



# Qualifizierung initiativ mitgestalten

**NEUE WEGE** Betriebsräte können mit ihren Handlungsoptionen Unternehmen und Beschäftigte durchaus erfolgreich und aktiv durch den digitalen Transformationsprozess führen und sogar neue Perspektiven eröffnen.

VON JESSICA RECKLER

**B**etriebe, egal mit welcher Beschäftigtenstärke, dürfen ihre innerbetriebliche Weiterbildung frei nach ihrem Bedarf gestalten. Grundsätzlich hat jeder Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) die Aufgabe, über die Weiterbildungsmaßnahmen zu wachen (§ 80 BetrVG) und die Berufsbildung sogar zu fördern (§ 96 ff. BetrVG). In der Praxis bleibt leider kaum Zeit für diese Kümmererrolle, wenn es um die tägliche Ausgestaltung der allgemein bedeutenderen Arbeitsbedingungen geht, wie bessere Arbeitszeitverteilung oder mehr Geld. Ohne betriebliche Mitbestimmung müssen sich Beschäftigte ohnehin allein um ihre Weiterqualifizierung und um das lebenslange Lernen bemühen. Der Fort- und Weiterbildung oder Qualifizierung am Arbeitsplatz kam in vielen Unternehmen und deren Personalabteilungen lange nur eine untergeordnete Rolle in der Betriebsstrategie zu. Dieser Trend verändert sich glücklicherweise. Immer mehr Betriebe nehmen sich zunehmend aktiv diesem Thema an.<sup>1</sup>

Die Betriebe mit vorausschauenden Weiterbildungsstrategien haben erkannt, dass eine gezielte und effiziente Personalplanung zu einem positiven Betriebsergebnis und ggf. sogar zu Wettbewerbsvorteilen führt. Im Vergleich zu Mitbewerbern ohne Strategie zur innerbetrieblichen Weiterbildung heißt dies vor allem: Bessere Zukunftsaussicht im aktuellen Transformationsprozess. Besonders in Zeiten von zunehmenden Digitalisierungsprozessen und der Einführung von Künstlicher Intelligenz könnte die Erwerbsarbeit auf niedriger Qualifikationsstufe ersatzlos zerschlagen werden. Eine gelungene Personalentwicklung weiß kreativ Synergieeffekte zu nutzen, u. a. die Qualifizierung des bereits vorhandenen, vermeintlich geringer qualifizierten Personals, sowie die Ausschöpfung von staatlichen Förderungsmöglichkeiten, um dies effizient voranzutreiben. Ebenso weiß sie die rechtzeitige und umfassende Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung für sich zu nutzen, sogar über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus.

### Betriebsräte gestalten aktiv mit

Die Aufgabe des Betriebsrats ist, im Zusammenspiel mit den Personalverantwortlichen, den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie allen weiteren Akteuren (wie der Agen-

### DARUM GEHT ES

1. Betriebe mit innerbetrieblicher Weiterbildung haben bessere Zukunftsaussichten im aktuellen Transformationsprozess.
2. Besonders in Zeiten der Einführung von Künstlicher Intelligenz könnte die Erwerbsarbeit auf niedriger Qualifikationsstufe ersatzlos zerschlagen werden.
3. Dort, wo sich Betriebsräte proaktiv an der betrieblichen Qualifizierung beteiligen, sorgen sie für Beschäftigungssicherung.

[www.dbrp.de/video](http://www.dbrp.de/video)

DEUTSCHER BETRIEBSRÄTE-PREIS 2022

**Machen Sie mit!**

Sichern Sie sich die Anerkennung Ihrer Betriebsratsarbeit.



### Erfolgreich bewerben!

Im Video »Einfach bewerben« zeigt Eva Stoppkotte, wie Sie sich zum Deutschen Betriebsräte-Preis bewerben können: [www.dbrp.de/video](http://www.dbrp.de/video)



<sup>1</sup> Erol, Serife; Ahlers, Elke; Schleicher, Sergej: Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte, WSI Policy Brief, Düsseldorf, März 2021.

**VERANSTALTUNGS-  
TIPPS****Best-Seminare:**

Qualifizierungsplanung mitbestimmen – Zukunft durch Weiterbildung: Gestaltungsmöglichkeiten effektiv nutzen  
8.3.–9.3.2022 BZK

Die digitale Transformation mitbestimmen: Heute die Arbeit von morgen gestalten

11.10.–12.10.2022

11.10.–12.10.2022

► [www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de)

tur für Arbeit, die Kammern, öffentlichen Förderungsstellen oder Weiterbildungsinstitutionen) auf eine erfolgreiche Veränderung des Betriebs im Zuge der Transformation hinzuwirken. Als rechtliche Grundlagen stehen die Mitbestimmung und Mitwirkung in den personellen Angelegenheiten nach § 92 ff. BetrVG zur Verfügung.<sup>2</sup> Der Maßnahmenkatalog und die Handlungsoptionen sind hierbei so vielfältig, wie die möglichen Weiterbildungs- und damit verbundenen Förderungsmöglichkeiten.<sup>3</sup>

**Qualifizierung über vier Seiten im Betrieb aufbauen**

Betriebsräte können von vier Seiten bei der Personalentwicklung in ihrem Betrieb proaktiv handeln. Der Einfluss auf die Personalplanung erhöht sich zudem erfahrungsgemäß grundlegend, wenn die Gremien ihre Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechte durch unterschiedenes Verhalten einfordern. Über geschickte Verhandlungen im Gesamtpaket – sogenannte Kopplungsgeschäfte – unter Berücksichtigung der vier Komponenten kann eine gelungene Qualifikationskultur erreicht und gute zukunftsfähige Arbeit geschaffen werden.<sup>4</sup>

- Erste Seite: Fort-/Weiter- oder Berufsbildung – Optionen sondieren

Über die erste Seite haben Betriebsräte die betriebsverfassungsrechtliche Legitimation, an der betrieblichen Weiterbildung mitzubestimmen und mitzuwirken. Nicht nur im Hinblick

auf die Personalbedarfsplanung, Stellenplamentwürfe und Organisationspläne, sondern auch bezüglich der geplanten Maßnahmen für Fort-, Weiter- und Berufsbildung. Ein Vorschlagsrecht zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung steht dem Betriebsrat zudem unstrittig zu. Sofern in der Berufsbildung eine Einigung nicht zustande kommt, kann neuerdings seit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz in diesem Fall der Arbeitgeber oder der Betriebsrat die Einigungsstelle um Vermittlung anrufen. Die Einigungsstelle hat dann nach § 96 BetrVG eine Einigung der Parteien zu versuchen.<sup>5</sup>

- Zweite Seite: Bedarfserhebung – Grundlagen schaffen

Die zweite Seite bringt die rechtliche Ebene über die Betriebsvereinbarungen in die praktische Umsetzungsebene vor Ort (§ 98 BetrVG). In der aktiven Arbeit müssen zuerst einmal Qualifizierungsansprüche und -bedarfe sowohl der einzelnen Beschäftigten als auch die Anforderung des Betriebs geklärt werden. Als Rahmen dient z. B., wie detailliert die Bedarfserhebung erfolgt (über Qualifikationsmatrix, Personalgespräche, Algorithmen o. a.), wie das Qualifizierungsbudget ausgestaltet ist oder wie die Bildungsfreistellungen geregelt werden.

- Dritte Seite: Konkrete Umsetzung der Bildungsmaßnahmen – Kolleginnen und Kollegen abholen

Über die dritte Seite können Bildungsausschüsse nach § 28 BetrVG oder Weiterbildungsmentor:innen die Regelwerke mit Leben füllen. Eine Einbettung der Weiterbildung in die betrieblichen Strukturen ist hierbei empfehlenswert. Benannte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner oder Bildungsabteilungen erleichtern die Entwicklung von Qualitätsstandards und schaffen damit auch eine förderliche Betriebskultur. Sie koordinieren zwischen Bedarf und Angeboten, vermitteln beispielsweise die Inanspruchnahme von unabhängigen Bildungsberatungen oder führen selbstständig die Beschäftigten durch die riesige Auswahl an Angeboten und Förderungen hindurch.

Weiterbildungsmentorinnen und -mentoren können und sollten nicht nur den Beschäftigten zur Seite stehen. Sie sollten sie initiativ

Betriebsräte haben das verbrieftete Recht bei der betrieblichen Weiterbildung mitzubestimmen.



2 Pristin, Thomas: Kündigungen vermeiden durch Qualifizierung; in diesem Heft S. 14.

3 Ertl, Dagmar: Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte, Info-Faltblatt »Weiterbildung im Betrieb voranbringen« (Stand 3/2020); Hrsg. Arbeitskammer des Saarlands; Drews, Kathrin; Göcking, Jens; Müller, Anne: Q-Check-Qualifizierung im Digitalen Wandel – Was ist zu tun? Projekt Arbeit 2020 in NRW (Stand

11/2020), Hrsg. IG Metall NRW. <https://www.arbeitskammer.de/bildung/die-weiterbildungsdatenbank-fuer-das-saarland-und-seine-nachbarn/>

4 Reckler, Jessica: Qualifizierung sichert Beschäftigung, AK-Konkret Heft 3/2021, S. 9.

5 Pristin, Thomas: Kündigungen vermeiden durch Qualifizierung, dieses Heft, S. 14.

und aktiv ansprechen, um sie nicht nur über ihre künftigen Optionen zu informieren und zu begleiten, sondern sie auch gezielt zur eigenen Weiterbildung zu motivieren. Die Kolleginnen und Kollegen müssen dort abgeholt werden, wo sie sind, auch wenn es in der letzten Ecke des Betriebs ist.

► **Vierte Seite: Tarifliche Rahmenbedingungen**

Über die betriebliche Ebene hinaus beschreibt die vierte Seite die Möglichkeit, einen Weiterbildungsanspruch über konkrete Weiterbildungsparagrafen in Tarifverträgen herzuleiten. Die Errichtung von Bildungskonten (Ansparen oder Kredit von Arbeitszeit, Umwandlung von Sonderzahlungen zur Weiterbildung u. a.) oder bezuschusste Bildungsteilzeit sind nur zwei Beispiele für eine mögliche tarifliche Umsetzung und Unterstützung (über-)betrieblicher Qualifizierung. Die Weiterbildung führt irgendwann zur Veränderung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, also auch zu neuen Eingruppierungsfragen, daher ist die enge vertrauensvolle Zusammenarbeit der tarifvertragsschließenden mit den betrieblichen Parteien nur förderlich. Sofern beispielsweise individuelle Weiterbildungsvereinbarungen mit tariflicher Höhergruppierung als personelle Einzelmaßnahmen bei erfolgreicher Qualifizierung getroffen werden, tangiert dies nach § 80 in Verbindung mit § 99 BetrVG natürlich auch unmittelbar das Alltagsgeschäft des Betriebsrats in Zusammenarbeit mit der zuständigen Fachgewerkschaft.

**Gut qualifiziert entspannt in die Zukunft blicken**

Wo sich Betriebsräte proaktiv an der betrieblichen Qualifizierung beteiligen, sorgen sie für Beschäftigungssicherung – nicht nur in ihrem eigenen Betrieb. Das disruptive Potenzial der digitalen Transformation unserer Arbeitswelt kann durch Qualifizierung und das gemeinsame Arbeiten der Betriebsräte, durch Unternehmen und weiterer gesellschaftlicher Akteure aufgefangen werden. Wenn Qualifizierung beruflich verwertbare Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten erhält, aktualisiert, vertieft, ergänzt, verbessert oder erweitert, dient sie dem Interesse des Betriebs, dem/r Einzelnen und auch der Gesellschaft.<sup>6</sup> ◀

<sup>6</sup> Auszug aus § 2 der Dienstvereinbarung Fort- und Weiterbildung des saarländischen Rundfunks 2021.

**AUF EINEN BLICK**

In einer Betriebsvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung sollten mindestens folgende Punkte geregelt werden:

- **Präambel:** Ziel des Betriebs, Interessen der Beschäftigten im Hinblick auf die beiderseitigen Zukunftsaussichten im digitalen Wandel/in den Transformationsprozessen, Teil einer Betriebsstrategie und Beschäftigungssicherung
- **Geltungsbereich:** personell, räumlich, inhaltliche Beschreibung und Definitionen von Begrifflichkeiten
- **Datenschutz und Datensicherheit:** Ziel- und Zweckbestimmung der personenbezogenen und personenbeziehbaren Daten festlegen, Abschluss Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- **Bedarfserhebung:** Qualifikationsmatrix, Personalgespräche, Algorithmen o. a.
- **Bildungsausschuss oder -kommission:** Besetzung (Teilnahmeberechtigungen/paritätische Besetzung), Vorsitz/stellvertr. Vorsitz, Aufgaben, Beschluss-/Bewilligungsverfahren
- **Zuständigkeiten:** Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in der Personalabteilung, bspw. Schaffung einer Betriebskultur oder einer Abteilung Weiterbildung
- **Bildungsbudget:** Finanzierung und Verteilungskriterien
- **Weiterbildungsmentorinnen- und -mentorenprogramm:** Ausbildung, Freistellung und Arbeitsauftrag
- **Verfahren bei Streitigkeiten:** innerbetriebliche Einigungsstelle
- **In-Kraft-Treten, Kündigung, Nachwirkung**



**Jessica Reckler**, Soziologin und Beraterin bei der saarländischen Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung (BEST) e.V., Partnerin im bundesweiten TBSnetz

**LINKTIPPS**

**Nützliche Links des TBSnetzes**

- <https://www.bildungswerk-bayern.de/tibay/weiterbildungsberatung-1> – Projekt der TIBAY
- <https://www.arbeit2020.de/> – Projekt der TBS NRW
- <https://tbs-rheinlandpfalz.de/projekte> – Projekt der TBS RLP
- <https://www.best-saarland.de/informationen/weiterbildungs-und-qualifizierungsberatung/> – BEST Schwerpunkt
- <https://www.arbeitskammer.de/bildung/weiterbildungsverbund-saarland/>
- <https://www.tbs-netz.de/startseite/>