

Reinhard Bahnmüller, Stefanie Fischbach

**Evaluationsbericht zum Themenstrang  
„Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags“  
im Projekt  
„Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg“  
der IG Metall**

**F.A.T.K.**

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V.  
an der Universität Tübingen

Haußerstr.43  
72076 Tübingen



## Inhalt

<b>Vorbemerkung .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Zielsetzungen des Netzwerks .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Strukturen, Themenfindung, Arbeitsweise und Arbeitsprinzipien des Betriebsrätenetzwerks .....</b>	<b>6</b>
2.1. Die zwei Stränge des Netzwerks: Maschinenbau und Gruppenarbeit.....	6
2.2. Vorerfahrungen .....	8
2.3. Themen und Themenfindung im Netzwerk Maschinenbau .....	8
2.3. Wider die Organisationslogik - Auswahl der Betriebe .....	9
2.5. Arbeitsweise des Betriebsrätenetzwerks Maschinenbau .....	10
<b>3. Die Netzwerkaktivitäten im Überblick.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Die Netzwerkseminare .....</b>	<b>12</b>
4.1. Charakter und Gestaltung der Seminare.....	12
4.1.1. Die Arbeitsprinzipien .....	12
4.1.2. Ablauf und Inhalt der Seminare.....	15
4.2. Strukturmerkmale der beteiligten Betriebe .....	18
4.3. Ausgangsbedingungen, Lernerfahrungen, Umsetzungsfortschritte und Umsetzungsprobleme des Qualifizierungstarifvertrags in den am Netzwerk beteiligten Betrieben.....	19
4.3.1. Betriebliche Ausgangssituation .....	19
4.3.2. Die Ausgangssituation bei den Betriebsräten.....	21
4.3.3. Betriebliche Umsetzungsaktivitäten/-strategien und Lernerfahrungen .....	24
• Beim Gehen lernen oder zuerst Strukturen festlegen: der Umgang mit Betriebsvereinbarungen .....	24
• Motivations- und Kooperationserfahrungen .....	26
• Gut Ding will Weile haben: Die Zeiterfahrung.....	28
• Die Leitplankendiskussion .....	29
4.3.4. Stand der Umsetzung bei Projektende: Ein Vorher-Nachher-Vergleich .....	30
• Betriebsvereinbarung .....	30
• Qualifizierungsgespräche .....	31
• Schulung der Vorgesetzten .....	31
• Information der Beschäftigten.....	32
• Qualifizierungsausschuss.....	32
• Fortschritte .....	32
• Probleme .....	32

<b>5.</b>	<b>Bilanz .....</b>	<b>34</b>
5.1.	Die Gesamtbilanz der Netzwerkbetriebsräte .....	34
5.2.	Die Bilanz der Evaluatoren.....	36
5.2.1.	Stellenwert diese Betriebsrätenetzwerkes in der Umsetzungskonzeption der IG Metall.....	36
5.2.2.	Die Effekte des Netzwerkes .....	37
	• Binnenwirkungen .....	37
	• Außenwirkungen.....	38
	• Der Beitrag des Netzwerkes zur koordinierten Umsetzung des Tarifvertrags. ....	39
	<b>Literatur.....</b>	<b>40</b>

## **Vorbemerkung**

Der nachfolgende Evaluationsbericht bezieht sich auf den Themenstrang „Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags“ im Betriebsrätenetzwerk der IG Metall in Baden-Württemberg und hier schwerpunktmäßig auf die Workshops, die hierzu stattfanden. Basis sind die von den Autoren gesammelten Eindrücke auf den Netzwerk-Seminaren, die Materialien zu den Netzwerk-Seminaren, Daten aus der schriftlichen Befragung der Teilnehmer des letzten Netzwerktreffens und der schriftlichen Befragung im November 2002 über Qualifizierung und Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs sowie ein Interview mit den Projektbetreuern der IG Metall und des Instituts für Medienforschung und Urbanistik (IMU).

### **1. Zielsetzungen des Netzwerks**

Das Projekt „Betriebsrätenetzwerk im Bezirk Baden-Württemberg“ nahm im Sommer 2001 die Arbeit auf und war als hauptamtlich betreutes Projekt auf drei Jahre angelegt. Es soll „die Koordinierung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik im Bezirk verbessern und die Betriebsräte bei der Umsetzung und Ausgestaltung der Tarifverträge stärker einbeziehen und unterstützen“ (IG Metall BaWü 2002, S.4). Ergänzend zur Einzelbetreuung der Betriebe durch die Verwaltungsstellen soll den Betriebsräten Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch gegeben werden. Sie sollen sich „ein eigenes Bild von überbetrieblichen Entwicklungstendenzen machen können, Erfolge, Probleme und Konzepte anderer Betriebsräte kennen lernen und damit ihre eigene Interessenpolitik weiterentwickeln können“ (ebd.). Das Netzwerk will „zur gegenseitigen Unterstützung anstiften“ und einen Beitrag zum Abbau von Konkurrenz zwischen Betriebsräten konkurrierender Unternehmen leisten. Es will „Hilfe zur Selbsthilfe“ mit qualifizierter Unterstützung durch die IG Metall leisten.

Das Netzwerk will Wirkungen in unterschiedliche Richtungen und auf unterschiedlichen Ebenen erzielen. Zum einen sollen Wirkungen nach „innen“ erzielt werden: Die am Netzwerk beteiligten Betriebsräte bzw. Betriebe sollen in ihrer betriebsspezifischen Arbeit bei der Umsetzung der Tarifverträge unterstützt werden. Damit soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass die Betriebsräte angesichts sich ständig ausweitender betrieblicher Gestaltungsmöglichkeiten bei der Umsetzung tariflicher Regelungen in zunehmendem Maße gefordert sind und eine koordinierte Vorgehensweise, insbesondere in neuen Feldern, mit den „klassischen“ Mitteln gewerkschaftlicher Steuerung (z.B. Musterbetriebsvereinbarungen) nicht mehr zu gewährleisten ist.

Angestrebt sind darüber hinaus Wirkungen nach „außen“. Die erhofften Außenwirkungen beziehen sich auf zwei Ebenen: die inhaltliche und die methodische. Inhaltlich wird erhofft, dass die im Rahmen des Netzwerks erarbeiteten Arbeitsergebnisse von anderen Betrieben genutzt werden und die am Netzwerk beteiligten Betriebsräte bzw. Betriebe Impulsfunktion im Rahmen der lokalen/regionalen Gewerkschaftsarbeit haben. In methodischer Hinsicht wird erhofft, dass die Arbeitsform des Netzwerks und die Prinzipien, nach denen es arbeitet, „Schule machen“ und Nachahmungseffekte entstehen.

Aus organisationspolitischer Perspektive reagiert der Netzwerkansatz auf drei Entwicklungen. Zum einen auf das bereits angesprochene Problem der zunehmenden Verlagerung ehemals sektoral geregelter Aspekte der Arbeitsbedingungen auf die

betriebliche Ebene, wodurch sich die Aufgabenmenge der Betriebsräte erhöht und der Gestaltungsspielraum ausweitet. Der wachsende Umfang betrieblicher Tarifarbeit soll durch Netzwerke besser unterstützt und koordiniert werden. Das zweite, damit verbundene Problem ist das der gewerkschaftlichen Ressourcen. Die durchschnittlichen Betriebsgrößen werden kleiner, die Zahl der zu betreuenden Betriebsräte steigt, während die Mitgliedszahlen der Gewerkschaft und mithin ihre finanziellen Ressourcen zurückgehen. Eine ausschließlich durch hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre durchgeführte Betreuung ist nicht (mehr) finanzierbar. Zudem bleiben qualifikatorische Ressourcen der Betriebsräte ungenutzt.

Der dritte Punkt ist eine veränderte Anspruchshaltung von Betriebsräten an die seitens der Gewerkschaft bereitzustellende Unterstützung. Gewünscht und nachgefragt wird in zunehmendem Maße eine sach- und problembezogene Unterstützung und weniger eine „ideologische Gesinnungsschulung“, bei der mit erhobenem Zeigefinger die betriebliche Praxis der Betriebsräte bewertet wird. Die Vermittlung von Informationen über überbetriebliche Zusammenhänge und Entwicklungen ist weiterhin gefragt, sie sollte aber in einem sachdienlichen Verhältnis zu den betrieblichen Problemlagen stehen.

## **2. Strukturen, Themenfindung, Arbeitsweise und Arbeitsprinzipien des Betriebsrätenetzwerks**

### **2.1. Die zwei Stränge des Netzwerks: Maschinenbau und Gruppenarbeit**

Das „Betriebsrätenetzwerk Baden-Württemberg“ hat zwei Stränge: einen branchenbezogenen und einen themenbezogenen. Im Rahmen des themenbezogenen Stranges treffen sich Betriebe aus unterschiedlichen Subbranchen der Metall- und Elektroindustrie, die sich mit Fragen der Gruppen- und/oder Teamarbeit befassen. Der branchenbezogene Strang ist auf den Maschinen- und Anlagenbau begrenzt.

Die Konzentration auf den Maschinenbau stand nicht von vorne herein fest. Welche Branche(n) einbezogen werden sollten, klärte sich erst im Laufe der Vorbereitung des Netzwerks. Angedacht war zunächst, die IT-Branche mit aufzunehmen. Dafür sprach die wachsende Beschäftigungsdynamik in dieser Branche bei gleichzeitig bescheidenem gewerkschaftlichem Organisationsgrad und geringer Tarifbindung. Zudem konnte unterstellt werden, dass die Betriebsräte, soweit es sie in dieser Branche gibt, mit vernetzter Arbeit vertraut sind, dem Ansatz also offen gegenüber stehen dürften. Da sich zu wenige Betriebe und Verwaltungsstellen fanden, um eine Erfolg versprechende Arbeit angehen zu können, konnte dieser Ansatz nicht realisiert werden.

Besser waren die Startvoraussetzungen im Maschinenbau. Dieser Branche kommt traditionell eine Schlüsselstellung in der baden-württembergischen Wirtschaft zu. Im Jahr 2001 waren dort 278.500 Personen beschäftigt. Sie ist die zweitwichtigste Industriebranche des Landes. Das drückt sich auch in den Mitgliederzahlen der IG Metall aus (Maschinenbau 67.000, Fahrzeugbau 120.000, Elektroindustrie 49.000). Die Branche hat in den neunziger Jahren eine schwere Krise durchlebt. Konnte von 1980 bis 1990 noch ein Beschäftigungsaufbau von 45.000 verzeichnet werden, gingen zwischen 1991 und 2001 15.700 Arbeitsplätze verloren (-5,3%). Die betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen hatten eine Veränderung der Belegschaftsstruktur zur

Folge. Der Anteil der Geringqualifizierten sank erheblich (-17,2%), jener mit berufsqualifizierendem Abschluss war ebenfalls leicht rückläufig (-5,9%), jener mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss stieg gravierend an (+51,3%). Die einschneidenden Veränderungen sind nicht abgeschlossen. Welchen Entwicklungsweg die Branche nimmt bzw. nehmen soll, ist jedoch umstritten. Konkurrierende Pfade sind in der Diskussion bzw. werden erprobt. Die IG Metall macht sich für einen Innovationspfad stark, der auf die bisherigen Stärken des deutschen Maschinenbaus setzt:

- „Hoher Anteil kundenspezifischer Fertigung und kundenbindender Dienstleistungen,
- hoher Anteil von Einzelfertigung auf der Basis hoher Fertigungstiefe,
- hoher Anteil von Facharbeitern und Ingenieuren und
- hoher Anteil kleiner und mittlerer Betriebe.“ (Huber 2002, S.7)

Ausgehend davon werden vier Entwicklungsrichtungen gesehen, die sich mit folgenden Schlagworten beschreiben lassen:

- Innovationsfähigkeit steigern,
- Kooperationsfähigkeit nach innen und außen erhöhen,
- Flexibilität stärken und
- Fachkräftemangel beseitigen.

Damit sind die Themen benannt, die aus Sicht der Bezirksleitung bearbeitet werden sollten und auf die bezogen tarifvertragliche Regelungen bereits abgeschlossen oder in Verhandlungen waren: der ERA-TV, der Qualifizierungs-TV und die tariflichen Regelungen zur Zeitkontengestaltung.

Für den Maschinenbau sprach jedoch nicht nur seine große Bedeutung für die Wirtschaft Baden-Württembergs und die IG Metall sowie die offenen Zukunftsfragen, sondern auch die Resonanz, die die Netzwerkidee fand. Dort fanden sich die meisten Betriebsräte, die zu einer kontinuierlichen Mitarbeit im Netzwerk bereit waren.

Modifiziert werden musste das ursprünglich angedachte Konzept nicht nur hinsichtlich der einzubeziehenden Branchen, sondern auch seines regionalen Zuschnitts. Zunächst sollte es wesentlich stärker regionalisiert sein. Vergleichbar der Region Stuttgart, in der sich schon seit längerem verschiedene Verwaltungsstellen zu einem Verbund zusammengeschlossen haben, der branchenbezogene Netzwerke betreut und unterstützt, sollten weitere Regionen gefunden werden, die diese Struktur übernehmen. Die Annahme, es gebe hierzu sowohl hinsichtlich der regionalen Subbranchenstruktur als auch hinsichtlich des Interesses der Verwaltungsstellen die nötigen Voraussetzungen, hat sich nicht bestätigt. „Die Unterstellung, wir hätten bestimmte Schwerpunkt-Teilbranchen auch außerhalb der Region Stuttgart, hat sich einfach nicht verifizieren lassen. Und auch das Interesse der Verwaltungsstellen zu solch einem Thema regionale Kooperationen einzugehen, war relativ gering.“ (Salm) Das Regionalkonzept musste somit fallen gelassen werden.

## **2.2. Vorerfahrungen**

Das Betriebsrätenetzwerk Maschinenbau baut auf Erfahrungen auf, die in anderen regionalen und nationalen Netzwerken gewonnen wurden. Beispielgebend war u.a. das Netzwerk „Transferstraßenhersteller“, das sich im Gefolge der schweren Krise im Maschinenbau zu Beginn der neunziger Jahre entwickelt hat. Angesichts der dramatischen Auftragseinbrüche versuchten viele Arbeitgeber, mit den Betriebsräten ihrer Firmen von den Tarifverträgen abweichende Regelungen zu treffen. Einige Betriebsräte ergriffen daraufhin die Initiative, und luden in Zusammenarbeit und Absprache mit den zuständigen Verwaltungsstellen der IG Metall zu einem Treffen ein. Erfahrungen und Lösungsstrategien wurden ausgetauscht, die einzelbetrieblich sehr unterschiedlich aussahen. Herbe Kritik an vermeintlich zu weit gehenden Konzessionen der Betriebsräte blieb anfänglich nicht aus. Mit zunehmender Kenntnis der betrieblichen Umstände und Zwänge, unter denen die Betriebsräte in den einzelnen Unternehmen standen, wuchs das gegenseitige Verständnis. Grundlage war Offenheit und Ehrlichkeit in der Darstellung der betrieblichen Situation und der Handlungsstrategien sowie das gemeinsame Interesse am Erhalt des Flächentarifvertrags. „Durch diese Ehrlichkeit“, so einer der beteiligten Betriebsräte, „ist es uns gelungen, dass wir, trotz tiefer Krise und drohender Schließung den Flächentarifvertrag gehalten haben.“ (IG Metall 2002, S.11) Die Konkurrenz zwischen den Betriebsräten konnte abgeschwächt und ihre jeweiligen Lösungsstrategien so gestaltet werden, dass nach Überwindung der Krise und dem Auslaufen der befristeten Maßnahmen zur Kostensenkung in allen beteiligten Unternehmen die Mindeststandards des Tarifvertrags wieder Gültigkeit haben. „Trotz einer tiefen Absatzkrise haben wir also sowohl Betriebe und Arbeitsplätze gesichert, als auch gemeinsam den Versuch abgewehrt, die Krise zum Aushebeln des Flächentarifvertrags zu nutzen.“ (ebd. S.13) Basis war eine offene, manchmal harte, aber immer faire Diskussion, Ehrlichkeit, gegenseitige Anerkennung und Vertrauen, Prinzipien, die auch in dem neuen Betriebsrätenetzwerk Maschinenbau gelten sollten.

## **2.3. Themen und Themenfindung im Netzwerk Maschinenbau**

Welche Themen im Rahmen des Netzwerks Maschinenbau bearbeitet werden sollten, war nicht von vorne herein festgelegt. Dem beteiligungsorientierten Ansatz entsprechend, sollten sie sich im Diskurs entwickeln. Es gab Vorschläge, die mit der Autorität des Bezirksleiters und des Projektleiters versehen in Umlauf gebracht wurden und für die geworben wurde. Der Prozess war jedoch offen gestaltet. Die Themenfindung erfolgte auf der ersten Branchenkonferenz im Sommer 2002, auf der 72 Betriebsräte aus 37 Betrieben anwesend waren. Seitens der Bezirksleitung wurden drei Themen vorgeschlagen: die Chancen und Probleme bei der Umsetzung des ERA-TV (inklusive der Leistungsbedingungen und Personalbesetzung), die Gestaltung von Zeitkonten sowie die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags. Nach breiter, in Kleingruppen geführten Diskussion kristallisierten sich fünf Problemfelder heraus, an deren Bearbeitung die Konferenzteilnehmer Interesse zeigten: Zeitkontengestaltung, Qualifizierungstarifvertrag, Wirtschaftlichkeit und Finanzierung sowie ERA und Arbeitsgestaltung. Drei Themenfelder wurden schließlich zur weiteren Bearbeitung ausgewählt: Zeitkontengestaltung, und Qualifizierungstarifvertrag sowie Wirtschaftlichkeit und Finanzierung unter dem Aspekt der Beschäftigungssicherung.

Alle drei Themen standen und stehen in engem Zusammenhang zu bereits abgeschlossenen oder in Verhandlungen begriffenen tarifvertraglichen Regelungen, die den von der IG Metall präferierten Innovationspfad der Maschinenbauindustrie unterstützen sollten.

Dass die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags als eines der Themen vorgeschlagen wurde, war nicht zufällig. Man stand am Beginn der Umsetzungsphase dieses Tarifvertrags (gültig ab 1.9.2001), das Thema stand organisationspolitisch relativ weit vorne und ihm wurde eine zentrale Bedeutung für die Zukunftssicherung des Maschinenbaus zugesprochen. Die Resonanz, auf die es bei den Betriebsräten stieß, hatte jedoch nicht nur damit zu tun, sondern war auch auf die nur spärlichen Unterstützungsangebote der Verwaltungsstellen zurückzuführen. Vielerorts war man über Tagesschulungen zum Qualifizierungstarifvertrag nicht hinaus gekommen und auch diese fanden nicht überall statt. Die Resonanz auf das Thema war somit auch ein Reflex auf die Defizite auf örtlicher Ebene. Dass es solche Defizite gab, war den Initiatoren des Netzwerks nicht klar. Man hat es vielleicht geahnt, aber nicht gewusst. Durch den beteiligungsorientierten Prozess innerhalb des Netzwerks und auf der Branchenkonferenz „hat sich einfach die Nachfrage ihren Weg geebnet“ (Salm). Das entsprach dem Ansatz und der Logik des Netzwerks: „Wir wollen diese Netzwerkstrukturen, weil sich in ihnen die vorhandene Nachfrage stärker ihren Weg bahnen kann.“ Wäre man anders vorgegangen, „hätten wir möglicherweise gar nicht in dem Maße bemerkt, dass es Betriebsräte gibt, die sagen, wir wollen eigentlich mehr machen als mit der örtlichen Unterstützung möglich ist“ (Salm).

### **2.3. Wider die Organisationslogik - Auswahl der Betriebe**

Den Zugang zu geeigneten Betrieben und motivierten Betriebsräten zu finden, wurde anfänglich als nicht einfach zu lösendes Problem betrachtet. Es gab Unsicherheiten auf Seiten der Bezirks-/Projektleitung und auch Vorbehalte in einigen Verwaltungsstellen. Konnte die Bezirksleitung ihr geeignet erscheinende Betriebe bzw. Betriebsräte direkt anschreiben? War dies nicht ein Verstoß gegen die gültigen Organisationsregeln, wonach der Weg über die Verwaltungsstellen zu gehen habe? Konnte seitens der Bezirksleitung versucht werden, „closed-shop“-Seminare zu organisieren, bei denen die Bezirks-/Projektleitung die Teilnehmer auswählt, was üblicherweise Sache der Verwaltungsstelle ist?

Faktisch wurde zweigleisig verfahren. Für die erste Maschinenbaukonferenz, die im November 2002 stattfand, wurden die Betriebsräte direkt durch die Bezirksleitung angeschrieben, für die Seminare/Workshops ging man den Weg über die Verwaltungsstellen. Sie wurden angeschrieben mit der Bitte, Betriebe bzw. Betriebsräte des Maschinen- und Anlagenbaus zu benennen, die bereit wären, sich auf eine „Intensivqualifizierung“ in Sachen Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags einzulassen. Gedacht war damals an eine Seminarserie in acht- bis zwölfwöchigem Abstand über ein Jahr hinweg. Um den Verwaltungsstellen nicht das Gefühl zu geben, in ihrer Autonomie beschnitten zu werden, wählte man zudem ein zweistufiges Verfahren. Im ersten Schritt sollten die Verwaltungsstellen mögliche Kandidaten benennen, nach Zusammenstellung des Teilnehmerkreises sollten sie dann ihre Zustimmung geben.

Im Nachhinein zeigte sich, dass diese Absicherung nicht nötig war. Die Verwaltungsstellen waren froh über das Angebot der Bezirksleitung, sie fühlten sich entlastet. Eine Vorauswahl der Betriebe bzw. Betriebsräte durch die Verwaltungsstellen fand nicht statt. Sie fungierten als Verteiler der Seminar- und Konferenzeinladungen, fühlten sich informiert, aber nicht übergeben. Lediglich in einem Fall beschwerte sich die Bildungsbeauftragte einer Verwaltungsstelle, nicht darüber informiert worden zu sein, dass ein Betriebsrat ihres Zuständigkeitsbereichs zu einem Netzwerkseminar eingeladen wurde. Sie sah dadurch ihre Kompetenz angegriffen und ihre Planungsmöglichkeiten eingeschränkt. Die Kritik trifft bei der Projektleitung auf Verständnis. „Das finde ich auch berechtigt. Die Kollegin hat recht, und die Konflikte muss man ertragen, weil Redundanz an dieser Stelle einfach nötig ist.“

## **2.5. Arbeitsweise des Betriebsrätenetzwerks Maschinenbau**

Die Steuerung des Netzwerks erfolgte durch ein Kernteam, bestehend aus zwölf bis 15 Betriebsräten und dem hauptamtlichen Netzwerkkoordinator. Sie trafen sich drei bis vier Mal jährlich für einen Tag, diskutierten die Entwicklungen in den verschiedenen Subnetzwerken, koordinierten deren Arbeit, bereiteten die Branchenkonferenzen vor und nach, sorgten für thematische Transfers zwischen den Themensträngen und den Gesamtzusammenhalt des Netzes. Die Mitgliedschaft im Kernteam wechselte. Zu Beginn des Projekts war der Kreis größer, umfasste Betriebsräte der wichtigsten Maschinenbauunternehmen des Landes und auch Vertreter der Verwaltungsstellen. Von ihnen wurde die erste Branchenkonferenz vorbereitet. Im Nachgang der Konferenz wurde eine „Nachbearbeitungsgruppe“ eingerichtet, die die Konferenzergebnisse sicherte und für die weitere Arbeit aufbereitete. Aus diesem Kreis bestand fortan das Kernteam, wobei aus den verschiedenen Themensträngen immer wieder Aktive hinzukamen. Ein starkes Drittel der Kernteammitglieder kamen aus dem Themenstrang „Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags“.

Das Institut für Medienforschung und Urbanistik (IMU) kam nach Klärung der im Betriebsrätenetzwerk zu bearbeitenden Themen mit ins Boot. Die Initiative hierzu ging vom Projektleiter aus. Er wollte fachliche Unterstützung und Arbeitsentlastung insbesondere bei der Gestaltung, Durchführung, Dokumentation und Abrechnung der Seminare sowie bei der Erstellung von unterstützenden Materialien. Die Zusammenarbeit bezog sich zunächst ausschließlich auf den Themenstrang „Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags“.

## **3. Die Netzwerkaktivitäten im Überblick**

Die Netzwerkaktivitäten im Betriebsrätenetzwerk Maschinen- und Anlagenbau umfassen mehrere ineinandergreifende Komponenten, die hier nur im Überblick und auch nur bezogen auf den Themenstrang „Umsetzung Qualifizierungstarifvertrag“ aufgelistet sind. Es sind dies

- die Durchführung zweier Branchenkonferenzen,
- die Durchführung von Seminaren,

- die Ausarbeitung von Arbeitshilfen und Materialien zur Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags,
- die Verständigung auf Leitplanken und Mindeststandards für die Umsetzung des Tarifvertrags und
- die Bereitstellung einer Internetplattform zum Erfahrungs- und Informationsaustausch und zur Verbreitung der erarbeiteten Arbeitshilfen und Materialien.

Die Branchenkonferenzen waren als die verschiedenen Themenstränge (Beschäftigungssicherung, Zeitkontengestaltung, Umsetzung Qualifizierungstarifvertrag) integrierende Veranstaltungen konzipiert, die sicherstellen sollten, dass das Netzwerk sich nicht in Teil-Netzwerke auflöst und die inhaltlichen Querverbindungen zwischen den in den Subnetzwerken erarbeiteten Themen deutlich wurden. Die erste Branchenkonferenz fand im Juni 2002 statt. Sie bildete den offiziellen Startschuss des Projekts. Auf ihr wurde die Zielsetzung des Vorhabens verdeutlicht, die Problemlagen im Maschinenbau ausgeleuchtet und die Themenstränge festgelegt, die im Rahmen der Seminare und anderer Netzwerkaktivitäten bearbeitet werden sollten. Die zweite Konferenz fand ein Jahr später im November 2003 statt. Auf ihr wurde der Zwischenstand der Arbeit der Sub-Netzwerke berichtet und diskutiert. Alle Gruppen legten Materialien bzw. Thesen zu ihrer Arbeit vor. Beide Konferenzen fanden aufgrund der guten Vorbereitung und auch wegen der neuen Form der Konferenzgestaltung, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, durchweg positive Resonanz.

Eine zweite Netzwerkaktivität stellt die Bereitstellung einer Internetplattform dar, die dem Erfahrungs- und Informationsaustausch und der Verbreitung der im Netzwerkzusammenhang erarbeiteten Materialien dient. Sie ist in einen öffentlichen und einen internen Bereich unterteilt. Der interne Teil dient der direkten Kommunikation zwischen den Netzwerkteilnehmern. Hier werden Meinungen ausgetauscht, Kommentare, Tipps, Papiere, Betriebsvereinbarungen erbeten, die für die konkrete Betriebsratsarbeit nützlich sind. Im allgemein zugänglichen Teil sind die Zwischenergebnisse der Netzwerkarbeit abgelegt, stehen Broschüren und Materialien zur weiteren Verbreitung bereit und werden Hinweise auf andere nützliche Informationen bzw. Informationsquellen gegeben.

Die Ausarbeitung von Arbeitshilfen und Materialien ist eine Aktivität, die sich teils unmittelbar aus den Netzwerkseminaren, in deren Anschluss und begleitend ergibt und die von Betriebsräten, „Kümmerern“, der Projektleitung oder Externen erledigt wird. Im hier näher betrachteten Fall des Netzwerkstranges „Umsetzung Qualifizierungstarifvertrag“ war diesbezüglich in starkem Maße das Institut für Medienforschung und Urbanistik (IMU) in Stuttgart involviert.

Die Verständigung auf Leitplanken und Mindeststandards für die Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen ist ein Leitmotiv des gesamten Netzwerks und spielt demnach auf den Konferenzen und der Ausarbeitung von Arbeitshilfen und Materialien ebenso eine Rolle wie bei den Seminaren.

Die Seminare bilden den Kern der Aktivitäten des Netzwerks. Hier sollte die inhaltliche Arbeit im Wesentlichen stattfinden, und, dies lässt sich im Vorgriff bereits sagen, diese Funktion haben sie erfüllt. Sie waren das „Herz“ des Netzwerks. Der Puls des Netzwerks ließ sich hier am unmittelbarsten abgreifen.

Der Bericht konzentriert sich auf die Seminare, die im Rahmen der Netzwerkaktivitäten zum Thema „Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags stattfanden. Auf die anderen Umsetzungsaktivitäten kann hier aus zeitlichen Gründen nur am Rande eingegangen werden.

#### 4. Die Netzwerkseminare

##### 4.1. Charakter und Gestaltung der Seminare

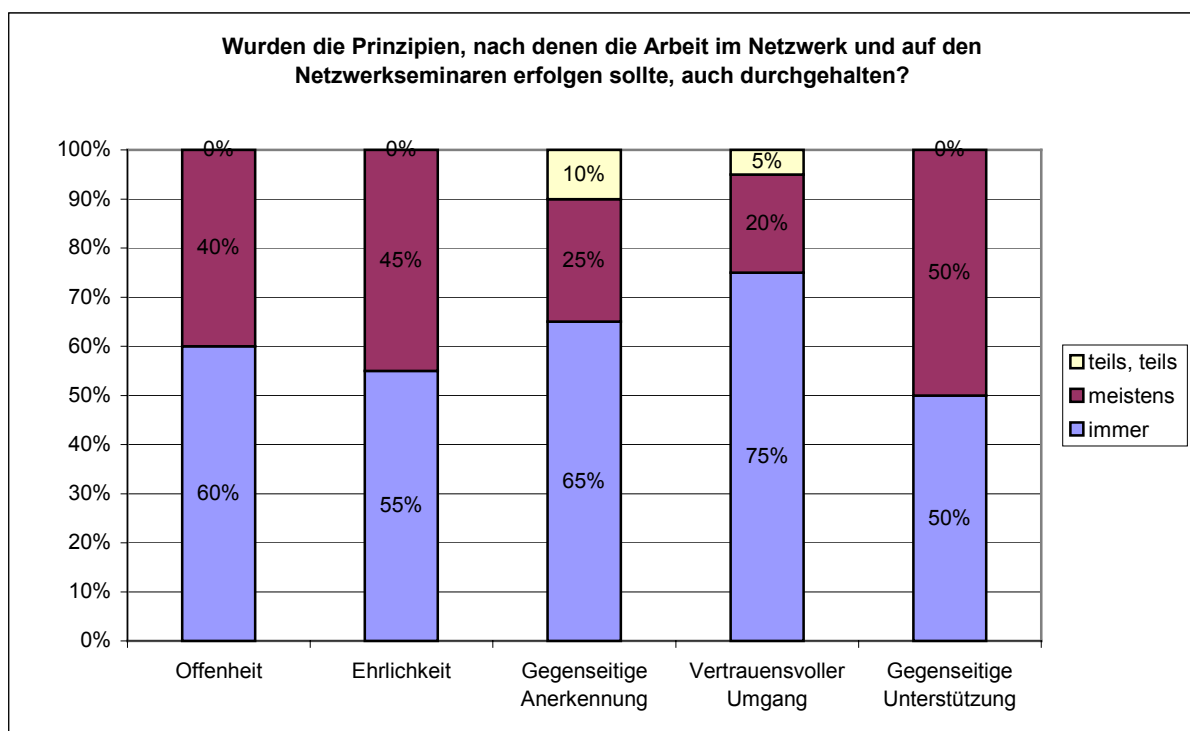
###### 4.1.1. Die Arbeitsprinzipien

Die Arbeitsprinzipien, die für und auf den Seminaren gelten sollten entsprachen jenen des Gesamtprojekts. Sie hießen:

- Kontinuität der Mitarbeit,
- Beteiligungsorientierung,
- Offenheit,
- Ehrlichkeit,
- gegenseitige Anerkennung,
- vertrauensvoller Umgang.

In unserer schriftlichen Befragung unter den 20 Teilnehmern des Seminars im März/April 2004 wurde bescheinigt, dass diese Prinzipien auch praktiziert wurden. Hierbei wurde besonders der vertrauensvolle Umgang hervorgehoben, aber auch die Prinzipien „gegenseitige Anerkennung“, „Offenheit“, „Ehrlichkeit“ und „gegenseitige Unterstützung“ bewerteten die Teilnehmer als eingehalten.

**Abbildung 1**



Die Teilnehmungsorientierung der Seminare sollte durch einen starken Einfluss der Seminarartteilnehmer auf Inhalt und Ablauf der Seminare sowie den Rhythmus der Treffen gewährleistet werden. Vorschläge wurden vom Projektleiter und vom IMU eingebracht, sie waren jedoch als „Angebote“ formuliert, die entsprechend der Interessen der Teilnehmer verändert werden konnten und auch verändert wurden.

Die Chancen der Betriebsräte auf den Inhalt und Ablauf der Seminare Einfluss zu nehmen, werden von den Netzwerkbetriebsräten als hoch eingeschätzt (vgl. Tabelle 1, S. 11). Auch dies ist für die Zufriedenheit der Teilnehmer maßgeblich. Zwischen 65 und 80% geben an, dass sie auf die Gesamtausrichtung der Seminare, die zeitlichen Abstände in denen sie stattfanden, die Themen und den Seminarablauf stark Einfluss nehmen konnten. Lediglich bei der Auswahl der Referenten waren die Beteiligungschancen gering. Sie lag in der Hand der „Kümmerer“ und des Netzwerkmoderators.

**Tabelle 1: Beteiligungschancen auf die Semingestaltung (Angaben in Prozent)**

*Frage: „Konnte deines Erachtens auf folgendes genügend Einfluss genommen werden?“*

	ja	teils, teils	nein
Themenauswahl	80%	20%	0%
Referentenauswahl	30%	30%	35%
Seminarablauf	65%	35%	0%
Zeitliche Abstände der Seminare	79%	16%	5%
Gesamtausrichtung der Seminare	70%	15%	15%

Die Netzwerk- bzw. Seminarleitung erhält von den Betriebsräten fast durchweg eine sehr gute Bewertung (vgl. Tabelle 2, S. 12). Am besten wird die fachliche Kompetenz bewertet (75% sehr gut), gefolgt von der Flexibilität, der Teilnehmerorientierung, dem Methodeneinsatz und der Anschaulichkeit. Am schlechtesten wird der Medieneinsatz beurteilt (20% sehr gut), wobei die Note 4 und 5 auch hier niemand vergab. Auch die Dokumentation der Netzwerkseminare, die vom IMU übernommen wurde, erhalten wie die Materialien und Arbeitshilfen gute Noten. Dasselbe gilt für die Prozessbegleitung und -steuerung des Netzwerkes durch die IG Metall und das IMU. 85% beurteilen sie als „sehr gut“.

**Tabelle 2: Beurteilung der Leitung der Netzwerkseminare**

*Frage: Wie beurteilst du die Leitung der Netzwerkseminare im Hinblick auf folgende Aspekte?*

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
• Fachliche Kompetenz .....	75%	25%	0%	0%	0%
• Politische Kompetenz .....	25%	65%	5%	0%	0%
• Methodeneinsatz .....	55%	35%	10%	0%	0%
• Anschaulichkeit.....	45%	35%	20%	0%	0%
• Flexibilität.....	65%	25%	5%	0%	0%
• Teilnehmerorientierung.....	60%	35%	5%	0%	0%
• Medieneinsatz.....	20%	50%	30%	0%	0%

Die Bereitschaft, sich auf eine befristete Zeit – zunächst war an ein Jahr gedacht – auf die kontinuierliche Mitarbeit im Netzwerk einzulassen, war erklärte Voraussetzung der Seminarteilnahme, sie ergab sich aber nicht von selbst. Im Verlauf der Seminare musste sich erst zeigen, ob sich dieser Vorsatz erreichen ließ. Im ersten Seminar wurde deshalb „entscheidend darauf hingearbeitet, überhaupt eine Akzeptanz für eine längerfristige Beteiligung sicherzustellen“. Die gewünschte Kontinuität der Mitarbeit erwies sich als relativ hoch, allerdings wurde das Prinzip des „closed-shop“ nicht strikt praktiziert (vgl. Tabelle 3, S. 13). Über die Hälfte der 24 Betriebe und 44% der 49 Teilnehmer an den Netzwerkseminaren besuchten vier oder mehr Seminare. Unternehmen, deren Betriebsräte nur einmal auf einem Netzwerk-Seminar waren, gab es über den Zeitraum von mehr als 1 ½ Jahren nur drei. Jene Betriebsräte, die nur kurzfristig teilnahmen, waren fast durchweg an den ersten beiden Seminaren anwesend und stellten dann ihre Mitarbeit aus betrieblichen Gründen ein. Jene, die dabei blieben oder neu hinzukamen, taten dies meist kontinuierlich und bis zum Schluss. So hatten von den Betriebsräten, die auf dem letzten Seminar dabei waren, 63% an vier oder allen fünf Seminaren teilgenommen. Das verstärkte das Gefühl der Kontinuität und Stabilität. Die Zahl der neu hinzugekommenen war klein genug, um sie relativ problemlos integrieren zu können und vom vertrauensvollen Umgang profitieren zu lassen.

**Tabelle 3: Häufigkeit der Seminarteilnahme von Betrieben und Betriebsräten (Angaben in Prozent)**

Anzahl der Seminare	Betriebe (n=24)	Betriebsräte insgesamt (n=49)	Teilnehmer an Seminar im März/April 2004 (n=20)
5 Seminare	38%	15%	37%
4 Seminare	17%	17%	26%
3 Seminare	8%	19%	16%
2 Seminare	25%	19%	21%
1 Seminar	13%	15%	0%

Auf den Seminaren immer wieder Vertreter der gleichen Betriebe getroffen zu haben war für die Netzwerkbetriebsräte, wie nachfolgende Tabelle zeigt, sehr wichtig. Die konstante Präsenz der Betriebe wurde dabei höher geschätzt als die der Personen.

**Tabelle 4: Wichtigkeit der Konstanz der Seminarteilnahme von Betrieben und Personen**

*Frage: Wie wichtig war es auf den Netzwerkseminaren, immer wieder die Vertreter der gleichen Betriebe und wie wichtig, die gleichen Personen wiederzutreffen?*

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	weiß nicht	keine Angaben
Vertreter/innen der gleichen Betriebe .....	42%	58%	0%	0%	0%	0%
Die gleichen Personen .....	25%	50%	20%	0%	0%	5%

#### 4.1.2. Ablauf und Inhalt der Seminare

Die Seminare, die in acht- bis zwölfwöchigem Abstand stattfinden sollten, waren so konzipiert, dass sie jeweils drei Komponenten enthalten sollten:

a) *eine Bestandsaufnahme bzw. ein Erfahrungsaustausch* zu Beginn des Seminars, bei denen betriebsbezogen geklärt werden sollte, wo die einzelnen Betriebe hinsichtlich der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags stehen, welche Fortschritte und welche Probleme es seit dem letzten Treffen gab,

b) *ein fachlicher Input* durch „interne“ oder „externe“ Referenten zu Themen, die von den Teilnehmern, den „Kümmerern“ bzw. der Projektleitung/dem IMU als relevant für die weitere Arbeit gehalten wurden,

c) *eine Zielbestimmung bzw. Absprache*, welche Arbeitsschritte bis zum nächsten Treffen erledigt werden sollten.

Relativ schnell zeigte sich, dass die ursprüngliche Vorstellung, die Seminare in acht- bis zwölfwöchigem Rhythmus stattfinden zu lassen, unrealistisch war. Die betrieblichen Prozesse nahmen erheblich mehr Zeit in Anspruch als erwartet. Innerhalb von zwei bis drei Monaten ließen sich in den Betrieben keine solche Fortschritte erreichen, die ein nächstes Seminar rechtfertigen konnten. Innerhalb der Betriebsratsgremien die Sensibilität für das Qualifizierungsthema herzustellen, mit der Geschäfts- bzw. Personalleitung ins Gespräch zu kommen, sich auf Gestaltungsprinzipien für die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags zu verständigen, eine Betriebsvereinbarung zu entwickeln und zu verhandeln, all das dauerte lang, länger als erwartet. Auch darauf wurde reagiert und der Tagungsrythmus mit Abständen zwischen 2 und 5 1/2 Monaten flexibler gestaltet.

**Tabelle 5: Seminare im Zeitablauf**

Seminar Nr.	Zeitpunkt	Abstand zum letzten Seminar
Seminar 1	27./28.11.2002	
Seminar 2	25.-27.2.2003	3 Monate
Seminar 3	7./8.5.2003	2 Monate
Seminar 4	21./22.10.2003	5 ½ Monate
Seminar 5	30.3.-1.4.2004	4 Monate
Seminar 6	Frühjahr 2005	12 Monate

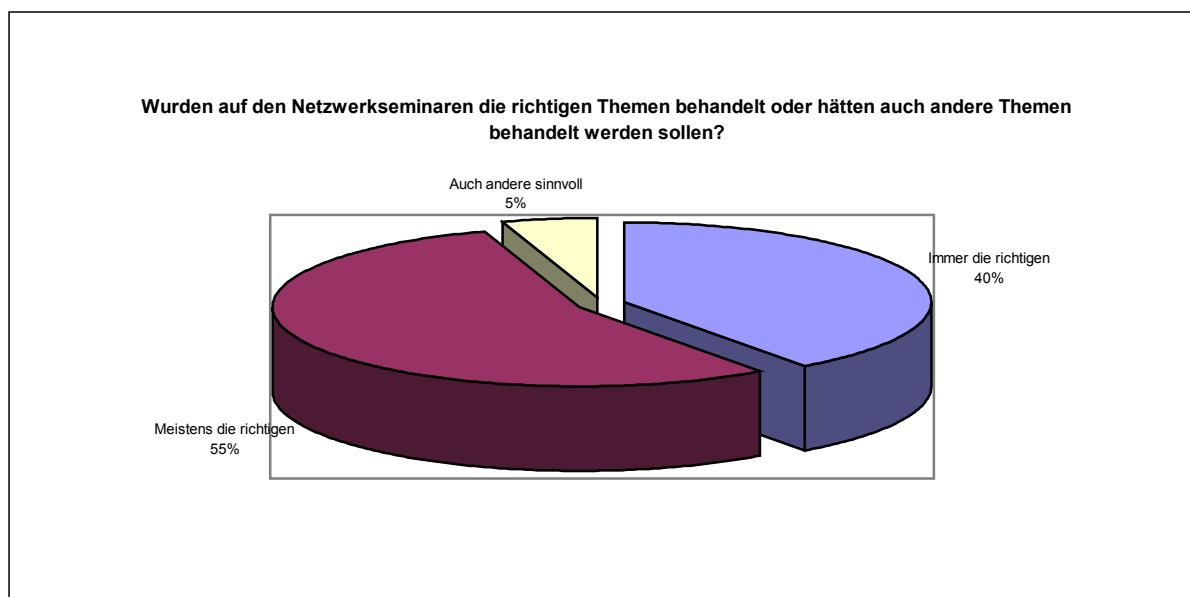
Im Verlauf des ersten Seminars zeigte sich bereits, dass die Vorkenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmer in Sachen Qualifizierung recht unterschiedlich waren. Es gab „alte Hasen“ und Neulinge, die sich mit dem Thema erstmals intensiv befassten. Darauf musste reagiert werden. Es geschah in der Weise, dass dem nächsten Treffen eine eintägige Veranstaltung vorgeschaltet wurde, auf der für die „Neulinge“ die rechtlichen Grundlagen in Form eines Fachinputs vermittelt wurden, bevor das „eigentliche“ zweitägige Seminar begann. Damit wurden gute Erfahrungen gemacht. Die Basiskenntnisse wurden homogenisiert, ohne dass Passagen des Seminars für die erfahrenen Betriebsräte uninteressant wurden. Die unterschiedlichen betrieblichen Ausgangsbedingungen wurden denn auch, vermutlich auch aufgrund dieser

Vorgehensweise, von drei Viertel der Teilnehmer eher als Chance denn als Problem betrachtet. Auch die Begrenzung des Netzwerks auf Betriebe des Maschinen- und Anlagenbaus wird von 75% für richtig befunden. 15% hätten auch gerne Betriebe anderer Branchen einbezogen, 10% haben dazu keine feste Meinung.

Die Diskussionen auf den Seminaren kreisten immer wieder um drei Themen, die in unterschiedlicher Art und Weise und mit immer neuen Erfahrungen behandelt wurden: die Motivation der Beschäftigten für Weiterbildung und die Sensibilisierung der Geschäfts-, Personalleitung und Führungskräfte für dieses Thema, die Vorbereitung und Durchführung der Qualifizierungsgespräche und schließlich die Inhalte und der Abschluss von Betriebsvereinbarungen. Diese drei Themen rangierten bereits bei einer Kartenumfrage unter den Seminarteilnehmern bei der Frage danach, welche Themen als nächstes angegangen werden sollten, ganz oben. Zusammen mit der Gestaltung der betrieblichen Planungsprozesse in Sachen Qualifizierung blieben sie die wichtigsten Themen. Anfänglich war die Qualität von Bildungsträgern kurz in der Diskussion, möglicherweise auch, um sich zu entlasten. „Wenn man sich noch nicht so sehr mit dem Tarifvertrag beschäftigt hat“, so eine Beraterin der IMU, „dann ist die Tendenz da zu sagen, man sucht und empfiehlt gute Weiterbildungsträger. Dann haben wir das Thema auch wieder hinter uns.“ Je mehr sich die Betriebsräte mit den Motivationsfragen und der Prozessgestaltung in ihren Unternehmen beschäftigten, desto nachrangiger wurde diese Frage. Sie kommt nach Meinung des IMU wieder auf die Tagesordnung, „aber erst wenn die Prozesse laufen“.

Die starke Berücksichtigung der Interessen der Teilnehmer spiegelt sich entsprechend auch in der Bewertung der Themenauswahl wieder. 95% sind der Meinung, dass durchweg oder meistens die richtigen Themen behandelt worden seien (vgl. Abbildung 2, Seite 16). Diese Themen sind auch nach Ansicht von 85% immer oder meistens auf die richtige Art und Weise behandelt worden.

**Abbildung 2**



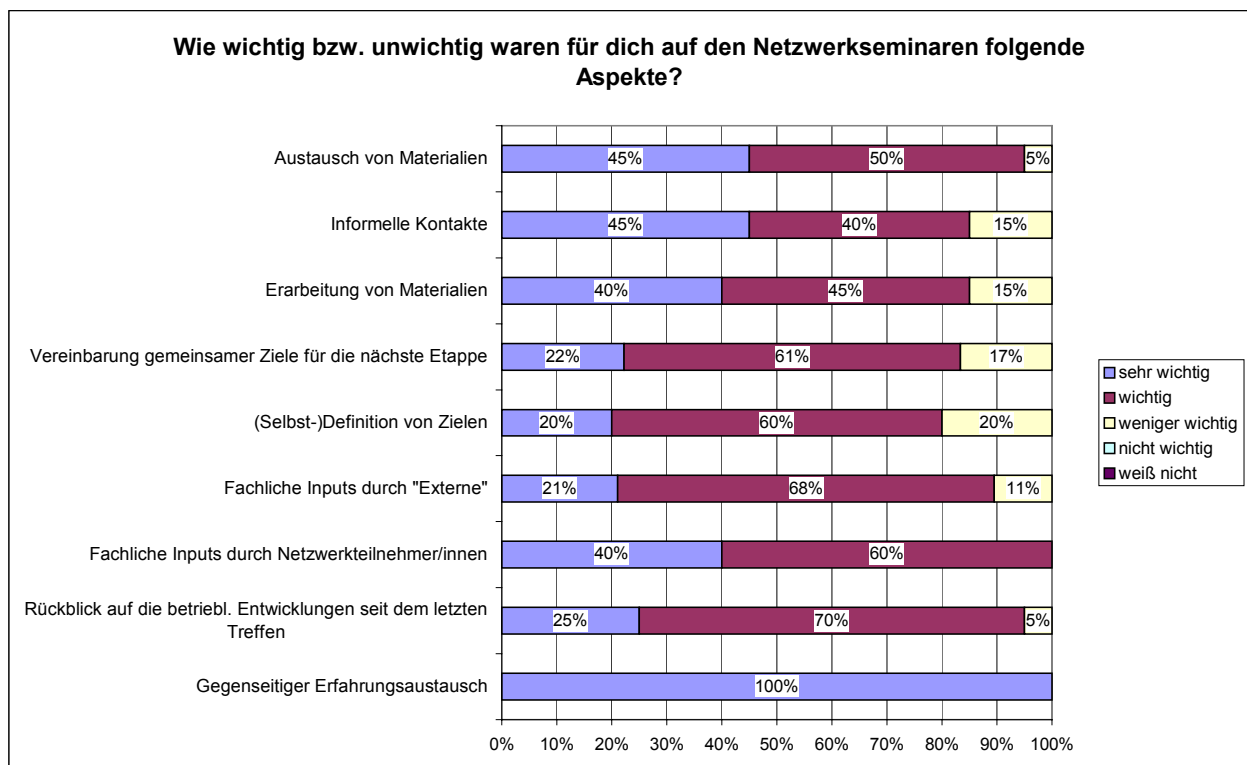
Verändert hat sich allerdings im Laufe der Netzwerkseminare die Art und Weise, wie die einzelnen Themen behandelt wurden bzw. der Stellenwert der drei Komponenten Bestandsaufnahme bzw. Erfahrungsaustausch, fachliche Inputs und Zielbestimmung.

Zu Beginn der Seminarreihe dominierte die Wissensvermittlung durch fachliche Inputs. Dies kam dem Wunsch der Teilnehmer entgegen, die eigenen Kenntnisse und Wissensbestände in dem für die meisten Teilnehmer neuen Feld Weiterbildung zu verbessern. Mit der Zunahme an eigenen betrieblichen Erfahrungen nahm das Bedürfnis nach fachlichen Inputs mit notwendigerweise abstraktem Inhalt ab und das Interesse an Austausch von in der betrieblichen Praxis gewonnenen Erfahrungen zu. Am Ende der Netzwerkreihe wurden fachliche Inhalte nicht überflüssig, ihr Anteil ging jedoch zurück und sie wurden in kompakterer Form präsentiert.

Dieser Wandel spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Erhebung am letzten Netzwerkseminar wider. Nach der Wichtigkeit einzelner Aspekte gefragt (vgl. Abbildung 3, S. 17), geben 100% an, der gegenseitige Erfahrungsaustausch sei sehr wichtig. Die fachlichen Inputs durch Netzwerkteilnehmer und durch Externe folgen mit verhältnismäßig großem Abstand. Es ist davon auszugehen, dass diese Bewertung zu Beginn der Seminarreihe anders ausgefallen wäre.

Hervorzuheben ist auch die Bewertung der Bedeutung der Komponente Zielbestimmung. Sowohl die (Selbst-)Definition als auch die Vereinbarung gemeinsamer Ziele werden im Verhältnis zu anderen Aspekten als weniger wichtig eingeschätzt. Es sind also eher die „weichen“ Seminarkomponenten, die am meisten geschätzt werden: Erfahrungsaustausch, Austausch von Materialien, informelle Kontakte. Dennoch, die Verabredung gemeinsamer und einzelbetrieblicher Ziele und der darauf basierende Rückblick auf die betrieblichen Entwicklungen seit dem letzten Treffen waren wichtige Komponenten der Seminare und sie wurden auch von den Teilnehmern so empfunden. Es ist das Ensemble der Komponenten, die den Erfolg und die Akzeptanz der Netzwerkseminare ausmachen.

**Abbildung 3**



## 4.2. Strukturmerkmale der beteiligten Betriebe

Bei den Netzwerkbetrieben handelt es sich, wie im Maschinen- und Anlagenbau üblich, mehrheitlich um Betriebe, die weniger als 500 Beschäftigte haben (54%). Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten stellen eine Minorität (ca. 20%). Die durchschnittliche Betriebsgröße lag bei knapp 800 Beschäftigten.<sup>1</sup>

Die Belegschaftsstruktur entspricht ebenfalls in etwa dem Durchschnitt des Maschinenbaus. Knapp die Hälfte der Belegschaft sind Angestellte, etwas mehr als die Hälfte gewerbliche Arbeitnehmer. Der Anteil der Geringqualifizierten ist mit 14% knapp 10% niedriger als im Rest der Metallindustrie. Dasselbe gilt für den Frauenanteil, der bei 13% liegt.

Nicht alle der Netzwerkbetriebe sind tarifgebunden. Mindestens zwei gehören keinem Arbeitgeberverband an, einer ist erst jüngst in den Verband eingetreten.

Die wirtschaftliche Situation der beteiligten Betriebe war zu Beginn der Netzwerkarbeit größtenteils angespannt. 47% hielten sie für (sehr) unbefriedigend, 40% beurteilten sie als befriedigend und nur 13% als gut bzw. sehr gut. Die wirtschaftliche Lage in den Netzwerkbetrieben war damit erheblich schlechter als im Durchschnitt des Maschinenbaus, wobei diese wiederum schon eingetrübter war als in der M+E-Industrie insgesamt. Dieser Aspekt dürfte für die Motivation der Betriebsräte, sich an den Netzwerkaktivitäten zu beteiligen, nicht unerheblich gewesen sein.

**Tabelle 6: Beurteilung der wirtschaftlichen Lage nach Branchenzugehörigkeit**

	Netzwerkbetriebe	Maschinen-Anlagenbau	M+E-Industrie
(sehr) gut	13%	37%	41%
befriedigend	40%	33%	28%
(sehr) unbefriedigend	47%	30%	32%

Die Entwicklung der Märkte, auf denen die Unternehmen tätig sind, wird von den Netzwerkbetriebsräten positiver gesehen als von ihren Kollegen im restlichen Maschinenbau. Nur 13% gehen mittelfristig von schrumpfenden Märkten für ihre wichtigste Produktgruppe aus, während es im Durchschnitt des Maschinenbaus 23% sind. Man könnte dies so interpretieren, dass die Netzwerkbetriebe aktuell mehr als andere in der Krise steckten, die Unternehmen jedoch bei „richtiger“ Politik größere Wachstumschancen haben als andere.

---

<sup>1</sup> Bei der Darstellung der Strukturmerkmale der am Netzwerk beteiligten Betriebe greifen wir auf die im Rahmen der schriftlichen Befragung über Qualifizierung und Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg im November 2002 erhobenen Daten zurück. An dieser Befragung hatten sich 15 der 24 Netzwerkbetriebe beteiligt. Elf Fragebogen sind von Betriebsräten eingegangen, zehn von Personalleitern. Auf die Angaben der Personalleiter wird hier nur zurückgegriffen, wenn kein von den Betriebsräten ausgefüllter Fragebogen vorliegt. Wir berücksichtigen hier im folgenden hauptsächlich die Angaben von elf Betriebsräten und vier Personalleitern. Bei Fragen, von denen wir ausgehen, dass sie aufgrund der unterschiedlichen Problemwahrnehmungen und Perspektiven von Betriebsrat und Personalleiter zu einer Verschiebung und damit zu einer Erschwerung der Interpretation der Daten führen, haben wir auf die Angaben der Personalleiter verzichtet. Dies ist unter anderem bei der Frage der Fall, bei der die betrieblichen Probleme und Defizite in der Qualifizierungsthematik behandelt werden.

**Tabelle 7: Beurteilung der mittelfristigen Entwicklung der Märkte für die wichtigste Produktgruppe nach Wirtschaftszweigen**

	Netzwerkbetriebe	Maschinen-/Anlagenbau	M+E-Industrie
starkes bzw. leichtes Wachstum	27%	34%	31%
stabil	47%	32%	35%
starker bzw. leichter Rückgang	13%	23%	26%
turbulent/uneinheitlich	13%	11%	9%

### **4.3. Ausgangsbedingungen, Lernerfahrungen, Umsetzungsfortschritte und Umsetzungsprobleme des Qualifizierungstarifvertrags in den am Netzwerk beteiligten Betrieben**

#### **4.3.1. Betriebliche Ausgangssituation**

Aus unserer schriftlichen Befragung lassen sich einige Daten entnehmen, die Rückschlüsse auf die betriebliche Ausgangssituation in den Netzwerkbetrieben in Sachen Weiterbildung erlauben.

Das beginnt mit der Personalabteilung, die es in allen Betrieben gibt und die in erster Linie für Weiterbildungsfragen zuständig ist. Hauptamtliches Personal, das sich ausschließlich mit Weiterbildung beschäftigt, gibt es nur in einem Fall.

In den 15 Netzwerkbetrieben, die wir mit unserer Befragung 2002 erreicht haben, gab es auch schon zu Beginn der Netzwerkaktivitäten in etwa zwei Drittel der Fälle eine betriebliche Weiterbildungsplanung und damit ähnlich häufig wie in der M+E-Industrie des Landes. Ähnlich häufig wurde sie jedoch auch von den Betriebsräten als defizitär betrachtet.

Auch auf dem ersten Netzwerktreffen im November 2002 wurde eine Bestandsaufnahme der Situation in den Betrieben durchgeführt, die zum einen eine Beurteilung der Weiterbildungsprozesse in den jeweiligen Betrieben und zum anderen die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags umfasste. Zwölf der damals 20 teilnehmenden Betriebe bewerteten die Weiterbildungsprozesse mit der Note 4 „ausreichend“ oder der Note 5 „schlecht“, vier vergaben die Note „befriedigend“ und weitere vier die Note „gut“.

Kritik gibt es am Volumen der Weiterbildungsangebote, an der Selektivität der Weiterbildungspolitik und an der Systematik der Bedarfsermittlung und Planung. Das Volumen der Weiterbildungsangebote wird – auf der Basis der FATK-Befragung – von zwei Drittel der Betriebsräte für nicht ausreichend betrachtet, deutlich mehr als im Maschinenbau (52%) bzw. in der M+E-Industrie insgesamt (51%). Gleichzeitig wird der Bedarf an Weiterbildung als hoch eingeschätzt, höher als dies Betriebsräte in den restlichen Maschinenbaubetrieben tun.

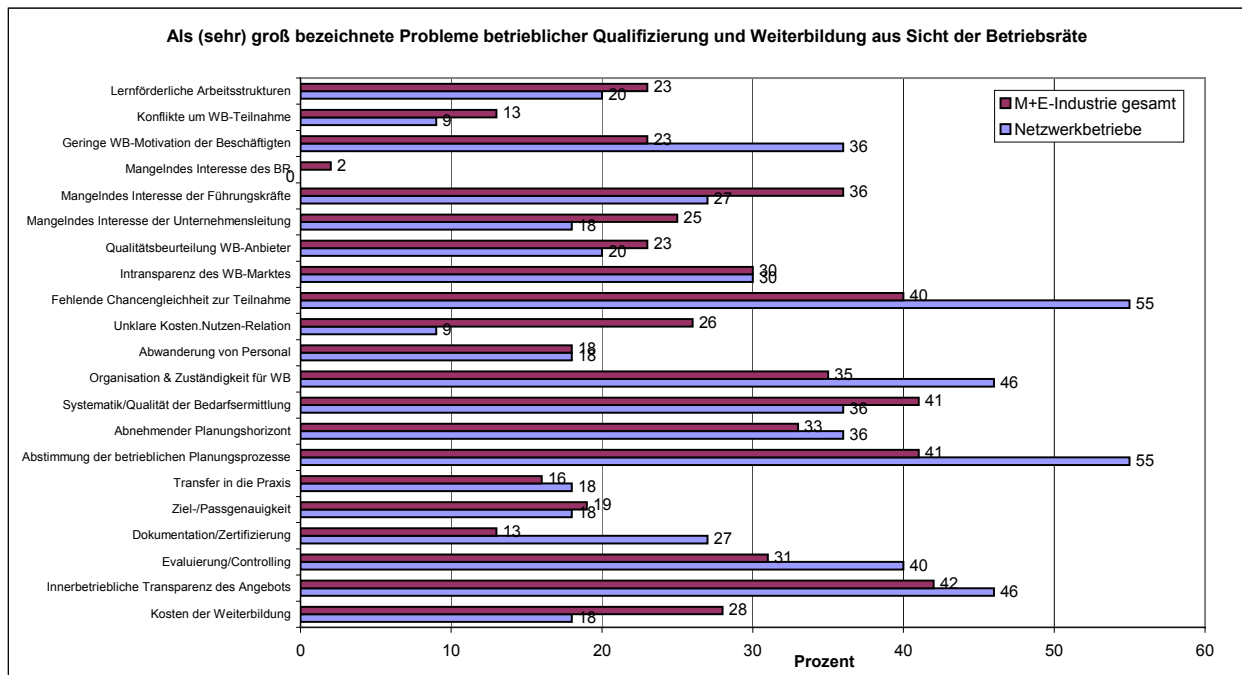
**Tabelle 8: Beurteilung des Qualifizierungsbedarfs der Belegschaft nach Wirtschaftszweigen**

	Netzwerkbetriebe	Maschinen-/Anlagenbau	M+E-Industrie
(sehr) hoch	53%	38%	39%
mittel	33%	55%	54%
(sehr) gering	7%	7%	8%

Vergleicht man die Problemwahrnehmung der Betriebsräte der Netzwerkbetriebe mit der aller durch das FATK befragten Betriebsräte der M+E-Industrie, zeigen sich einige interessante Unterschiede, wobei die Daten aufgrund der geringen Fallzahl der Netzwerkbetrieb mit gebotener Vorsicht zu interpretieren sind (vgl. Abbildung 4, S. 21).

Die Netzwerkbetriebsräte kritisieren demnach die fehlende Chancengleichheit zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen vehementer als ihre Kollegen. Gleichzeitig liegt für sie in der geringen Weiterbildungsmotivation der Beschäftigten auch ein größeres Problem. Unklare Kosten-Relationen halten sie dagegen wesentlich seltener für ein großes Problem. Dasselbe gilt für die Kosten der Weiterbildung. In der Organisation und Zuständigkeit für Weiterbildung sehen sie erheblich häufiger ein großes Problem. Dasselbe gilt für die Abstimmung der betrieblichen Planungsprozesse, die Dokumentation und Zertifizierung der Maßnahmen sowie die Evaluierung und das Controlling. Die Unterschiede in der Problemwahrnehmung lassen sich auf folgendenden Nenner bringen: Die Netzwerkbetriebsräte haben weniger Zweifel am Nutzen von Weiterbildung. Auch die Kosten lassen sie weniger als Gegenargument gelten. Sie wollen Weiterbildung, kritisieren schärfer die soziale Selektivität, aber auch die Motivation der Beschäftigten, an der es ebenso zu arbeiten gilt wie an jener der Führungskräfte. Andererseits bezieht sich ihre Kritik dezidierter auf die Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildungsstrukturen und -prozesse. Das schlägt sich im Änderungsbedarf nieder, den sie auf dem ersten Seminar benannt und im weiteren Fortgang in ihren Betrieben bearbeitet haben.

Abbildung 4



Änderungsbedarf in Sachen Weiterbildung wurde vor allem in zwei Richtungen gesehen. Zum einen sollte das Weiterbildungsangebot auf Beschäftigtengruppen ausgeweitet werden, die bisher nicht oder nur unzureichende Chancen zur Weiterbildungsbeteiligung hatten (Geringqualifizierte, Ältere, aber auch Gewerbliche allgemein), zum anderen sollte der Weiterbildungsprozess von der Bedarfsermittlung bis zur Evaluation *unter Einbeziehung des Betriebsrats* systematischer und transparenter geleistet werden. Zudem sollte das Motivationsproblem sowohl bei den Führungskräften wie bei den Beschäftigten angegangen werden. Beide Seiten hatten aus Sicht der Netzwerkbetriebe die Relevanz des Themas noch nicht voll erkannt. Hier sollte Überzeugungsarbeit geleistet werden, wobei die Betriebsratsgremien selbst nicht ausgenommen wurden. Verbessert werden sollte auch die Informationsgrundlage des Betriebsrats. Über die geplanten und durchgeführten Maßnahmen fühlten sie sich nur unzureichend informiert. Ein umfangreiches Aufgabenpaket, das, wie sich zeigen sollte, in kurzer Zeit nicht abzarbeiten war.

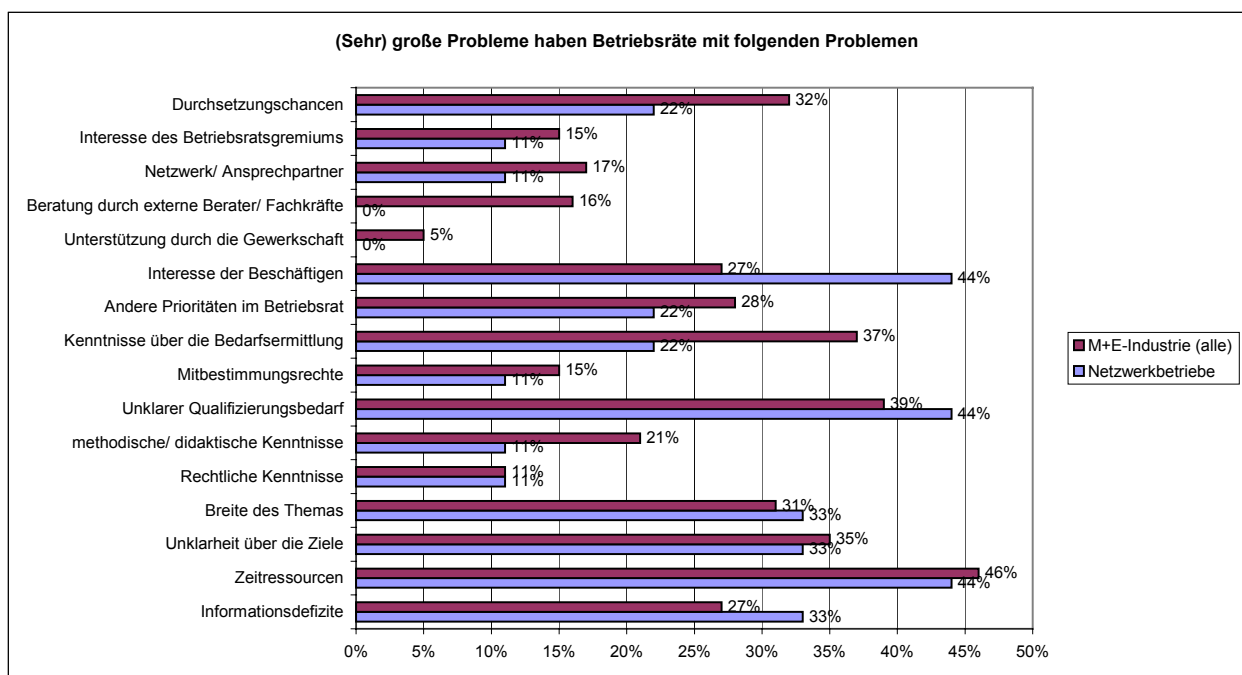
#### 4.3.2. Die Ausgangssituation bei den Betriebsräten

Das Gros der Betriebe, die sich an dem Netzwerk beteiligten, stand bei Aufnahme der Netzwerkarbeit erklärtermaßen noch am Beginn der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags. 14 von 20 Betrieben, die auf dem ersten Seminar anwesend waren, sahen sich in diesem Stadium. Qualifizierungsgespräche wurden lediglich in zwei Betrieben durchgeführt, Betriebsvereinbarungen waren ebenfalls nur in zwei Betrieben abgeschlossen worden, in weiteren fünf hatte man Verhandlungen aufgenommen.

Über die Problemwahrnehmung der Betriebsräte wurde bereits einiges gesagt. Aus ihr und dem Umstand, dass sie sich überhaupt an den Netzwerkaktivitäten beteiligten, lässt sich schließen, dass die Sensibilität für das Thema Weiterbildung in den

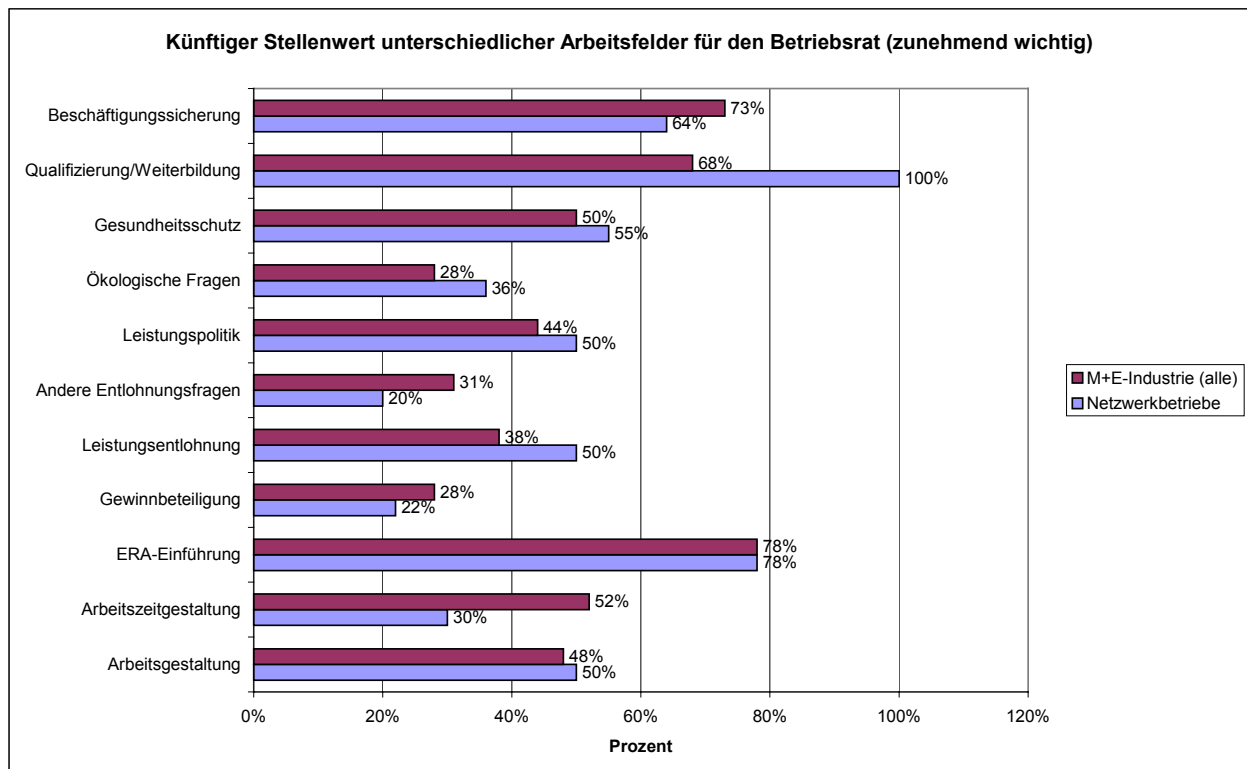
Betriebsratsgremien wohl ausgeprägter war als in vielen anderen Betrieben. Dies hieß jedoch nicht, dass dort keine Aufklärungsarbeit mehr zu leisten war. Die Betriebsräte der Netzkbetriebe hatten allerdings mit dem Thema Weiterbildung nicht mehr, aber auch nicht weniger Probleme als alle anderen Betriebsräte auch. Dafür sprechen jedenfalls die Daten der FATK-Befragung. 9% der Netzkbetriebe gaben an, mit dem Thema Qualifizierung und Weiterbildung (sehr) große Probleme zu haben, 73% gewisse und 18% keine Probleme: Größen, die weitgehend dem Durchschnitt der M+E-Industrie entsprechen. Auch die Art der Probleme, mit denen sie zu kämpfen haben, unterscheidet sich nur an wenigen Punkten signifikant von denen aller Betriebsräte (vgl. Abbildung 5, S. 22). An erster Stelle der Probleme stehen die Zeitressourcen gefolgt vom unklaren Qualifizierungsbedarf. Mehr Probleme als anderen bereiteten ihnen, auch dies wurde schon deutlich, die unbefriedigende Weiterbildungsmotivation der Beschäftigten. Dies und Informationsdefizite waren die einzigen Punkte, die ihnen größere Probleme bereiteten. Weniger Schwierigkeiten sahen sie in den Kenntnissen über die Bedarfsermittlung, der Beratung durch Externe, den methodisch-didaktischen Kenntnissen und auch die Durchsetzungschancen wurden etwas besser eingeschätzt als vom Rest der Betriebsräte.

**Abbildung 5**



Innerhalb des Betriebsratsgremiums war der Stellenwert des Themas Qualifizierung/Weiterbildung etwas höher als in den Vergleichsbetrieben (46%:32%), was nicht heißt, dass nicht auch dort noch Aufklärungs- und Motivationsarbeit zu leisten war. Die Netzkbetriebsräte waren zwar etwa zur Hälfte Betriebsratsvorsitzende oder stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, was allerdings keine Garantie dafür war, dass die Gremien insgesamt den Stellenwert des Themas gleich hoch gewichteten. Daran zu arbeiten war jedoch erklärtes Ziel. Das drückt sich in der Antwort auf die Frage aus, welchen Stellenwert das Thema künftig im Betriebsrat haben wird. Alle Netzkbetriebe wiesen ihm einen zunehmend wichtigeren Stellenwert zu, erheblich mehr (32%) als der Rest der Betriebsräte.

**Abbildung 6**



Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung in Fragen der betrieblichen Qualifizierung/Weiterbildung, ein bekanntermaßen wichtiger Punkt für nachhaltige Erfolge auf diesem Feld, stellte sich anfangs aus Sicht der Betriebsräte insofern eher etwas besser als in anderen Maschinenbaubetrieben dar, als ein geringerer Anteil diese als unbefriedigend bezeichnet. Allerdings sind die Unterschiede nicht sehr gravierend. Sie war in den meisten Fällen jedenfalls besser als mit den Führungskräften in der Linie, die häufig als „Lehmschicht“ bezeichnet wurden. Auch daran sollte gearbeitet werden.

**Tabelle 9: Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäfts-/Personalleitung in Fragen der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung**

	Netzwerkbetriebe	Maschinen-/Anlagenbau	M+E-Industrie
sehr gut	0%	4%	6%
gut	27%	26%	31%
befriedigend	46%	36%	32%
unbefriedigend	27%	33%	30%

### 4.3.3. Betriebliche Umsetzungsaktivitäten/-strategien und Lernerfahrungen

Auf dem zweiten Netzwerkseminar im Februar 2003 wurde neben der betrieblichen Ausgangssituation auch danach gefragt, was aus Sicht der Betriebsräte in ihren Unternehmen als nächstes angegangen werden sollte. Auf der Grundlage einer Kartenumfrage kristallisierten sich drei Themenblöcke heraus, die mit jeweils 15 Nennungen den Spitzenplatz einnahmen:

- Die Stärkung der Weiterbildungsmotivation und die Verbesserung des Weiterbildungsklimas (z.B. durch motivierende Befragung, Betriebsversammlungsdarstellung etc.),
- mit den Qualifizierungsgesprächen jetzt zu beginnen und
- mit der Geschäftsleitung Gespräche über die langfristige Personalentwicklung aufzunehmen, die auf der Basis einer erst noch zu schaffenden Datenbasis über vergangene und erwartbare Entwicklungen der Tätigkeits- und Beschäftigungsstruktur in den Unternehmen geführt werden sollten.

Kaum weniger stark gewichtet wurde der Abschluss einer Betriebsvereinbarung (14 Nennungen) sowie die Herstellung bzw. Verbesserung der Transparenz des betrieblichen Weiterbildungsangebots für die Beschäftigten (angebotene bzw. durchgeführte Maßnahmen, Kosten, Teilnehmertage etc. 12 Nennungen). Damit waren die Themen benannt, die im Zentrum der betrieblichen Aktivitäten standen und die auf den Netzwerkseminaren in unterschiedlicher Weise und Intensität behandelt wurden.

Die Art und Weise sowie die Reihenfolge, in der die benannten Themen betrieblich angegangen wurden, variierte. Es gab Betriebe, die sich als erstes den Qualifizierungsgesprächen zuwenden wollten und sich folglich daran machten, Leitfäden für Vorgesetzte und Beschäftigte zu entwickeln. Andere wollten erst einmal die Datengrundlage für ihre Arbeit verbessern, wieder andere das Gespräch mit der Geschäfts- und Personalleitung, den Führungskräften und nicht zuletzt den Mitarbeitern suchen, um sie für das Thema zu gewinnen. Schließlich gab es jene, die erst einmal eine Betriebsvereinbarung unter Dach und Fach bringen wollten, um auf diese Weise das Feld zu strukturieren und Diskussionen in Gang zu bringen. Ein einheitliches Muster, wie betrieblich vorgegangen werden sollte, gab es nicht und war auch nicht angestrebt. Es gab Themen, auf die man sich verständigte und denen eine gewisse Priorität gegeben wurde. Wie und wann diese abgearbeitet wurden, war und blieb den Betrieben überlassen.

#### *Beim Gehen lernen oder zuerst Strukturen festlegen: der Umgang mit Betriebsvereinbarungen*

Die betrieblichen Umsetzungsstrategien des Tarifvertrags zur Qualifizierung waren dementsprechend auch unterschiedlich. Dennoch lassen sich zwei Vorgehensweisen unterscheiden: Jene, die „beim Gehen lernen“ zu ihrem Motto erkoren haben und erst nach gewonnener Erfahrung und stabilisierten Prozessen eine Betriebsvereinbarung abschließen wollten und jene, die sich mit ihrem betrieblichen Verhandlungspartner erst auf die Prozessgestaltung verständigen und diese vertraglich vereinbaren wollten, um auf dieser Grundlage die Reise in das Neuland zu beginnen. Diese beiden Stränge haben sich durchgezogen. „Es hätte auch“, so eine Berate-

rin/Moderatorin des IMU, „nicht funktioniert zu sagen, wir machen jetzt erst das eine und dann das andere, sondern da musste man einfach sagen, wir achten darauf einen Austausch hinzubekommen nach dem Motto: diejenigen, die später abschließen, profitieren von denen, die das am Anfang gemacht haben. Ein einheitliches Vorgehen wäre gar nicht möglich gewesen.“

Die Mehrzahl der Betriebsräte entschied sich für den ersten, von der Netzwerk- und Seminarleitung akzeptierten, offiziell von der Bezirksleitung jedoch nicht anempfohlenen Weg, eine Betriebsvereinbarung erst nach einer Zeit der Erfahrung abzuschließen.<sup>2</sup> Teils stand diese Orientierung schon zu Beginn der Umsetzungsaktivitäten fest, teils stellte es sich für die Betriebsräte erst im Laufe der Zeit als der angemessenere Weg heraus. Voraussetzung, diesen Weg zu gehen, war allerdings, dass auch ohne Abschluss einer Betriebsvereinbarung etwas in Gang zu bringen war, die Personalverantwortlichen Gesprächsbereitschaft zeigten, Interesse der Gegenseite an einer Veränderung/Verbesserung der Personalentwicklung und Weiterbildungsplanung erkennbar war, Vorstellungen über Prozesse und Strukturen ausgetauscht und abgeglichen werden konnten, in Teilbereichen experimentiert wurde, kurz: der Wille zur Veränderung sichtbar war. Unter dieser Voraussetzung waren die Betriebsräte bereit, den Abschluss einer Betriebsvereinbarung hinten an zu stellen, wobei nicht überall, jedoch in nicht wenigen Fällen die Zusicherung gegeben wurde, nach Klärung und Stabilisierung der Prozesse eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Jene Betriebsräte, die als erstes eine Betriebsvereinbarung abschließen wollten, hatten unserem Eindruck nach ein eher angespanntes Verhältnis zu ihrer Geschäfts- und Personalleitung. Sie mit einem Betriebsvereinbarungsentwurf zu konfrontieren und auf einen Abschluss zu drängen, war Ausdruck dieses Verhältnisses und ihrer Erfahrung. Ohne diesen Druck war nichts zu bewegen. Mit dem Drängen auf eine Betriebsvereinbarung sollte ein Aufschlag gemacht werden, durch den das Thema auf die betriebliche Agenda gesetzt und die Arbeitgeberseite gezwungen wird, sich damit auseinander zu setzen. Wenn man geht, wollte man sich auf festem Boden bewegen. Den sollte die Betriebsvereinbarung liefern. Sollte sich herausstellen, dass die dort festgehaltenen Strukturen und Prozesse nicht sinnvoll sind, gebe es immerhin eine Ausgangsposition, die nicht so leicht vom Tisch zu wischen ist. Vereinzelt gab es möglicherweise auch die (falsche) Vorstellung, mit Abschluss einer Betriebsvereinbarung hätte man das Thema vom Tisch und könnte sich wieder anderen Dingen zuwenden. Wenn es diese Vorstellung gab, wurde sie enttäuscht. In einer Reihe von Betrieben zeigte sich dies bereits in den Verhandlungsprozessen, die mehr als die Hälfte der Betriebe aufnahmen. Deutlich wurde, dass der formelle Abschluss einer Betriebsvereinbarung meist nicht das Problem war, viel größer dagegen, die Betriebsvereinbarung mit Leben zu füllen. Die „eigentliche“ Arbeit, und die hieß motivieren und überzeugen, begann erst dann.

---

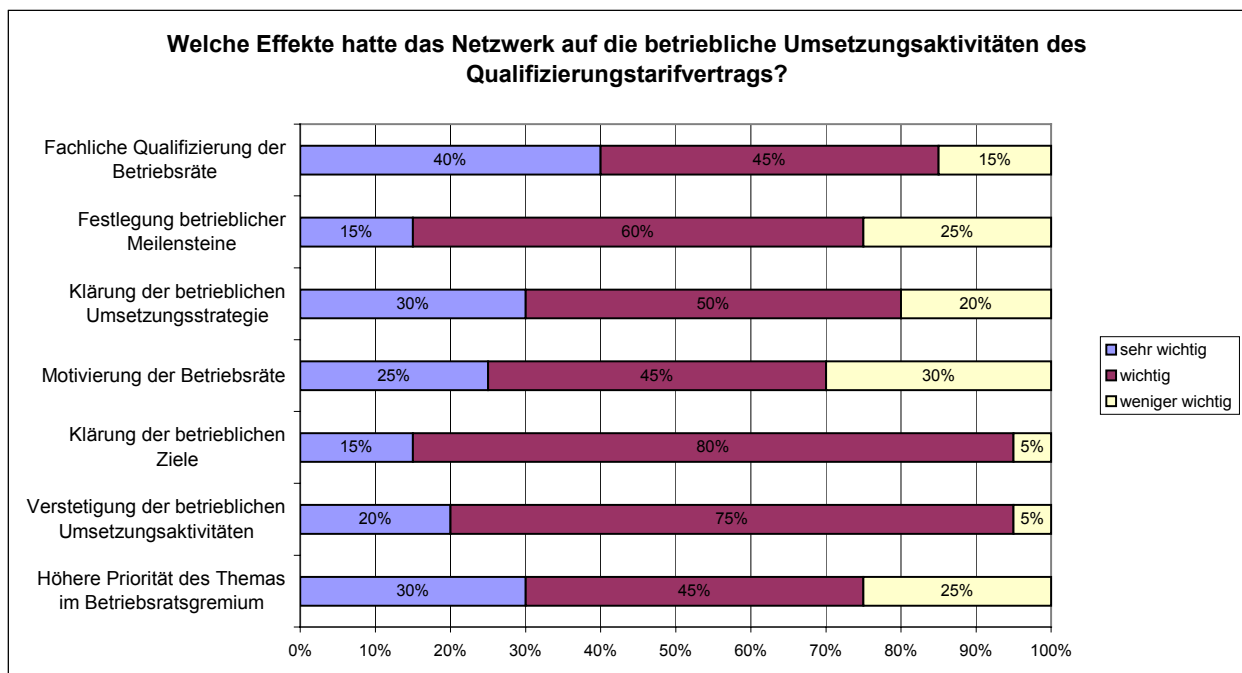
<sup>2</sup> In den Schulungsunterlagen der IG Metall Bezirksleitung zum Qualifizierungstarifvertrag vom Sommer 2001 wird die Erstellung eines Entwurfs für eine Betriebsvereinbarung als erster Punkt der betrieblichen Umsetzungsstrategie benannt. Parallel sollte eine Betriebsvereinbarung „Aufhebungsvertrag mit Wiedereinstellungszusage gem. § 5 TV Qualifizierung“ sowie eine Vereinbarung von ergänzenden Auswahlrichtlinien gem. §3 Abs. 6 des Qualifizierungstarifvertrags vorbereitet werden. Verhandlungen sollten mit dem Ziel aufgenommen werden, spätestens im November 2001 eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

## Motivations- und Kooperationserfahrungen

Nicht von ungefähr wurde die Motivations- und Überzeugungsarbeit durch die Netzwerkbetriebsräte mit höchster Priorität versehen. Diese war in alle Richtungen zu leisten: im Betriebsrat, gegenüber den Beschäftigten, den Vorgesetzten/Führungskräften sowie gegenüber den Personal- und Geschäftsleitungen.

In den Betriebsratsgremien waren die Ausgangsbedingungen nicht schlecht. Durch die Teilnahme am Netzwerk wurde bereits deutlich, dass das Thema einen hohen Stellenwert hat. Die Hälfte der Netzwerkbetriebsräte waren Betriebsratsvorsitzende oder Stellvertreter, ihre Stimme hatte somit Gewicht. Und dennoch war damit keine Gewähr verbunden, dass sich alle Mitglieder des Gremiums um das Thema kümmern und es nicht an die „Spezialisten“ delegierten. Es gab denn auch unter den Netzwerkbetriebsräten sowohl „einsame Rufer“, die in ihrem Betriebsratsgremium nur bedingt Gehör fanden, als auch solche, bei denen es keine Transferprobleme gab. Die Beteiligung an den Netzwerkseminaren führte jedenfalls zu einer höheren Priorität des Themas in den Betriebsratsgremien, zu einer Klärung der betrieblichen Ziele und Umsetzungsstrategien, einer Verstärkung der betrieblichen Umsetzungsaktivitäten und auch zu einer Motivierung der Betriebsräte, die Mühen des Tages auf sich zu nehmen. Das sehen auch die Netzwerkbetriebsräte selbst so, wie nachfolgender Abbildung zu entnehmen ist.<sup>3</sup>

Abbildung 7



Die Motivierung der Beschäftigten lag den Netzwerkbetriebsräten besonders am Herzen. Auf Betriebsversammlungen, Abteilungsversammlungen, bei Gruppen- und Einzelgesprächen wurde das Thema immer wieder angesprochen, Basisinformationen zum Qualifizierungstarifvertrag vermittelt, über Zwischenstände der Gespräche

<sup>3</sup> Die Zahlen basieren auf einer standardisierten anonymen Befragung von 20 Betriebsräten auf dem vorläufigen Abschlusssseminar des Netzwerks Ende März/Anfang April 2004.

mit der Arbeitgeberseite informiert, Leitfäden zur Durchführung von Qualifizierungsgesprächen vorgestellt und verteilt etc. In einzelnen Betrieben wurden aktivierende Befragungen durchgeführt. Nahezu alle Betriebe nutzten diese Kanäle, um für das Thema und für den Qualifizierungstarifvertrag zu werben. Zwischen den Netzwerkbetriebsräten wurden Reden ausgetauscht, die auf Betriebsversammlungen gehalten wurden. Die Motivationsarbeit blieb wohl nicht ohne Wirkung. Es gab wohlwollende Kommentare, die in einem Betrieb durchgeführte aktivierende Befragung führte zu Diskussionen, eine Aufbruchsstimmung konnten die Betriebsräte jedoch nicht feststellen.

Erfreuliche und überraschende Erfahrungen wurden in einigen Betrieben mit der Arbeitgeberseite, speziell mit dem Personalmanagement gemacht. In den meisten Fällen zeigte es sich relativ offen und kooperationsbereit. Es gab unterschiedliche Vorstellungen über die Ausgestaltung der betrieblichen Personalentwicklung und Weiterbildungsplanung und auch über die Notwendigkeit von Betriebsvereinbarungen, eine massive Blockadehaltung war dagegen eher die Ausnahme als die Regel. Einige Betriebsräte waren über die Kooperationsbereitschaft überrascht. In einer Reihe von Betrieben wurden sie aktiv in die Ausgestaltung der betrieblichen Personalentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse einbezogen. Alle Betriebsräte machten die Erfahrung, dass nachhaltige Erfolge auf diesem Feld auf der Basis dauerhaft konflikthafter Beziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber nicht zu erreichen sind. Diese Einsicht teilen auch Betriebsräte, die auf anderen betrieblichen Politikfeldern einen eher konfliktorientierten Stil pflegen. In einer Reihe von Betrieben entkrampfte sich der Umgang beider Seiten, so dass schließlich ein gemeinsamer Workshop zwischen Betriebsräten und Personalverantwortlichen der Netzwerkbetriebsräte angeregt und durchgeführt wurde. Personalverantwortliche und Betriebsräte aus fünf Betrieben waren anwesend, von weiteren lagen Zusagen vor, sie konnten jedoch kurzfristig nicht teilnehmen. Das Seminar wurde von beiden Seiten als konstruktiv und produktiv bewertet. Zur Überraschung der Betriebsräte und der Projektleitung kam von Seiten der Personalmanager der Vorschlag, ein weiteres Treffen dieser Art zu veranstalten.

Probleme in der Kooperation mit den Personalmanagern bereitet deren sehr unterschiedlicher Status in der betrieblichen Hierarchie. In einer Reihe von Betrieben scheint ihr Einfluss auf die Politik der Geschäftsleitung eher schwach zu sein, was sie zu schwierigen Verhandlungspartnern für den Betriebsrat macht, da die Verbindlichkeit von Absprachen mit ihnen nicht gewährleistet ist. Einige Personalmanager wissen um ihren im Konfliktfall begrenzten Einfluss, haben sich jedoch Spielräume auch finanzieller Art geschaffen, auf deren Basis sie eine Kooperation mit dem Betriebsrat eingehen, um die betriebliche Qualifizierung voranzubringen. Weder sie noch die Betriebsräte haben ein Interesse daran, alle Prozesse, vor allem alle Kosten transparent zu machen, die mit Weiterbildung verbunden sind. Teils offen, teils verdeckt werden so Fakten geschaffen, von denen beide Seiten hoffen, dass sie auch dann nicht beiseite gefegt werden, wenn sie vollends transparent sind (worauf dauerhaft niemand zweifelt). Es handelt sich in diesem Fall um „Übergangskoalitionen“ bis die Einsicht auch bei der Unternehmensleitung Einzug hält, dass Weiterbildung Sinn macht.

Zu den Lernerfahrungen zählt schließlich auch, dass die Schulung der Vorgesetzten unabdingbare Voraussetzung für eine nachhaltige Qualifizierungspolitik ist. Immer wieder wurden sie als die eigentliche Problemgruppe benannt, wobei die Gründe hierfür mehr in ihren unzureichenden Führungsqualitäten gesehen wurden denn in den Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie ihre Aufgabe zu erledigen hatten. Aber auch die wurden thematisiert, etwa Kriterien, an denen sie gemessen wurden und die zu einer Nachrangigkeit von Qualifizierung führten (Termintreue, Output/Umsatz, Kosten) oder auch die Führungsspanne, die teilweise sehr hoch war (bis 50 Personen). Die Vorgesetzten zu motivieren wurde auch als Aufgabe der Betriebsräte angesehen, wobei ein ausreichendes Schulungsangebot seitens des Betriebs als unerlässlich betrachtet wurde.

### *Gut Ding will Weile haben: Die Zeiterfahrung*

Die Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung braucht Zeit, mehr Zeit als die meisten gedacht haben. Das galt für die Projektleitung, die Berater des IMU und erst recht für die Betriebsräte.<sup>4</sup> Wie bereits mehrfach erwähnt, war das Netzwerkprojekt ursprünglich auf ein starkes Jahr ausgelegt. Die Abstände zwischen den Seminaren sollten kürzer sein, die Umsetzung des Tarifvertrags in den beteiligten Betrieben schneller über die Bühne gehen. Dem war nicht so und dem wurde konzeptionell Rechnung getragen. Der prozessbegleitende Charakter des Netzwerks ermöglichte es, mit dieser zunächst eher frustrierenden Erfahrung konstruktiv umzugehen. Kaum jemand sprang ab, fast alle blieben dabei, neue Interessenten klopfen an, wollten sich dem Kreis anschließen. Was sie bestärkte, vor den Schwierigkeiten nicht zu kapitulieren, war die Erfahrung, die sie auf den Seminaren machen konnten, dass es anderen nicht besser geht, sie trotzdem, wenn auch andere und kleinere Fortschritte verzeichnen konnten und schließlich, dass der prozessbegleitende Charakter des Netzwerks solche längeren Zeitabläufe bei der Umsetzung qualitativer tariflicher Regelungen Rechnung trägt und tragen kann.

Im Verlauf der Zeit verschoben sich die Interessen- und Motivlagen der Betriebsräte. Stand zu Beginn der Reihe wohl eher im Vordergrund, die eigenen als defizitär wahrgenommenen Kenntnisse und Wissensbestände zu verbessern, wurde im Laufe der Zeit das Interesse an einem substanziellen und offenen Erfahrungsaustausch immer wichtiger. Das war auch eine Lernerfahrung der Seminarverantwortlichen. Waren die ersten Seminare noch relativ dicht gepackt mit Vorträgen, die der Wissensvermittlung dienen sollten, wurde dieser Teil auf ausdrücklichen Wunsch der Teilnehmer anteilmäßig sukzessive zugunsten des Erfahrungsaustausches zurückgefahren. „Das gewann immer mehr Raum und die reine Wissensvermittlung nimmt

---

<sup>4</sup> Auch die IG Metall Bezirksleitung ging zunächst davon aus, dass die Einführung des Qualifizierungstarifvertrags innerhalb weniger Monate erledigt sein könnte. Ihr Zeitplan sah vor, im September/Oktober 2001 Verhandlungen zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung aufzunehmen, eine paritätische Kommission zu benennen und den Arbeitgeber aufzufordern, bis Ende Oktober einen Bildungsbedarfsplan vorzulegen. Im November/Dezember sollte der Betriebsrat seine eigenen Vorstellungen zum Bildungsbedarf entwickeln, den Bedarf mit dem Arbeitgeber beraten und in einem Bildungsplan für das Jahr 2002 festschreiben. Parallel sollten die Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Ebenfalls im Dezember sollte eine Einführungsplanung für die Qualifizierungsgespräche ausgearbeitet und mit dem Arbeitgeber festgelegt werden, der Schulungen und die Information der Vorgesetzten und Beschäftigten umfassen sollte (IG Metall BaWü: Unterlagen für die Tagesschulungen Qualifizierungs-TV, Stuttgart, o.J.).

mittlerweile einen her kleinen Teil ein.“ (IMU) Auf fachliche Inputs wurde nicht verzichtet. Sie waren und blieben schon deshalb wichtig, weil sich immer neue Baustellen auftaten, deren Bearbeitung neue und teilweise nicht vorhandene Kompetenzen verlangte. Welche Formen der individuellen und betrieblichen Bedarfsermittlungen gibt es? Welche Instrumente sind geeignet? Wie sollen die Vorbereitung auf und die Durchführung der Qualifizierungsgespräche gestaltet sein? In welcher Weise sollen die Ergebnisse des Gesprächs dokumentiert und weiter verarbeitet werden? Was ist von edv-technischen Dokumentationen, was von Skill-Datenbanken zu halten? Macht ein mit dem Betriebsrat zu beratender kompakter Weiterbildungsplan noch Sinn oder ist eine kontinuierliche Beteiligung nicht angemessener? Solche und andere Fragen kamen auf und mussten beantwortet werden. Dazu waren weiterhin fachliche Inputs nötig (und gewünscht), sie wurden jedoch in „kleineren Happen“ serviert.

Den Aufbau der Seminare von vorne herein so zu gestalten, dass dem Erfahrungsaustausch mehr Raum eingeräumt wird, ist nach Meinung der Seminarleitung nicht erfolgsversprechend. Grundsätzlich hat sich ihres Erachtens die Kombination aus strukturiertem Erfahrungsaustausch, fachlichem Qualifizierungsanteil und Verabredungen für die Weiterarbeit „von der ersten Minute an“ bewährt. Was sich verändert hat, und dies nicht nur in den Seminaren des Qualifizierungs-Netzwerks, sind die Anteile der drei Komponenten. Dass der Anteil für Erfahrungsaustausch im Laufe der Zeit zunimmt lässt sich nach Darstellung des Projektleiters in jedem Themenstrang des Netzwerks beobachten. Der Grund dafür wird nicht nur darin gesehen, dass anfängliche Wissenslücken geschlossen wurden, sondern dass sich erst langsam aufbaut, was Grundlage eines substanziellen Erfahrungsaustauschs ist: Offenheit und Vertrauen. Beides bedingt einander und beides braucht Zeit, sich entwickeln zu können. Deshalb erscheint den Seminarverantwortlichen die im Netzwerk gewählte zeitliche Dosierung der Anteile für Erfahrungsaustausch, fachlichen Input und Verabredungen für die Weiterarbeit richtig gewählt. Mehr Wissensvermittlung zu Beginn, mehr Erfahrungsaustausch je offener und vertrauter der Umgang.

### *Die Leitplankendiskussion*

Über Leitplanken bei der betrieblichen Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen zu diskutieren gehört zu den Zielsetzungen, die mit dem Betriebsrätenetzwerk insgesamt verbunden sind. Es sollte die betriebliche Koordination verbessern und sicherstellen, dass sich ein gemeinsames Verständnis tarifvertraglicher Regelungen herausbildet und die Tarifverträge entsprechend umgesetzt werden. Hier hat die Diskussion über „Leitplanken“ ihren Platz, über die sichergestellt werden soll, dass ein bestimmter Korridor im Prozess der betrieblichen Gestaltung nicht verlassen wird.

Im Themenstrang „Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags“ des Netzwerks war die Leitplankendiskussion weniger bedeutsam als in anderen. Das liegt am Charakter des Tarifvertrags, der wenig substanzielle Normen hat, die „nur“ übernommen oder in einer Betriebsvereinbarung nochmals festgeschrieben werden konnten, um hernach praktiziert zu werden. Was gute Qualifizierungspraxis bzw. gute Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags heißt, ließ sich abstrakt formulieren, musste jedoch für jeden einzelnen Betrieb nicht nur vor dem Hintergrund der Durchsetzungsfähigkeit, sondern auch der Problemangemessenheit neu geklärt werden. Es gab und gibt Broschüren, in denen, bereits durch Umsetzungserfahrungen geerdet, Anforderungen an eine betriebliche Weiterbildungspraxis beschrieben sind (IMU/IG Metall 2002; IMU/IG

Metall 2003), den Verfassern war jedoch klar, „das ist ein Idealbild, was sich nie so in die betriebliche Realität umsetzen lässt.“ (IMU) Welcher der richtige Weg ist, sollte beim Gehen herausgefunden werden.

So war auch die Konzeptarbeit angelegt, die ihren Niederschlag in den Arbeitshilfen des Netzwerks fand. (Anforderungen an eine systematische betriebliche Weiterbildungsplanung, Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung, Vorbereitung und Schulung für das Qualifizierungsgespräch). Es wurden Optionen beschrieben, Minimalanforderungen und Optimalanforderungen genannt und insofern schon Wegzeiger errichtet und ein Korridor beschrieben, der gangbar ist. Seitens der Netzwerkteilnehmer war jedoch kein Bedürfnis zu spüren, etwa die Übereinstimmung der in Betriebsvereinbarungen verwandten Formulierungen mit den gemeinsam formulierten Eckpunkten zu überprüfen. Die Versuche der Seminar-/und Projektleitung eine solche Diskussion in Gang zu bringen, fanden keinen Widerhall. Dementsprechend wurde darauf verzichtet. „Das wäre gegenüber dem realen Prozess künstlich gewesen.“ (Salm) An wertenden Diskussionen gab es kein Interesse. „Es gab eine große Offenheit für Ideen und Anregungen. Man hat das alles eher unter ‘Ideen und Anregungen’ verstanden als unter dem Thema ‘Verabredungen und Bewertungen’.“ (Salm) Verabredungen spielten im Seminarablauf durchaus eine Rolle, allerdings nicht im Sinne von Verständigungen auf gemeinsam zu realisierende Mindeststandards.

#### **4.3.4. Stand der Umsetzung bei Projektende: Ein Vorher-Nachher-Vergleich**

Auf den Netzwerkseminaren wurde der Umsetzungsstand in den einzelnen Betrieben jedes Mal abgefragt und aktualisiert. Gefragt wurde nach dem Abschluss bzw. den Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung, der Durchführung von Qualifizierungsgesprächen, der Schulung von Vorgesetzten, der Information der Beschäftigten durch den Betriebsrat, der Einrichtung und Arbeit eines Qualifizierungs- oder Weiterbildungsausschusses sowie den wichtigsten Fortschritten und Problemen der Betriebsräte bei der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags.

Auf dem ersten Netzwerktreffen im November 2002 nahmen 20 Betriebe teil. 13 dieser Betriebe waren auch auf einem der beiden letzten Netzwerkseminare im Oktober 2003 bzw. März/April 2004 vertreten, so dass für diese die Entwicklungsfortschritte anhand der abgefragten Punkte in der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags aufzeigbar sind.

##### *Betriebsvereinbarung*

Zu Beginn der Netzwerkseminare verfügte keiner dieser 13 Betriebe über eine abgeschlossene Betriebsvereinbarung. In Verhandlungen befanden sich bzw. über einen Entwurf verfügten drei Betriebsräte. Am Ende der Netzwerktreffen hatten zwei Betriebsräte mit ihren Arbeitgebern eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, fünf befanden sich in Verhandlungen oder hatten einen Entwurf ausgearbeitet, in einigen dieser Fälle stand der Abschluss unmittelbar bevor. Mehrere Betriebe haben im Laufe des Umsetzungsprozesses von dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung abgesehen bzw. diesen (meist einvernehmlich mit der Personal-/Geschäftsleitung) verschoben. In einem der Unternehmen war diese Verschiebung durch einen bevorstehenden Personalabbau, der die Schwerpunktsetzung der Betriebsratsarbeit verän-

derte, verursacht. In einem anderen Unternehmen wurde nach der Abgabe eines Entwurfs die Umsetzungsstrategie dahingehend verändert, dass der Betriebsrat beschloss, erst nach Festlegung der Abläufe eine Betriebsvereinbarung anzugehen. Auch andere Betriebsräte hatten mit dieser Begründung von ihrer anfänglichen Intention, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, abgesehen. Die Betriebsräte sind somit, worauf bereits eingegangen wurde, unterschiedlich vorgegangen. Von einem Teil scheint der Abschluss einer Betriebsvereinbarung dazu genutzt zu werden, um die Personalleitung bzw. die Geschäftsführung auf ein Verfahren festzulegen, während andere erst Erfahrungen mit den etablierten Prozessen machen wollen, die dann in eine Betriebsvereinbarung einfließen sollen. Eine grundsätzliche Blockadehaltung der Arbeitgeberseite gab es bei den 13 Betrieben nur in zwei Fällen, wobei der Betriebsrat in einem Fall auch keine Veranlassung für eine Betriebsvereinbarung sieht, da er die Regelungen des Qualifizierungstarifvertrags für ausreichend ansieht.

Betriebsräte, die sich für einen späteren Abschluss einer Betriebsvereinbarung aussprachen, taten dies u.a. mit dem Argument, dass bei früherem Abschluss aufgrund der geringen Erfahrung die Gefahr bestehe, Prozesse festzuschreiben, die sich als nicht realisierbar bzw. nicht sinnvoll erweisen. Zudem würden möglicherweise Erwartungen bei den Beschäftigten geweckt, die nicht erfüllt werden können. Enttäuschte Erwartungen seien gerade auf diesem Feld Gift. Einer der im Rahmen unserer Betriebsfallstudien befragten Betriebsräte hat mit dieser Vorgehensweise gute Erfahrungen gemacht. Die Ergebnisse seien „wahrscheinlich besser, als wenn wir versucht hätten, unsere Vorstellungen zum frühen Zeitpunkt abschließend zu formulieren und sie dann so im Betrieb durchzusetzen.“ Dies, sowie die relativ konfliktfreie Bearbeitung seien neue Erfahrungen.

#### *Qualifizierungsgespräche*

Auf dem ersten Netzwerktreffen im November 2002 wurde in keinem der 13 Betriebe Qualifizierungsgespräche durchgeführt. Auf den letzten Seminaren war dies nur noch bei fünf Unternehmen der Fall, wobei bis auf einen Betrieb die Einführung der Qualifizierungsgespräche unmittelbar bevorsteht.

Auf die Einführung und Gestaltung der Qualifizierungsgespräche wurden in den Betrieben die meiste Energie verwandt. Probleme gab es in der Konzipierung und in der Durchführung der Gespräche. In einem der Betriebe wurden die Gespräche zwar geführt, von der Personalleitung aber noch Monate danach keine Auswertung vorgenommen. In einem anderen Betrieb verzögerte sich die Durchführung aufgrund der großen Führungsspanne. Dies hat auch in einem Betrieb dazu geführt, dass nur mit bestimmten Beschäftigtengruppen Einzelgespräche und ansonsten Gruppengespräche geführt wurden. In anderen Betrieben wurden die Gespräche zunächst nur in Teilbereichen und bei bestimmten Beschäftigtengruppen geführt. Erst allmählich entwickelte sich ein Konzept, das alle Belegschaftsteile umfasste.

#### *Schulung der Vorgesetzten*

Bis März 2004 wurde in sechs der 13 Betriebe eine Schulung der Vorgesetzten zur Vorbereitung auf ihre neuen Aufgaben durchgeführt. Die Beteiligung der Betriebsräte war sehr unterschiedlich. In einem Teil der Unternehmen konnten sich die Betriebsräte an den Schulungen beteiligen. Teilweise waren sie an der Durchführung der Schulung selbst beteiligt. Ebenso unterschiedlich ist die Einschätzung der Schu-

lungsqualität. Berichteten einige von einer guten Qualität, beklagten andere den geringen Umfang sowie den Inhalt der Schulungen, der eher darauf ausgerichtet sei, die Vorgesetzten auf eine dirigistische Gesprächsführung vorzubereiten.

### *Information der Beschäftigten*

Im Laufe des Jahres 2003 informierten fast alle Betriebsräte die Beschäftigten mindestens einmal auf Betriebsversammlungen über den Qualifizierungstarifvertrag sowie ihre damit verbundenen Rechte. Von einem Betriebsrat wurde die Information aufgrund anderer Prioritäten (Personalabbau) verschoben. Teilweise wurde von den Betriebsräten beklagt, dass die Beschäftigten keine Reaktion gezeigt hätten.

### *Qualifizierungsausschuss*

Ein Teil der Betriebe verfügte bereits bei Start des Netzwerks über einen Qualifizierungsausschuss, spätestens im Jahr 2003 gründeten die restlichen Betriebe einen solchen. Lediglich in einem Betrieb konnte sich aufgrund der geringen Anzahl von „Kümmerern“ kein Ausschuss bilden. Sowohl die Arbeitsintensität als auch die Zusammensetzung dieser Ausschüsse ist unterschiedlich: Während sie sich in einem Teil der Betriebe häufig treffen, gut arbeiten und eng mit dem restlichen Betriebsratsgremium zusammenarbeiten, treffen sie sich in anderen Betrieben nur selten oder existieren gar nur auf dem Papier. Manche Ausschüsse sind paritätisch besetzt, andere sind als Betriebsratsausschuss konzipiert.

### *Fortschritte*

Einige der von den Betriebsräten erzielten Fortschritte wurden schon in den oberen Punkten deutlich. Sie stellen aber nicht die einzigen Bezugspunkte dar, an denen Fortschritte gemessen werden. Durchweg ging die Initiative, sich dem Thema Personalentwicklung und Qualifizierung intensiv anzunehmen, von den Betriebsräten aus. Als Fortschritt bewertet und vielfach erreicht wurde auch, dass das Personalmanagement den Ball aufgriff und das Thema eine andere Priorität im Betrieb erhielt. Ein weiterer Gradmesser war die Beteiligungsintensität des Betriebsrats im weiteren Fortgang der inhaltlichen Ausgestaltung der Prozesse und Strukturen. Sie war unterschiedlich, aber in der Mehrzahl waren die Betriebsräte intensiv an der Entwicklung von Leitfäden für das Qualifizierungsgespräch, der Handreichungen für Mitarbeiter und Vorgesetzten, an der Initiierung der Vorgesetzten-Schulungen, an der Entwicklung von Qualifikationsmatrizen, der Erfassung von Dokumentationsbögen für das Qualifizierungsgespräch sowie an den inhaltlichen Konzeptionen zu den Qualifikationsprozessen beteiligt. Als Fortschritt wurde schließlich auch bewertet, dass es gelang, einen Teil der Personalmanager dazu zu bewegen, an dem gemeinsamen Workshop mit den Betriebsräten teilzunehmen. Dies, wie der Verlauf des Workshops gaben Anlass zur Zuversicht.

### *Probleme*

Die an dem Netzwerk beteiligten Betriebsräte waren und sind mit zahlreichen Problemen bei der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags konfrontiert. Eines davon ist die Herstellung eines nicht konfliktfreien, aber kooperativen Verhältnisses zur Personal- bzw. Geschäftsleitung. Über mangelnde Kooperationsbereitschaft der Gegenseite wurde immer wieder geklagt, es gab mehr oder weniger erfolgreiche Versuche, ihren Einfluss in der Ausgestaltung der Qualifizierungsprozesse so gering wie mög-

lich zu halten. Die Betriebsräte waren dann vor allem damit beschäftigt, ihren „Fuß in die Tür zu bekommen“, was ihnen meist auch gelang.

Ein konfliktbeladener Umgang war jedoch nicht die Regel. In einigen Betrieben, sogar in solchen mit traditionell konfliktreichen Beziehungen, wurde der Betriebsrat und seine Kompetenzen von der Personalleitung aktiv in die Diskussion und auch Ausgestaltung der Qualifizierungsprozesse miteinbezogen. Der Erfolg dieser kooperativen Zusammenarbeit war dann jedoch abhängig von dem Einfluss, den die Personalleitung auf die Geschäftsführung hat. Dass dieser oft gering sei, wurde von Betriebsräten immer wieder als Hindernis und Grund für ihre geschwächte Verhandlungsposition angeführt.

Ein zweites Problem, auf das ebenfalls bereits eingegangen wurde, waren die unmittelbaren Vorgesetzten der Beschäftigten. Über deren Einsicht und Motivation, sich für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter stark zu machen, wurde häufig geklagt. In Rechnung gestellt wurden dabei auch die Rahmenbedingungen, die es ihnen erschweren, sich intensiver um das Thema zu kümmern (Führungsspannen, Zeitdruck, enge Personaldecke etc.). Druck allein, da war man sich einig, hilft hier nur wenig, aber eine eindeutige Haltung des Top-Managements gepaart mit förderlichen Rahmenbedingungen und gelegentlichem sanftem Druck von oben ist nötig und hilfreich.

Einige Betriebsräte hatten auch den Eindruck, dass das Interesse der Beschäftigten an Qualifizierung zu gering ist. Dies hinterlies bei ihnen das Gefühl ein „einsamer Rufer in der Wüste“ zu sein und erschwerte auch ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Arbeitgeber.

Vereinzelt wurde auch das geringe Interesse an Qualifizierung im restlichen Betriebsratsgremium beklagt. Die Voraussetzungen in den Netzwerkbetrieben waren zwar von vorne herein gut, eine erhöhte Sensibilität in den Betriebsratsgremien vorhanden und diese konnte durch die Netzwerkaktivitäten meist auch weiter gesteigert werden. Dennoch musste um Anerkennung für das Thema in den Betriebsratsgremien länger und zäher gerungen werden, als dies für die „harten“ Themen gilt: Entgelt und Arbeitszeit.

Unabhängig davon, ob die Teilnehmer die alleinigen „Kümmerer“ im Gremium sind oder Qualifizierung auf breites Interesse im Betriebsrat stößt, wurde häufig die Zeitintensität dieses Themenbereichs und die mangelnden Ressourcen des Betriebsrats als Hindernis bei der Umsetzung des Tarifvertrags genannt. Die geringen Erfahrungen und die geringen Möglichkeiten, das Problemfeld mit Standardlösungen zu bearbeiten, bedeuteten für die Betriebsräte einen hohen Schulungsaufwand und ein entsprechendes zeitliches Engagement. Dies um so mehr, als sie bei der Ausgestaltung der betrieblichen Prozesse nicht selten Managementaufgaben übernehmen. Bezeichnend ist die Äußerung eines Betriebsrats, dass sich die IG Metall bestimmt nicht bewusst gewesen wäre, welche Tragweite die fünf Paragraphen hätten.

Probleme bereiteten schließlich die wirtschaftlichen Schwierigkeiten, in denen viele Betriebe steckten. Für jene Betriebe, die ihre Mitarbeit im Netzwerk zeitweise oder ganz einstellten, waren meist akute Bestandsgefährdungen der Anlass. Mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten hatten allerdings fast alle Betriebe zu kämpfen, nur einzelnen Unternehmen ging es wirklich gut. Wirtschaftliche Krisenentwicklungen waren oft auch der Anlass das Thema Qualifizierung auf die Tagesordnung zu heben. Es

war eine Komponente für einen Pfad aus der Krise. Ohne eine Intensivierung und Systematisierung von Weiterbildung, so lässt sich die Grundhaltung der Betriebsräte umschreiben, wäre das eigene Unternehmen – wie die Branche insgesamt – dauerhaft nicht überlebensfähig. Für viele war dies der Ansporn das Thema aufzugreifen und dabei zu bleiben, auch wenn mehr Zeit dafür verwandt werden musste, als zunächst gedacht. Und es war auch der Anlass mit der Arbeitgeberseite das Gespräch zu suchen und – nicht selten auch überraschend – zu finden. In einer Reihe von Unternehmen ergab sich somit eine „Krisenkoalition“ zwischen Betriebsräten und einem teils kooperationsbereiten und einsichtigen, teils zur Kooperation und Einsicht benötigten (Personal-)Management. Der Status des Personalmanagements im Gesamtmanagement variiert. Teils sind es aufgeklärte und selbstbewusste Personalmanager, die offensiv gegenüber ihrer Geschäftsführung eine strategische Personal- und Qualifizierungspolitik einklagen, teils eher im Verdeckten Arbeitende, die lieber nicht laut über ihr Budget reden wollen, um ihre bestehenden Spielräume nicht zu gefährden. Je nach dem bildeten sich stille oder eben auch offene Koalitionen heraus. Blockadehaltungen der Arbeitgeberseite gab es auch, sie waren jedoch selten und konnten in den meisten Betrieben im Laufe der Zeit aufgeweicht werden.

Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten, in denen die Unternehmen schon mehr oder weniger lang steckten, waren somit oft Anlass sich auf das Thema nicht nur kurzfristig einzulassen. Wurden die Probleme jedoch zu massiv, standen Entlassungen an oder war gar das gesamte Unternehmen akut gefährdet, wurde das Thema Qualifizierung vorläufig oder ganz fallen gelassen. Förderlich für die Bearbeitung des Themas waren somit wirtschaftliche Schwierigkeiten auf einem „mittleren“ Niveau. Es musste noch eine Chance bestehen, via Qualifizierung das Unternehmen auf einen zukunftssicheren Weg zu bringen.

## **5. Bilanz**

### **5.1. Die Gesamtbilanz der Netzwerkbetriebsräte**

Das Urteil der Betriebsräte über das Netzwerk und die Netzwerkseminare fällt sehr positiv aus. Das dokumentiert sich in der anhaltend hohen Beteiligung an den Netzwerkaktivitäten, speziell an den Seminaren. Das Interesse daran nahm im Verlauf der 1 ½ Jahre, in denen die Seminare liefen, nicht ab sondern zu. Neue Interessenten, die Positives über die bisherigen Seminare gehört hatten, stießen hinzu. Dadurch wurde zwar der „closed-shop“-Charakter der Netzwerkseminare etwas aufgeweicht, die Zahl der neu Hinzugekommenen war jedoch klein genug, um sie relativ problemlos integrieren zu können und vom vertrauensvollen Umgang profitieren zu lassen.

Der vertrauensvolle Umgang war auch jenes Prinzip, das für die Seminarteilnehmer rückblickend am wichtigsten war und das auch fast immer durchgehalten wurde. Kaum weniger wichtig war die gegenseitige Anerkennung, die Offenheit, Ehrlichkeit und die gegenseitige Unterstützung. All diesen Prinzipien, die Basis des Umgangs im Netzwerk und auf den Seminaren sein sollten, wird bescheinigt, dass sie immer oder meistens praktiziert wurden.

Aus ihrer Sicht wurden auf den Seminaren die richtigen Themen behandelt und dies meist auch in der richtigen Form. Die Möglichkeiten, Einfluss auf die Seminargestaltung zu nehmen, werden als (sehr) hoch eingeschätzt und diese Beteiligungsorientierung hat einen erheblichen Anteil an der positiven Gesamtbewertung. Die drei Komponenten der Seminare, Rückschau auf der Basis eines strukturierten Erfahrungsaustauschs, fachlicher Input und Verabredungen haben sich bewährt, wobei der Erfahrungsaustausch für die Betriebsräte der Schlüsselaspekt ist.

Die Übertragbarkeit in die betriebliche Praxis des auf den Seminaren Diskutierten und Erarbeiteten, wird als sehr hoch eingeschätzt. Die wichtigsten Effekte für die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags im eigenen Betrieb werden in der fachlichen Qualifizierung der Betriebsräte gesehen, in der Verstetigung der betrieblichen Umsetzungsaktivitäten, der Klärung der betrieblichen Umsetzungsstrategie und der Ziele, die Festlegung betrieblicher Meilensteine, in der Priorisierung des Themas in der Arbeit des Betriebsgremiums und schließlich in der Motivierung der Betriebsräte.

Zurückhaltender werden die Effekte beurteilt, die über die jeweiligen Betriebe bzw. die Netzwerkseminare hinausgehen. Ausstrahlungseffekte über die Netzwerkbetriebe hinaus zu erzielen lag nicht unbedingt in der Intention der teilnehmenden Betriebsräte – und sie sind auch nur partiell eingetreten. Nur 5% der Betriebsräte vertreten die Meinung, dass die Ergebnisse des Netzwerks auch für andere Betriebe vor Ort nutzbar gemacht werden können, weitere 25% beantworten diese Frage mit teils, teils und 60% verneinen sie.

Ihre Arbeit wurde vor Ort in und durch die Verwaltungsstellen nur bedingt zur Kenntnis genommen. Dem Eindruck der Mehrzahl der Betriebsräte zufolge war dies mehrheitlich nur beiläufig oder auch gar nicht der Fall, ein Viertel registrierte jedoch eine intensive Kenntnisnahme. Ganz allein gelassen wurden die Netzwerkteilnehmer durch die Verwaltungsstellen allerdings nicht. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterstützten sie deren Arbeit, in 5% der Fälle sehr intensiv, in 25% intensiv und in weiteren 30% gab es eine gewisse Unterstützung. Wenig oder keine Unterstützung registrierten 40% der Betriebsräte.

Die durch die Netzwerkaktivitäten neu entstandenen zwischenbetrieblichen Kooperations- und Austauschbeziehungen waren und blieben stark auf die Seminare und das Thema Qualifizierung konzentriert. Die Nutzung der entstandenen Beziehungen auch außerhalb der Seminare erfolgte nach Darstellung der Betriebsräte in 20% der Fälle, in 70% der Fälle erst in Ansätzen, 10% tun das überhaupt nicht. Wenn die neuen Kontakte zum Informations- und Materialenaustausch genutzt werden, was immerhin von 60% der Befragten bestätigt wird, dann sowohl für einen Austausch in Sachen Qualifizierung als auch für andere Themen. Der E-Mail-Verteiler, der im Rahmen des Netzwerks aufgebaut wurde, hat diese Aktivitäten unterstützt, ein Viertel hat ihn jedoch nicht genutzt.

Die positive Gesamtbilanz, die die Betriebsräte ziehen, ist somit geprägt von dem offenen Informations- und Erfahrungsaustausch, den sie in den Seminaren und Konferenzen erlebt haben. Sie haben Unterstützung und Motivation erhalten, vor dem Berg nicht zu kapitulieren, dessen Höhe und Ausdehnung zunächst kaum erkannt wurde. Ermutigt und bestärkt werden, Fortschritte, auch kleine, zu sehen und Schwierigkeiten nicht zu verheimlichen, das waren Erfahrungen, die sie veranlasst haben, nicht

locker zu lassen, dabei zu bleiben und die Qualifizierung zu einem Thema zu machen, das seine Bedeutung für die Zukunftssicherung ihrer Unternehmen entspricht. Dazu bedurfte es einiger Anstrengung. Aus Sicht der beteiligten Betriebsräte haben sie sich gelohnt. Alle sehen ihre Erwartungen an das Netzwerk erfüllt, die Hälfte davon sogar mehr als erfüllt.

## **5.2. Die Bilanz der Evaluatoren**

Wenn wir abschließend versuchen, eine Gesamtbewertung des Netzwerkes Maschinenbau vorzunehmen, dann unter der speziellen Fragestellung, welchen Beitrag es zur Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages im Bezirk Baden-Württemberg geleistet hat.

### **5.2.1. Stellenwert des Betriebsrätennetzwerkes in der Umsetzungskonzeption der IG Metall**

Der Themenstrang „Qualifizierungstarifvertrag“ im Betriebsrätenetzwerk Maschinenbau ist eines von zwei durch die Bezirksleitung der IG Metall initiierten und koordinierten Projekte zur Unterstützung der Umsetzung des Tarifvertrags in Baden-Württemberg. Daneben gibt es noch das Projekt „Kompass“, ein durch ESF-Mittel gefördertes und bereits vor Abschluss des Tarifvertrags initiiertes Kooperationsprojekt mit dem Arbeitgeberverband Südwestmetall, in dessen Rahmen Instrumente für eine vorausschauende und beteiligungsorientierte Weiterbildungsplanung speziell für Klein- und Mittelbetriebe entwickelt wurden. Die Instrumente liegen vor<sup>5</sup>, nicht bekannt ist bisher, in welchem Umfang und mit welchem Erfolg sie eingesetzt werden und ob die lokalen Netzwerke, bestehend aus Personalverantwortlichen und Betriebsräten mittelständischer Unternehmen, die anfänglich im Rahmen des Kompass-Projektes mitgearbeitet haben, noch aktiv sind.

Dem Betriebsrätenetzwerk kommt somit schon deshalb eine herausgehobene Bedeutung zu, weil es ansonsten keine durch die Bezirksleitung koordinierten Aktivitäten gibt, die über die traditionellen Unterstützungsformen (Bereitstellung von Bro-

---

<sup>5</sup> Im einzelnen handelt es sich um folgende Instrumente:

*KoRA* ist ein persönlicher Bildungs- und Lernpass für die Beschäftigten zur beruflichen Standortbestimmung. Mit diesem Instrument können die bisherigen Arbeits- und Berufswege betrachtet werden. Mit ihm soll die Grundlage geschaffen werden, über neue berufliche Ziele nachzudenken.

*SALSA-SE* ist ein Instrument für die Beschäftigten, ihre betrieblichen Arbeits- und Lernbedingungen aus ihrer persönlichen Sicht unter die Lupe zu nehmen. Daraus ergeben sich Lerngründe, die eine Grundlage für die Bestimmung des Bildungsbedarfs aus Sicht der Beschäftigten darstellen.

*SALSA-FE* ist ein Instrument für Vorgesetzte, das der Analyse der betrieblichen Arbeits- und Lernbedingungen dient. Sie können mit den gleichen Fragen wie die Beschäftigten mit dem Instrument die Arbeits- und Lernbedingungen in der Abteilung untersuchen und Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Weiterbildungsplanung und somit für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ziehen.

*SZENario* ist ein Instrument für Vorgesetzte, Beschäftigte und den Betriebsrat. Mit ihm lassen sich zukünftige Herausforderungen und Veränderungsfelder bestimmen. Es wird u.a. danach gefragt, mit welchen kritischen Situationen zu rechnen ist und an welchen Punkten Handlungsbedarf besteht.

*SAMBA* ist ein Instrument für Vorgesetzte, Beschäftigte und den Betriebsrat mit dem die aktuellen und zukünftig zu erwartenden Anforderungen und zukünftig gewünschten Entwicklungen gemeinsam herausgearbeitet und daraus Konsequenzen für die Bildungsplanung gezogen werden können.

*PE-Radar* ist ein Computerprogramm für Betriebsrat und Geschäftsleitung, das beiden die Möglichkeit gibt, die Personalentwicklung im Unternehmen zu reflektieren.

schüren, Formularen, Schulungsmaterialien, Musterbetriebsvereinbarungen etc.) hinausgehen und den Versuch machen, die gerade im Zusammenhang mit qualitativen Tarifregelungen immer wieder geforderte „Neujustierung des Verhältnisses von Tarif- und Betriebspolitik“ auszufüllen.

## **5.2.2. Die Effekte des Netzwerkes**

### *Binnenwirkungen*

Das Betriebsrätenetzwerk hat die Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in den beteiligten Betrieben erheblich vorangebracht. Es führte zu einer Verstärkung der betrieblichen Umsetzungsaktivitäten, der Klärung der betrieblichen Ziele und Umsetzungsstrategien, zur fachlichen Qualifizierung der Betriebsräte und verlieh dem Thema in den Betriebsratsgremien eine höhere Priorität. Ein Qualifizierungsausschuss wurde in allen Betrieben eingerichtet, die Netzwerkbetriebsräte entwickelten sich zu den treibenden Kräften in den betrieblichen Diskussionen und Auseinandersetzungen. Qualifizierungsgespräche, die zu Beginn in keinem Betrieb stattfanden, werden nun fast überall durchgeführt bzw. sind für die nahe Zukunft verbindlich verabredet. Die Betriebsräte haben sich in die Ausgestaltung der Prozesse der Bedarfsermittlung, Personalentwicklungs- und Weiterbildungsplanung und der Evaluation engagiert und kompetent eingebracht und konnten diese in einer ganzen Reihe von Fällen maßgeblich mitgestalten.

Im Verlauf der Netzwerkarbeit wurden eine Reihe von Lernerfahrungen gemacht. Die erste: Die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags braucht Zeit, wesentlich mehr Zeit als die IG Metall in ihren nach Abschluss des Tarifvertrags an die Betriebsräte versandten Zeitplänen vorsah und auch mehr Zeit als die Betriebsräte anfänglich dachten. Das beteiligungsorientierte Vorgehen und der prozessbegleitende Charakter des Netzwerkes ermöglichte es, mit dieser zunächst frustrierenden Erfahrung konstruktiv und produktiv umzugehen. Die Zeit wurde genutzt, sich tiefer in die Materie einzuarbeiten und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Das Netzwerk bildete das Korsett, dabei zu bleiben und nicht nachzulassen.

Die zweite, aus der Literatur bekannte und durch die Erfahrungen der Netzwerkteilnehmer erneut bestätigte Erfahrung hieß: Ohne ein kooperationsberechtigtes Management sind dauerhafte Erfolge auf diesem Feld nicht zu erreichen. Konflikte gab und gibt es immer wieder, aber ein dauerhaft konfliktorientiertes Vorgehen, so die breit geteilte Meinung, führt nicht zum Erfolg. In einer Reihe von Fällen zeigte sich das Personalmanagement – teilweise zum Erstaunen der Betriebsräte – unerwartet offen. Was einige Betriebsräte anfänglich kaum für möglich hielten, ließ sich schließlich doch realisieren: ein gemeinsamer Workshop mit Personalmanagern und Betriebsräten aus denselben Betrieben. Probleme bereitet allerdings deren oft defensive Haltung und schwacher Einfluss auf die Politik der Geschäftsleitung.

Zu schaffen machte den Betriebsräten auch die Kooperationsbereitschaft und die Kompetenz der Linienvorgesetzten. Deren Führungsqualitäten wurden nicht selten in Zweifel gezogen, ein ausreichendes Schulungsangebot in Vorbereitung der Qualifizierungsgespräche als unabdingbar angesehen. Motivationsarbeit, auch dies war

eine gemeinsame Erfahrung, muss jedoch auch bei den Beschäftigten und teilweise auch noch in den Betriebsratsgremien geleistet werden.

Betriebsvereinbarungen, so eine weitere Erfahrung, können, müssen aber nicht unbedingt am Beginn des Prozesses stehen. Die Arbeitgeberseite mit einem entsprechenden Entwurf zu konfrontieren kann hilfreich sein, die Diskussion zu eröffnen, die Vorgehensweise kann aber auch zum Aufbau unnötiger Fronten und zur Vereinbarung von Regelungen führen, die sich im weiteren Fortgang als nicht sinnvoll erweisen. Ein einheitliches Muster, wie vorzugehen sei, gab es nicht und wurde auch nicht angestrebt. Jeder Betrieb sollte seinen eigenen Weg finden und tat dies auch, die Mehrzahl, indem sie sich für das Motto „beim Gehen lernen“ entschieden und erst nach gewonnenen Erfahrungen und etablierten Strukturen eine Betriebsvereinbarung anstrebten. Hat eine inhaltliche Verständigung stattgefunden, sind die Prozesse geklärt, wird der Abschluss einer Betriebsvereinbarung für sinnvoll erachtet, ist dann allerdings auch eine leichtere Übung.

### *Außenwirkungen*

So erfolgreich die Arbeit des Betriebsrätennetzwerkes nach innen war, die Außenwirkungen, die es erzielt hat, sind eher gering. Außenwirkungen über den Kreis der Netzwerkbetriebe mit seinen verschiedenen Themensträngen hinaus, gab es bisher vor allem durch die erstellten Materialien, die in Druckform und über das Internet zur Verfügung stehen. Wie intensiv sie genutzt werden, lässt sich nicht sagen. Einen zunehmend intensiven Austausch gab es auch zwischen den Betrieben bzw. Betriebsräten *innerhalb* des Maschinenbaunetzes. Zudem waren die Konferenzen, auf denen annähernd 90 Betriebsräte aus 50 Betrieben anwesend waren, eine Plattform, die Arbeit des Themenstrangs „Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags“ bekannt zu machen. Sie fanden dort auch gute Resonanz. Vor Ort, in den Verwaltungsstellen und in den ihnen zugehörigen Betrieben, waren die Ausstrahlungseffekte jedoch gering. Nur eine Minderheit der Betriebsräte vertritt die Meinung, dass die Ergebnisse des Netzwerkes auch für andere Betriebe vor Ort nutzbar gemacht wurden. Aus ihrer Sicht wurde ihre Arbeit von den Verwaltungsstellen auch nur bedingt zur Kenntnis genommen. Dem Eindruck der Mehrheit nach war dies mehrheitlich nur beiläufig oder gar nicht der Fall. Immerhin ein Viertel registrierte jedoch auch eine intensive zur Kenntnisnahme und 30% eine intensive Unterstützung.

Kritik an dem Angebot und der Arbeit des Netzwerkes seitens der Verwaltungsstellen gibt es nicht, jedenfalls ist sie den Autoren nicht zu Ohren gekommen. Das Prinzip, den Betrieben ein ergänzendes, längerfristiges und zentral durch die Bezirksleitung betreutes Angebot zur Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen zu machen, scheint akzeptiert zu sein. Ihm wird gute Arbeit bescheinigt. Eine Konkurrenz zu den örtlichen Initiativen bzw. zur grundsätzlich durch die Verwaltungsstellen verantworteten Betriebsbetreuung wird darin nicht gesehen, eher eine Entlastung von ihrem Betreuungsdilemma.

Daran macht sich auch Kritik fest. Argumentiert wird, das Netzwerkangebot sei deshalb von den Verwaltungsstellen grundsätzlich positiv aufgenommen worden, weil es sie von Arbeit entlastet habe, für die eigentlich sie zuständig seien. Ablehnung und Kritik sei deshalb nicht zu erwarten gewesen. Dem mag so sein. Daraus kann u.E. jedoch nicht der Schluss gezogen werden, auf ergänzende zentrale Betreuungsan-

gebote gerade bei diesem Thema zu verzichten und die Verantwortung für die Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags allein den örtlichen IG-Metall-Gliederungen zu überlassen. Deren Unterstützungsangebote waren insgesamt gesehen eher bescheiden, gingen i.d.R. über die Durchführung von Tagesschulungen unmittelbar nach Abschluss des Tarifvertrags nicht hinaus – und auch diese fanden nicht überall statt. Eine längerfristige Umsetzungsbegleitung wurde nur in Ausnahmefällen, etwa in der Region Stuttgart angeboten. Offensiv eingeklagt wurde ein solches Angebot durch die Betriebe vor Ort nicht. Das war und ist auch nicht zu erwarten. In den Belegschaften und in den Betriebsräten wird das Thema Qualifizierung wohl wichtiger genommen als ehemals. Dennoch, für das Thema muss weiterhin geworben werden und für eine substantielle, die betriebliche Planungs- und individuellen Klärungsprozesse umfassende Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags erst recht. Darauf zu setzen, dass der Unterstützungsbedarf sich ohne entsprechende Angebotsstrukturen Bahn bricht, wäre fahrlässig.

Die Resonanz auf das Netzwerkangebot macht allerdings auch deutlich: Es gab und gibt einen Bedarf an Unterstützung, der von den Verwaltungsstellen nicht gedeckt wird bzw. werden konnte. Über die Gründe kann hier nur spekuliert werden. Sie mögen in den begrenzten zeitlichen und/oder personellen Ressourcen oder anderen politischen Prioritäten gelegen haben. Möglicherweise fehlte auch die „kritische Masse“ an interessierten Betriebsräten, die sich wirklich intensiv mit dem Thema auseinandersetzen wollten, um auf örtlicher Ebene oder in Form eines Zusammenschlusses von Verwaltungsstellen regionale Netzwerke mit hauptamtlicher Betreuung bilden zu können. Die Resonanz, auf die das Betriebsrätenetzwerk stieß, zeigt jedenfalls: Gibt es ein attraktives Angebot, zeigt sich die Nachfrage und findet ihren Weg. Die Attraktion bestand im zeitlich überschaubaren Zusammenschluss „gleichgesinnter“, am Thema interessierter und motivierter Betriebsräte, im prozessbegleitenden Charakter des Angebots, bei dem die Betriebe nicht nach ein- oder zweimaliger Schulung wieder ganz auf sich selbst gestellt sind, im beteiligungsorientierten Vorgehen, das sich auf nahezu alle Aspekte der Netzwerkseminare bezog, im Erfahrungsaustausch, der die Basis des Netzwerkes abgab und der durch Verzicht auf wertende Diskussionen geprägt war, dem Gewinn an Kompetenz, der sich im Laufe der Zeit einstellte und in Verabredungen, an die man sich gebunden fühlt, weil sie ohne Druck zustande kamen. Es waren diese Aspekte, die wesentlich zum Erfolg des Netzwerkes beitrugen, aber auch die kompetente und sensible Leitung durch den Netzwerkkoordinator. Ihm wie dem IMU wird von den Netzwerkteilnehmern jedenfalls ein überaus positives Zeugnis ausgestellt.

#### *Der Beitrag des Netzwerkes zur koordinierten Umsetzung des Tarifvertrags*

Betrachtet man das Betriebsrätenetzwerk unter dem Aspekt, welchen Beitrag es zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in Baden-Württemberg geleistet hat, überzeugen die in den Netzwerkbetrieben erreichten Fortschritte wie der Weg, auf dem sie erreicht wurden. Der Netzwerkansatz, wie er hier praktiziert wurde, kann als eine der wenigen Antworten betrachtet werden, wie die Neujustierung des Verhältnisses von Tarif- und Betriebspolitik aussehen kann. Tarif- und Betriebspolitik in ein neues Verhältnis zu bringen, ist schon deshalb geboten, weil der betriebliche Nachregelungs- und Konkretisierungsbedarf von Tarifabkommen erheblich zunimmt, während gleichzeitig die gewerkschaftlichen Ressourcen, die zur Betriebsbetreuung be-

reit gestellt werden können, absolut wie relativ abnehmen. Zudem gibt es bei den Betriebsräten eine andere Anspruchshaltung an die seitens der Gewerkschaft bereit-zustellende Unterstützung. Verlangt werden sach- und problembezogene Hilfen und keine bewertenden Unterweisungen über den richtigen Weg. Das Betriebsrätenetzwerk konnte zeigen, wie eine differenzierte und gleichzeitig koordinierte Umsetzung qualitativer tariflicher Regelungen, wie sie für den Qualifizierungstarifvertrag mit seinen wenigen substantiellen Normen kennzeichnend sind, aussehen kann. Das Netzwerk war kein Spielfeld der Beliebigkeit, sondern eine diskursive Veranstaltung zur Verständigung auf relevante Themen, Prioritäten und gangbare Wege. Im Vergleich zu anderen Themenfeldern wie etwa Arbeitszeit und Entlohnung war der Korridor dessen, was als gangbarer Weg betrachtet wurde, breiter, die Suchbewegungen ausgeprägter und die „Leitplankendiskussion“ weniger wichtig. Qualifizierung ist ein offeneres, weniger „heikles“ tarifpolitisches Gestaltungsfeld. Trotzdem gab es Vergewisserungen, wurden Meinungen eingeholt über entwickelte Instrumente, vorge-sehene Prozesse, gewählte betriebspolitische Strategien. Sie wurden kommentiert, teils zustimmend, teils neutral, teils kritisch. Die Kommentare kamen von Betriebsratkollegen, die nicht auftrumpften, sondern ihre eigenen Unsicherheiten und Schwierigkeiten deutlich machten. Gerade deshalb hatten sie Gewicht.

So überzeugend die Arbeitsweise und die damit erzielten Ergebnisse in den Netzwerkbetrieben sind, unter dem Aspekt des *quantitativen* Beitrags, den das Netzwerk zur Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags geleistet hat, sind die Effekte begrenzt – und mussten es bleiben. Es war ein nicht nur zeitlich, sondern auch zahlenmäßig begrenztes Projekt. Im Themenstrang „Umsetzung Qualifizierungstarifvertrag“ haben Betriebsräte aus 24 Betriebe mitgearbeitet, im gesamten Betriebsrätenetzwerk Maschinenbau ca. 90 Betriebsräte aus 50 Betrieben. Im Vergleich zu anderen Betriebsrätenetzwerken ist das eine überdurchschnittlich große Zahl, relativiert sich jedoch angesichts der knapp 1.300 (tarifgebundenen) Metallbetriebe, die es in Baden-Württemberg gibt und in denen der Qualifizierungstarifvertrag umgesetzt werden sollte. Offen bleiben muss hier die Frage, wie der Netzwerkansatz so weiterentwickelt werden kann, dass er auch unter quantitativen Gesichtspunkten als Strategie zur Umsetzung von Tarifverträgen relevant wird. Dass es sich lohnt, sollte deutlich geworden sein. Ideen gibt es. Sie müssen nun durchdacht und erprobt werden.

## **Literatur**

IG Metall (2002): Starke Betriebsräte in einem starken Netz. Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg, Stuttgart

IG Metall (o.J.): Unterlagen für die Tagesschulungen Qualifizierungs-TV, Stuttgart

IMU/IG Metall (2003): Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung, Stuttgart

IMU/IG Metall (2002): Betriebliche Weiterbildung systematisch organisieren und gestalten, Stuttgart