



Betriebliche Weiterbildung gestalten

Instrumente für die Praxis von Interessenvertretungen



Inhaltsverzeichnis

Teil A: Was wir wollen	05	6. Instrumente zur Umsetzung einer betrieblichen Qualifizierungspolitik	55
1. Ressourcen für Qualifizierung schaffen!	05	6.1. JobRotation	56
2. Wie beruflicher Weiterbildungsbedarf entsteht	09	- Ablauf zur Planung und Umsetzung einer JobRotation	
2.1. Kontinuierliche Anpassung an veränderte Bedingungen	10	6.2. Der Bildungspass	63
2.2. Innovative Prozesse werden eingeleitet	11	- Arbeitsschritte: Einen Bildungspass betrieblich umsetzen	
2.3. Probleme im Produktionsablauf	14	7. Wie passt das alles zusammen?	67
2.4. Betriebsänderung	16		
2.5. Betriebliche Perspektiven für die Beschäftigten	18	Teil C: Anhang	69
2.6. Unterstützung individueller Qualifizierungswünsche	22	I. Adressen: Wohin kann ich mich als BR wenden, wenn ich weitere Unterstützung brauche?	70
2.7. Zwischenergebnis	24	II. Rechte aus Tarifverträgen	71
3. Wie kann ich als Betriebsrat das Thema Weiterbildung auf betrieblicher Ebene voranbringen?	27	III. Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung	73
3.1. Kompetenz im Themenfeld Weiterbildung stärken	29	a. Musterbetriebsvereinbarung Qualifizierung	73
3.2. Überprüfung der bestehenden betrieblichen Weiterbildungspraxis	30	b. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: 79 Qualifizierungsgespräch	
3.3. Weiterbildung gegenüber der Arbeitgeberseite zum Thema machen	31	c. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: 79 Qualifizierungsbedarfsanalyse	
3.4. Beschäftigte im Fokus einer betrieblichen Weiterbildungspolitik	32	d. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: 80 Lernzeitkosten	
3.5. Barrieren und Ängste bei Beschäftigten abbauen	33	e. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: 81 JobRotation	
3.6. Betriebliche Weiterbildung gestalten	34	f. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: 81 Bildungspass	
3.6.1. Das Thema Weiterbildung strategisch besetzen	34	g. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: 82 Sabbatical	
3.6.2. Rahmenbedingungen für die betriebliche Weiterbildung mitgestalten	35	IV. Musterleitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch	83
Teil B: Die Möglichkeiten zur Umsetzung betrieblicher Qualifizierung	37	V. Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs	85
4. Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs	39	VI. Checkliste zur Vorbereitung einer JobRotation	89
4.1. Das Qualifizierungsgespräch	40	VII. Finanzierungsmöglichkeiten für JobRotation	90
4.2. Qualifizierungsbedarfsanalyse und Qualifizierungsplan	42	VIII. Checkliste der Unterlagen zur Beantragung einer JobRotation	92
- Arbeitsschritte: Eine betriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse umsetzen		IX. Zeitlicher Ablauf einer JobRotation	94
5. Instrumente, die Ressourcen für Qualifizierung schaffen	47		
5.1. Lernzeitkonten	48		
- Arbeitsschritte: Lernzeitkonten betrieblich umsetzen			
5.2. Sabbatical	51		



JobRotation



WAS WIR WOLLEN

1. Ressourcen für Qualifizierung schaffen!

TEIL A



1. Ressourcen für Qualifizierung schaffen!

Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger. Die betriebliche Praxis sieht aber häufig anders aus. Betriebliche Weiterbildung erfolgt unstrukturiert oder findet gar nicht erst statt. Das gemeinsame Projekt von IG Metall und dem Bundesverband JobRotation e.V. hat sich zum Ziel gesetzt, die Aufmerksamkeit auf das Thema „berufliche Qualifizierung der Beschäftigten“ zu lenken, und den Betriebsräten durch diese Handlungshilfe konkrete Unterstützung für die betriebliche Umsetzung zu bieten.

Berufliche Weiterbildung wird immer wichtiger. Darin sind sich alle einig. Unter dem Stichwort „Lebenslanges Lernen“ oder „Lebensbegleitendes Lernen“, wie es seit einiger Zeit häufiger heißt, um negative Assoziationen zu vermeiden, wird eine Diskussion darüber geführt, wie die Bedeutung von Weiterbildung stärker in den Köpfen verankert werden kann. Gerade Betriebsräte müssen sich immer häufiger mit diesem Thema auseinandersetzen. Mit der Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes aus dem Jahre 2001 wurde der Auftrag an die Betriebsräte formuliert, bei der betrieblichen Gestaltung dieses Themas systematisch mitzuwirken. Noch einmal verstärkt wird dieser Auftrag durch die Qualifizierungstarifverträge der Metall- und Elektroindustrie. Vor allem aber ist es im Interesse der Beschäftigten, das Thema Weiterbildung im Betrieb voranzubringen. Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema berufliche Weiterbildung entstehen auf betrieblicher Ebene überschneidende Interessensfelder. Für die Beschäftigten verbindet sich Kompetenzerwerb sowohl mit Erhaltung der Erwerbsfähigkeit als auch mit der Persönlichkeitsentfaltung. Unternehmen geht es vor allem um die Effektivität und die Effizienz des Personaleinsatzes. Entsprechend ist der Ressourceneinsatz (Zeit, Kosten der Weiterbildung etc.) keineswegs eindeutig zuzuordnen, sondern ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses innerhalb bestehender Rahmenbedingungen. Dieser Aushandlungsprozess wird immer stärker Teil der Betriebsratsarbeit.

Ein zentrales Problem bei der betrieblichen Qualifizierungspolitik ist der Zeitfaktor. Wo sollen in einem zunehmend verdichteten Produktionsablauf die Zeiten für Qualifizierungsmaßnahmen herkommen? Wie sollen Betriebsräte reagieren, wenn sich die Betriebsparteien zwar einig über

den Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten sind, die Einigkeit jedoch aufhört, wenn es um die Fragen der Finanzierung und der Bereitstellung der Lernzeiten geht?

An dieser Stelle setzt das Instrument JobRotation an. Der Grundgedanke, der hinter JobRotation steht, ist einfach und überzeugend. Beschäftigte Arbeitnehmer erhalten die Möglichkeit an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, während deren Abwesenheit springen Arbeitslose ein, um Ausfallzeiten zu vermeiden. Der besondere Charme von JobRotation-Modellen liegt damit in der Verknüpfung von arbeitsmarkt- und qualifikationspolitischen Zielsetzungen. Arbeitsmarktpolitisch bietet JobRotation Arbeitslosen die Möglichkeit, als Stellvertreter für einen befristeten Zeitraum in Arbeit vermittelt zu werden und damit aktuelle Berufspraxis nachweisen zu können. Qualifikationspolitisch ermöglicht JobRotation den Beschäftigten an beruflicher Weiterbildung teilzunehmen und damit ihre Qualifikationen zu aktualisieren und die Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen oder auch auf dem externen Arbeitsmarkt zu verbessern. Gleichzeitig können Unternehmen ihren Qualifikationsbedarf decken und ihre Innovationskraft steigern, ohne dass sie einen Arbeitsausfall hinnehmen müssen.

Die vorliegende Handlungshilfe stellt JobRotation in den Vordergrund, stellt aber auch weitere personalpolitische Instrumente wie: Qualifizierungsgespräche, Qualifizierungsbedarfsanalyse und den Bildungspass etc. vor, erklärt deren Wirkungsweise und die Einsatzmöglichkeiten. Eine betriebliche Qualifizierungsstrategie ergibt sich dabei erst aus einem Mix der Instrumente, d.h. wir gehen davon aus, dass sich Instrumente ergänzen, zumal sie auf verschiedenen Ebenen ansetzen. Qualifizierungsgespräche und Qualifizierungsbedarfsanalyse sind Instrumente zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs, Lernzeitkonten und Sabbatical sind Instrumente zur Sicherung der notwendigen Ressourcen – insbesondere von Lernzeiten – für Weiterbildung. Bei JobRotation und dem Bildungspass handelt es sich um Instrumente, die unterstützend für eine betriebliche Qualifizierungspolitik wirken.

Die vorliegende Handlungshilfe ist das Ergebnis zahlreicher Gespräche mit betrieblichen Interessenvertretern, mit denen wir über den betrieblichen Handlungsbedarf, die Anknüpfungspunkte und die entstehenden

„Die IG Metall versteht lebenslanges Lernen nicht als blinde Anpassung an ökonomischen Druck sondern als die Durchsetzung von Lebensqualität in Arbeit und Beruf.“

Dr. Michael Ehrke,
IG Metall

Die systematische Ermittlung eines betrieblichen Bildungsbedarfes steht und fällt oft mit der Initiative einzelner Betroffener oder des Betriebsrates. Sie sind in vielen Situationen als Kenner betrieblicher Prozesse gefordert, den Zusammenhang für betrieblichen und beruflichen Bedarf an Qualifizierung herzustellen.

Probleme diskutiert haben. Von besonderer Bedeutung waren hierbei drei Regionalbüros in Baden-Württemberg, Bremen und Nordrhein-Westfalen, die einerseits die betrieblichen Kontakte ermöglicht und andererseits den Aufbau eines Betriebsrätenetzwerkes, als ein weiteres Element zur Unterstützung der Betriebsratsarbeit bei Qualifizierungsfragen, vorbereitet haben. Diese Regionalbüros werden auch zukünftig Ansprechpartner sein.

Weiterhin wurde eine Internetplattform aufgebaut, die einen direkten Zugriff für Betriebsräte auf die Themen rund um die berufliche Weiterbildung und betriebliche Personalentwicklung ermöglicht:
www.igmetall.jobrotation.de



WAS WIR WOLLEN

2. Wie beruflicher Weiterbildungsbedarf entsteht



2. Wie beruflicher Weiterbildungsbedarf entsteht

Der Bedarf an Weiterbildung wird durch eine Vielzahl verschiedener Faktoren ausgelöst, die wir im Folgenden beschreiben. Nicht immer ist ein Qualifizierungsbedarf direkt als solcher erkennbar, häufiger ist es auch so, dass auftretende betriebliche Probleme erst auf den zweiten Blick erkennbar mit Qualifizierungsdefiziten zu tun haben. Wenn zum Beispiel die Produktionsausfallzeit aufgrund von Maschinendefekten ansteigt, wird dies häufig mit verschiedenen Ursachen in Verbindung gebracht, nur selten aber mit Qualifizierungsdefiziten. Oder wenn es in einer Abteilung „nicht läuft“, werden „Störenfriede“ gesucht. Wer denkt aber daran, dass Führungskräften oder Mitarbeitern soziale Kompetenzen fehlen? Wir haben bei unseren Gesprächen mit Betriebsräten und Vertretern aus Personalabteilungen verschiedene Faktoren gefunden, die wir systematisiert haben und im Folgenden präsentieren. Die ersten vier Abschnitte der Darstellung rücken Qualifizierungsanlässe in den Vordergrund, bei den darauf folgenden zwei Abschnitten stehen die Beschäftigten und ihre Weiterbildungswünsche im Blickpunkt.

Weiterbildungsbedarf entsteht nicht nur bei grundlegenden betrieblichen Änderungen. Auch die vielen kleinen Änderungen im Betriebsablauf erfordern eine kontinuierliche Anpassung der Qualifikationen.

2.1. Kontinuierliche Anpassung an veränderte Bedingungen

Anlässe für Weiterbildung resultieren nicht nur aus den „großen“ Veränderungen, die sich in einem Unternehmen ergeben. Häufig sind es auch die alltäglichen Veränderungen im Betrieb, die einen veränderten Qualifikationsbedarf nach sich ziehen. Dies sind z.B.:

- Neue Werkstoffe werden in der Produktion eingesetzt. Dies erfordert Kenntnisse von deren Materialeigenschaften oder von Verarbeitungsverfahren im Umgang mit den neuen Werkstoffen.
- Neue Kunden werden gewonnen. Dies erfordert andere Kenntnisse bei Rechtsfragen, wenn der neue Kunde z.B. im Ausland seinen Sitz hat oder auch andere Sprachkenntnisse oder Kenntnisse mit anderen EDV-Systemen, die von dem neuen Kunden eingesetzt werden.

- Neue Aufgabenfelder kommen auf einen Beschäftigten zu, da eine Kollegin oder ein Kollege vertreten werden muss, und deren Arbeitsplatz vielleicht andere Tätigkeitsfelder aufweist.
- Die Einführung eines Updates des Betriebssystems oder die Anwendung von Programmen, mit denen ein Beschäftigter sich bisher nicht auseinandersetzen musste wie z.B. Excel oder PowerPoint.

All diese „kleinen“ alltäglichen Veränderungen erfordern eine kontinuierliche Anpassung der Qualifikationen. Erfolgt dies nicht, ist die Kumulation von Qualifikationsdefiziten die Folge und Phänomene wie z.B. Arbeitsüberlastung ergeben sich.

Gründe, die regelmäßig die Aufmerksamkeit von Betriebsräten sowie betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfordern. Der Arbeitgeber ist nach BetrVG deshalb aufgefordert, sowohl den einzelnen Beschäftigten als auch den Betriebsrat über Maßnahmen zu unterrichten, die eine Veränderung in der Arbeit bedeuten. Konsequenterweise ist dann mit den Betroffenen über notwendige Maßnahmen für die Qualifikation und/oder Weiterentwicklung der beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zu beraten (BetrVG §§ 80, 81, 90, 92, 92 a, 96, 97).

2.2. Innovative Prozesse werden eingeleitet

Unternehmen agieren auf Märkten die bis zu einem gewissen Grad immer von Turbulenzen geprägt sind. Dies wird auch als einer der Vorteile einer Marktorganisation angesehen: Dass Unternehmen sich nicht auf einem einmal entwickelten Produkt „ausruhen“ können. Stattdessen erzwingt der Markt eine kontinuierliche Anpassung an Kundenwünsche und die Suche nach neuen marktfähigen Produkten usw.

Hieraus folgt, dass regelmäßig innovative Prozesse im Unternehmen eingeleitet werden müssen. Dies bedeutet z.B.:

- **Neue Produkte werden entwickelt oder neue Produktlinien aufgenommen:** In einem Maschinenbaubetrieb wird neben den traditionell hergestellten Maschinen zur Blechbearbeitung die Herstellung von Lasern für die

Fertigungstechnik in die Produktion aufgenommen. Die Entwicklung dieser Technik und die verwendungsorientierte Umsetzung bringen erhebliche neue Anforderungen an die Beschäftigten mit sich. In der Folge wird daher ein Weiterbildungsprogramm entwickelt, das alle mit der neuen Produktionslinie Betroffenen einbezieht.

- **Neue Maschinen werden eingesetzt:**

Neue Fertigungstechnologien werden im Unternehmen eingeführt, die Beschäftigten mit der Anwendung der neuen Maschinen aber weitgehend alleine gelassen. Dies führt zu Überforderung bei den Beschäftigten aber auch der Unternehmenserfolg leidet unter einer höheren Fehlerquote. Die Unternehmensleitung verweigert eine angemessene Qualifikation mit dem Hinweis auf fehlende Zeiten. Die Zeit, die Beschäftigte mit der Qualifikation verbringen, können sie nicht produktiv im Unternehmen eingesetzt werden. In einer solchen Situation richtet sich die Betriebsratsarbeit auf die Suche nach Möglichkeiten, Beschäftigte für die neuen Technologien besser zu qualifizieren. Einerseits müssen Argumente gefunden werden, um die Unternehmensleitung zu überzeugen und andererseits werden Instrumente gebraucht, um die notwendigen Qualifizierungszeiten zu ermöglichen. Dafür stellt diese Handlungshilfe eine gute Grundlage dar.

- **Neuorganisation der Arbeitsprozesse:**

Die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, wie zum Beispiel die Einführung von Gruppenarbeit, verändert die Anforderungen an die Beschäftigten. Bei einem Hersteller landwirtschaftlicher Geräte wird Gruppenarbeit flächendeckend eingeführt. Allen Beteiligten war klar, dass Gruppenarbeit nicht von einem Tag auf den anderen angeordnet werden kann, sondern ein langwieriger Prozess ist. Der bringt neue Herausforderungen für die Beschäftigten mit sich, auf die sie vorbereitet werden müssen. Zu den neuen Herausforderungen gehören z.B. ein anderer Kommunikationsprozess, denn in der Gruppe müssen Entscheidungen getroffen und Konflikte bewältigt werden. Zudem müssen die Mitglieder der Gruppe verschiedene Tätigkeiten ausüben können, um sich gegenseitig vertreten zu können.

Neue Unternehmenskonzepte wie „lean production“ sind mit einem Abbau von Hierarchieebenen verbunden. Dies führt dazu, dass auch in unteren Hierarchieebenen mehr Entscheidungen getroffen werden und

die Kompetenz hierfür vorhanden sein muss. Zudem ergeben sich andere Betätigungsfelder und damit ein Weiterbildungsbedarf für die Beschäftigten der Entscheidungsebenen, die abgebaut werden.

Aber nicht immer ist es so, dass Unternehmensleitungen eine strategische Planung vornehmen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Zum Beispiel die Überlastung des Managements im Tagesgeschäft, wodurch keine Zeit für eine systematische Planung bleibt; eine Eigentümerstruktur mit unklarer Zukunft, die ein Interesse an einer langfristigen Planung verhindert oder schlicht die Fokussierung auf kurzfristige Renditemöglichkeiten.

Für Beschäftigte ist dies eine problematische Situation, da mit dem langfristigen Erhalt von Unternehmen auch die Frage nach der langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen verbunden ist. Zudem ist eine systematische Personalentwicklung hierdurch kaum noch möglich. Qualifizierungsbedarfe, zum Beispiel im Hinblick auf Veränderungen der Produkte und damit neue Fertigungstechniken oder einer neuen Arbeitsorganisation werden nicht befriedigt. In dieser Situation ist der Betriebsrat gefordert, er muss die Initiative ergreifen und das Thema Qualifizierung voranbringen.

Dies geschieht bei Veränderungen der Arbeitsorganisation in der Regel nach §§ 90 und 91, nach denen der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung informieren und die Auswirkungen auf die Belegschaft erörtern muss (z.B. BetrVG §§ 80, 92, 92a, 96, 97). Ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 (1)¹³ hat der Betriebsrat bei den Grundsätzen zur Durchführung von Gruppenarbeit. Letztendlich hat der Unternehmer nach BetrVG § 111, Abs. 2 Nr. 4 und/oder 5 den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentlichen Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Der Betriebsrat kann sich auch auf den Qualifizierungstarifvertrag berufen, um betriebliche Veränderungen zu erreichen.

Die Neuorganisation von Arbeitsprozessen muss manchmal vom Betriebsrat angestoßen werden. Eine Begleitung durch Weiterbildungsmaßnahmen ist hierbei unerlässlich.

Die erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit kann nur gelingen, wenn sie durch ein Weiterbildungskonzept begleitet wird, das alle Beschäftigten einbezieht.

Der Betriebsrat kann sich auch auf den Qualifizierungsstarifvertrag berufen, um betriebliche Veränderungen zu erreichen

In einem Betrieb in Norddeutschland z.B. werden seit Jahren fast unveränderte Produkte für die Kfz- und Karosseriewerkstatt hergestellt. Der Betriebsrat ist der Auffassung, dass nur eine veränderte Arbeitsorganisation langfristig den Erhalt des Unternehmens sicherstellen kann. Dies würde aber einen Qualifizierungsbedarf bei einem größeren Teil der Beschäftigten nach sich ziehen. Die Geschäftsleitung geht hierauf jedoch nur zögerlich ein. Der Betriebsrat suchte, auf der Grundlage des Qualifizierungsstarifvertrages der Metallindustrie, nach geeigneten Konzepten und versucht diese nun umzusetzen.

In dem beschriebenen Fall geht der Betriebsrat über seinen unmittelbaren Handlungsauftrag hinaus. Er übernimmt im Interesse der Beschäftigten Aufgaben, die eigentlich Managementaufgaben sind.

2.3. Probleme im Produktionsablauf

In welchem Betrieb bestehen sie nicht, Probleme die im Produktionsablauf auftreten. Diese können ein Indikator für die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen sein.

- **Qualitätsmängel:** Qualitätsmängel, wie z.B. eine hohe Ausschussquote, weisen häufig auf Qualifikationsdefizite hin.
- **Zeitprobleme:** Die Einhaltung von Lieferzeiten ist eine wichtige Zielvorgabe für den Produktionsprozess. Wird diese nicht eingehalten, kann dies zu erheblichen Kosten für das Unternehmen führen. Nachfolgende Produktionsstufen können nicht weiterarbeiten, es kommt zu Produktionsausfallzeiten, ein Kunde macht Schadensersatzansprüche geltend und/oder wechselt zur Konkurrenz. Zeitprobleme bekommen bei neuen Formen der Unternehmensorganisation eine erhebliche Bedeutung, wie z.B. der Just-in-Time-Produktion. Zeitprobleme in der Produktion sind auch qualifikationsbedingt, wenn beispielsweise ein erkrankter Kollege aufgrund fehlender Qualifikation bei anderen Kollegen nicht ersetzt werden kann.
- **Produktionsausfallzeiten:** Produktionsausfallzeiten können einem Betrieb erhebliche Kosten verursachen. Die Gründe für die Ausfallzeiten sind vielfältig, wir wollen hier nur auf die Ausfallzeiten auf Grund von Störungen an Maschinen eingehen, da diese auch – neben anderem, wie z.B. überalterten Anlagen – mit den Qualifikationen der Beschäftig-

ten zusammenhängen. So können Störungen an Anlagen durch die fehlerhafte Bedienung oder mangelhafte Wartung hervorgerufen werden. Ursache hierfür ist dann fehlende Kenntnis über den richtigen Umgang mit den Maschinen. Insbesondere bei neu eingesetzten Maschinen kann dies häufiger auftreten. Zwar wird in der Regel bei Einsatz einer neuen Anlage eine Schulung durch den Hersteller durchgeführt, aber festzustellen ist, dass die Schulung nicht für alle betroffenen Beschäftigten durchgeführt wird.

- **Erhöhter Krankenstand:** Ein erhöhter Krankenstand in einem Betrieb kann auch Ausdruck einer fehlenden Qualifizierungsstrategie sein. Fehlende Einweisungen an Maschinen können zu Unfällen führen, aber auch Überforderung oder Unzufriedenheit mit der betrieblichen Situation sind Beispiele dafür, wie Qualifizierungsdefizite sich auf den Krankenstand auswirken können. Zwar hat sich der Krankenstand bei Beschäftigten in Deutschland zwischen 1970 und 2004 erheblich verringert, von ca. 5,5 Prozent in den 70er Jahren auf ca. 4,5 Prozent in den 80er Jahren und noch einmal auf ca. 3,4 Prozent im Jahre 2004. Einen vorübergehenden Anstieg gab es kurzfristig Anfang der 90er Jahre mit ca. 5 Prozent. Auch wenn somit deutschlandweit der Krankenstand seit Jahren rückläufig ist, kann er aber trotzdem für den einzelnen Betrieb durchaus eine bedeutende Größenordnung haben.

Eine kontinuierliche Überprüfung der vorhandenen Qualifikationen, deren Abgleich mit den Qualifikationsanforderungen und das Angebot der notwendigen Weiterbildungen kann zu größerer Arbeitszufriedenheit und damit auch zu einer Reduzierung des Krankenstandes beitragen.

- **Arbeitsklima:** Ein günstiges Arbeitsklima hat erhebliche Bedeutung für einen reibungslosen Ablauf. Es fördert den Kommunikationsprozess innerhalb von Abteilungen und zwischen Abteilungen und ermöglicht damit schnelles und zielgeleitetes Handeln. Ein ungünstiges Arbeitsklima führt demgegenüber an verschiedenen Stellen zu Störungen, Informationen werden nicht weitergegeben und im Extremfall wird ein Teil der Arbeitszeit nicht darauf verwendet, zum Unternehmenserfolg beizutragen, sondern Kollegen auszubooten. Die Diskussion über Mobbing zeigt, dass derartige Situationen alltäglich sind. Mit Mobbing wird ein

Ein gutes Arbeitsklima hat auch mit Qualifikation zu tun: Mit der Fähigkeit von Beschäftigten, Konflikte zu bewältigen und von Vorgesetzten, teamorientiert zu führen.

Eine hohe Fluktuationsrate kann ein Ausdruck für fehlende Weiterbildungsangebote sein.

Verhalten bezeichnet, bei dem jemand fortgesetzt geärgert und schikaniert wird. Geschätzt wird, dass in Deutschland ca. 2,7 Prozent der Beschäftigten von Mobbing betroffen sind. Die Kosten können hierbei erheblich sein. Betrieblich fallen als Kosten Fluktuation, Minderleistung oder Fehlzeiten an, gesellschaftlich relevante Kosten sind Behandlungskosten, Dauerarbeitslosigkeit oder Frühverrentung.

Folge der beschriebenen Probleme kann – neben den erwähnten Kosten, die dem Betrieb entstehen – auch eine hohe Fluktuationsrate der Beschäftigten sein. Diese weist auf ein hohes Maß an Unzufriedenheit der Beschäftigten hin. Eine hohe Fluktuationsrate verursacht erhebliche Kosten. Dies sind z.B. Einstellungskosten, Einarbeitungskosten und der Verlust an betriebspezifischem Know How.

Hier stellt sich die Frage, ob der Betriebsrat nicht eine Bildungsbedarfsanalyse verlangt (BetrVG § 96) und Vorschläge macht für die Einführung einer Personalplanung (BetrVG § 92). Dies sowohl auf der Basis der betrieblichen Probleme als auch in Verbindung mit der Möglichkeit, Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung zu machen (BetrVG u.a. §§ 80 (1) 8 und 92a).

2.4. Betriebsänderung

Nicht erst seit der Globalisierung der Wirtschaft gibt es die Neuschneidung von Unternehmen. Unrentable Betriebe oder Betriebsteile werden stillgelegt oder veräußert, es werden Unternehmensteile aufge- oder verkauft.

Plant ein Arbeitgeber, Betriebe oder Betriebsteile einzuschränken, zu verlegen oder stillzulegen, eine Fusion vorzunehmen oder eine Aufspaltung von Betrieben einzuleiten, so hat er den Betriebsrat nach § 111 BetrVG rechtzeitig zu informieren. Bei gemeinsamen Beratungen geht es dann darum, ob, wann und wie es zu einem Sozialplan kommt. Der Betriebsrat hat hier Vorschlagsrechte, die auch in Verbindung stehen mit der Aufforderung, Vorschläge zu Beschäftigungssicherung zu machen. Diese kön-

nen auch Vorschläge zu Qualifizierungsmaßnahmen beinhalten. Daraus ergeben sich Mitbestimmungsmöglichkeiten nach § 97 (2) BetrVG wonach der Betriebsrat mitbestimmt, ob betriebliche Bildung eingeführt wird, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen plant oder durchführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der Betroffenen ändert oder die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr ausreichen.

Weiterbildung kann hier von Bedeutung sein. Schließlich kommen neue Anforderungen auf die Beschäftigten zu, wenn z.B. ein Betrieb von einem ausländischen Unternehmen übernommen wird. Das betrifft die Sprachkompetenz ebenso wie die kulturelle Kompetenz.

Durch eine betriebliche Qualifizierungsstrategie kann aber auch z.B. eine drohende Betriebsstilllegung verhindert werden. Kann eine Betriebs- oder Teilbetriebsstilllegung nicht mehr verhindert werden, können durch Weiterbildung die negativen Folgen für die Beschäftigten abgemildert werden.

• Die Schließung eines Betriebes oder Betriebsteils droht

In einem Stahl produzierenden Unternehmen in Nordrhein-Westfalen droht die Betriebsschließung eines Standortes. Der Betriebsrat hat daraufhin mit der Unternehmensleitung Verhandlungen über den Erhalt des Standortes geführt. Ergebnis dieser Verhandlungen war eine Standortversicherungsvereinbarung, die neben anderen Inhalten wie z.B. einem Investitionsabkommen auch eine Qualifizierungsvereinbarung beinhaltete. Der Betriebsrat eines textilverarbeitenden Betriebes in Baden-Württemberg wurde von der Unternehmensleitung mit der Ankündigung einer Produktionsverlagerung eines Betriebsteils ins Ausland konfrontiert. Die Unternehmensleitung begründete dies mit dem Ziel einer Kostensenkung. Argumentiert wurde zudem von der Geschäftsleitung mit der nicht ausreichenden Qualifikation der Beschäftigten. Der Betriebsrat wirkte gemeinsam mit dem Personalmanagement auf die Erstellung von Arbeitsplatzprofilen in dem Bereich hin, womit gezeigt werden konnte, dass die Qualifikation der dort Beschäftigten für die Aufgabenerfüllung ausreichend war.

Personalentwicklung kann dazu beitragen, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes erhöht wird und dadurch der Standort erhalten bleibt.

- Die Schließung eines Betriebes oder Betriebsteils erfolgt

Bei einem Hersteller landwirtschaftlicher Geräte in Baden-Württemberg ist eine Konzentration auf das Kerngeschäft vorgesehen. Die Folge ist, dass ein Betriebsteil, in dem überwiegend gering qualifizierte Beschäftigte arbeiten, geschlossen werden soll. Um diese Mitarbeiter, die von der Umstrukturierung besonders hart betroffen waren, so zu qualifizieren, dass sie andere Aufgaben im Betrieb übernehmen konnten und weiterhin gesicherte Beschäftigungsmöglichkeiten hatten, wurde die Einrichtung einer Lerninsel vereinbart.

Ende der 90er Jahre wurden durch Übernahme in einem Unternehmen aus dem Bereich Energie- und Umwelttechnik erhebliche Umstrukturierungen vorgesehen, die auch mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden waren. Der Stellenabbau konnte durch Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften (BQG) sozial abgedeckt werden. Eine Betriebsvereinbarung hierzu, die gleichzeitig ein Tarifvertrag ist, konnte zügig mit externer Hilfe abgeschlossen werden. Diese sah unter anderem eine Qualifizierung der freigesetzten Beschäftigten im Rahmen einer BQG vor, um die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Ausgehandelt wurde für jeden Mitarbeiter in der BQG ein Finanzierungsvolumen für dessen Weiterbildung.

- Der Betrieb wird von einem ausländischem Unternehmen übernommen
Mit der Übernahme des Betriebes durch ein anderes Unternehmen entsteht in der Regel auch ein Qualifizierungsbedarf. Häufig ändert sich damit die Unternehmenskultur, ein neues EDV-System muss angewendet werden oder die Unternehmensorganisation verändert sich. Der Qualifizierungsbedarf erhöht sich noch mehr, wenn das übernehmende Unternehmen seinen Sitz im Ausland hat.

Mit der Übernahme eines in Hessen angesiedelten Unternehmens der IT-Branche durch ein amerikanisches Unternehmen änderte sich der Unternehmensstil und englische Sprachkenntnisse wurden für alle Beschäftigten notwendig.

Durch Qualifizierungsgesellschaften kann ein notwendiger Stellenabbau sozial abgedeckt werden

2.5. Betriebliche Perspektiven für die Beschäftigten

Weiterbildung ist auch ein Instrument, die betrieblichen und beruflichen Perspektiven von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verbessern, um deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und Entwicklungs- und Karrierewege aufzuzeigen. Insbesondere geht es aber auch darum, spezifische Gruppen zu fördern. Dies sind vor allem diejenigen, die aufgrund ihres Beschäftigungsstatus, ihrer Qualifikation oder sonstiger persönlicher Merkmale ein hohes Arbeitslosigkeitsrisiko aufweisen: Ältere Arbeitnehmer, un- und angelernte Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte und befristet Beschäftigte sowie Frauen mit familiären Verpflichtungen

In diesem Zusammenhang gewinnt die betriebliche Personalplanung eine große Bedeutung. Im Vordergrund stehen generell für alle die Ergebnisse der individuellen Informations- und Beratungsrechte/-situation und der Initiative des Betriebsrates, stets Berufsbildung und Beschäftigung zu fördern und sicherzustellen. Gemäß § 96 Abs. 2 BetrVG haben Arbeitgeber und Betriebsrat bei der Planung beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen die Belange einiger Beschäftigtengruppen besonders zu berücksichtigen: älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und Arbeitnehmer mit Familienpflichten.

- **Ältere Arbeitnehmer:** Der Anteil der über 50-jährigen am Erwerbsleben ist in Deutschland im Vergleich etwa zu Dänemark, Schweden oder Großbritannien relativ gering. Nur 47 Prozent der Männer und 30 Prozent der Frauen im Alter zwischen 55 und 64 Jahren sind in Deutschland erwerbstätig. Ohne ein steigendes Beschäftigungsniveau bei den Älteren würde aufgrund der demografischen Entwicklung langfristig das wirtschaftliche Wachstum durch einen Mangel an Fachkräften gebremst. Prognosen gehen daher davon aus, dass die Zahl der älteren Erwerbspersonen bei einem insgesamt annähernd konstanten Erwerbspersonenpotenzial bis ins Jahr 2020 um 4,9 Mio. Personen ansteigt, was einem Zuwachs von über 50 Prozent entsprechen würde.

Neben der Gesundheitsvorsorge und arbeitsorganisatorischen Änderungen, wozu altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und altersgemischte Teams zu rechnen sind, ist die berufliche aber vor allem auch die

Eine gute betriebliche Weiterbildungs politik richtet sich an alle Beschäftigtengruppen.

Die Berücksichtigung der Belange älterer Beschäftigter bei Bildungsfragen werden in § 96 Abs. 2 BetrVG besonders hervorgehoben.

Un- und angelernte Beschäftigte nehmen seltener an Weiterbildung teil obwohl sie aufgrund des höheren Risikos arbeitslos zu werden eigentlich einen höheren Qualifikationsbedarf haben.

betriebliche Weiterbildung ein zentrales Instrument für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer. Eine Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer ist demzufolge nur durch lebenslanges Lernen erreichbar.

- **Un- und angelernte Beschäftigte:** Weniger gut ausgebildete Beschäftigte nehmen in Deutschland in geringerem Maße an beruflicher Weiterbildung teil als besser qualifizierte Beschäftigte. So betrug die Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung im Jahre 2003 der Erwerbstätigen ohne Berufsabschluss nur 18 Prozent. Im Vergleich dazu betrug die Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung von Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss 59 Prozent. Damit ist deren Qualifizierung eine wichtige Aufgabe für die betriebliche Interessenvertretung, auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. In dem Umfang, indem der betriebliche Qualifikationsbedarf nicht durch Neueinstellungen gedeckt werden kann, kommt der Sicherung des Bildungsbedarfs durch die Nach-Qualifizierung der vorhandenen Beschäftigten eine zunehmende Bedeutung zu.

Neben der Sicherung des betrieblichen Bedarfs kommt der Qualifizierung von An- und Ungelernten vor allem auch die Aufgabe zu, deren Beschäftigungschancen zu erhalten bzw. zu erhöhen. Von Arbeitslosigkeit ist diese Gruppe deutlich stärker betroffen als höher Qualifizierte. Schließlich kann die Weiterbildung der Un- und Angelernten auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit beitragen, in dem Maße, wie ihnen damit interessantere Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnet werden oder die Möglichkeit gegeben wird, Verantwortung im Produktionsablauf zu übernehmen.

- **Teilzeitbeschäftigte und befristet Beschäftigte:** Im Jahr 2001 hatten gut 2,7 Mio. abhängig Beschäftigte (ohne Auszubildende) in Deutschland einen befristeten Arbeitsvertrag. Dies entsprach 8,8 Prozent aller abhängig beschäftigten Erwerbstätigen.

Teilzeitarbeit wird in den modernen Industrienationen auf Grund der bestehenden Muster geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung überwiegend von Frauen verrichtet. In Deutschland kommt hinzu, dass Schulen in der Regel als Halbtagschulen betrieben werden und daher zur Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit verstärkt Teilzeitbeschäftigung

nachgefragt wird. Teilzeitbeschäftigte nehmen ebenso wie befristet Beschäftigte seltener als Vollzeitbeschäftigte an beruflicher Weiterbildung teil. Die Gründe liegen zum einen in den familiären Verpflichtungen, die auch zu einer Teilzeitbeschäftigung führen. Qualifizierung wird dann als nicht vereinbar mit familiären Verpflichtungen gesehen. Hier ist es dann vor allem die zeitliche Lage der Weiterbildungsangebote, die eine Teilnahme verhindern. Zum anderen ist Teilzeit vor allem in Beschäftigungsverhältnissen mit geringen Qualifikationsanforderungen verbreitet. In diesen Fällen besteht dann häufig von der Arbeitgeberseite kein großes Interesse diese Beschäftigten zu qualifizieren. Es ist nicht im unmittelbaren Interesse des Betriebes. Bei befristet Beschäftigten kommt hinzu, dass ein Arbeitgeber wenig Interesse an deren Verbesserung der Qualifikation hat, da der Verbleib im Unternehmen ungewiss ist und die produktivitätssteigernde Wirkung einer Qualifikation meist nicht unmittelbar nach der Qualifikationsmaßnahme sondern erst im Zeitablauf eintritt. Ein Arbeitgeber muss daher befürchten, dass seine Investition in einen befristet beschäftigten Arbeitnehmer nicht ihm sondern einem späteren Arbeitgeber zugute kommt.

- **Frauen mit familiären Verpflichtungen:** Frauen haben häufig größere Schwierigkeiten an Weiterbildung teilzunehmen. Dies wird durch eine Reihe von Untersuchungen belegt. Nach dem „Berichtssystem Weiterbildung“ liegt ihre Beteiligung bei 40 Prozent und damit 5 Prozentpunkte unter derjenigen der Männer. Eine weit größere Differenz zeigt sich, wenn nur die berufliche Weiterbildung betrachtet wird (Frauen: 23 Prozent; Männer: 34 Prozent). Bei einem erweiterten Verständnis von Weiterbildung, das „weichere“ Formen beruflicher Lernprozesse einschließt, ist der Abstand zwischen Frauen und Männern im erwerbsfähigen Alter noch deutlich größer.

Die Ursache hierfür liegt häufig in der traditionellen geschlechtsspezifischen Rollenteilung in der Familienarbeit. So nehmen Frauen mit Kindern signifikant seltener an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Zum anderen sind Frauen wesentlich häufiger in Beschäftigungsformen tätig, für die weniger Weiterbildung angeboten wird, so z.B. geringfügige Beschäftigungsverhältnisse oder Teilzeitarbeit. Um Frauen die Teilnahme an Weiterbildung zu ermöglichen sind daher Weiterbildungsformen notwendig, die

Um Frauen mit familiären Verpflichtungen Weiterbildung zu ermöglichen sind Weiterbildungsangebote notwendig, die sich an deren zeitlichen Möglichkeiten orientieren.

familiäre Verpflichtungen und Teilnahme an Weiterbildung vereinbar machen. Dies bezieht sich vor allem auf die zeitliche Lage der Angebote. Schließlich geht es aber nicht nur darum, spezifischen Beschäftigten-Gruppen eine betriebliche Perspektive zu bieten. Alle Beschäftigten brauchen eine betriebliche Perspektive. In einem Betrieb in Süddeutschland beispielsweise, in dem ein großer Teil der Beschäftigten als Monteure im Außendienst arbeitet, stellt sich für den Betriebsrat die Frage nach der Zukunft dieser Beschäftigten. Im Alter kommt bei Beschäftigten häufiger der Wunsch nach einer Tätigkeit im Innendienst auf. Selbst wenn Stellen im Innendienst frei werden, fehlen den Monteuren im Außendienst zumindest teilweise Qualifikationen für den Innendienst. Die Unternehmensleitung ist der Auffassung, auch wenn sie in anderen Fällen durchaus großzügig Qualifizierungsmöglichkeiten schafft, dass Umqualifizierungen auf den Innendienst nicht im engen betrieblichen Interesse sind.

2.6. Unterstützung individueller Qualifizierungswünsche

Neben der abstrakten Aufgabe des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit allgemein sowie der Förderung besonderer Gruppen, haben einzelne Beschäftigte aus verschiedenen Gründen individuelle Qualifizierungswünsche, die nicht direkt aus den betrieblichen Anforderungen resultieren.

- **Qualifizierung für eine andere Tätigkeit:** Verschiedene Gründe können dazu führen, dass Beschäftigte einen Wechsel ihres Arbeitsplatzes anstreben. Sei es, dass eine berufliche Herausforderung gesucht wird, ein Arbeitsplatz, der bessere Anpassungsmöglichkeiten der Arbeitszeit an familiäre Verpflichtungen ermöglicht, gesundheitliche Gründe oder persönliche Gründe, in der Regel ist ein Wechsel nicht ohne eine entsprechende Anpassung der Qualifikation möglich. Da der Wunsch zur Veränderung des Arbeitsplatzes in diesen Fällen vom Beschäftigten selber ausgeht, fühlt sich ein Arbeitgeber in der Regel nicht verpflichtet, für die notwendige Anpassung der Qualifikation aufzukommen.
- **Nachholen formaler Qualifikationen:** Hierbei geht es darum, verpasste (Bildungs-)Chancen in der Phase der schulischen Bildung oder der Berufsausbildung nachzuholen. Dies kann z.B. das Nachholen eines all-

gemeinbildenden Abschlusses oder einer Berufsausbildung sein. Dies wird auch in der Diskussion um das lebenslange Lernen als „Zweite Chance“ bezeichnet. Die öffentlichen Rahmenbedingungen hierfür sind meist auf den gebührenfreien Zugang zu Schulen und teilweise der Hochschulen beschränkt. Eine Förderung des Lebensunterhalts besteht nur sehr eingeschränkt, jüngere Beschäftigte können unter Umständen noch das BAFÖG in Anspruch nehmen. Für den Betriebsrat besteht in einer solchen Situation daher die Notwendigkeit, einen Ausgleich der Interessen der Beschäftigten an zum Teil längeren Lernzeiten mit den Interessen des Arbeitgebers an der Inanspruchnahme der Arbeitskraft für produktive Tätigkeiten zu schaffen. In einem Metallbetrieb z.B. fällt dem Betriebsrat auf, dass ein Mitarbeiter, der als Transportarbeiter beschäftigt wird, über Fähigkeiten verfügt, die ihn für eine höherwertige Tätigkeit qualifizieren. Aufgrund eines nicht vorhandenen beruflichen Abschlusses fehlt für den Beschäftigten aber die formale Voraussetzung, um auf einem solchen Arbeitsplatz beschäftigt zu werden.

Das Nachholen eines beruflichen Abschlusses würde den Beschäftigten neue Möglichkeiten eröffnen und seine Beschäftigungsfähigkeit insgesamt erhöhen. Der Arbeitgeber sieht es aber nicht als seine Aufgabe an, hierfür Arbeitszeit zu gewähren und ggf. weitere Kosten auf sich zu nehmen.

- **Aufstiegsqualifizierung:** Die Aufstiegsqualifizierung, die Weiterbildung zum Meister oder Techniker, ist immer noch eine der wichtigsten Qualifizierungsformen für den beruflichen Aufstieg. Gefördert wird die Aufstiegsfortbildung nach dem vom Bund und den Ländern gemeinsam finanzierten Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG oder auch als „Meister-Bafög“ bezeichnet). Das AFBG sichert einen individuellen Rechtsanspruch auf Förderung von beruflichen Aufstiegsfortbildungen. Seit der Novelle des AFBG im Jahre 2002 ist es zu einem kontinuierlichen Anstieg der Inanspruchnahme gekommen. So stieg die Zahl der Geförderten in 2005 auf 133.000.

Voraussetzung für eine Förderung ist eine abgeschlossene Berufsausbildung. Gefördert werden Weiterbildungsmaßnahmen, die auf eine öffentlich-rechtliche Fortbildungsprüfung nach dem BBiG, der HwO oder auf

Weiterbildung ist auch die „Zweite Chance“, die Möglichkeit, einen Schulabschluss oder einen beruflichen Abschluss in einer späteren Lebensphase nachzuholen.

einen gleichwertigen Abschluss nach Bundes- oder Landesrecht vorbereiten und die über dem Niveau einer Facharbeiter-, Gesellen-, Gehilfenprüfung oder eines Berufsfachschulabschlusses liegen. Mit der letzten Novelle des AFBG wurden auch die Gesundheits- und Pflegeberufe in die Förderung einbezogen. Gefördert wird der Lebensunterhalt, Lehrgangs- und Prüfungsgebühren mit einem Darlehens- und einem Zuschussanteil. Bei Alleinerziehenden kommen die Kinderbetreuungskosten als Zuschuss hinzu. Nicht geregelt ist jedoch im Gesetz ein Freistellungsanspruch. Die Gründe für individuelle berufliche Weiterbildungsmaßnahmen sind wie aufgezeigt vielfältig. Gemeinsam ist ihnen, dass das individuelle Interesse der Beschäftigten im Vordergrund steht. Daher ist in der Regel nicht zu erwarten, dass sich der Arbeitgeber in einem stärkeren Umfang an der Finanzierung beteiligt. Mit dem Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie wurde jedoch ein Anspruch der Beschäftigten auf Freistellung für die individuelle berufliche Weiterbildung geschaffen, womit der betrieblichen Interessenvertretung Möglichkeiten bei der Mitwirkung gegeben werden.

2.7. Zwischenergebnis

Wir haben verschiedene Anlässe aufgezeigt, wie betrieblicher Qualifizierungsbedarf entsteht bzw. woran eine betriebliche Qualifizierungspolitik anknüpfen kann. In den meisten Fällen erzeugt dabei ein aktuelles Problem einen akuten Handlungsbedarf.

Ziel einer langfristig orientierten Personalentwicklung sollte aber sein, vorausschauend zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und hierauf die Personalentwicklung auszurichten. Personalentwicklung ist dabei als ein Instrument des Personalmanagements aufzufassen und hat die Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten aus betriebswirtschaftlicher Sicht zum Gegenstand. Somit werden durch die Personalentwicklung alle Maßnahmen der Qualifizierung und der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zusammengefasst. Dabei ist durch sie kontinuierlich die Balance zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu suchen.

Personalentwicklung wird mittlerweile zunehmend als ein entscheidender strategischer Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens

verstanden. Mit dem Mehrwissen, das die Beschäftigten durch eine systematische Qualifizierungsstrategie erhalten, erübrigen sich viele der akuten Qualifizierungsanlässe, da ein großer Teil der Probleme gar nicht erst entsteht.

Personalentwicklung wird damit eine strategische Unternehmensaufgabe mit dem Ziel der gemeinsamen Betrachtung von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Unter Organisationsentwicklung wird hier verstanden, Strukturen, Prozesse und Personen in Organisationen ganzheitlich zu betrachten und im Sinne der strategischen Ziele der Unternehmung sowie der Interessen der Beschäftigten zu verändern. Die mit dem aktuellen gesellschaftlichen und betrieblichen Wandel verbundenen neuen Arbeits- und Wissenskonzepte erfordern kontinuierliche Organisationsentwicklungsprozesse, die in der betrieblichen Bildungsarbeit unter zusätzlicher Einbeziehung der Personalentwicklung zusammengeführt werden. Organisationsentwicklung als eigenständiges Arbeits- und Entwicklungsfeld ist mit einer Vielzahl von Methoden, Strategien und Zielvorstellungen verbunden.

Mit der Einrichtung einer langfristig orientierten Personalentwicklung ist die Schaffung einer Lernkultur verbunden. Es geht nicht nur darum, ausreichend Qualifizierungsangebote vorzuhalten, Ressourcen für Weiterbildung bereitzustellen und anderes mehr. Es geht auch darum, den Stellenwert, den Qualifizierung im Betrieb hat, zu erhöhen. Qualifizierung ist nicht nur als Kostenfaktor und Qualifizierungszeiten sind nicht als unproduktive Arbeitszeiten aufzufassen sondern als produktive Zeiten, die die Innovationsfähigkeit des Betriebes erhöhen.

Letztendlich ist dies auch vom Gesetzgeber gewollt und wird durch die Regelungen des BetrVG zur Mitgestaltung der betrieblichen und beruflichen Bildung (Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung) durch die betriebliche Interessenvertretung manifestiert. Rechtzeitige und umfassende Informationen, ernsthafte Beratung der Vorschläge von Betriebsräten und Mitbestimmung in verschiedenen Angelegenheiten zum Schutz und zur Förderung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind dann nur logische Konsequenzen. Ergänzt wird diese Handlungsgrundlage durch die individuellen Informations- und Erörterungsrechte im Betriebsverfassungsgesetz (§§ 81 und 82). Auf der beigegeführten CD finden sich die entsprechenden Paragraphen zusammen mit Auszügen aus entsprechenden Kommentaren zum BetrVG.

Erfolgreiche Personalentwicklung bedeutet letztendlich die Entstehung einer betrieblichen Lernkultur, in der die Akzeptanz für Weiterbildung lebt.

Eine vorausschauende Personalentwicklung reagiert nicht erst auf Probleme sondern schafft Strukturen und begleitet Prozesse, so dass Probleme gar nicht erst auftreten.



„Als Firma haben wir mit JobRotation schlechte aber auch sehr gute Erfahrungen gemacht. Ich nahm selbst an einer kaufmännischen Weiterbildungsmaßnahme teil, die qualitativ mangelhaft war. Die Mitarbeiter der Koordinierungsstelle JobRotation reagierten sofort und wechselten den Bildungsträger. Die als Stellvertreter ausgewählte Mitarbeiterin für den kaufmännischen Bereich war in Theorie und Praxis hingegen bestens auf unser Unternehmen vorbereitet. Im Anschluss an die Maßnahme haben wir sie fest angestellt. Auch im gewerblichen Bereich haben wir bereits im Februar einen Stellvertreter übernommen. Falls wir wieder einmal eine Qualifizierungsmaßnahme planen bzw. Einstellungen vornehmen wollen, dann nur auf diesem Weg. Die gezielte Auswahl und Vorqualifizierung, speziell auf unsere Anforderungen, sowie die Möglichkeit, unsere zukünftige Stammkraft im Praktikum kennen zu lernen, sprechen für die Anwendung von JobRotation.“

Mitarbeiterin der Geschäftsführung Frau Heinzl



WAS WIR WOLLEN

3. Wie kann ich als Betriebsrat das Thema Weiterbildung auf betrieblicher Ebene voranbringen?



3. Wie kann ich als Betriebsrat das Thema Weiterbildung auf betrieblicher Ebene voranbringen?



So vielfältig wie die Weiterbildungsanlässe, so vielfältig auch die Möglichkeiten für betriebliche Interessenvertretungen, sich des Themas Weiterbildung anzunehmen. Hilfreich ist folgendes Vorgehen: An erster Stelle steht die Auseinandersetzung mit dem Thema innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung. Ist hier eine klare gemeinsame Linie festgelegt, stellt sich die Frage, wie es mit der betrieblichen Praxis aussieht. Dazu bedarf es entweder einer einfachen Befragung der Mitarbeiter oder aber einer Bildungsbedarfsanalyse. Hieraus ergeben sich in der Regel Anknüpfungspunkte für Gespräche mit der Arbeitgeberseite zu dem Thema. Bei Bedarf sollte sich der Betriebsrat auf Eckpunkte für ein Qualifizierungs- oder Weiterbildungskonzept einigen, mit dem er die betriebliche Weiterbildungspraxis mitgestalten will.

Wie gezeigt, ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, das Thema betriebliche Weiterbildung auf die Tagesordnung zu setzen. Weiterbildung ist jedoch ein Thema, das nicht automatisch von den Beteiligten als relevantes Thema für die Arbeit des Betriebsrates angesehen wird, auch wenn, wie die aktuelle WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten aus dem Jahr 2004/05 zeigt, das Thema berufliche Weiterbildung in den letzten Jahren bei Betriebsräten deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Mit 66 Prozent der Betriebsräte, die mit dem Thema Weiterbildung befasst waren, liegt es nach Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung (74 Prozent) an zweiter Stelle, wie die folgende Tabelle zeigt:

Anteil der Betriebsräte, die seit Anfang 2003 mit diesen Problemen befasst waren:

→ Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung	74 %
→ Weiterbildung	66 %
→ Riester-Rente / Betriebliche Altersvorsorge	62 %
→ Erhöhung des Leistungsdrucks	60 %
→ Beschäftigungssicherung	59 %
→ Änderung der Arbeitsorganisation	57 %
→ Zielvereinbarungen / Mitarbeitergespräch	56 %

„Weiterbildung ist ein Themenfeld, das in Zukunft immer wichtiger wird, auch für die betriebliche Interessenvertretung. Zentral für eine gute betriebliche Weiterbildungspraxis ist die Regelung der Zugänge, der Finanzierung und der Lernzeiten.“

Dr. Roman Jaich,
KomNetz, Berlin

→ Altersteilzeit	53 %
→ Personalabbau	53 %
→ Verschlechterung des Betriebsklimas	52 %
→ Zunahme von Überstunden	52 %
→ Kündigungsschutzfragen	46 %
→ Einführung neue Arbeitszeitformen	46 %
→ Einführung neuer Techniken	44 %

Quelle: Schäfer, Claus (2005): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick, in: WSI-Mitteilungen 6/2005

Im Folgenden werden einige Punkte ausgeführt, wie sich der Betriebsrat dem Thema annehmen kann.

3.1 Kompetenz im Themenfeld Weiterbildung stärken

Ein erster Ansatzpunkt ist die Vergegenwärtigung dessen, was an eigenen Kompetenzen im Themenfeld bereits mitgebracht wird, wo Defizite gesehen werden und Unterstützung nötig ist. Die Entwicklung eigener Kompetenz ist dabei über mehrere Wege möglich. Einige Aspekte der Unterstützung eigener individueller Kompetenz sowie der Kompetenz des Betriebsrates oder des Ausschusses für Aus- und Weiterbildung sind:

- **Erfahrungsaustausch suchen und sich vernetzen**
Der Erfahrungsaustausch mit anderen Interessenvertretern über Strategien, Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren ist in dem oft unübersichtlichen Feld der Weiterbildung äußerst wichtig. So können betriebliche Prozesse gemeinsam geplant und reflektiert werden, es können Ratschläge von Gleichgesinnten eingeholt werden, Ideen werden aufgenommen und neu entwickelt. Hier gibt es bereits gewerkschaftliche Arbeitszusammenhänge oder Netzwerke, die einen solchen Erfahrungsaustausch gewährleisten, z.B. das KomNetz der Gewerkschaften IG BCE, IG Metall und ver.di.
- **Gewerkschaftliche Unterstützung nutzen**
Neben der Vernetzung mit anderen Betriebsräten bietet auch die IG Metall Unterstützungsmöglichkeiten. So können gewerkschaftliche Bildungsveranstaltungen zum Thema besucht werden, um rechtliche und inhaltliche Kenntnisse und Kompetenzen zu erwerben. Der besondere Wert solch externer mehrtägiger Bildungsveranstaltungen liegt darin,

dass hier abseits des Tagesgeschäfts geeignete Strategien zur Zielfindung und Zielerreichung entwickelt werden können.

Zum Anderen ist die gewerkschaftliche Betreuung vor Ort ein möglicher Unterstützungsaspekt. Zum Teil hat der örtliche Gewerkschaftssekretär Fachwissen zum Thema und kann fachlich unterstützen; darüber hinaus kann er oder sie Kontakte vermitteln, z.B. zu anderen Interessenvertretern in ähnlicher Situation, zu gewerkschaftlichen Strukturen und Experten oder aber zu kompetenten externen Beraterinnen und Beratern.

- Interne und externe Expertinnen und Experten hinzuziehen

Da sich Weiterbildung vielfach als komplexe Angelegenheit darstellt, empfiehlt es sich, gezielt interne und externe Expertinnen und Experten einzubeziehen, um deren Kompetenz in den Dienst guter Interessenvertretungsarbeit zu stellen. Zu fragen ist, ob betriebliche Expertinnen und Experten als Ratgeber bzw. als Auskunftsperson (nach § 80,2 BetrVG) hinzuzuziehen sind, und/oder externe Beratung (z.B. nach §80,3 BetrVG) benötigt wird? Im Themenfeld Weiterbildung könnten insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bildungsabteilung/Personalentwicklung in Frage kommen, die die Interessenvertretung ausführlich über geplante Aktivitäten und Strategien unterrichten können. Um auch über den eigenen Betrieb hinauszuschauen, können – etwa bezogen auf die Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse – externe Beraterinnen und Berater hinzugezogen werden.

3.2. Überprüfung der bestehenden betrieblichen Weiterbildungspraxis

Zur schnellen Überprüfung der bestehenden betrieblichen Weiterbildungspraxis bietet sich die folgende Fragenliste an:

- Wie ist der Betriebsrat in die Weiterbildungsplanung einbezogen?
- Findet Weiterbildung regelmäßig statt?
- Besteht eine systematische Weiterbildungsplanung?
- Wie ist der Anteil von intern angebotener zu externer Weiterbildung?
- Was wird intern an Weiterbildung angeboten?
- Werden regelmäßig Qualifizierungsgespräche durchgeführt?
- Wer entscheidet über die Weiterbildungsmaßnahmen und -teilnehmer?

- Können die Beschäftigten Qualifizierungswünsche einbringen?
- Werden Weiterbildungszeiten zur Verfügung gestellt?
- Werden alle externen Fortbildungsmaßnahmen vom Arbeitgeber bezahlt?
- Werden alle Beschäftigten in ein Weiterbildungskonzept einbezogen? (Dies bezieht sich vor allem darauf, ob z.B. auch ältere Beschäftigte, Beschäftigte in Teilzeit oder Frauen mit Familienpflichten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können.)

3.3. Weiterbildung gegenüber der Arbeitgeberseite zum Thema machen

Auch wenn die Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates bei der betrieblichen Weiterbildung durch das Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträge geregelt sind, werden diese Möglichkeiten nicht immer ausgeschöpft, da sich die Arbeitgeberseite häufig dem Thema gegenüber verschlossen zeigt. Dies kann einerseits daran liegen, dass die Arbeitgeberseite dem Thema Weiterbildung keinen oder nur einen geringen Stellenwert beimisst oder andererseits daran, dass die Arbeitgeberseite die Auffassung vertritt, betriebliche Weiterbildung falle ausschließlich in ihren Kompetenzbereich.

Der Betriebsrat muss dem Thema Weiterbildung daher häufig erst die angemessene Aufmerksamkeit verschaffen. Dies bedeutet, entweder der Arbeitgeberseite den Stellenwert von Weiterbildung zu vermitteln, also deren eigene Interessenslage zu verdeutlichen oder aufzuzeigen, dass der Betriebsrat ein kompetenter Gesprächspartner mit konstruktiven Ideen und Vorschlägen ist. Hierzu gehört z.B., auf die produktivitäts- und qualitätssteigernden Effekte von Weiterbildung zu verweisen, die Förderung der Arbeitsmotivation hervorzuheben, Vorschläge zur Ressourcenbereitstellung (Zeit, Kosten etc.) zu machen, die Unternehmensziele und -strategien als relevante Qualifizierungsfaktoren zu verdeutlichen usw.



„Das was möglich ist, wird möglich gemacht“
André Gottschalk,
c-t-c personal
logistics

3.4 Beschäftigte im Fokus einer betrieblichen Weiterbildungspolitik

- Bedarfsgerechte und bedürfnisgerechte Weiterbildung für die Beschäftigten

Um die Bedürfnisse der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Weiterbildung herauszufinden, bietet sich eine *Bildungsbedarfsanalyse* an. Hierzu enthält das BetrVG § 96 gute Ansatzpunkte, wonach der Betriebsrat die Ermittlung des betrieblichen Bildungsbedarfs einfordern kann. Allein die Durchführung einer Bedarfsanalyse bedingt, dass das Thema Weiterbildung im Betrieb stärker wahrgenommen wird. Darüber hinaus legt das BetrVG (explizit) dem Betriebsrat nahe, ausdrücklich eigene Vorschläge hierzu zu machen, so dass sich ein guter Anknüpfungspunkt für eine aktive Gestaltung seitens des Betriebsrats ergibt. Als Betriebsrat muss man bei einer solchen Bedarfserhebung darauf achten, dass nicht nur die kurzfristigen Bedarfe des Unternehmens zur Geltung kommen, sondern auch langfristige Überlegungen eine Rolle spielen und die Interessen und Weiterbildungsbedürfnisse der Beschäftigten angemessen Berücksichtigung finden.

- Qualifizierungs- oder Mitarbeitergespräche mitgestalten

In vielen Unternehmen finden – in der Regel einmal jährlich – Mitarbeitergespräche statt. Betriebsräten bieten sich hier auf zwei Ebenen Mitgestaltungsmöglichkeiten. Zum einen können die Rahmenbedingungen der Mitarbeitergespräche mitgestaltet werden, indem der Ablauf und der Stellenwert von Weiterbildung und Qualifizierung etwa über die Verabredung eines Gesprächsleitfadens beeinflusst werden. Zum anderen kann man als Betriebsrat die Mitarbeiter auf ein solches Mitarbeitergespräch vorbereiten, damit sie ihre Interessen und Bedürfnisse äußern und vertreten können.

- Förderung benachteiligter Gruppen

Die Förderung benachteiligter Gruppen ergibt sich als Aufgabe direkt aus den gesetzlichen Aufgaben der Interessenvertretung, wobei im BetrVG besonders Frauen und ältere Beschäftigte hervorgehoben sind. Bei der Förderung solcher Gruppen muss darauf geachtet werden, dass nicht nur der formale Zugang zur Weiterbildung offen steht, sondern dass die spezifischen Belange der jeweiligen Gruppen einer Weiterbildungsteilnahme nicht entgegenstehen. So ist etwa zu berücksichtigen,

dass für bestimmte Gruppen (z.B. Alleinerziehende) besondere Formen der Weiterbildung besser angenommen werden (z.B. betriebsinterne Schulungen statt externer Seminare). Bei älteren Arbeitnehmern muss deren Lernsozialisation und Lernverhalten berücksichtigt werden. So sind z.B. moderne Lernformen wie CBT oder WBT i. d. R. für diese Gruppe weniger geeignet, da sie diese Lernformen nicht gewohnt sind und das Erarbeiten häufig eine zusätzliche Barriere darstellt.

3.5 Barrieren und Ängste bei Beschäftigten abbauen

Die Forderung nach stetiger Weiterbildung erzeugt bei Mitarbeitern aus verschiedenen Gründen Ängste. Mit Weiterbildung werden nicht nur positive Erwartungen verbunden, sondern auch verschiedene Befürchtungen.

So besteht zum Teil die Sorge, dass eine Weiterbildungsteilnahme sich negativ auf die berufliche Tätigkeit auswirken könne. Dahinter besteht – auch bei Beschäftigten – die Auffassung, Weiterbildung sei eigentlich ein Freizeitvergnügen oder Luxus, jedenfalls keine produktive Arbeitszeit. Zudem besteht die Befürchtung, wer sich weiterbilde, belaste die Arbeitskollegen mit Mehrarbeit während der Weiterbildungszeit oder signalisiert, dass einem der Arbeitsplatz nicht zusagt oder wolle sich schlicht einer produktiven Tätigkeit entziehen.

Bei den Beschäftigten bestehen auch häufiger Ängste, die direkt mit einer Weiterbildungsteilnahme verbunden sind. Dies sind z.B. Unsicherheiten, die auftreten wenn das gewohnte Arbeitsumfeld verlassen wird, Versagensängste oder schlechte Erfahrungen mit früheren Lernsituationen in der Schule.

Vom Betriebsrat müssen diese Befürchtungen und Ängste ernst genommen werden. Durch eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Weiterbildung kann die Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden, so dass Ängsten und Befürchtungen präventiv begegnet werden kann. Dazu gehört einerseits, auf Betriebsversammlungen, in Infobriefen, Aushängen oder der Betriebsratszeitschrift Weiterbildung zu thematisieren. Hierzu können positive Erfahrungen aus dem eigenen Unternehmen genauso herangezogen werden, wie aus anderen Betrieben. Darüber hinaus bietet sich an, die Mitarbeiter z.B. durch die direkte Ansprache, aber auch durch

Die Kolleginnen und Kollegen haben häufiger Ängste und Befürchtungen, die sie mit Weiterbildung verbinden. Diese müssen von der betrieblichen Interessenvertretung ernst genommen werden.

gezielte Informationsveranstaltungen für Weiterbildung zu interessieren. Auch eine Mitarbeiterbefragung zur Weiterbildung kann das Thema im Unternehmen bekannt machen.

3.6. Betriebliche Weiterbildung gestalten

Für die Mitwirkung bei der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung ist es wichtig, dass sich der Betriebsrat die eigenen Ziele und die eigene Rolle im Themenfeld klar macht. Eine solche Zielklärung ist notwendig, um nicht nur punktuell zu reagieren, sondern aktive und perspektivisch angelegte Interessenvertretungspolitik für die Beschäftigten zu betreiben. Hier sind verschiedene Zielsetzungen denkbar.

3.6.1. Das Thema Weiterbildung strategisch besetzen

- **Einhaltung und Umsetzung rechtlicher Rahmenregelungen**
Eine Kernaufgabe besteht in der Überwachung gesetzlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen. Daher ist aufgrund der gesetzlichen Aufgabenzuweisung jede Interessenvertretung gefordert, die rechtlichen Bestimmungen der Betriebsverfassungsgesetzes zur Weiterbildung umzusetzen. Allerdings bedarf es in der Regel einer weiteren Konkretisierung dieser Aufgaben und so ergeben sich aus diesem Oberziel eine Reihe weiterer Teilziele, die weiter unten näher erläutert werden. Da das Thema Weiterbildung innerhalb des Betriebsrates nicht immer personell zugeordnet ist, ist es wichtig zu klären, wer künftig verantwortlich für die Einhaltung und Umsetzung der rechtlichen Vorgaben ist.
- **Weiterbildung als Thema besetzen**
Auch ohne konkreten Anlass lässt sich das Thema Weiterbildung auf die betriebspolitische Agenda setzen, indem es wiederholt und permanent behandelt wird. So können die rechtlichen Regelungen (etwa zu Informationspflichten des Arbeitgebers) und deren Einhaltung regelmäßig in den Monatsgesprächen mit den Arbeitgebern thematisiert werden. Eine längerfristige Besetzung des Feldes sollte insbesondere durch die Kommunikation mit den Beschäftigten betrieben werden. Dies kann etwa durch regelmäßige und wiederholte Informationen auf Betriebsversammlungen und/oder in einer Mitarbeiterzeitschrift bzw. einem anderem Medium geschehen. Die Interessenvertretung kann durch die

Herstellung von Betriebsöffentlichkeit zum einen ihre eigenen Aktivitäten im Themenfeld verdeutlichen und zum anderen die Beschäftigten dafür sensibilisieren.

- **Weiterbildung als Querschnittsthema bearbeiten**

Eine andere Form der Themenbesetzung besteht darin, dass sich die Interessenvertretung darauf verständigt, Weiterbildung als Querschnittsthema zu behandeln. Dies bedeutet, alle Veränderungen im Betrieb immer auf ihre Auswirkungen und Folgerung für die Weiterbildung zu prüfen. Hier könnte jede Veränderung z.B. der Arbeitsorganisation oder der Einführung neuer Technologien auch als Chance begriffen werden zur Förderung von Weiterbildung. Ein erster Schritt hierzu wäre, innerhalb von Betriebsratsgremien zu erreichen, dass immer die Frage gestellt wird: „Was hat der Vorgang X mit Weiterbildung zu tun?“. Dabei können auch neue Formen arbeitsplatznaher Weiterbildung und des Lernens in der Arbeit verstärkt in den Blick genommen werden.

- **Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten**

Die Erhöhung der Flexibilität der Beschäftigten kann im Konsens mit der Unternehmensleitung als gemeinsames Ziel von Weiterbildung vereinbart werden. So kann die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und zugleich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt werden. Wege dahin können über eine Systematisierung von Weiterbildung und damit über eine Bedarfserhebung führen.

3.6.2 Rahmenbedingungen für die betriebliche Weiterbildung mitgestalten

- **Finanzierung regeln**
Die Finanzierung ist eine zentrale Voraussetzung für die Teilnahme an Weiterbildung und entsprechend bedeutsam ist deren Regelung. Dies kann z.B. über Betriebsvereinbarungen geregelt werden.
- **Lernzeiten schaffen**
Eine weitere zentrale Voraussetzung für die Weiterbildungsteilnahme ist ausreichend Lernzeit. Hier können betriebliche Freistellungs- und/oder Vertretungsregelungen angestrebt werden, die den Beschäftigten die Weiterbildungsteilnahme erleichtern. Eine Möglichkeit der Absicherung von Lernzeiten besteht in der Schaffung von Lernzeitkonten, durch die individuelle Lernzeitansprüche geschaffen werden können.



„Kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spart Kosten und bringt Gewinn“
Rolf Wittek,
Regionalbüro Süd

- **Transparenz über Zugang zur Weiterbildung herstellen**

Die Schaffung von Transparenz soll und kann auch dazu führen, dass Weiterbildung nicht als Belohnungsfunktion für besonders angepasste und folgsame Kollegen dient und damit andere Beschäftigte davon ausgeschlossen werden. Hierzu gibt es eindeutige rechtliche Regelungen und eine umfassende Informationspflicht des Arbeitgebers, so dass die Interessenvertretung die notwendigen Daten und Unterlagen von diesem einfordern kann.

- **Qualität von Weiterbildung sicherstellen/verbessern**

Nicht nur die quantitative Teilnahme, sondern auch die Qualität von Weiterbildung ist entscheidend für eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Daher muss der Qualität von Weiterbildung eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden. Hierzu kann die Interessenvertretung durch die Schaffung von Transparenz und Systematik in der Weiterbildung beitragen, ohne selbst Experte für Weiterbildungsqualität sein zu müssen. Zudem können Maßnahmen der Qualitätssicherung angeregt und vereinbart werden.

Zum Weiterlesen empfohlen:

IG Metall Baden-Württemberg (2002):

Betriebliche Weiterbildung –systematisch organisieren und gestalten.

Eine Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit, Stuttgart, Quelle:

<http://www.bw.igm.de/news/meldung.html?id=422>

Elsholz, Uwe/Jaich, Roman (2005): Weiterbildung im Betrieb: Triebkräfte und Hemmschuhe - Fallbeispiele, Analyse und Handlungsempfehlungen, ver.di-Bundesvorstand, Berlin, Quelle:

<http://berufsbildungspolitik.verdi.de/weiterbildungspolitik/personalentwicklung/data/Schlussbericht.pdf>

IG Metall Vorstand Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik (2006):

Weiterbildung im Betrieb – gute Praxis: 10 Unternehmen, 10 Weiterbildungsbeispiele, 10 Betriebsräte:

www.igmetall-wap.de



DIE MÖGLICHKEIT ZUR UMSETZUNG BETRIEBLICHER QUALIFIZIERUNG

Die Umsetzung einer betrieblichen Qualifizierungsstrategie wird im Folgenden in drei Schritten erläutert.

Im ersten Schritt geht es um die Erfassung des Qualifizierungsbedarfs, d.h. um eine Bestandsaufnahme. Dazu bieten sich die beiden Instrumente Qualifizierungsbedarfsanalyse und Qualifizierungsgespräch an. Beide Instrumente können gemeinsam ergänzend genutzt werden, so können die Qualifizierungsgespräche als Grundlage für die Bedarfsanalyse herangezogen werden. Beide Instrumente können aber auch jeweils für sich unabhängig voneinander eingesetzt werden. Im zweiten Schritt geht es um den Einsatz von Instrumenten, wie Lernzeitkonten oder Sabbatical, die die Bereitstellung von Ressourcen für Qualifizierung ermöglichen. Auch hier können die Instrumente ergänzend gemeinsam eingesetzt aber auch unabhängig voneinander genutzt werden. Schließlich werden im dritten Schritt die Instrumente, Job-Rotation und Bildungspass beschrieben, welche eine betriebliche Qualifizierungsstrategie zusätzlich unterstützen.

Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs

- Qualifizierungsgespräche
- Qualifizierungsbedarfsanalyse

Instrumente, die Ressourcen für Qualifizierung schaffen

- Lernzeitkonten
- Sabbatical

Instrumente, die die Umsetzung einer betrieblichen Qualifizierungspolitik unterstützen

- JobRotation
- Bildungspass



DIE MÖGLICHKEIT ZUR UMSETZUNG BETRIEBLICHER QUALIFIZIERUNG

4. Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs



4. Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs

Am Anfang einer betrieblichen Qualifizierungspolitik steht die Bestandsaufnahme, d.h. welche Qualifikationen bestehen im Betrieb, welcher Qualifikationsbedarf kommt auf den Betrieb zu und welche Weiterbildungsbedürfnisse haben die Beschäftigten. Wir stellen hier die beiden Instrumente Qualifizierungsgespräch und Qualifizierungsbedarfsanalyse vor.

4.1. Das Qualifizierungsgespräch

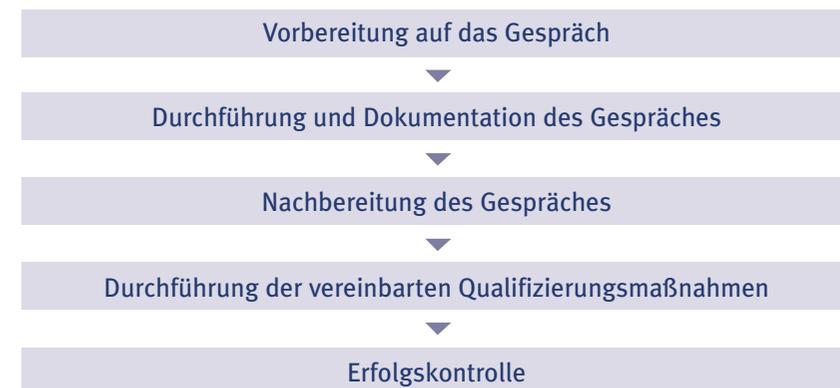
Das Qualifizierungsgespräch ist ein regelmäßiges, mindestens einmal jährlich durchzuführendes Gespräch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten und dient der gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Die Durchführung eines regelgeleiteten Qualifizierungsgesprächs ist einer der Kernpunkte der Qualifizierungstarifverträge der Metallindustrie.

Dem Charakter nach ist das Qualifizierungsgespräch ein Abgleich verschiedener Interessen und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten, der zwischen ihnen und den Vorgesetzten gleichberechtigt diskutiert und festgehalten werden soll. Daher sollte das Qualifizierungsgespräch auch getrennt von den Leistungs-, Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgesprächen geführt werden. Denn diese Gespräche haben einen anderen Charakter und können deshalb im Zweifelsfall Zielkonflikte hervorrufen.

Ziel eines regelgeleiteten und strukturierten Gesprächs ist es, dass Beschäftigte und Vorgesetzte ihren Qualifizierungsbedarf und ihre Qualifizierungswünsche formulieren, abgleichen und die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildungsplanung festlegen können. Das Qualifizierungsgespräch hat damit eine doppelte Funktion. Einerseits geht es darum, den individuellen Qualifizierungsbedarf jedes Beschäftigten festzustellen, im Vordergrund steht dann die individuelle berufliche Weiterbildung. Andererseits ermöglichen die Qualifizierungsgespräche in ihrer Gesamtheit der Personalentwicklung eine Grundlage für die Feststellung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs und damit für die betriebliche Bildungsplanung.

Die erfolgreiche Durchführung eines Qualifizierungsgesprächs setzt systematische Arbeitsschritte voraus, diese können wie folgt aussehen:

Schritte für ein erfolgreiches Qualifizierungsgespräch



Ziel des Betriebsrates sollte es sein, regelgeleitete Qualifizierungsgespräche in einer Betriebsvereinbarung festzuschreiben und die für die erfolgreiche Durchführung der Gespräch notwendigen Schritte und Materialien festzuhalten. Materialien sind z.B. Informationsmaterial über das Qualifizierungsgespräch, seine Bedeutung, möglicher Ablauf und Möglichkeiten der Vorbereitung für die Beschäftigten sowie ein Gesprächsprotokollentwurf. Die folgenden Arbeitsschritte können hierfür eine Hilfe sein:

Vorbereitung

- Verständigung mit der Personalabteilung über Inhalte und Durchführung der Qualifizierungsgespräche. Gemeinsame Entwicklung von Informationsmaterial für die Beschäftigten, z.B. Leitfaden zur Vorbereitung oder ein Formular zur Dokumentation des Gesprächsverlaufs bzw. der Ergebnisse;
- Vereinbarung, dass die Gespräche obligatorisch und die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen verbindlich sind;
- Klärung, wie mit den Ergebnissen der Qualifizierungsgespräche umgegangen wird, Datenschutz und Sicherheit für die Beschäftigten, dass die Ergebnisse der Gespräche sich nicht nachteilig auswirken;
- Vereinbarung über einen Konfliktregelungsmechanismus, wenn Vorgesetzter und Mitarbeiter sich nicht auf ein Gesprächsergebnis verständigen können;
- Entwicklung von z.B. Informationsmaterialien und -veranstaltungen, Gesprächsprotokollbögen.

Das Qualifizierungsgespräch sollte nicht im Rahmen von Leistungs-, Beurteilungs- oder Zielvereinbarungsgesprächen geführt werden.

Durchführung

- Einbeziehung aller betroffenen Gruppen, d.h. Informationsveranstaltungen für Vorgesetzte und für Beschäftigte über den Sinn von Qualifizierungsgesprächen.
- Werbung bei den Beschäftigten – durch Aushänge, Intranet, Betriebszeitung usw. – für die Teilnahme an den Qualifizierungsgesprächen.
- Vorbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch durch Informationsveranstaltungen.

Nachbereitung

- Abfrage bei der Personalabteilung über die Beteiligung an den Qualifizierungsgesprächen. Bei geringer Teilnahme die Personalabteilung auffordern, dass diese Mitarbeiter und Vorgesetzte noch einmal an die Durchführung der Gespräche erinnert.
- Klärung, wie die Ergebnisse der Qualifizierungsgespräche in eine betriebliche Bildungsplanung einfließen können.
- Überprüfung, ob die in den Gesprächen vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen auch durchgeführt wurden.

Zum Weiterlesen empfohlen:

IG Metall Baden-Württemberg (2003):
Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Handlungshilfe Nr. 3
Stuttgart: www.bw.igm.de/news/meldung.html?id=537

4.2. Qualifizierungsbedarfsanalyse und Qualifizierungsplan

Voraussetzung für eine erfolgreiche betriebliche Personalpolitik ist eine Qualifizierungsbedarfsanalyse. Es ist aber immer noch so, dass viele Betriebe ihren Bedarf an Qualifikationen nicht kennen. Dementsprechend finden Qualifizierungsmaßnahmen häufig dann statt, wenn ein unmittelbarer Anlass besteht, d.h. Qualifizierung erfolgt von einer kurzfristigen Anpassungsqualifizierung zur nächsten. Zudem ist es in vielen Betrieben immer noch so, dass die direkten Vorgesetzten über die Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaßnahme sowie über die Auswahl der Teilnehmer entscheiden und sich hierbei ebenfalls meist an kurzfristigen Zielsetzungen orientieren. Zudem liegt bei den unmittelbaren Vorgesetzten häufig auch die Entscheidung über die Verwendung des Abteilungsbudgets. Wei-

terbildung tritt dann in Ressourcenkonkurrenz zu anderen notwendigen Maßnahmen und es besteht die Gefahr, dass systematisch zu wenig in Weiterbildung investiert wird.

Allerdings gibt es auch positive Beispiele. In einigen Unternehmen werden Führungskräfte auch danach beurteilt, ob es ihnen gelingt ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren.

Eine systematische Personalentwicklung, die anstrebt, vorausschauend die Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen zu entwickeln, nutzt den Betrieben, da die Wettbewerbsfähigkeit erhöht wird oder erhalten bleibt. Dadurch kann das Bestehen der Betriebe sichergestellt werden. Sie nutzt auch den Beschäftigten für den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Nach § 96 Abs. 1 Satz 2 BetrVG kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber die Ermittlung des Berufsbedarfs verlangen. Zudem ist in den Qualifizierungstarifverträgen der Metallindustrie festgehalten, dass der betriebliche Qualifikationsbedarf vom Arbeitgeber festzustellen und mit dem Betriebsrat zu beraten ist.

Die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs setzt dabei an zwei Punkten an. Einerseits sind die zukünftig erforderlichen Qualifikationen für den einzelnen Arbeitsplatz und den Betrieb als Ganzes zu ermitteln, andererseits ist der aktuelle Qualifikationsstand zu erheben. Für eine systematische Bedarfsanalyse stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Ein relativ einfaches Verfahren setzt bei den Beschäftigten an. Die Beschäftigten beurteilen hierbei in einem ersten Schritt ihre aktuelle Arbeitssituation und ihre Arbeitstätigkeiten. Dies kann entweder in Form einer schriftlichen Befragung erfolgen oder in Form einer Gruppenbesprechung oder eines Seminars. In einem zweiten Schritt ermitteln die Beschäftigten aufgrund der beschriebenen Tätigkeitsanforderungen ihre vorhandenen und ihre fehlenden Qualifikationen. Im Ergebnis steht der Qualifikationsbedarf aus Sicht der Beschäftigten fest. Individuelle Weiterbildungsbedürfnisse können hierbei ebenso einfließen wie z. B. Maßnahmen zur sozialen Kompetenz.

In einem dritten Schritt sind schließlich die Unternehmensziele und Strategien für die nächsten Jahre in die Bedarfsermittlung einzubeziehen. Hierbei

Eine systematische Personalentwicklung nutzt auch den Unternehmen, denn sie stärkt die Innovationsfähigkeit



„Mein Wissen von gestern kann ich heute noch anwenden. Wissen für morgen erwerbe ich durch Weiterbildung heute.“

Günter Hartmann,
Hartmanncoaching

sind Fragen zu berücksichtigen wie: „Wohin will sich der Betrieb entwickeln?“, „Welche technischen und organisatorischen Neuerungen sind dafür erforderlich?“, und „Welche Anforderungen ergeben sich daraus an die Qualifikation?“

Ist der Qualifizierungsbedarf festgestellt, ist dieser in einem abschließenden Schritt in einem Qualifizierungsplan festzuhalten. Durch die Festlegung des Qualifizierungsplanes werden Ressourcen und Zeiten der Beschäftigten für Qualifizierung verbindlich festgelegt. Ein solcher Qualifizierungsplan sollte enthalten, welche Mitarbeiter welche Qualifikation benötigen und in welcher Zeit die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt werden. Damit kommt dem Qualifizierungsplan eine strategische Bedeutung zu. Erst mit dessen Formulierung macht eine Qualifizierungsbedarfsanalyse Sinn und führt zu einer nachhaltigen Personalentwicklung. Zu beachten ist aber, dass die Aushandlung eines Qualifizierungsplanes nicht immer unumstritten ist. Schließlich wird damit das finanzielle und zeitliche Volumen für Weiterbildung festgelegt.

Arbeitsschritte: Eine betriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse umsetzen **Vorbereitung**

- Sachkundig machen über die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs nach § 96 Abs. 1 BetrVG. Prüfen, ob Ansprüche des Betriebsrates auf Mitwirkung bei der Qualifizierungsbedarfsanalyse aus einem Tarifvertrag bestehen, z.B. im Metallbereich der aktuelle Qualifizierungstarifvertrag.
- Festlegung der Zielgruppe, für die der Qualifizierungsbedarf ermittelt werden soll. Grundsätzlich sollten dies alle Kolleginnen und Kollegen im Betrieb sein. Es kann aber vorteilhaft sein, ein Verfahren für die Bedarfsermittlung zunächst bei einer Beschäftigtengruppe – z.B. einem Betriebsteil – zu testen.
- Sachkundig machen über die verschiedenen Methoden der Bedarfsermittlung. Eine gängige Variante, die hier zugrunde gelegt wird, erfolgt über die Auswertung von Qualifizierungsgesprächen.
- Erstellen eines Qualifikationsprofils – derzeitige und zukünftige Qualifikationsanforderungen – aller betroffenen Arbeitsplätze.
- Erstellen eines Fragebogens zur Erhebung des Qualifikationsstandes der Stelleninhaber.

Durchführung

- Information der Kolleginnen und Kollegen über die Bedarfsermittlung, z.B. auf Betriebsversammlungen. Dabei ist wichtig auch auf die Ängste einzugehen. Die Kolleginnen und Kollegen könnten z.B. befürchten, dass die Erhebung ihres Qualifikationsstandes negative Auswirkungen auf ihre Beschäftigung haben könnte.
- Systematische Einbeziehung der Vorgesetzten, um eine reibungslose Durchführung zu gewährleisten.
- Versand der Fragebögen zur Erhebung des Qualifikationsstandes an die Mitarbeiter.
- Auswertung der Ergebnisse, insbesondere Abgleich der Qualifikationen der Stelleninhaber mit den Qualifikationsprofilen der Stellen.
- Erstellen eines Qualifizierungsplans, Festlegung und Planung der notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen, prüfen, ob interne oder externe Qualifizierungen sinnvoll sind, Suche nach geeigneten externen Weiterbildungsanbietern, zeitliche Planung der Qualifizierungsmaßnahmen und Sicherstellung, dass der Produktionsablauf nicht gefährdet wird.
- Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen.

Nachbereitung

- Kontrolle, ob die Qualifikationsmaßnahmen tatsächlich durchgeführt wurden.
- Nachhaltigkeitsprüfung: Konnte die erworbene Qualifikation sinnvoll im Betrieb eingesetzt werden?

Zum Weiterlesen empfohlen:

IG Metall Baden Württemberg (2002):

Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mit den Beschäftigten, Quelle:

<http://www.agenturq.de/service/datei.html?id=39>



„Es wäre ein überzeugendes Signal zugunsten von Arbeit und Bildung, wenn die Bundesagentur für Arbeit das Angebot JobRotation offensiver fördern würde und die Betriebe es mehr nutzen würden.“

*Manuel Holl,
IG Metall*



„Aus Sicht eines kleinen Handwerksbetriebes bietet JobRotation die Möglichkeit, Mitarbeiter für eine Qualifizierung freizustellen. Durch begrenzte personelle Auswahlmöglichkeiten hätte eine notwendige Fortbildung nicht durchgeführt werden können. Mit dem Stellvertreter stand uns eine gut qualifizierte Aushilfskraft zur Verfügung. Ich konnte ihn im Anschluss der Maßnahme übernehmen. Die Methode JobRotation empfehle ich auf jeden Fall weiter.“

Inhaber Herr Platsch



DIE MÖGLICHKEIT ZUR UMSETZUNG BETRIEBLICHER QUALIFIZIERUNG

5. Instrumente, die Ressourcen für Qualifizierung schaffen



5. Instrumente, die Ressourcen für Qualifizierung schaffen

Ist der Qualifizierungsbedarf ermittelt, geht es um die Umsetzung einer betrieblichen Qualifizierungsstrategie. Auch wenn sich die Betriebsparteien in der Regel einig sind über die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen, erweist sich regelmäßig die Bereitstellung von Ressourcen für Weiterbildung als ein zentrales Problemfeld. Wir stellen im folgenden die beiden Instrumente Lernzeitkonten und Sabbatical vor, welche die Bereitstellung insbesondere von Lernzeiten strukturieren.

5.1. Lernzeitkonten

Betriebliche Lernzeitkonten sind ein Instrument, mit dem die zeitlichen Voraussetzungen für Weiterbildung geschaffen werden können. Durch die Einrichtung von Lernzeitkonten sollen Zeitkontingente für die (berufliche) Weiterbildung geschaffen, reserviert oder garantiert werden, die sich bedarfsgerecht während des gesamten Erwerbslebens nutzen lassen. Bisher sind Lernzeitkonten in ca. 11 Prozent der westdeutschen Betriebe eingeführt. Diese Betriebe unterscheiden sich von anderen weiterbildungsaktiven Betrieben durch eine höhere Beteiligungsquote der Beschäftigten (59 Prozent zu 45 Prozent). Zudem haben sie die Weiterbildung häufiger reguliert (46 Prozent zu 28 Prozent) und integrieren gering Qualifizierte stärker in die Weiterbildung. Die Beschäftigten erhalten damit zusätzliche Möglichkeiten Weiterbildungsangebote auszuwählen.

Lernzeitkonten knüpfen einerseits an bestehende Arbeitszeitkonten und andererseits an bereits bestehende Weiterbildungsansprüche an. Arbeitszeitkonten bilden die Grundlage dafür, eine tariflich oder individuell vereinbarte Regelarbeitszeit variabel zu bewirtschaften. Innerhalb festgelegter Bandbreiten kann die Regelarbeitszeit auf der Zeitachse unterschiedlich portioniert werden. Mehrarbeit kann als Zeitguthaben, Minderarbeit als Zeitschuld verbucht werden. In ca. jedem fünften Betrieb, der solche Zeitkonten einrichtet, verfallen die angesammelten Zeitguthaben, wenn definierte Grenzwerte überschritten werden. Es bietet sich daher an, Arbeitszeitguthaben, die sonst verfallen würden, auf Lernzeitkonten zu übertragen und für die berufliche Weiterbildung zu nutzen. Des Weiteren sollten Lernzeitkonten aufgefüllt werden, indem bestehende Ansprüche auf Weiterbildungszeiten zusammengefasst werden.

Diese setzen sich zusammen aus:

- gesetzlichen Anspruchsgrundlagen (z.B. Bildungsurlaubsgesetze der Länder),
- tarifvertraglichen Regelungen und
- betrieblichen Vereinbarungen.

Um Lernzeitkonten zu fördern, kann der Arbeitgeber für jede vom Arbeitnehmer in das Lernzeitkonto eingebrachte Zeit ebenfalls Lernzeiten in das Konto geben. Werden Lernzeitkonten nur aus Beiträgen der Beschäftigten gespeist, sollten die Guthaben für Weiterbildungsmaßnahmen im individuellen Interesse verwandt werden. Bringen auch die Arbeitgeber Lernzeiten ein, können die Guthaben für individuelle und betriebliche Weiterbildung verwandt werden. In diesem Fall sollten Betriebsrat und Personalmanagement ein gemeinsames Gremium bilden, das über die Verwendung der Kontenguthaben entscheidet.

So einfach das Konzept betrieblicher Lernzeitkonten erscheint, bei der betrieblichen Umsetzung ergeben sich einige Hürden, die überwunden werden müssen:

Lernzeitkonten sind gegen Insolvenz abzusichern!

Es sind Regelungen für den Fall vorzusehen, dass ein Beschäftigter den Betrieb verlässt (z.B. Renteneintritt) und auf dem Lernzeitkonto noch ein Guthaben ist.

Damit die Kontenguthaben gegen Insolvenz geschützt werden können, aber auch für eine eventuelle Auszahlung bei Renteneintritt, müssen die Zeitguthaben in Geldguthaben umgerechnet werden. Hierfür ist ein sinnvoller Bewertungsmaßstab zu entwickeln.

Arbeitsschritte: Lernzeitkonten betrieblich umsetzen

Vorbereitung

- Vereinbarung, für welche Form von Weiterbildung welche Anteile vom Arbeitgeber und vom Arbeitnehmer einzubringen sind. Orientierung am aktuellen Qualifizierungstarifvertrag der IG Metall für die Metall- und Elektroindustrie: Betrieblich notwendige Erhaltungs- und Anpassungsqualifizierung findet in der Arbeitszeit statt. Bei Entwicklungsqualifizierungsmaßnahmen, die es dem Beschäftigten ermöglichen eine höherwertige Arbeitsaufgabe zu übernehmen, bringen die Beschäftigten die Hälfte der Zeit in Form von unbezahlter Arbeitszeit als Eigenanteil mit

Betriebe, die Langzeit- oder Lernzeitkonten eingeführt haben, sind weiterbildungsaktiver als Betriebe, die keine solchen Konten haben.

ein. Den Beschäftigten wird die Möglichkeit gegeben, sich für die persönliche Weiterbildung unbezahlt freustellen zu lassen.

- Konfliktregelungsmechanismus vereinbaren, wenn zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten oder der Personalabteilung unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, um was für eine Weiterbildungsmaßnahme es sich im Einzelfall handelt.
- Vereinbarung über Lernzeitkonten, in die Beschäftigte Überstunden oder nicht in Anspruch genommene Urlaubstage einbringen, die für Weiterbildungszwecke genutzt werden können. Mit dem Personalmanagement aushandeln, dass die Arbeitgeberseite auch Lernzeiten in die Konten einbringt. Sicherung der Zeitguthaben auf den Lernzeitkonten gegen Konkursrisiken. Gegebenenfalls Inanspruchnahme externer Beratung, z.B. durch die IG Metall.

Durchführung

- Auf Betriebsversammlungen, im Intranet und durch Aushänge auf die verschiedenen Formen der Weiterbildung hinweisen und aktiv für die Nutzung der Lernzeiten werben und für die Einrichtung eines betrieblichen Lernzeitkontos.
- Mit der Personalabteilung gemeinsam ein Informationsblatt zur Nutzung der Lernzeitkonten erstellen.
- Mit dem Personalbereich vereinbaren, wie bei den Vorgesetzten für Lernzeiten geworben werden kann.

Nachbereitung

- Inanspruchnahme der Lernzeitkonten überprüfen und gegebenenfalls mit dem Personalbereich eine Strategie vereinbaren, wie eine höhere Nutzung realisiert werden kann.

Zum Weiterlesen empfohlen:

Hartmut Seifert (2002): Lernzeitkonten für lebenslanges Lernen, Friedrich Ebert Stiftung, Bonn



„Das Thema Weiterbildung mit all seinen Möglichkeiten muss noch viel flexibler gehandhabt werden und einen höheren Stellenwert in der Arbeitswelt bekommen. Wenn durch das Projekt „JobRotation“ der Bekanntheitsgrad stärker ins Bewusstsein rücken würde, wäre es ein tolles Ergebnis.“

Gabi Hurtig,

IG Metall

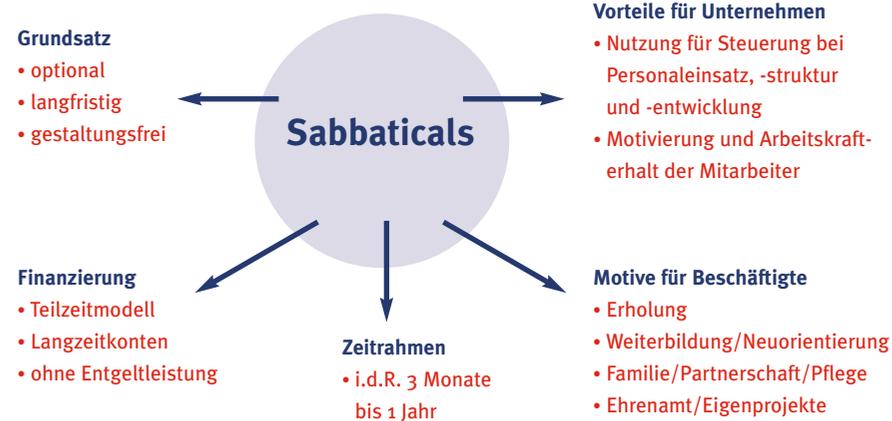
5.2. Sabbatical

Immer mehr Beschäftigte wünschen sich heute Spielräume in der persönlichen Arbeitszeitgestaltung und die Chance, ihren Berufsalltag für eine bestimmte Zeit zu unterbrechen. Doch wie sieht es mit den Möglichkeiten aus, solche Wünsche im Betrieb tatsächlich umzusetzen?

Sabbatical – diese in der deutschen Arbeitszeitlandschaft noch recht neue Idee steht für betriebliche Freistellungen ab einem Monat (Kurz Sabbatical) bis zu 12 Monaten oder sogar über mehrere Jahre. Das Modell finanziert sich z.B. durch den Verzicht auf bestimmte Einkommensanteile bei gleich bleibender Arbeitszeit (Teilzeitmodell), durch die Ansammlung von tariflichen oder betrieblichen Zuschlägen und Sonderleistungen oder auf unbezahlter Basis. Je nach aktueller betrieblicher Auslastung können durch die Nutzung von Sabbaticals im Unternehmen Stellvertretungsbedarfe entstehen. Diese lassen sich beispielsweise durch interne Umbesetzung oder – extern - mit Hilfe des JobRotationmodells abdecken. Nach Beendigung des Sabbaticals ist die Rückkehr in den Betrieb gewährleistet - wenn auch nicht unbedingt auf exakt den vorherigen Arbeitsplatz, so doch in jedem Fall auf eine vergleichbare Position. Ein gesetzlicher Anspruch auf ein Sabbatical existiert in Deutschland nicht, jedoch bietet das Teilzeitgesetz von 2001 neue Gestaltungsspielräume auch für Sabbaticals. In der betrieblichen Praxis findet die Nutzung von Sabbaticals idealerweise im Konsens statt. Für einen möglichst reibungslosen Aus- und Wiedereinstieg der Beschäftigten ist vor allem ein ausreichender Planungsvorlauf wichtig.

Gemeinsames Kennzeichen der meisten Sabbaticalangebote ist die Wahlfreiheit bei der zeitlichen Nutzung der Freistellung. Im Klartext: Wie und wofür die Zeit des Sabbaticals genutzt wird, bleibt ganz allein den freigestellten Personen überlassen. In der betrieblichen Praxis werden Sabbaticals als Variante flexibler Arbeitszeit in unterschiedlichen Formen und unter den verschiedensten Bezeichnungen angeboten, wie z.B. Freizeitblock, Flex-Leave, Wiedereinstellzusage oder Sabbatjahr.

Sabbaticals – ein neuer betrieblicher Freistellungsmodus zur Arbeits- und Lebensgestaltung



Insgesamt wird in Deutschland die Möglichkeit zu einer längeren Auszeit erst in wenigen Betrieben offeriert, dabei haben Mitarbeiter in Großbetrieben eher die Chance als in KMU. Eine weitaus größere betriebliche Verbreitung haben dagegen Arbeitszeitkontenmodelle. In der Ausgestaltung als so genanntes „Langzeitkonto“ bieten auch sie Chancen zu einer längerfristigen Freistellung. Häufiger gelten bei diesen Modellen allerdings bestimmte Vorgaben für die Nutzung der Freistellungszeit. Wie das Beispiel der Lernzeitkonten (s. Kap.6.4 5.1) zeigt, können arbeitszeitliche Regelungen auch gezielt für die Förderung und Umsetzung der beruflichen Weiterbildung eingesetzt werden.

Sabbaticals mit ihrem Prinzip der Nutzungsfreiheit sind dagegen grundsätzlich nicht an bestimmte betriebliche Vorgaben gebunden. Für ein Sabbatical sprechen von daher viele gute Gründe! Dies können Wünsche sein, sich eine Weile in sozialen, familiären oder persönlichen Vorhaben zu engagieren oder auch durch eine längere Erholungsphase notwendige neue Kraft zu schöpfen und so aktiv für den Gesundheitserhalt im weiteren Arbeitsleben zu sorgen.

Wie die Praxis der Inanspruchnahme von Sabbaticals zeigt, wird der „Ausstieg auf Zeit“ keineswegs allein für berufsferne Zwecke genutzt. Ganz im Gegenteil: Sabbaticals stehen oft in einem engen Zusammenhang mit dem Berufsleben. Dies zeigt sich am deutlichsten, wenn Beschäftigte die Zeit des Sabbaticals für die berufliche Weiterqualifizie-

rung nutzen. Umfangreichere Weiterbildungsvorhaben, wie z.B. eine Qualifizierung zum Meister oder Techniker oder das Erlernen einer beruflich notwendigen Fremdsprache sind „berufsbegleitend“ für viele Beschäftigte zeitlich kaum zu bewältigen. Alternativ dazu bietet ein Sabbatical den notwendigen Freiraum, eine berufliche Weiterbildung konzentriert und in einer kürzeren Zeitspanne zu absolvieren.

Unternehmen und ihre Wettbewerbschancen werden immer stärker beeinflusst von außerbetrieblichen Entwicklungen. Ob es sich um demographische Problematiken handelt oder die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ob es sich um zunehmenden Arbeitsdruck, den Anstieg von psychischen Erkrankungen („burn-out“) und die Wichtigkeit eines nachhaltigen Gesundheitserhalts dreht oder um die wachsende Notwendigkeit des lebensbegleitenden Lernens in der so genannten Wissensgesellschaft – all diese Entwicklungen machen gleichermaßen deutlich, das „Arbeit“ und „Leben“ nicht unvermittelt nebeneinander herlaufen, sondern sinnvoll miteinander verbunden werden müssen. Die Möglichkeit eines Sabbaticals kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Auch im engeren Blick auf den Betrieb birgt das Sabbaticalmodell wichtige Chancen für alle Beteiligten. Für das Unternehmen vergrößern sich die Möglichkeiten, den Personaleinsatz – Struktur und Entwicklung – optimal zu steuern. Für Beschäftigte eröffnet ein betriebliches Sabbatical-Angebot die Option, für einen befristeten Zeitraum persönlich oder beruflich wichtige Vorhaben zu verfolgen, ohne ihr Arbeitsverhältnis deswegen kündigen zu müssen. Der Ausstieg auf Zeit fördert den aktiven Umgang mit den eigenen zeitlichen Ressourcen und in der Balance unterschiedlicher Projekte und Anforderungen. Die Sabbatical-Anwender/innen kehren aus der Auszeit erfrischt bzw. durch neue berufliche Kenntnisse und/oder persönliche Erfahrungen motiviert zurück und können sich mit neuer Kreativität im Betrieb einbringen. Die besondere Möglichkeit und Wahlfreiheit in der Arbeitszeitgestaltung wirkt sich außerdem auf die Identifikation mit dem Unternehmen positiv aus und steigert die Attraktivität für potentielle Mitarbeiter.

Zum Weiterlesen empfohlen:

Barbara Siemers (2005): Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags, Peter Lang: Frankfurt/Main

Barbara Siemers (2001): Sabbaticals und Langzeiturlaub: Befristeter Ausstieg – Einstieg in mehr Lebensqualität?, in WSI-Mitteilungen, Heft 10



„Durch die Vorqualifizierung hatte ich eine bessere Chance im Unternehmen mein Können zu beweisen. 10% der theoretischen und praktischen Ausbildung waren für mich Neuland. JobRotation hat mir im Alter von 48 Jahren eine Festanstellung ermöglicht.“

Stellvertreter Herr W.



DIE MÖGLICHKEIT ZUR UMSETZUNG BETRIEBLICHER QUALIFIZIERUNG

6. Instrumente zur Umsetzung einer betrieblichen Qualifizierungspolitik



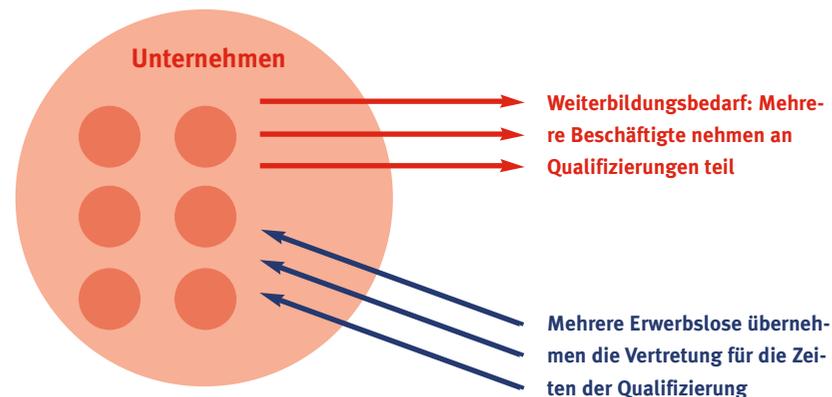
6. Instrumente zur Umsetzung einer betrieblichen Qualifizierungspolitik

Auch wenn Instrumente eingesetzt werden, welche den Ressourceneinsatz regeln, entsteht nicht automatisch eine betriebliche Weiterbildungskultur. Daher kann es sinnvoll sein unterstützende Instrumente einzusetzen. Im folgenden stellen wir das Instrument JobRotation vor, das zusätzliche Ressourcen für Weiterbildung mobilisieren kann und das Instrument Bildungspass, welches die Motivation für Weiterbildung fördern kann.

6.1 JobRotation

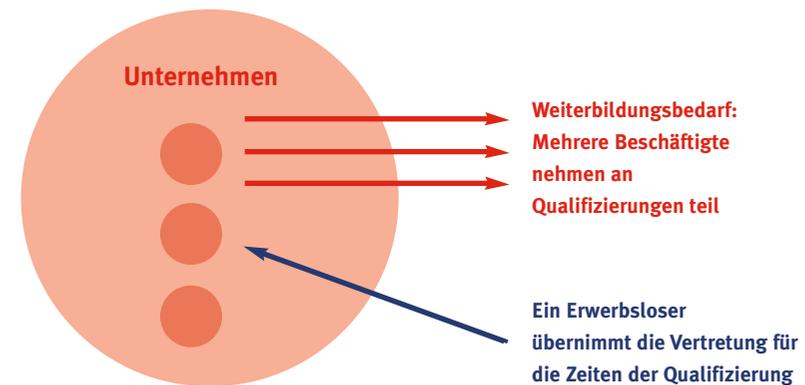
Das Prinzip von JobRotation ist denkbar einfach: Zur Deckung des betriebsspezifischen Qualifikationsbedarfes möchte ein Unternehmen Mitarbeiter für Weiterbildung freistellen. Zur Deckung des Arbeitsausfalls kommen zeitlich befristete zuvor arbeitslose Personen in das Unternehmen und übernehmen die Tätigkeiten der freigestellten Beschäftigten. Möglich ist auch die Qualifizierung der Stellvertretungskräfte vor ihrem Einsatz durch passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen.

JobRotation Variante: Grundmodell



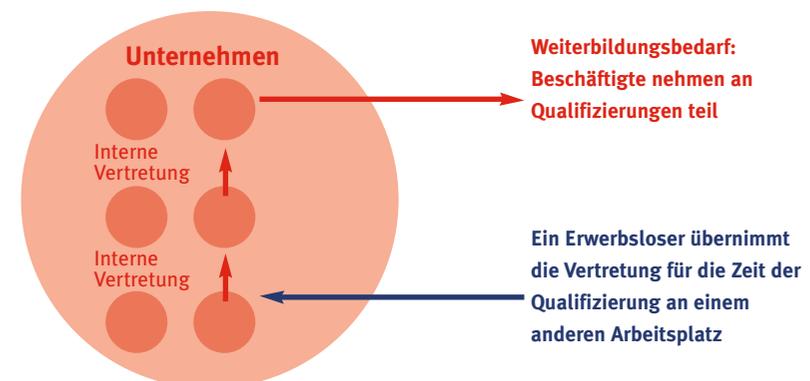
In der Praxis werden in der Bundesrepublik Deutschland wie auch in anderen Ländern, in denen Erfahrungen mit JobRotation gesammelt wurden, eine Vielzahl von Varianten angewandt. So können ein oder mehrere Beschäftigte, gleichzeitig oder nacheinander, an der Weiterbildung teilnehmen. Sie können von einem Stellvertreter parallel oder in Folge vertreten werden. Es können auch mehrere Stellvertreter - gleichzeitig oder nacheinander - die Beschäftigten vertreten.

JobRotation Variante: Gesamtausfallzeit wird durch einen Stellvertreter kompensiert



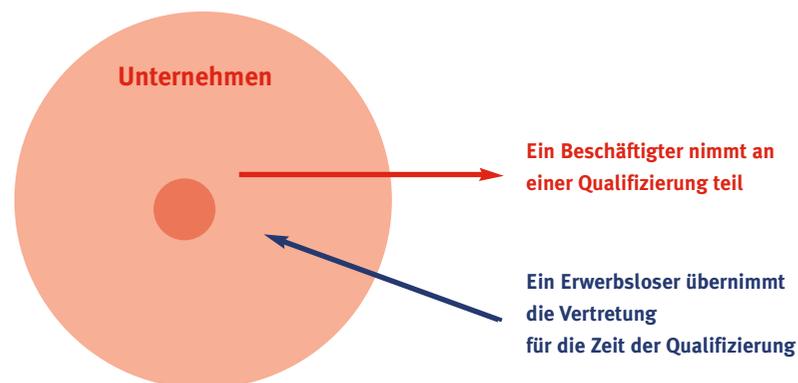
Der Stellvertreter muss nicht zwingend die Arbeit des zur Weiterbildung Freigestellten übernehmen, sondern kann auf einem anderen Arbeitsplatz eingesetzt werden. Die Arbeit des Freigestellten wird dann von einem anderen Beschäftigten übernommen. Solche Rotationsketten haben den Vorteil, dass über die sich in Weiterbildung befindlichen Beschäftigten hinaus auch andere Beschäftigte des Unternehmens ihre betrieblichen Kompetenzen erweitern können.

JobRotation Variante: Interne Vertretungsketten



In der einfachsten Variante, die häufig missverständlich als die „Standardvariante“ in der Literatur beschrieben wird, nimmt ein Beschäftigter an einer Qualifizierungsmaßnahme teil. Während der Weiterbildungszeit übernimmt ein Erwerbsloser für diese Zeit genau den Arbeitsplatz des Beschäftigten, der vorübergehend abwesend ist.

JobRotation gibt es in so vielen Variationen, dass eigentlich für jeden Betrieb ein passendes Modell dabei sein sollte.

JobRotation: Variante 1 : 1 Umsetzung

Bei den beschriebenen Varianten muss die Stellvertretungsphase zeitlich nicht mit der Weiterbildungsphase übereinstimmen. Die Weiterbildung kann zudem im Wechsel mit betrieblicher Arbeit organisiert werden; d. h. zum Beispiel, dass der Beschäftigte an drei Tagen in der Woche an der Qualifizierung teilnimmt und zwei Tage im Betrieb regulär tätig ist. Schließlich kann ein JobRotationprojekt auf einen Betrieb ausgerichtet sein oder mehrere Betriebe mit einem vergleichbaren Weiterbildungsbedarf nehmen gemeinsam an einem JobRotationprojekt teil. Nicht alle hier beschriebenen Varianten werden in allen in der Studie diskutierten Ländern gleichermaßen praktiziert. Festzuhalten bleibt jedoch, dass JobRotation ein sehr flexibles Instrument darstellt, das jeweils an den betrieblichen Bedarf angepasst werden kann.

Für die direkt Beteiligten – Betriebe, Beschäftigte und Erwerbslose – bietet JobRotation Vorteile:

- Es gibt eine Vielzahl von Betrieben, die einen Weiterbildungsbedarf haben, diesen aber aufgrund der Freistellungsproblematik und/oder des finanziellen Aufwandes nicht umsetzen können. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen können durch ihre dünne Personaldecke kaum längere Zeit auf ihre Mitarbeiter verzichten, da deren Abwesenheit betriebsintern nur schwer aufgefangen werden und zu Produktionsausfall führen kann. Zudem setzen sie ihren Qualifikationsbedarf eher sporadisch um. Eine mittelfristig vorausschauende Planung der Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung ist eher die Ausnahme. Für solche Betriebe bietet JobRotation durch die Bereitstellung von

Stellvertretern und die Teilfinanzierung der Weiterbildungskosten eine interessante Lösung. Darüber hinaus haben die Betriebe die Gelegenheit mit den Stellvertretern potentielle Mitarbeiter kennen zu lernen und diese nach Beendigung des Stellvertreterverhältnisses dauerhaft einzustellen. Insofern kann JobRotation auch als Personalrekrutierungsinstrument genutzt werden.

- Beschäftigte profitieren von JobRotation, da ihnen hierdurch Zeiten für Qualifizierung ermöglicht werden und sie damit die Möglichkeit bekommen, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen, sich für einen beruflichen Aufstieg zu qualifizieren oder ganz allgemein die Vorteile einer Qualifizierung zu nutzen.
- Erwerbslosen bietet JobRotation die Möglichkeit als Stellvertreter für einen befristeten Zeitraum in Arbeit vermittelt zu werden und damit Berufserfahrungen nachweisen zu können. Durch die marktgängigen Tätigkeiten und den direkten Kontakt zum Arbeitgeber und zu Kollegen erhöhen sie deutlich ihre Arbeitsmarktchancen. Im Rahmen der Stellvertretung können sie ihre Kompetenzen erweitern und unter Beweis stellen. Mit der Einbindung in das betriebliche Netzwerk erhalten sie Informationen – zum Beispiel über zukünftig frei werdende Stellen – die ihnen sonst wahrscheinlich nicht zugänglich wären. Unter Umständen verbleiben sie nach Beendigung der Stellvertretungsphase im selben Unternehmen.

Generell lässt sich festhalten, dass JobRotation allen Beteiligten Vorteile bringen kann. Auch aus gesellschaftlicher Sicht kann JobRotation als vorteilhaft angesehen werden. Indem Betriebe ihren Qualifikationsbedarf decken können, steigt deren Wettbewerbsfähigkeit und damit insgesamt der Wettbewerbsvorteil des Standortes Deutschland. Schließlich können aus gesellschaftlicher Sicht auch langfristig Kosten bei den Sozialversicherungen eingespart werden, wenn es gelingt die Stellvertreter nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

JobRotation nützt allen Beteiligten, den Betrieben, Beschäftigten und Erwerbslosen.



Ablauf zur Planung und Umsetzung einer JobRotation

Jedes JobRotation-Projekt hat seine eigene Struktur und ist in gewisser Weise einmalig. Die Partner und Teilnehmer bestimmen das Design und die Inhalte. JobRotation-Projekte müssen maßgeschneidert sein. Dies bewirkt, dass es eine Vielfalt von Varianten und Möglichkeiten der Umsetzung gibt. JobRotation kann und muss den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Beteiligten angepasst werden.

Ein Beispiel verdeutlicht dies:

Es wird geplant, dass insgesamt 16 Beschäftigte in unterschiedlichen Qualifizierungsformen integriert sind, wobei ständig vier Beschäftigte real qualifiziert werden und damit für ihre eigentliche Arbeit ausfallen. Der betrachtete Qualifizierungszeitraum beträgt ein Kalenderjahr und ergibt in der Summe eine Gesamtqualifizierungszeit von 3400 Stunden. In diesem Fall werden über JobRotation zwei Arbeitslose für ein Jahr eingestellt, welche die in der Qualifizierungsmaßnahme „gebundenen“ Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen vertreten. Praktische betriebliche Umsetzungserfahrungen zeigen, dass die über JobRotation eingestellten Arbeitslosen bereits nach kurzer Einarbeitungszeit Arbeiten im Betrieb übernehmen können. Dies müssen nicht unbedingt Tätigkeiten der zu qualifizierenden Beschäftigten sein. Es ist jedoch über interne Vertretungsketten sicherzustellen, dass jeweils einige dieser 16 Personen aus dem genannten Beispiel für die Qualifizierung von ihrer Arbeit entbunden werden können, denn die Qualifizierung findet während der Arbeitszeit statt. Es wird so der Raum geschaffen, um Qualifizierungen in größerem Umfang durchführen zu können, ohne dabei die betriebliche Leistungserbringung einschränken zu müssen.

Das Vorgehen kann in folgende Schritte grob unterteilt werden:

- Sensibilisierung und Information der Beteiligten,
- Durchführung einer Qualifizierungsbedarfsanalyse,
- Erstellung eines JobRotation-Konzepts inklusive Weiterbildungsplan,
- Auswahl und Initiierung entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen für den/die Beschäftigten, der/die freigestellt werden,
- Erarbeitung eines Stellen- und Anforderungsprofils für den/die Stellvertreter,
- Auswahl und Vorbereitung geeigneter Stellvertreter in enger Kooperati-

on mit der Arbeitsagentur sowie dem/den beteiligten Unternehmen bei gleichzeitiger Antragstellung der Förderung.

Um die JobRotation erfolgreich in die betriebliche Personalplanung einzubringen, sind verschiedene Schritte notwendig. Exemplarisch wird hier ein solcher Weg beschrieben.

Sensibilisierung der Beteiligten

Hier geht es darum, das Instrument der JobRotation – die Förderung der Weiterbildung von Mitarbeitern durch die Kompensation der Ausfallzeiten durch Stellvertreter (Arbeitssuchende) – in seinen Möglichkeiten, Variationen und der Umsetzung bei allen Beteiligten (Mitarbeiter, Betriebsrat, Unternehmensleitung) bekannt zu machen. Dabei ist die Grundlage die Sensibilisierung für die vorhandene und notwendige Weiterbildung aller Mitarbeiter.

Durchführung einer Qualifizierungsbedarfsanalyse

Die Grundlage der JobRotation bildet die Weiterbildung der Mitarbeiter. Diese umfasst sowohl die fachlichen, wie z.B. Produktschulungen, Einweisungen an neuen Maschinen, neue Software als auch die Weiterbildungen im Bereich der fachlich übergreifenden Inhalte wie z.B. Kommunikationsfähigkeiten, Kundenbetreuung u.v.a.m. Um den Bedarf festzustellen gibt es verschiedene Methoden, die in diesem Handbuch an anderer Stelle erläutert werden.

Erstellung eines JobRotation-Konzepts inklusive Weiterbildungsplan

Auswahl und Initiierung entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen für den/die Beschäftigten, der/die freigestellt werden. Aus der Erfassung des Bedarfes jedes einzelnen Mitarbeiters heraus gilt es nun ein Gesamtkonzept zu entwickeln. Dazu werden die notwendigen und möglichen Bildungsmaßnahmen zusammengestellt. Diese Maßnahmen müssen nicht zwangsläufig außerbetriebliche Schulungen sein. Auch innerbetriebliche, inhouse-Schulungen und e-learning können dazu mit erfasst werden. Aus diesen verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten wird für den Betrieb / die Abteilung ein Bildungsplan erarbeitet, d.h. es werden alle Mitarbeiter mit den zu erwartenden Schulungen und der entsprechenden Zeit erfasst. Aus dieser Zusammenstellung ergibt sich der Bildungsplan wie im Anhang ersichtlich. Um die Ausfallzeiten

„Kontinuierliche Weiterbildung – angepasst an die Bedürfnisse des Unternehmens und der Beschäftigten – ist möglich durch JobRotation.“

Anke Gatzke,
Bundesverband
JobRotation e.V.

durch andere abzusichern werden innerbetriebliche Vertretungsketten wie bei Urlaub, Krankheit und ähnlichen Abwesenheiten, sichergestellt. Bildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter können eingeplant und ggf. in Zusammenarbeit mit Bildungsträgern initiiert werden.

Erarbeitung eines Stellen- und Anforderungsprofils für den/die Stellvertreter

Der Einsatz des Stellvertreters erfolgt nur selten auf dem Arbeitsplatz, der durch die Weiterbildung frei wird. Meist wird der Zeitausfall an einer anderen beliebigen Stelle im Betrieb kompensiert. Dafür wird ein Stellenprofil erarbeitet bzw. das vorhandene dieser Stelle noch einmal auf die Aktualität hin überprüft.

Auswahl und Vorbereitung geeigneter Stellvertreter in enger Kooperation mit der Arbeitsagentur sowie dem/den beteiligten Unternehmen bei gleichzeitiger Antragstellung der Förderung

Parallel zur Erarbeitung des Stellenprofils sollte die zuständige Agentur für Arbeit bzw. die ARGE kontaktiert werden, um den Bedarf einer JobRotation und damit einer Stellvertretung anzumelden. Die zuständigen Mitarbeiter werden bei der Suche nach geeigneten Stellvertretern behilflich sein. Die Antragstellung zur Förderung mit allen im Anhang aufgeführten Unterlagen sollte zeitnah erfolgen.

Der Vorlauf von der Planung einer JobRotation bis zur Umsetzung beträgt in der Regel 2 – 3 Monate. Bei der erstmaligen Beantragung muss von einem um das vielfache größeren Zeitraum ausgegangen werden. Bedingt ist dies sowohl durch innerbetriebliche Sensibilisierungs- und Planungsphasen als auch durch den notwendigen Aufbau der Beziehungen zu den regionalen Agenturen vor Ort und der Auswahl der Stellvertretung. Der zeitliche Aspekt der Genehmigungsphase ist ebenso einzuplanen. Bei allen diesen sowohl vorbereitenden als auch umsetzungsorientierten Arbeiten können die Regionalvertreter des Bundesverbandes JobRotation aktiv mitwirken. Entsprechende Kontaktadressen sind auf der Seite des BV JobRotation www.jobrotation.de zu finden.

Zum Weiterlesen empfohlen:

Bundesverband JobRotation e.V.: Handreichung – JobRotation in Deutschland, Berlin

6.2. Der Bildungspass

Seit Mitte der 90er Jahre werden in Deutschland verschiedentlich Bildungspässe eingesetzt, die unter einer Vielzahl von Begriffen firmieren, wie Bildungspass oder -buch, Qualifikationspass oder -buch, Kompetenzpass oder -buch usw. Vorangekommen ist die Diskussion über die Einführung von Bildungspässen vor allem auch durch den Versuch, informell erworbene Fähigkeiten zu zertifizieren.

So unterschiedlich die Begrifflichkeiten, so unterschiedlich auch die Zielsetzung bzw. die angesprochenen Gruppen. So bestehen Bildungspässe für den Übergang zwischen Schule und Beruf, für den beruflichen Bereich auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene, für den ehrenamtlichen Bereich sowie für den privaten Bereich. Im folgenden wollen wir uns auf den beruflichen Bereich konzentrieren.

Der Bildungspass auf überbetrieblicher Ebene dient der Dokumentation von Kompetenzen, die ein Beschäftigter erworben hat. Dadurch wird es für die Beschäftigten einfacher, bei einem Wechsel ihres Arbeitsplatzes ihre Fähigkeiten nachzuweisen. Überbetriebliche Bildungspässe dienen daher vor allem der Förderung der Mobilität von Beschäftigten. Damit diese Funktion erfüllt werden kann, ist eine einheitliche Gestaltung regional oder branchenbezogen notwendig. Für eine betriebliche Qualifizierungsstrategie sind sie daher weniger geeignet. In der Regel nur dann, wenn mit der betrieblichen Qualifizierungsstrategie an bestehende Bildungspassmodelle angeknüpft werden kann. Hilfe bei der Klärung der Frage, ob ein Bildungspassmodell in einer Region oder für eine Branche besteht, an das angeknüpft werden kann, bietet www.bildungspass.de.

Auf betrieblicher Ebene geht es ebenfalls darum, erworbene Kompetenzen der Beschäftigten zu dokumentieren. Bei der Zielsetzung geht es einerseits darum, die vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten in einem Betrieb zu dokumentieren und diese so für den betrieblichen Einsatz zu nutzen. Zum anderen geht es aber auch darum, das Instrument dafür einzusetzen, um die Motivation der Beschäftigten für Weiterbildung zu erhöhen. Dadurch, dass eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter unmittelbar sieht, wann sie oder er das letzte Mal an Weiterbildung teilgenommen hat, kann dies ein Anreiz sein, sich um eine Weiterbildungsmaßnahme zu bemühen. Ebenso kann der Bildungspass bei den jährlich

Der Bildungspass ist ein einfaches Instrument, um Beschäftigte auf Weiterbildung aufmerksam zu machen.

stattfindenden Mitarbeitergesprächen genutzt werden.

In einem Maschinenbaubetrieb in Baden-Württemberg wurde Ende der 90er Jahre ein Bildungspass eingeführt, in dem alle Weiterbildungsmaßnahmen eines Mitarbeiters dokumentiert werden. Der Weiterbildungspass wird vor allem als motivationssteigerndes Instrument wie beschrieben eingesetzt. Er wird aber auch in anderer Hinsicht noch vom Betriebsrat genutzt. Erhält der Betriebsrat davon Kenntnis, dass in einer Abteilung Weiterbildung wenig genutzt wird, kann er von den Beschäftigten der Abteilung die Weiterbildungspässe einsammeln und sich einen Überblick über die durchgeführten Maßnahmen verschaffen. Bestätigt sich, dass zu wenig Weiterbildung durchgeführt wurde, findet ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, dem Betriebsrat und einem Vertreter der Personalabteilung statt, in dem Möglichkeiten zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung ausgelotet werden.

Im einfachsten Fall werden in einem Bildungspass formale Weiterbildungsmaßnahmen erfasst, der Pass enthält dann neben den Daten zur Person die folgenden Informationen:

- Bildungsmaßnahme
- Zeitraum (von... bis...)
- Umfang (in Stunden)
- Teilnahmebestätigung durch den Seminarleiter

Schwieriger wird es, wenn auch informell im Arbeitsprozess erworbene Qualifikationen dokumentiert werden sollen. Dann ist es notwendig Qualifikationen zu beschreiben und in einem Qualifikationsraster festzuhalten. In diesem Fall ist es sinnvoll sich an bestehenden Bildungspassmodellen zu orientieren (vgl.oben).

Arbeitsschritte: Einen Bildungspass betrieblich umsetzen

Vorbereitung

- Feststellen, welche Ziele mit einem Bildungspass erreicht werden sollen. Soll der Bildungspass rein betrieblich genutzt werden oder auch überbetrieblich, sollen nur formell erworbene Qualifikationen (z.B. in Seminaren) dokumentiert werden oder auch Qualifikationen, die im Arbeitsprozess erworben wurden?
- Soll der Bildungspass überbetrieblich genutzt werden sind Informatio-

nen über bestehende Bildungspassmodelle notwendig.

- Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite über die Einführung eines Bildungspasses. Klären, inwieweit dieser für die betriebliche Personalentwicklung genutzt werden kann.
- Vereinbarung mit der Arbeitgeberseite über die Einführung von Bildungspässen, deren Ausgestaltung und die Informationen, die in diesen festgehalten werden sollen.

Durchführung

- Information der Beschäftigten über den Bildungspass und deren Zielsetzung, um Misstrauen bei den Beschäftigten abzubauen.
- Austeilen der Bildungspässe an alle Beschäftigten.

Nachbereitung

- Nachfrage bei den Beschäftigten, ob der Bildungspass genutzt wird.
- Kann der Bildungspass für die betriebliche Personalentwicklung genutzt werden, gibt es Verbesserungsmöglichkeiten bei der Gestaltung?

Zum Weiterlesen empfohlen:

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens, Machbarkeitsstudie im Rahmen des BLK-Verbundprojektes, Berlin 2004

http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungspass_mit_zertifizierung_informellen_lernens.pdf

Bildungspässe - Machbarkeit und Gestaltungsmöglichkeiten, Tagungsband des internationalen Fachkongresses vom 21./22. Januar 2003 in Saarbrücken, http://www.profilpass-online.de//files/bp_b_1__1.pdf



„Bildung ist ein anstrengender Prozess, welcher nicht nur über den Kopf stattfindet.“

Wolfgang

Schnecking,

JobconsultingPlus -

Regionalbüro Nord



„Ohne die Teilnahme am Projekt JobRotation hätte ich auf dem Arbeitsmarkt schlechte Chancen. Die kaufmännische Fortbildungsmaßnahme war inhaltlich auf dem neuesten Stand. Wir haben auch gutes schriftliches Material erhalten, dass in der Praxis viel genutzt wird. Durch eine sehr gute theoretische und praktische Vorbereitung auf meinen neuen Arbeitsplatz habe ich eine Festanstellung erhalten.“

Stellvertreterin Frau Badstübner



DIE MÖGLICHKEIT ZUR UMSETZUNG BETRIEBLICHER QUALIFIZIERUNG

7. Wie passt alles zusammen?

7. Wie passt alles zusammen?



Wie in der Einführung schon erwähnt, stehen die beschriebenen Instrumente nicht unabhängig nebeneinander sondern können sich gegenseitig ergänzen.

Auf der Ebene der Bedarfsermittlung können Qualifizierungsgespräche und die Qualifizierungsbedarfsanalyse grundsätzlich einzeln genutzt werden. Sinnvoller ist jedoch die aufeinander abgestimmte gemeinsame Nutzung beider Instrumente. Ausschließlich Qualifizierungsgespräche durchzuführen, ohne diese in einer anschließenden Bedarfsermittlung auszuwerten, würde dazu führen, dass Weiterbildung unsystematisch erfolgt. Schließlich könnte hierdurch auch der Fall eintreten, dass die Gespräche nicht ernst genommen werden und als eine leidige Pflicht aufgefasst werden, die sowieso nichts bringt. Sie würden immer wieder verschoben, neben anderen vermeintlich wichtigeren Themen kurz abgehandelt oder ganz ausfallen.

Eine Qualifizierungsbedarfsanalyse ohne Qualifizierungsgespräche birgt die Gefahr in sich, dass die Qualifizierungswünsche der Beschäftigten nicht ausreichend wahrgenommen werden. Die Orientierung an den Qualifizierungsgesprächen bei der Bedarfsermittlung schafft dagegen bei den Beschäftigten das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Zudem wird das Qualifizierungsgespräch dadurch aufgewertet und zu einem wichtigen Instrument der Personalentwicklung.

Auf der Ebene der Instrumente die Ressourcen sichern stellen Lernzeitkonten und Sabbatical sinnvolle Ergänzungen dar. Lernzeitkonten regeln Ansprüche der Beschäftigten auf Zeiten für persönliche berufliche Weiterbildung, ebenso wie sie durch Sabbatical geschaffen werden. Lernzeitkonten sind aber in der Regel für kürzere Weiterbildungsmaßnahmen sinnvoll, dagegen werden durch eine Sabbaticalregelung Ansprüche auf Zeiten für längere Qualifizierungsmaßnahmen, die in der Regel mindestens ein Jahr dauern, geschaffen.

Durch JobRotation schließlich werden auf der Ebene der unterstützenden Instrumente die Möglichkeiten eröffnet, Qualifizierungszeiten in Anspruch zu nehmen. Indem ein Stellvertreter eingesetzt wird ist es den Beschäftigten möglich, auch bei voller Auftragslage, ihr Lernzeitkonto zu „räumen“ oder die Sabbaticalregelung in Anspruch zu nehmen.

Der Bildungspass als unterstützendes Instrument setzt auf der betrieblichen Ebene, bei der Motivation der Beschäftigten für Weiterbildung an.

„Mit dem besonderen Charme von JobRotation, der Verknüpfung von arbeitsmarkt- und qualifikationspolitischen Zielsetzungen, stellt dies ein überzeugendes Angebot dar, lebensbegleitendes Lernen zu realisieren.“

*Thomas Habenicht,
IG Metall*



ANHANG¹

¹ Die folgenden Materialien sind auf der beigelegten CD als Word-Datei enthalten



I. Adressen: Wohin kann ich mich als Betriebsrat wenden, wenn ich weitere Unterstützung brauche?

Aktuelle Information zu Weiterbildungsthemen und JobRotation bietet:

- Die Web-Seite der IG Metall: www.igmetall.de und das Berufsbildungsportal der IG Metall: www.igmetall-wap.de
- Die Web Seite des Bundesverbandes JobRotation e.V.: www.jobrotation.de
- Die Web-Seite des gemeinsamen Projektes vom Bundesverband JobRotation e.V. und IG Metall: www.igmetall.jobrotation.de

Die Regionalbüros bieten Unterstützung vor Ort:

- Regionalbüro Nord in Bremen: www.jobconsultingplus.de
- Regionalbüro Mitte in Magdeburg: www.regionalbuero-mitte.jobrotation.de
- Regionalbüro Ost in Berlin: www.regionalbuero-ost.jobrotation.de
- Regionalbüro Süd in Stuttgart: www.regionalbuero-sued.jobrotation.de

Rund um Weiterbildung – Beratung für Betriebsräte bieten:

- Hartmanncoaching: Günter Hartmann, Beratung zu Personal- und Organisationsentwicklung (speziell auch für Betriebs- und Personalräte), Führungskräfte training, Kommunikationstraining, Ausbildung zum/zur Lernprozessbegleiter-in, Coaching und Mediation: www.hartmanncoaching.de
- JobConsultingPlus: Dr. Barbara Siemers/Wolfgang Schnecking, Arbeitsschwerpunkte: berufliche Qualifizierung, Personalentwicklung, Personalvermittlung, Qualifizierungsbedarfsermittlung, Langzeitfreistellungen und Arbeitszeitberatung: www.jobconsultingplus.de

II. Rechte aus Tarifverträgen



Tarifvertraglich wurde das Thema Weiterbildung bereits in den 60er Jahren in Rationalisierungsschutzabkommen aufgegriffen. Qualifizierung spielte in diesen Abkommen aber noch eine untergeordnete Rolle, an erster Stelle ging es um Kündigungsschutz und Verdienstsicherung. Eine offensive Wendung erhielten Qualifizierungstarifverträge in den 80er Jahren. Aufgrund des Strukturwandels und der Krisenprozesse in mehreren Branchen kam dem Thema Weiterbildung eine tragende Funktion zur Beschäftigungssicherung zu. In den 90er Jahren wurde schließlich Qualifizierung als eigenständiges gewerkschaftliches Thema etabliert. Dies sind z.B. der Tarifvertrag zur Förderung der Umschulung und Fortbildung in der Druckindustrie vom 01.10.1990, der Tarifvertrag zur Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung für die Textil- und Bekleidungsindustrie aus dem Jahr 1997, der Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie Baden Württembergs vom 01.09.2001 oder der Qualifizierungstarifvertrag der Feinstblechpackungsindustrie vom 01.04.2004. Jüngstes Beispiel ist der Tarifvertrag zur Qualifizierung auf den sich IG Metall und Arbeitgeber in Nordrhein-Westfalen am 22. April 2006 verständigt haben. Nach Übernahmeempfehlung von IG Metall-Vorstand und Gesamtmetall erfolgte die Übernahme in seinen wesentlichen Bestandteilen in den regionalen Tarifgebieten. Wesentliche Inhalte des Tarifvertrages sind:

- Der Arbeitgeber ist verpflichtet, regelmäßig mit dem Betriebsrat über die Unternehmensplanung zu sprechen - insbesondere über den daraus resultierenden Personalbedarf und die Qualifizierungsplanung. Dabei müssen die besonderen Belange älterer Arbeitnehmer/innen, Teilzeitbeschäftigter und Beschäftigter mit Familienpflichten berücksichtigt werden.
- Auf der Basis der ermittelten Qualifizierungsbedarfe werden mit den Beschäftigten regelmäßige (in der Regel jährliche) Gespräche geführt, um den individuellen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Wenn Bedarf besteht, werden im Anschluss Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart, die verbindlichen Charakter haben. Beschäftigte haben das Recht den Betriebsrat zu diesem Gespräch hinzuzuziehen.
- Konflikte zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sollen möglichst einvernehmlich im Betrieb entschieden werden. Bei weitergehenden Streitigkeiten kann eine paritätische Kommission eingerichtet werden, die eine Einigung her-

beiführt. Kommt es auch dort zu keiner Einigung, kann beispielsweise die tarifliche Einigungsstelle gemäß Manteltarifvertrag angerufen werden.

- Im Tarifvertrag werden verschiedene Arten von Qualifizierung unterschieden:
 - Betrieblich notwendige Erhaltungs- und Anpassungsqualifizierung für das eigene Aufgabengebiet sowie Umqualifizierung für eine gleich- oder höherwertige Aufgabe im Betrieb, wenn bisherige Arbeitsaufgaben wegfallen. Diese Weiterbildung findet in der Arbeitszeit statt; die Kosten trägt der Arbeitgeber.
 - Bei dem Wunsch an einer Qualifizierungsmaßnahme teilzunehmen, die es dem Beschäftigten ermöglicht, eine höherwertige Arbeitsaufgabe übernehmen zu können, handelt es sich um eine Entwicklungsqualifizierung. Dabei bringt der/die Beschäftigte die Hälfte der Zeit für die Weiterbildungsmaßnahme in Form von unbezahlter Arbeitszeit als Eigenanteil mit ein. Eine Verrechnung mit Guthaben aus Arbeitszeitkonten ist möglich.

Weiterhin gibt es die Möglichkeit sich unbezahlt für persönliche berufliche Weiterbildung freistellen zu lassen. Persönliche berufliche Weiterbildung ist im Grundsatz geeignet, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben; es besteht jedoch aufgrund der aktuellen Beschäftigungssituation kein betrieblicher Bedarf für derartige Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei sind zwischen dem Arbeitgeber und dem Beschäftigten zu vereinbaren: Beginn und Dauer der Maßnahme, die Art der Freistellung und der Anspruch auf Wiedereinstellung nach Ende der Maßnahme. Die Weiterbildungskosten trägt der/die Beschäftigte.

Zum Weiterlesen empfohlen:

IG Metall (2006): IG Metall erreicht Tarifvertrag zur Qualifizierung, Gesicherte Ansprüche für Beschäftigte und Betriebsräte, Frankfurt/M.

Quelle: http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A342C90-A62371B7/internet/docs_ig_metall_xcms_17189__2.pdf

IG Metall Vorstand, Bereich Tarifpolitik (2006): Tarifvertrag Qualifizierung. Eine Handlungshilfe: www.igmetall-wap.de

III. Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung



a. Musterbetriebsvereinbarung Qualifizierung

Die nachfolgende Betriebsvereinbarung basiert auf dem Qualifizierungstarifvertrag der Metallindustrie. Sie gestaltet und konkretisiert die o.g. tariflichen Bestimmungen.

§ 1 Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des/der....., einschließlich aller Mitarbeiter/innen mit ruhenden Arbeitsverträgen.

§ 2 Zielsetzung

Die Betriebsvereinbarung verfolgt insbesondere die Zielsetzung, durch ein ständiges und bedarfsgerechtes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen die Personalentwicklung zu verbessern, die berufliche und persönliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern, sowie die Effizienz und Effektivität der Tätigkeiten und der Dienstleistungen zu steigern. Hierzu gehören die Nachwuchsförderung, die ständige Entwicklung und Weiterentwicklung aller beschäftigungsrelevanten Kompetenzen (fachlich, methodisch, sozial etc.), der Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten aufgrund anderer oder geänderter Tätigkeitsanforderungen, die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen im Sinne einer Aufstiegsqualifizierung und die Qualifizierung für den beruflichen Wiedereinstieg z.B. nach der Elternzeit.

§ 3 Erhebung der Ist-Analyse

Zunächst bedarf es der Erhebung einer Ist-Analyse in der Dienststelle. Zur Erstellung der Analyse ist zunächst unter Einbeziehung der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten die aktuelle und zukünftige Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur, die Personalausstattung sowie erkennbare Veränderungen fachlicher, technischer, organisatorischer, methodischer und inhaltlicher Natur zu erörtern. Der sich daraus ergebende Qualifikationsbedarf ist zu ermitteln und festzuhalten. Weiterhin sind künftige Arbeitsanforderungen und vorhandene Qualifikationsprofile abzuglei-

chen und bei vorhandenen Diskrepanzen sind notwendige Maßnahmen vorzuschlagen.

§ 4 Qualifizierungsgespräche

Alle Beschäftigten haben einen Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch mit der jeweiligen Führungskraft, in dem der Qualifizierungsbedarf und die Qualifizierungswünsche des/der Beschäftigten zu erheben sind.

Diese Gespräche sind mindestens jährlich mit dem Beschäftigten zu führen. Arbeitgeber und Betriebsrat legen jährlich die Zeitspanne fest, während der die Gespräche zu führen sind. Die Gespräche können auch als Gruppengespräche geführt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Gespräche mit verhinderten Gruppenmitgliedern individuell nachzuholen sind und Beschäftigte in Elternzeit oder Beurlaubung aus anderen Gründen rechtzeitig einbezogen werden.

Die Tätigkeits- und Qualifizierungswünsche des/der Beschäftigten sind zu besprechen und in ein Protokoll aufzunehmen. Unterschiedliche Positionen und Sichtweisen zwischen Führungskraft und Beschäftigtem sind ebenfalls im Protokoll festzuhalten.

Zur Unterstützung der Gesprächsführung ist der Gesprächsleitfaden heranzuziehen, der von der Dienststellenleitung und dem Betriebsrat unter Einbeziehung von Sachverständigen erarbeitet wurde (siehe Anlage). Der Leitfaden ist den Beteiligten vor den Gesprächen auszuhändigen. Alle Führungskräfte sind mindestens einmalig vor Aufnahme der Gespräche zu qualifizieren.

Das Gespräch ist rechtzeitig, mindestens mit einer Frist von zwei Wochen, von der Führungskraft anzukündigen und den Beteiligten (Beschäftigten, Personalabteilung, Betriebsrat) bekannt zu geben. Den Beschäftigten ist auf Wunsch Gelegenheit zu geben sich auf das Gespräch vorzubereiten. Über das Gespräch ist von der Führungskraft ein schriftliches Protokoll anzufertigen, das vollständig die Gesprächsergebnisse enthält. Dieses Protokoll ist den Beschäftigten, der Personalabteilung und dem Betriebsrat unverzüglich bekannt zu geben. Abweichende bzw. ergänzende Stellungnahmen der Beschäftigten sind innerhalb einer Woche den Beteiligten zu übergeben.

Auf Wunsch der Führungskraft bzw. des/der Beschäftigten ist zum Gespräch ein Vertreter des Betriebsrates, die Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung sowie die Personalabteilung beizuziehen.

§ 5 Umsetzung des Qualifizierungsbedarfs

Gemäß §§ BetrVG beraten der Arbeitgeber und der Betriebsrat nach Abschluss der Qualifikationsgespräche mindestens einmal im Kalenderjahr über die Umsetzung des erhobenen Qualifikationsbedarfs für die Beschäftigten. Weitergehende Mitbestimmungsrechte des Personalrates werden von den nachfolgenden Bestimmungen nicht berührt. Der Betriebsrat ist berechtigt der Dienststellenleitung eigene Vorschläge für Weiterbildungsmaßnahmen zu machen.

Themen, Inhalte, Anzahl, Umfang und Art der Qualifikationsmaßnahmen, deren zeitliche Lage und zeitliche Struktur (z.B. Angebote in Teilzeit) die Anzahl der Teilnehmer/innenplätze und der erforderliche Personalausgleich werden vom Arbeitgeber und dem Betriebsrat mindestens einmal im Kalenderjahr gemeinsam beschlossen. Hierzu ist eine schriftliche Vereinbarung zu treffen.

Für Mitarbeiter/innen, die in ihrer beruflichen Entwicklung bisher benachteiligt waren, werden zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die eine Weiterqualifikation zur Übernahme von höherwertigen Tätigkeiten vorbereiten. Dies gilt auch für Beschäftigte, die ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können. Bei allen Qualifizierungsmaßnahmen sind Frauen entsprechend ihrem Anteil an der jeweiligen Zielgruppe der Fortbildung zu berücksichtigen.

Qualifizierungen, die Frauen den beruflichen Aufstieg, insbesondere auch aus den unteren Entgeltgruppen, ermöglichen sowie Wiedereinstiegsqualifizierungen für Beschäftigte nach längerer Abwesenheit (z.B. Elternzeit) sind in ausreichendem Maße anzubieten (siehe auch Bundesgleichstellungsgesetz und vergleichbare Regelungen der Landesgleichstellungsgesetze).

Ist zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat keine Einigkeit zu erzielen, so ist die Einigungsstelle anzurufen. Dies gilt für den Fall, dass der Arbeitgeber Maßnahmen plant oder durchführt, die dazu führen, dass sich die

Tätigkeit von Beschäftigten ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen. Die Einigungsstelle entscheidet abschließend. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Der Arbeitgeber schreibt die vereinbarten Maßnahmen für die Beschäftigten zeitnah betriebsöffentlich aus und organisiert deren Umsetzung intern bzw. extern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Beschäftigte mit individuellen Arbeitszeiten und Beschäftigte in Elternzeit bzw. Beurlaubte gleichberechtigte Teilnahmemöglichkeiten erhalten.

Die Teilnehmer/innen bewerben sich für die Maßnahmen durch die Einreichung eines entsprechenden Antrages bei der Dienststellenleitung. Hierzu ist eine Frist von mindestens 4 Wochen zwischen Ausschreibung und Antragseingang festzulegen.

Die Teilnehmer/innenauswahl erfolgt durch einen paritätisch besetzten Qualifizierungsausschuss, den Arbeitgeber und Betriebsrat unter Einbeziehung der Gleichstellungsbeauftragten bilden und beruht auf vorher zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat und Gleichstellungsbeauftragten vereinbarten Auswahlkriterien.

Dieser Ausschuss ist für die Behandlung und Entscheidung aller Fragen und Beschwerden zuständig, die in der Umsetzung bzw. Durchführung der Maßnahmen entstehen können. Kann der Qualifizierungsausschuss keine Einigung erzielen, entscheidet auf Antrag die Einigungsstelle.

§ 6 Budgetbildung und Freistellungsanspruch

Die Kosten der Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Kosten für die bezahlten Freistellungen, einschließlich der Reisekosten im Sinne der Reisekostenverordnung werden soweit sie nicht von Dritten zu tragen sind, grundsätzlich aus den von der Dienststelle jährlich zur Verfügung gestellten Haushaltsmitteln finanziert. Für die Weiterbildung sind angemessene Haushaltsmittel zur Verfügung zu stellen.

Die Beschäftigten werden unter Fortzahlung des Entgeltes für die Qualifizierungsmaßnahmen von der Arbeit freigestellt. Jede/r Beschäftigte hat

neben etwaigen gesetzlichen Ansprüchen (z.B. Bildungsurlaub) einen Freistellungsanspruch für die berufliche Weiterbildung nach dieser Vereinbarung von mindestens fünf Arbeitstagen je Kalenderjahr über den in § 7 betrieblich festgestellten Bedarf hinaus. Für Teilzeitbeschäftigte ist der Freistellungsanspruch in der Höhe der wöchentlichen Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten zu gewähren. Der Anspruch ist einmalig auf das folgende Kalenderjahr übertragbar.

Eine Beteiligung der Beschäftigten an den Maßnahmekosten ist bei überwiegender Verwertbarkeit der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten durch die Beschäftigten zulässig. Die Beteiligung erfolgt ausschließlich an den Freistellungskosten, d.h. durch vorhandene Zeitguthaben. Eine mögliche Kostenbeteiligung ist vom Qualifizierungsausschuss vor der Ausschreibung maßnahmebezogen zu genehmigen und laufend zu überwachen. In der Ausschreibung ist der Zeitanteil des/der Beschäftigten am Zeitumfang der Qualifizierungsmaßnahme prozentual zu benennen.

§ 7 Freistellungsvereinbarung für allgemeine Weiterbildung

Die Beschäftigten haben nach einer Betriebszugehörigkeit von fünf Jahren einen Anspruch auf eine Freistellungsvereinbarung bis zu einer Dauer von höchstens 3 Jahren, zum Zweck ihrer allgemeinen, beruflichen Weiterbildung. Eine Teilfreistellung ist zulässig. Während der Dauer und für den Umfang der Freistellung ruhen die Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis.

Der Antrag auf Freistellung nach diesem Paragraphen ist mindestens 6 Monate vor dem beabsichtigten Freistellungsbeginn zu stellen. Im Antrag sind Beginn, Dauer, Umfang und Begründung für die Freistellung zu nennen. Dem Antrag ist spätestens 3 Monate vor dem Beginn der beantragten Freistellung zu entsprechen. Die Vereinbarung bedarf der Schriftform. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben unberührt. Die Freistellungsvereinbarung kann seitens des/der Beschäftigten mit einer Frist von drei Monaten zum Monatsende vorzeitig gekündigt werden. Nach Ablauf der Vereinbarung und bei vorzeitiger Kündigung hat der Beschäftigte Anspruch auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz in der Dienststelle. Die Freistellungsvereinbarungen sind beschäftigungswirksam umzusetzen.

§ 8 Zertifizierung und Anerkennung

Jede/r Teilnehmende und die Dienststelle erhält nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme eine schriftliche Teilnahmebestätigung, aus der die Themenstellung, die Art der Maßnahme, der zeitliche Umfang, die vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten, sowie die durchführende Stelle hervorgehen.

Der Arbeitgeber und der Betriebsrat werden sich darum bemühen, gemeinsam eine Anerkennungsvereinbarung für Weiterbildungsleistungen über die betriebliche Ebene hinaus zu initiieren.

Bei der Besetzung höherwertiger Stellen sind Beschäftigte, die entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen absolviert haben, bevorzugt zu berücksichtigen.

§ 9 Schlussbestimmungen

Diese Vereinbarung kann unter Einhaltung einer Frist von 6 Monaten jeweils zum Ende des Kalenderjahres gekündigt werden. Die Bestimmungen dieser Vereinbarung wirken im Fall der Kündigung fort, bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung.

Datum:

Unterschriften:

.....

b. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Qualifizierungsgespräch

1. Mindestens einmal jährlich finden zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Vorgesetzten Qualifizierungsgespräche statt. Mitarbeiter und Vorgesetzte bereiten sich anhand des vom Betriebsrat und Arbeitgeberseite gemeinsam erstellten Gesprächsleitfadens vor. In diesen Gesprächen wird über aktuelle und zukünftige Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gesprochen und Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Die Durchführung der Gespräche ist für beide Seiten verpflichtend.
2. Das Qualifizierungsgespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden.
3. Über das Gespräch ist von dem Vorgesetzten ein schriftliches Protokoll auf dem dafür vorgesehenen Protokollbogen anzufertigen, das vollständig die Gesprächsergebnisse enthält. Dieses Protokoll ist den Beschäftigten, der Personalabteilung und dem Betriebsrat unverzüglich bekannt zu geben.
4. Können sich Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht über das Gesprächsergebnis einigen, lädt der Vorgesetzte zeitnah mit einer Woche Vorlauf zu einem weiteren Gespräch ein, zu dem – bei beiderseitigem Einverständnis – eine weitere Person hinzugezogen werden kann. Auf Wunsch vermitteln Personalabteilung und Betriebsrat einen Gesprächsmoderator. Können in diesem zweiten Gespräch Meinungsverschiedenheiten auch nicht ausgeräumt werden, wird der Vorgesetzte über den Personalbereich die Schlichtungsstelle anrufen. Darüber hinaus hat der Mitarbeiter die Möglichkeit über den Betriebsrat die Schlichtungsstelle anrufen. Es kommt zu einem Schlichtungsverfahren.

c. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Qualifizierungsbedarfsanalyse

1. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, eine Qualifizierungsbedarfsanalyse in allen Betriebsteilen durchzuführen und diese in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Der Betriebsrat wird in alle Schritte bei der Durchführung der Qualifizierungsbedarfsanalyse eingebunden.
2. Der ermittelte Qualifizierungsbedarf wird von dem Qualifizierungsauftragten im Hinblick auf die Durchführung notwendiger Qualifizie-

rungsmaßnahmen strukturiert und gebündelt. Die Qualifizierungsmaßnahmen werden in den jährlich zu erstellenden Qualifizierungsplan eingestellt. Der Qualifizierungsplan wird unter Berücksichtigung von geplanten Maßnahmen (Soll), durchgeführten Maßnahmen (Ist) und dem neu erfassten Bedarf jährlich fortgeschrieben.

3. Der Betriebsrat erhält jegliche Information über alle Qualifizierungsmaßnahmen und deren Bewertung; ebenso wird die Zeitschiene mit ihm beraten. Für den Fall, dass es bei dem Soll-Ist-Abgleich für die Qualifizierungsbedarfsanalyse Meinungsverschiedenheiten geben sollte, gilt folgendes: Streitfälle werden in einem dafür eingerichteten Ausschuss, der aus zwei Vertretern des Arbeitgebers sowie zwei Betriebsratsmitgliedern besteht, entschieden.
4. Sollte eine Einigung nicht möglich sein, werden Geschäftsführung und Betriebsratsvorsitzender den Fall behandeln. Darüber hinaus können die Vertreter der IG Metall zu Rate gezogen werden.

d. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Lernzeitkonten

1. Ein Lernzeitkonto wird für jeden Beschäftigten eingerichtet. Das Lernzeitkonto wird aufgefüllt aus Guthaben der Beschäftigten auf Kurzzeitkonten, die aufgrund von Überschreitung einer Inanspruchnahmefrist ansonsten verfallen würden.
2. Die Zeitguthaben auf den Lernzeitkonten sind ausschließlich für den Zeiteanteil, den der Beschäftigte bei der im Qualifizierungstarifvertrag beschriebenen Entwicklungsqualifizierung aufzubringen hat sowie für die persönliche Weiterbildung vorgesehen.
3. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, einen geeigneten Insolvenzschutz für die Zeitguthaben auf den Lernzeitkonten einzurichten.

e. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: JobRotation

1. Die Grundlage einer JobRotation ist die Erfassung des Bildungsbedarfes.
2. Aus der kontinuierlichen Durchführung von Qualifizierungsbedarfsanalysen ergibt sich ein weiterer Handlungsbedarf. Dieser wird durch die planmäßige Organisation der JobRotation umsetzbar, an der der Betriebsrat beteiligt wird.
3. Die für jeden Mitarbeiter erfasste und benötigte Qualifizierung wird in einem Bildungsplan festgehalten, der auf betrieblicher oder Abteilungsebene aggregiert wird. Die Bildungspläne sind dem Betriebsrat zur Abstimmung vorzulegen. Die Ausfallstunden werden durch eine Stellvertretung nach dem Prinzip der JobRotation (Kompensation des Ausfalls der Arbeitszeit durch befristete Einstellung eines zuvor Arbeitssuchenden als Stellvertreter) ausgeglichen.
4. Betriebsrat und Arbeitgeber sind sich darin einig, dass Zugang zur Weiterbildung vor allem auch Beschäftigtengruppen erhalten sollen, die sonst wenig berücksichtigt werden, wie an- und ungelernete, ältere oder weibliche Mitarbeiter.
5. Betriebsrat und Arbeitgeber sind sich darin einig, dass das Instrument JobRotation zur Umsetzung der notwendigen Weiterbildung als planmäßiges Verfahren in den Betriebsablauf und der Personalentwicklung integriert wird.

f. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Bildungspass

1. Die jährlich durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen und wesentliche nachweisbare Qualifizierungen am Arbeitsplatz sind in einem Bildungspass vom Mitarbeiter zu erfassen und vom Vorgesetzten abzuzeichnen. Sie dienen als Nachweis der Qualifizierung.
2. Betriebsrat und Arbeitgeber verständigen sich gemeinsam über die Ausgestaltung des Bildungspasses. Beide Seiten können externen Sachverstand bei Ausgestaltung und betrieblicher Umsetzung hinzuziehen.

g. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Sabbatical

Soll die Möglichkeit der Inanspruchnahme eines Sabbaticals in einer Qualifizierungsvereinbarung festgehalten werden, so ist hierfür lediglich der erste Absatz des § 7 der Mustervereinbarung „Freistellungsvereinbarung für allgemeine Weiterbildung“ wie folgt zu ändern:

„Die Beschäftigten haben nach einer Betriebszugehörigkeit von fünf Jahren einen Anspruch auf eine Freistellungsvereinbarung bis zu einer Dauer von höchstens 3 Jahren, zum Zweck ihrer persönlichen Entwicklung. Persönliche Entwicklung schließt die persönliche Weiterbildung und Neuorientierung, Familie/Partnerschaft/Pflege, Ehrenamt oder Eigenprojekte und sonstige persönliche Gründe ein. Eine Teilfreistellung ist zulässig. Während der Dauer und für den Umfang der Freistellung ruhen die Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis.“

IV. Musterleitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch²



1. Arbeitsmittel und technische Ausstattung des Arbeitsplatzes

- Wenn ich spontan an die Arbeitsmittel und technische Ausstattung denke, was stört mich ganz besonders daran?
- Was müsste geschehen, das sich dies ändert?
- Welche Arbeitsmittel haben sich in der letzten Zeit verändert?
- Welche bisherigen Arbeitsmittel beherrsche ich gegenwärtig unzureichend?
- Welche technischen Ausstattungen haben sich verändert?
- Was hat mich bei der technischen Ausstattung in meiner Arbeit behindert?
- Welche zusätzlichen Arbeitsmittel/technischen Verfahren würden meine Arbeit erleichtern?
- Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

Der Leitfaden stellt lediglich eine mögliche Form für eine Gedächtnisstütze dar.

Günstig ist es, wenn die Antworten auf einem separaten Blatt festgehalten werden!

2. Arbeitsorganisatorische Aufgaben

- Wenn ich spontan an meine arbeitsorganisatorischen Aufgaben denke, was stört mich an meinen Aufgaben?
- Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben haben sich an meinem Arbeitsplatz im letzten Jahr verändert?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben beherrsche ich an meinem Arbeitsplatz nur unzureichend?
- Welche meiner arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind sehr monoton und müssten verändert werden?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind so umfangreich, dass sie mich manchmal überfordern?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben könnte ich zusätzlich leisten und welche würde ich dafür abgeben?
- Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

² Der Musterleitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch wurde übernommen aus IG Metall Baden-Württemberg (2003): Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung, Stuttgart

V. Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs³



3. Sozial-kommunikative Veränderungen

- Wenn ich an die Kommunikation zwischen den KollegInnen denke, was stört mich ganz besonders daran?
- Was müsste geschehen, damit sich die Kommunikation verbessert?
- Welche Maßnahmen wären nötig, um das Arbeitsklima zwischen den KollegInnen innerhalb des Bereichs und außerhalb des Bereichs zu verbessern?
- Welche besonderen Maßnahmen wären für mich hilfreich, um besser mit meinen KollegInnen/Vorgesetzten umzugehen?
- Welche neuen Herausforderungen sehe ich persönlich im Umgang mit den KollegInnen/Vorgesetzten auf mich zukommen?

Zusammenfassung der Entwicklungsziele

- Wenn ich aus diesen Punkten ein kurzes Resümee ziehe, was wäre für meine berufliche Weiterbildung notwendig, um meine Arbeitssituation zu verbessern?
- Worin sehe ich meine Entwicklungsziele und welche Maßnahmen müssten als erstes getroffen werden, um dies zu erreichen?
- Welches wäre die wichtigste Qualifizierungsmaßnahme, die ich benötige und warum?

Allgemeine Daten:

.....

Mitarbeiter/-in

.....

Abteilung/Ort

.....

Gruppe

.....

Dauer (von/bis)

.....

Tag des Gesprächs

.....

Letztes Gespräch

.....

Tätigkeit/Funktion

.....

Letzte Stellenbeschreibung

.....

Vorgesetzte/r

.....

Verwendete Unterlagen

³ Der Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs wurde übernommen aus IG Metall Baden-Württemberg (2003): Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung, Stuttgart

1. Die aktuelle Tätigkeit wurde zwischen MitarbeiterIn/Gruppe und Vorgesetzter/m anhand der Tätigkeitsbeschreibung besprochen.

- ja, welche:
- nein

2. Mit dem/der MitarbeiterIn/Gruppe wurden die zukünftigen Entwicklungen seines/ihrer Arbeitsbereichs vom Vorgesetzten dargelegt und auf seine/ihre Qualifizierungsanforderungen hin erläutert.

- ja, welche:
- nein

3. Der/die MitarbeiterIn/Gruppe sieht für seine/ihre Tätigkeiten Qualifizierungsbedarf.

- ja, welche:
- nein

4. Der/die Vorgesetzte sieht notwendigen Qualifizierungsbedarf für den/die MitarbeiterIn/Gruppe.

- ja, welche:
- nein

5. Wurden die im letzten Qualifizierungsgespräch vereinbarten Maßnahmen umgesetzt?

- ja nein
- nein, weil

6. Konnten die erworbenen Kenntnisse in der Praxis angewandt werden?

- ja nein
- nein, weil

7. Auf folgende Qualifizierungsmaßnahmen haben sich Vorgesetzte/r und MitarbeiterIn geeinigt:

Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen für den/die MitarbeiterIn

Bezeichnung der Qualifizierungsmaßnahme	Begründung für die notwendige Maßnahme	Priorität (1-3)*	Voraussichtlicher Zeitraum	Intern(I) Extern (E)
1				
2				
3				
4				

* 1 = hoch, 2 = mittel, 3 = niedrig

Bezeichnung der Qualifizierungsmaßnahme	Begründung für die notwendige Maßnahme	Priorität (1-3)*	Voraussichtlicher Zeitraum	Intern(I) Extern (E)
1				
2				
3				
4				

* 1 = hoch, 2 = mittel, 3 = niedrig

8. Es wurde Einigung auf Qualifizierungsmaßnahmen erzielt.

- ja
- nein

8a. Begründung bei Nein aus Sicht des/der Vorgesetzten:

.....

.....

.....

8b. Begründung bei Nein aus Sicht des/der MitarbeiterIn/Gruppe:

.....

.....

.....

9. Der Betriebsrat, Personalrat bzw. die Paritätische Kommission wurden informiert

- ja
- nein

VI. Checkliste zur Vorbereitung einer JobRotation



Bestätigung des Gesprächsergebnisses

.....
Datum und Unterschrift Vorgesetzte/r

.....
Datum und Unterschrift MitarbeiterIn/Gruppe

- Welche Bildungsziele wurden festgestellt (Defizitanalyse, pers. Wünsche des Mitarbeiters, Qualifizierungsbedarfsanalyse)?
- Welche Bildungsziele wurden durch Personalabteilung/ Unternehmensleitung bestätigt?
- Wo und wann können diese Ziele umgesetzt werden?
- Sind alle Weiterbildungen im Bildungsplan erfasst?
 - Namentliche Aufstellung der Mitarbeiter, die an Bildungen teilnehmen werden.
 - Welche Position im Unternehmen hat der/die zu bildende Mitarbeiter/in?
 - Welche Weiterbildungsinhalte werden vermittelt? (ausführlich darstellen)
 - Wann werden diese realisiert (Stundenanzahl mit voraussichtlicher Umsetzung)? Erfassung einzeln und in Gesamtsumme.
- Sind alle Mitarbeiter mit ihrem persönlichen Bildungsbedarf erfasst?
- Sind auch die Mitarbeiter erfasst, die gewöhnlich nicht an Weiterbildung teilnehmen?
- Sind alle Bildungen erfasst – auch die routinemäßigen wie z. B. Sicherheitsschulungen, Produktschulungen etc.?
- Welche/r Mitarbeiter/in kann durch wen vertreten werden?
 - Stellvertreterketten festlegen (ähnlich wie bei Urlaub / Krankheit)
- An welcher Stelle im Betrieb kann ein neuer Mitarbeiter eingesetzt werden?
- Wie sieht das Stellenprofil dafür aus?
- Ist die zuständige Agentur für Arbeit / ARGE von der Planung einer JobRotation informiert worden?
- Sind die Antragsunterlagen zur Förderung der Stellvertretung vorhanden (von der Agentur zugesandt)?
- Sind alle Fragen beantwortet?



VII. Finanzierungsmöglichkeiten für JobRotation

Eine JobRotation besteht aus verschiedenen Teilen und muss daher auch in der Betrachtung der Finanzierung unterteilt werden. Hierbei handelt es sich um fünf verschiedene Kostenanteile, die bei einer JobRotation betrachtet werden und deren Zusammensetzung oft auch innerhalb einer Kostenposition aus verschiedenen Finanzierungen bestehen kann.

Der erste Kostenfaktor sind die Weiterbildungskosten für den Mitarbeiter und die Kosten seines Arbeitszeitausfalls (z.B. Lohnfortzahlung – hier allgemein als Unterhaltskosten bezeichnet). Für den Stellvertreter können ebenfalls Kosten für Weiterbildung anfallen und die Finanzierung seines Lebensunterhaltes in Form eines Anstellungsverhältnisses oder anderer Varianten gilt es hier zu berücksichtigen.

Zur Unterstützung der Initiierung, Beantragung und Durchführung der JobRotation kann externe Hilfe in Anspruch genommen werden. Die Finanzierung dieser Unterstützung ist beispielhaft im dritten Punkt aufgelistet.

... für die Stammitarbeiter (Weiterbildung und Unterhalt)

- a) Mittel des Unternehmens
- b) Kofinanzierung durch Landesmittel
- c) Kofinanzierung durch Bundesmittel z.B. „Meisterbafög“
- d) Mittel der BA - Weiterbildung für bestimmte Arbeitnehmer (§§ 77, 235c, 417 SGB III)
- e) Mittel des Europäischen Sozialfonds
- f) private Mittel des Arbeitnehmers
- g) Mittel der Kommunen

... für die Stellvertretung (Unterhalt und/oder Qualifizierung)

- a) Mittel der Bundesagentur für Arbeit (BA)
 - Trainingsmaßnahme nach § 48 Sozialgesetzbuch III (SGB III)
 - Arbeitsbeschaffungsmaßnahme mit Qualifizierungsanteil
 - Strukturanpassungsmaßnahme
 - Lohnkostenzuschüsse für bestimmte Arbeitssuchende z.B. Ältere, An- und Ungelernte, Langzeitarbeitslose
 - Freie Mittel (§ 10 SGB III)
 - Förderung der beruflichen Weiterbildung durch Vertretung (Eingliederungszuschuss -§ 229 SGB III)
- b) Mittel des Unternehmens
- c) Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF)
- d) Mittel der Kommunen Bundessozialhilfegesetz BSHG / SGB II

... für externe Unterstützung bei der Durchführung

- a) Landesmittel
- b) Mittel des Unternehmens
- c) Mittel der BA (§§ 232, 37a, 10 SGB III)
- d) Mittel des Europäischen Sozialfonds
- e) Mittel der Wirtschaftsförderung (Bund, Land, regional)



VIII. Checkliste der Unterlagen zur Beantragung einer JobRotation

Folgenden Unterlagen werden für die Beantragung einer JobRotation durch das Unternehmen benötigt:

Antragsunterlagen von der Agentur für Arbeit für die Förderung:

Formular Einstellungszuschuss bei Vertretung (EZV)

De-minimis-Erklärung*

Bildungsplan

namentliche Aufstellung der Mitarbeiter, Position im Unternehmen, Weiterbildungsinhalte und Zeitraum; Kosten der Weiterbildung/der Freistellung

befristeter Arbeitsvertrag mit Stellvertretung und den dazugehörigen Unterlagen

Gewerbeanmeldung/Registereintrag

***De-minimis** ist ein Begriff aus dem Subventionsrecht der Europäischen Union. Beihilfen bzw. Subventionen eines EU-Mitgliedstaates an ein Unternehmen bedürfen der Genehmigung durch die Europäische Kommission, wenn sie sich wettbewerbsverzerrend auswirken können.

Nach der Mitteilung der Kommission vom 6. März 1996 gelten als „de minimis“-Beihilfen die Beihilfen, die von einem Mitgliedstaat an ein Unternehmen vergeben werden und deren Betrag als geringfügig anzusehen ist. Folglich sind sie von der Anwendung der Wettbewerbsregeln ausgenommen.

Die Gesamtsumme der einem Unternehmen gewährten De-minimis-Beihilfen darf 100.000 EUR bezogen auf einen Zeitraum von drei Jahren nicht übersteigen.

Da die Förderung von Stellvertretern durch die Bundesagentur für Arbeit eine öffentliche Förderung ist, muss daher von den Unternehmen eine Erklärung über früher bezogene öffentliche Förderungen abgegeben werden.

Nicht förderfähig ist JobRotation in Unternehmen aus den Bereichen Schiffsbau, Verkehr, Landwirtschaft, Fischerei und Kohle/Stahl.



IX. Zeitlicher Ablauf einer JobRotation

Struktur:

- Erfassung der Bildungsziele aus Mitarbeitergesprächen / Qualifizierungsvereinbarungen und der möglichen Umsetzung der Bildungsziele anhand abgestimmter Bildungsinhalte
- Absicherung der innerbetrieblichen Vertretungsketten
- Initiierung der JobRotation mit Stellvertreterauswahl und Beantragung der Förderung

Zeitlicher Ablauf der Organisation

innerbetrieblich

- Bildungsbedarf erfassen/eruiieren
- Bildungsbedarf planen (lt. ermitteltem Bedarf und Zusagen der Unternehmensleitung)
- Auswahl der Weiterbildungseinrichtungen/ innerbetrieblicher Bildung/ Inhouse-Schulung, e-learning und anderes
- Einarbeitung der geplanten Bildung in Bildungsplan entsprechend geschätzter Zeit und geplantem Inhalt für die Mitarbeiter
- Erfassung der „regelmäßigen“ Bildung im Bildungsplan (z.B. Sicherheits- und Produktschulungen)
- Zusammenfassung der Bildungen entsprechend Mitarbeiter und Kosten im Bildungsplan (ein Musterbildungsplan befindet sich auf der beigefügten CD)
- Stellenbeschreibung für Stellvertretung erarbeiten
- Antragsunterlagen zusammenstellen/ auf Vollständigkeit überprüfen/versenden
- Durchführung der JobRotation

außerbetrieblich

- Bundesagentur für Arbeit und/oder ARGE (Arbeitgeberservice) kontaktieren und Bedarf einer JobRotation melden
- Antragsunterlagen anfordern
- Auswahl des Stellvertreters in Zusammenarbeit mit BA entsprechend erarbeitetem Profil; ggf. Nachqualifizierung abstimmen
- Antragsbearbeitung durch BA/ARGE

Impressum

Herausgeber:
IG Metall Vorstand
Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik

Bundesverband JobRotation e.V.

Redaktion:
Anke Gatzke/Thomas Habenicht/Roman Jaich

Konzept und Gestaltung:
Werbegentur Zimmermann GmbH,
Frankfurt/Main

Druck:
apm AG, Darmstadt

März 2007