungen zur Weiterbildung)	10
Betriebliche Personalarbeit	11
Arbeits- und Unternehmensorganisation	21
Technologie	24
Beschäftigungssicherung	5
Gesamt	71

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

Tabelle 1

Art der Vereinbarung

Betriebsvereinbarungen (einschließlich Regelungsabreden)	45
Dienstvereinbarungen	14
MAV-Vereinbarungen	1
Betriebs-Tarifverträge	1
Dreiseitige betriebliche Vereinbarungen	5
Gemeinsame Erklärungen	2
Sonstige	3
Gesamt	71

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

Ahlene, Eva/Esteban Palomo, Mark/Filipiak, Kathrin/Hauser-Ditz, Axel/Wannöffel, Manfred (2017): Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, in: WSI-Mitteilungen 6/2017, S. 442–451.

Bahn Müller, Reinhard/Hoppe, Markus (2012): Von den Mühen der Ebene: Wirkungen tariflicher Weiterbildungsregelungen im öffentlichen Dienst und in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs im Vergleich, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 19, Heft 1, S. 7–30.

Baumann, Helge/Mierich, Sandra/Maschke, Manuela (2018): Betriebsvereinbarungen 2017. Verbreitung und Trendthemen, WSI Policy Brief 25, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_25_2018.pdf [25.5.2019].

Bellmann, Lutz/Dummert, Sandra/Leber, Ute (2018): Nur eine Minderheit der Betriebe führt spezifische Personalmaßnahmen für Ältere durch, IAB-Forum Online, <https://www.iab-forum.de/nur-eine-minderheit-der-betriebe-fuehrt-spezifische-personalmassnahmen-fuer-aeltere-durch/> [25.5.2019].

BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2018.pdf [25.5.2019].

Bilger, Frauke/Behringer, Friederike/Kuper, Harm/Schrader, Josef (Hg.) (2017): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey (AES), Reihe DIE Survey, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz Zentrum für Lebenslanges Lernen, <https://www.die-bonn.de/doks/2017-weiterbildungsforschung-01.pdf> [25.5.2019]

Bläsche, Alexandra/Brandherm, Ruth/Eckhardt, Christoph/Käpplinger, Bernd/Knuth, Matthias/Kruppe, Thomas/Kuhnhenne, Michaela/Schütt, Petra (2017): Qualitäts-offensive strukturierte Weiterbildung in Deutschland, Working Paper Forschungsförderung, Nr. 25, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_025_2017.pdf [25.5.2019].

BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2016a): Gute Praxis: Weiterbildung im digitalen Wandel, Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele, http://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a882-weiterbildung-im-digitalen-wandel.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [25.5.2019].

BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2016b): Personalentwicklung und Weiterbildung – Bericht zum Monitor, Forschungsbericht 469, Download unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Aus-Weiterbildung/fb-469-personalentwicklung-weiterbildung.html> [25.5.2019].

BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2019): Qualifizierungsoffensive am Arbeitsmarkt, <https://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Nationale-Weiterbildungsstrategie/qualifizierungsoffensive.html> [25.5.2019].

DGB Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2017): Kursbuch Arbeiten 4.0 – Digitalisierung der Arbeitswelt: Was kommt da auf uns zu?, DGB Online 4.8.2017, <https://www.dgb.de/themen/++co++6363e24c-75f1-11e7-bae7-525400e5a74a> [25.5.2019].

DGB Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2018): DGB Position: Weiterbildung von Beschäftigten stärken, Download unter <https://www.dgb.de/themen/++co++7d2a3796-695f-11e8-996f-525400e88cada> [25.5.2019].

Ebner, Christian/Ehlert, Martin (2018): Weiterbilden und Weiterkommen? Non-formale berufliche Weiterbildung und Arbeitsmarktmobilität in Deutschland, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 70, S. 213–235.

Guggemos, Michael/Jacobs, Joh. Christian/Kagermann, Henning/Spath, Dieter (Hg.) (2018): Die digitale Transformation gestalten: Lebenslanges Lernen fördern. Empfehlungen des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation sowie der Hans-Böckler-Stiftung, acatech Diskussion, Download unter <https://www.acatech.de/Publikation/die-digitale-transformation-gestalten-lebenslanges-lernen-foerdern/> [25.5.2019].

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2016): Analyse für 27 EU-Länder: Weiterbildung läuft deutlich systematischer, wenn es im Betrieb eine Arbeitnehmervertretung gibt, Pressemitteilung vom 14.12.2016, https://www.boeckler.de/63056_106284.htm [25.5.2019].

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2018a): Mitbestimmung – Was Betriebsräte bewirken, Böckler Impuls 2/2018 Online, https://www.boeckler.de/112627_112634.htm [25.5.2019].

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2018b): Digitalisierung – Pionierarbeit für Betriebsräte, Böckler Impuls 11/2018, https://www.boeckler.de/114463_114473.htm [25.5.2019].

Heidemann, Winfried (2015): Trendbericht Betriebliche Weiterbildung, 2. aktualisierte Ausgabe, Mitbestimmungsförderung Report Nr. 9, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_9.pdf [25.5.2019].

Heidemann, Winfried (2019): Betriebliche Weiterbildung – Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, in: Peter/Nuissl, Ekkehard (Hg.): Praxishandbuch Weiterbildungsrecht, Köln, 68. Aktualisierungslieferung Februar 2019.

Iller, Carola/Berger, Klaus/George, Julia/Hauser-Ditz, Axel/Wiß, Tobias (2016): Unterstützung der Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland und Österreich, Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 322, Download unter <https://www.boeckler.de/5248.htm?produkt=HBS-006330&chunk=3&jahr=2016> [25.5.2019].

Janssen, Simon/Leber, Ute/Arntz, Melanie/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2018): Betriebe und Arbeitswelt 4.0: Mit Investitionen in die Digitalisierung steigt auch die Weiterbildung, IAB-Kurzbericht 26/2018, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.), <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb2618.pdf> [25.5.2019].

Jirjahn, Uwe (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update, Reihe Arbeitspapier, Wirtschaft und Finanzen, Bd. 186, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter <https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-004657&chunk=1> [25.5.2019].

Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 189, Bielefeld.

Kahlenberg, Christoph (2017): Wie verändern sich betriebliche Bildungsprozesse durch digitale Medien?, in: Lüdtker, Michael/Schulz, Björn (Hg.) (2017): Trainer und Betriebsräte – Zentrale Akteure in der Aus- und Weiterbildung, Initiative Arbeit und Leben DGB/VHS Berlin-Brandenburg, S. 34–41, [27.5.2019].

Lehmer, Florian/Matthes, Britta (2017): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigungsentwicklung in Deutschland, Aktuelle Berichte 5/2017, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.), http://doku.iab.de/aktuell/2017/aktueller_bericht_1705.pdf [27.5.2019].

Lüdtker, Michael/Schulz, Björn (Hg.) (2017): Trainer und Betriebsräte – Zentrale Akteure in der Aus- und Weiterbildung, Initiative Arbeit und Leben DGB/VHS Berlin-Brandenburg, <https://www.lernen-mit-evideo.de/wp-content/uploads/2018/04/eVideo-Transfer-Fachreihe-Ausgabe-2017.pdf> [27.5.2019].

Maschke, Manuela/Mierich, Sandra/Werner, Nils (2018): Arbeiten 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen – Teil 2, Reihe Mitbestimmungsreport, Nr. 41, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter <https://www.boeckler.de/51937.htm?produkt=HBS-006816&chunk=1&jahr=2018> [27.5.2019].

Pollack, Reinhard/Janssen, Simon/Janik, Florian/Allmendinger, Jutta (2016): Berufsbezogene Weiterbildung in Deutschland – Gründe, Formen und Erträge, Ergebnisbericht zum Forschungsvorhaben, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) https://www.boeckler.de/pdf_fof/g88g1.pdf [27.5.2019].

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hg.) (2018): Ein neuer Aufbruch für Europa – Eine neue Dynamik für Deutschland – Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD für die 19. Legislaturperiode vom 12.3.2018, <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/847984/5b8bc23590d4cb2892b31c987ad672b7/2018-03-14-koalitionsvertrag-data.pdf?download=1> [27.5.2019].

Roßbach, Henrike (2019): BAFöG für Erwachsene, Süddeutsche Zeitung Online, 22.1.2019, <https://www.sueddeutsche.de/karriere/weiterbildung-bafoeg-fdp-1.4296583> [25.5.2019].

Wotschack, Philipp/Solga, Heike (2013): Voraussetzungen einer guten betrieblichen Weiterbildungspraxis. Ergebnisse aus zehn Fallstudien in „Best-Practice“-Betrieben, WZB Discussion Paper SP I 2013-503, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hg.), <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/i13-503.pdf> [25.5.2019].

Wotschack, Philip (2018): Optionszeiten auf Basis von Langzeitkonten – eine kritische Bilanz, Working Paper Forschungsförderung, Nr. 57, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_057_2018.pdf [25.5.2019].

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Rahmenbedingungen für Weiterbildung haben sich verändert. Verschiedene Trends und Faktoren in der Arbeitswelt stellen neue Anforderungen an die Beschäftigten. Anhand ausgewählter Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie einzelner Beispiele aus der Praxis wird gezeigt, wie die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung den veränderten Rahmenbedingungen wie Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Entwicklung etc. begegnen.

Online-Datenbank: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdocu.theme=193> [30.8.2019].

Beispiele aus der Praxis: <https://www.boeckler.de/119969.htm> [30.8.2019].

AgenturQ für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg

Die AgenturQ ist eine gemeinschaftliche Einrichtung der beiden Tarifvertragsparteien IG Metall Baden Württemberg und Südwestmetall. Sie ist paritätisch besetzt und finanziert. Zu ihren Hauptaufgaben gehören die Information und Beratung von Firmen der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg in allen Fragen des Tarifvertrags zur Qualifizierung (TV Quali) sowie zu Modellen, Projekten und Fördermaßnahmen der beruflichen Weiterbildung.

<https://www.agenturq.de/> [30.8.2019].

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA)

Die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA) versteht sich als Think Tank für die Erneuerung der Sozialpartnerschaft und der Sozialen Marktwirtschaft. Ihre drei wichtigsten Handlungsfelder sind die Weiterbildung, der Demografische Wandel und die Wirtschaftsethik. Die Chemie-Sozialpartner setzen sich ein für ein neues gesellschaftliches Gleichgewicht und unterstützen den Transfer von Ideen in die sozialpartnerschaftliche Praxis. Dabei verbinden sie Erfahrungen betrieblicher Praxis mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und Analysen:

<https://www.cssa-wiesbaden.de/> [30.8.2019].

Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR)

Instrument zur Einordnung der Qualifikationen des deutschen Bildungssystems. Der DQR erleichtert die Orientierung im deutschen Bildungssystem und trägt zur Vergleichbarkeit sowie zur Bewertung deutscher Qualifikationen in Europa bei. Um transparenter zu machen, welche Kompetenzen im deutschen Bildungssystem erworben werden, definiert er acht Niveaus, die den acht Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) entsprechen. Informationen zu Zielen und Aufbau des DQR sowie zu Vorteilen für Lernende, Berufstätige, Unternehmen und Bildungseinrichtungen finden sich unter

<https://www.dqr.de/> [30.8.2019].

ESF-Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“

Die Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ (Sozialpartnerrichtlinie) des Europäischen Sozialfonds unterstützt die Anstrengungen der Sozialpartner zur Erhöhung der Weiterbildungsbeilegung von Beschäftigten und zur Stärkung der Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben. Dadurch soll die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe gestärkt und die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erhöht werden. Die Informationsseite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales richtet sich an potenzielle Projektträger und informiert über Ziele, Handlungsfelder und Antragsverfahren der Initiative.

<https://www.initiative-fachkraefte-sichern.de/> [30.8.2019].

Initiative Arbeit und Leben (DGB/DVV)

ARBEIT UND LEBEN ist eine Fachorganisation der politischen und sozialen Bildungsarbeit und insbesondere eine Weiterbildungseinrichtung, getragen vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und dem Deutschen Volkshochschulverband (DVV). Mit ihren Bildungsangeboten trägt sie dazu bei, dass sich die ARBEIT und das LEBEN der Menschen nach den Kriterien von sozialer Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Solidarität mit dem Ziel einer demokratischen Kultur der Partizipation entwickeln können. Der Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN ist der Dachverband der verschiedenen Einrichtungen in den Ländern und Kommunen.

<https://www.arbeitundleben.de/> [30.8.2019].

Technologieberatungsstellen des DGB

Arbeit findet zunehmend und in nahezu allen Bereichen vernetzt statt und fordert mitbestimmt gestaltet zu werden zu „Guter Arbeit 4.0“. Die Gestaltung guter und vor allem gesunder Arbeitsbedingungen wird immer mehr zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Diese Herausforderungen sind nur mit motivierten und qualifizierten Belegschaften zu bewältigen. Hier setzt die Arbeit der gewerkschaftsnahen Technologieberatungsstellen der Länder an: Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen werden unterstützt, sich aktiv und qualifiziert in betriebliche Veränderungs- und Gestaltungsprozesse einzubringen:

<https://www.tbs-netz.de/> [30.8.2019].

WWW.BOECKLER.DE