



Ergebnisse Fallstudien betriebliche Weiterbildung

Hintergrund Fallstudien

Im Zeitraum Juni bis Oktober 2022 haben wir im Rahmen eines Projekts des Ressorts Grundsatzfragen in Abstimmung mit weiteren Funktionsbereichen der Vorstandsverwaltung Interviews mit 15 Betriebsräten zum Thema betriebliche Weiterbildung (WB) geführt. Ausgewählt wurden die Betriebe in Zusammenarbeit mit den Weiterbildungs-Coaches der Bezirke und Bevollmächtigten.

Kriterium war, dass die Betriebsparteien dort

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

Hier stellen wir Euch die Ergebnisse vor und erste Schlussfolgerungen zur Diskussion.

Weiterbildung als Antwort auf die Transformation

Vor allem für Betriebe aus der Automobilindustrie waren Umbrüche aufgrund der Dekarbonisierung Anlass für die Weiterbildungsinitiative. In Maschinenbau- und Elektrotechnik-Betrieben ging es eher um Qualifizierung für die Digitalisierung. In einigen Betrieben bildete akuter Fachkräftemangel den Hintergrund, vor allem in der ostdeutschen, aber auch westdeutschen Peripherie. In vier Betrieben waren Umstrukturierung, z.B. aufgrund des Wegfalls von Großaufträgen, Anlass für die Weiterbildungsinitiative.

Ursprung der WB-Initiativen: Konflikt

Ihren Ursprung nahmen die Weiterbildungsinitiativen häufig im Konflikt um Entgelt oder Arbeitsplätze, v.a. in unter hohem Transformationsdruck stehenden Betrieben. Auch da, wo Betriebsräte die treibende Kraft waren, war bis auf wenige Ausnahmen eine Auseinandersetzung ausschlaggebend. Unterstützung und Beratung durch die IG Metall waren die Regel.

Zentrale Ergebnisse

- v.a. Dekarbonisierung und Digitalisierung als Herausforderung; in einigen Fällen auch Fachkräftemangel und Umstrukturierungen
- Häufig entstehen WB-Initiativen im Konflikt und werden im weiteren Verlauf sozial- bzw. betriebspartnerschaftlich ausgehandelt.
- Der Fokus liegt meist auf transformationsbedingt notwendigen Anpassungs- und Entwicklungsqualifizierungen.
- Digitale Lernplattformen spielen in vielen Betrieben eine wichtige Rolle.
- Widerstände gegenüber Weiterbildung seitens der Beschäftigten werden kaum berichtet.
- Es gibt gute Instrumente zur Mitbestimmung, an der Nutzung bzw. Anwendung hapert es aber an vielen Stellen.

KONTAKT

Katrin Mohr

030/2592705-25, katrin.mohr@igmetall.de



Inhalte der Weiterbildungsinitiativen

Die meisten WB-Initiativen konzentrierten sich auf transformationsbedingt notwendige Anpassungs- und Entwicklungsqualifizierungen einzelner Beschäftigtengruppen. In einigen Betrieben gab es auch Initiativen zur abschlussorientierten Um- oder Weiterqualifizierung von Un- und Angelernten. Möglichkeiten zur persönlichen Weiterbildung waren in den meisten Betrieben ebenfalls vorhanden, standen aber in den wenigsten Fällen im Mittelpunkt der WB-Initiative. Digitale Lernplattformen wurden in 12 der untersuchten Betriebe für die betriebliche oder persönliche Weiterbildung genutzt. Diese scheinen zunehmend Einzug ins Regelgeschäft der WB zu halten.

Innovative Ansätze

- Transferqualifizierung für Zukunftsthemen
- Ausbildung/Umschulung von Un-/Angelernten zu Fachkräften
- Nutzung von Qualifizierungs-Matrizen für Talent- und Kompetenz-Management
- Zukunftstarifverträge/Zukunftsfonds mit Schwerpunkt Qualifizierung inkl. paritätisch besetzter Steuerungsgremien
- Digitale Lernlabore/-fabriken, „Elektro-Tag“ für gesamte Belegschaft
- Individuelle Lernpfade + Lern-Coaches
- Förderung Aufstiegsfortbildung oder Studium durch AG
- Mindest-WB-Quote mit Auswirkungen auf Leistungsentgelt der Führungskräfte
- Bildungs-Gutschein aus T-Zug-B entwickelt

Erfolge und Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der WB-Initiativen wurde von den interviewten Betriebsräten vor allem im Erwerb von Zukunftskompetenzen gesehen. Beschäftigungssicherung spielte in knapp der Hälfte der Betriebe eine Rolle, v.a. in der Automobilindustrie.

Die Erlangung eines Berufsabschlusses bzw. einer besseren Eingruppierung wurde ebenfalls in knapp der Hälfte der Betriebe als Erfolg gewertet. In acht Betrieben hat die Initiative geholfen, eine WB-Kultur zu etablieren oder zu verbessern. In sechs Fällen wurde dadurch auch eine Verbesserung der Haltung des Arbeitgebers gegenüber WB erreicht.

Förderlich für die Etablierung der WB-Initiative war in etwa der Hälfte der Betriebe das Eigeninteresse des Arbeitgebers an Fachkräften. Gegenüber Weiterbildung aufgeschlossenen Geschäftsführungen, Abteilungsleitungen und Personalabteilungen wurde in 13 Fällen eine positive Rolle bei der Förderung und Implementierung von WB attestiert. In zwölf unserer Fälle spielte die Unterstützung durch die IG Metall eine wichtige Rolle. Auch das Weiterbildungsmentor*innen-Projekt (s. grauer Kasten) wurde von den Betriebsräten, die daran beteiligt sind, als sehr hilfreich empfunden, um betriebliche Weiterbildung im Betrieb zu gestalten.

Hürden und Hindernisse

Zeit stellt das zentrale Hindernis für betriebliche Weiterbildung dar. Beschäftigte sind häufig so stark ausgelastet, dass die Zeit für Qualifizierung fehlt, obwohl sie für die berufliche Zukunft sinnvoll wäre. Vielerorts ist die Personaldecke dünn und Arbeitgeber wollen ihre Beschäftigten nicht freistellen, weil sie um die Abarbeitung von Aufträgen fürchten. Auch die Betriebsräte selbst klagten über zu wenig Zeit. Der Druck des Alltagsgeschäfts hindere häufig daran, sich intensiver Fragen der betrieblichen Weiterbildung und strategischer Personalentwicklung zu widmen.



Widerstände der Arbeitgeber mit Blick auf Kosten werden in acht Betrieben als Hindernis für die verstärkte Nutzung von Weiterbildung benannt. In knapp der Hälfte der Betriebe gab es zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber verschiedene Vorstellungen zur Umsetzung von Weiterbildung. Vor allem ging es dabei um unterschiedliche Sichtweisen auf Zielgruppen: Während die Arbeitgeber stärker höher qualifizierte Beschäftigte und Angestellte im Blick hatten, lag der Fokus der Betriebsräte zusätzlich auf geringer qualifizierten und Beschäftigten aus der Produktion.

Zentrales Anliegen war dabei, auch diesen Beschäftigengruppen Zugang zu Weiterbildung und digitalen Lernangeboten zu eröffnen. Auch die abschlussorientierte Weiterbildung von Un- und Angelernten wurde in den meisten Fällen von Betriebsräten vorangetrieben. Mangelnde externe Angebote – z.B. im Bereich der Hochvoltelektrik sowie für Entwickler*innen und Ingenieur*innen – wurden von fünf Betriebsräten als Hindernis angeführt. In der Regel konnten diese Probleme jedoch gelöst werden, indem die Betriebe bzw. Unternehmen selbst oder in Zusammenarbeit mit externen Akteuren wie Fachhochschulen oder Bildungsanbietern Angebote entwickelten und die Maßnahme zertifizieren ließen.

In zehn Betrieben wurde auf die Förderung der Bundesagentur für Arbeit zurückgegriffen. Deren Förderbedingungen (etwa die Mindeststundenzahl von 120 Stunden und die Auflagen zur Zertifizierung der Maßnahmen) wurde in der Hälfte dieser Fälle von den Betriebsräten als hinderlich bei Umsetzung der WB-Initiative wahrgenommen.

Eine fehlende Strategie des Arbeitgebers zur Bewältigung der Transformation wurde (nur) in vier Fällen – vor allem im Bereich der Automobil-Zulieferer – beklagt. Dass dieser Anteil nicht höher ausfällt, dürfte vor allem dem Umstand geschuldet sein, dass wir in erster Linie Betriebe untersucht haben, in denen sich die Betriebsparteien in Sachen Weiterbildung bereits auf den Weg

gemacht haben, was zumindest eine gewisse Strategieentwicklung impliziert.

Widerstände gegenüber Weiterbildung auf Seiten der Beschäftigten wurden uns von den Betriebsräten – von Einzelfällen abgesehen – nicht berichtet.

Vertrauensleute als **Weiterbildungsmentor*innen – Aktive Weiterbildungsberatung im Betrieb**

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt hat zum Ziel, Vertrauensleute bzw. Betriebsräte für die innerbetriebliche Weiterbildungsberatung zu qualifizieren. Damit begleiten sie gemeinsam mit dem Betriebsrat durch berufliche Veränderungsprozesse.

Beteiligt sind alle sieben IG Metall Bezirke und Geschäftsstellen. Bundesweit werden in bis zu 100 Betrieben Vertrauensleute und Betriebsräte zu Weiterbildungsmentor*innen ausgebildet.

Weitere Informationen findest Du [hier](#)!

Die meisten Interviewten empfinden, dass es gute Instrumente der Mitbestimmung und Gestaltung betrieblicher Weiterbildung gibt. An vielen Stellen hapert es jedoch an der Nutzung bzw. Anwendung, was teilweise mangelndem Wissen, vor allem aber dem Mangel an Zeit für intensivere Arbeit am Thema Weiterbildung geschuldet ist.

Wünsche der Betriebsräte

Gefragt nach ihren Wünschen an verschiedene Akteure und Ebenen nannten viele Betriebsräte an die Adresse der Arbeitgeber gerichtet einen höheren Stellenwert für Weiterbildung, unterlegt mit entsprechenden Freistellungen und Budgets.



Außerdem wünschen sie sich von ihrem Gegenüber, dass dieser die Qualifizierung aller Beschäftigten noch stärker als seine Aufgabe begreift.

Auch vom Gesetzgeber erwarten die Betriebsräte, dass er sich in Sachen Zeit und Geld mehr engagiert, indem er Freistellungsansprüche schafft und stärker zur Sicherung des Lebensunterhalts während Weiterbildung beiträgt.

Mit der Unterstützung durch die IG Metall sind die Befragten in der Regel sehr zufrieden. Wünsche richten sich auf eine dauerhafte Unterstützung von Projektarbeit, wie sie im Rahmen des Weiterbildungsmentor*innen-Projekts vermittelt wird.

Hilfsangebote sollen bekannter gemacht bzw. Handreichungen – z.B. zur einfachen Kommunikation der Tarifverträge Bildung/Qualifizierung – (weiter) entwickelt und die regionale Vernetzung von in Sachen betrieblicher Weiterbildung engagierter Betriebsräte unterstützt werden.

Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Eine zentrale Erkenntnis aus den Interviews ist, dass wir als IG Metall Betriebsräte noch stärker unterstützen müssen, Strategien zur Personalentwicklung proaktiv einzufordern und zu entwickeln, damit das Thema nicht erst im Konflikt auf die Agenda kommt.

Viele der Interviewten berichten von der Wichtigkeit, mit den Beschäftigten über Weiterbildung zu kommunizieren und sie darin zu unterstützen. Hier setzt auch das Projekt der Weiterbildungsmentor*innen an, die als Schlüsselfiguren der betrieblichen Weiterbildung weiter etabliert und im Regelgeschäft unserer Arbeit verankert werden sollten.

Wichtig ist auch, dass Betriebsräte und Aktive der sozialen Selektivität von Weiterbildung, die häufig auf Arbeitgeberseite an den Tag gelegt wird, entgegenwirken und dafür sorgen, dass auch geringer Qualifizierte von betrieblicher Weiterbildung profitieren, indem ihnen

z.B. ein Abschluss in einem zukunftsweisenden Beruf ermöglicht wird und Produktionsbeschäftigte an digitaler Weiterbildung teilhaben können.

Für die Chancen und Risiken digitaler Lernmethoden gilt es zu sensibilisieren und gute Mitbestimmungspraxis zu identifizieren und verallgemeinern.

Um mangelnde Zeit als größte Hürde für Weiterbildung aus dem Weg zu räumen, müssen betriebliche und tarifliche Konzepte und Strategien für Weiterbildungszeiten entwickelt und erfolgreiche Ansätze bekannt gemacht werden. Auch auf gesetzlicher Ebene bedarf es einer Stärkung von Zeitansprüchen: durch die von der Bundesregierung geplante Qualifizierungsgeld und die Bildungs(teil)zeit, für die sich die IG Metall weiter stark machen wird.

Schlussfolgerungen:

- Betriebsräte unterstützen, Strategien zur Personalentwicklung proaktiv einzufordern und zu entwickeln
- sowie in Konfliktsituationen auf Weiterbildung zu setzen.
- WB-Mentor*innen als Schlüsselfiguren der betrieblichen WB weiter etablieren
- sozialer Selektivität entgegenwirken: WB-Angebote für Produktionsbeschäftigte, Un-/Angelernte, digitale Teilhabe aller schaffen
- Digitale Lernplattformen: Sensibilisierung für Chancen und Risiken & gute Regelungen
- Zeit als größte Hürde für betriebliche Weiterbildung:
 - betriebliche und tarifliche Konzepte und Strategien für WB-Zeiten entwickeln
 - Transfer organisieren
 - Gesetzliche Ebene: Stärkung von Zeitansprüchen durch Bildungs(teil)zeit und Qualifizierungsgeld