



Jörg Ferrando-Y-Melia, Karl-Heinz Hageni

### **Qualifizierung im Rahmen der Globalisierung als Gestaltungsaufgabe der Interessenvertretung**

GEFÖRDERT VON



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



BMBF-Förderschwerpunkt  
„Dienstleistungsqualität  
durch professionelle Arbeit“

ISSN: 2192-0540

GlobeProPrint ist eine Schriftenreihe des Projekts GlobePro („Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“). Die Beiträge der Schriftenreihe erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Der Inhalt liegt in der Verantwortung der Autorinnen und Autoren.

Projekt-Homepage: [www.globe-pro.de](http://www.globe-pro.de)

Projektdesign GlobePro: Jochen Härtel, Härtel Design, München

Empfohlene Zitierweise: Ferrando-Y-Melia, Jörg; Hageni, Karl-Heinz (2011): Qualifizierung im Rahmen der Globalisierung als Gestaltungsaufgabe der Interessenvertretung. GlobeProPrint4. München: ISF München



Jörg Ferrando-Y-Melia, Karl-Heinz Hageni  
September 2011

© 2011 by ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München  
[zentrale@isf-muenchen.de](mailto:zentrale@isf-muenchen.de)  
[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

Redaktion GlobeProPrint: Frank Seiß, ISF München  
Layout und Satz GlobeProPrint: Karla Kempgens, ISF München

Druck: Digitaldruckzentrum (DDZ), Amalienstr. 75, 80799 München

## Inhalt

Vorbemerkung	5	
1 Globalisierung und Qualifizierung als Gestaltungsaufgabe für die Interessenvertretung	5	
Rolle der Interessenvertreter im aktuellen Prozess der Globalisierungsstrategien	5	
2 Betriebsverfassungsgesetz und Gestaltung von Qualifizierung	7	
2.1 Initiativrechte zu Qualifizierungsmaßnahmen im Kontext der neuen Herausforderungen durch die Internationalisierung	8	3 <<
Beschäftigungssicherung	8	
Förderung der Berufsbildung	10	
Maßnahmen der Berufsbildung	11	
Zwischenresümee	12	
2.2 Mitbestimmungsrechte bei der Gestaltung der Internationalisierung	13	
Die betriebliche Arbeitsorganisation	13	
Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	14	
Mitarbeitergespräche – Qualifizierungsgespräche	14	
Lernzeiten und Arbeitszeiten	15	
Kosten der Weiterbildung	16	
Recht und Pflicht des Betriebsrats, sich notwendiges Wissen zum Thema Qualifizierung anzueignen	17	
Qualifizierung und Sachverständige	18	
2.3 Nutzung des Betriebsverfassungsgesetzes für das Thema Qualifizierung in der betrieblichen Praxis	19	
2.4 Tarifvertragliche Regelungen zur Qualifizierung	19	
Tarifvertrag Innovation und Qualifizierung der IG Metall	20	
2.5 Weitere Regelungen, die für Qualifizierung im Kontext von Globalisierung einschlägig sein können	22	
3 Folgerungen und Empfehlungen für die Interessenvertretung	23	
Literatur	25	
Das Projekt GlobePro	31	



## Vorbemerkung

Die Interessenvertreter der IT-Unternehmen werden durch die mit ihrer Rolle verbundenen Aufgaben zwangsläufig mit den Auswirkungen der Globalisierung konfrontiert. Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträge geben Betriebsräten rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten und einen Auftrag zu handeln. In diesem Fokuspapier skizzieren wir, welche Rolle die Interessenvertretung im aktuellen Prozess einnimmt, stellen den Regelungsrahmen zum Thema Globalisierung/Qualifizierung vor und leiten Handlungsempfehlungen ab. Dabei fließen die Erfahrungen aus den Aktivitäten der IG Metall in Berufsbildung und Tarifpolitik ein, unter anderem im Rahmen von Expertengesprächen und Workshops mit Betriebsräten.

5 <<

### **1 Globalisierung und Qualifizierung als Gestaltungsaufgabe für die Interessenvertretung**

#### **Rolle der Interessenvertreter im aktuellen Prozess der Globalisierungsstrategien**

In den vergangenen Jahren erschien das Thema Globalisierung auf der Tagesordnung von Betriebsräten in größeren IT-Unternehmen in erster Linie in Form von Offshoring-Maßnahmen und damit verbundenen Organisationsänderungen. In diesen Fällen müssen die Betriebsräte auf geplante Veränderungen, meist verbunden mit drohendem Personalabbau, reagieren, akute Krisenbewältigung betreiben und Nachteile für die Betroffenen mildern. Sie waren in den letzten Jahren zunehmend mit derartigen dringlichen Konfliktthemen ausgelastet: Begleitung von Maßnahmen im Zusammenhang mit Personalabbau und Reorganisationsen, Konflikte um Arbeitszeit, Reisezeit oder Zielvereinbarungen. Es blieb nicht die Zeit, um aktiv und vorausschauend Themen wie „Globalisierung und Weiterbildung“ zu behandeln und eine aktive und gestaltende Rolle einzunehmen.

Dabei sind die rechtlichen und betrieblichen Voraussetzungen für den Betriebsrat, eine solche Rolle wahrzunehmen, in diesem Themengebiet sehr gut. Aufgrund seiner zentralen Position zwischen den Beschäftigten und den konkreten Arbeitsbedingungen in den Fachabteilungen einerseits und der Unternehmensleitung und ihren Produkt- und Reorganisationsstrategien andererseits verfügt er über teilweise exklusive Informationen und Kommunikationskanäle, um die

Personalentwicklung mitzugestalten und wichtige Beiträge zu ihrer strategischen Ausrichtung zu liefern.

„Wir kennen die Arbeitsanforderungen der Kollegen und können den Qualifikationsbedarf dadurch sehr gut einschätzen. Wir können mit den Fachabteilungen sprechen und uns im Personalausschuss und Wirtschaftsausschuss einen Blick über anstehende organisatorische Veränderungen machen. Aber wichtig ist auch, dass wir von der Unternehmensleitung die Informationen rechtzeitig erhalten und in Beratungen einbezogen werden, so wie es das Gesetz eigentlich vorsieht.“ (BR-Vorsitzender IT-Unternehmen)

>> 6

Der Betriebsrat hat aufgrund seiner Mitbestimmungs- und Informationsrechte Zugang zu einer großen Bandbreite von Informationen, die für die Analyse des Wandels von Qualifikationsanforderungen und des Weiterbildungsbedarfs von zentraler Bedeutung sind. Informationen zur geplanten und aktuellen Unternehmensentwicklung, zu Veränderungen in den Produktstrategien und Produktionsprozessen, zur Auslastung verschiedener Unternehmensbereiche und zur Situation verschiedener Beschäftigtengruppen bieten ihm die Möglichkeit, sich ein fundiertes Bild zu verschaffen und Vorschläge für eine systematische und vorausschauende Weiterbildung zu entwickeln. Er kann dabei verschiedene formelle und informelle Zugänge zu Unternehmensleitung und Beschäftigten nutzen, wie z.B.

- ▶ Personal- und Wirtschaftsausschuss;
- ▶ Betriebsversammlungen, Abteilungsversammlungen;
- ▶ Befragungen der Mitarbeiter sowie
- ▶ informelle Netzwerke (Management und Beschäftigte).

Rückendeckung erhält der Betriebsrat dabei sowohl durch die neuen Qualifizierungstarifverträge als auch durch die Novellierungen des Betriebsverfassungsgesetzes.

Die Praxis zeigt jedoch, dass die Interessenvertreter meist zu spät von geplanten Veränderungen erfahren und nicht in einen Beratungsprozess einbezogen werden. Gerade in US-amerikanisch geführten Unternehmen werden Entscheidun-

gen immer wieder als definitiv und alternativlos dargestellt; selbst das deutsche Management als Ansprechpartner des Betriebsrats sieht dann oft keinen eigenen Entscheidungsspielraum mehr. Damit verpuffen viele rechtliche Möglichkeiten. Wenn schon das deutsche Management wenig Aussichten sieht – wie soll dann ein Betriebsrat eine beratende Rolle einnehmen?

In der aktuellen Praxis der Betriebsräte steht im Kontext Globalisierung und Offshoring in erster Linie das Thema Arbeitsplatzsicherung im Vordergrund. Die Hauptaktivität der Betriebsräte besteht in der möglichst weitgehenden Sicherung der Arbeitsplätze oder in der Abfederung von Nachteilen bei Beschäftigungsabbau im Rahmen von gut ausgehandelten Abfindungsregelungen oder anderen geeigneten Instrumenten wie Altersteilzeit bzw. Transfergesellschaft.

## **2 Betriebsverfassungsgesetz und Gestaltung von Qualifizierung**

7 <<

Mit der Novellierung des BetrVG (2001) in den Eckpunkten Beschäftigungssicherung und Maßnahmen der Anpassungsqualifizierung hat der Gesetzgeber die rechtlichen Möglichkeiten des Betriebsrats zur Initiierung und Gestaltung des Themas Qualifizierung erheblich verbessert. Die Betriebsräte haben damit bei der Einführung und Umsetzung des Themas Qualifizierung im Kontext der neuen Anforderungen hinsichtlich der Internationalisierung 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.

Festzuhalten ist allerdings, dass aus dem Betriebsverfassungsgesetz grundsätzlich kein verbrieftes Recht des Arbeitnehmers abgeleitet werden kann, während der Arbeitszeit an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Jedoch können verschiedene Mitbestimmungs-, Informations-, Erörterungs- und Beschwerderechte herangezogen werden, um Weiterbildung zu fördern und im Fall von Interessenkonflikten mit dem Unternehmen oder unmittelbaren Vorgesetzten bei der Entwicklung der IT-Weiterbildung mit Unterstützung des Betriebsrats aktiv zu werden. Die neuen Initiativrechte ermöglichen es dem Betriebsrat, eigen-

ständige Initiativen zur Förderung der Personalentwicklung und Weiterbildung zu entwickeln.

## **2.1 Initiativrechte zu Qualifizierungsmaßnahmen im Kontext der neuen Herausforderungen durch die Internationalisierung**

In der betrieblichen Praxis können wir feststellen, dass für die Interessenvertreter das Thema Beschäftigungssicherung im Rahmen der Internationalisierungsstrategien im Vordergrund steht. In der Novellierung des BetrVG hat der Gesetzgeber das Thema Beschäftigungssicherung deutlich in einen Zusammenhang mit dem Thema Qualifizierung gestellt.

### **Beschäftigungssicherung**

>> 8

Eine der wichtigsten Regelungen des im Jahr 2001 novellierten Betriebsverfassungsgesetzes ist der § 92a, der dem Betriebsrat eine Verantwortung und erweiterte Handlungsmöglichkeiten bei 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 werden, wenn betriebliche Maßnahmen etwa zur Restrukturierung oder zur Veränderung der Arbeitsorganisation durchgeführt werden und sich die Tätigkeiten der Beschäftigten ändern, so dass die bisherigen beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Aufgabenerfüllung nicht mehr ausreichen. Er kann jederzeit Vorschläge zu Arbeitsverfahren, zur Organisation und insbesondere auch zur Qualifizierung der Arbeitnehmer einbringen.

Ein wesentlicher Aspekt dieser gesetzlichen Neuerung ist, dass die Vorschläge des Betriebsrats jederzeit eingebracht werden können. Sie sind nicht an konkrete Maßnahmen wie eine Betriebsänderung (§ 111 BetrVG) gebunden. 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 solche Planungen 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. Die oben dargestellten Beispiele aus den IT-Unternehmen zeigen, dass dem Betriebsrat in solchen Fällen meist nur noch die Möglichkeit bleibt, über Sozialplanverhandlungen die Auswirkungen und sozialen Härten abzumildern.

9 <<

Da nach der früheren Rechtslage der Betriebsrat erst eingreifen konnte, wenn er in konkret geplante Restrukturierungsmaßnahmen einbezogen war, befand er sich in einer defensiven, reaktiven Position, in der die Möglichkeiten, Alternativen aufzuzeigen, äußerst begrenzt waren. Nach dem neuen § 92a muss der Betriebsrat nicht erst auf ein solches Bedrohungsszenario warten, sondern kann unabhängig von geplanten Maßnahmen aktiv werden (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 werden, insbesondere auch in Fragen der Qualifizierung.

Bezogen auf die Herausforderungen im Rahmen der Globalisierung gibt dieser Paragraph dem Betriebsrat nicht nur das Recht, die Einführung einer systematischen

&gt;&gt; 10

Personalentwicklung 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. Obwohl hier kein Mitbestimmungsrecht vorliegt, mit dem die Umsetzung bestimmter Maßnahmen erzwungen werden könnte, sollte die dem Arbeitgeber auferlegte Beratungspflicht gerade in der IT-Industrie nicht unterschätzt werden. IT-Fachkräfte verfolgen durchaus kritisch die Geschäftsaktivitäten und die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens. Wenn es möglich ist, eine Thematisierung von Maßnahmen zur Reflexion und Verbesserung der Prozessorganisation im Unternehmen zu erzwingen, kann dies erhebliche Aufmerksamkeit für das Thema unter den Beschäftigten erzeugen. Die Rechtsposition des Betriebsrats ist mit der Novellierung des BetrVG verbessert. In der Praxis hängt seine Durchsetzungsfähigkeit jedoch entscheidend davon ab, inwieweit es ihm gelingt, vom reaktiven zum gestaltenden Akteur zu werden. Als Berater kann er nur agieren, wenn er sich selbst auf diese Rolle einlässt – und in dieser Rolle auch in der bestehenden Mitbestimmungskultur beim Arbeitgeber willkommen ist.

Die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats wird im Übrigen auch mit den novellierten §§ 96 und 97 BetrVG (Förderung und Maßnahmen der Berufsbildung) gestärkt, auf die im Folgenden eingegangen wird.

### **Förderung der Berufsbildung**

Eine wichtige Ergänzung hat der § 96 BetrVG (Förderung der Berufsbildung) erfahren. Der neue Passus, dass der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf ermitteln muss, verschafft dem Betriebsrat die Möglichkeit, eine Personalplanung zwingend 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.

Unter dem Begriff „Berufsbildung“ sind Erstausbildung, berufliche Fortbildung sowie Umschulungen für jugendliche und erwachsene Arbeitnehmer zu verstehen. Damit kann der Betriebsrat Themen aufgreifen wie die Förderung der dualen Ausbildung sowie die Entwicklung von Karrierestrategien im Rahmen der Fachkräfteentwicklung angesichts der internationalen Herausforderungen.

Um Qualifizierungsmaßnahmen planen zu können, ist es erforderlich, dass der aktuelle Qualifizierungsstand sowie der zukünftige Bedarf bekannt sind. Auch in diesem Bereich kann der Betriebsrat initiativ werden, denn der Arbeitgeber muss auf sein Verlangen den Berufsbildungsbedarf ermitteln und mit ihm beraten. Dabei kann der Betriebsrat sich darüber orientieren, welche Profile in welcher Zahl in Zukunft gebraucht werden, und sich an der Beratung beteiligen. Der erweiterte § 96 ermöglicht die rechtzeitige Festlegung von neuen Qualifikationsprofilen und die Entwicklung von Mitarbeitern in diese Profile durch Lernen am Arbeitsplatz. Zum Beispiel kann der europäische Kompetenzrahmen (eCF) als vorausschauendes Personalentwicklungsinstrument eingesetzt werden.

11 <<

## **Maßnahmen der Berufsbildung**

Eine wesentlich verbesserte Rechtsposition hat der Betriebsrat auch bei der Beratung zu Berufsbildungsmaßnahmen nach dem novellierten § 97 BetrVG.

### *§ 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, wenn vom Arbeitgeber geplante oder durchgeführte Maßnahmen organisatorischer, technischer oder personeller Art dazu führen, das die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmer nicht mehr ausreichen, um die veränderte Tätigkeit zu erfüllen. Im Konfliktfall ist der Spruch einer Einigungsstelle vorgesehen. Damit ist das Recht, eine Anpassungsqualifizierung zu verlangen, auch nicht mehr an die Voraussetzungen einer Betriebsänderung gebunden. Der Betriebsrat kann von sich aus Qualifizierungsmaßnahmen verlangen, um auf solche Veränderungen rechtzeitig zu reagieren. Ergänzend kann er dabei Informationen aus dem Wirtschaftsausschuss (§ 106 BetrVG) nutzen. Qualifizierte Kollegen und Experten aus den Fachbereichen können dort frühzeitig über Unternehmensentwicklungen beraten und dem Betriebsrat zu einer guten Informationslage verhelfen.

&gt;&gt; 12

### **Zwischenresümee**

In der Kombination des erweiterten § 97 (Maßnahmen der Berufsbildung), des neuen § 92a (Vorschläge zur Beschäftigungssicherung) und des novellierten § 96 (Förderung der Berufsbildung) wird die Absicht des Gesetzgebers deutlich: Vorausschauende Qualifizierung in Verbindung mit Beratungs- und Initiativrecht des Betriebsrats sind wesentliche Elemente der Beschäftigungssicherung. Qualifizierung und Initiativen sollen nicht dann erst einsetzen, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist und die Betriebsänderung faktisch schon abläuft.

Vor dem Hintergrund dieser Rechtslage entfalten Vorschläge zur betrieblichen Bildung dann ihre Stärke, wenn sie auf *betriebliche Entwicklungen* abgestimmt sind. Für den Betriebsrat bieten sich neue Ansatzpunkte, auf Weiterbildungsmaßnahmen und -programme Einfluss zu nehmen, die auf betriebliche Entwicklungen und Beschäftigungssicherung abgestimmt sind. Geht es hingegen darum, *individuelle* Bedarfe vorausschauend abzusichern, ist er weitgehend auf das Abstecken sehr allgemeiner Rahmenregelungen und das Eingreifen im Konfliktfall beschränkt.

Angesichts der hohen Innovationsdynamik und der ständigen Prozessveränderungen im Rahmen der Internationalisierung kann davon ausgegangen werden, dass praktisch ein permanenter Anlass für Interventionen des Betriebsrats besteht. Aufgrund der Dynamik der mit der Globalisierung häufig verbundenen Restrukturierungsmaßnahmen sind Beschäftigte schon im Normalfall darauf

angewiesen, sich neue Technik und neue Aufgabengebiete zu erschließen. In einem innovativen Unternehmen müssten die Voraussetzungen des § 97 Abs. 2 BetrVG ständig geprüft werden, da die Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten im Zuge der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Projektsituationen permanent auf dem Prüfstand stehen. Insbesondere die starke gesetzliche Ausstattung der Mitbestimmung in diesem Paragraphen, verbunden mit dem vorgeschriebenen Spruch der Einigungsstelle im Konfliktfall, muss 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.

## **2.2 Mitbestimmungsrechte bei der Gestaltung der Internationalisierung**

13 <<

In der konkreten Umsetzung von Organisationsmaßnahmen und Qualifizierung 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**

Hinsichtlich der Frage einer neuen Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung steht den Mitarbeitern ein Anhörungs- und Erörterungsrecht aus § 82 BetrVG zu. Sie müssen von den Zuständigen gehört werden und verfügen über das Recht, Stellung zu nehmen und eigene Vorschläge zu machen.

#### *§ 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.

Kommt es hinsichtlich einer neuen Aufgabenverteilung oder der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zu Nachteilen für einzelne Mitarbeiter, können diese sich beschweren und den Betriebsrat unter Anwendung des allgemeinen Beschwerderechts nach § 84 BetrVG 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.

**Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen**

&gt;&gt; 14

Der Betriebsrat kann die Zugangsmöglichkeiten zu Qualifizierungsmaßnahmen beeinflussen und vorschlagen, einzelne Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen im Zusammenhang mit neuen Anforderungen im Rahmen der Internationalisierung durch die Teilnahme an Weiterbildung zu fördern (§ 98 Abs. 3 BetrVG).

**§ 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 den Qualifikationsangeboten haben.

**Mitarbeitergespräche – Qualifizierungsgespräche**

Der erste Schritt zur Vereinbarung und Durchführung einer Qualifizierungsmaßnahme ist ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. 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 Abs. 4 BetrVG).

### § 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 seitens des Betriebsrats hingewiesen. Der Betriebsrat kann damit auf individueller Basis das Gespräch begleiten und das Thema „Neue Arbeitsanforderungen und Qualifizierung“ unterstützen.

15 <<

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

Als wichtigste Aspekte für die Gestaltung der Mitarbeitergespräche können 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 Weiterbildung zu machen?

### **Lernzeiten und Arbeitszeiten**

Die Frage, ob und in welchem Maße Weiterbildungszeiten als Arbeitszeit anzusehen sind, ist in einem übergeordneten Kontext zu klären. Dabei gelten die allgemeinen Rahmenbedingungen zur Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit, Einführung von Lernzeitkonten) und die tarifrechtlichen Vorgaben zum Thema Quali-

fizierung, die es in Betriebsvereinbarungen umzusetzen gilt (Beispiel: Tarifvertrag Innovation und Qualifizierung, IG Metall 2006).

Rechtlicher Anknüpfungspunkt aus dem Betriebsverfassungsgesetz ist hier § 87 BetrVG, in dem unter anderem 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.

>> 16

Bei „betriebsnotwendiger Weiterbildung“ gehen Tarifverträge und die meisten Betriebsvereinbarungen davon aus, dass Lernzeiten als Arbeitszeiten zu behandeln sind.

### **Kosten der Weiterbildung**

Bei der Frage der Kostenübernahme ist wie bei Lernzeiten der übergeordnete Kontext der sonstigen betrieblichen Regelungen, der betrieblichen Praxis und der tarifrechtlichen Rahmenbedingungen incl. den daraus abgeleiteten Betriebsvereinbarungen zu betrachten.

Bei Qualifizierungen, die sich an den betrieblichen Bedürfnissen orientieren, werden die Kosten in der Regel vom Arbeitgeber übernommen (Grünewald et al. 2003, S. 156 ff.). Viele Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen von internationalen Standards der Zusammenarbeit beinhalten zugleich eine Zertifizierung, mit der oft nicht unerhebliche Kosten verbunden sind. Eine Zertifizierung kann, muss aber nicht im betrieblichen Interesse liegen, so dass hier unterschiedliche Interessen seitens Betrieb und Teilnehmern 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 innerhalb eines bestimmten Zeitraums nach der Zertifizierung das Unternehmen verlässt. Es handelt sich



dann gewöhnlich um individuelle Vereinbarungen, eine durchaus umstrittene Praxis, die eben auch im Zusammenhang mit Zertifizierungen im IT- Weiterbildungssystem vorkommt. Es empfiehlt sich, zu kollektiven Regelungen etwa in Betriebsvereinbarungen zu kommen, um Transparenz bei der Kostenübernahme herzustellen.

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

### **Recht und Pflicht des Betriebsrats, sich notwendiges Wissen zum Thema Qualifizierung anzueignen**

Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes unter Zubilligung von echten Mitbestimmungsrechten hat der Gesetzgeber deutlich gemacht: Das Thema Qualifizierung im Rahmen der Beschäftigungssicherung ist Pflichtaufgabe für den Betriebsrat. Die tarifvertraglichen Regelungen zum Thema Qualifizierung weisen dem Betriebsrat in der Umsetzung ebenfalls 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 Tarifvertrag keine konkreten individuellen Ansprüche ableiten kann. Bleibt der Betriebsrat inaktiv, läuft der Tarifvertrag ins Leere.

17 <<

Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben benötigt der Betriebsrat neben seiner innerbetrieblichen Expertise auch Kenntnisse zur rechtlichen Situation und zu aktuellen Entwicklungen in Bezug auf das 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 Abs. 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 dem Betriebsrat die Möglichkeit gegeben werden, sich die erforderlichen Kenntnisse und das nötige Wissen anzueignen. Der Betriebsrat ist wiederum angehalten, sich diese Kenntnisse auch tatsächlich anzueignen.

>> 18

Die Wahrnehmung dieser Aufgabe macht es erforderlich, dass der Betriebsrat über die notwendigen zeitlichen Ressourcen verfügt und entsprechend zeitlich freigestellt wird. Dies betrifft neben den freigestellten Mitgliedern des Betriebsrats auch die anderen Mitglieder. Die Zeitressourcen werden als häufigstes Problem genannt, warum sich der Betriebsrat nicht adäquat dem Thema Qualifizierung widmet (vgl. Bahn Müller/Fischbach 2006, S.114). Doch es liegt am Betriebsrat selbst, entsprechend Prioritäten zu setzen; er 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, in Seminaren oder beim Besuch von Fachkongressen erfolgen. In konkreten Umsetzungssituationen reicht die Fortbildung in Seminaren oft nicht aus. Zur strategischen und konzeptionellen Vorbereitung von Betriebsvereinbarungen und zur Etablierung von Pilotprojekten zu den Themen Internationalisierung, Offshoring und Qualifizierung empfiehlt es sich, zusätzlich externe Sachverständige hinzuzuziehen. Das kann der Betriebsrat nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber gemäß § 80 BetrVG tun.

#### *§ 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.

## **2.3 Nutzung des Betriebsverfassungsgesetzes für das Thema Qualifizierung in der betrieblichen Praxis**

In unseren Expertengesprächen und Workshops mit Betriebsräten haben wir allgemein nach der Nutzung der Mitbestimmungsrechte im Kontext Qualifizierung gefragt. Zunächst ist festzustellen, dass die oben vorgestellten betriebsverfassungsrechtlichen Normen 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 um die Auslegung des Gesetzestexts und ggf. gerichtliche Konsequenzen gehen kann, zu vermeiden. Qualifizierung gilt als Kooperationsthema, in dem es auf eine einvernehmliche Zusammenarbeit ohne Zuspitzung auf die formale Rechtslage ankommt. Zum anderen tragen die Beschäftigten kaum Konflikte aus diesem Themenfeld an den Betriebsrat heran. In seiner Schutzfunktion, individuelle Rechte einzufordern, ist er hier kaum gefragt. Die Gelegenheiten, das Betriebsverfassungsgesetz explizit heranzuziehen, sind somit gering.

19 <<

Bei deutschen und europäisch geführten Unternehmen sind Ansätze zu erkennen, das Thema Qualifizierung im Rahmen der Interessenvertretung aufzugreifen. In den amerikanischen Unternehmen sehen die von uns befragten Betriebsräte demgegenüber recht wenig Chancen, das Thema durch eigene Initiativen „anzustoßen“ – trotz auch in diesen Fällen recht guter Verankerung der Mitbestimmung. Nach Einschätzung der Betriebsräte bewirkt hier die verbesserte rechtliche Situation wenig, da die Personalentwicklungsstrategien in den USA entwickelt und gesteuert werden. Der deutsche Betriebsrat sieht für sich dann nur die Möglichkeit, seine Mitbestimmungsrechte in der Begleitung dieser Programme zu nutzen, um Nachteile für Beschäftigte zu vermeiden. Für die Durchsetzung eigener Initiativen steht ihm das amerikanische Headquarter als Verhandlungspartner nicht zur Verfügung, und die nationale Unternehmensleitung verfügt nicht über die entsprechenden Kompetenzen.

## **2.4 Tarifvertragliche Regelungen zur Qualifizierung**

Tarifverträge geben den Betriebsräten einen Rahmen zum Thema Qualifizierung und fordern sie zugleich zur Ausgestaltung von diesbezüglichen betrieblichen Vereinbarungen auf. Die tarifgebundenen Unternehmen, für die diese Tarifverträge gelten, kommen zu einem großen Teil aus Branchen, in denen IT-Fachkräfte

&gt;&gt; 20

keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielen. Für die IT-Industrie existieren bisher keine eigenständigen Tarifverträge, mit Blick auf die Verbandsebene sind die entsprechenden Voraussetzungen auch noch nicht gegeben: Weder hat sich auf Gewerkschaftsseite eine eindeutige Zuständigkeit herauskristallisiert, noch wurde auf Unternehmensseite ein Arbeitgeberverband mit Verhandlungsmandat gegründet. Viele Beschäftigte und viele Interessenvertreter der großen IT-Unternehmen wie HP/EDS, Atos/Siemens, T-Systems kommen aber aus Unternehmen, die tarifgebunden waren. Diesen Akteuren sind die Vorteile von Tarifverträgen bewusst, das Thema, in eine Tarifbindung zu kommen, ist aus Sicht vieler Interessenvertreter daher nicht vom Tisch (wie etwa in der Auseinandersetzung bei HP/EDS 2009). Unabhängig davon können Tarifverträge zum Thema Qualifizierung als Orientierung bei der Umsetzung von Betriebsvereinbarungen dienen. Der Tarifvertrag Innovation und Qualifizierung der IG Metall bietet für das Thema Qualifizierung eine gute Vorlage. Er stellt das Thema Qualifizierung in den Gesamtkontext der strategischen Ausrichtung der Unternehmen.

### **Tarifvertrag Innovation und Qualifizierung der IG Metall**

In dem Tarifvertrag „Innovation und Qualifizierung“ (TVQ vom 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.

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

Der Tarifvertrag greift die wesentlichen Leitgedanken einer vorausschauenden Planung zu Beschäftigungssicherung und Qualifizierung auf, wie sie im Betriebsverfassungsgesetz kodifiziert sind. Die Behandlung auf tariflicher Ebene bietet den Betriebsräten größere Verbindlichkeit bei dem Vorhaben, Qualifizierung als Thema im Betrieb zu verankern und einen gemeinsamen Prozess der Ausgestaltung von Qualifizierung und der Aushandlung von thematischen Betriebsvereinbarungen in Gang zu bringen. Jedoch kann der einzelne Beschäftigte

auch aus diesem Tarifvertrag keine direkten Qualifizierungsansprüche ableiten. Es ist Aufgabe des Betriebsrats, in betrieblichen Vereinbarungen eine konkrete Ausgestaltung auf Betriebsebene vorzunehmen.

Im Tarifvertrag werden die bereits im BetrVG formulierten wesentlichen Anliegen konkretisiert und differenziert in Maßnahmen der Erhaltungs-, Anpassungs-, Um- und Entwicklungsqualifizierung sowie der persönlichen Weiterbildung. Unterschieden wird nach Betriebsbezug (notwendig, zweckmäßig, geeignet) und Zweck der Maßnahme:

Betriebsbezug	Maßnahme	Zweck
betrieblich notwendig	Erhaltungsqualifizierung	Wissen fortentwickeln, um eigenes Aufgabengebiet erfüllen zu können
	Anpassungsqualifizierung	veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet 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

21 <<

*TVQ IG Metall, Qualifizierungsmaßnahmen*

Der Tarifvertrag regelt auch die Fragen der Lernzeiten und Kostenübernahme. Je nach Maßnahmekategorie sind unterschiedliche Regelungen zu Zeit und Kosten vorgesehen:

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

*TVQ IG Metall, Regelungen zu Arbeitszeit und Kosten*

## **2.5 Weitere Regelungen, die für Qualifizierung im Kontext von Globalisierung einschlägig sein können**

### *Europäischer Betriebsrat – Konsultationsprozess*

Meist sind die Unternehmen europaweit aufgestellt, so dass die Frage des Europäischen Betriebsrats relevant wird. Der Europäische Betriebsrat (EBR) hat Informations- und Beratungsrechte.

Gemäß § 33 des Gesetzes über Europäische Betriebsräte bzw. gemäß den jeweiligen EBR-Vereinbarungen im Unternehmen stehen dem EBR diese Rechte bei „außergewöhnlichen Umständen“ zu, die erhebliche Auswirkungen auf die Interessen der Arbeitnehmer haben können. Dazu zählen Verlegungen oder Stilllegungen wesentlicher Betriebsteile und Massenentlassungen. In diesem Fall hat der Arbeitgeber vor der Umsetzung den Konsultationsprozess abzuwarten.

>> 22

### *Tarifforderungen*

Bei ausreichendem Organisationsgrad der Gewerkschaft im Betrieb kommt auch die Aufstellung von Tarifforderungen in Betracht. Tarifforderungen können alle Forderungen sein, die der Betriebsrat für einen Sozialplan erheben würde – mit Ausnahme von bereits in Tarifverträgen geregelten Tatbeständen (z.B. im Tarifvertrag Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie). Nicht Gegenstand der Tarifforderungen kann hingegen das Offshoring selbst als unternehmerische Entscheidung sein. Tarifforderungen erlauben es, Druck durch die Androhung bzw. Durchführung von Streiks zu machen.

### *Öffentlichkeitsarbeit und Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft*

Eine öffentliche Darstellung der Situation im Betrieb und der eigenen Forderungen ist sehr wesentlich. Gut ist die Kombination einer Presseerklärung der Gewerkschaft (besser noch: vorher Kontakt zu Journalisten herstellen und die Situation persönlich erläutern) mit betrieblichen Aktionen, auch unterhalb der Ebene eines Streiks. Zum Beispiel lassen sich Betriebsversammlungen mit anschließenden Protestaktionen verbinden, zu denen die Gewerkschaft aufruft.

### *Diskussion mit den Interessenvertretern*

Die Diskussion mit den Interessenvertretern zeigte, dass die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit (Beispiele:

HP/EDS, T-Systems und Siemens) als erfolgreich eingeschätzt wird. In diesen Fällen stand die Vermeidung von Arbeitsplatzabbau im Vordergrund. Was die Veränderung in der Kultur in den Unternehmen betrifft, wird diese zwar registriert, eine Strategie der Interessenvertreter, im Sinne „besserer Arbeit“ darauf zu reagieren, ist aber noch nicht erkennbar. Auch werden die gesetzlichen Möglichkeiten, im Rahmen der Mitbestimmung das Thema Qualifizierung zu gestalten, offenbar bisher kaum genutzt.

### **3 Folgerungen und Empfehlungen für die Interessenvertretung**

Die zentrale Aufgabe der Interessenvertreter ist die Beschäftigungssicherung für die Mitarbeiter. In der ersten Phase des Offshoring, die gekennzeichnet war durch Krise und erhöhten Kostendruck, verbunden mit Drohungen, Arbeitsplätze abzubauen, stand konsequenterweise die Sicherung von Arbeitsplätzen im Vordergrund. Das Verhandeln über Garantien für einen bestimmten Zeitraum hatte oberste Priorität für die Betriebsräte. Nun müssen wir aber feststellen, dass auch unabhängig von Krisenzeiten ein permanenter Druck hinsichtlich Kostenoptimierung sowie Verlagerung und Verdichtung von Arbeit besteht.

23 <<

In dieser Phase bedarf es neuer Strategien der Interessenvertreter. Andreas Boes et al. haben in GlobeProPrint2 zwei Szenarien für die künftige Entwicklung skizziert. Das Positivszenario, nämlich eine Kultur der Solidarität, verlangt eine neue Qualität der Mitbestimmung. Diese ist nur über aktive und vorausschauende Betriebsratsarbeit zu erreichen, am besten in Zusammenarbeit mit Gewerkschaften. Die Themenfelder, die dafür wichtig sind, sind die Arbeitsbedingungen, die Qualifikationsanforderungen und nicht zuletzt die Frage einer neuen Kultur der Zusammenarbeit, um damit auf die Sinnkrise der Beschäftigten zu antworten.

Bei allen diesen Themenfeldern gibt es eine gute rechtliche Basis im Sinne der Mitbestimmung. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Qualifikation und der Kultur des Unternehmens verlangt jedoch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung. Diese vertrauensvolle Zusammenarbeit ist per Gesetz zwar vorgesehen, muss jedoch von Seiten der Interessenvertretung erst über aktive Beiträge erkämpft werden. Im Unterschied zur Automobilindustrie haben wir in der IT-Branche noch keine große Tradition der Mitbestimmung. Wir konnten jedoch gerade am Beispiel von SAP erkennen, wie es in kurzer Zeit gelingen kann, von einer verbreiteten Skepsis zur Akzeptanz des Betriebsrats und der

Mitbestimmung zu kommen. Die neuen Arbeitnehmererfahrungen der hochqualifizierten Beschäftigten, wie sie Boes et al. in *GlobeProPrint2* herausgearbeitet haben, eröffnen Möglichkeiten für den Weg einer Kultur der Solidarität.

Wir gehen derzeit von einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung der IT-Branche in Deutschland aus. Im Rahmen der Fachkräftediskussion müssen auch die Unternehmensleitungen ihre Chancen ergreifen. Auf den ersten Blick wundert man sich, wie überhaupt durch die unternehmerische Praxis eine so deutliche Verschlechterung der Unternehmenskultur in Kauf genommen werden konnte. Die Führungskräfte sind jedoch gefangen in der Kennzahlenorientierung, es fehlt ihnen eine ganzheitliche Sicht. Hier liegt die Chance der Interessenvertretung, diese Entwicklung transparent zu machen und im Kommunikationsprozess mit den Beschäftigten Alternativen aufzuzeigen.

>> 24

Damit der Betriebsrat die Themenfelder „Unternehmensstrategien“, „neue Qualifikationsanforderungen“ und „Wandel der Arbeitsbedingungen“ mit der Unternehmensleitung beraten kann, bedarf es zunächst eines Aufbaus eigener Kompetenz in diesen Bereichen. Die Möglichkeiten dazu bieten das Betriebsverfassungsgesetz und auch Tarifverträge, beispielsweise der TVQ der IG Metall (siehe oben, Abschnitt 2.3). Gerade beim Thema der Beschäftigungssicherung wird der Betriebsrat in diesen Normen durchaus als Experte des Unternehmens gesehen und aufgefordert, gemeinsam mit der Unternehmensleitung vorausschauend zu agieren. Es gilt Strategien zu formulieren und rechtzeitig entsprechende Maßnahmen für die Qualifizierung der Beschäftigten abzuleiten.

Zunächst einmal ist es jedoch entscheidend, die neue Phase der Globalisierung zu verstehen, etwa die Entwicklungen der Prozessorientierung und Standardisierung. Es gilt die Entwicklungen richtig einschätzen zu können, um die veränderten Bedingungen für die Beschäftigten zu erfassen und daraus Strategien abzuleiten. Daher wird es wenig förderlich sein, konsequent die Rolle eines „Bewahrers“ einzunehmen. Betriebsräte müssen sich im Rahmen der neuen Anforderungen auch damit auseinandersetzen, welche Tätigkeiten in Zukunft in Deutschland benötigt werden. Daraus müssen die entsprechenden Qualifikationsanforderungen abgeleitet und rechtzeitig Qualifizierungsmaßnahmen angegangen werden. Es gilt dem Arbeitgeber deutlich zu machen, dass und wie die Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation und ihren Potenzialen richtig ein-



gesetzt werden können und sollen, dass sie nicht in ihren Fähigkeiten entwertet werden dürfen. Die Beteiligung an der Personalentwicklung wird zu einem zentralen Thema für die Betriebsräte.

Im Rahmen der Globalisierung 2.0 gilt es somit eine neue Personalentwicklungsstrategie in den Unternehmen aufzubauen und die Interessenvertretung aktiv einzubinden. Voraussetzung dafür ist ein Kompetenzaufbau bei den Betriebsräten und die Bereitschaft zur Mitgestaltung – auch seitens der Unternehmensleitung. Diese Strategie verlangt gute Kommunikationsarbeit nach innen zu den Beschäftigten und Vernetzung nach außen mit anderen Interessenvertretern und Gewerkschaften. Die Gewerkschaften sind aufgefordert, diese Perspektive aktiv zu unterstützen und beim Aufbau der Handlungsfähigkeit der Betriebsräte mitzuwirken.

25 <<

## Literatur

- Bahn Müller, R.; Fischbach, S. (2006): Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg
- Baukrowitz, A.; Hageni K.-H. (2008): Betriebliche Voraussetzungen des neuen IT- Weiterbildungssystems – Gestaltungsfeld und Anforderungen für den Betriebsrat. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Nr. 93
- Boes, A.; Baukrowitz, A.; Kämpf, T.; Marrs, K. (2011): Eine global vernetzte Ökonomie braucht die Menschen. Strategische Herausforderungen für Arbeit und Qualifikation. GlobeProPrint2. München: ISF München
- Grünwald, U.; Moraal, D.; Schönfeld, G. (2003): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. Bonn
- Roos, B. (2002): Rechte und Pflichten der Betriebsratsmitglieder. Frankfurt a.M.
- Thannheiser, A. (2005): Beschäftigungssicherung. Handlungshilfen für Betriebsräte. Frankfurt a.M.

>> 26

## Anhang

### Dokumentation der einschlägigen Paragraphen des novellierten 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.

27 <<

#### § 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.

#### § 81 BetrVG (Unterrichtungs- 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.

#### § 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 be-

rechtigt, zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen.

#### §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.

#### § 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.

>> 28

#### § 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.

#### §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 und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

#### § 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.

29 <<

#### § 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.

>> 30

## **Das Projekt GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit**

Die Globalisierung ist in eine neue Phase eingetreten. Immer mehr Unternehmen in Dienstleistungsbranchen, in denen digitale Informationen im Zentrum stehen, sehen sich in einem weltweiten Wettbewerb. Die Fähigkeit, in weltweiten Wertschöpfungsketten zu agieren, entscheidet über ihren Erfolg.

Für diese Dienstleistungsunternehmen werden Geschäftsmodelle, die auf globale Märkte ausgerichtet sind, zur wettbewerbsentscheidenden Herausforderung. Damit ändern sich die Anforderungen an globale Dienstleistungsarbeit grundlegend. Die Mitarbeiter benötigen neue Kompetenzen, die weit über Fremdsprachenkenntnisse und kulturelle Sensibilität hinausgehen. Aus- und Weiterbildung in Dienstleistungsberufen muss sich daher konzeptionell auf die Globalisierung einstellen und darf es nicht beim punktuellen Reagieren auf neue Anforderungen belassen.

Vorreiter der Globalisierung im Dienstleistungssektor ist die IT-Branche. Sie hat einen Vorsprung in der Entwicklung globaler Geschäftsmodelle. Von diesen Erfahrungen kann die Dienstleistungswirtschaft lernen. GlobePro stellt daher die IT-Branche ins Zentrum seiner Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

31 <<

**Das Projekt GlobePro** untersucht, wie globale Geschäftsmodelle in der digitalen Dienstleistungswirtschaft erfolgreich umgesetzt werden und welche Herausforderungen für die Qualifizierung von Fachkräften dadurch entstehen.

**Das Projekt GlobePro** entwickelt und erprobt zukunftsfähige Aus- und Weiterbildungs-konzepte und bereitet Best Practices für den Transfer auf.

**Das Projekt GlobePro** beruht auf vier Bausteinen:








1. **Forschung:** Analyse von Globalisierungsstrategien und Qualifikationsanforderungen
2. **Innovation:** Entwicklung praxistauglicher Pilotlösungen für Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung
3. **Formulierung** von Handlungsempfehlungen und Aufbereitung von Best Practice
4. **Transfer** in relevante Zielgruppen der Dienstleistungswirtschaft.

Das Partnernetzwerk von GlobePro umfasst aktuell 18 Partner. Die Gesamtkoordination übernimmt das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München. An der Umsetzung des Projekts sind fünf Unternehmen aus der IT-Industrie, der Medienbranche, aus dem Bereich der Telekommunikation, der Logistikbranche und dem Engineering beteiligt, außerdem zwei Interessenverbände.

Das Projekt wird im Rahmen des Förderprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der europäischen Union gefördert. Betreut wird es vom Projektträger im DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen.

Weiterführend >> [www.globe-pro.de](http://www.globe-pro.de)

## Verbundpartner

	<b>Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München</b> www.isf-muenchen.de
<b>PIRONET NDH AG</b>	<b>Pironet NDH AG</b> www.pironet-ndh.com
	<b>szenaris GmbH</b> www.szenaris.com
	<b>T-Systems International GmbH</b> www.t-systems.de
	<b>Deutsche Post DHL</b> www.dp-dhl.de
	<b>BMW AG</b> www.bmw.de
	<b>IG Metall</b> www.igmetall-wap.de, www.kibnet.eu, www.it-50plus.org, www.igmetall-itk.de
	<b>Bundesverband IT-Mittelstand e.V.</b> www.bitmi.de

>> 32

## Partner für die Entwicklung, Implementierung und Evaluation der Lösungsansätze

	<b>Airbus Operations GmbH</b> www.airbus.com
	<b>apo-circle oHG</b> www.apo-circle.de
	<b>bfw – Unternehmen für Bildung</b> www.bfw.de
	<b>Cert IT GmbH</b> www.cert-it.com
	<b>DEKRA Akademie GmbH</b> www.dekra-akademie.de
	<b>iSQI GmbH</b> www.isqi.org
	<b>Software AG</b> www.softwareag.com
	<b>Technikakademie Weilburg</b> www.ta-weilburg.de
	<b>Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH</b> www.sgd.de
	<b>Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Ressort 11, Bereich Bildungspolitik</b> www.weiterbildungspolitik.verdi.de

Das Projekt wird im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Innovationen mit Dienstleistungen“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

GRÜNDERT VON

 Bundesministerium für Bildung und Forschung

 **ESF**  
Europäischer Sozialfonds für Deutschland

 EUROPÄISCHE UNION

 **DLR**

BMBWF-Forschungsschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“





