



Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik |
Betriebspolitik | Vorstand

Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute

20

Berufliche Bildung als Aufgabe des Betriebsrates

Impressum

Produkt-Nr. 1000961A

Herausgeber: IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt
Vertreten durch den Vorstand
Vorsitzende: Christiane Benner
V.i.S.d.P./Verantwortlich nach § 18 Abs. 2 MStV:
Peter Kippes, IG Metall Vorstand, Leiter des
Funktionsbereiches Betriebspolitik,
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt
Kontakt: service-bp@igmetall.de

Autor*innen: Timo Gayer, Frank Gerdes, Thomas Habenicht, Anke Muth,
IG Metall Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik

Ausgabe: Juni 2025

Verlag: Bund-Verlag GmbH, Emil-von-Behring-Straße 14, 60439 Frankfurt,
kontakt@bund-verlag.de

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld
Druck: CPI books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck



Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Arbeitswelt verändert sich rasant. Neue digitale Technologien, neue Arbeitsverfahren, neue Produkte und neue Geschäftsmodelle fordern nicht nur Wirtschaft und Gesellschaft heraus. Auch die Beschäftigten und ihre Gewerkschaften müssen sich den Herausforderungen stellen. Der betrieblichen Aus- und Weiterbildung kommt dabei eine besondere Rolle zu. Nur wenn wir die Qualifikationen der Beschäftigten konsequent weiterentwickeln, können wir die Beschäftigung langfristig sichern und gleichzeitig die Anforderungen einer nachhaltigen, sozial gerechten Wirtschaft bewältigen. Weiterbildung und Qualifizierung sind ein zentraler Schlüssel, um den Wandel im Sinne der Beschäftigten zu gestalten – und genau hier kommt den Mitbestimmungsgremien eine entscheidende Rolle zu.

Mit dieser Broschüre möchten wir auf die weitreichenden Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten bei der Ausbildung, der beruflichen Weiterbildung und der Qualifizierungsplanung aufmerksam machen. Betriebsräte können und müssen diese Rechte aktiv nutzen, um sicherzustellen, dass die Kolleginnen und Kollegen nicht abgehängt, sondern gezielt gefördert werden.

Als IG Metall setzen wir uns gemeinsam mit den Betriebsräten für eine zukunftsgerichtete Qualifizierung ein, die nicht nur den Wandel unterstützt, sondern die Interessen der Beschäftigten schützt. Es liegt in unserer Verantwortung, die Weichen für eine sichere und nachhaltige Zukunft zu stellen – und das geht nur gemeinsam. Dabei muss es das Ziel sein, Weiterbildung und Qualifizierung so zu gestalten, dass jede*r Einzelne die Chance hat, sich weiterzuentwickeln und sicher in die Zukunft zu gehen.

Die hier vorliegende Handlungshilfe für Betriebsräte soll helfen, sich in die Grundlagen der beruflichen Aus- und Weiterbildung einzuarbeiten und appelliert an die betriebliche Interessenvertretung dem Thema durch die Einrichtung eines Bildungsausschusses des Betriebsrats genügend Raum und Gewicht zu geben. Es werden die gesetzlichen und tariflichen Grundlagen der beruflichen Aus- und Weiterbildung dargestellt sowie eine Reihe von Mustervereinbarungen vorgestellt, die die betriebliche Umsetzung konkretisieren.

Frankfurt am Main, Juni 2025



Christiane Benner
Erste Vorsitzende



Hans-Jürgen Urban
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied





Inhalt

Vorwort	3
Abkürzungsverzeichnis	9
I. Warum eigentlich Berufliche Bildung?	13
II. Ausbildung im Betrieb – Handlungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten	16
1. Ausbildungsbedarfe erkennen	16
2. Der Betrieb als Ausbildungsstätte – Betriebliche Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und überwachen	18
2.1 Rahmenbedingungen zur Eignung	18
2.2 Was müssen Betriebsräte alles beachten?	19
2.3 Einstell- und Auswahlverfahren aktiv begleiten	20
2.4 Fördermöglichkeiten – Unterstützung für Auszubildende und Ausbildungspersonal	21
2.4.1 Die Assistierte Ausbildung	23
2.4.2 Die Einstiegsqualifizierung	24
2.4.3 Berufseinstiegsbegleitung	24
2.4.4 Berufsausbildungsbeihilfe	24
3. Das betriebliche Ausbildungspersonal	24
4. Der betriebliche Ausbildungsplan	28
5. Umgang mit mobiler Ausbildung	30
5.1 Rechtlicher Rahmen für mobile Ausbildung	31
5.2 Ausbildung und Mitbestimmung	33
5.3 Mobile Ausbildung in Betrieben ohne Betriebsrat und bei Bildungsträgern	33
5.4 Bewertung mobiler Ausbildung	33
5.5 Regelungsaspekte einer Betriebsvereinbarung	34
6. Teilzeitberufsausbildung	34
7. Bewertungssysteme und Lernzielkontrolle	36
8. Qualitätskontrolle	38
9. Übernahme/Übergang in Facharbeit	40
10. Berufliche Entwicklungswege	42



III. Weiterbildung und Qualifizierung im Betrieb	44
1. Betriebliche und berufliche Bildung auf den Weg bringen	44
1.1 Weiterbildung und strategische Personalplanung gewinnen an Bedeutung	45
1.2 »Nicht ohne meine Interessenvertretung«	47
1.3 Aktive Personalplanung – Beschäftigung sichern und Kompetenzen der Zukunft entwickeln	48
2. Die Tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie zu Qualifizierung und Bildung	52
2.1 Regelungen im Überblick	53
2.2 Die Bildungsteilzeit – Tarifvertragliche Modelle für die persönliche Weiterbildung	54
3. Aktiv werden, Arbeit organisieren und Inhalte strategisch ausrichten	55
3.1 Betriebsvereinbarung Personalplanung	57
3.2 Organisation der Betriebsratsarbeit	59
3.3 Wissen, wo es hin geht, macht Strategie	60
4. Der Arbeitsprozess zum Mitgestalten: der Personalentwicklungsprozess im Betrieb	62
4.1 Die Transformation anpacken: Anlässe für Bildungsmaßnahmen erkennen und feststellen	64
4.1.1 Die »Landkarte Transformation und Qualifizierung«	66
4.1.2 Kompetenzanalyse nach Themenbereichen	68
4.2 Schritt 1: Bedarfe und Bedürfnisse ermitteln	69
4.2.1 Bedarfe aus der Perspektive des Betriebes ermitteln	70
4.2.2 Das Qualifizierungsgespräch oder Mitarbeitergespräch	72
4.2.3 Bedürfnisse aus der Perspektive des Beschäftigten ermitteln	74
4.3 Schritt 2: Personalentwicklung planen und entscheiden	77
4.3.1 Methoden der Weiterbildungspraxis	78
4.3.2 Lernplattformen – Lernmanagementsysteme	80
4.3.3 Lernen in der Arbeit	82
4.4 Schritt 3: Handlungsauftrag – Bildungsmaßnahmen durchführen	84
4.4.1 Blended Learning	85
4.4.2 Lernen im Prozess der Arbeit	86
4.4.3 Lernprozessbegleitungen	91
4.4.4 Zusammenarbeit mit Bildungsanbieter	92
4.5 Schritt 4: Handlungsauftrag – Maßnahmen bewerten und Transfer	93
4.6 Schritt 5: Handlungsauftrag – Maßnahmen der Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung auswerten	97



IV. Wie kann die Arbeit des Betriebsrats um das Thema Berufliche Bildung organisiert werden?	99
1. Betriebsrat	99
1.1 Berufsbildung im Betriebsverfassungsgesetz	99
1.2 Beratungsrecht	101
1.3 Vorschlagsrecht und erzwingbare Mitbestimmung	102
1.4 Einigungsstelle	103
1.5 Arbeitsgericht	105
2. Bildungsausschuss im Betriebsrat	105
2.1 Bildung und Errichtung des Ausschusses	105
2.2 Verantwortlichkeiten für die Bildung eines Ausschusses	106
2.3 Benennung, Auswahl und Anzahl der Mitglieder	107
2.4 Schulungsanspruch der Ausschussmitglieder	109
2.5 Abberufung von Ausschussmitgliedern	109
2.6 Amtszeit des Ausschusses	110
2.7 Weitere Informationen zum Bildungsausschuss	110
Anhang	111
Anhang 1: Paragraphen zur Aus- und Weiterbildung aus dem BetrVG	111
Anhang 2: Betriebsvereinbarung »Auswahlrichtlinien für die Einstellung von Auszubildenden«	112
Anhang 3: Betriebsvereinbarung zur Förderung der Auszubildenden	117
Anhang 4: Beispiel für eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Ausbilden	122
Anhang 5: Umsetzung des Tarifvertrags Bildung	129
Anhang 6: Einrichtung einer paritätischen Bildungskommission	137
Anhang 7: Betriebsvereinbarung zum E-Learning	141
Anhang 8: Überblick über die neuen Fördermöglichkeiten für Weiterbildung und Qualifizierung	146
Anhang 9: Fragenkatalog für die Diskussion mit dem Arbeitgeber über den Ausbildungsbedarf	148
Literatur- und Linkverzeichnis	151
Stichwortverzeichnis	153
Wichtiger Hinweis	155





Abkürzungsverzeichnis

4ING	Fakultätentage der Ingenieurwissenschaften und der Informatik an Universitäten
AEVO	Ausbildereignungsverordnung
AG	Arbeitgeber
AkA	Aufgabenstelle für kaufmännische Abschluss- und Zwischenprüfungen (Nürnberg)
AN	Arbeitnehmer
AO	Ausbildungsordnung
APS	BMBF gefördertes Prüferprojekt Arbeitnehmer im Prüfungswesen stärken!
AR	Akkreditierungsrat
ArPI	Ausbildungsrahmenplan für den Betrieb (Anlage an der AO)
ASIIN	Akkreditierungsagentur im Schwerpunktbereich MINT
BA	Bildungsausschuss des Betriebsrates, Bundesagentur für Arbeit
BAB	Berufsausbildungsbeihilfe
BAG	Bundesarbeitsgericht
BBA	Berufsbildungsausschuss (IHK/HWK)
BBlG	Berufsbildungsgesetz
BDAo	Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände
BerEB	Berufseinstiegsbegleitung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz (Berufsbildung §§ 96–98)
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung (Bonn)
BIBB HA. Empf.	Empfehlungen (Kommentierungen) zur einheitlichen Anwendung des BBiG
BIV	Bundesinnungsverband (Arbeitgeberfachverbände im Handwerk)
BL	IG Metall Bezirksleitung
BMFTR	Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (Berlin/Bonn)
(vormals BMBF)	
BMBFSFJ	Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Berlin/Bonn)
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Berlin)
BMWE	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Berlin/Bonn)
BR	Betriebsrat



BS	Berufsschule (Staatlich Berufsbildende Schulen – SBBS)
BV	Betriebsvereinbarung (Beurteilungen, Lernzielkontrollen, etc.)
BVaDiG	Berufsvalidierungs- und -digitalisierungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer (IHK-Dachorganisation, Berlin)
EQ	Einstiegsqualifizierung
etc.	et cetera
FAP	Facharbeiterabschlussprüfung
GAP	Gestreckte Abschlussprüfung
GAS	Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhruniversität Bochum und IG Metall
GEW	Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft
ggf.	gegebenenfalls
GM	Arbeitgeberverband Gesamtmetall für die M+E-Industrie (Berlin)
GNW	Gewerkschaftliches Gutachter/innen Netzwerk
GS	IG Metall Geschäftsstelle
HA	Hauptausschuss (höchstes paritätisch besetztes Gremium im BIBB)
HIB	Hochschulinformationsbüros
HPI	Heinz-Piest-Institut (Forschungsinstitut des Handwerks, Hannover)
HR	Human Resources
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HS	Hochschule
HWK	Handwerkskammer
HwO	Handwerksordnung
i. S.	im Sinne
i. V. m.	in Verbindung mit
IGM	Industriegewerkschaft Metall
IHK	Industrie- und Handelskammer
JAV	Jugend- und Auszubildendenvertretung
KFBT	Konferenz der Fachbereichstage e.V.
KM	Kultusministerien der Länder
KMK	Kultusministerkonferenz (Berlin)
KoRA	Fragebogen Kompetenz – Reflexion – Antizipation
KWB	Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Bonn)
LAB	Landesausschuss für Berufsbildung
LAG	Landesarbeitsgericht
LFA	Landes Fachausschuss zur Erstellung von Fortbildungsprüfungen
LMS	Lernmanagementsystem
NKR	Normenkontrollrat (Berlin)



o. Ä.	oder Ähnliches
o. g.	oben genannt(e)
PA	Prüfungsausschuss der IHK, HWK oder Innung
PAL	Prüfungsaufgabenlehrmittelentwicklungsstelle für gewerblich-technische Berufe (Stuttgart)
Rlpl	Rahmenlehrplan der Berufsschule (teilweise in Lernfeldern)
RP	Rahmenplan (Weiterbildungen IHK, Meister, Fachwirte, etc.)
RVO	Rechtsverordnung
SGB	Sozialgesetzbuch
SZG	Sachliche und zeitliche Gliederung (betrieblicher Ausbildungsplan)
TV	Tarifvertrag (Ausbildungsabkommen, QTV, etc.)
u. a.	unter anderem
VO	Verordnung
VS/GS	IG Metall Verwaltungsstelle/Geschäftsstelle
VV	IG Metall Vorstandsverwaltung (Frankfurt/M)
z. B.	zum Beispiel
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks (HWK-Spitzenverband, Berlin)
ZP	Zwischenprüfung
ZPA	Zentralstelle für IT-Prüfungsaufgaben (Köln)
ZPO	Zivilprozessordnung
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie (Frankfurt/M)





I. Warum eigentlich Berufliche Bildung?

Für die IG Metall hat die berufliche Bildung als politisches Handlungsfeld eine hohe Bedeutung. Laut Satzung ist »die Mitbestimmung in der gesamten Berufsbildung« eine zentrale Aufgabe. Doch warum ist das eigentlich so?

Erklärungsansätze finden wir auf unterschiedlichen Ebenen. Historisch sind die Gewerkschaften auch aus Bildungsvereinen erwachsen und über lange Zeit war die berufliche Bildung eine der wenigen Bildungszugänge für die arbeitende Bevölkerung. So zeigt sich Bildungspolitik immer auch als Machtinstrument, über das man gewissen »Klassen« Zugänge zu Entwicklungswegen erleichtert und anderen erschwert. Hinzu kommt, dass der Beruf als soziales Konstrukt eine hohe identitätsstiftende Funktion hat. Bringt man diese beiden Aspekte zusammen, ist es nicht verwunderlich, dass Mitte des 19. Jahrhunderts vor allem die Handwerksgehilfen zu Trägern des Gewerkschaftsgedankens wurden. Geprägt von starkem Berufsstolz, empfanden sie den wachsenden Einsatz von Maschinen als Zergliederung eines ganzheitlichen Arbeitsprozesses und damit als Entwertung ihrer handwerklichen Qualifikation. Der einst sichergeglaubte Aufstieg zum Meister wurde fraglich. Ein Höhepunkt der bildungspolitischen Kraft der Gewerkschaften zeigte sich 1969. Mit der Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) wurde die berufliche Ausbildung revolutioniert und die Weichen für das heutige duale Ausbildungssystem gestellt. Vor der Einführung des BBiG war die berufliche Ausbildung weitgehend unreguliert und wurde hauptsächlich von Unternehmen und Zünften organisiert. Dies führte oft zu ungleichen Bedingungen und der Ausbeutung von Lehrlingen als billige Arbeitskräfte. Hier setzten die Gewerkschaften an und kämpften unermüdlich für bessere Ausbildungsbedingungen und Rechte für die Auszubildenden. Gesellschaftlich betrachtet hat diese Neuausrichtung in den letzten 60 Jahren dazu beigetragen, die Jugendarbeitslosigkeit gering zu halten, die Fachkräftebasis zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu sichern. Auf der individuellen Ebene bedeutet dies wiederum bessere Einkommensoptionen, mehr wirtschaftliche Sicherheit und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Heute kommt maßgeblich noch eine Komponente durch die Bewältigung der multiplen Herausforderungen in der Transformation hinzu. Hier ist die berufliche Aus-Weiterbildung und ein zentrales Politikfeld zur Anpassung individueller und kollektiver Kompetenzen, z. B. von Belegschaften, geworden. Dabei steht sie als Handlungsfeld nicht allein, sondern in enger Verbindung zur Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, zu Elementen von Tarif- und Betriebspolitik, sowie zur Arbeitsgestaltung.



Beteiligt am Erfolg des Berufsbildungssystems sind viele Akteure auf den Ebenen Bund, Land und Region. Wenn es um Berufsbildungsfragen geht, nehmen die gewerkschaftlich organisierten, ehrenamtlichen Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter einen wichtigen Platz ein. Kein Berufsbild in der Industrie wie auch im Handwerk entsteht ohne ihre Beteiligung. Sie wirken an Gesetzen und Verordnungen im Bereich der Aus- und Fortbildung mit. Aus gewerkschaftlicher Perspektive entscheidend ist jedoch der Betrieb. Hier findet das System seine Anwendung. Hier werden in Abhängigkeit zur individuellen Situation unserer Kolleginnen und Kollegen, seine Stärken und Schwächen ersichtlich und hier werden mit dem Arbeitgeber Ressourcen (insbesondere Zeit, Geld und Personal) und Zielsetzungen (z. B. Ausbildungsquote, Weiterbildungsangebote) ausgehandelt. Für diesen Aushandlungsprozess spricht das Betriebsverfassungsgesetz den betrieblichen Interessenvertretungen noch nicht ausreichende, jedoch weitreichende Rechte und Kompetenzen zu. Hierzu soll die Handlungshilfe Transparenz schaffen und in die wesentlichen Handlungsfelder einführen.

Das Kapitel »Ausbildung im Betrieb« bietet einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Aspekte der betrieblichen Ausbildung. Es beginnt mit der Identifikation von Ausbildungsbedarfen und der Auswahl geeigneter Berufe. Anschließend werden die Voraussetzungen für den Betrieb als Ausbildungsstätte geprüft und die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen sowie das Einstell- und Auswahlverfahren erläutert. Fördermöglichkeiten und die Rolle des Ausbildungspersonals werden ebenfalls thematisiert. Ein betrieblicher Ausbildungsplan, der auch mobile Ausbildung und Teilzeitberufsausbildung umfasst, wird vorgestellt. Zudem werden Methoden zur Bewertung und Lernzielkontrolle sowie zur Qualitätskontrolle beschrieben. Das Kapitel schließt mit der Übernahme in Facharbeit und den beruflichen Entwicklungswegen ab.

Im folgenden Kapitel »Weiterbildung und Qualifizierung im Betrieb« wird die betriebliche und berufliche Bildung weiter vertieft. Es werden Anlässe für Weiterbildung und Qualifizierung sowie die Analyse von Bedarfen und Bedürfnissen behandelt. Die Planung von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, einschließlich der Auswahl geeigneter Maßnahmen und der Berücksichtigung von Fördermöglichkeiten, wird detailliert beschrieben. Die Durchführung der Maßnahmen, die Auswahl von Trainern, Lernmethoden und die Schaffung von Lernmöglichkeiten werden ebenfalls thematisiert. Abschließend wird die Auswertung und Bewertung der Maßnahmen, einschließlich Bewertungsbögen und Jahresgesprächen, erläutert.



Das letzte Kapitel widmet sich der Organisation der beruflichen Bildung durch den Betriebsrat. Es wird beschrieben, wie die Arbeit des Betriebsrats selbst und durch Bildungsausschüsse organisiert werden kann. Ein Exkurs zum Bildungsausschuss des Betriebsrats bietet Einblicke in dessen Arbeitsweise, Struktur, Vorteile und Nutzen. Abschließend wird die Integration der beruflichen Bildung in andere Ausschüsse behandelt.

Um den Zugriff auf Verweise und Links möglichst schnell und unkompliziert zu gestalten, finden sich Hinweise auf weiterführende Informationen in Form von QR-Codes in den einzelnen Kapiteln. Im Anhang der Broschüre haben wir die Links nochmals in Textform aufgelistet. So besteht die Möglichkeit, die Links auch ohne QR-Code zu nutzen und auf die weiterführenden Informationen zuzugreifen.



II. Ausbildung im Betrieb – Handlungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten

1. Ausbildungsbedarfe erkennen

Ausbilden =
Zukunft sichern



Um den Fachkräftenachwuchs durch eigene Ausbildungsanstrengungen zu sichern, muss der Prozess hin zur Ausbildung frühzeitig begonnen werden. Von der Entscheidung auszubilden über den Auswahlprozess und die tatsächliche Ausbildungszeit vergehen meist fünf Jahre, erst dann stehen die ausgebildeten Fachkräfte uneingeschränkt zur Verfügung. Um den Ausbildungsbedarf zu bestimmen, sollte daher ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren betrachtet werden.

Auf Verlangen des Betriebsrats hat der Arbeitgeber nach **§ 96 Abs. 1 BetrVG** den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Das umfasst auch den Bedarf an betrieblicher Erstausbildung.

§ 96 BetrVG
Förderung der
Berufsbildung

§ 96 BetrVG

(1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen.

(1a) Kommt im Rahmen der Beratung nach Absatz 1 eine Einigung über Maßnahmen der Berufsbildung nicht zustande, können der Arbeitgeber oder der Betriebsrat die Einigungsstelle um Vermittlung anrufen. Die Einigungsstelle hat eine Einigung der Parteien zu versuchen.

(2) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

Den Bedarf an dual ausgebildeten Fachkräften zu ermitteln ist oftmals schwierig, da Auftragslagen oder sich ändernde Geschäftsprozesse eine Rolle spielen. Dennoch kann die folgende Formel und deren relevante Größen eine gute Orien-



tierung bieten, um die Zahlen des Arbeitgebers zu überprüfen und als Betriebsrat zu einer Einschätzung zu kommen.

Folgende Faktoren sind für die Berechnung relevant:

Ermittlung des
Ausbildungs-
bedarfs

Anzahl der Arbeitskräfte: Man unterteilt nach gewerblich-technischen und kaufmännischen Bereichen, die in fünf Jahren zur Realisierung der Geschäftsstrategie eingeplant werden.

Der Fachkräftefaktor: Drückt aus, mit welchem Anteil jeweils gewerblich-technisch sowie kaufmännisch ausgebildeter Fachkräfte das Unternehmen in fünf Jahren arbeiten will. Nur wenn der Wert bei null liegt, gibt es keinen Einstellbedarf.

Die Fluktuationsquote: Renteneintritt, Kündigung, Aufstieg etc. nach gewerblich-technischem und kaufmännischem Bereich.

Der Deckungsgrad: Beschreibt den Umfang, mit dem der Fachkräftebedarf durch eigene Ausbildung gedeckt wird.

Die Verbleibquote: Ausgebildete ohne abgeschlossene Ausbildung. Die Quote kann anhand von Erfahrungswerten eingeschätzt werden, z. B. Abbruch der Ausbildung, Nichtbestehen der Prüfung etc.

Die Übernahmequote: Nach der Ausbildung. Nicht alle Ausgebildeten wollen nach der Ausbildung im Betrieb bleiben. Auch hier gibt es Erfahrungswerte, die zu beachten sind.

$$\frac{\text{Arbeitskräfte} \cdot \text{Fachkräftefaktor} \cdot \text{Fluktuationsquote} \cdot \text{Deckungsgrad}}{\text{Verbleibquote} \cdot \text{Übernahmequote} \cdot 100} = \frac{\text{Anzahl der einzustellenden Auszubildenden}}{\text{Auszubildenden}}$$

Beispiel :

Der Betrieb plant, in fünf Jahren mit 500 gewerblich-technischen Arbeitskräften zu arbeiten. 80 Prozent dieser Arbeitskräfte sollen ausgebildete Fachkräfte sein. Die Fluktuation im gewerblich-technischen Bereich beträgt 3 Prozent. 90 Prozent der zukünftigen Fachkräfte sollen selbst ausgebildet werden. Es wird davon ausgegangen, dass 90 Prozent die Ausbildung er-



folgreich schaffen und ebenso 90 Prozent der Auszubildenden übernommen werden.
Es müssten demnach 13 gewerblich-technische Auszubildende eingestellt werden.

$$\frac{500 \cdot 80 \cdot 3 \cdot 90}{90 \cdot 90 \cdot 100} = 13 \text{ (gerundet)}$$

Eine Weigerung des Arbeitgebers, den Bedarf zu ermitteln, stellt einen Gesetzesverstoß dar (§ 23 Abs. 3 BetrVG). Die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs ist für den Betriebsrat mit rechtlichen Mitteln durchsetzbar (siehe dazu auch Kapitel III.1.3.). Die Entscheidungsgewalt über die Anzahl der neu einzustellen- den Auszubildenden obliegt allerdings weiter dem Arbeitgeber. Es bleibt dem Betriebsrat die Möglichkeit, die Einigungsstelle einzuschalten (siehe dazu auch Kapitel IV, 1.4). Es besteht jedoch kein Einigungszwang. Ein Fragenkatalog für ein Gespräch mit dem Arbeitgeber bzw. zur Ermittlung des Ausbildungsbedarfs steht im Anhang zur Verfügung.

2. Der Betrieb als Ausbildungsstätte – Betriebliche Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und überwachen

Die duale Ausbildung wurde in Deutschland 1969 bundesweit einheitlich und unabhängig von der jeweiligen Branche im Berufsbildungsgesetz verankert. Ein Partner in der dualen Ausbildung sind die ausbildenden Betriebe. Durch die Übertragung, eines gesellschaftlichen Bildungsauftrags in privatwirtschaftliche Betriebe, tragen Gewerkschaften und Betriebsräte eine zusätzliche Verantwortung die weit über die bestehende Mitbestimmung hinaus geht.

2.1 Rahmenbedingungen zur Eignung

Die Überwachung der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften in der betrieblichen Ausbildung erfolgt für Auszubildende als Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer durch Betriebsräte nach § 80 BetrVG. Betriebsräten stehen bei der Durchführung der Berufsbildung besondere Mitbestimmungsrechte gemäß § 98 BetrVG zu.



Sie müssen die Ausbildungseignung des eigenen Betriebes überprüfen und überwachen. Eine Ausbildungsstätte muss nach den Vorgaben von BBiG und HwO nach Art und Einrichtung für die Berufsausbildung geeignet sein.

Eignung der Ausbildungsstätten



Können die in der Ausbildungsordnung genannten erforderlichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten nicht im Betrieb vermittelt werden, kann das durch Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte behoben werden. Diese Maßnahmen müssen im Berufsausbildungsvertrag ausdrücklich vereinbart sein. Eignungsvoraussetzung ist außerdem, dass die Zahl der Auszubildenden in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der Ausbildungsplätze oder zur Zahl der beschäftigten Fachkräfte steht.

Broschüre: Ausbildungsqualität? Verbessern!



2.2 Was müssen Betriebsräte alles beachten?

Betriebsräte müssen bei den Planungen und Entscheidungen hinsichtlich des betrieblichen Ausbildungsbedarfs auf der Grundlage der rechtlichen, tarifvertraglichen und betrieblichen Rahmenbedingungen ihre Mitbestimmung einfordern (Betriebliche Ausbildungspläne).

Aus Arbeitnehmersicht soll bei der Auswahl der Ausbildungsberufe auf Passgenauigkeit, die betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozesse und Verwertbarkeit der gewählten Ausbildungsberufe auf dem Arbeitsmarkt geachtet werden. Dabei sollen auch Ausbildungsregelungen für Menschen mit Behinderungen (Fachpraktikerausbildungen) einbezogen werden.

Die Eignung des Betriebs für die Ausbildung in dem angestrebten Ausbildungsberuf muss der Arbeitgeber dem Betriebsrat nachweisen, auch ob und inwieweit Ausbildungsinhalte durch Maßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte, insbesondere Ausbildung im Verbund, überbetriebliche und außerbetriebliche Ausbildung, vermittelt werden müssen.

Ausbildungsrahmenpläne



Auch sollte der Arbeitgeber bei Nichteignung der Bewerber Möglichkeiten des Einsatzes von auf die Berufsausbildung vorbereitenden Maßnahmen berücksichtigen.

Der Betriebsrat muss mit dem Arbeitgeber die Aufgaben der an der Ausbildung mitwirkenden Personen unter Berücksichtigung ihrer Funktionen, zeitlichen Kapazitäten und Qualifikationen (Stellenbeschreibungen) abstimmen.



2.3 Einstell- und Auswahlverfahren aktiv begleiten

Betrieblich sollten Kriterien und Verfahren zur Auswahl von Auszubildenden zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart werden. Themenfelder wären hier Ausbildungsmarketing, Berufsorientierung, Schulpraktika, Tag der offenen Tür, Berufsmessen, Social Media und insbesondere das Bewerberauswahlverfahren selbst.

Auswahlrichtlinien § 95 BetrVG

Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen bedürfen nach § 95 BetrVG der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über eine Einstellungsrichtlinie oder ihren Inhalt nicht zustande, so kann auf Antrag des Arbeitgebers eine Einigungsstelle entscheiden. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung von Einstellungsrichtlinien verlangen. Kommt eine Einigung über diese Richtlinien oder ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Das Mitbestimmungsrecht erstreckt sich beim Prozess der Bewerberauswahl über:

- Planung und Durchführung des Auswahlverfahrens,
- Berücksichtigung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes,
- Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung,
- Definition der anforderungsgerechten Kriterien für die Bewerberauswahl,
- Art des Auswahlverfahrens (auch digital), z. B. Potenzialanalysen, Gruppenauswahlverfahren, Einstellungstests, Vorstellungsgespräche, Praktika und die
- Kommunikation zwischen Vertragsabschluss und Ausbildungsbeginn (Preboarding).

Kriterien, die weitere gesellschaftliche und soziale Aspekte bei der Auswahl berücksichtigen, können dabei helfen, die richtigen Auszubildenden für das Unternehmen zu finden. Solche Kriterien sind beispielsweise:

- Frauen gezielt durch eine Quote zu berücksichtigen, vor allem in Berufen mit traditionell geringem Frauenanteil,
- Berücksichtigung der Verschiedenartigkeit der Bewerberinnen/Bewerber,
- Hauptschüler angemessen entsprechend der regionalen Schulabgängersituation berücksichtigen,
- Quote für besonders benachteiligte Bewerberinnen/Bewerber.



2.4 Fördermöglichkeiten – Unterstützung für Auszubildende und Ausbildungspersonal

Nicht jeder Jugendliche ist in der Lage, allein den Weg in eine Ausbildung zu finden bzw. den Weg auch ohne weitere Unterstützung bis zum Ende zu gehen. Die Ursachen dafür sind vielfältig und reichen von Motivationsproblemen über problematisches Sozialverhalten, Lernschwierigkeiten bis hin zu Problemen im sozialen Umfeld. Spätestens wenn es nicht gelingt, die Ausbildung im Betrieb fortzuführen wird das Ganze auch zu einem Betätigungsfeld für den Betriebsrat.

Viele Betriebe geben den lernschwächeren Bewerbenden oft keine Chance, da sie sich mit den Herausforderungen, die hier ggf. zusätzlich entstehen, überfordert sehen.

Um als Betriebsrat proaktiv zu agieren und Ausbildungsabbrüchen aufgrund von Defiziten zu begegnen, sollten bereits bei der Auswahl der Auszubildenden mögliche Unterstützungsleistungen im Hinterkopf behalten werden, um so allen Jugendlichen eine Chance zu geben.

Der Betriebsrat hat verschiedene Möglichkeiten auf die Förderung von Auszubildenden einzuwirken:

Das Einstellungsverfahren für Auszubildende muss mit dem Betriebsrat abgestimmt werden. Der Betriebsrat hat damit die Möglichkeit, auf Auswahlkriterien und -verfahren Einfluss zu nehmen. Dabei kann er auf eine Berücksichtigung unterschiedlicher Eingangsvoraussetzungen achten, damit nicht nur Schulabgänger mit den höchsten Schulabschlüssen ausgewählt werden.

Auswahlrichtlinien
§ 95 BetrVG

Der Betriebsrat sollte initiativ werden, **Vorschläge zur Förderung** machen und diese mit den Ausbildungsverantwortlichen beraten. Dazu kann er sich z. B. die Lernzielbeurteilung (vgl. Kapitel 7: Bewertungssysteme und Lernzielkontrolle und § 94 BetrVG) zur Unterschrift vorlegen lassen. So kann er feststellen, ob Auszubildende Förderbedarf haben und ob eine Förderung stattfindet.

Bei der Durchführung der Ausbildung hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht. Hier können Fördermaßnahmen während der Ausbildungszeit eingebracht werden. Zusätzlich kann eine Betriebsvereinbarung zur Förderung der Auszubildenden abgeschlossen werden (siehe Anhang 3).



Fördern mit § 98
BetrVG

§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (Auszug)

- (1) Der Betriebsrat hat bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen. (...)
- (3) Führt der Arbeitgeber betriebliche Maßnahmen der Berufsbildung durch oder stellt er für außerbetriebliche Maßnahmen der Berufsbildung Arbeitnehmer frei oder trägt er die durch die Teilnahme von Arbeitnehmern an solchen Maßnahmen entstehenden Kosten ganz oder teilweise, so kann der Betriebsrat Vorschläge für die Teilnahme von Arbeitnehmern oder Gruppen von Arbeitnehmern des Betriebs an diesen Maßnahmen der beruflichen Bildung machen. (...)

IG Metall Aktiven-
portal/Tarifindex



Bei Bedarf prüft der Betriebsrat, ob eine Berufsvorbereitung im Rahmen von Förderarbeitsverträgen der IG Metall oder der öffentlichen Förderung (Einstiegsqualifizierung, Berufsvorbereitung der BA) genutzt werden kann.

Sollen Auszubildende an außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen teilnehmen, z. B., um eine Förderung zu erhalten, so hat der Betriebsrat hier ein Beratungsrecht.

Fördern mit § 97
BetrVG

§ 97 BetrVG Einrichtung und Maßnahmen der Berufsbildung

- (1) Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat über die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, die Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen und die Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten. (...)

www.ueberaus.de



Die Förderlandschaft ist vielfältig und teilweise nicht leicht zu überblicken. Einen guten Einstieg in die Programme der jeweiligen Bundesländer zur Förderung rund um den Berufseinstieg und Ausbildung gibt es bei der Fachstelle »Übergänge in Ausbildung und Beruf« des Bundesinstituts für Berufsbildung. Unter **www.ueberaus.de** gibt es die Möglichkeit über Filter gezielt nach regionalen Programmen auch für spezifische Bewerbergruppen (z. B. junge Geflüchtete) zu suchen.

Fachkräfte
Ausbilden



Neben diesen Programmen gibt es seitens der Bundesagentur für Arbeit große Förderlinien, die den Einstieg in die Ausbildung und/oder die erfolgreiche Absolvierung dieser unterstützen können:



2.4.1 Die Assistierte Ausbildung

Die Assistierte Ausbildung (AsA flex) richtet sich sowohl an (zukünftige) Auszubildende als auch an die Unternehmen. Auszubildende können individuelle Hilfen durch eine sozialpädagogische Begleitung bekommen.

Ziel ist

- die Unterstützung bei der Berufsorientierung,
- der erfolgreiche Einstieg in ein Ausbildungsverhältnis sowie die Stabilisierung eines bestehenden Ausbildungsverhältnisses bzw. einer Einstiegsqualifizierung (EQ),
- der Abbau von Bildungs- und Sprachdefiziten,
- die Vermittlung fachtheoretischer Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie
- final der erfolgreiche Berufsabschluss.

Assistierte
Ausbildung



Unternehmen können durch einen Bildungsträger administrative und organisatorische Unterstützung zur Stabilisierung des Berufsausbildungsverhältnisses oder der EQ erhalten, wenn sie einen förderberechtigten jungen Menschen ausbilden möchten.

Unterstützung für
Betriebe

Dazu zählen unter anderem:

- Hilfestellungen bei der Auswahl der Bewerber*innen,
- die Verwaltung, Organisation und Durchführung einer Ausbildung – z. B. durch die Erstellung eines betrieblichen Ausbildungs-/Qualifizierungsplans bzw. der Umsetzung von Ausbildungssequenzen,
- regelmäßige Gespräche mit den Auszubildenden, um frühzeitig Schwierigkeiten zu erkennen und
- das Coaching der Ausbilder*innen.

Es gibt somit Maßnahmenpakete im Sinne einer ausbildungsvorbereitenden Phase, in der die Jugendlichen Unterstützung bei der Orientierung erhalten und der Betrieb den/die künftige/n Auszubildende/n kennenlernen und weitere Unterstützung vom Bildungsträger erhalten kann.

Und es gibt das Maßnahmenpektrum der Assistierten Ausbildung, das zu jedem Zeitpunkt in der Ausbildung genutzt werden kann. Die Kosten dafür trägt die Agentur für Arbeit bzw. das Jobcenter vollständig, wenn die nötigen Voraussetzungen erfüllt sind und die Maßnahme bewilligt wurde. Das Unternehmen trägt weiterhin die Kosten der betrieblichen Ausbildung und auch die Rechte und Pflichten, die sich aus dem regulären Ausbildungsvertrag ergeben, bleiben unberührt.



2.4.2 Die Einstiegsqualifizierung

Einstiegsqualifizierung



Die Einstiegsqualifizierung (EQ) ist eine Art der Ausbildung vorgelagertes Praktikum. Sie bietet die Möglichkeit, Ausbildungsinteressierte ohne berufliche Vorkenntnisse über einen Zeitraum von vier bis zwölf Monaten an fachliche Inhalte heranzuführen und eine sprachliche Vorbereitung zu ermöglichen. Die EQ richtet sich unter anderem ausdrücklich an Menschen, die aufgrund von Lernbeeinträchtigungen oder bestehender sozialer Schwierigkeiten besonderer Unterstützung bedürfen. Eine Absolvierung in Teilzeit ist möglich.

EQ kombiniert mit AsA flex

Die EQ kann mit dem Programm AsA flex kombiniert werden. Die Einstiegsqualifizierung kann durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) nach § 54a SGB III gefördert werden.

2.4.3 Berufseinstiegsbegleitung

Berufseinstiegsbegleitung



Rechtliche Grundlage der Berufseinstiegsbegleitung (BerEB) ist § 49 Drittes Sozialgesetzbuch (SGB III). Die Berufseinstiegsbegleiter*innen unterstützen Jugendliche dabei, den Schulabschluss zu schaffen, persönliche Probleme zu lösen, bei der Bewerbung um einen Ausbildungsplatz und in den ersten sechs Monaten der Ausbildung gut zurechtzukommen.

2.4.4 Berufsausbildungsbeihilfe

Berufsausbildungsbeihilfe



Die Berufsausbildungsbeihilfe (BAB) kann während einer Berufsvorbereitungsmaßnahme (z. B. EQ) oder der Ausbildung beansprucht werden, wenn die*der Jugendliche nicht bei den Eltern wohnt. Die BAB ist eine Förderung nach SGB III durch die Bundesagentur für Arbeit und soll bei der Überwindung wirtschaftlicher Schwierigkeiten helfen, die einen Ausbildungserfolg verhindern würden. Ansprechpartnerin ist die Agentur für Arbeit am Wohnort.

3. Das betriebliche Ausbildungspersonal

Das Ausbildungspersonal hat in der Berufsausbildung eine Schlüsselrolle. Ein Arbeitgeber delegiert teilweise, mit der Berufung eines Ausbilders, seine Ausbildungspflichten nach § 14 Abs. 1 BBiG an den Ausbilder. Er ist damit für die Organisation der Ausbildung, die Vermittlung der Ausbildungsinhalte und die charakterliche Förderung der Auszubildenden, verantwortlich.



Neben der Fachkompetenz muss das Ausbildungspersonal über methodische und pädagogische Kompetenzen verfügen. Dies gilt für Ausbilder*innen sowie für die in den Versetzungsstellen mit der Ausbildung Beauftragten (ausbildende Fachkräfte). Das BBiG schreibt vor, dass nur wer fachlich und persönlich geeignet ist, Auszubildende ausbilden darf. Da sich in der Praxis aber meist verschiedene Personen um die Ausbildung kümmern, sollten alle über eine fachliche und persönliche Eignung verfügen.

Kompetenzen
des Ausbildungs-
personals

§ 28 BBiG Eignung von Ausbildenden und Ausbildern oder Ausbilderinnen

(1) Auszubildende darf nur einstellen, wer persönlich geeignet ist. Auszubildende darf nur ausbilden, wer persönlich und fachlich geeignet ist.

(2) Wer fachlich nicht geeignet ist oder wer nicht selbst ausbildet, darf Auszubildende nur dann einstellen, wenn er persönlich und fachlich geeignete Ausbilder oder Ausbilderinnen bestellt, die die Ausbildungsinhalte in der Ausbildungsstätte unmittelbar, verantwortlich und in wesentlichem Umfang vermitteln. (...)

(3) Unter der Verantwortung des Ausbilders oder der Ausbilderin kann bei der Berufsausbildung mitwirken, wer selbst nicht Ausbilder oder Ausbilderin ist, aber abweichend von den besonderen Voraussetzungen des § 30 die für die Vermittlung von Ausbildungsinhalten erforderlichen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt und persönlich geeignet ist.

Die persönliche und fachliche Eignung wird in den §§ 29 und 30 BBiG weiter präzisiert. Die persönliche Eignung bezieht sich dabei darauf, dass man nicht gegen das BBiG oder die in dem Zusammenhang erlassenen Vorschriften und Bestimmungen (z. B. Ausbildungsordnungen) verstoßen hat und nicht einen Beschäftigungsverbot von Jugendlichen unterliegt (§ 25 Jugendarbeitsschutzgesetz, Vorliegen bestimmter Straftaten).

Persönliche
Eignung

Die fachliche Eignung sieht vor, dass die berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten vorhanden sind. Die beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten können durch eine Ausbildung sowie Berufspraxis nachgewiesen werden. Die berufs- und arbeitspädagogische Eignung kann durch den Nachweis einer Prüfung nach der Ausbildereignungsverordnung erbracht werden.

Fachliche Eignung

§ 29 BBiG Persönliche Eignung

Persönlich nicht geeignet ist insbesondere, wer

1. Kinder und Jugendliche nicht beschäftigen darf oder
2. wiederholt oder schwer gegen dieses Gesetz oder die auf Grund dieses Gesetzes erlassenen Vorschriften und Bestimmungen verstoßen hat.



§ 30 BBiG Fachliche Eignung

(1) Fachlich geeignet ist, wer die beruflichen sowie die berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, die für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte erforderlich sind.

(2) Die erforderlichen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, wer

1. die Abschlussprüfung in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung bestanden hat, (...)
 3. eine anerkannte Prüfung an einer Ausbildungsstätte oder vor einer Prüfungsbehörde oder eine Abschlussprüfung an einer staatlichen oder staatlich anerkannten Schule in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung bestanden hat,
 4. eine Abschlussprüfung an einer deutschen Hochschule in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung bestanden hat (...)
- und eine angemessene Zeit in seinem Beruf praktisch tätig gewesen ist. (...)

Ausbildereignungsverordnung



Für den Nachweis der berufs- und arbeitspädagogischen Eignung gibt es die Ausbildungsereignungsverordnung (AEVO). Alle mit der Ausbildung betrauten Personen, also auch die mit der Ausbildung beauftragten in den Versetzungsstellen, sollten über einen solchen Nachweis verfügen. Die AEVO umfasst die Kompetenz zum selbstständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren der Berufsausbildung in den Handlungsfeldern:

1. Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen,
2. Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken,
3. Ausbildung durchführen und
4. Ausbildung abschließen.

Das sich Ausbilderinnen und Ausbilder ständig weiterbilden ist wichtig, beispielsweise durch Fachliteratur oder den Besuch von Fachtagungen. Es gibt auch ein von der IG Metall mit entwickeltes berufliches Weiterbildungssystem. Aufbauend auf die AEVO folgt die zweite Qualifizierungsstufe »Geprüfte/r Aus- und Weiterbildungspädagoge/in« und darauf aufbauend die dritte Stufe »Geprüfte/r Berufspädagoge/in«.

Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Benennung des Ausbildungspersonals und kann auch eine Abberufung verlangen, wenn die geforderte Eignung nicht vorliegt.



§ 98 Abs. 2 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Der Betriebsrat kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt.

Eignungsprüfung
durch den Betriebsrat

Alle Benennungen von Ausbildungspersonal müssen deshalb dem Betriebsrat vom Arbeitgeber mitgeteilt werden. Der Betriebsrat prüft diese dann auf die Eignung entsprechend der gesetzlichen Vorgaben und teilt dem Arbeitgeber seine Zustimmung oder Ablehnung mit. Das bezieht sich auch auf die in den einzelnen Abteilungen des Betriebes mit der Ausbildung beauftragten Personen (Ausbildungsbeauftragte).

Die ständige Weiterbildung des Ausbildungspersonals ist auch eine Aufgabe des Betriebsrats. Er achtet darauf, dass diese erfolgt und fordert vom Arbeitgeber die erforderlichen Informationen an. Der Betriebsrat kann verlangen, dass der Arbeitgeber die Berufsbildungsbedarfe des Ausbildungspersonals ermittelt. Er kann auch eigenständige Vorschläge hierzu unterbreiten, auch z. B. zur Qualität der Lehrgänge zur AEVO, insbesondere die verbindliche Einhaltung der Lernzeiten bei der Auswahl des Bildungsanbieters. Fachlich wurden im Rahmenlehrplan zur AEVO 2023 folgenden Themenfelder neu aufgenommen:

- Heterogenität: Unterstützung lernschwächerer Auszubildender und interkulturelle Kompetenzen,
- Digitalisierung,
- Nachhaltigkeit,
- Lernbegleitung,
- Reflektieren und
- Transformationsprozesse: unter den Aspekten zur Planung von Arbeitsaufträgen bei einer sich verändernden Arbeitswelt, Änderungen in der Arbeitsorganisation, Einführung neuer Technologien unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit.

Dem Ausbildungspersonal ist genauso wie allen anderen Beschäftigten eine Teilnahme an Berufsbildungsmaßnahmen zu ermöglichen. Ein besonderer Anlass zur Überprüfung des Bildungsbedarfs wäre zusätzlich zu den neuen Inhalten der AEVO auch ein neuer Erlass einer Ausbildungsordnung eines im eigenen Betrieb ausgebildeten Berufs.



§ 96 BetrVG Förderung der Berufsbildung

(1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen. (...)

(2) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, dass unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

4. Der betriebliche Ausbildungsplan

Gliederung über
die Berufsausbildung

Der Ausbildungsbetrieb ist durch § 14 Abs. 1 Nr. 1 BBiG verpflichtet, für jeden Auszubildenden eine sachliche und zeitliche Gliederung zu erstellen.

§ 14 Abs. 1 Nr. 1 BBiG Berufsausbildung

(1) Ausbildende haben

1. dafür zu sorgen, dass den Auszubildenden die berufliche Handlungsfähigkeit vermittelt wird, die zum Erreichen des Ausbildungszieles erforderlich ist, und die Berufsausbildung in einer durch ihren Zweck gebotenen Form planmäßig, zeitlich und sachlich gegliedert so durchzuführen, dass das Ausbildungsziel in der vorgegebenen Ausbildungszeit erreicht werden kann. (...)

Dieser betriebliche Ausbildungsplan ist nach § 11 Abs. 1 BBiG vertraglich in Textform abzufassen und nach § 11 Abs. 2 BBiG den Auszubildenden unverzüglich auszuhändigen.

§ 11 BBiG Vertragsabfassung

(1) Ausbildende haben unverzüglich nach Abschluss des Berufsausbildungsvertrages, spätestens vor Beginn der Berufsausbildung, den wesentlichen Inhalt des Vertrages gemäß Satz 2 in Textform abzufassen. In der Vertragsabfassung sind mindestens aufzunehmen (...)

2. Art, sachliche und zeitliche Gliederung sowie Ziel der Berufsausbildung, insbesondere die Berufstätigkeit, für die ausgebildet werden soll, (...)



(2) Ausbildende haben den Auszubildenden und deren gesetzlichen Vertretern und Vertreterinnen die Vertragsabfassung unverzüglich nach deren Erstellung auszuhändigen oder nach Maßgabe des Satzes 2 zu übermitteln. Bei elektronischer Abfassung ist die Vertragsabfassung so zu übermitteln, dass die Empfänger und Empfängerinnen nach Satz 1 diese speichern und ausdrucken können. (...)

Letztendlich muss der betriebliche Ausbildungsplan auch **zwingend** nach § 36 Abs. 1 BBiG der zuständigen Stelle **übermittelt werden**.

Aus einem betrieblichen Ausbildungsplan muss erkennbar sein, dass die Ausbildung systematisch unter Berücksichtigung der Arbeits- und Geschäftsprozesse, der betrieblichen Anforderungen und der individuellen Lernvoraussetzungen von Auszubildenden durchgeführt wird. Der betriebliche Ausbildungsplan sollte je nach der Struktur der Ausbildungsstätte und des Ausbildungsberufes mindestens Angaben enthalten über die konkreten Ausbildungsplätze, die Ausbildungsabschnitte, die zu vermittelnden Ausbildungsinhalte und die zugeordneten Ausbildungszeiten (vgl. BIBB HA Empf. Nr. 162).

BIBB HA Empf. 162



Das Vorläufergremium des heutigen Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung, der Bundesausschuss für Berufsbildung, hat hierzu eine Empfehlung zur sachlichen und zeitlichen Gliederung der Berufsausbildung herausgegeben (BIBB HA Empf. Nr. 12).

BIBB HA Empf. 12



Auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes, hat der Betriebsrat darüber zu wachen, dass das zugunsten der Auszubildenden geltende Berufsbildungsgesetz und die jeweilige Rechtsverordnung zur Ausbildung eingehalten werden. Hierzu gehört es insbesondere, die Einhaltung des betrieblichen Ausbildungsplanes zu überwachen.

Überwachungsaufgabe des Betriebsrats

§ 8o BetrVG Allgemeine Aufgaben

(1) Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben:

1. darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden; (...)

(2) Zur Durchführung seiner Aufgaben nach diesem Gesetz ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten; die Unterrichtung erstreckt sich auch auf die Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen. Dem Betriebsrat sind auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen



Unterlagen zur Verfügung zu stellen; in diesem Rahmen ist der Betriebsausschuss oder ein nach § 28 gebildeter Ausschuss berechtigt, in die Listen über die Bruttolöhne und -gehälter Einblick zu nehmen. Soweit es zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist, hat der Arbeitgeber ihm sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen; er hat hierbei die Vorschläge des Betriebsrats zu berücksichtigen, soweit betriebliche Notwendigkeiten nicht entgegenstehen. (...)

Alle Grundlagen der betrieblichen Berufsausbildung sind weitgehend gesetzlich im Berufsbildungsgesetz (BBiG) und den nach dem BBiG erlassenen Ausbildungsordnungen geregelt. Die Mitbestimmung bezieht sich somit vor allem auf die Umsetzung von gesetzlichen Bestimmungen.

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 98 BetrVG umfasst auch die betrieblichen Versetzungspläne und die in den Versetzungsstellen zu vermittelnden Inhalten. Es ist sinnvoll diese Vollständigkeit zu überprüfen.

Hierzu muss dem Betriebsrat vom Arbeitgeber die jeweilige Ausbildungsordnung mit Ausbildungsrahmenplan sowie die betriebliche Ausbildungsplanung zur Verfügung gestellt werden. Sind keine betrieblichen Ausbildungspläne vorhanden, so ist darauf hinzuwirken, dass diese erstellt werden. Können Ausbildungsinhalte nicht im Betrieb vermittelt werden, so muss der Arbeitgeber dafür Sorge tragen, dass die Vermittlung außerhalb des Betriebs erfolgt. Die Kosten für die Teilnahme des Auszubildenden an einer solchen außerbetrieblichen Ausbildungsmaßnahme hat der Arbeitgeber vollumfänglich zu tragen.

5. Umgang mit mobiler Ausbildung

Ausbildung und Umschulung finden nicht mehr nur im Ausbildungsbetrieb, der Berufsschule oder in überbetrieblichen Ausbildungszentren bzw. außerbetrieblichen Bildungsstätten statt, sondern werden auch in Form mobiler Ausbildung bzw. Umschulung organisiert. Das Homeoffice wird so zu einem weiteren Lernort. Damit ergeben sich organisatorische und rechtliche Fragen, die für einen qualitativ guten Lernprozess zu beachten bzw. klären sind.

Zur Klarstellung: Unter mobiler Ausbildung verstehen wir, dass Teile der Ausbildung an unterschiedlichen Orten erfolgen. Zu den bisherigen Lernorten »im Betrieb« und »in der Berufsschule« kommt als weiterer Lernort



»mobil« hinzu. Das kann »zu Hause« in Form von Homeoffice erfolgen oder in einem alternativen »mobilen« Ausbildungsort außerhalb des Betriebs stattfinden.

5.1 Rechtlicher Rahmen für mobile Ausbildung

Der Gesetzgeber hat mit der Novellierung im Rahmen des neuen Berufvalidierungs- und -digitalisierungsgesetzes (BVaDiG) in 2024 eine Gesetzeslücke geschlossen und festgehalten, dass Ausbildungsinhalte in einem angemessenen Umfang auch im Rahmen mobiler Ausbildung vermittelt werden können.

Für die mobile Ausbildung werden die gesetzlichen Vorgaben, die für die Ausbildung allgemein gelten, damit nicht außer Kraft gesetzt. Nach § 14 Abs. 1 Nr. 2 BBiG gehört es zu den Pflichten der Ausbildenden, die Auszubildenden selbst auszubilden oder einen Ausbilder oder eine Ausbilderin ausdrücklich damit zu beauftragen.

§ 28 Abs. 2 BBiG sieht zudem vor, dass persönlich und fachlich geeignetes Ausbildungspersonal

»die Ausbildungsinhalte unmittelbar, verantwortlich und in wesentlichem Umfang selbst vermittelt. Eine unmittelbare Vermittlung der Ausbildungsinhalte ist in angemessenem Umfang auch als digitales mobiles Ausbilden ohne gleichzeitige Anwesenheit der Auszubildenden und ihrer Ausbilder oder Ausbilderinnen am gleichen Ort möglich, wenn

1. für die Vermittlung Informationstechnik eingesetzt wird,
2. die Ausbildungsinhalte und die Orte, an denen sich die Auszubildenden und ihre Ausbilder oder Ausbilderinnen jeweils aufhalten, für die Vermittlung von Ausbildungsinhalten auf Distanz geeignet sind und
3. die Qualität der Vermittlung derjenigen bei gleichzeitiger Anwesenheit der Auszubildenden und ihrer Ausbilder oder Ausbilderinnen am gleichen Ort gleichwertig ist; dies ist insbesondere der Fall, wenn der Ausbilder oder die Ausbilderin jederzeit zu den betriebsüblichen Zeiten für den Auszubildenden oder die Auszubildende erreichbar ist, den Lernprozess steuert und begleitet sowie die Lernfortschritte kontrolliert.«

Regelung zum
mobilen Ausbilden,
§ 28 Abs. 2 BBiG

Zu klären ist insofern, wie diesen Vorgaben des BBiG an eine ordnungsgemäße Ausbildung bei mobiler Ausbildung Genüge getan werden kann. Dafür muss sichergestellt sein, dass das Ausbildungspersonal den Ausbildungs- und Lernprozess direkt adäquat begleiten kann. Besteht diese Möglichkeit in erhebli-



chen Zeitabschnitten der Ausbildung nicht, stellt dies eine Verletzung der Ausbilderpflichten dar. Die somit gebotene Kommunikation – auch mittels digitaler Medien – setzt voraus, dass das Ausbildungspersonal entsprechend geschult ist und ein methodisch-didaktisches Konzept für den Einsatz digitaler Medien und Technologien vorliegt.

Klärung der Ausbildungsinhalte

Geklärt werden muss außerdem die Frage, welche Ausbildungsinhalte für mobile Ausbildung überhaupt geeignet sind. Das kann nur bezogen auf den jeweiligen Ausbildungsberuf erfolgen, allerdings sind ortsgebundene, objektbezogene und handwerkliche Ausbildungsinhalte für mobile Ausbildung nicht geeignet. Geeignet für eine mobile Ausbildung können Ausbildungsinhalte sein, wie beispielsweise das Erstellen von Dokumentationen zu betrieblichen Aufträgen, Entwerfen von kundenspezifischen Angeboten, Programmierarbeiten oder das Erstellen technischer Unterlagen.

Empfehlung zur Vorabklärung

Es wird empfohlen folgende Voraussetzungen zu klären bzw. zu erfüllen, wenn Ausbildungsinhalte in mobiler Ausbildung vermittelt werden sollen:

1. Die Ausbildungsinhalte dafür sind grundsätzlich geeignet.
2. Es muss eine Lernprozessbegleitung für den Zeitraum der mobilen Ausbildung sichergestellt sein, beispielsweise durch WEB-Meetings.
3. Das Ausbildungspersonal muss entsprechend geschult sein.
4. Ein didaktisch-methodisches Konzept für mobiles Ausbilden muss vorliegen.
5. Die persönlichen Voraussetzungen des Auszubildenden müssen gegeben sein und sie bzw. die Erziehungsberechtigten müssen mit der mobilen Ausbildung einverstanden sein. Phasen mobiler Ausbildung müssen in der sachlichen und zeitlichen Gliederung der Ausbildung, dem betrieblichen Ausbildungsplan, berücksichtigt werden.

Der betriebliche Ausbildungsplan ist dem Auszubildenden gemäß § 11 BBiG mit dem Ausbildungsvertrag auszuhändigen. Über erforderliche Anpassungen des betrieblichen Ausbildungsplans im Verlauf der Ausbildung sind die Auszubildenden zu informieren. Die erforderliche Ausstattung (Hard- und Software) für betriebliche, mobile Ausbildungsphasen ist den Auszubildenden durch den Ausbildenden zur Verfügung zu stellen (§ 14 Abs. 1 Nr. 3 BBiG). Außerdem muss auch die Kostenübernahme für die zusätzlich anfallenden Aufwendungen (z. B. Internet, Stromnutzungspauschale) geklärt sein, denn bspw. ist ein Internetzugang mit der erforderlichen Bandbreite längst nicht in jedem privaten Haushalt vorhanden.



Für die Ausgestaltung digitalen mobilen Ausbildens hat der Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung eine Empfehlung beschlossen, an der auch die IG Metall mitgewirkt hat.

Empfehlung des
BIBB Haupt-
ausschuss



5.2 Ausbildung und Mitbestimmung

Mobile Ausbildung unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Durchführung von Maßnahmen der Berufsbildung nach § 98 BetrVG. Ebenso sind die Mitbestimmungsrechte nach § 87 BetrVG zu beachten. Dazu gehören z. B. die Verteilung der Arbeitszeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, Regelungen zu konkreten Anwesenheitspflichten im Betrieb, zum Umgang mit Arbeitsmitteln und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Da Auszubildende betroffen sind, ist die JAV entsprechend zu beteiligen.

5.3 Mobile Ausbildung in Betrieben ohne Betriebsrat und bei Bildungsträgern

Für die Ausbildung in Betrieben ohne Betriebsrat gelten die o. g. allgemeinen rechtlichen Vorgaben gleichermaßen. Diese Vorgaben sind durch die zuständige Stelle (IHK oder HWK) zu prüfen und sicherzustellen. Dieses gilt auch für mobile Ausbildung und Umschulungen, die von Bildungsträgern durchgeführt und verantwortet werden. Mobile Ausbildung muss im Ausbildungs- bzw. Umschulungsrahmenplan gegenüber der zuständigen Stelle angezeigt werden. Die Arbeitnehmervertreter im Berufsbildungsausschuss sollten sich gestützt auf § 79 Abs. 3 BBiG von der zuständigen Stelle über Maßnahmen und Ergebnisse der Überwachung mobiler Ausbildung unterrichten lassen.

5.4 Bewertung mobiler Ausbildung

Mobile Ausbildung sollte nicht der Regelfall sein, denn für eine gute Ausbildung sind das betriebliche Arbeitsumfeld, das Ausbildungspersonal sowie der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen von hoher Bedeutung. Mobile Ausbildung bietet aber auch Chancen, beispielsweise für Auszubildende, die Betreuungspflichten haben. Allerdings gilt bei der mobilen Ausbildung das Prinzip der »doppelten Freiwilligkeit«. Das heißt, sie kann nur in beiderseitigem Einverständnis von Auszubildenden und Auszubildenden erfolgen und die Ausgestaltung sollte möglichst in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. So können die rechtlichen Vorgaben gesichert und individuelle Aspekte berücksichtigt werden.

Doppelte Freiwillig-
keit als Voraus-
setzung



5.5 Regelungsaspekte einer Betriebsvereinbarung

Beispiel für BV:
Anhang 4

- Verfahren definieren, wie Ausbildungsinhalte festgelegt und in der sachlichen und zeitlichen Gliederung (Ausbildungsplan) berücksichtigt werden.
- Regelung zum Stundenumfang der Ausbildung im Homeoffice.
- Wie und in welcher Zeitfolge der Austausch zwischen Auszubildenden und Ausbildungspersonal stattfindet.
- Festlegen, wie Ausbildungsnachweise nach § 13 BBiG zur Qualitätssicherung bei mobiler Ausbildung genutzt werden.
- Regelungen, die sicherstellen, dass die erforderliche Ausstattung für das Homeoffice vom Arbeitgeber bereitgestellt wird.
- Ggf. Regelungsmodell für die Zeiterfassung festlegen.
- Arbeitsschutz muss gewährleistet sein: Notwendige Arbeitsschutzmaßnahmen klären und eine Gefährdungsbeurteilung vornehmen. Wobei es keine Kontrollpflicht des mobilen Arbeitsplatzes gibt, aber eine angemessene Unterweisung hinsichtlich der zu beachtenden Vorgaben erfolgen sollte.
- Datenschutz sicherstellen: Anforderungen an Datensicherheit und IT-Infrastruktur müssen geklärt sein. Der Arbeitgeber muss für Datenschutzvorkehrungen sorgen.

6. Teilzeitberufsausbildung

Manchmal lässt die individuelle Lebenssituation eine Ausbildung in Vollzeit nicht zu. Genau dafür gibt es seit Anfang 2020 die gesetzliche Möglichkeit, die Ausbildung in Teilzeit zu vollziehen. Diese Flexibilität kommt nicht nur den Auszubildenden, sondern auch den Unternehmen zugute, die sich mit attraktiven Zeitmodellen ihren Fachkräftenachwuchs sichern können.

Der § 7a BBiG sowie § 27b HwO »Teilzeitberufsausbildung« stärken seither deutlich die Möglichkeit, die Ausbildung und persönliche Verpflichtungen (z. B. zur Kinderbetreuung, zur Pflege von Angehörigen, für leistungssportliche Ambitionen, für Menschen mit Beeinträchtigungen oder auch mit Einkommensverpflichtungen über den Ausbildungslohn hinaus) zu vereinbaren und werden für alle Interessierten zur Option.

Spielraum der
Teilzeit

Die tägliche oder die wöchentliche Ausbildungszeit kann dabei (für einen bestimmten Zeitraum oder gänzlich) auf bis zu 50 Prozent reduziert werden, wobei sich die Vergütung im gleichen Verhältnis reduzieren kann (vgl. § 17 BBiG). Entsprechend der Reduzierung verlängert sich die gesamte Ausbildungsdauer jedoch maximal auf das 1 ½-fache der regulären Dauer – auf Verlangen der Aus-



zubildenden auch noch darüber hinaus bis zum nächstmöglichen Prüfungstermin.

Teilzeitmodelle öffnen so neue Gestaltungsräume für Auszubildende sowie Unternehmen und werden damit auch zum Handlungsfeld von Betriebsräten und JAVen:

- Sie lassen sich mit Verkürzungen kombinieren. Hierdurch können z. B. fixe Prüfungstermine trotz individuellem Teilzeitmodell eingehalten werden.
- Sie können durch nachträgliche Vertragsänderungen flexibel angepasst werden.
- Für Menschen mit Behinderung können sie eine Alternative zu sogenannten 66er-Berufen sein.
- Für Personen mit Lernbeeinträchtigung oder für Geflüchtete können sie den Einstieg und Übergang in eine Vollzeitberufsausbildung bedeuten.

Eine Teilzeitausbildung kann nur begonnen werden, wenn der Ausbildungsbetrieb dem zustimmt und der*die Auszubildende und der Betrieb dies gemeinsam bei der zuständigen Stelle (IHK, HWK) beantragen. Hier können Betriebsrat und JAV für eine entsprechende Basis sorgen.

Die Dauer der Verkürzung muss im Ausbildungsvertrag (als Zusatzvereinbarung) vermerkt und von der zuständigen Stelle in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse eingetragen werden.

Da bei der Berechnung der Teilzeitmodelle der Teufel im Detail steckt, hat der Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung die Empfehlung Nr. 174 verabschiedet, an der auch die IG Metall mitgewirkt hat. Diese konkretisiert die Umsetzung des § 7a BBiG und zeigt Berechnungsmodelle auf.

Berechnung der
Teilzeit

Durch die Novellierung des BBiG im Rahmen des neuen Berufvalidierungs- und -digitalisierungsgesetzes (BViDiG), das im Sommer 2024 beschlossen wurde, haben sich auch Änderungen bezüglich der Teilzeitberufsausbildung ergeben, die die oben erwähnte Empfehlung ergänzen.

BIBB Hauptausschuss
Empfehlung



Durch die Anpassungen im BBiG kann die Ausbildungsdauer bei der Teilzeitausbildung jetzt einfacher verkürzt werden (§ 8 Abs. 1 BBiG). Wird die Regelausbildungsdauer durch Verkürzungen nach § 8 Abs. 3 BBiG um höchstens sechs Monate überschritten, kann die Ausbildungsdauer jetzt auf die reguläre Ausbildungsdauer verkürzt werden.

Einfachere
Verkürzung





30 Monate

40 Monate
Teilzeitausbildung

Quelle: DGB-Jugend 2024

Die gesetzlichen Teilzeitregelungen beziehen sich jedoch nur auf den betrieblichen Teil der dualen Ausbildung. Den schulischen Teil müssen das Unternehmen, die Auszubildenden und die Berufsschule situativ abstimmen. Hier liegt es nahe, dass sich der regional verantwortliche Berufsbildungsausschuss ein Lagebild verschafft und ggf. das Thema weiterverfolgt.

7. Bewertungssysteme und Lernzielkontrolle

Beurteilungssysteme müssen in einer Betriebsvereinbarung (Beurteilungsgrundsätze) geregelt werden und unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats.

§ 94 BetrVG Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze

(1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Ein-



gungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

(2) Absatz 1 gilt entsprechend für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen, sowie für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze

Ziel von Beurteilungssystemen ist es, dass Ausbilder*innen, Auszubildende und Betriebsräte einen Überblick über den jeweiligen Ausbildungsstand erhalten. Sie können so Defizite feststellen und gezielte Fördermaßnahmen vereinbaren. Es können aber auch Defizite an den Ausbildungsstellen festgestellt werden. Der Betriebsrat muss im Rahmen der Beurteilungsverfahren beteiligt sein. So kann er einerseits prüfen, ob die Ausbildung dem Ausbildungsplan entspricht und andererseits Defizite in den Versetzungsstellen erkennen. Ein Beurteilungssystem ist somit ein wichtiges Element der Qualitätssicherung der Ausbildung.

Was soll nun aber wie beurteilt werden? Objektiv beurteilt können oft alle gut, was nachprüfbar/feststellbar ist, so beispielsweise die Fachkompetenz. Vieles unterliegt der subjektiven Sichtweise des Beurteilenden wie beispielsweise eine Beurteilung persönlicher Kompetenzen, wie der Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams. Solche Beurteilungsmerkmale sind mit Vorsicht zu genießen. Ihre Bewertung unterliegt der subjektiven Einschätzung des Beurteilers. Beurteiler müssen hier zwingend geschult werden. Sind es doch die personalen Kompetenzen, denen ein hoher Stellenwert in der zukünftigen Arbeit attestiert wird. Ein optimales Beurteilungsteam besteht aus mehreren eigenständigen, völlig unterschiedlichen Personen, von denen jede/r seine/ihre Fähigkeiten einbringt, um zum gemeinsamen Erfolg beizutragen.

Beurteilungs-
merkmale

Noten sind wenig aussagefähig und unterliegen auch subjektiven Einflüssen. Die Vergabe von Noten hängt von den jeweiligen Erwartungen des Beurteilers ab. Eine schlechte Note gibt dem Auszubildenden keine Information, wo seine Schwächen genau liegen. Das ist anders, wenn genaue Aussagen getroffen werden, welche Lernziele nicht erreicht wurden und welche Förderung vorgenommen wird. Das Argument, dass Noten motivierend wirken, mag zwar auf den ersten Blick plausibel sein, welche Motivation ist hier aber gemeint? Es ist eine Motivation, die durch den Vergleich entsteht, also durch Konkurrenz. Im Vordergrund steht dann, mit möglichst vielen guten Noten die »Bestenliste« anzuführen. Schwächere Auszubildende sind dabei benachteiligt und Demotivation kann die Folge sein. Ein Beurteilungssystem sollte deshalb den Aspekt des Förderns in den Mittelpunkt stellen und jedem Auszubildenden eine individuelle Entwicklung ermöglichen.



Eckpunkte für ein Beurteilungssystem

Bedeutung für Auszubildende:

- Es findet eine regelmäßige Erfolgskontrolle statt.
- Eventuelle Schwächen werden schnell erkannt und ausgeglichen.
- Das Beurteilungssystem sollte rein fachbezogen sein, d. h. keine Disziplinierungsinstrumente (Verhaltensbeurteilung) beinhalten.

Bedeutung für Ausbilder:

- Einen aktuellen Überblick über den Ausbildungsstand der Auszubildenden haben.
- Einen gleichmäßigen Ausbildungsfortschritt sicherstellen.
- Positive Wirkung für das Verhältnis zwischen Auszubildenden und Ausbilder.

Bedeutung für die Ausbildungsleitung:

- Der Ablauf der Ausbildung wird nachvollziehbar.
- Ein ständiger Informationsfluss ist gewährleistet.
- Die Verteilung der Zuständigkeiten (z. B. bei Fördermaßnahmen oder Meinungsverschiedenheiten) ist klarer geregelt.

Bedeutung für den Betriebsrat:

- Informationen zur Einhaltung des Ausbildungsrahmenplans.
- Qualitätssicherung der Ausbildung.

8. Qualitätskontrolle

Elemente der Qualitätssicherung

Der Betriebsrat ist ein wesentlicher Akteur bei der Qualitätssicherung der Berufsausbildung. Wesentliche Elemente der Qualitätssicherung sind:

- die Anzahl und Qualifikation des Ausbildungspersonals,
- die Ausbildungsausstattung und -organisation, also die erforderliche Einrichtung, Unterlagen und Planung,
- die Ausbildungsdurchführung, also die Gestaltung des Lernprozesses,
- Zeiten für die Vorbereitung auf Prüfungen sicher zu stellen und
- im Anschluss die Auswertung der Prüfungsergebnisse.

Der Betriebsrat hat hier ein weitgehendes Mitbestimmungsrecht. Dies beinhaltet auch, selbst die Initiative zu ergreifen.



§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

- (1) Der Betriebsrat hat bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen.
- (2) Der Betriebsrat kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt. (...)

Im Bildungsausschuss kann die Qualitätssicherung koordiniert und Qualitätskriterien können festgelegt werden. Durch regelmäßige Befragungen (Qualitätschecks) der an der Ausbildung Beteiligten können Defizite in der Ausbildung aufgespürt werden. Der Bildungsausschuss kann dann über Maßnahmen mit den Ausbildungsverantwortlichen beraten und Vereinbarungen treffen.

Qualitätscheck

Zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins in der betrieblichen Ausbildung sollten alle Akteure am Prozess beteiligt sein. Ausbildungsverantwortliche, Auszubildende, Betriebsrat und JAV müssen Träger des Vorgehens sein, damit die gewünschte Qualitätsentwicklung erreicht wird. Die Steuerung des Vorgehens kann vom betrieblichen Berufsbildungsausschuss übernommen werden. Im Berufsbildungsausschuss des Betriebs (gemeinsam mit den Arbeitgebern) können der Bildungsausschuss des Betriebsrats und die Ausbildungsleitung die Qualitätssicherungsaktivitäten beraten.

Im Qualitätsmanagement werden vier Phasen des Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung beschrieben:

1. Planen (Qualitätskriterien und Verfahren der Überprüfung vereinbaren)
2. Durchführen (Ausbildung entsprechend der Qualitätskriterien durchführen)
3. Überprüfen (Qualitätscheck)
4. Reagieren (Ergebnisse des Qualitätschecks werden im betrieblichen Berufsbildungsausschuss ausgewertet und Maßnahmen beraten. Die vereinbarten Maßnahmen werden im neuen Plan aufgenommen und der Kreislauf setzt sich fort: Planen – Durchführen – Überprüfen – Reagieren.)

Qualitätsmanagement in vier Phasen

Ein Qualitätscheck wird von den Akteuren gemeinsam entwickelt. Er soll die handelnden Verantwortlichen dabei unterstützen, ihre Ausbildungspraxis zu reflektieren, Stärken und Defizite festzustellen und Qualitätsverbesserungen auf den Weg zu bringen. Er kann in Form einer regelmäßigen Befragung aller Beteiligten umgesetzt werden oder in Form eines Audits. Beim letzteren müssten



Auditoren benannt und geschult werden, die anhand der Checkliste die betriebliche Ausbildung unter die Lupe nehmen.

9. Übernahme/Übergang in Facharbeit

Für Auslernende bedeutet die Übernahme in ein Arbeitsverhältnis die Chance, Berufspraxis zu sammeln und über ein gesichertes Einkommen zu verfügen. Selbst im Falle einer Befristung verbessern sich die Bedingungen für junge Fachkräfte, sie können bei Bewerbungen erste Berufspraxis nachweisen und erhalten bei Arbeitslosigkeit ein höheres Arbeitslosengeld.

Gesetzlich geregelt ist die Übernahme nur für Jugend- und Auszubildendenvertreter. Aber in vielen Branchen gibt es tarifvertragliche Regelungen. In den Tarifverträgen der IG Metall sind Fristen zur Bekanntgabe der Übernahmeabsichten und unterschiedliche Mindestregelungen vereinbart – von sechs Monaten bis hin zur unbefristeten Übernahme z. B. in der Metall- und Elektroindustrie. Einen Rechtsanspruch auf tarifvertragliche Leistungen gibt es nur als IG Metall-Mitglied. Dort wo es keine tariflichen Regelungen gibt, kann eine Betriebsvereinbarung zur Übernahme mit dem Arbeitgeber verhandelt und abgeschlossen werden.

Personalplanung Rechtzeitig vor dem Ausbildungsende ist es wichtig, dass der Betriebsrat Informationen zur wirtschaftlichen Situation und zur Beschäftigungslage im Betrieb vom Arbeitgeber erhält (Personalplanungsdaten, Überstundenentwicklung, Rationalisierungsmaßnahmen etc.). Der Betriebsrat selbst hat zur Personalplanung nach § 92 BetrVG Beratungs- und Vorschlagsrechte.

§ 92 BetrVG Personalplanung

- (1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.
- (2) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen. (...)

Damit der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte wirksam wahrnehmen kann, ist es von Vorteil über Informationen zur betrieblichen Personalplanung zu verfügen:



- **Welche Personalbedarfsplanung gibt es?**

In der Personalbedarfsplanung sind Ausfallzeiten zu berücksichtigen, wie beispielsweise Urlaubszeiten, Krankheitszeiten, Freistellungszeiten, Qualifikationszeiten, Einarbeitungszeiten und mehr. Wird die Quote für solche Ausfallzeiten vom Arbeitgeber zu niedrig angesetzt, führt dies unweigerlich zu einer Leistungsverdichtung.

- **Wie sieht die Personalentwicklungsplanung aus?**

Ermittlung der notwendigen Qualifikationen der Beschäftigten, Planungen der Qualifizierungsmaßnahmen.

- **Welche Personaleinsatzplanung gibt es?**

Ordnet die Fachkräfte entsprechenden Arbeitsplätzen zu.

§ 92a BetrVG Beschäftigungssicherung

(1) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben.

(2) Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich. Zu den Beratungen kann der Arbeitgeber oder der Betriebsrat einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen.

Für die Durchsetzung der Übernahme Ausgelernter kann das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Durchführung von Mehrarbeit hilfreich sein. Mehrarbeit kann beispielsweise verweigert werden, wenn Ausgebildete übernommen werden.

§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: (...)

3. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit; (...)



10. Berufliche Entwicklungswege

Weiterbildung ist gerade in der Transformation ein Schlüsselthema für die Betriebsräte und für die persönliche berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten. Junge wie ältere Berufstätige beschäftigt es, wie sie ihre berufliche Handlungskompetenz auf dem aktuellen Stand halten und entwickeln können.

Weiterbildung entscheidet immer mehr mit, über den Zugang und Verbleib im Beschäftigungssystem, die Höhe des Einkommens, die Qualität der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen sowie die Bewältigung von körperlichen Anforderungen und psychischen Belastungen.

Untersuchungen belegen, dass Bildung die Gefahr arbeitslos zu werden verringert. Dies zeigen die Arbeitslosenquoten nach Berufsabschlüssen: Menschen ohne Berufsausbildung 20,8 Prozent, Menschen mit einer beruflichen Ausbildung 3,2 Prozent und Hochschulabsolventen 2,5 Prozent (Daten von 2023, Bundesagentur für Arbeit Berichtsmonat Dezember 2024).

Risikofaktoren Das größte Risiko, arbeitslos zu werden, tragen die nicht formal Qualifizierten. Hier ist die Arbeitslosenquote in den letzten Jahrzehnten auf ein sehr hohes Maß gestiegen (Spitzenwert 1997 mit 26,9 Prozent). Zwar war die Quote nach 2005 bis 2019 etwas rückläufig, trotzdem war 2019 noch jeder sechste Geringqualifizierte arbeitslos, 2020 bis 2023 beginnend mit der Corona-Pandemie sogar jeder fünfte. In dieser unterschiedlichen Betroffenheit von Arbeitslosigkeit spiegelt sich der Strukturwandel wider: Die Zahl der Arbeitsplätze, die hohe Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten stellen, nimmt zu, während der Bedarf an einfachen Tätigkeiten, die keinen Berufsabschluss erfordern, auf niedrigerem Niveau verharrt (Quelle: Bundesagentur für Arbeit Berichtsmonat Dezember 2024).

Bildung hat auch noch weitere Effekte. Mit zunehmender Bildung sinkt nicht nur das Arbeitsplatzrisiko, sondern es steigt auch die Arbeitszufriedenheit. Diese größere Zufriedenheit mit der Arbeit bei einem höheren Qualifikationsniveau ist häufig mit einem höheren Status oder Berufsprestige sowie mit einer höheren Autonomie, etwa mit einer höheren Entscheidungsfreiheit verbunden. Bildung beeinflusst aber nicht nur das Arbeitsleben, sie beeinflusst auch das soziale Leben (kulturelle Veranstaltungen, Sport, Politik usw.) und die Gesundheit.

Für die Betriebe und Unternehmen ist die Qualifikation der Beschäftigten und ihre Bildungsbereitschaft entscheidend für ihre Zukunftsfähigkeit. Qualifizier-



te Beschäftigte mit entsprechenden fachlichen und sozialen Kompetenzen sind dabei notwendig. Wichtig ist, dass die Betriebe innovativ sind. Die Innovationsfähigkeit ist wiederum abhängig von Schnelligkeit, Flexibilität und kunden- und marktgerechtem Agieren. Abläufe, Service und Produktion befinden sich insbesondere durch Transformationsprozesse in andauernden Veränderungs- und Anpassungsprozessen, Technologien (also fachliches Wissen) veralten immer schneller durch die Vorherrschenden immer kürzeren Innovationszyklen. Das Wissen ist einer beschleunigten Veralterung unterworfen. Dies stellt Beschäftigte und Unternehmen vor die Anforderung einer kontinuierlichen Aktualisierung des beruflichen Wissens. Die Arbeitswelt von heute setzt Weiterbildung voraus, um dieser Dynamik gerecht zu werden. Von den Beschäftigten wird gefordert, dass sie jederzeit veränderungsbereit und kreativ sind, Verantwortung übernehmen, problemlösungsorientiert, selbstständig und agil arbeiten können. Dabei sind Lernen und Veränderung, die berufliche Weiterentwicklung und die Förderung von Kompetenzentwicklung Bestandteile innovativer Arbeitsprozesse. Dies steigert die Motivation und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten und sichert den langfristigen Erhalt der Unternehmen.

Obgleich Bildung und berufliche Weiterbildung für die Beschäftigten und die Unternehmen so zentral sind, sind die Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung entsprechend dem Bildungs- und Ausbildungsniveau sehr unterschiedlich. Mit geringer beruflicher Qualifikation sinkt die Teilnahme, während sie bei Hochschulabsolventen steigt. Häufig stehen weitere Merkmale in Verbindung mit dem Bildungsniveau und der Weiterbildungsteilnahme: Migranten, prekäre Beschäftigte, Mütter und Beschäftigte in wenig innovativen Betrieben (einfache/kostengünstige Produkte und keine Produktneuentwicklungen). Sie nehmen weniger an Weiterbildung teil als der Durchschnitt. Allerorten wird von Wissenschaftlern wie Arbeitgebern und ihrer Verbände ein zukünftiger Fachkräftemangel befürchtet. Die Arbeitswelt unterliegt einem Strukturwandel.

Die Broschüre der IG Metall »Horizonte Erweitern« bietet eine Art Navigator durch die Möglichkeiten der beruflichen Qualifizierung. Es werden betriebliche Aufstiegsfortbildungen, das Nachholen von Schulabschlüssen und das Studium mit und ohne Abitur sowie die Finanzierung und Freistellung von Bildungswegen aufgezeigt. Betriebsräte und Beschäftigte bekommen einen Überblick über die Möglichkeiten der Aufstiegsfortbildung.

Broschüre zu
Weiterbildungs-
möglichkeiten



III. Weiterbildung und Qualifizierung im Betrieb

1. Betriebliche und berufliche Bildung auf den Weg bringen

Die aktuellen wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen werden auch in den nächsten Jahren die **Umbrüche treiben** und stellen die betrieblichen Personalplanungen und eine Personalentwicklung vor große Herausforderungen.

Strategische
Aufgabe: Personal-
planung

»Die Digitalisierung hat also enormen Einfluss auf sich verändernde Personal- und Kompetenzbedarfe. Zudem führt die demografische Entwicklung zu teils erheblichen Fachkräftengpässen. Eine strategische Personalplanung sollte daher eine zentrale Aufgabe in Unternehmen sein. Wie gehen Personalmanagement und Mitbestimmungsakteure strategische Personalplanung an? Es zeigt sich: Das Thema ist in Bewegung. Vor allem neuere Vereinbarungen machen deutlich, dass sich betriebliche Sozialpartner immer stärker der zunehmenden Bedeutung strategischer Personalplanung bewusst werden.«

(Quelle: HBS, <https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-strategische-personalplanung-17743.htm>)

Mit Blick auf die betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung stehen einige Probleme im Vordergrund (vgl. iab-forum.de, bibb.de und bundesregierung.de).

1. **Wirtschaftlich schwierige Zeiten:** In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit strategischer Unklarheit sind viele Unternehmen weniger bereit, in Qualifizierung und Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren. Dies führt zu einer Verringerung der Angebote.
2. **Weiterbildungsquote:** Die Weiterbildungsquote, also der Anteil der Beschäftigten, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, ist in vielen Betrieben niedrig. Dies ist besonders in kleineren Betrieben, in bestimmten Branchen und Beschäftigtengruppen der Fall. Auch wenn in einzelnen Branchen, wie der IT, die Quote bei über 60 Prozent der Beschäftigten liegt, stehen sehr oft Beschäftigte in Fertigungs- und Montagebereichen oder sog. Niedrigqualifizierte ohne ein Bildungsangebot da.
3. **Schwierigkeiten beim Zugang, dem Absolvieren und der Verwertung von Qualifizierungen** liegen oft dahinter. Auch Qualifikations- bzw. Kompetenz-



unterschiede und entsprechende Lernerfahrungen stehen höheren Beteiligungsquoten gegenüber.

4. **Unterschiede in der Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis:** Unterschiedliche Beschäftigtengruppen haben unterschiedliche Weiterbildungsbedürfnisse und Interessen. Es ist eine Herausforderung, diese vielfältigen Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig eine faire Verteilung der Weiterbildungsressourcen zu gewährleisten.
5. **Das betriebliche Personalmanagement** bekommt in diesen Veränderungen einen zunehmenden Mehrwert auch für Beschäftigte: Es spielt neben der administrierenden Funktion mehr und mehr eine Rolle bei der persönlich-beruflichen Entwicklung und entsprechenden zukünftigen Beschäftigungsfähigkeit!

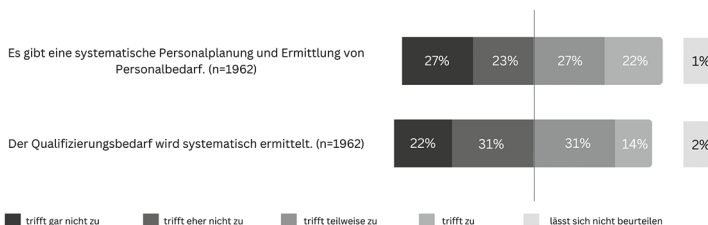
1.1 Weiterbildung und strategische Personalplanung gewinnen an Bedeutung

Diese Herausforderungen zeigen, wie wichtig es ist, sich der Aufgaben in der betrieblichen Qualifizierung, der Aus- und Weiterbildung in der Interessenvertretung anzunehmen und Bildung in den Betrieben für alle Beschäftigten attraktiver zu machen.

Befragungen der Betriebsräte im Rahmen des Transformationsatlas der IG Metall zeigen allerdings, dass die Hälfte der Betriebe keine systematische Personalplanung und Ermittlung von Personalbedarf hat und 53 Prozent der Betriebe ermitteln den Qualifizierungsbedarf nicht systematisch (Transformationsatlas der IG Metall, Befragung von BR, 2019).

Keine systematische Personalplanung

Personalplanung und Qualifizierungsbedarfe

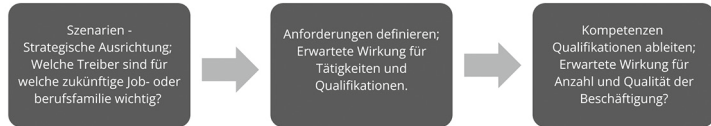


Personalplanungen in der Transformation müssen quantitativ und qualitativ hinterlegt werden. Dabei ist das **Simulieren von verschiedenen Szenarien** Grundlage von Aktivitäten in der Personalentwicklung von Unternehmen, um

Personalplanungen auch qualitativ hinterlegen



ein Bild der strategischen Ausrichtung entstehen zu lassen. Daraus lassen sich die zukünftigen Kompetenz-Anforderungen und notwendige Aus- und Weiterbildungen, Arbeitsgestaltungen sowie Qualifikationsbedarfe ableiten:



Doch die Wirklichkeit des Personalmanagements sieht oft anders aus. Fachbereiche wollen eher den vermeintlich einfacheren und kostengünstigeren Weg gehen und neue Mitarbeiter vom allgemeinen Arbeitsmarkt integrieren. Für die Interessenvertretungen stellt sich dann die Frage der Beschäftigungssicherheit für das bestehende Personal.

Unternehmen sollten idealerweise eine Personalplanung machen, die sich mit den bevorstehenden Entwicklungen und Veränderungen beschäftigt. Nur so kann Beschäftigungssicherung angegangen werden bzw. kann für einen zukünftigen Zeitpunkt das Personal in der notwendigen Anzahl mit der notwendigen Qualifikation und Kompetenz zur Verfügung stehen.

Vorausschauende – strategische – Personalplanung befasst sich in der Folge mit fünf zentralen Fragen als Ausgangspunkt einer demografischen Bestandsaufnahme für konkrete betriebliche Initiativen zur Weiterbildung und Qualifizierung.

1. **Fragen zur Ausgangslage:** Wie setzt sich meine Belegschaft heute zusammen? Wann gehen welche Beschäftigten von Bord?
2. **Fragen zur Unternehmensstrategie:** Wie sieht die langfristige Strategie für mein Unternehmen aus? Was sind Ziele für die nächsten Jahre?
3. **Ableitungen für Jobgruppen und Kompetenzen:** Welche Belegschaft wird in Zukunft gebraucht? Welches Know-how muss erhalten und gesichert werden? Welche Job- oder Berufsfamilien spielen zukünftig eine Rolle? Wie erreiche ich die Ziele und wie viele Beschäftigte benötige ich dafür?
4. **Darstellung der Jobgruppen und Risiken:** Wo setzt meine Personalarbeit an? Welche Stellschrauben für interne oder externe Personalentwicklungen müssen gestellt werden? Welche Tätigkeiten werden die Beschäftigten übernehmen und welche Fähigkeiten müssen sie dafür mitbringen?
5. **Basis für Maßnahmen wie z. B. Qualifizierung und Weiterbildung:** Welche Maßnahmen setze ich um? In welchen Bereichen möchten sich die Beschäftigten weiterentwickeln?



In der Konsequenz heißt das für Betriebsräte, sich frühzeitig um den betrieblichen und beruflichen Bedarf an Bildung und Kompetenzentwicklung zu kümmern, damit man den auftauchenden Bedürfnissen nicht »hinterherläuft«. Ein Gebot der Stunde ist, Qualifizierung als ein Instrument der Beschäftigungssicherung aufzugreifen und die Anforderungen der Arbeit hinsichtlich Weiterbildung mit den Beschäftigten zu bewältigen.

Bedarfe an Berufsbildung und Qualifizierung ermitteln

»Stichwort: berufliche Weiterbildung. Ja, die Transformation erzwingt eine neue Weiterbildungsoffensive. Ich finde es großartig, wirklich großartig, wenn den Weiterbildungsprofis in den Bereichen der hochqualifizierten Angestellten weiter gute Angebote gemacht werden. Aber, Kolleginnen und Kollegen, vergessen wir nicht auch die, die Weiterbildung eher als Bedrohung, denn als Zukunftschance sehen, die Angst haben, durch die Weiterbildung Einkommensverluste hinzunehmen, oder die im Schichtsystem stecken und nicht wissen, wie sie mit der Weiterbildung ihren Alltag organisieren sollen. Kolleginnen und Kollegen, wenn wir eine Zweiklassengesellschaft der Weiterbildung verhindern wollen, dann müssen die Bedingungen mit Blick auf Arbeitszeit, mit Blick auf Entgelt und mit Blick auf Inhalte so gestaltet sein, dass die Weiterbildung für alle Beschäftigtengruppen attraktiv wird. So geht moderne, solidarische Weiterbildung.«

Hans Jürgen Urban, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, 25. Ordentlicher Gewerkschaftstag 2023

1.2 »Nicht ohne meine Interessenvertretung«

Entsprechend sind die Antworten auf diese und weitere Fragen der Personalplanung, Personalentwicklung und Qualifizierung auch Fragen der Beteiligung der Interessenvertretung.

- Zunächst gehört es zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern (§ 80 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG). Diese Aufgabe wird konkretisiert in § 92a BetrVG – Beschäftigungssicherung.
- Personelle Maßnahmen im Rahmen einer zukunftsorientierten – strategischen – Personalplanung (§ 92 BetrVG) sind mit den Beteiligungsrechten zur betrieblichen und beruflichen Bildung (§§ 96 – 98 BetrVG) verbunden und stehen auf der Tagesordnung.
- Der Betriebsrat sollte, wo immer es möglich ist, auf die Chancen hinweisen, die in der betrieblichen und beruflichen Bildung explizit in der Weiterbildung für den Einzelnen liegen. Ebenso muss er über Formen der Qualifizierung und Weiterbildung umfassend informieren und Entwicklungswege aufzeigen, um so Vorurteile, Ängste und Unsicherheiten abzubauen.



Zahlreiche Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte

Der Betriebsrat hat zahlreiche Mitbestimmungs-, Informations- und Beratungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) **zu Fragen der Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung:**

BetrVG: Abschnitt: Personelle Maßnahmen

- § 92 Abs. 1** **Personalplanung** (und die Konsequenzen für die Berufsbildung)
- § 92 Abs. 2** **Personalplanung** (und Vorschläge des Betriebsrates dazu)
- § 92a** **Beschäftigungssicherung** (auch durch Qualifizierung)
- § 96** **Förderung der Berufsbildung**
(im breiten Verständnis betrieblicher Kompetenzentwicklung)
- § 97 Abs. 1** **Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung**
- § 97 Abs. 2** Mitbestimmung bei der **Einführung von betrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung**
- § 98** Mitbestimmung bei der **Durchführung betrieblicher** und sonstiger **Bildungsmaßnahmen**

Weitere Rechtsgrundlagen für Beteiligungsrechte in der betrieblichen und beruflichen Bildung:

- § 82** **Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers**
(Individualrecht zu seiner beruflichen Entwicklung)
- § 75** **Gleichbehandlungsgrundsatz**
- § 94** **Personalfragebögen, Beurteilungsgrundsätze** (Mitbestimmung)
- § 95** **Auswahlrichtlinien für die personelle Auswahl**
- § 102 Abs. 3 Nr. 4** **Mitbestimmung bei Kündigungen** (Umschulung und Fortbildung möglich machen)
- § 106 Abs. 3** **Wirtschaftsausschuss** (Auswirkungen auf Personalplanung)
- § 112 Abs. 5 Nr. 2a** **Förderung von Maßnahmen zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit** (nach SGB III)
- § 23 Abs. 3** **Verletzung gesetzlicher Pflichten** (grobe Verstöße, Arbeitsgericht)

1.3 Aktive Personalplanung – Beschäftigung sichern und Kompetenzen der Zukunft entwickeln

Die Personalplanung ist das Werkzeug, mit dem die Verbindung zwischen unternehmerischen Veränderungen, Beschäftigungssicherung und Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und Berufsbildung gestaltet wird (§ 92 Abs. 1 und 2 BetrVG). Zunächst hat der Arbeitgeber den Betriebsrat aber über die Personal-



planung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu informieren. Dabei ist es vor allem wichtig, dass die Personalplanung nicht nur aus der Perspektive des Unternehmens angegangen wird. **Der Betriebsrat sollte gem. § 92 BetrVG dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und deren Durchführung machen.** Die Situation und Bedürfnisse der Beschäftigten kann so über die Initiative des Betriebsrats in eine aktive, und strategisch ausgerichtete Personalplanung mit einfließen (§ 92 Abs. 2 und 3 BetrVG).

Initiativen des
Betriebsrats
möglich

Beteiligung und letztendlich auch Mitbestimmung erfordert grundsätzlich dem Betriebsrat zur Erfüllung seiner Aufgaben nach § 80 BetrVG alle erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen (§ 80 Abs. 2 BetrVG). Dabei entscheidet auch der Betriebsrat darüber, was notwendige Unterlagen sind und fordert sie an, um personelle Maßnahmen – hier Maßnahmen der betrieblichen und beruflichen Bildung – zu entwickeln und vorschlagen zu können.

Begrifflichkeit Berufsbildung im Betriebsverfassungsgesetz

Der Begriff Berufsbildung im Sinne der §§ 96 bis 98 BetrVG wird weit ausgelegt. Zur Berufsbildung gehören zunächst einmal die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung. Darüber hinaus gehören zur Berufsbildung im Sinne der §§ 96 bis 98 BetrVG alle Maßnahmen, bei denen erkennbar das Lernen im Vordergrund steht (und nicht das Arbeiten), die den Arbeitnehmern Erfahrungen und Kenntnisse vermitteln, die sie zur Ausübung einer bestimmten beruflichen Tätigkeit befähigen (BAG v. 24.8.2004 – 1 ABR 28/03, juris).

Die **Tarifverträge zur Qualifizierung und Bildung bieten Orientierung** bei der Suche nach Aufgaben und Rahmenbedingungen zur betrieblichen Qualifizierung und beruflicher Bildung (siehe auch Kapitel 2 in diesem Abschnitt III).

Tarifverträge
orientieren

In Zusammenhang mit der Förderung der Berufsbildung in § 96 BetrVG gilt die **Verpflichtung des Arbeitgebers, auch auf Verlangen des Betriebsrats, den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln** (§ 96 Abs. 1 Satz 2 BetrVG). Damit wird die Pflicht von Arbeitgeber und Betriebsrat konkretisiert, im Rahmen der Personalplanung (§ 92 BetrVG) die betriebliche Berufsbildung der Arbeitnehmer*innen zu fördern. Eine Weigerung des Arbeitgebers, den Bedarf zu ermitteln, stellt einen Verstoß im Sinne des BetrVG dar (§ 23 Abs. 3). Die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs ist für den Betriebsrat also im Zweifel auch mit rechtlichen Mitteln durchsetzbar:



Initiativen
durchsetzen**Der Unterlassungsanspruch des Betriebsrats**

»Der Betriebsrat oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft können bei groben Verstößen des Arbeitgebers gegen seine Verpflichtungen aus diesem Gesetz beim Arbeitsgericht beantragen, dem Arbeitgeber aufzugeben, eine Handlung zu unterlassen, die Vornahme einer Handlung zu dulden oder eine Handlung vorzunehmen.« (siehe § 23 Abs. 3 BetrVG)

Eine bestimmte, **neue Rolle hat die Einigungsstelle bekommen**: Mit Art. 1 des »Betriebsrätemodernisierungsgesetzes« vom 14.6.2021 (BGBl. I Nr. 32, S. 1762) wurde § 96 BetrVG um einen Abs. 1a ergänzt. *»Kommt im Rahmen der Beratung nach Absatz 1 eine Einigung über Maßnahmen der Berufsbildung nicht zustande, können der Arbeitgeber oder der Betriebsrat die Einigungsstelle um Vermittlung anrufen. Die Einigungsstelle hat eine Einigung der Parteien zu versuchen.«*

Moderation durch
die Einigungsstelle

Hintergrund dieser Vorschrift ist der mit der Digitalisierung des Arbeitslebens (u. a. durch Einsatz Künstlicher Intelligenz) dramatisch wachsende Berufsbildungsbedarf. **Der Betriebsrat soll sich bei der Ausgestaltung der betrieblichen und beruflichen Bildung aktiv einmischen.** Er kann, wenn der Arbeitgeber seine Vorschläge ablehnt, die Einigungsstelle anrufen. Es besteht jedoch kein Einigungszwang.

Betriebsrat macht
Vorschläge zur
Beschäftigungs-
sicherung

§ 92a BetrVG gibt dem Betriebsrat Vorschlags- und Beratungsrechte zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung – insbesondere § 92a Abs. 1 BetrVG nimmt die **Qualifizierung der Beschäftigten dabei als aktiv zu gestaltenden Gegenstand** mit auf. Der Arbeitgeber muss gemäß § 92a Abs. 2 BetrVG mit dem Betriebsrat über seine Vorschläge beraten. In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten hat der Arbeitgeber eine gegenteilige Auffassung zur Initiative des Betriebsrats schriftlich zu begründen.

Bundesagentur für
Arbeit berät

Zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung wird im Rahmen von **Interessenausgleich und Sozialplänen** ausdrücklich auf die im Dritten Buch des Sozialgesetzbuches vorgesehenen Förderungsmöglichkeiten zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit zur Qualifizierung und Weiterbildung der Arbeitnehmer*innen hingewiesen (§ 112 Abs. 5 Nr. 2a BetrVG). Die betriebliche Wirklichkeit zeigt, dass es in diesem Zusammenhang besonders wichtig ist, dass der Betriebsrat Vorschläge für Qualifizierungen oder Fort- und Weiterbildungen im Rahmen einer Personalplanung entwickelt. Mit Blick auf die **Fördermöglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit (BA)** kann zu den Beratungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ein*e Vertreter*in der Arbeitsagentur hinzugezogen werden (§ 92a Abs. 2 Satz 3 BetrVG).



Eine Besonderheit regelt § 97 BetrVG im Absatz 2. Hier stärkt das Gesetz den Betriebsrat in einem besonderen Fall. Hat nämlich der Arbeitgeber Maßnahmen im Betrieb ergriffen, die die Tätigkeiten des Beschäftigten derart verändern, dass ihre bestehende Qualifikation nicht mehr ausreicht, so erhält der Betriebsrat für diesen Fall ein **Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Bildungsmaßnahmen**.

Mitbestimmen bei Veränderungen

Hat der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt, die dazu führen, dass sich die **Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert** und ihre beruflichen Kenntnisse und **Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen**, so **hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen**. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. **Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat** (siehe § 97 Abs 2 BetrVG).

Das bedeutet, der Betriebsrat beeinflusst mit, dass Bildungsmaßnahmen ergriffen und durchgeführt werden. In diesem Fall geht die Mitbestimmung also über das sonstige Maß hinaus. Der im § 97 Abs. 2 BetrVG genannte Fall ist im Alltag des Betriebsrats von großer Bedeutung. **Ein typisches Beispiel im Betrieb:** Eine neue Maschine oder Produktionsanlage wird aufgestellt und eigentlich müssten die Kolleg*innen qualifiziert werden, aber oft werden nur einige geschult und die anderen »quälen« sich einige Zeit mit großen Problemen in der Handhabung bis sie damit zurechtkommen. Mangelnde Qualifikation ist einer der wichtigsten Stressfaktoren im Betrieb. Hier aber kann der Betriebsrat etwas tun.

Wird die Notwendigkeit von Qualifizierung und Personalentwicklung erkannt und werden Bildungsmaßnahmen im Betrieb auf den Weg gebracht, greifen die **Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte** des Betriebsrats insbesondere **nach § 98 BetrVG**.

Kurz gesagt: Bei der Durchführung sollte nichts ohne Einigung mit dem Betriebsrat geschehen (zum Beispiel: Bedingungen, unter denen eine Bildungsmaßnahmen durchgeführt wird oder die Teilnehmendenliste). Die Entscheidung »ob« liegt also beim Arbeitgeber, das »wie« der betrieblichen Bildungsmaßnahmen ist mit dem Betriebsrat abzusprechen.

Absatz 1 des § 98 BetrVG regelt die Mitbestimmung des Betriebsrats bei Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, Absatz 6 weitet die Mitbestimmung auf sonstige Bildungsmaßnahmen aus.

Mitbestimmen bei der Durchführung von Maßnahmen



Die §§ 96 bis 98 BetrVG regeln im Kern die Beteiligung und Mitbestimmung bei der betrieblichen und beruflichen Bildung. Das Thema Bildung und Qualifizierung taucht aber auch immer wieder in anderen Zusammenhängen der Arbeit des Betriebsrats, in Tarifverträgen (siehe dazu Kapitel 2 in diesem Abschnitt) und in den Regelungen des BetrVG auf: z.B. Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten (§ 87 Abs. 1 BetrVG), dem Gleichstellungsgrundsatz (§ 75 BetrVG) oder bei Personalfragebögen (§ 94 BetrVG).

Qualifizierung und
berufliche Bildung
sichern Beschäf-
tigung

Für den Betriebsrat und die Beschäftigten ist die Qualifizierung und berufliche Bildung ein ganz zentrales Handlungsfeld, um die Arbeit und Beschäftigung abzusichern und um die Zukunft des Betriebs und der Arbeitnehmer*innen sicherzustellen. Nicht umsonst gibt es so zahlreiche Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte. In Ergänzung sei hier noch auf das Anhörungs- und Erörterungsrecht von Arbeitnehmer*innen in § 82 Abs. 2 BetrVG hingewiesen. Demnach kann der Arbeitnehmer verlangen, dass ihm die »Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden«. Mit dem Einfordern dieses Individualrechts zur beruflichen Entwicklung des bzw. der Einzelnen können Beschäftigte ihre Interessenvertretung bei Initiativen zur Qualifizierung und Weiterbildung im Betrieb sehr gut unterstützen.

Strategische
Personalplanung



Auf den Seiten der Hans-Böckler-Stiftung finden sich rechtliche Hinweise und zahlreiche Erkenntnisse aus der Praxis der Personalarbeit für Betriebsräte und Interessenvertretungen (siehe Mitbestimmung Rechte und Verfahren – aus: Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung: Abstract – Publikation www.boeckler.de).

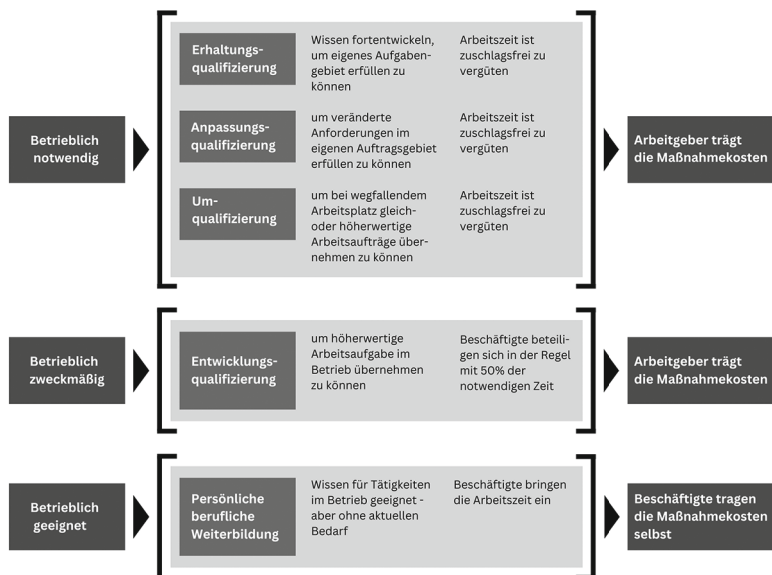
2. Die Tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie zu Qualifizierung und Bildung

Die Regelungen zu Qualifizierung und Bildungsteilzeit finden sich in den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie. Die Tarifverträge weisen zum Teil regionale Besonderheiten auf. Deshalb empfiehlt sich im konkreten Fall ein Blick in den regional gültigen Tarifvertrag.

Die folgenden Übersichten fassen die zentralen Inhalte des Tarifvertrages Bildung/Qualifizierung der Metall- und Elektroindustrie zusammen. Sie ergänzen die Regelungen der Betriebsverfassung und orientieren insbesondere mit Blick auf Fragen zum Zugang und der Durchführung von Bildungsmaßnahmen – siehe folgende Abbildung.



Tarifvertragliche Regelungen zu Qualifizierungsmaßnahmen im Überblick*



*Bitte regionale Besonderheiten und Unterschiede beachten!

(Quelle: Themenheft der IG Metall zur Bildungsteilzeit, 2016)

Die 2016 neu hinzugekommenen Regelungen zur Bildungsteilzeit ergänzen die seit 2001 bestehenden Tarifverträge zur Qualifizierung und wurden deshalb größtenteils in diese bestehenden Tarifverträge integriert. Die so neugefassten Tarifverträge heißen in der Regel »Tarifvertrag Bildung«. Vereinzelt werden aber auch andere Begriffe verwendet (Tarifvertrag Qualifizierung; Tarifvertrag Bildungsteilzeit).

2.1 Regelungen im Überblick

Die Tarifverträge Bildung/Qualifizierung nehmen den Auftrag der Betriebsverfassung auf und beschreiben **analog zu den Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte einen Prozess** zur »Feststellung des betrieblichen und persönlichen Qualifikationsbedarfs«. Dieser beinhaltet sieben Schritte zur Vorgehensweise. Von der Unterrichtung über Veränderungen (Schritt 1), der Ermittlung des betrieblichen und persönlichen Qualifizierungsbedarfes, bis hin zur individuellen Bildungsvereinbarung (Schritt 7) werden die notwendigen Arbeits-



schritte erläutert. Zur Vorgehensweise gemäß TV Bildung siehe aber auch hier im Kapitel 4. die beschriebenen Arbeitsschritte im Personalentwicklungszyklus.

Damit betonen die Tarifparteien die Beteiligung der Interessenvertretung für eine aktive Personalentwicklung im Betrieb zum Schutz und für Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten.

Insbesondere die Feststellung des persönlichen Qualifikationsbedarfs für Maßnahmen zur persönlichen beruflichen Weiterbildung der Beschäftigten **soll der Betriebsrat mindestens einmal jährlich ermitteln** und die Weiterbildungswünsche dokumentieren.

2.2 Die Bildungsteilzeit – Tarifvertragliche Modelle für die persönliche Weiterbildung

Beschäftigte, die sich weiterbilden möchten, einen Berufsabschluss erwerben oder studieren wollen, können sich nach den Regelungen der Tarifverträge Bildung/Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie dafür freistellen lassen. Die Tarifverträge Bildung bieten drei Modelle zur Freistellung:

1. Teilzeit
2. Verblockte Teilzeit
3. Befristetes Ausscheiden mit Rückkehrrecht

Je nach Qualifizierungsmaßnahme und tarifvertraglicher Regelung kann ein solches Freistellungsmodell bis zu sieben Jahre dauern. Nach einer Freistellung sichern die Tarifverträge eine Rückkehr auf eine mindestens gleichwertige Stelle.

Mit Blick auf die Förderung einer Weiterbildung oder Qualifizierungsmaßnahme nach dem Qualifizierungschancengesetz (2019, vormals WeGebAU) bzw. dem Arbeit-von-Morgen-Gesetz (2022) sind die Tarifparteien gehalten, besonders nach Modellen zur Weiterbildung dieser Personengruppen zu suchen.

Horizonte
Erweitern



Die persönliche berufliche Weiterbildung findet außerhalb der Arbeitszeit statt. Über berufliche Entwicklungswege und die Fortbildungsmöglichkeiten nach §§ 53 und 54 BBiG informiert die Broschüre »Horizonte erweitern«.

Arbeitnehmer und Arbeitgeber schließen zur persönlich beruflichen Weiterbildung eine Bildungsvereinbarung ab. Zur Ausgestaltung und Finanzierung kann ein individuelles Bildungskonto eingerichtet werden.



Siehe auch im Anhang die Links zu den IG Metall-Informationen zum Tarifvertrag Qualifizierung/Bildung im Aktivenportal.

3. Aktiv werden, Arbeit organisieren und Inhalte strategisch ausrichten

Als Betriebsrat bei der Personalplanung und Personalentwicklung aktiv zu werden, bietet einen strategischen Ansatz zur Vertretung von Interessen der Beschäftigten in unterschiedlichen Themenfeldern: berufliche Entwicklung, Aus- und Weiterbildung, Beschäftigungssicherung, verbesserte Arbeits- und Lernbedingungen. Aber auch dieses Engagement der Interessenvertretung steht im Spannungsfeld einer generellen Auseinandersetzung im Betrieb über Kosten oder Investition.

Spannungsfeld:
Investition –
Kosten

Zur Durchsetzung von Interessen erfordert ein Beteiligungsprozess im Betriebsrat zunächst einmal Durchhaltevermögen und im Falle eines Falles auch Konfliktfähigkeit bei den Akteuren. Letztendlich kann der Einsatz bei diesen Themen einen Beitrag leisten zur aktiven Gestaltung der Personalplanung und entsprechend für mehr Transparenz und Kommunikation im Betrieb sorgen – und das sind ebenfalls wichtige Stützen eines Unternehmenserfolg.

Die Sozialwissenschaftlerin Serife Erol vom WSI hat untersucht, unter welchen Bedingungen sich Betriebsräte für Weiterbildung engagieren. Grundlage der Untersuchung sind Daten der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021. Wie stark sie sich tatsächlich einbringen können, hängt jedoch in hohem Maße von betriebsspezifischen Faktoren ab, zeigt ihre Analyse. Der Newsletter der Hans-Böckler-Stiftung hat in seiner Ausgabe »Böckler Impuls 19/2024« ihren Beitrag zur Studie aus den WSI-Mitteilungen 6/2024 – »Serife Erol: Wie Betriebsräte die betriebliche Weiterbildung fördern, Handlungsoptionen und ihre Determinanten« zusammengefasst – ein Auszug:

»Betriebsräte spielen eine Schlüsselrolle in der Weiterbildung

Auch der Organisationsgrad der Belegschaft spielt laut der Studie eine Rolle. In Betrieben mit einem hohen Anteil an Gewerkschaftsmitgliedern treiben Betriebsräte Weiterbildung aktiver voran. Gleichzeitig verfügen Betriebsräte, die selbst in gewerkschaftliche Netzwerke eingebunden sind, über mehr Ressourcen und Wissen, um Weiterbildung zu fördern und durchzusetzen.

Eine starke gewerkschaftliche Präsenz im Betriebsräte treiben die Einführung und die Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsangebote aktiv



voran. Und sie unterstützen Beschäftigte dabei, entsprechende Angebote wahrzunehmen und damit ihren Arbeitsplatz zu sichern.

Nach derzeitiger Rechtslage entscheidet der Arbeitgeber über das generelle Weiterbildungsangebot. Der Betriebsrat kann jedoch von seinem Mitbestimmungsrecht Gebrauch machen und die einzelnen Maßnahmen mitgestalten. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich die Tätigkeiten der Beschäftigten aufgrund von Umstrukturierungen verändern und neue Kenntnisse erforderlich werden. **Der Auswertung zufolge wirken sich die Betriebsgröße und Tarifbindung positiv auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass sich Betriebsräte stärker in der betrieblichen Weiterbildung engagieren.** Das hängt unter anderem damit zusammen, dass größere Betriebe häufig einen höheren Qualifizierungsbedarf haben und über mehr finanzielle Mittel verfügen. Auch die Betriebsräte haben dort oft größere Ressourcen.

Davon unabhängig gibt es weitere entscheidende Faktoren: Wenn im Betrieb klare Regelungen, zum Beispiel in Form von Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen, und unterstützende Strukturen, etwa für Weiterbildung zuständige Abteilungen oder ein Weiterbildungsbudget, existieren, nimmt das Engagement der Betriebsräte deutlich zu. »Insbesondere in einem konfliktreichen Handlungsfeld kann eine mit dem Arbeitgeber getroffene Betriebsvereinbarung zu einer effektiven Konfliktregulierung in den Betrieben beitragen und das Engagement der Betriebsräte für dieses Thema maßgeblich fördern«, schreibt Erol.

»Darüber hinaus hängt das Engagement für Weiterbildung eng mit der Konfliktfähigkeit zusammen. Ein Betriebsrat, der Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber nicht scheut und bereit ist, für die Interessen der Belegschaft zu kämpfen, ist deutlich aktiver bei der Einführung und Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Keinen Einfluss hat dagegen die Eigentümerstruktur der Unternehmen. Auch zwischen dem Qualifikationsniveau der Beschäftigten und dem Einsatz der Interessenvertretung lässt sich kein Zusammenhang erkennen – **Betriebsräte engagieren sich gleichermaßen für niedriger wie für hoch qualifizierte Beschäftigte.** Das gleiche gilt für Faktoren wie Teilzeitbeschäftigung und Befristungen. Das deutet darauf hin, dass Betriebsräte bei ihrem Engagement tendenziell nicht bestimmte Gruppen, sondern die gesamte Belegschaft im Blick haben. Dabei gibt es eine Ausnahme: Für Beschäftigte mit Migrationshintergrund ist das Engagement erkennbar größer als für andere Be-



schäftigtengruppen. Offenbar setzen sich Betriebsräte gezielt für den Abbau bestehender Ungleichheiten ein, indem sie die Weiterbildungschancen von Migrantinnen und Migranten fördern.

Die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens hat einen großen Einfluss darauf, ob es in die Weiterbildung seiner Belegschaft investiert oder nicht. Unternehmen, denen es gut geht, tun das deutlich häufiger als diejenigen in schwieriger Lage. **Dabei sind Qualifizierungsmaßnahmen gerade in Krisen besonders nötig, um die Beschäftigten für neue Aufgaben fit zu machen.** Dies scheint auch für Betriebsräte ein wichtiges Motiv zu sein, denn sie engagieren sich bei Umstrukturierungen stärker für Weiterbildung.«

Um eine aktive Rolle der Betriebsräte in der Weiterbildung zu fördern, sind laut Erol mehrere Schritte notwendig:

1. Unternehmen sollten weiterbildungsfreundliche Strukturen und **Betriebsvereinbarungen** zur Weiterbildung etablieren.
2. Betriebsräte sollten ermutigt und geschult werden, **Konflikte** nicht zu scheuen, sondern konstruktiv mit dem Management auszutragen.
3. Gewerkschaften sollten die Betriebsräte bei der **Förderung der Weiterbildung** gezielt unterstützen.
4. Schließlich kann der Staat die Rahmenbedingungen verbessern. Mit dem **Arbeit-für-Morgen-Gesetz und dem Qualifizierungschancengesetz** sind bereits gute Ansätze vorhanden.
5. Darüber hinaus sollten die Rechte der Betriebsräte erweitert werden: Die bisherigen Vorschlagsrechte zur Beschäftigungssicherung können zu einem **Mitbestimmungsrecht** ausgebaut werden.

(Böckler Impuls 19/2024 zur Studie aus den WSI-Mitteilungen 6/2024 – Serie Erol: Wie Betriebsräte die betriebliche Weiterbildung fördern, Handlungsoptionen und ihre Determinanten; Hervorhebungen Thomas Habenicht)

3.1 Betriebsvereinbarung Personalplanung

Strategische Personalentwicklung im Rahmen einer vorrausschauenden Personalplanung für eine beschäftigungssichernde Qualifizierung und Weiterbildung sollte entsprechend in Betriebsvereinbarungen vereinbart werden.

Im Kern des folgenden Beispiels einer »Gesamtbetriebsvereinbarung zur Personalplanung« geht es zunächst um eine zielgerichtete Datenerfassung zum Personalbedarf/zur Personalplanung und dem entsprechenden Informationsaus-

Zielgerichtete
Datenerfassung
und strategischer
Informationsaus-
tausch



tausch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Damit ist eine Grundlage für die Ableitung und Förderung von Personalentwicklungsmaßnahmen geschaffen.

Ziele orientieren Ziele der Gesamtbetriebsvereinbarung Personalplanung sind

- die Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfs unter Berücksichtigung der sozialverträglichen Gestaltung des demografischen Wandels im Sinne einer Mittelfristplanung,
- die Ausgestaltung konkreter personalplanerischer Instrumente,
- die Ableitung und Förderung von Personalentwicklungsmaßnahmen,
- die Vermeidung von Überlastung von einzelnen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen.

Auszüge aus: Gesamtbetriebsvereinbarung von Thyssen-Krupp Aufzüge, 2018

Als Grundlage der Beratungen legt HR bzw. der für den Betrieb zuständige Personalreferent dem zuständigen Betriebsrat auf Anfrage folgende Daten/Informationen/Unterlagen für die verschiedenen Planungszeiträume gemäß 3.1. Gesamtbetriebsvereinbarung vor bzw. ermöglicht einen entsprechenden Zugang:

- Darstellung des Personalbestands (Ende Vormonat)
- Darstellung des geplanten Personalbedarfs (Ende Geschäftsjahr)
- Darstellung aller Beschäftigten mit geplanter Funktionsveränderung bzw. denen neue Aufgaben übertragen werden sollen
- Darstellung der freien Stellen, incl. solcher Planstellen, die durch Fluktuation bzw. Ausscheiden aus Altersgründen innerhalb der nächsten sechs Monate frei werden
- Darstellung der vorübergehend nicht besetzten Stellen (wie z. B. wegen Krankheit, Qualifikation, Elternzeit, verkürzte Vollzeit)
- Darstellung des zusätzlichen Qualifizierungsbedarfs je Beschäftigtengruppe z. B. bei neuen Produkten
- Organigramm (einsehbar auf ...-Laufwerk)
- Darstellung geleisteter Mehrarbeit
- Vergleich der IST-Belegschaft mit der Soll-Belegschaft in quantitativer und qualitativer Hinsicht
- Darstellung von geplanten Aktionen (z. B. Installationen von..., Gefährdungsbeurteilung und deren Auswirkungen auf den Personalbedarf)

Um in der Praxis den Arbeitsprozess mit entsprechenden Maßnahmen abzusichern, empfiehlt es sich »Bemessungsgrundlagen« oder Kriterien zur Be- und Auswertung zu verabreden.



Beschäftigtengruppen	Bemessungsgrundlagen	Anmerkung/Zusatz
Beispiele	Beispiele	Beispiele
Service Vertragsmanagement	Anzahl Anlagen und Wartung	Anzahl Neuverträge und Kündigungen, Anzahl von Verträgen, Veränderungen von Verträgen
Lohnscheinsachbearbeitung	Anzahl Beschäftigte	Nicht planbar
Safety Manager	Gesetzlich geregelt, kein Planungsbedarf	Grundbetreuung (1,5 h/MA) und betriebspezifische Betreuung, Anzahl und Lage betreute Betriebe/Organisationseinheit

Hinweis: Weitere, beispielhafte Inhalte von Betriebsvereinbarungen zum Thema finden sich auf den Seiten der Hans-Böckler-Stiftung (HBS): Strategische Personalplanung Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung.

Im Anhang 5 dieser Handlungshilfe findet ihr zudem eine beispielhafte Betriebsvereinbarung zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen gemäß Tarifvertrag Bildung/Qualifizierung der Metall- und Elektroindustrie.

3.2 Organisation der Betriebsratsarbeit

Sollen die Beteiligungsrechte genutzt und Mitbestimmungsrechte durch die Interessenvertretung wirksam eingebracht werden, bedarf es neben den Fakten zur Situation einer Antwort auf die Frage nach der Haltung bei den Akteuren und der Organisation der Betriebsratsarbeit.

Haltung und Organisation gehören zusammen

Für den Betriebsrat ergeben sich sinnvolle Impulse für seine erfolgreiche Arbeit im Feld der Weiterbildung und Qualifizierung durch die Reflektion folgender Fragen. Daraus kann entsprechend Handlungsbedarf für die eigene Organisation oder Projektinitiative abgeleitet werden.



Fragen zum Stand der Bearbeitung des Themenfeldes im Betriebsrat

1. **Einschätzung:** Wie wichtig ist das Thema Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung für: das Unternehmen, die Beschäftigten, den Betriebsrat?
2. Gibt es im Betriebsrat **einen eigenen Ausschuss**, der sich mit Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung beschäftigt? Oder sind die Fragen der Personalentwicklung in einem themenübergreifenden Ausschuss strategisch verankert?
3. **Arbeitet** ein Ausschuss mit Beschäftigten aus dem Personal- bzw. Weiterbildungswesen **zusammen**?
4. Falls nein, zieht der Ausschuss oder der Betriebsrat **sachkundige Arbeitnehmer*innen** (Personalabteilung o. Ä.) hinzu?
5. Gibt es ein Projekt seitens des Betriebsrats oder gemeinsam mit dem Arbeitgeber, das sich mit der **Förderung der betrieblichen Qualifizierung** beschäftigt?
6. Sind Themen der Aus- und Weiterbildung, der Qualifizierung und Personalentwicklung **regelmäßig Thema in der Betriebsratssitzung** (als eigenständiger Tagesordnungspunkt)?
7. Bestimmt der Betriebsrat bei der **Aufstellung des betrieblichen Weiterbildungsprogramms** mit?
8. Bestimmt der Betriebsrat bei der **Auswahl der Teilnehmenden** von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen mit?
9. Gibt es eine **Betriebsvereinbarung**, die Einzelheiten zur Förderung der betrieblichen Qualifizierung regelt?
10. Falls ja, sind aus ihr auch **Weiterbildungsansprüche für Arbeitnehmer*innen** ableitbar?
11. Gibt es **tarifvertragliche Regelungen** zur Förderung der Weiterbildung und werden sie angewandt?

(Quelle: BMBF, Bonn, 2013: Berufliche Weiterbildung im Betrieb. Info- und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte, S. 99)

3.3 Wissen, wo es hin geht, macht Strategie

Strategische Personalplanung

Das Vorgehen bei Thyssen-Krupp Aufzüge (siehe Kapitel 3.1) ist vergleichbar mit dem Ansatz einer strategischen Personalplanung, Jobfamilien zu formulieren/definieren und sie auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen:



Strategische Personalplanung in sechs Schritten

Personal- und
Unternehmensdaten

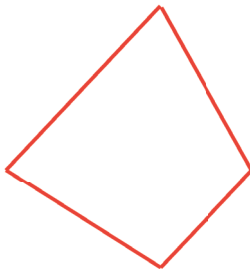
Strategisch relevanter
Handlungsbedarf

(Quelle: HBS, 2017, *Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung*, S. 14)

Jobgruppen bzw. Jobfamilien können orientiert an den Arbeitsbereichen und oder Tätigkeitsbereichen (wie z. B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, Montage, Logistik, Vertrieb, Administration) bestimmt werden. Sie können auch mit Hilfe der bestehenden Ausbildungsberufe und ihrer Berufs- und Funktionsbilder beschrieben werden. Dies hilft mit, die jährlichen Gespräche über die Anzahl bestimmter Ausbildungsstellen zu führen. Eine Übersicht der aktuellen Berufs- bilder findet sich hier: Berufe A-Z – planet-beruf.de.

Die Zukunftsfähigkeit von Jobgruppen kann anhand von sog. Risikofaktoren im Rahmen einer Risikoanalyse bewertet werden:

Risikoanalyse der Jobgruppen



(vgl. HBS, 2017, *Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung*, S. 44)



Strategische Personalplanung



Wir verweisen in dieser Broschüre auf eine ausführliche Darstellung zur »strategischen Personalplanung« und zum Vorgehen bei der Ermittlung und Bewertung von Jobfamilien auf die Veröffentlichung der HBS (siehe HBS/RKW-Broschüren zur strategischen Personalplanung unter Beteiligung des Betriebsrates).

Auch die Materialien der inqa-Initiative führen sicher durch einen effektiven Arbeitsprozess zur betrieblichen Personalentwicklung:

Handbuch Strategische Personalplanung



<https://shop.inqa.de/personalfuehrung/pub-inqa-strategische-personalplanung-kmu>

4. Der Arbeitsprozess zum Mitgestalten: der Personalentwicklungsprozess im Betrieb

Im Vorgehen der Personalentwicklung vollziehen sich die Prozesse zu betrieblichen und beruflichen Maßnahmen der Bildung, Kompetenzentwicklung und Qualifizierung oder auch die Gestaltung von lernförderlicher Arbeit anhand des folgenden Musters:

Maßnahmen auf den Weg bringen



Diese fünf Schritte des sog. Personalentwicklungsprozesses orientieren sich an dem allgemeinen Ablauf von betrieblichen Arbeitsprozessen. Er liegt einem generellen Muster unseres menschlichen Handelns zugrunde:

Fünf Schritte des Handelns

- Wir stellen fest, dass etwas getan werden soll.
- Danach ermitteln wir Bedarfe und Bedürfnisse,
- planen, entscheiden was, wie, wann, wer durchführen wird und tun es.
- Danach wird bewertet, was getan worden ist und für weitere Handlungen werten wir aus.

Diese Handlungsstruktur findet sich entsprechend in der Berufsausbildung als sog. **vollständige Handlung**, die ein Lernender, eine Lernende durchläuft, um sich etwas anzueignen.

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats im BetrVG orientieren sich ebenfalls an diesem Handlungsmuster und wir können Regelungen zur Mitbestimmung den zu vollziehenden Arbeitsschritten zuordnen (siehe Abbildung).

Die Mitwirkung und Beteiligung des Betriebsrates im Prozess des »Weiterbildung auf den Weg bringen« gemäß BetrVG:



Zum Start werden Anlässe auf der Basis zahlreicher Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus Bereichen der Personalarbeit oder Arbeitsgestaltung formuliert. Danach folgen die einzelnen Handlungs-/Arbeitsschritte im Wesentlichen auf der Basis von Regelungen zu »Personellen Angelegenheiten« in der Betriebsverfassung und begründen den beteiligten Prozess.

4.1 Die Transformation anpacken: Anlässe für Bildungsmaßnahmen erkennen und feststellen

Start: Anlässe formulieren

Es gilt für eine Initiative oder Aktivität die Anlässe zu klären. Fragen zum »Wieso – Weshalb – Warum?« stellen sich in vielfältigster Form:

- Aus welchem Grund sollte im Betrieb das Personal entwickelt oder qualifiziert werden?
- Welche Herausforderungen liegen hinter den Überzeugungen, Personalentwicklung im Betrieb durchzuführen?

Anlässe für den Einstieg in Maßnahmen zur Personalentwicklung können sein:

- Neue Technologien, weitere Schritte zur digital vernetzten Arbeit – Industrie 4.0-Invest
- Neue Produkte, Strategien der Arbeitsgestaltung, Umstrukturierungen
- Beschäftigtenstruktur, Fachkräfteentwicklung oder Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung
- Veränderungen bei der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Zusammenarbeit
- Die Frage: Wie kann Lernen im Betrieb zur Selbstverständlichkeit werden?
- Anforderungen aus dem Arbeits- und Sozialrecht, (Neue) Gesetze oder Zertifizierungen
- Anforderungen für Maßnahmen der Qualifizierung des Qualifizierungschancen- und Arbeit-von-Morgen-Gesetzes.
- Interessen der Arbeitnehmer*innen durch ihre Vertretung auf den Weg gebracht.

Kurz-Check: betriebliche Situation

Für den diskursiven Einstieg in das Betriebsrats-Thema »Qualifizierung und Weiterbildung« eignet sich auch der folgende Kurz-Check. Er vermittelt einen ersten Eindruck zur Personalsituation im Betrieb.

Weiterbildungsbedarfserhebung

Kurz gecheckt: Ein paar Fragen zur Personalsituation, Personalplanung und Personalentwicklung im Betrieb



	Ja	Nein
Wir haben uns bereits mit der langfristigen Fachkräftesicherung in unserem Unternehmen beschäftigt.		
Wir haben keine Probleme, freie Stellen mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen.		
Vorgesetzte führen regelmäßig Qualifizierungsgespräche mit den Mitarbeiter*innen durch.		
Der Qualifizierungsbedarf im Unternehmen wird von der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat gemeinsam beraten.		
Berufliche Weiterbildung ist in unserem Unternehmen Teil der strategischen Personalentwicklung und Personalplanung.		
Der Tarifvertrag Bildung für die Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie wird in unserem Betrieb angewendet.		
Es gibt spezifische Weiterbildungsangebote für Un- und Angelernte, ältere Beschäftigte und Berufsrückkehrer*innen.		
Gibt es im Unternehmen Personalprobleme? – → Bitte kreuzt alles Zutreffende an		
– zu hoher Personalbestand		
– hohe Personalfuktuation		
– Erfahrungswissen geht durch den Ruhestand von Beschäftigten verloren		
– Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte zu bekommen		
– Personalmangel		
– Überalterung		
– großer Bedarf an Weiterbildung und Qualifizierung		
– mangelnde Arbeitsmotivation		
– hohe Fehlzeiten/hoher Krankenstand		
– hohe Belastung durch Lohnkosten		
– andere Personalprobleme		

Zur konkreten Erfassung und Darstellung von Anlässen und Hintergründen der Personalplanung braucht es die passenden Werkzeuge, wie z. B. eine **Betriebslandkarte** zur Übersicht von Notwendigkeiten für Weiterbildung und Qualifizierung im Betrieb.

Betriebsräte und Vertrauensleute machen sich auf den Weg

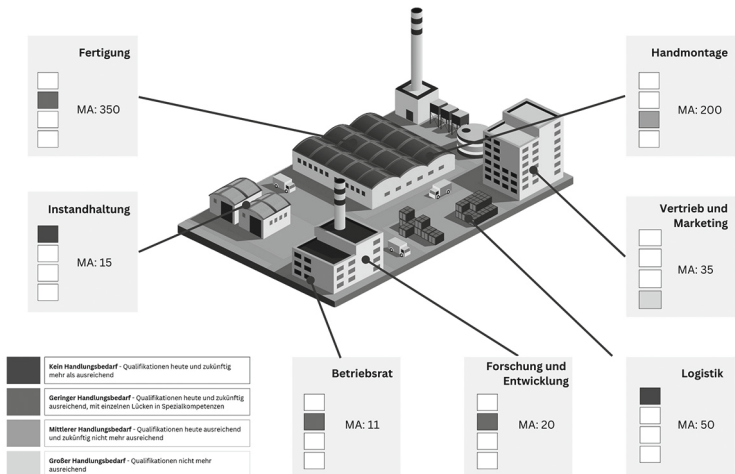


4.1.1 Die »Landkarte Transformation und Qualifizierung«

Einen Überblick über den Betrieb, seine Beschäftigtengruppen, Themen und die Problemlagen in den Bereichen zu erhalten, bietet eine Betriebslandkarte. Auf ihr werden die unterschiedlichen Bereiche des Betriebes aufgezeichnet und Beschäftigtengruppen sowie die entsprechenden Themen und Problemlagen zugeordnet.

Dabei können einfache Bewertungsraster durch Farbverläufe visuell nachvollzogen werden. Wenn z. B. Probleme durch zu wenig, falsche oder schlecht getimte Qualifizierung aufgespürt werden sollen, kann der Hintergrund »Qualifizierung« angezeigt werden als z. B.: vorhanden, teilweise vorhanden, in Einzelfällen vorhanden, nicht vorhanden.

Betriebslandkarte – Probleme durch zu wenig, falsche oder schlecht getimte Qualifizierung aufspüren



In der Skala (mit Grauverlauf) lässt sich der Handlungsbedarf zu Qualifizierungsthemen visuell darstellen. Von »Kein Handlungsbedarf« (dunkelgrau) bis »Großer Handlungsbedarf« (hellgrau).

Im Rahmen der Feststellung des generellen Handlungsbedarfes lässt sich eine differenziertere Erfassung nach einzelnen Kompetenzbereichen überlegen, indem zu jedem Kompetenzbereich gesondert eingeschätzt wird:

- Berufliche Fachkompetenz



- Methoden/Sozialkompetenz
- IT-Kompetenz

Zudem lässt sich zu einzelnen Themen, wie

- Stellenwert Qualifizierung
- Passgenauigkeit Qualifizierungsangebote
- Umsetzbarkeit Qualifizierung

eine weitere Aussage für die Arbeitsbereiche treffen. Mit einer Ampelcharakteristik (Rot, Gelb, Grün) – wie im folgenden Beispiel, lässt sich eine greifbare Aussage treffen:

- **Rot:** großer Handlungsbedarf, schlechte Passgenauigkeit bzw. Umsetzbarkeit
- **Gelb:** mittlerer Handlungsbedarf, eher Passgenauigkeit bzw. Umsetzbarkeit
- **Grün:** kein bzw. geringer Handlungsbedarf, gute Passgenauigkeit bzw. Umsetzbarkeit

Auf diese Weise verfügen Betriebsrat und Vertrauenskörper über eine gute Übersicht, die vielfältig im Projekt oder einer Kampagne genutzt werden kann. Unabhängig davon, ob es um die gezielte Ansprache für die Gewerkschaft, eine konkrete Planung von Maßnahmen oder um die Mobilisierung an Aktionstagen geht, die Betriebslandkarte verschafft Überblick und hilft bei der Planung.

Folgende Fragestellungen sind hilfreich für die Erstellung einer Betriebslandkarte:

- Wie sieht der Betrieb aus? Gibt es verschiedene Etagen oder Nebengebäude?
- Welche Abteilungen und Bereiche gibt es?
- Wie viele Beschäftigte gibt es in den verschiedenen Bereichen?
- Gibt es Schichten?
- Gibt es wichtige Gruppenmerkmale (bspw. Tätigkeitsprofile, Sprache)?
- Wo arbeiten die Betriebsratsmitglieder? Wo sind wir nicht präsent?
- Wo arbeiten unsere Vertrauensleute?
- Was sind heiße Themen/Bedürfnisse in den verschiedenen Bereichen?

(Quelle: Methodenblatt, Team IG Metall – zur Anleitung, eine aussagefähige Betriebslandkarte zu erstellen, siehe auch: Die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0 Ein Anwendungsleitfaden, IG Metall Bezirk NRW, 2018)

Werden Zukunftsszenarien eröffnet, z.B. welche Tätigkeiten, Fertigkeiten und Fähigkeiten morgen gebraucht werden, können in den jeweiligen Arbeitsbereichen und/oder Tätigkeitsbereichen (wie z.B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, Montage, Logistik, Vertrieb, Administration) Jobgruppen bzw. Jobfamilien

Zukunftsszenarien
eröffnen



IGM Broschüre
Personalplanung



bestimmt werden, die Orientierung für Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung geben. Zur Entwicklung dieses Vorgehens mit Jobfamilien siehe auch Kapitel 1.3 in diesem Abschnitt.

4.1.2 Kompetenzanalyse nach Themenbereichen

Für die Befragung von Beschäftigten, hinsichtlich ihrer Erfahrungen und Einschätzungen zu den Veränderungen in der Arbeit, benötigt die Interessenvertretung ein klares, authentisches Konzept zur Ansprache und Befragung der Beschäftigten.

Mit dem folgenden Fragebogen lassen sich Kompetenzverschiebungen, eine mögliche neue Rolle für den Menschen in der Arbeit und die bisherigen Möglichkeiten an Qualifizierungs- und Bildungsmaßnahmen erfassen. Dieser Fragebogen kann bzw. sollte vor dem Einsatz individuell angepasst werden.

Leitfragen partizipativer Kompetenzanalyse nach Themenbereichen

Erfahrungen der Beschäftigten mit der Digitalisierung der Arbeit

- Inwiefern hat sich die tägliche Arbeit durch Automatisierung und Digitalisierung verändert? Fallen Arbeiten durch Technikeinsatz weg?
- Sind Aufgaben hinzugekommen? Welche Veränderungen in der Organisation von Arbeitsabläufen zeigen sich?
- Ergeben sich z. B. neue Rollenverteilungen unter den Beschäftigtengruppen?
- Welche Erwartungen, Ängste, Hoffnung und Wünsche an zukünftige Entwicklungen bestehen bei den Beschäftigten?

Kompetenzverschiebungen

- Inwiefern verschiebt sich das Anforderungsniveau von Arbeitsplätzen? Zunahme automatisierter Handlungen, Tendenzen einer schleichenden Dequalifizierung und/oder mehr versteckt komplexes Denken?
- Welche Formen des Denkens oder Anforderungen an Wissensniveaus gewinnen oder verlieren an Bedeutung? Welchen Stellenwert haben Kreativität, Intuitionen, Initiative in der Arbeit?
- Verbleiben ausreichend Möglichkeiten der umfassenden sinnlichen Wahrnehmung?

Entfaltung und Identifikationschancen der Beschäftigten

- Sind die Arbeitsabläufe noch überschaubar und nachvollziehbar? Ist das Ergebnis der eigenen Arbeit entsprechend sichtbar?



- Welche Möglichkeiten verbleiben beziehungsweise entstehen, Tätigkeiten autonom und/oder selbstgesteuert zu gestalten?
- Sind möglicherweise Tätigkeiten und/oder Arbeitsgegenstände durch die Digitalisierung verloren gegangen, die Beschäftigten sehr am Herzen lagen?

Lernen, Weiterbildung und Personalentwicklung

- Welche konkreten Weiterbildungsbedarfe werden geäußert?
- Kommt es zu Über- oder Unterforderungssituationen, weil sich Tätigkeitsprofile verändert haben?
- Beziehen sich die Bedarfe eher auf systematisches Fachwissen oder auf das Erlernen von Praxis? Welche Lernformen werden entsprechend präferiert?
- Wie werden bisherige betriebliche Information zum Weiterbildungsangebot für die Vorbereitung auf die Veränderung eingeschätzt?
- Welche Rolle spielt der informelle Austausch mit Kolleg*innen?
- Welche weitergehende betriebliche Unterstützung wird benötigt, um Arbeitsplatzkompetenzen zu erwerben?

(Quelle: Habenicht, Thomas – *Qualifizierung: Schlüssel für gute Arbeit 4.0*; in: *Gute Arbeit 4/2017*, S. 8 ff., Bund-Verlag)

4.2 Schritt 1: Bedarfe und Bedürfnisse ermitteln

Die **konkreten betrieblichen Bedarfe und die individuellen Bedürfnisse** der Arbeitnehmer*innen sind Grundlage für ein »auf den Weg bringen« von Qualifizierungen sowie Aus- und Weiterbildung. Einer Weiterbildungsplanung geht deshalb eine **Analyse dieser beiden Perspektiven** voraus. In der Regel erheben und sichten betriebliche Stellen (Human Resources), Führungskräfte und Interessenvertretungen) Informationen zu Personal- und Struktur- oder Prozessdaten als eine Grundlage für mögliche Maßnahmen der betrieblichen Personalentwicklung.

Grundlage für mögliche Maßnahmen

Im Mittelpunkt dabei steht das **Qualifizierungsgespräch oder auch das Mitarbeitergespräch** mit einem Gesprächsteil, in dem es um die Frage der Qualifizierung bzw. die berufliche Entwicklung geht.

An dieser Stelle noch einmal der Hinweis auf das Individualrecht in der Betriebsverfassung zum Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers: »Der Arbeitnehmer kann verlangen, dass ihm (...) die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. (...)« (§ 82 Abs. 2 BetrVG).



4.2.1 Bedarfe aus der Perspektive des Betriebes ermitteln

Daten, Infos im
Betrieb sammeln
und strukturieren

Eine Bestandsaufnahme zu den Anforderungen der Arbeit an Qualifikation und Personalentwicklung durchzuführen heißt u. a.:

- Personalstrukturdaten analysieren – Alters- und Bildungsstruktur analysieren
- Akzeptierte Aufgabenbeschreibung, künftige Aufgaben, Tätigkeiten, Stellenbeschreibungen, Stellenpläne und Anforderungsprofile und potenzielle Jobfamilien in Szenarien festhalten
- Welche Aspekte der Arbeitsgestaltung und des Leistungssystems beeinflussen den Personalbedarf?
- Daten aus dem Personalcontrolling erheben (z. B. Kennziffern zu Überstunden, Krankenstand, Unfallstatistiken)
- Rationalisierungsvorhaben (z. B. durch die Einführung neuer Techniken, Änderung der Arbeitsorganisation, Änderung der Betriebsanlagen)
- Absatz- und Produktionsplanung
- Personalzugangs- und Abgangstabellen – Wissen, welche Bedürfnisse die Beschäftigten haben?
- Gespräche und Befragungen von Beschäftigten und Vorgesetzten: Was wird in den Qualifizierungs- (bzw. Personalgesprächen) zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten verabredet?
- Soll-Ist-Vergleich durchführen: Was ergeben die betrieblichen Qualifikationsmatrizen?

Der aktuelle Personalbestand und das vorhandene Qualifikationsniveau können in einer Qualifikationsmatrix dargestellt werden (siehe folgende Tabelle). Je mehr Tätigkeiten und je mehr Beschäftigte in einem Unternehmen sind, desto eher bietet sich die Einführung einer Qualifikationsmatrix an. Sie empfiehlt sich, wenn

- keine dokumentierten Informationen darüber vorliegen, welche Beschäftigte welche Tätigkeiten wie gut beherrschen;
- zwar Informationen über die fachliche Beherrschung einzelner Tätigkeiten vorliegen, aber aufgrund der fehlenden demografischen Verknüpfung keine Voraussagen über zukünftige Qualifikationslücken zu treffen sind;
- durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen nicht systematisch überwacht und ausgewertet werden.

Diese Übersichten eignen sich für die operative Personalplanung im laufenden Geschäft. Sie können auch als eine Grundlage für die Entwicklung der strategischen Personalplanung mit herangezogen werden. Neben Qualifizierungs-



teresse bzw. -potenzial können u. a. auch Einsatzflexibilitäten aufgezeigt oder Anforderungsprofile komplettiert werden.

Struktur einer Qualifikationsmatrix

Betrieb	Tätigkeiten zusammengefasst in Aufgaben	z. B. Drehbearbeitung			z. B. Rechnungseingang		z. B. Zertifikate	
		Masch. A	Masch. B	...	Erfassung	Kontrolle		
	Einzeltätigkeiten im Arbeitsbereich							
Beschäftigte in einem Arbeitsbereich	Bewertungskategorien z. B. von 1 (geringe Kenntnis) bis 4 (ausgeprägte Fähigkeit)							
Hans Sachs								
Lena Klar								
...								

Eine Qualifizierungsmatrix strukturiert Qualifikationen und ordnet sie zu. Für die **Ermittlung eines Beherrschungsgrades** von Tätigkeiten (Ist-Stand) bietet sich an, diese sowohl von Vorgesetzten als auch zunächst von den Beschäftigten einschätzen zu lassen. Damit kann eine Verbesserung der Akzeptanz erzielt werden. Im weiteren Vorgehen wird ein Sollwert formuliert und dem Ist-Stand gegenüber gestellt. So wird ein eventueller Qualifizierungsbedarf sichtbar.

Für eine ausführliche Darstellung – nicht nur – zum Vorgehen bei der Entwicklung einer Qualifizierungsmatrix siehe die Publikation der inqa, Interne Potenziale, Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen, entfalten.



Potenziale erkennen und Nutzen



Aufstiegsmöglichkeiten oder Umstiegsnotwendigkeiten bedienen

Für die Interessenvertretung ist es interessant, eine Qualifizierungsmatrix aus der Perspektive der Beschäftigten aufzustellen und **erworbene Qualifikationen in Kompetenzkategorien zuzuordnen**. Damit wird das Potenzial der einzelnen Beschäftigten umfassender – über die rein fachlichen Kompetenzen hinaus – sichtbar. Diese Darstellung empfiehlt sich, wenn berufliche Entwicklungswege aufgezeigt werden müssen, um interne Aufstiegsmöglichkeiten oder Umstiegsnotwendigkeiten personell zu bedienen. Die Fokussierung auf die Potenzialentfaltung und -entwicklung der eigenen Beschäftigten ist ein wichtiges Vorgehen, um Bedarfe zu entdecken.

	Fachliche Kompetenzen										
Name	LKW Führerschein	Stapler Führerschein	Angelernte Bereiche							Zusatzfunktion	
			Leitstelle	Zoll	Entladung	Lagerbereich 1	Lagerbereich 2	Endverpackung	Verladung	Gruppensprecher:in	Gefahrgut
Mustermann, Max		x			x	x		x	x		x

	Persönliche Kompetenz							
Name	Zertifikate und Abschlüsse				Fähigkeiten		Ehrenamt	
	Fachkraft für Lagerlogistik	Betriebswirt	Meister	Bachelor	Fremdsprache	Excel, Word, PowerPoint, Teams	Freiwillige Feuerwehr	Rotes Kreuz/ Malteser
Mustermann, Max	x				x	x		

Weitere Arbeitshilfen zur Bedarfsermittlung befinden sich im Anhang in der Linkliste.

4.2.2 Das Qualifizierungsgespräch oder Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräch und Qualifizierung getrennt behandeln

Es empfiehlt sich, das Qualifizierungsgespräch gesondert und nicht im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zu führen. Wenn es dennoch als gemeinsames Gespräch geführt wird, sollten die Bereiche Mitarbeitergespräch und Qualifizierung getrennt behandelt werden.



Gespräche im Arbeitskontext sollten vorbereitet werden. Zum einen sind organisatorische Aspekte zu beachten (z. B. Ort und Zeit, siehe auch weiter unten). Aber auch eine inhaltliche Vorbereitung ist für die Beschäftigten essenziell, um mögliche Interessen an Qualifizierung oder Weiterbildung zu verabreden. Im Folgenden dazu beispielhafte Fragen zur Einschätzung der Arbeits- und Qualifikationssituation, die im Vorfeld durchdacht werden sollten. Sie können auch als Fragen im Gespräch gestellt werden und Grundlage für eine gemeinsame Erörterung zur Situation und Verabredung sein.

Fragen für die Vorbereitung eines Qualifizierungsgesprächs:

- Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeit?
- Fühle ich mich meinen Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?
- Welche Umstände waren für den Erfolg meiner Tätigkeit förderlich?
- Haben sich die Anforderungen und Aufgaben in der Arbeit verändert (z. B. durch technische oder organisatorische Maßnahmen)? Sind Aufgaben hinzugekommen? Wenn ja, welche?
- Welche Arbeitsbereiche im Unternehmen, die ich selbst kenne, wären aufgrund meiner Fähigkeiten für mich geeignet?
- Waren in der Vergangenheit meine Arbeitsziele und Aufgaben angemessen und war die vereinbarte Arbeitsplanung genügend durchdacht? Wenn nein, bitte kurze Begründung.
- Was hat mich bei meiner Arbeit behindert?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen sind aufgrund der gegenwärtigen und zu erwartenden Arbeitsanforderungen notwendig?
- Worin sehe ich die persönlichen Entwicklungsziel
- Was kann das Unternehmen für meine berufliche Weiterbildung tun oder veranlassen?

Für die Interessenvertretung sind wichtige Fragen zum Qualifizierungsgespräch im Vorfeld zu klären:

- Ist der Anspruch auf das Qualifizierungsgespräch bei den Beschäftigten bekannt?
- Gibt es Qualifizierungswünsche von den Beschäftigten, die jetzt schon formuliert werden?
- Setzen sich die Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz ausführlich auseinander?
- Wie wird das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten im Betrieb eingeschätzt?
- Gibt es eine ausreichende Vorbereitung der Beschäftigten für das Qualifizierungsgespräch im Betrieb?



- Werden die Vorgesetzten auf das Gespräch vorbereitet?
- Wird der Betriebsrat in der Vorbereitung des Qualifizierungsgesprächs von der Unternehmensleitung mit einbezogen? – Oder macht er von sich aus ein Angebot zur Vorbereitung an die Beschäftigten?
- Wird die Vorbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch in der Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung ausreichend berücksichtigt?
- Gibt es ein vereinbartes Formblatt »Gesprächsprotokoll«? Wo werden die Gesprächsprotokolle aufbewahrt?
- Eine Vorbereitung kann im Vorfeld mit einem Mitglied des Betriebsrates stattfinden. Ein Betriebsrat kann auf Verlangen des Beschäftigten auch am Gespräch mit dem Vorgesetzten teilnehmen.

Weitere Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung eines Qualifizierungsgesprächs

1. Rechtzeitige Vereinbarung eines Gesprächstermins zwischen Arbeitgebervertreter*in und Beschäftigtem (mindestens eine Woche im Voraus).
2. Das Gespräch sollte ausreichend ausführlich und intensiv sein (ca. 30 Minuten).
3. Inhaltliche Vorbereitung des Vorgesetzten und des/der Beschäftigten.
4. Das Gespräch sollte mit der notwendigen Ruhe in einer offenen und partnerschaftlichen Atmosphäre geführt werden.
5. Störungen sollten möglichst vermieden werden.
6. Konstruktiv und offen sollten die einzelnen Punkte anhand eines strukturierter Gesprächsleitfadens besprochen werden, den die Beschäftigten vor dem Gespräch zur Vorbereitung erhalten.
7. Das Gesprächsergebnis (Ergebnisprotokoll) ist schriftlich festzuhalten und jeweils als Kopie den Beschäftigten und der Personalabteilung zuzusenden.

4.2.3 Bedürfnisse aus der Perspektive des Beschäftigten ermitteln

Bestehende Kompetenzen erheben und Potenziale der Beschäftigten in Erfahrung bringen

Bei der Bestandsaufnahme zu Potenzialen, Zielen und Voraussetzungen der Beschäftigten für Qualifizierung und Weiterbildung steht die Erfassung und Reflexion individueller Bedürfnisse einzelner Beschäftigter im Fokus. Ihr Bedürfnis zur beruflichen Entwicklung heißt es, mit in die Planungen und Entscheidungen zur betrieblichen Personalentwicklung einzubringen.

Im Tarifvertrag Bildung der Metall- und Elektroindustrie ist ausdrücklich formuliert, dass die Wünsche zur persönlichen beruflichen Weiterbildung durch den



Betriebsrat mindestens einmal jährlich zu ermitteln und zu dokumentieren sind (siehe Kapitel 2 in diesem Abschnitt: Übersichten zu Regelungen der Tarifverträge Bildung/Qualifizierung).

Befragungen und Gespräche der Interessenvertretung mit den Beschäftigten sind hier die Mittel der Wahl, um verwertbare Antworten zu bekommen.

Für diese Gespräche mit einzelnen oder auch mit Gruppen von Beschäftigten benötigt die Interessenvertretung einen Gesprächsleitfaden bzw. Fragebögen, die durch das Gespräch führen. Einzelne Fragebögen als Quellen für mögliche Fragenkonstellationen haben wir bereits vorgestellt (siehe Kapitel 4.1, Partizipative Kompetenzanalyse).

Der Fragebogen **KoRA: Kompetenz – Reflexion – Antizipation** ist ein Instrument, mit dem wir die Anregung geben, einen bisherigen Arbeits- und Berufsweg einmal in Ruhe anzuschauen, das Erlernte und die in der Arbeit erworbenen Kompetenzen zu betrachten, das in der Arbeit entstandene Erfahrungswissen aufzuspüren. KoRA ist ein ganz persönliches Instrument, den eigenen Standort zu bestimmen und über neue berufliche Ziele nachzudenken.

KoRA hilft, Qualifikationen und Kompetenzen zu entdecken, die nicht in jedem Fall bewusst sind, die aber in einem Berufsleben eine Rolle spielen können (Reflexion). Dazu wird ein Nachdenken angeregt über das, was ich bereits kann. Antizipation heißt Vorausschauen (was kommt auf mich zu und was will ich zukünftig erreichen?).

KoRA führt mit acht Kapitel durch den Arbeits- und Berufsweg und seine Perspektive:

1. Berufsausbildung
2. Beschäftigungsverhältnisse in anderen Unternehmen
3. Fort- und Weiterbildung
4. Sprachliche Kompetenzen
5. Mein persönlicher Arbeitslebenslauf im jetzigen Unternehmen
6. Kompetenzen und Erfahrungen, die ich in der Freizeit erworben habe
7. Kompetenzen und Erfahrungen, die ich in ehrenamtlichen Tätigkeiten erworben habe
8. Meine persönliche Bilanz

KoRA ist ein ideales Instrument, um sich auf das Qualifizierungsgespräch vorzubereiten. Den vollständigen Fragebogen, der auch gern an eine betriebliche,

Fragebogen KoRA



persönliche Situation angepasst werden kann (und sollte) stellen wir hier zur Verfügung.

Ebenfalls kompetente Unterstützung im Rahmen

- der Ermittlung von persönlichen Bedürfnislagen zu Fragen der beruflichen Entwicklung,
- der Reflexion von Kompetenzen und Potenzialen sowie
- den Möglichkeiten mit Weiterbildung »weiterzukommen«

bietet das umfassende Angebot der Bundesagentur für Arbeit mit Informationen rund um Weiterbildung und Umschulung, Online-Tests, Weiterbildungskursen und Arbeitsmarkt-Förderinstrumente:

Mein NOW enthält für diesen Arbeitsschritt, der Ermittlung auch von Bedürfnissen, insbesondere den »New Plan«: – New Plan – Online-Tool zur beruflichen Entwicklung | mein NOW. eigenen Stärken, um eine neue Perspektive zu finden oder im Beruf vorankommen.

Das Informations- und Beratungspaket der Bundesagentur für Arbeit (BA) ist abrufbar unter www.mein-now.de.

Finde die passende
Weiterbildung



Ziel des Portals ist es, ein zentrales und niedrigschwelliges Online-Eingangsportal zum Thema berufliche Weiterbildung anzubieten. »Mein NOW« bietet damit Orientierung und macht das komplexe System der beruflichen Weiterbildung für die Zielgruppen digital an einem Ort zugänglich.

»Mein NOW« ist für **Menschen im Erwerbsleben**, die sich beruflich weiterentwickeln möchten, und **Arbeitgeber*innen**, die auf der Suche nach geeigneten Weiterbildungen für ihre Beschäftigten sind sowie **Weiterbildungs-anbietende**, die die Reichweite ihrer Weiterbildungsangebote vergrößern möchten.

Mein NOW steht für »Nationales Onlineportal für berufliche Weiterbildung« und bündelt Informationen und Angebote der beruflichen Weiterbildung. Dieses zentrale digitale Portal, beinhaltet **Informationen zu Berufen und Weiterbildungsangebote**, Unterstützung bei der **Erschließung beruflicher Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten**, einen digitalen Zugang zu **Förder- und Beratungsmöglichkeiten**, entsprechend auch passende Informationen und Angebote für Unternehmen, um Qualifizierungsbedarfe ihrer Beschäftigten zu decken.



4.3 Schritt 2: Personalentwicklung planen und entscheiden

Personalentwicklungsmaßnahmen planen und im Interesse der Beschäftigten auf den Weg bringen rückt **Informationen** zu den

- Weiterbildungsangeboten- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen selbst,
- Beruflichen Entwicklungswegen und Perspektiven einer betrieblichen Kompetenzentwicklung,
- betrieblichen und persönlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen,
- bestehenden Förderinstrumenten

in den Vordergrund.

Qualifizierung und Weiterbildung planen heißt:

Die **Planungsgespräche zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat** werden auf der Basis der Ermittlung von Bedarfen und Bedürfnissen, was an Weiterbildung oder Qualifizierung notwendig ist, vorliegenden Anforderungen aus betrieblichen Analysen, gesetzlichen Anforderungen, tarifvertraglichen Regelungen geführt und Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungspläne erstellt.

Dabei ist ein besonderer Blick auf die Bildungsmaßnahme aus der Perspektive der lernenden Beschäftigten zu werfen, damit zielgruppengerechte und lernerfolgversprechende Bildungsarrangements angeboten und durchgeführt werden können. Zudem heißt es, Antworten auf zahlreiche Fragen zu geben, damit ein wirkungsvoller Qualifizierungs- und Weiterbildungsplan entsteht. **Schließlich wird entschieden, wer, wann, welche Maßnahme unter welchen Bedingungen durchlaufen wird.**

Wirkungsvoller
Qualifizierungs-
und Weiterbil-
dungsplan entsteht

Checkliste für Planungsprozesse von Bildungsmaßnahmen:

- Welche veränderte Kompetenzanforderungen in der Aus- und Weiterbildung sollen prioritär aufgegriffen werden? Welche fachlichen und überfachliche Themen der aktuellen Transformation/der Digitalisierung haben einen hohen Stellenwert?
- Welche entsprechenden Lernziele und Qualifizierungsmotive müssen formuliert werden?
- Welche Art von Bildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahme passt zur Zielgruppe und den Anforderungen aus den inhaltlichen Zielsetzungen?
- Wer hat welche Voraussetzungen zur Weiterbildung? U. U. weitere Qualifizierungsgespräche führen.



- Welche Lern- und Entwicklungswege (zu Fortbildungsmöglichkeiten siehe Broschüre »Horizonte erweitern«) können aufgezeigt werden?
- Wie können Beschäftigte für häufige Veränderungen fit gemacht werden?
- Ist Lernen in der Arbeit/im Arbeitsprozess möglich? Welche Lernplattformen mit welchen Zugängen und Weiterbildungsformaten werden ausgewählt?
- Welche Unterstützung durch Bildungsdienstleister ist notwendig?
- Welche Rahmenbedingungen sind gegeben: Ort, Zeit, Lernmittel etc.?
- Wo kommen geeignete Trainer her?
- Wie können Beschäftigte unterstützt werden, denen Grundwissen fehlt?
- Welche Förderquellen sollten genutzt werden?

Horizonte Erweitern



Weitere, wichtige Fragen der Interessenvertretung bei den Planungsgesprächen sind außerdem mit Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten versehen, wie z. B.

- Welche Auswahlkriterien bestimmen die Teilnahme an Qualifizierungen, Bildungsmaßnahmen und Personalentwicklung?
- Welche Auswahlkriterien bestimmen wieviel Auszubildende eingestellt werden?
- Wer genießt besonderen Förderungsbedarf?
- Sollte jemand aus Gleichstellungsgründen gesetzt werden?

Für die Interessenvertretungen verweisen wir an dieser Stelle auf eine Auswahl an Material zur Vorbereitung der Gespräche mit den Arbeitgebern, für eine effektive Argumentationskette und dem erfolgreichen Einsatz für mehr Qualifizierung und Weiterbildung. Zahlreiche Checklisten zur Einschätzung und Orientierung bei Rahmenbedingungen z. B. welche Arbeitszeit-Arrangements Qualifizierung und Berufliche Weiterbildung in welcher Lebensphase fördern, hält die Info- und Toolbox des BMBF für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte: Berufliche Weiterbildung im Betrieb, bereit.

Toolbox



Neben den Rahmenbedingungen sind insbesondere die **Auswahl der Methoden, bzw. des Methodenmix, mitentscheidend über den Zugang und Lernerfolg** während der Bildungsmaßnahmen. Mit dem Blick auf das Methodenspektrum verbinden sich aktuell insbesondere Fragen zum Lernort, Lernplattformen und dem Lernen in der Arbeit.

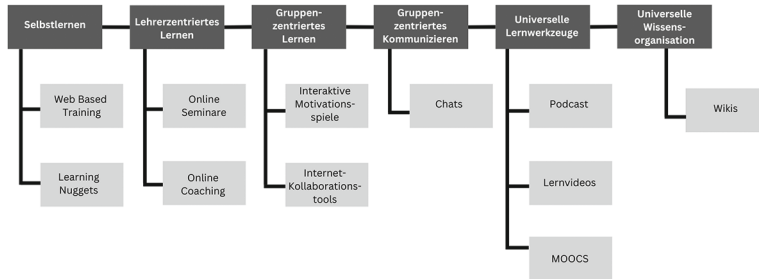
4.3.1 Methoden der Weiterbildungspraxis

Bei der Auswahl einer Methode ist die Lernerfahrung der Zielgruppe ein wichtiges Kriterium. Vor der Festlegung gilt es auch zu wissen, welche Erfahrungen,



Einstellungen und Routinen haben die potenziellen Teilnehmenden mit den einzelnen Lernmethoden bisher gesammelt. Einen Überblick über Lern-Methoden gibt folgende Abbildung:

Lern-Methoden



Die Methodenauswahl kann ein entscheidendes Kriterium für den Zugang zu Maßnahmen der Weiterbildung und Qualifizierung sein. Letztendlich steht die Frage im Raum: Welche Lernformen sollten verbessert oder verstärkt angeboten werden? Dazu ein Überblick:

Die wichtigsten Methoden der Weiterbildungspraxis

Seminare: Dienen der Vermittlung von fachlicher und methodischer Kompetenz. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, fachliches Wissen in einem definierten Zeitraum aufzunehmen.

Workshops: Eine Form der Gruppenarbeit und des Gruppenlernens. Sie werden von einem Moderator begleitet, der den Prozess steuert. Ziel eines Workshops ist die Erarbeitung eines Ergebnisses zu einer bestimmten Aufgabenstellung in einem definierten Zeitraum.

Trainings: Ermöglichen die Erweiterung des Verhaltensrepertoires. Im Mittelpunkt steht dabei das Reflektieren und Verändern des individuellen Verhaltens. Inputs durch den Trainer werden nicht nur kognitiv nachvollzogen, sondern auch eingeübt.

Training on the Job: Erlernte Qualifikationen und Verhaltensweisen werden vor Ort, am Arbeitsplatz, ausprobiert und in den Arbeitsalltag implementiert. Der Trainer liefert Feedback, dient als Ressource für den Trainee.



Learning by doing: Lernen, indem man das zu Erlernende selbst ausübt. Beispiel: So ist es unmöglich, Schwimmen nur in der Theorie zu erlernen.

Individuelles Coaching: Zielorientierte und professionelle Begleitung, mit deren Hilfe die Ziele des Lernenden realisiert werden. Die Lösung seiner Probleme und die Verwirklichung seiner Ziele ist Gegenstand der Begleitung.

Computer based training (CBT): CBT hat das Ziel, mit dem sogenannten »Edu-tainment« lebenslanges Lernen zu ermöglichen. CBT wird leider vielfach von Computerspezialisten programmiert, die nur eine unzureichende oder keine didaktische Ausbildung haben. CBT setzt die Akzeptanz des Mediums bei den Benutzern voraus.

Supervision im Team: Ist eine Form der Beratung, die berufliche Zusammenhänge thematisiert. Ziel der Supervision ist, die Verbesserung der beruflichen Praxis zu fördern. Fälle aus der beruflichen Praxis werden an Fixterminen gemeinsam mit anderen Gruppen- oder Teammitgliedern diskutiert und Lösungen erarbeitet.

Selbstgesteuertes Lernen: Beim selbstgesteuerten Lernen bestimmt der Schüler allein das Lernziel, den Lerninhalt und die Lernform. Es wird vorausgesetzt, dass der Lernende in der Lage ist, sich selbst zum Lernen zu motivieren.

Fallstudien und Planspiele: Sollen den oft mühsamen Weg von der reinen Theorie in die Praxis erleichtern. Mit Fallstudien und Planspielen lässt sich bestehendes Fachwissen intensivieren und praxisnah ausprobieren – ohne sich in der Realität gleich die Finger zu verbrennen.

Blended Learning: Der Begriff Blended Learning hat sich erst im Jahr 2001 etabliert und beschreibt eine Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen mit E-Learning. Frei übersetzt steht Blended Learning für vermischtes Lernen oder hybrides Lernen. Die Herausforderung besteht darin, die Mittel und Methoden zielgerecht zu kombinieren (mehr dazu in Kapitel 4.4.1. in diesem Abschnitt).

Quelle: <https://blog.resource-people.de/0302/thema.php>.

4.3.2 Lernplattformen – Lernmanagementsysteme

Es gibt zahlreiche Plattformen, die sich gut für Blended-Learning-Arrangement eignen. Zahlreiche kommerzielle Plattformen bieten ein Gesamtpaket aus Lern-



managementsystem (LMS) und Inhalten, die auf bestimmte Themenbereiche oder Zielgruppen zugeschnitten sind, wie z. B.

- **»moodle«, ein Open-Source-LMS**, ist kostenfrei verfügbar und wird mit den eigenen Inhalten gefüllt, nach den eigenen Bedürfnissen gestaltet;
- **vitero inspire ist Software aus der Fraunhofer-Forschung** für moderierte und wirksame Sessions für Live-Trainings, Workshops und Events;
- **»canvas«, ein umfassendes, kommerzielles LMS** mit Tools für Gruppenarbeit und Interoperabilität;
- **Kommunikationsplattformen wie WebEx, Zoom oder Teams** mit KI-Funktionen, Videokonferenzen und Co-Creation-Tools, können gut für Unternehmensmeetings und Webinare im Rahmen von Blended-Learning- Arrangement eingesetzt werden.

Die Auswahl einer adäquaten Plattform ist entscheidend für den Erfolg eines Lernprogramms. Anbei einige Kriterien, die bei der Entscheidung für eine Plattform helfen können:

- **Benutzerfreundlichkeit:** Die Plattform sollte intuitiv und einfach zu bedienen sein, sowohl für die Lernenden als auch für die Administratoren.
- **Funktionalität:** Die Plattform sollte notwendige Funktionen bieten, wie z. B. Videokonferenzen, Diskussionsforen, Quizze, und die Möglichkeit, Lernmaterialien hochzuladen.
- **Integration:** Die Plattform sollte sich nahtlos in bestehende Systeme und Tools integrieren lassen, wie z. B. E-Mail, Kalender und andere Lernmanagementsysteme.
- **Skalierbarkeit:** Die Plattform sollte wachsen können und auch bei steigender Nutzerzahl stabil bleiben.
- **Datenschutz und Sicherheit:** Ist die Anpassung der Plattform entlang den gültigen Sicherheitsstandards und Datenschutzrichtlinien möglich?
- **Support und Schulung:** Lernangebote in dieser Form sollten immer auch umfassenden Support und Schulungen anbieten, um sicherzustellen, dass die Plattform effektiv genutzt werden kann.
- **Kosten:** Sind alle Kosten, sowohl die initialen Kosten als auch die laufenden Kosten für Wartung und Support berücksichtigt?

Die Auswahl einer Lernplattform, eines Lernmanagementsystems ist sicherlich nicht trivial und kann fehlerhaft sein. Die folgende Übersicht zeigt einige häufig gemachte Fehler, die zugleich auf Regelungs- und Gestaltungsbereiche hinweisen, die eine Interessenvertretung auffordern, sich zu beteiligen und mitzubestimmen.

- **Zugang:** Wer hat bzw. soll Zugang zu dem plattformunterstützten Lernen mit welcher Rolle erhalten? Sind Fragen zur Arbeitszeit in dem Zusammenhang erörtert, geregelt?



- **Zu hohe Komplexität:** Eine Plattform zu wählen, die zu viele Funktionen bietet, kann die Benutzerfreundlichkeit beeinträchtigen. Es ist wichtig, eine Plattform zu wählen, die die richtigen Funktionen für spezifische Bedürfnisse bietet, ohne unnötig kompliziert zu sein.
- **Unzureichende Kommunikation:** Mangelnde Kommunikation mit den Lernenden und Trainern kann zu Missverständnissen und Frustration führen. Wie kann sichergestellt werden, dass alle Beteiligten gut informiert sind und die Plattform effektiv nutzen können?
- **Fehlende Anpassung:** Eine Plattform zu wählen, die nicht an die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppen und Ziele des Unternehmens angepasst werden kann, ist ein häufiger Fehler. Was sind die Anforderungen? Ist die Plattform flexibel genug?
- **Kostenüberraschungen:** Die Gesamtkosten der Plattform sind nicht vollständig berücksichtigt. Versteckte Kosten für Upgrades, Support oder zusätzliche Funktionen können zu unerwarteten Ausgaben führen.
- **Unzureichende Schulung und Support:** Eine Plattform zu wählen, die nicht genügend Schulungs- und Supportoptionen bietet, kann die Implementierung und Nutzung erschweren.
- **Datenschutz und Sicherheit vernachlässigen:** Die Sicherheits- und Datenschutzanforderungen der Datenschutzverordnungen sind nicht ausreichend erfüllt und vereinbart.

4.3.3 Lernen in der Arbeit

Schlüsselfaktor für
die betriebliche
Bildungsarbeit

»Ein Dreh- und Angelpunkt für die Entwicklung der betrieblichen Bildung ist die Renaissance des Lernens in der Arbeit und der ihr zugrunde liegende allgemeine Wandel der Arbeit und der Qualifikationsanforderungen. Mit diesem Wandel wird die betriebliche Bildungsarbeit systematisiert, Lernen und Arbeiten werden verbunden, die Arbeit wird lern- und kompetenzförderlich gestaltet, neue Lernformen inmitten der Arbeit einschließlich des E-Learnings werden eingeführt und Beratung und Begleitung in und bei der Arbeit nehmen zu. Dem informellen, also dem nicht geplanten, beiläufigen Lernen im Prozess der Arbeit kommt für die kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb eine entscheidende Rolle zu. Als Schlüsselfaktor ist das Lernen im Prozess der Arbeit anzusehen, ein Lernen in und bei der Arbeit anhand realer beruflicher Tätigkeiten, die als Arbeits- und Lernaufgaben schriftlich fixiert und als Lernmaterialien bereitgestellt werden. Der Arbeitsort ist zugleich Lernort, und der Ernstcharakter der Arbeit betont die Bedeutung von Erfahrung, Motivation und sozialen Bezügen. Praxisanleiter/innen und z. T. auch Führungskräfte begleiten das Arbeiten und



Lernen.« (Peter Dehnbostel in seiner aktuellen Auflage des Fachbuches zu »Betriebliche Bildungsarbeit«, Schneider-Verlag, 2022, S. 64)

Lernen am Arbeitsplatz bietet zahlreiche Vorteile, die sowohl Beschäftigten als auch dem Unternehmen zugutekommen:

- Beschäftigte können das Gelernte sofort in ihrer täglichen Arbeit anwenden, was den Lernprozess effektiver und relevanter macht.
- Schulungen können gezielt auf die spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten und Ziele des Unternehmens abgestimmt werden, was die Effektivität erhöht.
- Lernen am Arbeitsplatz spart dort Zeit und Kosten, wo keine zusätzlichen Reisen oder externe Schulungen erforderlich sind. Trotzdem sollte der Aufwand für didaktisch gestaltetes Lernen nicht unterschätzt werden.
- Beschäftigte haben eher die Möglichkeit, sich kontinuierlich weiterzubilden und ihre Fähigkeiten regelmäßig zu aktualisieren.
- Durch kontinuierliches Lernen entwickeln Beschäftigte bessere Problemlösungsfähigkeiten und können effizienter arbeiten.
- Die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich weiterzuentwickeln, kann die Motivation und das Engagement steigern.
- Gemeinsames Lernen und Weiterbilden stärkt das Gemeinschaftsgefühl und fördert eine positive Unternehmenskultur.
- Unternehmen, die in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten investieren, können Talente besser binden und entwickeln.

Grundsätzlich können Herausforderungen und Problemstellungen dieses Lernens durch sorgfältige Planung, regelmäßige Überprüfung des Trainingsprogramms und eine beteiligungsorientierte Einführung unter Berücksichtigung der Mitbestimmung und von Vereinbarungen überwunden werden. Für das Sicherstellen von Lern- bzw. Qualifizierungsqualität bieten sich Vorgehensweisen an, die sowohl in der Sache als auch im Prozess der Planung helfen können:

- **Klare Lernziele setzen:** Klare und messbare Lernziele für jedes Training. Dies hilft den Teilnehmern, den Zweck des Trainings zu verstehen und ihre Fortschritte zu verfolgen.
- **Interaktive Methoden verwenden:** Interaktive Elemente wie Diskussionen, Gruppenarbeiten und praktische Übungen integrieren. Diese fördern das Engagement und die aktive Teilnahme der Lernenden.
- **Regelmäßiges Feedback geben:** Regelmäßiges Feedback, um den Lernfortschritt zu überwachen und Anpassungen vorzunehmen. Feedback hilft den Lernenden, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und sich kontinuierlich zu verbessern.



- **Erfahrene Trainer einsetzen:** Die Trainer sind gut ausgebildet und erfahren. Sie sind in der Lage, die Lerninhalte effektiv zu vermitteln und auf die Bedürfnisse der Lernenden einzugehen.
- **Technologie nutzen:** Der Einsatz geeigneter Technologien und Tools, um das Training zu unterstützen. Online-Plattformen, Lernmanagementsysteme und interaktive Medien können das Lernen effektiver und ansprechender gestalten.
- **Lernumgebung optimieren:** Eine positive und unterstützende Lernumgebung. Dies umfasst sowohl die physische Umgebung als auch die soziale Atmosphäre, in der die Lernenden sich wohl und motiviert fühlen.
- **Pausen einplanen:** Regelmäßige Pausen einplanen, um kognitive Überlastung zu vermeiden und den Lernenden Zeit zur Verarbeitung der Informationen zu geben.
- **Fortlaufende Weiterbildung der Trainer:** Regelmäßige Weiterbildungsmöglichkeiten für die geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse zum Beispiel die Qualifizierung zum Lernprozessbegleiter*in (siehe Kapitel 4.4 in diesem Abschnitt).

Peter Dehnbostel würdigt das »Lernen in der Arbeit« im Kontext der betrieblichen und beruflichen Bildung mit Blick auf Implikationen, Herausforderungen und Problemstellungen im Beitrag des Kapitels 4.4.2 in diesem Abschnitt.

4.4 Schritt 3: Handlungsauftrag – Bildungsmaßnahmen durchführen

Maßnahmen zur Weiterbildung und Qualifizierung durchführen heißt deshalb stets in Relation zur Zielgruppe:

- Zugänge (technische und organisatorische Bedingungen) zu Angeboten gewährleisten zu haben,
- adäquate Lernmethoden und Trainer ausgewählt zu haben,
- ausreichende Lernmittel bereitzustellen,
- Praxisrelevanz der Lerninhalte und Methoden zu prüfen,
- Erfahrungen in Lerngruppen auszutauschen,
- Transfer an den Arbeitsplätzen vorzubereiten.

Der Blick auf Inhalte, Vorgehen und Rahmenbedingungen, die insbesondere auch für den **Zugang zu Maßnahmen** entscheidend sein können, ist unerlässlich für effektive Personalentwicklungsmaßnahmen.



Zusammengefasst stellt sich die Frage, sind die Lernenden mit der Anlage und den Rahmenbedingungen der Bildungsmaßnahmen vertraut und bereit, sich in dem angebotenen Lernarrangement zu bewegen? Mit fortschreitender Digitalisierung nehmen das Lernen im Prozess der Arbeit und seine Bedeutung zu.

Lernen im Prozess
der Arbeit nimmt
zu

Die **Möglichkeiten des digitalen Lernens** haben in den letzten Jahren die Methodik und Didaktik von Maßnahmen massiv verändert. Klassische Kurse bei Bildungsanbietern im Präsenzlernen werden durch Selbstlernphasen ergänzt. Für Betriebe sind heute Angebote eines »Blended-Learning-Arrangements« oder »Lernen in der Arbeit« die Maßnahmen der Wahl. Als Standard entwickeln sich Bildungsangebote über Lernplattformen (siehe Kapitel 4.3 in diesem Abschnitt). Die Kooperation mit Bildungsanbietern wird entsprechend vielfältiger und anspruchsvoller.

Vielfältiges Ent-
wickeln von Bil-
dungsangeboten

4.4.1 Blended Learning

Blended Learning kombiniert die Vorteile von Präsenzunterricht und E-Learning. Effektives Lernen in diesem Sinne und in einem zunächst aufwendigeren Setting bedeutet bei der Einführung höhere Kosten. Langfristig ist es aber eher auf die effizientere Nutzung von Ressourcen angelegt. An diesem Ansatz wird in der Zukunft einer digitalisierten Arbeitswelt kein Lernangebot, Lernarrangement vorbeikommen. Denn es bietet:

- Lernende können unabhängig von Ort und Zeit auf Lernmaterialien zugreifen.
- Jeder kann in seinem eigenen Tempo lernen und sich auf die Bereiche konzentrieren, die für ihn am wichtigsten sind.
- Durch die Kombination von Videos, Texten, interaktiven Modulen und Präsenzveranstaltungen werden verschiedene Lerntypen angesprochen.
- Die Abwechslung und Interaktivität der Lernmethoden können die Motivation und das Engagement der Lernenden steigern.
- Studien zeigen, dass Blended Learning oft zu besseren Lernergebnissen führt, da es die Vorteile beider Lernmethoden kombiniert.

Ein Beispiel für ein erfolgreiches Blended-Learning-Konzept ist die Kombination von Präsenzseminaren mit Online-Modulen, die den Lernstoff vertiefen und wiederholen. Dies hat sich in vielen Unternehmen als besonders effektiv erwiesen.

Ein effektives Blended-Learning-Programm zu planen, erfordert sorgfältige Überlegungen und strategische Schritte – mit welchen Zielsetzungen der Aufbau eines Lernarrangements angegangen wird. Bewährte Praktiken sind:

- **Zielgruppe analysieren:** Verstehe die Bedürfnisse und Vorkenntnisse deiner Lernenden. Dies ermöglicht es, den Inhalt entsprechend anzupassen und relevanter zu gestalten.



- **Inhalte strukturieren:** Organisiere den Lernstoff in logische Einheiten. Eine klare Struktur erleichtert das Verständnis und die Navigation durch das Material.
- **Technologie auswählen:** Wähle geeignete Tools und Plattformen, die benutzerfreundlich und zugänglich sind. Die richtige Technologie unterstützt den Lernprozess und fördert das Engagement.
- **Interaktive Elemente einbauen:** Integriere interaktive Elemente wie Quizze, Diskussionen und Gruppenarbeiten. Diese fördern das Engagement und die Zusammenarbeit der Lernenden.
- **Kollaboratives Lernen fördern:** Ermutige die Lernenden zur Zusammenarbeit durch Gruppenarbeiten und Diskussionen. Kollaboratives Lernen stärkt das Verständnis und die Anwendung des Gelernten.
- **Präsenz- und Online-Phasen kombinieren:** Kombiniere sinnvoll Präsenz- und Online-Lernphasen, um die Vorteile beider Methoden zu maximieren. Eine gute Balance ist entscheidend.
- **Feedback einholen:** Sammle regelmäßig Feedback von deinen Lernenden, um den Kurs kontinuierlich zu verbessern. Feedback ist ein wertvolles Werkzeug zur Optimierung des Programms.

4.4.2 Lernen im Prozess der Arbeit

Die Transformation, auch in der Frage wie Bildung im digitalen Zeitalter angelegt sein wird, soll Anlass sein, noch einmal auf das Thema »Lernen in der Arbeit« aufzunehmen. Das folgende Kapitel dazu zieht die Betrachtung von Peter Dehnbostel heran, der in der neuesten Auflage seines Fachbuchs zur betrieblichen Bildungsarbeit die weiteren Entwicklungen einer Didaktik kritisch hinterfragt (zusammengestellt aus: Fachbuch Betriebliche Bildungsarbeit, Peter Dehnbostel, Schneider Verlag, 2022, bearbeitet Thomas Habenicht).

Lernen gewinnt an
Bedeutung

Seit der Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte und dem Beginn der Digitalisierung gewinnt das Lernen in der Arbeit zunehmend an Bedeutung. Der digital getriebene Strukturwandel der Arbeitswelt wird erheblich beschleunigt und hinterlässt in der betrieblichen Bildungsarbeit nachhaltige Wirkungen. So u. a. in der Stärkung der digitalen Medien und Technologien und ihren Auswirkungen auf das Lernen im Prozess der Arbeit sowie in Veränderungen des Lernorts Arbeitsplatz – Stichwort Homeoffice und Coworking Places – und damit verbundener Lernkonzepte, Vernetzungen und Lernformen, wie

- Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess
- Lernen durch Unterweisung, Instruktion und Begleitung am Arbeitsplatz
- Lernen durch Integration von informellem und formalem Lernen



- Lernen durch Praktika und betriebliche Erkundungen
- Lernen über Lehrplanbezüge, Arbeitsaufgaben und Simulationen

Dieses Lernen bietet durchaus zahlreiche Vorteile. Aber es gibt auch einige Herausforderungen, die berücksichtigt werden müssen:

- **In der direkten Anwendung** liegt auch das Potenzial für Fehler (aus denen allerdings wieder wunderbar gelernt werden kann).
- **Potenzielle Zeitersparnis** im Kontext der Nähe von Arbeit und Lernen: Lernen braucht immer Zeit! Und eine Lernprozessbegleitung oder Mentor*in muss ebenfalls von der Arbeit freigestellt werden.
- **Inkonsistente Trainingsqualität:** Abhängig von Mentor/Mentorin kann das informelle Training für die einzelnen Lernenden unterschiedliche Trainingsniveaus bedeuten.
- **Die Verwendung veralteter Trainingsmaterialien** kann dazu führen, dass die Beschäftigten nicht die neuesten Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, die für die aktuellen Herausforderungen erforderlich sind und letztendlich auch demotivierend wirken.
- Entsprechend können **informelle Lernarrangements** ohne eine klare Struktur und definierte Lernziele u. U. ineffektiv sein und die Lernenden können sich überfordert fühlen.

Peter Dehnbostel formuliert sechs Entwicklungs- und Gegenstandsbereiche, die den Hintergrund für die Weiterentwicklung betrieblicher Bildungsarbeit bilden. Damit verbinden sich sowohl **wichtige Zielsetzungen** für das Lernen als auch aufgezeigt wird, **was gestaltet und vereinbart werden sollte**, wenn im Unternehmen stärker das Lernen in der Arbeit in den Vordergrund rückt:

Entwicklungs- und Gegenstandsbereiche

- die betriebliche Kompetenzentwicklung zielt auf die umfassende berufliche Handlungskompetenz, eine reflexive Handlungsfähigkeit und digitale Kompetenzen;
- Lernen im Prozess der Arbeit wird ausgebaut, digitales arbeitsintegriertes Lernen entwickelt sich als Bestandteil digitaler Arbeit;
- arbeitsbezogenes Lernen differenziert sich, betriebliche Lernkonzepte werden eingeführt;
- Lernorte und Lernräume entgrenzen und erweitern sich;
- neue Lernorganisationsformen und Lernbegleitungsformen inmitten der Arbeit entstehen;
- die Arbeit wird lern- und kompetenzförderlich gestaltet, in der Arbeit erworbene Kompetenzen werden validiert und anerkannt.

Mit der Ablösung des in der herkömmlichen Industriegesellschaft vorherrschenden Taylorismus entstehen in der Arbeit neue Lernanforderungen, Lernpoten-



ziale und Lerngelegenheiten. Es findet ein **handlungs- und aufgabenbezogenes authentisches Lernen** statt, das arbeitsorganisatorisch und arbeitsmethodisch gefordert und gefördert wird. Für die Berufs- und Weiterbildung bietet es neue Kompetenz-, Qualifizierungs- und Bildungsmöglichkeiten, die sich unmittelbar im Arbeitshandeln, darüber hinaus aber auch in Lernkonzepten und in Arbeiten und Lernen verbindenden Lernformen innerhalb und auch außerhalb der Arbeit niederschlagen.

Entwicklung der betrieblichen Bildungsarbeit

Anstelle des Begriffs »Lernen im Prozess der Arbeit« werden häufig auch die Begriffe »arbeitsgebundenes Lernen« oder nur »Lernen in der Arbeit« gebraucht. Entscheidend für die **Entwicklung der betrieblichen Bildungsarbeit sind die Restrukturierung von Organisationen und die Digitalisierung der Arbeit** sowie die damit verbundenen erheblich gewachsenen Lern- und Qualifikationsanforderungen. Es geht ebenso um unternehmenskulturelle Zielsetzungen und normative sowie soziale Setzungen, die u. a. über Managementkonzepte und betriebliche Aushandlungen zwischen der Unternehmensleitung und Interessensvertretung in die betriebliche Bildungsarbeit Eingang finden.

Für das wachsende Lernen im Prozess der Arbeit gilt, dass unter den Bedingungen digitaler Arbeit ein **arbeitsintegriertes Lernen entsteht, das seinerseits konstitutiver Bestandteil des Arbeitens** ist. Wie die Weiterbildungserhebung des IW Köln aus dem Jahr 2020 zeigt, erfährt die Beteiligung an dem als »Weiterbildungsform« bezeichneten »Lernen im Prozess der Arbeit« mit 85,1 Prozent den höchsten Wert aller berücksichtigten Formen. Mit knapp 14 Prozent weist diese Weiterbildungsform auch den größten Zuwachs im Zeitraum von 2007 bis 2019 auf, wobei dieser Form »unter anderem Unterweisungen durch Kollegen, Vorgesetzte oder externe Trainer, Mentoringprogramme, Workshops und Einweisungen in neue Hard- und Software oder Maschinen« zugeordnet sind.

Digitales Lernen

Mit dem digitalen Lernen ist das Lernen im Prozess der Arbeit aber durchaus weiter zu fassen. Dabei handelt es sich beim digitalen Lernen um einen Sammelbegriff, der sich auf das Lernen in digitalen Arbeitsumgebungen bezieht, die sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, cyber-physischen Systemen, Robotik und andere digitale Technologien auszeichnen.

Das Lernen, zumal das informelle Lernen, geht damit weit über das E-Learning und das Lernen mit digitalen Medien hinaus. Die Beschäftigten nutzen in wachsendem Maße interaktive Lernformen wie Videos, Blended Learning, Webinare, Lernplattformen, ChatBots, Mobile Learning und auch Instrumente der Virtual und Augmented Reality, und zwar sowohl als organisierte Lernangebote wie auch als integrierte informelle Lerngelegenheiten beim Arbeitshandeln. In der



Arbeit übernehmen dabei die digitalen Technologien in der Mensch-Maschine-Interaktion zunehmend die Funktionen, die in Bildungseinrichtungen digitalen Medien zukommen.

Dieses **digitale Lernen ist als arbeitsintegriertes Lernen zu charakterisieren, so P. Dehnbestel**. Es ist konstitutiver Bestandteil digitalen Arbeitens und erfolgt im Arbeitsvollzug, sei es bei der Arbeitsplanung, der Arbeitsverrichtung oder der Arbeitsbewertung. Dabei erweitert es sich um die besonderen Formen des innertechnologisch maschinellen und algorithmischen Lernens. Insbesondere ergibt sich beim Einsatz der Schlüsseltechnologie der Künstlichen Intelligenz ein eng verzahnter Austauschprozess zwischen künstlicher und menschlicher Intelligenz. Diese Interaktion kann im wechselseitigen Lernen zu einer Synthese zwischen künstlichen und menschlichen Kompetenzen führen.

Zusammengefasst kann arbeitsintegriertes Lernen folgendermaßen bestimmt werden:

Arbeitsintegriertes Lernen ist, wie der Begriff bereits sagt, ein Lernen, das per se in die Arbeit einbezogen wird. In der restrukturierten digitalen Arbeit ist es konstitutiver Bestandteil des Arbeitens und wirkt rekursiv auf Arbeits-Lern-Prozesse zurück. Als Teil von Arbeitshandlungen findet es üblicherweise en passant bzw. informell statt; es ist ein Lernen über Erfahrungen, die in und über Arbeitshandlungen gemacht werden. Es kann aber auch gezielt mit intentionalem Lernen in der Arbeit verbunden werden. Betriebliche Lernformen wie Coaching, Lernbegleitung und Online-Communities sind Beispiele, die das informelle mit organisiertem Lernen verbinden. Darüber hinaus erfassen und umfassen betriebliche Lernkonzepte wie situatives und selbstgesteuertes Lernen das arbeitsintegrierte Lernen. Festzustellen bleibt, dass das arbeitsintegrierte Lernen ein notwendiger und konstitutiver Bestandteil digitaler Arbeit ist.

Hier liegt auch der gravierende Unterschied zur arbeitsteiligen und repetitiven Arbeit in der herkömmlichen Industriegesellschaft. Diese war – technologisch und betriebswirtschaftlich begründet – aller Lern- und Innovationsansprüche enthoben, sie wurden unter Ausschluss von Ungewissheits-, Selbststeuerungs- und Lernsituationen geplant und angeordnet. Waren **Arbeiten und Lernen** im herkömmlichen Industriezeitalter prinzipiell getrennt, sind sie **in der digitalen Arbeit prinzipiell integriert**.

Sicherlich ist das digitale arbeitsintegrierte Lernen mit der Zusammenführung von Arbeiten und Lernen ein Meilenstein in der Geschichte neuzeitlicher Qualifizierung. Gleichwohl bedeutet dies nicht, dass damit per se eine ausgewiesene Kompetenzentwicklung erfolgt und **Lernhemmnisse und Lernwiderstände** be-



seitigt sind, denn diese sind wesentlich auf organisationskulturelle und personalwirtschaftliche Strukturen sowie individuelle Dispositionen zurückzuführen.

Zudem ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung der Arbeit **veränderte und neue Lernhemmnisse** erzeugt. In der Wissenschaft wird auf den Zusammenhang von der Intensivierung der Arbeit über die Beschränkung von Erfahrungs- und Reflexionsmöglichkeiten bis zu psychischen Belastungen verwiesen.

Darüber hinaus ist arbeitsintegriertes Lernen nicht per se qualifizierend und lern- und persönlichkeitsfördernd. Es ist ein betrieblich begrenztes, vor allem im rein informellen Lernkontext beliebiges, zufälliges und situationsverengtes Lernen. Es neigt dazu, die **Lern- und Kompetenzanforderungen unter Effizienz- und Effektivitätskriterien** auf ökonomische und technikzentrierte Zwecksetzungen zu reduzieren. Auch die allgemein vertretene Annahme, dass sich das für Seminare bestehende Transferproblem über das Lernen im Prozess der Arbeit auflöst, greift zu kurz, da der arbeitsgebundene Transfer zumeist nur arbeitsfunktional und nicht kompetenzerweiternd stattfindet.

Damit zeigt sich zugleich eine **der digitalen Arbeit innewohnende Ambivalenz**: Bestehen einerseits erweiterte Lern- und Selbststeuerungsanforderungen, die zugleich eine verstärkte Kompetenzentwicklung nach sich ziehen, so vollzieht sich andererseits die technologische Anpassung und ökonomische Verwertung über eben diese Selbststeuerung und Kompetenzentwicklung und begrenzt sie dabei arbeits- und anpassungsfunktional, wenn auch auf verbreiteter Basis und subjektiv selbstgesteuert.

Erst mit einer **lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung** und der Verschränkung von informellem und formalem Lernen, wie sie im dualen System der Berufsausbildung und dualen Bildungsgängen zum Ausdruck kommt, öffnet sich der Weg zum Erwerb oder zum Ausbau einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz im Rahmen einer erweiterten, die individuelle Bildungsentwicklung einbeziehenden Beruflichkeit, so P. Dehnbostel.

Ambivalenz und Unübersichtlichkeit der Entwicklungen in modernen, zumal digitalen Arbeitsprozessen kann für Lernen in der Arbeit bedeuten, lediglich Anpassungsqualifizierung zu sein, die die Bildungsinteressen und Bedürfnisse der Beschäftigten außer Acht lässt. Nicht mehr und nicht weniger liegt in diesem Aspekt die Initiative der Interessenvertretung begründet, sich zu beteiligen und mitzubestimmen.

(Quelle: Peter Dehnbostel, Fachbuch Betriebliche Bildungsarbeit, Schneider Verlag, 2022, bearbeitet Thomas Habenicht)



4.4.3 Lernprozessbegleitungen

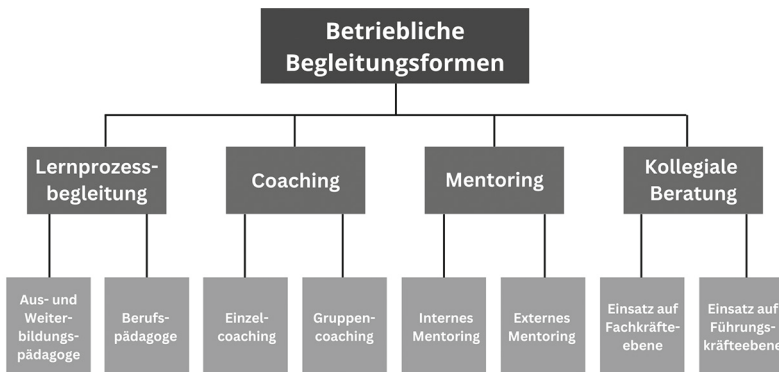
Mit arbeitsintegrierten Begleitungsformen, der Lernprozessbegleitung, dem Coaching, dem Mentoring und der kollegialen Begleitung, sind **neue Formen des begleiteten Lernens** in der Arbeit aufgekommen, die in kurzer Zeit hohe betriebliche Verbreitung gefunden haben. Ergänzt werden sie durch digitale Assistenz- und Lernsysteme, die zumeist unter Einbeziehung von Künstlicher Intelligenz das individuelle Lernen analysieren und durch die Bereitstellung von Lerninhalten und Lernformaten begleitend unterstützen.

Begleitungsformen im Betrieb dienen der Orientierung und Unterstützung von Einzelnen und von Gruppen in immer komplexer und agiler werdenden Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozessen. Sie zielen auf eine **längerfristige oder kontinuierliche Betreuung und Entwicklung von Lern- und Kompetenzentwicklungsprozessen**; sie umfassen zumeist auch Beratungsfunktionen. Die Begleitung erfolgt durch professionelle Fachkräfte und in unterschiedlichen Formen einer Lernprozessbegleitung (siehe folgende Abbildung).

Betriebliche
Begleitungsformen

Dabei steht das Lernen im Prozess der Arbeit im Mittelpunkt, das begleitend reflektiert und mit organisiertem Lernen verbunden wird. Der Begleitung kommt dabei auch eine arbeitsgestaltende Funktion zu.

Betriebliche Begleitungsformen



(Quelle: Dehnbostel, 2022, Kapitel 6, Abb. 15, S. 65)



Eine effektive Lernprozessbegleitung beim »Lernen in der Arbeit« sollte auf mehrere wichtige Aspekte achten:

- **Individuellen Lernbedarf feststellen:** Es ist wichtig, den individuellen Lernbedarf und Lernstil jedes Mitarbeiters zu erkennen. Dies kann durch Beobachtungen, Befragungen und Feedbackgespräche geschehen.
- **Lernziele klar definieren:** Klare und messbare Lernziele helfen den Lernenden, den Fortschritt zu verfolgen und motiviert zu bleiben.
- **Unterstützende Lernumgebung schaffen:** Eine positive und unterstützende Lernumgebung fördert das Engagement und die Motivation der Lernenden.
- **Regelmäßiges Feedback geben:** Kontinuierliches Feedback ist entscheidend, um den Lernfortschritt zu überwachen und Anpassungen vorzunehmen.
- **Praxisnahe Aufgaben stellen:** Lernaufgaben sollten realitätsnah und relevant für die tägliche Arbeit sein, um den Transfer des Gelernten in die Praxis zu erleichtern.
- **Selbstreflexion fördern:** Die Lernenden sollten ermutigt werden, regelmäßig über ihre Fortschritte und Herausforderungen nachzudenken und ihre Lernstrategien anzupassen.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Die Lernprozessbegleitung sollte flexibel auf die Bedürfnisse und Veränderungen im Arbeitsumfeld reagieren können.
- **Motivation und Unterstützung bieten:** Lernprozessbegleiter sollten die Lernenden kontinuierlich motivieren und unterstützen, um deren Selbstvertrauen und Engagement zu stärken.

Auch Fragen zu einem Lerntransfer helfen die Maßnahme kritisch zu begleiten und zu reflektieren. Die Ereignisse geben wertvolle Hinweise für nachfolgende Lernarrangements (siehe Kapitel 4.5 in diesem Abschnitt).

4.4.4 Zusammenarbeit mit Bildungsanbieter

Auf spezifische
Bedürfnisse
zugeschnitten

Bildungsdienstleister bieten vielfältige Unterstützung für die Personalentwicklung in Betrieben. Sie organisieren und führen Qualifizierungen durch, die auch auf die Beschäftigten und Unternehmen zugeschnitten sind. Auch berufsbegleitendes Lernen durch strukturierte Lerneinheiten, die direkt am Arbeitsplatz angewendet werden können, sollten im Leistungsportfolio eines Bildungsanbieters enthalten sein, genauso wie eine individuelle Beratung und Coaching für Beschäftigte für Entwicklungswege und der Entwicklung von spezifischen Fähigkeiten.



Bei der Zusammenarbeit mit einem Bildungsdienstleister gibt es mehrere wichtige Aspekte, die Unternehmen beachten sollten:

Zusammenarbeit
mit Bildungs-
dienstleister

- **Qualität und Reputation:** Die Qualität des Bildungsdienstleisters ist durch Bewertungen, Referenzen und Zertifizierungen nachgewiesen.
- **Bedarfsanalyse:** Der Bildungsdienstleister führt eine gründliche Bedarfsanalyse durch, um die spezifischen Anforderungen des Unternehmens zu verstehen und maßgeschneiderte Lösungen anzubieten.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Der Dienstleister sollte flexibel genug sein, um auf Veränderungen und spezifische Bedürfnisse deines Unternehmens reagieren zu können.
- **Erfahrung und Fachkompetenz:** Der Dienstleister verfügt über ausreichende Erfahrung und Fachkompetenz in spezifischen, nachgefragten Bereichen.
- **Kosten und Finanzierung:** Die Kostenstruktur und mögliche Finanzierungsmöglichkeiten sind im Voraus besprochen und klar vereinbart.
- **Vertragliche Vereinbarungen:** Alle vertraglichen Vereinbarungen sind klar definiert, einschließlich der Leistungen, Verantwortlichkeiten, Haftung und Kündigungsbedingungen.
- **Datenschutz und Sicherheit:** Der Bildungsdienstleister hält hohe Standards in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit ein.
- **Evaluierung und Qualitätssicherung:** Regelmäßige Evaluierungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen, um die Effektivität der Bildungsmaßnahmen zu überwachen und kontinuierlich zu verbessern.

(1)



(2)



(3)



Weitere oben gestellte Fragen bekommen eine ausreichende Antwort in folgenden Materialien und Informationen, die helfen, Initiativen der Interessenvertretung sachgerecht und beteiligungsorientiert durchzuführen:

- BMBF Toolbox (1)
- Netzwerk Integration durch Qualifizierung (2)
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (3)

4.5 Schritt 4: Handlungsauftrag – Maßnahmen bewerten und Transfer

Die Maßnahmen sind gelaufen: Unterschiedliche Beschäftigte/Beschäftigtengruppen haben gelernt, wurden qualifiziert und entwickelt – mit ganz unterschiedlichen Lernarrangements und Methoden, die einen Lernerfolg versprochen haben. Nach Abschluss der Bildungsmaßnahmen werden die Beteiligten

Maßnahmen ein-
schätzen



(Lernende und Trainer, Führungskräfte in den Arbeitsbereichen) also befragt, wie sie die **Maßnahmen einschätzen** hinsichtlich der Ziele, die damit verbunden waren und wie effektiv das Vorgehen war.

Weiterbildung evaluieren heißt:

- Evaluationsformen und -gegenstände wählen,
- Ergebnis und Zufriedenheit zu durchgeführten Maßnahmen erheben,
- Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz begleiten,
- Feedback geben und nehmen,
- Individuellen Lernerfolg und Transfer auswerten sowie

sich insbesondere folgende Fragen zu stellen:

- Wie können **Rückmeldungen** zu der Maßnahme zielgruppengerecht organisiert werden?
- Welche **Bewertungsbögen** können eingesetzt werden?
- In welches **Evaluationskonzept** sind die Rückmeldungen eingebunden?
- Wie gewährleistet die Durchführung der **Maßnahmen** einen guten **Transfer**?
- Wie fließen die Rückmeldungen bzw. der gezeigte Transfer von Gelerntem in das betriebliche Leistungsgefüge ein?
- Welche **Fragen** stellt der **Betriebsrat** zur Bewertung von Maßnahmen?

Beispielhafte **Fragen zum Lerntransfer** haben wir bereits in Kapitel 4.4 eingeführt:

- Was habe ich gelernt?
- In welchen Kontext bringe ich das Gelernte ein?
- Wie ist die Themenbearbeitung gelaufen?
- Wurden Absichten und Ziele des Lernprozesses erreicht?
- Wurden wesentliche Elemente der Problem- oder Konfliktstellung identifiziert?
- Welche sind wie in angewandten Strategien berücksichtigt?
- Hilft die praktische Anschauung, eigene Vorgehensweisen zu Problemlösungen zu entwickeln?
- Welche Bedeutung hat die praktische Anschauung für die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten?
- Wie sieht eine mögliche, zukünftige Situation aus?
- Wie sollen weitere Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung im Betrieb aussehen?



Mit Bewertungsbögen lässt sich eine Rückmeldung systematisch erfassen

Die folgenden Beispiele für Fragebögen zum einen für Beschäftigte, zum anderen für Führungskräfte lassen die absolvierten Maßnahmen aktiv reflektieren und Feedback geben für eine zukünftige gute Qualität der Maßnahme und Transfer des Gelernten? Sie sind der Info- und Toolbox des BMBF (2013, S. 136 und 137) entnommen.

BMBF Toolbox



Fragebogen für Vorgesetzte

Bewertungsbogen
für Vorgesetzte

Bezeichnung der Veranstaltung

Dauer am

von

bis

- Wie beurteilen Sie die Maßnahme hinsichtlich Ihrer beruflichen bzw. fachlichen Verwertbarkeit?
- In welchem Umfang konnten Ihre Mitarbeiter*innen die gelernten Inhalte in der täglichen Arbeit umsetzen?
- War die Weiterbildung insgesamt für die Verbesserung der betrieblichen Arbeit sinnvoll?
- Was sollte bei der künftigen Durchführung ähnlicher Weiterbildungen anders gemacht werden (Inhalte, Lernmethoden, Auswahl der Teilnehmenden/Trainer)?
- Sehen Sie aktuell oder in absehbarer Zeit zusätzlichen Weiterbildungsbedarf für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?



Bewertungsbogen
für Beschäftigte

Fragebogen für Beschäftigte

BMBF Toolbox



Titel der Veranstaltung:				
Termin	Anzahl der Qualifizierungstage			
	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft genau zu
Die Maßnahme hat meine Erwartun- gen voll erfüllt				
Die angekündigten und angebotenen Inhalte entsprachen der Ankündigung				
Die Maßnahme passte zu meinen Vorkenntnissen				
Der Trainer konnte den Stoff anschau- lich vermitteln				
Das Verhältnis von einzelnen Inputs, Reflexion und Übungszeit war an- gemessen				
Die Mischung der eingesetzten Me- thoden war dem Thema angemessen				
Die zur Verfügung gestellten Materia- lien waren gut geeignet				
Die Räumlichkeiten und die techni- sche wie mediale Ausstattung war zufriedenstellend				
Die Maßnahme war geeignet, den zukünftigen betrieblichen Anforde- rungen				
Welchen weiteren Bedarf an Quali- fizierung und Weiterbildung sehen Sie – welche Weiterbildungsbedürf- nisse/Interessen bestehen				
Sonstige Anmerkungen				
Datum:				



Die Bewertung von einzelnen Maßnahmen und eine entsprechende Auswertung der insgesamt durchgeführten Bildungsanstrengungen steht in einem engen Zusammenhang (siehe nächsten Handlungsschritt: Maßnahmen der Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung auswerten).

Die Erkenntnisse über die Maßnahmen können in ein Qualitätsmanagement einbezogen werden und als eine weitere Grundlage für die Weiterentwicklung im Betrieb dienen. Dieser Blick zeigt die Verbindung auf zwischen individueller Kompetenzentwicklung, betrieblicher Personalentwicklung und der Weiterentwicklung der gesamten Organisation.

4.6 Schritt 5: Handlungsauftrag – Maßnahmen der Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung auswerten

Für die Akteure und Entscheider in der Personalentwicklung (z. B. Personalentwickler, Arbeitgeber/HR und Betriebsräte) gilt es nun, die Beobachtungen und **Ergebnisse der Einschätzungen der Beteiligten zu den durchgeführten Maßnahmen zu sammeln und auszuwerten**. Dies geschieht im Wesentlichen durch Inaugenscheinnahme der Ergebnisse der Bewertungen sowie der Reflektion von Lernerfolg und Transfer des Gelernten.

Der Tarifvertrag Bildung/Qualifizierung der Metall- und Elektroindustrie orientiert die Akteure dahingehend, dass Arbeitgeber und Betriebsrat auf Grundlage der Erkenntnisse dieses hier beschriebenen Prozesses einen **jährlichen Qualifizierungsplan** vereinbaren.

Jährlicher Qualifizierungsplan

Für diese Debatte in der Interessenvertretung ist ein Bildungsausschuss angebracht (siehe Abschnitt IV 2. in dieser Broschüre). Dieser kann im Rahmen der Betriebsratsarbeit und der regelmäßigen Konsultationen mit dem Arbeitgeber – auch unter Hinzuziehung von sachkundigen Arbeitnehmer*innen – diese Aufgabe übernehmen.

In spezifischen Situationen einer Transformation, bei Umstrukturierungen oder Betriebsänderungen kann die Diskussion über Weiterbildung und Qualifizierung allerdings auch in Themenübergreifenden Ausschüssen oder Arbeitsgruppen des Betriebsrates erfolgen.

Fragen, die einer Antwort bedürfen:

- Finden regelmäßig Auswertungsgespräche statt?



- Hat eine betriebliche Stelle den Auftrag die Rückmeldungen zu den Maßnahmen zu analysieren?
- Welche Ziele verfolgt die betriebliche Personalentwicklung?
- Welche Qualifikations- und Kompetenzanforderungen kommen neu auf uns zu?
- Welche Ziele verfolgt der Betriebsrat zur Begründung von weiterer Personalentwicklung?
- Fließen die Ergebnisse der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen in die Investitionsplanungen mit ein?

Für die zusammengeführte Debatte über die Entwicklungen im Unternehmen und ihrer Konsequenzen für die Personalentwicklung sollte im Wirtschaftsausschuss Raum sein.

§ 106 BetrVG Wirtschaftsausschuss

- (1) In allen Unternehmen mit in der Regel mehr als einhundert ständig beschäftigten Arbeitnehmern ist ein Wirtschaftsausschuss zu bilden. Der Wirtschaftsausschuss hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten.
- (2) Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten, (...).

Auf dieser Grundlage werden entsprechende **Anpassungen für die weitere Personalentwicklung festgestellt** und in die Debatte um Anlässe für Weiterbildung und Qualifizierung im neuen Handlungszyklus eingebracht.

Neuer Durchlauf des betrieblichen Prozesses

Ein neuer Durchlauf des betrieblichen Prozesses mit den wesentlichen Aufgaben

- zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und Weiterbildungsbedürfnissen,
- der Abstimmung von Weiterbildungsplänen, Budgetfragen und Freistellungen,
- der Festlegung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die Durchführung der Maßnahmen,
- der Be- und Auswertung von betrieblichen und beruflichen Bildungsmaßnahmen

kann starten.



IV. Wie kann die Arbeit des Betriebsrats um das Thema Berufliche Bildung organisiert werden?

1. Betriebsrat

1.1 Berufsbildung im Betriebsverfassungsgesetz

Die Rechte des Betriebsrats bei der Durchführung seiner Aufgaben basieren hauptsächlich auf den §§ 80, 90, 92, 92a und 96 – 98 BetrVG. Außerdem gelten für viele tarifgebundenen Betriebe im Organisationsbereich der IG Metall die Tarifverträge zur Qualifizierung. Ein umfangreiches Beratungs- und Mitbestimmungsrecht unterstützt den Betriebsrat in der Wahrnehmung seiner Arbeit rund um die Themenfelder der Aus- und Fortbildung.

Nach § 96 Abs. 1 BetrVG kann der Betriebsrat »auf Verlangen« den Arbeitgeber auffordern, den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Darüber hinaus sehen die Tarifverträge zur Qualifizierung vor, dass der Arbeitgeber dem Betriebsrat jährlich über den Bildungsbedarf berichtet. Die Vorschrift des Betriebsverfassungsgesetzes steht in einem engen Zusammenhang mit der an gleicher Stelle geregelten Beratung des Arbeitgebers mit dem Betriebsrat über Fragen der Berufsbildung sowie mit den in § 97 Abs. 2 BetrVG und § 98 BetrVG geregelten Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats sowie der Personalentwicklungsplanung nach § 92 BetrVG.

**Berufsbildungs-
bedarf ermitteln**

Es ist von zentraler Bedeutung festzustellen, welche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in welcher Weise Qualifizierungsbedarf haben. Der zu ermittelnde Bedarf bezieht sich auf die Berufsbildungsmaßnahmen insgesamt. Eine Bedarfsanalyse ist auch Voraussetzung für Bildungsmaßnahmen, die der Arbeitgeber aus eigener Veranlassung durchführt. Der Betriebsrat ist bei der Durchführung nach § 98 BetrVG zu beteiligen. Ein Mitbestimmungsrecht über die Einführung i. S. eines Initiativrechts des Betriebsrats besteht allerdings nur im Rahmen des § 97 Abs. 2 BetrVG, d. h. wenn der Arbeitgeber Maßnahmen plant oder durchführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen.



Liegen diese Voraussetzungen nicht vor, entscheidet der Arbeitgeber über den zugrunde zu legenden Berufsbildungsbedarf. Aber: Indem das Gesetz von »ermitteln« spricht, verpflichtet es den Arbeitgeber nicht nur zur Vorlage vorhandener Ergebnisse, sondern zur Beschaffung der Informationen und schließlich zu einer Analyse unter Berücksichtigung vorgenannter Faktoren. Legt der Arbeitgeber diese Analyse nicht vor, kann der Betriebsrat verlangen, dass die einzelnen Ergebnisse erläutert werden oder – falls dies tatsächlich noch nicht geschehen ist – eine entsprechende Analyse vorzunehmen.

Beim Berufsbildungsbedarf bestehen oft bezüglich des Volumens als auch der Bildungsinhalte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat unterschiedliche Vorstellungen. Zunächst geht es darum, die Vorstellungen des Arbeitgebers in einem transparenten Verfahren zu ermitteln, dem Betriebsrat darzulegen und zu begründen. Dieser wird mit dem Betriebsrat erörtert, sodass auch die Vorschläge des Betriebsrats (§ 98 Abs. 3 BetrVG) aufgenommen werden können. Hintergrund der Vorschrift ist die tatsächliche Erfahrung, dass die in § 98 BetrVG geregelten Mitbestimmungsrechte leer laufen können, solange der Arbeitgeber die Möglichkeit hat, einseitig und variabel den Berufsbildungsbedarf zu bestimmen.

Durchaus typisch ist etwa die Konstellation, dass ein Betriebsrat nach § 98 BetrVG Mitbestimmungsrechte bei der Durchführung der Berufsbildungsmaßnahmen, bezüglich der Ausbilder*innen oder der Teilnehmer*innen geltend macht, worauf der Arbeitgeber die Berufsbildungsmaßnahmen abbricht oder reduziert. Ebenso bekannt ist die Situation, dass ein Arbeitgeber die Durchführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen unter den Vorbehalt stellt, dass sie in der von ihm vorgesehenen Form verlaufen oder andernfalls nicht stattfinden. Die Effektivierung der Mitbestimmung nach § 98 BetrVG setzt damit eine verbindliche Bestimmung des Berufsbildungsbedarfs voraus.

**Bindungswirkung
für die Dauer des
Mitbestimmungs-
verfahrens**

Hat der Arbeitgeber den Berufsbildungsbedarf ermittelt und dem Betriebsrat mitgeteilt, tritt eine Bindung ein, dass für die Dauer des Mitbestimmungsverfahrens nach § 98 BetrVG von dem auf diese Weise ermittelten Berufsbildungsbedarf auszugehen ist. Dies gilt auch für das Verfahren der Einigungsstelle nach § 98 Abs. 4 BetrVG. Damit erhält der Betriebsrat die Möglichkeit, entsprechende Bildungsmaßnahmen und deren Umsetzung einzufordern, bis der ermittelte Bedarf nach und nach gedeckt ist.



1.2 Beratungsrecht

Die Pflicht zur Beratung durch den Arbeitgeber steht in engem Zusammenhang mit den Beratungen über die Personalplanung nach § 92 BetrVG und ergänzt die allgemeinen Beratungen nach § 96 Abs. 1 BetrVG über die Förderung der Berufsbildung der Beschäftigten. So ist die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, wie z.B. einer Lehrwerkstatt, Umschulungswerkstatt, eines betrieblichen Bildungszentrums oder einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, mit dem Betriebsrat rechtzeitig und eingehend zu beraten. Der Arbeitgeber hat diese Beratungen von sich aus vorzunehmen, ohne dass sie der Betriebsrat ausdrücklich verlangt.

Plant der Arbeitgeber die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung oder die Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen bzw. will er Arbeitnehmer*innen an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen teilnehmen lassen (§ 97 Abs. 1 BetrVG), muss er von sich aus die Initiative ergreifen und an den Betriebsrat herantreten. Das gilt auch für die Änderung bestehender Einrichtungen sowie für deren Schließung bzw. Beseitigung.

Die Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung nach dem Betriebsverfassungsgesetz bezieht sich auf die Sachausstattung, also etwa die Anschaffung von technischen Anlagen, Maschinen, Werkzeugen und Lehrmaterial. Darüber hinaus unterliegt auch die finanzielle Ausstattung der Beratung. Über den Umfang der zur Verfügung gestellten Mittel befindet der Arbeitgeber nach Beratung mit dem Betriebsrat allein. Innerhalb des vorgesehenen finanziellen Rahmens entscheidet der Betriebsrat nach § 98 Abs. 1 BetrVG mit darüber, wie die sachliche Ausstattung im Hinblick auf die Durchführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen erfolgen soll. Die personelle Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung unterliegt der Mitbestimmung nach § 98 Abs. 2 BetrVG.

Ausstattung
betrieblicher
Einrichtungen zur
Berufsbildung

Eine rechtzeitige und eingehende Beratungspflicht des Arbeitgebers gegenüber dem Betriebsrat besteht auch, wenn betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen durchgeführt werden sollen. Beispiele für betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen sind: Fortbildungskurse, wie etwa Meister- und Technikerkurse oder Maßnahmen zur Einführung in neue technische Verfahren, zusätzliche Prüfungen und Kurse. Die Beratung erstreckt sich auf den Umfang und die Art von Kursen sowie auf den Zeitpunkt. Bestandteil der Beratung ist auch, ob die Maßnahme innerhalb oder außerhalb der betriebsüblichen Arbeitszeit stattfinden soll.



Mitbestimmung über die zeitliche Lage

Im Übrigen hat der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG mitzubestimmen über die zeitliche Lage aller Schulungs- und Informationsveranstaltungen mit Ausnahme derjenigen, die «kein dienstliches Bedürfnis berühren, sondern ausschließlich der Befriedigung eines außerdienstlichen Bildungsinteresses dienen». Auch die Auswahl der Teilnehmer unterliegt der Beratung, da dem Betriebsrat bei der Durchführung der Maßnahme ein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der Teilnehmer*innen nach § 98 Abs. 3 BetrVG zusteht.

1.3 Vorschlagsrecht und erzwingbare Mitbestimmung

Die erzwingbare Mitbestimmung des Betriebsrats nach den Vorschriften des § 98 BetrVG bezieht sich auf die Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, auf die Bestellung der Ausbilder und die Auswahl der daran teilnehmenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Der Betriebsrat kann selbst initiativ werden und seine Vorstellungen gegebenenfalls über eine Einigungsstelle durchsetzen. Erfolgen Bildungsmaßnahmen auf Unternehmensebene, ist unter den Voraussetzungen des § 50 Abs. 1 BetrVG der Gesamtbetriebsrat zuständig.

Umfang der Mit- bestimmung

Die Mitbestimmung des Betriebsrats umfasst die Durchführung aller Maßnahmen der betrieblichen Berufsausbildung, Fortbildung und Umschulung sowie alle sonstigen betrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen, durch die den Beschäftigten ein Zuwachs an Fertigkeiten, Kenntnissen und Wissen entsteht.

Die Berufsausbildung als berufliche Grundbildung, die zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit befähigen soll, beinhaltet die Vermittlung der notwendigen fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse. Sie ist durch das Berufsbildungsgesetz (BBiG) und die dazu erlassenen Ausbildungsordnungen durch das Bundesministerium für Bildung weitgehend gesetzlich geregelt. Die Mitbestimmung des Betriebsrats bezieht sich deshalb hier auf die Ausfüllung und Anpassung der Vorschriften an die betrieblichen Verhältnisse und die Überwachung der gesetzlichen Vorschriften. Weitergehend können die Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz genutzt werden, wenn die gesetzlichen Regelungen dem Arbeitgeber einen Gestaltungsspielraum lassen (also insbesondere bei der gesetzlich kaum geregelten Weiterbildung oder der Wahl der Prüfungsvariante einer Abschlussprüfung), Regelungen über einen Versetzungsplan für das Durchlaufen der einzelnen Abteilungen, die Führung und Überwachung von Berichtsheften und die Abhaltung betrieblicher Zwischenprüfungen können auch Gegenstand der Mitbestimmung sein.



Der Betriebsrat kann die Einführung von Richtlinien fordern, nach denen die Auszubildenden in regelmäßigen Abständen zu beurteilen sind und ihr Ausbildungsstand kontrolliert wird. Er kann auch als Betriebsrat, trotz einer gesetzlichen Regelung zur Führung und Überwachung von Berichtsheften/Ausbildungsnachweisen, durch Sichtvermerke auf dem Ausbildungsnachweis bestätigen, vom Ablauf der Berufsausbildung (hinsichtlich der richtigen, sachlichen und zeitlichen Gliederung) Kenntnis genommen zu haben.

Mitbestimmungspflichtig sind auch die Einzelheiten der Bildungsmaßnahme, etwa die Anordnung von Dienstreisen innerhalb oder außerhalb der normalen Arbeitszeit, wenn es sich bei der auswärtigen Maßnahme um eine der betrieblichen Berufsbildung handelt.

Unabhängig von der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 98 BetrVG unterliegt die Einstellung von Auszubildenden dem personellen Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG, da auch dieser Personenkreis zu den Arbeitnehmer*innen zählt.

Ergänzend kommt hinsichtlich der zeitlichen Lage und Dauer von Bildungsmaßnahmen auch eine Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG in Betracht, zumal zahlreiche Arbeitgeber versuchen, Bildungsmaßnahmen außerhalb der persönlichen Arbeitszeit zu legen bzw. mit Jahresarbeitszeitkonten zu verrechnen.

1.4 Einigungsstelle

Kommt eine Einigung mit dem Arbeitgeber über Themen der beruflichen Aus- und Weiterbildung nicht zustande, ist der Betriebsrat in einigen o. g. Fällen berechtigt, die Einigungsstelle anzurufen. Hierüber ist ein ordnungsgemäßer Beschluss im zuständigen Betriebsrat zu fassen. Es ist sinnvoll über die Einsetzung der Einigungsstelle eine Einigung im Betriebsrat herbeizuführen. Dies betrifft die Frage, wer den Vorsitz der Einigungsstelle übernimmt und durch wie viele Beisitzer jede Seite in der Einigungsstelle vertreten sein soll.

Um der Arbeitgeberseite deutlich zu machen, dass es nun »ernst« ist, ist eine letztmalige schriftliche Aufforderung der Arbeitgeberseite zur Erfüllung der gesetzlichen Pflicht wichtig. Dabei kann ein Vorschlag unterbreitet werden, wie die Einigungsstelle zusammengesetzt sein soll.



**Antrag beim
Arbeitsgericht**

Stimmt der Arbeitgeber der Einrichtung einer Einigungsstelle nicht zu, kann der Betriebsrat die Einigungsstelle durch das Arbeitsgericht einsetzen lassen. Dazu hat der Betriebsrat einen entsprechenden Antrag beim Arbeitsgericht zu stellen. Spätestens jetzt ist es sinnvoll, wenn der Betriebsrat hierfür auf professionellen Rechtsrat zurückgreift. Die bei der Einleitung eines Beschlussverfahrens entstehenden Anwaltskosten sind nach § 40 Abs. 1 BetrVG vom Arbeitgeber zu erstatten.

Im Einigungsstelleneinsetzungsverfahren hat das Arbeitsgericht nach § 100 ArbGG nur zu prüfen, ob die geforderte Einigungsstelle wegen fehlender Zuständigkeit offensichtlich unzuständig ist.

Hat das Arbeitsgericht die Einsetzung der Einigungsstelle beschlossen, wird sich der/die Einigungsstellenvorsitzende in der Regel kurzfristig um das Zusammentreten der Einigungsstelle bemühen.

Ganz oft wird in der ersten Sitzung von der Arbeitgeberseite die Zuständigkeit der Einigungsstelle bestritten, etwa mit der Begründung, dass das Anliegen nicht den erforderlichen Bezug zu den in den §§ 96-98 BetrVG genannten Angelegenheiten aufweist.

**Zuständigkeit der
Einigungsstelle**

Die Einigungsstelle hat dann über ihre Zuständigkeit zu beschließen. Dabei hat sich zunächst bei der Beschlussfassung der/die Vorsitzende der Stimme zu enthalten. Kommt hierbei, weil naturgemäß Betriebsrat und Arbeitgeberseite unterschiedliche Auffassungen vertreten, eine Mehrheit für die eine oder andere Seite nicht zustande, so nimmt dann der/die Einigungsstellenvorsitzende an der Abstimmung teil. Die Stimme des/der Vorsitzenden entscheidet also im Zweifelsfall, ob die Einigungsstelle zuständig ist.

Eine Entscheidung über die Zuständigkeit der Einigungsstelle wird jedoch in aller Regel seitens des/der Einigungsstellenvorsitzenden vorübergehend zurückgestellt, um zunächst den Versuch zu unternehmen, eine Einigung zwischen den Betriebsparteien herbeizuführen. Aus der Sicht des Betriebsrats ist es sinnvoll, ein entsprechendes Bemühen des/der Einigungsstellenvorsitzenden auch dadurch zu unterstützen, dass beispielsweise der Entwurf einer Betriebsvereinbarung vorgelegt wird.

Sowohl der Beschluss der Einigungsstelle über ein ganz konkretes Verlangen als auch über eine Betriebsvereinbarung ist für den Arbeitgeber bindend. Nach § 77 Abs. 1 BetrVG hat der Arbeitgeber Vereinbarungen zwischen ihm und dem



Betriebsrat, auch soweit sie auf einem Spruch der Einigungsstelle beruhen, durchzuführen.

1.5 Arbeitsgericht

Weigert sich der Arbeitgeber trotz Einigung mit dem Betriebsrat oder entgegen dem Spruch der Einigungsstelle, seiner Pflicht nachzukommen, kann der Betriebsrat beim zuständigen Arbeitsgericht ein Beschlussverfahren einleiten. Innerhalb dieses Verfahrens wird das Gericht in aller Regel die Rechtmäßigkeit des Einigungsstellenspruchs als Vorfrage zu prüfen haben.

Unabhängig von diesem Vorgehen des Betriebsrats kann der Arbeitgeber ein Verfahren zur Anfechtung eines Einigungsstellenspruchs beim Arbeitsgericht einleiten. Ein solches Verfahren zur Überprüfung des Einigungsstellenspruchs ist allerdings nur wirksam, wenn es binnen einer Frist von zwei Wochen vom Tag der Zuleitung des Beschlusses der Einigungsstelle an gerechnet beim Arbeitsgericht anhängig gemacht worden ist (vgl. § 76 Abs. 5 Satz 4 BetrVG). Die Anrufung des Arbeitsgerichts zur Anfechtung des Spruchs der Einigungsstelle setzt allerdings diesen nicht vorläufig außer Kraft. Auch vor einer Entscheidung des Gerichts hierüber ist der Spruch der Einigungsstelle sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Betriebsrat verbindlich und daher auszuführen (vgl. Fitting, BetrVG Kommentar, § 76 Rn. 164).

Weitere Infos dazu finden sich in der Handlungshilfe 15 – Die Einigungsstelle.

2. Bildungsausschuss im Betriebsrat

2.1 Bildung und Errichtung des Ausschusses

Nach § 28 Abs. 1 BetrVG kann der Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, für eine sinnvolle und effiziente Verteilung von Aufgaben, spezielle Fachausschüsse gründen. Es empfiehlt sich, für Fragen der Aus- und Weiterbildung einen Bildungsausschuss ins Leben zu rufen. Seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 besteht die Möglichkeit Ausschüsse des Betriebsrates zu bilden, auch wenn es keinen Betriebsausschuss (§ 27 BetrVG) im Betrieb gibt. Dem Bildungsausschuss können Aufgaben zur selbstständigen Erledigung übertragen werden. Dies setzt jedoch das Bestehen eines Betriebsausschusses voraus. Die Bildung von Ausschüssen bedarf nicht der Zustimmung des Arbeitgebers.



Der Bildungsausschuss berät in allen Angelegenheiten der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Dazu zählen nach dem Betriebsverfassungsgesetz beispielsweise auch:

- Förderung der Berufsbildung der Beschäftigten;
- Sicherung der Teilnahme an beruflichen Bildungsmaßnahmen für alle Beschäftigten;
- Errichtung und Ausstattung betrieblicher Bildungseinrichtungen;
- Durchführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen;
- Berufung und Abberufung beauftragter Personen in der betrieblichen Berufsbildung.

Der Bildungsausschuss unterrichtet den Betriebsrat und bringt Vorschläge zur Verbesserung ein. Die im Vorfeld selbstständige Bearbeitung durch den Bildungsausschuss ersetzt eine spätere Willensbildung im Betriebsrat während der Sitzung. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die eigene Entscheidung und Beratung des Betriebsrats ausgeschlossen ist.

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen, die Anrufung einer Einigungsstelle (insbesondere nach § 97 BetrVG), oder eine Unterlassungsbeantragung beim Arbeitsgericht (insbesondere bei § 98 BetrVG) ist aber nur durch den Betriebsrat selbst möglich.

2.2 Verantwortlichkeiten für die Bildung eines Ausschusses

Zuständig für die Bildung eines Bildungsausschusses ist der Betriebsrat. Er fasst einen Beschluss (nach § 33 Abs. 1 BetrVG) darüber, ob neben dem Betriebsausschuss weitere Ausschüsse gebildet werden. Der Beschluss des Betriebsrats muss auch die dem Bildungsausschuss übertragenen Aufgaben genau bezeichnen und festlegen. Der Beschluss beinhaltet auch, ob die Aufgaben komplett selbstständig oder nur zur Vorbereitung für die Betriebsrats-sitzung erledigt werden sollen.

Wenn der Betriebsrat dem Bildungsausschuss selbstständige Entscheidungskompetenz zuschreiben will, muss der Beschluss mit absoluter Mehrheit gefasst werden und muss aus Gründen der Rechtssicherheit schriftlich erfolgen.

Gehört der Betrieb zu einem Unternehmen und gibt es mehrere Betriebe, wobei in mindestens zwei dieser Betriebe Betriebsräte gewählt wurden, so ist nach § 47 Abs. 1 BetrVG die Errichtung eines Gesamtbetriebsrats vorgeschrieben.



Auch der Gesamtbetriebsrat kann Fachausschüsse einrichten. So zum Beispiel auch einen Bildungsausschuss für das gesamte Unternehmen.

Auch mit diesem einen Bildungsausschuss hat der Arbeitgeber über sämtliche Angelegenheiten der betrieblichen Aus- und Weiterbildung im Unternehmen zu beraten.

2.3 Benennung, Auswahl und Anzahl der Mitglieder

Ist der Beschluss zur Errichtung eines Bildungsausschusses gefasst, müssen im Anschluss die Mitglieder gewählt werden. Die Mitgliederzahl des Bildungsausschusses bestimmt der Betriebsrat oder der zuständige Gesamtbetriebsrat. Die Größe des Unternehmens spielt dabei keine Rolle. Der Betriebsrat kann sich an der Größe des Betriebsausschusses orientieren. Der Bildungsausschuss kann auch eine gerade Anzahl von Mitgliedern aufweisen (z. B. vier oder sechs). Für Abstimmungen empfiehlt sich eine ungerade Anzahl von Ausschussmitgliedern. Der Betriebsratsvorsitzende und Stellvertretende gehören dem Ausschuss nicht zwangsläufig an (BAG v. 16.11.2005 – 7 ABR 11/05).

Anzahl der
Mitglieder

Der Betriebsrat ist bei der Wahl der Mitglieder des Bildungsausschusses frei und muss sich nicht an die Listenzugehörigkeit analog ihres Verhältnisses im Betriebsrat halten.

Die Mitglieder der Fachausschüsse werden vom Betriebsrat in geheimer Wahl nach den Grundsätzen der Verhältniswahl gewählt. Wird nur ein Wahlvorschlag gemacht, so erfolgt die Wahl nach den Grundsätzen der Mehrheitswahl (§ 28 Abs. 1 Satz 2 i. V. m. § 27 Abs. 1 Satz 3 bis 5 BetrVG). Für eine ordnungsgemäße Wahl muss der Betriebsrat beschlussfähig sein.

In einen Ausschuss gewählt werden können nur Betriebsratsmitglieder und keine außenstehenden Personen. Auch ein Ersatzmitglied kann nicht in einen Ausschuss gewählt werden, es muss dazu erst dauerhaft nachrücken und kann dann in den Ausschuss gewählt werden.

Für das Teilnahmerecht von Gewerkschaftsbeauftragten, JAV-Vertretern und der Schwerbehindertenvertretung gelten die für deren Teilnahmerecht an Betriebsratssitzungen bestehenden Vorschriften entsprechend.



Da es für die Arbeit im Bildungsausschuss auf eine kontinuierliche Praxis und den Aufbau von Wissen und Erfahrung ankommt, sollte von vornherein auf eine stabile und zur langfristigen Arbeit geeignete Zusammensetzung des Bildungsausschusses geachtet werden.

Je mehr engagierte Mitglieder der Bildungsausschuss hat, umso mehr Kompetenz und Einsatzbereitschaft für die Arbeit des Ausschusses hat er, um die Mitbestimmungs- sowie Beratungs- und Vorschlagsrechte gegenüber dem Arbeitgeber zu verwirklichen.

Betriebliche Auskunftspersonen

Für einen gemeinsamen Informationsaustausch in dem Bildungsausschuss kann es nützlich sein, interessierte und engagierte Arbeitskolleg*innen als Auskunftspersonen hinzuziehen, wenn spezifische Fragestellungen zu klären sind, wie z.B. aus bestimmten Betriebsabteilungen oder Unternehmensteilen, die ansonsten nicht im Bildungsausschuss vertreten sind.

Es gibt dafür die Möglichkeit, sogenannte »Sachkundige Arbeitnehmende« zu benennen (Fitting, BetrVG, § 80 Rn. 85).

§ 80 Abs. 2 Satz 4 BetrVG

... Soweit es zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist, hat der Arbeitgeber ihm sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen; er hat hierbei die Vorschläge des Betriebsrats zu berücksichtigen, soweit betriebliche Notwendigkeiten nicht entgegenstehen.

IG Metall Handlungshilfe Auskunftspersonen



Das können z.B. hauptamtliche Ausbilderinnen und Ausbilder aber auch Ausbildungsbeauftragte des Unternehmens sein. Wenn die in Betracht kommenden Beschäftigten darüber hinaus über besondere Fachkenntnisse, wie etwa der Weiterbildungs- oder Personalplanung verfügen, ist dies von Vorteil. Der Betriebsrat kann mehrere betriebliche Auskunftspersonen benennen. Für die Freistellung der Auskunftsperson gelten die gleichen Regeln wie für Betriebsratsmitglieder gem. § 37 Abs. 2 BetrVG.

Es ist sinnvoll für den Bildungsausschuss eine/n Vorsitzende/n und Stellvertreter/in zu bestimmen. Dies erleichtert die ordnungsgemäße Durchführung der Ausschusssitzungen. Die Festlegung des Vorsizes und der Stellvertretung erfolgt durch den Betriebsrat. Unterlässt der Betriebsrat dies, so kann der Bildungsausschuss die Wahl eines/einer Vorsitzenden und eines/einer Stellvertreter/ Stellvertreterin durchführen.



2.4 Schulungsanspruch der Ausschussmitglieder

Bildungsausschussmitglieder haben Anspruch auf Schulung, auch und gerade im Hinblick auf die speziellen Fragestellungen, die sich aus der Mitarbeit im Bildungsausschuss ergeben.

Jedes in den Bildungsausschuss gewählte Betriebsratsmitglied kann an einer oder mehreren Schulungen teilnehmen, die für die Wahrnehmung der Aufgaben im Bildungsausschuss inhaltlich notwendig und sinnvoll sind. Dies unterstützt das Betriebsverfassungsgesetz in § 37 Abs. 6, denn auch Spezialwissen, das für die Arbeit erforderlich ist, fällt unter diesen Schulungsanspruch.

Schulungs-
anspruch

Zur Vermeidung von Streitigkeiten und zur Absicherung von Seminarbesuchen können Betriebsrat und Arbeitgeber eine Vereinbarung treffen, dass Bildungsmaßnahmen für alle Mitglieder des Ausschusses in einem gewissen Kontingent übernommen werden. Die IG Metall bietet hierfür auch ein spezielles Bildungsprogramm an.

2.5 Abberufung von Ausschussmitgliedern

Die Mitglieder des Bildungsausschusses werden vom Betriebsrat für die Dauer seiner eigenen Amtszeit bestimmt. Es kann aber aus der Sicht des Betriebsrats Gründe geben, Mitglieder des Bildungsausschusses auch vorzeitig aus ihrem Amt abzurufen. Für die Abberufung eines Ausschussmitgliedes gelten die gleichen Grundsätze wie für die Mitglieder des Betriebsausschusses (§ 27 BetrVG).

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz können Mitglieder eines Ausschusses »jederzeit« abberufen werden. Die Abberufung erfolgt durch den bestellenden Betriebsrat und kann auch ohne sachlichen Grund erfolgen.

Sind die Ausschussmitglieder nach den Grundsätzen der **Verhältniswahl** gewählt, so erfolgt deren Abberufung durch Beschluss des Betriebsrats und zwar in geheimer Abstimmung mit der Mehrheit von drei Vierteln der Stimmen der Mitglieder des Betriebsrats (§ 27 Abs. 1 Satz 4 BetrVG).

Sind die Ausschussmitglieder durch **Mehrheitswahl** gewählt worden, dann reicht für die Abberufung die einfache Mehrheit (Mehrheit der anwesenden Mitglieder). In diesem Fall ist die geheime Stimmabgabe gesetzlich nicht vorgeschrieben.



Wenn der Betriebsrat entscheidet, einzelne Mitglieder des Bildungsausschusses vor Ablauf ihrer Amtszeit aus dem Amt abzurufen, liegt dies in seinem Ermessen.

2.6 Amtszeit des Ausschusses

In den Fällen, in denen der Bildungsausschuss durch den Betriebsrat gebildet wird, ist die Amtszeit des Ausschusses nach dem Betriebsverfassungsgesetz automatisch an die Amtszeit des betreffenden Betriebsrats geknüpft.

Die regelmäßige Amtszeit des Betriebsrats selbst beträgt nach § 21 Abs. 1 BetrVG vier Jahre. Nach diesem Zeitraum endet also auch die Amtszeit des vom Betriebsrat errichteten Bildungsausschusses, ohne dass es dafür eines neuen Beschlusses bedarf. Tritt der Betriebsrat vor Ablauf dieser Frist zurück, führt dies auch zur Beendigung der Amtszeit des Bildungsausschusses. Es ist dann Aufgabe des neu gewählten Betriebsrats, auch die neuen Bildungsausschussmitglieder zu benennen, um dessen Arbeit unverzüglich fortzusetzen.

Komplizierter ist die gesetzliche Regelung, wenn der im Unternehmen bestehende Gesamtbetriebsrat die Mitglieder des Bildungsausschusses bestellt hat. Dann endet nämlich die Amtszeit des Bildungsausschusses mit dem Zeitpunkt, in dem die Amtszeit der Mehrheit der Mitglieder des Gesamtbetriebsrats abläuft. Hintergrund dieser Regelung ist die Tatsache, dass der Gesamtbetriebsrat eine Dauereinrichtung bildet, dessen Mitglieder sich immer wieder dadurch ergänzen, dass die Betriebsräte der einzelnen Betriebe die aus dem Gesamtbetriebsrat ausscheidenden Mitglieder durch neu entsandte Betriebsratsmitglieder ersetzen.

2.7 Weitere Informationen zum Bildungsausschuss

Infos zum
Bildungsausschuss



Ausführliche Informationen zur:

- Geschäftsordnung des Bildungsausschusses, zu den
- Sitzungstermine, inhaltliche Gestaltung, Tagesordnung, Einladungen, zur
- Hinzuziehen von Sachverständigen und zur
- Informationspflicht gegenüber dem Betriebsrat, gibt es unter dem QR-Code am Seitenrand.



Anhang

Anhang 1: Paragraphen zur Aus- und Weiterbildung aus dem BetrVG

Eine Auflistung der Paragraphen findet ihr unter folgendem QR-Code:



Anhang 2: Betriebsvereinbarung »Auswahlrichtlinien für die Einstellung von Auszubildenden«

§ 1

Ziel

Mit dieser Betriebsvereinbarung werden die Auswahlrichtlinien für die Einstellung von Auszubildenden vereinbart. Ziel dieses Verfahrens ist, jeden Auszubildenden auf den richtigen (richtig = entsprechend der Neigung und Eignung der Jugendlichen) Ausbildungsplatz zu vermitteln.

§ 2

Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt

1. räumlich: Für (z. B.) die Hauptverwaltung und alle Niederlassungen/Zweigen/Filialen des Unternehmens ...
2. persönlich: Für alle Bewerber um Ausbildungsstellen.

§ 3

Berufe und Anzahl der einzustellenden Auszubildenden

Die Ausbildungsberufe und die Zahl der einzustellenden Auszubildenden für die einzelnen Ausbildungsberufe werden gemeinsam vom Betriebsrat und der Unternehmensleitung festgelegt. Für die Besetzung der Ausbildungsstellen mit Männern/Frauen gilt der Grundsatz der Parität, d. h. 50% der Ausbildungsplätze sollen mit männlichen, 50% mit weiblichen Bewerbern besetzt werden.

Die Ausbildungsberufe und die Zahl der Ausbildungsplätze werden der Bundesagentur für Arbeit gemeldet und zwar jeweils am 1. September für das am 1. September des nächsten Jahres beginnende Ausbildungsjahr.

§ 4

Informationen für interessierte Jugendliche

In Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und den betreffenden Schulen werden Informationsveranstaltungen durchgeführt.

(Beispiel:

a) Informationsabende



- b) Tag der offenen Tür
- c) Unterrichtsbesuche
- d) Plätze für Betriebspraktika werden angeboten.)

§ 5

Bewerbungsschlussdatum

Das Bewerbungsschlussdatum wird festgelegt auf den xx. Dezember des jeweils laufenden Jahres.

§ 6

Auswahlregeln

Für die Auswahl der Bewerber um Ausbildungsstellen gelten folgende Regelungen:

Absolventen allgemeinbildender und berufsbildender Schulen werden nach folgendem Schlüssel berücksichtigt:

a) Absolventen von Sonderschulen werden bei den entsprechenden Schulabschlüssen (Hauptschule, mittlerer Bildungsabschluss, Abitur) berücksichtigt. Absolventen von Sonderschulen für Lernbehinderte werden nach Rücksprache mit Eltern, Berufsberatern, Lehrern und Ausbildungsberatern der Industrie- und Handelskammer gesondert berücksichtigt. Ziel ist es, jedes Jahr auch Lernbehinderten die Chance einer Berufsausbildung zu geben.

b) Bewerber mit Hauptschulabschluss sind mit% zu berücksichtigen. Für die einzelnen Ausbildungsberufe ist folgender Anteil einzuhalten:

(Berufe mit Quote aufführen, z. B.

Industriemechaniker/in ...%

Energieelektroniker/in ...%

Kaufmann/-frau für Bürokommunikation ...%

Industriekaufmann/-frau ...%)

c) Bewerber mit mittlerem Bildungsabschluss (Sekundarstufe I) sind mit% zu berücksichtigen. Für die einzelnen Ausbildungsberufe gilt folgender Anteil:

(Berufe mit Quote aufführen, z. B.

Industriemechaniker/in ...%



Energieelektroniker/in ...%
Kaufmann/-frau für Bürokommunikation ...%
Industrie Kaufmann/-frau ...%)

d) Bewerber mit Abschluss Berufsgrundbildungsjahr sind mit% zu berücksichtigen.

Für die einzelnen Ausbildungsberufe gilt folgender Anteil:

(Berufe mit Quote aufführen, z. B.
Industriemechaniker/in ...%
Energieelektroniker/in ...%
Kaufmann/-frau für Bürokommunikation ...%
Industrie Kaufmann/-frau ...%)

e) Bewerber mit Abschluss Berufsfachschule sind mit% zu berücksichtigen.
Für die einzelnen Ausbildungsberufe gilt folgender Anteil:

(Berufe mit Quote aufführen, z. B.
Industriemechaniker/in ...%
Energieelektroniker/in ...%
Kaufmann/-frau für Bürokommunikation ...%
Industrie Kaufmann/-frau ...%)

f) Bewerber mit Abschluss Sekundarstufe II (Abitur) sind mit% zu berücksichtigen.

Für die einzelnen Ausbildungsberufe gilt folgender Anteil:

(Berufe mit Quote aufführen, z. B.
Industriemechaniker/in ...%
Energieelektroniker/in ...%
Kaufmann/-frau für Bürokommunikation ...%
Industrie Kaufmann/-frau ...%)

g) Bewerber mit sonstigen Bildungsabschlüssen werden den vergleichbaren Bewerbergruppen zugeordnet.



Sind in einer Gruppe weniger Bewerber als freie Ausbildungsstellen vorhanden, können die nicht zu besetzenden Ausbildungsplätze anteilmäßig den anderen Gruppen zugeschlagen werden.

§ 7

Bewertung der Zeugnisse

Innerhalb der Quotengruppen werden die Zeugnisse gesichtet. Bewerber für kaufmännische Ausbildungsgänge müssen im Fach Rechnen/Mathematik mindestens ausreichende Leistungen nachweisen.

§ 8

Ranglisten

Nach der Berücksichtigung der §§ 6 und 7 werden Ranglisten erstellt.

§ 9

Bewerbungsgespräch

Personalleitung und Betriebsrat führen mit den ausgewählten Bewerbern ein Gespräch.

§ 10

Soziale Auswahlkriterien

Sind in einer Gruppe bis zu diesem Zeitpunkt mehr geeignete Bewerber als freie Ausbildungsplätze vorhanden, erfolgt die Vergabe unter Berücksichtigung weiterer sozialer Gesichtspunkte. Ziel hierbei ist es insbesondere auch, für Jugendliche mit Migrationshintergrund sowie Schwerbehinderte die Zugangsmöglichkeiten zur beruflichen Bildung zu verbessern.

§ 11

Benachrichtigung der Bewerber

Alle Bewerber erhalten bis zum eine endgültige Nachricht darüber, ob sie einen Ausbildungsplatz erhalten oder nicht. Bei Absagen wird auf besonders sorgfältige Formulierung geachtet und ggf. auf andere Möglichkeiten und spätere Einstellung (Nachrücker) verwiesen.



§ 12

Alle in dieser Betriebsvereinbarung geregelten Punkte werden einvernehmlich zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung vereinbart. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet der unparteiische Vorsitzende einer zu bildenden gemeinsamen Berufsbildungskommission oder Einigungsstelle.

§ 13**Inkrafttreten und Kündigung**

Diese Vereinbarung tritt am ... in Kraft. Die Vereinbarung gilt auf unbestimmte Zeit, sie kann mit einer halbjährlichen Frist zum jeweiligen Jahresende gekündigt werden. Widerspricht die andere Seite der Kündigung, so gilt die Vereinbarung entsprechend § 77 Abs. 6 BetrVG fort, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt wird.



Anhang 3: Betriebsvereinbarung zur Förderung der Auszubildenden

§ 1

Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt:

räumlich: für

persönlich: für alle gewerblichen, kaufmännischen und technischen Auszubildenden im Sinne des Berufsbildungsgesetzes sowie alle weiteren zur Berufsausbildung beschäftigten Arbeitnehmer.

§ 2

Grundsätze

Die Ausbildungsleitung verpflichtet sich, jedem Auszubildenden zu Beginn der Berufsausbildung einen Ausbildungsrahmenplan der IHK und einen zeitlich und sachlich gegliederten Ausbildungsplan auszuhändigen. Mit Inkrafttreten dieser Betriebsvereinbarung verpflichtet sich die Ausbildungsleitung, den Abteilungen den entsprechenden Qualifikations- und Förderbogen auszuhändigen. Die Vervielfältigung des Qualifikations- und Förderbogens erfolgt dann in der jeweiligen Ausbildungsabteilung.

Das Qualifikations- und Fördersystem soll die erfolgreiche Berufsausbildung im fachlichen und im überfachlichen Bereich gewährleisten. Wesentliches Ausbildungsziel ist die Befähigung zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit, die das selbstständige Planen, Durchführen und Kontrollieren einschließt. Neben den fachlichen Kompetenzen sind auch personale Selbstständigkeit) und soziale Kompetenzen von besonderer Bedeutung, um die Auszubildenden in ihrem Lernverhalten auf die Gegebenheiten des Berufslebens und die des Betriebes vorzubereiten. Die Auszubildenden sollen lernen, sich neue Lerninhalte selbstständig zu erarbeiten.

Die Sicherstellung dieser Ziele erfolgt durch Kontrollen des Ausbildungsstandes und Förderung der Qualifikation und Lernziele. Die Auszubildenden erhalten eine Kopie über ihren individuellen Ausbildungsstand und werden dadurch angeregt, eigenverantwortlich Schlüsse für ihre weitere Ausbildung zu ziehen. Die Ausbilder erhalten Aufschluss über den Ausbildungserfolg.



Bei der Vermittlung der Ausbildungsinhalte werden fachliche und übergreifende Qualifikationen in konkreten Arbeitssituationen und -aufgaben systematisch zusammengeführt und miteinander verknüpft. Die Lern- und Qualifikationsziele sind im betrieblichen Ausbildungsplan für die einzelnen Ausbildungsabschnitte festgelegt. Sie sind aus dem für den jeweiligen Beruf gültigen Ausbildungsrahmenplan abgeleitet und ständig den Gegebenheiten der Berufsausbildung mit Zustimmung des Betriebsrats anzupassen. Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen ist es notwendig, die Ausbildungsmethoden zu erweitern und zu verändern. Es sind Ausbildungsmethoden einzusetzen, die selbstständiges Lernen fördern und das Erlernen der Schlüsselqualifikationen ermöglichen.

§ 3

Beurteilungsgrundlage

Die für die einzelnen Ausbildungsabschnitte im Ausbildungsplan festgelegten Lern- und Qualifikationsziele werden in einem jeweiligen Qualifikations- und Förderbogen dokumentiert, hierauf bezieht sich der jeweilige Qualifikations- und Förderbogen. Anhand objektiver Beurteilungsmerkmale wird die Fachkompetenz beurteilt. Die Methodenkompetenz wird anhand der vorgegebenen Lernziele überprüft. Die Sozialkompetenz wird durch Gruppengespräche, Gruppenarbeit in Form der Planung, Durchführung, Auswertung und der kritischen Nachbetrachtung von Projektarbeit, die der Ausbilder moderiert, gefördert. Sozialkompetenz darf nicht beurteilt werden.

§ 4

Ausbildungsablauf

Sollten Veränderungen im Ausbildungsablauf der folgenden Ausbildungsberufe die Formulierung ergänzender Ausbildungsziele notwendig machen, so bedarf es hierzu der Zustimmung des Betriebsrats.

§ 5

Ausbilder/Ausbildungsbeauftragte

Dem Betriebsrat sind alle Ausbilder (haupt- und nebenberuflich) und Ausbildungsbeauftragte schriftlich zu benennen. Neu einzustellende hauptberufliche sowie neu betrieblich eingesetzte hauptberufliche Ausbilder haben nach § 30 BBiG ihre Eignung entsprechend der Ausbildereignungsverordnung nachzuweisen. Das Gleiche gilt für die im Betrieb beschäftigten Ausbildungsbeauftragten. Ausbildungsbeauftragte sind alle die, die damit beauftragt wurden, dem Auszubildenden die Ausbildungsziele zu vermitteln. Alle hauptberuflichen Ausbil-



der und die mit der Ausbildung beauftragten Arbeitnehmer sind rechtzeitig und während der Arbeitszeit über die Grundsätze und das Verfahren des Qualifikations- und Förderbogens zu unterweisen.

Die den Betriebsrat benannten haupt- und nebenberuflichen Ausbilder werden entsprechend ihrer Ausbildungsaufgabe im erforderlichen Maße durch geeignete innerbetriebliche bzw. außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen auf die Vermittlung der Fertigkeiten, Kenntnisse und Qualifikationen vorbereitet. Um auch auf Dauer eine den Anforderungen der Neuordnung entsprechende Ausbildung zu gewährleisten, ist es notwendig, allen haupt- und nebenberuflichen Ausbildern eine fachliche und pädagogische Weiterbildung zu garantieren. Um dieses sicherzustellen, ist allen haupt- und nebenberuflichen Ausbildern und deren Stellvertretern jährlich mindestens eine Woche Freistellung zu gewährleisten. Kosten, die aufgrund der Weiterbildungsmaßnahmen (inklusive Lohn- und Gehaltsforderungen) entstehen, werden vom Arbeitgeber übernommen. Der jährliche Weiterbildungsbedarf wird zwischen Ausbildungsleitung, Betriebsrat (Berufsbildungsausschuss) und der Jugend- und Auszubildendenvertretung beraten. Den Ausbildungsbeauftragten ist zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Ausbildungstätigkeit ausreichend Zeit zur Verfügung zu stellen.

Alle sechs Monate soll ein Gespräch zwischen Ausbildungsleitung, Ausbildungsbeauftragten, Jugend- und Auszubildendenvertretung und Betriebsrat (Berufsbildungsausschuss) stattfinden.

§ 6

Fachliche und pädagogische Betreuung der Auszubildenden

Um die Qualität der Ausbildung zu sichern, sind die Ausbildungsgruppen zahlenmäßig so zusammenzusetzen, dass entsprechend der Ausbildungsinhalte eine gute fachliche und pädagogische Betreuung erreicht wird. Das Verhältnis hauptberuflicher Ausbilder zu Auszubildenden in den jeweiligen Ausbildungsgruppen soll 1: 12 nicht überschreiten.

Die Ausbildungsmittel sind für alle Ausbildungsberufe ständig und zu Beginn der Ausbildung kostenlos zur Verfügung zu stellen. Dies betrifft unter anderem: Fachliteratur (Formelsammlungen, Tabellenbuch, PAL-Bücher etc.), Büromaterial (fachspezifische Schablonen, Schreibgeräte, Papier etc.), Werkstoffe, Werkzeuge und Sonstiges.



§ 7**Ausbildungsstandkontrolle/Zeiträume**

Die Überprüfung des Ausbildungsstandes nimmt der für den jeweiligen Ausbildungsabschnitt verantwortliche Ausbilder bzw. der Ausbildungsbeauftragte in Absprache mit den Auszubildenden vor. Die Kontrolle der Ausbildungsziele erfolgt entsprechend der in der Anlage beigefügten Qualifikations- und Förderbogen. Sie sind Bestandteil der Betriebsvereinbarung. Das Bewerten der im Qualifikations- und Förderbogen aufgeführten Ausbildungsziele hat vom vermittelnden Ausbildungsbeauftragten unmittelbar nach Vermittlung des jeweiligen Ausbildungszieles zu erfolgen. Der Qualifikations- und Förderbogen darf nicht in die Personalakte abgelegt werden. Ein ausgefüllter Qualifikations- und Förderbogen darf nur für den Auszubildenden kopiert oder vervielfältigt werden.

§ 8**Ausbildungsgespräch**

Die Auszubildenden sind zu Beginn der Ausbildung über die Grundsätze und das Verfahren des Qualifikations- und Förderbogens unter Beteiligung des Betriebsrats (Berufsbildungsausschusses) und der Jugend- und Auszubildendenvertretung zu informieren. Der Ausbilder muss mit dem Auszubildenden zum Abschluss des Ausbildungsabschnittes das Ergebnis des Qualifikations- und Förderbogens besprechen. Längere Ausbildungsabschnitte sind in übersichtliche Unterabschnitte aufzuteilen, die zwei Wochen nicht unter-, sechs Wochen nicht überschreiten sollen. Der Auszubildende erhält die Möglichkeit, zum Ausbildungsgespräch unabhängig Stellung zu nehmen. Diese Stellungnahme wird in schriftlicher Form an die Ausbildungsleitung weitergeleitet. Diese hat, wenn nötig, Konsequenzen zu ziehen (Gespräche mit den Beteiligten unter Teilnahme JAV/BR).

§ 84 BetrVG (Beschwerderecht) ist hiervon nicht berührt. Auf Wunsch des Auszubildenden müssen Streitfälle, die sich aus dem Qualifikations- und Förderbogen ergeben, in einer paritätisch besetzten Kommission (Betriebsrat und Ausbildungsleitung) behandelt und geregelt werden.

§ 9**Förderungsmaßnahmen**

Wurde das Lernziel nur teilweise erreicht, müssen von der Ausbildungsleitung Maßnahmen zur Förderung eingeleitet werden. Handelt es sich um überbetriebliche oder außerbetriebliche Maßnahmen, so müssen diese mit dem Betriebs-



rat (Berufsbildungsausschuss) und der Jugend- und Auszubildendenvertretung abgestimmt werden. Die jeweilige Maßnahme ist dem Auszubildenden zu erläutern. Bei der Stellungnahme »Ausbildungsziele nicht erreicht«, sind hierzu Erläuterungen über Art und Umfang anzugeben. Gründe wie zum Beispiel: Krankheit, Urlaub, fehlende Arbeitsmittel usw. sind ebenfalls zu dokumentieren. Wurden Ausbildungsziele nicht erreicht, so sind Vorschläge für entsprechende Maßnahmen zur Beseitigung der Mängel auszuführen (z.B. Verlängerung des Ausbildungsabschnittes, spezielle Fördermaßnahmen in folgendem Ausbildungsabschnitt etc.).

§ 10

Aufbewahrung

Die Qualifikations- und Förderbogen werden der Ausbildungsleitung zugeleitet, dort bis zur Beendigung der Ausbildung aufbewahrt und nach Beendigung der Ausbildungszeit vernichtet.

§ 11

Mitbestimmung des Betriebsrats

§§ 95–98 des BetrVG bleiben von vorstehenden Regelungen unberührt.

§ 12

Inkrafttreten und Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt vom für alle Auszubildenden bei
.. und kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden.

Bis zum Inkrafttreten einer neuen Betriebsvereinbarung gilt die vorstehende Vereinbarung weiter.



Anhang 4: Beispiel für eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Ausbilden

Zwischen der Unternehmensleitung und dem Gesamtbetriebsrat wird folgende Betriebsvereinbarung abgeschlossen:

Präambel

Die Lernwelt der beruflichen Ausbildung bei XXX verändert sich um digitale Möglichkeiten und ergänzt so die bisherigen Formen der Zusammenarbeit.

Das Ziel ist, neue didaktische Formen in die standardisierte Lernwelt zu integrieren. Mobiles Lernen ist hier eine lernpädagogisch wertvolle Möglichkeit, qualitativ auf hohem Niveau Theorie und Praxis neu aufbereitet zu vermitteln.

Das Lernen mit dem digitalen Endgerät ist eine wichtige Möglichkeit, um individuelle Freiräume und Stärkung des selbstorganisierten Lernens für Auszubildende zu ermöglichen.

Mobiles Lernen basiert auf dem Grundverständnis einer aktiven und interaktiven Kommunikation zwischen Ausbildenden und Auszubildenden. Es setzt aber auch voraus, dass das Tablet/Laptop als persönlicher Lernbegleiter während der gesamten Ausbildungszeit inkl. der benötigten Software zur Verfügung gestellt wird.

Unternehmensleitung und Betriebsrat unterstützen ausdrücklich die Möglichkeit des Mobilen Lernens als neue Form der Vermittlung von Lerninhalten bei XXX. Dabei werden die tariflichen und betrieblichen Regelungen sowie Mitbestimmungsrechte berücksichtigt. Es besteht Einigkeit darin, dass die Arbeitsform des Mobilen Lernens keine Auswirkungen auf das Betreuungsverhältnis Ausbildende - Auszubildende hat.

1. Geltungsbereich

1.1 Räumlich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für XXX



1.2 Persönlich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für kaufmännische und gewerblich/technischen Auszubildende, im Nachfolgenden Auszubildende genannt.

2. Definition

Mobiles Lernen in der Ausbildung liegt vor, wenn sich Auszubildende in Abstimmung mit dem_/der jeweilig zuständigen Ausbildenden nicht auf dem Werksge-
lände, sondern an einem anderen selbstgewählten, geeigneten Ort außerhalb
des Betriebs innerhalb Deutschlands befinden, von welchem aus sie an den ge-
führten/digitalen Lehreinheiten zur Vermittlung der Ausbildungsinhalte teilneh-
men oder unter Anleitung und Vorgabe der Ausbildenden Selbst-Lerneinheiten
bearbeiten/durchführen. Mobiles Lernen erfolgt ausschließlich auf Veranlas-
sung durch die jeweils zuständigen Ausbildenden.

Abzugrenzen hiervon sind Lerneinheiten, die die Auszubildenden zur Vertiefung
der Ausbildungsinhalte selbstgesteuert bzw. eigeninitiiert durchführen, diese
stellen kein mobiles Lernen in der Ausbildung dar; hierunter fällt bspw. die Vor-
und Nachbereitung des Berufsschulunterrichts.

Mobiles Lernen findet immer tageweise ganztägig statt. Damit wird sicherge-
stellt, dass auch Auszubildende, die nicht oder nur eingeschränkt mobil sind –
auf Fahrgemeinschaften/Mitfahrmöglichkeiten angewiesen sind – am mobilen
Lernen in der Ausbildung teilnehmen können.

3. Grundsätze des mobilen Lernens

3.1 Eignung und Umfänge der Ausbildungsinhalte für mobiles Lernen

Die Ausbildung findet weiterhin grundsätzlich vor Ort statt. Sofern Ausbildungsinhalte digital vermittelt werden können und sich für mobiles Lernen in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Industrie- und Handelskammern (IHK)/ eignen, können diese im Rahmen neuer didaktischer Lernmethoden fern der ersten Tätigkeitsstätte vermittelt werden. Dabei ist zwingend darauf zu achten, dass die Vorgaben der zuständigen Kammern zum mobil vermittlungsfähigen Ausbildungsinhalt und maximalem Umfang des mobilen Lernens je nach Berufsbild durch die Ausbildenden zu dokumentieren sind und individuell nach Ausbildungsberuf eingehalten werden. Mobiles Lernen sollte demnach insbesondere für das Vertiefen von bereits erworbenen Ausbildungsinhalten angewendet werden.



Alternativ, sofern keine Vorgabe/detaillierte Bewertung durch die IHK/ erfolgt, ist durch die Ausbildenden eine Bewertung der Ausbildungsinhalte auf Eignung für mobile Lehr- und Lerneinheiten durchzuführen und auch hierüber eine Übersicht/Dokumentation zu erstellen. Dabei sind insbesondere die gesetzlichen Vorschriften des Berufsbildungsgesetzes sowie die Ausbildungsrahmenpläne/ Ausbildungsordnungen der jeweiligen Berufsbilder zu berücksichtigen. Sofern sich daraus keine engeren Einschränkungen für das mobile Lernen in der Ausbildung ableiten lassen, ist bei der Planung der mobilen Lerneinheiten darauf zu achten, dass im Durchschnitt nicht mehr als 20% der betrieblichen Ausbildungszeit mobil gelernt wird.

Die Bewertung der Ausbildungsinhalte auf Eignung für das mobile Lernen ist bei Einführung und Änderung adäquat der Jugend- und Auszubildendenvertretung und dem Betriebsrat zur Kenntnis zu bringen.

3.2 Berücksichtigung der persönlichen Eignung und Erreichung des Ausbildungsziels

Die persönliche Eignung der Auszubildenden ist bei der Planung und Durchführung von mobilem Lernen in der Ausbildung zu berücksichtigen. Deshalb sollte während der Probezeit das mobile Lernen sehr restriktiv angewendet werden. Hier ist regelmäßig der Lern-/Ausbildungsfortschritt der einzelnen Auszubildenden durch die Ausbildenden zu überprüfen. Sollte dabei festgestellt werden, dass es Defizite beim Erlernen der Ausbildungsinhalte durch das mobile Lernen gibt, sind umgehend geeignete, entgegensteuernde Maßnahmen durch die Ausbildenden zu ergreifen. Bei Unstimmigkeiten sind die Jugend- und Auszubildendenvertretung sowie der Betriebsrat in Kenntnis zu setzen. Die Vermittlung und das Erlernen der Ausbildungsinhalte sind jederzeit sicherzustellen. Das Ausbildungsziel darf durch das mobile Lernen in der Ausbildung zu keinem Zeitpunkt gefährdet sein.

3.3 Verantwortung für das mobile Lernen in der Ausbildung

Die Ausbildenden tragen die Verantwortung für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte entsprechend der Ausbildungsrahmenpläne und der Ausbildungsordnung der Berufsbilder sowie für die regelungs- und rechtskonforme Umsetzung des mobilen Lernens in der Ausbildung. Dabei stellen sie insbesondere die Einhaltung der gesetzlichen, betrieblichen Vorschriften und der Vorgaben der jeweils zuständigen IHK/ sicher, pflegen den regelmäßigen Austausch zu den für Ihren Ausbildungsberuf zuständige_n Bildungsberater_innen der Kammern,



identifizieren geeignete Ausbildungsinhalte für das mobile Lernen und wählen die passenden didaktischen Formen und Methoden dazu aus.

Durch einen regelmäßigen Austausch zwischen Ausbildenden und Auszubildenden über die mobilen Lernmethoden und die dadurch zu vermittelnden Lerninhalte, werden Probleme und Defizite bei der Vermittlung der Ausbildungsinhalte frühzeitig erkannt und abgestellt. Die Qualität der Ausbildung und das Erreichen des Ausbildungsziels sind hierbei maßgeblich im Blick zu behalten und durch die Ausbildenden sicherzustellen.

Werden durch die Ausbildenden grundsätzliche Probleme bei dem mobilen Lernen in der Ausbildung festgestellt, sind diese mit den Ausbildungsleiter_innen, dem Betriebsrat und der Jugend- und Auszubildendenvertretung umgehend zu besprechen und das weitere Vorgehen abzustimmen.

3.4 Anspruch auf Ablehnungsmöglichkeiten

Mobiles Lernen kann nur durch die_den jeweils zuständige_n Trainer_in veranlasst werden. Die Auszubildenden haben darüber hinaus keinen Anspruch auf mobiles Lernen in der Ausbildung.

Sollte aus in der Person der_des Auszubildenden liegenden Gründen eine Tätigkeit/Ausbildung außerhalb der Arbeitsstätte nicht sinnvoll oder von Seiten der_des Auszubildenden nicht gewünscht/möglich sein, so ist der Lern-/Arbeitsplatz im Unternehmen zu nutzen.

3.5 Ausbildungszeit und Erreichbarkeit

Bestehende Ausbildungszeitregelungen gelten auch im Rahmen des mobilen Lernens in der Ausbildung.

Die täglichen mobilen Ausbildungszeiten sowie die Zeiten, in denen die Auszubildenden während der mobilen Ausbildung erreichbar zu sein haben, werden unter Berücksichtigung der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen zu Arbeits-/Ausbildungs-/Pausen- und Ruhezeiten von den Ausbildenden definiert und mit der jeweiligen Ausbildungsgruppe frühzeitig – mind. drei Werktage zuvor – vereinbart. Ein Wechsel zwischen den Schichten darf hierbei nicht erfolgen. Mobiles Lernen ist so auszugestalten, dass das Ausbildungszeit-Volumen dabei nicht erhöht wird.



Im Urlaub, an freien Tagen, an Tagen der Arbeitsunfähigkeit und an Berufsschultagen darf kein mobiles Lernen stattfinden. Grundsätzlich sind alle Tätigkeiten im Rahmen des durch die Ausbildenden veranlassten mobilen Lernens Ausbildungszeit und unterliegen der Zeiterfassung.

3.6 Kontakt, Einbindung in den Ausbildungsbetrieb und persönliche Förderung

Durch das mobile Lernen darf der gegenseitige Informationsaustausch zwischen Auszubildenden und Ausbildenden nicht beeinträchtigt werden. Ausbildenden und Auszubildende stellen gemeinsam sicher, dass auch während Selbstlerneinheiten analog der Präsenzausbildung (hinsichtlich Systeme und Struktur) ein Austausch stattfinden kann und die Einbindung in den Ausbildungsbetrieb gewährleistet ist. Insbesondere ist über das Erlernen der fachlichen Ausbildungsinhalte hinaus, beim mobilen Lernen auch die persönliche Entwicklung der Auszubildenden zu fördern.

Die Teilnahmemöglichkeit an Betriebs- und Informationsveranstaltungen bleibt durch die Regelung des mobilen Lernens unberührt.

3.7 Arbeitsmittel

Die für das mobile Lernen notwendige Hard- und Software sowie Zugriffe auf die betrieblichen Systeme sind den Auszubildenden durch das Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Die Verwendung und die Mitnahme von zur Verfügung gestellten Arbeits- und Kommunikationsmitteln hat entsprechend der jeweils geltenden betrieblichen Regelungen zu erfolgen.

Im Rahmen der allgemeinen Sorgfaltspflicht ist auch bei mobilem Lernen auf einen schonenden Umgang mit den zur Verfügung gestellten Arbeits- und Kommunikationsmitteln zu achten.

Die Auszubildenden haben die Nutzung durch Unbefugte (z. B. Familienangehörige und andere Dritte) auszuschließen.

3.8 Datenschutz

Im Rahmen des mobilen Lernens ist der Zugriff auf betriebliche IT-Systeme so zu gestalten, dass Datenschutz und Datensicherheit der betrieblichen Daten der



Betriebsname wie auch der Personaldaten gewährleistet sind. Dies gilt auch für die Aufbewahrung und den Transport von Arbeits- und insbesondere Kommunikationsmitteln.

Vertrauliche dienstliche Daten und Informationen sind von den Auszubildenden so zu schützen, dass unbefugte Dritte (z. B. Familienangehörige) keine Einsicht und/oder Zugriff nehmen können. Die Vernichtung von Unterlagen in jeglicher Form hat am betrieblichen Ausbildungs-/Arbeitsplatz zu erfolgen.

4. Versicherungsschutz

Der Versicherungsschutz der gesetzlichen Unfallversicherung besteht an dem mobilen Arbeitsplatz in gleichem Umfang wie bei der Ausübung der Tätigkeit an dem betrieblichen Arbeitsplatz. Darüber hinaus besteht auch für Unfälle auf den Wegen zwischen dem mobilen und betrieblichen Arbeitsort Versicherungsschutz.

Arbeitsunfälle sowie Wegeunfälle sind unverzüglich den zuständigen Auszubildenden zu melden.

Bei Dienstreisen, die von dem mobilen Arbeitsplatz aus angetreten werden, besteht zusätzlich der Schutz durch die Dienstreise-Unfallversicherung.

5. Arbeitssicherheit

Auszubildende sind vor erstmaliger Aufnahme des mobilen Lernens durch die Auszubildenden in geeignetem Maße zum Arbeitsschutz zu unterweisen, insbesondere darüber, wie ihre Sicherheit und Gesundheit auch bei mobilem Lernen gewährleistet werden kann. Die Unterweisung ist mindestens einmal jährlich zu wiederholen.

Darüber hinaus können sich Auszubildende bei den betrieblichen Arbeitsschutzfachstellen auf Wunsch über Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beraten lassen.

6. Einhaltung gesetzlicher, tarifvertraglicher und betrieblicher Regeln

Es wird darauf hingewiesen, dass mobiles Lernen nur im Rahmen der gesetzlichen und tarifvertraglichen bzw. betrieblichen Regelungen ermöglicht werden kann.

Das Direktionsrecht des_der Auszubildenden bleibt bestehen.



7. In-Kraft-Treten/Kündigung

Diese Betriebsvereinbarung tritt am xx.xx.xxxx in Kraft.

Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Schluss eines Kalenderjahres, erstmals zum *Datum* gekündigt werden. Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen. Diese Betriebsvereinbarung entfaltet keine Nachwirkung.



Anhang 5: Umsetzung des Tarifvertrags Bildung

Quelle: www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Darum geht es:

Eine Vereinbarung zur Umsetzung des für den Betrieb geltenden Branchentarifvertrags Bildung für die Metallindustrie NRW (in der Vereinbarung als »TV-B« abgekürzt): Sie legt das Verfahren der betrieblichen Bildungsplanung fest und regelt die Bedingungen für die Inanspruchnahme des tarifvertraglichen Rechts auf persönliche Weiterbildung. Indem sie den betrieblichen Weiterbildungsprozess in die Komponenten Bedarfserhebung, Bildungs- und Budgetplanung, Durchführung der Maßnahmen und Auswertung strukturiert, konstituiert sie ein klar gegliedertes betriebliches Bildungssystem.

Das angeführte Beispiel stellt keine Mustervereinbarung dar, sondern dokumentiert Lösungen, wie sie in Vereinbarungen gefunden worden sind. Es gilt, weiterführende eigene Überlegungen anzustellen, um die individuellen betrieblichen Belange zu berücksichtigen. Diese Vereinbarung wurde aus 71 analysierten Vereinbarungen von Winfried Heidemann ausgewählt und kommentiert. Der Link zum Trendbericht Betriebliche Weiterbildung ist am Ende des Dokuments zu finden.

Präambel

(Hinweis: In der Präambel wird zunächst auf die Herausforderungen durch den technischen und demografischen Wandel Bezug genommen.)

[...] Damit tragen Geschäftsleitung und Betriebsrat der Tatsache Rechnung, dass auf Unternehmen und Beschäftigte im Zuge des technischen Wandels, etwa im Rahmen der Entwicklungen bei Industrie 4.0 und dem demografischen Wandel und den damit für die Beteiligten verbundenen Anforderungen in organisatorischer und qualitativer Hinsicht große Herausforderungen zukommen. Diese Herausforderungen sollen unter anderem mit den in dieser Betriebsvereinbarung geregelten Qualifizierungsmaßnahmen erfolgreich bearbeitet werden.

[...]

(Hinweis: Nach der Festlegung des persönlichen Geltungsbereichs (Beschäftigte einschließlich Auszubildende) formuliert die Vereinbarung eine komplexe Zielsetzung, die sowohl den wirtschaftlichen Belangen des Unternehmens, als



auch den beruflichen Interessen der Beschäftigten Rechnung trägt; ferner wird die Weiterbildung als wesentliche Aufgabe der Führungskräfte definiert.)

Zielsetzung

Die Betriebsvereinbarung wird mit der Zielsetzung abgeschlossen, die betriebliche und individuelle Weiterbildung auf der Grundlage des TV-B zu fördern und umzusetzen. Dabei wird den wirtschaftlichen Belangen des Unternehmens und den beruflichen Interessen der Beschäftigten gleich welchen Alters gleichermaßen Rechnung getragen.

Insgesamt ist es Ziel die betriebliche und individuelle Weiterbildung im Sinne der Chancengleichheit und der Zukunftsfähigkeit, der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, der Sicherheit der Arbeitsplätze und der beruflichen Perspektiven der Beschäftigten gleichermaßen zu fördern.

Die betriebliche und individuelle Weiterentwicklung der Beschäftigten ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Die Verantwortung liegt deshalb zu einem wesentlichen Teil bei den Führungskräften. Bei der Wahrung dieser Aufgabe werden die Führungskräfte vom zuständigen Personalbereich unterstützt.

(Hinweis: In Anlehnung an den Tarifvertrag werden dann die drei unterschiedlichen Arten der Weiterbildung definiert: betrieblich notwendige, betrieblich zweckmäßige und persönliche berufliche Weiterbildung. Die Ermittlung des jeweils erforderlichen Qualifizierungsbedarfs erfolgt im Mitarbeitergespräch [Qualifizierungsgespräch nach Tarifvertrag]:)

Begriffsbestimmung

Betrieblich notwendige Weiterbildungen sind entsprechend der Definition des § 2, Nr. 1-3 TV-B Qualifizierungsmaßnahmen, die

- die fachliche, methodische und soziale Kompetenz aller Beschäftigten im Rahmen des eigenen Aufgabengebiets fördern und ausbauen,
- alle Beteiligten rechtzeitig und umfassend auf neue und/oder geänderte Arbeitsverfahren und/oder Arbeitsorganisationsformen im eigenen Aufgabengebiet vorbereiten,
- die Qualifikation und das Leistungspotenzial der Beschäftigten als Grundlage ihres beruflichen Einstiegs in neue Tätigkeitsfelder weiterentwickeln.
- Betrieblich zweckmäßige Weiterbildungen sind entsprechend der Definition des § 2, Nr.4 TV-B Qualifizierungsmaßnahmen, die



- den Aufbau und kontinuierlichen Ausbau des Qualifizierungsbestandes des Unternehmens fördern und damit der Weiterentwicklung des Unternehmens und der Beschäftigten dienen.

Persönliche berufliche Weiterbildung im Sinne dieser Vereinbarung sind entsprechend der Definition des § 2 Nr. 5 TV-B Maßnahmen, die im Grundsatz geeignet sind, unabhängig von der aktuellen Beschäftigungssituation, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben.

Das erforderliche Mitarbeitergespräch dient zur Ermittlung des betrieblichen und individuellen Qualifizierungsbedarfs und zur Abstimmung von Qualifizierungsmaßnahmen. Das Gespräch findet mindestens einmal jährlich statt. [...]

(Hinweis: Dann werden vier Arbeitsschritte des betrieblichen Weiterbildungsprozesses beschrieben und die Mitbestimmung des Betriebsrats in diesem Prozess betont:)

Weiterbildungsprozess allgemein

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

1. Bedarfserhebung
2. Bildungs- und Budgetplanung
3. Durchführung der Maßnahmen
4. Auswertung

Bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen werden die gesetzlichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, insbesondere die §§ 96–98 BetrVG, sowie die Rechte der Schwerbehinderten beachtet. Entsprechendes gilt für die tarifvertraglichen Regelungen, die die Mitwirkungsbefugnisse des Betriebsrats auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung begründen.

(Hinweis: Es folgt eine detaillierte Beschreibung des Prozesses der Bedarfs-ermittlung, der von den zu erwartenden technischen und organisatorischen Veränderungen und der Unternehmensplanung ausgeht. Investitionen werden in Zukunft durch eine Erfassung des mit ihnen verbundenen Qualifikationsbedarfs ergänzt. Wichtig: Die Ergebnisse der Planungen werden regelmäßig zwischen Personalverantwortlichen und Betriebsrat beraten.)



Bedarfserhebung allgemein

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

Der Betriebsrat erhält nach Freigabe des Budgets zeitnah alle Unterlagen, insbesondere den Seminarkalender und Angaben zu möglichen Veränderungen hinsichtlich der Tätigkeitsbeschreibungen. Die Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter über mögliche Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich und damit verbundene Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des MAG [...].

(Hinweis: Die Vereinbarung beschreibt genau den Ablauf des jährlichen Mitarbeitergesprächs (Qualifizierungsgespräch nach Tarifvertrag) und die Feststellung der daraus folgenden individuellen Bildungspläne:)

Kalenderjährliches Mitarbeitergespräch

Bedarfserhebung Beschäftigte

Führungskraft und Beschäftigter führen mindestens einmal – bei Bedarf auch mehrmals – im Jahr ein MAG [...]. In diesem Gespräch werden auf Basis der Leistungseinschätzung sowie der Potentialeinschätzung durch die Führungskraft der betriebliche und individuelle Qualifizierungsbedarf erörtert und Maßnahmen abgeleitet und priorisiert. [...]

Individuelle Bildungspläne und jährlicher Seminarkalender

Der Personalbereich prüft auf Basis der Ergebnisse aus dem MAG über die vereinbarten individuellen Qualifizierungsmaßnahmen die Möglichkeiten einer internen bzw. externen Maßnahmen-Durchführung und leitet daraus einen entsprechenden Seminarkalender ab. [...]



(**Hinweis:** Ort, Zeitpunkt und Dauer der aus den Mitarbeitergesprächen folgenden Qualifizierungsmaßnahmen sollen transparent kommuniziert und in einer speziellen »Bildungshistorie« in der Personalakte dokumentiert werden, in die auf Wunsch der Beschäftigten auch außerbetrieblich absolvierte Weiterbildung aufgenommen werden kann. Zur Auswertung der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen erstattet die Personalabteilung vierteljährlich Bericht an den Betriebsrat.)

Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen

Jeder Beschäftigte und seine zuständige Führungskraft erhalten möglichst frühzeitig über Dauer, Zeitpunkt und Ort der vereinbarten Weiterbildungsmaßnahme eine Mitteilung. Kann ein Beschäftigter an einer vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahme nicht teilnehmen, wird der Beschäftigte beim nächsten Termin bevorzugt berücksichtigt.

Die Qualifizierungsmaßnahmen werden im Personalbereich dokumentiert. Der Beschäftigte erhält eine Bestätigung/ein Zertifikat. Darüber hinaus wird die Maßnahme in der Bildungshistorie des Beschäftigten hinterlegt. Der Beschäftigte hat die Möglichkeit, bei Vorlage einer entsprechenden Bestätigung auch außerhalb der betrieblichen Weiterbildung wahrgenommenen Qualifizierungsmaßnahmen in seiner Personalakte dokumentieren zu lassen. [...]

Auswertung der Qualifizierungsmaßnahmen

Die Personalabteilung koordiniert die Durchführung der Maßnahmen. Dazu erfolgt vierteljährlich eine Berichterstattung über die durchgeführten Maßnahmen (Art, Anzahl, Dauer, Teilnehmerzusammensetzung, Beschäftigtengruppen, Kosten, etc.) an den Betriebsrat.

(**Hinweis:** Die Vereinbarung enthält schließlich auch ein Verfahren zur Konfliktlösung bei Streitigkeiten über die Bewilligung einer Weiterbildung oder im Fall eines Abbruchs (siehe Abbruch, Nichtbestehen von Prüfung und Krankheit) der persönlichen Bildungsmaßnahme bzw. Beendigung ohne Abschluss: Der Konflikt soll dann – wie im angeführten § 7 des Tarifvertrags vorgegeben – durch eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat gelöst werden.)



Konfliktlösung

Wird zwischen der zuständigen Führungskraft und dem Beschäftigten kein Einvernehmen über eine betrieblich notwendige bzw. betrieblich zweckmäßige Qualifizierung oder eine persönliche berufliche Weiterbildung erzielt, kann von jedem der Beteiligten die Konfliktregelung entsprechend § 7 TV-B eingeleitet werden.

(Hinweis: Für die im regionalen Metall-Tarifvertrag vorgesehene Möglichkeit einer persönlichen beruflichen Weiterbildung nennt diese Vereinbarung zunächst die Bedingung einer mindestens fünfjährigen Betriebszugehörigkeit, weiter unten dann einen anerkannten Abschluss oder ein Zertifikat mit einer höchstens vierjährigen Dauer der Bildungsmaßnahme.)

Persönliche berufliche Weiterbildung

Nach 5 Jahren Betriebszugehörigkeit (bei Auszubildenden bereits nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit) ist eine persönliche berufliche Weiterbildung möglich, auch wenn aufgrund der aktuellen Beschäftigungssituation kein betrieblicher Bedarf für derartige Weiterbildungsmaßnahmen besteht.

(Hinweis: Die genauen zeitlichen und finanziellen Modalitäten einer persönlichen Bildungsmaßnahme müssen in einer individuellen Bildungsvereinbarung geregelt werden, die vorab dem Betriebsrat zur Kenntnis zu geben ist.)

Einigen sich Arbeitgeber und Beschäftigter auf die Durchführung einer persönlichen beruflichen Weiterbildung, so ist eine Bildungsvereinbarung schriftlich abzuschließen. In dieser Vereinbarung wird – soweit erforderlich u. a. geregelt:

- Beginn und Dauer der gesamten Maßnahme einschließlich Art, Umfang und zeitlicher Lage der unbezahlten Freistellung zum Zwecke der Weiterbildung
- Regelungen zur möglichen Verstetigung des Einkommens während der Laufzeit der gesamten Bildungsvereinbarung
- Unbezahlte Freistellungszeiten oder Gleitzeitnahme auch ohne vorherigem Gleitzeitaufbau inkl. einer Regelung zum Ausgleich eines negativen Gleitzeit-saldos
- Rätierliche monatliche Auszahlung der zusätzlichen Urlaubsvergütung und Jahressonderzahlung
- Eventuelle Maßnahmen der öffentlichen Förderung, insbesondere nach § 81 ff SGB III (»WeGebAU«)
- Eventuelle zusätzliche Leistungen des Arbeitgebers inkl. Rückzahlungsvereinbarungen bspw. bei Abbruch der Maßnahme durch den Beschäftigten



- Die Bedingungen der Weiterbeschäftigung nach Ende bzw. Abbruch der Maßnahme auf seinem Arbeitsplatz oder zumutbarem gleich- oder höherwertigen Arbeitsplatz. Dies ist bei vorheriger Vollzeitbeschäftigung ein Vollzeit-arbeitsplatz
- Verrechnung der Ansprüche aus dem ArbZG NRW, soweit rechtlich möglich
- Fragen der Urlaubsgewährung und -verrechnung

Die Gesamtdauer der Bildungsvereinbarung beträgt höchstens sieben Jahre. Die Bildungsvereinbarung ist vor rechtsgültigem Abschluss dem Betriebsrat zur Kenntnis zu geben.

(Hinweis: Die Weiterbildung findet außerhalb der Arbeitszeit statt, für ihre Durchführung werden drei zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten vorgegeben: Vollzeitarbeit, Vollzeitfreistellung, Teilzeitarbeit (geblockt oder ungeblockt). Die Gesamtdauer ist auf maximal vier Jahre begrenzt.)

Die Teilnahme an Maßnahmen der persönlichen beruflichen Weiterbildung findet außerhalb der Arbeitszeit statt.

Als Weiterbildungsmaßnahmen gelten Qualifizierungen mit anerkanntem oder zertifiziertem Abschluss.

Der maximale Zeitraum einer Weiterbildungsmaßnahme beträgt vier Jahre. Für die Dauer der Weiterbildung kann der Beschäftigte – sofern betrieblich abbildbar – folgende miteinander kombinierbare zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten beantragen:

- Vollzeitarbeit: temporäre Schichtbefreiung, Gleitzeitnahme
- Vollzeitfreistellung: Gleitzeitnahme, ruhender Arbeitsvertrag (die Besonderheiten der Sozialversicherung sind zu beachten)
- Teilzeit (geblockt oder ungeblockt) für die Dauer der Bildungsmaßnahme mit Einbindung von Gleitzeitsalden
- Die Dauer der Maßnahme kann zwischen 1 Monat und 48 Monaten variieren, je nach Weiterbildungsmaßnahme. [...]
- Im Anschluss an die Bildungszeit leben die alten arbeitsvertraglichen Bedingungen wieder auf, ein Anspruch auf einen höherwertigen Arbeitsplatz besteht aber nicht.
- Nach Ende der Bildungsvereinbarung kommen die vorherigen arbeitsvertraglichen Vereinbarungen und betrieblichen Regelungen wieder zur Anwendung. Einen Anspruch auf einen höherwertigen Arbeitsplatz nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme hat der Beschäftigte nicht, wird aber bei zu-



künftigen Stellenbesetzungen mit gleichen Qualifizierungsbedingungen bevorzugt berücksichtigt.

Abbruch, Nichtbestehen von Prüfungen und Krankheit

In Fällen, in denen der Beschäftigte die Qualifizierungsmaßnahme

- abbricht
- krankheitsbedingt oder aufgrund anderer persönlicher Gründe unterbricht oder beendet [...] [greift die Regelung der Konfliktlösung durch Arbeitgeber und Betriebsrat].

(Hinweis: Die Vereinbarung sieht auch weitere Möglichkeiten der Unterstützung bei der Durchführung einer persönlichen Bildungsmaßnahme vor:)

Weitere Unterstützung

- Bei einem ruhenden Arbeitsvertrag hat der Beschäftigte die Möglichkeit, sich um einen Praktikumsplatz, um das Schreiben einer Abschlussarbeit oder auch um eine Werkstudententätigkeit im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten zu bewerben. Ein Anspruch auf Umsetzung besteht nicht.

[...]



Anhang 6: Einrichtung einer paritätischen Bildungskommission

Quelle: www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Darum geht es:

Vielfältige Veränderungen und Anpassungsprozesse stellen an die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hohe Anforderungen: Die Digitalisierung bringt neue Kompetenzfelder mit sich; neue Qualifikationsprofile können entstehen. In dem vorliegenden Beispiel haben sich die Betriebsparteien darauf verständigt, eine Bildungskommission einzurichten, die jeweils aus drei Mitgliedern des Betriebsrats und des Unternehmens besteht. In der paritätischen Bildungskommission gehen Betriebsrat und Unternehmen u. a. gemeinsam die strategische Ausgestaltung von Bildungsmaßnahmen der Fort- und Weiterbildung im Unternehmen an.

Das angeführte Beispiel stellt keine Mustervereinbarung dar, sondern dokumentiert Lösungen, wie sie in Vereinbarungen gefunden worden sind. Es gilt, weiterführende eigene Überlegungen anzustellen, um die individuellen betrieblichen Belange zu berücksichtigen.

Präambel

Die vielfältigen Veränderungen und Anpassungsprozesse in allen Geschäftsfeldern unseres Unternehmens stellen an die Mitarbeiter hohe Anforderungen bezüglich Qualifikation, Leistungsbereitschaft und Flexibilität. Die betriebliche Fort- und Weiterbildung wird als Investition in die Zukunft gesehen, da die Frage der Qualifizierung und des lebenslangen Lernens ein Schlüssel für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens, der Sicherung der Arbeitsplätze und der Beschäftigungsfähigkeit und Personalentwicklung der Mitarbeiter darstellt.

Die Betriebsparteien haben sich darauf verständigt, eine paritätische Bildungskommission einzurichten, um die Wahrung der betriebsverfassungsrechtlichen Rechte und Pflichten für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sicherzustellen.



(Hinweis: Die Notwendigkeit der Einrichtung einer paritätisch besetzten Bildungskommission war nach Angaben eines Mitglieds des Betriebsrats gegeben, weil das Gremium einen »Ort« schaffen wollte, wo verbindlich mit Vertreterinnen und Vertretern des Unternehmens über Bildungsbedarfe diskutiert werden kann. Mit der Regelungsabsprache wird das Ziel verfolgt, Mitbestimmung in die Praxis zu bringen. (Bildungs)Themen bekommen so eine andere Gewichtung.)

[...]

Zusammensetzung, Aufgaben und Sitzungsturnus der Bildungskommission

Unternehmen und Betriebsrat errichten unter anderem eine paritätische Bildungskommission (nachfolgend: »Bildungskommission«), um die Einhaltung der betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen sicherzustellen. Die Bildungskommission besteht jeweils aus drei Mitgliedern des Betriebsrats und des Unternehmens.

Die Bildungskommission hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Sicherstellung der Information und Beratung über die strategische Ausgestaltung von Bildungsmaßnahmen der Fort- und Weiterbildung im Unternehmen (nachfolgend: Bildungsmaßnahmen).

(Hinweis: Der Betriebsrat entscheidet mit über die strategische Ausgestaltung von Bildungsmaßnahmen. Er kann die Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (bspw. auch die, die im Kontext der Digitalisierung ausgemacht wurden) in die Kommission ein- bringen und diskutieren.)

- Beratung über Bildungsmaßnahmen und ggf. deren Verbesserung(en) zu koordinieren und zu veranlassen;
- Sicherstellung der Einhaltung der Kriterien zur Auswahl der Teilnehmer der Bildungsmaßnahme/n.

Die für die Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Informationen bzw. Dokumente werden den Mitgliedern der Bildungskommission rechtzeitig zur Verfügung gestellt.

(Hinweis: Durch die paritätisch besetzte Bildungskommission hat der Betriebsrat laut den Schilderungen des Mitglieds des Gremiums die Möglichkeit, Zahlen/ Daten/ Fakten rund um das Thema »Fort- und Weiterbildung« zusammenzutragen.)



Der Vorsitz der Bildungskommission obliegt dem Verantwortlichen für Bildungsthemen innerhalb des HR-Bereichs [im Unternehmen].

Die Organisation der Sitzungen der Bildungskommission obliegt der Verantwortung des dem für Bildungsthemen verantwortlichen Personalkreis innerhalb des HR-Bereichs [des Unternehmens]. Eine Dokumentation der Entscheidungen der Bildungskommission wird sichergestellt.

Die Bildungskommission tritt zweimal jährlich zu ordentlichen Sitzungen sowie – bei Vorliegen der Voraussetzungen – im Bedarfsfall zusammen. Ein Bedarfsfall liegt vor, sofern die in Ziffer 3 [Behandlung von Meinungsverschiedenheiten] dieser Regelungsabsprache vereinbarten Voraussetzungen sowie das dort beschriebene Verfahren von Einberufung der Bildungskommission vollständig durchlaufen wurden.

Zusätzliche außerordentliche Sitzungen, maximal einmal monatlich, kann von jedem Mitglied der Bildungskommission beantragt werden; jedoch ist für deren Durchführung die Zustimmung der Mehrheit der Mitglieder erforderlich.

Behandlung von Meinungsverschiedenheiten

Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Mitarbeiter/n und Führungskraft zur Teilnahme an einer Bildungsmaßnahme, werden die der Ablehnung zugrundeliegenden Gründe dem bzw. den Mitarbeiter/n zunächst erörtert und dokumentiert. Bei Fortbestehen der Meinungsverschiedenheiten ist die nächsthöhere Führungskraft einzubinden mit dem Ziel, eine Verständigung herbeizuführen.

Sofern eine Einigung nicht erzielt werden kann, ist der Business Partner einzubinden, der seinerseits den Betriebsrat einbindet. In einem gemeinsamen Gespräch soll eine Entscheidung getroffen werden. Sofern erforderlich, werden die Gespräche und deren Ergebnis dokumentiert.

Wird in dem gemeinsamen Gespräch kein Ergebnis erzielt und handelt es sich um (eine) Bildungsmaßnahme/n mit einer Teilnehmerzahl ab zehn Mitarbeitern, kann auf Wunsch des Mitarbeiters/ der Mitarbeiter die Bildungskommission unter Berücksichtigung von Ziffer 2 [Zusammensetzung, Aufgaben und Sitzungsturnus der Bildungskommission] dieser Regelungsabsprache einberufen werden.



Zu den Sitzungen der Bildungskommission wird themenbezogen der jeweils zuständige HR Business Partner zur Erläuterung und – sofern erforderlich – die jeweilige Führungskraft hinzugezogen. Die Entscheidung ist für alle Beteiligten bindend.

Schlussbestimmungen

Die Regelungsabsprache ist befristet. Sie tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft und verliert ihre Gültigkeit – ohne dass eine Kündigung bedarf – zum [Datum].

(Hinweis: Es war zunächst nur möglich, sich mit der Unternehmensleitung auf eine zeitlich befristete Regelungsabrede zu verständigen. Das Gremium, so das Mitglied des Betriebsrats, begreift die Regelungsabrede gegenwärtig als »Piloten« und damit auch als Möglichkeit, einen eigenen Lernprozess anzustoßen (Was haben wir gelernt? Wie gehen wir damit um? Welche Anpassungen müssen wir vornehmen?). Da sich das Verfahren und die Arbeit in der Kommission bewährt hat, wird in der nächsten Sitzung der Kommission zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat darüber beraten, wie die gemeinsame Bearbeitung des Themas »betriebliche Fort- und Weiterbildung« in einer paritätisch besetzten Bildungskommission gefestigt werden kann. Der Betriebsrat, so das Mitglied, möchte das Thema erneut regeln und die Vereinbarung zeitlich unbegrenzt ausgestalten.)

Die Betriebsparteien verständigen sich rechtzeitig über die Erfahrungen und dessen Regelung und einigen sich über die weitere Vorgehensweise. Für die Zeit der Gültigkeit dieser Regelungsabsprache ruht die aktuell gültige zur Fortbildung vom [Datum] und lebt nach Ablauf der Befristung automatisch wieder auf.

Sollten einzelne Bestimmungen dieser Regelungsabsprache ganz oder teilweise unwirksam sein oder werden, so wird die Wirksamkeit dieser Regelungsabsprache im Übrigen nicht berührt. Eine ungültige Bestimmung wird durch eine neue, rechtsgültige Regelung ersetzt, die dem Willen der Parteien zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Regelungsabsprache am ehesten entsprochen hätte. Entsprechendes gilt bei lückenhaften oder fehlenden Regelungen.



Anhang 7: Betriebsvereinbarung zum E-Learning

Quelle: www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Darum geht es:

Diese Konzernbetriebsvereinbarung in einem multinationalen Unternehmen des Maschinenbaus ist ein Beispiel für den Einsatz von E-Learning in einem konzern- und weltweit genutzten Lernmanagement-System (LMS). Die Vereinbarung ist »auf der Höhe der Zeit«: Sie greift bewährte Regelungen zu Rahmenbedingungen und Einsatz von E-Learning auf, ergänzt sie durch genau festgelegte Zugriffsrechte auf die anfallenden Daten und stellt alles unter das im Konzern weltweit genutzte Learning-Management-System.

Das angeführte Beispiel stellt keine Mustervereinbarung dar, sondern dokumentiert Lösungen, wie sie in Vereinbarungen gefunden worden sind. Es gilt, weiterführende eigene Überlegungen anzustellen, um die individuellen betrieblichen Belange zu berücksichtigen. Diese Vereinbarung wurde aus 71 analysierten Vereinbarungen von Winfried Heidemann ausgewählt und kommentiert. Der Link zum Trendbericht Betriebliche Weiterbildung ist am Ende des Dokuments zu finden.

(Hinweis: Als Zielsetzung nennt die Vereinbarung die Qualifizierung der Mitarbeiter vor dem Hintergrund stetigen wirtschaftlichen Wandels durch ein globales und lokales Qualifizierungsangebot des Unternehmens. Die Qualifizierungsmaßnahmen werden als Ergebnis von Mitarbeitergesprächen in einem individuellen Entwicklungsplan vereinbart.)

[...]

Zielsetzung

Der stetige Wandel erfordert lebenslanges Lernen und stellt an alle Mitarbeiter hohe Anforderungen. Die Stärke von [Firma] hängt maßgeblich davon ab, wie gut die Anforderungen des Marktes erkannt und darauf reagiert werden kann.

Die Qualifizierung der Mitarbeiter hat daher bei [Firma] einen hohen Stellenwert und wird aktiv durch ein umfangreiches globales und lokales Qualifizierungsangebot und die Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen von



Mitarbeitergesprächen in einem »Individuellen Development Plan« (IDP) gefördert.

(Hinweis: Weiter nennt die Vereinbarung die Ziele des globalen Lern-Managements-Systems: eine flexible und schnelle Bereitstellung von Lernangeboten und ein selbstgesteuertes Lernen. E-Learning soll herkömmliche Fortbildungsangebote ausdrücklich nicht ersetzen, sondern ergänzen.)

Die Bereitstellung eines globalen Learning Managements Systems (LMS) und den darin angebotenen E-Learning Programmen dient folgenden Zielen:

- Ermöglichung eines inhaltlich, zeitlich und räumlich flexiblen Zugriffs auf Informations- und Weiterbildungsangebote
- Schnelle Bereitstellung von Lerninhalten bei der Anforderung zeitnaher Qualifizierung insbesondere größere Zielgruppen
- Einsatz von Lerngruppen, die räumlich und/oder zeitlich verteilt arbeiten
- Förderung des selbstgesteuerten Lernens der Mitarbeiter und Verbesserung der Effizienz von Qualifizierungen durch die Möglichkeit der individuellen Gestaltung (inhaltlich, zeitlich und räumlich)

E-Learning Programme sollen die herkömmlichen Fortbildungsmaßnahmen nicht grundsätzlich ersetzen, sondern ergänzen.

(Hinweis: Detailliert werden die Einsatzmöglichkeiten elektronischer Lernprogramme für unterschiedliche Lernformen (von Faktenaneignung bis zu medienbasierten Interaktionen) benannt.)

Details zum Einsatz von E-Learning Einsatzmöglichkeiten

E-Learning ist in unterschiedlicher Form geeignet, Lernprozesse zu unterstützen. Grundsätzlich kann man folgende Formen des Lernens unterscheiden, bei denen sich je nach Vorwissen der Lerner E-Learning eignet oder nicht:

1. Lernen, das überwiegend auf Fakten-Aneignung konzentriert ist (z. B. Produktschulung, Vokabeln): Es handelt sich um wenig störanfällige Lernprozesse, die sich gut durch E-Learning unterstützen lassen. Das E-Learning kann am Arbeitsplatz stattfinden.
2. Lernen, das eine Verknüpfung weniger Inhalte ohne Berücksichtigung von komplexen Wechselwirkungen erfordert (z. B. Gesprächsleitfaden für Kundengespräche, Excel für Anfänger): E-Learning eignet sich teilweise je nach Vorwissen der Lerner.



3. Lernen, dass eine Verknüpfung von Inhalten erfordert, die in einer starken Wechselwirkung miteinander stehen (z. B. erstmalige Anwendung von betriebswirtschaftlichem Grundwissen auf ein Fallbeispiel, Excel für Fortgeschrittene): E-Learning eignet sich teilweise je nach Vorwissen der Lerner. Der Lernprozess kann störanfällig sein und ist damit nur teilweise für den Arbeitsplatz geeignet.
4. Lernen, das sich auf Übungen zu Verhaltensthemen konzentriert (z. B. Rhetorik): Hier eignet sich E-Learning meist nur in Verbindung mit einem Präsenztraining z. B. zur Vor- und Nachbereitung als sogenanntes »Blended Learning«.
5. Lernen, das medienbasiert Interaktionen mit präsenten anderen Personen erfordert (z. B. Lernen in virtuellen Klassenräumen): Hier eignet sich E-Learning, jedoch nur an Lernplätzen, die vor Störungen weitgehend geschützt sind.

(Hinweis: Die Vereinbarung stellt klar, dass elektronische Qualifizierungseinheiten den gleichen Verfahrensweisen und Mitbestimmungsregeln wie herkömmliche Bildungsmaßnahmen unterliegen.)

Verfahren der Erstellung/Einführung von E-Learning-Einheiten Qualifizierungskonzepte, die E-Learning enthalten, unterliegen den gleichen Regeln der Beteiligung durch den Betriebsrat wie traditionelle Qualifizierungsmaßnahmen. Neu einzuführende E-Learning-Konzepte enthalten bei der Vorlage durch den Arbeitgeber beim Betriebsrat einen Verweis auf die unter [oben] genannten Fallunterscheidungen und den empfohlenen Lernort. Die §§ 96–98 BetrVG sind in vollem Umfang zu berücksichtigen, Ansprechpartner seitens Betriebsrat ist der/die Vorsitzende des Weiterbildungsausschusses.

(Hinweis: Festgelegt werden dann die aus vielen Vereinbarungen bekannten Rahmenbedingungen für E-Learning: Bestehende PC-Arbeitsplätze als Lernort, Lernzeit als Arbeitszeit, Übersetzung verpflichtender englischsprachiger Lernmodule. Auch der Datenschutz mit Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrollen wird vereinbart.)

Lernort und Lernzeit

E-Learning ist derzeit nur für bestehende PC-Arbeitsplätze geplant, die dann auch für E-Learning genutzt werden können. Der Mitarbeiter entscheidet über Lernort und Lernzeit eigenverantwortlich soweit betriebliche Belange dem nicht entgegenstehen. Die Lernzeit ist Arbeitszeit. Sie findet im Rahmen der gelten-



den Arbeitszeitregelungen statt. Während der Durchführung einer Lerneinheit sind Störfaktoren nach Möglichkeit zu vermeiden.

Leistungs- und Ergebniskontrollen

Daten, die Auskunft über den Lernerfolg, die Lerngeschwindigkeit oder den Fortschritt beim Durcharbeiten einzelner Lektionen/Lerneinheiten geben, dürfen nicht zu Zwecken der Leistungs- oder Verhaltenskontrolle durch den Arbeitgeber genutzt werden, sondern lediglich zur Steuerung des Lernprozesses.

Sprache der E-Learning Module

Die von der [Firma] im Learning Management System (LMS) angebotenen E-Learning Module sind grundsätzlich in Englisch. Handelt es sich hierbei um verpflichtende Module werden diese in deutscher Sprache bzw. mit deutschen Untertiteln zur Verfügung gestellt.

(Hinweis: Regelt wird das Verfahren, in dem Lernmodule den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern »zugewiesen« werden können.)

Zuweisung von E-Learning Modulen

E-Learning Module können vom Vorgesetzten einem Mitarbeiter zugewiesen (assigned) werden. Von der [Firma] verpflichtend durchzuführende E-Learnings werden den betreffenden Mitarbeitern vom [...] zugewiesen. Wenn ein E-Learning Modul einem Mitarbeiter zugewiesen (assigned) wurde, erhält der betreffende Mitarbeiter eine automatisch generierte E-Mail mit einem Link auf das E-Learning Modul im [Firma] People Portal. Darüber hinaus hat jeder Mitarbeiter mit einem gültigen [Firma] email-account Zugriff auf alle im [Firma] People Portal vorhandenen E-Learning Module.

(Hinweis: Abschließend werden die Funktionalitäten des eingesetzten Lern-Management-Systems und die differenzierten Zugriffsrechte von Beschäftigten, Vorgesetzten, Mitarbeitern der betrieblichen Bildungseinrichtung, Personalabteilung und Betriebsrat ausführlich beschrieben und festgelegt. Wichtig ist, dass der Betriebsrat die gleichen Zugriffsrechte auf die beim E-Learning anfallenden Daten hat wie das Personalmanagement (HR).)



Einsatz des Learning Management Systems (LMS) der [Firma] im [Firma] People Portal

Funktionalitäten Folgende Funktionen werden durch das Lernmanagement-System bereitgestellt:

1. Trainingskatalog mit klassischen Qualifizierungen und mittels E-Learning-Plattform
2. Suche nach geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen
3. Bereitstellung von Pflicht-Qualifizierungen für spezifische Zielgruppen
4. Sämtliche Backend-Funktionalitäten des Veranstaltungsmanagements: Vormerkung, Buchung, Stornierung von Qualifizierungsmaßnahmen

Zugriffsrechte

Die Zugriffsrechte auf die Daten im LMS sind an folgende Benutzerrollen gebunden:

1. Mitarbeiter: Alle Arbeitnehmer/innen, die einen personifizierten Zugang zum [Firma] People Portal besitzen, haben Zugriff auf das Lernmanagement-System und die darin gespeicherten persönlichen Daten.
2. Vorgesetzte: Jeder Vorgesetzte hat für die ihm unterstellten Mitarbeiter Zugriff auf Buchungen, Trainingshistorie, und Trainingspläne. Der Zugriff ist darauf beschränkt, ob ein Mitarbeiter an einem Training teilgenommen hat oder nicht und falls erforderlich eine Prüfung bestanden hat oder nicht.
3. [Firma] College Mitarbeiter: Sie stellen das Trainingsangebot bereit und gewährleisten den störungsfreien Betrieb des Lernmanagement-Systems. Soweit sich ihr Zugriff auf operative Daten im System, insbesondere personenbezogene Daten erstreckt, ist er an die alleinige o. g. Zweckbestimmung gebunden.
4. HR: Zugriff auf den vom System zur Verfügung gestellten Standardreport (siehe Anlage) bezüglich des zugewiesenen Betreuungsbereiches mit den folgenden Daten: Name des Mitarbeiters, Kurstitel, Status (Registered, Started, Overdue, Complete), Datum der Registrierung, Time in Class (Kursdauer bzw. Online-Zelt), Completed (Datum), Score (erreichte Punktzahl, falls der Kurs mit einem Test abgeschlossen wird).
5. Betriebsrat: analog HR: der/die jeweilige Betriebsratsvorsitzende, der/die jeweilige stellvertretende Vorsitzende, der/die Leiter/in Weiterbildungsausschuss, wo vorhanden.

[...]



Anhang 8: Überblick über die neuen Fördermöglichkeiten für Weiterbildung und Qualifizierung

Broschüre Förder-
möglichkeiten



Überblick über die Fördermöglichkeiten durch die Bundesanstalt für Arbeit (Arbeitsmarktförderung) - Stand 09/2024

Im Folgenden erhaltet ihr einen kurzen Überblick über die Entwicklung der Fördermöglichkeiten für Aus- und Weiterbildung, die u. a. ihren Ursprung in der nationalen Weiterbildungsstrategie haben. Schwerpunkt der Handreichung bilden die erweiterten und neuen Möglichkeiten, die sich durch das Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung ergeben.

Qualifizierungschancengesetz

Am 1. Januar 2019 trat das Qualifizierungschancengesetz (QCG) in Kraft.

Das Gesetz hat ein zentrales Ziel: alle Arbeitnehmer*innen sollen von einer Weiterbildungsförderung profitieren können – unabhängig von ihren Qualifikationen, ihrem Lebensalter oder der Größe des Betriebs, in dem sie beschäftigt sind. Die Voraussetzung dafür ist, dass sie vom digitalen Strukturwandel oder dem Strukturwandel allgemein betroffen sind oder in einem Beruf mit Fachkräftemangel arbeiten (»Engpassberuf«).

Vormals wurden insbesondere Menschen ohne hohe Qualifizierung und ältere Beschäftigte bei ihren Fortbildungen gefördert. Dies wird nun erweitert und die Förderleistung verbessert. Neben der Zahlung von Weiterbildungskosten wurden die Möglichkeiten für Zuschüsse zum Arbeitsentgelt bei Weiterbildung erweitert. Beides ist grundsätzlich an eine Kofinanzierung durch den Arbeitgeber gebunden und in der Höhe abhängig von der Unternehmensgröße.

Arbeit-von-Morgen-Gesetz

Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Strukturwandel und zur Weiterentwicklung der Ausbildungsförderung (Mai 2020).

Das Arbeit-von-morgen-Gesetz entwickelt die Förderinstrumente der Arbeitsmarktpolitik weiter. So werden die Menschen in Deutschland rechtzeitig auf die



Arbeit von morgen vorbereitet. Das beruht auf der Erkenntnis, dass lebensbegleitendes Lernen und Weiterbildung die Schlüssel zum Erfolg sind. Denn: langfristig wird so die Beschäftigungsfähigkeit im Strukturwandel erhalten. Dafür werden jetzt die Möglichkeiten von Weiterbildung und Qualifizierung in besonderen Situationen weiter verstärkt.

Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung

Am 21. Juli 2023 trat das Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung in Kraft.

Mit dem Gesetz werden die Förderinstrumente der Arbeitsmarktpolitik für Beschäftigte und Ausbildungssuchende weiterentwickelt, um der beschleunigten Transformation der Arbeitswelt zu begegnen, strukturwandelbedingte Arbeitslosigkeit zu vermeiden, Weiterbildung zu stärken und die Fachkräftebasis zu sichern.

Es enthält folgende Anpassungen im Dritten Buch Sozialgesetzgebung (SGB III):

- Verlängerung der Regelungen in § 106a SGB III – berufliche Weiterbildung während Kurzarbeit
- Einführung Berufsorientierungspraktikum als § 48a SGB III, Einführung Mobilitätszuschuss als § 73a SGB III, Neuregelung der Einstiegsqualifizierung (§ 54a SGB III), Reform Weiterbildungsförderung Beschäftigter (§ 82 SGB III), Einführung Qualifizierungsgeld als §§ 82a bis c SGB III
- Regelungen zur außerbetrieblichen Berufsausbildung (§ 76 SGB III)

In der »Handreichung Weiterbildungsförderung« (IG Metall Vorstand 09/2024) werden die Regelungen zu den

- **§ 81 Abs. 2 SGB III FÖRDERUNG ZUM ERWERB DES BERUFSABSCHLUSSES,**
- **§ 82 SGB III FÖRDERUNG BESCHÄFTIGTER ARBEITNEHMER*INNEN und**
- **§ 82a SGB III QUALIFIZIERUNGSGELD**

näher erläutert.



Anhang 9: Fragenkatalog für die Diskussion mit dem Arbeitgeber über den Ausbildungsbedarf

Ohne eine Einschätzung der Entwicklung des Betriebs lässt sich der Ausbildungsbedarf nur schwer ermitteln. Informationen hierzu kann der Betriebsrat über den Wirtschaftsausschuss (§ 106 Abs. 3 BetrVG) sowie die Informationsrechte zur Planung von technischen Anlagen und Arbeitsverfahren (§ 90 BetrVG) und zur Personalplanung (§ 92 BetrVG) erhalten. Im Rahmen dieser Beratungen kann der Betriebsrat folgende Punkte mit dem Arbeitgeber klären und so Auskunft über Ausbildungs- und Übernahmehedarf erhalten.

Künftige wirtschaftliche Entwicklung und Auftragslage

- Wie ist die aktuelle wirtschaftliche Lage des Unternehmens? Wie gestaltet sich die Auftragssituation insgesamt und in einzelnen Bereichen?
- Wie sind Absatz, Produktion und Investitionen kurz-, mittel- und langfristig geplant?
- Besteht die Aussicht auf Fremdaufträge?
- Wo und in welchem Umfang wurden in den letzten Monaten Überstunden und Mehrarbeit geleistet?
- Welcher Personalmehrbedarf würde durch den systematischen Abbau von Überstunden, Mehrarbeit und Zeitkonten entstehen?
- Welche organisatorischen Veränderungen wären notwendig, um damit zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern?

Produktportfolio

- Gibt es Ideen, was im Betrieb zusätzlich oder alternativ zur derzeitigen Produktion hergestellt werden kann? Wie konkret und realistisch sind diese Ideen? Was braucht es zu ihrer Umsetzung?
- Können durch Investitionen neue Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden?
- Würde durch die Einführung neuer Produkte Qualifizierungsbedarf entstehen und wenn ja, welcher und in welchem Umfang?
- Könnte dieser Bedarf Auswirkungen darauf haben, ob und wie viele Ausgelernte im Unternehmen gehalten werden sollten?
- Passen die Ausbildungsberufe noch zur möglicherweise veränderten Produktpalette?

Mittelfristige personelle Bedarfssituation

- Sind die von der Unternehmensleitung vorgelegten Personalplanzahlen vollständig und plausibel?



- Wurden zukünftig zu erwartende Personalabgänge (Ruhestand, Schwangerschaft) einbezogen?
- Gibt es Beschäftigte, die gern in Altersteilzeit gehen würden? Gibt es Beschäftigte mit Interesse an einer Qualifizierungsmaßnahme in Teil- bzw. Vollzeit?
- Gibt es Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit reduzieren möchten?
- Gibt es freie Stellen, die nicht neu besetzt werden? Wenn ja, wo und warum nicht?
- Sind oder werden Arbeitsplätze aufgrund von Kündigungen frei?
- Gibt es für Krankheit, Urlaub, Einarbeitungszeiten, Qualifizierungsmaßnahmen und andere Arbeitsausfallgründe ausreichend Ersatzpersonal?
- Kommt es im Unternehmen bzw. in einzelnen Bereichen regelmäßig zu Kapazitätsengpässen und wie werden diese bewältigt? Können zusätzliche Arbeitsplätze hier eine sinnvolle Lösung sein?
- Ist infolge der vorgelegten Personalbedarfsplanung Leistungsverdichtung zu erwarten? Wenn ja, wo und in welchem Ausmaß? Können zusätzliche Arbeitsplätze hier eine sinnvolle Lösung sein?
- Werden in einzelnen Bereichen regelmäßig Leihbeschäftigte eingesetzt?





Literatur- und Linkverzeichnis

Sämtliche in der Broschüre genannten Literatur- und online-Verweise sind hier zusammengefasst dargestellt. Die QR-Codes mit direktem Zugang finden sich in den jeweiligen Kapiteln am Seitenrand.

Informationen der IG Metall:

Broschüre der IG Metall zur Personalplanung Produktnummer: 23848-38431

Broschüre »Ausbilden= Zukunft sichern« – <https://wap.igmetall.de/bbimbr34>

Broschüre »Ausbildungsqualität? Verbessern?« – <https://wap.igmetall.de/bbimbroz>

Infos und Materialien rund um die Berufliche Bildung: www.wap.igmetall.de

Horizonte Erweitern, Ressort AQQ Broschüre zu Fortbildungswege <https://wap.igmetall.de/bbimbr14>

Tarifverträge im IG Metall Aktivenportal (nach Anmeldung): https://www.igmetall.de/aktive/tarif-und-branche/tarifindex?swt_fli=1 (erhältlich auch über die IG Metall Geschäftsstellen vor Ort)

Weiterführende Links:

Aktuelles zu Entwicklungen in der IT und Studien zur Weiterbildung: <http://www.bitkom.org/>

Berufe, Verordnungen, Empfehlungen zur Durchführung der Berufsausbildung und mehr: www.bibb.de

Berufliche Weiterbildung im Betrieb. Info- und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte vom BMBF: <https://wap.igmetall.de/bbimbr21>



Betriebsvereinbarungen zum Thema auf den Seiten der Hans-Böckler-Stiftung: <https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-strategische-personalplanung-17743.htm>

Checkliste zur Überprüfung des Weiterbildungsbedarfs in Unternehmen: www.agenturq.de

Fördermittel der Bundesagentur für Arbeit: <https://www.arbeitsagentur.de/>

Fördermittel für Ausbildung auf Landesebenen: www.ueberaus.de

Handlungshilfen für die betriebliche Arbeit – Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen – KOFA – www.kofa.de

Informations- und Beratungspaket der Bundesagentur für Arbeit (BA): www.mein-now.de, Ermittlung auch von Bedürfnissen: <https://mein-now.de/new-plan>

Musterbetriebsvereinbarungen: www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Netzwerk iq – Integration durch Qualifizierung: <https://www.netzwerk-iq.de/>

Weiterführende Literatur:

Kommentar zum BBiG: Lakies, Malottke, Berkenkamp, Kommentar für die Praxis, 8. Auflage 2024, Bund-Verlag



Stichwortverzeichnis

Arbeitsgericht	105	Bildungsmaßnahmen	84
Assistierte Ausbildung	23	– Anlässe	64
Ausbildereignungsverordnung	26	Bildungsteilzeit	54
Ausbildung im Betrieb	16, 18	Bindungswirkung	100
Ausbildungsbedarf	16	Blended Learning	80, 85
– Betriebsrat	19		
– Faktoren	17	Checkliste für Planungsprozesse	77
Ausbildungspersonal	24		
– Fachkompetenz	25	Digitales Lernen	88
– fachliche Eignung	25	Doppelte Freiwilligkeit	33
– persönliche Eignung	25	Duale Ausbildung	18
Ausstattung betrieblicher			
Einrichtungen	101	Einführung von Richtlinien	103
Auswahlrichtlinien	20	Einigungsstelle	100, 103
Auswertung	97	– Zuständigkeit	104
		Einstell- und Auswahlverfahren	20
Bedürfnisse ermitteln	69	Einstiegsqualifizierung	24
Beratungsrechte	48, 98	Erzwingbare Mitbestimmung	102
Berufsausbildungsbeihilfe	24	Evaluation	94
Berufsbildungsgesetz	102		
Berufseinstiegsbegleitung	24	Fördermöglichkeiten	21
Betrieb als Ausbildungsstätte	18	– Vorschläge	21
Betrieblichen Bildungsarbeit	86	Fördertarifverträge	22
Betriebslandkarte	65, 67	Fragebogen KoRA	75
Betriebsverfassungsgesetz		Fragen zum Lerntransfer	94
– Berufsbildung	99		
Beurteilungssysteme	36	Homeoffice	30
Bewertungsbögen	95		
Bildungsanbieter	92	Individuelles Coaching	80
Bildungsausschuss	39, 105, 107 f.	Informationsrechte	48
– Abberufung	109		
– Amtszeit	110	Kompetenzanalyse	68
– Schulungsanspruch			
der Mitglieder	109	Lernmanagementsysteme	81
– Zuständigkeit	106	Lernplattformen	80
Bildungsdienstleister	93	Lernprozessbegleitung	91



Lernschwäche	21	– Betriebsvereinbarung	57
Lernzielkontrolle	36	Prozess der Bewerberauswahl	20
Maßnahmen bewerten	93	Qualifikationsbedarfe	46
Menschen mit Behinderungen	19	Qualifizierung	44
Metall- und Elektroindustrie	52	Qualifizierungsgespräch	69, 72
Methoden der		Qualifizierungsmatrix	72
Weiterbildungspraxis	78	Qualitätscheck	39
Mitarbeitergespräch	69	Qualitätskontrolle	38
Mitbestimmung			
– Umfang	102	Schulungs- und Informations-	
Mitbestimmungsrecht	21	veranstaltungen	102
– Benennung des		– zeitliche Lage	102
Ausbildungspersonals	26	Seminare	79
– mobile Ausbildung	33	Strategische Personalplanung	61
Mitbestimmungsrechte	48, 100		
Mobile Ausbildung	30	Tarifverträge	49, 52
– Betriebsvereinbarung	34	Teilzeitberufsausbildung	34
– erforderliche Ausstattung	32	Trainings	79
– geschultes		Transformation	45, 86
Ausbildungspersonal	32		
– gesetzliche Vorgaben	31	Übernahme	40
– Voraussetzungen	32	Überwachungsaufgabe	29
		Unterlassungsanspruch	50
Personalentwicklungs-			
maßnahmen	77	Weiterbildung	42, 44
Personalplanung	40, 46	Wirtschaftsausschuss	98
– Beteiligung	47	Workshops	79



Wichtiger Hinweis

Unsere Broschüre ersetzt nicht die für die Arbeit der Betriebsräte unverzichtbaren Kommentare zum Betriebsverfassungsgesetz und zu anderen Gesetzen. Wir empfehlen folgende Kommentare zum BetrVG:

Kommentar für die Praxis – Däubler/Klebe/Wedde

Handkommentar – Fitting/Trebinger/Linsenmaier/Schelz/Schmidt

Basiskommentar – Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoo

Kolleginnen und Kollegen, die sich tiefer in die Materie einarbeiten wollen, finden deshalb auch Hinweise auf weiterführende Literatur.

Bitte beachtet auch die vom Funktionsbereich Betriebspolitik herausgegebene Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute »WIR MACHEN BETEILIGUNG« sowie die Rechtsprechungshinweise zum BetrVG, die für Funktionär*innen und Mitglieder der IG Metall über das Aktivenportal abgerufen werden können.











