

DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-137

# Betriebliche Weiterbildung in der Praxis

## Ergebnisse von Fallstudien im Organisationsbereich der IG Metall

KATRIN MOHR

### Das Projekt „Fallstudien zur betrieblichen Weiterbildung“

Die Transformation in Form von Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischem Wandel erfordert verstärkte Anstrengungen zur Weiterbildung der Beschäftigten in den Betrieben, um sie für neue Aufgaben und Tätigkeitsfelder zu qualifizieren. Ausbildung von Nachwuchs und Weiterbildung der Belegschaften sind außerdem zentrale Stellschrauben, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Vierorts passiert hier noch deutlich zu wenig: Den Unternehmen fehlt es an Strategien, das Thema ist noch nicht hinreichend im Betrieb verankert und Weiterbildung kommt insbesondere bei gering qualifizierten Beschäftigten kaum an. Gleichzeitig haben sich in vielen Betrieben die Betriebsparteien, gewerkschaftlich Aktive und Beschäftigte bereits auf den Weg gemacht, Zukunftsvereinbarungen geschlossen und Qualifizierungsprogramme initiiert mit dem Ziel, die beruflichen Perspektiven der Kolleg\*innen zu verbessern. Um den Zugang von Beschäftigten zu Weiterbildung zu erleichtern, haben IG Metall und andere Einzelgewerkschaften wie ver.di und NGG außerdem das Projekt Weiterbildungsmentor\*innen initiiert.<sup>1</sup>

Die Forschungslage zum Weiterbildungsgeschehen in den Betrieben ist jedoch dünn, das gewerkschaftliche Wissen häufig nur anekdotisch. Als wir zu Beginn des Jahres 2022 angingen, uns mit der Frage zu beschäftigen, was in den Betrieben im Organisationsbereich der IG Metall in Sachen Weiterbildung läuft, existierten nur vereinzelte Best-Practice-Studien und Betriebsporträts.<sup>2</sup> Auch aus dem Projekt Arbeit und Innovation<sup>3</sup> gab es einige Hinweise. Eine tiefgehende und systematische Untersuchung von betrieblichen Weiterbildungsinitiativen in „unseren“ Betrieben mit Blick auf Faktoren, die zu ihrem Erfolg beitragen, ebenso aber auf Hemmnisse und Hindernisse, mit denen die Akteur\*innen zu kämpfen haben, stand jedoch aus.

In Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen aus den Fachressorts konzipierten wir daher ein eigenes Fallstudien-Projekt, in dem wir im Zeitraum Juni bis Oktober 2022 Betriebsrät\*innen aus 15 Unternehmen interviewten.<sup>4</sup> Die Betriebe wurden in Abstimmung mit den bezirklichen Weiterbildungsverantwortlichen sowie örtlichen Geschäftsführer\*innen der IG Metall danach ausgewählt, ob dort etwas Interessantes in Sachen Weiterbildung läuft, z. B. eine Weiterbildungsinitiative zur Bewältigung der Transformation auf den Weg gebracht worden ist oder innovative Konzepte eingesetzt werden, oder

1 Im Rahmen eines vom BMBF geförderten Projekts bildet die IG Metall 200 Betriebsrät\*innen und Vertrauensleute zu betrieblichen Weiterbildungsmentor\*innen aus, die ihre Kolleg\*innen durch berufliche Veränderungsprozesse begleiten und nachhaltige Weiterbildungsstrukturen im Betrieb schaffen sollen ([wbm.igmetall.de](http://wbm.igmetall.de)); siehe auch den Beitrag von Scheier F./Thiel, M./Wagner, A. (2023): Weiterbildungsmentor\*innen im Betrieb. Erfahrungsbericht zu einer wirksamen Innovation, in: WSI-Mitteilungen 76 (6), S. 479–483, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-weiterbildungsmentor-innen-im-betrieb-erfahrungsbericht-einer-wirksamen-innovation-53782.htm>

2 Vgl. etwa Hinrichs, S. (2021): Qualifizierung im digitalen Wandel. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmungspraxis

Nr. 40, Düsseldorf; Heimann, K. (2017): Berufliche Bildung 4.0: Herausforderungen und gute Praxis. Friedrich-Ebert-Stiftung: WISO-Diskurs 12/2017, Bonn.

3 Vgl. IG Metall Vorstand, FB Betriebspolitik (Hrsg.) (2019): Digitale Transformation gestalten. Steckbriefe ausgewählter betrieblicher Umsetzungsprojekte, [https://www.igmetall.de/download/20190130\\_Teil\\_2\\_Abschlussbroschüre\\_A\\_a149da82ae1bc514bg1098cebbf1826ce2355ad1.pdf](https://www.igmetall.de/download/20190130_Teil_2_Abschlussbroschüre_A_a149da82ae1bc514bg1098cebbf1826ce2355ad1.pdf) (letzter Zugriff: 26.10.2023).

4 An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Marleen Hascher bedanken, die mich in dem Projekt als studentische Hilfskraft bei der Führung der Interviews und deren Auswertung unterstützt hat.

schlichter noch: die Betriebsparteien sich beim Thema Weiterbildung auf den Weg gemacht haben.

Unsere Interviewpartner\*innen waren in der Regel Betriebsratsvorsitzende oder Betriebsrät\*innen bzw. Gesamtbetriebsratsvertreter\*innen, die im Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat federführend am Thema betriebliche Weiterbildung arbeiten. Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens digital geführt und mithilfe der Software MAXQDA ausgewertet. Behandelt wurden dabei Themen wie der Charakter der betrieblichen Weiterbildungsinitiative, der Stellenwert von Qualifizierung im Betrieb, die genutzten Formate und Angebote, die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, Arbeitgebern, Belegschaften und Externen sowie Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung der betrieblichen Weiterbildungsinitiative. Im Ergebnis entstanden eine vergleichende Analyse der Beispiele und ihrer Gelingensbedingungen sowie eine Sammlung von Betriebsporträts.<sup>5</sup> Im Folgenden wollen wir die Ergebnisse dieses hauseigenen Forschungsprojekts vorstellen und einige Schlussfolgerungen ziehen.

### Transformationsherausforderungen in den Betrieben

Die von uns interviewten Betriebsrät\*innen entstammen in der Regel Großbetrieben mit mehreren Tausend Beschäftigten, häufig eingebunden in Konzernstrukturen. Es handelt sich um Betriebe mit einem hohen Anteil von Produktionsbeschäftigten auf dem mittleren Qualifikationsniveau (Facharbeit). Sechs der 15 von uns untersuchten Betriebe entstammen der Maschinenbaubranche, weitere sechs der Automobilindustrie. Des Weiteren enthält das Sample je einen Betrieb aus der Stahlbranche, dem Schiffsbau und der Kontraktlogistik.

Die untersuchten Betriebe sind in unterschiedlichem Maß und von verschiedenen Transformationstrends betroffen. Die Dekarbonisierung stellt vor allem Automobilproduzenten und Zulieferer vor Herausforderungen, neue Geschäftsfelder und Produkte zu entwickeln, die den Wegfall bzw. Rückgang von Verbrenner-Motoren kompensieren können. Bei den Maschinenbaubetrieben ist es eher die Digitalisierung, die zur Neuausrichtung zwingt und Qualifizierungsbedarfe mit sich bringt. In einigen der von uns untersuchten Betriebe stellt auch der Fachkräftemangel ein gravierendes Problem dar und nötigt Arbeitgeber zu verstärkten Investitionen in die Qualifikationen

der vorhandenen Mitarbeiter\*innen. Dies war in unserem Sample vor allem in peripheren Regionen im Osten oder in der westdeutschen Provinz der Fall.<sup>6</sup> In drei der von uns untersuchten Betriebe bzw. Unternehmen waren schließlich größere Restrukturierungen Auslöser für die Weiterbildungsinitiativen, etwa der Wegfall oder die Verzögerung von langfristigen projektartigen Großaufträgen. In einigen Betrieben treffen verschiedene Transformationsherausforderungen aufeinander: So sind unmittel- oder mittelbar auch einige Maschinenbauer von der Dekarbonisierung betroffen – entweder weil sie mit Teilen ihres Geschäftsmodells am Verbrenner-Motor hängen oder weil von ihren Kund\*innen zunehmend klimafreundliche Produkte und Lösungen erwartet werden. Einige Zulieferer müssen sich auch deshalb umorientieren, weil die Automobilbauer Teile der Fertigung ins eigene Unternehmen zurückholen, um dort im Zuge der Dekarbonisierung wegbrechende Geschäftsbereiche und Beschäftigungsfelder zu kompensieren.

### Charakter der betrieblichen Weiterbildungsinitiativen

Die meisten der von uns untersuchten betrieblichen Weiterbildungsinitiativen konzentrieren sich auf transformationsbedingt notwendige Anpassungs- und Entwicklungsqualifizierungen einzelner Beschäftigtengruppen, die besonders von der Transformation betroffen oder deren Arbeitsplätze akut bedroht sind. Dies ist vor allem bei den Fahrzeugproduzenten und Zulieferern der Automobilindustrie der Fall. Hier wird in der Regel versucht, die Beschäftigten im Betrieb zu halten und von alten Bereichen in neue zu überführen bzw. für neue Kompetenzfelder zu qualifizieren – häufig bei noch laufenden Aufgaben in den alten Bereichen.

In den Betrieben oder Unternehmen, wo der Transformationsdruck weniger hoch ist und eher der Digitalisierung geschuldet, ist die Zielgruppe der Weiterbildungsinitiative in der Regel breiter gefasst und richten sich die Angebote häufiger an die gesamte Belegschaft. Mehrere Betriebsräte berichteten aber, dass es ihrer verstärkten Anstrengungen bedurfte, damit Produktionsbeschäftigte in der digitalen Weiterbildung nicht außen vor gelassen werden.

In einigen der interviewten Betriebe finden außerdem abschlussorientierte Um- oder Weiterqualifizierung

5 Siehe hierzu IG Metall Vorstand (2023a): Ergebnispapier Ergebnisse Fallstudien betriebliche Weiterbildung, [https://www.igmetall.de/download/20230419\\_20230328\\_Ergebnispapier\\_Fallstudien\\_final\\_4693808e46d4f772baf456d1564bb7b29009f5b3.pdf](https://www.igmetall.de/download/20230419_20230328_Ergebnispapier_Fallstudien_final_4693808e46d4f772baf456d1564bb7b29009f5b3.pdf) (letzter Zugriff: 09.02.2024); IG Metall Vorstand (2023b): Gute Beispiele für betriebliche Weiterbildung, [https://www.igmetall.de/download/20230512\\_Betriebsportr\\_ts\\_Fallstudie\\_zusammengef\\_hrt\\_Brosch\\_re\\_neu\\_2e91b12b7053f59e75c6](https://www.igmetall.de/download/20230512_Betriebsportr_ts_Fallstudie_zusammengef_hrt_Brosch_re_neu_2e91b12b7053f59e75c6)

261c81d5f050515ac727.pdf (letzter Zugriff: 26.10.2023).

6 Zwar wird auch von Interviewpartner\*innen aus industriellen Zentren zunehmender Fachkräftemangel als Problem und als Motivation vieler Arbeitgeber benannt, sich in Sachen Weiterbildung zu engagieren, allerdings nicht in dem Ausmaß und der Dringlichkeit, wie dies bei den Betriebsräten in peripheren Räumen der Fall ist (bzw. im Sommer 2022 war).

gen statt, bei denen Un- und Angelernte zu Fachkräften weitergebildet werden und am Ende der Qualifizierung einen zertifizierten Berufsabschluss erlangen. Diese gehen häufig auf Initiative des Betriebsrats zurück, der den Kolleg\*innen damit eine bessere Eingruppierung und bessere Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt verschaffen will, sollte die Transformation im Betrieb für sie nicht zu neuen Beschäftigungsmöglichkeiten führen. In manchen Fällen werden auch Facharbeiter\*innen umgeschult, wodurch sie einen neuen Berufsabschluss in zukunftsträchtigen Feldern erlangen.

Häufig entstehen Weiterbildungsinitiativen aus einem Konflikt um Entgelt oder Arbeitsplätze heraus. Dies scheint gerade in Betrieben der Fall zu sein, die von einem hohen Transformationsdruck betroffen sind. Nur in wenigen der untersuchten Betriebe spielte der Betriebsrat bei der Initiierung der Weiterbildungsinitiative eine proaktive Rolle. Selbst da, wo er (später) als treibende Kraft agierte, ging der Weiterbildungsmaßnahme in der Regel ebenfalls ein betrieblicher Konflikt voraus. Häufig mit Unterstützung und Beratung durch die IG Metall brachte dann der Betriebsrat Weiterbildung als Alternative zu Einsparungen oder Stellenabbau ins Spiel.

## Die Palette der Weiterbildungsangebote

Neben den spezifischen Weiterbildungsinitiativen, wegen derer uns die untersuchten Betriebe als gute Beispiele vorgeschlagen wurden, läuft in allen Betrieben ein mehr oder weniger umfangreiches, umfassendes und lang etabliertes Regelgeschäft, das auf den Tarifverträgen Qualifizierung und Bildung der IG Metall<sup>7</sup>, Betriebs-, Gesamtbetriebs- oder Konzernbetriebsvereinbarungen beruht. Hierbei spielen die in den Tarifverträgen verankerten jährlichen Mitarbeitergespräche eine wichtige Rolle, in denen Qualifizierungsbedarfe ermittelt werden und Wünsche seitens der Beschäftigten geäußert werden können. Darüber hinaus gibt es eine breite Palette von betrieblich und durch Produkt- oder Prozessveränderungen notwendigen Anpassungsqualifizierungen und vielfach auch über die tarifvertraglichen Möglichkeiten hinausgehende Regelungen zur Entwicklungsqualifizierung und persönlichen Weiterbildung. Die Angebote dieser Palette sind in den meisten Fällen in einem Weiterbildungskatalog des Betriebs oder Unternehmens gebündelt, aus dessen Angeboten sich die Mitarbeiter\*innen in Absprache mit den Führungskräften für sie passende Maßnahmen aussuchen und absolvieren können. In vielen Fällen, insbesondere bei großen, in Konzernstrukturen eingebundenen Betrieben, verfügen diese bzw. das Unternehmen über eine hauseigene Weiterbildungsinstitution, die Schulungen selbst und/oder in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern oder Bildungsträgern anbietet.

In einigen wenigen Betrieben wird mit Qualifizierungsmatrizen gearbeitet, um die formellen und teilweise auch informellen Qualifikationen der Mitarbeiter\*in-

nen zu erfassen, benötigte Qualifikationsprofile zu entwickeln und daraus Weiterbildungsbedarfe abzuleiten. Dies scheint auch insofern ein guter Weg zu sein, als der Arbeitgeber im Zuge dessen gefordert ist, ein Zielbild und eine Strategie für den Betrieb zu entwickeln – zentrale Grundlagen für eine gezielte Qualifizierung der Beschäftigten.

Eine zunehmend wichtige Rolle im Regelgeschäft der Weiterbildung wie in den innovativen betrieblichen Weiterbildungsinitiativen spielen digitale Lernplattformen. In zwölf der untersuchten Betriebe sind solche Lernplattformen – meist bekannter kommerzieller Anbieter wie LinkedIn Learning, We Learn, Coursera etc. – bereits etabliert oder kürzlich eingeführt worden. Die Beschäftigten haben in der Regel über dienstliche oder private Endgeräte freien Zugriff auf die Angebote der Plattformen und können sich hier individuell passende Weiterbildungsangebote aussuchen. Ob diese innerhalb der Arbeitszeit absolviert bzw. als Arbeitszeit abgerechnet werden können oder in der Freizeit wahrzunehmen sind, hängt davon ab, ob das jeweilige Weiterbildungsangebot vom Arbeitgeber bzw. der Führungskraft als betrieblich notwendig oder sinnvoll erachtet wird.

In den niederschweligen neuen Möglichkeiten mit ihrem breiten Angebot liegt auch eine Gefahr der Verschiebung in die Freizeit. Dieser versuchte ein Betriebsrat mit einer Betriebsvereinbarung zu begegnen, die klar regelt, dass betrieblich notwendige Weiterbildungen als Arbeitszeit gelten und den Beschäftigten digitale Endgeräte und Lernräume zur Verfügung gestellt werden müssen. Außerdem birgt die zunehmende Digitalisierung der Lernangebote die Gefahr einer neuen Spaltung zwischen Mitarbeiter\*innen der indirekten Bereiche und Produktionsbeschäftigten, die häufig nicht über dienstliche digitale Zugänge und Endgeräte verfügen. Auch hierzu traf der besagte Betriebsrat Regelungen, die den Kolleg\*innen aus der Produktion Zugang ermöglichten. In einem Unternehmen wird das digitale Lernen darüber hinaus durch ein Coaching-System begleitet, bei dem zu Lern-Coaches ausgebildete Kolleg\*innen die Mitarbeiter\*innen bei der individuellen Auswahl und Zusammenstellung von Weiterbildungseinheiten beraten.

Ob digitale oder klassische Lehrformen, in den untersuchten Betrieben wurde im Rahmen der betrachteten Weiterbildungsinitiativen eine breite Palette externer wie interner Weiterbildungsangebote von Bildungsträgern, IHK, Hochschulen oder eigenen Weiterbildungsakademien genutzt, die im Umfang zwischen wenigen Stunden und einem Jahr variieren. Die Maßnahmen sind in der

7 Zu den Bildungs- und Qualifizierungstarifverträgen der IG Metall vgl. <https://www.igmetall.de/tarif/tarifunden/metall-und-elektro/tariflichen-anspruch-auf-bildungsteilzeit-nutzen> sowie <https://www.igmetall.de/service/ratgeber/bessere-chancen-mit-bildungsteilzeit> (letzter Zugriff: 26.10.2023).

Regel Anbieter-zertifiziert. Formale Zertifikate, die auch auf dem externen Arbeitsmarkt ohne Weiteres anerkannt werden, werden dagegen eher nur bei abschlussorientierten Weiterbildungen, Umschulungen oder Aufstiegsfortbildungen vergeben.

Wo die Betriebsparteien sich auf die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen geeinigt haben, werden die Kosten in der Regel voll vom Arbeitgeber getragen und die Beschäftigten für die Zeit der Maßnahme freigestellt. Wenn die Weiterbildungsinitiative auf einem mit der IG Metall abgeschlossenen Zukunftstarifvertrag<sup>8</sup> fußt, leisten die Beschäftigten in der Regel einen Beitrag in Form zusätzlicher wöchentlicher Arbeitsstunden oder (tariflich aufgestockter) Kurzarbeit. Durch Zukunftstarifverträge werden auch häufig paritätisch besetzte Gremien geschaffen, in denen Arbeitgeber und Betriebsrat sich über Weiterbildungsmaßnahmen verständigen, womit sich die betriebliche Mitbestimmung in Sachen Weiterbildung erweitert.

### **Gelingsbedingungen betrieblicher Weiterbildung**

Der Erfolg der Weiterbildungsinitiativen wurde von den interviewten Betriebsrät\*innen vor allem im Erwerb von Zukunftskompetenzen gesehen. Beschäftigungssicherung spielte in knapp der Hälfte der Betriebe eine Rolle, vor allem in der Automobilindustrie, ebenso die Erlangung eines Berufsabschlusses bzw. einer besseren Eingruppierung. In acht Betrieben hat die Initiative geholfen, eine Weiterbildungskultur zu etablieren oder diese zu verbessern. In sechs Fällen wurde dadurch auch eine positive Haltung des Arbeitgebers gegenüber Weiterbildung erreicht.

Förderlich für die Etablierung der Weiterbildungsinitiative war in etwa der Hälfte der Betriebe das Eigeninteresse des Arbeitgebers an Fachkräften. Gegenüber Weiterbildung aufgeschlossenen Geschäftsführungen, Abteilungsleitungen und Personalabteilungen wurde in fast allen Fällen eine positive Rolle bei der Förderung und Implementierung von Weiterbildung attestiert. Sie trieben das Thema entweder selbst proaktiv voran oder unterstützten Initiativen des Betriebsrats, sodass gemeinsam neue Weiterbildungsinitiativen jenseits des Standardprogramms auf den Weg gebracht werden konnten.

Alle Betriebsräte in unseren Fallstudien besitzen eigene Arbeitsstrukturen zum Thema Qualifizierung, häufig auch im Gesamt- oder Konzernbetriebsrat. Unterstützt wurden die (Gesamt-)Betriebsräte bei der Etablierung der Weiterbildungsinitiative in fast allen Fällen von der örtlichen IG Metall.

Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit wurde in zehn der untersuchten Betriebe in Anspruch genommen, in der Regel für abschlussbezogene Weiterbildung oder in Form von Kurzarbeitergeld. Die Zusammenarbeit mit der lokalen Arbeitsagentur wurde von allen Inter-

viewpartner\*innen, die damit Erfahrung hatten, durchgehend positiv bewertet. In der Regel wurde sie aber nicht von den Betriebsräten proaktiv gesucht, sondern entstand im Zuge der Etablierung der Weiterbildungsinitiative im Betrieb oder weil der Arbeitgeber die Agentur eingeschaltet hatte. Andere Akteure wie Beratungsgesellschaften spielten kaum eine Rolle.

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, geben viele von ihnen zu Protokoll.

Widerstände der Arbeitgeber mit Blick auf Kosten werden in circa zwei Dritteln der Betriebe als Hindernis für die verstärkte Nutzung von Weiterbildung benannt. In knapp der Hälfte der Betriebe gab es zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber auch 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 Produktionsmitarbeiter\*innen. Zentrales Anliegen war dabei, auch diesen Beschäftigtengruppen 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.

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

8 Zur Bedeutung und zum Inhalt von Zukunftstarifverträgen vgl. *metallzeitung*: Jetzt gestalten wir unsere Zukunft mit, 1. Juni 2021, <https://www.igmetall.de/service/publikationen-und-studien/metallzeitung/metallzeitung-ausgabe-juni-2021/jetzt-gestalten-wir-unsere-zukunft-mit> (letzter Zugriff: 26.10.2023).

haben, was zumindest eine gewisse Strategieentwicklung voraussetzt.

Widerstände gegenüber Weiterbildung aufseiten der Beschäftigten wurden uns von den Betriebsräten – von Einzelfällen abgesehen – nicht berichtet. Tenor war eher, dass (fast) allen Beschäftigten klar sei, dass Veränderung und Weiterentwicklung notwendig sei, um die berufliche Zukunft zu sichern. Dort, wo Hemmnisse vorhanden waren, konnten diese im Gespräch zwischen Betriebsrät\*innen und den betroffenen Kolleg\*innen in der Regel ausgeräumt werden. Auch das positive Beispiel von Beschäftigten, die bereits an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hatten und davon berichteten, konnte Vorbehalte mindern.

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.

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.

Vom Gesetzgeber erwarten die Betriebsräte, dass er sich in Sachen Zeit und Geld mehr engagiert, indem er einen individuellen Rechtsanspruch auf Weiterbildung schafft und stärker zur Sicherung des Lebensunterhalts während der Weiterbildung beiträgt. Auch ein umfassendes Initiativ- und Mitbestimmungsrecht in Sachen Weiterbildung halten viele der befragten Betriebsräte für wichtig, um das Thema in den Betrieben noch stärker verankern zu können.

## Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Eine zentrale Erkenntnis aus unseren Fallstudien ist, dass betriebliche Weiterbildungsinitiativen häufig erst im Konflikt um Entgelte und Arbeitsplätze entstehen und von Betriebsräten als Alternative zum Stellenabbau vorangetrieben werden. Es gilt daher für Gewerkschaften, betriebliche Funktionär\*innen noch stärker dabei zu unterstützen, Strategien zur Personalentwicklung proaktiv einzufordern

und zu entwickeln. Ein proaktiver Ansatz beim Thema Weiterbildung ist auch ein gutes Mittel, um dem verbreiteten Strategiedefizit der Arbeitgeber bezüglich der Transformation zu begegnen.<sup>9</sup> Denn nur dort, wo eine Strategie vorhanden ist, ist auch eine zielgerichtete Weiterbildung für neue Aufgabenfelder und Tätigkeiten möglich. Auch lässt sich oft nur auf Basis einer solchen Strategie bestimmen, welche „Zukunftskompetenzen“ künftig im Unternehmen benötigt werden und daher entwickelt werden sollten.

In einigen der von uns befragten Betriebe wurden Qualifizierungsmatrizen eingesetzt, um vorhandene Kompetenzen der Belegschaft zu erheben und Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln. Dies scheint ein vielversprechender Ansatz einer systematischen Personalentwicklung zu sein, den es breiter zu verankern und auch für kleinere und mittlere Unternehmen nutzbar zu machen gilt.

Auch gilt es, Betriebsräte bei der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren wie der Bundesagentur für Arbeit, der IHK, den Hochschulen und Bildungsträgern zu unterstützen, um die Potenziale des regionalen Bildungs- und Arbeitsmarkts für die betriebliche Weiterbildung stärker zu nutzen. Hier können auch die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Weiterbildungsverbände eine positive Rolle spielen.<sup>10</sup>

Viele der Interviewten berichten von der Wichtigkeit, mit den Beschäftigten über Weiterbildung zu kommunizieren und sie darin zu unterstützen, Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung wahrzunehmen. Hier setzt auch das Projekt der Weiterbildungsmentor\*innen an (vgl. Fußnote 1), die als Schlüsselfiguren der betrieblichen Weiterbildung fungieren können und weiter etabliert werden sollten.

Wichtig ist auch, dass Betriebsräte und gewerkschaftlich Aktive der sozialen Selektivität von Weiterbildung, die häufig auf Arbeitgeberseite an den Tag gelegt wird, entgegenwirken und dafür sorgen, dass auch geringere Qualifizierte von betrieblicher Weiterbildung profitieren, indem ihnen z. B. ein Abschluss in einem zukunftsweisenden Beruf ermöglicht wird und Produktionsbeschäftigte an digitaler Weiterbildung teilhaben können. Auch bedarf es für diese Zielgruppe verstärkter Bemühungen, Möglichkeiten bekanntzumachen und Hemmnisse abzubauen, unter anderem durch gezielte und persönliche Ansprache und Kommunikation.

Es sollte für die Chancen und Risiken digitaler Lernangebote sensibilisiert und gute Mitbestimmungspraxis

9 Laut den Betriebsrätebefragungen der IG Metall zur wirtschaftlichen Lage betrachtet etwa ein Drittel das bisherige Geschäftsmodell des Betriebs durch die Transformation als zumindest teilweise gefährdet. In nur knapp der Hälfte dieser Fälle bestätigt der Betriebsrat jedoch das Vorliegen einer betrieblichen Strategie zur Bewältigung der Transformation (vgl. hierzu Ergebnisse der Betriebsrätebefragung September/Oktober 2023, <https://www.igmetall.de/>

aktive/mitbestimmen/mitbestimmen-im-betrieb/betriebsraetebefragung-herbst-2023 (letzter Zugriff: 09.02.2024).

10 Siehe hierzu das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“, <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbände/weiterbildungsverbände.html> (letzter Zugriff: 26.10.2023).

identifiziert und verallgemeinert werden. Hierzu wäre weitere Forschung zur Verbreitung und Nutzung digitaler Lernangebote und -plattformen in Unternehmen ebenso wie zu beispielgebenden betrieblichen Regelungen sinnvoll.

Um die größte Hürde für Weiterbildung – mangelnde Zeit – aus dem Weg zu räumen, müssen betriebliche und tarifliche Konzepte und Strategien für Weiterbildungszeiten entwickelt sowie vorhandene Möglichkeiten und erfolgreiche Ansätze bekannt(er) gemacht werden. Auch auf gesetzlicher Ebene bedarf es einer Stärkung von Zeitanträgen und Förderung, etwa durch die Einführung ei-

ner Bildungs(teil)zeit, für die sich die IG Metall weiterhin stark machen wird. ■

#### AUTORIN

**KATRIN MOHR**, Dr., arbeitet im Ressort Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik des IG Metall Vorstands. Arbeitsschwerpunkte: sozial-ökologische Transformation, Zukunft der Arbeit, Entwicklung des Sozialstaats und seiner Sicherungssysteme, Weiterbildung.

@ Katrin.Mohr@igmetall.de