



# GUTE BEISPIELE FÜR BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG

## Der Hintergrund der Fallstudien betriebliche Weiterbildung

Weiterbildung ist in diesen Zeiten wichtiger denn je – da sind sich eigentlich alle einig.

Vielerorts passiert aber noch zu wenig. Es mangelt an Strategien der Unternehmen, das Thema ist immer noch nicht hinreichend in den Betrieben verankert. Weiterbildung kommt noch zu wenig insbesondere bei gering qualifizierten Kolleg\*innen an. Und: Auch unsere Betriebsräte wollen sich vielerorts nicht wirklich damit befassen.

Andererseits haben sich in vielen Betrieben Betriebsräte und Arbeitgeber, gewerkschaftlich Aktive und Beschäftigte bereits auf den Weg gemacht – Zukunftsvereinbarungen geschlossen und Qualifizierungsprogramme initiiert, um die beruflichen Perspektiven unserer Kolleg\*innen zu sichern und zu verbessern. Um den persönlichen Zugang von Beschäftigten zu Weiterbildung zu erleichtern, hat die IG Metall außerdem das Projekt Weiterbildungsmentor\*innen auf den Weg gebracht.

### Fallstudien betriebliche Weiterbildung:

- Interviews mit 15 Betriebsräten
- Fragestellungen:
  - Was ist im Betrieb zu Weiterbildung auf den Weg gebracht worden?
  - Wie sind die Erfahrungen?
  - Was waren Erfolgsfaktoren und Hindernisse?
  - Was lässt sich daraus ableiten, lernen und übertragen?

Wir wollten uns solche Initiativen genauer anschauen, um Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf allen Ebenen des betrieblichen Miteinander systematisch identifizieren zu können. Im Zeitraum Juni bis Oktober 2022 interviewten Kolleginnen des Ressorts Grundsatzfragen 15 Betriebsräte zum Thema betriebliche Weiterbildung (WB).

Ausgewählt wurden die Betriebe in Zusammenarbeit mit den Weiterbildungs-Coaches der Bezirke, die für die Umsetzung des von der IG Metall durchgeführten und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Projekt Fallstudien betriebliche Weiterbildung

Ansprechpartnerin: Dr. Katrin Mohr, Res. Grundsatzfragen IG Metall Vorstand, Kontakt: [katrin.mohr@igmetall.de](mailto:katrin.mohr@igmetall.de)

Transferprojekt Weiterbildungsmentor\*innen

Ansprechpartner: Milan Huhn, Res. Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik, Kontakt: [milan.huhn@igmetall.de](mailto:milan.huhn@igmetall.de)

#### Impressum:

Herausgeber: IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt

vertreten durch den Vorstand, 1. Vorsitzender: Jörg Hofmann, Kontakt: [vorstand@igmetall.de](mailto:vorstand@igmetall.de)

V.i.S.d.P./Verantwortlich nach § 18 Abs. 2 MStV: Thomas Würdinger, Alte Jakobstr. 149, 10969 Berlin, Leiter Ressort Grundsatzfragen, Kontakt: [thomas.wuerdinger@igmetall.de](mailto:thomas.wuerdinger@igmetall.de)

weitere Herausgeber: FB Betriebspolitik, Res. Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik / FB Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik, Res. Bildungs- und Qualifizierungspolitik • Wilhelm-Leuschner-Str. 79 • 60329 Frankfurt/M.

geförderten Transfairprojekts Weiterbildungsmentor\*innen zuständig sind. Auch Bevollmächtigte haben uns geholfen.

Kriterium war, dass die Betriebsparteien

- ▶ eine innovative Initiative zur Qualifizierung der Beschäftigten
- ▶ oder zur Bewältigung der Transformation ergriffen
- ▶ oder sich generell beim Thema Weiterbildung auf den Weg gemacht haben

## **Ziele des Projekts**

Die Bestandsaufnahme betrieblicher Weiterbildungsinitiativen soll zeigen, was in den Betrieben (gut) läuft, was sich vielleicht auf andere übertragen lässt, wo (noch) Hindernisse zu überwinden sind und welche politisch-strategischen Schlussfolgerungen daraus gezogen werden können.

## **Was daraus entstanden ist**

Die Interviews haben wir nach wissenschaftlichen Maßstäben ausgewertet, die betrieblichen Beispiele vergleichend analysierend. Die Ergebnisse wurden in einem [kurzen Bericht](#) und einer [Präsentation](#) kurz und bündig zusammengefasst.

Außerdem haben wir für alle betrieblichen Fallbeispiele ein ausführliches Betriebsporträt verfasst, in dem wir die Weiterbildungsinitiativen und Erfahrungen detailliert beschreiben und analysieren. Diese Porträts findet Ihr in alphabetischer Reihenfolge in dieser Broschüre.

## **Danksagung**

Bei unseren Interviewpartner\*innen aus den 15 Betrieben möchten wir uns nochmals ganz herzlich bedanken. Sie haben nicht nur ihre Erfahrungen und Einschätzungen mit uns geteilt. Sie haben dadurch auch spannende Einblicke ermöglicht, aus denen wir lernen und politische Ableitungen treffen können. Das soll auch andere betrieblich aktive Kolleg\*innen dabei unterstützen, Weiterbildung im Betrieb stärker voranzubringen. Bedanken möchten wir uns auch bei Marleen Hascher, die uns als studentische Hilfskraft tatkräftig und hervorragend unterstützt hat sowie den Koordinator\*innen des Transfairprojekts Weiterbildungsmentor\*innen und den Mentor\*innen-Coaches in den Bezirken für ihre Mithilfe.

## **DAS PROJEKT WEITERBILDUNGSMENTOR\*INNEN DER IG METALL**

**Weiterbildung im Betrieb zum Thema machen, die digitale Transformation aktiv und im Sinne der Beschäftigten gestalten. Wie das geht? Mit den Weiterbildungsmentor\*innen, die im Rahmen des Transferprojektes WBM ausgebildet werden.**

Weiterbildung ist ein Schlüssel in der Transformation. Die Landschaft der Angebote erscheint jedoch häufig wie ein Dschungel bzw. eine Wüste. Möglichkeiten sind bei vielen Kolleg\*innen nicht bekannt oder nicht vorhanden. Es gibt auch Widerstände gegenüber erneutem Lernen. Da ist es gut, wenn jemand die Weiterbildung ins Rollen bringt, Mut macht und Wege aufzeigt. Genau das ist die Rolle der betrieblichen Weiterbildungsmentor\*innen. Mit Unterstützung des BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) bildet die IG Metall Kolleg\*innen zu Weiterbildungsberater\*innen und Initiatoren für berufliche Weiterbildung und Qualifizierung aus.

Pro teilnehmendem Betrieb werden zwei bis drei Betriebsrät\*innen oder Vertrauensleute in einer Qualifizierungsreihe (3 Module) ausgebildet. In jedem Betrieb werden praxisnahe Projekte entwickelt. Die betrieblichen Projekte werden von den bezirklichen Mentor\*innen Coaches auch außerhalb der Qualifizierungsreihen begleitet. So werden die Mentor\*innen in die Lage versetzt, nachhaltige Weiterbildungsstrukturen im Betrieb zu schaffen.



# Inhaltsverzeichnis

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| ABB                         | 4-6   |
| Achenbach Buschhütten       | 7-9   |
| Bosch Feuerbach             | 10-12 |
| Bosch Rexroth               | 13-15 |
| EJOT                        | 16-18 |
| Festo                       | 19-21 |
| Heller                      | 22-24 |
| IAV                         | 25-27 |
| Magna Salzgitter            | 28-30 |
| Mercedes Marienfelde        | 32-34 |
| Thyssenkrupp Rasselstein    | 35-37 |
| Schnellecke Logistics       | 38-40 |
| Siemens                     | 41-43 |
| Thyssenkrupp Marine Systems | 44-46 |
| VW Zwickau                  | 47-49 |



## AUF NEUEN LERNPFADEN UNTERWEGS: DIE FUTURE SKILLS INITIATIVE BEI ABB DEUTSCHLAND

ABB ist ein globaler Großkonzern mit Geschäftsbereichen in der Elektrifizierung, Industrieautomation, Antriebstechnik sowie Robotik und entwickelt, plant, produziert und wartet in diesen Bereichen Anlagen und Einrichtungen aller Art. In Deutschland beschäftigt das Unternehmen 7.800 Mitarbeiter\*innen. Im Gegensatz zu klassischen Unternehmen in der Automobilbranche oder im Maschinenbau ist der Anteil der Produktion und damit der „Blue Collar“-Beschäftigten mit ca. 27 Prozent eher gering, der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss mit 65 Prozent hoch. Dies generiert andere Bedarfe und erfordert und ermöglicht eine andere Art der Weiterqualifizierung, sagt Daniela Schiermeier, die Konzernbetriebsratsvorsitzende von ABB Deutschland.<sup>1</sup>

„Wir versuchen neue Wege mit einer modularen Struktur der Weiterqualifikation zu entwickeln, bei der sich Beschäftigte schwerpunktmäßig aussuchen, worin die Weiterqualifikation erfolgen soll.“

Daniela Schiermeier  
KBR-Vorsitzende ABB Deutschland

### Transformation der Produktpalette zu Green Tech

Da ABB eine breite Produktpalette anbietet – von der Steckdose bis zum Leitsystem für Kraftwerke, stellen sich die Herausforderungen der Transformation in den verschiedenen Bereichen sehr unterschiedlich dar. Im Bereich der Leittechnik für Kraftwerke bedeutet Transformation zum Beispiel den Ausstieg aus der Kohle und den Einstieg in die Wasserstoffindustrie. Bei der Steckdosenproduktion geht es beispielsweise darum, fossile Materialien durch Rezyklate oder andere CO<sub>2</sub>-neutrale Materialien zu ersetzen. Alle Bereiche stehen vor der Aufgabe, Produkte nachhaltiger zu machen und den Kund\*innen klimafreundliche Lösungen anzubieten. Hierbei spielt *Green Tech* – grüne Technologie – eine wichtige Rolle und stellt deshalb auch einen wichtigen neuen Bereich der betrieblichen Weiterbildung dar.

Weiterbildung muss angesichts der Unterschiedlichkeit der Geschäftsbereiche und Herausforderungen bei ABB differenziert gestaltet werden, ist Daniela überzeugt „ (...) bei unseren Beschäftigten sind die Bedarfe sehr unterschiedlich und es ist nicht so, dass es die eine Weiterqualifikation gibt, die für alle passt. Wir versuchen neue Wege mit einer modularen Struktur der Weiterqualifikation zu entwickeln, bei der sich Beschäftigte schwerpunktmäßig aussuchen, worin die Weiterqualifikation erfolgen soll.“

### Modulare Weiterbildung mit Lern-Coach, Baukasten und Lernpfaden

Deshalb verfolgt man bei ABB neue Wege in Sachen Weiterbildung. Weltweit stehen digitale Lernplattformen zur Verfügung, die eigenständig online genutzt werden können. U.a. sind dort Angebote der US-amerikanischen Elite-Universität Harvard eingebunden, die vom Podcast über die Diskussionsrunde zu einem bestimmten Thema bis hin zur klassischen aufgezeichneten oder gestreamten Vorlesung reichen und die die Mitarbeiter\*innen nach ihrem jeweiligen Bedarf aufgefordert sind zu nutzen.

<sup>1</sup> Alle Zitate im Text stammen von ihr.

In Deutschland wird auf Konzernebene gerade eine „Future Skills Initiative“ entwickelt, in deren Beirat Mitglieder des Konzernbetriebsrats und der IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg vertreten sind. In der Initiative sollen ergänzend zur dualen Ausbildung und zum dualen Studium Weiterbildungsangebote entwickelt werden, die zukunftssträchtige Kompetenzen – Future Skills – vermitteln, z.B. im Bereich Green Tech, Co-Creation oder Design-Thinking u.Ä.

Dabei sind nicht nur die fachlichen Inhalte neu, sondern auch das Lernkonzept: Am Beginn steht die von einem Lern-Coach begleitete Auseinandersetzung mit dem, was man lernen möchte, beschreibt Daniela den Weg. Die Lern-Coaches sind Mitarbeiter\*innen, die sich gemeldet und zum Lern-Coach qualifizieren lassen haben. Sie beraten ihre Kolleg\*innen bei deren eigener „Lernreise“. Im Gespräch mit der Führungskraft und im Abgleich mit den eigenen zeitlichen Ressourcen werden anschließend Prioritäten gesetzt und aus einem Baukasten passende Weiterbildungsmodule individuell zusammengestellt.

Diese bilden einen Lernpfad, der nach eigenem Tempo und individueller Zielrichtung beschritten werden kann. Hierbei können auch Einheiten ausgelassen werden, wenn diese durch Vorwissen bereits bekannt sind. Zu jeder Einheit gibt es unterschiedliche Formate – Texte, Podcasts, Videos, so dass jede\*r das Medium wählen kann, das ihm/ihr am besten passt – und Übungen, die jede\*r selbstständig für sich machen kann. „Das heißt, es ist ein sehr selbstbestimmtes Lernen, in dem, was ich lerne, in welcher Geschwindigkeit ich dieses lerne, wann ich das lerne und auch mit welcher Methode ich das mache“. Zusätzlich wird auch Austausch in einem Netzwerk von Mitarbeiter\*innen, die den gleichen Lernpfad absolvieren, und weiter Methoden wie z.B. einem Mural-Board, auf dem Fragen gestellt werden können, angeboten.

Aktuell haben alle Beschäftigten mit einer firmeneigenen E-Mailadresse Zugang zu den digitalen Lern-Plattformen, am Zugang für Beschäftigte in der Produktion wird gearbeitet. Für sie – wie für alle Mitarbeiter\*innen – steht parallel auch weiterhin das klassische Weiterbildungsangebot mit allgemeinen und fachspezifischen Seminaren, vor allem in Präsenz, zur Verfügung. Auch der tarifvertraglich verankerte Prozess der Bedarfsermittlung durch jährliche stattfindende Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräche findet selbstverständlich weiterhin statt.

## **Das neue Baby wird entwickelt**

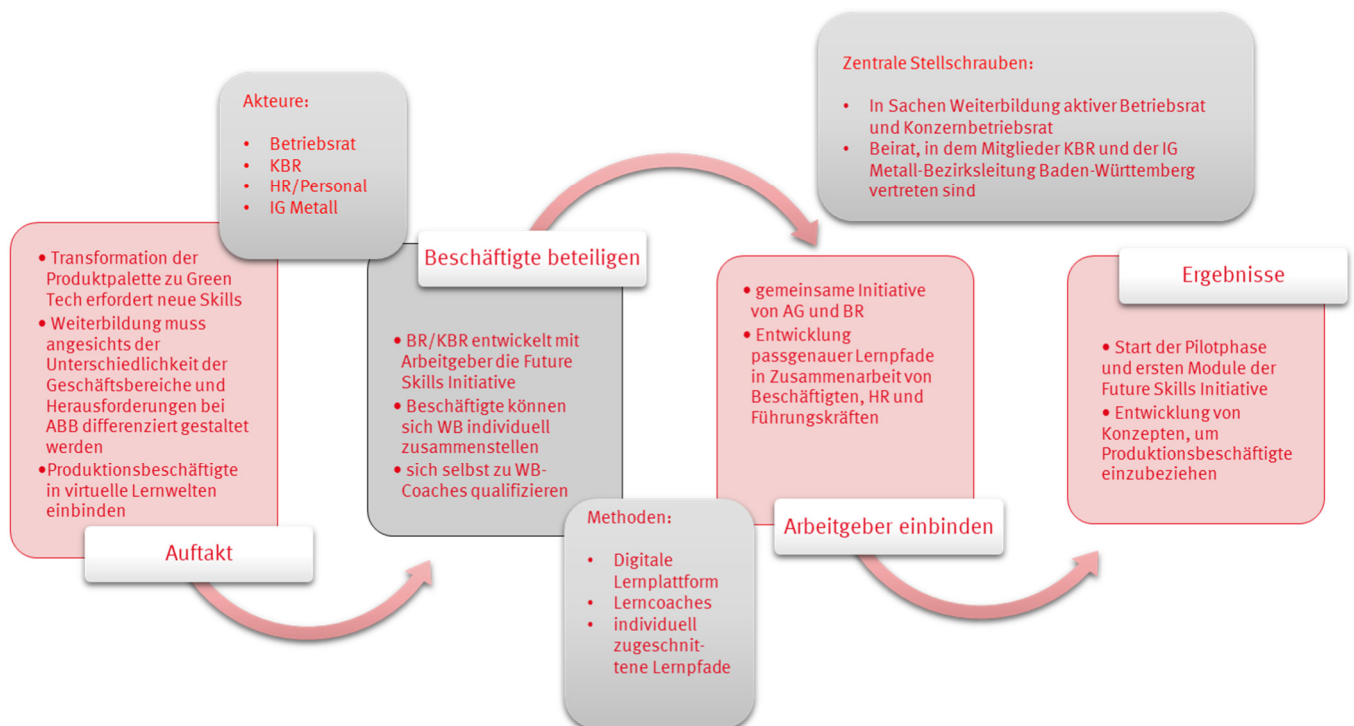
Die Future-Skills-Initiative wurde 2021 gemeinsam von Arbeitgeber und Betriebsrat ins Leben gerufen und unterstützt. Zum Zeitpunkt des Interviews im Juli 2022 befindet sie sich noch in der Pilotphase. „Das Baby wird gerade noch entwickelt“, sagt Daniela, es gibt aber bereits sehr vielversprechendes Feedback und der Plan ist, die Initiative bis Ende 2024 mit vielen Inhalten gefüllt zu haben, in der Zwischenzeit werden die fertigen Module sukzessive ausgerollt.

Wichtig ist dem Betriebsrat, dass auf den neuen Weiterbildungswegen auch die Beschäftigten in der Produktion mitgenommen werden. „Das strapazieren wir als Betriebsrat extrem stark“, denn beim Arbeitgeber drohen sie manchmal aus dem Blick zu geraten.

„Zeit“ ist ein weiteres Thema, bei dem es im ansonsten sehr partnerschaftlich und konstruktiven Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber immer mal wieder zu Reibungen kommt. Dabei sei gar nicht so sehr das Problem, „dass Arbeitgeber oder Führungskraft sagten: ‚Du darfst das nicht‘, sondern dass das tägliche Geschäft viel an Zeit frisst und es daher schwierig ist, sich dann noch irgendwie jeden Tag oder jede Woche zwei oder drei Stunden für Weiterbildung zu blocken.“

Hier sieht Daniela neben den großen Chancen für mehr Selbstbestimmung und Eigenverantwortung in der Weiterbildung, die der neue Ansatz bietet, auch eine Gefahr: Denn „[a]uf der anderen Seite ist es natürlich auch so, dass es eine Verlagerung von Verantwortung ist.“ Deshalb wird es in Zukunft bei ABB darauf ankommen, Chancen und Risiken gut auszubalancieren und unterstützende betriebliche Regelungen zu schaffen.

# AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## VON DER VERHANDLUNGSSITUATION ZUR STRATEGISCHEN PERSONALPLANUNG

Die Achenbach Buschhütten GmbH & Co KG in Siegen wurde 1452 gegründet. Es handelt sich bei dem Betrieb um ein mittelständisches Familienunternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, das Walzwerke, Schneidmaschinen, Gesamtanlagen und Digital Solutions für Maschinen entwickelt und herstellt. Von den ca. 450 Mitarbeiter\*innen ist etwa die Hälfte im Bereich Forschung- und Entwicklung tätig. Ca. 30 Prozent der Belegschaft arbeitet in der Produktion.

„Eine Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung bei Weiterbildung wäre nötig, um vom jetzt häufig herrschenden ‚Bettelniveau‘ wegzukommen.“

Daniel Wollny und Meike Wischnewski,  
Betriebsrat Achenbach Buschhütten

### Durststrecke der Kurzarbeit für Weiterbildung genutzt

Während der Corona-Pandemie und dadurch bedingter Kurzarbeit kamen vom Arbeitgeber Vorstöße, bestimmte tarifliche Zusatzleistungen einbehalten zu wollen. In den Verhandlungen gelang es dem Betriebsrat mit Unterstützung der recht gut organisierten Belegschaft und der IG Metall eine Wahlmöglichkeit durchzusetzen, nämlich dass diese stattdessen für Weiterbildung genutzt werden konnten. Die Mitarbeitenden konnten demnach wahlweise den „T-Zug B“, der für sie 12,3 % von der EG 8 bedeutet (ca. 380 Euro) in einen Bildungsgutschein umwandeln<sup>1</sup>. In diesem Falle verdreifacht der Betrieb das Geld, mit dem die Beschäftigten sich dann aus einem vordefinierten Katalog Weiterbildungen auswählen können, den die Betriebsparteien gemeinsam miteinander ausarbeiteten.

Ein ähnliches Konzept wurde bereits beim Krisen-Tarifabschluss 2020 angewendet, bei welchem die sogenannte Corona-Prämie gesplittet wurde, um einen Teil des Gelds in einen Weiterbildungspool einfließen zu lassen.

Wichtig war dem Betriebsrat dabei, dass der Katalog auch persönliche Weiterbildungen umfasst und die Umwandlung von tariflichen Zusatzleistungen nicht dazu führt, dass die Beschäftigten betrieblich notwendige Qualifizierungen selbst bezahlen. Auch auf die Zertifizierung der Angebote wurde geachtet, damit die Beschäftigten die erworbenen Qualifikationen im worst case auch auf dem externen Arbeitsmarkt nutzen können. Diese konnten auch selbst Seminare vorschlagen und so „die Saure-Gurken-Zeit nutzen, um auch etwas für ihre Bewerbungsmappe zu tun.“<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Der Tarifabschluss in der MuE-Industrie NRW von 2018 beinhaltet den T-ZuG A, bei dem unter bestimmten Voraussetzungen (Schicht, Kinder, Pflege) Geld in Zeit umgewandelt werden kann, und den kleineren T-ZuG B, der normalerweise als Geld ausgezahlt wird, mit Zustimmung der Tarifparteien aber auch differenzierbar oder für andere Zwecke wie Weiterbildung einsetzbar ist.

<sup>2</sup> Wo nicht anders vermerkt, stammen die wörtlichen Zitate im Text von Daniel Wollny, dem Betriebsratsvorsitzenden von Achenbach Buschhütten.



Mit dem Bildungsgutschein wurde den Beschäftigten auch die – im Alltag aus Zeitgründen nie vorhandene – Möglichkeit gegeben, sich den Einsatz der Produkte, an deren Erstellung oder Entwicklung sie beteiligt waren, einmal im Praxiseinsatz anzusehen. So konnte etwa die Inbetriebnahme eines Walzwerks auf einer Baustelle für ein paar Tage verfolgt und so ein tieferes Verständnis der Prozesse gewonnen werden.

### **Digitalisierung als Qualifizierungsthema auch im gewerblichen Bereich**

Finanziert aus dem Weiterbildungspool erprobt das Unternehmen derzeit ein Online-Tool namens „Masterplan“, mit dem kleine „Lern-Nuggets“ für die Mitarbeiter\*innen angeboten werden. Damit werden u.a. Pflichtschulungen abgedeckt, die im Homeoffice absolviert werden können. Die Zeit, die die Mitarbeiter mit den Weiterbildungen verbringen, zählt dabei als Arbeitszeit. Allerdings bevorzugen viele Beschäftigte Präsenzveranstaltungen. Zum überwiegenden Teil werden die Weiterbildungsprogramme nicht im Betrieb selbst entwickelt, sondern in Kooperation mit externen Partnern realisiert (IHK, Universität Siegen...). Eines der wichtigsten Weiterbildungsthemen ist die Digitalisierung, im Angestelltenbereich, „wo die Intensität an neuer Software massiv zugenommen hat“, aber zunehmend auch im gewerblichen Bereich, wo digitale Arbeitsmittel erst vor Kurzem Einzug gehalten haben. Hier sieht der Betriebsrat bei den Beschäftigten einen großen Nachholbedarf an Qualifizierung auch in Standardanwendungen wie Outlook und Word.

### **Strategische Personalplanung: „Das tun, was eigentlich der Arbeitgeber tun sollte“**

Waren die oben beschriebenen Weiterbildungsaktivitäten eher aus der Verhandlungssituation der Krise geboren, will der Betriebsrat das Thema Personalentwicklung in Zukunft stärker strategisch angehen: sich die Personalplanung des Arbeitgebers anschauen und ggf. einfordern; die Möglichkeiten der Betriebsverfassung und von Tarifverträgen für eine proaktive Personalentwicklungspolitik intensiver nutzen; und bei den Beschäftigten nachhören, was ihre Anforderungen, Ängste oder Hemmnisse für Weiterbildung sind – also „quasi das tun, was Arbeitgeber eigentlich tun sollten“. Dabei will er beteiligungsorientiert vorgehen und den Beschäftigten vermitteln, was Weiterbildung alles sein und wie sie einen weiterbringen kann, um sie zu ermutigen.

Denn der Arbeitgeber hat selbst noch keine Transformations- und darauf aufbauende Weiterbildungsstrategie. Zudem ist Weiterbildung für ihn nur phasenweise ein Thema (etwa bei Einführung einer neuen Software, in Überbrückungsphasen etc.). Auch ist er nicht immer bereit, Geld in Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren: „Solange das auf den Rücken der Beschäftigten läuft, ist das immer eine tolle Sache. Sobald der Arbeitgeber dafür zur Kasse gebeten wird, ist es dann schon wieder diskussionswürdig“ so Meike Wischnewski, Vertrauenskörperleitung und im Betriebsrat mit für Weiterbildung zuständig.

### **Weiterbildungskultur – „Ein ganz zartes Pflänzchen noch“**

Meist geht die Initiative für Weiterbildung von einzelnen Beschäftigten aus. Es hängt dann stark vom Engagement der Führungskraft der jeweiligen Abteilung ab, inwiefern diese Wünsche berücksichtigt werden, was dazu führt, dass in zwei, drei Abteilungen sehr viel stattfindet, in anderen wenig bis gar nichts und Weiterbildung insgesamt bei Achenbach stark nach „Nasenfaktor“ stattfindet.

Im Betrieb setzen sich darüber hinaus insbesondere Betriebsrat, Vertrauensleute und die IG Metall für Weiterbildung ein. Von Seiten der Belegschaft gibt es generell eine Offenheit. Allerdings sind manche der Beschäftigten misstrauisch, da ihnen in der Vergangenheit Weiterbildungen versprochen wurden und das Versprechen nicht eingelöst wurde. Hier ist auch Vertrauen kaputtgegangen, das erst wiedergewonnen werden muss.



## Fazit: „Es sind für uns relativ große Schritte in Sachen Weiterbildung, auch wenn es bestimmt noch nicht das ganz große Rad ist, was da gedreht wurde.“

Mit den Krisenregelungen zu Kurzarbeit und Qualifizierung wurden bei Achenbach Buschhütten große Schritte in Sachen Weiterbildung gemacht. Deutlich wurde dabei auch, dass die Beschäftigten durchaus an Weiterbildungen interessiert sind.

Der Betriebsrat will nun ein größeres Rad drehen und die Instrumente der Mitbestimmung und Tarifverträge offensiv nutzen, um eine strategische Personalplanung im Betrieb zu verankern. Um sich das Rüstzeug dazu zu holen, nehmen BR und VKL am Weiterbildungsmentor\*innen-Projekt der IG Metall teil, dass sie als sehr hilfreich dabei empfinden, ein solches Projekt zu entwickeln.

Beide wünschen sich, dass es gelingt mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Kultur der Weiterbildung zu entwickeln und „die Arbeitgeber begreifen, dass es ihre gesellschaftliche Verantwortung ist, Menschen auch weiterzubilden“. Hierzu wäre auch eine Stärkung der Mitbestimmung bei Weiterbildung nötig, um vom jetzt häufig herrschenden „Bettelniveau“ wegzukommen, sind Meike und Daniel überzeugt – eine Forderung, die die IG Metall deshalb auch gegenüber dem Gesetzgeber erhebt.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## TRANSFERQUALIFIZIERUNG FÜR ZUKUNFTSTHEMEN

Die Robert Bosch GmbH ist als global agierender Großkonzern im Maschinenbau und als weltgrößter Automobilzulieferer aktiv und steht daher in besonderem Maß vor den großen Transformationsherausforderungen, die der Umstieg vom Verbrenner-Motor auf die E-Mobilität mit sich bringt. Am Hauptsitz Stuttgart-Feuerbach, mit dessen Betriebsrat Mustafa Kalay<sup>1</sup> wir gesprochen haben, arbeiten 12.500 Beschäftigte in Entwicklung, Verwaltung, Maschinenbau und Fertigung. Bis vor kurzem hat Feuerbach vor allem für den Diesel produziert.

**„Weiterbildung muss zum integralen Bestandteil des Arbeitsalltags werden.“**

**Mustafa Kalay,  
Betriebsrat Bosch Feuerbach**

### **Von der Betriebsversammlung zur Betriebsvereinbarung „Mission to Move“**

Bereits 2017 hat der Betriebsrat das Thema Transformation und Qualifizierung auf zwei Betriebsversammlungen „hochgeritten“, da gravierende Veränderungen in der Branche absehbar wurden. Als die Firma dann Ende desselben Jahres die Geschäftsbereiche Benzin und Diesel zusammenlegen wollte, forderte er in den Verhandlungen über eine Betriebsänderung Qualifizierung für Zukunftsthemen für die Beschäftigten ein.

Die Betriebsvereinbarung „Mission to move“, die im Ergebnis abgeschlossen wurde, sah ein Budget von mehreren Millionen Euro für Transferqualifizierungen vor, die von alten in neue Bereiche bzw. Kompetenzfelder qualifizieren sollen. Im Gegensatz zur klassischen Transfergesellschaft, wo die Beschäftigten den Betrieb verlassen müssen und in die Transfergesellschaft übergehen, sollen die Beschäftigten hier im Betrieb gehalten und für neue Aufgaben weitergebildet oder umgeschult werden und ihre Möglichkeiten auf dem internen Arbeitsmarkt erweitern können. Aufbauend auf dieser Betriebsvereinbarung wurden in dem neuen fusionierten Bereich Power Train Solutions bis heute ungefähr tausend Mitarbeiter\*innen qualifiziert.

Ein paritätisch besetzter Arbeitskreis ermittelt, welche Qualifizierungsmaßnahmen benötigt werden und bringt diese auf den Weg. Die Beschäftigten können sich auf die Transferqualifizierungen bewerben. Auf diesem Weg wurden z.B. Maschinenbauingenieure in verschiedenen Software-Programmen qualifiziert. Auch Weiterbildungen zum Data Scientist, Data Engineer oder Data Analyst und zur Elektrofachkraft werden unter vielen weiteren Möglichkeiten angeboten. Dabei arbeitet der Betrieb auch mit den Hochschulen Stuttgart, Ingolstadt, Tübingen und Ahlen sowie der IHK zusammen. Auch besitzt der Standort eine eigene Weiterbildungsabteilung, die Schulungen anbietet. Dass die Kosten der Weiterbildungen aus einem zentralen Topf kommen, hat den Vorteil, dass die „abgebende Abteilung“ nicht mit Kosten für Maßnahmen belastet wird, die die Beschäftigten in Zukunft in andere Bereiche führen werden.

<sup>1</sup> Alle wörtlichen Zitate im Weiteren stammen von ihm.

## **Kosten übernimmt der Betrieb, Angebote werden entwickelt**

Wichtig war dem Betriebsrat, dass die Beschäftigten durch die Weiterbildung keine Nachteile erfahren. Er erreichte, dass Freistellung und Kosten zu 100 Prozent von der Firma übernommen werden und auch Schichtzuschläge, die bei Kolleg\*innen im Dreischichtbetrieb circa 30 Prozent ihres Entgelts ausmachen, ausgeglichen werden. „Das haben wir alles sauber geklärt“, sagt Mustafa stolz.

Auch die Entwicklung der Weiterbildungsmaßnahmen war nicht trivial: Als man 2017 auf der Suche nach akademischen Fortbildungen für Ingenieur\*innen und Programmierer\*innen war, „gab es nix, es gab keine Erwachsenenbildung auf akademischer Ebene an den Unis“. Lediglich einzelne Unis oder FHs hatten etwas im Portfolio, konnten Lehrveranstaltungen aber auch nur in den Sommer- oder Semesterferien anbieten, wo viele Kolleg\*innen „beim Bosch“ eine Teilnahme aufgrund familiärer Verpflichtungen nur schwer einrichten konnten.

Alle akademischen Qualifizierungsprogramme mussten von den Betriebsparteien zusammen mit Expert\*innen und den Hochschulen oder Universitäten erst erarbeitet werden. Dabei wurden sowohl die Zeiten besser an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst, als auch die Lehrinhalte stärker auf die Bedürfnisse für die zukünftigen Stellen bei Bosch ausgerichtet, indem z.B. der Fokus in der Software- Qualifizierung auf Programme gerichtet wird, die bei Bosch genutzt werden.

Auch im gewerblichen Bereich mussten die bestehenden Strukturen neu justiert werden: Der Betriebsrat setzte sich im Berufsbildungsausschuss der IHK Stuttgart dafür ein, die – damals neue – Fortbildung zur Elektrofachkraft in der Industrie zu nutzen. Denn eine dreijährige Grundausbildung zum Elektroniker wäre auf allen Seiten nicht realistisch gewesen. Gemeinsam mit der Ausbildungsabteilung wurde ein Programm erarbeitet, mit dem Kolleg\*innen mit einer mechanischen Ausbildung sich innerhalb eines Jahres in diesem Bereich weiterbilden und nach jeweils hundert Theorie- und Praxis-Tagen die offizielle Prüfung bei der IHK ablegen können.

## **Handlungsbedarfe und Herausforderungen**

Trotz der weitgehenden Vereinbarung zur Transferqualifizierung bleibt die strategische Personalplanung inklusive Qualifizierung auch bei Bosch Feuerbach ein Thema. Die Schwierigkeit, das Personal in Zukunftsthemen zu entwickeln, besteht dabei auch darin, dass „die Leute in den alten Bereichen noch gebraucht werden, weil momentan ja trotzdem noch Diesel und Benzinher hergestellt werden.“

„Wenn ich aber jemanden zumülle mit 40 Stunden Projektarbeit in der Woche und dann sage: ‚und du kannst ja mal gucken, wie du am Samstag lernst‘, wird das halt nix“, ist sich Mustafa sicher. Weiterbildung müsse stattdessen zum „integralen Bestandteil des Arbeitsalltags werden.“

Und auch bei der Auswahl der Kolleg\*innen, die an den Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können, gibt es Konflikte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber: Während dieser z.B. bei Software-Schulungen nur die Ingenieur\*innen im Blick hat, will der Betriebsrat, dass diese auch Facharbeiter\*innen und Techniker\*innen, die Voraussetzungen dafür mitbringen, angeboten werden.

Vor Herausforderungen stellt die Betriebsparteien auch das Thema Zertifizierung: So stellte es sich z.B. bei den Software-Schulungen als sehr schwierig heraus, AZAV-zertifizierte Anbieter zu finden, die passende Weiterbildungen durchführen können. Deshalb möchte der Betrieb jetzt auch seine eigene Ausbildungsabteilung zertifizieren lassen, damit diese künftig selbst die benötigten Schulungen auch mit extern anerkannten Zertifikaten anbieten kann. Hierbei stellt – ebenso wie bei der Förderung von Weiterbildung durch die Bundesagentur für Arbeit – bei manchen Maßnahmen der erforderliche Stundenumfang ein Problem dar.

## Fazit: „Berufliche Bildung auch als Weiterbildung verstehen – und in der IG Metall implementieren“

Bei Bosch Feuerbach hat der Betriebsrat mit der „Mission to move“ eine weitgehende Betriebsvereinbarung auf den Weg gebracht, die Transferqualifizierungen von Mitarbeiter\*innen in Zukunftsthemen mit längeren vollständigen Freistellungen und bei vollem Lohnausgleich inkl. der Schichtzuschläge ermöglicht. Diese wird von den Beschäftigten sehr gut angenommen und teilweise haben sich auch ältere Kolleg\*innen, die 20 oder 25 Jahre als Maschinenbauingenieur oder Industriemechaniker gearbeitet haben, für neue Aufgaben in der Softwareentwicklung oder Elektronik qualifiziert.

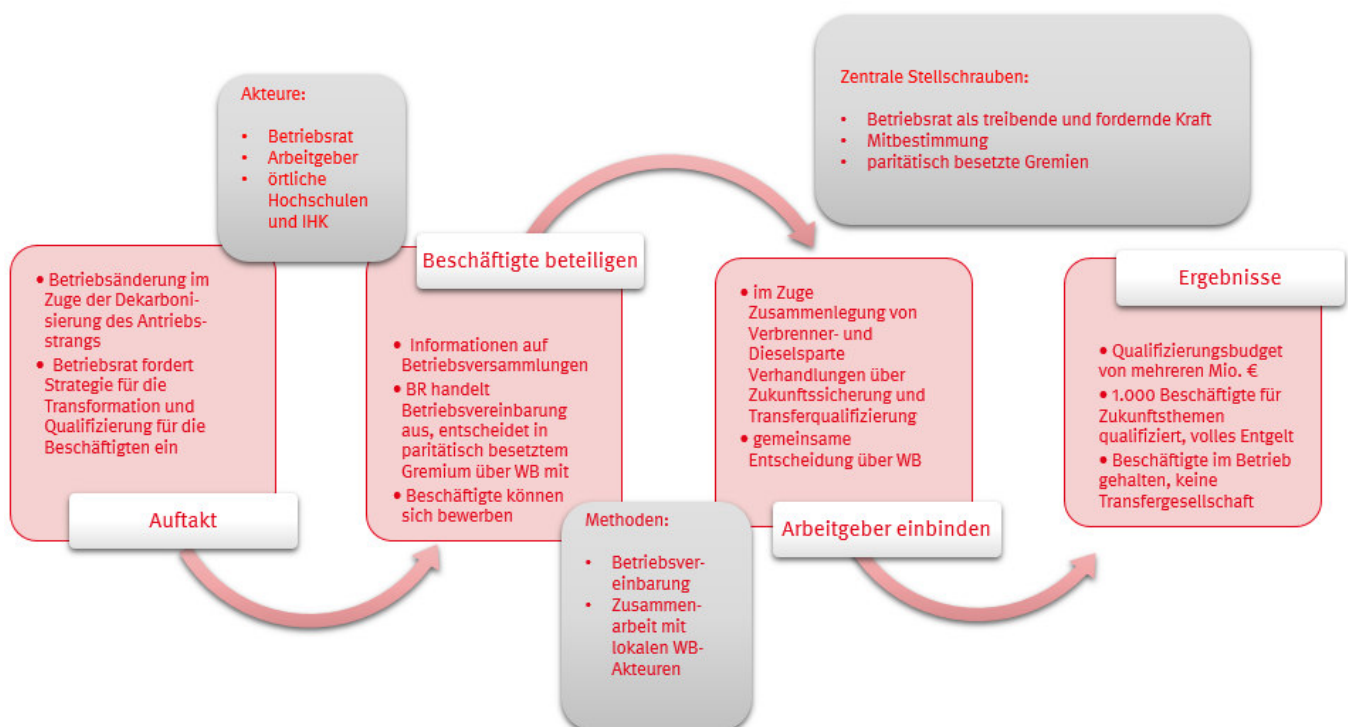
Die Angebote dafür musste der Betriebsrat zusammen mit anderen erst entwickeln und Hürden aus dem Weg räumen. Hierbei hätte sich Mustafa mehr Unterstützung von der IG Metall gewünscht.

Wichtig ist, dass das Thema Weiterbildung in Berufsausbildungsausschüssen der regionalen IHKn eine größere Rolle spiele und dort nicht nur die formalen Aus- und Fortbildungswege in den Blick genommen würden. Auch sollten auf regionaler Ebene Angebote geschaffen werden, die betriebsübergreifend genutzt werden können. Denn nicht alle Betriebe haben die Möglichkeit, wie Bosch Feuerbach selbst solche Programme zu entwickeln.

Die Ausbildung von Betriebsräten muss aus seiner Sicht ebenfalls weiterentwickelt werden, damit diese das Thema betriebliche Weiterbildung stärker in den Fokus nehmen – nicht nur das „Herzblutthema Ausbildung“. Hierzu sollten von der IG Metall auch (regionale) Netzwerke unter Betriebsräten – wie sie sich bei Bosch standortübergreifend entwickelt haben – initiiert werden, die die Möglichkeit bieten, sich über Erfahrungen und Handlungsansätze auszutauschen. Auch in den Geschäftsstellen könnte das Thema Weiterbildung stärker bearbeitet werden, z.B. im Rahmen eines eigenen Weiterbildungsausschusses.

Beim Tarifvertrag Qualifizierung wünscht sich Mustafa, dass „wir als IG Metall nach 20 Jahren TV Quali noch einen draufsetzen und einen Rechtsanspruch auf Qualifizierung verankern.“ „Denn: Wir haben Muskeln als Gewerkschaft und als IG-Metall-Betriebsräte beim Thema Tarifpolitik, beim Thema Entgelt. Beim Thema Qualifizierung wissen wir, dass es wichtig ist, aber wir müssen die Muskeln trainieren.“

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## JENSEITS DES STANDARDPROGRAMMS: FÖRDERUNG VON ABSCHLÜSSEN UND DIGITALER WEITERBILDUNG

Rexroth ist Teil des Bosch-Konzerns und als Maschinenbauer weltweit führend in der Industriehydraulik. Am Standort in Lohr in Bayern beschäftigt das Unternehmen im Stammbetrieb der Bosch Rexroth AG ca. 3.500 Mitarbeiter\*innen, davon rund ein Drittel in der Produktion. Als Maschinenbauer seien sie gar nicht so stark von der „klassischen Transformation“ betroffen, sagt Maria Werner<sup>1</sup>, im Betriebsrat für Ausbildung, Qualifizierung und Betreuung der Azubis, dual Studierenden und JAV zuständig. Dennoch änderten sich natürlich auch hier die Arbeitsbedingungen für die Kolleginnen und Kollegen vor allem durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und darauf gelte es, u.a. mit mehr Weiterbildung zu reagieren.

„Der Ausbildungs- und Qualifizierungsausschuss des BR fungiert als ‚Treiber und Kümmerer‘ – auch um den Kolleginnen und Kollegen die Scheu vor dem Lernen zu nehmen, sie für das Programm zu gewinnen und bei der Stange zu halten.“

Maria Werner,  
Betriebsrätin Bosch Rexroth Lohr

### Abschlussorientierte Weiterbildung für Un- und Angelernte

Bei Bosch-Rexroth in Lohr gibt es wie an den anderen Standorten des Bosch-Konzerns das klassische Standardrepertoire an Weiterbildungen mit internen und externen Angeboten, in Präsenz oder Online, für fachspezifische und allgemeine Qualifizierungen und werden die Weiterbildungsbedarfe – wie in der Tarifverträgen Qualifizierung festgeschrieben – in einem jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch ermittelt. Im Betrieb in Lohr existiert seit Herbst 2020 darüber hinaus eine Initiative, an- und ungelernten Mitarbeiter\*innen zu ermöglichen, einen Facharbeiterabschluss nachzuholen, um ihnen anschließend entsprechende Arbeitsaufgaben zuweisen und sie auch höher eingruppieren zu können. Die betreffenden Kolleg\*innen hatten bereits mehrere Jahre in ihrer Tätigkeit gearbeitet und damit viel Praxis, aber keinen Berufsabschluss in diesem Bereich. Sie bekamen die Möglichkeit, in Online-Kursen die Theorie nachzuholen und anschließend bei der IHK die Abschlussprüfung abzulegen und so einen (einschlägigen) Berufsabschluss zu erlangen.

Für die Zeiten der Online-Kurse und Prüfungen wurden sie von der Arbeit freigestellt. Der Arbeitgeber übernahm die Kosten, nutzte aber auch Förderprogramme der Bundesagentur für Arbeit zur abschlussorientierten Weiterbildung. Fünf Beschäftigte erlangten auf diesem Weg einen Berufsabschluss als Fachlagerist. Ein weiterer Kollege legte nach einer um ein Drittel verkürzten Ausbildungszeit seine Abschlussprüfung als Mechatroniker ab und wird jetzt als Facharbeiter eingesetzt. Eine Kollegin befindet sich zurzeit in der „Kurzausbildung“ als Kauffrau für Büromanagement.

Der aus Mitgliedern des Betriebsrats bestehende Ausbildungs- und Qualifizierungsausschuss fungiert als „Treiber und Kümmerer“ – auch um den Kolleg\*innen die Scheu vor dem Lernen zu nehmen, sie für das Programm zu gewinnen und bei der Stange zu halten.

<sup>1</sup> Alle Zitate im Text stammen von ihr



## **Umsetzung der KBV „Digitale Qualifizierung“ mit Fokus auf den direkten Bereich**

Bei Bosch wurde Anfang 2020 eine Konzernbetriebsvereinbarung „Digitale Qualifizierung“ abgeschlossen, die allen Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit geben soll, sich in digitalen Technologien und Anwendungen zu qualifizieren. Diese regelt u.a. individuelle Lernzeiten: Über drei Tage im Jahr (bzw. eine entsprechende Stundenzahl) können die Beschäftigten „quasi frei verfügen“, um sich digital weiterzubilden. Der Arbeitgeber stellt hierfür Lernräume mit entsprechender technischer Ausstattung sowie Lernbegleiter\*innen, die die Lernenden beraten und unterstützen, zur Verfügung.

Bei der Umsetzung der KBV im Betrieb in Lohr liegt der Fokus im ersten Schritt auf den Mitarbeiter\*innen im direkten Bereich, die „in der Montage, Fertigung irgendwo sind und eben nicht den ganzen Tag am PC sitzen.“ Für sie wurden in einem Pilotprojekt PC-Grundschulungen angeboten: „Wie melde ich mich am Rechner an? Wie komme ich in unser betriebliches Intranet? Wo kann ich meinen Zeitrachweis nachschauen? und solche Sachen“ beschreibt Maria die Inhalte. Dafür hatte die betriebseigene Weiterbildungsabteilung einen Lernraum eingerichtet und ein Bildungsformat aufgesetzt, das sehr gut angenommen wurde. Begleitet wird das Projekt von einem Steuerkreis, der paritätisch besetzt und in der Betriebsvereinbarung verankert ist. Hier wird nachjustiert, werden Erfahrungen ausgewertet und weitere Schritte geplant.

Die Ansprache des direkten Bereichs durch diese Initiative hat nicht nur zum Ziel, die Mitarbeiter\*innen für ihre konkrete Tätigkeit zu qualifizieren. Es ginge dabei auch um „digitale Teilhabe“, wie Maria sagt: Da immer mehr Prozesse digitalisiert würden, erfordere z.B. selbst die Anmeldung zu betrieblichen Veranstaltungen den Zugang zu einem Rechner und grundlegende digitale Kompetenzen. Beschäftigte, die in der Halle an der Maschine stünden, wären zunehmend ausgeschlossen von betrieblicher Kommunikation, wenn ihnen diese digitalen Zugänge und Kompetenzen nicht eröffnet würden.

## **Förderung externer Weiterbildung**

Ebenfalls auf einer Konzernbetriebsvereinbarung basieren die Möglichkeiten zur „Förderung externer Weiterbildung“, die es bei Rexroth in Lohr gibt. Diese konkretisiert die Regelungen aus den Tarifverträgen der IG Metall zu Qualifizierung oder Bildungsteilzeit und regelt Ansprüche auf persönliche berufliche Fort- und Weiterbildung. Während nach Tarifvertrag bei betrieblich notwendigen Qualifizierungen der Arbeitgeber in Sachen Kosten und Freistellung voll in der Verantwortung ist, ist bei einer zweckmäßigen Qualifizierung nur eine anteilige Beteiligung vorgesehen. Hier ist es Verhandlungssache zwischen Beschäftigtem und Arbeitgeber, ob dieser sich zur Hälfte oder in größerem Umfang an den Kosten der Weiterbildung beteiligt. Bei persönlich motivierten Weiterbildungen besteht im Tarifvertrag lediglich ein Freistellungsanspruch mit Wiedereinstellungszusage. Hier schließt die KBV teilweise eine Lücke, indem die Firma sich bei solchen Maßnahmen mit maximal 2.500 Euro z.B. an Studiengebühren beteiligt. Eine (anteilige) Förderung des Lebensunterhalts ist allerdings nicht vorgesehen.

Die Möglichkeiten der KBV „Förderung externer Weiterbildung“ werden vor allem von jüngeren Kolleg\*innen genutzt, die Lust haben, sich weiterzuentwickeln, und in der Region aus einer breiten Palette an Angeboten der IHK, einer Technikerschule u.a. Anbieter auswählen können.

## **Zeit, Räume und Geld als Restriktionen**

Der Tarifvertrag Quali garantiert zwar die Wiedereinstellung auf dieselbe Stelle. Ein Stellenwechsel und eine damit verbundene Höhergruppierung sei nach Rückkehr aus der Weiterbildung aber nicht immer gleich möglich. Im Laufe der Zeit, hätte dies dann aber in der Regel geklappt und sich die Höherqualifizierung für die Absolvent\*innen auch monetär ausgezahlt, meint Maria.

Das größte Hindernis für Weiterbildung innerhalb und außerhalb des Betriebs sei die fehlende Zeit. Pointiert beschreibt sie das Dilemma: „Wenn es gut läuft, dann haben wir keine Zeit für die Qualifizierung und wenn es gerade schlecht läuft... haben wir kein Geld.“ Viele Kolleg\*innen hätten außerdem den Schreibtisch so voll, dass sie eine Weiterbildung nebenbei nicht hinbekämen.

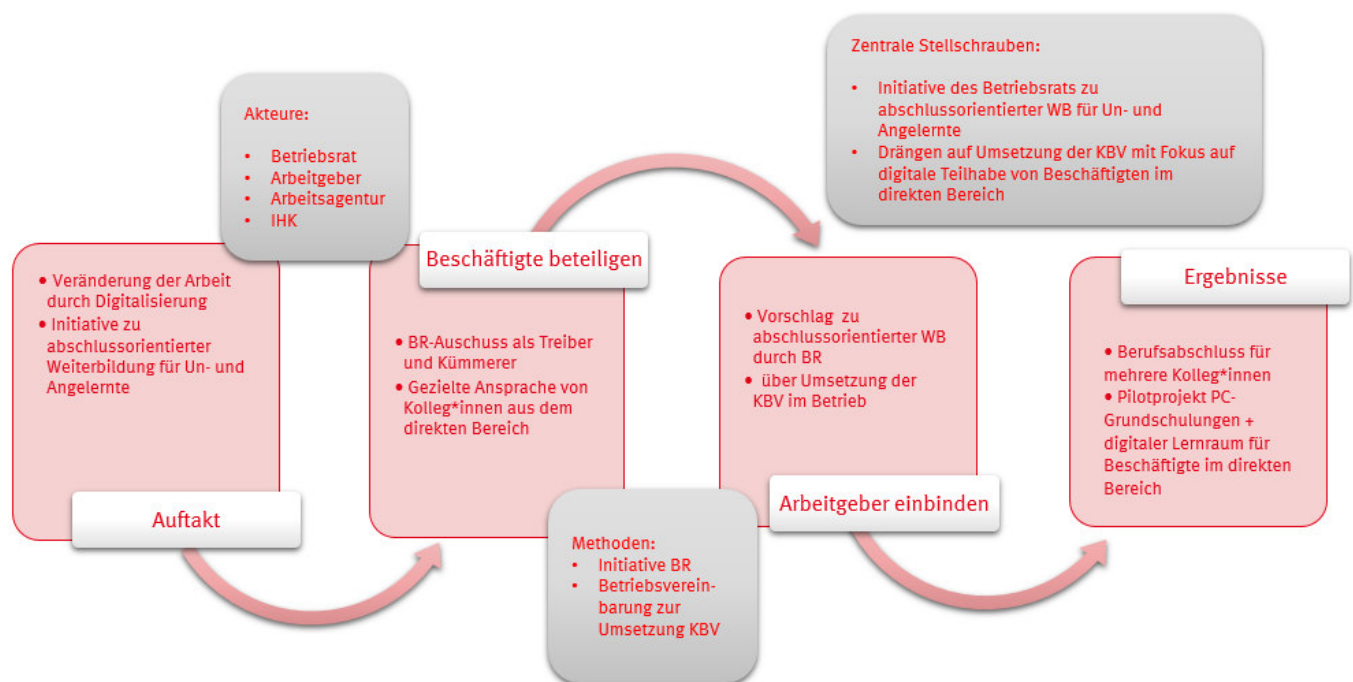
Auch fehlende Räume stellen ein Problem dar: Am Standort gibt es ohnehin Flächenmangel und „natürlich ist die Halle sowieso schon vollgestopft und jeder Quadratzentimeter wird irgendwie für die Produktion genutzt. Da kann man nicht noch einen Lernraum irgendwo reinquetschen.“ Zusätzliche Flächen und die Ausstattung mit PCs und anderen digitalen Geräten kosteten aber Geld und da müsse man den Arbeitgeber „manchmal ein bisschen überzeugen.“

## Fazit: Es fehlt die Unternehmensstrategie für die Transformation

Die Strategie des Betriebsrats bei Bosch-Rexroth in Lohr ist, alle Beschäftigten in Sachen Digitalisierung auf „das gleiche Level zu bringen“. Der Fokus ist daher stark auf den direkten Bereich gerichtet, um den Beschäftigten dort überhaupt die Chance zu eröffnen, sich digital weiterzubilden und an digitaler Kommunikation im Unternehmen teilzuhaben. Auch bei der abschlussorientierten Weiterbildung von Un- und Angelernten geht es darum, Beschäftigte, die sonst unterproportional an Qualifizierung teilhaben zu fördern und mit einem Berufsabschluss ihre berufliche Teilhabe zu verbessern.

Eine weitergehende Strategie für alle Beschäftigten am Standort zu entwickeln, ist für den Betriebsrat schwierig, da das Unternehmen selbst – jenseits einzelner Bereiche, wo neue Produkte und Maschinen Einzug halten – keine Strategie für die Transformation zu besitzen scheint. Ein Problem, das uns in vielen Betrieben begegnet und die gezielte Weiterbildung von Beschäftigten in zukunftssträchtigen Feldern und Kompetenzbereichen erschwert.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN







## AUFBRUCH IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

Die EJOT GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches Unternehmen mit mehreren Tochterfirmen, das vor allem Verbindungs-, Schraub- und Befestigungssysteme für die Bau- und Autoindustrie produziert und derzeit ca. 3.500 Mitarbeiter\*innen beschäftigt, davon 1.250 am Heimatstandort in Bad Berleburg im Kreis Siegen-Wittgenstein (NRW).

### Transformation: Herausforderungen da, aber noch keine Strategie

Aufgrund seiner Produktpalette steht das Unternehmen perspektivisch vor einem signifikanten Transformationsprozess: Durch den zunehmenden Umstieg von Verbrenner- auf Elektromotoren, wird eine Reduzierung des Bedarfs an Verbindungselementen für Verbrenner-Motoren in Zukunft kompensiert werden müssen. Der Arbeitgeber experimentiert zwar mit anderen Bauteilen (z.B. für Leitungen und Kontakte für Batterie-Strom) und mit anderen Materialien (Kupfer statt Stahl) – bisher aber immer nur im Rahmen von Pilotprojekten, die noch weit von der Serienreife sind. Eine langfristige Transformationsstrategie besitzt das Unternehmen hingegen nicht.

In einer Tochterfirma, die in besonderem Maß vom Verbrenner-Motor abhängig ist, fragte der Betriebsrat deshalb nach einem Plan für den Standort bis 2025, bekam aber keine konkreten Antworten der Geschäftsleitung, was zu Unmut und Ängsten vor Ausdünnung und Verlagerung ins Ausland in der Belegschaft und im Betriebsrat führt.

Die Digitalisierung treibt EJOT dagegen „brutal voran“ so Carsten Fischer, Betriebsratsvorsitzender am Standort Bad Berleburg.<sup>1</sup> So sollen zeitnah neue Programme zur Verarbeitung und Auswertung von Daten im Unternehmen implementiert werden. Zudem wurde eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich damit beschäftigt, künstliche Intelligenzen (KI) in den Fertigungsprozess zu integrieren. Der Betriebsrat sieht hier die Gefahr des Wegfalls und der Entwertung von Arbeitsplätzen v.a. im Angestelltenbereich und will dem – auch mit Qualifizierung – entgegenwirken.

### Digitale Lernplattform als Innovation und Gefahr für die Entgrenzung von Arbeit

Obwohl es bei EJOT jenseits klassischer Weiterbildungsangebote und Pflichtschulungen bereits einige neue, vor allem digitale Weiterbildungsformate gibt, lässt sich noch nicht von einer etablierten Weiterbildungskultur sprechen. Hierfür gibt der Betriebsrat als Grund an, dass die Weiterbildungen noch nicht sonderlich innovativ sind. Es werden vor allem „Pflichtschulungen, die kein Geld kosten“, z. B. Schulungen für die gängigen MS Office-Programme angeboten. Für diese Schulungen stehen im Betrieb Räume und Hardware zur Verfügung für Personen, die zu Hause nicht über die erforderliche Infrastruktur verfügen.

Kürzlich hat der Arbeitgeber zusätzlich eine Mitarbeiter-App und eine digitale Lernplattform – die sog. EJOT Academy – eingeführt. Diese umfasst eine Wissensdatenbank sowie Anmelde-möglichkeiten zu Präsenz-

„Durch die Weiterbildungsmentor\*innen der IG Metall soll Qualifizierung stärker in der Betriebsratsarbeit verankert werden und die Möglichkeiten der Mitbestimmung zur Gestaltung von Weiterbildung offensiver genutzt werden.“

Carsten Fischer,  
Betriebsratsvorsitzender EJOT

<sup>1</sup> Alle Zitate im Porträt stammen von ihm.

und Online-Trainings und kann über dienstliche, aber auch private Endgeräte genutzt werden, was vor allem für Beschäftigte aus der Produktion den Zugang erleichtern soll. Die E-Learning- Angebote der Plattform sind i.d.R. für alle Beschäftigten verfügbar und unterliegen keinem speziellen Genehmigungsprozess. Zu unterscheiden sind Online-Trainings, die durch die Führungskraft oder die Personalabteilung zugewiesen und zur Ausübung der beruflichen Tätigkeit zwingend benötigt werden oder für die Festigung und Weiterentwicklung von tätigkeitsbezogenen Kenntnissen und Fertigkeiten sinnvoll sind. Diese sollen in Abstimmung mit der Führungskraft und unter Beachtung betrieblicher Belange in der regulären Arbeitszeit durchgeführt werden. Werden zugewiesene Trainings mit privatem Endgerät in der Freizeit absolviert, gilt die Zeit als Arbeitszeit und wird anhand der in jedem Online-Training hinterlegten durchschnittlichen Bearbeitungsdauer bemessen. Alle nicht zugewiesenen in der EJOT Academy verfügbaren digitalen Inhalte und Trainings stehen den Mitarbeiter\* innen uneingeschränkt und kostenfrei zur Verfügung, müssen jedoch in der Freizeit genutzt werden und werden nicht als Arbeitszeit erfasst. Die neuen Möglichkeiten werden von den Beschäftigten aktuell jedoch noch wenig angenommen.

Die Betriebsvereinbarung, die zur Regelung der Nutzung der EJOT Academy abgeschlossen wurde, regelt also klar, dass sich die Mitarbeiter während der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich weiterbilden dürfen und dafür digitale Endgeräte gestellt bekommen oder alternativ Weiterbildung in der Freizeit als Arbeitszeit erfasst wird. Grundsätzlich sind damit die Rahmenbedingungen geschaffen, dass Weiterbildung in der Arbeitszeit stattfinden kann. Dennoch befürchtet der Betriebsrat durch die permanente Verfügbarkeit der digitalen Weiterbildungsplattform eine Verlagerung von Lernen in die Freizeit der Mitarbeiter\*innen und will die Entwicklung genau beobachten.

### **Arbeitgeber im Eigeninteresse aktiv beim Thema digitale Bildung**

Beim Thema Digitalisierung ist der Arbeitgeber noch in anderer Hinsicht aktiv: In einem Joint-Venture mit 15 anderen Unternehmen aus der Region sowie zivilgesellschaftlichen und kommunalen Akteuren baut EJOT eine überbetriebliche Bildungs- und Begegnungsstätte zu digitalen Themen auf, in der die Menschen aus der Region lernen sollen, mit digitalen Medien und Technologien umzugehen. EJOT verspricht sich davon, dass Menschen vor Ort in digitale Berufe hineinwachsen und so dem Fachkräftemangel in der Provinz begegnet werden kann. Das Unternehmen schießt deshalb Geld in das Projekt und stellt für das „Digitalum“ den Geschäftsführer und Bildungskordinator.

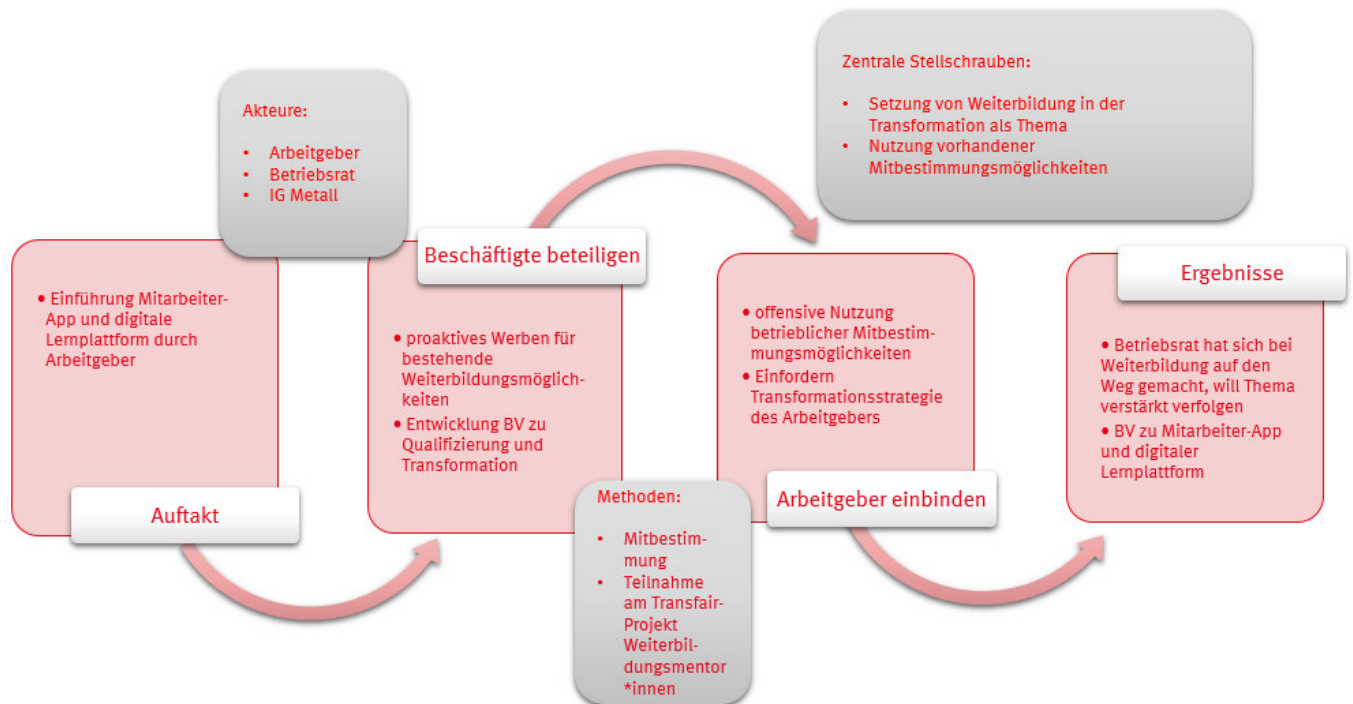
### **„Der Arbeitgeber hat sein Ding gemacht und wir haben uns nicht angedockt.“**

Die Initiative zur Etablierung der vorhandenen Weiterbildungsstrukturen ging bei EJOT bisher vom Arbeitgeber aus. Die Belegschaft war nicht in den Entwicklungsprozess der Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden. Auch der Betriebsrat wurde lediglich zu den mitbestimmungspflichtigen Schritten hinzugezogen, hatte allerdings seine Mitbestimmungsrechte im Bereich Weiterbildung – auch aus Mangel an Bewusstsein und Informationen über deren Möglichkeiten - bis vor kurzem kaum genutzt: „Wir haben sozusagen eigentlich ganz schön viel liegen lassen“ konstatiert Carsten Fischer selbstkritisch.

Aus dieser Erfahrung leitet der neu gewählte Betriebsrat dringenden Handlungsbedarf ab: Einzelne seiner Mitglieder nehmen deshalb auch am Transfair-Projekt Weiterbildungsmentor\*innen der IG Metall teil und wollen das Thema stärker in der Betriebsratsarbeit verankern, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zur Gestaltung von Weiterbildung offensiver nutzen. Perspektivisch soll das Ziel eine Betriebsvereinbarung sein, die das Thema Qualifizierung und Weiterbildung unter Transformationsgesichtspunkten regelt. Zudem hat sich der BR vorgenommen, in Zukunft proaktiv in der Belegschaft für die bereits vorhandenen Weiterbildungsmaßnahmen zu werben und beim Arbeitgeber innovative Weiterbildungen für die Belegschaft einzufordern, die das Potential haben, sie für die künftigen Transformationsanforderungen an den Betrieb zu wappnen. An diesem Punkt wird sich auch zeigen, ob der Arbeitgeber bereit sein wird, nicht nur im eigenen wirtschaftlichen Interesse in die Weiterbildung und den Erhalt von Arbeitsplätzen zu investieren.

Um hierfür Druck machen zu können, wäre ein qualifiziertes Mitbestimmungsrecht in allen Aspekten der Qualifizierung und Personalplanung sehr hilfreich, ist sich Carsten Fischer sicher.

# AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## PRODUKTIONS BeschäfTIGTE STÄRKER IN QUALIFIZIERUNG EINBINDEN

Festo ist eine Unternehmensgruppe, die ihren Hauptsitz in Esslingen am Neckar hat. Das Unternehmen beschäftigt rund 20.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit, davon ca. 8.800 in Deutschland. 30 Prozent der Beschäftigten in Esslingen arbeiten in der Produktion oder im produktionsnahen Bereich. Die Firma liefert Automatisierungstechnik für die Fabrik- und Prozessautomation mit pneumatischen und elektrischen Antriebslösungen und technische Bildungslösungen für über 200 Branchen.

### Transformation:

#### „Digitalisierung fällt nicht vom Himmel“

Als Unternehmen der Automatisierungsbranche ist Festo weniger von „traumatischen Änderungsprozessen“ der Transformation betroffen, als beispielsweise Unternehmen der Automobilbranche, sagt Martin Brandl, Betriebsrat und Sprecher des Qualifizierungsausschusses von Festo SE Werke Esslingen und verantwortlich für die Koordination der Weiterbildungsthemen im GBR.<sup>1</sup> Allerdings muss sich der Betrieb ebenfalls den Herausforderungen der Digitalisierung stellen. So müssen in Zukunft besonders intelligente Systeme entwickelt werden, welche den Kund\*innen Lösungsansätze mittels KI oder flexiblen App-Anwendungen bieten können. Für die Entwicklung dieser komplexen Systeme bedarf es hierfür ausgebildeter Mitarbeiter\*innen – und da diese nicht vom Himmel fallen, verstärkter betrieblicher Qualifizierung.

„Dem Betriebsrat bei Festo ist es gelungen, seine Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte beim Thema betriebliche Weiterbildung allmählich in die Köpfe zu bringen.“

Martin Brandl, Betriebsrat und Sprecher des Qualifizierungsausschusses Festo SE Werke Esslingen sowie der Konzern-Arbeitsgruppe Qualifizierung Festo

### Festo als Lernunternehmen

Festo versteht sich als „Lernunternehmen“, was auch in seiner Geschichte begründet ist: So brachten die Gründer von Festo kurz nach dem zweiten Weltkrieg die Technik der Pneumatik von den USA nach Deutschland. Da dieses Verfahren hier noch weitestgehend unbekannt war, wurde begonnen, mit einem VW-Bus durchs Land zu touren, um Interessent\*innen den Nutzen dieses Verfahrens zu demonstrieren und die Anwendung beizubringen. Das Geschäftsfeld Didactic hat sich das Unternehmen bis heute bewahrt: Die Tochter Festo Didactic ist Teil der Festo-Gruppe und mittlerweile der größte industrielle Aus- und Weiterbilder weltweit. Auch im Geschäftsfeld Automation gab es schon immer Aktivitäten zur betrieblichen Weiterbildung, wie eine unternehmenseigene Weiterbildungsakademie, einen Katalog mit Angeboten etc.

### Betriebsvereinbarung People Excellence Festo

Bewegung in das interne Weiterbildungsgeschehen kam, als das Unternehmen auf Betriebsrat und Konzernbetriebsrat zuging, um ein konzernweites Konzept für Talent-, Kompetenz- und Performance-Management zu entwickeln.

<sup>1</sup> Alle Zitate stammen von ihm.

ment zu entwickeln. Dadurch sollten u.a. Beschäftigte mit Potenzial für höhere Fach- und Führungsaufgaben (Talente) identifiziert, systematische Kompetenzentwicklung mit Anforderungsprofilen und daraus abgeleiteten Schulungsbedarfen formuliert (Kompetenzen) und u.a. für übertariflich Beschäftigte ein Leistungsbewertungssystem eingeführt werden (Performance).

Nach dreijährigen Verhandlungen wurde 2018 unter dem Titel „People Excellence“ ein Paket von acht Konzernbetriebsvereinbarungen abgeschlossen, für die in weltweiter Zusammenarbeit auch ein Kompetenzmodell entwickelt worden war. Diesem liegt die Kernfrage zugrunde, welche Kompetenzen Beschäftigte von Festo aktuell und zukünftig haben sollten, um ins Unternehmen zu passen und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeit mitzubringen. Es umfasst grundlegende Basiskompetenzen, die jede\*r haben sollte, Führungskompetenzen und Fachkompetenzen, mit denen ein arbeitsbezogenes Kompetenzanforderungsprofil beschrieben und entwickelt werden kann.

### **Ganzheitlicher Ansatz zur Potenzialförderung**

Auf Initiative des Betriebsrats wurden in einem weiteren Schritt Beschäftigte der unteren und mittleren Tarfbereiche besonders in den Blick genommen, um auch hier die Förderung von „Potenzialen“ zu ermöglichen. So wird Un- und Angelernten, die schon lange bei Festo arbeiten, aber keine bzw. keine einschlägige Ausbildung haben, mithilfe des Qualifizierungschancengesetzes ermöglicht, eine Ausbildung in einem für Festo relevanten Beruf zu machen.

Auf Druck des Betriebsrats wurde außerdem eine Vereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung geschlossen, die Ansprüche und deren Umsetzung regelt, die sich aus der Analyse von Soll-Ist- Zuständen im Rahmen des Kompetenz-Managements ergeben. Im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs haben die Beschäftigten auch die Möglichkeit, selbst Vorschläge für Weiterbildungsmaßnahmen zu machen. Auch zur Priorisierung von Weiterbildungen, zur Nutzung des digitalen Learning Campus, in den auch die Plattform LinkedIn Learning eingebunden ist, sowie zu einem Festo-eigenen Assessment- und Development-Center-verfahren wurden Regelungen entwickelt.

### **Gute Ansätze für eine übergreifende Zusammenarbeit**

Dem Betriebsrat bei Festo ist es gelungen, seine Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte beim Thema betriebliche Weiterbildung „mit dem Vorschlaghammer allmählich in die Köpfe zu bringen“ und Ansätze für eine übergreifende Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zu entwickeln. So wird derzeit der vom Tarifvertrag Qualifizierung vorgesehene Bildungsbericht strukturiert und detailliert, in dem alle Aktivitäten des Unternehmens in Zusammenhang mit Weiterbildung aufbereitet werden. Allmählich fließen Informationen zu den Qualifizierungs-Budgets der einzelnen Standorte. Auf eine Befragung des Betriebsrats aus 2021 zurückgehend, wird derzeit eine Weiterbildungsinitiative Digitaler Führerschein entwickelt. Auch ein Workshop für Führungskräfte ist fertig konzipiert, bei dem diesen die Bedeutung von Qualifizierung und die Notwendigkeit, Zeiten dafür einzuräumen, vermittelt werden soll. Bei der Anbieterauswahl für das Learning- Management-System hat sich der Betriebsrat ebenfalls sehr stark eingemischt.

Dies alles gelang – teilweise gegen Widerstände des Arbeitgebers – auch deshalb, weil das Thema betriebliche Weiterbildung im BR und KBR gut verankert ist. Es gibt fünf betriebliche Bildungsausschüsse und eine Arbeitsgruppe für Qualifizierung auf Konzernebene, regelmäßige Klausurtagungen etc. Auch hat der Betriebsrat stark auf Öffentlichkeitsarbeit auf Betriebs- oder Jugendversammlungen gesetzt, um die Beschäftigten über ihre Ansprüche und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung zu informieren.

### **„Eigentlich ist doch Qualifizierung kein KampftHEMA“**

Obwohl sich Festo als „Lernunternehmen“ versteht, gibt es auch hier Hürden und Widerstände bei der stärkeren Verankerung von Weiterbildung im Betrieb. So gestaltete sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat anfangs schwierig, weil Informations- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats seitens des neuen Personalvorstands und der HR-Verantwortlichen für das Kompetenz-Management zunächst nicht geachtet wurden und immer wieder massiv eingefordert werden mussten. Qualifizierung entpuppte sich hier doch als KampftHEMA. Auch wurden immer wieder Sparmaßnahmen ins Feld geführt, um als vom Betriebsrat als sinnvoll erachtete Weiterbildungsmaßnahmen nicht umzusetzen. Erst auf erheblichen Druck des Betriebsrats – auch zur Priorisierung – verbesserte sich dies.



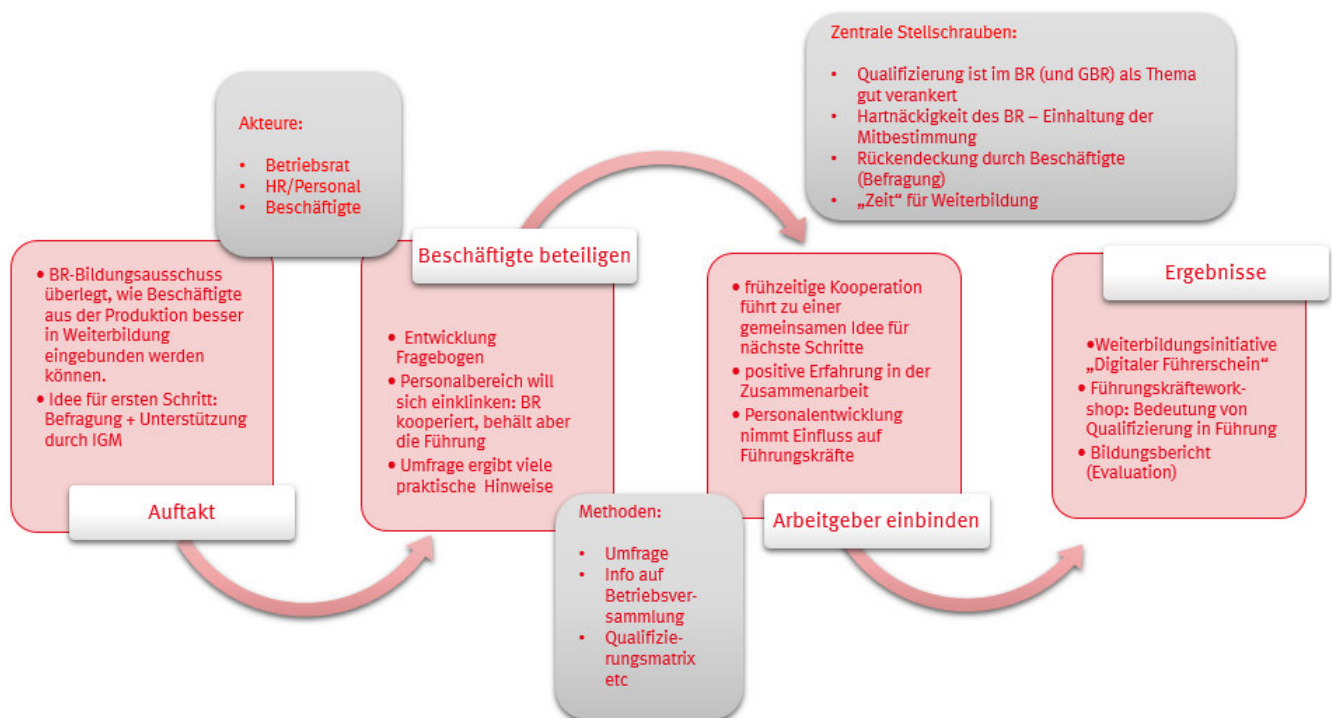
Ein umkämpftes Feld sind auch die Zeiten für Weiterbildung, die vom Arbeitgeber häufig als „unproduktive Zeit“ statt als Investitionen in die Zukunft des Unternehmens gesehen werden. Hier kam es auch in der Kurzarbeitsperiode der Corona-Zeit zu deutlichen Meinungsverschiedenheiten, weil der Betriebsrat die Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen nutzen, während der Arbeitgeber schlicht Kosten einsparen wollte.

### Fazit: Weiterbildung für alle - auch im Lernunternehmen kein Selbstläufer

Auch im „Lernunternehmen Festo“ mit seiner vergleichsweise entwickelten Qualifikationskultur ist Weiterbildung für alle kein Selbstläufer. Auch hier treten die üblichen Konflikte zwischen Arbeitgeber- und Beschäftigteninteressen um Mitbestimmung, Kosten und Zeiten der Weiterbildung auf. Allerdings konnte der Betriebsrat durch seine engagierte und strukturierte Arbeit an dem Thema, seine Informations-, Beratungs-, Mitbestimmungsrechte erfolgreich einfordern und mit langem Atem ein umfassendes Paket an Betriebsvereinbarungen verhandeln, das den Arbeitgeber in die Pflicht nimmt, allen Mitarbeiter\*innen Weiterbildungen anzubieten und Freistellung und Kosten dafür zu tragen.

Und noch eine weitere Baustelle bleibt zu bearbeiten: Vom Grundsatz her richten sich die Angebote an alle Beschäftigten von Festo, dennoch zeigt sich auch hier ein aus anderen Betrieben bekanntes Bild: Für den indirekten Bereich gibt es deutlich mehr zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote als im direkten Bereich. Auf der durchgeführten Befragung aufbauend, ist hier noch einige konzeptionelle Arbeit zu leisten, um auch im direkten Bereich ein entsprechendes zielgruppenspezifisches, leistungsstarkes und zukunftsorientiertes Weiterbildungsangebot bereit zu stellen.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN







## GELEBTE WEITERBILDUNGSKULTUR AUF BASIS DES TV QUALI

HELLER ist ein mittelständiges Familienunternehmen mit mehreren Tochtergesellschaften, das im schwäbischen Nürtingen ansässig ist. Die HELLER Gruppe produziert 4-5-Achs-Bearbeitungszentren, Maschinen für die Bearbeitung von Kurbel- und Nockenwellen, Beschichtungsmaschinen sowie Sondermaschinen, beschäftigt derzeit 2600 Mitarbeiter\*innen mit Auszubildenden weltweit (Stand 31.12.2022) und steht durch den Umstieg auf E-Mobilität vor der Herausforderung für Teile des Geschäfts Alternativen entwickeln zu müssen.

„Man weiß, man muss was machen, aber man weiß nicht, auf welches Pferd man jetzt setzen soll. Deshalb ist auch teilweise noch unklar, welche ‚Future Skills‘ im Unternehmen gebraucht werden.“

Stefan Haag,  
Betriebsratsvorsitzender Gebr. Heller Maschinenfabrik GmbH

### Der „TV Quali“ als Basis

Auf Basis des in Baden-Württemberg bereits seit 2001 geltenden „Tarifvertrag zur Qualifizierung für die M+E-Beschäftigten in Baden-Württemberg“ (TV Quali) werden im Unternehmen bereits seit langem jährliche Qualifizierungsgespräche mit allen Mitarbeiter\*innen geführt. Wurden Weiterbildungsbedarfe und -wünsche anfangs noch nicht sehr detailliert erhoben, änderte sich dies ab Mitte der 2010er Jahre vor allem dadurch, dass auf Seiten des Betriebsrats und in der Personalabteilung zwei Kolleginnen das Thema „Weiterbildung“ stärker forcierten. Ihnen gelang es, im Betrieb eine Weiterbildungskultur zu etablieren und dafür zu sorgen, dass der TV Quali im gesamten Unternehmen tatsächlich gelebt wird. Heute beteiligen sich alle Abteilungen an dem Prozess, die tarifvertraglich verbrieften Gespräche werden systematisch geführt und Weiterbildungsaktivitäten daraus abgeleitet.

### Die „Weiterbildungs-Palette“ bei Heller

Basierend auf den Mitarbeiter-Gesprächen können sich die Beschäftigten in Absprache mit der Führungskraft aus einem betriebseigenen Schulungskatalog interne oder auch externe Schulungen aussuchen und ihre Teilnahme planen. Hierbei werden alle Mitarbeiter\*innen in den Blick genommen und Schulungen in technischen, fachspezifischen und allgemeinen Bereichen wie gängigen Softwareanwendungen, Soft Skills etc. sowie Führungskräftebildungen angeboten.

Für viele der internen Weiterbildungen der Belegschaft wird die betriebseigene „Heller Academy“ genutzt, die Räume, Personal und Schulungsangebote bietet und in der auch Kund\*innen der Firma Schulungen zu den Produkten von Heller erhalten.

Darüber hinaus gibt es bei Heller ein sog. Talentmanagement, bei dem Mitarbeiter\*innen als potenzielle Führungskräfte identifiziert und gezielt für Führungspositionen weiterentwickelt werden.

Für persönliche berufliche (Aufstiegs-)Fortbildungen, für die das Unternehmen keine betriebliche Notwendigkeit sieht, kann eine monatliche Förderung des Arbeitgebers in dreistelliger Höhe in Anspruch genommen werden, die hilft den Einkommensverlust etwas zu kompensieren. Hier würde sich der Betriebsrat mehr wünschen und fände auch einen gesetzlichen Anspruch auf Qualifizierung, der materiell unterlegt ist, hilfreich, damit Beschäftigte sich auch auf eigene Initiative weiterbilden können.

In der Corona-Pandemie und den dadurch bedingten Phasen der Kurzarbeit gab es Versuche, diese Zeiten ebenfalls für Qualifizierung zu nutzen. Dies gestaltete sich aufgrund bürokratischer Hürden und Anforderungen der Bundesagentur für Arbeit an Art, Zertifizierung und Umfang der Maßnahmen jedoch mühsam. Es konnten dennoch einige Angebote der Heller Academy nach AZAV-zertifiziert werden, damit sie für Belegschaft und Kund\*innen auch auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verwertbar sind. Eine Qualifizierung während Kurzarbeit war dadurch möglich.

### **Transformation – Wohin soll die Reise gehen?**

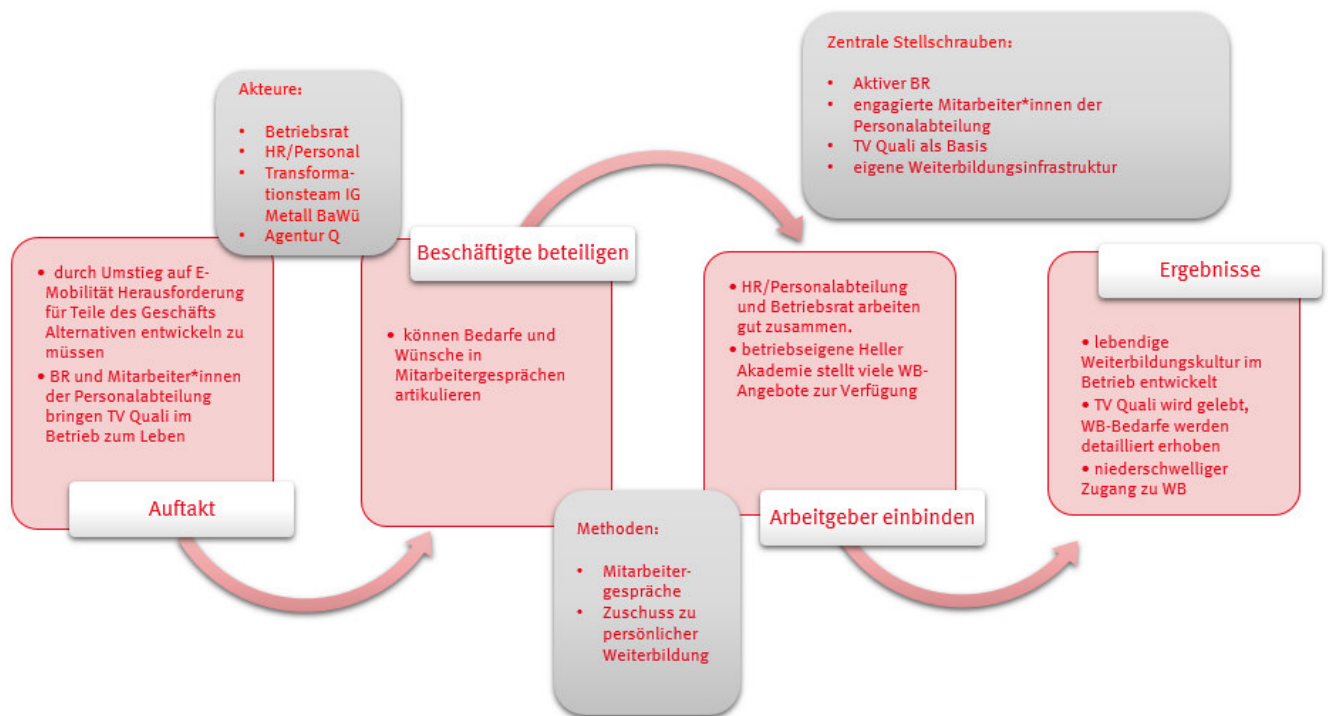
„Man weiß, man muss was machen, aber man weiß nicht, auf welches Pferd man setzen soll.“ Diese Aussage war im Juni 2022 noch richtig, sagt Stefan Haag, Betriebsratsvorsitzender von Heller. Mittlerweile hat sich die Welt und Heller weitergedreht und es gibt mehr Klarheiten. Heller setzt auf ein stärkeres Wachstum in China und den USA, ohne dabei Europa und andere Regionen in der Welt zu vernachlässigen. Darüber hinaus sollen neue Branchen und Geschäftsfelder erschlossen werden. So gibt es bei Heller zum Beispiel die Abteilung „New Business“, die sich mit neuen Technologien befasst, um daraus neue Geschäftsfelder zu erschließen. Ein weiteres Thema wird sein, aus Spezialist\*innen Generalist\*innen zu machen. Statt Expert\*innen für jeden Prozessschritt soll es künftig kleinere Projektteams geben. Hierzu gibt es auch schon Qualifizierungsmaßnahmen in den Konstruktionsabteilungen. Es ist der Ansatz einer Weiterbildungsstrategie für die Transformation zu erkennen, wir sind hier aber erst am Anfang einer längeren Reise.

### **Fazit: Business as usual läuft – Zukunft offen**

Bei Heller läuft das Regelgeschäft der betrieblichen Weiterbildung auf Basis des „TV Quali“ gut und hat sich – auch durch das besondere Engagement einzelner Personen auf Seiten von Betriebsrat und Arbeitgeber – eine lebendige Weiterbildungskultur entwickelt. Mitarbeiter\*innen bekommen mittels Qualifizierungsgesprächen und einem Weiterbildungskatalog einen niedrigschwelligen Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen. Nur selten werden diese nicht genehmigt. Auf Basis der begonnenen Transformationsstrategie des Betriebs muss eine strategische Identifizierung von „Future Skills“ – zukünftig im Unternehmen benötigten Kompetenzen – erfolgen, um daraus die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen abzuleiten. Unterstützung erhält der Betriebsrat in Sachen Weiterbildung vor allem aus dem Transformations-Team der IG Metall Baden-Württemberg, die er als sehr wertvoll empfindet, und von der Agentur Q, der Weiterbildungsagentur der Sozialpartner im „Ländle“.

Es gäbe viele Angebote und auch der Tarifvertrag biete viele Möglichkeiten, meint Stefan Haag. Das Problem sei eher, dass Betriebsräte oft gar nicht die Kapazitäten hätten, diese abzurufen. Angesichts der vielen Alltagsthemen sei häufig keine Zeit, sich über globalere Themen Gedanken zu machen und auch mal ein bisschen kreativ zu werden. Dies würde auch immer schwieriger.

# AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG UND QUALIFIZIERUNG MIT ZUKUNFTSTARIFVERTRAG

Die – Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr GmbH – kurz IAV – ist ein Entwicklungsdienstleister für die Automobilindustrie, die am Hauptsitz Berlin sowie an Standorten in Gifhorn, Chemnitz, Baden-Württemberg und Bayern insgesamt ca. 7.200 Mitarbeitende beschäftigt. Mitarbeiter\*innen mit Hochschulabschluss, meist Ingenieur\*innen, machen 68 Prozent der Belegschaft aus. Die Hälfte der Arbeitsplätze hängt direkt oder indirekt am Verbrennungsmotor. Bis vor kurzem hat die IAV fast ausschließlich als Zulieferer für die Automobilindustrie gearbeitet. Da durch die Mobilitätswende hier absehbar ein großer Teil der Beauftragung entfallen wird, ist das Unternehmen gezwungen, sich nach neuen Geschäftsfeldern umzusehen. In diesem Zusammenhang werden vor allem in die Felder E-Mobilität und autonomes Fahren geschaut. Es wurden Markt- und Portfolioanalysen unternommen, für welche Themen sich die IAV zum „Tech Solution Provider“ weiterentwickeln will.

„Das Qualifizierungsbudget wird dort eingesetzt werden, wo Mitarbeitende sich jetzt transformieren und qualifizieren können, um die Zukunft von IAV mitzugestalten.“

Tanja Schneider,  
Gesamtbetriebsratsvorsitzende IAV

### Vom Warnstreik zum Weiterbildungstarifvertrag

Ausgangspunkt für den im April 2021 abgeschlossenen Zukunftstarifvertrag war aber zunächst – wie so oft – ein Konflikt: Gegen Pläne des Unternehmens eine neue zweite Entgeltabelle für Neueinsteiger\*innen zu schaffen, die lediglich bei Zweidrittel des Haustarifs liegen sollte, protestierten 2018 mehr als die Hälfte der Belegschaft in einem Warnstreik und „haben dann auf der Straße klargemacht, dass das nicht geht“ beschreibt Jan Franke, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Standort Berlin, die Ausgangslage. Daraufhin wurden gemeinsame Arbeitsgruppen von Betriebsrat und Arbeitgeber zu Transformation und Weiterbildung ins Leben gerufen, die Qualifizierungsbedarfe und Weiterbildungsprogramme bestimmen und dazu individuelle Qualifizierungs-Matrizen erarbeiten soll. Die Abbaupläne wurden vom Tisch genommen und eine Beschäftigungssicherung bis Mitte 2024 vereinbart.

Zur Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen wurde ein Projektbüro eingerichtet und ein Steuerkreis sowie ein Lenkungsausschuss ins Leben gerufen, paritätisch mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern besetzt. All dies ist im Tarifvertrag festgehalten, dessen konkretes Ziel es ist, innerhalb der nächsten fünf Jahre bis zu 1000 Mitarbeiter\*innen um zu qualifizieren und wertschöpfend in den Zukunftsfeldern von IAV einsetzen zu können. So kann gewährleistet werden, dass alle Mitarbeitenden bei IAV weiterbeschäftigt werden.

Denn wie viele andere Unternehmen hat auch IAV in Zeiten des Fachkräftemangels das Problem, dass die gesuchten Fachkräfte „uns nicht mehr die Tür eintreten.“ Deshalb greife auch auf Unternehmensseite die Idee Raum, „die Leute an Bord dahin zu qualifizieren, wo wir denken, dass wir sie in Zukunft brauchen“ – und dies auch neben der normalen Projektarbeit – beschreibt Jan den Ansatz.

## **36-plus-2: Das Qualifizierungszeitbudget**

Geld und Zeit für die Weiterbildungen stammen aus dem sog. Qualifizierungszeitbudget, das ebenfalls tariflich vereinbart wurde. Das Äquivalent von zwei Stunden pro Woche und Mitarbeiter\*in fließt in den Qualifizierungstopf. Das entspricht in etwa 500.000 Stunden, die „dort eingesetzt werden, wo Mitarbeitende sich jetzt transformieren und qualifizieren können, um die Zukunft von IAV mitzugestalten“, sagt Tanja Schneider, Gesamtbetriebsratsvorsitzende und Mitglied im Steuerkreis/ Lenkungsausschuss.

## **Individuell angepasste Weiterbildungsangebote**

Die Weiterbildungsangebote richten sich sowohl an Mitarbeiter\*innen ohne Hochschulabschluss oder Abitur als auch an die Höherqualifizierten. Dabei arbeitet die IAV u. a. eng mit Universitäten zusammen, um ggfs. auch einzelne Module aus Studiengängen für die Mitarbeiter\*innen anbieten zu können. Außerdem gibt es eine Elektrotechnikschulkasse und diverse On-Demand-Schulungen. Hierbei wird versucht, die Angebote möglichst passgenau mit Zielfunktionsrolle oder Zukunftsjob des einzelnen Mitarbeitenden zu wählen und „aus den Angeboten am Markt passend für die neue Rolle etwas zusammenzustellen“, berichtet Tanja.

In der Regel sind diese Weiterbildungen so zertifiziert, dass die Teilnehmer\*innen der Weiterbildungen ihre neu erlangten Qualifikationen auch auf dem externen Arbeitsmarkt verwenden könnten. „Daran ist IAV allerdings nicht gelegen, wir sind sehr daran interessiert, alle unsere Kollegin:innen für die IAV Zukunft auszubilden“, sagen die Betriebsräte. Auch Online-Lernplattformen wie Elucydate und Coursera stehen für die Mitarbeiter\*innen zur Verfügung und werden genutzt.

## **Gute Arbeitsstrukturen, kurzer Dienstweg zur Arbeitsagentur und viel miteinander reden**

Qualifizierung hat bei IAV mittlerweile einen sehr hohen Stellenwert – sowohl beim Betriebsrat, der einen standortübergreifenden Ausschuss dazu unterhält, als auch auf der Arbeitgeberseite, wo ein Team aus der Personalabteilung sich darum kümmert, Qualifizierungsanbieter, Qualifizierungsmodule und Inhalte zusammenzustellen und den Prozess der Transformation einzelner Beschäftigter – z.B. von der Konstruktion zur Softwareentwicklung – über den gesamten Prozess hinweg zu begleiten.

Dabei wird auch geschaut, welche individuellen Voraussetzungen und Qualifikationen aus dem privaten Bereich vorhanden sind, auf die man mit passenden Qualifikationsmodulen aufbauen kann.

Hilfreich ist dabei auch der enge Draht zur Bundesagentur für Arbeit, den Betriebsrat und Arbeitgeber mittlerweile bis auf die Sachbearbeiter-Ebene ausgebaut haben, um auch auf „dem kleinen Dienstweg“ mit ihren Anträgen auf Förderung voranzukommen. Hinderlich gestaltet sich eher die Förderlogik, die eine Mindestzahl von 120 Stunden für die AZAV-Zertifizierung von Angeboten vorsieht, die dafür notwendigerweise standardisiert sein müssen, während bei IAV eher passgenaue und teilweise auch kürzere Weiterbildungen gefragt sind. Da es diese Herausforderung nicht ausschließlich bei IAV gibt, suchen BA und IAV gemeinsam nach evtl. Lösungen, die dieses Dilemma auflösen könnten.

Für das Anliegen, „die Kolleginnen und Kollegen in die Lage zu versetzen, von ‚Alt‘ nach ‚Neu‘ zu kommen“, sei vor allem wichtig, dass die Akteure miteinander reden, meint Jan Franke. Dies sei auch zentral, um bei Beschäftigten und Führungskräften die Einsicht in die Notwendigkeit zur Veränderung und Qualifizierung zu fördern. Denn teilweise würde auf beiden Ebenen noch an der „alten Welt“ festgehalten und „sich an jeden Strohalm geklammert.“

## **Kolleg\*innen ermutigen und Silo-Denken überwinden**

Gerade bei älteren Beschäftigten sei teilweise auch Ermutigung nötig, damit diese sich trauen, sich nochmal in eine neue Rolle oder Aufgabe zu entwickeln, ohne gegenüber frischen Uni-Absolvent\*innen immer das Gefühl zu haben, nicht an deren Qualifikationen heranzureichen. Der Betriebsrat beteiligt sich deshalb auch am Weiterbildungsmentor\*innen-Projekt der IG Metall, um Kolleg\*innen als Unterstützer\*innen ausbilden zu lassen.

Auch das „Silo-Denken“ einiger Fachbereiche, die ihre Leute behalten und nicht in andere Bereiche transformieren lassen wollen, sei ein Problem, welches das gemeinsame Vorankommen in Sachen Transformation und Qualifizierung behindere: „Da werde lieber mal ein Team auf Vorrat in den Schrank gestellt, falls da noch was komme“ moniert Jan.



Außerdem hätten einige Führungskräfte die Strategie des Unternehmens für Transformation und Personalentwicklung noch nicht verinnerlicht und nur ihre Kostenstelle im Blick, obwohl Weiterbildungen, die zunächst darüber verauslagt werden müssen, aus dem Qualifizierungsbudgets erstattet werden. „Das sieht nach außen relativ schön aus, da ist so richtig bunter Lack dran, gefällt mir auch, aber die Inhalte werden teilweise noch nicht von allen getragen“ meint Jan. Hier würde sich der Betriebsrat auch mehr Durchsetzungsvermögen der Geschäftsführung gegenüber diesen Führungskräften wünschen.

## Fazit: „Transformation vom Betrieb aus denken“

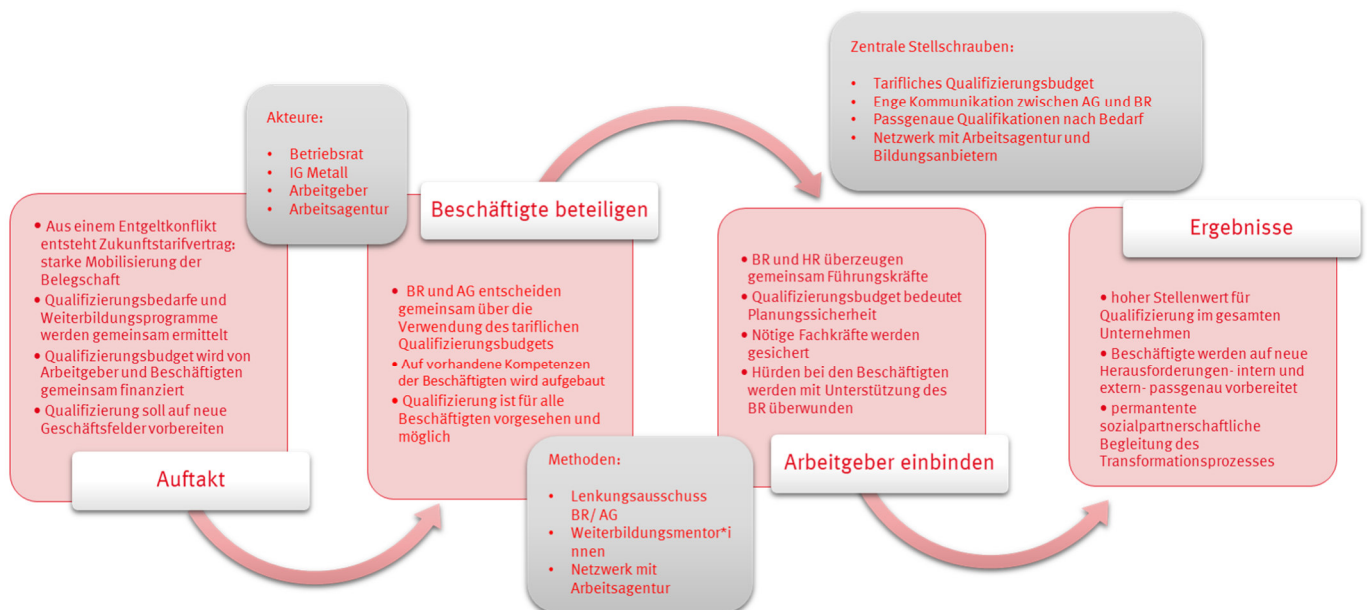
Bei IAV ist es durch das Engagement des Betriebsrats und den Willen der Belegschaft gelungen, die Abbaupläne des Unternehmens abzuwenden und einen Prozess der Strategieentwicklung für die Transformation einzuleiten. Mit Unterstützung der IG Metall wurde ein Zukunftstarifvertrag verhandelt, der Beschäftigung sichert und aufbauend auf der Transformationsstrategie des Unternehmens Budget und Prozess für eine strategische Personalplanung und Qualifizierung der Belegschaft festschreibt.

IAV ist damit ein gutes Beispiel für eine vorwärts gerichtete und proaktive Bewältigung der notwendigen Transformation, der sich viele Zulieferer und Entwicklungsdienstleister der Automobilindustrie durch den Umstieg vom Verbrenner auf die Elektromobilität gegenübersehen. Die qualifikatorische Transformation der Belegschaft findet auch im Bereich der Entwicklung statt, durch den die IAV besonders geprägt ist. Sie kann daher auch als eine Art Blaupause für die Transformation von Ingenieursberufen gelten.

Betriebsrat und Unternehmen haben gemeinsame, paritätisch besetzte Arbeitsstrukturen und Gremien geschaffen, in denen die Qualifizierungsstrategie entwickelt wird. Die Zusammenarbeit funktioniert hier – auch dank guter Aufstellung der Personalabteilung – gut. Die Weiterbildungsmaßnahmen werden aus einem Mix aus Angeboten passgenau auf die Beschäftigten zugeschnitten.

Für die Zukunft haben sich Tanja und Jan vorgenommen, noch mehr mit Belegschaft und Führungskräften zu kommunizieren, „damit die guten Inhalte auch von allen angenommen und getragen werden. Das ein oder andere Mal entstehen aus diesen Gesprächen aus gute Ideen, die den Transformationsprozess weiter vorantreiben, denn dieser Prozess ist einer, der sich permanent weiterentwickelt.“

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN







## MAGNA: ZUKUNFTSTARIFVERTRAG ZUR ÜBERBRÜCKUNG DER PRODUKTIONSLÜCKE

Die Magna International Stanztechnik GmbH ist ein internationaler Großkonzern, der die Autoindustrie mit Karosserien sowie Antriebs-, Sitz- und Sichtsystemen beliefert. Am Standort Salzgitter werden mit 500 Beschäftigten mithilfe verschiedener Schweißverfahren Bauteile für Achsen für sämtliche Automobilhersteller hergestellt. Die Aufträge der Autoproduzenten, die Magna bearbeitet, laufen in der Regel über sechs bis sieben Jahre. Da 2025 ein Großauftrag ausläuft und der Hochlauf eines neuen Produkts - einer großen Anlage zur Herstellung neuartiger Hinterachsen für Mercedes – erst 2028 beginnen wird, wird der Betrieb in Salzgitter absehbar für drei Jahre mit einem Auftragsdefizit konfrontiert sein.

„Nicht nur an der neuen Fertigungs-  
linie, die ab 2025 laufen wird, auch  
an anderen Anlagen gibt es immer  
was zu lernen. Und weil bei Magna  
nicht alle nur mit Mehl backen, son-  
dern mit verschiedenen Zutaten,  
müssen viel mehr Mitarbeiter auf un-  
terschiedliche Produkte geschult  
werden.“

Thomas Kuhr, Betriebsrat Magna  
am Standort Salzgitter

### Weiterentwicklung des Standorts und Weiterbildung der Beschäftigten

Um in dieser Situation Entlassungen zu vermeiden, wurde vom Betriebsrat und der örtlichen IG Metall mit dem Arbeitgeber ein Zukunftstarifvertrag ausgehandelt. Dieser sieht vor, den Standort innerhalb des Magna-Konzerns zum Leitwerk für den Achsenbau in Deutschland und Europa zu entwickeln. Für die neue Schweißanlage und den Umbau der Hallen investiert das Unternehmen 50 Millionen Euro in das Werk. „Das bringt auch zusätzliche neue Technologien bei uns im Hause“, begrüßt Betriebsrat Thomas Kuhr die Entscheidung. Im Zukunftstarifvertrag wurde auch ein jährliches Budget von 250.000 Euro für Schulungen und Weiterbildungen vereinbart. In dieses fließt zusätzlich pro Mitarbeiter\*in eine Arbeitsstunde pro Woche ein. Der so gespeiste Weiterbildungsfonds kann dann für verschiedene Weiterqualifizierungen genutzt werden – z.B. um Bediener\*innen der Schweißlinien zu Einrichter\*innen weiterzubilden oder die Kolleg\*innen in neuem Schweiß-Equipment oder der Bedienung von Robotern zu schulen.

Diese Weiterbildungen sollen zusätzlich zu den bisher schon abteilungs- und produktspezifisch durchgeführten Qualifizierungen erfolgen. Über die Art der Maßnahmen und die Zielgruppen berät ein paritätisch aus Betriebsrat und Arbeitgeberseite besetzter Lenkungsausschuss, der zweimal im Jahr zusammenkommt. Der Betriebsrat sieht seine Aufgabe im Ausschuss darin, „den Finger in die Wunde beim Arbeitgeber zu legen, dass das auch vernünftig durchgeführt wird“, sagt Thomas. Er will dabei auch ein Augenmerk darauflegen, dass die betrieblichen Weiterbildungen nicht wie in der Vergangenheit bei den gängigen Anwenderschulungen teilweise passiert nach „Nasenfaktor“ vergeben werden.

Auch für die seit einigen Jahren wegen „Diskrepanzen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat in Bezug auf die Auslegung dieser Gespräche“ ausgesetzten Mitarbeitergespräche, aus denen Qualifizierungsbedarfe abgeleitet werden können, möchte er mit der Geschäftsführung eine Neuregelung finden.

## **Qualifizierungs-Matrix als Grundlage**

Die Grundlage für die Konzeption und Planung der Weiterbildungen im Rahmen des Zukunftstarifvertrags soll eine Qualifikationsmatrix bilden, die von der Personalabteilung in Abstimmung mit den Abteilungsleitern für die einzelnen Fertigungsbereiche erstellt werden soll. Der Betriebsrat wird diesen Prozess und den Aufbau der Matrix eng begleiten.

Klar ist bereits, dass Kolleg\*innen an der neuen Anlage für die Hinterachsfertigung, die bereits ab 2025 aufgebaut, aber erst Ende 2028 fertig sein wird, geschult werden müssen. Aber auch an anderen Anlagen gibt es „immer was zu lernen.“ Und weil bei Magna „nicht alle nur mit Mehl backen, sondern mit verschiedenen Zutaten müssen viel mehr Mitarbeiter auf unterschiedliche Produkte geschult werden“ sagt Thomas Kuhr.

## **Wo geht meine Stunde hin?**

Für die als betrieblich notwendig erachteten Qualifizierungen werden die Mitarbeiter\*innen bezahlt von der Arbeit freigestellt und die Kosten der Weiterbildung vom Arbeitgeber übernommen. Auch abschlussorientierte Weiterbildungen z.B. zum Anlagenführer oder Facharbeiter für Lagerlogistik sind in diesem Rahmen möglich und „zwölf Beschäftigte haben schon zugesagt, dass sie das machen wollen.“ Um die Motivation der Kollegen aufrecht zu erhalten, bekommen sie bereits nach bestandener Zwischenprüfung eine Erhöhung um 50 Prozent auf ihre aktuelle Lohngruppe, bevor sie nach erfolgreicher Abschlussprüfung in die finale Lohngruppe aufrücken.

Der Anstoß für diese Weiterbildungsinitiative kam vom Betriebsrat und den Kolleg\*innen selbst, um auf diesem Weg eine höheres Entgelt zu erreichen. Denn „die Eingruppierung findet halt aufgrund der Qualifizierung statt“, sagt Patrick Schmelzer, ebenfalls Mitglied im Betriebsrat. Selbst wer schon 10 Jahre Stapler fahre, aber keinen Abschluss darin habe, fahre trotzdem mit der niedrigen Lohngruppe. Außerdem sei der Abschluss auch wichtig, wenn es dem Standort mal schlecht gehen sollte, und sich die Kollegen anderswo bewerben müssten. Einige wenige mussten in Vieraugengesprächen von der Personalabteilung erst davon überzeugt werden. „Aber jeder Kollege, der zukunftsorientiert ist, nimmt natürlich fast jede Weiterbildung mit, die es gibt“ beobachtet er.

Durch den Zukunftstarifvertrag sei das Interesse an Weiterbildung aber auch noch einmal gestiegen. Denn die Beschäftigten wüssten über den Weiterbildungsfonds Bescheid und wollten jetzt schon wissen: „Wo geht meine Stunde hin? Was kann ich jetzt machen?“ Der „finale Schuss“ für den Start könne aber erst gegeben werden, wenn der Betriebsrat sich mit dem Arbeitgeber über die Quali-Matrix und das Weiterbildungskonzept verständigt habe, betont Thomas.

## **Langer Atem zahlt sich aus**

Der Betriebsrat bei Magna versteht sich als treibende Kraft in Sachen Weiterbildung und ist hinterher, dass der neue Aufbruch nicht wie früher im Sande verläuft. „Um zu drauf gucken, was wurde eigentlich eingehalten und was wurde nicht eingehalten“ sei der Lenkungsausschuss ein wichtiges Mittel.

Förderlich sei auch, dass man mit dem Geschäftsführer, den Abteilungsleitern und dem Personalchef jetzt eine Mannschaft habe, „die schon sehr - und mehr als die zuvor - drauf fokussiert sind, dass wirklich auf Weiterbildung und Ausbildung gesetzt werden muss“ sagt Patrick.

Dass Weiterbildung im Zukunftstarifvertrag eine wichtige Rolle spiele sei aber kein Selbstläufer gewesen. „Zuerst wollte der Arbeitgeber an den Beschäftigten nur möglichst viel sparen und sogar die Stunde, die jeder Mitarbeiter einbringt, wollten sie eigentlich für sich behalten“ erinnert sich Patrick. Es sei schon ein Kampf gewesen, das Geld für Weiterbildung zu bekommen und zu erreichen, dass der Topf, der jetzt befüllt wird, nicht nur bis 2025, sondern bis 2028 gilt. Die ganze Verhandlungsrunde habe fast ein ganzes Jahr gedauert und die Geschäftsführung sei auch deshalb ein bisschen eingeknickt, „weil das schon zu lange gedauert hat und sie dann einfach unsere Forderungen auch akzeptiert haben“.

Auch in Sachen Ausbildung hat sich die Hartnäckigkeit des Betriebsrats ausgezahlt: Nachdem zunächst gar keine jungen Leute mehr ausgebildet werden sollten, werden ab 2023 wieder Azubis eingestellt und in Kooperation mit MAN ausgebildet, das mit anderen Unternehmen in der Region kooperiert, die keine eigenen Ausbildungskapazitäten haben. Die Anregung diese Kooperation einzugehen, kam von der IG Metall.

## **Fazit: Der Anfang ist gemacht**

Mit dem Zukunftstarifvertrag haben die Betriebsparteien zusammen mit der IG Metall einen neuen Aufbruch in der Weiterbildung eingeleitet. Der Prozess steht allerdings noch am Anfang: Das Instrument der Qualifizierungs-Matrix muss erst entwickelt, die Erhebung der Kompetenzen und Qualifikationsbedarfe erfolgen und die sich daraus ableitenden notwendigen Weiterbildungen implementiert werden. Der Betriebsrat will darin ein Auge darauf haben, „dass von der Geschäftsführung für die Zukunft für alle Mitarbeiter ein passendes Weiterbildungs-Konzept entwickelt wird.“ Denn der Arbeitgeber wolle zwar schon gerne qualifizierte Mitarbeiter, konzentriere sein Engagement aber häufig auf die höherqualifizierten Beschäftigten ab oder über dem Linienführer.

Auch bei anderen Aktivitäten will der Betriebsrat dem Arbeitgeber über die Schulter schauen. Dieser hat sich in das Zukunftsprojekt Connect und in das regionale Transformationsnetzwerk Süd-Ostniedersachsen eingeklinkt. In diesen Netzwerken sollen Unternehmen, Schul- und Bildungsträger und andere regionale Akteure gemeinsam beraten, „wie man sich zukünftig aufstellt, was man zukünftig braucht“ – auch „in Bezug auf Industrie 4.0 und sonstiges, in Zusammenarbeit auch mit den OEMs, Universitäten und Tier 1“ beschreibt Thomas das Vorgehen. Bei Magna ist dafür der Anfang gemacht.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## NACH ABWENDUNG DES AUS: AM BEGINN EINES GROßEN VERÄNDERUNGSPROZESSES

Am ältesten produzierenden Standort des Mercedes-Benz-Konzerns in Berlin Marienfelde stellen 2.350 Beschäftigte Komponenten für Motoren und Getriebe her. Der Betrieb hängt bislang noch zu 90 Prozent an der Verbrenner-Technologie. Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist 47 Jahre, so dass auch der demografische Wandel eine Rolle spielt. Zweidrittel der Beschäftigten arbeiten in der Produktion oder im produktionsnahen Bereich. Etwa die Hälfte der Belegschaft besteht aus Facharbeiter\*innen, 30 Prozent sind Akademiker\*innen, nur weniger als 10 Prozent Un- und Angelernte.

„Kann man überhaupt Menschen weiterqualifizieren, obwohl sie noch in den Linien weiterarbeiten müssen und zu bestimmten Zeiten in der Woche weiterqualifiziert werden? Und ja, es geht!“

Fevzi Sikar, Betriebsratsvorsitzender  
Mercedes Marienfelde

### Vom drohenden Aus zum Kompetenzzentrum Elektromobilität

Im Herbst 2020 schockte das Daimler-Management mit der Ankündigung, in die Motorenproduktion im Mercedes-Benz-Werk Berlin nicht mehr investieren zu wollen. Dem ältesten produzierenden Werk des Daimler-Konzerns und einem der größten industriellen Arbeitgeber der Region drohte damit das schleichende Aus. Dabei gilt das Werk als Vorzeigestandort für Effizienz und modernste Fertigung.

Gemeinsam führten Betriebsrat, Vertrauensleute und die IG Metall mit der Belegschaft einen intensiven Kampf, organisierten in der Hochzeit der zweiten Corona-Welle Demonstrationen, legten die Bänder still und setzten so starke Zeichen gegenüber Unternehmensleitung und Politik. Nach dem nötigen Druck und zähem Ringen wurde aus einer angedrohten Standortschließung auf Raten eine Zukunftsstrategie: Der Standort soll zum Kompetenzzentrum für Digitalisierung und Produktion im Bereich der E-Mobilität entwickelt werden.

### Neue Weiterbildungskonzepte und agiler Prozess

Die dazu getroffene Betriebsvereinbarung „Zielbild des Werkes Mercedes-Benz AG Werk Berlin“ beinhaltet „drei Äste“, erläutert der Betriebsratsvorsitzende Fevzi Sikar<sup>1</sup>: Erstens: „Was kommt rein an Produktion?“, z.B. der Elektromotor für den AMG, allerdings ohne Festlegung der Fertigungstiefe. Zweitens: Welche Fertigung darf „rausgehen“, also am Markt ausgeschrieben werden? Im dritten Ast – Qualifizierung bzw. Umqualifizierung – sollen bis zu 200 Beschäftigte aus der Produktion zu höherwertigen Tätigkeiten als Ingenieure, Optimierer oder Programmierer befähigt werden.

In einem ersten agil arbeitenden Pilotprojekt wurden elf Beschäftigte zu „Codern“ ausgebildet. Für die offene Ausschreibung interessierten sich 400 Beschäftigte, „quer Beet“ aus allen Bereichen, sozialen Gruppen und Altersstufen. Durch einen zweistündigen Online-Test wurden aus diesen 100 für die weitere Auswahl herausgefiltert, die sich wiederum in Interviews unter Beteiligung des Betriebsrats beweisen mussten, um in den Ausbildungsgang aufgenommen zu werden. In einem nächsten Schritt werden 20 Beschäftigte zu Prozessoptimierern weitergebildet.

<sup>1</sup> Alle wörtlichen Zitate im Folgenden stammen von ihm.

Für die neu hereinkommenden Produkte der Elektromobilität gibt es außerdem eine Art Grundausbildung: „Was ist ein Elektromotor? Was ist ein Draht? Was fließt da drin und wie kann man das prüfen? Was ist Spannung, was Strom? Was ist Leistung? Wo darf ich anfassen, wo darf ich nicht anfassen?“, einerseits gezielt für „die Leute, die sowieso daran arbeiten müssen, aber auch für alle anderen, die sich freiwillig melden und sagen: ‚Ich will das auch lernen!‘“ beschreibt Fevzi die diesbezüglichen Weiterbildungen.

Teil der Betriebsvereinbarung ist außerdem die Einrichtung des so genannten *Digital Factory Campus*: Die bestehende Ausbildungswerkstatt soll langfristig zu einem Ausbildungs- und Befähigungszentrum weiterentwickelt werden. Dazu wurden drei Übungslinien eingerichtet und Roboter angeschafft, mit denen die Beschäftigten sich in den neuen Technologien und Arbeitsprozessen üben können. Diese Experimentierstraßen dienen aber auch dazu Optimierung- und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die dann konzernweit realisiert werden sollen. Perspektivisch sollen dort 100 bis 200 – fest vereinbart mindestens 80 – Beschäftigte arbeiten und ihre Dienste auch anderen etablierten oder Start-Up-Unternehmen anbieten. Dieser Bereich könne auch noch mehr Potenzial haben, meint Fevzi.

Das werde sich in der Transformation und einem agil gesteuerten Prozess erweisen. Neben diesen neuen Qualifizierungsansätzen läuft das Regelgeschäft: In den Bereichen gibt es die „Regelkommunikation“, in der Qualifizierungswünsche und -bedarfe identifiziert und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden. So wurden etwa bereits früher Montierer in kürzeren oder längeren Ausbildungsgängen zu CNC-Facharbeitern umqualifiziert.

Ebenfalls stehen der Belegschaft mehrere Online-Plattformen zum Selbstlernen zur Verfügung, deren Angebote sich durch die Transformation in Richtung E-Mobilität und Digitalisierung verändern. Für die Nutzung der E-Learning-Angebote wurde im Mai 2022 eine Gesamtbetriebsvereinbarung getroffen, die die Nutzung – auch zu privaten Zwecken – regelt. „Es ist eine breite Blumenwiese, wo die Leute sich bedienen können.“ Perspektivisch – sagt Fevzi – muss es vor allem in den „Auslaufbereichen“ Personalkonzepte geben, die auf die frei werdenden Beschäftigten zugeschnittene Angebote beinhalten, sich zu verändern.

Pläne des Arbeitgebers, die non-formalen Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen per Umfrage zu erfassen, sieht der Betriebsrat allerdings kritisch und hat diese erst einmal gestoppt: Zum einen hat er Bedenken, dass im Ergebnis nur Beschäftigte gefördert werden, die schon Voraussetzungen mitbringen und Effizienz versprechen. Zum anderen befürchtet er, dass Produktentscheidungen des Unternehmens möglicherweise gegen den Standort Berlin gefällt werden könnten, wenn sich die Potenziale der Beschäftigten an anderen Standorten laut der Umfrage als höher erweisen. Hier herrscht bei der Mehrheit des Gremiums ein auf Erfahrung gegründetes Misstrauen, dass der „Arbeitgeber nur Gewinne fahren“ und nicht alle Beschäftigten mitnehmen will.

### **Die alten Bereiche bedienen, in den neuen qualifizieren? Ja, es geht!**

Fevzi beschreibt die neuen Weiterbildungsinitiativen als Veränderungsprozess, der gerade erst begonnen hat und in dem alle Parteien erst einmal die Angst ablegen müssen, sich zu verändern. Begeistert ist er von dem hohen Anklang, den die erste Ausschreibung in der Belegschaft gefunden hat. Und auch, dass der Arbeitgeber richtig in die Qualifikation investieren will und in den nächsten Jahren 1,3 Mrd. Euro in die Hand nimmt, stimmt ihn positiv.

Die ersten Erfahrungen waren auch ein Versuch: „Kann man überhaupt Menschen weiterqualifizieren, obwohl sie noch in den Linien weiterarbeiten müssen und zu bestimmten Zeiten in der Woche weiterqualifiziert werden? Und ja, es geht!“ Dies sei in bestimmten Bereichen, z.B. bei der Instandhaltung einfacher, da die Arbeit hier nicht taktgebunden und Qualifizierungstage besser planbar seien.

### **„Es ist einiges kaputtgegangen“**

Allerdings ist durch das Agieren des Unternehmens – den sukzessiven Abbau der Beschäftigten von über 3.500 auf unter 2.500 über mehrere Jahre und die Schock-Ankündigung von 2020 nicht mehr in den Standort zu investieren – viel Vertrauen kaputtgegangen. Viele Beschäftigte trauten dem Arbeitgeber nach diesen Erfahrungen nicht mehr und nahmen daher die Qualifizierungsangebote nicht an.

Nicht alle wollten sich außerdem verändern, sagt Fevzi. Gerade unter den Älteren gäbe es einige, die „am liebsten das Geld nehmen und gehen würden.“



Für den Betriebsrat hatte die Abwehr der Schließungspläne zunächst allerobere Priorität. Derzeit ist er vor allem noch mit dem „ersten Ast“ beschäftigt, der Frage, was an neuen Produkten ins Werk kommt. Außerdem nehmen „die ad hoc Themen“ breiten Raum ein. Deshalb sei die Haltung des Betriebsratsgremiums gegenüber Qualifizierung oft: "Wir müssen erstmal den Laden sichern! Fevzi, was kommst du mir da mit Qualifizierung?"

Bei den Beschäftigten, die sich grundsätzlich für Qualifizierung interessieren, tauchen ebenfalls Hürden auf: Zum einen ist für manche die Doppelbelastung aus Arbeit und Qualifizierung nicht zu schaffen. Zum anderen finden viele der Weiterbildungen für neue Bereiche auf Englisch statt, sind also sehr voraussetzungsvoll. Eine weitere Hürde für den Veränderungswillen der Beschäftigten ergibt sich aus dem Umstand, dass die neuen Tätigkeiten in der Montage von Elektromotoren stärker körperlich sind, während man als Serienfertiger in der Produktion von Verbrennermotoren eher Maschinenbediener und Prozessbegleiter ist. Subjektiv sei dies schlechtere Arbeit, meint Fevzi. Viele würden daher lieber so lange wie möglich in den alten Bereichen bleiben. Dass man nicht stehen bleiben können und der Weg in die neuen Bereiche alternativlos sei, müssten sie erst begreifen und ihre Einstellung entsprechend ändern. „Und das ist schwer. Nicht nur bei Mercedes.“

### **Es muss ein Personalkonzept kommen!**

Schritt für Schritt müsse der Veränderungsprozess angegangen werden und dieser sei ein längerer Prozess, ist sich Fevzi sicher. Manche hätten einen längeren Weg, manche einen kürzeren bei der Qualifizierung. Es könne auch sein, dass „einige später erst in die Qualifizierung einspringen, weil die alten Bereiche ja noch weiterlaufen.“ Mehrere Prozesse würden parallel stattfinden, müssten agil gesteuert und die Vereinbarungen entsprechend nachgeschärft werden.

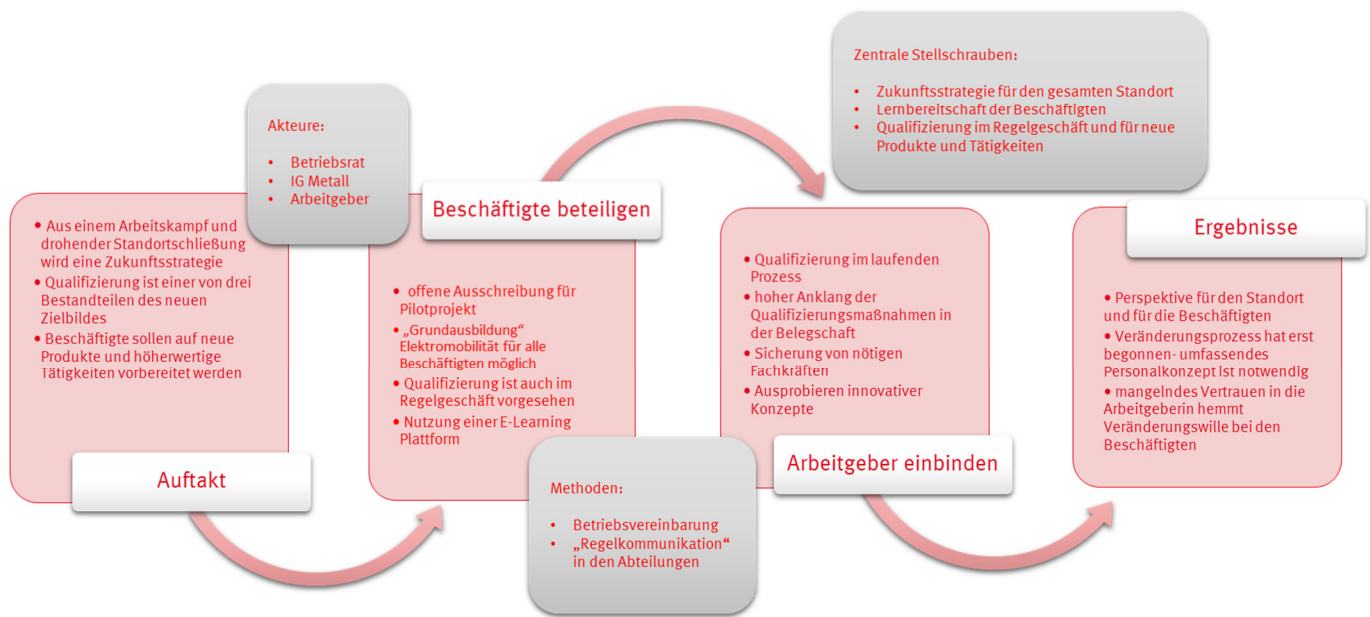
Wichtig sei, dass ein Personalkonzept komme. Dazu brauche man vom Arbeitgeber mehr als Überschriften zur Elektromobilität, müsse wissen, „welche Maschinen und Anlagen habe ich in 5-10 Jahren noch? Wie viele Ältere, die rauswollen oder sich nicht weiterentwickeln wollen? Wie viele Jugendliche, die sich entwickeln wollen? Über die Bedürfnisse der Menschen wissen wir noch zu wenig.“

Ein solches Konzept könne aber „so schnell wie möglich und so langsam wie nötig“ entwickelt werden. Die Beschäftigungssicherung bis 2030 gebe dazu genügend Zeit. Dass das Mercedes-Benz-Werk in Berlin als kleinster Standort für den Konzern als eine Art Experimentierfeld fungiere sieht Fevzi auch als Chance. Für die Akzeptanz des Veränderungsprozesses sei wichtig, dass die meisten mitkommen und er nachhaltig sei. Ziel des Betriebsrats ist es, dass am Standort über 2030 hinaus mehr als 2.000 Menschen beschäftigt bleiben, auch um Industriebeschäftigung in Berlin zu erhalten. Dazu will er auch Kooperationen und Netzwerke mit Hochschulen und Universitäten, aber auch mit anderen Betrieben vorantreiben. „Vision ist, dass wir nicht nur vom Vorstand abhängig sind, sondern uns die Arbeit auch selber reinholen über Kooperation. Also ganz neue Denkart: Arbeitnehmervertreter sorgt für Arbeit, nicht der Arbeitgeber!“

Sein Traum: „Dass im gesamten Veränderungsprozess das Entgelt gesichert ist – bis zur Rente.“ Denn das erzeugt „Ruhe und Sicherheit mit einer Zukunftsperspektive, sodass die Bereitschaft für Veränderung gesteigert wird.“



## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## BETRIEBSPARTEIEN HALTEN FAHNE DER WEITERBILDUNG GEMEINSAM HOCH

Die thyssenkrupp Rasselstein GmbH ist ein Tochterunternehmen der ThyssenKrupp Steel Europe AG und hat ihren Sitz in Adernach, Rheinland-Pfalz. Der Betrieb beschäftigt derzeit 2.363 Mitarbeiter\*innen, die sich zu einem Drittel auf den indirekten und zwei Dritteln auf den Produktions- und produktionsnahen Bereich aufteilen. Facharbeiter\*innen bilden die größte Gruppe in der Belegschaft, zu der auch ca. 400 Hochschulabsolvent\*innen und einige wenige Ungelernte zählen. TK Rasselstein ist der einzige deutsche Weißblechhersteller und stellt verschiedene Arten von Weißblechen und Verpackungsstahl vor allem für die Lebensmittelindustrie her.

**„Grundsätzlich halten Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam die Weiterbildungsfahne hoch. Dies liegt auch daran, dass man sich einig ist, dass man Schrauben und Menschen braucht und in beides investieren muss.“**

Marc Winter, Betriebsratsvorsitzender  
thyssenkrupp Rasselstein

### Lang etablierte Weiterbildungsstrukturen im Betrieb

Das Unternehmen besitzt seit vielen Jahren einen Weiterbildungskatalog mit einer breiten Palette zielgruppenorientierter, fachspezifischer und allgemeiner externer und interner Angebote, in dem sich die Mitarbeiter\*innen Schulungen aussuchen können. Auch zertifizierte Weiterbildungsmaßnahmen, z. B. zum Personalfachwirt, und Studiengänge werden hier angeboten. Kosten und Freistellung werden im Bedarfsfall voll vom Betrieb übernommen. Auf diese Weise kann sogar ein Studium zu 100 Prozent gefördert werden, wenn Mitarbeiter\*innen gezielt auf eine bestimmte Stelle hin entwickelt werden sollen. Auch Techniker- und Meisterausbildungen werden mit verschiedenen Modellen gefördert. Mittlerweile stehen auch digitale Lernplattformen wie *we learn* zur Verfügung, auf denen sich die Beschäftigten für sie passende Angebote aussuchen und die sie auch zur persönlichen Weiterbildung nutzen können.

In Zusammenarbeit mit der IG Metall wurde im Projekt „Arbeit und Innovation“ ein auf die Bedürfnisse des Betriebs abgestimmtes digitales Planungstool zur Qualifizierungsbedarfsermittlung entwickelt, auf das auch der Betriebsrat Zugriff hat. Dieses zeigt über einen Zeitraum von zehn Jahren, wie viele Beschäftigte zu welchem Zeitpunkt aus dem Unternehmen ausscheiden und welche Qualifikationen „nachbesetzt“ werden müssen. Die Ergebnisse werden genutzt, um Bedarfe abzuleiten und Budgets für die Personalentwicklung abzustimmen.

Der Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter\*innen wird außerdem in den jährlich stattfindenden Leistungsbeurteilungsgesprächen ermittelt, in denen Beschäftigte und Vorgesetzte Qualifizierungswünsche anmelden können. Für die einzelnen Teams und Abteilungen gilt eine Mindestqualifizierungsquote: Jährlich müssen mindestens 10 Prozent der Mitarbeiter\*innen weitergebildet werden. Jedes Team bekommt dafür ein gewisses eigenes Budget, das jedes Jahr in Gesprächen mit dem Arbeitgeber und mit Blick auf die Bedarfe festgesetzt wird.

Wird die Quote nicht erfüllt, wirkt sich das auf das Entgelt der Führungskräfte aus, so dass „da auch Druck drauf ist, dass Quali-Maßnahmen umgesetzt werden“, sagt Marc Winter, der Betriebsratsvorsitzende von TK Rasselstein<sup>1</sup>. Dies wurde in Betriebsvereinbarungen und im Rahmen des Zukunftstarifvertrags geregelt. Auch die Förderung der Bundesagentur für Arbeit, zu der es gute, etablierte Gesprächskanäle gibt, wird für Weiterbildung in Anspruch genommen. Für manche Fortbildungen stellt sich allerdings die von ihr geforderte Mindeststundenzahl als Hürde dar, etwa für den Erwerb von Stapler- oder LKW Führerscheinen, den der Betriebsrat für einige Beschäftigte gerne über das Qualifizierungschancengesetz hätte fördern lassen.

### **Transformation erlebbar machen**

Das Haupt-Transformationsthema bei TK Rasselstein ist die Digitalisierung. In Zusammenhang damit werden Mitarbeiter\*innen bedarfsweise für bestimmte Digitalisierungsprojekte und neue Software geschult. Zusätzlich wird auf Betreiben des Betriebsrats gerade die Etablierung einer „Industrie 5.0-Werkstatt“ vorbereitet. Diese soll analog zu einem bereits bestehenden Arbeitssicherheits-Parkour, das Thema Digitalisierung sinnlich erlebbar machen. Beschäftigte sollen sich in dieser mit 3D-Druckern, VR-Brillen und weiteren neuen digitalen Technologien vertraut machen können und „sich angucken, was das in Zukunft für die Produktionsarbeit bedeutet“. Damit könnten gerade auch Beschäftigte aus der Produktion, für die die Transformation eher noch abstrakt und im Arbeitsalltag nicht so greifbar ist, „Transformation erleben.“

### **Betriebsrat und Arbeitgeber: gemeinsam Schrauben und Menschen im Blick**

Die Weiterbildungsinitiativen gehen in der Regel gemeinsam von Betriebsrat und Arbeitgeber aus. Hierfür gibt es auch eine jährlich stattfindende Betriebsrat- und Personalklausur, bei der häufig neue Ideen und Betriebsvereinbarungen entstehen und die Umsetzung geplant wird. Auch über Budgets und Kostenübernahmen wird hier verhandelt.

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber beim Thema Weiterbildung ist sehr vertrauensvoll. Dies führt Marc Winter auch auf die Tradition der Montanmitbestimmung zurück, aus der TK Rasselstein kommt und einiges mitgenommen hat – etwa, dass die IG Metall den Arbeitsdirektor stellt. Auch im Aufsichtsrat herrscht Parität zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbank. Alle zwei Wochen tagt der Personalausschuss, in dem auch Weiterbildungsthemen verhandelt werden.

Im 2020 abgeschlossenen Zukunftstarifvertrag wurden neben der Streichung von 150 Planstellen und einer Beschäftigungssicherung über die kommenden vier Jahre auch Investitionen in die Zukunft beschlossen. Um diese zu lenken, wurden paritätisch mit Arbeitgeber und Betriebsrat besetzte Steuerungs- und Arbeitskreise zu Nachhaltigkeit und Digitalisierung geschaffen, die Auswirkungen der Transformation auf Produkte und Prozesse identifizieren und daraus Qualifizierungsbedarfe und Maßnahmen ableiten sollen. „Das heißt noch lange nicht, dass wir jetzt Vorstand sind, aber wir werden da schon sehr oft mitgenommen an der Stelle.“

Kostendruck und Budgets für Qualifizierung seien zwar auch bei TK Rasselstein immer wieder Streitthema, aber grundsätzlich halten Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam „die Weiterbildungsfahne immer noch hoch.“ Dies liegt auch daran, dass man sich einig ist, dass man „Schrauben und Menschen braucht und in beides investieren muss.“

Hintergrund dieser Überzeugung ist nicht zuletzt der demografisch bedingte Fachkräftemangel, der sich auch bei TK Rasselstein zuspitzt. Zurückgehende Bewerberzahlen zeugen davon, dass man gar nicht umhinkommt, in die eigene Belegschaft zu investieren, um Beschäftigte zu halten, Talente zu entwickeln und als Arbeitgeber auch nach außen attraktiv zu sein.

### **Ausgeprägte Weiterbildungskultur mit wenig offenen Baustellen**

tk Rasselstein steht in Sachen Transformation vor allem vor den Herausforderungen der Digitalisierung und der Demografie, denen sie mit einer breiten Palette von Weiterbildungsmaßnahmen und Freistellungsmodellen zu begegnen versucht. Sie weist ausgeprägte innerbetriebliche Strukturen für Weiterbildung und eine vertrauensvolle Kultur der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat auf, die aus der Tradition der Montanmitbestimmung rührt. Sie kooperiert erfolgreich mit externen Anbietern für Weiterbildungen, der IG Metall und der Bundesagentur für Arbeit.

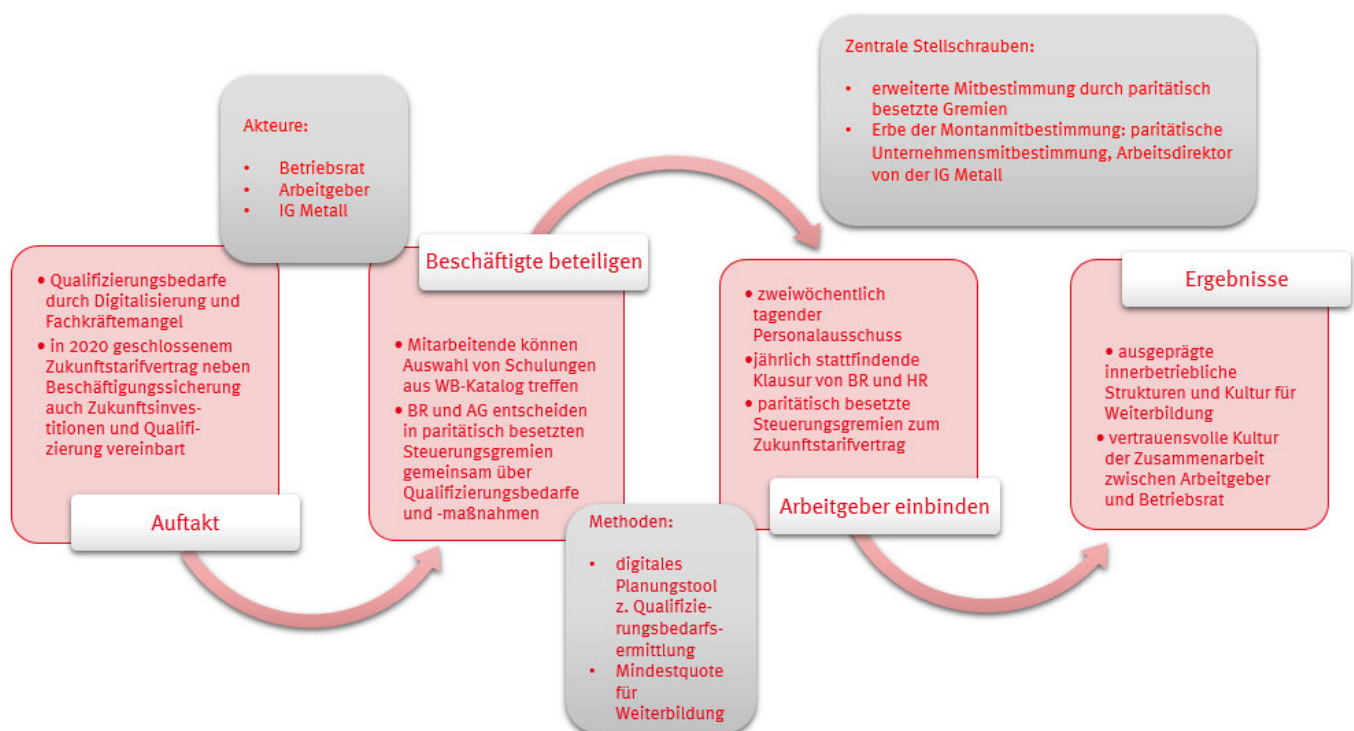
---

<sup>1</sup> Alle wörtlichen Zitate stammen aus dem Interview mit ihm.

Der Betriebsrat lebt die ausgeprägte Weiterbildungskultur auch selbst und hat für sich eine Qualifizierungsmatrix erstellt, die für jedes Betriebsratsmitglied den Schulungsbedarf und die jährlich geplanten Maßnahmen beschreibt und nachhält.

Wenige offene Baustellen bleiben auch hier: Obwohl sich die Angebote an alle Mitarbeiter\*innen richten, bleibt die Beteiligung ungleich: Die unteren Entgeltgruppen und Ältere nehmen wahrnehmbar seltener an Weiterbildungen teil. In anderen Bereichen hapert es an der betrieblichen Bedarfsermittlung und werden eher zu viele Beschäftigte qualifiziert, die dann gar nicht immer auch eine höherwertige Stelle besetzen können, was zu Frust und u.U. sogar Abwanderung führt. Nach Corona stehe man zudem vor der Herausforderung, die Leute wieder für Weiterbildung zu begeistern. Hier sei v.a. durch die vielen Videoschulungen eine gewisse Müdigkeit eingetreten und der Wunsch nach Face-to-Face-Kommunikation groß. Betriebsrat und Arbeitgeber planen deshalb, gemeinsam verstärkt für Weiterbildung zu werben.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## ARBEITSKRÄFTEMANGEL IN DER REGION ALS RIESIGE HERAUSFORDERUNG

Die Schnellecke Transportlogistik GmbH beschäftigt in der Zweigniederlassung Glauchau um die 1.000 Mitarbeiter\*innen als Transport- und Logistikdienstleister für den VW-Konzern. Hier werden u.a. so genannte Sequenzen gebildet, d.h. bestimmte Teile mithilfe von Rag-Zetteln und Bestelllisten so gepackt, dass sie bei Volkswagen am Band passgenau für das jeweilige Fahrzeug verwendet werden können, das sich gerade auf der Produktionslinie befindet. Jeder Behälter der 50 bis 70 unterschiedlichen Sequenzen wird anders gepackt, so dass die Kommissionierer\*innen für diese Tätigkeit befähigt werden müssen. 60 Prozent der Belegschaft besteht aus Stapler-Fahrer\*innen, die auf dem lokalen Arbeitsmarkt schwer zu bekommen sind, erklärt Elke Merkel<sup>1</sup>, mittlerweile stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats bei Schnellecke in Glauchau.

„Nachdem der erste Block zu dieser Quali gegangen ist, war es einfacher, weil die Leute dann gemerkt haben, die kommen mal aus dem Dreischicht-Rhythmus raus, die haben Freitag um zwei Schluss, die haben was gelernt. Manche hatten Tränen in den Augen, als sie dann ihren Facharbeiterabschluss in Händen hielten. Da waren schon ein paar Kick-Erlebnisse dabei.“

Elke Merkel,  
stellvertretende Betriebsratsvorsitzende  
Schnellecke

### Insourcing des OEM als Herausforderung für den Zulieferer

Bis vor kurzem wurden bei Schnellecke in Glauchau im Auftrag von VW Braunschweig auch Hinterachsen für das Volkswagenwerk in Mosel und die gläserne Manufaktur in Dresden komplementiert. Als dieser Auftrag nicht verlängert und die Achsmontage ins eigene Werk zurückgeholt wurde, standen rund 200 Arbeitsplätze auf der Kippe. Gleichzeitig war klar, dass aufgrund absehbar steigender Stückzahlen und neuer Aufträge in der Sequenzbildung und im Transport in zwei Jahren wieder mehr Personal vor allem in der Logistik gebraucht würde.

### Wohin mit den 200 Kolleg\*innen aus Halle 6?

In dieser Situation wollte der Regionalleiter die 200 Beschäftigten der Achs-Montage in Halle 6 entlassen und nach Bedarf später neue Arbeitskräfte einstellen. Der Betriebsrat drängte jedoch auf Interessenausgleich und Sozialplan für die betroffenen Kolleg\*innen, auch im Wissen um die Schwierigkeit, auf dem lokalen Arbeitsmarkt neue Leute zu finden. Schlussendlich einigte man sich darauf, die Zeit für Qualifizierung der Beschäftigten für den Logistikbereich zu nutzen.

Hierfür wurde eine Projektvereinbarung geschlossen, die gleichzeitig eine Beschäftigungssicherung beinhaltet. Zwei paritätisch besetzte Arbeitskreise für Personalentwicklung und Technik wurden gebildet und in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und einem lokalen Bildungsträger ein Qualifizierungsprogramm aufgelegt, in dem die Betroffenen sich in mehreren Blöcken bis zum Facharbeiter weiter qualifizieren konnten. Der Lohn wurde zu 100 Prozent weitergezahlt. „Und das war in dem Rahmen unser größter Erfolg, dass

<sup>1</sup> Alle weiteren Zitate stammen von ihr.



wir es geschafft haben, dass die Leute qualifiziert wurden und weiterhin ihr volles Entgelt bekommen haben“, sagt Elke Merkel, die die Vereinbarung als Betriebsratsvorsitzende mit ausgehandelt hat und sie nun als stellvertretende Vorsitzende weiter begleitet.

### **Persönliche Überzeugungsarbeit und „Kickerlebnisse“**

Die Möglichkeit sich in diesem Rahmen zu qualifizieren wurde „auf Betriebsversammlungen und über mehrere Schichten hinweg vorgestellt“, in persönlichen Gesprächen Überzeugungsarbeit geleistet. Anschließend wurde eine Art Auswahlverfahren mit Bedarfsabfrage gemacht: „Besteht Interesse nur an einem Block, an zwei Blöcken, an drei Blöcken, am Facharbeiterabschluss et cetera pp?“ Die angemeldeten Bedarfe wurden von der Kollegin, die in der Personalabteilung für Mitarbeiterqualifizierung verantwortlich ist, geclustert und zu Klassen zusammengestellt, die über einen längeren Zeitraum die Qualifizierung gemeinsam durchlaufen sollten. „Das war durch die Bank weg, da war vom Jungen bis zum 55-Jährigen alles dabei“, erinnert sich Elke. Die Fortbildungen wurden von einem externen Anbieter durchgeführt.

Am Anfang sei es ein bisschen schwierig gewesen, die Beschäftigten zu begeistern, berichtet Elke. „Aber nachdem der erste Block zu dieser Quali gegangen ist, war es einfacher, weil die Leute natürlich dann auch gemerkt haben, die kommen mal aus dem Dreischicht-Rhythmus raus, die haben Freitag um zwei Schluss, die haben was gelernt.“ Manche hätten Tränen in den Augen gehabt, als sie dann ihren Facharbeiterabschluss in Händen hielten und waren richtig stolz auf sich. In der Corona-Zeit hätten sich viele mit ihren Kindern im Homeschooling gegenseitig motiviert, sich an den Rechner zu setzen und was zu machen. „Da waren schon ein paar Kick-Erlebnisse dabei.“

### **Wir müssen selber qualifizieren**

Nachdem dieses Qualifizierungsprojekt abgeschlossen ist, liegt der Fokus auf internen Qualifizierungen. Denn die vielen versierten Stapler-Fahrer\*innen, die der Betrieb brauche, seien am Markt nicht so einfach zu finden, berichtet Elke. Daher werden auch Leute eingestellt, die keinen Stapler-Schein haben und dann intern qualifiziert. Auch die Kommissionierer\*innen der Sequenzen werden sehr viel intern weitergebildet, damit sie eine möglichst große Bandbreite an Anforderungen bedienen können.

Der Betriebsrat ist „Treiber des Ganzen“, sieht sich dabei aber auch in einer Zwickmühle: „Wenn der Arbeitsmarkt nichts hergibt und wir uns permanent in der Unterbesetzung befinden, haben wir es natürlich auch sehr schwer, Kolleginnen und Kollegen zu qualifizieren.“ Da die Absicherung des Prozesses gegenüber Kunden immer Priorität habe, würden als allererstes die Qualifizierungen aufgelöst. Und „als Betriebsrat müssen wir auch immer darauf achten, dass genügend Personal vor Ort ist, damit die Kolleginnen und Kollegen, die da schon viele Jahre sind, nicht überlastet werden.“ Ziel müsse es daher sein, „die neuen Kolleginnen und Kollegen so schnell wie möglich zu qualifizieren“, damit sie die vorhandene Belegschaft entlasten können.

### **Wir haben keinen Fachkräftemangel, wir haben Arbeitskräftemangel!**

Die größte Herausforderung, die sich dabei stellt, ist der eklatante Fachkräftemangel in der Region: „Die Unternehmen müssen überhaupt froh sein, wenn sie noch einen Blinden und einen Tauben finden, den sie einstellen können“ meint Elke und will schon gar nicht mehr von Fachkräftemangel, sondern lieber von Arbeitskräftemangel sprechen, da selbst Un- und Angelernte für Schnellecke in Glauchau schwer zu bekommen seien. Nicht einmal genügend Zeitarbeiter\*innen könne man noch einstellen. Zudem sei die Fluktuation sehr hoch.

Dazu trägt auch die Konkurrenz durch den eigenen Hauptkunden Volkswagen bei, der in Sachsen mehrere Standorte unterhält, u.a. eine Achsmontage für MEB-Fahrzeuge im nahen Meerane. Zwar wird diese über die Zeitarbeitsfirma von VW betrieben. Die Entgelte seien aber dennoch deutlich höher als bei Schnellecke, wo man zwar kürzlich einen Tarifvertrag mit einem vorzeigbaren Eckentgelt erkämpft habe, der aber bei Weitem nicht an die Konditionen der VW-Group-Services heranreiche.

Auch wenn Stellen dort befristet seien, sei das Lohngefälle so hoch, dass viele Beschäftigte dorthin abwanderten. Sicherlich 100 Leute habe man auf diesem Weg verloren. Gleichzeitig sei der Arbeitsmarkt in der Region Zwickau- Glauchau wie „leergefegt“. „Wir würden ja die Leute gerne einstellen und sie auch so schnell wie möglich qualifizieren, aber der Arbeitsmarkt gibt es nicht her.“

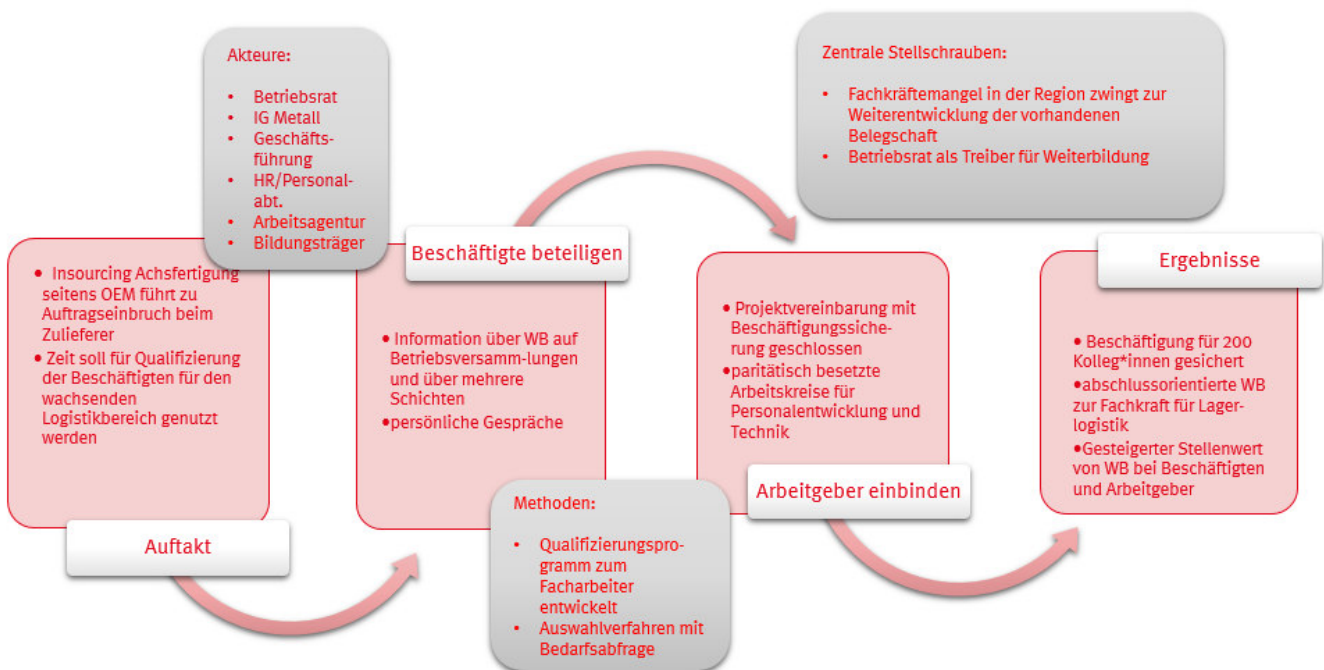
Dabei biete der Arbeitgeber schon viele Vorteile und Annehmlichkeiten eines modernen Arbeitgebers von Gesundheitskursen über Verpflegung in Kantine und per Getränke-Auto bis zum Fuß-Mobil, das sich um die richtigen Arbeitsschutz-Schuhe, Einlagen u.ä. kümmere.

Aber das Problem sei eben größer, meint Elke: Die begrenzten Vertragslaufzeiten der Aufträge bergen immer Unsicherheiten für die Beschäftigten, aber auch mit Blick auf Investitionen in das Unternehmen. Mit den steigenden Energiepreisen werden die Löhne bei Schnellecke noch unattraktiver gegenüber den lokalen Konkurrenten. Und schließlich sei Dreischichtarbeit extrem unattraktiv. „Sobald ein Mitarbeiter dieselbe Tätigkeit oder dieselbe Bezahlung in einer Normalschichttätigkeit bekommt, ist er weg.“

Aufgrund der Situation müsse der Arbeitgeber viel mehr automatisieren, ist Elke sich sicher. Zum momentanen Zeitpunkt koste das keine Arbeitsplätze, sondern erleichtere die Arbeit einer älter-werdenden, schichtmüden Belegschaft. Deshalb wäre es gut, „wenn wir uns hier 20 Roboter hinstellen, die zum Beispiel die Scheiben kommissionieren, weil das eine sehr schwer und aufwendig Arbeit ist.“ Die Investitionen hierfür scheue der Arbeitgeber noch, weil der Vertrag mit VW bis 2027 befristet sei und nicht klar, ob „wir den Auftrag dann wiederbekommen.“ An diesem Knackpunkt will der Betriebsrat mit Arbeitskreis Technik „unbedingt weitermachen“ und „solche Sachen in Angriff nehmen.“

Roboter und Qualifizierung: Vielleicht liegt hierin für Schnellecke in Glauchau tatsächlich eine Chance, mit den Widrigkeiten des leergefegten Arbeitsmarktes in der Region umzugehen.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## DER ZUKUNFTSFONDS BEI SIEMENS

Der globale Großkonzern Siemens mit seinen verschiedenen Sparten ist in unterschiedlicher Hinsicht von der Transformation betroffen. Vor einigen Jahren verursachten Ausgliederungspläne für die Energiesparte und massive Restrukturierungsprojekte des Vorstands Unruhe im Unternehmen. Betriebsräte und IG Metall begegneten dieser mit einer Initiative zur Beschäftigungssicherung und Etablierung eines Innovations- und Zukunftsfonds. Während aus dem Innovationsfonds von einzelnen Standorten Fördermittel für Innovation, Produktentwicklung, Weiterentwicklung von Fertigungsmöglichkeiten und Ähnliches beantragt werden können, ist der Zukunftsfonds für Qualifizierungen aufgelegt. Wie er funktioniert, darüber haben wir mit Stefanie Lengfelder gesprochen. Sie ist Betriebsratsvorsitzende am Standort Amberg und leitet im Gesamtbetriebsrat die Projektgruppe zum Zukunftsfonds.<sup>1</sup>

**„Es gibt mittlerweile sehr, sehr, sehr viel und vieles ist durch den Zukunftsfonds entstanden.“**

Stefanie Lengfelder,  
Betriebsratsvorsitzende Siemens  
Amberg

### **Das Ziel: Den Strukturwandel proaktiv gestalten – Beschäftigung in Deutschland sichern**

Dieser ist mit Mitteln von 100 Mio. Euro ausgestattet und war zunächst auf vier Jahre angelegt. Zwischenzeitlich wurde die Laufzeit des Zukunftsfonds angepasst und er steht aktuell bis 2024 zur Verfügung. Aus ihm können von den einzelnen Standorten Mittel für Qualifizierungen beantragt werden, die in Zusammenhang mit dem Strukturwandel stehen. Ziel ist es, den Strukturwandel proaktiv zu gestalten – so auch der Titel der dazugehörigen Gesamtbetriebsvereinbarung vom November 2018 – und Beschäftigung in Deutschland durch Qualifizierung zu sichern.

Denn die Arbeitswelt der Zukunft wird von Veränderungen hinsichtlich der Art des Arbeitens, der Arbeitsinhalte, der Kompetenzerfordernisse und Beschäftigungsrahmenbedingungen geprägt sein, sind sich Arbeitgeber und Gesamtbetriebsrat einig. Gemeinsam wollen sie eine lernende Organisation schaffen, um so die Risiken des Strukturwandels zu minimieren und gleichzeitig die Chancen der Veränderung im Sinne der Beschäftigten zu nutzen. Der Zukunftsfonds soll Qualifizierung und Lernen – auch mit neuen Ansätzen – über das bisher bestehende Maß hinaus ermöglichen.

### **Paritätisch besetzte Ausschüsse bearbeiten die Anträge**

In der GBV ist auch der Prozess beschrieben: Werksstandorte oder Niederlassungen können in Abstimmung mit dem örtlichen Betriebsrat einen Antrag auf Qualifizierungsmittel stellen. Aus diesem muss deutlich werden, dass „es nicht um betrieblich notwendige Qualifizierung geht, die von den Geschäften im Rahmen des Weiterbildungsbudgets sowieso zu tragen sind, sondern um Qualifizierungen, die aufgrund des strukturellen Wandels erforderlich sind.“ Die Anträge werden mit einer standardisierten Präsentation dem paritätisch aus Firmenseite und Arbeitnehmervertreter\*innen besetzten Vorvergabeausschuss vorgestellt. Wenn der Antrag reif ist, wird er an den Vergabeausschuss überwiesen, der ebenfalls paritätisch besetzt ist. Mittlerweile wurden über 80 Anträge vom Vorvergabeausschuss bearbeitet. Dadurch entstand ein gutes Gespür, um beurteilen zu können, wann es sich um eine Weiterbildungsmaßnahme handelt, die durch den

<sup>1</sup> Alle Zitate stammen von ihr.

Zukunftsfond gefördert werden kann. Die Kosten der Maßnahmen werden in der Regel voll durch den Zukunftsfonds gedeckt. In manchen Fällen ist ein gewisser Anteil von den Werken und Niederlassungen selbst zu tragen. Die Freistellung von der Arbeit muss ohnehin von den Standorten geleistet werden.

## Ohne den örtlichen Betriebsrat geht nichts

In der GBV ist verankert, dass die Arbeitnehmervertretung einzubinden ist. „Ohne den örtlichen Betriebsrat geht es also nicht“. Das sei auch wichtig, damit die Kolleg\*innen vor Ort „abgeholt werden dazu“, sagt Stefanie. Diese Zusammenarbeit funktioniere mittlerweile erstaunlich gut, nachdem „es am Anfang ein bisschen holprig war“ und „viele Firmenvertreter gedacht haben: Naja, ich habe jetzt hier mal eine Idee, jetzt mache ich mal einen Antrag.“ „Wir haben dann die Hand gehoben und gesagt: Okay, welcher Betriebsrat ist da involviert? Weiß der darüber Bescheid, war der bei Antragstellung mit dabei?“, erinnert sich Stefanie. Die Ideen für die Anträge kommen „aus einzelnen Bereichen bis hin zu Betriebsleitungen, aber entstehen immer gemeinsam.“ Bei einigen waren auch die betroffenen Kolleginnen und Kollegen mit einbezogen und wurde „wirklich hinterfragt: Was könntest du dir perspektivisch vorstellen?“ Eine ganze Reihe von Beschäftigten wurden darüber in eine Weiterqualifizierung zur Fachkraft Mechatronik gebracht. Da dieser „abgespeckte Facharbeiter“ IHK-zertifiziert ist, bringt er sie auch persönlich weiter.

## Zielgruppen und Angebote

Entgegen der anfänglichen Einschätzung, dass der Bedarf an transformationsbedingter Qualifizierung ausschließlich bei Produktionsbeschäftigten vorhanden sei, wurde schnell klar, dass durch den Wandel aufgrund der Digitalisierung auch Servicemitarbeitende, Büro-Beschäftigte und Entwickler\*innen betroffen sind. Der Qualifizierungsbedarf sei zwar sehr unterschiedlich, könne aber schon relativ konkret umrissen werden und werde „durch die Anträge sehr greifbar“. Oft gehe es um „miteinander kommunizierende Maschinen oder Produkte bis hin zum Endkunden“, durch die sich Qualifikationsprofile verändern. Fernwartung durch Servicetechniker\*innen sei auch ein Thema. Besonders an Weiterbildungsangeboten interessiert sind die Entwickler\*innen. Viele von ihnen hatten „ein Leben lang den Fokus auf Maschinenbau und merken die Qualifikation oder Anforderung ändert sich jetzt völlig.“ Diese meldeten sich häufig auch proaktiv für Weiterbildungen.

Der Bedarf wird durch die an den Standorten vorhandenen Business-Excellence-Abteilungen bestimmt. Diese erfassen die Mitarbeiterkompetenzen und analysieren, wo Bedarf für Qualifizierungen ist und sprechen dazu mit den Beschäftigten.

Für die aus dem Zukunftsfonds genehmigten Weiterbildungen kann bei Siemens häufig auf Angebote der Unternehmenseigenen *Learning World*, einer eigenen Lernplattform, die Trainings anbietet, zurückgegriffen werden. Auch kleine Lern-Videos werden gerne genutzt. Darüber hinaus werden mit örtlichen technischen Hochschulen passgenaue Konzepte für Siemensianer\*innen entwickelt. „Es gibt mittlerweile sehr, sehr, sehr viel und vieles ist durch den Zukunftsfond entstanden“, berichtet Stefanie stolz.

Manche Ideen entstehen auch in den „Growth-Talks“, einem Angebot jenseits der jährlichen Leistungsbeurteilungsgespräche mit den Führungskräften ungezwungen ins Gespräch zu kommen. Diese können von beiden Seiten gesucht werden und folgen keinem Turnus oder vorgegebenen Regeln. Es geht darum „wieder mehr miteinander zu reden, Erwartungen zu formulieren, Feedback zu geben, über Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu sprechen“ und „darüber entstehen tatsächlich auch gute Dinge in Richtung Qualifizierung“, beobachtet Stefanie.

## Viel positives Feedback

Zum Zukunftsfonds gibt es viel positives Feedback aus der Belegschaft wie eine im Rahmen einer Masterarbeit durchgeführten Umfrage bestätigt. Der Zukunftsfonds hat das Weiterbildungsgeschehen wie auch die betriebliche Transformation „enorm beschleunigt“ und zu einem „Mindset-Change bei den Mitarbeitenden“ geführt, die nun viel besser verstünden, „warum es wichtig ist, sich zu qualifizieren.“ Die Finanzierung durch den Fonds hat den Kostendruck von den einzelnen Betrieben genommen und Qualifizierung erleichtert. Diese sei auch nachhaltig im Arbeitsalltag verankert worden.

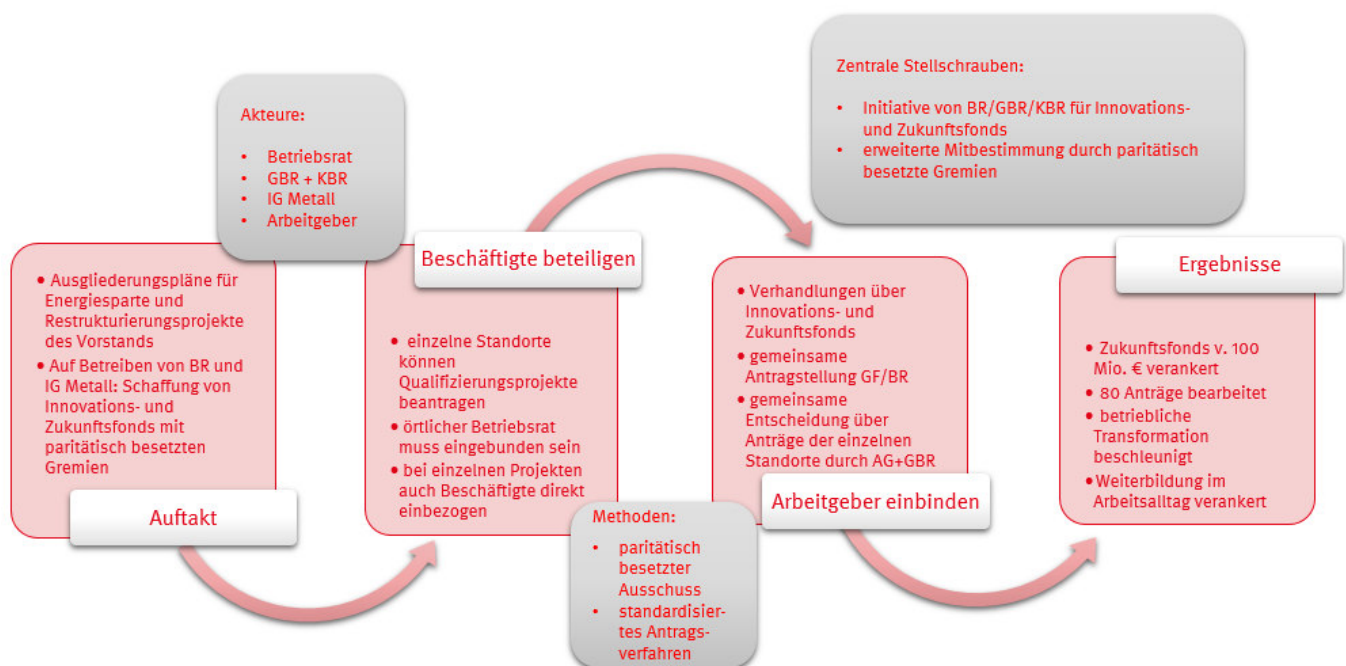
## Corona und die liebe Zeit

Ein „Riesen-Hindernis“ für die Umsetzung der aus dem Zukunftsfonds finanzierten Maßnahmen stellte der Ausbruch der Corona-Pandemie dar. Maßnahmen und Veranstaltungen waren zu dieser Zeit bereits geplant – natürlich in Präsenz. Da musste es erstmal einen „kompletten Switch“ geben und alles auf Online umgestellt werden. „Das lief dann tatsächlich ziemlich gut“ und hat die Digitalisierung bei Siemens einen enormen Schritt vorangebracht. Ein weiteres Hindernis für Qualifizierung stellt die liebe Zeit dar: Angesichts der „Auftragsberge, die alle abarbeiten müssen“ leidet Qualifizierung. Das müsse zwar so sein, „alles andere wäre seltsam“, findet Stefanie. Dennoch wünscht sie sich mehr Freiräume für Weiterbildung.

### Fazit: Der Ansatz stimmt

„Ich glaube persönlich, dass wir eine Zeit X brauchen, wo wir sehr viele oder vielleicht auch ein stückweit überproportional viel Personal beschäftigen müssten, um Freiraum zu schaffen für Qualifizierung.“ Gesetzlich müsste dafür verankert sein, dass „jedem eine bestimmte Anzahl von Qualifizierungsstunden zur Verfügung steht und der Arbeitgeber diese ermöglichen und bezahlen muss“, so Stefanies Traum. Die Verbindlichkeit, die der Zukunftsfonds für den Arbeitgeber erzeuge, weiß sie zu schätzen. Zwar sei man mit dem Arbeitgeber bezüglich der Anträge „so gut wie nie anderer Meinung“ und harmoniere gut, weshalb die „Schweißarbeit auch richtig Spaß mache. Der Ansatz sei aber „ja gar nicht verkehrt, dass sich die Betriebsparteien zusammensetzen, der Arbeitgeber die Hosen runterlassen und sagen muss: ‚Das ist mein Plan, da will ich hin!‘ und auf der anderen Seite gleichberechtigt die Mitbestimmung vollzogen werden kann.“ Gerade beim Thema Weiterbildung habe man da als Betriebsrat viele Möglichkeiten, meint Stefanie. Und die werden bei Siemens weidlich genutzt.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN







## THYSSENKRUPP MARINE SYSTEMS: MIT WEITERBILDUNG UND KURZARBEIT DURCH DIE AUFTRAGS-FLAUTE

thyssenkrupp Marine Systems (tkMS) ist eine Tochtergesellschaft des Industriekonzerns Thyssenkrupp. Auf der Werft von tkMS in Kiel konstruieren und fertigen 3.200 Mitarbeitende konventionelle U-Boote und entwickeln neue Über- und Unterwassertechnologien für die Marine und maritime Industrie. Die Beschäftigten sind allesamt qualifizierte Arbeitskräfte, die mindestens einen Berufsabschluss/Studium haben. Mit Marvin Schäfer, dem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden und VK-Leiter, haben wir über die Weiterbildungsinitiative bei tkMS in Kiel gesprochen.

### „Wir nutzen die Phase der Unterlast, um uns auf die Zukunft vorzubereiten“

Hintergrund für diese Unterlast in der Produktion ist, dass sich der Abschluss eines Großauftrages um Jahre verzögert hat. Dies betrifft ca. 1.300 Mitarbeitende über einen Zeitraum von ca. 3-4 Jahren.

Doch im Gegensatz zu anderen Unternehmen, die sich in dieser Situation vermutlich Gedanken über die Personalbemessung gemacht hätten, wurden bei der tkMS Kiel von Arbeitgeber, Betriebsrat und IG Metall gemeinsam Regelungen entwickelt, die alle an Bord halten und durch Qualifizierung umfassend auf neue Produkthanforderungen und Digitalisierung vorbereiten sollen. Dazu wurde ein umfassendes Regelungspaket verabschiedet. Darunter befindet sich der Unterlast- und Transformationstarifvertrag. Dieser regelt unter anderem die Rahmenbedingungen der Qualifizierung auf dem Weg zur Fertigung 4.0.

### Eine halbe Million Fertigungsstunden für Weiterbildung

Mit diesem Tarifvertrag wurde ein großes Paket geschnürt, das ein umfassendes Qualifizierungsprogramm von einer halben Million Fertigungsstunden für betrieblich notwendige Weiterbildungen für die Kolleg\*innen aus der unterausgelasteten Fertigung beinhaltet. Der Löwenanteil davon wird vom Unternehmen finanziert. Das Programm umfasst verschiedene Maßnahmen – von der zweieinhalb Stunden-Schulung an einem digitalen Drehmomentschlüssel bis hin zu Umschulungen und Qualifizierungen mit einem Umfang von über 1.000 Stunden.

Teilweise werden die Schulungen von externen Bildungsträgern wie dem Berufsförderungswerk, der Wirtschaftsakademie Kiel oder technischen Akademie Nord durchgeführt und von der IHK zertifiziert. Da bei tkMS aufgrund des Produkts die Anforderungen oft sehr spezifisch sind, müssen viele Qualifizierungen jedoch

„Viele Fragen betreffen alle Standorte des Unternehmens und könnten nicht allein per Betriebsvereinbarung geklärt werden. Deshalb wurde zusammen mit den Betriebsräten der anderen Standorte ein Berufsbildungsausschuss auf Gesamtbetriebsratsebene gebildet, um alle Hebel aus Tarifverträgen und Betriebsverfassungsgesetz in Bewegung zu setzen, um das Thema Weiterbildung im Interesse der Beschäftigten voranzubringen.“

Marvin Schäfer, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und VK-Leiter bei thyssenkrupp Marine Systems

selbst entwickelt werden. Dies geschieht auch im Rahmen sog. Fertigungsprojekte, mit denen Veränderungen in der Produktion vorangetrieben werden sollen. Für diese gibt es jeweils Projektleiter, die in und mit den Abteilungen die Veränderungsprojekte entwickeln und umsetzen. Im Rahmen dieser Projekte werden Mitarbeitende trainiert und zu Expert\*innen ausgebildet. Auch die Personalabteilung unterhält eine eigene Arbeitsgruppe, die die Weiterbildungsbedarfe eruiert und Schulungen organisiert.

Im großen Portfolio an Fortbildungsmöglichkeiten, die tkMS ohnehin anbietet, sind auch Weiterbildungen zum Techniker oder Meister enthalten, für die die Firma auch einen Teil der Kosten übernimmt. Zusätzlich wird derzeit eine Lernfabrik aufgebaut. „Das wird ein Ort sein, wo man die neue, insbesondere digitale Arbeitsweise, erlernen kann - also das Arbeiten mit einem Tablet (Zeichnungslose Fertigung) oder das Arbeiten mit einer Holo-Lens-Brille (virtuelle Realität) solche Fähigkeiten werden dort trainiert“ beschreibt Marvin den Zweck der Lernfabrik.

Auch digitale Lernplattformen wie LinkedIn oder die Sprachlernplattform Babbel stehen den Beschäftigten zur Verfügung. Eine Learning-Management-Software, die alle Angebote bündelt, befindet sich gerade in der Einführung und der Betriebsrat ist dabei, mit dem Arbeitgeber zu regeln, dass alle Beschäftigten – auch die in der Produktion – Zugang haben und „das, was sie machen sollen, dann auch in ihrer Arbeitszeit machen können“. Darüber hinaus haben sie die Möglichkeit, die Plattformen in ihrer Freizeit auch für persönliche Weiterbildung zu nutzen.

### **Kurzarbeit hilft über Auftragsflaute hinweg**

Bei der Bewältigung der Unterlast half auch das Kurzarbeitergeld der Bundesagentur für Arbeit, das vom Arbeitgeber für viele der betroffenen Beschäftigten beantragt und durch eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat auf 80 Prozent des vormaligen Nettoentgelts aufgestockt wurde.

Aufgrund der absehbaren Produktzyklen ließ sich Qualifizierung während Kurzarbeit bei tkMS relativ gut planen. Dies sei auch wichtig, um anwendungsnah zu qualifizieren und nicht zu viel Pause zwischen Schulungen und Anwendung des neuen Wissens zu haben, meint Marvin.

### **Gemeinsam entwickelt: das Werft-Zukunfts-Konzept**

Dass der Zukunftstarifvertrag mit dem starken Fokus auf Qualifizierung zustande kam, ist dem zupackenden Handeln von Betriebsrat, IG Metall-Vertrauenskörper und IGM Geschäftsstelle Kiel/NMS zu verdanken, die in Reaktion auf allerlei Verzichtsvorschläge des Arbeitgebers mit den Beschäftigten gemeinsam ein Zukunftskonzept für die Werft entwickelten. Die darin enthaltenen Lösungen wurden in Workshops zusammen mit den Beschäftigten erarbeitet, die daraus abgeleiteten Anforderungen in einem Lenkungsgremium aus Betriebsrat, Geschäftsführung und IG Metall beraten und entschieden. Unterstützung gab es im Prozess auch von gewerkschaftsnahen externen Beratungsgesellschaften wie der AG Schiffbau.

### **Unterlast und Überlast: zwei Fliegen mit einer Klappe**

Mit dem Tarifvertrag wurde nicht nur die Unterlast in der Fertigung adressiert, sondern gleichzeitig auch die Überlast in angrenzenden Bereichen sowie das Thema Performance. Indem Mitarbeiter\*innen aus der Fertigung zu IHK-zertifizierten CAD-Konstrukteur\*innen weitergebildet werden, können sie nicht nur die Phase der Unterlast in der Fertigung überbrücken, sondern auch der Überlast in der Engineering-Phase des Produkts entgegenwirken, beschreibt Marvin den Ansatz, der zwei Fliegen mit einer Klappe schlägt. Gleichzeitig werden durch die Schulungen alle besser. Das steigert die Performance.

Die Qualifizierung mache den Kolleg\*innen Spaß, sie sei aber auch sehr dicht und anspruchsvoll, weiß er aus Gesprächen. Man schaffe sich so die dringend benötigte Unterstützung im Engineering, stehe allerdings vor der Herausforderung, für diese auch Büroarbeitsplätze zur Verfügung stellen zu können, auch wenn man räumlich am Standort schon aus allen Nähten platze.

## Noch zu sehr Arbeitgeber-getrieben

Insgesamt ist man bei tkMS auf einem sehr guten Weg. Dennoch sei vieles noch zu Arbeitgeber-getrieben, meint Marvin. Der Arbeitgeber definiere, welche Veränderung anstünden, wen diese beträfen, welche Qualifizierungen durch wen durchgeführt würden etc. Dabei würden manchmal auch Beschäftigte übersehen, die selbst Interesse hätten, sich in eine gewisse Richtung zu qualifizieren.

Die Kommunikation in die Produktionsbereiche sei eine weitere große Herausforderung. Viele der Beschäftigten dort hätten einfach nicht die Möglichkeit, jeden Tag in Emails oder das Intranet zu schauen. Es bedürfe daher der direkten Kommunikation der Vorgesetzten zum Thema Weiterbildung. An der hapere es jedoch manchmal. Der Betriebsrat versucht diese Hindernisse zu überbrücken, indem er Möglichkeiten für die Beschäftigten schafft, selbst ihre Interessen anzumelden.

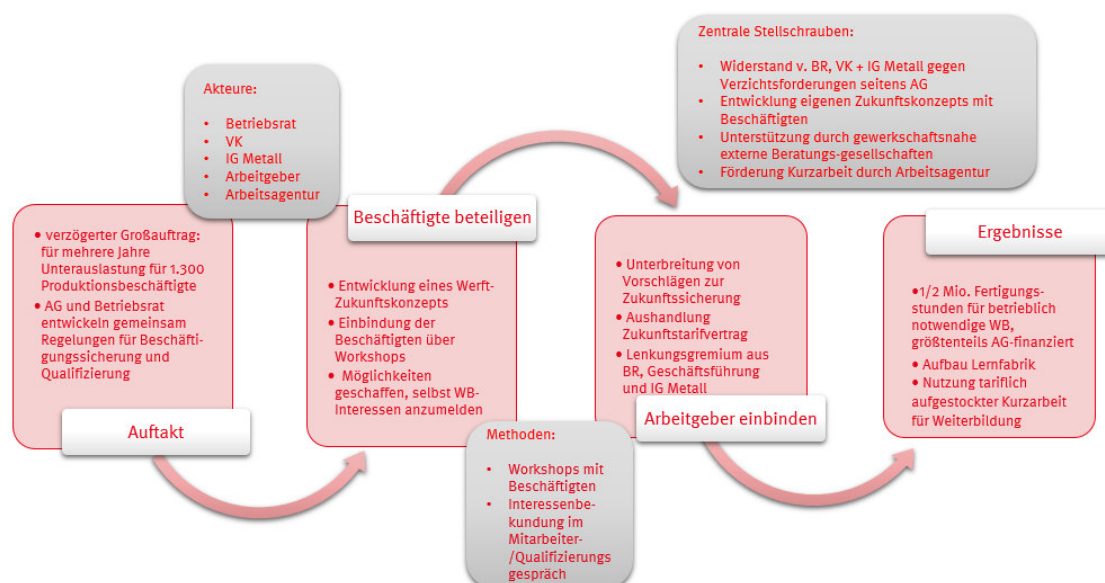
Auch ein weiteres Hindernis konnte ausgeräumt werden: Da in den Schulungen Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen zusammenkommen, die nicht alle gleichzeitig in Kurzarbeit sind, sehen diese sich bezüglich ihres Entgelts bzw. Lohnersatzes mit sehr unterschiedlichen Bedingungen konfrontiert. „Es kann aber nicht sein, dass derjenige, der aus der Produktion rausgeholt wird, wo keine Kurzarbeit ist, zu 100 Prozent Entgelt in der Qualifizierung sitzt und ein anderer, weil er grade das Pech hat, mit Kurzarbeit zu 80 Prozent“ meint Marvin. Deshalb ist man auf Arbeitnehmerseite froh, diesen Punkt mit Anwendung des Tarifvertrages Qualifizierung gelöst zu haben. Der regelt, dass die Beschäftigten zu vollen Bezügen die betrieblich notwendigen Qualifizierungen machen können.

## Fazit: Bei Weiterbildung auch durch die Arbeitnehmerbrille schauen

Veränderungsprozesse seien immer schwer für Beschäftigte, insbesondere dann, wenn sie nicht richtig mitgenommen würden. Kommunikation bleibe daher auch bei tkMS ein großes Thema. Der Arbeitgeber müsse mehr kommunizieren und den Beschäftigten auch die Möglichkeit geben für sich selbst zu definieren, in welche Richtung sie sich weiterentwickeln wollen und Wünsche zu äußern. Nicht nur durch die Arbeitgeberbrille, auch durch die Arbeitnehmerbrille müsse geschaut werden, so Marvins Überzeugung.

Dazu sei der Betriebsrat aktuell im Gespräch mit dem Arbeitgeber, um per Gesamtbetriebsvereinbarung für mehrere Standorte einen Anspruch für Mitarbeitende zu etablieren, unterjährig Qualifizierungsgespräche einzuleiten. Viele Fragen beträfen alle Standorte und könnten nicht allein per Betriebsvereinbarung geklärt werden, ist sich Marvin sicher. Deshalb wurde zusammen mit den Betriebsräten der anderen tkMS Standorte ein Berufsbildungsausschuss auf Gesamtbetriebsratsebene mit dem Scrabble-Punkte-verdächtigen Namen Gesamtbetriebsratsberufsbildungsausschuss (abgekürzt GBR-BBA) gegründet. Hier und im Betriebsrat von tkMS wollen sie alle Instrumente und Hebel aus Tarifverträgen und Betriebsverfassungsgesetz in Bewegung setzen, um das Thema Weiterbildung im Interesse der Beschäftigten voranzubringen.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN





## EIN GANZES WERK WIRD AUF ELEKTRO UMGESTELLT

Am Standort Zwickau fertigt die Volkswagen Sachsen GmbH mit mittlerweile ca. 11.000 Mitarbeiter\*innen E-Fahrzeuge diverser Konzernmarken sowie Karosserien für Bentley und Lamborghini. Der Betrieb ist ein reiner Produktionsstandort und Facharbeit mit 80 Prozent die dominierende Qualifikation.

2018 begann die Transformation zum ersten reinen E-Mobilitätsstandort von VW, die verbunden war mit einem erheblichen Personalaufbau und spezifischen Qualifizierungen für die neuen Herausforderungen.

Seitdem werden in Zwickau die E-Modelle ID. 3, 4, 5 und E-Modelle von Audi und Cupra gebaut. Über die im Zuge der Umstellung des Werks durchgeführten Weiterbildungen haben wir mit Torsten Rautenberg, Betriebsrat und Vorsitzender des Bildungsausschusses, gesprochen.

„Wir wurden als Zwickauer Werk für den Umstieg zum E-Fahrzeugwerk ausgewählt und hatten demnach eine riesige Verantwortung hinsichtlich der Beschäftigungssicherung und dies sowohl für die Kolleg\*innen an Bord, aber auch die Kolleg\*innen, die erst dazu kommen würden.“

Torsten Rautenberg,  
Betriebsrat VW Zwickau

### Transformation: Umschulungen, Fachschulungen und ein „Elektro-Tag“ für alle

Bei der Umstellung des Werks in Zwickau kamen verschiedene Weiterbildungsformate, finanziert durch ein Budget von 20 Millionen Euro zum Einsatz. So wurde z. B. mithilfe der Bundesagentur für Arbeit ein Umschulungsprogramm durchgeführt, mit dem ca. 50 Kollegen zu Anlagenfahrern und Kfz-Mechatronikern für System- und Hochvolttechnik qualifiziert wurden. Auch im Bereich der Logistik, wo sich durch den hohen Automatisierungsgrad und die neuen Produkte viel veränderte, wurden Beschäftigte zu Systemkoordinator\*innen für fahrerlose Transportsysteme und zu Anlagenfahrer\*innen qualifiziert.

Das Gros der für die Transformation des Standorts notwendigen Qualifizierungen wurde – teilweise in Zusammenarbeit mit Drittanbietern – vom konzerneigenen *Volkswagen Bildungsinstitut* (VWBI) durchgeführt. Auch die Schulungsbausteine der Hersteller von technischen Anlagen und technischen Prozessen wurden in die Qualifizierungssystematik der Transformation integriert.

Eine Hürde, die bei der Qualifizierung für die Transformation genommen werden musste, war das fehlende Angebot zum Thema Hochvolttechnik. Das VWBI hat dieses schlussendlich selbst entwickelt und vermarktet seine Expertise mittlerweile auch an öffentliche Behörden und Einrichtungen, wie z.B. Feuerwehren und die Polizei, denn es ist wichtig zu wissen, wie man z. B. im Rahmen eines Unfalls oder einer Störung mit einem batteriebetriebenen Elektrofahrzeug fachgerecht und sicher umgeht.

Neben den notwendigen Fachschulungen in den einzelnen Abteilungen wurde in Kooperation mit dem VWBI eine Veranstaltungsreihe organisiert, um auch den emotionalen Umstieg auf die Elektromobilität zu meistern. Denn gerade dieser Aspekt ist nicht zu unterschätzen. Ziel war es, die Belegschaft für den Schritt von der reinen Verbrennerproduktion hin zur E-Fahrzeugproduktion abzuholen und für die E-Mobilität zu begeistern – die Change Convention. Neben viel Ausstellungsmaterial und Fachvorträgen konnten die Kolleg\*innen damals z.B. mithilfe von VR-Technik die „Elektrifizierung“ hautnah erleben. Alle (damals) 9.000 Mitarbeiter\*innen wurden dafür einen Tag lang von der Arbeit freigestellt.

## **Gute Freistellungsregelungen für persönliche Weiterbildung**

Auch jenseits dieser für die Transformation des Betriebs notwendigen Qualifizierungen hat Bildung bzw. Weiterbildung bei VW Zwickau einen hohen Stellenwert. Über die *Volkswagen Group Academy* und das *VW-Bildungsinstitut* steht eine breite Palette an Angeboten und Formaten für die betriebliche und persönliche Entwicklung zur Verfügung.

Natürlich bedeutet jede Bildungsmaßnahme auch Zeit. Für persönliche Weiterbildungen bietet VW Sachsen deshalb diverse Freistellungsmöglichkeiten. Es gibt eine Vielzahl an Varianten auch innerhalb des Schichtsystems, Weiterbildungen zu absolvieren.

Zeitweise wurde in Zusammenarbeit mit der örtlichen IHK eine schichtbegleitende Meisterausbildung angeboten, „sodass die Mitarbeiter vor der Schicht oder nach der Schicht direkt im Werk ihre Meisterqualifizierung absolvieren konnten“ so Torsten Rautenberg. „Außerdem haben wir als Betriebsrat bei VW Sachsen gemeinsam mit dem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die Kolleg\*innen bis zu zehn Tagen bezahlten Bildungsurlaub ermöglichen. Wir haben damit den in Sachsen fehlenden gesetzlichen Bildungsurlaub kompensiert. Die Belegschaft ist dankbar, dass es diese Option bei VW Sachsen gibt. Die Kolleg\*innen nutzen die Tage, um ihre Qualifikation zum Fachwirt, Techniker, Meister voranzutreiben aber auch um Sprachen zu lernen. Denn als Mehrmarkenstandort haben wir natürlich Schnittstellen zu anderen Standorten wie Seat in Martorell (Spanien) oder auch VW Slovakia und da hilft es sprichwörtlich eine Sprache zu sprechen.“

Persönlich motivierte Fortbildungen erleichtern auch der Gleitzeitrahmen, die Freizeitkonten und die seit 2021 bestehende Betriebsvereinbarung „Meine Auszeit“, mit der man zwischen 3 und 9 Monaten für 75 Prozent seines Entgeltes aus dem Unternehmen temporär austreten kann, mit Wiedereinstellzusage.

Diese Betriebsvereinbarung wird seit Einführung rege genutzt, um sich in Vollzeit weiterzubilden.

Im Rahmen des Stellenaufbaus nutzten im Zuge der Transformation zum E-Mobilitätswerk einige Kolleg\*innen aus der Produktion auch die Entgeltkompensation, um sich für den indirekten Bereich zu qualifizieren. Denn viele Jüngere, so Torsten Rautenberg fragten sich: „Mach ich das jetzt noch 40 Jahre lang im Dreischichtbetrieb oder geh ich doch noch einmal einen anderen Weg?“

## **Nach der „goldenen Zeit des Transformationsbudgets“: Das Erreichte weiterführen**

Um das Erreichte in Sachen Weiterbildung weiterzuführen, haben Arbeitgeber und Betriebsrat Arbeitsstrukturen entwickelt, arbeiten in diesem Bereich eng zusammen und versuchen stets bestehende Prozesse zu verbessern. In jedem Unternehmensbereich gibt es bspw. Bildungskoordinator\*innen, die die Qualifizierung der Beschäftigten mit den Betriebsräten abstimmen. Aus diesem Grund tagt der Bildungsausschuss einmal pro Woche und in einem Gesamtbetriebsrats-Bildungsausschuss, mit Vertretern aus allen 3 sächsischen VW Werken sowie dem VW Bildungsinstitut wird über „gesamtsächsische“ Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten beraten.

Außerdem wird für jede\*n Mitarbeiter\*in eine persönliche Qualifizierungsmatrix geführt und im jährlich stattfindenden Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräch können diese selbst „ihren Anspruch auf Qualifizierung anzeigen.“ Die protokollierten Weiterbildungsbedarfe werden dann mit dem Betriebsrat abgestimmt, mit dem Ziel der Einhaltung des Gleichberechtigungsgrundsatzes.

Der Betriebsrat bei VW hat aufgrund der gewachsenen und starken Mitbestimmungskultur „dann schon irgendwo 'ne Kraft, auch mal was infrage zu stellen“ und „ist eigentlich immer in guten Verhandlungspositionen“.

Kleinere Betriebsratsgremien haben es zum Teil schwerer, ist sich Torsten bewusst. Eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung der Weiterbildungsinitiative war die Einsicht, „dass man bei Qualifizierung Vollgas geben muss. Das musste vor allem die Unternehmensleitung erst verinnerlichen, so Torsten Rautenberg. „Wir wurden als Zwickauer Werk für den Umstieg zum E-Fahrzeugwerk ausgewählt und hatten demnach eine riesige Verantwortung hinsichtlich der Beschäftigungssicherung und dies sowohl für die Kolleg\*innen an Bord, aber auch die Kolleg\*innen, die erst dazukommen würden.“

Dementsprechend gab es in dem bis Ende 2022 laufenden Zukunftstarifvertrag und darin verankerten Transformationsbudgets für den Betriebsrat keinen Raum für Diskussionen. Wenn man als Unternehmen bzw. Konzern solch einen Schritt im laufenden Betrieb gehen möchte, muss man auch bereit sein, die dafür notwendigen Mittel bereitzuhalten.



In Zukunft rechnet der Betriebsrat damit, mehr Druck in Sachen Weiterbildungsbudgets aufbauen zu müssen. Den Trend zu fast ausschließlich Online-Schulungen, die für das Unternehmen i. d. R. günstiger sind, will der Betriebsrat nicht mitgehen. Der Betriebsrat strebt auch weiterhin einen guten Mix aus Präsenz- und Onlineschulungen an.

Auch nach der Transformation zum E-Mobilitätsstandort sieht Torsten Rautenberg weiterhin einen hohen Bedarf in Sachen Weiterbildung v. a. mit Blick auf Automatisierungsthemen. Im Bereich der Fahrzeugmontage soll der Automatisierungsgrad nachhaltig von 15 auf 30 Prozent verdoppelt werden und der Qualifizierungsbedarf hierfür kann nicht ausschließlich durch Auszubildende gedeckt werden, da schlichtweg nicht genügend Bewerber\*innen vorhanden seien.

Daher müsse man „das motivierte Personal weiter qualifizieren, was wir schon haben“ schlussfolgert Torsten Rautenberg aus der auch bei VW Sachsen deutlich spürbaren Fachkräftemangel-Problematik. „Gute Strategie!“, meinen wir.

## AKTEURE, PROZESS & ZENTRALE STELLSCHRAUBEN

