

Impressum: IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main, Vertreten durch den Vorstand, 1. Vorsitzender: Jörg Hofmann, Kontakt: vorstand@igmetall.de
V.i.S.d.P./ Verantwortlich nach § 18 Abs. 2 MStV: Vorname Nachname, Gliederung/Funktion, Musterstraße 123, 12345 Musterstadt, Kontakt: muster@igmetall.de

Der Lösungsloop Step by Step

1. Ausgangslage

Wenn im Folgenden von „Problemen“ die Rede ist, können damit nicht nur akute Probleme gemeint sein, sondern auch kontinuierliche Aufgaben oder bestehende Konflikte. Je genauer die Ausgangslage benannt wird, desto leichter lässt sich eine Lösung finden. Es ist notwendig, dass die „Problemlage“ oder „Ausgangslage“ möglichst genau beschrieben wird.

Eine Feststellung wie „die Ausbildungszahlen sinken“ oder „Die Ausbildungsplätze werden nicht besetzt“ wird nicht zu einer Lösung beitragen. Hier wäre eine genauere und beobachtendere Perspektive, wie „die Ausbildungsplätze werden nicht besetzt, da laut Arbeitgeber die Qualität der Bewerber*innen nicht ausreicht“ oder „das Ausbildungsplatzangebot wird Stück für Stück abgebaut, da die befragten Abteilungen keinen Bedarf melden“ besser. Hier können JAV und Betriebsrat konkret ansetzen, die „Problemlage“ mit Hilfe des Lösungsloops analysieren und schließlich auch „anpacken“.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Wo genau liegt das Problem oder die Aufgabe? Wie sieht die zu lösende Situation aus?

- Wie haben sich die Ausbildungszahlen der letzten Jahre bei uns im Betrieb entwickelt?
positiv – konstant – negativ
- Konnten alle angebotenen Ausbildungsplätze besetzt werden?

Welche Ursachen hat die Situation?

- Wie viele Bewerbungen gab es in den letzten Jahren auf die angebotenen Ausbildungsplätze?
- Wie wird die Anzahl der Ausbildungsplätze pro Jahr im Betrieb ermittelt?
- Welche Schulabschlüsse haben die eingestellten Auszubildenden?
 - Hauptschulabschluss (oder vergleichbar):
 - Realschulabschluss (oder vergleichbar):
 - Fach-/Abitur (oder vergleichbar):
- Wie werden die angebotenen Ausbildungsplätze beworben?
- Wie leicht sind die angebotenen Ausbildungsplätze online zu finden?
 - Anzahl an Klicks auf der Homepage:
- Ist der Betriebsrat und die JAV bei den folgenden Situationen mit eingebunden?
 - Abfrage des Ausbildungsbedarfes in den Abteilungen? Ja – Nein
 - Ausgestaltung der Vorstellungsgespräche/Einstellungstests? Ja – Nein
 - Auswahl der Bewerber*innen, die zum Vorstellungsgespräch/Einstellungstest eingeladen werden? Ja – Nein
 - Auswahl der Bewerber*innen, die eingestellt werden sollen? Ja - Nein

2. Zielvorstellung

Hier sollen möglichst genaue Ziele zur Ausgangslage formuliert werden. Dabei sollte es sich in erster Linie um Ziele handeln, die in einem überschaubaren Zeitraum zu lösen sind. Hier kann auch der Grundstein für die Entwicklung von Kurz-, Mittel- und Langfristigen Zielen gelegt werden.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Wo wollen wir hin?

Was wäre wünschenswert?

Wie hätten wir die Situation gerne?

Was wäre für die Auszubildenden das Optimale?

In unserem Beispiel könnten Antworten auf diese Fragen so aussehen:

- Es sollen pro Ausbildungsjahr mind. XX Auszubildende eine Ausbildung am Standort beginnen.
 - Angepasst an den tatsächlichen Bedarf und Fluktuationen (Rente, ATZ, Kündigungen, Krankheit etc.)
- Der BR und die JAV wollen Mitsprache bei dem angebotenen Berufemix und den Einstellungszahlen.
- Es soll eine standortspezifische BV abgeschlossen werden, die Einstellungsgrundsätze für Auszubildende und die Mitbestimmung von JAV und BR regelt bzw. beschreibt.

3. Ist-Soll-Vergleich – Zielrichtung zukünftigen Handelns

In diesem Schritt sollen die Teilnehmenden einen Abgleich zwischen der festgestellten Situation und ihren formulierten Zielen vornehmen. Durch diesen Abgleich soll festgestellt werden, ob das Ziel geeignet ist, angemessen auf die Ausgangslage zu reagieren.

Wenn zum Beispiel festgestellt wurde, dass „die Ausbildungsplatzzahlen rückgängig sind, weil Abteilungen keinen ‚Bedarf‘ an Auszubildenden gemeldet haben“, dann können sich daraus unterschiedliche Ziele ergeben. Statt die Abteilungen zu übergehen und einfach eine feste Anzahl von Auszubildenden festzuschreiben, könnten der BR und die JAV zusammen mit den Abteilungen an der Abfrage des Ausbildungsbedarfes arbeiten: vielleicht liegt das Problem bei der Ausbildungsbedarfsabfrage an einer ganz anderen Stelle. Um in der Zwischenzeit einen weiteren Abfall der Ausbildungszahlen zu verhindern, könnte die aktuelle Zahl an Auszubildenden für das nächste Jahr als Mindestgröße in den Gesprächen klar festgehalten werden. Nicht immer ist es sinnvoll, ein Ziel direkt anzugehen, sondern erstrebenswerte Zwischenziele zu formulieren, die besser erreichbar sind. Damit können frustrierende Enttäuschungen vermieden werden. Da der Lösungsloop auf Wiederholung ausgelegt ist (siehe Schritt 11. Überprüfung), können mit mehreren Durchläufen auch längerfristige Ziele erreicht werden.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Ist das Ziel der Ausgangslage angemessen?

Was würde die Situation verbessern?

In unserem Beispiel könnten Antworten auf diese Fragen so aussehen:

- Kein weiterer Abbau von Ausbildungsplätzen am Standort!
- Einstieg in die Mitbestimmung beim Ermitteln des Ausbildungsbedarfes.

4. Beteiligte und Betroffene

Der BR und die JAV-Mitglieder sind hier als Experten*innen gefragt. Sie kennen die innere Organisationsstruktur ihres Betriebes. Sie wissen, wer an welcher Schnittstelle oder Entscheidungsstelle sitzt, um den Sachverhalt im Sinne der jungen Arbeitnehmer*innen und der zur Berufsausbildung Beschäftigten zu regeln. In der Regel ist es für BR und JAV-Gremien immer gut, wenn sie sich innerhalb und außerhalb des Betriebes Bündnispartner*innen suchen. Deshalb wird hier nicht nur auf Betroffene geachtet, sondern es werden auch andere Beteiligte mit in die Überlegungen einbezogen. Diese Sammlung ist eine Grundlage für die spätere Aktionsplanung und die Umsetzung, weil hier deutlich wird, mit wem die JAV zusammenarbeiten muss.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Wer ist an dem Sachverhalt (Problem) beteiligt?

Wer ist davon betroffen?

Können wir das Problem selbst lösen?

In unserem Beispiel könnten Antworten auf diese Fragen so aussehen:

IG Metall, JAV, BR, Politik (Stadt/Land), IHK, Belegschaft, zukünftige Auszubildende, Öffentlichkeit, Presse, Schulen/Eltern, JAV/BR anderer Standorte, Vorstand, Personalleiter, Werksleiter

5. Interessenlagen der Beteiligten / Betroffenen

Mit der Zielbestimmung aus dem zweiten Schritt des Lösungsloop ist das Interesse des BR und der JAV bereits definiert. Für alle Beteiligten und Betroffenen sollte nun überlegt werden, wer ein Interesse am Weiterbestehen der Ausgangssituation hat (in unserem Fall sinkende/max. konstante Ausbildungsplatzzahlen) und wer ein Interesse am Ziel des BR und der JAV hat (in unserem Fall Erhöhung der Ausbildungsplätze). Darüber hinaus muss auch geprüft werden, ob Beteiligte Ziele haben, die den Interessen der Betroffenen entgegenstehen. Dabei muss auch gefragt werden, mit welchen Interessen die Beteiligten in das Problem/Sachverhalt eingebunden sind oder noch eingebunden werden sollen.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Wer hat welches Interesse an dem Problem?

Welches Interesse haben wir an dem Problem?

Gibt es bereits Lösungsvorschläge von Beteiligten, wie stehen wir dazu?

In unserem Beispiel könnten Antworten auf diese Fragen so aussehen:

Beteiligte / Betroffene	Interessen
JAV	Mehr jungen Menschen einen Ausbildungsplatz anbieten.
BR	Beschäftigungssicherung, Arbeitskräftesicherung ist ein wichtiger Standortfaktor. Daher muss mehr ausgebildet werden.
IG Metall	Negativtrend auf dem Ausbildungsmarkt muss gestoppt werden. Betriebe sind in der Verantwortung junge Menschen auszubilden.
Belegschaft	Ausgebildete Arbeitskräfte ermöglichen ATZ und sichern den Standort und so mein Arbeitsplatz.
IHK	Steigende Ausbildungsplatzzahlen in der Region sind wichtig.
Politik (Stadt/Land)	Jungen Menschen eine Perspektive geben und sie so in der Region halten ist wichtig für die Entwicklung von Stadt und Land, da die jungen Menschen dort Steuern zahlen.
Zukünftige Auszubildende	Zukünftige Auszubildende profitieren von guten und tarifierten Ausbildungsplätzen.
Öffentlichkeit	Die Öffentlichkeit unterstützt, dass BR und JAV in der Region für mehr Arbeits-/Ausbildungsplätze kämpfen.
Schulen/Eltern	Schulen finden es toll, dass mehr ausgebildet wird. Betrieb ist für viele Schüler*innen nicht nur Anlaufstelle für Betriebspraktika, sondern auch als Ausbildungsbetrieb interessant. Die Eltern freuen sich, wenn die „Kinder“ eine Möglichkeit bekommen in der Region ins Berufsleben zu starten.
JAV / BR von anderen Standorten	Sie unterstützen die Forderung, bieten Unterstützung an (Solifotos etc.)
Vorstand	Der Unternehmensvorstand sich in unternehmerische Entscheidungen nicht „reinfunkeln“ lassen.

Personalleiter

Die Personalleitung sieht keinen Personalbedarf und ist an Entscheidungen des Vorstandes gebunden.

Werksleiter

Die Werksleitung sieht den Standort gut aufgestellt und gibt zu bedenken, dass höhere Ausbildungsplatzzahlen auch mit höheren Kosten verbunden sind und diese im Standortranking in Zukunft dazu führen, dass Investitionen woanders getätigt werden.

6. Helfende und Verhindernde

Nun folgt eine Einschätzung darüber, welcher der Beteiligten/Betroffenen dementsprechend hilft oder verhindert. Hier sollte nicht voreilig in schwarz/weiß eingeteilt werden. Je nach Ausgangssituation ändern sich auch Interessenlagen und damit mögliche Bündnisse. Über die bisher gefundenen Beteiligten hinaus können weitere Akteure helfen oder verhindern, dies könnten zum Beispiel Medien, Gewerkschaft, IHK, Antirassismus-Gruppe, Berufsschule, Jugendring, etc. sein.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Wer könnte helfen, die Situation zu verändern?

Wer steht mir als JAV im Weg?

Gibt es Verhindernde, die wir zur Durchsetzung brauchen?

Wie können diese Personen gewonnen werden?

In unserem Beispiel könnten Antworten auf diese Fragen so aussehen:

Helfende	Verhindernde
<ul style="list-style-type: none">•IG Metall•JAV•BR•Politik (Stadt/Land)•IHK•Belegschaft•zukünftige Auszubildende und dual Studierende•Öffentlichkeit•Presse•Schule/Eltern•JAV/BR anderer Standorte	<ul style="list-style-type: none">•Vorstand•Personalleiter•Werksleiter

7. Rechtliche Handlungsmöglichkeiten

Hier gilt es auszuloten, welche für die Lösung wichtigen Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen in der Argumentation und bei der Durchsetzung genutzt werden können. Dies gilt sowohl für die Handlungsmöglichkeiten des BR und der JAV, als auch für die Durchsetzung der Ziele.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Gibt es Gesetze, die den Sachverhalt regeln?

Gibt es Gesetze, welche die JAV oder andere direkt zur Aktion auffordern?

Auf welche juristischen Gegenargumente müssen wir uns einstellen?

Was kann darauf erwidert werden?

Welche rechtlichen Vorgaben muss die JAV beim Vorgehen einhalten?

Im Anhang befinden sich drei Faktenblätter, die alle relevanten gesetzlichen Regelungen von Betriebsräten bei der Frage von Personalplanung, Berufsbildungsplanung und Festlegung von Auswahlrichtlinien.

Sollte der Arbeitgeber, wie in unserem Beispiel, eine Befragung unter den Abteilungen über den Bedarf an Auszubildenden durchführen, so ist auch diese Befragung nach §94 BetrVG Mitbestimmungspflichtig.

Drüber hinaus helfen auch Tarifverträge. In der Metall- und Elektroindustrie wurde zum Beispiel im Tarifvertrag Beschäftigungssicherung festgehalten, dass sich Arbeitgeber und IG Metall darauf einigen die Ausbildungsplatzzahlen zu erhalten.

8. Politische Argumentation

Über die rechtlichen Möglichkeiten hinaus ist es wichtig, eine politische Argumentation zu entwickeln. Die Argumente sollen das eigene Ziel unterstützen und Unentschlossene überzeugen. In die Argumentation fließen die bisherigen Schritte ein. Es werden verschiedene Interessenlagen mitgedacht und Gegenargumente entkräftet.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Was spricht für den Vorschlag der JAV, was spricht dagegen?

Mit welchen Argumenten können Beteiligte und Betroffene überzeugt werden?

Muss das Problem politisch gelöst werden, weil es keine geeigneten rechtlichen Regelungen gibt?

Welche Argumente gibt es über die rechtlichen Regelungen hinaus und wie kann mit diesen politischer Druck aufgebaut werden?

Ist das Ziel der Ausgangslage angemessen?

Was würde die Situation verbessern?

In unserem Beispiel könnten Antworten auf diese Fragen so aussehen:

- Der Arbeitgeber und die IG Metall haben im Tarifvertrag bereits festgehalten, dass die Anzahl an Ausbildungsplätzen erhalten bleiben soll.
- Der drohende Fachkräftemangel wird auch unseren Betrieb erreichen. Wir müssen jetzt ausbilden, damit wir sicherstellen können, dass wir in Zukunft das Arbeitsvolumen noch abarbeiten können.
- Auch in unserem Betrieb spielt der demographische Wandel eine Rolle. Lasst uns jetzt viele junge Menschen ausbilden, damit ältere Kolleg*innen ihr Wissen weitergeben können und frühzeitig in Altersteilzeit oder Rente gehen können.
- Ein hohes Ausbildungsengagement trägt zum Erhalt des Standort bei, da es immer genügend Arbeitskräfte gibt. Der Erhalt des Standortes ist nicht nur für den Arbeitgeber aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten wichtig, sondern auch für uns Arbeitnehmende, da wir gute und tariflich geregelte Arbeitsplätze haben.
- Wenn der Betriebsrat zusammen mit den lokalen Entscheidungsträgern den Ausbildungsbedarf festlegen könnte, hätte das nur Vorteile für den Arbeitgeber. Der Vorstand ist viel zu weit weg.
- Wer gute Facharbeiter will, muss diese selbst ausbilden. "Eigengewächse" haben den Vorteil, dass sie nach der Ausbildung nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Kolleginnen und Kollegen kennen und so viel besser und schneller einsetzbar sind. Sie kennen Abläufe im Betrieb, die Belegschaft und die Firmenkultur.
- Der Arbeitgeber hat eine Verantwortung als größter Ausbildungsbetrieb in der Region. Wenn er nicht mit guten Beispiel voran geht, könnten andere Betriebe nachziehen und dann gibt es bei uns in der Region demnächst überhaupt keine Ausbildungsplätze mehr.
- Unsere Firma hat einen „Ruf“, der bewahrt werden muss.

9. Planung und Umsetzung

Aus den bisherigen Schritten des Lösungsloops werden die anstehenden Aufgaben zusammengetragen. Wichtige Meilensteine der Umsetzung werden in eine zeitliche Reihenfolge gebracht, mit Zuständigkeiten versehen und systematisch abgearbeitet.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Wer macht was mit wem bis wann?

In welcher sinnvollen Reihenfolge sollen die Aufgaben abgearbeitet werden?

Wie kann die Erledigung der Aufgaben kontrolliert werden?

In unserem Beispiel könnten Antworten auf diese Fragen so aussehen:

NR.	WAS	WER	MIT WEM	BIS WANN	ERL.
1	Termin mit den Abteilungen um Personalbedarfsabfrage zu besprechen	BR Vorsitz	JAV Vorsitz		
2	Wichtige Kennzahlen einholen: Krankheitsquote Fluktuation Rentenabgänge in den nächsten Jahren	Wirtschaftsausschuss			
3	Schulabschlüsse der Auszubildenden in der Personalabteilung erfragen	Bildungsausschuss			
4.	Alle Informationen zusammentragen und bewerten	Alle			
5.	Einen Termin mit dem Werksleiter vereinbaren				
6					

10. Aktionen

Um die Umsetzung zu unterstützen, sollten verschiedene kreative Aktionen durchgeführt werden. Hier kann nicht nur der Betriebsrat, sondern auch die JAV aktiv werden. Diese können inner- und außerbetrieblich angelegt sein. Damit sollen die Belegschaft, die Auszubildenden und ggf. die Öffentlichkeit motiviert werden, euch bei eurem Vorhaben zu unterstützen und sich aktiv einzubringen. Es soll Druck auf die Geschäftsleitung entwickelt werden.

Dabei darf die Dokumentation mit Fotos, Berichten, Protokollen nicht vergessen werden. Zum einen ist dies wichtig für die Überprüfung der Zielerreichung und zum anderen dient sie als die Grundlage zur Berichterstattung auf Betriebs- oder auch Jugend- und Auszubildendenversammlungen.

Die zentralen Fragestellungen dieses Schrittes sind:

Wie können die Belegschaft und die Auszubildenden mobilisiert werden?

Wie könnten wir noch auf unser Problem aufmerksam machen?

Wie können wir im Betrieb und auch außerhalb des Betriebes gute Öffentlichkeitsarbeit machen?

Wie kann die IG Metall helfen?

In unserem Beispiel könnten Antworten auf diese Fragen so aussehen:

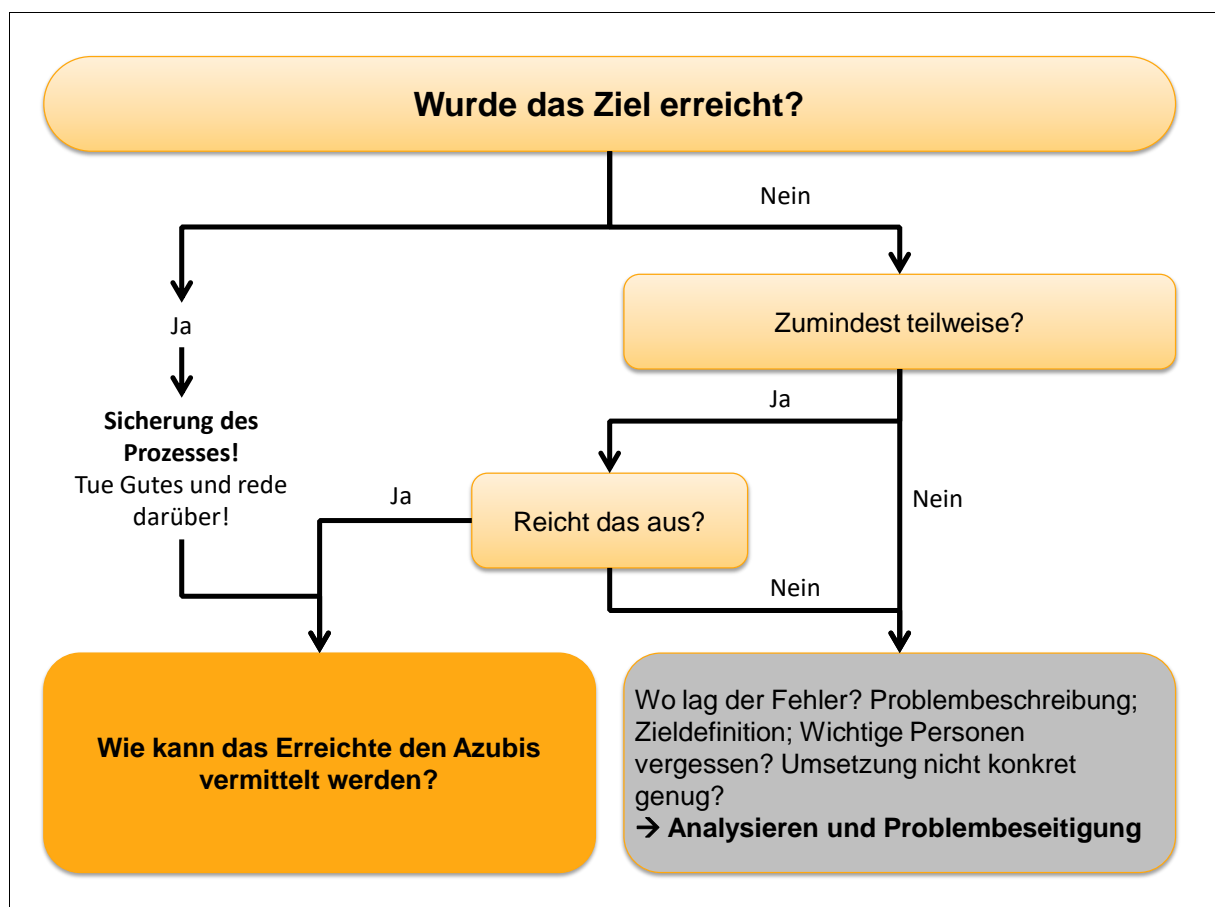
- Betriebsversammlung:
Macht eine Betriebsversammlung, bei der sich alle Themen nur um die Ausbildungsplatzzahlen drehen. Von klassischen Berichten über Talkformate bis hin zu

Sketch und Theaterstück könnt ihr alles auf euer Thema abstimmen und den Umgang des AG damit skandalisieren.

- Roadshow:
Die Roadshow ist ein Standkonzept für Straßenaktionen der IG Metall. Diese kann über die IG Metall Geschäftsstelle gebucht werden und vor dem Betrieb und in der Innenstadt genutzt werden um noch mehr Personen auf euer Thema aufmerksam zu machen. Verbindet die Aktion mit einer Unterschriftensammlung, Argumentationssammlung oder einer Befragung.
- Die IG Metall vor Ort unterstützt euch bei der Aktionsplanung.

11. Überprüfung

Sowohl die Umsetzung des Problemlösungsverfahrens als auch Aktionen sollten anschließend überprüft werden. Dabei geht es um den Grad der Zielerreichung, gemachte Fehler nicht zu wiederholen und gute Erfahrungen zu sichern. Erreichte Ziele müssen gefeiert werden. Diese Nachbetrachtung kann durch ein Flussdiagramm am besten dargestellt werden.





Anhang

Rechtliche Handlungsmöglichkeiten

1. Faktenblatt Ausbildungsplätze sichern

Im Rahmen der Personalplanung nach § 92 BetrVG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über alle Maßnahmen der Berufsbildung zu unterrichten. Der Betriebsrat hat nach § 96 Abs.1 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Ermittlung des Berufsbildungsbedarfes. Wie der Betriebsrat vorgehen kann, wird in diesem Faktenblatt erläutert.

2. Auswahlrichtlinien bei Einstellungen mitbestimmen

Wenn der Arbeitgeber ein Einstellungsverfahren entwickelt, dass er zur Einstellung von neuen Auszubildenden oder auch bei der Übernahme Auslernender einsetzt, muss dieses Verfahren mit dem Betriebsrat abgestimmt werden. Wie der Betriebsrat mit dem Mitbestimmungsrecht aus dem §95 BetrVG ins Handeln kommen kann, wird in diesem Faktenblatt dargestellt.

3. Fragenkatalog für die Diskussion über den Ausbildungsbedarf

Informationen und Einschätzungen über die Entwicklung des Betriebes kann der Betriebsrat über den Wirtschaftsausschuss (§ 106 Abs. 3 BetrVG) erfragen. Welche Fragen dem Arbeitgeber z.B. im Wirtschaftsausschuss gestellt werden können, haben wir in diesem Faktenblatt aufgelistet.

4. Gute Argumente für Ausbildung

„Wir würden ja gern mehr ausbilden, aber es gibt zu wenig Bewerber*innen“, sagen viele Arbeitgeber. Meistens stimmt das so nicht. In diesem Faktenblatt findet ihr Anregungen für die Auseinandersetzung mit Arbeitgebern und gute Argumente gegen typische Ausreden.

Kontakt

Jan Wilde, Ressort Junge IG Metall
0160/5330029, jan.wilde@igmetall.de

Oktober 2022

AUSBILDUNGSPLÄTZE SICHERN –BEDARF PLANEN!

Warum ist die Sicherung von Ausbildungsplätzen wichtig?

Ausbildung eröffnet jungen Menschen den Zugang zu einer qualifizierten Berufstätigkeit mit guter Bezahlung und beruflichen Entwicklungsperspektiven. Sie ist ein wichtiger Beitrag für die Fachkräfte- und Standortsicherung. Gleichzeitig erfüllt sie eine wichtige gesellschaftliche Funktion beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. Aber in den letzten zwei Jahren ist die Anzahl der Ausbildungsplätze drastisch gesunken.

Die Summe macht's!

Laut der Erhebung des Bundesinstitutes für berufliche Bildung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge wurden in Industrie und Handel seit 2019 14,8 Prozent weniger Ausbildungsverträge abgeschlossen. In absoluten Zahlen sind dies über 45.000 weniger. Um diesen Trend umzukehren, kommt es auf jeden einzelnen Ausbildungsplatz an. Deshalb ist es wichtig, um jeden Ausbildungsplatz zu kämpfen. Die Arbeitgeber argumentieren oft, dass es keine geeigneten Bewerber*innen gebe. Die Erfahrung zeigt: Die Unternehmen sind oft zu unflexibel bei den Anforderungen. Es gibt genug junge Menschen, die einen guten Ausbildungsplatz suchen, und auch Unternehmen, die anderen Wege gehen. Die Möglichkeit, den eigenen Fachkräftenachwuchs in ausreichender Zahl auszubilden ist durchaus gegeben ([siehe auch: Ausbildungsbilanz der IG Metall 2022](#)).

Ausbildung ist ein Schlüssel bei der Bewältigung des Wandels. Sie kann unter Nutzung unterschiedlicher Initiativ- und Mitbestimmungsrechte gefördert werden. Bestehenden Tarifverträge zu diesem Themenfeld helfen bei solchen Initiativen.

Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates

Im Rahmen der Personalplanung nach **§ 92 BetrVG** hat der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über alle Maßnahmen der Berufsbildung zu unterrichten. Der Betriebsrat hat nach **§ 96 Abs.1 BetrVG** ein Mitbestimmungsrecht bei der Ermittlung des Berufsbildungsbedarfes.

Der Betriebsrat hat also das Recht, mit dem Arbeitgeber über den Bedarf an Ausbildungsplätzen zu verhandeln. Der Betriebsrat kann auch eigene Vorstellungen entwickeln und vorschlagen.

Wichtig:

Ermittlungspflicht des Berufsbildungsbedarfes entsteht nur durch das Verlangen des BR.
Der Berufsbildungsbedarf ist auch ein Instrument, um Weiterbildung im Betrieb zu thematisieren (Dazu auch **§ 97 Abs. 2 BetrVG** und **§ 98 BetrVG**).
Der Berufsbildungsbedarf kann auch untergliedert werden, zum Beispiel nach Frauen, Männern, Eltern, Menschen mit Migrationshintergrund, Schwerbehinderte, Teil- und Vollzeitbeschäftigte etc.

Wie ermittelt sich der Berufsbildungsbedarf?

Um den Ausbildungsbedarf real zu bestimmen, sollte ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren betrachtet werden.

Von der Entscheidung der Betriebe auszubilden über den Auswahlprozess und die tatsächliche Ausbildungszeit vergehen meist fünf Jahre. Erst dann stehen die ausgebildeten Fachkräfte uneingeschränkt zur Verfügung.

Wie kann der Bedarf an dualer Berufsausbildung überprüft werden?

Wie groß der Bedarf an dual ausgebildeten Fachkräften ist, kann mit folgenden Kennzahlen errechnet werden:

Anzahl der Arbeitskräfte, unterteilt nach gewerblich-technischem und kaufmännischem Bereich, die in fünf Jahren zur Realisierung der Geschäftsstrategie eingeplant werden.

Der Fachkräftefaktor drückt aus, mit welchem Anteil jeweils gewerblich-technisch ausgebildete Fachkräfte und kaufmännisch ausgebildete Fachkräfte an den Arbeitskräften das Unternehmen in fünf Jahren arbeiten will. Nur wenn der Wert bei null liegt, gibt es keinen Ausbildungsbedarf.

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 werden soll.

Die Verbleibquote während der Ausbildung. Sie kann anhand von Erfahrungswerten eingeschätzt werden (z.B. Abbruch der Ausbildung, Nichtbestehen der Prüfung, gewollter Unternehmenswechsel).

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

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren kann der Ausbildungsbedarf ermittelt werden.

Beispiel für gewerblich-technischen Einstellbedarf:

In fünf Jahren wird mit 500 gewerblich-technischen Arbeitskräften geplant, davon sind 80 Prozent ausgebildete Fachkräfte. 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 erfolgreich schaffen und ebenso 90 Prozent der Auszubildenden übernommen werden.

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

Es müssten demnach 13 gewerblich-technische Auszubildende eingestellt werden.

Vorgehen im Betrieb:

1. Verlangt vom Arbeitgeber die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfes nach **§ 96 Abs. 1 BetrVG**.
2. Weigert sich der Arbeitgeber den Bedarf zu ermitteln, kann dies einen Gesetzesverstoß darstellen (**§ 23 Abs. 3 BetrVG**). Die Ermittlung ist also auch mit rechtlichen Mitteln durchsetzbar.
3. Alle Daten und Kennzahlen müssen zur Verfügung gestellt werden. Datenschutzrechtliche Bedenken stehen diesen Information nicht entgegen (**§ 79a BetrVG**).
4. Die beschriebenen Faktoren dienen dazu, den ermittelten Bedarf auf seine Plausibilität hin zu bewerten.
5. Stellt Öffentlichkeit her und macht betriebliche Aktionen.
6. Der Prozess zur Ermittlung des jährlichen Berufsbildungsbedarfes kann in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden.

$$\frac{(\text{Arbeitskräfte} \times \text{Fachkräftefaktor} \times \text{Fluktuationsquote} \times \text{Deckungsgrad})}{(\text{Verbleibquote} \times \text{Übernahmequote} \times 100)} = \text{Bedarf}$$

Mehr Informationen: Handreichung für die Aus- und Weiterbildungspraxis [Ausbilden? Jetzt! Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates](#)

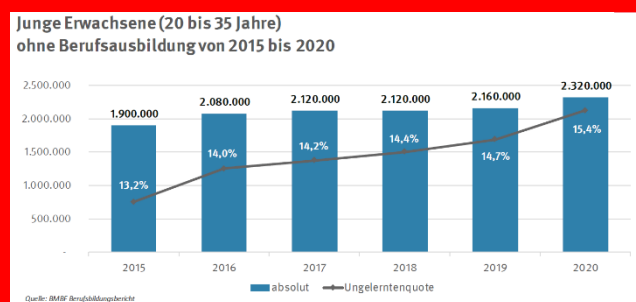


Oktober 2022

AUSWAHLRICHTLINIEN BEI EINSTELLUNG VON AUSZUBILDENDEN MITBESTIMMEN

Warum ist die Mitbestimmung bei Auswahlrichtlinien aktuell wichtig?

Fehlende betriebliche Ausbildungsplätze und voraussetzungsvolle Zugänge zur Ausbildung sind in Deutschland für junge Menschen seit vielen Jahren ein gravierendes Problem. Die Chancen auf einen Ausbildungsplatz hängen nicht nur vom Schulabschluss, sondern auch von der Herkunft der Eltern und dem Wohnort ab. Die Unwuchten auf dem Ausbildungsmarkt haben dazu geführt, dass derzeit ca. 2,32 Millionen Jugendliche im Alter zwischen 20 und 35 Jahren ohne Berufsabschluss sind und somit nicht über die Voraussetzung für einen qualifizierten Zugang zum Erwerbsleben verfügen. Wird man in einem Auswahlverfahren „ausortiert“, bedeutet dies nicht, dass man „zu dumm“ ist, sondern nur, dass man durch das vorgegebene Raster gefallen ist. Deshalb sollten JAV und Betriebsrat über dieses „Raster“ mitbestimmen.



Die Anzahl an jungen Menschen ohne Berufsausbildung steigt seit Jahren kontinuierlich an.

Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates

Wenn der Arbeitgeber ein Einstellungsverfahren entwickelt, das er zur Einstellung von neuen Auszubildenden oder auch bei der Übernahme Auslernender einsetzt, muss dieses Verfahren mit dem Betriebsrat abgestimmt werden.

Auszug § 95 BetrVG Auswahlrichtlinien

(1) Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über die Richtlinien oder ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet auf Antrag des Arbeitgebers die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

(2) In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung von Richtlinien über die bei Maßnahmen des Absatzes 1 Satz 1 zu beachtenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen und sozialen Gesichtspunkte verlangen. Kommt eine Einigung über die Richtlinien oder ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

(2a) Die Absätze 1 und 2 finden auch dann Anwendung, wenn bei der Aufstellung der Richtlinien nach diesen Absätzen Künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt.

....

In Betrieben mit bis zu 500 Arbeitnehmern hat der Betriebsrat ein Zustimmungs- bzw. Zustimmungsverweigerungsrecht (§ 95 Abs. 1 BetrVG). Kommt keine Einigung zustande, trifft die Einigungsstelle auf Antrag des Arbeitgebers eine verbindliche Entscheidung.

In Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten hat der Betriebsrat sogar ein Initiativ-Mitbestimmungsrecht (§ 95 Abs. 2 BetrVG) und kann selbst die Einigungsstelle anrufen.

Rolle der Jugend- und Auszubildendenvertretung

Da Einstellungsverfahren sowohl zu Ausbildungsbeginn als auch bei der Übernahme überwiegend die Auszubildenden und dual Studierenden betreffen, ist die Jugend- und Auszubildendenvertretung in den Beratungs- und Beschlussfassungsprozess über entsprechende Auswahlrichtlinien vom Betriebsrat einzubeziehen (§ 67 Abs. 3 Satz 2 BetrVG).

KI bei der Einstellung

Nach § 95 Abs. 2a BetrVG gilt dieses Mitbestimmungsrecht auch dann, wenn der Arbeitgeber bei der Aufstellung der Richtlinien Künstliche Intelligenz (=KI) einsetzt. Der Betriebsrat hat darauf zu achten, dass keine unzulässigen Methoden (etwa unzulässige Persönlichkeits- oder Eignungstests) angewandt werden. Daher sollten in einer Betriebsvereinbarung auch klargestellt werden, dass beim Einsatz von KI am Ende immer ein Mensch entscheidet und dass die KI, die besonders sorgfältig auf diskriminierende Muster zu prüfen ist, nur Vorauswahl und Entscheidungshilfen gibt.

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) normiert in Art. 22 im Übrigen ein Verbot der automatisierten Einzelfallentscheidung. Das bedeutet, dass jede Person das Recht hat, keiner Entscheidung unterworfen zu werden, die ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung beruht. Dieses datenschutzrechtliche Gebot ist bei der Aufstellung von Richtlinien mittels Künstlicher Intelligenz zwingend zu beachten.

Bedeutung für den Betriebsrat/die Jugend- und Auszubildendenvertretung

Auswahlverfahren (Stellenwert von Schulnoten, Test, Vorstellungsgespräche) sollen aus Arbeitgebersicht dazu beitragen, die bestmöglichen Kandidaten für eine Einstellung auszuwählen. Aber wer sind die „Besten“? Erfahrungsgemäß können dies sowohl Abiturient*innen als auch Realschüler*innen, Hauptschüler*innen etc. sein. Es kommt wie immer auf die richtige Mischung an.

ABBILDUNG 2 Interesse an einer Ausbildung/Lehre (Schüler:innen; in %)

	Total n = 977	Schulbildung niedrig n = 117	mittel n = 265	hoch n = 594
Ja, ich möchte eine Ausbildung/Lehre machen	41	41	80	78
Vielleicht, vielleicht auch nicht – ich habe mich noch nicht entschieden	33	33	18	19
Nein, ich möchte keine Ausbildung/Lehre machen	26	26	3	3

„Derzeit gehst du ja noch zur Schule, aber was willst du danach machen: Hast du Interesse an einer Ausbildung bzw. Lehre?“ (gestützt)
Basis: n = 977 14- bis 20-Jährige, die noch Schüler:innen einer allgemeinbildenden Schule sind

BertelsmannStiftung

Attraktivität von Ausbildung: Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung gaben 80 % der Schüler*innen mit niedriger Schulbildung und 78 % mit mittlerer Schulbildung an, dass sie eine Ausbildung machen wollen.

Deshalb sollten die Jugend und Auszubildendenvertretung und der Betriebsrat darauf achten, dass bei der Auswahl neben den Noten auch soziale Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Das heißt beispielsweise,

- ▶ dass die Bewerber*innen mit Hauptschulabschluss angemessen berücksichtigt werden, z. B. durch Festlegung von Gruppen, die der regionalen Zusammensetzung der Schulabgänger*innen entsprechen.
- ▶ dass auch Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund sowie schwerbehinderte Menschen gleichberechtigt berücksichtigt werden. So ist es beispielsweise gesetzlich vorgeschrieben,

schwerbehinderte Menschen bei innerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen bevorzugt zu berücksichtigen (vgl. § 164 Abs. 4 Nr. 2 SGB IX); sowie anerkannt, dass die Bevorzugung eines schwerbehinderten Menschen z. B. bei Einstellung oder Beförderung dann geboten ist, wenn er/sie die gleiche Qualifikation und Eignung besitzt wie ein Mitbewerber.

- ▶ dass nach einem festgelegten Schlüssel Ausbildungsplätze für besonders benachteiligte Bewerber*innen freigehalten werden.

Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung

- ▶ Welche Berufe werden ausgebildet?
- ▶ Wie und bis wann wird der Berufsbildungsbedarf festgelegt?
- ▶ Die Ausbildungsplätze sollen der Agentur für Arbeit gemeldet werden.
- ▶ Welche Informationsveranstaltungen können stattfinden?
- ▶ Auf wann wird der Bewerbungsschluss terminiert?
- ▶ Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl?
- ▶ Verfahrensgrundsätze: Wie wird mit den Zeugnissen und Bescheinigungen über Lehrgänge der Bewerber*innen umgegangen?
- ▶ Wer nimmt an Bewerbungsgesprächen teil (Teilnahme v. BR, JAV, SBV bei den Vorstellungsgesprächen)?
- ▶ Welche Qualitätssicherungsmaßnahmen werden durchgeführt?
- ▶ Wie werden die Bewerber*innen benachrichtigt werden?
- ▶ etc.

Gute Argumente

Oft müssen sich Betriebsräte und Jugend und Auszubildendenvertreter*innen viele Ausreden von der Arbeitgeberseite anhören. Neben den rechtlichen Hinweisen

in diesem Faktenblatt wollen wir Argumente gegen diese Ausreden aufzeigen.

„Wir kriegen nicht alle unsere Ausbildungsstellen besetzt, weil die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber so schlecht ist. Die sind nicht ausbildungsfähig!“

Junge Menschen sind heute genauso ausbildungsfähig wie schon vor 20 Jahren. Wir müssen auch jungen Menschen mit Hauptschulabschluss eine Chance geben. Wir wissen alle, dass Schulnoten nichts über die Ausbildungsfähigkeit aussagen. Wir sollten auch diesen jungen Menschen eine Chance geben und die Ausbilderinnen und Ausbilder entsprechend darauf vorbereiten!

Fakt ist: Nach Zahlen der Bundesagentur für Arbeit stehen für 100 Hauptschulabgänger nur 78 Ausbildungsplätze zur Verfügung. Für Abiturienten sind es pro 100 Abgänger über 400 Plätze. Wir müssen überlegen, wie wir unsere Auszubildenden auswählen!

„Wir würden ja gerne Auszubildende einstellen, aber wir haben viel zu wenig Bewerberinnen und Bewerber!“

Für viele junge Menschen ist es nicht mehr selbstverständlich, nach der Schule eine Ausbildung zu machen, gleichzeitig bieten auch andere Branchen gute Ausbildungsbedingungen. Wir müssen uns mehr um Bewerber*innen bemühen und beispielsweise den Kontakt zu Schulen suchen. Dort können wir Bewerberinnen und Bewerber für eine Ausbildung bei uns gewinnen, noch bevor sie ihren Abschluss haben.

Wir sollten auch über Social Media um junge Menschen werben, andere Unternehmen machen das bereits erfolgreich!

Bundesweit gibt es mehr als 2 Millionen junge Menschen unter 35 ohne Berufsausbildung. Lasst uns diesen jungen Menschen eine Chance geben!



Oktober 2022

GUTE ARGUMENTE FÜR AUSBILDUNG

„Wir würden ja gern mehr ausbilden, aber es gibt zu wenig Bewerber*innen“, sagen viele Arbeitgeber. Oder sie sagen: „Ausbildung ist zu teuer“. Meistens stimmt das so nicht. Hier findet ihr Anregungen für die Auseinandersetzung mit typischen Arbeitgebern und gute Argumente gegen typische Ausreden.

Ausrede: „Wir können die Stellen nicht besetzen, es gibt viel zu wenig Bewerber*innen!“

Gute Argumente:

- Es gibt genügend junge Leute, die einen guten Ausbildungsplatz suchen. Kann sein, dass die Zeiten vorbei sind, wo wir uns bequem die Rosinen aus den eingehenden Bewerbungen herauspicken konnten. Jetzt müssen wir uns halt mehr anstrengen und neue Wege einschlagen, um Nachwuchs für uns zu gewinnen.
- „Schema F“ geht jetzt nicht mehr. Nach welchen Kriterien werden die angehenden Azubis ausgewählt? Wir müssen da flexibler werden. Lassen Sie uns doch die Kriterien gemeinsam überprüfen und an die neue Zeit anpassen.
- Wenn die Bewerber*innen weniger werden, müssen wir uns halt mehr einfallen lassen, wie wir junge Leute auf uns aufmerksam machen. Da ist sicher mehr möglich. Wir sollten uns da gemeinsam weitere Maßnahmen überlegen.
- Wir sollten überprüfen, ob unsere Ausbildungsbedingungen wettbewerbsfähig sind. Was bieten vergleichbare Ausbildungsbetriebe? Sind wir da konkurrenzfähig? Wie überprüfen sie das? Vielleicht müssen wir da draufsatteln.

Ausrede: „Die Bewerber*innen sind nicht qualifiziert genug!“

Gute Argumente:

- Diese Aussage ist mir zu pauschal. Woran machen Sie das eigentlich fest?
- Es wird Zeit, dass wir da flexibler werden. Das sind junge Menschen. Sie waren doch selbst mal jung. Noten sind immer nur eine Momentaufnahme. Es gibt viele Menschen, die in der Schule schlechte Noten hatten und trotzdem später Erfolg im Beruf haben.

GUTE ARGUMENTE FÜR AUSBILDUNG

Ausrede: „Ausbildung ist für unseren Betrieb zu teuer, die Übernahme können wir uns nicht leisten!“

Gutes Argument:

- Richtig teuer ist ein Mangel an Fachkräften, der den Erfolg des Unternehmens gefährdet. Wir können uns nicht darauf verlassen, dass andere Unternehmen für uns Fachkräfte ausbilden. Wenn wir selbst ausbilden, haben wir auch Kontrolle über die Qualität der Ausbildung.

Ausrede: „Niemand im Betrieb hat Zeit, um sich um Auszubildende zu kümmern. Uns fehlen eh schon Fachkräfte.“

Gutes Argument:

- Sie sagen es ja selbst: uns fehlen Fachkräfte. Genau deshalb müssen wir ausbilden, um das Unternehmen zukunftsfest zu machen. Fachkräfte fallen nicht vom Himmel.

Ausrede: „Aktuell sind bei uns alle Stellen besetzt. Da wir ausschließlich nach Bedarf ausbilden, brauchen wir aktuell keine Auszubildenden!“

Gute Argumente:

- Lassen Sie uns mal nachschauen, wie viele Kolleg*innen in den nächsten Jahren ausscheiden. Dann sehen wir genau, wie viele Azubis wir brauchen.
- Wie sieht denn unsere Personalplanung für die nächsten Jahre aus?



Neueinstellungen Auszubildende und dual Studierende, Schulabschlüsse, Berufsbildungsbedarf

Geschäftsstelle

Betriebsname

Datum

Ansprechpartner*in im
Betrieb

Name

Tel

Mail

Ausbildungsplätze: Tatsächliche Neueinstellungen (Ist)

Wie viele Auszubildende und dual Studierende haben
tatsächlich ihre Ausbildung bzw. ihr duales Studium im
Betrieb begonnen? (**Nur Neueinstellungen, nicht Bestand!**)

Ausbildungsbeginn

bitte Monat eintragen

kaufmännisch

gewerblich-technisch

dual/BA Studierende

davon 2-jährige Ausbildung

Gesamtzahl

Ausbildungsplätze: Planung (Soll)

Wie viele Auszubildende und dual Studierende waren, bzw. sind seitens des Betriebes geplant?

kaufmännisch

gewerblich-technisch

dual/BA
Studierende

davon 2-jährige Ausbildung

Gesamtzahl



Schulische Vorqualifizierung *

Welchen letzten Schulabschluss haben die eingestellten Auszubildenden und dual Studierenden?

	gewerblich- technisch	kaufmännisch	dual Studierende	gesamt
--	--------------------------	--------------	---------------------	--------

kein Schulabschluss

Hauptschulabschluss

Realschulabschluss

(Fach)Hochschulreife

*Es kann je nach Bundesland zu abweichenden Bezeichnungen kommen.

Berufsbildungsbedarf

Wurde der Berufsbildungsbedarf mit dem Betriebsrat beraten?

Sind dem Betriebsrat die Auswahlkriterien des Arbeitgebers bekannt?

Wer nimmt an den Auswahlgesprächen der Auszubildenden und dual Studierende teil?

1) der Betriebsrat

2) die JAV

3) die SBV

Wie viele Bewerbungen sind eingegangen?

ja	nein

Gibt es geltende BVen? (Berufsbildungsbedarf, Auswahlrichtlinien, Quoten, etc.)

WENN JA, was ist geregelt

ja	nein