

Heft 93

Andrea Baukrowitz, Karl-Heinz Hageni

**Betriebliche Voraussetzungen
des neuen
IT-Weiterbildungssystems**

Gestaltungsfeld und Anforderungen
für den Betriebsrat

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Bonn

**Bundesinstitut
für Berufsbildung**

BiBB ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Die WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSIONSPAPIERE des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) werden durch den Präsidenten herausgegeben. Sie erscheinen als Namensbeiträge ihrer Verfasser und geben deren Meinung und nicht unbedingt die des Herausgebers wieder. Sie sind urheberrechtlich geschützt. Ihre Veröffentlichung dient der Diskussion mit der Fachöffentlichkeit.

Vertriebsadresse:

Bundesinstitut für Berufsbildung
A 1.2 Kommunikation - VÖ
53142 Bonn

Bestell-Nr.: 14.093

Copyright 2008 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herausgeber:
Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de
Umschlaggestaltung: Hoch Drei Berlin
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Druck: Bonner Universitäts-Buchdruckerei, Bonn
Printed in Germany

ISBN 978-3-88555-824-8

Diese Netzpublikation wurde bei Der Deutschen Bibliothek angemeldet und archiviert.
URN: [urn:nbn:de:0035-0229-7](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0229-7)

Vorwort

2002 wurde die IT-Fortbildungsordnung nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) erlassen. Neben der Einrichtung von Prüfungsausschüssen bei einigen IHKn für die Prüfungsdurchführung zu einem operativen und strategischen Professional nach dieser IT-Fortbildungsordnung wurde für die Kompetenzfeststellung eines zertifizierten Spezialisten, der ersten Ebene des neuen IT-Weiterbildungssystems, entsprechend der vereinbarten rechtlichen Grundlage, der Norm DIN ISO 17024, die erste Zertifizierungsstelle 2003 akkreditiert. Die ersten Prüfungen zu einem operativen Professional fanden im Jahr 2005 statt, die ersten Prüfungen zu einem strategischen Professional fanden 2006/2007 statt. Damit befindet sich das IT-Weiterbildungssystem am Markt.

Das IT-Weiterbildungssystem enthält eine ganze Reihe innovativer Elemente, vom didaktischen Konzept des arbeitsplatzorientierten Lernens über das Zertifizierungsverfahren bis hin zur internationalen Dimension der Abschlüsse. Das BIBB begleitet den Prozess der Implementation des Systems mit einem Evaluierungsprojekt (siehe www.bibb.de). Zu bestimmten Aspekten des IT-Weiterbildungs-Systems hat das BIBB-Projektteam externe Forscher/Forscherinnen zur Mitarbeit eingeladen.

In der hier vorliegenden Veröffentlichung werden die Forschungen zu den betrieblichen Voraussetzungen des neuen IT- Weiterbildungssystems und dem Gestaltungsfeld und den Anforderungen für den Betriebsrat, die sich daraus ergeben, von Andrea BAUKROWITZ, Darmstadt und Karl-Heinz HAGENI, Darmstadt dokumentiert. Beide Autoren sind selbstständige Wissenschaftler und Berater in der Berufsbildung.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass eine Motivierung und Orientierung der Beschäftigten in der beruflichen Weiterbildung zunehmend Aufgabe auch für den jeweiligen Betriebsrat wird. Geht diese neue Anforderung einher mit einer neuen Auffassung von beruflicher Weiterbildungspraxis, die nicht wie bisher, außerhalb des Betriebs delegiert wird (Lehrgang bei einem Bildungsdienstleister), sondern im betrieblichen Arbeitsprozess verankert sein soll, dann bedürfen Betriebsräte selbst erst einer Debatte und Fortbildung über Arbeitsprozessorientierung in der Weiterbildung.

Die Studie zeigt, dass hier die Beteiligten noch am Anfang stehen. Dass dies aber unausweichlich umzusetzen ist und dies nicht nur für die IT-Branche gilt, zeigen die neuen Weiterbildungskonzepte der Industrie, die sich am IT-Weiterbildungssystem und seiner Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung ausgerichtet haben: Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung in der Mikrotechnologie 2007; in der Produktionstechnologie 2008 und in der Elektroindustrie (geplant für Ende 2008).

Für das BIBB-Projektteam
Hans Weißmann

Inhalt

1	Einleitung	7
2	Untersuchungskonzept.....	13
3	IT-Fachkräfte und Mitbestimmung	16
3.1	IT-Fachkräfte in IT-und Anwenderunternehmen	17
3.2	IT-Fachkräfte im Fokus des Betriebsrats im Anwenderunternehmen	17
3.3	Mitbestimmung in der IT-Branche	19
4	Betriebliche Rahmenbedingungen der IT-Weiterbildung	25
4.1	Personalentwicklung im IT-Bereich.....	25
4.2	Die Finanzierung der Weiterbildung.....	40
4.3	Arbeitszeit und Lernzeit.....	42
4.4	Lernmedien, Seminarangebote und andere Weiterbildungsformen.....	46
4.5	Qualifizierungsgespräche.....	48
4.6	Organisation der Arbeits- und Geschäftsprozesse	50
4.6.1	Das Projekt als arbeitsorganisatorischer Rahmen der IT-Weiterbildung	50
4.6.2	Kompatibilität von Geschäftsprozess und Referenzmodelle und Nachfrage nach Profilen.....	53
4.7	Lernprozessbegleitung und fachliche Beratung	57
4.8	Zusammenfassung.....	61
5	Das IT-Weiterbildungssystem als Gestaltungsaufgabe für den IT-Betriebsrat	63
5.1	Der allgemeine Regelungsrahmen zum IT-Weiterbildungssystem	63
5.1.1	Initiativrechte zur Einführung des IT-Weiterbildungssystems	64
5.1.2	Mitbestimmungsrechte zur Gestaltung des IT-Weiterbildungssystems	69
5.1.3	Rechte und Pflichten, sich Wissen zum Thema Qualifizierung anzueignen	76
5.1.4	Tarifvertragliche Regelungen zur Qualifizierung	79
5.1.5	Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträge in der betrieblichen Praxis	84

5.2	Bedeutung des Themas Qualifikation im Betriebsratsgremium	90
5.3	Zusammenfassung.....	96
6	Handlungsempfehlungen	97
6.1	Handlungsempfehlungen für überbetriebliche Akteure	97
6.2	Handlungsempfehlungen für Betriebsräte.....	102
6.3	Regelung des IT-Weiterbildungssystems in einer Betriebsvereinbarung.....	109
Literatur		112
Regelungsbedarfe und Ansatzpunkte im Betriebsverfassungsgesetz im Überblick		115
Abstract		119

1 Einleitung

Seit 2002 ist das neue IT-Weiterbildungssystem „auf dem Markt“. Es befindet sich (mit Blick auf mittlere und große Unternehmen) gegenwärtig in einer Pilotphase. Große Unternehmen wie etwa T-Systems, TELEKOM oder EDS Deutschland haben Pilotprojekte, in denen entwickelt sie den Nutzen dieser neuen Form der Weiterbildung im Kontext bestehender Personalentwicklungskonzepte testen, die nötige Infrastruktur aufbauen, Erfahrungen in der Abwicklung sammeln und Anpassungen an die betrieblichen Bedarfe vornehmen. In dieser Phase ist es nicht erstaunlich, dass bisher prognostizierte Einsatzpotenziale des Systems nicht ausgeschöpft sind, wie vorangegangene Studien zeigen (BALSCHUN/VOCK 2004). Die Entscheidung über einen langfristigen und flächendeckenden Einsatz in diesen Unternehmen steht noch aus und es ist davon auszugehen, dass viele potenzielle Interessenten abwarten, bis hier erste Erfahrungen und Empfehlungen vorliegen.

Gegenwärtig stehen die ersten Pilotprojekte vor dem Abschluss und einige Zertifizierungen wurden schon vorgenommen. Das System tritt in eine neue Entwicklungsphase ein, in der die ersten Erfahrungen ausgewertet und über Weiterführung sowie das Niveau der Weiterführung (zwischen dem Angebot von Einzelmaßnahmen und einem flächendeckenden Einsatz) entschieden wird. Aktuell steht das System vor der nächsten Etappe, in der über eine dauerhafte und flächendeckende Verankerung entschieden wird.

Nun gilt es in Auswertung der ersten Umsetzungserfahrungen sowohl die förderlichen Momente als auch potenzielle Blockaden in der Umsetzung des Systems zu erkennen, Gestaltungsmöglichkeiten auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu beschreiben und alle Akteure für eine aktive Mitgestaltung förderlicher Rahmenbedingungen zu gewinnen.

Das neue IT-Weiterbildungssystem – Systemwechsel in der IT-Weiterbildung!

Eine der wichtigsten Erfahrungen im Umgang mit dem System dürfte darin bestehen, dass es sich hierbei nicht einfach um ein weiteres Produkt auf dem Weiterbildungsmarkt handelt, sondern dass es einen Systemwechsel gegenüber den traditionellen Formen der Weiterbildung darstellt.

Es wurden erstmals Konturen einer neuen Berufsordnung geschaffen, die den modernen Erfordernissen an ein „Lebensbegleitendes Lernen“ angemessen ist. Dabei beschränkt sich das System nicht allein auf die Schaffung eines neuartigen institutionellen Rahmens, in dem verschiedene Ausbildungsformen (duale Berufsausbildung, Hochschulausbildung) und eine systematische Weiterbildung in einem transparenten System integriert und

damit entscheidende Hemmnisse im traditionellen Aus- und Weiterbildungssystem überwunden werden können. Darüber hinaus enthält das IT-Weiterbildungssystem richtungsweisende fachliche und methodische Innovationen. Fachlich kann es als Bruch mit der bisherigen Weiterbildungskultur im IT-Bereich angesehen werden, indem Teilqualifikationen an einem Geschäftsprozessmodell ausgerichtet und so in einem ganzheitlichen Berufsbild integriert werden. Dabei werden insbesondere bisher als außerfachlich wahrgenommene Kompetenzen (etwa Softskills) sinnvoll eingebettet. Methodisch wird mit der Konzept der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung die Integration von Arbeiten und Lernen vorangetrieben. Erfahrungen aus Pilotprojekten, die durch eine entsprechende Einschätzung der Entwickler des Systems gestützt werden, zeigen, dass die Durchführung einer Weiterbildung nach dem APO-Konzept für alle Beteiligten eine neue Herausforderung und die Bewältigung eines hohen organisatorischen Anspruchs darstellt (MANSKI/MATTAUCH 2003, S.125). Insbesondere der Wechsel vom traditionellen Seminarangebot zur individuellen Lernbegleitung und selbstorganisierter Weiterbildung erfordert ein grundlegend neues Verständnis von Weiterbildung sowie der erforderlichen Prozesse und Rahmenbedingungen (MATTAUCH u. a. 2003, S.115).

Arbeitsprozessintegriertes und erfahrungsbasiertes Lernen sowie eine auf ein lebenslanges Lernen fokussierende Zertifizierung beruflich erworbener Kompetenzen brechen in weiten Bereichen mit der etablierten Praxis der Weiterbildung und erfordern von allen Akteuren eine Umstellung.

Das IT-Weiterbildungssystem erfordert eine enge Kopplung individueller Weiterbildungsinteressen und betrieblicher Personalentwicklung

Das IT-Weiterbildungssystem ist ausschließlich für den betrieblichen Einsatz in realen IT-Projekten gedacht. Dabei führt die neuartige Kombination von individueller Zertifizierung und Kopplung an betriebliche Arbeitsprozesse dazu, dass die Weiterbildungsbedarfe von IT-Fachkräften und Personalentwicklungsstrategien bzw. Weiterbildungskonzepte von Unternehmen in Übereinstimmung zu bringen sind. Von Experten wird immer wieder betont, dass sich die Teilnahme an dieser Weiterbildung nur schwer „von oben verordnen“ ließe. Dafür ist die Anforderung an Selbstorganisation und Selbstlernkompetenz zu groß. Und seitens der IT-Fachkräfte selbst lässt sich diese Form der Weiterbildung nicht in der Freizeit ohne aktive Förderung seitens des Arbeitgebers durchführen. Teilnehmer dieser Weiterbildung benötigen geeignete Projekte und förderliche betriebliche Rahmenbedingungen, um sie erfolgreich absolvieren zu können. Es ist somit sehr viel mehr als bei der traditionellen, weitgehend unregelmäßigen und modularisierten IT-Weiterbildung ein Kompromiss zu schaffen zwischen den Interessen der IT-Fachkräfte an individueller Karriere-

planung und überbetrieblich verwertbaren Zertifikaten einerseits und betrieblichen Strategien der Qualifikationsbeschaffung und Personalentwicklung andererseits.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zukünftige Nachfrageentwicklung nach arbeitsprozessorientierter IT-Weiterbildung nicht so sehr als Schnittmenge voneinander unabhängiger Bedarfe und Interessen von Unternehmen und Beschäftigten dar. Vielmehr wird es darum gehen, ob für das IT-Weiterbildungssystem in seiner betrieblichen Praxis ein Weg gefunden wird, in dem sich alle tragenden Akteure mit ihren jeweiligen Interessen hinreichend berücksichtigt sehen.

In einer nachhaltigen Implementierung des IT-Weiterbildungssystems nimmt der Betriebsrat eine Schlüsselposition ein.

Gerade in den großen Unternehmen, in denen ein breiter Einsatz des IT-Weiterbildungssystems maßgeblich zum Erreichen der kritischen Masse des Systems insgesamt beitragen kann, spielt der Betriebsrat in der Mitgestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen von Arbeit und Weiterbildung eine zentrale Rolle. Er verfügt über die rechtliche Absicherung und die Instrumente, zwischen den Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten und den Personalbeschaffungs- und -entwicklungsstrategien der Unternehmen zu vermitteln und so zu einer für einen langfristigen und breiten Einsatz förderlichen betrieblichen Situation beizutragen.

Er ist gerade bei Konflikten ein wichtiger Ansprechpartner für die Beschäftigten, er bringt als Interessenvertreter die Anforderungen der Beschäftigten an die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung ein, und er ist darüber hinaus eine wesentliche Vermittlungsinstanz zu überbetrieblichen Regelungen, wie sie etwa in Tarifverträgen und in Gesetzen getroffen sind. Traditionell nimmt der Betriebsrat diese Aufgaben insbesondere in der beruflichen Ausbildung wahr. In der überbetrieblichen Perspektive wird die berufliche Ausbildung im System beruflicher Bildung unter weit reichender Beteiligung gewerkschaftlicher Interessenvertreter gestaltet. Im Betrieb übernehmen Betriebsräte die Aufgabe, die betriebliche Umsetzung in Arbeitnehmerperspektive zu begleiten. Demgegenüber war bisher nicht nur im IT-Bereich die Weiterbildung überbetrieblich weitgehend unreguliert und auch innerhalb des Betriebes kaum Gegenstand der Betriebsratsarbeit. Dass sich dies im Kontext „Lebenslangen Lernens“ ändern soll, zeigt sich gegenwärtig auf allen Ebenen. Zum einen hat der Gesetzgeber mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 bedeutende Änderungen gerade im Hinblick auf die Ansprüche der Beschäftigten auf ausreichende Aus- und Weiterbildung vorgenommen und den Betriebsrat mit erweiterten Rechten, aber auch Pflichten in diesem Feld ausgestattet. Auf der tarifvertraglichen Ebene werden Tarifverträge verhandelt, die explizit auch

die Weiterbildung regeln (Beispiel Qualifizierungstarifvertrag in Baden-Württemberg; vgl. VER.DI/IGM 2005; Tarifvertrag Innovation und Qualifizierung IGM 2006). Und auf der betrieblichen Ebene kommt es zunehmend zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen, die betriebliche Weiterbildungssysteme regulieren (KRUSE u.a. 2003; BUSSE/HEIDEMANN 2005).

Im IT-Bereich ist es das IT-Weiterbildungssystem, in dem die neuen Anforderungen an eine geregelte und vorausschauende Weiterbildung Realität werden. Es ist aus den Verhandlungsstrukturen des Berufsbildungssystems hervorgegangen und bedarf nun auch innerbetrieblich eines arbeitnehmerorientierten Akteurs in der Umsetzung.

In der Einführung und der Durchführung des IT-Weiterbildungssystems kann der Betriebsrat eine wichtige Funktion übernehmen, indem er – ausgestattet mit exklusiven Initiativ- und Mitbestimmungsrechten – auf eine förderliche Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen für das IT-Weiterbildungssystem hinwirkt, in denen möglichst weitgehend die Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten und die Unternehmensinteressen in Übereinstimmung zu bringen sind.

Diese zentrale Rolle zeigt sich heute schon in den wichtigen Pilotprojekten wie etwa bei EDS oder T-Systems. Hier waren Betriebsräte teilweise Initiatoren des Systems oder sie wurden seitens der betrieblichen Personalentwicklung zu einer aktiven Mitwirkung an der Ausgestaltung der materiellen und formellen Rahmenbedingungen sowie an der Planung, Durchführung und Evaluation der Pilotprojekte aufgefordert.

In der Wahrnehmung dieser Vermittlungsfunktion stehen Betriebsräten wirksame Instrumente und Möglichkeiten zur Verfügung:

- Sie können in unmittelbarer Kommunikation mit Beschäftigten und Unternehmensleitung zu einer direkten und transparenten Vermittlung von Interessen und Gestaltungsvorschlägen beitragen.
- Sie können auf die Schaffung betrieblicher Institutionen und Verfahrensweisen hinwirken, um die Weiterbildung effektiv zu gestalten (z. B. Einrichtung von digitalen Kommunikationsplattformen, paritätische Ausschüsse etc.)
- Sie können sich aktiv an der betrieblichen Personalentwicklung beteiligen.
- Sie tragen Verhandlungsergebnisse der Tarifpartner (Qualifizierungstarifverträge) ins Unternehmen und entwickeln Vorschläge zur betrieblichen Umsetzung.
- Sie verhandeln Betriebsvereinbarungen, in denen längerfristige Grundsätze und Verfahren der Weiterbildung und Personalentwicklung festgelegt werden
- Im Konfliktfall nutzen sie verbrieft Rechte v. a. des BetrVG bis hin zu Einigungsstelle und Arbeitsgerichtsverfahren.

Fragestellung

Für die vorliegende Untersuchung war die Frage zu beantworten, welche Rahmenbedingungen aus der betrieblichen und aus der tarifvertraglichen Praxis einer betrieblich gestützten Qualifizierung in der IT-Weiterbildung nach dem Konzept der Arbeitsprozessorientierung (APO) förderlich sind. Damit soll auf die Ebene der Regelung und Gestaltung von Arbeit und Weiterbildung im Rahmen der Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern mit ihren betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretern fokussiert werden.

Zunächst wurde danach gefragt, welche Regelungsbedarfe sich aus den Anforderungen des IT-Weiterbildungssystems ableiten lassen und wie weit diese ggf. durch bestehende Regelungen im BetrVG, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen unterstützt werden. Diese Ergebnisse sind im Zwischenbericht dokumentiert und sind in die weitere Untersuchung eingegangen.

Um die Perspektiven der Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen des IT-Weiterbildungssystems im Rahmen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu untersuchen, wurde dann folgenden Fragen nachgegangen:

a) Wie entwickeln sich gegenwärtig die Arbeitsbeziehungen im IT-Bereich? Bestimmend für die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland ist ein gut ausgebautes System des Interessenausgleichs. Über Jahrzehnte erprobte, institutionalisierte Formen der Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen und ein vielfältig austariertes System beruflicher Bildung galten bis ins letzte Jahrzehnt geradezu als Garant der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit. Demgegenüber macht man sich von der IT-Industrie ein ganz anderes Bild. Gerade in der Phase der New Economy hatte man den Eindruck, dass z. B. Betriebsräte und die ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente der Mitbestimmung im IT-Bereich keine große Rolle spielen. Dass dieser Eindruck schon in diesen Jahren trog, erwies der Blick auf den hohen Anteil von IT-Beschäftigten in großen Unternehmen mit entwickelter Mitbestimmungskultur. Und heute zeigen Betriebsratsgründungen z. B. bei SAP, dass sich auch in den Unternehmen, die lange Zeit als „mitbestimmungsfreie Zonen“ galten, einiges tut. Für die Einschätzung der Frage, welche Rolle Betriebsräte und die ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente zur Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen in der Implementierung des IT-Weiterbildungssystems in der Breite spielen können, ist daher zunächst zu klären, welche Situation der Arbeitsbeziehungen im IT-Bereich vorzufinden ist.

b) Wo liegen aus Sicht der Betriebsräte Ansatzpunkte für die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen sowohl für die Einführung des Systems in die betriebliche Weiter-

bildungspraxis als auch für eine erfolgreiche Durchführung und Verbreitung? Betriebsräte sehen die betriebliche Weiterbildungspraxis weder allein aus der unternehmensstrategischen Perspektive, der etwa bei höher rangigen Führungskräften häufig der Bezug zur konkreten Umsetzung fehlt, noch aus der Perspektive der Personalentwicklung oder der Trainingsabteilung, der – je nach strategischer Einbettung – häufig sowohl die Information über strategische Fragen des Unternehmens als auch über konkrete Bedarfe in den Fachabteilungen fehlt, noch aus der Perspektive des einzelnen Projekts oder individueller Situationen. Vielmehr haben sie Kenntnisse über Prozesse auf sehr unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens, die für das IT-Weiterbildungssystem von Belang sind. Sie können somit zur Schaffung eines realistischen und v. a. konkreten Bildes über die förderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen beitragen.

c) Wie weit und in welcher Form stellt die Einführung und Begleitung des IT-Weiterbildungssystems ein Handlungsfeld für den Betriebsrat dar? Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes und den mittlerweile in einigen Bereichen abgeschlossenen Qualifizierungstarifverträgen wird an Betriebsräte die Anforderung herangetragen, sich aktiv an der Gestaltung der betrieblichen Personalentwicklung und Weiterbildung zu beteiligen. Der Betriebsrat soll zum neuen Akteur in der Personalentwicklung werden (BALLAUF 2004). Branchenübergreifende Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich viele Betriebsräte in ihrer alltäglichen Arbeit in der Vergangenheit nur wenig dem Thema Weiterbildung zuwandten. Wie weit die Erwartungen des Gesetzgebers und der Tarifparteien in den Unternehmen tatsächlich realisiert werden, ist bisher offen. In der vorliegenden Untersuchung wurde danach gefragt, wie sich die Situation für IT-Betriebsräte darstellt und welche Handlungsoptionen sie sehen, um zu einer Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen des IT-Weiterbildungssystems beizutragen.

Zum Abschluss der Studie werden dann Handlungsempfehlungen entwickelt, die sich sowohl an IT-Betriebsräte als auch an überbetriebliche Akteure wie etwa Gewerkschaften, Verbände und Beratungseinrichtungen wenden. Sie sollen dazu beitragen, die Einstellung von Betriebsräten auf das für sie häufig neue Thema Weiterbildung im Allgemeinen und das IT-Weiterbildungssystem im Besonderen zu unterstützen.

2 Untersuchungskonzept

Die Untersuchung basiert auf leitfadengestützten Interviews mit Betriebsräten sowie auf offenen Gesprächen v. a. mit gewerkschaftlichen Experten, Personalentwicklern und Lernprozessbegleitern.

Die Auswahl der befragten Betriebsräte wurde im Wesentlichen an folgender Unterscheidung ausgerichtet, die anhand ihres Verhältnisses zum IT-Weiterbildungssystem vorgenommen wurde:

1. Betriebsräte ohne Interessen und Initiativen in der betrieblichen Weiterbildung.
2. Betriebsräte mit Interessen und Initiativen in der betrieblichen Weiterbildung ohne unmittelbaren Bezug zum IT-Weiterbildungssystem.
3. Betriebsräte mit Interessen und Initiativen in der betrieblichen Weiterbildung, die sich für das IT-Weiterbildungssystem interessieren oder sich aktiv dafür einsetzen.
4. Betriebsräte mit Interessen und Initiativen in der betrieblichen Weiterbildung, die an der betrieblichen Einführung des IT-Weiterbildungssystems beteiligt sind.

In die Untersuchung wurden Betriebsräte aus den Gruppen 3 und 4 einbezogen. Das heißt, dass alle befragten Betriebsräte bereits heute Aktivitäten im Themenfeld Weiterbildung entwickeln und einen Bezug zum IT-Weiterbildungssystem haben, entweder aufgrund ihres allgemeinen Interesses daran oder durch ihre Beteiligung an der betrieblichen Umsetzung.

Die Untersuchung basiert auf Expertengesprächen mit (i. d. R. gewerkschaftlichen) Branchenkennern, deren Ergebnisse insbesondere in die Analyse der (überbetrieblichen) Situation tarifvertraglicher Regelungen sowie gewerkschaftlicher betriebspolitischer Strategien eingeflossen sind, sowie auf Interviews mit Betriebsräten, die zum Stand und den Perspektiven der Themen Qualifizierung und IT-Weiterbildungssystem in der betrieblichen Verhandlungs- und Gestaltungsarena befragt wurden.

Berücksichtigt wurden dabei drei Segmente der IT-Industrie (Hardware, Software, IT-Dienstleistungen). Das Segment der Telekommunikationsdienstleistungen blieb unberücksichtigt. Ein Betriebsrat war in einem Anwenderunternehmen aus der Chemieindustrie angesiedelt. Aufgrund der extrem geringen Bedeutung von Betriebsräten und Tarifbindung in kleinen sowie kleineren mittleren Unternehmen sind mit der Auswahl der

Fallbetriebe insbesondere Erfahrungen in großen (globalen) Konzernen sowie einem seit den 1960er-Jahren etablierten mittelständischen Unternehmen berücksichtigt.

Tabelle 1: **Betriebliche Situation der befragten Betriebsräte**

Unternehmen	Beschäftigte (in Deutschland)	Branche	Tarifbindung
A	Ca. 1000	IT-Software	Nein
B	Ca. 25.000	IT-Dienstleistungen	Ja
C	Ca. 4000	IT-Dienstleistungen	Ja
D	Ca. 22.000	IT-Dienstleistungen	Ja
E	Ca. 500	IT-Dienstleistungen/ Hardware	Haustarif
F	Ca. 2900	IT-Dienstleistungen/ Hardware	Ja
G	Ca. 600	IT-Hardware	Ja
H	Ca. 250 (nur IT-Fachkräfte)	Chemieindustrie	Ja

Im Zentrum der Interviews standen folgende Themen:

- **Stand und Perspektiven der betrieblichen Weiterbildung:** Hier ging es darum, die betriebliche Weiterbildungspraxis aus Sicht des Betriebsrats zu erfassen und die tatsächliche bzw. potenzielle Einbettung des IT-Weiterbildungssystems zu bewerten.
- **Umsetzungsstand und Rahmenbedingungen des IT-Weiterbildungssystems:** Hier wurde der Stand der Umsetzung im Betrieb erfragt, die bisherigen Erfahrungen in der Umsetzung sowie aktuelle und potenzielle Ansatzpunkte für eine förderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen.
- **Weiterbildung und Personalentwicklung als Handlungsfeld für den Betriebsrat:** In diesem Teil des Interviews wurde auf die allgemeine Bedeutung des Themas Weiterbildung/Personalentwicklung in der Betriebsratsarbeit, seine Verankerung im Betriebsratsgremium, die strategische Orientierung in diesem Handlungsfeld sowie die Bedeutung des IT-Weiterbildungssystems in diesem Kontext fokussiert.

In den Expertengesprächen wurde in überbetrieblicher Perspektive die Situation tarifvertraglicher Regelungen gewerkschaftlicher betriebspolitischer Strategien im Themenfeld Weiterbildung sowie der Umsetzungsstand des IT-Weiterbildungssystems thematisiert. Punktuell wurden diese Gespräche durch (nichtgewerkschaftliche) Weiterbildungsberater sowie betriebliche Vertreter aus den Bereichen Personalentwicklung und Training flankiert.

Weiterhin sind in die Untersuchung Regelungen (Betriebserfassungsgesetz; Tarifverträge; Betriebsvereinbarungen) sowie Studien zur Situation der Arbeitsbeziehungen in der IT-Branche sowie zum IT-Weiterbildungssystem eingegangen. Insbesondere wurde als Hintergrund der Untersuchung Forschungsergebnisse aus einem in den 1990er-Jahren durchgeführten Projekt zu den Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie zugrunde gelegt, in dem ebenfalls die betriebliche Situation der Weiterbildung sowie die Aktivitäten von Betriebsräten in diesem Feld zum Gegenstand gemacht wurde (BOES/BAUKROWITZ 2002; BAUKROWITZ/BOES 2002). Da einige Betriebsräte in der aktuellen Untersuchung aus den auch damals vertretenen Unternehmen stammen, ergab sich hier eine interessante Kontrastfolie.

3 IT-Fachkräfte und Mitbestimmung

IT-Fachkräfte gelten als Prototyp des modernen „Wissensarbeiters“, dem in der aktuellen arbeitssoziologischen Diskussion insbesondere mit Blick auf die Regulierbarkeit seiner Arbeit nachgegangen wird. Es wird z. B. von HEIDENREICH und TÖPSCH (1998) mit Blick auf den Wissensarbeiter vermutet, dass „die bestehenden Regulationsstrukturen sich (...) als nicht mehr adäquat für die Beschäftigungsbedingungen der Wissens- und Kommunikationsgesellschaft (erweisen)“. Diese Autoren äußern hier eine häufig zu hörende These zur Zukunft der Mitbestimmung im Allgemeinen und im IT-Bereich im Besonderen. „Wissensarbeit“ – so die häufig implizite oder explizite Vermutung – sei aufgrund ihrer Spezifika für kollektive Regelungsformen nicht zugänglich. Als „Arbeitskraftunternehmer“ (VOSS/PONGRATZ 1998) oder „Lebensunternehmer“ seien diese Beschäftigten in der Lage, ihre Interessen selbst, ohne kollektive Interessenvertretungsorgane zu vertreten und durchzusetzen, so dass sie keine Betriebsräte und Gewerkschaften mehr brauchen. Und gerade für das Thema „Qualifikation“ scheint diese These in besonderem Maße zuzutreffen. „Lebenslanges Lernen“ und systematische Weiterbildung sind für den „Arbeitskraftunternehmer“ Investitionen in den Erhalt und die Entwicklung der eigenen Arbeitskraft. Er wird – so die Vermutung – Weiterbildung selbstverantwortlich und in eigener Regie betreiben, ohne dass er dabei der Unterstützung etwa von Betriebsräten bedarf.

Blickt man jedoch auf die tatsächlich im IT-Bereich vorzufindende Situation der Mitbestimmung und auf die aktuellen Entwicklungstendenzen angesichts der Krise der IT-Branche und des Personalabbaus in vielen IT-Unternehmen, so ist zu vermuten, dass o. g. Diagnosen eher dem Ende der 1990er- und in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends festzustellenden Wachstum im IT-Bereich und dem damit verbundenen Fachkräftemangel geschuldet waren als einer realistischen Analyse der Beschäftigungssituation dieser Gruppe und der Mitbestimmung im IT-Bereich. Mit Blick auf die gegebenen Mitbestimmungsstrukturen und die aktuellen Entwicklungen im IT-Bereich gehen wir daher von einer anderen Ausgangssituation aus, die zum einen durch die Präsenz entwickelter Mitbestimmungsstrukturen in den etablierten Unternehmen der IT-Industrie und zum anderen durch Ausbreitung betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen auch in traditionell „mitbestimmungsfreien“ Unternehmen wie z. B. SAP im Kontext der aktuellen Krisenentwicklung gekennzeichnet ist.

Im Folgenden soll kurz die aktuelle Situation der Mitbestimmung im IT-Bereich dargestellt werden.

3.1 IT-Fachkräfte in IT-und Anwenderunternehmen

IT-Fachkräfte sind in IT-Unternehmen und in Anwenderunternehmen anzutreffen. Quantitativ ist hier nur schwer eine Zuordnung vorzunehmen. Zum einen ist es bisher nicht gelungen, die Beschäftigtengruppe der IT-Fachkräfte befriedigend zu definieren und abzugrenzen. Es kursieren daher sehr unterschiedliche Aussagen zu den absoluten Bestandszahlen.¹ Zum anderen ist auch die Zuordnung von Unternehmen zur IT-Industrie alles andere als eindeutig, so dass auch vorgelegte Zahlen zur Verteilung der IT-Fachkräfte auf IT-und Anwenderbranchen nur eine begrenzte Aussagekraft besitzen (vgl. zusammenfassend BOES/BAUKROWITZ 2002). Z. B. verortet die Studie des ZEW (2001) für das Jahr 2000 ca. 32% der IT-Fachkräfte in der IT-Branche und 68% in den übrigen Wirtschaftssegmenten (ebd. S. 55).²

Während IT-Fachkräfte in den IT-Unternehmen die zentrale Beschäftigtengruppe darstellen, die entsprechend auch im Fokus des Betriebsrats steht, bilden sie in den Anwenderunternehmen eine i. d. R. relativ kleine, von den anderen Unternehmensbereichen oftmals abgeschottete Gruppe, auf die sich der Betriebsrat häufig gar nicht direkt oder nur am Rande bezieht.

3.2 IT-Fachkräfte im Fokus des Betriebsrats im Anwenderunternehmen

Ein erheblicher Anteil der IT-Fachkräfte ist in Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen oder im öffentlichen Sektor beschäftigt, in denen sie v. a. IT-Dienstleistungen und Software entwickeln, implementieren, betreiben und warten. Allerdings ist hier ein deutlicher Trend zum Outsourcing dieser Unternehmensbereiche zu verzeichnen, der eine eindeutige Zuordnung zu IT-oder Anwenderbranche erschwert.

Sofern die IT-Bereiche nicht in Töchtern ausgegliedert werden, sind IT-Fachkräfte in die Arbeitsbeziehungen des Gesamtunternehmens eingebunden. Typischerweise wird man hier eine Situation vorfinden, in der die meisten Betriebsräte keinen Bezug zur Arbeit von IT-Fachkräften haben und auch nur wenige persönliche oder berufliche Bezüge zu Be-

¹ Die Beschäftigtenstatistik weist 416 700 (für das Jahr 2000) bzw. 474 300 (für das Jahr 2002) sozialversicherungspflichtige IT-Fachkräfte aus (DOSTAL 2003). In der Erhebung des Mikrozensus wurden im Jahr 2001 zusätzlich 160 000 Personen zu den IT-Fachkräften gezählt.¹ PETERSEN und WEHMEYER (2000) gehen von 800 000 IT-Fachkräften aus, die IDC- Schätzung aus dem Jahr 2000 von 2 Mio. (IDC 2000; zit. n. ZEW 2001). Das Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung kommt über Hochrechnungen auf 1,39 erwerbstätige IT-Fachkräfte im Jahr 2000 (ZEW 2001, S. 55).

² Der Mikrozensus weist für 1997 41% für die IT-Branche und 59% der IT-Fachkräfte (gemäß BO 774-779) für die übrigen Branchen aus. Die Differenz dürfte auch hier auf unterschiedliche Zurechnungskriterien zurückzuführen sein (ZEW 2001, S 55). Zum Bestand an IT-Fachkräften nach Branchen und Tätigkeitsfeldern bietet die ZEW- Studie (2001) umfangreiches Datenmaterial.

schäftigten dieser Gruppe aufweisen. Die Arbeit des Betriebsrats wird sich vorzugsweise auf die Belange ihrer Hauptklientel beziehen, die sich etwa im Industrieunternehmen hauptsächlich aus Facharbeitern zusammensetzt. Betriebsratsgremien rekrutieren sich selbst häufig aus diesen Bereichen, während Betriebsräte aus (höher qualifizierten) Angestelltenbereichen eher selten sind.

Die IT-Abteilung wird von diesen Betriebsräten als abgeschotteter Bereich wahrgenommen, in dem die IT-Beschäftigten ihre Angelegenheiten in direktem Gespräch mit ihren Vorgesetzten klären. Initiativen, die direkt auf die Arbeit von IT-Fachkräften ausgerichtet sind, werden von diesen Betriebsräten daher nur selten entwickelt. Seitens der IT-Fachkräfte selbst wiederum werden kaum Probleme an sie herangetragen, so dass auch von dieser Seite kaum eine Kontaktaufnahme erfolgt. Somit entsteht für IT-Fachkräfte in diesen Unternehmen die Situation, dass sie sich zwar einerseits in einem häufig hoch regulierten Umfeld bewegen, in dem der Betriebsrat für stabile Rahmenbedingungen etwa auch im Bereich der Weiterbildung sorgt. Andererseits entsteht subjektiv der Eindruck, dass man kaum etwas miteinander zu tun habe.

Mit Blick auf die Frage, wie weit diese Betriebsräte, die häufig über sehr gute betriebliche Durchsetzungsmöglichkeiten verfügen und viel zur Implementierung eines Weiterbildungssystems beitragen können, überhaupt potenziell Interesse am IT-Weiterbildungssystem entwickeln können, ist allerdings gleichzeitig auch festzustellen, dass sich dieses Bild aktuell dramatisch wandelt. Gerade in den großen Industrieunternehmen ist eine deutliche Verschiebung in der Beschäftigtenstruktur zugunsten der höher qualifizierten Angestellten insbesondere in den Entwicklungsbereichen und im IT-Bereich zu verzeichnen, die von Betriebsräten aktuell als Herausforderung aufgegriffen wird, sich in neuer Form auf diese Beschäftigtengruppen einzustellen.

Viele Betriebsräte, die traditionell eher auf die Gruppe der Facharbeiter fokussiert waren, versuchen nun, Strategien betrieblicher Interessenvertretung auch für die Entwicklungsbereiche zu entwickeln, einerseits aufgrund mittelfristiger Erwartungen zur Beschäftigungsentwicklung, andererseits aufgrund akuter Probleme in diesen Bereichen z. B. in den Bereichen der Leistungskontrolle und Weiterbildung. Wie beim Betriebsrat des Unternehmens H ist davon auszugehen, dass hier eine große Bereitschaft vorhanden ist, Themen dieser Klientel aufzugreifen. Und dies um so mehr, als eine Zustimmung seitens der Personalabteilungen, die häufig ebenso die IT-Bereiche nicht erreichen, zu erwarten ist.

3.3 Mitbestimmung in der IT-Branche

Die Situation der betrieblichen Mitbestimmung in der IT-Branche ist wesentlich durch zwei Faktoren geprägt: zum einen verortet sie sich in der Mitbestimmungskultur und den tarifvertraglichen Beziehungen, die in dem Marktsegment, in dem sich das Unternehmen und seine Mitbewerber bewegen, vorherrschen. Zum anderen ist sie aber auch abhängig von der konkreten historischen Entwicklung des Unternehmens, in der sich die Mitbestimmungskultur des Unternehmens herausgebildet hat.

Segmente der IT-Industrie

Blickt man auf die IT-Industrie und ihre Mitbestimmungskulturen und tarifvertraglichen Beziehungen, so ist hier seit einigen Jahren ein dynamischer Prozess der Neustrukturierung festzustellen. Das Leistungsspektrum kann in vier Segmente unterteilt werden. In den Segmenten Informationstechnik-Hardware und Telekommunikations-Hardware besteht bei den großen Playern mehrheitlich eine historische Bindung an das Verhandlungssystem der Metall- und Elektroindustrie. Das Segment Telekommunikationsdienstleistungen entstammt historisch betrachtet dem ehemaligen Verhandlungssystem Deutsche Bundespost, das insbesondere im Umfeld der Deutschen Telekom nach wie vor kulturprägend wirkt. Das vierte Segment, der Bereich Software und IT-Dienstleistungen, weist in sich noch einmal eine heterogene Struktur auf. Während hier einerseits Unternehmen vorzufinden sind, die historisch als Ausgründungen etwa aus ehemals hardwareorientierten Unternehmen wie IBM entstanden sind und somit diese Mitbestimmungskultur mitbringen, ist dieses Segment andererseits mehr als die anderen durch relativ junge Unternehmen mit nur geringer historischer Bindung an Tarifverträge und Mitbestimmungsstrukturen geprägt.

Unternehmenstypen in der IT-Industrie

Anhand einer Ende der 1990er-Jahre durchgeführten Untersuchung (BOES/BAUKROWITZ 2002) lassen sich in der IT-Industrie drei unterschiedliche Unternehmenstypen beobachten. Eine Gruppe von Unternehmen war bis zu diesem Umbruch von traditionellen fordistischen Unternehmensstrukturen geprägt. Sie haben in den 1990er-Jahren begonnen, ihre organisatorischen Strukturen und ihre Arbeitsformen entsprechend neuer Marktanforderungen zu reorganisieren. Eine zweite Gruppe durchläuft demgegenüber eine ganz andere Entwicklung. Sie besteht aus kleinen Start-up-Unternehmen, die seit Beginn der 1990er-Jahre vermehrt auf den Markt drängten. Und eine dritte Gruppe von Unternehmen bewegt sich in einem eigenen Entwicklungsweg zwischen den beiden genannten. Wir haben sie daher „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ genannt. Die jeweilige

Charakteristik dieser Entwicklungspfade wird im Folgenden kurz mit Blick auf die unterschiedlichen Bedingungen für Betriebsräte erläutert (BAUKROWITZ/BOES 2001).

Ehemals „fordistische“ Unternehmen

Eine Gruppe von Unternehmen, zu der z. B. die großen Hardwarehersteller zu zählen sind, war bis Mitte der 1990er-Jahre von traditionellen „fordistischen“ Unternehmensstrukturen geprägt. Obwohl hier immer schon ein relevanter Anteil an Beschäftigten projektförmig arbeitete oder verschiedene Formen von Expertentätigkeit (Entwicklung, Marketing, High-Level-Service u. a.) ausübte, zeichneten sie sich bis Anfang der 1990er-Jahre in der Gesamtsicht durch eine hierarchisch gestaffelte Organisation, arbeitsteilig organisierte Arbeitprozesse und einen relativ hohen Anteil von Beschäftigten unterhalb des Hoch- bzw. Fachhochschulniveaus aus. Die Entwicklung dieser Unternehmen ist seit einigen Jahren dadurch geprägt, dass sie die traditionellen organisatorischen Strukturen reorganisieren und neue Arbeitsformen ausbilden.

Die Mitbestimmung in den ehemals fordistischen Unternehmen ist vorrangig von der dualen Struktur industrieller Beziehungen in Deutschland geprägt. Sie weisen eine Einbindung in unternehmensübergreifende Verhandlungssysteme und Akteurskonstellationen (Tarifbindung) sowie das Vorhandensein zweier starker Akteure (Unternehmensleitung und Betriebsrat) auf der Unternehmensebene auf. Darüber hinaus findet auch auf der Ebene des Interessenaustauschs eine Einstellung auf die Flexibilisierung der Arbeit und Einführung neuer, auf Selbstorganisation basierender Arbeitsformen statt: Es sind zunehmend individuelle Verhandlungsformen wie z. B. Mitarbeitergespräche sowie teambezogene Verhandlungsformen wie Projektbesprechungen festzustellen, in denen substanzielle Aspekte des Arbeitsverhältnisses wie Arbeitszeit, Entgelt und Qualifizierung geregelt werden.

In den Unternehmen dieses Typs bestehen seit vielen Jahren nach dem Betriebsverfassungsgesetz gewählte Interessenvertreter, die als Institution gut in den Unternehmen verankert sind. Sie sind in ihrer Funktion durch geltende Tarifverträge abgestützt und finden häufig sowohl auf Seiten der Unternehmensleitung als auch auf Seiten der Beschäftigten Akzeptanz und Unterstützung. Diese Betriebsräte haben eine starke Position als Akteure im Interessenaustausch und pflegen ein professionelles Verhältnis zu den Unternehmensleitungen. Zudem ist in den Unternehmen dieses Typs der Interessenaustausch in hohem Maße vertraglich abgesichert. Sie verfügen meist über ein weit ausdifferenziertes Regelwerk von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen.

Eine zentrale Frage der Entwicklung der Mitbestimmung in diesen Unternehmen ist, ob es dem Betriebsrat gelingt, über die „klassischen“ Mitbestimmungsfragen, die sich auf

kollektiv und zentral zu regelnde Aspekte der Arbeit beziehen, hinaus auch Einfluss auf die der Dezentralisierung und Selbstorganisation unterliegenden Aspekte der Arbeit zu entwickeln. Wie etwa im Bereich der fachlichen Weiterbildung greift hier zunächst das individuelle Agieren der Beschäftigten bzw. die unmittelbare Verhandlung zwischen Beschäftigtem und seinem Vorgesetzten. Betriebsräte versuchen hier, für individuelle und projektbezogene Entscheidungsprozesse einen unterstützenden Rahmen zu schaffen, in dem grundlegende unternehmensstrategische Fragen, Rechte und Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten sowie Konflikt- und Eskalationsmechanismen festgelegt werden.

Insgesamt erweisen sich die Kerninstitutionen der Arbeitsbeziehungen in den ehemals „fordistischen“ Unternehmen als stabil – dies gilt vor allem für die betriebliche Mitbestimmung, mit Abstrichen auf für das Tarifvertragssystem. Hinsichtlich der Position der Betriebsräte kann sogar eine weitere Festigung konstatiert werden. Zwar gehen dieser Institution durch die permanente Reorganisation der Unternehmensstrukturen und durch die neuen Mitbestimmungsformen in selbstorganisierten Arbeitsprozessen teilweise die bisherigen „Geschäftsbedingungen“ verloren. Insgesamt gelingt es diesen Betriebsräten jedoch, ihre eigenen Organisationsstrukturen und Arbeitsformen auf die neuen Bedingungen einzustellen, die neuen Regulationsanforderungen insbesondere in den Themenfeldern Arbeitszeit, Entlohnung und Qualifizierung aufzugreifen und so aktiv die Entwicklung der Unternehmen mitzugestalten. Ihnen kommt so weiterhin eine zentrale Rolle im Interessenaustausch zwischen Beschäftigten und Unternehmen zu.

Auch im tarifvertraglichen Regelwerk werden grundlegende Veränderungen vollzogen, um diese den Anforderungen der neuen Arbeitsformen anzupassen. Diese zielen vor allem auf neue Regelungen in den Bereichen Flexibilisierung der Arbeitszeit, erfolgsdifferenzierte Bezahlung und Qualifizierung der Beschäftigten. Darüber hinaus regeln sie die Mitbestimmung durch die betriebliche Interessenvertretung im Verhältnis zu den Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten in neuen Institutionen wie Mitarbeitergesprächen, die im Rahmen neuer Managementkonzepte geschaffen werden. Tarifverträge erhalten so eine neue Charakteristik. Sie werden zum Medium des Wandels der Unternehmen und bleiben auch in Zukunft eine zentrale Institution der Arbeitsbeziehungen in den ehemals fordistischen Unternehmen der IT-Industrie.

In der vorliegenden Untersuchung sind hauptsächlich Betriebsräte aus diesem Unternehmenstyp vertreten (B, C, D, E, F, G). Aufgrund der Tarifbindung der Unternehmen, durch die z. B. Qualifizierungstarifverträge für die betriebliche Arena Relevanz erhalten, sowie der relativ starken Stellung der Betriebsräte gegenüber Unternehmensleitungen und Beschäftigten nehmen sie in der Bearbeitung des Themas „Weiterbildung und Personalentwicklung“ eine Pionierrolle ein.

Kleine Start-up-Unternehmen

Eine zweite Gruppe durchläuft demgegenüber eine ganz andere Entwicklung. Sie besteht aus den vielen „aufstrebenden Kleinunternehmen“, die seit den 1990er-Jahren vermehrt auf den Markt drängen. Diese Unternehmen verfügen durchgängig nicht über Betriebsräte und tarifvertragliche Bindungen. Sie vollziehen den Interessenaustausch zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern vorrangig in persönlichen Kommunikationsprozessen.

Ein wichtiges Kennzeichen dieser Unternehmen besteht in einem personalen Führungsstil durch den Inhaber, der unmittelbar in die Projekte eingebunden ist und hier als eine Art „primus inter pares“ fungiert. Die Verantwortungszuweisung erfolgt nicht auf der Basis formaler Festlegungen, sondern nach fachlichen Kriterien oder persönlichen Neigungen. Die verbindende Idee, eine verschworene Gemeinschaft zu bilden, in der alle Mitarbeiter mitbestimmen können, wird durch die projektförmige Arbeit tagtäglich reproduziert und nicht – wie im Falle traditioneller Kleinunternehmen häufig anzutreffen – durch ein nach „Gutsherrenart“ ausgeübtes Direktionsrecht des Inhabers konterkariert.

In diesen Unternehmen ist durchaus ein funktionierender Modus des Interessenaustauschs vorzufinden. Die Wahl eines Betriebsrats oder tarifvertragliche Vereinbarungen widersprechen hier in hohem Maße dem „common sense“, wie er in diesen Unternehmen besteht. Sie werden daher vom Inhaber auch scharf abgelehnt und von den Mitarbeitern als nicht erforderlich angesehen.

Dieser „kommunitaristische“ Modus des Interessenaustauschs zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern ist allerdings an spezifische Bedingungen gebunden, die nicht in jedem Fall für die kleinen Unternehmen gelten müssen und sich mit zunehmendem Größenwachstum der Unternehmen verändern. Konstitutiv für das Funktionieren dieses Modells ist, dass eine starke, an Kooperation und Beteiligung orientierte Inhaberpersönlichkeit für alle Mitarbeiter gleichermaßen persönlich erreichbar und ansprechbar ist. Eine weitere Voraussetzung ist, dass für die Aufrechterhaltung der Organisation des Unternehmens keine oder nur rudimentäre formale Strukturen notwendig sind, so dass die Projekte nicht in übergeordnete Abteilungsstrukturen oder ähnliches eingebunden sind. Beide Bedingungen lassen sich ab einer bestimmten Größe nicht mehr aufrechterhalten. Dann wird ein gewisses Maß an formalen Organisationsstrukturen erforderlich, was dazu führen kann, dass die Beschäftigten ebenfalls darum bemüht sind, die Vertretung ihrer Interessen zu professionalisieren.

In der vorliegenden Untersuchung sind diese Unternehmen aufgrund der geringen Bedeutung betrieblicher Interessenvertretungen nicht repräsentiert.

„Lack-Turnschuh-Unternehmen“

Eine dritte Gruppe von Unternehmen bewegt sich in einem eigenen Entwicklungsweg zwischen den beiden genannten. Wir haben sie als „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ bezeichnet, weil sie sich häufig durch einen Spagat zwischen der Turnschuhkultur vieler Start-ups und der als behäbig und etabliert geltenden Kultur der großen Marktführer bewegen. Hierbei handelt es sich meist um mittelgroße oder große Unternehmen. Sie zeichnen sich durch Organisationsstrukturen aus, die selbstorganisierte Arbeitsprozesse und ein personales Leitungsmodell auf der einen Seite und eine formale Leitungsstruktur auf der anderen Seite miteinander verbinden.

Unternehmen dieses Typs haben zwar häufig eine gewählte betriebliche Interessenvertretung, weisen aber oft keine tarifvertraglichen Bindungen auf. Die Mitbestimmung ist durch das Nebeneinander unterschiedlicher Modi des Interessenaustauschs mit je eigenen, mehr oder weniger im Konflikt zueinander stehenden institutionellen Systemen geprägt. Die Unternehmensleitung setzt vorrangig auf die Wahrung ihres Direktionsrechts, hält die Beteiligungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess für ausreichend und stellt die Legitimität der gewählten Interessenvertretung mehr oder weniger ausgeprägt infrage. Anders als in den ehemals „fordistischen“ Unternehmen wird hier daher keine einvernehmliche Lösung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat über die Formen des Interessenaustauschs im Unternehmen hergestellt.

Häufig bewegen sich Unternehmen dieses Typs in Marktsegmenten, die historisch nicht durch übergreifende Tarifvertragsstrukturen geregelt sind. Tarifverträge sowie eine Einbindung in unternehmensübergreifende Akteurskonstellationen, wie sie durch das Verhältnis von Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften gebildet werden, werden von den Unternehmensleitungen als mehr oder weniger „störende Außenbeziehungen“ erlebt.

Dieser Unternehmenstyp stellt daher für Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften eine große Herausforderung dar. Anders als in den „ehemals fordistischen Unternehmen“, die eine historisch gewachsene Bindung an unternehmensübergreifende Akteure aufweisen, sind hier starke Ressentiments zu spüren. Seitens der Unternehmen gibt es keine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden, der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten ist sehr gering.

Die betriebliche Interessenvertretung nimmt eine mehr oder weniger marginalisierte Stellung ein. Die Betriebsräte fühlen sich von der Unternehmensleitung nicht als legitime Interessenvertreter der Mitarbeiter anerkannt. Die Informations- und Beteiligungsrechte

nach dem Betriebsverfassungsgesetz müssen bisweilen im Konflikt eingefordert werden. Die Unternehmensleitungen erleben die Betriebsräte ihrerseits eher als „Bremser“ denn als sinnvolles Korrektiv.

Dies kann auf lange Sicht zu einem konflikthaften Nebeneinander verschiedener Modi des Interessenaustauschs führen, so dass die Betriebsräte marginalisiert und wenig durchsetzungsfähig bleiben. Dafür lassen sich in der IT-Industrie viele Beispiele finden. In diesen Fällen bemüht sich die Unternehmensleitung oft, andere Beteiligungsformen als Gegengewicht zu traditionellen Mitbestimmungsrechten zu etablieren und dadurch die Legitimität und den Einfluss betriebsverfassungsmäßig gesicherter Informations- und Mitbestimmungsrechte zu unterminieren.

In der vorliegenden Untersuchung ist dieser Unternehmenstyp insbesondere durch das Unternehmen A repräsentiert. Dieser Betriebsrat, der auch durch die frühere Untersuchung bekannt ist, entwickelt bereits seit längerem Interessen und Initiativen mit Bezug zur Weiterbildung und Personalentwicklung. Das IT-Weiterbildungssystem ist diesem Betriebsrat bekannt, wird aber aufgrund anderer strategischer Orientierungen im Handlungsfeld und der prekären Personalentwicklungssituation im Unternehmen nicht verfolgt.

Fazit

Insgesamt erweisen sich die Kerninstitutionen der deutschen Arbeitsbeziehungen – tarifvertragliche Regelungen und die Mitbestimmung auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes – in der IT-Branche keineswegs als historischer Anachronismus. Umgekehrt kann vielmehr aus der Analyse geschlussfolgert werden, dass diesen auch in modernen Arbeitsformen eine zentrale Bedeutung zukommt. Wir gehen davon aus, dass sie sich im Kern als stabil und innovationsfähig erweisen werden und in der IT-Branche insgesamt eine wachsende Bedeutung erhalten.

Für die Durchsetzungschancen des IT-Weiterbildungssystems bedeutet dies, dass insbesondere Betriebsräte im IT-Bereich wichtige Akteure sind, die sich zunehmend auch qualitativen Gestaltungsfragen wie der Weiterbildung zuwenden und hier nach beschäftigtenorientierten und beschäftigungssichernden Lösungen suchen. Das IT-Weiterbildungssystem kann hier gute Ansatzpunkte liefern, um einen systematischen und strategischen Einstieg des Betriebsrats in dieses Themenfeld zu unterstützen und die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung aktiv mitzugestalten.

4 Betriebliche Rahmenbedingungen der IT-Weiterbildung

Ein zentraler Gegenstand der vorliegenden Untersuchung bestand darin, gemeinsam mit Betriebsräten Ansatzpunkte für eine förderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen für das IT-Weiterbildungssystem zu identifizieren. Wo geraten Entscheidungsprozesse und Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems entsprechend ihrer Wahrnehmung der betrieblichen Praxis ins Stocken oder werden blockiert, und durch welche Maßnahmen, auf die der Betriebsrat Einfluss nehmen kann, kann dem entgegengewirkt werden?

Es wurde in der Untersuchung davon ausgegangen, dass das neue IT-Weiterbildungssystem mit dem Anspruch entwickelt wurde, einen Systemwechsel in der IT-Weiterbildung anzustoßen. Es ist damit an arbeitsorganisatorische, unternehmensstrategische, kulturelle und infrastrukturelle Rahmenbedingungen gebunden, die in weiten Bereichen mit der gängigen betrieblichen Praxis brechen und von den betrieblichen Akteuren die Bereitschaft zur aktiven Umgestaltung erfordern. Ausgangspunkt der Gespräche mit den Betriebsräten war daher ihre Einschätzung der aktuellen Situation der Weiterbildung bzw. Personalentwicklung und die Frage, welche Entwicklungstendenzen und Gestaltungsanforderungen sie hier sehen.

Darauf aufbauend wurden die Betriebsräte noch zu weiteren erfolgskritischen Aspekten des IT-Weiterbildungssystems befragt wie etwa Lernkultur, Qualifizierungsgespräche, Finanzierung der Weiterbildung und das Austarieren von Arbeitszeit und Lernzeit.

4.1 Personalentwicklung im IT-Bereich

Die Personalentwicklungsstrategie im Unternehmen stellt die wichtigste Rahmenbedingung für die Chancen einer Einführung des IT-Weiterbildungssystems und eines dauerhaften und breiten Einsatzes dar. In der Personalentwicklungsstrategie drückt sich aus, in welcher Form die Weiterbildung an die Unternehmensstrategie gekoppelt ist, welche Ziele verfolgt werden, welche grundlegenden Prinzipien den Umgang mit Weiterbildung auf der strategischen und operativen Ebene prägen, sowie welche Akteure mit Weiterbildung befasst sind und über Entscheidungskompetenz verfügen. Sowohl förderliche Rahmenbedingungen als auch strukturelle Blockaden des IT-Weiterbildungssystems sind weitgehend auf dieser strategischen Ebene zu verorten.

Diese enge Kopplung an die Personalentwicklungsstrategie ist bereits in der Konzeption des IT-Weiterbildungssystems angelegt. Es wurde nicht nur geschaffen, um kurzfristig auf den IT-Fachkräftebedarf zu reagieren, vielmehr adressiert es auch die Aspekte der

längerfristigen Personalentwicklung (BORCH/WEIßMANN 2002; S. 14). Es geht darum, die Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch zu fördern und zielgerichtet auf organisationale Anforderungen abzustimmen. Das IT-Weiterbildungssystem kann hier als modernes Personalentwicklungsinstrument verstanden werden. Es bietet ein Konzept einer strategischen Personalentwicklung im IT-Bereich, das für IT-Unternehmen wichtige Anstöße in der Entwicklung zum „lernenden Unternehmen“ liefern kann (HAGENI 2005, S. 58 ff.). Mit den Aspekten der Karriereprofile, der Einbindung in Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz, der realen betrieblichen Prozesse als Lerninhalt und der Schaffung von Voraussetzungen für selbstorganisiertes Lernen greift es die wesentlichen Elemente neuer Personalentwicklungskonzepte auf. Angesichts der hohen Innovationsdynamik der IT-Branche und der Bedeutung der Qualifikation als Produktionsfaktor erscheint dieses System geradezu als ein Geschenk für Personalentwickler in IT-Unternehmen. Gleichzeitig ist jedoch festzustellen, dass im betrieblichen Alltag dieses Potenzial von Personalentwicklern bisher nicht in erwartetem Maße erkannt und angenommen wurde.

Wir haben die Betriebsräte zur allgemeinen Unternehmensentwicklung und zur Rolle der Personalentwicklung im Unternehmen befragt und diese Ergebnisse mit vorliegenden Analysen aus einer Studie in den 1990er-Jahren (BOES/BAUKROWITZ 2002) verglichen. Betrachtet man die Entwicklung der Personalentwicklung in IT-Unternehmen in den letzten 15 – 20 Jahren, so wird deutlich, dass sich ihre Bedeutung in den 1990er-Jahren drastisch verändert hat. Sie erfuhr in dieser Zeit in vielen Unternehmen einen deutlichen Bedeutungsverlust, der sich insbesondere im Bereich der fachlichen Qualifikation und vorausschauenden Fachkräfteentwicklung bemerkbar macht. Die Personalentwicklung verfügt hier oftmals nicht mehr über die Verankerung, um strategische Programme zur Fachkräfteentwicklung aufzulegen. Betriebsräte bemängeln hier fehlende fachliche Kompetenz und mangelnde organisatorische Verankerung der Personalentwicklungsfunktion.

Personalentwicklung in der Defensive!

Die Personalentwicklung im IT-Bereich hat sich in den 1990er-Jahren grundlegend verändert (BAUKROWITZ/BOES 2002). Der Wechsel grundlegender technologischer Paradigmen, die zunehmende Bedeutung von Standardsoftware sowie die Reorganisation der IT-Unternehmen(s)/-bereiche führten zu einem Bedeutungsverlust und abnehmender strategischer Gestaltungskompetenz der PE- und Weiterbildungsbereiche.

Noch bis in die 1990er-Jahre hinein wurde in der IT-Branche der Personalentwicklung eine außerordentlich hohe Bedeutung zugewiesen. Unternehmen haben in erheblichem Umfang die Weiterbildung ihrer Beschäftigten organisiert und dabei teilweise sehr große

unternehmensinterne Bildungsbereiche aufgebaut. Als Hintergrund dieser Entwicklung ist zu sehen, dass zum einen die Professionalisierung des Berufsfeldes der IT-Fachkräfte noch nicht sehr weit fortgeschritten war, allgemein anerkannte Berufsbilder mit entsprechenden Ausbildungswegen fehlten und so nicht genügend Ausbildungskapazitäten für den steigenden Fachkräftebedarf der Unternehmen zur Verfügung standen. Es wurden in erheblichem Umfang Quereinsteiger eingestellt, die dann in unternehmensinternen Ausbildungsprogrammen auf ihre Aufgaben vorbereitet wurden.

Als weitere Ursache dieses Weiterbildungsbooms ist zu sehen, dass bis in die 1990er-Jahre hinein der IT-Markt durch proprietäre (Großrechner-)Technologien geprägt war. Der Markt war durch wenige große Hersteller mit ihren jeweiligen (miteinander nicht kompatiblen) Produktlinien geprägt. IT-Fachkräfte konnten sich also die erforderlichen Qualifikationen nur in dem Unternehmen aneignen, in dem sie aktuell beschäftigt waren. Ein Unternehmenswechsel führte automatisch zu einer weitgehenden Entwertung dieser Qualifikation, sie musste wiederum durch unternehmensinterne Weiterbildung ersetzt werden. Die Personalentwicklung und unternehmensinterne Weiterbildungsbereiche wurden hier als strategische Unternehmensfunktionen angesehen, die eng an die Innovation der Produkte und Leistungen sowie der darin eingebetteten Technologien gekoppelt war. Von Betriebsräten, die diese Phase selbst noch miterlebt haben, wurde uns geschildert, dass hier auch die Lernkultur eine ganz andere als heute war. Lernen und der Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen waren eine Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag, der Informationsaustausch und gegenseitige Unterstützung unter Kollegen Normalität.

In den 1990er-Jahren wandelte sich dieses Bild – einerseits durch einen technologischen Paradigmenwechsel und andererseits durch tief greifende Restrukturierungen der Unternehmen. Zum einen wurden die proprietären Technologien durch offene Systemarchitekturen auf Basis des PCs weitgehend ersetzt (BAUKROWITZ 1996). Client-Server-Architekturen und die zunehmende Bedeutung von Standardsoftware wirkten sich nicht nur nachhaltig auf die Produkt- und Leistungspalette der IT-Unternehmen aus, auch die Personalentwicklung im IT-Bereich bekam die Folgen zu spüren:

IT-Fachkompetenz konnte nun unabhängig von der Produktlinie einzelner Unternehmen und außerbetrieblich erworben werden. Unternehmensinterne Bildungsbereiche verfügten demgegenüber zwar über die Ressourcen, um als veraltet geltendes Großrechner-Wissen vermitteln zu können, für das neue PC- Wissen fehlten ihnen häufig aber die Trainer. Zudem galt als sicher, dass IT-Fachkräfte den Wechsel aus der Großrechnerwelt in die Client-Server-Welt nicht schaffen können, so dass hier auch gar nicht der Anspruch bestand, diese Beschäftigten entsprechend weiterzubilden. Stattdessen wurde

das Problem in der Krise der großen Anbieter gelöst, in der sich die Unternehmen von diesen Mitarbeitern trennten.

Parallel zu dem Technologiewechsel vollzog sich zudem eine große Restrukturierungswelle im IT-Bereich. Ehemals hierarchisch strukturierte Konzerne und Unternehmen verfolgten die Strategie, ihre Unternehmensstrukturen zu dezentralisieren und die Teilbereiche in Profit-Center umzuwandeln. Dies traf auch die ehemals zentral organisierten Weiterbildungs-/Trainingsbereiche. Im Zuge einer allgemeinen Reorganisation von Unternehmens- und Konzernstrukturen wurde auch die Weiterbildungsverantwortung und -finanzierung dezentralisiert. Ehemals zentral organisierte Weiterbildungs-/Trainingsbereiche in den großen Unternehmen der IT-Industrie verloren so ihre Bedeutung und einen Teil ihrer Deutungsmacht und wurden zu nachgeordneten Dienstleistern. Die Formulierung von Weiterbildungsbedarfen und die Vereinbarung von Maßnahmen wurde weitgehend in den Verantwortungsbereich von Fachabteilungen und der einzelnen Beschäftigten verlagert, wo sie in Konkurrenz zu kurzfristigem Kostendenken und steigender Arbeitsbelastung steht und weitgehend aus der öffentlichen Kommunikation im Unternehmen verbannt ist.

Die Folgen für die betriebliche Personalentwicklung waren deutlich: Die Bedeutung und das Image der Personalentwicklungsfunktion im IT-Bereich nahm erheblich ab. In der Regel angesiedelt in der Personalabteilung wurde sie nun nicht mehr als strategische Funktion angesehen. Ihre Hauptaufgabe besteht in vielen Unternehmen seitdem im Recruiting, der Einarbeitung von neu eingestellten Hochschulabgängern sowie der „High Potential“-Förderung, insbesondere im Bereich der (Nachwuchs-)Führungskräfte. Demgegenüber sind die Möglichkeiten der Personalentwicklung, strategische Programme für die Fachkräfteförderung aufzulegen, erheblich reduziert, die Kompetenz, die fachlichen Qualifikationsbedarfe zu erkennen und sachgerechte Weiterbildungsangebote zu entwickeln, wird ihr abgesprochen. Darüber hinaus erleidet die Personalentwicklungsfunktion durch ihre Ansiedlung in der Personalabteilung, die immer wieder auch durch die Abwicklung von Personalabbau in die Unternehmensöffentlichkeit tritt, heute einen Image- und Vertrauensverlust bei den Beschäftigten, so dass es ihr immer weniger gelingt, für ihre Angebote Interessenten zu finden.³

³ Ähnliche Tendenzen werden auch für andere Branchen beschrieben: „Der Personalbereich ist mitten im Prozess der Neupositionierung, und zwar mit unterschiedlichen Ergebnissen, je nach Unternehmen. In manchen Unternehmen wird die Personalabteilung extrem mächtig, in anderen tendiert ihr Einfluss gegen null (...). Gegenwärtig geht es vornehmlich darum, neue Wege für die Personalarbeit zu finden. Es geht um neue Formen der Professionalisierung, um neues Selbstverständnis, um neue Rollen und vor allem um neue Systeme“ (SCHOLZ 2000, zit. n. BAHNMÜLLER/FISECKER 2003). Diese Entwicklung bleibt auch in diesen Unternehmen nicht ohne Auswirkungen auf den Betriebsrat und seine Zusammenarbeit mit der Personalabteilung: „Das Personalwesen verlor durch die Dezentralisierung, der es nun selbst unterworfen wurde, an Macht und Einfluss. Die Betriebsräte sahen plötzlich den Partner geschwächt, mit dem sie gewohnt waren, Politik zu machen.“ (BAHNMÜLLER/FISECKER 2003)

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Rolle die Personalentwicklung für die Einführung und nachhaltige Implementierung des IT-Weiterbildungssystems spielen kann und wie ihre derzeit geringe Umsetzungskraft zu interpretieren ist. Gleichwohl grundsätzlich seitens der Personalentwickler ein hohes Interesse an einem Programm zur Fachkräfteförderung geäußert und das IT-Weiterbildungssystem gelobt wird, wägen sie gleichzeitig ihre Durchsetzungschancen ab – einerseits gegenüber der Unternehmensleitung, die die Fachkräfteentwicklung z. B. in den Fachabteilungen angesiedelt sehen möchte, andererseits gegenüber den IT-Fachkräften selbst, zu denen häufig ein gespanntes Verhältnis besteht. Die Unterstützung des Betriebsrats – sowohl gegenüber Unternehmensleitungen als auch gegenüber den Beschäftigten – fällt hier für Personalentwickler durchaus ins Gewicht, wie wir in unseren Fallunternehmen festgestellt haben.

Selektiver Umgang mit Beschäftigtengruppen und Verlagerung der fachlichen Weiterbildung in die Fachabteilung.

Während bis in die 1990er-Jahre hinein für IT-Fachkräfte ein sehr breiter Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen gegeben und seitens der Personalentwicklung die Qualifikationsbedarfe aller Unternehmensbereiche berücksichtigte, zeichnet sich die Personalentwicklung seit den 1990er-Jahren zunehmend durch einen selektiven Umgang mit den verschiedenen Beschäftigtengruppen aus. Systematische Aufbauqualifizierung und Qualifizierungsprogramme sind die Ausnahme und werden nur für einzelne Beschäftigungsgruppen durchgeführt, bei denen ein kurzfristiger Return on Invest der Maßnahmen zu erwarten ist. Dies sind insbesondere Vertriebsbeauftragte mit ihrem unmittelbaren Einfluss auf den Umsatz sowie Projektleiter mit ihrem Einfluss auf Budget und Termintreue. Darüber hinaus werden Nachwuchsführungskräfte in speziellen Programmen systematisch gefördert. In diesen Fällen ist in der Regel die Abteilung Personalentwicklung mit der Abstimmung und organisatorischen Durchführung der Programme betraut. Zentrale Budgets stehen zur Verfügung, die Fachabteilung wird mit den Kosten weniger belastet. Darüber hinaus reagieren IT-Unternehmen gegenwärtig verstärkt auf die Kundenanforderung, in den Projekten Mitarbeiter mit einschlägigen Hersteller- und Industriezertifikaten (z. B. Cisco, Microsoft, SAP, ITIL) einzusetzen. Da für diese Mitarbeiter entsprechend höhere Tagessätze gegenüber dem Kunden in Anschlag gebracht werden können, besteht auch hier ein Interesse der Unternehmensleitungen, durch zentrale Maßnahmen auf den Erwerb dieser Zertifikate hinzuwirken. Maßgeblich ist hier allerdings nicht der fachliche Qualifikationsbedarf, sondern der Bedarf an zertifizierten Mitarbeitern. Die Zertifizierungen erfolgen weitgehend unabhängig von realen Arbeitssprossen und Konzepten einer fachlichen Karriere. Der tatsächliche Nachweis von Handlungskompetenz in solchen Zertifizierungsverfahren wird von den Beteiligten eher skeptisch beurteilt.

Abgesehen von diesem verstärkt festzustellenden Zertifizierungstrend hat sich die Personalentwicklung weitgehend aus der Weiterbildung für Fachkräfte zurückgezogen. Diese obliegt weitgehend der Verantwortung der Fachabteilung, des einzelnen Mitarbeiters sowie seines Vorgesetzten.

Kompetenzmangel der PE-Funktion in der IT-Fachkräfteentwicklung

Mit den skizzierten technologischen Trends, der zunehmenden Innovationsdynamik und der nun dominierenden Organisation der IT-Arbeit in Projekten wurden bis in die 1990er-Jahre hinein wirksame Instrumente zur Feststellung des Qualifikationsbedarfs (orientiert an einer tayloristischen Arbeitsteilung und unternehmensinterner, langfristig planbarer Produktstrategien) obsolet. Das Projekt als Arbeitsform stellt sich nach außen weitgehend als Black Box dar, die sich einer systematischen Analyse der Arbeitsprozesse und der damit verbundenen Qualifikationsanforderungen zu verschließen scheint. Entsprechend hat sich im IT-Bereich die Einschätzung verfestigt, dass außerhalb der Fachabteilung niemand den Qualifikationsbedarf erkennen kann, abgesehen von unmittelbar wahrnehmbaren Qualifikationsdefiziten im Projekt. Indem die Arbeit von IT-Fachkräften mit der Informationstechnik und deren gern beschworenen Innovationsdynamik gleichgesetzt wird, gilt die These der weiter sinkenden Halbwertszeit des Wissens. In der Diskussion sind Zeiträume von Monaten bis wenigen Jahren, in denen das Wissen von IT-Fachkräften angeblich verfällt. In dieser Situation wäre kaum eine vorausschauende Qualifikationsentwicklung zu realisieren. Darüber hinaus wird der Personalentwicklung grundsätzlich die Kompetenz abgesprochen, die Qualifikations- und Entwicklungsbedarfe der Fachabteilung zu erkennen und zu planen.

Fachabteilung als Nadelöhr für vorausschauende PE- Strategien!

Die Fachabteilung und der Dialog zwischen Beschäftigtem und Vorgesetzten in dem Weiterbildungsbedarf und die Teilnahme an Maßnahmen ausgehandelt wird, wird so zur entscheidenden Instanz der betrieblichen Fachkräfteentwicklung, an der aber gerade vorausschauende Programme und nicht unmittelbar verwertbare Qualifikationen scheitern. Mag der Vorgesetzte auch gegenüber der mittel- und langfristigen Entwicklung seiner Mitarbeiter offen sein, so stehen im Fokus seines Handelns doch die unmittelbaren Projekt- und Budgetziele.

Werden oben genannte Entwicklungsprogramme für spezielle Gruppen in der Regel von einem zentralen Budget finanziert, muss der Verantwortliche der Fachabteilung die Weiterbildungsmaßnahmen aus seinem Budget finanzieren. Nach Auskunft der Betriebsräte ist hier i. d. R. kein explizites Budget für Qualifizierung ausgewiesen (zumindest ist

dies nicht bekannt). Selbst wenn die Neuanschaffung des Chefsessels oder die Buchung eines Businessclass-Fluges zugunsten einer Personalentwicklungsmaßnahme für einen Mitarbeiter zurückgestellt wird, schnappt die Profitcenterfalle beim Faktor Arbeitszeit zu. Lernzeiten stehen den kurzfristigen Projektzielen entgegen, Zeit ist Geld; Lernzeiten gehen zulasten des Projektes, sei es, indem häufig ohnehin knapp kalkulierte Termine nicht eingehalten werden können, oder die Utilisation Rate (der Umsatz, den ein Professional-Service-Mitarbeiter in einer definierten Zeit erbringt) absinkt. Termintreue und Umsatz pro Mitarbeiter aber sind die wesentlichen Kennzahlen, an denen der Erfolg jedes Vorgesetzten gemessen wird. Sie sind Zielgrößen für die eigene variable Entlohnung. Personalentwicklung steht damit den kurzfristigen Zielen des Verantwortlichen entgegen. Personalentwicklung für den Fachspezialisten trifft in diesem Organisationsrahmen auf keinen fruchtbaren Boden. Zentrale Programme und Versuche einer Systematisierung und mittel-/langfristigen Planung der Qualifizierung werden weitgehend abgelehnt und als Eingriff in die Autonomie des Profit-Centers angesehen. Die Fachabteilung ist heute zumindest für Fachkräfteentwicklung das entscheidende Nadelöhr, an dem zentrale Personalentwicklungsstrategien häufig scheitern.

Mit Blick auf das IT-Weiterbildungssystem schafft diese Praxis je nach Ausrichtung des Profils sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen. Während sie etwa für den IT-Projektleiter erst einmal keinen Nachteil bedeutet, stellt sie gerade für die fachlich definierten Profile einen entscheidenden Hemmschuh dar. Wir stellen fest, dass in den Teilnehmerzahlen des IT-Weiterbildungssystems die Projektleiter-Profile auch aktuell einen hohen Anteil einnehmen. Sie stehen im Mittelpunkt der Operativen Professional Profile, aber auch auf Spezialistenebene ist der IT Project Coordinator eines der gefragtesten Profile (Auskunft CERT-IT Mai 2006).

Hier ist seitens des Betriebsrats grundsätzlich die Frage nach der Zuständigkeit und Finanzierung in der fachlichen Personalentwicklung zu stellen, will er auf eine nachhaltige Implementierung aller fachlich definierten Profile hinwirken.

Strukturelle Abkopplung ganzer Beschäftigtengruppen von den Veränderungen in ihren Tätigkeitsfeldern.

Gegenüber einer vorausschauenden und systematischen Personalentwicklung erfolgt die Weiterbildung von Fachkräften in der kurzfristigen Perspektive eines punktuellen und aktuellen Bedarfs entsprechenden Qualifikationserwerbs. Lediglich unmittelbar benötigte bzw. absehbare Weiterbildungsanforderungen finden hier Akzeptanz.

Unter der Hand setzt sich hier eine strukturelle Abkopplung ganzer Beschäftigtengruppen von den Veränderungen in ihren Tätigkeitsfeldern durch. Dies trifft insbesondere Be-

schäftigte in Unternehmen und/oder Unternehmensbereichen, die durch den Einsatz proprietärer Technologien geprägt sind. Hier setzt sich die bereits in den 1990er-Jahren entwickelte Haltung weiter fort, dass man eben bestimmte Beschäftigtengruppen (damals die Großrechnerspezialisten, die über Beschäftigungsabbau „entsorgt“ wurden) nicht für andere Tätigkeitsfelder qualifizieren kann.

Oft wird auch von Unternehmensseite und Verantwortlichen die Entwicklungs- Lernfähigkeit den Beschäftigten abgesprochen, „Ich kann einen Mainframer nicht mehr zum E-Business-Spezialisten machen.“ IT-Spezialisten sind offenbar mit ihrem technischen Paradigma so sehr verbunden, dass sie im Übergang in neue Technologie-Anforderungen und Geschäftsfelder mit neuen Qualifikationsprofilen auch als Beschäftigte selbst infrage gestellt werden. Unter diesen Annahmen findet Qualifizierung nur als Anpassungsprozess an technologische Weiterentwicklungen (Produktupdates) im Kontext von Herstellertechnologien und Zertifizierungen (CISCO, SAP, Microsoft usw.) statt.

Subjektive Widerspiegelung: Individualisierung, Wagenburgmentalität und Weiterbildungsabstinenz!

Vor dem Hintergrund dieser Personalentwicklungsstrategien in IT-Unternehmen haben die Beschäftigten sehr unterschiedliche Strategien entwickelt, um mit der prekären Weiterbildungssituation umzugehen.

Die geringsten Probleme haben sicherlich angehende Führungskräfte und sogenannte High-Potentials. Diese Beschäftigten verfügen häufig über eine so große individuelle Verhandlungsmacht, dass sie Weiterbildungswünsche auch gegenüber ihrem Vorgesetzten durchsetzen können.

Ein großer Anteil von Beschäftigten versucht demgegenüber, ihre Weiterbildungsbedarfe in der Freizeit zu decken. Je nach individueller Einschätzung, wie sich ihr Tätigkeitsfeld entwickelt und welche Qualifikationen für ihre Karrierepläne sinnvoll sind, werden Weiterbildungsmaßnahmen besucht (und selbst finanziert), sowie über Literatur und elektronische Medien gelernt. Diese weiterbildungsengagierten Mitarbeiter qualifizieren sich in ihrer Freizeit und auf eigene Kosten unabgestimmt auf betriebliche Belange in aktuell auf dem Markt scheinbar relevanten Technologien (Java, Security Technologie etc.) in der Hoffnung, diese irgendwann anwenden zu können. Hier dürfte ein erheblicher (verdeckter) Weiterbildungsanteil in der IT-Industrie liegen. Idealerweise zeichnen sich diese Aktivitäten durch ihre stark modularisierte Struktur und ihren zeitlich eng begrenzten Charakter aus. Das IT-Weiterbildungssystem ist für diese „subversive“ Weiterbildungsstrategie nicht geeignet.

Gerade bei Fachspezialisten stellen Betriebsräte aber auch kollektiv verfestigte Verweigerungsstrategien gegenüber Weiterbildung fest. Beschäftigte verschließen sich hier häufig der Notwendigkeit von Weiterbildung, weil sie entweder nicht erkennen, dass auch ihre Bereiche von Umstrukturierungen und Beschäftigungsabbau betroffen sein können oder weil sie darauf setzen, noch bis zum Ende ihrer Berufstätigkeit in diesem Bereich bleiben zu können. Darüber hinaus ist es für diese Beschäftigten tatsächlich auch schwer, angesichts fehlender, auf ihre Situation angepasste Weiterbildungsangebote, Perspektiven zu erkennen.

Der Betriebsrat sieht sich hier in einem Dilemma. Zwar erkennt er die Problematik, wenn ihm z. B. Pläne zur Restrukturierung des Unternehmens vorgelegt werden und Mitarbeiter nach ihrem verwertbaren Qualifikationsstand selektiert werden. Er erhält aber weder seitens der Beschäftigten noch seitens der Fachabteilungen Unterstützung, um vorausschauend für diese Beschäftigten Weiterbildungsprogramme zu fordern und vor der Erstellung der Sozialpläne aktiv zu werden.

IT-Fachkräftemangel und New Economy Hype: Qualifikationskrise ohne Konsequenzen

Zum Ende der 1990er-Jahre bzw. zur Jahrtausendwende wurden die Folgen einer fehlenden Fachkräfteentwicklung einer breiten Öffentlichkeit deutlich. Der IT-Fachkräftemangel war zwar in aller Munde, wurde allerdings kaum als Ausdruck der Weiterbildungskultur in der IT-Branche gewertet. Viel mehr wurde auf den „Output“ insbesondere einschlägiger Studiengänge geschaut sowie auf die Greencard für ausländische Computerspezialisten (DOSTAL 2000). Zudem war Weiterbildung auch für die IT-Beschäftigten selbst in dieser Phase kein Thema: Zunehmende Arbeitsverdichtung in den Projekten, ein Bewusstsein hoher individueller Durchsetzungsmacht gegenüber dem Arbeitgeber und attraktive Angebote zum Wechsel des Unternehmens ließen für sie die Befürchtung mangelnder mittel- und langfristiger Beschäftigungsfähigkeit in den Hintergrund treten. Auch von den Beschäftigten wurde somit das Thema Weiterbildung nicht in die Unternehmen hineingetragen.

Krise der IT-Industrie und Globalisierung: Gezeitenwende auch für die Personalentwicklung?

Mit der Krise der New Economy wurde im IT-Bereich eine neue Phase eingeläutet, die – begleitet durch allgemeine Krisenerscheinungen in der IT-Industrie und Personalabbau – die Rationalisierung und Globalisierung der IT-Produktionsketten zum Gegenstand hat (BOES/TRINKS 2006; BOES/SCHWEMMLE 2005). Vor diesem Hintergrund erhält das Thema vorausschauender Personalentwicklung eine neue Bedeutung für Unternehmensleitungen, Beschäftigte und Betriebsräte.

Mit dem Einbruch der New Economy und der heute forcierten Globalisierung der Produktions- und Wertschöpfungsketten in der IT-Industrie wendet sich hier das Blatt: vorausschauende Personalentwicklung wird für verschiedene Akteure wieder nötig, um die aktuellen Strukturierungen zu bewältigen. Und sie wird auch wieder möglich, da sowohl die technologische Entwicklung als auch die globale Reorganisation und Rationalisierung der Arbeit von IT-Fachkräften mit einem Standardisierungsschub einhergeht, der eine unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsprozessen begründet. Die Auslagerung von ganzen Tätigkeiten oder Teilprozessen durch Outsourcing und Offshoring stellt neue Fragen an die erforderlichen Qualifikationsprofile im Rahmen einer internationalen Arbeitsteilung.

Beschäftigungsabbau, Outsourcing und Offshoring waren in fast allen von uns untersuchten Unternehmen ein Thema. Genauso das damit verbundene Bedrohungspotenzial für ganze Beschäftigtengruppen. In dieser Situation erhält das Thema Weiterbildung auch in den von uns untersuchten Unternehmen neuen Rückenwind und gegenüber der individualistischen Sichtweise in den 1990er-Jahren eine neue Konnotation: Forschungen zur individuellen Interessenlage von IT-Fachkräften (BOES/TRINKS 2006) belegen unter den Beschäftigten ein deutlich zunehmendes Bewusstsein von Interessenwidersprüchen und individuellen Anforderungen an die Arbeitsbedingungen. Hier spielt Qualifizierung und die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit eine zentrale Rolle. Betriebsräte reflektieren betriebliche Restrukturierungsmaßnahmen zunehmend auch unter dem Qualifikationsaspekt und versuchen, hier ihre Kommunikationswege zu nutzen, um diese Themen ins Unternehmen zu tragen. Und Unternehmensleitungen – insbesondere in Unternehmen mit langer Mitbestimmungstradition – erkennen, dass Restrukturierungen nicht über Massenentlassungen zu realisieren sind. Diesen Strategien sind durch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats Grenzen gesetzt. In den von uns untersuchten Unternehmen dieses Typs sehen Betriebsräte bei ihren Unternehmensleitungen eine höhere Bereitschaft, Restrukturierungen als Qualifikationsproblem zu sehen.

Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Thema Weiterbildung gegenüber den 1990er-Jahren gegenwärtig tendenziell eine andere Konnotation erhält, die sich auszeichnet durch:

- Fokus auf betriebliche Restrukturierung und Beschäftigungssicherung,
- Verschiebung von individueller Verantwortung zur betrieblichen Verantwortung,
- steigendes Bewusstsein der Beschäftigten und
- Weiterbildung als Thema der betrieblichen Interessenvertretung.

Allerdings sind hier lediglich erste Trends zu erkennen, die sich in der betrieblichen Praxis im Konflikt zu kurzfristiger Budgetorientierung uneinheitlich durchsetzen.

Das IT-Weiterbildungssystem im Kontext der Personalentwicklung: Die Situation in den Fallunternehmen

Die PE-Situation in den von uns untersuchten Unternehmen bietet ein heterogenes Bild: In allen Unternehmen haben wir eine Personalentwicklungsfunktion und/oder einen Trainingsbereich vorgefunden. Mit Blick auf ihre Personalentwicklungsstrategie, Verankerung im Unternehmen und Ausstattung mit Kompetenzen jedoch sind sie sehr unterschiedlich. Für das IT-Weiterbildungssystem haben wir dabei sowohl sehr günstige Rahmenbedingungen als auch Situationen vorgefunden, in denen eine breite Einführung für die nächste Zukunft kaum zu erwarten sein dürfte.

Die bei weitem günstigsten Rahmenbedingungen auf der Ebene der Personalentwicklung haben wir in **Unternehmen B** vorgefunden, in dem auch eines der bedeutenden Pilotprojekte zum IT-Weiterbildungssystem durchgeführt wird. Dieses Unternehmen ist IT-Tochter eines traditionsreichen Telekommunikationskonzerns. Innerhalb dieses Telekommunikationskonzerns treffen ein starker Bildungsbereich mit einer Kultur zentraler Weiterbildungsprogramme, eine enge Bindung des Unternehmens an das deutsche Berufsbildungssystem und eine durchsetzungsstarke und mitgestaltende betriebliche Interessenvertretung aufeinander.

Mit Blick auf die Bedingungen des IT-Weiterbildungssystems wurde von dem Betriebsrat hervorgehoben, dass im Unternehmen eine sehr hohe Bindung an das deutsche Berufsbildungssystem vorhanden ist und die Bereitschaft sehr groß ist, in der Etablierung eines so neuen Systems wie dem IT-Weiterbildungssystem eine Pionierrolle einzunehmen. Dadurch erhofft sich das Unternehmen zum einen Wettbewerbsvorteile, die sich in Zukunft z. B. ergeben könnten, wenn öffentliche Auftraggeber die Vergabe von Aufträgen z. B. an die Zertifikate im IT-Weiterbildungssystem binden. Zum anderen ist es für das Unternehmen das Engagement im Bereich beruflicher Bildung immer auch ein Thema in der Öffentlichkeitsarbeit und Gegenstand seiner Aktivitäten z. B. in Verbänden. Aufgrund des hohen Professionalisierungsgrads des Bildungsbereichs ist die Bereitschaft, sich neuen Themen wie arbeitsprozessorientierte Weiterbildung und Lernprozessbegleitung auch konzeptionell zuzuwenden und hier Lösungen zu entwickeln, sehr hoch. Auch der Bildungsbereich sieht hier Chancen, sich in der Öffentlichkeit und in der Unternehmensöffentlichkeit mit neuen Konzepten zu profilieren. Er ist es gewohnt, Strategien systematischer Weiterbildung zu entwickeln und verfügt über Instrumente, diese auch ins Unternehmen hineinzutragen. Insgesamt hatten wir den Eindruck, dass diese relativ

starke Stellung des Bildungsbereichs im Unternehmen insgesamt eine höhere Wertschätzung und organisatorische Integration von Weiterbildung bedingt und so das IT-Weiterbildungssystem in seinem systemischen Charakter von vorn herein auf gute Ausgangsbedingungen trifft. Es wurde als zentrales Programm angelegt und mit verschiedenen flankierenden Maßnahmen (paritätischer Ausschuss zur Begleitung und Evaluation, interne Qualifizierung und Auswahl von Lernprozessbegleitern) für eine gute Basis für die breite Einführung nach Abschluss der Pilotprojekte gesorgt.

Die eigentliche Hürde dürfte in diesem Unternehmen darin bestehen, nach Abschluss des ersten Pilotprojekts zu einer der Größe des Unternehmens angemessenen Einsatzbreite zu kommen. Als Konzern, unter dessen Dach eine große Anzahl weitgehend selbstständiger Töchter mit kaum integrierten Produkt- und Leistungsspektren zusammengefasst ist, wird eine Verbreitung des Systems in alle Töchter und die Schaffung von Zugängen für alle Beschäftigten eine große Herausforderung darstellen.

Der Betriebsrat hat von Beginn an die Durchführung des Pilotprojekts begleitet und mitgestaltet. Er erfüllt insbesondere in der Evaluation des Systems und im unternehmensinternen Marketing wichtige Aufgaben.

Die IT-Industrie ist traditionell durch die Präsenz großer globaler Player geprägt, die auch in Deutschland über große Tochterunternehmen verfügen. Unter den untersuchten Unternehmen befinden sich drei **US-amerikanische Konzerntöchter** (C, D, E), deren Personalentwicklungssituation in Vielem mit der Situation im Unternehmen B übereinstimmt, v. a. mit Blick auf die nach wie vor starke Position der Bildungsbereiche. Sie unterscheiden sich aber von Unternehmen B in einem für das IT-Weiterbildungssystem entscheidenden Punkt: Die Personalentwicklung ist durch zentrale Programme geprägt, die in der Konzernmutter in den USA entwickelt werden.

Ziele dieser Programme sind

- Vorausschauende Qualifikation von Führungskräften,
- Einstellung der Mitarbeiter auf neue Technologien,
- Einstellung der Mitarbeiter auf ein neues Produkt- und Leistungsspektrum,
- Einstellung auf Kundenanforderungen insbesondere hinsichtlich Qualitätssicherung und Zertifizierung der eingesetzten Mitarbeiter.

Darüber hinaus sehen Betriebsräte in diesen Unternehmen eine Tendenz, dass es einen neuen Bedarf an Rollen/Profilen gibt, die einen weltweiten aber konzerninternen Arbeitsmarkt strukturieren können.

Diese Programme führen in den untersuchten Unternehmen dazu, dass sich eine stabile Weiterbildungskultur entwickelt hat, die allerdings weitgehend den Unternehmensinteressen untergeordnet ist. Das Thema Weiterbildung wird direkt von den Konzernzentralen ins Unternehmen hineingetragen. Die Unternehmensleitungen der einzelnen Standorte haben nur wenige Einflussmöglichkeiten. Insofern kann sich das Thema Weiterbildung gegenüber einer etwaigen kurzfristigen Kostenorientierung gut durchsetzen. Für das IT-Weiterbildungssystem entsteht das Problem, dass es als nationale Lösung gilt, die den internationalen Anforderungen nicht gerecht und gegenüber der in den USA sitzenden Mutter nicht durchgesetzt werden kann.

Angesichts dieser Grundkonstellation verfolgen Betriebsrat und Trainingsbereich im Unternehmen C die Strategie, zunächst mit einem Pilotprojekt einzusteigen, um die Vorteile des Systems konkret auszuloten. Für die dauerhafte und breite Einführung des Systems ist allerdings noch nicht geklärt, wie dies geschehen kann. Insgesamt scheinen in Unternehmen dieses Typs die langfristigen Durchsetzungschancen in hohem Maße von der internationalen Anerkennung und Vergleichbarkeit der IT-Weiterbildungssystem-Zertifikate abhängig. Erst dann sehen Betriebsräte Ansatzpunkte, um das System konzernweit ins Gespräch zu bringen oder zumindest einen lokalen Alleingang durchzusetzen.

Die **Unternehmen A und F (und bedingt auch G)** gehören der Gruppe der „Lack- Turnschuh-Unternehmen“ (vgl. Kap. 3) an. Die Unternehmensstrukturen und die Managementkonzepte haben seit den 1990er-Jahren tief greifende Veränderungen erfahren, die entweder – wie bei Unternehmen A – mit einem sprunghaften Wachstum des Unternehmens und damit verbundenen Strukturierungen (nebst Gründung eines Betriebsrats) oder – wie bei Unternehmen F – mit einer Ausgliederung aus einem Konzern und den Börsengang in Verbindung stehen. Diese Unternehmen zeichnen sich durch kurzfristige Marktorientierung aus. Die Dezentralisierung und Vermarktlichung der einzelnen Unternehmensteile sowie die rigide zentrale Steuerung anhand kurzfristig profitorientierter Kennziffern stehen einer perspektivisch angelegten Fachkräfteentwicklung entgegen, bei Unternehmen A verbunden mit einer dezidierten Abwehrhaltung des (heute betriebswirtschaftlich und juristisch orientierten) Managements gegenüber der „Anspruchshaltung“ der Beschäftigten. In diesem Unternehmenstyp ist auch der kurzfristige „Return on Invest“-Fokus auf Qualifizierung besonders ausgeprägt (Programme für Vertriebsmitarbeiter, Projektleiter). Bei Unternehmen A finden wir eine weitere modische Facette der internationalen ausgelegten Qualifizierungsprogramme vor. Unter dem Etikett „Corporate University“ werden E-Learning-Plattformen aufgebaut, die Kosten für Qualifizierung senken sollen. Gleichzeitig werden Trainer in Deutschland abgebaut.

Die Betriebsräte dieser Unternehmen haben die Personalentwicklungsaktivitäten der Unternehmen für Fachkräfte als nicht hinreichend eingeschätzt. Insbesondere wurde hier auf die Problematik der Verlagerung der fachlichen Weiterbildung in die Fachabteilungen und der mangelnden Transparenz (sowohl der Unternehmensentwicklung als auch der Weiterbildungsaktivitäten) verwiesen, die es auch dem Betriebsrat sehr schwer mache, geeignete Ansatzpunkte für ein Eingreifen zu identifizieren. In beiden Unternehmen findet eine vorausschauende Personalentwicklung offenbar nur für Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter statt.

Doch in beiden Unternehmen erscheint der Betriebsrat als maßgeblicher Akteur, der das Thema Weiterbildung ins Unternehmen hineintragen kann, was von beiden Betriebsräten auch – mit unterschiedlichen Strategien – versucht wird. Ein gesondertes Budget für Personalentwicklung, das im Kontext der letzten größeren Restrukturierungsmaßnahmen verhandelt wurde, hat das Thema Personalentwicklung für den Betriebsrat im Unternehmen A entfacht. Restrukturierungen und immer wieder drohende Entlassungen und Abbau ganzer Unternehmensteile, schaffen hier Ansatzpunkte und einen gewissen Rückhalt bei den Beschäftigten.

In den Unternehmen F und G finden wir aufgrund ehemaliger Konzernzugehörigkeit auch nach den Abspaltungen tarifliche Bindungen vor. In beiden Unternehmen wurden Ergänzungen zum Flächentarifvertrag vereinbart. Im Rahmen der Erhaltung der Innovationsfähigkeit wird der Auftrag gegeben, das Thema Qualifizierung zum Gegenstand von Verhandlungen zu machen. Gestärkt durch den Tarifvertrag und gewerkschaftliche Unterstützung sind die Betriebsräte dabei, das Thema Qualifizierung in den Betrieb zu tragen und betriebliche Umsetzungen für einzelne Beschäftigtengruppe anzugehen.

In dieser Entwicklung können sich für das IT-Weiterbildungssystem in Zukunft Chancen ergeben, indem es als konkreter Lösungsvorschlag im Rahmen von Verhandlungen und Kommunikationskampagnen ins Unternehmen getragen wird. Allerdings wurde gerade im Unternehmen A deutlich, dass sich hier die verbreitete Auffassung, das IT-Weiterbildungssystem sei v. a. für Seiteneinsteiger geeignet, als Hemmschuh erweist. Die Betriebsräte in A, F und G sehen für sich die Anforderung, eine vorausschauende Fachkräfteentwicklung für alle Beschäftigtengruppen mit Unternehmensleitungen und Beschäftigten zu kommunizieren. Hier gilt es, die Möglichkeiten des IT-Weiterbildungssystems als breit einzusetzendes Personalentwicklungsinstrument noch besser zu entwickeln, so dass es diesen Betriebsräten erleichtert wird, es auf die Bedingungen in ihren Unternehmen anzuwenden.

In dem **Anwenderunternehmen H** wird das IT-Weiterbildungssystem gegenwärtig in einem Pilotprojekt getestet. Insgesamt ist die Personalentwicklung im Unternehmen gut

verankert. Der Betriebsrat nimmt die Entwicklung in den letzten Jahren so wahr, dass das Thema – nach einer Personalentwicklungsflaute in den 1990er-Jahren – aktuell wieder an Bedeutung zunimmt. Das Unternehmen erkennt die Anforderung, Restrukturierungen durch Weiterbildungsmaßnahmen besser zu begleiten und dabei auch Versäumnisse der vergangenen Jahre wieder einzuholen. Es wurde eine breite Qualifizierungsoffensive beschlossen, die vom Betriebsrat begleitet wird.

Allerdings sind der IT-Bereich und die in den Fachabteilungen dezentral angesiedelten IT-Beschäftigten weitgehend davon ausgenommen. Hintergrund hierfür ist, dass zum einen der IT-Bereich weitgehend von den anderen Unternehmensbereichen abgeschottet und weder für das Management, den Trainingsbereich noch für den Betriebsrat transparent ist. Weiterbildung wird bisher ausschließlich innerhalb des IT-Bereichs geregelt. Der zentrale Trainingsbereich hat hier bisher weder Angebote entwickelt, noch werden ihm entsprechende Kompetenzen zugetraut.

Trotzdem kam es auf Initiative des Betriebsrats und in Zusammenarbeit mit dem Trainingsbereich zu einer Informationskampagne zum IT-Weiterbildungssystem und nachfolgend – weitgehend ohne Unterstützung der Fachabteilung – zu einem ersten Pilotprojekt. Für die Zukunft allerdings scheint es offen, ob die Zertifizierung von IT-Fachkräften im Rahmen des IT-Weiterbildungssystems in diesem Unternehmen fortgeführt wird. Die IT-Abteilung konnte bisher nicht für das System gewonnen werden, und da für den zentralen Trainingsbereich die IT-Beschäftigtengruppe rein quantitativ eine zu geringe Bedeutung hat, ist nicht zu erwarten, dass zusätzlich größere Ressourcen für ein internes Marketing und die Überzeugung der Vorgesetzten eingesetzt werden.

Fazit

Die Frage, ob und in welcher Form förderliche Rahmenbedingungen für eine dauerhafte und breite Implementierung des IT-Weiterbildungssystems geschaffen werden können, wird weitgehend auf der Ebene der unternehmens-/konzernweiten Personalentwicklungsstrategien und dem Stellenwert einer systematischen Fachkräfteentwicklung entschieden. Blickt man auf die aktuelle Entwicklung in der IT-Personalentwicklung, so können erste Tendenzen festgestellt werden, sich in neuer Form den Anforderungen einer systematischen Fachkräfteentwicklung zuzuwenden. Triebfedern sind hier einerseits aktuelle Standardisierungsentwicklungen im globalen Kontext, die gegenwärtig auch die Qualifikation erfassen. Andererseits führen Restrukturierungen und damit verbundene abnehmende Beschäftigungssicherheit für große Beschäftigtengruppen dazu, dass vermehrt ein Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Qualifikation erkannt und entsprechende Maßnahmen eingefordert werden. In diesem „Fahrwasser“

befindet sich das IT-Weiterbildungssystem gegenwärtig, ohne dass daraus eindeutige Rückschlüsse auf die breite Durchsetzung des Systems gezogen werden könnten. Der Blick auf die Unternehmen zeigt, dass sehr unterschiedliche Grundkonstellationen jeweils angepasste Strategien erfordern, um zu einer breiten und dauerhaften Einführung des IT-Weiterbildungssystems zu gelangen.

4.2 Die Finanzierung der Weiterbildung

Während weithin Einigkeit darüber besteht, dass „Lebenslanges Lernen“ eine Grundbedingung für betriebliche Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie individuelle Beschäftigungsfähigkeit darstellt, ist gegenwärtig die Frage, wer die Kosten vermehrter Weiterbildung tragen soll, ungeklärt (FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG 2005). Ist Weiterbildung als Investitionen in den Erhalt des individuellen Arbeitsvermögens anzusehen und somit von den Beschäftigten zu finanzieren? Oder stellt Weiterbildung eine betriebliche Investition in die „Humanressourcen“ und die Innovationsfähigkeit dar und ist somit durch das Unternehmen zu finanzieren?

Im IT-Bereich steht die individuelle Verantwortung für Weiterbildung weitgehend außer Frage. Für IT-Fachkräfte ist es selbstverständlich, sich auch privat weiterzubilden. V. a. informelle Formen spielen hier eine Rolle, wie z. B. die Rezeption von Fachliteratur und –zeitschriften. Seitens der IT-Unternehmen werden weitgehend selbstverständlich vielfältige Formen informeller Weiterbildung direkt oder indirekt finanziert. So ist etwa in vielen Tätigkeitsfeldern der Arbeitsprozess immer auch als Lernprozess zu gestalten, damit die Beschäftigten den wechselnden Anforderungen in Projekten gerecht werden können. Darüber hinaus kann in den meisten Unternehmen davon ausgegangen werden, dass unmittelbar projektbezogene und erfolgskritische Weiterbildungsbedarfe durch den Arbeitgeber finanziert werden. Strittig sind demgegenüber das Angebot und die Finanzierung vorausschauender Weiterbildung.

In den von uns untersuchten Unternehmen erfolgt die Finanzierung der Weiterbildung durch den Arbeitgeber. In den untersuchten Unternehmen gibt es hierzu entsprechende Regelungen in Betriebsvereinbarungen, Regelungsabsprachen oder betriebliche Übung. Da Weiterbildungsmaßnahmen in allen Fällen mit dem Vorgesetzten abzustimmen sind und dieser letztendlich über die Teilnahmemöglichkeit entscheidet, entstehen mögliche Konflikte in einer früheren Phase. Ist die Weiterbildung genehmigt, wird die Übernahme der Kosten durch das Unternehmen als konfliktfrei und unstrittig seitens der Betriebsräte wahrgenommen.

Der Modus der Finanzierung unterscheidet sich in den untersuchten Unternehmen danach, ob es sich um Maßnahmen im Rahmen zentraler Programme, insbesondere im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften, oder um fachliche Qualifizierung handelt. Während für erstere i. d. R. zentrale Budgets bereitgestellt werden, ist die fachliche Qualifizierung i. d. R. aus den Budgets der Unternehmensbereiche bzw. Fachabteilungen zu finanzieren. Hier wird das Problem gesehen, dass kein eigenständiges Weiterbildungsbudget definiert wird, sondern diese Kosten mit anderen Ausgaben unmittelbar konkurrieren. Einschränkend zu der grundsätzlich positiven Einschätzung der Finanzierungssituation merken Betriebsräte an, dass es Fälle gäbe, in denen Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund der Budgetsituation der Abteilung/des Bereichs abgebrochen werden mussten oder nicht angetreten werden konnten.

Für das IT-Weiterbildungssystem wird in den Unternehmen davon ausgegangen, dass sich der Arbeitgeber in vollem Umfang an die Finanzierungsverpflichtung bzw. Finanzierungspraxis hält. In einem der Unternehmen wurde zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und Teilnehmer eine entsprechende formale Vereinbarung getroffen, die die allgemeinen Regelungen in der bestehenden Weiterbildungsvereinbarung auf das IT-Weiterbildungssystem übersetzt. In einem weiteren Unternehmen wurden entsprechende Regelungen in die Betriebsvereinbarung zum IT-Weiterbildungssystem aufgenommen. Insgesamt wird die Frage der Finanzierung der neuen IT-Weiterbildung – auch angesichts des Umstandes, dass die Kosten als vergleichsweise gering eingestuft werden – als unproblematisch angesehen.

In der Gesamtsicht der geschilderten Finanzierungssituation ist dieser Einschätzung allerdings nur begrenzt zuzustimmen. Als wesentlich erscheint hier, ob das IT-Weiterbildungssystem als zentrales Programm mit einem zentral definierten Budget angelegt wird, oder ob es in der Verantwortung der Fachabteilung liegt, die Teilnahme ggf. über ihre eigenen, dezentralisierten Budgets zu ermöglichen. Während im ersten Fall der Betriebsrat entsprechend der von ihm erkannten Bedarfe das Finanzierungsvolumen mit der Unternehmensleitung verhandeln kann und so der Zugang und die Finanzierung weniger von kurzfristigen Schwankungen abhängig ist, würde im letzteren Fall die Finanzierung der IT-Weiterbildung in Konkurrenz mit anderen Weiterbildungsmaßnahmen und sonstigen Ausgaben dezentral und ohne direkte Einflussmöglichkeiten seitens Personalabteilung oder Betriebsrat erfolgen.

Mit Blick auf eine nachhaltige Finanzierung der neuen IT-Weiterbildung erscheint es somit von zentraler Bedeutung, nicht allein die Kostenübernahme durch den Arbeitgeber zu regeln, sondern darüber hinaus auf eine zentrale Bereitstellung eines entsprechenden Budgets in angemessener Höhe hinzuwirken.

4.3 Arbeitszeit und Lernzeit

Das Lernzeitproblem kann als Teilaspekt der Regulierung flexibilisierter Arbeit angesehen werden. Flexible Arbeitszeitmodelle, insbesondere auf Basis eines differenzierten Kontensystems (Arbeitszeitkonten in unterschiedlichen Zeithorizonten; Gleitzeit-, Langzeitkonten) bieten Ansatzpunkte für eine flexible Regulierung von Lernzeiten, etwa durch Umwandlung von Mehrarbeit in Lernzeiten (DOBISCHAT/SEIFERT 2005). Gesetzlich sind Lernzeiten bisher über Bildungsurlaubs- und Freistellungsgesetze der Bundesländer geregelt. Der geringe Grad der Nutzung dieser Ansprüche verweist jedoch darauf, dass hier Innovationsbedarf besteht. Zum einen wird von Experten eine bundesweit einheitliche Regelung gefordert. Zum anderen wird gegenwärtig die Möglichkeit diskutiert, Lernzeitanprüche überbetrieblich über Lernzeitkonten, Bildungsgutscheine oder Bildungsfonds zu regulieren (JAICH 2004).

Eine zentrale Frage der betrieblichen Weiterbildungspraxis und wesentlicher Gegenstand der betrieblichen Vereinbarungen zur Weiterbildung ist die Frage, ob und in welchem Maße Weiterbildungszeiten als Arbeitszeit anzusehen sind. Das entscheidende Kriterium ist dabei, ob Maßnahmen als „betriebsnotwendige“ oder „nicht betriebsnotwendige“ Weiterbildung eingestuft werden (KRUSE u. a. 2003). Im Fall „betriebsnotwendiger Weiterbildung“ gehen Tarifverträge und die meisten Betriebsvereinbarungen davon aus, dass Lernzeiten als Arbeitszeiten zu behandeln sind. Im Fall „nicht betriebsnotwendiger Weiterbildung“ variieren die ausgehandelten Regelungen.

In den von uns untersuchten Unternehmen wird – entsprechend den vorliegenden Weiterbildungsvereinbarungen und/oder gelebter Praxis – Lernzeit als Arbeitszeit angesehen. Hierbei ist zu beachten, dass diese Situation nicht mit Blick auf alle IT-Unternehmen, ja nicht einmal auf die IT-Unternehmen mit Betriebsrat, verallgemeinert werden kann. Vielmehr ist dieses einheitliche Bild auf das Auswahlkriterium für die zu untersuchenden Unternehmen zurückzuführen. In fünf Unternehmen liegen entsprechende Vereinbarungen vor. In einem Unternehmen haben wir eine Beschränkung auf fünf Tage vorgefunden. In anderen werden maßnahmespezifische Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsräten zum Freizeitanteil getroffen, den Beschäftigte einbringen müssen.

Gleichwohl es auch hier kaum zu größeren Konflikten kommt, wird die Zeit doch als größtes Problem und Hemmschuh der Weiterbildung gesehen. Das IT-Weiterbildungssystem geht davon aus, dass Projekte oder Teilprozesse zeitlich so flexibel gestaltet werden können, dass die erforderlichen Zeitanteile für Reflexion, Weiterbildung und Dokumentation sinnvoll integriert werden können. Zwar nicht in allen Segmenten, aber in vielen und vor allem in den innovativen Bereichen nimmt der zeitliche Druck auf Projekte

und einzelne Beschäftigte durch enge Zeitvorgaben seitens der Kunden und durch die Erfordernisse global synchronisierter Produktionsprozesse zu. Es ist die Rede vom „Arbeiten ohne Ende“ (GLIßMANN 2001), das die betriebliche Realität vielfach prägt. Hier ist also mit dem IT-Weiterbildungssystem das zentrale Konfliktfeld der Arbeitszeit in der IT-Branche angesprochen, das nicht nur mit Blick auf die Qualifizierungserfordernisse der Beschäftigten einer Lösung bedarf.

Im gängigen Modell der Vertrauensarbeit soll der Weiterbildungsteilnehmer individuell für eine störungsfreie Integration der Weiterbildung in den Arbeitsprozess sorgen. So entsteht eine Situation, in der zwar Weiterbildungszeit formal als Arbeitszeit gilt, i. d. R. aber nicht festgelegt wird, welchen konkreten Anteil seiner Arbeitszeit in einem definierten Zeitraum der Beschäftigte für die Weiterbildung aufwendet und welche Aufgaben dafür zurückstehen müssen. Diese Situation führt somit entweder zu verdeckter Mehrarbeit oder zu Konflikten im Projektteam und mit Vorgesetzten. Zwar werden v. a. Lernzeitkonten als Lösungen für diese Probleme breit diskutiert, in den von uns untersuchten Unternehmen spielten diese jedoch keine große Rolle.

Die Weiterbildung im IT-Weiterbildungssystem findet in einer engen Verzahnung mit den betrieblichen Prozessen statt. Es ist somit davon auszugehen, dass es sich um eine an den betrieblichen Bedürfnissen orientierte Weiterbildung handelt. Insofern sind hier Lernzeiten als Arbeitszeiten anzusehen. Für das IT-Weiterbildungssystem wird seitens der Betriebsräte daher auch davon ausgegangen, dass es in die bestehende Praxis integriert wird.

Allerdings stellt sich mit dem IT-Weiterbildungssystem der Regelungsbedarf hinsichtlich der Lernzeiten anders als in traditionellen Weiterbildungskonzepten dar. Zwar sind auch hier Zeitanteile für abgrenzbare Qualifizierungsbausteine wie Seminare anzusetzen. Darüber hinaus fallen jedoch Zeitanteile für arbeitsprozessintegrierte Lernschritte an, die kaum vorab zu quantifizieren sind. Zum anderen sind die Dokumentation und die Vorbereitung auf die Zertifizierung mit einigem zeitlichen Aufwand verbunden, der en block zu absolvieren ist und häufig außerhalb der geregelten Arbeitszeiten angesiedelt wird.

Seitens der mit dem IT-Weiterbildungssystem befassten Betriebsräte wird hinsichtlich des Zeitbedarfs unterschieden zwischen dem Zeitaufwand für die Dokumentation und einer unspezifizierten Restgröße für projektbegleitend anfallende Lernzeiten. In einem der Unternehmen mit IT-Weiterbildungssystem besteht eine Vereinbarung, dass die Dokumentation in der Freizeit erstellt wird, während darüber hinaus notwendige Lernzeiten sowie die Zeiten für Reflexionsgespräche Arbeitszeit darstellen sollen, ohne dass diese weiter spezifiziert wäre.

In zwei Unternehmen ergaben sich Hinweise, dass trotz dieser Regelung der notwendige Zeitaufwand für die IT-Weiterbildung zu Konflikten führte. Teilnehmer hielten Vereinbarungen über die Abgabe der Dokumentation nicht ein. Mit Projektleitern und Vorgesetzten, die sich verpflichtet sehen, in der Phase der Dokumentation Rücksicht zu nehmen und den Teilnehmer zu entlasten, kam es zu Konflikten aufgrund der reduzierten Arbeitsleistung der Teilnehmer.

Die Darstellung der getroffenen Arbeitszeitregelung sowie der vorliegenden Konfliktsituation ließ v. a. folgende Interpretation der Sachlage zu: Bei herkömmlichen Weiterbildungsmaßnahmen sind die Lernzeiten klar definiert und abgegrenzt, Ausfallzeiten kalkulierbar und planbar. Die Frage der Lernzeit in Abgrenzung zur projekt-/aufgabenbezogener Arbeitszeit ist transparent und durch betriebliche Praxis oder bestehende Vereinbarungen geregelt. Diese Transparenz ist in einer arbeitsprozessorientierten Weiterbildung nicht vorhanden, denn Arbeiten und Lernen gehen ineinander über. Beim selbst gesteuerten Lernen am Arbeitsplatz wird der Lernende im Rahmen seiner Projektarbeit Möglichkeiten zur Variation seiner Handlungen und Zeit für Reflexion nutzen. Gleichzeitig lassen aber zunehmende Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensität immer weniger Lernzeit und Lernqualität in der Arbeit zu (DEHNBOSTEL/ROHS 2003, S.105). Eine klare Abgrenzung von Lernzeit und aufgabenbezogener Arbeitszeit ist nicht mehr gegeben. In der betrieblichen Praxis der o. g. Unternehmen wird dieses Dilemma dadurch umgangen, dass der erforderliche Zeitaufwand im IT-Weiterbildungssystem v. a. mit der Dokumentation in Verbindung gebracht wird, die in die Freizeit verlagert wird. Selbstorganisierte Lernzeiten oder die Notwendigkeit, Weiterbildungsmaßnahmen zu besuchen, wurden nicht erkannt bzw. ausgeblendet.

Diese unklare Sachlage schafft in der betrieblichen Umsetzungspraxis Raum für taktische Spekulationen sowohl seitens der Befürworter als auch seitens ablehnender Akteure. Seitens der Befürworter verleitet es dazu, den notwendigen (Arbeits-)Zeitaufwand nicht zu spezifizieren und als relativ gering einzustufen. So werden z. B. seitens der Betriebsräte Konflikte, die die Implementierung des Systems u. U. verhindern könnten, im Vorfeld zu vermeiden. Auch externe Weiterbildungsanbieter argumentieren hier z. B., dass mit einer Verminderung von Ausfallzeiten im Vergleich zu traditionellen Weiterbildungsformen zu rechnen sei, und bringen entfallende Opportunitätskosten in die Gesamtkalkulation mit ein (DIRKS 2005).

Gestützt werden diese Annahmen durch die Fokussierung des Systems auf den „Seiteneinsteiger“, der als Zielgruppe für das IT-Weiterbildungssystem besonders hervorgehoben wird. Hier wird davon ausgegangen, dass dessen Interesse sich auf die Zertifizierung konzentriert. Ein systematischer zusätzlicher Weiterbildungsbedarf wird hier

nicht unterstellt. Lernzeit würde sich also auf Reflexionsgespräche und das Schreiben der Dokumentation konzentrieren, wobei davon ausgegangen wird, dass grundsätzlich auch die Kompetenzen zum selbstorganisierten Schreiben der Dokumentation vorhanden sind.

In der Folge werden in diesen Unternehmen keine transparenten Zeitregelungen getroffen, die für alle Beteiligten eine realistische Basis und Vertrauen in die Durchführbarkeit schaffen. U. E. wird vielmehr vermieden, berechtigte Bedenken v. a. seitens der Beschäftigten und deren Vorgesetzten zu thematisieren und Lösungen zu finden. Konflikte werden so entweder auf spätere Projektphasen verschoben, in denen u. U. „das Kind schon ins Wasser gefallen ist“. Gerade in Pilotprojekten, von deren Auswertung die weitere Verbreitung des Systems abhängt, droht so ein Negativimage des Systems. Oder potenzielle Interessenten ziehen erst gar keine Teilnahme in Erwägung bzw. brechen sie frühzeitig ab.

Für die Teilnahme an der IT-Weiterbildung werden in dieser Situation Beschäftigte bevorzugt, die eine überdurchschnittliche Selbstorganisations- und Selbstlernkompetenz verfügen, bzw. denen man diese unterstellt. Bei diesen Beschäftigten ist jedoch davon auszugehen, dass sie ohnehin seitens des Unternehmens als „High-Potentials“ angesehen werden, die in einigen Unternehmen z. B. durch Führungskräfteprogramme systematisch gefördert werden oder individuell über überdurchschnittliche Durchsetzungsmöglichkeiten ihrer Weiterbildungsinteressen verfügen. Demgegenüber werden die Beschäftigtengruppen tendenziell ausgegrenzt, die

- einen tatsächlichen Weiterbildungsbedarf und nicht allein einen Bedarf an Selbstreflexion und Zertifizierung aufweisen.
- in ihrer individuellen Berufsbiografie bisher weder Selbstorganisations- noch Selbstlernkompetenzen in größerem Umfang entwickeln konnten, etwa weil sie in stark routinisierten Arbeitsfeldern mit geringer Innovationsdynamik beschäftigt waren. Für diese Beschäftigten, die in überdurchschnittlichem Maße von zunehmender Beschäftigungsunsicherheit betroffen sind, wäre es ein zentrales Ziel der IT-Weiterbildung, genau diese Kompetenzen im Lernprozess zu entwickeln.

Mit Blick auf die Arbeitszeit ergeben sich daher folgende Ansatzpunkte, um förderliche Rahmenbedingungen für eine dauerhafte und breite Implementierung zu schaffen:

- die Auswertung der Pilotprojekte hinsichtlich des offenen und versteckten Zeitaufwands,

- realistische zielgruppenspezifische Aufwandsschätzungen, die an den Bedingungen der verschiedenen potenziellen Teilnehmergruppen orientiert sind,
- Vereinbarung transparenter und realistischer Zeitregelungen.

4.4 Lernmedien, Seminarangebote und andere Weiterbildungsformen

Im Lernkonzept des IT-Weiterbildungssystems steht der Prozess des selbstorganisierten Lernens im Arbeitsprozess im Vordergrund. Nicht im Detail geklärt ist dabei, welcher Lernformen und -medien sich die Teilnehmer sinnvoll bedienen sollten, um den Lernprozess effektiv zu gestalten. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere in den Fällen, in denen nicht allein eine Zertifizierung vorhandener Kompetenzen, sondern der Erwerb neuer Kompetenzen im Sinne einer Anpassungs- oder Umqualifizierung angestrebt wird, der Einsatz traditioneller Lernformen wie Seminare und neuer Lernformen wie E-Learning in den Lernprozess zu integrieren sind. Der Zugang zu anforderungsgerechten Angeboten gehört für die Teilnehmer zu den erfolgskritischen Rahmenbedingungen. Und auch für den Erfolg/Misserfolg von Pilotprojekten, gemessen an dem erfolgreichen Abschluss der Teilnehmer, kann es entscheidend sein, ob der Lernbedarf entsprechend erkannt und derartige Angebote zur Verfügung standen.

In der Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems sind die Erfahrungen damit bisher relativ gering. Für Betriebsräte bestand bisher kein Anlass, diese Aspekte in Bezug auf das IT-Weiterbildungssystem zu reflektieren oder bei Konflikten entsprechend zu intervenieren. Allerdings liegen allgemeine Erfahrungen sowohl zu E-Learning als auch zum Seminarangebot vor, die auch für die Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems relevant sind.

Die Erfahrungen mit E-Learning sind in den Unternehmen sehr unterschiedlich. Während elektronische Lernmedien in den großen Unternehmen z. T. sehr extensiv eingesetzt werden und die Grenzlinie zwischen fachlichen Lerninhalten, Information über die Unternehmenspolitik und Bekanntmachung z. B. rechtlicher Regelungen verschwimmt, spielt E-Learning in den kleineren Unternehmen häufig keine zentrale Rolle. Hier konzentriert sich E-Learning auf den Einsatz produktbezogener Systeme, die fallweise eingesetzt werden. Zumindest in den großen Unternehmen ist der Einsatz der E-Learning-Systeme durch spezielle Betriebsvereinbarungen oder allgemeine Datenschutzvereinbarungen reguliert. Von den Betriebsräten wird die Einsatzpraxis als unproblematisch empfunden.

Neben der Nutzung von elektronischen Lernmedien sind in der IT-Weiterbildung durchaus auch traditionelle Formen der Qualifizierung in Workshops oder Seminaren weiterhin

vorgesehen. Wird die Weiterbildung von einem externen Dienstleister unterstützt, wird dieser auch begleitende Qualifizierungsbausteine (in der Regel aus seinem Standardprogramm) anbieten. In größeren Unternehmen finden sich häufig eigenständige Bildungsbereiche mit eigenem Seminarprogramm.

Mit Blick auf die Nutzbarkeit von Seminarangeboten in der IT-Weiterbildung stellt sich hier für die Teilnehmer die Frage, wann und unter welchen Bedingungen sie Zugang zu erforderliche Maßnahmen erhalten. Der Zugang zu Seminarangeboten, die gut in die arbeitsprozessorientierte Weiterbildung in den einzelnen Profilen zu integrieren sind, dürfte für Interessenten in der Entscheidung über eine Teilnahme von hoher Bedeutung sein.

In der gegenwärtigen Weiterbildungspraxis steht der Besuch externer oder interner Seminare im Zentrum. In Unternehmen ohne internen Trainingsbereich muss dabei auf externe Angebote zurückgegriffen werden. In Unternehmen mit internem Trainingsbereich sind die internen Angebote zumeist leichter zugänglich als externe. Mit Blick auf die Seminarinhalte kann verallgemeinernd festgestellt werden, dass hier der Zugang zu produktbezogenen Inhalten (entweder bezogen auf eingesetzte Technologien oder bezogen auf die Produkt- und Leistungspalette des Unternehmens selbst) grundsätzlich offener und verbindlicher gestaltet ist als der Zugang zu Seminaren mit nicht unmittelbar produkt-/technologiebezogenen Kompetenzen, insbesondere dann, wenn diese Qualifikationen in einem unmittelbaren Bezug zu aktuellen Projekten steht.

Grundsätzlich hatten wir den Eindruck, dass der Zugang zu Seminaren bisher so gestaltet ist, dass er für die Beschäftigten wenig verlässlich und auf bestimmte technische Teilkompetenzen konzentriert ist. Mit Blick auf das IT-Weiterbildungssystem ist hier ein wichtiger Ansatzpunkt für die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen insbesondere mit Blick auf die Nachfrage und einen erfolgreichen Abschluss laufender Lernprozesse zu sehen. Transparente Regelungen sind notwendig, die für potenzielle Teilnehmer Vertrauen schaffen, dass über die gesamte Projektlaufzeit hinweg die Teilnahme auch an nicht-technisch orientierten Seminaren verlässlich möglich ist. Der Betriebsrat kann darauf Einfluss nehmen und einzelne Arbeitnehmer oder Gruppen im Zusammenhang mit der Teilnahme am IT-Weiterbildungssystem fördern.

Zum anderen ist mit Blick auf das Seminarangebot zu beachten, ob die zugänglichen Maßnahmen den Weiterbildungsanforderungen im IT-Weiterbildungssystem entsprechen und wieweit ihre Qualität gesichert ist. Insgesamt hatten wir den Eindruck, dass sich Betriebsräte bisher kaum mit qualitativen Fragen der Weiterbildung und des Seminarangebots auseinandergesetzt haben. Dies trifft auch auf das IT-Weiterbildungssystem zu, zumal hier die Frage nach dem Seminarangebot bisher eine untergeordnete Rolle

spielt. Eine Ausnahme macht dabei ein Umsetzungsprojekt zur Projektleiteraus-
bildung. Hier berichten Betriebsräte, dass sich z. B. die ITIL-Qualifizierung⁴ sehr gut in die ver-
langten Referenzprozesse integrieren lässt. Dies ist eine Erfahrung, die auch Lern-
prozessbegleiter anderer Umsetzungsprojekte bestätigen. In dieser Kombination entfaltet
das IT-Weiterbildungssystem seine Stärken. Eine sonst eher theorielastige Vermittlung
kann an geeigneter Stelle praktische Umsetzung erfahren und mit dem Lernprozess-
begleiter reflektiert werden. Die Handlungskompetenz wird gefördert, und Reflexionen in
der praktischen Umsetzung mit dieser Methode kommen auch der Organisation zu Gute.

Insgesamt sollte in der Schaffung förderlicher betrieblicher Rahmenbedingungen für das
IT-Weiterbildungssystem in den Blick genommen werden, dass es potenziellen Teilneh-
mern und auch den Unternehmen nicht allein eine Zertifizierung vorhandener Kompeten-
zen gehen kann, sondern der Erwerb neuer Kompetenzen im Sinne einer Anpassungs-
oder Umqualifizierung angestrebt wird. Für die Etablierung des IT-Weiterbildungs-
systems im Betrieb und auch in der überbetrieblichen Perspektive erscheint es daher
notwendig, einen deutlicheren Bezug zwischen dem arbeitsprozessorientierten Lernen
und dem Einsatz traditioneller Lernformen wie Seminare und neuer Lernformen wie
E-Learning herzustellen und entsprechende Konzepte zu entwickeln. Damit wäre ein
wichtiger Schritt getan, um für potenzielle Teilnehmer den Nutzen der IT-Weiterbildung
und die Integration anderer Lernanforderungen (z. B. Produktbezogene Zertifikate,
Methoden, Softskills) transparent zu machen. Für Trainingsbereiche ergibt sich hier die
Chance, den Zusammenhang zwischen bisher getrennten Teilkompetenzen (z. B.
technische und soziale Kompetenzen) herzustellen und Module zu entwickeln, die mit
den betrieblichen Prozessen verzahnt sind.

4.5 Qualifizierungsgespräche

Das gegenwärtig wichtigste betriebliche Instrument für eine halbwegs vorausschauende
Erfassung von Qualifikationsbedarf stellt gegenwärtig das Mitarbeitergespräch (in dem
Qualifikation als Thema integriert ist) oder das gesonderte Qualifikationsgespräch dar.
Die Gespräche bieten Anlass, um auf der einen Seite aus Sicht des Unternehmens über
zu erwartende Ziele, Kernaufgaben und daraus resultierende Anforderungsprofile zu
sprechen und auf der anderen Seite das vermutete und zu entwickelnde Potenzial des
Mitarbeiters zum Thema zu machen. Aus dem Vergleich des Anforderungsprofils und

⁴ ITIL (IT Infrastructure Library) wird gegenwärtig als Standard für ein systematisches, professionelles Vor-
gehen im Management von IT-Dienstleistungen etabliert. Das ITIL-Zertifikat erhält gegenwärtig eine zu-
nehmende Bedeutung.

Eignungsprofils ergeben sich wichtige Erkenntnisse zum Qualifikationsbedarf des Mitarbeiters, aus denen Qualifikations- und Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Damit spielt das Qualifizierungsgespräch einerseits in der Durchsetzung individueller Qualifizierungsinteressen eine große Rolle. Besteht etwa ein Interesse an der Teilnahme am IT-Weiterbildungssystem, so findet der Mitarbeiter hier einen geregelten Rahmen, in dem er dieses Anliegen mit seinem Vorgesetzten besprechen kann. Der Vorgesetzte muss sich mit dem Vorhaben auseinandersetzen und kann es nicht ohne Angabe von Gründen verweigern. Andererseits ist das Qualifizierungsgespräch eine wichtige Vermittlungsinstanz für betriebliche Personalentwicklungsstrategien. Wird etwa das IT-Weiterbildungssystem als betriebliches Personalentwicklungsinstrument eingesetzt, so ist das Qualifizierungsgespräch der Ort, an dem es aktiv mit individuellen und projektbezogenen Qualifikationsbedarfen in Verbindung gebracht und um das Interesse potenzieller Teilnehmer geworben wird.

Qualifizierungsgespräche werden von Betriebsräten als sinnvolle Instrumente gesehen, da sich die Chance für Mitarbeiter ergibt, Ansprüche auf Qualifizierungsmaßnahmen halbwegs verbindlich zu besprechen. Für Mitarbeitergespräche, in die das Thema Qualifizierung integriert ist, machen Betriebsräte allerdings erhebliche Abstriche. Gerade in IT-Unternehmen ist in der jüngsten Zeit der Aspekt der Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs in den Vordergrund gerückt. Mit der Variabilisierung von Gehaltsbestandteilen will man das unternehmerische Denken der Mitarbeiter fördern. Im Mitarbeitergespräch wird die Erreichung vereinbarter Ziel und damit die Höhe des variablen Anteils thematisiert. Diese Facette des Mitarbeitergesprächs wird auch als Leistungsbeurteilungsgespräch bezeichnet. Einige der befragten Betriebsräte berichten, dass hier ein Konflikt angelegt ist. Von Arbeitgeberseite wird tendenziell versucht, den variablen Anteil zu erhöhen. Die Gefahr besteht, dass die Leistungsbeurteilung den Förderaspekt verdrängt. Wer gibt schon gerne Defizite und Qualifikationsbedarf zu, wenn im gleichen Kontext die Beurteilung und Vergütung thematisiert wird.

In allen untersuchten Unternehmen bestehen Vereinbarungen über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen. In der betrieblichen Praxis jedoch wird von Betriebsräten bemängelt, dass sich nicht alle Führungskräfte an die Vereinbarungen halten, ein beachtlicher Teil führt Mitarbeitergespräche gar nicht bzw. nicht mit der erforderlichen Sorgfalt. Trotz betrieblicher Vereinbarungen und des unbestreitbaren betrieblichen und individuellen Nutzens werden daher weder Mitarbeiter- noch Qualifizierungsgespräche zum Selbstläufer.

Für eine nachhaltige Etablierung des IT-Weiterbildungssystems können gut funktionierende Qualifikationsgespräche zu einem wichtigen Instrument werden, mit dem betriebliche Personalentwicklungsinteressen und/oder individuelle Weiterbildungsbedarfe vermittelt werden können. Neben einer grundsätzlichen Vereinbarung über Mitarbeiter-/Qualifizierungsgespräche und die Festlegung der Modalitäten, können Betriebsräte insbesondere auf die Praxis der Durchführung achten. Hier können sie häufig mit Unterstützung aus der Personalentwicklung rechnen. Insbesondere geht es darum, die Durchführung zu kontrollieren und auf die Durchführung der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen hinzuwirken. Mit einer entsprechenden Betriebsvereinbarung im Rücken haben Betriebsräte hier gute Handlungsmöglichkeiten.

4.6 Organisation der Arbeits- und Geschäftsprozesse

Für das IT-Weiterbildungssystem wird die Organisation der Arbeits- und Geschäftsprozesse in mehrfacher Hinsicht zum erfolgskritischen Faktor. Zum einen wird im IT-Weiterbildungssystem vorausgesetzt, dass die betrieblichen Geschäftsprozesse mit den Referenzprozessen des IT-Weiterbildungssystems in Deckung zu bringen sind. Zum anderen soll im IT-Weiterbildungssystem die Weiterbildung im realen Arbeitsprozess erfolgen. Arbeits- und Lernprozess sind also zu integrieren. Und darüber hinaus wird vorausgesetzt, dass innerhalb des Projekts eine Weiterbildungsperspektive abgebildet werden kann, die unter Umständen über die Projektlaufzeit hinausgeht oder sogar projektunabhängige Qualifizierungsziele verfolgt. Für eine breite und dauerhafte Implementierung des Systems ist es daher von Bedeutung, zu einer Projekt- bzw. Arbeitsorganisation zu gelangen, die diesen Anforderungen gerecht wird.

4.6.1 Das Projekt als arbeitsorganisatorischer Rahmen der IT-Weiterbildung

Projektarbeit gilt heute im IT-Bereich als die gängige Arbeitsform, in der IT-Fachkräfte arbeiten. Sie weist gegenüber den auch im IT-Bereich durchaus noch vorzufindenden tayloristischen und den „neotayloristischen“ Arbeitsformen grundlegende Unterschiede auf, die sich nachhaltig auf eine vorausschauende Personalentwicklung und das IT-Weiterbildungssystem auswirken.

Mit der Projektorganisation wird der Fokus des Arbeitsprozesses auf ein spezifisches Produkt bzw. eine spezifische, abgrenzbare Leistung gerichtet und nicht auf die unspezifische Erfüllung einer Funktion. Damit wird das Projekt als organisatorische Einheit zu einem zeitlich befristeten Gebilde mit eindeutiger gemeinsamer Zielstellung. Dabei wird

nicht auf die immer wiederkehrenden Routineanteile einer Aufgabe und die berechenbaren Umfeldbedingungen fokussiert, sondern auf die Einmaligkeit des Vorhabens und der Umfeldbedingungen, unter denen die Aufgabe bewältigt wird, sowie auf die damit verbundenen spezifischen, nicht routinisierbaren Anforderungen.⁵

Einmaligkeit bedeutet in der Praxis: Kein Projekt gleicht dem anderen. Auch wenn ein Auftrag in ähnlicher Form schon mehrmals bewältigt wurde, müssen das Ziel und der Lösungsweg jeweils neu bestimmt und mit den Beteiligten ausgehandelt werden. Auch wenn die Mehrzahl der Projektbeteiligten schon in mehreren Projekten zusammengearbeitet hat, muss sich die Projektgruppe unter einer veränderten Zielstellung neu organisieren. Hinzukommende Mitglieder müssen integriert und Arbeitsformen im Team immer wieder neu entwickelt werden. Projekte machen aufgrund ihrer Einmaligkeit für alle Beteiligten eine ständige Neueinstellung notwendig. Projekte sind – so gesehen – die organisierte Veränderung (BAUKROWITZ u. a. 1994).

Konstitutiv für die Arbeitsplanung der Projektarbeit ist die geringe Planbarkeit der Aufgabenbewältigung. Im Gegensatz zu tayloristischen Formen der Arbeitsplanung, in denen in einer hierarchisch vorgelagerten Arbeitsvorbereitung eine detaillierte Planung eines Arbeitsprozesses vorgenommen wird, die der Selbstregulation der Beschäftigten im Arbeitsprozess enge Grenzen setzt, basiert das Projekt auf der Selbstorganisation der Projektgruppe. Die Arbeitsplanung ist bereits Bestandteil der Aufgabenbewältigung und wird zu großen Teilen innerhalb des Projekts vorgenommen. Dabei erfolgt diese nicht ausschließlich vorab, sondern wird sukzessive im Arbeitsprozess verändert und an den jeweiligen Arbeitsstand bzw. veränderte Umfeldbedingungen angepasst. Hierarchische Steuerung wird weitgehend auf das Setzen von Rahmendaten wie Zeit, Kosten und Ressourcen reduziert.

Aus Sicht einer vorausschauenden Personalentwicklung und des neuen IT-Weiterbildungssystem ist diese Arbeitsorganisation von besonderer Bedeutung. Eingebettet in moderne Leitungsstrukturen und indirekt wirkende Managementmethoden, wird seitens der Unternehmen der Anspruch einer weitgehenden wissenschaftlichen Durchdringung des Arbeitsprozesses, seiner Teilung und seiner minutiösen Planung als Grundlage einer effektiven Steuerung und Kontrolle der Arbeit aufgegeben. Stattdessen wird das Flexibilitäts- und Kreativitätspotenzial selbstorganisierter Arbeit durch das Setzen von Rahmendaten und sozialen Kontrollmechanismen genutzt, ohne das prinzipiell vorhandene Steuerungs- und Kontrollbedürfnis des Unternehmens aufgeben zu müssen. Wesentliche

⁵ Die DIN 69 901 kennzeichnet ein Projekt als „ein Vorhaben, das im wesentlichen durch seine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (DIN 69 901).

Informationen über den Arbeitsprozess, seine Veränderungen und die damit verbundenen Qualifikationsbedarfe stehen so zentral nicht mehr zur Verfügung.

Für jegliche Form einer kollektiven Regulierung von Arbeit stellt die Projektorganisation eine zentrale Herausforderung dar. Wie können in einer Arbeitssituation, in der jeder einzelne sich selbst und seinen Kollegen gegenüber für die rechtzeitige Aufgabenerfüllung im Rahmen knapper Zeitpläne verantwortlich gemacht wird, projektübergreifende Ziele wie z. B. die Einhaltung von Arbeitszeit, die Weiterbildung, soziale Umgangsformen u.a. durchgesetzt werden? Dieses Problem stellt sich v. a. Betriebsräten, deren Aufgabe darin besteht, die negativen Auswirkungen einer zunehmenden Subjektivierung von Verantwortung und Ökonomisierung der Arbeit einzudämmen – und dies scheinbar gegen die Interessen der in die Projekte involvierten Beschäftigten. Dieses Problem bekommen aber auch Personalentwickler zu spüren, die mit ihren Konzepten häufig gegen die Projektlogik nicht ankommen.

Grundsätzlich ist daher davon auszugehen, dass die Durchsetzungschancen des IT-Weiterbildungssystems in den Betrieben und Unternehmensbereichen am größten sind, in denen Projektarbeit entweder keine große Rolle spielt oder – wie dies etwa in sehr großen und langfristigen Projekten vorzufinden ist – durch eine längerfristige Planbarkeit geprägt ist. Diese Situation dürfte eher in Bereichen der großen IT- und Telekommunikationsdienstleistungen vorzufinden sein. Hier kann auch der Betriebsrat die Möglichkeiten hierarchischer Entscheidungsprozesse nutzen, um etwa zu der Verbreitung des IT-Weiterbildungssystems beizutragen und förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Im Fall ausgeprägter Projektarbeit ist es zum einen erforderlich, im Sinne einer vorausschauenden Personalentwicklung neue Instrumente zu entwickeln, um Qualifikationsbedarfe zu erkennen und zu analysieren. Hier bieten sich beteiligungsorientierte Verfahren an, die zum einen auf das Expertenwissen von Beschäftigten und Projektleitern über ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder setzen und zum anderen einen systematischen Bezug zur mittel- bis langfristigen Unternehmensstrategie herstellen. Der Betriebsrat ist hier ein wichtiger Akteur, um die Qualifikationsbedarfsanalyse zu begleiten und mitzugestalten.

Zum anderen erfordern Projekte neue Instrumente in der Regulierung von Arbeitszeit, die an die zeitlichen Erfordernisse arbeitsprozessorientierten Lernens angemessen sind.

Darüber hinaus sind unter Projektbedingungen eine höhere Kreativität und ein erhöhter Organisationsaufwand der Lernprozessbegleiter und fachlichen Berater gefragt, um die Anforderungen des Qualifikationsprojektes mit den realen Projekten zu synchronisieren.

4.6.2 Kompatibilität von Geschäftsprozess und Referenzmodelle und Nachfrage nach Profilen

Eine zentrale Innovation im neuen IT-Weiterbildungssystem besteht darin, dass die Weiterbildung ausschließlich in realen betrieblichen Projekten erfolgen soll. Die Integration des Lernprozesses in den Arbeitsprozess sowie die Ausrichtung der Weiterbildungsinhalte an den Anforderungen eines betrieblichen Projektes bzw. eines betrieblichen Teilprozesses sollen individuelles und erfahrungsgeleitetes Lernen unter Berücksichtigung bereits vorhandener Kompetenzen sowie eine hohe Aktualität und unmittelbare Verwertbarkeit des Erlernten am Arbeitsplatz fördern.

Eine zentrale Rolle spielt in diesem Prozess die Dokumentation des betrieblichen Projekts bzw. der erfüllten betrieblichen Aufgaben des Kandidaten. Der Kandidat muss in der einzureichenden Dokumentation die fachlichen Anforderungen anhand der Teilprozesse aus dem zugehörigen Referenzprozess (Level 2) nachweisen. Dabei muss erkennbar sein, dass der Kandidat alle Teilprozesse, davon den überwiegenden Teil dieser Prozesse in betrieblichen Projekten, eigenständig durchgeführt hat (siehe Prüfungsordnung). (IT-SEKTORKOMITEE 2003, S.6)

Die Referenzprozesse, an denen sich das Curriculum der Weiterbildung orientiert, stellen einen für das jeweilige Profil idealtypischen Geschäftsprozess dar. Implizit oder explizit ist dem System damit eine Reihe von Annahmen über die betriebliche Arbeitsorganisation insbesondere hinsichtlich ihres Professionalisierungs- und Standardisierungsgrads, der Formen der Arbeitsteilung sowie der zeitlichen Regulierung zugrunde gelegt, die in dieser Form keineswegs in jedem Betrieb gelten müssen.

Es wird davon ausgegangen, dass die Arbeitsprozesse im Betrieb soweit standardisiert und professionalisiert sind, dass sie entsprechend den Referenzprozessen sinnvoll gegeneinander abzugrenzen und in ihren Teilschritten (auch hinsichtlich der zugrunde gelegten Methoden und Verfahren) zuzuordnen sind. Das Vorhandensein der Arbeitsprozesse und die Möglichkeit des Kandidaten, in nächster Zeit in den jeweiligen Teilprozessen eingesetzt zu werden, ist zentrale Voraussetzung zur Teilnahme an der Qualifizierung. Zu Beginn der Maßnahme sind die Vorschläge der Praxisprojekte und zu erledigenden Teilprozesse einzureichen. Diese werden von der Zertifizierungsstelle geprüft.

Wir fragten die Betriebsräte der Unternehmen, ob die Profile und die gegebenen Geschäftsprozesse in Deckung zu bringen und damit grundsätzlich die Zugangsvoraus-

setzungen für alle IT-Beschäftigten gegeben seien. Das allgemeine Feedback zur Qualität der Ausarbeitung und Abbildung der IT-Geschäftsprozesse war dabei durchaus positiv. Der grundsätzliche Zuschnitt der Profile wurde – wo bekannt – im Allgemeinen bestätigt. In den Unternehmen, in denen erste Erfahrungen mit dem IT-Weiterbildungssystem gemacht wurden, wurden zwar an einigen Stellen Abweichungen zu den Vorgaben in den Referenzprozessen festgestellt, die allerdings pragmatisch kompensiert werden konnten. Schwerwiegendere Abweichungen wurden v.a. mit Blick auf die Vertriebsmitarbeiter konstatiert.

Auch werden bestimmte Profile bevorzugt, andere gar nicht wahrgenommen. In den untersuchten Unternehmen waren insbesondere die Profile aus der Gruppe der Administration (Netzwerkadministrator und Systemadministrator) und aus dem Projektleitungsbereich (IT Project Coordinator, IT Business Manager bzw. IT Business Advisor) in der Umsetzung. Klassische Profile wie Software Developer und Database Developer bzw. Database Administrator waren in den ersten Umsetzungsprojekten nicht nachgefragt. Eine Anfrage bei der Zertifizierungsstelle CERT-IT zu den Spezialistenprofilen bestätigt diesen Trend (Auskunft CERT-IT Mai 2006) und ergab folgende Rangfolge der Teilnehmerzahlen der Spezialistenprofile:

1. IT Systems Administrator
2. IT Project Coordinator
3. Network Administrator
4. IT Security Coordinator

Das Profil des Software Developer kommt erst nachgeordnet an fünfter Stelle.

Die Gründe für diese Nachfragesituation sind vielschichtig. Wir können aus der Befragung auch erste Rückschlüsse auf die tatsächliche Kompatibilität der Profile mit der betrieblichen Praxis ziehen. Am besten sind Profile umzusetzen, die idealtypisch in der betrieblichen Realität vorhanden sind. Aus Erfahrungen des Erwachsenenlernens wissen wir, dass bei Deckungsgleichheit zu den realen Anforderungen auch die größte Motivation für eine Weiterbildung vorhanden ist.

Nach Einschätzung der Befragten sind die Profile der Gruppe der Administratoren gut umzusetzen. Die Prozesse sind im Unternehmen vorhanden, die Teilprozesse lassen sich auch weitgehend unabhängig voneinander erledigen, es gibt keine großen zeitlichen Abhängigkeiten. Zudem finden wir bei den Administratoren eine Beschäftigtengruppe vor, die hohes Interesse an einer Zertifizierung hat. Oft sind im Administrationsbereich Seiteneinsteiger oder Azubis beschäftigt, die besonderen Wert auf die Zertifizierung ihrer

Qualifikation legen. Darüber hinaus unterscheidet sich die Arbeit der Administratoren von der Projektarbeit. Gleichwohl sie weitgehend auf Selbstorganisation basiert, ist sie auf einen langfristigen Prozess mit einem hohen Anteil von Routinetätigkeiten und vorausschaubaren standardisierten Abläufen geprägt. Technologische Innovationen werden weitgehend vorausschaubar und auf Dauer aufgegriffen. Die Bedingungen für eine vorausschauende Qualifizierung und die Integration des Lernens in den Arbeitsprozess sind relativ gut.

Ein weiteres hohes Interesse besteht an der Qualifizierung und Förderung der Projektleiter. Auch diese Nachfrage lässt sich vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in IT-Unternehmen erklären. Mit der zunehmenden Organisation der Arbeit in Projekten werden Mitarbeiter, die über entsprechende Führungs- und Projektmanagementqualifikationen verfügen, zu einem Engpassfaktor. Dies betrifft insbesondere die Ebene kleinerer und mittlerer Projekte, in denen der Projektleiter eine spezifische Kombination von Fachkompetenz und Leitungskompetenz mitbringen muss. Hier bietet das Profil „IT Project Coordinator“ gute Ansatzpunkte, um Fachkräfte im Projekt in diese Leitungsfunktionen hineinzuentwickeln. Darüber hinaus wird in den meisten Unternehmen die Qualifikation von Projektleitern in Form zentraler Programme organisiert, da davon ausgegangen wird, dass dieses Ziel innerhalb der Fachbereiche kurzfristigen Budgetkalkülen zum Opfer fallen könnte.

Die Nachfrage des Profils „Security Coordinator“ lässt sich aus der zunehmenden allgemeinen Bedeutung des Themas IT-Sicherheit erklären.

Für die verhaltene Nachfrage nach dem Profil „Softwareentwickler“ sehen wir mehrere Erklärungsmuster: Bei dem von uns untersuchten Anwenderunternehmen H, das einen hohen Anteil an Softwareentwicklern unter den IT-Fachkräften aufweist, wurde das Profil von der IT-Abteilung als nicht passend eingeschätzt, so die Aussage des befragten Betriebsrats.

Das IT-Weiterbildungssystem bleibt in diesem Anwenderunternehmen somit für den größten Teil der IT-Beschäftigten verschlossen, nur einzelne Beschäftigte aus Fachabteilungen (i. d. R. Administratoren) nahmen am Pilotprojekt teil. Aus Sicht des Betriebsrats und der Personalentwicklung ist es daher schwierig das IT-Weiterbildungssystem im Unternehmen als Personalentwicklungsinstrument strategisch zu positionieren.

Da die Betriebsratsvertreter nicht aus der IT-Abteilung kommen und auch dem Trainingsbereich entsprechende Zugänge fehlen, war es für sie aufgrund fehlender Fachkompetenz grundsätzlich schwierig, diese Einschätzung zur Arbeitsorganisation im Bereich Softwareentwicklung zu hinterfragen und zu bewerten. Wir kommen eher zu der

Einschätzung, dass die IT-Abteilung nicht für das IT-Weiterbildungssystem gewonnen werden konnte. Die Gründe hierfür sind nicht transparent geworden.

Aussagekräftig war hier die Auseinandersetzung zum IT-Weiterbildungssystem im Unternehmen A (internationalen Softwareunternehmen), in dem das System bisher auch nicht eingeführt wurde. Das Unternehmen hat bei den IT-Spezialisten einen hohen Akademikeranteil aus dem Bereich Informatik. Der Betriebsrat berichtet, dass aus Akademikersicht das IT-Weiterbildungssystem grundsätzlich als nicht passend empfunden wird, da es vornehmlich ein System für Quereinsteiger sei. Akademiker fühlten sich hier nicht angesprochen, da sie ja bereits einen höheren Qualifikationsnachweis durch ihren Hochschulabschluss erworben haben. Die öffentliche Darstellung als System zur Weiterentwicklung der IT-Fachinformatiker und Zertifizierung der Quereinsteiger

gerät bei dieser akademisch geprägten Beschäftigtenstruktur zum Nachteil.

Interessanterweise war dieses Unternehmen Partner bei der Entwicklung der Referenzprozesse. Die eigenen Geschäftsprozesse im Bereich „Professional Service“ waren Vorlage für das Profil des Softwareentwicklers. Das System müsste zumindest bei dieser Beschäftigtengruppe als besonders passend empfunden werden.

Bei genauerer Betrachtung finden wir hier noch einen weiteren Hinweis, die Bedeutung des Profils Softwareentwickler kritisch zu hinterfragen. Im Zuge der internationalen Arbeitsteilung und Offshore-Auslagerungen wurde ein hoher Teil der Softwareentwickler im Professional Service Bereich abgebaut, der Qualifikationsbedarf entsprechend zurückgefahren. Auch die Untersuchung in Unternehmen C (IT-Dienstleister) bestätigt diesen Trend deutlich: Das Profil „Softwareentwickler“ ist in der eigentlichen Bestimmung gar nicht mehr in Deutschland vorhanden. Kundenlösungen werden durch die Integration von Standardsoftwaremodulen erzeugt, nur noch geringe Anpassungen sind durch eigene Entwicklungen notwendig. Diese Verlagerung der Arbeitsprozesse führt sogar dazu, dass bei den auszubildenden Fachinformatikern der Zweig Anwendungsentwicklung im Unternehmen nicht mehr angeboten wird, Systemintegration ist in erster Linie gefragt.

Insgesamt hat die Tendenz zu Offshore- Auslagerungen für die in der Softwareentwicklung beschäftigten IT-Fachkräfte tief greifende Auswirkungen. In vielen Unternehmen ist ein Beschäftigungsabbau in diesem Bereich festzustellen oder zu erwarten. Vor diesem Hintergrund werden die Profile „Projektleiter“, „Software Analyst“ und „IT Systems Developer“ gegenüber dem „Software Developer“ an Bedeutung gewinnen. Das IT-Weiterbildungssystem könnte mit diesen alternativen Profilen eine passende Antwort auf Qualifikationsverschiebungen bieten. Es eröffnet diesen Beschäftigten die

Möglichkeit, sich aus ihrem gegenwärtigen Tätigkeitsfeld heraus in neue, durch diese Profile beschriebene Tätigkeitsfelder hineinzuentwickeln. Allerdings wird diese Möglichkeit bisher von den Beschäftigten noch nicht wahrgenommen. Offenbar fehlt er hier noch an Aufklärung und Erkennen der Chancen, die das IT-Weiterbildungssystem hinsichtlich der diagonalen Karriereentwicklung bietet. Der Betriebsrat könnte in Situationen akuter oder absehbarer Unternehmensrestrukturierung das IT-Weiterbildungssystem als Instrument einer vorausschauenden Beschäftigungssicherung empfehlen. Die Voraussetzungen des §92a BetrVG sind gegeben, der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Qualifizierung machen und in seiner Beratungsfunktion auch das Bewusstsein bei den Beschäftigten zur Qualifizierung im Sinne einer Verschiebung der Profile und diagonalen Karrierenwicklung erhöhen.

4.7 Lernprozessbegleitung und fachliche Beratung

Im Vergleich zu traditionellen Weiterbildungskonzepten finden wir im IT-Weiterbildungssystem Akteure mit grundlegend neuen Rollen vor: die klassisch starke Rolle des Trainers tritt in ihrer Bedeutung sehr weit zurück und wird nur noch dort vorgefunden, wo für einzelne Qualifikationsbausteine auf traditionelle Seminare zurückgegriffen wird. Der Lernende wandelt sich zum planenden und steuernden Subjekt des Lernprozesses. Ihm zur Seite wird ein Lernprozessbegleiter gestellt, der in seiner begleitenden Rolle eine Schlüsselstellung einnimmt.

Der Lernprozessbegleiter ist eine dem Kandidaten fest zugeordnete Person, die diesen durch den Qualifizierungsprozess begleitet.
(IT-SEKTORKOMITEE 2003)

Der Lernprozessbegleiter ist für den gesamten Zertifizierungsprozess zwingend erforderlich. Er ist für Lernzielvereinbarung, Reflexionsgespräche und die Förderung geeigneter Rahmenbedingungen für den Lernprozess zuständig. Der Lernprozessbegleiter kann extern bereitgestellt werden oder aus dem Unternehmen selbst kommen. Auch Vorgesetzte könnten diese Rolle einnehmen. Daneben ist ein Fachberater vorgesehen, der für spezifische Fachfragen zur Verfügung stehen soll. Zur Unterstützung des Lernenden sollen sowohl Lernprozessbegleiter als auch Fachberater vorhanden und als Personen klar benannt sein. Darüber hinaus soll das Kollegenteam den gesamten Prozess unterstützen und Entlastung bei Durchführung des Transferprojektes bieten.

Gleichwohl unmittelbar einzusehen ist, dass der Lernprozessbegleiter eine zentrale Aufgabe übernimmt, die ihm vielfältige Kompetenzen abfordert, machen die Zertifizierungsvorschriften zu der erforderlichen Qualifikation und Herkunft dieser Person keine verbind-

lichen Aussagen. Er ist mit der fachlichen Ausrichtung des Weiterbildungsprozesses, der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Lernenden auch in sensiblen Bereichen (z. B. Motivation, Fehleinschätzungen und (Selbst-) Kritik des Lernenden) und der (ggf. konfliktträchtigen) Sicherung der erforderlichen Rahmenbedingungen im Betrieb konfrontiert.

Diese Unterlassung in den Zertifizierungsvorschriften erwies sich in der betrieblichen Praxis als folgenreich, denn Erfahrungen aus Pilotprojekten zeigen, dass vorhandene Qualifikationen des Lernprozessbegleiters tatsächlich nicht immer ausreichend berücksichtigt werden und es so zu Problemen kommen kann, die im Lernprojekt nicht mehr zu kompensieren sind.

Lernprozessbegleiter werden häufig nicht aufgrund ihrer besonderen Eignung für diese Aufgabe ausgewählt. Vielmehr wird auf die Personen zurückgegriffen, die gerade zur Verfügung stehen. Die Ausbildung und Begleitung der Lernprozessbegleiter ist nicht hinreichend gesichert (FRAUNHOFER ISST 2004). Hier entsteht ein mögliches Betätigungsfeld von Koordinierungsstellen bzw. öffentlich finanzierten Projekten. Personen mit einer Ausbildung im Bereich Coaching bieten ebenso besonders gute Voraussetzungen, diese Rolle zu übernehmen.

Qualifikationsdefizite des Lernprozessbegleiters können den gesamten Weiterbildungsprozess gefährden. Die Auswahl geeigneter Personen zur Wahrung der Interessen der Mitarbeiter ist auch vom Betriebsrat zu begleiten. Das BetrVG bietet Mitbestimmungsmöglichkeiten zu der Auswahl der beauftragten Personen, wie des Lernprozessbegleiters mit dem § 98 BetrVG, Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen.

Im Kontext der allgemeinen Rahmenbedingungen und Lernkultur fragten wir nach Regelungspraxis und Umsetzungserfahrungen zur Lernprozessbegleitung.

Lernprozessbegleiter als erfolgskritischer Akteur

Die Umsetzung des Lernens in Geschäftsprozessen hat weit reichende Auswirkungen auf die Organisation der Weiterbildung, bestätigen die Befragten. Der Lernprozessbegleiter wird zur zentralen Figur, die maßgeblich den Erfolg der Qualifizierung beeinflusst. Es gilt, den Kandidaten in der Dokumentation der Prozesse und beim selbstgesteuerten Lernen zu unterstützen und die Lernergebnisse in den Reflexionsgesprächen zu fördern.

In dem Unternehmen B wurde sehr hohen Wert auf die Qualifizierung der Lernprozessbegleiter gelegt. Es verfügt über eine Bildungsabteilung und Personal, so dass von Anfang an der Anspruch bestand, die Qualifizierungen selbst zu übernehmen und die Lern-

prozessbegleitung mit eigenem Personal durchzuführen. In den anderen Fällen wurden zusätzlich externe Weiterbildungsanbieter mit der Unterstützung der Lernprozessbegleitung herangezogen.

Insgesamt wurden die Rahmenbedingungen in Unternehmen B von uns als förderlich eingeschätzt. Dieses Bild bestätigt sich auch mit Blick auf die Regelung der Lernprozessbegleitung, der in der Konzeption und Durchführung des Pilotprojekts hohe Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Die Ergebnisse sind in eine spezielle Betriebsvereinbarung eingeflossen, in der ausdrücklich auf die Aufgaben der Lernprozessbegleitung eingegangen wird und die erforderlichen Qualifikationen der zu beauftragten Person beschrieben werden.

Lernprozessbegleitung und Wissensmanagement

Die Umsetzungsprojekte zeigen, dass nicht nur der Lernende einen Wissenszuwachs erfährt, sondern dass die gesamte Organisation von dem neuen Wissen profitieren kann. Mit der Reflexion und Dokumentation erhält der Lernprozessbegleiter wichtiges Wissen über die Arbeitsprozesse in der Organisation. Seine Aufgabe ist es, dieses Wissen zu fördern und dazu beizutragen, das Wissen sicherzustellen. Er kann Vorschläge entwickeln, wie diese Erkenntnisse zu einer Optimierung der Prozesse beitragen können. Der Lernprozessbegleiter ist so nicht nur ein wichtiger Akteur für das Gelingen der Lernprozesse, er wird auch zu einem Wissensmanager für das Unternehmen.

In besonderem Maße wurde dieser Aspekt in Unternehmen C und H wahrgenommen. Hier wurden zu Beginn der Maßnahme noch Zweifel geäußert, ob die Organisation überhaupt einen Nutzen von der Zertifizierung hat. Am Ende des Pilotprojekts stand jedoch nach Aussage unseres Interviewpartners fest, dass nicht nur der Teilnehmer von der Zertifizierung profitiert, vielmehr wurde durch die Thematisierung der bestehenden Prozesse ein großes Potenzial an neuem Wissen für die Organisation zu Tage gefördert. Da die Reflexion der betrieblichen Prozesse in einem wenig angespannten Rahmen erfolgt, gelingt es besser, auf Probleme und Verbesserungspotenziale hinzuweisen. Eine Aufgabe des Lernprozessbegleiters ist es dann, Vorschläge zu entwickeln, wie dieses Wissen in der Organisation weiter verwertet werden kann.

Für eine dauerhafte Verankerung des IT-Weiterbildungssystems als Personalentwicklungsinstrument wird so ein wichtiger Beitrag geleistet, indem die Kopplung zwischen Personalentwicklung und Prozessorganisation intensiviert wird. Eine formale Beschreibung der Prozesse, in denen die Erfahrungen aus den Lernprojekten gesichert werden sollen, kann diesen Aspekt der Lernprozessbegleitung effektiv unterstützen, wie das Beispiel der Betriebsvereinbarung in Unternehmen B zeigt.

Lernprozessbegleitung und Führungsaufgaben

Ziele setzen, Beraten, Führen, Fördern und Organisation des Prozesses gehören zu den wesentlichen Aufgaben der Lernprozessbegleitung. Dies sind Tätigkeiten, die auch in der Aufgabenbeschreibung von Führungskräften zu finden sind. Mit der Lernprozessbegleitung werden wesentliche Aspekte einer Führungsrolle ausgeübt, sie erhält somit selbst den Charakter eines Lern- und Entwicklungsprozesses, der im Unternehmen bewusst als Entwicklungsinstrument eingesetzt werden kann. Für die Lernprozessbegleiter kann so eine interessante Perspektive für die eigene Karriereentwicklung entstehen.

Aber auch Führungskräfte können durchaus die Rolle der Lernprozessbegleitung einnehmen, sofern das entsprechende Vertrauensverhältnis zwischen Teilnehmer und Führungskraft gegeben ist.

Darüber hinaus hat die direkte Führungskraft wichtige Aufgaben im Lernprozess zu übernehmen. Sie hat die erforderlichen Rahmenbedingungen für den Lernprozess zu schaffen und ist grundsätzlich Ansprechpartner für Unstimmigkeiten im Projekt (vgl. Betriebsvereinbarung Unternehmen B). Die Erfahrungen aus der Umsetzung bestätigen: die Einbindung der Führungskraft erhöht die Akzeptanz in der Abteilung, das Verständnis der anderen Mitarbeiter für die Lernzeiten des Teilnehmers und fördert den Aufbau der Lernkultur. Sie fördert die Bereitschaft der fachlichen Unterstützung, die Wissensweitergabe und damit die Möglichkeiten der Verwertung des Wissenszuwachses in der Organisation.

Lernprozessbegleitung und Vertrauenskultur

Die in Unternehmen B vorgefundene Betriebsvereinbarung verweist auf den engen Zusammenhang zwischen Lernprozessbegleitung und Vertrauenskultur. Hier wird zur Auswahl des Lernprozessbegleiters geregelt: „die Zuordnung ist freiwillig und beruht auf gegenseitigem Vertrauen“. Dabei wird die Rolle der Freiwilligkeit betont, die auch in den allgemeinen Spielregeln des Coachings eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Prozess ist.

Qualifizierung mit selbstgesteuertem Lernen und Lernprozessbegleitung kann nicht erzwungen werden.

„Ich kann einem Mitarbeiter auch mal die Teilnahme an einem Seminar verordnen, aber beim Lernen im IT-Weiterbildungssystem geht das nicht“, berichtete eine Mitarbeiterin aus der Weiterbildungsabteilung.

Das Prinzip des Vertrauens und der Freiwilligkeit durchzieht die Handlungsstrategien der Betriebsräte durchweg bei der Ausgestaltung des Systems. So ist der Zugang zu Maßnahmen in den Pilotphasen und auch im offiziellen Programm freiwillig, es ist ein Angebot für Mitarbeiter und Führungskräfte. Das System muss durch seine Attraktivität selbst überzeugen und kann nicht verordnet werden.

Lernprozessbegleitung und fachliche Beratung

In der Fachliteratur zum Thema Lernprozessbegleitung wird die pädagogische Rolle des Begleitens betont; fachliche Expertise wird nicht verlangt. Für fachliche Fragen soll idealerweise der Fachberater als weitere Rolle im Lernprozess zuständig sein.

Allerdings wird häufig darauf hingewiesen, dass ein fachlicher Hintergrund des Lernprozessbegleiters durchaus sehr förderlich ist. Die Akzeptanz des Lernprozessbegleiters ist höher, wenn auch schon in den Reflexionsgesprächen fachliche Fragen beantwortet werden können, ohne auf ein eigenes Treffen mit dem Fachberater verweisen zu müssen. Daher wird in der Betriebsvereinbarung in Unternehmen B empfohlen, dass der Lernprozessbegleiter „aus der Region kommt“ und „möglichst das Fachgebiet des Teilnehmers überblickt“.

4.8 Zusammenfassung

Insgesamt ergab die Untersuchung der betrieblichen Rahmenbedingungen des IT-Weiterbildungssystems, dass Verankerung in einer vorausschauenden Personalentwicklungsstrategie von herausragender Bedeutung ist. Auf dieser strategischen Ebene werden für den Erfolg und die breite Einführung des Systems maßgebliche Parameter gesetzt, die – fehlen sie – auf der operativen Ebene allein nicht kompensiert werden können. Daneben sind insbesondere die transparente Regelung des Verhältnisses von Lernzeit und Arbeitszeit sowie der Finanzierung der Maßnahmen erfolgskritisch. Obwohl in allen Unternehmen in der Regel die Kosten von betrieblich notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen der Arbeitgeber übernimmt und Lernzeiten als Arbeitszeiten gelten, besteht beim IT-Weiterbildungssystem ein gesonderter Regelungsbedarf. Die unklare Abgrenzung von Lernen und Arbeiten und individuell unterschiedliche Lernzeiten verlangen nach einer pauschalen Regelung, die möglichst auch einen pauschalen Anteil für den zusätzlichen Zeitbedarf zur Erstellung der Dokumentation festlegt. Die enge Verzahnung mit Projektarbeit und Folgen für die Kalkulation des Vorgesetzten kann die Genehmigung der Weiterbildung aus Kostengründen gefährden. Wie empfohlen eine Bereitstellung eines zentralen Weiterbildungsbudgets für Fachkräfteentwicklung, zu-

mindest ein transparentes Budget in der Fachabteilung und transparente Regelungen der Weiterbildungszeiten bei der Projektkalkulation.

Da der Lernprozessbegleiter eine ebenfalls eine erfolgskritische Rolle einnimmt, sollte der Betriebsrat Auswahlkriterien zur Lernprozessbegleitung mit definieren, idealerweise auch eigene Mitglieder für diese Rolle bereitstellen. Die Verzahnung von bestehenden Seminarangeboten und etablierenden Standardzertifizierungen im Unternehmen mit dem IT-Weiterbildungssystem ist empfehlenswert, auch eine Gestaltungsaufgabe für die innerbetrieblichen Akteure im Bereich Weiterbildung und indirekt durch den Betriebsrat im Rahmen seiner Aufgaben zur Förderung der Berufsbildung zu begleiten.

5 Das IT-Weiterbildungssystem als Gestaltungsaufgabe für den IT-Betriebsrat

Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträge geben Betriebsräten rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten und Orientierung für ihr Handeln. In diesem Kapitel untersuchen wir den Regelungsrahmen zum Thema Qualifizierung, stellen den Bezug zum IT-Weiterbildungssystem her und spiegeln die Erkenntnisse mit der Praxis der befragten Betriebsräte und ersten Vereinbarungen aus den Umsetzungsprojekten.

5.1 Der allgemeine Regelungsrahmen zum IT-Weiterbildungssystem

Mit der Novellierung des BETRVG (2001) in den Eckpunkten Beschäftigungssicherung und Maßnahmen der Anpassungsqualifizierung hat der Gesetzgeber die rechtlichen Möglichkeiten des Betriebsrates zur Initiierung und Gestaltung des Themas Qualifizierung erheblich verbessert. Die Betriebsräte haben damit zur Einführung und Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems gute Mitbestimmungs- und Beratungsmöglichkeiten. Flankiert werden diese gesetzlichen Bestimmungen durch tarifvertragliche Regelungen zur Qualifizierung, insbesondere durch den neuen Tarifvertrag Innovation und Qualifizierung der IG Metall. Wo Rechte sind, ergeben sich auch Pflichten für den Betriebsrat, das Thema Qualifizierung zu gestalten. Unterstützt wird er dabei durch die Möglichkeit, sich notwendige Kenntnisse in Seminaren oder durch externe Beratungsangebote und Hinzuziehung von Sachverständigen anzueignen.

Zunächst ist einmal festzustellen, dass aus dem Betriebsverfassungsgesetz grundsätzlich kein verbrieftes Recht des Arbeitnehmers abgeleitet werden kann, während der Arbeitszeit an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und dazu erforderliche Projekte durchführen zu können. Jedoch können verschiedene Mitbestimmungs-, Informations-, Erörterungs- und Beschwerderechte herangezogen werden, um Weiterbildung zu fördern und im Fall von Interessenkonflikten mit Unternehmen oder unmittelbaren Vorgesetzten die Unterstützung des IT-Weiterbildungssystems durch den Betriebsrat zu flankieren. Die neuen Initiativrechte ermöglichen dem Betriebsrat, eigenständige Initiativen zur Förderung der Personalentwicklung und Weiterbildung zu entwickeln. So etwa, wenn er das Ziel verfolgt, das IT-Weiterbildungssystem als Instrument der Beschäftigungssicherung und Anpassungsqualifizierung im Unternehmen einzuführen. Weitere Mitbestimmungsrechte schaffen den Rechtsrahmen zur Begleitung der betrieblichen Personalentwicklung, so etwa in der förderlichen Gestaltung der Rahmenbedingungen und der Konfliktlösungen bei Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems im Unternehmen.

5.1.1 Initiativrechte zur Einführung des IT-Weiterbildungssystems

Die rechtlichen Möglichkeiten des Betriebsrats, Einfluss auf die Weiterbildung zu nehmen, sind mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 erheblich erweitert worden. Auch für die Einführung und Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems – sei es mit Blick auf eigenständige Initiativen des Betriebsrats, sei es mit Blick auf die Begleitung und die Interessenvertretung im Konfliktfall – wurde damit eine gute Rechtsposition geschaffen, um förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Beschäftigungssicherung

Eine der wichtigsten Regelungen des im Jahr 2001 novellierten Betriebsverfassungsgesetzes ist der §92a, der dem Betriebsrat eine Verantwortung und erweiterte Handlungsmöglichkeiten mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung zuweist. In diesem Paragraphen ist die Qualifizierung explizit genannt.

Nach §92a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen.

§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.

Dieser Paragraph erhält insgesamt im Rahmen einer innovationsorientierten Arbeitspolitik seitens Gewerkschaften und Betriebsräten eine zunehmende Bedeutung, indem er eine auf den Erhalt von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gerichtete Interessenvertretungspolitik unterstützt. Der Betriebsrat wird aufgefordert, tätig zu wer-

den, wenn betriebliche Maßnahmen etwa zur Restrukturierung oder Veränderung der Arbeitsorganisation durchgeführt werden, sich die Tätigkeiten der Beschäftigten ändern, so dass die bisherigen beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Aufgabenerfüllung nicht mehr ausreichen. Der Betriebsrat kann jederzeit Vorschläge zu Arbeitsverfahren, Organisation und insbesondere auch zur Qualifizierung der Arbeitnehmer einbringen.

Ein wesentlicher Aspekt dieser gesetzlichen Neuerung ist, dass die Vorschläge des Betriebsrats nicht an konkrete Maßnahmen wie an eine Betriebsänderung gebunden sein müssen, sondern jederzeit seitens des Betriebsrats eingebracht werden können. Bei Betriebsänderungen handelt es sich um Maßnahmen des Arbeitgebers zur Veränderung der Unternehmens- und Betriebsstruktur, die häufig mit Arbeitsplatzabbau oder zumindest mit dem Risiko des Arbeitsplatzabbaus verbunden sind. Die Praxis zeigt, dass Betriebsräte meist recht spät in diese Planung einbezogen werden. Häufig stehen die Maßnahmen schon unmittelbar bevor, wenn der Betriebsrat informiert wird. Für den Abbau von Arbeitsplätzen liegen meist schon konkrete Pläne vor. Dem Betriebsrat bleibt in einem solchen Fall nur noch die Möglichkeit, über Sozialplanverhandlungen die Auswirkungen und sozialen Härten abzumildern.

Da nach der bisherigen Rechtslage der Betriebsrat erst nach der Einbeziehung in konkret geplante Restrukturierungsmaßnahmen eingreifen konnte, befand er sich in einer defensiven, reaktiven Position, in der die Möglichkeiten, Alternativen aufzuzeigen, äußerst begrenzt waren. Die Neuerungen in §92a ermöglichen es jedoch, dass der Betriebsrat nicht auf dieses Bedrohungsszenario warten muss, sondern unabhängig von geplanten Maßnahmen aktiv werden kann (THANNHEISER 2005). Nun kann er seine Möglichkeiten als Kenner der betrieblichen Prozesse und seine Netzwerke innerhalb der Fachabteilungen nutzen, um vorausschauend Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung zu entwickeln. Er ist als Berater ernst zu nehmen, das Unternehmen muss sich mit den Vorschlägen auseinandersetzen. Der Betriebsrat kann vom reaktiven zum gestaltenden Akteur, insbesondere auch in Fragen der Qualifizierung werden.

Bezogen auf das IT-Weiterbildungssystem ist mit diesem Paragraphen nicht nur das Recht berührt, die Einführung des Systems im Rahmen einer vorausschauenden Personalplanung des Unternehmens zu fördern und eine entsprechende Beratung mit dem Arbeitgeber einzufordern. Er bietet auch Ansatzpunkte, notwendige Innovationen im Rahmen der Prozessorganisation vorzuschlagen. Reflexion und Dokumentation der betrieblichen Prozesse anhand konkreter Projekte ist ein wesentliches innovatives Element des IT-Weiterbildungssystems. Die Beteiligten erhalten Rückmeldungen zu bestehenden Prozessen, Hinweise auf Gestaltungs- und Verbesserungspotenzial. Das IT-Weiterbildungssystem wird als Instrument im Sinne des §92 a Beschäftigungssicherung im

doppelten Sinne relevant. Als System der vorausschauenden Qualifizierung und als Quelle von Gestaltungspotenziale einer verbesserten Arbeitsorganisation.

Gleichwohl hier kein Mitbestimmungsrecht vorliegt, mit dem die Umsetzung bestimmter Maßnahmen erzwungen werden kann, sollte die Beratungspflicht seitens des Arbeitgebers gerade in der IT-Industrie nicht unterschätzt werden. IT-Fachkräfte verfolgen durchaus kritisch die Geschäftsaktivitäten und die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens. Die erzwungene Thematisierung von Maßnahmen zu Reflexion und Verbesserungen der Prozessorganisation im Unternehmen kann hier erhebliche Aufmerksamkeit für das Thema unter den Beschäftigten erzeugen und so etwa die Kosten-Nutzen-Überlegung seitens des Unternehmens durch Berücksichtigung des Betriebsklimas erweitern. Die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrat wird auch mit den §§ 96 und 97 (Förderung und Maßnahmen der Berufsbildung) gestärkt.

Die Rechtsposition des Betriebsrats ist mit den Novellierungen verbessert. In der Umsetzung hängt es jedoch entscheidet ab, in wieweit es ihm gelingt vom reaktiven zum gestalterischen Akteur zu werden. Er kann als Berater nur agieren, wenn er sich selbst auf diese Rolle einlässt und in der bestehenden Mitbestimmungskultur auch in dieser Rolle seitens des Arbeitgebers willkommen ist.

Förderung der Berufsbildung

Eine wichtige Ergänzung hat der § 96 (Förderung der Berufsbildung) erfahren.

- Das Betriebsverfassungsgesetz selbst enthält keine Definition, was mit Berufsbildung gemeint ist. Hierzu zählen (vgl. auch § 1 BBiG) die
- Berufsausbildung (Lehre, Erstausbildung),
 - berufliche Fortbildung,
 - berufliche Umschulung,
 - sonstige Bildungsmaßnahmen (HEILMANN 2003, S. 17)

Der neue Passus, dass der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbedarfsbedarf ermitteln muss, gibt dem Betriebsrat die Möglichkeit eine Personalplanung einzufordern und den abgeleiteten Qualifikationsbedarf zu beraten.

§ 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.

Um Qualifizierungsmaßnahmen planen zu können, ist es erforderlich, dass der aktuelle Qualifizierungsstand sowie der zukünftige Bedarf bekannt sind. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, auch in diesem Bereich initiativ zu werden, denn der Arbeitgeber muss mit dem Betriebsrat den Berufsbildungsbedarf ermitteln. In dieser Auseinandersetzung kann der Betriebsrat Orientierung erhalten, welche Profile in welcher Zahl in Zukunft gebraucht werden. Die rechtliche Erweiterung ermöglicht die rechtzeitige Festlegung von neuen Qualifikationsprofilen und die Entwicklung von Mitarbeitern durch Lernen am Arbeitsplatz in diese Profile. Das IT-Weiterbildungssystem kann so als vorausschauendes Personalentwicklungsinstrument eingesetzt werden.

Maßnahmen der Berufsbildung

Eine wesentlich verbesserte Rechtsposition hat der Betriebsrat bei der Beratung zu Berufsbildungsmaßnahmen nach § 97.

§ 97 BetrVG Einrichtungen 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.

(2) 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 Erfüllen 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.

Im Zusammenhang mit Anpassungsqualifizierungen besteht ein Mitbestimmungsrecht mit Konfliktlösung in einer Einigungsstelle. Wenn durch geplante oder durchgeführte

Maßnahmen organisatorischer, technischer oder personeller Art seitens des Arbeitgebers die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmer nicht mehr ausreichen, um die veränderte Tätigkeit zu erfüllen. Damit ist das Recht, eine Anpassungsqualifizierung zu verlangen, auch nicht mehr an die Voraussetzungen einer Betriebsänderung (§111 BetrVG) gebunden. Der Betriebsrat kann Qualifizierungsmaßnahmen verlangen, um auf solche Veränderungen rechtzeitig reagieren. Ergänzend kann er dabei Informationen aus dem Wirtschaftsausschuss (§106 BetrVG) nutzen. Qualifizierte Kollegen, Experten aus den Fachbereichen können dort frühzeitig Unternehmensentwicklungen beraten und den Betriebsrat zu einer guten Informationslage verhelfen.

In der Kombination des erweiterten §97 und den Reformen §92(a) (Vorschläge zur Beschäftigungssicherung) und § 96 (vorausschauende Personalplanung) wird die Absicht des Gesetzgebers deutlich: Vorausschauende Qualifizierung mit Beratung und Initiative des Betriebsrats sind wesentliche Elemente zur Beschäftigungssicherung. Qualifizierung und Initiativen sollen nicht dann erst einsetzen, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist und die Betriebsänderung faktisch schon stattfindet.

Vor dem Hintergrund dieser Rechtslage entfalten Vorschläge zur betrieblichen Bildung dann ihre Stärke, wenn diese auf betriebliche Entwicklungen abgestimmt sind. Für den Betriebsrat bieten sich mehr Ansatzpunkte, um auf Weiterbildungsmaßnahmen und –programme, die auf betriebliche Entwicklungen und Beschäftigungssicherung abgestimmt sind, Einfluss zu nehmen. Bei Möglichkeiten, individuelle Bedarfe vorausschauend abzusichern, ist er weitgehend auf das Abstecken sehr allgemeiner Rahmenregelungen und das Eingreifen im Konfliktfall beschränkt.

Als Instrument einer betrieblichen vorausschauenden Personalentwicklung interpretiert ist der Betriebsrat durch diese neuen Regelungen mit guten Durchsetzungschancen ausgestattet. Das IT-Weiterbildungssystem organisiert Qualifizierung entlang der betrieblichen Prozesse, eine starke betriebliche Verzahnung ist somit gegeben.

Angesichts der hohen Innovationsdynamik im IT-Bereich kann davon ausgegangen werden, dass ein permanenter Anlass für Interventionen des Betriebsrats bestehen. Durch die Dynamik der IT-Branche und häufige Restrukturierungsmaßnahmen in den Unternehmen sind Beschäftigte per se darauf angewiesen, neue Technik und Aufgabengebiete zu erschließen. In einem innovativen Unternehmen müssten die Voraussetzungen des §97(2) BetrVG ständig geprüft werden, da Kenntnisse und Fähigkeiten mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Projektsituationen sich ebenso permanent auf dem Prüfstand befinden.

Die starke gesetzliche Ausstattung der Mitbestimmung in Verbindung mit der Einigungsstelle muss auch als Auftrag an Betriebsräte verstanden werden, in diesem Punkt initiativ zu werden und die Pflichten der Mitgestaltung nicht zu vernachlässigen. Mit der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 ist die Förderung und Sicherung der Beschäftigung im Betrieb zur Pflichtaufgabe des Betriebsrats geworden.

5.1.2 Mitbestimmungsrechte zur Gestaltung des IT-Weiterbildungssystems

In der konkreten Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems kann der Betriebsrat auf weitere Mitbestimmungs- und Beratungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes zurückgreifen. Er kann diese zur förderlichen Gestaltung der Rahmenbedingungen nutzen sowie zur Lösung von Konfliktfällen.

Die betriebliche Arbeitsorganisation

Ist das IT-Weiterbildungssystem im Unternehmen im Einsatz, hat der Betriebsrat mit dem §98 (4) auch ein Mitbestimmungsrecht, welche Personen an der Maßnahme teilnehmen dürfen. Die Teilnahme setzt jedoch einige Bedingungen an die zugeschnitten Aufgaben, die der Arbeitnehmer zugeteilt bekommen hat. Die Durchführung möglichst aller Teilprozesse wird für eine erfolgreiche Zertifizierung erwartet. Beim Netzwerkadministrator sind z. B. die Durchführung aller Referenzprozesse Change Management, Fault Management, Performance Management und Security Management vorgesehen. In der betrieblichen Praxis kann jedoch ein Mitarbeiter einen engeren Aufgabenzuschnitt haben und zum Beispiel nur Störfälle (Fault Management) bearbeiten. Hier kommt es zum Konflikt zwischen betrieblichen Gegebenheiten und Anforderungen für eine erfolgreiche Qualifizierung. Ein Konflikt, der durchaus auf zu eng gestaltete Arbeitsabläufe hinweist. Hinsichtlich der Frage der Arbeitsteilung steht den Mitarbeitern ein Anhörungs- und Erörterungsrecht zu.

§82 BetrVG Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers

(1) Der Arbeitnehmer hat das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen gehört zu werden. Er ist berechtigt, zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen.

Wird einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen der Zugang zur Teilnahme am IT-Weiterbildungssystem verwehrt, weil zunächst nur sehr eingeschränkte Aufgabengebiete zugewiesen sind, lohnt es sich die Gestaltung der Arbeitsabläufe zum Thema zu machen. Interessenten sind berechtigt, Vorschläge zur Projekt- und Arbeitsorganisation einzubringen, die eine Teilnahme ermöglichen. Auch können Erkenntnisse aus der Qualifizierung im Arbeitsprozess die zukünftige Gestaltung der Arbeitsplätze wiederum beeinflussen.

Kommt es zu keiner Einigung hinsichtlich der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen und der Zuteilung von betrieblichen Projekten oder fühlt sich ein Arbeitnehmer in diesen Punkten benachteiligt, kann er den Betriebsrat unter Anwendung des allgemeinen Beschwerderechts um Unterstützung bitten:

§ 84 BetrVG Beschwerderecht

(1) Jeder Arbeitnehmer hat das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs zu beschweren, wenn er sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern des Betriebs benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt. Er kann ein Mitglied des Betriebsrats zur Unterstützung oder Vermittlung hinzuziehen.

Dieses Beschwerderecht kann trotz seiner allgemeinen Formulierung ein wirksames Instrument sein, bei Benachteiligungen oder Ausschluss von Weiterbildungsmaßnahmen und erforderlichen Projektzuteilungen für Abhilfe zu sorgen. Es ist jedoch nur in dem besonderen Konfliktfall der Benachteiligung gegenüber anderen Mitarbeitern einzusetzen.

Förderliche Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Lernen

Neben dem Vorhandensein der notwendigen arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen sind es v. a. die Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Lernen, die als erfolgskritischer Faktor für die Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems anzusehen sind. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört die Bereitstellung von Lernmedien, lernförderlichen Räumlichkeiten, das Angebot von Qualifizierungsbausteinen z. B. auch in Form von Standardseminaren, die Möglichkeit zur Befragung von Experten, Kongress- und Messebesuche sowie ggf. weitere Vorgehensweisen wie Action Learning und Hospitation bzw. Arbeitsplatzwechsel (MATTAUCH u. a. 2003, S.117 ff.). Wird Lernen und Wissensaustausch bewusst gefördert, spricht man im positiven Sinne von Lernkultur im Unternehmen. Betriebsräte können die Rahmenbedingungen und Handhabung von Lernarrangements sowie die Lernkultur insgesamt wesentlich mitgestalten.

Es sind Möglichkeiten zu schaffen, unmittelbar am Arbeitsplatz zu lernen oder Reflektions- bzw. Fachgespräche zu führen. Unterstützend wären hier Lernzentren oder zusätzliche Räume mit lernförderlichen Bedingungen. Darüber hinaus sind die erforderlichen Lernmedien seitens des Unternehmens zu beschaffen. Der Betriebsrat kann bei einer offensiven Auslegung der Regelungen zur „Förderung, Einrichtung und Maßnahmen der Berufsbildung“ auch die Methoden und die Gestaltung von lernförderlichen Rahmenbedingungen beraten und deren Qualität mitbestimmen (§98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen und §97 BetrVG Förderung der Berufsbildung).

Es liegt in der Intention des APO-Konzeptes, neue Lernformen wie E-Learning oder Blended-Learning unterstützend im Lernprozess einzusetzen. Mit diesen Lernformen sind allerdings eine Reihe von Regelungsmöglichkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer berührt, die sie zu einem sensiblen Thema für Betriebsräte machen. Sie enthalten Fragen und Entscheidungen zur Leistungskontrolle, zum Gesundheitsschutz und zu Beurteilungsgrundsätzen, die wesentliche Teile der Mitbestimmungsrechte berühren. Hier ist auf folgende Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz zu verweisen:

- Nach §87 Abs. 1. Nr. 6 BetrVG (Verhaltens- oder Leistungskontrolle) darf der Arbeitgeber nur Kontrollen mittels EDV durchführen, wenn dies vorher mit dem Betriebsrat vereinbart wurde. Dies kommt bei E-Learning dann in Betracht, wenn durch das Lernprogramm Teilnehmerdaten erfasst oder ausgewertet werden (z. B. Lernzeit, Lernfortschritt, Prüfungsergebnisse).
- In Bezug auf E-Learning ist weiterhin §87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG (Arbeitsschutz, Ergonomie von Bildschirmarbeitsplätzen) für die Ausstattung der Arbeitsplätze, an denen E-Learning stattfindet, und für die ergonomische Gestaltung des Lernprogramms von Bedeutung.
- §94 BetrVG (Beurteilungen und Personalfragebogen) greift, falls der Arbeitgeber in das E-Learning Prüfungen integrieren will. Die Gestaltung einer solchen Prüfung unterliegt der Mitbestimmung.

Die Regelungsbedarfe bei der Einführung von E-Learning münden oft in eigene Betriebs- oder Rahmenvereinbarungen, oder sind Teil umfassenderer Vereinbarungen zu IuK-Systemen.

Ebenso werden Zugang und die Nutzung des Internet häufig in eigenen Betriebsvereinbarungen geregelt. Für IT-Spezialisten ist das Internet zu einem wichtigen Informations- und Lernmedium geworden. Es ist also von zentraler Bedeutung, ob die betrieblichen Regelungen zur Internetnutzung den freien Zugang zu Lernzwecken ermöglichen und

hierfür uneingeschränkte Downloadmöglichkeit mit der notwendigen Performance vorhanden sind.

Teilnahme an dem IT-Weiterbildungssystem und Standard-Seminarangebote

Neben der Nutzung von Lernmedien sind in der IT-Weiterbildung weiterhin traditionelle Formen der Qualifizierung in Workshops oder Seminaren vorgesehen. Wird die Weiterbildung von einem externen Dienstleister begleitet, kann dieser im Rahmen seines Seminarangebots Qualifizierungsbausteine anbieten. In größeren Unternehmen finden sich häufig Standardseminarprogramme für definierte Teilnehmergruppen. Grundsätzlich stellt sich hier für die Teilnehmer der IT-Weiterbildung die Frage, wann und unter welchen Bedingungen sie Zugang zu erforderliche Maßnahmen erhalten. Weiterhin ist zu beachten, ob die zugänglichen Maßnahmen den jeweils individuellen Weiterbildungsanforderungen entsprechen und wieweit ihre Qualität gesichert ist. Der Betriebsrat kann die Zugangsmöglichkeiten an Qualifizierungsmaßnahmen beeinflussen und einzelne Arbeitnehmer oder Gruppen im Zusammenhang mit der Teilnahme am IT-Weiterbildungssystem fördern.

§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

(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.

Grundsätzlich kann der Betriebsrat Einfluss nehmen, welche Arbeitnehmergruppen Zugang zu Standardangeboten und insbesondere zum IT-Weiterbildungssystem haben. Förderlich ist es, wenn Bausteine des Seminarangebots im Rahmen der Qualifizierung nach dem IT-Weiterbildungssystem eine Ergänzung erfahren. Im Idealfall gestaltet der Betriebsrat eine Verzahnung von IT-Weiterbildungssystem und Standardseminarangeboten mit.

Mitarbeitergespräche – Qualifizierungsgespräche

Der erste Schritt zur Vereinbarung und Durchführung einer Qualifizierungsmaßnahme ist ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Die meisten Unternehmen haben das Führungsinstrument Mitarbeitergespräch eingeführt und in Vereinbarungen mit dem Betriebsrat geregelt. Unabhängig von einer solchen Vereinbarung hat der Arbeitnehmer

das Recht ein Gespräch mit dem Vorgesetzten im Rahmen der Unterrichts- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers zu führen.

§ 81 BetrVG Unterrichts- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers

(4) Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über die aufgrund einer Planung von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder der Arbeitsplätze vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf seinen Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung sowie auf Inhalt und Art seiner Tätigkeit zu unterrichten. Sobald feststeht, dass sich die Tätigkeit des Arbeitnehmers ändern wird und seine beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung seiner Aufgaben nicht ausreichen, hat der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer zu erörtern, wie dessen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten den künftigen Anforderungen angepasst werden können. Der Arbeitnehmer kann bei der Erörterung ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen.

Ausdrücklich wird in diesem Zusammenhang auf die Unterstützungsmöglichkeit des Betriebsrats hingewiesen. Der Betriebsrat kann damit auf individueller Basis das Gespräch begleiten und das Thema Qualifizierung unterstützen.

Da das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument weitgehend eingesetzt wird, sind auch andere Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (Verhaltens-, Leistungskontrolle, betriebliche Ordnung, Beurteilungsrundsätze) berührt, die dazu führen, dass die Ausgestaltung der Mitarbeitergesprächs mitbestimmungspflichtig ist und in der Regel Betriebsvereinbarungen getroffen werden. Wichtig ist es für den Betriebsrat, das Thema Qualifizierung entsprechend zu positionieren und eine Verbindlichkeit herzustellen.

Als wichtigste Aspekte für die Gestaltung der Mitarbeitergespräche kann angesehen werden:

- Ist das Thema „Qualifizierung“ ein geregelter Bestandteil des Mitarbeitergesprächs oder besteht seitens des Arbeitnehmers ein Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch?
- Bieten diese Mitarbeiter-/Qualifizierungsgespräche dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, Vorschläge für die Teilnahme an der IT-Weiterbildung zu machen?

Ein anderer Anknüpfungspunkt für Betriebsräte zur Gestaltung von Qualifizierungsgesprächen ist die Umsetzung von Regelungen in Tarifverträgen und Ergänzungsvereinbarungen.

Lernprozessbegleitung

Der Lernprozessbegleiter ist ein erfolgskritischer Akteur im IT-Weiterbildungssystem (vgl. 4.7.). Er ist mit der fachlichen Ausrichtung des Weiterbildungsprozesses, der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Lernenden auch in sensiblen Bereichen (z. B. Motivation, Fehleinschätzungen und (Selbst-)Kritik des Lernenden) und der (ggf. konfliktträchtigen) Sicherung der erforderlichen Rahmenbedingungen im Betrieb konfrontiert. Für die Auswahl der Lernprozessbegleitung sollten Kriterien vorliegen, die die fachliche Eignung und vertrauensvolle Zusammenarbeit sichern. Mitbestimmungsmöglichkeiten zu der Auswahl der beauftragten Personen wie des Lernprozessbegleiters finden sich in § 98 BetrVG:

§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

(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

Der Lernprozessbegleiter, mit Führungsaufgaben versehen und im Kontext von Wissensmanagement tätig, wird zu einer interessanten Rolle im eigenen Unternehmen. Qualifizierung und die Auswahl von Teilnehmergruppen im Unternehmen werden damit selbst zu mitbestimmungsrelevanten Themen für den Betriebsrat. Der Betriebsrat kann einzelne Beschäftigte oder Gruppen von Arbeitnehmern für die Qualifizierung zum Lernprozessbegleiter vorschlagen und das Thema im Rahmen der Berufsbildung (BetrVG §98) mitgestalten.

Lernzeiten und Arbeitszeiten

Die Frage, ob und in welchem Maße Weiterbildungszeiten beim IT-Weiterbildungssystem als Arbeitszeit anzusehen sind, ist in einem übergeordneten Kontext zu klären. Dabei wirken die allgemeinen Rahmenbedingungen zur Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit, Einführung zu Lernzeitkonten) und die tarifrechtlichen Vorgaben, die es zum Thema Qualifizierung und Betriebsvereinbarungen umzusetzen gilt (Beispiel Tarifvertrag Innovation und Qualifizierung IG METALL 2006).

Rechtlicher Anknüpfungspunkt aus dem Betriebsverfassungsgesetz ist hier § 87 BetrVG, in dem u. a. die Mitbestimmungsrechte in Fragen der Arbeitszeit und der Ordnung des Betriebs geregelt werden:

§ 87 BetrVG Mitbestimmungsrechte

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

1. Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb;
2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;
3. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit;

Bei „betriebsnotwendiger Weiterbildung“ gehen Tarifverträge und die meisten Betriebsvereinbarungen davon aus, dass Lernzeiten als Arbeitszeiten zu behandeln sind. Im Vergleich zu Standard- Qualifizierungsmaßnahmen sind im IT-Weiterbildungssystem jedoch die Lernzeiten nicht eindeutig erkennbar und können aufgrund der individuellen Gegebenheiten stark variieren. Zeit für Dokumentation und Vorbereitung zur Prüfung sind auch sehr individuell bestimmt. Der Betriebsrat ist hier gefragt, betriebliche Regelungen zu Zeitkontingenten für Lernzeiten im Arbeitsprozess und für das Verfassen der Dokumentation zu schaffen, die sich an andere Vereinbarungen und die betriebliche Praxis anlehnen.

Kosten der Weiterbildung

Bei der Frage der Kostenübernahmen ist wie bei Lernzeiten der übergeordnete Kontext der sonstigen betrieblichen Regelungen, betrieblichen Praxis und Ableitung aus den tarifrechtlichen Rahmendingungen zu betrachten.

Bei Qualifizierungen, die sich an den betrieblichen Bedürfnissen orientieren, werden die Kosten in der Regel vom Arbeitgeber übernommen (GRÜNEWALD u. a. 2003, S.156 ff.). Beim IT-Weiterbildungssystem erfolgt neben der Qualifizierung zugleich eine Zertifizierung. Mit der Zertifizierung sind nicht unerhebliche Kosten verbunden. Die Gebühren für die Zertifizierung betragen 1.000 Euro (Auskunft CERT-IT, Stand 30.6.2006). Eine Zertifizierung kann, muss aber nicht im betrieblichen Interesse liegen, so dass hier unterschiedliche Interessen seitens Betrieb und Teilnehmer zu Konflikten führen können.

Diese Problematik ist aus dem Bereich der Herstellerzertifikate bekannt. Hier werden oft Vereinbarungen mit Mitarbeitern vorgefunden, die zwar eine Übernahme der Kosten bzw. Zertifizierungsgebühren seitens des Arbeitgebers vorsehen, aber auch eine Rückzahlung an den Arbeitgeber, falls der Mitarbeiter nach der Zertifizierung in einem be-

stimmten Zeitraum das Unternehmen verlassen wird. Hierbei handelt es sich um eine durchaus umstrittene Praxis individueller Vereinbarungen, die im Zusammenhang mit Zertifizierungen im IT-Weiterbildungssystem auch aufkommen kann. Es empfiehlt sich zu kollektiven Regelungen etwa in Betriebsvereinbarungen zu kommen, um Transparenz in der Kostenübernahme herzustellen.

Zwar kann der Betriebsrat hier nicht vom Arbeitgeber grundsätzlich die Kostenübernahme einfordern. Jedoch kann er dafür sorgen, dass bestimmte Teilnehmergruppen gleich behandelt werden. Über den § 98 Abs. 3 kann er so auch indirekt auf die Transparenz in der Kostenübernahme einwirken.

§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

(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.

Die andere Seite der Zertifizierungs-Medaille: Mit der Zertifizierung erfolgt ein Kompetenznachweis, der sich auf die Gehaltseinstufung des Teilnehmers auswirken kann. Damit stellt sich unmittelbar die Frage der Regelungen der Gehaltseinstufungen (Bonuszahlungen); dienen Zertifikate als Anspruch für Höhergruppierungen? Auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen können die Mitbestimmungsrechte bei Fragen der allgemeinen Lohngestaltung herangezogen werden.

§ 87 BetrVG Mitbestimmungsrechte

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

10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung;...

5.1.3 Rechte und Pflichten, sich Wissen zum Thema Qualifizierung anzueignen

Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Zubilligung von echten Mitbestimmungsrechten macht der Gesetzgeber deutlich: das Thema Qualifizierung im

Rahmen der Beschäftigungssicherung ist Pflichtaufgabe für den Betriebsrat. Und auch die tarifvertraglichen Regelungen zum Thema Qualifizierung weisen dem Betriebsrat in der Umsetzung eine zentrale Rolle zu. Er soll die hier getroffenen allgemeinen Regelungen in Betriebsvereinbarungen konkretisieren. Insbesondere bei dem neuen Tarifvertrag der IG Metall ist der Betriebsrat aufgefordert, das Thema Qualifizierung im Betrieb umzusetzen, da der einzelne Beschäftigte aus dem Vertrag keine konkreten, individuellen Ansprüche ableiten kann. Bleibt der Betriebsrat inaktiv, läuft der Tarifvertrag ins Leere.

Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben benötigt der Betriebsrat neben seiner innerbetrieblichen Expertise auch Kenntnisse zur rechtlichen Situation und zu aktuellen Entwicklungen im Thema Qualifizierung. Weiterbildung wird so auch zur Aufgabe für den Betriebsrat selbst (Roos 2002). Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass Betriebsratsmitglieder zu Schulungszwecken freizustellen sind (§37 (6) und (7) BetrVG).

§ 37 BetrVG Ehrenamtliche Tätigkeit, Arbeitsversäumnis

(6) Die Absätze 2 und 3 gelten entsprechend für die Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, soweit diese Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind. Betriebsbedingte Gründe im Sinne des Absatzes 3 liegen auch vor, wenn wegen Besonderheiten der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung die Schulung des Betriebsratsmitglieds außerhalb seiner Arbeitszeit erfolgt; in diesem Fall ist der Umfang des Ausgleichsanspruchs unter Einbeziehung der Arbeitsbefreiung nach Absatz 2 pro Schultag begrenzt auf die Arbeitszeit eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers. Der Betriebsrat hat bei der Festlegung der zeitlichen Lage der Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen die betrieblichen Notwendigkeiten zu berücksichtigen. Er hat dem Arbeitgeber die Teilnahme und die zeitliche Lage der Schulungs- und Bildungsveranstaltungen rechtzeitig bekannt zu geben. Hält der Arbeitgeber die betrieblichen Notwendigkeiten für nicht ausreichend berücksichtigt, so kann er die Einigungsstelle anrufen. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Mit dieser Verpflichtung des Arbeitgebers soll die Möglichkeit gegeben werden, sich die Kenntnisse und das Wissen anzueignen. Auch ist der Betriebsrat angehalten, dieser Aneignung von Kenntnissen nachzukommen. Im Zusammenhang mit dem Thema Qualifizierung und IT-Weiterbildungssystem werden von Gewerkschaften und freien Anbietern spezielle Seminare und Fachveranstaltungen angeboten.

Die Wahrnehmung der Aufgaben macht es für die Betriebsratsmitglieder auch erforderlich, für die Tätigkeit zeitlich freigestellt werden. Dies betrifft neben den freigestellten Mit-

gliedern des Betriebsrats auch die anderen Mitglieder. Die Zeitressourcen werden als häufigstes Problem genannt, warum sich der Betriebsrat nicht adäquat dem Thema Qualifizierung widmet (siehe BAHNMÜLLER/FISCHBACH S.114). Doch es liegt an dem Betriebsrat selbst, entsprechend Prioritäten zu setzen. Der Betriebsrat kann sich für das Thema Qualifizierung die Zeit nehmen, die erforderlich ist.

Qualifizierung und Sachverständige

Aus der Pflichtaufgabe, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern, leitet sich auch die Verpflichtung ab, die dazu erforderliche Sachkunde einzuholen. Die Vermittlung der erforderlichen Sachkenntnisse kann in Workshops, Seminaren oder bei dem Besuch von Fachkongressen erfolgen. In konkreten Umsetzungssituationen reicht oft die Fortbildung in Seminaren nicht aus. Zur strategischen und konzeptionellen Vorbereitung von Betriebsvereinbarungen und zur Etablierung von Pilotprojekten etwa zum IT-Weiterbildungssystem empfiehlt es sich, auch externen Sachverstand heranzuziehen. Nach Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber kann der Betriebsrat einen Sachverständigen hinzuziehen.

§ 80 BetrVG Allgemeine Aufgaben

...

(3) Der Betriebsrat kann bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist.

Beratungsangebote zum IT-Weiterbildungssystem für Betriebsräte

Zur Einführung des IT-Weiterbildungssystems werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und von Länderebene Beratungsangebote gefördert. Das Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke KIBNET (ein gemeinsames Projekt der IG Metall und des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM)) unterstützt bundesweit die Ausbildung und Weiterbildung in der IT-Branche durch Information, Kommunikationsangebote und Öffentlichkeitsarbeit. Auch für Betriebsräte werden hier Beratungsleistungen angeboten (www.kibnet.org).

Auf regionaler Ebene informieren Projekte über das IT-Weiterbildungssystem und bieten ebenfalls Beratungsangebote für Betriebsräte an: in Niedersachsen Love-IT-Plus (www.love-it-plus.de), in Rhein-Main das Projekt Karriere-IT (www.karriere-it.com), in

Hamburg das Projekt ITAQU (www.itaqu.de) und in der Region Bayern das Projekt AKAQUIT (<http://www.apo-weiterbildung.de>).⁶

5.1.4 Tarifvertragliche Regelungen zur Qualifizierung

Tarifvereinbarungen geben den Betriebsräten einen Rahmen und fordern sie zur Ausgestaltung von betrieblichen Vereinbarungen zum Thema Qualifizierung auf. Die bestehenden Tarifverträge etwa für die Metall- und Elektroindustrie gehen nicht explizit auf das IT-Weiterbildungssystem ein. Die tarifgebundenen Unternehmen, für die diese Tarifverträge gelten, kommen zu einem großen Teil aus Branchen, in denen IT-Fachkräfte keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielen. Für die IT-Industrie existieren bisher keine eigenständigen Tarifverträge, mit Blick auf die Verbandsebene sind hier bisher auch noch nicht die entsprechenden Voraussetzungen gegeben: Weder hat sich auf Gewerkschaftsseite eine eindeutige Zuständigkeit herauskristallisiert noch wurde auf Unternehmensseite ein Arbeitgeberverband mit Verhandlungsmandat gegründet. Insofern kann die bisher nicht erfolgte Regelung des IT-Weiterbildungssystems auf Tarifvertragebene nicht verwundern.

Die Thematisierung von Qualifizierung in Tarifverträgen hat jedoch seine Wirkung auf das IT-Weiterbildungssystem. Der Anspruch auf Qualifizierungsgespräche und die Förderung des „Lebenslangen Lernens“ geben einen Auftrag an Betriebsräte und Arbeitgeber, konkrete Ausgestaltungen auf Betriebsebene anzugehen. Die allgemeinen Regelungen, z. B. zur Etablierung von Gesprächen, Lernzeiten und Kosten geben eine Orientierung für konkrete Umsetzungsvereinbarungen.

Im Tarifvertrag der Metall- und Elektronikindustrie in Baden-Württemberg wird der Anspruch auf regelmäßige Qualifizierungsgespräche festgelegt; in der Chemischen Industrie finden wir Regelungen zur betrieblichen Qualifizierungsplanung und der individuellen Qualifizierungsvereinbarung. Betriebsräte in dem jeweiligen Geltungsbereich können diese Regelungen aufgreifen und den Bezug zum IT-Weiterbildungssystem in Betriebsvereinbarungen herstellen. Der jüngste Tarifvertrag „Innovation und Qualifizierung (TV IQ)“ der METALLINDUSTRIE (2006) greift die wesentlichen Gedanken des Betriebsverfassungsgesetzes zum Thema Qualifizierung auf und fordert die Betriebsräte und den Arbeitgeber auf, diese in entsprechenden betrieblichen Vereinbarungen wirksam werden zu lassen.

⁶ URL jeweils Stand 30.6.2006.

Wenn auch das IT-Weiterbildungssystem in branchenweiten Tarifverträgen bisher fehlt, so greifen doch einzelne Ergänzungstarifverträge das IT-Weiterbildungssystem auf. Im Vergleich zu Betriebsvereinbarungen sind es bei Ergänzungstarifverträgen die Gewerkschaften, die unternehmensbezogen mitverhandeln. In den Ergänzungstarifverträgen für die Unternehmen F und G wird das IT-Weiterbildungssystem als Qualifizierungsmaßnahme sowie Angebot von zertifizierten Abschlüssen genannt.

Tarifvertrag zur Qualifizierung in Baden-Württemberg

Als Meilenstein zur tarifvertraglichen Regelung zum Thema Qualifizierung gilt der Qualifizierungstarifvertrag zwischen Südwestmetall und IG Metall Bezirk Baden-Württemberg in 2001. Wesentliche Aufgaben des Vertrags sind die Beobachtung des ständigen Wandels der Qualifikationsanforderungen, die Verbesserungen der Informationen und Transparenz zu Qualifizierungsangeboten, Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen für spezielle Zielgruppen und Stärkung des Bewusstseins einer ständigen beruflichen Qualifizierung. Im Mittelpunkt der Regelungen stehen das Recht auf ein regelmäßiges Gespräch zum Thema Qualifizierung mit dem Arbeitgeber und die Beratung mit dem Betriebsrat über den Qualifizierungsbedarf. Auch wenn die Umsetzungen sich weniger auf die ITK Branche beziehen, können Erfahrungen für Betriebsräte im Hinblick auf das IT-Weiterbildungssystem von Interesse sein. Die Umsetzung des Tarifvertrags adressiert insbesondere auch die Themen Weiterbildung im Prozess der Arbeit und Entwicklung von Standards zur Zertifizierung.

Tarifvertrag Innovation und Qualifizierung

Mit dem Tarifvertrag „Innovation und Qualifizierung“ (TV IQ Juni 2006) formulieren die Tarifpartner das Ziel, die Sicherheit von Arbeitsplätzen durch Innovation im Betrieb und systematische Qualifizierung der Belegschaft sowie nachhaltige Standortsicherung zu erhöhen. Der Tarifvertrag verbessert die Möglichkeiten des Betriebsrats, über geplante Innovationen und daraus resultierende Qualifikationsanforderungen mit dem Arbeitgeber zu beraten, und leitet Rahmenbedingungen für betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen ab.

Einmal pro Jahr hat der Arbeitgeber einen schriftlichen Innovationsbericht vorzulegen. Darin sind die geplanten Innovationsmaßnahmen der nächsten drei bis fünf Jahren zu erläutern. Mindestens einmal im Jahr findet ein Innovationsgespräch zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber statt. Ziel ist es das Qualifikationsniveau der Belegschaft an neue Kunden- und Marktanforderungen durch eine systematische Weiterbildungsplanung anzupassen.

Der Tarifvertrag greift die wesentlichen Leitgedanken einer vorausschauenden Planung zu Beschäftigungssicherung und Qualifizierung im Betriebsverfassungsgesetz auf. Die Behandlung auf tariflicher Ebene gibt den Betriebsräten mehr Verbindlichkeit, Qualifizierung als Thema im Betrieb zu verankern und einen gemeinsamen Prozess der Ausgestaltung von Qualifizierung und Aushandlung von Betriebsvereinbarungen zum Thema Qualifizierung in Gang zu bringen. Auch aus diesem Tarifvertrag kann der Beschäftigte noch keine direkten Ansprüche ableiten. Es ist Aufgabe des Betriebsrats, in betrieblichen Vereinbarungen eine konkrete Ausgestaltung auf Betriebsebene vorzunehmen.

Im Tarifvertrag werden die Kategorien des Betriebsbezugs (notwendig bis geeignet) und Zweck der Qualifizierungsmaßnahmen unterschieden:

Tabelle 5.1 Tarifvertrag IQ, Qualifizierungsmaßnahmen

Betriebs- bezug	Maßnahme	Zweck
betrieblich notwendig	Erhaltungsqualifizierung	Wissen fortentwickeln, um eigenes Auf- gabengebiet erfüllen zu können
	Anpassungsqualifizierung	veränderte Anforderungen im eigenen Auf- gabengebiet erfüllen können
	Umqualifizierung	bei wegfallendem Arbeitsplatz gleich- oder höherwertige Arbeitsaufgabe im Betrieb übernehmen können
betrieblich zweckmäßig	Entwicklungsqualifizierung	höherwertige Arbeitsaufgabe im Betrieb übernehmen können
betrieblich geeignet	Persönliche Weiterbildung	Wissen für Tätigkeit im Betrieb – aber ohne aktuellen Bedarf

Mit der Maßnahmenkategorie werden unterschiedliche Regelungen zu Zeit und Kosten verbunden.

Tabelle 5.2 Regelungen zu Arbeitszeit und Kosten

Maßnahme	Zeit	Kosten
Anpassungsqualifizierung Erhaltensqualifizierung Umqualifizierung	Arbeitszeit zuschlagsfrei zu vergüten	Arbeitgeber trägt die Maß- nahmekosten
Entwicklungsqualifizierung	Beschäftigte beteiligen sich i.d.R. mit 50% an der notwendigen Arbeitszeit	Arbeitgeber trägt die Maß- nahmekosten
Persönliche berufliche Weiter- bildung	Beschäftigte bringen die Zeit ein	Beschäftigte tragen die Maßnahmekosten selber

Betriebsräte im Regelungsbereich dürften mit dem Tarifvertrag in Bezug auf das IT-Weiterbildungssystem ihre Verhandlungs- und Gestaltungsposition wesentlich verbessert sehen. Aus den Ergebnissen der Innovationsberatungen lassen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen, welche Profile zukünftig verstärkt gefragt werden, das Thema der vorausschauenden Personalentwicklung auf eine verbesserte Informationsbasis stellen. Zu den einzelnen Maßnahmenkategorien liefert das IT-Weiterbildungssystem Qualifizierungsangebote:

- **Anpassungsqualifizierung:** Anpassungsqualifizierung gehört für die meisten IT-Fachkräfte zum Alltag. Es sind permanent technologische Veränderungen oder neue Anforderungen, die durch Kunden an sie herangetragen werden, zu reflektieren und qualifikatorisch abzubilden. Bewältigt werden diese Weiterbildungsanforderungen zum einen durch vielfältige informelle Lernformen und durch punktuellen Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen. Diese Form der Weiterbildung bringt für IT-Fachkräfte den erheblichen Nachteil mit sich, dass sie weitgehend unsystematisch erfolgt und das Qualifikationsprofil so zu einem Flickenteppich von Einzelqualifikationen ohne Einbindung in eine stimmiges Rollenbild wird. Besonders trifft dies die im Bereich der IT arbeitenden Seiteneinsteiger, die ohne einschlägige Berufsausbildung gänzlich der Modularisierung ausgeliefert sind. Das IT-Weiterbildungssystem bietet für IT-Fachkräfte die Möglichkeit, ihre Qualifikation auf den Stand der technischen und organisatorischen Entwicklung zu bringen, ein systematisch strukturiertes Berufsprofil herauszubilden und dieses über die Zertifizierung bestätigen zu lassen.
- **Umqualifizierung:** Die Veränderungsdynamik der IT-Branche (z. B. durch Offshoring und Outsourcing, aber auch durch paradigmatische Technologiesprünge wie das Internet) verlangt von vielen IT-Fachkräften, auch qualitative Sprünge in ihren Qualifikationen zu vollziehen. Dies kann etwa in Form einer Umqualifizierung innerhalb der Spezialistenprofile geschehen. So könnten im Zuge von Offshoreauslagerungen Softwareentwickler zu den stärker gefragten Profilen „IT System Analyst“ oder „IT Project Coordinator“ umqualifiziert werden.
- **Entwicklungsqualifizierung:** Das IT-Weiterbildungssystem bietet für Auszubildende der IT-Berufe Karrierewege und Entwicklungsperspektiven im eigenen Betrieb. Mit den Aufstiegsfortbildungen zu den Professionals werden für IT-Beschäftigte Aufstiegsfortbildungen im Rahmen des Berufsbildungsgesetzes angeboten.

Unter den gegebenen tarifvertraglichen Regelungen dürfte der Tarifvertrag IQ der IG Metall die Möglichkeiten der Betriebsräte, das IT-Weiterbildungssystem zu initiieren und mitzugestalten, wesentlich verbessern.

5.1.5 Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträge in der betrieblichen Praxis

In der Befragung der Betriebsräte haben wir allgemein nach der Nutzung der Mitbestimmungsrechte im Kontext Qualifizierung befragt. Zunächst ist festzustellen, dass die einzelnen Paragraphen in der betrieblichen Praxis bisher nicht explizit angewandt werden. Dies hat unterschiedliche Ursachen. Zum einen versuchen Betriebsräte in diesem Feld, eine offene Konfliktsituation, in der es dann auch um die Auslegung des Gesetzestextes und ggf. gerichtliche Konsequenzen geht, zu vermeiden. Qualifizierung gilt als Kooperationsthema, in dem es auf eine einvernehmliche Zusammenarbeit ohne Zuspitzung auf die formale Rechtslage ankommt. Zum anderen werden auch von den Beschäftigten kaum Konflikte in diesem Themenfeld an den Betriebsrat herangetragen. In seiner Schutzfunktion, individuelle Rechte einzufordern, ist der Betriebsrat kaum gefragt. Die Gelegenheiten, in denen das Betriebsverfassungsgesetz explizit herangezogen wird, sind somit selten.

Indirekt jedoch hat das Novellierungsverfahren deutliche Wirkungen gezeigt. Den Betriebsräten ist im Allgemeinen die verbesserte Rechtssituation bekannt, sie sehen sich durch sie bestärkt, Qualifizierung zum Thema zu machen. In den großen Unternehmen mit entwickelter Mitbestimmungskultur (insbesondere B und C) werden Veränderungen in den gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen quasi automatisch zum Anlass genommen, diese in betrieblichen Vereinbarungen zu konkretisieren. Sie werden in die Mitbestimmungskultur integriert. In diesen Unternehmen hat das Novellierungsverfahren zwar keinen qualitativen Sprung ausgelöst, da es in diesen Unternehmen ohnehin üblich ist, den Betriebsrat als Gesprächspartner in betriebliche Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einzubinden und zu akzeptieren. Aber sie wurde als Anlass genommen, die allgemeinen Verfahrensweisen für das Thema Weiterbildung zu konkretisieren und Formen der Zusammenarbeit (z. B. Ausschüsse) zu etablieren.

In diesen Unternehmen hat der Betriebsrat relativ gute Chancen, mit eigenen Initiativen die Personalentwicklung und Weiterbildung im Unternehmen voranzubringen. Dies gilt auch für das IT-Weiterbildungssystem. So haben wir im Unternehmen C den Betriebsrat als Initiator in der Einführung des IT-Weiterbildungssystems und der Konzeption eines Pilotprojekts gefunden, im Unternehmen B ist er wesentlicher Mitgestalter bei der Einführung des IT-Weiterbildungssystems als Instrument der Fachkräfteentwicklung.

Bei den beiden us- amerikanischen Unternehmen werden demgegenüber von den Betriebsräten recht wenige Chancen eingeräumt, durch eigene Initiativen die Einführung des IT-Weiterbildungssystems anzustoßen – trotz ebenfalls recht guter Verankerung der Mitbestimmung. Nach Einschätzungen der Betriebsräte bewirkt hier auch die verbesserte

rechtliche Situation wenig, da die Personalentwicklungsstrategien in den USA entwickelt und gesteuert werden. Der deutsche Betriebsrat sieht für sich nur die Möglichkeiten, seine Mitbestimmungsrechte in der Begleitung dieser Programme zu nutzen, um Nachteile für Beschäftigte zu vermeiden. Für die Durchsetzung eigener Initiativen steht ihnen das amerikanische Headquarter als Verhandlungspartner nicht zur Verfügung und die nationale Unternehmensleitung verfügt nicht über entsprechende Kompetenzen.

Wirkung zeigen die Vereinbarungen in den Ergänzungen zum Flächentarifvertrag in den beiden Unternehmen F und G des IG Metall Bezirks NRW. Die Vereinbarung stärkt das Thema Qualifizierung im Kontext der Innovationsfähigkeit und Beschäftigungssicherung, und dem Betriebsrat wird eine aktive Rolle zugewiesen. In der Folge ist der Betriebsrat aktiv geworden: er hat eine erste Befragung der Beschäftigten zum Thema Qualifizierung durchgeführt und setzt in Betriebsversammlungen das Thema Qualifizierung auf die Tagesordnung. Die explizite Bezugnahme des Ergänzungstarifvertrags auf das IT-Weiterbildungssystem als eine mögliche Qualifizierungsform hat eine erste Auseinandersetzung der Beteiligten mit dem System angestoßen. Zum Zeitpunkt der Befragungen war jedoch nicht einzuschätzen, welche Wirkung die Aktionen bezogen auf das IT-Weiterbildungssystem haben werden.

Nach Informationen der AgenturQ, die die Umsetzung des Tarifvertrags Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg begleitet, hat der Tarifvertrag noch keine direkte Wirkung auf das IT-Weiterbildungssystem gezeigt. In den bisherigen Betriebsberatungen, die von der Agentur durchgeführt wurden, lag der Fokus auf Unternehmen der produzierenden Industrie, in denen IT-Fachkräfte keine zentrale Rolle spielen. Ein Informationsaustausch mit der AgenturQ im Rahmen eines IT-Arbeitskreises der IG Metall zeigte jedoch, dass die Umsetzungserfahrungen der AgenturQ auch für das IT-Weiterbildungssystem von Interesse sein können.

Vereinbarungen zum IT-Weiterbildungssystem

In den drei Unternehmen B, C und H, in denen der Betriebsrat das IT-Weiterbildungssystem mit initiiert bzw. mitgestaltet hat, finden wir Regelungen in unterschiedlichem Formalisierungsgrad vor. Eine mündliche Absprache mit dem Betriebsrat, eine schriftliche Regelungsabsprache und eine Konzernbetriebsvereinbarung. Gemeinsame Regelungspunkte sind dabei die Übernahme der Fortbildungskosten (Rückzahlungsklauseln) und die Handhabung der Lernzeiten sowie die Regeldauer der Fortbildung.

Übernahme der Fortbildungskosten

Die Übernahme der Kosten der Weiterbildung und die Zertifizierung erfolgt in allen Fällen durch das Unternehmen. Dieser Punkt wird als konfliktfrei und unstrittig seitens der Betriebsräte wahrgenommen wird. Hier kann man auf die übliche Regelungspraxis von anderen Weiterbildungsmaßnahmen zurückgreifen. In der Konzernbetriebsvereinbarung in B ist das Thema Kosten nicht explizit aufgeführt, das es in einem übergeordneten Regelungsrahmen geklärt ist. Wir finden in dieser Vereinbarung unter dem Thema Zertifizierung jedoch einen Hinweis auf eine Rückzahlungsklausel:

“Führungskräfte und Beschäftigte können vor Beginn der Qualifizierung eine Rückzahlungsklausel vereinbaren für den Fall, dass sich Beschäftigte sich entscheiden, das Unternehmen vorzeitig zu verlassen.“

Auch die Vereinbarung des Anwenderunternehmens H geht im Kontext der Kostenübernahme auf mögliche Rückforderungen ein. Hier behält sich das Unternehmen, vor gezahlte Gebühren und Aufwendungen zurückzufordern, wenn vor dem erfolgreichen Abschluss der Fortbildung oder innerhalb von einem Jahr danach der Teilnehmer aus dem Unternehmen aus Gründen, die er selbst zu vertreten hat, ausscheidet.

Rückzahlungsklauseln im Zusammenhang mit Zertifizierungskosten sind immer wieder ein strittiges Thema. Ein jüngstes Arbeitsgerichtsurteil (BAG-Urteil vom 11. 04. 2006, Aktenzeichen 9 AZR 610/05.) bestätigt, dass solche Vereinbarungen grundsätzlich nur rechtswirksam sind bei angemessener Berücksichtigung der Gebote von Treu und Glauben (AGB-Kontrolle). Es bedarf der individuellen Prüfung im Kontext der betrieblichen Belange und des persönlichen Nutzens des Teilnehmers. Ob diese Vereinbarungen in einem Konfliktfall wirklich weiterhelfen bleibt fraglich. Aus der betrieblichen Praxis wissen wir, dass auch das Unternehmen im Kündigungsfall häufig auf die Umsetzung von solchen Rückzahlungsfordernungen verzichtet. Grundsätzlich steckt hinter diesem Thema die Befürchtung, dass der Beschäftigte die Qualifizierung und Zertifizierung nutzt, um zu einem neuen Arbeitgeber mit verbesserten Konditionen zu wechseln. Sollte eine Vereinbarung dazu beitragen, diese Ängste zu mindern, kann es für den Betriebsrat durchaus ratsam sein, sich zugunsten der Vermeidung eines vielleicht blockierenden Konflikts darauf einzulassen. Die Vereinbarung von Rückzahlungsfordernungen im Kontext des IT-Weiterbildungssystems wird sich in der Regel auf die sonstige betriebliche Praxis beziehen.

Handhabung der Regeldauer, Lernzeiten und Freistellung

Bei allen Vereinbarungen wird grundsätzlich von dem Gedanken ausgegangen, dass die Qualifizierung berufsbegleitend, im Kontext betrieblicher Belange stattfindet und Lernen im Rahmen der Arbeitszeit erfolgt. Da die Lernzeiten im IT-Weiterbildungssystem nicht von vorneherein abgrenzbar sind und insbesondere im Rahmen des Zertifizierungsprozesses ein nur schwer zu spezifizierender Aufwand für Prüfungsvorbereitung und Dokumentation entsteht, wird die Vereinbarung einer Regeldauer mit einem pauschalen Zeitbudget im Rahmen der Arbeitszeit sowie speziellen Regelungen zur Dokumentation verknüpft:

- Unternehmen C (mündliche Vereinbarung mit dem Betriebsrat):
Regeldauer der Qualifizierung: 1 Jahr Lernen findet im Arbeitsprozess im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit statt. Freistellung: 8 Stunden pro Woche.
- Unternehmen H (schriftliche Vereinbarung unter Beteiligung des Betriebsrats):
Regeldauer der Qualifizierung: 2 Jahre Lernen berufsbegleitend, Ermöglichung der Teilnahme für besondere dazu notwendige Veranstaltungen. Auf Antrag bis zu 5 Tage Freistellung pro Jahr zur Vertiefung und Dokumentation.
- Unternehmen B (Konzernbetriebsvereinbarung):
Regeldauer der Qualifizierung: 1 Jahr Lernen findet im Arbeitsprozess im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit statt. Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter können vereinbaren, dass Zeitanteile, die über 90 Stunden hinausgehen, von der Weiterbildungsteilnehmerin/dem Weiterbildungsteilnehmer „im Sinne gemeinsamer Verantwortung“ eingebracht werden.

Auswahl der Lernprozessbegleitung

Zu der Auswahl der Lernprozessbegleitung gibt es in den Unternehmen C und H keine expliziten Vereinbarungen. Die Lernprozessbegleitung wird hier auch von externer Seite unterstützt. Der Betriebsrat war in der Gestaltung der Pilotanwendungen über die Auswahl der Lernprozessbegleiter informiert.

Im Unternehmen B wird die Lernprozessbegleitung ausschließlich von der zuständigen Bildungsabteilung bzw. von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens übernommen. Die Konzernbetriebsvereinbarung nennt Kriterien für die Zuordnung von Lernprozessbegleitern:

Die Zuordnung ist freiwillig und beruht auf gegenseitigem Vertrauen, die Lernprozessbegleiter sollten aus der Region kommen und möglichst das Fachgebiet des Kandidaten überblicken können.

In der Anlage zur Durchführung der Spezialistenprofile findet sich weiterhin eine ausführliche Rollenbeschreibung der Lernprozessbegleiter, die deren Profil und Aufgaben erläutert.

Zugang und Auswahl der Teilnehmer

In Pilotanwendungen der Unternehmen C und H war der Betriebsrat bei der Auswahl der Teilnehmer involviert. Da in allen Fällen die erste Pilotphase zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht abgeschlossen und somit die Entscheidung über die Weiterführung und den Umfang noch nicht getroffen war, wurde noch keine Notwendigkeit für Regelungen über den Zugang einzelner Beschäftigtengruppen gesehen. Aufgrund der bisher geringen Teilnehmerzahl gab es auch noch keine individuellen Beschwerden oder den Bedarf an Konfliktregelungen.

In Unternehmen B ist es ein wesentliches Verdienst des Betriebsrats, dass das IT-Weiterbildungssystem in das offizielle Fachkräfteentwicklungsprogramm eingebunden wird. Mit der Konzernbetriebsvereinbarung haben über 20.000 Beschäftigte potenziell Zugang zum IT-Weiterbildungssystem. Die Konzernbetriebsvereinbarung betont, dass grundsätzlich alle Beschäftigten, die die individuellen Voraussetzungen für die Zertifizierung erfüllen (Zugangsvoraussetzungen der Zertifizierungsstellen), an der Qualifizierung teilnehmen können. In der Konzernbetriebsvereinbarung finden wir eine interessante weitere Voraussetzung erläutert. Es wird erwartet, dass die Teilnehmer die notwendigen Selbstlernkompetenzen mitbringen. Im Anhang der Vereinbarung findet sich ein Gesprächsleitfaden zur Einschätzung der Selbstlernkompetenz, sowie ein kleiner Ankreuztest mit Auswertung und Empfehlung diese Einschätzung mit der Führungskraft abzugleichen. Führungskräften und Mitarbeitern wird anhand eines Leitfadens ein Angebot gemacht, in einem gemeinsamen Gespräch die Selbstlernkompetenz als wesentliche Zugangsvoraussetzung gemeinsam zu reflektieren.

Lernmedien, Seminarangebot und andere Weiterbildungsformen

Zu Lernmedien, E-Learning-Plattformen, Seminarangeboten und anderen Weiterbildungsformen finden wir im Zusammenhang mit dem IT-Weiterbildungssystem bisher keine eigenen Vereinbarungen. E-Learning findet in allen Unternehmen statt, entsprechende Regelungen oder Absprachen sind vorhanden. Ein besonderes Konfliktpotenzial wird von den Betriebsräten nicht gesehen, eine gesonderte Vereinbarung im Kontext zum IT-Weiterbildungssystem sei damit nicht notwendig.

In der Konzernbetriebsvereinbarung finden wir in dem Absatz „Lernförderliche Umgebung“ den Gestaltungshinweis für Vorgesetzte und Mitarbeiter auf einen „ungehinderten

und ungestörten, barrierefreien und altersgerechten Zugang zu den für die im Lernprozess erforderlichen Lernmedien.“

Qualifizierungsgespräche

In der Konzernbetriebsvereinbarung werden die Rolle und die Aufgaben der direkten Führungskraft beschrieben. Eine neue Variante des Qualifizierungsgesprächs wird in dieser Vereinbarung eingeführt, ein Gespräch über die Einschätzung der Selbstlernkompetenz des Mitarbeiters (siehe auch Zugang und Auswahl der Teilnehmer). Das Gespräch soll vor Vereinbarung der Maßnahme überprüfen, ob nach Einschätzung von Mitarbeiter und Führungskraft die persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Qualifizierung gegeben sind. Checklisten und Anlagen helfen, dieses Gespräch vorzubereiten und durchzuführen. Weiterhin wird von der Führungskraft erwartet, dass sie zu der Qualifizierung mit dem Mitarbeiter eine Projektskizze und Lernprozessvereinbarung vereinbart. Die Führungskraft ist zusätzlich Ansprechpartner für den Fall von Unstimmigkeiten im Weiterbildungsprojekt.

Organisation der Arbeits- und Geschäftsprozesse

In den Pilotanwendungen haben alle Beteiligte pragmatisch nach Projekten im Rahmen der anstehenden Arbeitsprozesse für die Teilnehmer gesucht und über die Eignung beraten. Schwierigkeiten bei der Bestimmung geeigneter Projekte/Teilprojekte wurden pragmatisch gelöst, gesonderte Vereinbarungen sind uns nicht bekannt.

Die Bedeutung der geeigneten Projektauswahl für ein Gelingen des Qualifizierungsprozesses wird in der Konzernbetriebsvereinbarung in mehreren Stellen aufgegriffen. Der direkte Vorgesetzte vereinbart mit dem Mitarbeiter eine Projektskizze. Er ist angehalten, für entsprechende Rahmenbedingungen bei der Durchführung der Projekte in der Abteilung zu sorgen. Wichtig ist das frühe Einbeziehen der Führungskraft in die Auswahl des Lernprojektes und sein Commitment. Auf fachliche Berater wird in der Vereinbarung verwiesen, die bei der Auswahl des Lernprojektes unterstützen sollen. Weiterhin ist im Unternehmen eine eigene Weiterbildungsberatung vorgesehen, die bezüglich der Weiterbildungsprofile informiert und berät und auch Hilfestellung bezüglich des „Matching“ von Lernprojekt und Referenzprojekt gibt. Weiterhin ist es eine wesentliche Aufgabe des Lernprozessbegleiters, den Teilnehmer in der Auswahl, Durchführung und die Schwerpunktsetzung des Projektes zu beraten.

5.2 Bedeutung des Themas Qualifikation im Betriebsratsgremium

Für die Frage, welche Rolle Betriebsräte in einer nachhaltigen betrieblichen Implementierung des IT-Weiterbildungssystems spielen können, ist es von Bedeutung, wie das Thema Qualifizierung in den IT-Betriebsratsgremien verankert ist und über welche Erfahrungen Betriebsräte grundsätzlich mit der Behandlung von Qualifizierungsfragen verfügen. Sind IT-Betriebsräte eine Akteursgruppe, für die Weiterbildungs- und Personalentwicklungsfragen ohnehin schon zum alltäglichen Geschäft gehören, für das erprobte Strategien und Instrumente zur Verfügung stehen, die für die Einführung des IT-Weiterbildungssystems aktiviert werden können? Oder ist es für IT-Betriebsräte ein unbekanntes Thema, so dass die Auseinandersetzung mit dem IT-Weiterbildungssystem damit verbunden wäre, grundsätzlich eine Betriebsratsstrategie zum Thema „Qualifizierung“ sowie für sie neue Instrumente und Vorgehensweisen zu entwickeln?

Branchenübergreifend spielt „Qualifizierung“ als Handlungsfeld in der Betriebsratsarbeit eine untergeordnete Rolle

Zu der Frage, wie betriebliche Interessenvertreter das Thema Weiterbildung bearbeiten, gibt es bisher nur wenige gesicherte Kenntnisse (ELSHOLZ/JAICH 2005). Eine Studie, die sich mit der Implementierung, Anwendung und den Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs auseinandersetzt (BAHNMÜLLER/FISCHBACH 2006), liefert hier gegenwärtig in branchenübergreifender Perspektive die aktuellsten Ergebnisse. Sie zeigt, dass das Thema „Qualifizierung“ als eigenständiges Handlungsfeld in vielen Betriebsratsgremien nach wie vor eine untergeordnete Rolle spielt. Fragen wie Beschäftigungssicherung, Arbeitszeitgestaltung und Entlohnungsfragen dominieren die Alltagsarbeit der Betriebsräte und werden als wichtigste Aufgaben gesehen. Demgegenüber rangiert das Thema Weiterbildung mit Blick auf die aktuelle Bedeutung im Mittelfeld der Aufgabenfelder. Strategisch ist das Thema kaum entwickelt. Bahn Müller und Fischbach verweisen darauf, dass

„die Querverbindungen des Themas Qualifizierung zu anderen Themen- und Politikfeldern bisher nicht hinreichend herausgearbeitet sind. Die Bezüge zur Beschäftigungssicherung, zur Arbeitszeitgestaltung, zur Entlohnung oder zur Arbeitsgestaltung sind nicht so deutlich, dass Weiterbildung von den Meinungsträgern als Querschnittsthema anerkannt und behandelt würde.“

Für die Zukunft wird zwar von vielen Betriebsräten eine zunehmende Bedeutung gesehen, wie weit sich diese Tendaussage aber bestätigen wird, ist bisher noch offen. Die Autoren sehen keine eindeutigen Hinweise weder in die eine noch in die andere Richtung, vermuten aber, dass aktuelle Krisensituation durchaus als Katalysator wirken

könnten in der Hinsicht, dass von den Betriebsräten das Thema „Qualifizierung“ in einen engeren Zusammenhang zur Beschäftigungssicherung gebracht und in diesem Zusammenhang intensiver bearbeitet werden könnte.

„Qualifizierung“ als Handlungsfeld für IT-Betriebsräte

Repräsentative Untersuchungen zur Bedeutung des Handlungsfeldes für IT-Betriebsräte stehen bisher aus. Einerseits könnte es sein, dass das Thema „Qualifikation“ für IT-Betriebsräte eine besonders große Rolle spielt, da ihre Klientel als Wissensarbeiter in einer wissensintensiven Branche in besonderem Maße von regelmäßiger Weiterbildung abhängig ist. In der Diskussion über die Qualifikationsentwicklung von IT-Fachkräften wird immer wieder betont, dass diese Beschäftigten durch die hohe Innovationsdynamik der Informationstechnologien von einer raschen Entwertung ihres Wissens bedroht sind. Weiterbildung sollte also gegenüber anderen Themen der Interessenvertretung wie Gehalt und Arbeitszeit einen zumindest ebenso hohen Stellenwert haben.

Andererseits aber ist aber auch zu konstatieren, dass IT-Beschäftigte als hochgradig individualistische Beschäftigtengruppe gelten (TRAUTWEIN-KALMS 1995), die weitgehend selbstorganisiert und flexibel arbeiten. Häufig wird grundsätzlich infrage gestellt, ob deren Arbeit überhaupt regulierbar ist (TÖPSCH u. a. 2001). Fragen der Arbeitsbedingungen bis hin zu Aushandlung von Gehalts- und Arbeitszeitfragen werden häufig zwischen dem einzelnen Beschäftigten und seinem Vorgesetzten geregelt. Das Verhältnis zum Betriebsrat als kollektives Interessenvertretungsorgan ist häufig gleichgültig bis gespannt, der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist gering. In vielen IT-Unternehmen hat der Betriebsrat nur eine geringe Verankerung und Tradition. Schon in den traditionellen Handlungsfeldern fehlen IT-Betriebsräten häufig die Erfahrung und der Rückhalt seitens der Beschäftigten.

Andere Autoren sehen jedoch gerade den IT-Bereich als „Pilotfall“ neuer gewerkschaftlicher und betrieblicher Ansätze der Interessenvertretung, in denen es darum geht, ein neues Verhältnis zwischen Selbstvertretung und Mitbestimmung (PRIES 2002; BOES/BAUKROWITZ 2002; BOES/TRINKS 2006) zu entwickeln. In dieser Perspektive stellt sich das Engagement des Betriebsrats in einem für ihn neuen Themenfeld als doppelte Aufgabe dar: die sachliche Auseinandersetzung mit dem Thema Weiterbildung als Interessenvertretungsthema und die Auseinandersetzung mit neuen Formen gestaltungsorientierter Politik und beteiligungsorientierter Kommunikation mit Beschäftigten. Vor dem Hintergrund des aktuellen Stimmungswechsels unter den IT-Beschäftigten, der durch Globalisierung, Restrukturierung und Beschäftigungsabbau in vielen Unternehmen

ausgelöst wird, erscheint es als realistische Option, dass sich im IT-Bereich neue Formen der Interessenvertretung unter Beibehalten der geregelten Institutionen (Betriebsrat und ggf. auch Tarifvertrag) durchsetzen werden.

Vor diesem Hintergrund ist es zur Zeit nicht selbstverständlich, wenn IT-Betriebsräten in einem so innovativen Feld der Interessenvertretung Gestaltungsmacht zugesprochen wird. Gleichzeitig ergeben sich aber für Betriebsräte bei dem Thema Qualifizierung Chancen, an Profil zu gewinnen, da das Thema durchaus einen bedeutenden Stellenwert bei den Beschäftigten einnimmt (BOES/TRINKS 2006).

In Expertengesprächen, die zur unternehmensübergreifenden Bedeutung des Themas für IT-Betriebsräte geführt wurden, haben wir den Eindruck gewonnen, dass die skizzierten widersprüchlichen Momente im IT-Bereich gegenwärtig eine Situation erzeugen, in der sich nur schwer eine eindeutige Tendenz feststellen lässt. Grundsätzlich scheinen uns die branchenübergreifenden Einschätzungen insofern auch für den IT-Bereich bestätigt, als auch hier das Handlungsfeld „Qualifizierung“ insgesamt gesehen eine aktuell relativ geringe Bedeutung hat. Gleichzeitig weisen Experten jedoch auf ein steigendes Interesse und zunehmende Aktivitäten und Initiativen von Betriebsräten hin, die in engem Zusammenhang mit der angespannten Beschäftigungssituation in vielen Unternehmen zu sehen ist. Zum einen wird Qualifizierung von vielen Betriebsräten als Instrument der Beschäftigungssicherung diskutiert. Zum anderen kommt das Thema quasi „Huckepack“ durch andere Regelungsfelder wie z. B. Leistungskontrolle und Mitarbeitergespräche auf einige Betriebsräte zu. Insgesamt ist jedoch für das Handlungsfeld „Qualifizierung“ im IT-Bereich kein einheitliches Bild zu verzeichnen. So waren z. B. im Rahmen einer Sitzung des Rhein-Main-Arbeitskreises der IG Metall folgende Situationsbeschreibungen vertreten:

- a) Qualifizierung als zentrales Thema der Betriebsratsarbeit. Verfolgung konkreter Strategien und Initiativen,
- b) Qualifizierung als randständiges Spezialistenthema, ohne nachhaltige Bedeutung für das Betriebsratsgremium insgesamt,
- c) Qualifizierung als Thema ohne aktuelle Bedeutung. Von diesen Betriebsräten wird zwar die hohe Bedeutung des Themas für die Beschäftigten erkannt. Jedoch werden aufgrund gänzlich fehlender Personalentwicklung im Unternehmen, mangelnder Unterstützung seitens der Beschäftigten oder mangelnder Ressourcen im Betriebsratsgremium gegenwärtig keine Ansatzpunkte für die Behandlung des Themas gesehen.

Weiterbildung als Spezialistenthema im Betriebsrat

Für die vorliegende Untersuchung wurden ausschließlich Unternehmen ausgewählt, in denen Betriebsräte Aktivitäten im Handlungsfeld Qualifizierung entwickeln. Hier wird bestätigt, dass in den meisten Gremien das Thema bisher nicht zum Alltagsgeschäft der Gremien gehört und auch nur wenig im Zusammenhang mit anderen Fragen der Interessenvertretung behandelt wird. Vielmehr ist es – wie in anderen Branchen auch – weitgehend ein Spezialistenthema, das von Betriebsräten mit entsprechenden persönlichen Interessen bzw. persönlichen Hintergrund bearbeitet wird. Vielfach wird von diesen Betriebsräten das mangelnde Interesse anderer Betriebsratsmitglieder am Thema Qualifizierung beklagt.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass damit unbedingt eine geringere Durchsetzungsfähigkeit im Unternehmen oder im Betriebsratsgremium einhergeht. In etwa der Hälfte der untersuchten Fälle waren hochrangige Betriebsratsmitglieder/Betriebsratsvorsitzende involviert, die durchaus in der Lage sind, dem Thema Gehör und Durchsetzung zu verschaffen. Allerdings haben wir nur in einem Unternehmen Hinweise darauf gefunden, dass es gelungen ist, Qualifizierung tatsächlich zum Querschnittsthema zu machen und in die Alltagsarbeit des Betriebsrats zu integrieren. Hier wurden die vorliegenden Unternehmensdaten systematisch hinsichtlich ihres Bezugs zur Qualifikationsentwicklung bewertet und Instrumente zur Einflussnahme auf Weiterbildung etwa in Verbindungen mit der Kontrolle von Arbeitszeitkonten und der Genehmigung von Überstunden entwickelt. In den übrigen Unternehmen wird Qualifizierung „für sich“ behandelt und von den übrigen Fragen der Interessenvertretung isolierte Ziele verfolgt.

Qualifizierung wird für Betriebsräte wichtiger

Allerdings zeigen sich in den von uns untersuchten Betriebsratsgremien in den letzten Jahren oder auch aktuell deutliche Hinweise auf eine Bedeutungszunahme des Themas. In den großen Unternehmen mit gut verankerter Mitbestimmung wurden Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung ausgehandelt, zwei der befragten Betriebsräte sahen hier einen engen Zusammenhang zur Novellierung des BetrVG und daran anschließende Tarifverträge. Hier äußert sich im Wesentlichen die tief verankerte Mitbestimmungskultur der Unternehmen, in der es zur Praxis gehört, Veränderungen im überbetrieblichen Regelungsrahmen (Betriebsverfassungsgesetz und Tarifvertrag) zum Anlass zu nehmen, sie innerbetrieblich zu adaptieren und so durch frühzeitige Verhandlungen und Kompromisse möglich spätere Konflikte zu vermeiden. Nicht in jedem Fall muss dieser Verhandlungsphase eine entsprechende Verankerung des Themas im Betriebsratsgremium als eigenständiges Aufgabenfeld folgen.

Ein weiteres Indiz für die Bedeutungszunahme des Themas kann man in der Einrichtung von Weiterbildungsausschüssen sehen (BAHNMÜLLER/FISCHBACH 2006). In allen Unternehmen wurden innerhalb des Betriebsrats Arbeitsgruppen geschaffen, die das Thema behandeln und die regelmäßig über Weiterbildungsfragen beraten. In drei Unternehmen wurde die Initialisierung eines Pilotprojekts zum IT-Weiterbildungssystem zum Anlass genommen, einen paritätischen Ausschuss zu gründen, um projektbegleitend über die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, sinnvoller Regelungen etwa zur Arbeitszeit sowie über Evaluation und Weiterführung des Systems zu beraten. Hier wurde deutlich, dass gerade auch das IT-Weiterbildungssystem für den Betriebsrat zum Transmissionsriemen für eine strategische Verankerung des Themas Qualifizierung in der Betriebsratsarbeit sein kann.

Ein weiteres Indiz für eine zunehmende Bedeutung des Themas Qualifizierung sehen wir darin, dass sowohl unter den untersuchten Unternehmen als auch unter den von unseren überbetrieblichen Experten bekannten Unternehmen Betriebsräte zunehmend Initiativen im Themenfeld Qualifizierung entwickeln. Diese Initiativen haben – je nach betrieblicher Situation – sehr unterschiedliche strategische Ausrichtungen.

In den von uns untersuchten **ehemals fordistischen Großunternehmen** B, C, D, E , G und H ist der Betriebsrat gut bis sehr gut verankert und genießt sowohl gegenüber der Unternehmensleitung als auch gegenüber den Beschäftigten eine gute Akzeptanz. Die Mitbestimmungskultur basiert darauf, dass der Betriebsrat über Vorhaben des Unternehmens informiert und zu einer Mitgestaltung aufgefordert wird. Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen werden weitgehend eingehalten und wo sinnvoll betriebspezifisch in Vereinbarungen konkretisiert. Der Umgang zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ist als professionell unter Anerkennung latenter Interessenwidersprüche zu bezeichnen.

Im Bereich Qualifizierung verfügt der Betriebsrat in diesen Unternehmen über einige Erfahrung. Er begleitet die Personalentwicklung des Unternehmens kritisch-konstruktiv und verfügt über die Mittel, im Sinne der Beschäftigten Änderungsvorschläge durchzusetzen.

In der Ausrichtung dieser Betriebsräte können wir zwischen einer Strategie der kritischen Begleitung und der vorausschauenden Gestaltung unterscheiden.

Insbesondere in den Unternehmen, in denen die Personalentwicklung weitgehend in ausländischen Konzernmüttern bestimmt und von dort durchgesetzt wird, finden wir bei den Betriebsräten eine Orientierung vor, die auf die kritische Begleitung und die „Nachbesserung“ der zentralen Programme gerichtet ist. Betriebsräte aus diesen Unternehmen haben, im Vergleich zu anderen Unternehmen dieser Gruppe, die schwächste Position, da der national zur Verfügung stehende Verhandlungspartner auf Unternehmensseite

selbst mit nur eingeschränkten Gestaltungskompetenzen gerade im Bereich der Personalentwicklung ausgestattet ist. Darüber hinaus gilt in diesen Unternehmen zwar, dass das Management mit den hier herrschenden gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung vertraut ist und häufig auch an einer vertrauensvollen Mitbestimmungskultur interessiert ist. In der Konzernmutter, in unseren Fällen in den USA, jedoch wird die Mitbestimmung häufig mit Misstrauen betrachtet. Dass hier trotzdem auch eigene Initiativen in Zusammenarbeit mit der lokalen Personalentwicklung möglich sind, zeigt das Beispiel des Unternehmens C.

Die Betriebsräte der Unternehmen B, C und H haben uns ihre Herangehensweise an das Thema Weiterbildung/Personalentwicklung eher als vorausschauend und gestaltend geschildert. In diesen Unternehmen gehen vom Betriebsrat Initiativen zur Einführung und sie arbeiten aktiv an der Ausgestaltung und Evaluation des IT-Weiterbildungssystems-Pilotprojekts mit.

In den von uns untersuchten **Lack-Turnschuh-Unternehmen A und F** wird der Betriebsrat kaum von der Unternehmensleitung als mitgestaltender Partner akzeptiert und in Entscheidungsprozesse eingebunden. Und auch seitens der Beschäftigten muss er immer wieder um Unterstützung werben.

Im Bereich Qualifizierung verfügt der Betriebsrat in diesen Unternehmen über geringe Erfahrung. Dies korrespondiert zum Teil mit geringen Personalentwicklungsaktivitäten des Unternehmens.

In beiden Unternehmen war es der Betriebsrat, der das Thema Personalentwicklung mit eigenen Initiativen angestoßen hat. Leitgedanke ist in beiden Fällen, Qualifizierung und Entwicklungsmöglichkeiten nicht wie bisher nur ausgewählten Beschäftigten(gruppen) zukommen zu lassen, sondern alle Beschäftigten vorausschauend zu fördern. So wurde in Unternehmen A im Rahmen von Sozialplanverhandlungen die Einrichtung eines Qualifizierungsfonds vereinbart sowie Rahmenbedingungen für Maßnahmen insbesondere im Bereich Softskill-Entwicklung festgelegt. Im Unternehmen F wurde vom Betriebsrat eine Kommunikationsstrategie zur Verankerung des Themas Personalentwicklung im Unternehmen entwickelt. Es wurde eine Beschäftigtenbefragung zum Thema Qualifikation konzipiert und durchgeführt, um einen ersten groben Eindruck zu Stand und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen zu erhalten und um weitere Ansatzpunkte für aufbauende Aktivitäten des Betriebsrats zu identifizieren.

In beiden Unternehmen sehen wir, dass das IT-Weiterbildungssystem deutliche Potenziale für eine Weiterentwicklung der Strategie des Betriebsrats in diesem Feld bieten würde, ohne dass diese allerdings bisher von den Betriebsräten entsprechend erkannt worden sind.

5.3 Zusammenfassung

Mit der Novellierung des BetrVG (2001) erhält der Betriebsrat mehr Rechte und Verantwortung, um das Thema Qualifizierung im Kontext der Beschäftigungssicherung und Anpassungsqualifizierung im Unternehmen zu gestalten. Seine Position, ein Qualifizierungssystem wie das IT-Weiterbildungssystem initiativ in das Unternehmen zu bringen, ist damit wesentlich gestärkt. Die befragten Betriebsräte sind sich dieser neuen Gesetzeslage durchaus bewusst und sehen darin auch einen Auftrag, sich stärker dem Thema Qualifizierung zuzuwenden.

Auf der Tarifvertragsebene finden wir bei den bisherigen Verträgen zum Thema Qualifizierung keine Wirkung auf die Gestaltung des IT-Weiterbildungssystems. In der Umsetzung von zwei Ergänzungstarifverträgen, die das IT-Weiterbildungssystem im Zusammenhang mit dem Thema Qualifikation aufgreifen, haben die Betriebsräte mit Unterstützung der IG Metall erste Aktivitäten entwickelt, um das Thema Qualifizierung in das Unternehmen zu tragen. Es ist jedoch noch zu früh, um auf eine Wirkung bzgl. des IT-Weiterbildungssystems zu schließen. Dies gilt auch für den im Jahr 2006 abgeschlossenen Tarifvertrag zur Innovation und Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie. Der neue Tarifvertrag greift die wesentlichen Anliegen des Betriebsverfassungsgesetzes auf, differenziert nach Maßnahmen der Qualifizierung (Erhaltungsqualifizierung, Anpassungsqualifizierung, Entwicklungsqualifizierung, persönliche Weiterbildung) und regelt u. a. die damit verbundenen Fragen der Lernzeiten und Kostenübernahme.

Aus der Befragung der Betriebsräte in der Umsetzungspraxis entnehmen wir als wesentlichen Regelungspunkte: Zugang der Teilnehmer, Kosten, Lernzeiten und Auswahl der Lernprozessbegleitung. In den befragten Unternehmen wurden zu diesen Themen im Rahmen der bestehenden Mitbestimmungskultur und Kooperation mit der Personalabteilung entsprechende Vereinbarungen getroffen.

In der betrieblichen Praxis wenden sich Betriebsräte in unterschiedlichem Maße dem Themenfeld Qualifizierung zu. Während v. a. in großen Unternehmen mit gut ausgebauter Mitbestimmungskultur Qualifizierung schon seit längerem zum „Alltagsgeschäft“ im Betriebsrat gehört, stehen andere Betriebsräte hier erst am Anfang. Insgesamt trifft das IT-Weiterbildungssystem bei Betriebsräten jedoch auf eine Phase, in der das Thema insgesamt an Bedeutung gewinnt und sich Betriebsräte auf neue Anforderungen und Strategien einstellen. Um Betriebsräte für eine aktive Unterstützung des Systems zu gewinnen, wird es daher vor allem darauf ankommen, die Potenziale des Systems mit den betrieblichen Problemen und Anforderungen gerade mit Blick auf die Beschäftigungssicherung zu verbinden.

6 Handlungsempfehlungen

Mit dem neuen IT-Weiterbildungssystem soll ein Systemwechsel in der IT-Weiterbildung angestoßen werden. Betriebsräte verfügen über vielfältige Möglichkeiten, um gerade in einem solchen Systemwechsel, der sowohl die operative und strategische Ebene der betrieblichen Weiterbildung, als auch die Kopplung des (arbeitsprozessorientierten) Weiterbildungsprozesses an eine Vielzahl verschiedener Aspekte der Gestaltung und Regulation von Arbeit umfasst, gestaltend einzugreifen und so auf eine dauerhafte und breite Implementierung des Systems im Unternehmen hinzuwirken.

Zum Abschluss sollen einige Handlungsmöglichkeiten für überbetriebliche Akteure und Betriebsräte aufgezeigt werden, mit denen zu einer Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungssituation im IT-Bereich und zu einer nachhaltigen Einführung des IT-Weiterbildungssystems beigetragen werden kann.

6.1 Handlungsempfehlungen für überbetriebliche Akteure

6.1.1 Betriebsräte für eine nachhaltige Implementierung des IT-Weiterbildungssystems gewinnen!

Insbesondere in den großen und mittleren Unternehmen mit gut ausgebauter Mitbestimmungskultur ist der Betriebsrat ein Akteur, der die betrieblichen Arbeitsbedingungen kritisch begleitet und mitgestaltet. Gerade diese Unternehmen spielen in der breiten und dauerhaften Einführung des IT-Weiterbildungssystems eine zentrale Rolle, da hier ein großer Teil der IT-Fachkräfte vermittelt über zentrale Personalentwicklungs- oder Trainingsbereiche erreicht werden kann. Auf die Frage, ob das IT-Weiterbildungssystem überhaupt in einem Pilotprojekt getestet und ob bzw. in welchem Umfang es dann fortgeführt wird, kann der Betriebsrat in diesen Unternehmen einen erheblichen Einfluss entfalten. Für eine nachhaltige Implementierung des IT-Weiterbildungssystems ist es daher von großer Bedeutung, Betriebsräte für das System zu gewinnen, sie mit seinen Grundkonzepten vertraut zu machen und die Potenziale des Systems im Rahmen einer innovationsorientierten Arbeitspolitik zu entwickeln und transparent zu machen.

Gegenwärtig sind die Angebote an diese Zielgruppe nicht ausreichend oder setzen nicht an den Informationsbedarfen dieser Zielgruppe an. Die überbetrieblichen Akteure wie Gewerkschaften, Verbände und Beratungseinrichtungen, die sich für eine Verbreitung des Systems einsetzen, sollten daher diese Zielgruppe vermehrt in den Blick nehmen und mit zielgruppenspezifischen Beratungs- und Informationsangeboten versorgen.

Erfahrungen in laufenden Pilotprojekten zeigen: auch aus Sicht der engagierten Unternehmen, die die Implementierung des Systems anstreben, ist die enge Einbeziehung des Betriebsrats von Vorteil. Der Betriebsrat bringt seine eigenen Netzwerkstrukturen und sein Expertenwissen (über betriebliche Abläufe und Strukturen) in den Gestaltungsprozess ein und kann so wichtige Beiträge leisten. Darüber hinaus verfügt er häufig über eigene Kommunikationskanäle (Abteilungs-, Betriebsversammlungen, direkte Kommunikation mit Mitarbeitern), die im innerbetrieblichen Marketing für das System eingesetzt werden können.

Sowohl für überbetriebliche Akteure als auch auf der betrieblichen Ebene erscheint es daher als förderlich, Betriebsräte für die Unterstützung des IT-Weiterbildungssystems zu gewinnen.

6.1.2 Analyse der Potenziale des IT-Weiterbildungssystems für die betriebliche Interessenvertretung!

Die Gespräche mit Betriebsräten zeigen, dass das IT-Weiterbildungssystem für eine Vielzahl der aktuellen betrieblichen Probleme und Anforderungen an Betriebsräte Lösungsansätze birgt. In den Interviews tauchten z. B. folgende Fragen der Betriebsräte auf, die im Kontext des IT-Weiterbildungssystems gestellt wurden:

- Wie kann der unternehmensinterne Arbeitsmarkt strukturiert werden?
- Welchen Sinn macht eine Systematik in den Stellenbeschreibungen und wie können wir sie entwickeln?
- Wie kann eine vorausschauende Personalentwicklung in unserem Unternehmen aussehen?
- Wie können wir die Lernkultur fördern?
- Wie können wir betrieblichen Restrukturierungen und Entwicklungen wie Offshoring/ Outsourcing durch eine vorausschauende Qualifizierung begegnen?
- Wie kann das betriebliche Wissensmanagement verbessert werden?

Dass hier seitens des IT-Weiterbildungssystems Anknüpfungspunkte bestehen, liegt auf der Hand. Was jedoch fehlt sind Analysen, die die Potenziale des IT-Weiterbildungssystems in diesen Feldern vor dem Hintergrund der realen Entwicklungen im IT-Bereich herausarbeiten. Für Betriebsräte ist es notwendig, über allgemeine Aussagen wie „Man könnte das IT-Weiterbildungssystem nutzen, um eine vorausschauende Personalent-

wicklung zu betreiben.“ hinaus eine realistische Einschätzung zu entwickeln, wie der Stand der Personalentwicklung (um bei diesem einen Beispiel zu bleiben) im IT-Bereich insgesamt und in ihrem Unternehmen im Besonderen zu bewerten ist und welche konkreten Ansatzpunkte für sie bestehen. Empirisch fundierte Analysen können hier unterstützend wirken und ggf. orientierend für Beratung und Schulung nicht nur dieser Zielgruppe wirken. Insbesondere das Bundesinstitut für Berufsbildung und die Gewerkschaften könnten hier entsprechende Forschungen anregen und so für betriebliche Entscheidungsträger und Betriebsräte wichtiges Hintergrundwissen erzeugen.

6.1.3 Kopplung der Profilsystematik an Strukturveränderungen im IT-Bereich!

Der IT-Bereich ist gegenwärtig durch tief greifende Strukturveränderungen geprägt. Insbesondere durch die Globalisierung und Auslagerung bestimmter Bereiche sowie die Standardisierung von Prozessen ergeben sich tief greifende Veränderungen für die Tätigkeitsfelder und Qualifikationen der Beschäftigten. So ist etwa damit zu rechnen, dass einige Aufgabenbereiche in der Softwareentwicklung und viele IT-Dienstleistungen in Zukunft in Deutschland eine geringe Rolle spielen werden und andere Anforderungen an ihre Stelle treten. Hinzu kommen neue Geschäftsfelder, geprägt durch die Konversion von IT und Telekommunikation.

Vor diesem Hintergrund ist die Profilsystematik auch dahingehend zu betrachten, wie weit sie zum einen diese Veränderungen fachlich abbildet. Entspricht z. B. das Profil des Softwareentwicklers und Netzwerkadministrators des Jahres 2000 noch den aktuellen und zukünftigen Tätigkeitsbildern? Zum anderen ist heute verstärkt der Blick auf Übergangsprozesse zu richten, vor denen ganze Beschäftigtengruppen stehen. Lässt sich z. B. der Übergang eines Softwareentwicklers in angrenzende Tätigkeitsfelder im Profilsystem abbilden bzw. kann das System diese unterstützen.

In Reaktion auf diese Veränderungen wäre es bei der Auswertung dieser ersten Pilotphase sinnvoll, auch die Profilsystematik einer entsprechenden Überprüfung zu unterziehen und ggf. gerade den Aspekt der Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Profilen herauszuarbeiten.

Gerade für Betriebsräte, die aktuell und voraussichtlich auch in Zukunft mit der Bewältigung dieser Umbrüche und Strukturveränderungen befasst sind, wären entsprechende Empfehlungen und Modellvorschläge von hoher Bedeutung, um gerade ihren bedrohten Beschäftigtengruppen rechtzeitig Perspektiven aufzeigen zu können.

6.1.4 Beratungs-, Informations- und Schulungsangebote für Betriebsräte entwickeln!

Das IT-Weiterbildungssystem ist ein neues System, das mit den traditionellen Vorstellungen von Weiterbildung bricht. Es erfordert auch von Betriebsräten, sich mit den Zielen, Bedingungen und Potenzialen des Systems auseinanderzusetzen und es auf ihre Aufgaben als Interessenvertreter der Beschäftigten zu beziehen. Um Betriebsräte dabei zu unterstützen, sollten vermehrt zielgruppengerechte Beratungs-, Informations- und Schulungsangebote entwickelt werden, die sich speziell auf die Anforderungen von Betriebsräten beziehen.

Insbesondere die Gewerkschaften sind hier gefragt, entsprechende Angebote für die von ihnen betreuten Betriebsräte zu entwickeln. Neben den gängigen Formen des Wissenstransfers können insbesondere von den Gewerkschaften bestehende Netzwerkstrukturen genutzt bzw. neue geschaffen werden, um einen Erfahrungsaustausch unter Betriebsräten anzustoßen.

Hinsichtlich der Inhalte ist die Spezifik der Zielgruppe zu beachten. Themen sollten sein:

- Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen des IT-Weiterbildungssystems
- Potenziale des IT-Weiterbildungssystems in einer innovationsorientierten Arbeitspolitik (IT-Weiterbildungssystem in Verbindung mit Themen wie: Personalentwicklung, interner Arbeitsmarkt, Wissensmanagement, Lernkultur etc.)

Nicht alle Betriebsräte verfügen über Erfahrungen im Wandlungsfeld Weiterbildung und Personalentwicklung. Vielmehr betreten hier viele Betriebsräte Neuland in der Interessenvertretung. Diese Betriebsräte benötigen neben den unmittelbar mit dem IT-Weiterbildungssystem verbundenen Themen Unterstützung, um sich grundsätzlich auf dieses Handlungsfeld einzustellen.

- Wandel der Arbeit und der Qualifikationsanforderungen von IT-Fachkräften (fachliche Qualifikationen, Softskills)
- Personalentwicklung Qualifizierung als Handlungsfeld für den Betriebsrat
- Aktueller Stellenwert und Perspektiven des Themas Personalentwicklung und Qualifizierung für den Betriebsrat.
- Rechtliche Handlungsmöglichkeiten (Betriebsverfassungsgesetz/Tarifverträge).

6.1.5 Internationale Anschlüsse des Systems entwickeln!

Fast alle der von uns befragten Betriebsräte haben das IT-Weiterbildungssystem vor dem Hintergrund der aktuellen Globalisierung der IT-Branche und der Internationalisierungsstrategien ihrer Unternehmen reflektiert. Vor allem in den Tochterunternehmen US-amerikanischer Konzerne, in Deutschland etwa vertreten durch IBM, Unisys, EDS, sehen die Betriebsräte Tendenzen, zu einer international durchgängigen Standardisierung und Beschreibung von Rollen oder Profilen zu gelangen. Und auch in den deutschen Unternehmen, die auf ausländische Märkte drängen, gibt es ähnliche Standardisierungsbestrebungen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es von zentraler Bedeutung, die internationale Anschlussfähigkeit des IT-Weiterbildungssystems an andere Berufs-/Fachsystematiken voranzutreiben. Am besten erfolgt dies natürlich auf der Ebene internationaler Vereinheitlichung und formaler wechselseitiger Anerkennung von Zertifikaten. Die derzeit laufenden Aktivitäten auf europäischer Ebene (E-Skills Forum) werden als förderlich angesehen. Darüber hinaus wäre es jedoch noch sinnvoll, insbesondere Anschlüsse zu US-amerikanischen Zertifizierungsstandards herzustellen. Unterhalb der Schwelle einer Vereinheitlichung der Zertifikate oder wechselseitigen formalen Anerkennung wäre zu untersuchen, ob es praktikable Verfahren gibt, um etwa konzernintern zu einer Vereinheitlichung/Vergleichbarkeit des IT-Weiterbildungssystems mit anderen Systematiken zu kommen.

Insbesondere in den US-amerikanischen Konzerntöchtern erschien uns dies als absolut erfolgskritischer Faktor. Hier wurde dem IT-Weiterbildungssystem seitens der Betriebsräte unter den gegebenen Bedingungen geringe Durchsetzungschance eingeräumt. Zumindest ist zweifelhaft, ob Pilotprojekte, die aufgrund der geringen Größe und der überschaubaren Kosten quasi von der Konzernmutter „unbemerkt“ durchgeführt werden, zu einer breiten und dauerhaften Durchsetzung des Systems führen können. In beiden Fällen benötigen innerbetriebliche Promotoren (wie Betriebsrat und Personalentwicklung/Trainingsbereich) des Systems Argumente und Instrumente, um dem Problem der Internationalisierung zu begegnen.

Aber auch in den deutschen Unternehmen sind aktuell akute Internationalisierungsbestrebungen zu verzeichnen, die auch die Frage einer Systematik von Profilen und Qualifikationen auf die Tagesordnung stellen. Für Betriebsräte und andere betriebliche Promotoren wäre mit einer internationalen Anschlussfähigkeit ein wichtiges Argument geschaffen, um das IT-Weiterbildungssystem in diesem Fahrwasser voranzutreiben.

6.1.6 Anschlüsse zu anderen Standardzertifikaten entwickeln!

Ebenfalls Ausdruck der gegenwärtigen Standardisierungsentwicklung im IT-Bereich ist die fortschreitende Bedeutung von Zertifikaten. Motiviert durch die Nachfrage der Kunden nach entsprechend zertifizierten Beratern und Entwicklern fördern Unternehmen durch zentrale Programme den Erwerb dieser Zertifikate. Für das IT-Weiterbildungssystem bedeutet dies, dass der individuelle Erwerb von Zertifikaten als Teil einer betrieblichen Personalentwicklung zunehmend zum Alltag wird. Je nach Verbreitungsgrad des IT-Weiterbildungssystems kann von diesem Trend profitiert werden. Allerdings entstehen dadurch auch Probleme: zum einen stehen einzelne Profile im IT-Weiterbildungssystem in Konkurrenz zu anderen Zertifikaten, die fachlich ähnliche Themenfelder abdecken (Bsp. Cisco, Microsoft im Administrationsbereich, ITIL und andere Industriezertifizierungen im Projektleiterbereich). Zum anderen sehen sich weiterbildungsbereite Mitarbeiter vor so vielfältigen Weiterbildungsanforderungen, die das Unternehmen an sie stellt, dass er hier abwägen muss, welche Ressourcen ihm noch für das IT-Weiterbildungssystem bleiben.

In dieser Situation wäre es förderlich, eine Verbindung des IT-Weiterbildungssystems mit anderen Zertifikaten zu suchen und Kombi-Zertifikate zu schaffen, wie sie gegenwärtig etwa in Zusammenarbeit mit Cisco entwickelt werden.

6.2 Handlungsempfehlungen für Betriebsräte

6.2.1 Personalentwicklung und das IT-Weiterbildungssystem strategisch im Betriebsratsgremium einbetten!

Das IT-Weiterbildungssystem bietet vielfältige Potenziale für den Betriebsrat, sich im Sinne einer vorausschauenden Personalentwicklung und nachhaltigen Beschäftigungssicherung im Unternehmen zu engagieren. Für die Einführung des IT-Weiterbildungssystems in die Betriebsratsarbeit bieten sich in den Betriebsratsgremien jedoch sehr unterschiedliche Voraussetzungen. Zum einen gibt es einen großen Anteil an Betriebsräten und Betriebsratsgremien, die sich bisher kaum mit dem Thema Weiterbildung oder Personalentwicklung befassen haben. In anderen Betriebsratsgremien ist Weiterbildung ein Spezialistenthema, das die Alltagsarbeit des Gremiums insgesamt kaum berührt. In vielen gut mitbestimmten Unternehmen finden wir darüber hinaus die Situation vor, dass Weiterbildung und Personalentwicklung kritisch begleitet wird, ohne dass hier eigene Strategien verfolgt werden.

Um die Chancen des IT-Weiterbildungssystems für eine nachhaltige Beschäftigungssicherung im Unternehmen nutzen zu können, ist es in vielen Fällen sinnvoll, das IT-Weiterbildungssystem in den Kontext einer grundlegenden Debatte über Weiterbildung und Personalentwicklung zu stellen, in die möglichst das gesamte Betriebsratsgremium einbezogen sein sollte.

Im IT-Bereich ist eine sehr heterogene Personalentwicklungssituation vorzufinden, die von Unternehmen mit umfangreichen zentralen Personalentwicklungsprogrammen bis hin zu Unternehmen ohne erkennbare strategische Weiterbildung und Personalentwicklung reicht. Entsprechend unterschiedlich stellen sich die Anforderungen und Handlungsoptionen von Betriebsräten sowie die Realisierungschancen des IT-Weiterbildungssystems dar.

Es ist konkret zu entwickeln, welche Weiterbildungs- und Personalentwicklungslücken im Unternehmen bestehen und wo das IT-Weiterbildungssystem hier Lösungspotenziale bietet.

Denn das IT-Weiterbildungssystem hat mehr zu bieten als ein „Zertifizierungssystem für Quereinsteiger“. Der Aspekt der Beschäftigungssicherung ist für viele Betriebsräte ein bedeutendes Thema. Der Beitrag, den das System für Beschäftigungssicherung leisten kann, sollte deutlicher herausgehoben werden. Der Betriebsrat kann mit seiner gesetzlichen Ausstattung und seinem Auftrag (Novellierung BetrVG und Tarifverträge) gestaltender Akteur in vorausschauender Qualifizierung zur Beschäftigungssicherung und Erhaltung der Innovationsfähigkeit sein. Hilfreich dafür sind Evaluation der bestehenden Projekte, Untersuchung der Profile im Zusammenhang der Entwicklung des Fachkräftebedarfs und der Veränderungen der Anforderungen durch Offshoring und Outsourcingaktivitäten.

Themenfelder der Strategieentwicklung:

- Unternehmensentwicklung und Wandel der Qualifikationsanforderungen
- Qualifikationsbedarfe verschiedener Beschäftigtengruppen (Beschäftigte in bedrohten oder restrukturierten Tätigkeitsfeldern und Unternehmensbereichen, Quereinsteiger, Fachinformatiker (mit dualer Berufsausbildung), ältere Arbeitnehmer)
- Leitbilder und Ziele, an denen sich der Betriebsrat im Handlungsfeld Weiterbildung orientiert.
- Beschreibung von Schlüsselprojekten
- Instrumente: Welche Instrumente und Rechte stehen ihm zur Verfügung?

- Kommunikationsstrategie: Wie kann das Thema durch den Betriebsrat ins Unternehmen getragen werden?
- Rolle des Betriebsrats (Beteiligung z. B. an Qualifikationsbedarfsanalyse, Auswahl und Evaluation von Maßnahmen, Gestaltung der Rahmenbedingungen)

6.2.2 Weiterbildung und Personalentwicklung zum Thema im Unternehmen machen!

In vielen Fällen wird der Betriebsrat es für sinnvoll erachten, zunächst über Instrumente nachzudenken, über die das Thema Weiterbildung grundsätzlich in das Unternehmen getragen werden kann. In vielen Unternehmen hat Weiterbildung bisher überhaupt keine (offizielle) Rolle gespielt, in anderen Unternehmen sieht die Weiterbildungspraxis so aus, dass Weiterbildung sehr individuell mit dem unmittelbaren Vorgesetzten ausgehandelt und dann außerhalb des Arbeitsplatzes in Seminaren absolviert wird. Entsprechend gering ist das Bewusstsein vieler Beschäftigter und Vorgesetzter über den Zusammenhang von Marktentwicklungen, Unternehmensrestrukturierung und vorausschauender Weiterbildung.

Für die Einführung des IT-Weiterbildungssystems im Unternehmen ist jedoch gerade die Wahrnehmung dieses Zusammenhangs ein notwendiger Resonanzboden, um die Potenziale des Systems bekannt zu machen und sowohl auf Seiten der Unternehmensleitung und Vorgesetzten als auch auf Seiten der Beschäftigten Interesse an dem System zu wecken.

6.2.3 Aktive Beteiligung an der Feststellung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs!

Eine Schlüsselfunktion im betrieblichen Weiterbildungsprozess ist in der Feststellung betrieblicher Qualifikationsbedarfe zu sehen. Hier entscheidet sich einerseits, ob und in wieweit Personalentwicklung und Weiterbildung als strategische Funktion im Rahmen der betrieblichen Innovations- und Restrukturierungspolitik wahrgenommen und gestaltet wird. Andererseits werden hier wichtige Weichen gestellt, ob und inwieweit individuelle Weiterbildungsbedarfe der Beschäftigten Berücksichtigung finden. Für den Betriebsrat ist es von zentraler Bedeutung, sich entweder an den betrieblichen Prozessen der Bedarfsermittlung zu beteiligen oder aber eigene Instrumente zu entwickeln, über die er autonom zu einer Einschätzung der Qualifikationsbedarfe gelangen kann.

Für die Implementierung des IT-Weiterbildungssystems ist dieser Aspekt von hoher Bedeutung, wenn es darum geht, welche Beschäftigtengruppen Zugang zu dem System erhalten sollten und wie diese Beschäftigten gezielt angesprochen werden.

Der Betriebsrat wird in vielen Fällen die eigene Expertise hinsichtlich des Qualifikationsbedarfs benötigen, um z. B. über selektive Auswahlkriterien oder die Konzentration auf die Förderung von Nachwuchsführungskräften hinaus die bestehenden Qualifikationsbedarfe in den Fachabteilungen zur Geltung zu bringen. Dabei kommt es aus Sicht des Betriebsrats darauf an, strukturelle Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen herauszuarbeiten, die eine gezielte Förderung ganzer Beschäftigtengruppen (z. B. Beschäftigte in bedrohten oder restrukturierten Tätigkeitsfeldern und Unternehmensbereichen, Quereinsteiger, Fachinformatiker mit dualer Berufsausbildung, ältere Arbeitnehmer) begründen.

Mit Blick auf die Analyse des betrieblichen Qualifikationsbedarfs stehen dem Betriebsrat einige Instrumente zur Verfügung, die ihm – sinnvoll eingesetzt – sogar einen Informationsvorsprung etwa gegenüber der Personalabteilung und des Trainingsbereichs verschaffen kann. Sie reichen von einer entsprechenden Analyse der ihm zur Verfügung stehenden Unternehmensdaten (Wirtschaftsausschuss, Auslastungsgrad von Abteilungen (Indikator Überstunden) etc.) über den Einsatz eigener Erhebungsmethoden (Befragungen, Abteilungsversammlungen, Anfrage an Abteilungsleiter etc.) bis hin zur kooperativen Bedarfsermittlung mit Unternehmensvertretern z. B. im Rahmen paritätisch besetzter Ausschüsse.

6.2.4 Das Expertentum des Betriebsrats im betrieblichen Handlungsfeld Weiterbildung und Personalentwicklung erkennen und entwickeln!

Betriebsräte sind betriebliche Akteure, die eine Mittlerfunktion zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung wahrnehmen. Daraus ergibt sich eine Sicht auf die Unternehmensentwicklung und die Situation der Beschäftigten, die in dieser Form kein anderer betrieblicher Akteur einnehmen kann. Ihre Zugänge zu Informationen, Kommunikation mit Beschäftigten, informelle Vernetzung über persönliche Beziehungen mit Beschäftigten und Management, Kenntnisse zu Unternehmensentwicklungen (Wirtschaftsausschuss, Personalausschuss) und Kenner der Arbeitsprozesse befähigt Betriebsräte als Experten der betrieblichen Realität die Bedarfe der Qualifizierung zu beraten, das Lernen in Arbeitsprozesse mitzugestalten und damit eine initiative Rolle bei der Gestaltung des IT-Weiterbildungssystems einzunehmen.

Wesentlich ist jedoch, diese Expertise zu erkennen und zu entwickeln:

- sich der Stärke bewusst werden, die aus der exklusiven Mittlerrolle resultiert;
- sich einen Überblick über die Ressourcen und Informationsquellen, über die der Betriebsrat verfügt, verschaffen (Personalausschuss, Wirtschaftsausschuss, Kontakte zu den Fachabteilungen, Kontakte zu Beschäftigten);
- die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten und den Auftrag des Gesetzgebers an den Betriebsrat, sich aktiv an der Gestaltung der betrieblichen Qualifizierung und Beschäftigungssicherung zu beteiligen, kennen.

6.2.5 Externe Expertise und Schulungen in Anspruch nehmen, Erfahrungsaustausch suchen!

Das Thema Weiterbildung und Personalentwicklung ist für die Betriebsratsarbeit ein relativ junges Thema. Auch wenn in einigen Betriebsratsgremien das Thema bereits gut etabliert und professionalisiert ist, muss in der Gesamtsicht konstatiert werden, dass es hier noch keine allgemein bekannten und anerkannten Vorgehensweisen gibt, die in Handbüchern beschrieben und in Gewerkschaftsseminaren vermittelt würden. Jeder Betriebsrat, der sich diesem Thema zuwendet, erfindet gegenwärtig „das Rad neu“. Gleichzeitig ist festzustellen, dass sich die Handlungsmöglichkeiten in diesem Themenfeld nur schwer „mit dem gesunden Menschenverstand“ erschließen lassen. Themen wie Qualifikationsentwicklung, Bedarfsanalyse oder auch die Vor- und Nachteile bestimmter Weiterbildungskonzepte wie z. B. des IT-Weiterbildungssystems sind komplex und wissensintensiv. Gegenüber traditionellen Handlungsfeldern, in denen der Betriebsrat häufig eher als „Stellvertreter“ in der Verhandlung mit der Unternehmensleitung fungiert, um seine Schutzfunktion für die Beschäftigten wahrzunehmen, geht es im Handlungsfeld Weiterbildung darum, zu einer neuen Rolle zu kommen, die auf eine proaktive Gestaltung und die Beteiligung der Beschäftigten setzt. Auch hier benötigt der Betriebsrat vielfältige neue Kompetenzen, um diese Prozesse zu managen.

In dieser Situation sollte der Betriebsrat zum einen verstärkt Schulungsangebote wahrnehmen, z. B. zu folgende Themen

- Wandel der Arbeit und der Qualifikationsanforderungen von IT-Fachkräften (fachliche Qualifikationen, Softskills),
- Personalentwicklung/Qualifizierung als Handlungsfeld für den Betriebsrat,

- Aktueller Stellenwert und Perspektiven des Themas Personalentwicklung und Qualifizierung für den Betriebsrat,
- Rechtliche Handlungsmöglichkeiten (Betriebsverfassungsgesetz/Tarifverträge). Hier sollten insbesondere die Novellierung des BetrVG im Kontext des Auftrags und der Ausstattung bzgl. vorausschauender Beschäftigungssicherung und Anpassungsqualifizierung stehen.

Gewerkschaften und Anbieter von Betriebsratseminaren sind hier gefordert, entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen für Betriebsräte anzubieten.

Auch die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen insbesondere in Phasen der Strategiediskussion erscheint sinnvoll. Betriebsräte können dabei einerseits von einem professionellen Coaching profitieren, durch das die internen Kommunikationsprozesse strukturiert und optimiert werden können. Andererseits kann es durch die Kombination der Expertise des Beraters und der Kenntnisse des Betriebsrats über das Unternehmen erleichtert werden, zu einer konkreten Analyse der betrieblichen Situation und Handlungsmöglichkeiten zu gelangen.

Von besonderer Bedeutung gerade für Betriebsräte im IT-Bereich ist der Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsräten. Innerhalb der Gewerkschaften wurden zu diesem Zweck in den vergangenen Jahren verschiedene Netzwerke geschaffen, in denen allerdings das Thema Qualifizierung bisher nur eine punktuelle Rolle gespielt hat. Diese Strukturen sollten in Zukunft verstärkt genutzt werden, um bestehende Erfahrungen und „good practice“-Beispiele zu Betriebsratsstrategien im Thema Qualifizierung und zur Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems zu reflektieren und auszuwerten. Insbesondere Betriebsräte, die sich neu dem Thema zuwenden, finden hier Ansprechpartner und Erfahrungen, die konkreter auf ihre eigenen Bedarfe zugeschnitten sind, als bei vielen sonstigen Schulungs- und Beratungsangeboten.

6.2.6 Das IT-Weiterbildungssystem begleiten und mitgestalten!

Das IT-Weiterbildungssystem stellt sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Sicht der Beschäftigten hohe Anforderungen an eine förderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen (Verankerung in der Personalentwicklung, Arbeitszeit, Kosten, Infrastruktur und Medien, Zugang, etc.). Der Betriebsrat sollte es sich zur Aufgabe machen, die Umsetzung des Systems aktiv zu begleiten und mitzugestalten. Dabei kommen im verschiedenen Aufgaben zu:

- **Information und Transparenz:** Der Betriebsrat kann über Potenziale des Systems und Umsetzungsbedingungen aus Beschäftigtensicht informieren und projektbegleitend eine Transparenz über Erfahrungen und weitere Einsatzmöglichkeiten herstellen. Erfahrungen aus Pilotprojekten zeigen, dass Betriebsräten hier Möglichkeiten und Medien in der Kommunikation mit Beschäftigten, aber auch mit Unternehmensleitungen zur Verfügung stehen, die z. B. Personalentwicklern oder Trainingsbereichen in der Form nicht zur Verfügung stehen. Häufig wird dieser Beitrag von Betriebsräten im internen Marketing des Systems von dieser Seite daher begrüßt.
- **Gestaltungsanforderungen für das IT-Weiterbildungssystem und seine Rahmenbedingungen entwickeln und einbringen:** Betriebsräte haben häufig einen besseren Zugang zu den konkreten Einsatzbedingungen des IT-Weiterbildungssystems als z. B. Personalentwickler oder Trainingsbereiche und sie haben den Auftrag, zu einer Gestaltung im Sinne der Anforderungen seitens der Beschäftigten beizutragen. Für Betriebsräte, die dies mit ihren Ressourcen leisten können, ist die Wahrnehmung einer Gestaltungsfunktion in der Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems unbedingt zu empfehlen, da dadurch bereits in der Konzeptionsphase als auch begleitend Fehlentwicklungen vermieden werden können. Darüber hinaus können Ziele des Betriebsrats wie z. B. die Förderung gefährdeter Beschäftigtengruppen frühzeitig eingebracht und umsetzungsbezogen in die Diskussion gebracht werden. Dies kann zu einer besseren Verankerung des Betriebsrats sowohl gegenüber den Beschäftigten als auch gegenüber der Unternehmensleitung beitragen.
- **Konfliktlösung:** Auch mit Blick auf das IT-Weiterbildungssystem hat der Betriebsrat die Aufgabe, Beschäftigte bei Konflikten zu unterstützen bzw. diese im Vorfeld zu vermeiden. Konfliktpotenziale, die die Lösungskompetenz des einzelnen Beschäftigten überschreiten, sind z. B. in mangelndem Zugang zum IT-Weiterbildungssystem, in ungenügenden Regelungen zum Verhältnis von Arbeitszeit und Lernzeit sowie in der Auswahl des Lernprozessbegleiters angelegt.

6.2.7 Die Rolle des Betriebsrats im IT-Weiterbildungssystem bestimmen!

Neben der Begleitung und Mitgestaltung des IT-Weiterbildungssystems kann der Betriebsrat anstreben, in der Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems eine aktive Rolle als Lernprozessbegleiter oder Fachberater einzunehmen. Dies kann zum einen eine interessante Entwicklungsperspektive für Betriebsräte sein, da er in dieser Rolle Führungs- und Coaching-Kompetenzen entwickeln kann. Zum anderen kann so die Informationslage des Betriebsrats zu konkreten Abläufen und Bedingungen verbessert werden.

6.2.8 Zugänge für gefährdete Beschäftigtengruppen schaffen!

Eine der wichtigsten Aufgaben des Betriebsrats besteht darin, das Potenzial des IT-Weiterbildungssystems für eine vorausschauende Beschäftigungssicherung im Unternehmen zu nutzen bzw. dazu beizutragen, dass es realisiert wird. In der Praxis wird dies bedeuten, dass gerade dem Betriebsrat die Aufgabe zukommt, die Unternehmensentwicklung und die Beschäftigtenstruktur aufmerksam zu analysieren, frühzeitig Veränderungstendenzen (z. B. Offshoring-Outsourcingaktivitäten) zu registrieren und nach Lösungen zu suchen, indem die Möglichkeiten eines systematischen Um- und Weiterqualifizierung entweder in andere Tätigkeitsfelder oder in Tätigkeitsfelder mit leicht veränderter Schwerpunktsetzung geprüft werden. Dabei ist permanent zu analysieren, ob die Weiterbildung in weiteren Profilen bzw. eine Verstärkung der Weiterbildung in bestehenden Profilen anzustreben ist. Darüber hinaus sind Budgets in entsprechend großem Umfang zu verhandeln und bereitzustellen, sowie gefährdete Beschäftigtengruppen gezielt anzusprechen und zu fördern.

6.3 Regelung des IT-Weiterbildungssystems in einer Betriebsvereinbarung

Präambel

Die Präambel beschreibt die Ziele der Vertragspartner zur Umsetzung des IT-Weiterbildungssystems, z. B. Ermöglichung von Fachkarriere, Förderung bestimmter Beschäftigtengruppen, Angebote der Zertifizierung.

Notwendige Regelungen:

- Geltungsbereich und Zugang der einzelnen Beschäftigtengruppen.
 - Die Vereinbarung gilt für alle Arbeitnehmer/-innen oder bestimmte Beschäftigtengruppen.
 - Die Qualifizierungsmaßnahme wird zwischen dem Mitarbeiter und (i. d. R.) der Führungskraft vereinbart (es ist empfehlenswert, hierfür ein Formular bereitzustellen).
 - In der Regel erfolgt die Vereinbarung im Rahmen eines Qualifizierungsgesprächs.
- Lernzeiten und Regeldauer der Qualifizierung
 - Lernen erfolgt im Prozess der Arbeit, die Lernzeiten sind so zugestalten, dass die Regeldauer von ...(12-24) Monaten nicht überschritten wird.
 - Die Absolvierung der IT-Weiterbildung erfolgt im Rahmen der Regelarbeitszeit.

- Für Dokumentation und Prüfungsvorbereitung erfolgt eine pauschale Freistellung.
(In der Regel eine zu vereinbarende pauschale Anrechnungen pro Woche, pro Monat oder für die Laufzeit der Qualifizierung)
- Finanzierung der Qualifizierung
 - Die Kosten der Qualifizierung (Lernprozessbegleitung, Literatur, sonstige Medien) und Zertifizierungskosten übernimmt der Arbeitgeber.
 - Empfehlenswert ist die Bereitstellung eines zentralen Budgets für das IT-Weiterbildungssystem.
 - Falls der Arbeitgeber Rückzahlungsklauseln hinsichtlich der Zertifizierungskosten vereinbaren möchte, kann zur Vermeidung von Konflikten eine Klausel im Sinne der aktuellen Arbeitsgerichtsurteile geprüft werden.
- Auswahl der Lernprozessbegleitung
 - Festlegung der Kriterien für die Auswahl des Lernprozessbegleiters (Qualifikationsanforderungen, fachlicher Bezug, interne oder externe Besetzung der Rolle),
 - Die Auswahl des Lernprozessbegleiters erfolgt auf freiwilliger Basis, die Begleitung beruht auf gegenseitigem Vertrauen.
 - Beschreibung der Aufgaben der Lernprozessbegleitung,
 - Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen für Lernprozessbegleiter.
- Einrichtung einer paritätische Kommission
 - Zur Qualitätssicherung, Evaluation des IT-Weiterbildungssystems und als Instanz der Konfliktregelung wird eine paritätische Kommission eingerichtet.

Förderliche Beschreibungen, Empfehlungen bzw. Vereinbarungen:

- Das IT-Weiterbildungssystem im Kontext von Mitarbeiter-/Qualifizierungsgesprächen.
 - Die Teilnahme am IT-Weiterbildungssystem wird mit dem Vorgesetzten im Rahmen eines Mitarbeiter-/Qualifizierungsgesprächs vereinbart.
 - Erkenntnisse aus dem Qualifizierungsprozess werden im Mitarbeiter-/Qualifizierungsgesprächs reflektiert und weitere Maßnahmen daraus abgeleitet.
- Rollen- und Aufgabenbeschreibung der einzelnen Beteiligten.
 - Lernprozessbegleiter, Fachberater, Teammitarbeiter und Vorgesetzte im Kontext des IT-Weiterbildungssystems nehmen folgende Rollen ein...
 - Besonders empfehlenswert ist die Beschreibung der Verantwortung der unmittelbaren Führungskraft zur Unterstützung der Qualifizierungsmaßnahmen.
- Auswahl der Projekte im Kontext der erforderlichen Arbeitsprozesse.
 - Die Auswahl geeigneter Qualifizierungsprojekte erfolgt anhand einer Checkliste

- Diese Checkliste wird auf Basis der Profilbeschreibungen von ... (z. B. Fachberater) erstellt.
 - Konfliktregelungsmechanismen bei Divergenzen von realen Projektanforderungen und Anforderungen der Qualifizierung.
- Bereitstellung von Lernmedien und Seminarangeboten und sonstiger Infrastruktur
 - Bei Bedarf den Zugang zu Lernmedien, Seminaren und E-Learning-Plattformen bzw. die Bereitstellung von geeigneten Räumlichkeiten regeln. Abstimmung im Kontext mit den vorhandenen Vereinbarungen.
- Sicherstellung der Erkenntnisse aus Reflexion und Dokumentation
 - Reflexion und Dokumentation ergeben wichtige Hinweise zur Verbesserung der Arbeitsprozesse. Es werden Angebote zur Vernetzung der Teilnehmer bereitgestellt und weitere Maßnahmen zur Sicherstellung der Erkenntnisse entwickelt.

Literatur

BALLAUF, H.: Betriebsräte als Personalentwickler. Für die Zukunft qualifizieren – Beschäftigung sichern. Berlin 2004

BAHNMÜLLER, R.; FISCHBACH, S.: Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg 2006

BAHNMÜLLER, R.; FISECKER, CH.: Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Ein Literaturbericht. FATK (Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V.) an der Universität Tübingen, 2003

BALSCHUN, B.; VOCK, R.: Potenziale und Bedarfe zur Nutzung des IT-Weiterbildungssystems. Ergebnisse aus Erhebungen zur Entwicklung des IT-Weiterbildungssystems aus Sicht der Betriebe und IT-Fachkräfte. Berlin 2004

BAUKROWITZ, A.: Neue Produktionsmethoden mit alten EDV-Konzepten? Zu den Eigenschaften moderner Informations- und Kommunikationssysteme jenseits des Automatisierungsparadigmas. In: R. Schmiede (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten, Berlin 1996, S. 49-77

BAUKROWITZ, A.; BOES, A.; ECKHARDT, B.: Software als Arbeit gestalten – Konzeptionelle Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung von Computerspezialisten. Opladen 1994

BAUKROWITZ, A.; BOES, A.: Bewegung in den Arbeitsbeziehungen – Das wandlungsfähige deutsche System passt unterschiedlich gut. In: Die Mitbestimmung, 2001, Heft 6, 42-45

BAUKROWITZ, A.; BOES, A.: Weiterbildung in der IT-Industrie. In: WSI-Mitteilungen, 55.Jg., 10-18, 2002

BOES, A.; BAUKROWITZ, A.: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin 2002

BOES, A.; SCHWEMMLE, M.: Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg 2005

BOES, ANDREAS; TRINKS, KATRIN: Theoretisch bin ich frei. Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin 2006

BORCH, H.; WEIßMANN, H. (Hrsg.): IT-Weiterbildung hat Niveau(s). Das neue IT-Weiterbildungssystem für Facharbeiter und Seiteneinsteiger. Bielefeld 2002

BORCH, H.; WEIßMANN, H.: IT-Weiterbildung: Ausgangslage, in: BORCH, H.; WEIßMANN, H. (Hrsg.): IT-Weiterbildung hat Niveau(s). Das neue IT-Weiterbildungssystem für Facharbeiter und Seiteneinsteiger. Bielefeld 2002

BUSSE, G.; HEIDEMANN, W.: Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung. Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf 2005

DEHNBOSTEL, P.; ROHS, M.: Die Integration von Lernen und Arbeiten im Prozess der Arbeit – Entwicklungsmöglichkeiten arbeitsprozessorientierter Weiterbildung. In: MATTAUCH, W.; CAUMANN, J. (Hrsg.): Innovationen der IT-Weiterbildung. Bielefeld 2003, S. 103-114

DIRKS, D.: Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung in der IT-Welt. Referat zum Business Info Day der Firma Freund+Dirks am 21.9.2005. Weilrod/Taunus 2005

DOBISCHAT, R.; SEIFERT, H.: Lernzeit(konten) – Eine Lösung für das Kosten- und Zeitdilemma in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. In: Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Arbeit und Soziales (Hrsg.): Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung, Bonn 2005, S. 34 ff.

DOSTAL, W.: „Greencard“ für Computerfachleute – Anwerbung kann Ausbildung nicht ersetzen. IABKurzbericht 3/2000, Nürnberg

ELSHOZ, U.; JAICH, R.: Weiterbildung im Betrieb: Triebkräfte und Hemmschuhe. Fallbeispiele, Analyse und Handlungsempfehlungen im Auftrag des ver.di Bundesvorstandes Bereich Berufsbildungspolitik. 2005

FRAUNHOFER ISST, APO-UMSETZUNGSGRUPPE: Herausforderungen für die Verbreitung von APO-IT – Erfahrungen aus den Pilotumsetzungen (Spezialisten), Berlin 2004 (dokumentiert in: Evaluation des IT-Weiterbildungssystems – erste Ergebnisse. Zwischenbericht des Bundesinstituts für Berufsbildung; Anlage 3)

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG, GESPRÄCHSKREIS ARBEIT UND SOZIALES (Hrsg.): Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung. Bonn 2005

GLIßMANN, W.: Arbeiten ohne Ende? Meine Zeit ist mein Leben! In: M. Steinrück u. a. (Hrsg.): Neue Zeiten – neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik. Berlin 2001, S. 123 -141

GRÜNEWALD, U.; MORAAL, D.; SCHÖNFELD, G.: Die betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. Hrsg. v. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Der Generalsekretär. Bielefeld 2003

HAGENI, K.-H.: Auf dem Weg zum Lernenden Betrieb – Handlungsperspektiven und Anforderungen an Unternehmen, Tarifparteien und Politik – aus der Sicht eines Betriebsrates. In: FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG, GESPRÄCHSKREIS ARBEIT UND SOZIALES (Hrsg.): Finanzierung der betrieblichen Weiterbildung. Bonn 2005, S. 58ff.

HEILMANN, M.; CARTARIUS, B.; COX, P.-M.: Weiterbildung im Betrieb. Frankfurt a. M. 2003

HEIDENREICH, M.; TÖPSCH, K.: Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1, 1998, S. 13-44

IT-SEKTORKOMITEE, Normatives Dokument, Zertifizierung von IT-Spezialisten, 2003

JAICH, R.: Wer soll für Weiterbildung zahlen? Individuelle Bildungskonten, Bildungsgutscheine oder Bildungsfonds. Gutachten im Auftrag der Gewerkschaftlichen Initiative von ver.di und IG Metall. Berlin 2004

KRUSE, W.; TECH, D.; ULLENBOOM, D.: Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen. Düsseldorf 2003

MANSKI, K.; MATTAUCH, W.: Organisationsmodelle für die APO-Weiterbildung. In: MATTAUCH, W.; CAUMANN J. (Hrsg.): Innovationen der IT-Weiterbildung. Bielefeld 2003, S.125 ff.

MATTAUCH, W.; BÜCHELE, U.; DAMIAN, F.: Weiterbildungsmethoden zur Integration von Arbeiten und Lernen im Unternehmen, in: MATTAUCH, W.; CAUMANN J. (Hrsg.): Innovationen der IT-Weiterbildung. Bielefeld 2003, S.115-124

MATTAUCH, W.: Evaluation der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung, ISST-Bericht 70/03. Berlin 2003

PRIES, L.: Zwischen Selbstvertretung und Mitbestimmung – Partizipationskulturen in Unternehmen des Neuen Marktes, Antrag an die Hans-Böckler-Stiftung. Bochum 2002

ROOS, B.: Rechte und Pflichten der Betriebsratsmitglieder. Frankfurt a. M. 2002

SCHMIEDE, R. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin 1996

SCHOLZ, CH.: Es geht um neue Formen der Professionalisierung. In: Personalführung Plus, 2000, Heft 1, 2000, S. 22-25

THANNHEISER, A.: Beschäftigungssicherung. Handlungshilfen für Betriebsräte. Frankfurt a. M. 2005

TÖPSCH, K.; MENEZ, R.; MALANOWSKI, N.: Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche, in: Industrielle Beziehungen, 8. Jg, 2001, Heft 3, 306-332

TRAUTWEIN-KALMS, G.: Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin 1995

VER.DI, IG METALL (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung – Eine Gestaltungsaufgabe für Betriebsräte. Dokumentation eines Workshops am 10./11. Februar 2005 in Berlin

VOß, G.; PONGRATZ, H.: Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 473-487

ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG GMBH (ZEW): IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf. Empirische Analysen für das Verarbeitende Gewerbe und ausgewählte Dienstleistungssektoren in Deutschland. Mannheim 2001

Regelungsbedarfe und Ansatzpunkte im Betriebsverfassungsgesetz im Überblick

Regelungsbedarfe	BetrVG	Regelungen in Betriebsvereinbarungen/ Tarifverträgen
Betriebliche Arbeitsorganisation		
Vorschläge zur Beschäftigungssicherung	BetrVG § 92a Beschäftigungssicherung BetrVG § 97 Förderung der Berufsbildung § 96 BetrVG Förderung der Berufsbildung (Berufsbildungsbedarf)	Allgemeine Regelungen zur Personalplanung/ Fachkräfteentwicklung
Konfliktfällen bei Projektplanung und Teilnahme an der Weiterbildung	BetrVG § 82 Anhörungs- und Erörterungsrecht der beruflichen Entwicklung	Vereinbarungen zur Auswahl der Teilnehmergruppen an Weiterbildungsmaßnahmen
Benachteiligung gegenüber anderen Arbeitnehmern bei der Durchführung von Maßnahmen. Beachtung besondere Gruppen.	BetrVG § 84 Allgemeines Beschwerderecht § 96 Abs. 2 (Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen)	
Zugang zu Lernmedien Räumlichkeiten		
Allgemeine Gestaltung zur Durchführung	BetrVG § 98 Durchführung der betrieblichen Berufsbildung	
Förderung neuer Konzepte	BetrVG § 97 Förderung der Berufsbildung	

Regelungsbedarfe	BetrVG	Regelungen in Betriebsvereinbarungen/ Tarifverträgen
E-Learning Verhaltens-Leistungs- kontrolle	BetrVG § 87 Abs. 1 Nr. 6 Verhaltens- oder Leistungskontrolle	Rahmenvereinbarungen zu luK-Systemen, E-Learning
E-Learning Ergonomische Gestaltung	BetrVG § 87 Abs. 1 Nr. 7 Arbeitsschutz, Ergonomie von Bildschirmarbeits- plätzen	
E-Learning Prüfungen	BetrVG § 94 Beurteilungen und Personalfragebogen	
Zugang zu Quali- fizierungsbausteinen		
Förderung von Teil- nehmern oder Teilnehmer- gruppen	BetrVG § 98 Teilnahme bei betrieblichen Bildungs- maßnahmen	
Lernzeiten		
Lernzeiten im Kontext der Arbeitszeitregelungen	BetrVG § 87 Mitbestimmungsrechte bei Arbeitszeitregelungen	Vorgaben in Tarifverträge zur zu Lernzeiten (siehe TV IQ 2006) Rahmenvereinbarungen im Betrieb
Lernkultur		
Engagement für eine neue Lernkultur im Betrieb	BetrVG § 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen Nutzung der Möglichkeiten zur Kommunikation und Information durch Betriebs- und Abteilungs- versammlungen	

Regelungsbedarfe	BetrVG	Regelungen in Betriebsvereinbarungen/ Tarifverträgen
Lernprozessbegleitung		
Bereitstellung von Lernprozessbegleitung und Fachberatung, Konflikt bei Personen zur Durchführung der Weiterbildung,	BetrVG § 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (2) ... Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen	
Mitarbeitergespräche		
Mitarbeitergespräche Qualifizierungsgespräche Zielvereinbarungsgespräche	BetrVG § 81 Unterrichtungs- und Erörterungspflicht	Tarifverträge oder Vereinbarungen im Unternehmen zu Qualifizierungsgesprächen, Qualifizierungsplanungen
Kostenübernahme		
Regelungen von Kosten der Zertifizierung/ Weiterbildung	BetrVG § 98 Im Rahmen von Vereinbarungen zur betrieblichen Bildungsmaßnahmen	Vorgaben in Tarifverträge zur zu Kosten (siehe TV IQ 2006) Rahmenvereinbarungen im Betrieb
Konsequenzen der Zertifizierung bei der Eingruppierung Entgeltgestaltung	BetrVG § 87 (1) 10 Mitbestimmungsrechte in betrieblicher Lohngestaltung	Tarifliche Regelungen Eingruppierungsgrundsätze
Personal/-Fachkräfteentwicklung und Auswahl von Teilnehmern		
Maßnahmen der Personalentwicklung	BetrVG § 96 Förderung der Berufsbildung	Regelungen zur Förderung besonderer Arbeitnehmergruppen

Regelungsbedarfe	BetrVG	Regelungen in Betriebsvereinbarungen/ Tarifverträgen
Förderung besonderer Teilnehmer, Teilnehmergruppen	BetrVG § 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung	
Auswahl der Teilnehmer, Teilnehmergruppen	BetrVG § 98 Durchführung. Vorschläge für die Teilnahme	
Betriebsänderungen mit wesentlichen Nachteilen für die Belegschaft	BetrVG § 111 und § 112 Interessenausgleich, Sozialplan	Vereinbarungen zu Transfergesellschaften und Outplacement
Qualifizierung und Kompetenzen des Betriebsrats		
Benötigung von Sachverstand	BetrVG § 80 Hinzuziehung von Sachverständigen	
Notwendige Schulungen des Betriebsratsmitglieds	BetrVG § 37 Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen	

Abstract

Nach einer Phase erfolgreicher Pilotprojekte zur Umsetzung des Systems der arbeitsprozessorientierten IT-Weiterbildung gilt es nun, den Übergang in eine breite und nachhaltige Implementierung des Weiterbildungssystems zu bewältigen. Die Studie wertet dafür betriebliche Umsetzungserfahrungen aus, untersucht sowohl förderliche Momente als auch potenzielle Blockaden in der Umsetzung des Systems und zeigt Gestaltungsmöglichkeiten für die Akteure auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene auf. Vor allem in großen Unternehmen, in denen ein breiter Einsatz des IT-Weiterbildungssystems maßgeblich zum Erreichen der kritischen Masse des Systems beitragen kann, nimmt der Betriebsrat eine Schlüsselposition ein.

Auf Basis von Interviews und Expertengesprächen mit Betriebsräten, gewerkschaftlichen Experten, Personalentwicklern und Lernprozessbegleitern wurden die betrieblichen Voraussetzungen des IT-Weiterbildungssystems insbesondere aus Betriebsrats- und Beschäftigtenperspektive untersucht und Empfehlungen für eine aktive Beteiligung des Betriebsrats an der betrieblichen Implementierung entwickelt.

Following a phase of successful pilot projects for implementing a system of work-process-oriented continuing IT training, the challenge now is to make the transition to implementing this continuing vocational training system on a broad, long-term basis. For this purpose, this study assesses the experience that companies have gathered in connection with their implementation of this system, examines not only beneficial factors but also potential barriers to implementation, and points out options that players at company and inter-company level have for shaping and structuring continuing IT training. Works councils play a key role here, particularly in large enterprises where the broad use of a continuing IT training system can make a significant contribution toward helping this system achieve critical mass.

The company prerequisites for a continuing IT training system, specifically from the point of view of works councils and employees, were examined on the basis of interviews and specialist discussions with works councils, union experts, human resource developers and learning process facilitators, and recommendations were developed for active works council participation in the in-company implementation of continuing IT training systems.