IT 50 plus

Betriebliche Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung in der IT-Branche

Handlungshilfen für die betriebliche Qualifizierung in IT-Unternehmen

Aktualisierte Auflage

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

Herausgeber:
IG Metall Vorstand
Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik
Wilhelm-Leuschner-Str. 79
60329 Frankfurt
www.igmetall.de

Gestaltung: kus, Mannheim
Fotos: Fotolia, Ingram, digitalvision, Photodisc
Dezember 2009

Inhaltsverzeichnis

Die Initiative IT 50plus 3

Innovative Personalentwicklung und Qualifizierung in der IT-Branche 7
Die Struktur des IT-Weiterbildungssystems 8
Die arbeitsprozessorientierte Qualifizierung der IT-Spezialisten 9
International anerkannte Zertifizierung 10
Externe oder betriebsinterne Bildungsanbieter 11
Resümee 12

Gesundheitsmanagement in der IT-Branche 13
Alternde Belegschaften durch den demografischen Wandel 13
Veränderte Wahrnehmung der Arbeitsbelastung in der IT-Branche 14
Prävention statt Schadensbehebung 14
Gesundheitsförderung betrifft auch die betriebliche Arbeitsorganisation 15
Betriebsräte sind wichtige Player beim Gesundheitsmanagement 15

Work-Life-Balance und IT: Dreamteam oder ein Ding der Unmöglichkeit? 16

Staatliche Instrumente der betrieblichen Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung 20
Kurzarbeit und Qualifizierung: Alternativen zu Entlassungen 20
Das Instrument Kurzarbeit 20
Qualifizierung während der Kurzarbeit – Ein Gewinn für beide Seiten 24
Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen (WeGebAU) 27
Beschäftigtentransfer: Transferagentur und Transfergesellschaft – wirksame Alternative zur Arbeitslosigkeit 29
Meister-BAföG in der IT-Branche 34

Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs 37
Das Qualifizierungsgespräch 37
Qualifizierungsbedarfsanalyse und Qualifizierungsplan 39

Instrumente für die Schaffung von Qualifizierungsressourcen 42
Lernzeitkonten 42
Sabbatical 44
Der Bildungspass 47

Das Beraterteam 49

Anhang I: Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs 52

I. Rechte aus Tarifverträgen 52

II. Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung 54

III. Musterleitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch 59

VI. Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs 61

Anhang II: Instrumente für die Schaffung von Qualifizierungsressourcen 64

I. Zusatzelemente zur Qualifizierungsvereinbarung: Lernzeitkonten 64

II. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Sabbatical 64

III. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Bildungspass 64

Die Initiative IT 50plus

Herausgeber dieser Broschüre ist die Initiative IT 50plus, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Die Ziele dieser Initiative sind:

- die Beschäftigungssituation und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu verbessern[1]
- die Wiedereingliederung von IT-Fachkräften nach Phasen der Arbeitslosigkeit zu erleichtern
- die beschäftigungsorientierte Kompetenzentwicklung dieser Zielgruppen praxisnah und nachhaltig zu gestalten
- das IT-Weiterbildungssystem weiter zu entwickeln, sodass Arbeitslose anerkannte Abschlüsse und Qualifikationsnachweise erlangen können.

Die folgenden Ausführungen richten sich an Personalverantwortliche in IT-Unternehmen.

Zukunftssicherung durch betriebliche Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung

In wirtschaftlichen Krisen kann die betriebliche Personalentwicklung einen nachhaltigen Beitrag für eine unternehmerische Umorientierung und Neuausrichtung leisten. Innovative Unternehmen gelangen mehr denn je zu der Erkenntnis, in Phasen des konjunkturellen Abschwungs die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter zu intensivieren. Dieser auf den ersten Blick unübliche Weg in der Personalplanung ist eine Konsequenz aus den Erfahrungen im IT-Sektor nach dem Zusammenbruch der New Economy. Unternehmen entließen schlichtweg viele Mitarbeiter, um Personalkosten zu sparen. Anschließend war es jedoch umso schwieriger, neue Mitarbeiter – wenn überhaupt geeignete am Arbeitsmarkt verfügbar waren – zu rekrutieren, einzuarbeiten und zu qualifizieren. Damit das Wachstum der Betriebe in der nächsten Aufschwungphase nicht gebremst wird, ergeben sich für die IT-Branche zwei Konsequenzen und Handlungsfelder für die Personalentwicklung:

- Es besteht ein akuter ***Fachkräftemangel***. Geeignete Arbeitskräfte, die den spezifischen Anforderungen der IT-Branche genügen, lassen sich am Arbeitsmarkt nur mit erhöhtem Aufwand rekrutieren, unter anderem auch, weil infolge der geburtenschwachen Jahrgänge der Nachwuchs fehlt.
- Die Folge sind ***alternde Belegschaften***. Innovative IT-Unternehmen werden im konjunkturellen Abschwung versuchen, die Beschäftigung erfahrener Mitarbeiter zu sichern und im Sinne einer Beschäftigungsförderung altersgerechte Qualifizierungen und Programme zur Gesundheitsförderung zu implementieren.

In dieser Broschüre werden Konzepte und Instrumente vorgestellt, die eine zukunftsorientierte betriebliche Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung in der IT-Branche nachhaltig unterstützen.

[1] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nachfolgend nur die männliche Form verwendet.

Innovativer Ansatz der Personalentwicklung und Qualifizierung in der IT-Branche

Unter Federführung des BMBF wurde im Jahre 2002 von den Sozialpartnern in der IT-Branche ein innovatives Weiterbildungssystem initiiert. Es soll dem hohen technischen Innovationsdruck und den kurzen Innovationszyklen in der IT-Branche gerecht werden. Eine weitere Stärke liegt in der individuellen Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, die eine Zertifizierung für die innerbetriebliche Weiterbildung erhalten. Die Weiterbildung am Arbeitsplatz hat den Vorteil, dass sich Ausfallzeiten auf ein Minimum reduzieren lassen. Das IT-Weiterbildungssystem ist sowohl für Großunternehmen als auch für Klein- und mittelständische Unternehmen geeignet. Außerdem werden die betriebliche Arbeitsorganisation und die Arbeitsprozesse verbessert.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter und die Arbeitssicherheit. Beide Handlungsebenen gehören zu Zielen einer individuellen Kompetenzentwicklung, sodass die klassische Arbeitsmedizin, die betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung gemeinsam eine praktische Wirkung entfalten. Insbesondere in Zeiten eines Facharbeitermangels und alternder Belegschaften gilt es, krankheitsbedingten Fehlzeiten durch betriebliche Konzepte und Maßnahmen des Gesundheitsmanagements präventiv zu begegnen. Zu berücksichtigen ist dabei grundsätzlich, dass sich aus den arbeitsbezogenen Spezifika und der demografischen Entwicklung der Belegschaften in der IT-Branche veränderte Perspektiven sowohl auf die Ansprüche an die Arbeitssicherheit, wie auch an die Gesundheitsförderung ergeben.

Work-Life-Balance

Die Belegschaften in der IT-Branche sind in besonderer Weise den globalen Entwicklungen und technischen Innovationen ausgesetzt. Diese strukturellen Bedingungen verlangen von jedem Mitarbeiter eine extrem hohe Anpassungs- und Leistungsfähigkeit, die aber nicht immer von allen und in jeder Lebensphase ohne Probleme leistbar ist. Work-Life-Balance-Interessen daher stärker zu beachten und mit in unternehmerische Kalküle und Entscheidungsprozesse einzubeziehen, wirkt sich auf den Motivations- und Gesundheitszustand der Mitarbeiter positiv aus. Diese Erkenntnis gilt insbesondere für ältere Mitarbeiter mit langjähriger Betriebszugehörigkeit. Die Berücksichtigung von Work-Life-Balance-Interessen leistet darüber hinaus auch einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und erhöht nicht zuletzt die Attraktivität des Arbeitgebers bei der Personalrekrutierung.

Staatliche Instrumente der betrieblichen Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung

Kurzarbeit und Qualifizierung: Alternativen zu Entlassungen

Aus langfristiger Sicht ist in Zeiten der Krise ein Personalabbau nicht immer die geeignete Lösung. Unternehmen und Betriebsräte sollten daher prüfen, ob es sich um einen kurz- bzw. mittel-

fristigen Einbruch handelt und ob das Instrument der Kurzarbeit nicht eine bessere Alternative zu Entlassungen ist. Seit Januar 2009 besteht für qualifizierte Beschäftigte in der IT-Branche die Möglichkeit, Kurzarbeit in Anspruch zu nehmen. Mit dem Konjunkturpaket II wurde die Bezugszeit von KUG von 19 auf 24 Monate ausgedehnt. Diese befristete Regelung ist von der neuen Bundesregierung im November 2009 auf das Jahr 2010 ausgedehnt worden. Neu ist auch, dass die Beschäftigten diese Zeit ausdrücklich für berufliche Qualifikationen nutzen können. Unternehmen und Beschäftigte machen aus der Verbindung von Kurzarbeit und Qualifizierung aus der Not eine Tugend.

Finanzielle Unterstützung für die Weiterbildung von Mitarbeitern über WeGebAU

Im Fokus des WeGebAU-Programms steht die Weiterbildung von ungelernten und älteren Mitarbeitern in Unternehmen. Insbesondere in Zeiten von Stellenabbau und Kurzarbeit werden die Chancen und Risiken der Mitarbeiter am Arbeitsmarkt entscheidend von ihrer Qualifikation bestimmt. Dabei tragen ältere Arbeitnehmer das mit Abstand größte Arbeitsmarktrisiko. Dies gilt auch für Mitarbeiter, die veraltete Qualifikationen vorweisen. Ziel des Programms ist es, Mitarbeiter zu fördern, die von ihren Arbeitgebern für die Dauer einer Qualifizierung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts freigestellt werden. Die Weiterbildungskosten werden zum überwiegenden Teil von der Arbeitsagentur übernommen. Zusätzlich kann dem Arbeitgeber ein Arbeitsentgeltzuschuss gewährt werden.

Beschäftigtentransfer: Transferagentur und Transfergesellschaft – eine wirksame Alternative zur Arbeitslosigkeit

Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte stehen angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Situation im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Notwendigkeiten, der Verantwortung für die Beschäftigten und dem Erhalt von Arbeitsplätzen. Personalabbau ist oftmals die Folge wirtschaftlicher Krisen oder von Umstrukturierungen. Die Erfahrung zeigt, dass Beschäftigtentransfer nur eine Ultima-Ratio-Lösung ist: In Phasen des konjunkturellen Aufschwungs bedauerten Unternehmen nicht selten, erfahrene und qualifizierte Mitarbeiter verloren zu haben. Wenn Personalabbau nicht zu vermeiden ist, dann kann der Beschäftigtentransfer – Transferagentur und Transfergesellschaft – ein wirksames Instrument zur Abwendung drohender Arbeitslosigkeit sein. Ziel des Beschäftigtentransfers ist es, die Chancen der von Kündigung betroffenen Mitarbeiter für eine neue berufliche Perspektive zu verbessern und Arbeitslosigkeit nicht entstehen zu lassen.

Meister-BAföG als neue Möglichkeit zur Finanzierung der beruflichen Bildung

Meister-BAföG für IT-Beschäftigte? Dieses Instrument fand bisher fast ausschließlich in der Handwerksbranche Anwendung. Für die IT-Branche ist es weitgehend unbekannt, berufliche Qualifizierungen über (Meister)-Darlehen zu finanzieren. Seit dem 01.07.2009 gilt hier eine veränderte Regelung mit dem Ziel, den Zugang zu beruflichen Qualifizierungen zu erleichtern. So können nicht nur Handwerker, sondern auch IT-Fachkräfte Fortbildungsabschlüsse über das Meister-BAföG erzielen.

Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs und zur Schaffung von Qualifizierungsressourcen

Ermittlung und Erfassung des Bildungsbedarfs

Über die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen sollte nicht beliebig oder gar willkürlich entschieden werden. Wichtig ist, dass sich alle Beteiligten, vom Mitarbeiter über die Interessenvertretung bis hin zum Vorgesetzen, gleichberechtigt und verbindlich in den Umsetzungsprozess einbringen können. So steht am Anfang einer betrieblichen Qualifizierung eine Bestandsaufnahme, die ermittelt, welche Qualifikationen bestehen und welche Weiterbildungsziele erreicht werden sollen. Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen können für die Ermittlung, Erfassung und Umsetzung von Weiterbildungszielen unterstützend wirken. Sie stellen einen rechtsverbindlichen Rahmen dar, in dem die Rechte und Pflichten aller Interessensgruppen festgelegt werden.

Schaffung und Dokumentation von Qualifizierungsressourcen

Lernzeitkonten, Sabbatical und Bildungspass sind Instrumente, die die Umsetzung einer betrieblichen Qualifizierungsstrategie unterstützen können. Lernzeitkonten und Sabbatical sollen Zeitkontingente für berufliche Weiterbildung schaffen, wobei Langzeitfreistellungen durch Sabbatical nicht zwingend an den Zweck der beruflichen Weiterbildung gebunden sind. Der Bildungspass dient der Dokumentation erworbener Bildungskompetenzen. Mit diesem Instrument soll auch das informelle „Erfahrungswissen“, welches am Arbeitsplatz erworben wird, belegt werden.

Unser Ziel: Eine fachlich kompetente Beratung!

Im Rahmen von IT 50plus beraten wir Unternehmen, Personalverantwortliche und Betriebsräte in allen Fragen der betrieblichen Beschäftigungssicherung und der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit:

- Wir unterstützen sie in der betrieblichen Umsetzung des innovativen IT-Weiterbildungssystems.
- Wir helfen ihnen beim Aufbau eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Einführung betrieblicher Work-Life-Balance-Konzepte.
- Wir beraten sie hinsichtlich der Gestaltung von Qualifizierungen und Kurzarbeit und informieren sie umfassend zu Fragen des Beschäftigtentransfers.
- Wir beraten und unterstützen sie bei Fragen der beruflichen Bildung, insbesondere bei der Mittelbeschaffung.
- Wir unterstützen sie bei der Bildungsbedarfserfassung und schaffen mit ihnen Ressourcen für die Umsetzung von Konzepten der beruflichen Bildung.

Wer wir sind, können Sie dem Kapitel ***Das Beraterteam*** entnehmen.
Aktuelle Informationen finden Sie auch auf der Webseite ***www.it-50plus.org.***

Innovative Personalentwicklung und Qualifizierung in der IT-Branche

Für die IT-Branche wurde ein Weiterbildungssystem entwickelt, das über vielfältige Weiterbildungsprofile verfügt. Dieses IT-Weiterbildungssystem ermöglicht neue Bildungswege und leistet einen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses. Aufbau und Struktur des IT-Weiterbildungssystems berücksichtigen die branchenspezifischen Besonderheiten der IT-Unternehmen und die Anschlussfähigkeit an die beruflichen Harmonisierungsprozesse im europäischen Bildungsraum. Ein besonderes Merkmal des IT-Weiterbildungssystems besteht darin, dass die betrieblichen Arbeitsaufgaben und -prozesse zum Bezugspunkt und zum Lerngegenstand der Qualifizierung werden. Die Qualifizierung für IT-Spezialisten findet dort statt, wo praktische Erfahrungen gesammelt werden: im Arbeitsprozess und am betrieblichen Arbeitsplatz. Die arbeitsprozessorientierte Weiterbildungspraxis hat den Vorteil, dass sich Mitarbeiter nicht mehr Wissen auf Vorrat aneignen, das teilweise überflüssig ist, da es nicht die aktuellen betrieblichen Abläufe und Ansprüche berücksichtigt. Gleichzeitig ist eine bedarfsorientierte und individuelle Professionalisierung des zu Qualifizierenden gegeben. Die übergeordnete Zielsetzung ist die Förderung der beruflichen Handlungskompetenz, die auf eine größere Selbstständigkeit des Weiterzubildenden im Arbeitsalltag abzielt und neben den fachlichen auch soziale und personale Kompetenzen einbezieht. Aus der arbeitsprozessorientierten Ausrichtung der Weiterbildungspraxis ergeben sich diverse Vorteile:

- Die weiterbildungsbedingten Ausfallzeiten werden auf ein Minimum reduziert. Zusätzlich zu dem erfahrungsbezogenen Lernen im Prozess der Arbeit, das sich nahezu beiläufig im Arbeitsprozess vollzieht, fallen „unproduktive“ Lernzeiten in einem nur sehr geringen Umfang an.

- Die individuelle Kompetenzentwicklung der Weiterbildungsteilnehmer ist unmittelbar verwertbar.

- Der hohe technologische Innovationsdruck und die kurzen Innovationszyklen in der IT-Branche werden durch eine integrierte Weiterbildung in die betriebliche Arbeitsorganisation adäquat berücksichtigt.

- Eine flexible Ausrichtung auf die unternehmensspezifischen Arbeitsprozesse und Arbeitsorganisation berücksichtigt die betrieblichen Erfordernisse.

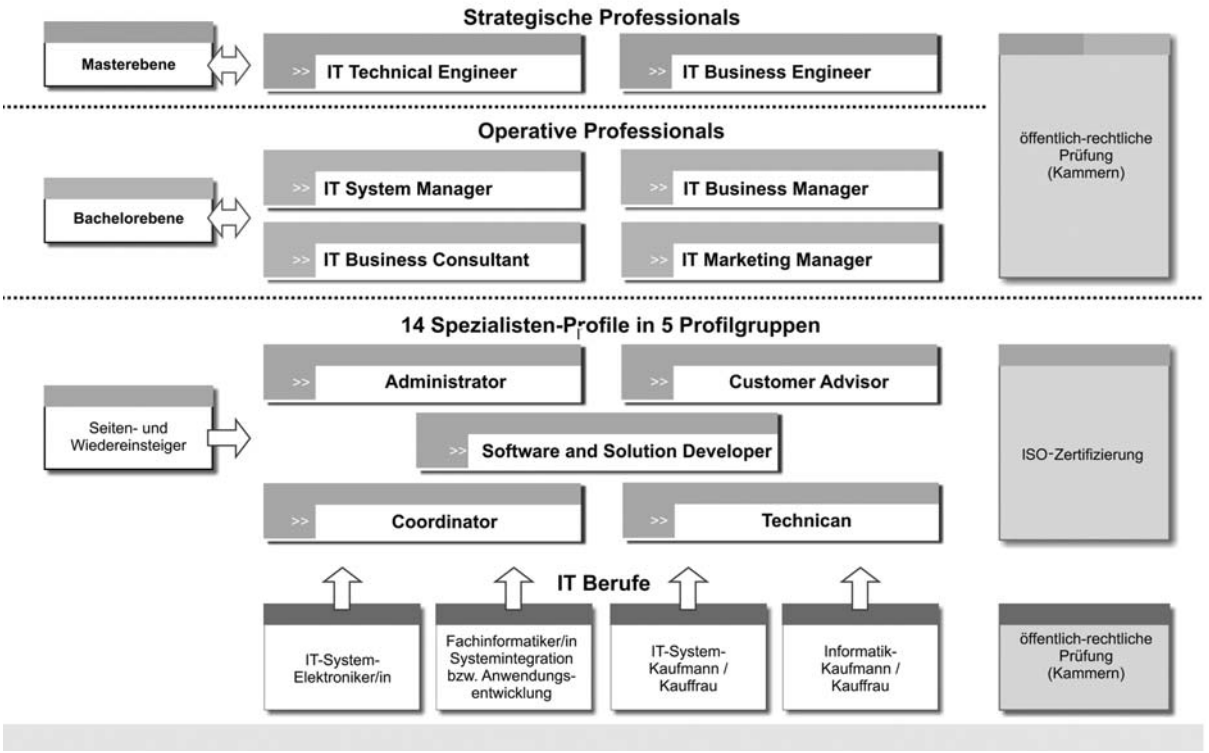
- Der Weiterzubildende reflektiert die eigenen Arbeitsprozesse und die gesamte Arbeitsorganisation, wodurch betriebliche Verbesserungspotenziale erschlossen werden.

- Das IT-Weiterbildungssystem ist auf „erfahrene“ oder auch ältere Mitarbeiter zugeschnitten. Das erfahrungsbezogene Lernen gibt ihnen die Möglichkeit, eigene Erfahrungen in vollem Umfang in die Qualifizierung einzubringen und zu reflektieren. Auf diese Weise können individuelle Erkenntnisprozesse initiiert und Entwicklungspotenziale aktiviert werden.

Die Struktur des IT-Weiterbildungssystems

Das IT-Weiterbildungssystem wurde im Jahre 2002 von den Sozialpartnern unter Federführung des BMBF auf den Weg gebracht und seitdem kontinuierlich entlang den sich verändernden technologischen und betrieblichen Erfordernissen weiterentwickelt. Zum 01.03.2009 hat das IT-Weiterbildungssystem eine weitreichende Neustrukturierung erfahren, indem die bestehenden Spezialistenprofile und Profilgruppen für die veränderten betrieblichen Arbeitsvollzüge in der IT-Branche angepasst wurden. Außerdem sollten die internationalen Bestrebungen zur Harmonisierung der beruflichen Bildung über eine gegenseitige Anerkennung von Berufsbildungsabschlüssen durch die Berücksichtigung des Europäischen Qualifikationsrahmens (European Qualifications Framework), dem European e-Competence Framework und der ITIL (IT Infrastructure Library) für das IT-Service-Management bei der Neustrukturierung berücksichtigt werden.

Das IT-Weiterbildungssystem



Die Spezialistenebene des IT-Weiterbildungssystems umfasst 14 Profile in 5 Profilgruppen und baut direkt auf die IT-Ausbildungsberufe auf. Angesprochen werden IT-Fachkräfte, die entweder über

- einen berufsqualifizierenden Bildungsabschluss in einem IT-Ausbildungsberuf oder
- einen berufsqualifizierenden Bildungsabschluss in einem sonstigen Beruf und danach eine mindestens einjährige Berufspraxis im IT-Bereich oder
- eine mindestens vierjährige Berufspraxis im IT-Bereich verfügen.

Auf der Spezialistenebene baut die Ebene der operativen IT-Professionals mit vier Weiterbildungsprofilen und schließlich die der strategischen IT-Professionals mit zwei Weiterbildungsprofilen auf. Auf den Professionalebenen sollen Führungskräfte eine umfassende Qualifizierung erhalten, während auf der Spezialistenebene eine spezielle Qualifizierungstiefe angestrebt wird. Die Spezialistenqualifizierung ist eine Anpassungsfortbildung und die Professional-Qualifizierung eine Aufstiegsfortbildung.

Die arbeitsprozessorientierte Qualifizierung der IT-Spezialisten

In der Weiterbildungspraxis hat sich das arbeitsprozessorientierte Konzept etabliert. Die Qualifizierung erfolgt im betrieblichen Arbeitsprozess, während die IT-Fachkraft reale Projekte und Arbeitsaufgaben bearbeitet. Sie dauert mindestens 3 und höchstens 15 Monate. Die Dauer der Qualifizierung ist davon abhängig, wie schnell es dem Weiterzubildenden gelingt, alle vorgegebenen Arbeitsprozesse seines Spezialistenprofils zu bearbeiten und zu dokumentieren. Jedem Spezialistenprofil sind profiltypische Arbeitsprozesse zugeordnet worden. Sie bilden quasi das arbeitsprozessorientierte Curriculum der Qualifizierung. Für die Qualifizierung ist keine Form verbindlich vorgeschrieben. In der bisherigen Praxis hat sich bewährt, dass die IT-Fachkraft während der Weiterbildung von einem Lernprozessbegleiter und einem betrieblichen Fachberater unterstützt wird. Die bearbeiteten Arbeitsprozesse müssen dokumentiert werden, da die Qualifizierung während der Arbeitszeit im Betrieb stattfindet. Die Dokumentation ist die Voraussetzung für eine Zertifizierung. Der Lernprozessbegleiter unterstützt den Weiterzubildenden während der Qualifizierungsmaßnahme, indem er ihn hinsichtlich der Lernorganisation und der zertifizierungsrelevanten Dokumentation berät, innovative Lernformen einführt und Reflexionsgespräche durchführt. Der betriebliche Fachberater ist der Ansprechpartner für fachliche Inhalte. Er stellt sicher, dass die betriebliche Arbeitsorganisation in der didaktisch-curricularen Planung der Qualifizierung hinreichend berücksichtigt werden kann. Für die Zertifizierung ist die Beteiligung eines Lernprozessbegleiters und eines betrieblichen Fachberaters nicht vorgeschrieben. Damit ein Lernen im Arbeitsprozess zielgerichtet und nachhaltig verläuft und die betrieblichen Arbeitsabläufe nicht behindert werden, sind in den letzten Jahren folgende Qualifizierungskonzepte in der IT-Branche erprobt worden:

- Zu Beginn der Qualifizierung wird zunächst eine Analyse des Arbeitsplatzes, der betrieblichen Arbeitsaufgaben und des Kompetenzentwicklungsstands des Weiterzubildenden vorgenommen.

- Auf Grundlage der Analyseergebnisse wird die didaktisch-curriculare Planung für den individuellen Bildungsplan entwickelt, der die zeitliche Struktur und die Abfolge der Qualifizierungselemente enthält. Die Interessen des Betriebs und des Weiterzubildenden werden umfassend berücksichtigt. Der Bildungsplan ist eine Zielvereinbarung zwischen den Beteiligten. Zusätzlich erhält der Weiterzubildende Informationen und Anregungen zur lernförderlichen Gestaltung der Arbeitsorganisation.

- Der Weiterzubildende lernt während der Bearbeitung seiner betrieblichen Arbeitsaufgaben weitgehend selbstständig. Spezielle Lernformen wie Arbeits- und Lernaufgaben unterstützen den individuellen Arbeits- und Lernprozess, ohne die betrieblichen Abläufe zu beeinträchtigen. Durch diese Lernformen werden die Abfolge ***„Planung – Handlung – Erfahrung – Reflexion“*** und deren Dokumentation unterstützt. Ein Lernprozessbegleiter kann auf der Basis der bearbeiteten Arbeits- und Lernaufgaben effiziente Reflexionsgespräche durchführen. Die Reflexionsgespräche sollen das Erlernte bewusst machen, da sich das erfahrungsbezogene Lernen im Arbeitsprozess überwiegend unbewusst vollzieht. Mit dem bewusst wahrgenommenen Lernzuwachs kann der Lernende die hinzugewonnenen Kenntnisse für die Planung zukünftiger Arbeitsaufgaben einbeziehen.

Für weiterführende Informationen über die Entwicklung und den Einsatz von Arbeits- und Lernaufgaben in der Qualifizierung von IT-Spezialisten lesen Sie:
Schröder, Thomas (2008): Arbeits- und Lernaufgaben für die Weiterbildung. Eine Lernform für das Lernen im Prozess der Arbeit. Bielefeld

In Ergänzung zum Lernen im Prozess der Arbeit können Kompetenzworkshops angeboten werden. Es hat sich gezeigt, dass eine gruppenbezogene Fokussierung auf bestimmte Kompetenzbereiche wie Präsentationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit sowie Zeit- und Projektmanagement sinnvoll ist. Voraussetzung für einen Erfolg dieser Workshops ist eine ebenfalls erfahrungsbezogene, arbeitsprozess- und handlungsorientierte didaktisch-methodische Konzeption.

International anerkannte Zertifizierung

Den Abschluss der Qualifizierung bildet die Zertifizierung der IT-Spezialisten, die sich an der internationalen Norm der Personalzertifizierung ISO/IEC 17024 orientiert. Eine branchenbezogene Besonderheit des Zertifikats besteht darin, dass es personenbezogen und nicht hersteller- oder produktbezogen ist. Das Zertifikat bescheinigt die Fähigkeit, dass die IT-Fachkraft eigenverantwortlich und selbstständig Projekte bearbeiten und dabei betriebliche Arbeitszusammenhänge und -prozesse ganzheitlich berücksichtigen kann.

Nähere Informationen zur Zertifizierungsprüfung sind bei der akkreditierten Zertifizierungsstelle für IT-Spezialisten Cert-IT (www.cert-it.com) erhältlich.
Die Weiterbildungsabschlüsse der operativen und strategischen Professionals werden durch Abschlussprüfungen vor entsprechenden Prüfungsausschüssen der Industrie- und Handelskammern erworben.

Externe oder betriebsinterne Bildungsanbieter

Immer mehr Betriebe nutzen die Potenziale der betrieblichen Arbeit und integrieren Qualifizierungen direkt in den betrieblichen Arbeitsprozess. Betriebliche Ausbilder und Weiterbildner werden zu Lernprozessbegleitern weitergebildet, um diese Form der Qualifizierung zielgerichtet anlegen und durchführen zu können. Betriebe, die ein Qualifizierungsangebot im Rahmen des IT-Weiterbildungssystems planen, aber über keine betriebsinternen Ressourcen verfügen, haben die Möglichkeit, auf die Expertise externer Bildungsanbieter zurückzugreifen. Das Projekt IT 50plus berät bei der Auswahl geeigneter Bildungsanbieter.

Resümee

In wissenschaftlich begleiteten Projekten zur arbeitsprozessintegrierten Qualifizierung der IT-Spezialisten zeigt sich, dass sowohl die Weiterbildungsteilnehmer als auch deren Personalvorgesetzte – trotz anfänglicher Skepsis – positiv auf die arbeitsprozessorientierte Qualifizierung reagieren. Hervorgehoben wird vor allem, dass die zu Qualifizierenden strukturierter und planvoller arbeiten würden und sich eine Verbesserung der Arbeitsprozesse ergeben habe. Erreicht wird diese Verbesserung durch die gezielte Reflexion der eigenen Arbeitserfahrung und der unvorhergesehenen Probleme und Hindernisse, die sich während des Arbeitsprozesses abzeichneten. Die Weiterbildungsteilnehmer sehen die Anfertigung der Dokumentation für die Zertifizierungsstelle zunächst als Hürde. Der Einsatz von

Arbeits- und Lernaufgaben liefert die notwendige Unterstützung für die Anfertigung der Dokumentation. Außerdem enthalten die bearbeiteten Arbeits- und Lernaufgaben für den Lernprozessbegleiter wertvolle Hinweise, um zielgerichtete Reflexionsgespräche durchzuführen, die wiederum individuelle Erkenntnisprozesse in Gang setzen. Anschließend kann das generierte Wissen in das betriebliche Wissensmanagementsystem integriert werden. Die arbeitsprozessorientierte Qualifizierung, die dem Lernen im Prozess der Arbeit eine Zielsetzung und Struktur verleiht, stellt das Lernen durch Erfahrungen in den Mittelpunkt der Weiterbildung. Erfahrungen werden reflektiert und Wissensbestände werden generiert. Dieser erfahrungsbezogene Ansatz eignet sich insbesondere für ältere und erfahrene Mitarbeiter. Der individuell angeeignete „Erfahrungsschatz“ eines Mitarbeiters erhält die notwendige Wertschätzung. Ein hierarchisches Gefälle, das sich häufig in klassischen Weiterbildungsseminaren etabliert, kann erst gar nicht entstehen. In der arbeitsprozessorientierten Qualifizierung werden nicht nur die individuellen Bedürfnisse des Weiterzubildenden, sondern auch die Ansprüche der Unternehmen berücksichtigt. Die Struktur und die didaktisch-methodische Anlage der Spezialistenqualifizierung sind daher sowohl für Großbetriebe als auch für Klein- und mittelständische Unternehmen geeignet. Für weiterführende Informationen mit praktischen Handlungsanleitungen zur Qualifizierung von IT-Spezialisten lesen Sie:
Molzberger, Gabriele u.a. (2008): Weiterbildung in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren. Erfahrungen und Erkenntnisse in kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen. Münster u.a.

Gesundheitsmanagement in der IT-Branche

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement sichert die Beschäftigungsfähigkeit durch

- ein gesundheitsförderliches Verhalten der IT-Mitarbeiter und
- eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur.

Diese beiden Ziele tragen zu einer Reduktion krankheitsbedingter Fehlzeiten bei und gewährleisten die Leistungsfähigkeit der älteren IT-Fachkräfte. Mit einer auf Nachhaltigkeit ausgelegten Beschäftigungsfähigkeit wird aber auch die Beschäftigungssicherheit der Mitarbeiter verbessert. Investitionen in das betriebliche Gesundheitsmanagement rechnen sich für Unternehmen.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist aber nur sinnvoll, wenn es an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst wird, die wiederum eine individuelle Einsicht und Bereitschaft für Verhaltensänderungen mitbringen müssen. Insofern kann eine moderne Gesundheitsförderung auch als ein Prozess für die Entwicklung einer individuellen Gesundheitskompetenz verstanden werden.
Die Förderung einer individuellen Gesundheitskompetenz setzt eine veränderte Organisation eines unternehmensspezifischen Gesundheitsmanagements voraus. Notwendig ist eine ganzheitliche Perspektive, indem die Bereiche Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit und Personalentwicklung zu einer Einheit zusammengefasst werden.

Alternde Belegschaften durch den demografischen Wandel

Der demografische Wandel, Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und Unternehmenskulturen in der IT-Branche sind entscheidende Faktoren für die Notwendigkeit eines unternehmensspezifischen Gesundheitsmanagements. In weniger als 10 Jahren werden fast 40 Prozent aller Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland über 50 Jahre alt sein. Damit sie dann noch den hohen Arbeitsanforderungen physisch, besonders aber auch psychisch gewachsen sein werden, besteht dringender Handlungsbedarf für die Entwicklung eines ganzheitlichen Gesundheitsbewusstseins in Unternehmen. Die 10. Koordinierte Bevölkerungsschätzung des Statistischen Bundesamts (2003) prognostiziert folgende Entwicklungen:

- Bereits ab dem Jahr 2010 ist eine erhebliche Zunahme der über 50-jährigen Erwerbstätigen zu erwarten, die ihren Höhepunkt 2020 erreichen wird. Ab 2020 werden die geburtenstarken Jahrgänge das Rentenalter noch nicht erreicht haben und dem Arbeitsmarkt potenziell zur Verfügung stehen.
- Ab 2050 werden deutlich weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren sein.

Bislang haben sich viele Unternehmen noch nicht mit den Anforderungen auseinandersetzen müssen, die sich aus der Beschäftigung älterer Mitarbeiter ergeben. Die IT-Branche bildet dabei keine Ausnahme, denn 50 Prozent der deutschen Unternehmen beschäftigen keine Mitarbeiter,

die älter als 50 Jahre sind und stellen kaum ältere Mitarbeiter ein. Kennzeichnend für die IT-Branche war und ist eine auf junge Mitarbeiter ausgerichtete Personalpolitik. Durch den demografischen Wandel zeichnet sich ein Trend ab, dem auch die IT-Branche nicht ausweichen kann.

Veränderte Wahrnehmung der Arbeitsbelastung in der IT-Branche

Viele IT-Fachkräfte nehmen ihre Arbeitsbedingungen anders wahr als noch vor wenigen Jahren. Genannt wird eine beruflich bedingte Zunahme von Stress. Dabei sprechen die Zahlen für sich. Umfragen des ISF haben ergeben, dass sich jeder Zweite in der Branche wegen des großen Zeitdrucks und der Arbeitsverdichtung stark bis sehr stark belastet fühlt, die Arbeit wird komplexer und das zu bewältigende Arbeitsvolumen steigt. Zusätzlich wird der Druck auf die Mitarbeiter durch neue Managementmethoden wie Zielvorgaben und Leistungsbeurteilung erhöht, damit herrscht ein Arbeitsklima der Unsicherheit, in dem die Mitarbeiter sich permanent beweisen müssen. Personalverknappung und permanente Erreichbarkeit forcieren den Erschöpfungsprozess. Die Ursachen sind ein hoher Arbeitsdruck aufgrund von betrieblichen Effizienzsteigerungen, eine permanente Erreichbarkeit per Mobiltelefon und E-Mail, zu lange Arbeitszeiten und nicht ausreichende Entspannungsphasen in der Freizeit. Stress führt über einen längeren Zeitraum zu psychisch bedingten Erkrankungen. Der Anteil psychischer Erkrankungen am Krankenstand ist von 8,8 Prozent im Jahr 2003 auf 9,8 Prozent im Jahr 2004 gestiegen. Damit stehen psychische Störungen im Hinblick auf die Ursache von Arbeitsunfähigkeitstagen an vierter Stelle – bei weiterhin zunehmender Tendenz.

In einer Fehlzeitenanalyse der DAK aus dem Jahr 2005 zeigt sich ein dramatischer Anstieg psychosomatischer Leiden wie depressive und chronische Erkrankungen sowie Allergien. Stressbedingte Rückenbeschwerden haben zugenommen, ebenso wie Ärger, Angst oder Erschöpfungszustände, sogenannte "Frühindikatoren" für drohende Beeinträchtigungen, Fehlzeiten, Krankheiten und vermeidbaren Verschleiß. Durch bewusste oder unbewusste Missachtung dieser Warnsignale können gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter durch ein unzureichendes Engagement, abnehmende Aufmerksamkeit oder Fehlentscheidungen dem Unternehmen mehr schaden als durch ihre zeitweilige Abwesenheit.

Prävention statt Schadensbehebung

Innovative betriebliche Gesundheitsmanagementsysteme sollten nicht eine „Schadensbehebung“, sondern eine Prävention zum Ziel haben. Ein solches Verständnis von Gesundheitsförderung könnte einen Wandel in der praktischen Umsetzung in den Unternehmen herbeiführen. Formale Weiterbildungsangebote in Trainings und Seminaren könnten durch intra- und interpersonelle Problem- und Konfliktlösungsstrategien modifiziert werden, die sich am Lernen im Prozess der Arbeit und an individuellen Erkenntnis- und Kompetenzentwicklungsprozessen orientieren.

Gesundheitsförderung betrifft auch die betriebliche Arbeitsorganisation

Ein innovatives betriebliches Gesundheitsmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn es speziell auf die Bedürfnisse des entsprechenden IT-Unternehmens zugeschnitten ist, von der Führung mitgetragen und fest in der Unternehmenskultur verankert wird. Gesundheitsförderung ist ein individueller Kompetenzentwicklungsprozess.

Betriebsräte sind wichtige Player beim Gesundheitsmanagement

Unbedingt erstrebenswert ist eine Kooperation zwischen Betriebsrat, arbeitsmedizinischem Dienst und der Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Förderung der Gesundheitskompetenz wird zu einem informellen, erfahrungsbezogenen und individuellen Lernprozess, der entsprechende Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern herbeiführen soll.

Auch wenn es vordergründig darum geht, die individuelle Gesundheitskompetenz nachhaltig zu fördern, so ist eine ausschließliche Fokussierung auf den Mitarbeiter selbst nicht ausreichend. Ebenso wichtig ist die betriebliche Arbeitsorganisation mit der Zielsetzung, arbeitsorganisationsbedingten Stress zu reduzieren und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern, denn in innovativen Arbeitsvollzügen ist Arbeitszufriedenheit mit Beschäftigungssicherheit und effizienter Gesundheitsförderung gleichzusetzen.

Work-Life-Balance und IT: Dreamteam oder ein Ding der Unmöglichkeit?

Gerade in einem innovativen Wirtschaftszweig wie der IT-Branche ist es naheliegend, sich mit den zukünftigen Arbeitsbedingungen eingehend zu beschäftigen. Bessere Gestaltungschancen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer schafft ein Work-Life-Balance-Konzept. Arbeitsorganisation und Personalentwicklung, Mitarbeiterrekrutierung und -bindung, Motivation der Leistungsträger, nachhaltiger Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Gesundheitsschutz sollen den Ausgleich zwischen (Privat-)Leben und Arbeitswelt gewährleisten. Welche Chancen hat Work-Life-Balance in der IT-Branche und wo sind die Barrieren? Noch in Zeiten des Neuen Marktes und der vielfältigen IT-Start-Ups war es Praxis, die beiden Sphären „Arbeiten" und „Leben" einander näher zu bringen. So nahe, dass durch das Aufstellen von Loungesofas und Billardtischen im Büro die Arbeit selber zum neuen, zum zweiten oder überhaupt zum zu Hause werden sollte. Heute kommen wieder stärker die Möglichkeiten von sinnerfüllten Zeiten außerhalb von Erwerbstätigkeit in den Blick – in eine greifbare Nähe ist Work-Life-Balance deshalb jedoch nicht gerückt. Ein Blick auf die Inhalte führt die Komplexität vor Augen, mit der wir es zu tun haben:

- ***Work*** steht für: Berufseinstieg, Karriereplanung und Karrierebrüche, Arbeitsplatzwechsel, (neue) Anforderungen bewältigen, persönliche Weiterentwicklung, berufliche Weiterbildung, Konkurrenzkampf, Erhalt der Leistungsfähigkeit.

- ***Life*** beinhaltet: zwischenmenschliche Beziehungen, Partnerschaft, Sorge um Kinder und Angehörige, Pflege von Freundschaften, Bewältigung von Verlusten, Krankheit und Tod, gesamte Haushaltsorganisation, Regeneration, Freizeit und Sport, ehrenamtliche Tätigkeiten, Pflege von Hobbys u.v.m.

- Die ***Balance*** ist gestört, wenn über einen längeren Zeitraum Anforderungen aus beiden Sphären nicht miteinander in Einklang gebracht werden können. Die Kollision von eigenen Bedürfnissen und fremdbestimmten Anforderungen ist gerade in IT-Berufen weit verbreitet.

- Vorherrschend sind bis heute überlange Arbeitstage und Mehrarbeit.

- Ungeregelte Arbeitsverhältnisse wie Befristungen, Zeitarbeit und freie Mitarbeit fordern von den Beschäftigten eine hohe Flexibilität, ohne im Gegenzug einen Ausgleich in Form von Entspannung, Regeneration und Entlastung zu erhalten.

- Trotz ihrer großen Anstrengungen fühlen sich jedoch zahlreiche IT-Mitarbeiter nur unzureichend wertgeschätzt und geraten in „Gratifikationskrisen".

Es ist daher nicht ungewöhnlich, dass viele Wissensarbeiter negative gesundheitliche Effekte in Bezug auf die eigene Arbeitsbelastung beklagen: Weit über die Hälfte aller Beschäftigten leidet unter Müdigkeit und Nervosität. Anzeichen von chronischer Erschöpfung und Burnout sind ebenfalls keine Seltenheit. Damit schrumpfen die langfristigen Berufsperspektiven der Mitarbeiter. Bemerkenswert ist außerdem der geringe Anteil

von weiblichen Beschäftigten in der Branche. Unter den heutigen Arbeitsbedingungen existiert eine klare Abgrenzung zwischen Work und Life immer weniger. Stattdessen fließen – unterstützt durch neue Medien und Technologien – Anforderungen und Bedürfnisse aus der Erwerbs- und der außerberuflichen Sphäre viel stärker ineinander und schaffen dadurch neue Belastungen über die gesamte Erwerbsbiographie. Ideen und Konzepte, die einen Ausgleich zu diesen neuen Belastungen und Herausforderungen herstellen, müssen den beruflichen Alltag *und* die Privatsphäre in den Mittelpunkt stellen. Gefragt sind damit Modelle der individuellen Arbeitsorganisation, die zwei Seiten berücksichtigen: die alltägliche Disposition über die eigene Lebenszeit zu verbessern, aber genauso die Möglichkeit zu zeitlich befristeten Prioritätenwechseln im Lebensverlauf zu geben. Nach einer Umfrage von 2008 wünscht sich weit über ein Drittel aller Beschäftigten in Deutschland einen temporären Ausstieg aus dem Berufsleben und ist dafür auch zu Einkommenseinbußen bereit.

Die Nutzungsmöglichkeiten solcher flexibel gestaltbaren Lebensarbeitszeitmuster wie Sabbaticals oder Freistellungen per Langzeit- oder Zeitwertkonto sind außerordentlich vielfältig und oft ein direkter Reflex auf die beruflichen Belastungen: Erholungsphasen können genauso im Mittelpunkt stehen wie die persönliche oder berufliche Weiterentwicklung. In der IT-Branche sind die Mitarbeiter den neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt in besonderer Weise ausgesetzt: die individuelle Arbeitsbelastung wächst, Karrieren verlaufen nicht mehr gradlinig, befristete Arbeitsverträge nehmen zu und die Arbeitsinhalte verändern sich schnell. Zugleich liefern diese Umstände genau die Gründe, mit Work-Life-Balance für ein entlastendes Gegengewicht zu sorgen. Work-Life-Balance nützt schließlich beiden Seiten. IT-Unternehmen sind heute stärker darauf ausgerichtet, veränderte Arbeitsanforderungen und soziokulturelle Rahmenbedingungen aus einer ganzheitlichen Perspektive zu sehen und betriebliche Angebote für persönliche Spielräume und zeitliche Arrangements zu machen. Gerade im IT-Bereich ist es möglich, Tätigkeiten nach dem Ergebnis zu bewerten, auf starre Arbeitszeiten zu verzichten und den herkömmlichen Gegensatz zwischen produktiver Zeit im Arbeitsprozess und unproduktiver Zeit (außerberuflich) aufzuweichen. Die Vorteile von Work-Life-Balance-Konzepten zeigen sich auf mehreren Ebenen: im Innenverhältnis in einer stärkeren Loyalität und Bindung der Belegschaft an das Unternehmen, in der positiven Wirkung auf die allgemeine Motivation und als Ausgleichsangebot für erhöhte Arbeitsleistung durch eine Burnout-Prävention, Arbeitskrafterhalt und altersgerechte Arbeitszeitgestaltung. Die Work-Life-Balance-Spielräume kommen dabei anderen Lebensinhalten zugute, die sich positiv auf das Berufsumfeld auswirken können, wie z.B. bei Weiterbildungsvorhaben im Prozess des lebenslangen Lernens. Im Außenverhältnis steigt die Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter. Schließlich unterstreicht Work-Life-Balance das Image eines zeitgemäßen Unternehmens. Trotz der genannten Positivwirkungen ist die Einbeziehung von Work-Life-Balance in vielen Unternehmen nicht selbstverständlich. Nur langsam setzt sich die Einsicht durch, dass diese Ideen für die Personalpolitik kein purer Luxus sind, sondern langfristig ökonomische Vorteile entfalten.

Work-Life-Balance:
Personalpolitik in Praxis übersetzt:

Focus 1:
Telearbeitsplätze ...

Hilfreiche Rahmenbedingungen für die Erweiterung zeitlicher Spielräume in der Organisation des beruflichen Alltags sind neben betrieblich abgestimmten Teilzeit-, flexiblen Gleitzeit- und Arbeitszeitkontenangeboten auch Modelle, die sich besonders im IT-Sektor anbieten, wie zum Beispiel (alternierende) Telearbeitsplätze.

Fokus 2:
Sabbaticals ...

Hier sind Modelle angesprochen, die berufliche „Auszeiten“ oder „Switch-Optionen“ eröffnen und so zeitlich befristete Prioritätenwechsel in bestimmten biographischen Phasen möglich machen. Diese Wechsel – z.B. in Qualifizierung, ein neues außerberufliches Projekt, in eine Regenerationsphase oder in Betreuungsaufgaben – kann mittels Langzeitfreistellungsregelungen umgesetzt werden, die von kürzeren Blockfreizeiten über Kurzsabbaticals bis hin zu Sabbatzeiten von bis zu einem Jahr reichen (Vgl. Vorreiter-Vereinbarung bei BMW, Möglichkeiten für eine „Auszeit“ existieren mittlerweile in vielen größeren Unternehmen).

Zum Weiterlesen:

Computerwoche: Warum Frauen die IT verlassen, www.computerwoche.de, 02.10.2008

Wolfgang Hien: Irgendwann geht es nicht mehr. Älterwerden und Gesundheit im IT-Beruf, Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, VSA-Verlag, Hamburg 2008

Klatt, Rüdiger: Work-Life-Balance als neue Herausforderung für die IT-Branche, Universität Dortmund 2004

m&it – Menschen und Informationstechnik: Freiheit: genießen und gestalten, sd&m-Magazin Nr. 7/2008

Johannes Siegrist/Nico Dragano: Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben: Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen, Bundesgesundheitsblatt Vol. 51, 3/2008, S. 305-312

Siemers, Barbara (2005): Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags, Frankfurt a. Main

Staatliche Instrumente der betrieblichen Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung

Kurzarbeit und Qualifizierung: Alternativen zu Entlassungen

Die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise ist auch an der IT-Branche nicht spurlos vorbei gegangen. IT-Unternehmen haben Auftragsrückgänge hinnehmen müssen und Personal abgebaut. Bereits Anfang 2000 stand die IT-Branche vor einem gewaltigen Einbruch, der durch massive Überbewertungen der IT-Unternehmen auf den Aktienmärkten zustande kam. Damals wurden Tausende von Mitarbeitern kurzfristig entlassen, die nach der Krise teuer wieder eingekauft werden mussten. Immense Personalbeschaffungskosten waren die Folge, von den mit den Entlassungen verbundenen Vertrauensverlusten einmal ganz abgesehen. Zur Vermeidung einer Wiederholung dieses Szenarios können alternative Personalinstrumente wie Kurzarbeit und Qualifizierung genutzt werden.

Welche Alternativen stehen zur Verfügung?

Neben klassischen Mitteln wie Überstunden- und Arbeitszeitkontenabbau bietet sich ***Kurzarbeit*** an, um Entlassungen zu verhindern. Besonders sinnvoll lässt sich Kurzarbeit darüber hinaus nutzen, wenn sich Mitarbeiter in der bezahlten Freistellungszeit für neue berufliche Chancen öffnen. Wofür im vollzeitigen Berufsalltag häufig die Zeit fehlt oder was von anderen privaten Anforderungen zurück gedrängt wird, hat nun mehr Raum: die Zauberformel heißt ***Qualifizierung*** in Zeiten der Kurzarbeit.

Das Instrument Kurzarbeit

Arten der Kurzarbeit:

Das Kurzarbeitergeld ist eine Leistung der Bundesagentur für Arbeit. Es ermöglicht bei vorübergehendem Arbeitsausfall die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitern. Neben dem konjunkturell bedingten Kurzarbeitergeld gibt es das sogenannte Transferkurzarbeitergeld, das im Fall betrieblicher Restrukturierungsmaßnahmen eingesetzt werden kann sowie das Saison-Kurzarbeitergeld, das für saisonal gering ausgelastete Unternehmen wie im Baugewerbe ausgezahlt wird.

Laufzeit der Kurzarbeit:

Bedingt durch die schwerwiegenden Folgen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise ist der Bezugszeitraum des konjunkturellen Kurzarbeitergelds befristet bis Ende 2010 auf 24 Monate ausgedehnt worden (Konjunkturpaket II). Die Regelung gilt für alle Beschäftigten, deren Anspruch auf Kurzarbeitergeld bis zum 31. Dezember 2009 entsteht; also auch für diejenigen, deren Kurzarbeit bereits im Jahr 2008 begonnen hat.

Rahmenbedingungen für Kurzarbeit

Konjunkturelles Kurzarbeitergeld wird gewährt, wenn zwischen dem Arbeitgeber und der Arbeitnehmervertretung eine arbeitsrechtliche Reduzierung der Arbeitszeit im Betrieb vereinbart worden ist und damit ein erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall einhergeht. Der Arbeitgeber berechnet das Kurzarbeitergeld und zahlt es an die Beschäftigten aus. Anschließend wird ein Erstattungsantrag bei der örtlichen Arbeitsagentur gestellt. Damit kann eine Entlastungswirkung ab der ersten Ausfallstunde erzielt werden.

Folgende Bedingungen müssen erfüllt sein:

- Die frühere Bedingung, dass mindestens ein Drittel der Belegschaft von einem Entgeltausfall betroffen sein muss, wurde ausgesetzt. Um für einen oder mehrere Beschäftigte Kurzarbeitergeld zu beantragen, reicht ab sofort der Nachweis eines Entgeltausfalls von mehr als 10 %. Der Arbeitgeber hat bei der Antragstellung ein Wahlrecht, ob er vom Aussetzen des sogenannten Drittelerfordernisses Gebrauch macht oder wie bisher bei Erfüllung des Drittelerfordernisses Kurzarbeitergeld auch an weitere Arbeitnehmer zahlt, die von Entgeltausfällen von 10 % und weniger betroffen sind (befristet bis Ende 2010).

- Der Arbeitsausfall beruht auf bestimmten gesetzlich anerkannten Ursachen (z.B. wirtschaftliche Gründe) oder auf unabwendbaren Ereignissen (extreme Witterungsverhältnisse).

- Der Arbeitsausfall ist unvermeidbar und der Betrieb hat alles getan, um ihn zu vermindern oder zu beheben. In bestimmtem Umfang ist die Nutzung von Erholungsurlaub oder Arbeitszeitguthaben möglich.

- Der Arbeitsausfall ist vorübergehender Natur und innerhalb der Bezugsdauer kann grundsätzlich wieder mit dem Übergang zur Vollzeitarbeit gerechnet werden.

- Der Arbeitnehmer setzt nach Beginn des Arbeitsausfalls seine versicherungspflichtige Beschäftigung fort und es erfolgt keine Kündigung.

Beantragung von Kurzarbeitergeld:
Konjunkturelles Kurzarbeitergeld wird vom Arbeitgeber oder von der Betriebsvertretung (Betriebs- oder Personalrat) beantragt. Beantragung und Gewährung erfolgen in einem zweistufigen Verfahren:

- Der Arbeitsausfall wird der örtlichen Agentur für Arbeit schriftlich angezeigt, die dann unverzüglich entscheidet, ob die Voraussetzungen für die Zahlung von Kurzarbeitergeld vorliegen. Der Arbeitgeber errechnet das Kurzarbeitergeld und zahlt es an die Beschäftigten aus.

- Im Anschluss daran richtet der Arbeitgeber einen schriftlichen Antrag auf Erstattung des von ihm verauslagten Kurzarbeitergeldes an die Agentur für Arbeit, die dann die Aufwendungen ausgleicht.

Höhe des Kurzarbeitergeldes:
Grundsätzlich beträgt das konjunkturelle Kurzarbeitergeld 60 bzw. 67 Prozent bei Personen, die ein oder mehrere Kinder zu versorgen haben. Kommt es beispielsweise zu einer Arbeitsreduzierung von 30 Prozent, erhält der/die Beschäftigte 70 Prozent des üblichen Bruttolohns vom Arbeitgeber. Von den entfallenden 30 Prozent übernimmt die Bundesagentur für Arbeit entweder 60 Prozent oder gar 67 Prozent des Nettoarbeitsentgeltes. Beide Lohnbestandteile werden gemeinsam vom Arbeitgeber an die Arbeitnehmer ausgezahlt. Falls ein konjunkturelles Kurzarbeitergeld gezahlt wird, trägt der Arbeitgeber die Beiträge zur Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung. Die Entgeltfortzahlung bei Urlaub und

an Feiertagen bleibt bestehen. Die fälligen Sozialbeiträge auf das Kurzarbeitergeld werden innerhalb der ersten 6 Monate von der Agentur für Arbeit zu 50 % und nach 6 Monaten zu 100 % übernommen.

Kurzarbeit statt Entlassen – Vorteile für Arbeitgeber

- Die von Arbeitsausfällen betroffenen Mitarbeiter bleiben im Unternehmen beschäftigt. Ihre Kompetenzen und ihr Know-how gehen dem Betrieb nicht verloren.
- Eingespielte Belegschaften bleiben zusammen, die Beschäftigtenstruktur im Betrieb bleibt erhalten. Motivation und Loyalität der Mitarbeiter werden gefördert.
- Kurzfristige Schwankungen können flexibel bewältigt und der Arbeitsausfall den betrieblichen Bedürfnissen angepasst werden.
- Bei einer Verbesserung der Auftragslage kann die Arbeitszeit sofort erhöht oder zur Vollarbeitszeit übergegangen werden.
- Arbeitsrechtliche Streitigkeiten lassen sich vermeiden.
- Kurzarbeit spart Kosten, denn ein Fortbestand der Arbeitsverhältnisse kann günstiger sein als die Kosten für Kündigungen plus späterer Aufwendungen für erneute Rekrutierung, Einarbeitung und Qualifizierung von neuen Mitarbeitern.
- Bei Besserung der Auftragslage macht Kurzarbeit eine durch Fachkräftemangel erschwerte Rekrutierung überflüssig.
- Die Zeit der Kurzarbeit kann insbesondere für Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten genutzt werden. Unternehmen und Betriebe können so gestärkt aus der Krise hervorgehen und ihre Position im Wettbewerb mit der Konkurrenz mittel- bis langfristig verbessern.

Vorteile für Mitarbeiter:

- Arbeitsplatzerhalt: Entlassung und Arbeitslosigkeit mit allen negativen Folgen können vermieden werden.
- Weiterbestehen einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung.
- Es bleibt eine soziale Absicherung auf hohem Niveau erhalten, denn das Gesamteinkommen aus Arbeitsentgelt und Kurzarbeitergeld liegt meist höher als das Arbeitslosengeld I oder II.
- Durch die Weiterbeschäftigung können die Beschäftigten ihre Qualifikationen und Kompetenzen erhalten und sogar ausbauen, wenn die Phase der Kurzarbeit für eine Weiterbildung genutzt wird. Die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen wird von der Bundesagentur für Arbeit gefördert.

Förderprogramme zur Qualifizierung in Verbindung mit Kurzarbeit

Programm	ESF-BA-Programm	WeGebAU	ESF-BA-Programm	FbW während Kug
Grund des Arbeitsausfalls	strukturell	weiterbildungs-bedingt	konjunkturell/ saisonal	konjunkturell/ saisonal
Personengruppe	Bezieher von Transferkurz-arbeitergeld	beschäftigte gering qualifizierte Arbeitnehmer (s. Hinweis 1)	nicht gering qualifizierte Kug-Bezieher	gering qualifizierte Kug-Bezieher (s. Hinweis 1)
Mittelansatz 2009	18 Mio. Euro	200 Mio. Euro	16,5 Mio. Euro	50 Mio. Euro
Förderzeitraum ab	1.7.2008	sofort	1.1.2009	1.1.2009
Förderinstrumente	Lehrgangskosten nach Nr. 3 der ESF-RL vom 15.10.2008 (s. Hinweis 2)	Weiterbildungs-kosten	Weiterbildungs-kosten nach Nr. 3 der geplanten ESF-RL (s. Hinweis 2)	Weiterbildungs-kosten § 77 Abs. 2/ § 79 SGB III

Hinweis 1:

Arbeitnehmer mit oder ohne Abschluss, aber mehr als vierjähriger an- bzw. ungelernter Tätigkeit

Hinweis 2:

Eigenbeteiligung des Arbeitgebers erforderlich

Qualifizierung während der Kurzarbeit – Ein Gewinn für beide Seiten

Qualifizierung während Kurzarbeitszeiten eröffnet den IT-Betrieben die Chance, gestärkt aus der Krise hervorzugehen und ihre Position im Wettbewerb mittel- bis langfristig zu verbessern. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden an das Unternehmen gebunden. Sie können durch die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ihre Qualifikationen und Kompetenzen erhalten oder sogar weiter ausbauen und ihre Arbeitsmarktposition dadurch grundsätzlich verbessern.
Schon vor Einführung der neuen Regelung war es möglich, sich in Zeiten des Bezugs von Kurzarbeitergeld beruflich zu qualifizieren. Dies galt bisher aber nur für Bezieher von Transferkurzarbeitergeld (§ 216 SGB III). Neu ist seit Januar 2009, dass auch für Bezieher von konjunkturellem Kurzarbeitergeld (§ 169 SGB III) und Saisonkurzarbeitergeld (§ 175 SGB III) die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen gefördert werden kann. Zur Finanzierung hat die Bundesregierung ein kofinanziertes Programm für die Jahre 2009 und 2011 aus Bundesmitteln, Mitteln der Bundesagentur für Arbeit und des Europäischen Sozialfonds (ESF) aufgelegt. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, konjunkturelle Kurzarbeit verstärkt für die Qualifizierung von Mitarbeitern aus IT-Unternehmen zu nutzen.

Welcher Personenkreis wird gefördert?

Die zu fördernden Mitarbeiter gliedern sich in zwei Gruppen: Gering qualifizierte und qualifizierte Mitarbeiter. Gering qualifizierte Mitarbeiter werden nicht aus ESF-Mitteln gefördert, sondern erhalten Leistungen im Rahmen des Bildungsgutscheinverfahrens (§ 77 Absatz 2 SGB III). Diese Beschäftigtengruppe wird in IT-Unternehmen jedoch kaum anzutreffen sein. Damit auch qualifizierte Mitarbeiter, die sich in konjunktureller Kurzarbeit befinden, an geförderten Qualifizierungsmaßnahmen teilhaben können, werden im Rahmen einer ESF-Richtlinie Fördergelder zur Verfügung gestellt.

Was wird gefördert?

Gefördert werden grundsätzlich nur Bildungsmaßnahmen, die in einem beruflichen Zusammenhang stehen und auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verwertbare Kenntnisse vermitteln. Analog zu den Regelungen des Programms WeGebAU sind solche Bildungsangebote förderungswürdig, die zu einer deutlichen Verbesserung der beruflichen Kompetenz führen (z.B. Berufsabschlüsse) oder die zertifizierte Teilqualifikationen enthalten (z.B. Programmierungskurse), die über den normalen Arbeitszusammenhang hinausweisen. Grundsätzlich müssen die Qualifikationsmaßnahmen ebenso wie die Bildungsträger nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung (AZWV) zugelassen sein. Eine Abweichung ist nur möglich, wenn Teilnehmern keine regionale und zeitnahe Maßnahme angeboten werden kann.

Dauer der Weiterbildung

Die Dauer der Weiterbildung soll die voraussichtliche Dauer der Kurzarbeit nicht überschreiten. Davon kann abgewichen werden, wenn ein allgemein anerkannter (Teil-) Berufsabschluss erworben wird. Voraussetzung ist, dass der Arbeitgeber die Freistellung für die verbleibende Dauer der

Weiterbildung nach Beendigung der Kurzarbeit zusichert. Eine Anschlussförderung kann aus dem Programm WeGebAU erfolgen.

Höhe der Förderung

Die Höhe der Förderung ist von der Art des Qualifizierungsvorhabens und der Betriebsgröße des antragstellenden Unternehmens abhängig. Die EU-Verordnung schreibt hinsichtlich der „Beihilfeintensität“ vor, dass die Erstattung der beihilfefähigen Kosten grundsätzlich für „spezifische“ Ausbildungsmaßnahmen auf 25 Prozent und für „allgemeine“ Ausbildungsmaßnahmen auf 60 Prozent begrenzt ist. Somit sind auch betriebsspezifische Fortbildungen förderungswürdig. Die Erstattung der beihilfefähigen Kosten kann bis auf maximal 80 Prozent der nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) anerkannten Lehrgangskosten unter folgenden Bedingungen erhöht werden:

- Um 10 Prozentpunkte bei Ausbildungsmaßnahmen zugunsten schwer behinderter oder benachteiligter Arbeitnehmer. Bei den benachteiligten Arbeitnehmern handelt es sich unter anderem um Personen, die älter als 50 Jahre sind, oder als Erwachsene allein leben und mindestens einer Person unterhaltsverpflichtet sind.

- Um 10 Prozentpunkte bei Beihilfen zugunsten mittlerer Unternehmen (weniger als 250 Beschäftigte und einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro) und um 20 Prozentpunkte zugunsten kleiner Unternehmen (weniger als 50 Beschäftigte und einem Jahresumsatz von 10 Mio. Euro oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. Euro).

Mit dem Konjunkturpaket II wurde zudem eingeführt, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter während der Kurzarbeit an Qualifizierungsmaßnahmen beteiligen, 100 Prozent der Sozialversicherungsbeiträge durch die Agentur für Arbeit erstattet bekommen. Bedingung ist, dass die Qualifizierungszeit mindestens 50 % der Kurzarbeitszeit ausmacht.

Weitere Informationen unter:
www.arbeitsagentur.de (Stichwort: Kurzarbeit)

Höhe der Zuschüsse für Qualifizierungsmaßnahmen bei Kurzarbeit

Kleine Unternehmen

Maßnahmeart	Nicht Benachteiligte	Benachteiligte
Allgemeine Qualifizierungsmaßnahme	80 % (60 + 20)	80 % (60 + 20) der Zuschlag von 10% wirkt sich nicht aus
Spezifische Qualifizierungsmaßnahme	45 % (25 + 20)	55 % 25 + 20 + 10)

Mittlere Unternehmen

Maßnahmeart	Nicht Benachteiligte	Benachteiligte
Allgemeine Qualifizierungsmaßnahme	70 % (60 + 10)	80 % (60 + 10 + 10)
Spezifische Qualifizierungsmaßnahme	35 % (25 + 10)	45 % 25 + 10 + 10)

Große Unternehmen

Maßnahmeart	Nicht Benachteiligte	Benachteiligte
Allgemeine Qualifizierungsmaßnahme	60 %	70 % (60 + 10)
Spezifische Qualifizierungsmaßnahme	25 %	35 % 25 + 10)

Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen (WeGebAU)

Die Weiterbildung von Geringqualifizierten oder Älteren (ab dem 45. Lebensjahr) in Unternehmen steht im Fokus des WeGebAU Programms, denn nach wie vor werden Chancen und Risiken am Arbeitsmarkt entscheidend von der Qualifikation bestimmt. Geringqualifizierte und ältere Arbeitnehmer tragen das mit Abstand größte Arbeitsmarktrisiko, ihre Beteiligung an Weiterbildung ist dennoch gering. Das Programm WeGebAU soll eine Anschubfinanzierung für die Weiterbildung, insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen bis zu 250 Beschäftigte ermöglichen. Gefördert werden Personen, die von ihren Arbeitgebern für die Dauer einer Qualifizierung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts freigestellt werden. Von den Arbeitsagenturen werden die Weiterbildungskosten übernommen; unter bestimmten Voraussetzungen kann dem Arbeitgeber ein Arbeitsentgeltzuschuss gewährt werden. Im Rahmen des Konjunkturpaketes II wurde die Ausweitung bestehender Qualifizierungsprogramme außerhalb der Kurzarbeit beschlossen. So ist das Programm WeGebAU, das bisher der Weiterbildung von Geringqualifizierten und älteren Beschäftigten diente, für alle Beschäftigten geöffnet, deren Aus- oder Weiterbildung länger als vier Jahre zurückliegt. Die Regelung, dass die Übernahme der Weiterbildungskosten für qualifizierte Mitarbeiter erst ab dem 45. Lebensjahr gewährt wird, wurde gestrichen.

Fördermöglichkeiten

Finanzielle Unterstützung

Das WeGebAU Programm beinhaltet zwei Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung:

- einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt für Geringqualifizierte
- die Erstattung der Weiterbildungskosten für Geringqualifizierte oder Ältere.

1. Förderung mit Arbeitsentgeltzuschuss

Unternehmen erhalten für die Qualifizierung ihrer ungelernten oder gering qualifizierten Arbeitnehmer

- einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt und
- eine Pauschale zu den Sozialversicherungsbeiträgen.

Der Zuschuss wird für den Zeitraum gezahlt, in dem die Arbeitnehmer wegen der Teilnahme an der Weiterbildung ihre Arbeitsleistung nicht erbringen können.

Bei extern stattfindenden Weiterbildungen sind Zuschüsse bis zu 100 % möglich. Bei innerbetrieblichen Weiterbildungen liegt die Zuschusshöhe bei bis zu 50 %. Die Förderhöhe wird entsprechend des Qualifizierungsbedarfs und des weiterbildungsbedingten Arbeitsausfalls individuell festgelegt.

Rechtsgrundlage: § 235c SGB III

2. Förderung der Weiterbildungskosten

Die Agentur für Arbeit erstattet gering qualifizierten oder älteren Beschäftigen die Lehrgangskosten und erteilt einen Zuschuss zu den notwendigen übrigen Weiterbildungskosten.

Die Arbeitnehmer erhalten von der Arbeitsagentur einen Bildungsgutschein. Sie können selbstständig und ohne Vorgaben des Unternehmens Weiterbildungsangebote auswählen.
Bedingung: der Bildungsträger und die Bildungsmaßnahme sind für die Förderung zugelassen (Zertifizierung).

Die Arbeitsagenturen erstatten die Weiterbildungskosten, wenn die vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten über arbeitsplatzbezogene Anpassungsqualifizierungen hinausgehen und die Mitarbeiter/innen unter Fortzahlung des Arbeitsentgeltes für die Teilnahme freigestellt werden.
Rechtsgrundlage: § 77 Abs. 2 SGB III, § 417 Abs. 1 SGB III

3. Förderung qualifizierter Mitarbeiter

In der Regel werden in der IT-Branche kaum gering qualifizierte Beschäftigte anzutreffen sein. Um aber auch qualifizierten Beschäftigten den Zugang zur beruflichen Qualifizierung zu erleichtern, wurden die Kriterien im Rahmen des WeGebAU-Programms neu festgelegt. Folgende Kriterien müssen erfüllt sein:

- Der Erwerb des (letzten) Berufsabschlusses des Arbeitnehmers und die letzte öffentlich geförderte Weiterbildung liegen mindestens 4 Jahre zurück.
- Der Mitarbeiter wird für die Teilnahme an der Weiterbildung von der Arbeit freigestellt (keine Freistellung aus wirtschaftlichen Gründen zur Vermeidung von Kurzarbeit) und hat weiterhin Anspruch auf Arbeitsentgelt.
- Die Weiterbildung findet während betriebsüblicher Arbeitszeiten statt.
- Bildungsträger und Maßnahme sind durch eine fachkundige Stelle für die Weiterbildungsförderung zugelassen.
- Die Weiterbildung erhöht die Kompetenz des Mitarbeiters für den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Erstattet werden die Lehrgangskosten, zu den notwendigen Weiterbildungskosten (z.B. Fahr- und Übernachtungskosten) wird ein Zuschuss gewährt. Über das Bildungsgutscheinverfahren können die Beschäftigten frei unter den zugelassenen Weiterbildungsangeboten wählen.

Beschäftigtentransfer: Transferagentur und Transfergesellschaft – wirksame Alternative zur Arbeitslosigkeit

Strukturwandel und Wirtschaftskrisen sind in Unternehmen häufig ein Motiv für Entlassungen. In Zeiten des konjunkturellen Aufschwungs bedauern viele Unternehmen ihre aus kurzfristigen Erwägungen entstandenen Entscheidungen, die später zu hohen Kosten für die Personalrekrutierung und Personalentwicklung führen. Viele Beschäftigte sind infolge des Personalabbaus von Arbeitslosigkeit bedroht. Älteren Beschäftigten droht sogar Langzeitarbeitslosigkeit mit der Konsequenz, den Lebensunterhalt mit Hartz IV-Leistungen bestreiten zu müssen. Beschäftigtentransfer, d.h. der Einsatz einer Transferagentur bzw. Transfergesellschaft bei Personalabbau bietet den betroffenen Beschäftigten ein wirksames Instrument zur Abwendung von Arbeitslosigkeit. Ziel des Beschäftigtentransfers ist der nahtlose Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis.

Transferagentur

Im Auftrag eines Unternehmens übernimmt die Transferagentur als Outplacement-Beratung die Vermittlung der von der Kündigung betroffenen Mitarbeiter in neue Beschäftigungsverhältnisse. Noch während ihrer Beschäftigung im bisherigen Unternehmen werden die gekündigten Mitarbeiter durch die Transferagentur im Hinblick auf notwendige Weiterbildungen beraten und bei der Suche nach neuen Beschäftigungsverhältnissen unterstützt. Gezielte Bewerbungstrainings (Gruppencoaching, Onlinebewerbungen, Telefonakquise, Bewerbungsunterlagen usw.) und Einzelberatungen verbessern die Motivation der Mitarbeiter. Ziel ist es, die Mitarbeiter für den Arbeitsmarkt „fit“ zu machen. In der Regel arbeitet eine Transferagentur vom Zeitpunkt der Entscheidung (Unterschrift unter den Transfersozialplan bzw. Ausspruch der Kündigung) bis zum Ende der Kündigungsfrist für die betroffenen Mitarbeiter.

Finanzierung der Transferagentur

Eine Transferagentur ist nach § 216 a SGB III als Transfermaßnahme durch die Agentur für Arbeit unter folgenden Voraussetzungen förderungswürdig:

- Die Transferagentur wird von einem Dritten, das ist in der Regel ein erfahrenes, externes Outplacement-Beratungsunternehmen, durchgeführt.
- Den an der Transferagentur teilnehmenden Mitarbeitern droht Arbeitslosigkeit aufgrund einer Betriebsänderung nach § 111 BetrVG.
- Das Unternehmen, das Personal abbaut, beteiligt sich zu mindestens 50 Prozent an den Kosten der Transferagentur. Die Agentur für Arbeit gibt einen Zuschuss von bis zu 50 Prozent, höchstens jedoch mit 2.500 Euro je Mitarbeiter.

Darüber hinaus können im Rahmen von Transferagenturen weitere Bausteine zur Eingliederung von Beschäftigten in den Arbeitsmarkt gefördert werden. Dazu gehören z.B. Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung, Entgeltsicherung und Eingliederungszuschüsse.

Bausteine der Arbeit in der Transferagentur

- Intensive Beratungsgespräche mit den Betroffenen stehen am Anfang. Durch eine Potenzialanalyse erkennen die Beschäftigten ihre Stärken und ihren Qualifizierungsbedarf. Neue berufliche Ziele werden entwickelt und Schritte zu deren Verwirklichung in einem Aktionsplan festgehalten. Bewerbungsunterlagen werden erstellt und die Bewerbungsstrategie festgelegt.

- Nicht alle gekündigten Mitarbeiter lassen sich ohne Qualifizierung auf den ersten Arbeitsmarkt vermitteln. Aufgabe der Transferagentur ist es, entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen in die Wege zu leiten. Dazu gehören beispielsweise kurzfristige Weiterbildungsmaßnahmen wie SAP-Einführungskurse.

- Zentrales Ziel für die Arbeit einer Transferagentur ist der nahtlose Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis. Dafür werden beispielsweise das Stelleninformationssystem der Agentur für Arbeit, Onlinejobbörsen, Stellenanzeigen sowie die Stellenkaltakquise von zusätzlichen Arbeitsplätzen genutzt.

Transfergesellschaft

Von der Kündigung betroffene Mitarbeiter erhalten in einer Transfergesellschaft ein zeitlich befristetes Arbeitsverhältnis: Das Arbeitsverhältnis mit dem bisherigen Unternehmen wird in der Regel durch einen Aufhebungsvertrag beendet und mit dem Träger der Transfergesellschaft ein neuer befristeter Arbeitsvertrag geschlossen. Die Transfergesellschaft übernimmt bis zu 12 Monate die Beschäftigung, Beratung und Begleitung der betroffenen Mitarbeiter mit dem Ziel, diese in neue Beschäftigungsverhältnisse direkt zu vermitteln und über Praktika und Arbeitnehmerüberlassung sowie über langfristige Qualifizierungen die Vermittlungsfähigkeit zu verbessern.

Finanzierung der Transfergesellschaft

Die in die Transfergesellschaft wechselnden Mitarbeiter erhalten von der Agentur für Arbeit das sogenannte „Transferkurzarbeitergeld“ (60 bzw. 67 Prozent des pauschalierten Nettoentgelts). Darüber hinaus können für notwendige Profilings und Weiterbildungsmaßnahmen (ESF-Mittel) Mittel der Agentur für Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Häufig wird das Transferkurzarbeitergeld durch das Personal abgebende Unternehmen z.B. auf 80 Prozent des letzten Nettoentgelts aufgestockt. Darüber hinaus hat der bisherige Arbeitgeber die Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteile mit Ausnahme der Arbeitslosenversicherung der Sozialversicherungsbeiträge auf der Basis eines fiktiven Arbeitsentgeltes von 80 Prozent brutto zu tragen. Dazu kommen noch weitere Kosten wie Lohnleistungen für Urlaub und bezahlte Feiertage (in diesen Zeiten wird kein Transferkurzarbeitergeld gewährt), Kosten des Trägers der Transfergesellschaft und Beiträge zur Berufsgenossenschaft.

Bausteine der Arbeit in der Transfergesellschaft

- Auch in der Transfergesellschaft steht die Beratung der Betroffenen am Anfang: Stärken der Teilnehmer feststellen, berufliche Ziele definieren und in einem Aktionsplan die weiteren Schritte festlegen.

- Da die Laufzeit einer Transfergesellschaft in der Regel länger als die einer Transferagentur ist, sind in der Transfergesellschaft auch langfristige Weiterbildungsmaßnahmen möglich.

- Auch in der Transfergesellschaft ist die Vermittlung an den ersten Arbeitsmarkt zentraler Bestandteil der Arbeit. Wie in der Transferagentur werden die üblichen Stelleninformationskanäle genutzt, die Teilnehmer bei ihren Vermittlungsbemühungen systematisch unterstützt und in Fragen der Gründung einer eigenständigen beruflichen Existenz beraten. Beschäftigungen auf Probe, Zweitarbeitsverhältnisse und Arbeitnehmerüberlassung ergänzen das beschäftigungspolitische Instrumentarium der Transfergesellschaft.

Typischer Beratungsprozess

In der Regel werden in Gruppenschulungen die Grundlagen für eine erfolgreiche Stellenbewerbung vermittelt. Dazu gehören beispielsweise Seminare zum Thema „Bewerbungsunterlagen“, „telefonische und Onlinebewerbungen“. Anschließend werden in der Diagnosephase die beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten analysiert, Qualifizierungsmöglichkeiten festgestellt, die beruflichen Perspektiven ausgelotet und ein Handlungsplan hinsichtlich des weiteren Vorgehens vereinbart. In der Beratung für die Bewerbungsunterlagen wird die Basis für eine erfolgreiche Bewerbung geschaffen: Anschreiben, Lebenslauf und alle weiteren Unterlagen werden aufgearbeitet. Parallel dazu beginnt die Stellenakquise. In der Phase Bewerbungs-Fitness geht es beispielsweise um die individuelle Umsetzung von Bewerbungsstrategien und die Vor- und Nachbereitung von Vorstellungsgesprächen. In der Beratung geht es um die Entwicklung einer neuen beruflichen Perspektive: Einzelne Stellenangebote werden von den betroffenen Beschäftigten abgearbeitet, probeweise Beschäftigungen in die Wege geleitet und neue Beschäftigungsverhältnisse gegebenenfalls durch Coachingmaßnahmen stabilisiert.

Qualitätskriterien für Anbieter von Transferagenturen und Transfergesellschaften

Für die Umsetzung der Transfermaßnahmen sind Betriebsräte, Unternehmen und deren Personalleitungen oftmals mit der Frage konfrontiert, nach welchen Kriterien sie einen Anbieter von Transfermaßnahmen auswählen sollen. Im Folgenden haben wir Entscheidungskriterien auf der Basis einer Checkliste der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B) zusammengestellt.

Erfahrungshintergrund des Transferanbieters

- Besitzt der Transferanbieter hinreichend personelle und methodische Kompetenzen?
- Besitzt er hinreichend förderrechtliche, betriebswirtschaftliche/insolvenzrechtliche Kompetenzen?
- Verfügen die Berater über anerkannte Qualifikationen (bspw. eine Ausbildung zum Coach), ausreichende Erfahrungen und haben sie das „richtige“ Alter?
- Liegen Referenzen aus bereits beendeten Projekten vor?
- Wird der Transferanbieter von unabhängigen Akteuren empfohlen?
- Ist der Transferanbieter bundesweit/regional aufgestellt?

Zur Einbindung des Transferanbieters in regionale Kooperationsstrukturen

- Besitzt der Transferanbieter Zugänge zum regionalen Arbeitsmarkt und welcher Art sind diese?
- Hat der Transferanbieter ausreichend Kenntnisse über regionale Bildungsanbieter?
- Ist der Transferanbieter in weitere Kooperationsstrukturen (z.B. Existenzgründungs-, Schuldnerberatung) eingebunden?
- Besitzt der Transferanbieter gute Zugänge zu der zuständigen Agentur für Arbeit?

Zur Arbeitsweise des Transferanbieters – Transparenz und Einflussnahme

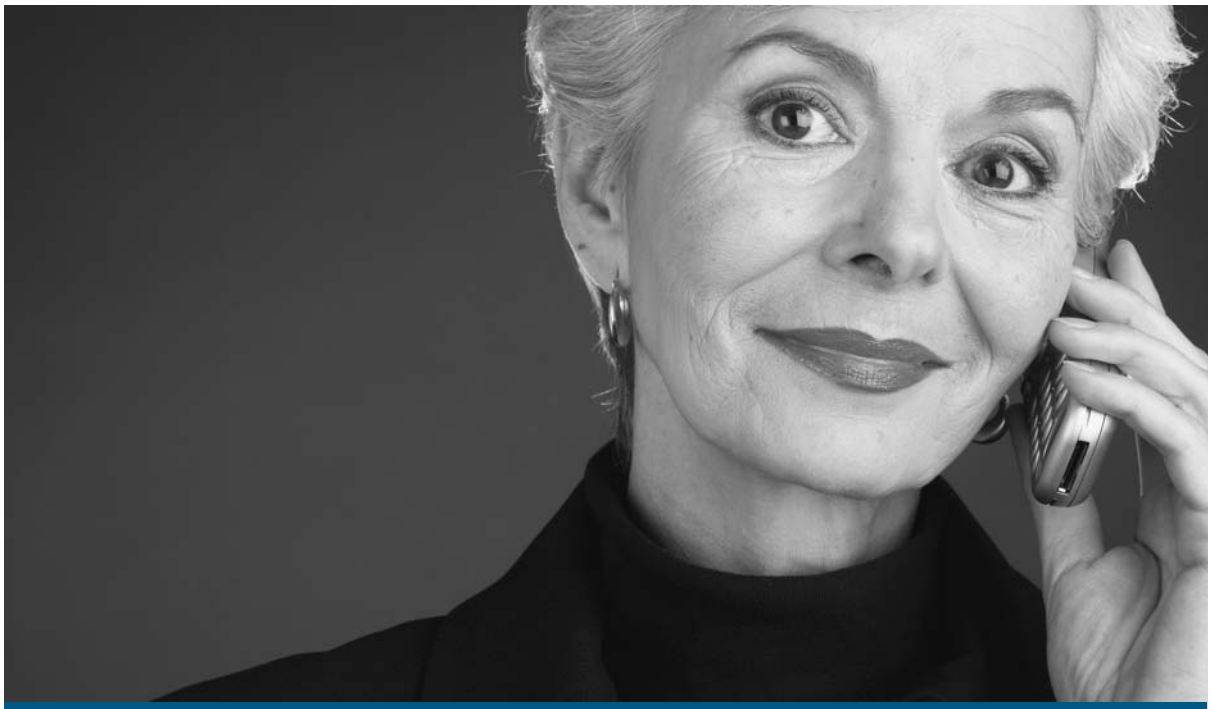
- Ist der Transferanbieter bereit, eine Zielvereinbarung mit quantitativen und qualitativen Zielen abzuschließen?
- Ist das Angebot mit einer Erfolgskomponente verbunden?
- Richtet der Transferanbieter einen Projektbeirat ein, in dem Betriebsrat und Personalabteilung regelmäßig über den Projektstand informiert werden?
- Verfügt der Transferanbieter über ein Qualitätsmanagementsystem?

Zum inhaltlichen und methodischen Vorgehen des Transferanbieters

- Mit welchen Methoden arbeitet der Transferanbieter?
- Welche vermittlungsfördernden Aspekte enthält das Angebot?
- Mit welchem Beraterschlüssel arbeitet der Transferanbieter?
- Werden Zielvereinbarungen zwischen Berater und Beschäftigten getroffen?
- Betrachtet der Transferanbieter Stellenakquise auch als seine Aufgabe?
- Legt der Transferanbieter ein vermittlungsförderndes Qualifizierungskonzept vor?
- Sind die betroffenen Beschäftigten in einem angemessenen Umfang zeitlich und inhaltlich eingebunden?
- Liegt ein fundiertes Vermittlungskonzept vor?

Weitere Informationen

Handlungsempfehlung/Geschäftsanweisung der Agentur für Arbeit (HEGA) 09/08 – 14 – Transferleistungen – Transfermaßnahmen nach § 216a SGB III und Transferkurzarbeitergeld nach § 216b SGB III, Agentur für Arbeit
Beratungs- und Interpretationshilfen Transferleistungen ***www.gib.nrw.de***



Meister-BAföG in der IT-Branche

Das Zweite Gesetz des Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (2. AFBGÄndG) in Verbindung zum IT-Weiterbildungssystem (ITWBS)

Um das Meister-BAföG (AFBG) zu charakterisieren und in Abhängigkeit zum ITWBS zu stellen, bedarf es einer kurzen Beschreibung des revidierten AFBG. Ab dem 01. Juli 2009 gilt die revidierte Fassung des Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetzes, das sogenannte Meister-BAföG. Das gemeinsam von Bund und Ländern geförderte Projekt hat das Ziel der Erweiterung und des Ausbaus beruflicher Qualifizierungen sowie der Stärkung der Fortbildungsmotivation und des Fachkräftenachwuchses. Das Meister-BAföG stellt eine attraktive Förderung dar, bei der Meisterschüler günstige Bankdarlehen erhalten, wenn sie bestimmte Kriterien erfüllen. Hierbei ist zu erwähnen, dass das Meister-BAföG in erster Linie keine Geldschenkungen vorsieht, sondern ein Programm des BMBF ist, welches unter besonders vorteilhaften Konditionen Bankdarlehen vergibt. Dieses Bankdarlehen wird von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) vergeben. Unentgeltliche Förderungen (*Zuschuss*) finden nur in einem bestimmten Rahmen statt. Reicht dieser nicht aus, kann das günstige Bankdarlehen beantragt werden. Die Förderung kann im Amt für Ausbildungsförderung im Landratsamt der Heimatadresse beantragt werden.

Geförderter Personenkreis

Zu fragen ist, ob Mitarbeiter welche sich im ITWBS befinden, Anspruch auf Bezuschussung und Bankdarlehen im Sinne des 2. AFBGÄndG haben?
Nach dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) werden Handwerker und andere Fachkräfte gefördert, die sich auf einen Fortbildungsabschluss zu Betriebsinformatikern, Programmierern oder eine vergleichbare Qualifikation vorbereiten und die über eine nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) oder der Handwerksordnung (HwO) anerkannte, abgeschlossene Erstausbildung oder einen vergleichbaren Berufsabschluss verfügen. Das Alter stellt hier kein Kriterium dar.

Ausgeschlossen sind Personen, die über einen dem angestrebten mindestens gleichwertigen Abschluss verfügen. Damit können keine IT-Fachkräfte in den Genuss der Förderung kommen, die schon über einen Hochschulabschluss verfügen. Ebenfalls werden Maßnahmen ausgeschlossen, in denen „Wissen vermittelt wird, das dem von allgemein bildenden Schulen angestrebten Bildungsziel oder den berufsqualifizierenden Studiengängen an Hochschulen oder ähnlichen Bildungsstätten entspricht [...].“ Daher steht eine Förderung im ITWBS nur bis zur Spezialistenebene zur Verfügung.

Förderhöhe

Teilnehmer an Vollzeitlehrgängen erhalten vom Staat einen monatlichen Unterhaltsbeitrag zum Lebensunterhalt bis zu folgender Höhe:

675 €	**für Alleinstehende ohne Kind**	**229 € Zuschuss / 446 € Darlehen**
885 €	**für Alleinstehende mit einem Kind**	**334 € / 551 €**
890 €	**für Verheiratete**	**229 € / 661 €**
1.100 €	**für Verheiratete mit einem Kind**	**334 € / 766 €**
1.310 €	**für Verheiratete mit zwei Kindern**	**439 € / 871 €**

Für jedes weitere Kind erhöht sich (einkommens- und vermögensabhängig) dieser Betrag auf 210 Euro und wird zu 50 Prozent als Zuschuss geleistet. Alleinerziehende erhalten darüber hinaus pauschalisiert und ohne Kostennachweis einen Kinderbetreuungszuschlag von 113 Euro monatlich je Kind.

Bei Vollzeit- und Teilzeitmaßnahmen ist zur Finanzierung der Lehrgangs- und Prüfungsgebühren ein einkommens- und vermögensunabhängiger Maßnahmenbeitrag in Höhe der tatsächlich anfallenden Gebühren, höchstens jedoch 10.226 Euro vorgesehen. Er besteht aus einem Zuschuss in Höhe von 30,5 Prozent, im Übrigen aus einem zinsgünstigen Bankdarlehen. Die Darlehen für den Unterhalts- als auch für den Maßnahmenbeitrag sind während der Fortbildung und während einer anschließenden Karenzzeit von zwei Jahren – längstens jedoch sechs Jahre – zins- und tilgungsfrei. Die notwendigen Kosten der Anfertigung des Prüfungsstückes (sog. Meisterstück oder eine vergleichbare Prüfungsarbeit) werden bis zur Hälfte, höchstens jedoch bis zu einer Höhe von 1.534 Euro im Rahmen eines zinsgünstigen Darlehens gefördert. Das Darlehen ist nach Ende der Maßnahme und einer anschließenden Karenzzeit von zwei Jahren, maximal jedoch nach sechs Jahren, innerhalb von zehn Jahren mit monatlichen Raten von mindestens 128 Euro zu tilgen.

Zeitlicher Umfang

Die Weiterbildung kann schulisch sowie außerschulisch durchgeführt werden, muss aber mindestens 400 Unterrichtsstunden umfassen. Bei einer Teilzeitausbildung darf sie bis zu vier – und bei Vollzeitunterricht bis zu drei – Jahre lang sein. Dies ist kein Hindernis für eine arbeitsprozessorientierte Weiterqualifizierung für Gesellen und Gehilfen nach §§ 53 und 54 BBiG zum IT-Spezialisten, da eine solche nur drei bis 15 Monate lang ist.

Was wird gefördert?

Grundsätzlich gilt, dass Qualifizierungsmaßnahmen nur förderungsfähig sind, wenn sie die Teilnehmer gezielt auf das angestrebte

Fortbildungsziel vorbereiten. Für das IT-Weiterbildungssystem gilt, dass auf „gleichwertige Fortbildungsabschlüsse an anerkannten Ergänzungsschulen auf der Grundlage staatlicher geprüfter Prüfungsordnungen“ vorbereitet werden muss. Das Meister-BAföG fördert ebenfalls Maßnahmen wie Fernlehrgänge und computerbasierte Weiterbildungen. Bei solchen Maßnahmen muss das Fernunterrichtsschutzgesetz (FernUSG) beachtet werden. Es wird hier zwischen Fernunterricht § 4 AFBG und mediengestütztem Unterricht nach § 4a AFBG unterschieden. Die Änderung des AFBG zum 01.07.2009 enthält eine entscheidende Neuerung: Es ist nun möglich, *eine* und nicht die *erste* Aufstiegsfortbildung über staatliche Fördermittel zu finanzieren. Es sollte davon abgesehen werden, eine relativ günstige Weiterbildung im APO-IT bezuschussen zu lassen und damit die Chance zu verspielen, hohe Kosten einer Meisterschule/Prüfung mit vorteilhaften Konditionen der Meister-BAföG zu subventionieren. Unter Beachtung der oben aufgeführten Fakten, Änderungen und Gesetze ist es zweckmäßig und für die Fachkraft am ökonomischsten, erst an Weiterbildungsmaßnahmen im ITWBS wie z.B. APO-IT teilzunehmen und später in einer entsprechenden Position zu arbeiten und erst bei ausreichender Erfahrung die Meisterprüfung im Informationstechnikerhandwerk anzustreben und sich diese über das Meister-BAföG bezuschussen zu lassen. Denn je weniger Zeit man für die Meisterschule benötigt, desto niedriger sind die Kosten, die zurückzuzahlen sind. Jedoch muss jeder Einzelfall geprüft werden.
Achtung: Da zu einer betrieblichen Karriere über APO-IT im ITWBS zum Operativen Professional wie auch Strategischen Professional hochschulartiges Wissen vermittelt wird, ist es nach § 85 (5) SGB III nicht mehr möglich, eine Maßnahmenförderung zu beantragen, wenn die Weiterbildung zum Professional bestanden wurde.

Weitere Informationen unter
http://www.meister-bafoeg.info/de

Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs

Am Anfang einer betrieblichen Qualifizierungspolitik steht die Bestandsaufnahme: Welche Qualifikationen bestehen im IT Unternehmen, welcher Qualifikationsbedarf kommt auf das Unternehmen zu und welche Weiterbildungsbedürfnisse haben die Beschäftigten. Hier sollen zwei Instrumente – das Qualifizierungsgespräch und die Qualifizierungsbedarfsanalyse – vorgestellt werden.

Das Qualifizierungsgespräch

Das Qualifizierungsgespräch ist ein regelmäßiges, mindestens einmal jährlich durchzuführendes Gespräch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten und dient der gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Die Durchführung eines regelgeleiteten Qualifizierungsgespräches ist einer der Kernpunkte der Qualifizierungstarifverträge der Metallindustrie. Dem Charakter nach ist das Qualifizierungsgespräch ein Abgleich verschiedener Interessen und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten, der zwischen ihnen und den Vorgesetzten gleichberechtigt diskutiert und festgehalten werden soll. Daher sollte das Qualifizierungsgespräch auch getrennt von den Leistungs-, Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgesprächen geführt werden. Denn diese Gespräche haben einen anderen Charakter und können deshalb im Zweifelsfall Zielkonflikte hervorrufen.

Ziel eines regelgeleiteten und strukturierten Gesprächs ist es, dass Beschäftigte und Vorgesetzte ihren Qualifizierungsbedarf und ihre Qualifizierungswünsche formulieren, abgleichen und die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildungsplanung festlegen können. Das Qualifizierungsgespräch hat damit eine doppelte Funktion. Einerseits geht es darum, den individuellen Qualifizierungsbedarf jedes Beschäftigten festzustellen, im Vordergrund steht dann die individuelle berufliche Weiterbildung. Andererseits ermöglichen die Qualifizierungsgespräche in ihrer Gesamtheit der Personalentwicklung eine Grundlage für die Feststellung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs und damit für die betriebliche Bildungsplanung. Die erfolgreiche Durchführung eines Qualifizierungsgesprächs setzt systematische Arbeitsschritte voraus, diese können wie folgt aussehen:

Das Qualifizierungsgespräch sollte nicht im Rahmen von Leistungs-, Beurteilungs- oder Zielvereinbarungsgesprächen geführt werden.

Schritte für ein erfolgreiches Qualifizierungsgespräch

1. Vorbereitung auf das Gespräch
2. Durchführung und Dokumentation des Gespräches
3. Nachbereitung des Gespräches
4. Durchführung der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen
5. Erfolgskontrolle

Ziel sollte sein, regelgeleitete Qualifizierungsgespräche in einer Betriebsvereinbarung festzuschreiben und die für die erfolgreiche Durchführung der Gespräche notwendigen Schritte und Materialien festzuhalten. Materialien sind z.B. Informationsmaterial über das Qualifizierungsgespräch, seine Bedeutung, möglicher Ablauf und Möglichkeiten der Vorbereitung für die Beschäftigten sowie ein Gesprächsprotokollentwurf. Die folgenden Arbeitsschritte können hierfür eine Hilfe sein:

Vorbereitung

- Verständigung mit der Personalabteilung über Inhalte und Durchführung der Qualifizierungsgespräche. Gemeinsame Entwicklung von Informationsmaterial für die Beschäftigten, z.B. Leitfaden zur Vorbereitung oder ein Formular zur Dokumentation des Gesprächsverlaufs bzw. der Ergebnisse;

- Vereinbarung, dass die Gespräche obligatorisch und die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen verbindlich sind;

- Klärung, wie mit den Ergebnissen der Qualifizierungsgespräche umgegangen wird, Datenschutz und Sicherheit für die Beschäftigten, dass die Ergebnisse der Gespräche sich nicht nachteilig auswirken;

- Vereinbarung über einen Konfliktregelungsmechanismus, wenn Vorgesetzter und Mitarbeiter sich nicht auf ein Gesprächsergebnis verständigen können;

- Entwicklung von z.B. Informationsmaterialien und -veranstaltungen, Gesprächsprotokollbögen.

Durchführung

- Einbeziehung aller betroffenen Gruppen, d.h. Informationsveranstaltungen für Vorgesetzte und für Beschäftigte über den Sinn von Qualifizierungsgesprächen;

- Werbung bei den Beschäftigten – durch Aushänge, Intranet, Betriebszeitung usw. – für die Teilnahme an den Qualifizierungsgesprächen;

- Vorbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch durch Informationsveranstaltungen.

Nachbereitung

- Abfrage bei der Personalabteilung über die Beteiligung an den Qualifizierungsgesprächen. Bei geringer Teilnahme die Personalabteilung auffordern, dass diese Mitarbeiter und Vorgesetzte noch einmal an die Durchführung der Gespräche erinnert werden;

- Klärung, wie die Ergebnisse der Qualifizierungsgespräche in eine betriebliche Bildungsplanung einfließen können;

- Überprüfung, ob die in den Gesprächen vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden.

Zum Weiterlesen empfohlen

IG Metall Baden-Württemberg (2003):
Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Handlungshilfe Nr. 3 Stuttgart

Qualifizierungsbedarfsanalyse und Qualifizierungsplan

Voraussetzung für eine erfolgreiche betriebliche Personalpolitik ist eine Qualifizierungsbedarfsanalyse. Leider ist es so, dass viele IT-Unternehmen ihren Bedarf an Qualifikationen nicht kennen. Dementsprechend finden Qualifizierungsmaßnahmen häufig dann statt, wenn ein unmittelbarer Anlass besteht, d.h. Qualifizierung erfolgt von einer kurzfristigen Anpassungsqualifizierung zur nächsten. In vielen Betrieben entscheiden oft nur die direkten Vorgesetzten über die Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaßnahme sowie über die Auswahl der Teilnehmer. Sie orientieren sich hierbei meist an kurzfristigen Zielsetzungen des Unternehmens. Zudem liegt bei den unmittelbaren Vorgesetzten häufig auch die Entscheidung über die Verwendung des Abteilungsbudgets. Weiterbildung tritt dann in Ressourcenkonkurrenz zu anderen notwenigen Maßnahmen und es besteht die Gefahr, dass systematisch zu wenig in Weiterbildung investiert wird.
Es gibt aber auch positive Beispiele, denn in einigen Unternehmen werden Führungskräfte auch danach beurteilt, ob es ihnen gelingt, ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren.
Eine systematische Personalentwicklung, die vorausschauend die Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen entwickelt, nutzt den Betrieben, da die Wettbewerbsfähigkeit erhöht wird oder erhalten bleibt. Dadurch kann das Fortbestehen der Betriebe sichergestellt werden. Sie nutzt auch den Beschäftigten für den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Nach § 96 Abs. 1 Satz 2 BetrVG kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs verlangen. Zudem ist in den Qualifizierungstarifverträgen der Metallindustrie festgehalten, dass der betriebliche Qualifikationsbedarf vom Arbeitgeber festzustellen und mit dem Betriebsrat zu beraten ist.

Eine systematische Personalentwicklung nutzt auch den Unternehmen, denn sie stärkt die Innovationsfähigkeit.

Die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs setzt dabei an zwei Punkten an. Einerseits sind die zukünftig erforderlichen Qualifikationen für den einzelnen Arbeitsplatz und dem Betrieb als Ganzes zu ermitteln, anderseits ist der aktuelle Qualifikationsstand zu erheben. Für eine systematische Bedarfsanalyse stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Ein relativ einfaches Verfahren setzt bei den Beschäftigten an. Die Beschäftigten beurteilen hierbei in einem ersten Schritt ihre aktuelle Arbeitssituation und ihre Arbeitstätigkeiten. Dies kann entweder in Form einer schriftlichen Befragung erfolgen oder in Form einer Gruppenbesprechung oder eines Seminars. In einem zweiten Schritt ermitteln die Beschäftigten aufgrund der beschriebenen Tätigkeitsanforderungen ihre vorhandenen und ihre fehlenden Qualifikationen. Im Ergebnis steht der Qualifikationsbedarf aus Sicht der Beschäftigten fest. Individuelle Weiterbildungsbedürfnisse können hierbei ebenso einfließen wie z.B. Maßnahmen zur sozialen Kompetenz.
In einem dritten Schritt sind schließlich die Unternehmensziele und Strategien für die nächsten Jahre in die Bedarfsermittlung einzubeziehen. Hierbei sind Fragen zu berücksichtigen wie: „Wohin will sich der Betrieb entwickeln?“, „Welche technischen und organisatorischen

Neuerungen sind dafür erforderlich?“, und „Welche Anforderungen ergeben sich daraus an die Qualifikation?“

Ist der Qualifizierungsbedarf festgestellt, ist dieser in einem abschließenden Schritt in einem Qualifizierungsplan festzuhalten. Durch die Festlegung des Qualifizierungsplanes werden Ressourcen und Zeiten der Beschäftigten für Qualifizierung verbindlich festgelegt. Ein solcher Qualifizierungsplan sollte enthalten, welche Mitarbeiter welche Qualifikation benötigen und in welcher Zeit die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt werden. Damit kommt dem Qualifizierungsplan eine strategische Bedeutung zu. Erst mit dessen Formulierung macht eine Qualifizierungsbedarfsanalyse Sinn und führt zu einer nachhaltigen Personalentwicklung. Die Aushandlung eines Qualifizierungsplanes ist nicht immer unumstritten, denn damit wird das finanzielle und zeitliche Volumen für Weiterbildung festgelegt.

Arbeitsschritte: eine betriebliche Qualifizierungsbedarfsanalyse umsetzen

Vorbereitung

- Sachkundig machen über die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs nach § 96 Abs. 1 BetrVG. Prüfen, ob Ansprüche des Betriebsrates auf Mitwirkung bei der Qualifizierungsbedarfsanalyse aus einem Tarifvertrag bestehen, z.B. im Metallbereich der Qualifizierungstarifvertrag.

- Festlegen der Zielgruppe, für die der Qualifizierungsbedarf ermittelt werden soll. Grundsätzlich sollten alle Beschäftigte im Betrieb angesprochen werden. Es kann vorteilhaft sein, ein Verfahren für die Bedarfsermittlung zunächst bei einer Beschäftigtengruppe – z.B. einem Betriebsteil – zu testen.
  Sachkundig machen über die verschiedenen Methoden der Bedarfsermittlung. Eine gängige Variante, die hier zugrunde gelegt wird, erfolgt über die Auswertung von Qualifizierungsgesprächen.
  Erstellen eines Qualifikationsprofils (derzeitige und zukünftige Qualifikationsanforderungen) aller betroffenen Arbeitsplätze.
  Erstellen eines Fragebogens zur Erhebung des Qualifikationsstandes der Stelleninhaber.

Durchführung

- Information der Beschäftigten über die Bedarfsermittlung, z.B. auf einer Betriebsversammlung. Dabei ist wichtig, auch auf die Ängste einzugehen. Die Mitarbeiter könnten z.B. befürchten, dass die Erhebung ihres Qualifikationsstandes negative Auswirkungen auf ihre Beschäftigung hat.

- Systematische Einbeziehung der Vorgesetzten, um eine reibungslose Durchführung zu gewährleisten.
  Versand der Fragebögen zur Erhebung des Qualifikationsstandes an die Mitarbeiter.
  Auswertung der Ergebnisse, insbesondere Abgleich der Qualifikationen der Stelleninhaber mit den Qualifikationsprofilen der Stellen.
  Erstellen eines Qualifizierungsplans, Festlegung und Planung der notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen.

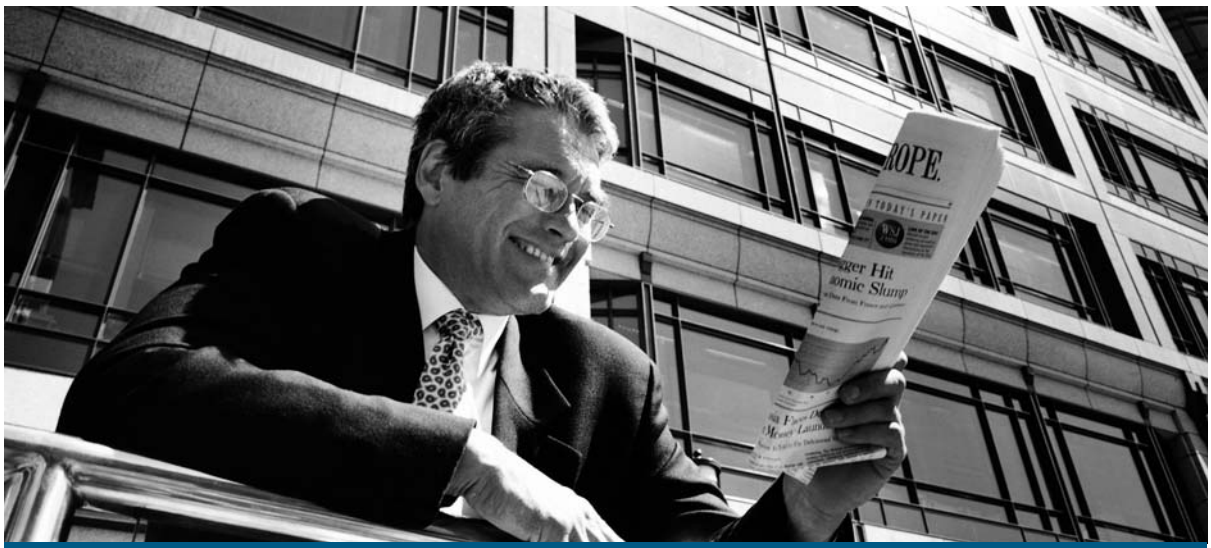
Prüfen, ob interne oder externe Qualifizierungen sinnvoll sind.
Suche nach geeigneten externen Weiterbildungsanbietern.
Zeitliche Planung der Qualifizierungsmaßnahmen und Sicherstellung, dass der Produktionsablauf nicht gefährdet wird.
Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen.

Nachbereitung

- Kontrolle, ob die Qualifikationsmaßnahmen tatsächlich durchgeführt wurden.
- Nachhaltigkeitsprüfung: Konnten die erworbenen Qualifikationen sinnvoll im Betrieb eingesetzt werden?

Zum Weiterlesen empfohlen

IG Metall Baden Württemberg (2002): Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mit den Beschäftigten.



Instrumente für die Schaffung von Qualifizierungsressourcen

Ist der Qualifizierungsbedarf im Unternehmen ermittelt, geht es um die Umsetzung einer betrieblichen Qualifizierungsstrategie. Auch wenn sich die Betriebsparteien in der Regel einig sind über die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen, erweist sich regelmäßig die Bereitstellung von Ressourcen für Weiterbildung als ein zentrales Problemfeld. Nachfolgend werden die Instrumente Lernzeitkonten und Sabbatical vorgestellt, welche die Bereitstellung von Lernzeiten strukturieren.

Lernzeitkonten

Betriebliche Lernzeitkonten sind ein Instrument, mit dem die zeitlichen Voraussetzungen für Weiterbildung geschaffen werden können. Durch die Einrichtung von Lernzeitkonten sollen Zeitkontingente für die (berufliche) Weiterbildung geschaffen, reserviert oder garantiert werden, die sich bedarfsgerecht während des gesamten Erwerbslebens nutzen lassen.
Bisher sind Lernzeitkonten in ca. 11 Prozent der westdeutschen Betriebe eingeführt. Diese Betriebe unterscheiden sich von anderen weiterbildungsaktiven Betrieben durch eine höhere Beteiligungsquote der Beschäftigten (59 Prozent zu 45 Prozent). Zudem haben sie die Weiterbildung häufiger reguliert (46 Prozent zu 28 Prozent) und integrieren Geringqualifizierte stärker in die Weiterbildung. Die Beschäftigten erhalten damit zusätzliche Möglichkeiten, Weiterbildungsangebote auszuwählen.

Betriebe, die Langzeit- oder Lernzeitkonten eingeführt haben, sind weiterbildungsaktiver als Betriebe, die keine solche Konten haben.

Lernzeitkonten knüpfen einerseits an bestehenden Arbeitszeitkonten und andererseits an bereits bestehende Weiterbildungsansprüche an. Arbeitszeitkonten bilden die Grundlage dafür, eine tariflich oder individuell vereinbarte Regelarbeitszeit variabel zu bewirtschaften. Innerhalb festgelegter Bandbreiten kann die Regelarbeitszeit auf der Zeitachse unterschiedlich portioniert werden. Mehrarbeit kann als Zeitguthaben, Minderarbeit als Zeitschuld verbucht werden. In ca. jedem fünften Betrieb, der solche Zeitkonten einrichtet, verfallen die angesammelten Zeitguthaben, wenn definierte Grenzwerte überschritten werden. Es bietet sich daher an, Arbeitszeitguthaben, die sonst verfallen würden, auf Lernzeitkonten zu übertragen und für die berufliche Weiterbildung zu nutzen. Des Weiteren sollten Lernzeitkonten aufgefüllt werden, indem bestehende Ansprüche auf Weiterbildungszeiten zusammengefasst werden. Diese setzen sich zusammen aus:

- gesetzlichen Anspruchsgrundlagen (z.B. Bildungsurlaubsgesetze der Länder),
- tarifvertraglichen Regelungen und
- betrieblichen Vereinbarungen.

Um Lernzeitkonten zu fördern kann der Arbeitgeber für jede vom Arbeitnehmer in das Lernzeitkonto eingebrachte Zeit ebenfalls Lernzeiten in das Konto geben. Werden Lernzeitkonten nur aus Beiträgen der Beschäftigten gespeist, sollten die Guthaben für Weiterbildungsmaßnahmen im individuellen Interesse verwandt werden. Bringen auch die Arbeitgeber Lernzeiten ein, können die Guthaben für individuelle und betriebliche Weiterbildung verwandt werden. In diesem Fall sollten Betriebsrat und Personalmanagement ein gemeinsames Gremium bilden, das über die Ver-

wendung der Kontenguthaben entscheidet.
So einfach das Konzept betrieblicher Lernzeitkonten erscheint, bei der betrieblichen Umsetzung ergeben sich einige Hürden, die überwunden werden müssen:

- Lernzeitkonten sind gegen Insolvenz abzusichern!
- Es sind Regelungen für den Fall vorzusehen, dass ein Beschäftigter den Betrieb verlässt (z.B. durch Renteneintritt) und auf dem Lernzeitkonto noch Guthaben verbleibt.
- Damit die Kontenguthaben gegen Insolvenz geschützt werden können, aber auch für eine eventuelle Auszahlung bei Renteneintritt, müssen die Zeitguthaben in Geldguthaben umgerechnet werden. Hierfür ist ein sinnvoller Bewertungsmaßstab zu entwickeln.

Arbeitsschritte: Lernzeitkonten betrieblich umsetzen

Vorbereitung

- Vereinbarung, für welche Form von Weiterbildung welche Anteile vom Arbeitgeber und vom Arbeitnehmer einzubringen sind. Orientierung am aktuellen Qualifizierungstarifvertrag der IG Metall für die Metall- und Elektroindustrie: Betrieblich notwendige Erhaltungs- und Anpassungsqualifizierung findet in der Arbeitszeit statt. Bei Entwicklungsqualifizierungsmaßnahmen, die es dem Beschäftigten ermöglichen, eine höherwertige Arbeitsaufgabe zu übernehmen, bringen die Beschäftigten die Hälfte der Zeit in Form von unbezahlter Arbeitszeit als Eigenanteil mit ein. Den Beschäftigten die Möglichkeit geben, sich für die persönliche Weiterbildung unbezahlt freistellen zu lassen.
- Konfliktregelungsmechanismus vereinbaren, wenn zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten oder der Personalabteilung unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, um welche Art Weiterbildungsmaßnahme es sich im Einzelfall handelt.
- Vereinbarung über Lernzeitkonten, in die Beschäftigte Überstunden oder nicht in Anspruch genommene Urlaubsstage einbringen, die für Weiterbildungszwecke genutzt werden können. Mit dem Personalmanagement aushandeln, dass die Arbeitgeberseite ebenfalls Lernzeiten in die Konten einbringt. Sicherung der Zeitguthaben auf den Lernzeitkonten gegen Konkursrisiken. Gegebenenfalls Inanspruchnahme von Beratung durch die IG Metall.

Durchführung

- Auf Betriebsversammlungen, im Intranet und durch Aushänge auf die verschiedenen Formen der Weiterbildung hinweisen und aktiv für die Nutzung der Lernzeiten werben sowie für die Einrichtung eines betrieblichen Lernzeitkontos.
- Mit der Personalabteilung gemeinsam ein Informationsblatt zur Nutzung der Lernzeitkonten erstellen.
- Mit dem Personalbereich vereinbaren, wie bei den Vorgesetzten für Lernzeiten geworben werden kann.

Nachbereitung

- Inanspruchnahme der Lernzeitkonten überprüfen und gegebenenfalls mit dem Personalbereich eine Strategie vereinbaren, wie eine höhere Nutzung realisiert werden kann.

Zum Weiterlesen empfohlen

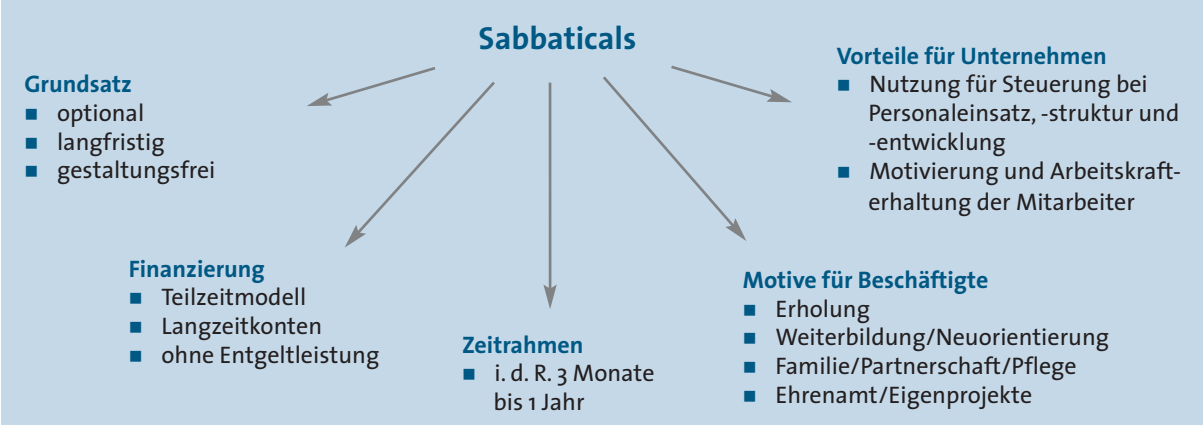
Hartmut Seifert (2002): Lernzeitkonten für lebenslanges Lernen, Friedrich Ebert Stiftung, Bonn

Sabbatical

Immer mehr Beschäftigte wünschen sich heute Spielräume in der persönlichen Arbeitszeitgestaltung und die Chance, ihren Berufsalltag für eine bestimmte Zeit zugunsten anderer Prioritäten zu unterbrechen. Doch wie sieht es mit den Möglichkeiten aus, solche Wünsche betrieblich in die Tat umzusetzen?

Sabbatical – dieses in der deutschen Arbeitszeitlandschaft noch immer wenig genutzte Instrument steht für betriebliche Freistellungen ab einem Monat (Kurzsabbatical) bis zu 12 Monaten oder darüber hinaus gehende Zeiträume. Das Modell finanziert sich u.a. durch Verzichte auf bestimmte Einkommensanteile bei gleich bleibender Arbeitszeit (Teilzeitmodell), durch das Ansparen tariflicher oder betrieblicher Zulagen und Sonderleistungen oder auf unbezahlter Basis. Je nach Grad der aktuellen betrieblichen Auslastung kann durch die Nutzung von Sabbaticals das Arbeitskräfteangebot reduziert werden oder es können Stellvertretungsbedarfe im Unternehmen entstehen. Diese lassen sich beispielsweise durch interne Umbesetzungen abdecken. Nach Beendigung des Sabbaticals ist die Rückkehr in den Betrieb gewährleistet – wenn auch nicht auf exakt den vorherigen Arbeitsplatz, so doch in jedem Fall auf eine vergleichbare Position. Ein gesetzlicher Anspruch auf ein Sabbatical existiert in Deutschland nicht, jedoch bietet das Teilzeitgesetz von 2001 neue Gestaltungsspielräume auch für Sabbaticals. In der betrieblichen Praxis findet die Nutzung von Sabbaticals idealerweise im Konsens statt. Für einen möglichst reibungslosen Aus- und Wiedereinstieg der Beschäftigten sorgt insbesondere ein ausreichender Planungsvorlauf.

Sabbaticals – ein neuer betrieblicher Freistellungsmodus zur Arbeits- und Lebensgestaltung



In der betrieblichen Praxis werden Sabbaticals als Variante flexibler Arbeitszeit in unterschiedlichen Formen und unter den verschiedensten Bezeichnungen angeboten, wie z.B. Freizeitblock, Flex-Leave, Wiedereinstellzusage oder Sabbatjahr. Als gemeinsames Kennzeichen der meisten Sabbaticalangebote gilt jedoch die Wahlfreiheit bei der zeitlichen Nutzung der Freistellung. Im Klartext: Wie und wofür die Zeit des Sabbaticals genutzt wird, bleibt allein den freigestellten Personen überlassen.

In Deutschland wird die Möglichkeit einer längeren Auszeit heute nur in wenigen Betrieben offeriert, dabei haben Mitarbeiter in Großbetrieben eher die Chance als in KMU. Eine größere betriebliche Verbreitung haben demgegenüber Arbeitszeitkontenmodelle. In der Ausgestaltung als sogenanntes „Langzeitkonto“ bieten auch sie Chancen zu einer längerfristigen Freistellung. Häufiger gelten bei diesen Modellen allerdings bestimmte Vorgaben für die Nutzung der Freistellungszeit, z.B. für den vorzeitigen Übergang in den Ruhestand. Wie das Beispiel der Lernzeitkonten zeigt, können arbeitszeitliche Regelungen auch gezielt für die Förderung und Umsetzung der beruflichen Weiterbildung eingesetzt werden.
Mit ihrem Prinzip der Nutzungsfreiheit sind Sabbaticals gleichwohl nicht an bestimmte betriebliche Vorgaben und Motive gebunden. Umgekehrt sprechen für ein Sabbatical letztlich viele gute Gründe. Wünsche wie die, sich eine Weile in sozialen, familiären oder persönlichen Vorhaben zu engagieren oder durch eine längere Erholungsphase neue Kraft zu schöpfen und so aktiv für den Gesundheitserhalt im weiteren Arbeitsleben zu sorgen.
Die Praxis der Inanspruchnahme von Sabbaticals zeigt, dass der „Ausstieg auf Zeit“ keineswegs allein berufsfernen Zwecken dient. Im Gegenteil: Sabbaticals stehen oft in einem engen Zusammenhang mit dem Berufsleben. Dies zeigt sich am deutlichsten, wenn Beschäftigte die Zeit des Sabbaticals für die berufliche Qualifizierung nutzen. Umfangreichere Weiterbildungsvorhaben, wie z.B. eine Qualifizierung zum Techniker oder

Spezialisten oder die Aneignung aufwändiger neuer Fachkenntnisse sind „berufsbegleitend“ für viele Beschäftigte zeitlich kaum zu bewältigen (wenn sie nicht nach dem Modell der Arbeitsprozessorientierung organisiert sind). Alternativ dazu bietet ein Ausstieg auf Zeit den notwendigen Freiraum, eine berufliche Qualifikation konzentriert und in einer kürzeren Zeitspanne zu erlangen.
Unternehmen und ihre Wettbewerbschancen werden heute immer stärker beeinflusst durch außerbetriebliche Entwicklungen. Ob es sich um demografische Phänomene handelt oder die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ob sich ein zunehmender Arbeitsdruck, der Anstieg von psychischen Erkrankungen („Burn-out“) und damit die Wichtigkeit eines nachhaltigen Gesundheitserhalts bemerkbar macht oder um die wachsende Notwendigkeit des lebensbegleitenden Lernens in der sogenannten Wissensgesellschaft – all diese Entwicklungen signalisieren sehr deutlich, dass „Arbeit“ und „Leben“ nicht unvermittelt nebeneinander herlaufen, sondern im Berufsleben sinnvoll miteinander verbunden werden müssen. Die Möglichkeit eines Sabbaticals kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Auch im engeren Blick auf das betriebliche Umfeld birgt das Sabbaticalmodell wichtige Chancen für alle Beteiligten. Für das Unternehmen vergrößern sich die Möglichkeiten, den Personaleinsatz – Struktur und Entwicklung – zu optimieren. Für Beschäftigte eröffnet ein betriebliches Sabbatical-Angebot die Option, temporär persönlich oder beruflich wichtige Vorhaben zu verfolgen, ohne deswegen kündigen zu müssen. Unterbrechungen à la Sabbatical fördern den aktiven Umgang mit den eigenen zeitlichen Ressourcen und in der Balance unterschiedlicher Projekte und Anforderungen. Die Sabbatical-Anwender/innen kehren aus der Auszeit erfrischt bzw. durch neue berufliche Kenntnisse und/oder persönliche Erfahrungen bereichert zurück und können sich mit neuer Motivation und Ideen versorgt ins betriebliche Geschehen einbringen. Zusätzlich steigt durch die besondere Möglichkeit und Wahlfreiheit dieser Arbeitszeitgestaltung die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und dessen Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter.

Zum Weiterlesen empfohlen

Barbara Hess (2009): Sabbaticals – Auszeit vom Job – wie sie erfolgreich gehen und motiviert zurückkommen, Frankfurter Allgemeine Buch, 2. Auflage

Barbara Siemers (2005): Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags, Peter Lang: Frankfurt/Main

Barbara Siemers (2001): Sabbaticals und Langzeiturlaub: Befristeter Ausstieg – Einstieg in mehr Lebensqualität?, in WSI-Mitteilungen, Heft 10

Der Bildungspass

Seit Mitte der 90er Jahre werden in Deutschland verschiedentlich Bildungspässe eingesetzt, die unter einer Vielzahl von Begriffen firmieren, wie Bildungspass oder -buch, Qualifikationspass oder -buch, Kompetenzpass oder -buch usw. Vorangekommen ist die Diskussion über die Einführung von Bildungspässen vor allem auch durch den Versuch, informell erworbene Fähigkeiten zu zertifizieren.

So unterschiedlich die Begrifflichkeiten, so unterschiedlich auch die Zielsetzungen bzw. die angesprochenen Gruppen. Es bestehen Bildungspässe für den Übergang zwischen Schule und Beruf, für den beruflichen Bereich auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene, für den ehrenamtlichen Bereich sowie für den privaten Bereich. Im Folgenden wollen wir uns auf den beruflichen Bereich konzentrieren.

Der Bildungspass auf überbetrieblicher Ebene dient der Dokumentation von Kompetenzen, die ein Beschäftigter erworben hat. Dadurch wird es für die Beschäftigten einfacher, bei einem Wechsel des Arbeitsplatzes ihre Fähigkeiten nachzuweisen. Überbetriebliche Bildungspässe dienen daher vor allem der Förderung der Mobilität von Beschäftigten. Damit diese Funktion erfüllt werden kann, ist eine einheitliche Gestaltung regional oder branchenbezogen notwenig. Für eine betriebliche Qualifizierungsstrategie sind sie daher weniger geeignet, in der Regel nur dann, wenn mit der betrieblichen Qualifizierungsstrategie an bestehende Bildungspassmodelle angeknüpft werden kann. Hilfe bei der Klärung der Frage, ob ein Bildungspassmodell in einer Region oder für eine Branche besteht, an das angeknüpft werden kann, bietet die Internetseite ***www.bildungspass.de***.

Auf betrieblicher Ebene geht es ebenfalls darum, erworbene Kompetenzen der Beschäftigten zu dokumentieren. Hier geht es einerseits darum, die vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten in einem Betrieb zu dokumentieren und diese so für den betrieblichen Einsatz zu nutzen. Zum anderen geht es aber auch darum, die Motivation der Beschäftigten für Weiterbildung zu erhöhen. Dadurch, dass eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter unmittelbar sieht, wann sie oder er das letzte Mal an Weiterbildung teilgenommen hat, kann dies ein Anreiz bilden, sich um eine Weiterbildungsmaßnahme zu bemühen. Ebenso kann der Bildungspass bei den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen genutzt werden.

Der Bildungspass ist ein einfaches Instrument, um Beschäftigte auf Weiterbildung aufmerksam zu machen.

In einem Maschinenbaubetrieb in Baden-Württemberg wurde Ende der 90er Jahre ein Bildungspass eingeführt, in dem jeweils alle Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter dokumentiert werden. Der Weiterbildungspass wird hier vor allem als motivationssteigerndes Instrument eingesetzt. Er wird aber auch in anderer Hinsicht vom Betriebsrat genutzt. Erhält der Betriebsrat davon Kenntnis, dass in einer Abteilung Weiterbildung wenig genutzt wird, so kann er von den Beschäftigten der Abteilung die Weiterbildungspässe einsammeln und sich einen Überblick über die durchgeführten Maßnahmen verschaffen. Bestätigt sich, dass zu wenig Weiterbildung durchgeführt wurde, findet ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, dem Betriebsrat und einem Vertreter der Personalabteilung statt, in dem Möglichkeiten zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung ausgelotet werden.

Im einfachsten Fall werden in einem Bildungspass formale Weiterbildungsmaßnahmen erfasst, der Pass enthält dann neben den Daten zur Person die folgenden Informationen:

Bildungsmaßnahme

- **Zeitraum (von ..... bis .....)**
- **Umfang in Stunden**
- **Teilnahmebestätigung durch den Seminarleiter**

Schwieriger ist es, informell im Arbeitsprozess erworbene Qualifikationen zu dokumentieren. Dann ist es notwendig, Qualifikationen zu beschreiben und in einem Qualifikationsraster festzuhalten. In diesem Fall ist es sinnvoll, sich an bestehenden Bildungspassmodellen zu orientieren (vgl. oben).

Arbeitsschritte: einen Bildungspass betrieblich umsetzen

Vorbereitung

- Feststellen, welche Ziele mit einem Bildungspass erreicht werden sollen. Soll der Bildungspass rein betrieblich genutzt werden oder auch überbetrieblich, sollen nur formell erworbene Qualifikationen (z.B. in Seminaren) dokumentiert werden oder auch „informelle“ Qualifikationen, die im Arbeitsprozess erworben wurden.

- Soll der Bildungspass überbetrieblich genutzt werden, sind Informationen über bestehende Bildungspassmodelle erforderlich.

- Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite über die Einführung eines Bildungspasses. Klären, inwieweit dieser für die betriebliche Personalentwicklung genutzt werden kann.

- Vereinbarung mit der Arbeitgeberseite über die Einführung von Bildungspässen, deren Ausgestaltung und die Informationen, die in diesen festgehalten werden sollen.

Durchführung

- Information der Beschäftigten über den Bildungspass und deren Zielsetzung, um Misstrauen bei den Beschäftigten abzubauen. Austeilen der Bildungspässe an alle Beschäftigten.

Nachbereitung

- Nachfrage bei den Beschäftigten, ob der Bildungspass genutzt wird.
  Kann der Bildungspass für die betriebliche Personalentwicklung genutzt werden, gibt es Verbesserungsmöglichkeiten bei der Gestaltung?

Zum Weiterlesen empfohlen

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens, Machbarkeitsstudie im Rahmen des BLK-Verbundprojektes, Berlin 2004
http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungspass_mit_zertifizierung_informellen_lernens.pdf

Bildungspässe – Machbarkeit und Gestaltungsmöglichkeiten, Tagungsband des internationalen Fachkongresses vom 21./22. Januar 2003 in Saarbrücken,
http://www.profilpass-online.de//files/bp_b_1__1.pdf

Das Beraterteam

Für weitere Auskünfte und Unterstützung vor Ort steht Ihnen das Beraterteam zur Verfügung.

Projektmanagement

Dr. Michael Ehrke leitet die Initiative IT 50plus seitens der IG Metall; er arbeitet als Gewerkschaftssekretär und Bildungsexperte beim IG Metall Vorstand und ist gelernter Berufs- und Wirtschaftspädagoge mit langjähriger Berufserfahrung in der betrieblichen und schulischen Berufsausbildung sowie als Hochschuldozent im Bereich Erziehungswissenschaften und im Maschinenbau.

Kontakt: ehrke@it-50plus.org

Jörg Ferrando ist Projektmanager für die Initiative IT 50plus beim IG Metall Vorstand. Er wird für Sie den Kontakt zu den Beratern vor Ort herstellen und Ihnen weitere Auskünfte über das Projekt erteilen.

Kontakt: ferrando@it-50plus.org
Telefon: (069) 6693-2292

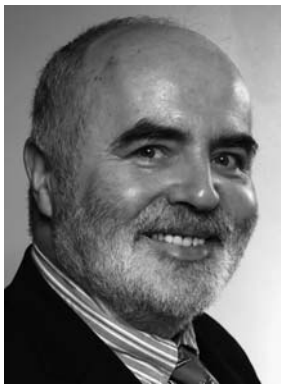
Berater

Die Initiative IT 50plus wird von erfahrenen Beratern unterstützt.

Lutz W. Ewald ist freiberuflicher Unternehmens- und Personalberater. Er hat Sozialwissenschaften studiert, ist ausgebildeter Referent in der betrieblichen Weiterbildung, Qualitätsmanagement-Auditor, Moderator und Coach. Er war lange Jahre in einer Unternehmensberatung in Rheinland-Pfalz beschäftigt und arbeitete als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft an der TU Darmstadt. Seine Arbeitsschwerpunkte sind personalwirtschaftliche Themen mit dem Focus Qualifizierung und Weiterbildung, Führungskräftetrainings, Betriebs- und Personalrätesemina re und Moderation.

Kontakt: ewald@it-50plus.org

Karl-Heinz Hageni ist Pädagoge, Mathematiker und Personalentwickler mit langjähriger Erfahrung als IT-Trainer, Berater und war Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in einem internationalen Softwarekonzern. Karl-Heinz Hageni wirkte als Sachverständiger der Bundesregierung zur Konzeption des neuen IT-Weiterbildungssystems mit und berät bei der Umsetzung des Systems. Am Managementzentrum St. Gallen hat er eine Führungskräfteausbildung absolviert, 2005 das Masterstudium Personalentwicklung an der Universität Kaiserslautern erfolgreich abgeschlossen und eine Ausbildung zum systemischen Coach absolviert.
Kontakt: hageni@it-50plus.org



Rudi Hettinger ist Ingenieur für Nachrichtentechnik. Er arbeitet seit 1978 bei der IBM Deutschland GmbH und seit 2003 im Produktmanagement als „Lifecycle Manager“ für den Service der IBM SW-Produkte. Seit 1999 ist Rudi Hettinger Mitglied im Prüfungsausschuss der IHK Rheinhessen für IT-Systemelektroniker und seit 2001 Vorsitzender dieses Ausschusses. Er wurde vom BiBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) als ehrenamtlicher Experte bei der Neuordnung der IT-Weiterbildung berufen. Seit 2002 ist er ordentliches Mitglied im Sektorkomitee IT für die Zertifizierung der IT-Spezialisten nach DIN EN ISO 17024. Seit 2002 engagierte er sich ehrenamtlich als Weiterbildungsberater im Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke KIB*NET* und ehrenamtlich für die Initiative IT 50plus aktiv.
Kontakt: hettinger@it-50plus.org

Sibylle Backe-Proske ist Geschäftsführerin der Agentur für Gesundheit+Management und betreibt seit 2005 eine Praxis für Coaching und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Nach zehn Jahren Erfahrung in der Unterhaltungs- und IT-Branche befasst sich Frau Proske in ihrer Beratungstätigkeit mit der Zusammenführung von betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblicher Weiterbildung, mit dem Ziel der Entwicklung von individueller Gesundheitskompetenz innerhalb spezifischer Unternehmensstrukturen. Als Trainerin im betrieblichen Gesundheitsmanagement leitet sie Präventions- und Anti-Stress-Trainings. Frau Proske forscht seit 2007 an der Helmut-Schmidt-Universität/Prof. Dr. Dehnbostel zum Thema Entwicklung von Gesundheitskompetenz im Rahmen beruflicher Weiterbildung.
Kontakt: proske@it-50plus.org

Wolfgang Schnecking ist Geschäftsführer der Bremer Unternehmensberatung JobConsultingPlus. Der Sozialwissenschaftler arbeitete von 1997 bis 2001 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen zu den Forschungsschwerpunkten industrielle Beziehungen, tarifliche – u. betriebliche Arbeitszeitvereinbarungen sowie zu Beschäftigungssicherungsvereinbarungen. Seit 2001 ist er auf dem Gebiet der Personalentwicklung mit dem Schwerpunkt berufliche Bildung und Personal/Managementcoaching tätig. Weitere Arbeitsgebiete sind Arbeitszeitberatung, Akquierung von Fördermitteln sowie Gründungsberatung.
Kontakt: schnecking@it-50plus.org

Dr. Thomas Schröder lehrt Berufs-, Betriebs- und Arbeitspädagogik am Lehrstuhl für Berufs- und Arbeitspädagogik der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Vor dieser Tätigkeit arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Entwicklungs- und Forschungsprojekt ITAQU „Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung von IT-Spezialisten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“ und war davor als Berufsschullehrer sowie in der Lehreraus- und -fortbildung tätig. Seit 2004 führt er außerdem Berater- und Gutachtertätigkeiten in internationalen Berufsbildungsprojekten durch.
Kontakt: schroeder@it-50plus.org

Dr. Barbara Siemers ist Mitarbeiterin der Bremer Unternehmensberatung JobConsultingPlus. Die Volkswirtin und Sozialwissenschaftlerin arbeitete von 1998 bis 2004 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen zu Fragen der Praxis betrieblicher Arbeitszeitmodelle und promovierte zum Thema Langzeitfreistellungen und deren Nutzungschancen. Seit 2005 ist sie als Beraterin für KMU in komplexen Personal/-entwicklungsfragen tätig.
Kontakt: siermers@it-50plus.org

Aktuelle Informationen erhalten Sie auf der Seite www.it-50plus.org

Anhang I:
Instrumente zur Ermittlung des Bildungsbedarfs

I. Rechte aus Tarifverträgen

Tarifvertraglich wurde das Thema Weiterbildung bereits in den 60er Jahren in Rationalisierungsschutzabkommen aufgegriffen. Qualifizierung spielte in diesen Abkommen aber noch eine untergeordnete Rolle, an erster Stelle ging es um Kündigungsschutz und Verdienstabsicherung. Eine offensive Wendung erhielten Qualifizierungstarifverträge in den 80er Jahren. Aufgrund des Strukturwandels und der Krisenprozesse in mehreren Branchen, kam dem Thema Weiterbildung eine tragende Funktion zur Beschäftigungssicherung zu. In den 90er Jahren wurde schließlich Qualifizierung als eigenständiges gewerkschaftliches Thema etabliert. Dies sind z.B. der Tarifvertrag zur Förderung der Umschulung und Fortbildung in der Druckindustrie vom 01.10.1990, der Tarifvertrag zur Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung für die Textil- und Bekleidungsindustrie aus dem Jahr 1997, der Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie Baden Württembergs vom 01.09.2001 oder der Qualifizierungstarifvertrag der Feinstblechpackungsindustrie vom 01.04.2004. Jüngstes Beispiel ist der Tarifvertrag zur Qualifizierung, auf den sich IG Metall und Arbeitgeber in Nordrhein-Westfalen am 22. April 2006 verständigt haben. Nach Übernahmeempfehlung von IG Metall-Vorstand und Gesamtmetall erfolgte die Übernahme in seinen wesentlichen Bestandteilen in den regionalen Tarifgebieten West und Ost. Wesentliche Inhalte des Tarifvertrages sind:

- Der Arbeitgeber ist verpflichtet, regelmäßig mit dem Betriebsrat über die Unternehmensplanung zu sprechen – insbesondere über den daraus resultierenden Personalbedarf und die Qualifizierungsplanung. Dabei müssen die besonderen Belange älterer Arbeitnehmer/-innen, Teilzeitbeschäftigter und Beschäftigter mit Familienpflichten berücksichtigt werden.

- Auf der Basis der ermittelten Qualifizierungsbedarfe werden mit den Beschäftigten regelmäßige (in der Regel jährliche) Gespräche geführt, um den individuellen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Wenn Bedarf besteht, werden im Anschluss Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart, die verbindlichen Charakter haben. Beschäftigte haben das Recht, den Betriebsrat zu diesem Gespräch hinzuzuziehen.

- Konflikte zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sollen möglichst einvernehmlich im Betrieb entschieden werden. Bei weitergehenden Streitigkeiten kann eine paritätische Kommission eingerichtet werden, die eine Einigung herbeiführt. Kommt es auch dort zu keiner Einigung, kann beispielsweise die tarifliche Einigungsstelle gemäß Manteltarifvertrag angerufen werden.

- Im Tarifvertrag werden verschiedene Arten von Qualifizierung unterschieden:

  Betrieblich notwendige ***Erhaltungs- und Anpassungsqualifizierung*** für das eigene Aufgabengebiet sowie Umqualifizierung für eine gleich- oder höherwertige Aufgabe im Betrieb, wenn bisherige Arbeitsaufgaben wegfallen: diese Weiterbildung findet in der Arbeitszeit statt; die Kosten trägt der Arbeitgeber.

Bei dem Wunsch, an einer Qualifizierungsmaßnahme teilzunehmen, die es dem Beschäftigten ermöglicht, eine höherwertige Arbeitsaufgabe übernehmen zu können, handelt es sich um eine ***Entwicklungsqualifizierung***. Dabei bringt der/die Beschäftigte die Hälfte der Zeit für die Weiterbildungsmaßnahme in Form von unbezahlter Arbeitszeit als Eigenanteil mit ein. Eine Verrechnung mit Guthaben aus Arbeitszeitkonten ist möglich.

Weiterhin gibt es die Möglichkeit, sich unbezahlt für ***persönliche berufliche Weiterbildung*** freistellen zu lassen. Persönliche berufliche Weiterbildung ist im Grundsatz geeignet, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben; es besteht jedoch aufgrund der aktuellen Beschäftigungssituation kein betrieblicher Bedarf für derartige Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei sind zwischen dem Arbeitgeber und dem Beschäftigten zu vereinbaren: Beginn und Dauer der Maßnahme, die Art der Freistellung und der Anspruch auf Wiedereinstellung nach Ende der Maßnahme geregelt werden. Die Weiterbildungskosten trägt der/die Beschäftigte.

Zum Weiterlesen empfohlen

IG Metall (2006): IG Metall erreicht Tarifvertrag zur Qualifizierung, Gesicherte Ansprüche für Beschäftigte und Betriebsräte, Frankfurt/M.
IG Metall Vorstand, Bereich Tarifpolitik (2006): Tarifvertrag Qualifizierung.

II. Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung

a. Musterbetriebsvereinbarung Qualifizierung

Die nachfolgende Betriebsvereinbarung basiert auf dem Qualifizierungstarifvertrag der Metallindustrie. Sie gestaltet und konkretisiert die o.g. tariflichen Bestimmungen.

§ 1 Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des/der .....
.....,
einschließlich aller Mitarbeiter/innen mit ruhenden Arbeitsverträgen.

§ 2 Zielsetzung

Die Betriebsvereinbarung verfolgt insbesondere die Zielsetzung, durch ein ständiges und bedarfsgerechtes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen die Personalentwicklung zu verbessern, die berufliche und persönliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern sowie die Effizienz und Effektivität der Tätigkeiten und der Dienstleistungen zu steigern.
Hierzu gehören die Nachwuchsförderung, die ständige Entwicklung und Weiterentwicklung aller beschäftigungsrelevanten Kompetenzen (fachlich, methodisch, sozial etc.), der Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten aufgrund anderer oder geänderter Tätigkeitsanforderungen, die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen im Sinne einer Aufstiegsqualifizierung und die Qualifizierung für den beruflichen Wiedereinstieg z.B. nach der Elternzeit.

§ 3 Erhebung der Ist-Analyse

Zunächst bedarf es der Erhebung einer Ist-Analyse in der Dienststelle. Zur Erstellung der Analyse ist zunächst unter Einbeziehung der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten die aktuelle und zukünftige Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur, die Personalausstattung sowie erkennbare Veränderungen fachlicher, technischer, organisatorischer, methodischer und inhaltlicher Natur zu erörtern. Der sich daraus ergebende Qualifikationsbedarf ist zu ermitteln und festzuhalten. Weiterhin sind künftige Arbeitsanforderungen und vorhandene Qualifikationsprofile abzugleichen und bei vorhandenen Diskrepanzen sind notwendige Maßnahmen vorzuschlagen.

§ 4 Qualifizierungsgespräche

Alle Beschäftigten haben einen Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch mit der jeweiligen Führungskraft, in dem der Qualifizierungsbedarf und die Qualifizierungswünsche des/der Beschäftigten zu erheben sind. Diese Gespräche sind mindestens jährlich mit dem Beschäftigten zu führen. Arbeitgeber und Betriebsrat legen jährlich die Zeitspanne fest, während der die Gespräche zu führen sind. Die Gespräche können auch als Gruppengespräche geführt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Gespräche mit verhinderten Gruppenmitgliedern individuell nachzuholen sind und Beschäftigte in Elternzeit oder Beurlaubung aus anderen Gründen rechtzeitig einbezogen werden. Die Tätigkeits- und Qualifizierungswünsche des/ der Beschäftigten sind zu besprechen und in ein Protokoll aufzunehmen. Unterschiedliche Positionen und Sichtweisen zwischen Führungskraft und Beschäftigtem sind ebenfalls im Protokoll festzuhalten.

Zur Unterstützung der Gesprächsführung ist der Gesprächsleitfaden heranzuziehen, der von der Dienststellenleitung und dem Betriebsrat unter Einbeziehung von Sachverständigen erarbeitet wurde (siehe Anlage). Der Leitfaden ist den Beteiligten vor den Gesprächen auszuhändigen. Alle Führungskräfte sind mindestens einmalig vor Aufnahme der Gespräche zu qualifizieren.
Das Gespräch ist rechtzeitig, mindestens mit einer Frist von zwei Wochen von der Führungskraft anzukündigen und den Beteiligen (Beschäftigten, Personalabteilung, Betriebsrat) bekannt zu geben. Den Beschäftigten ist auf Wunsch Gelegenheit zu geben, sich auf das Gespräch vorzubereiten.
Über das Gespräch ist von der Führungskraft ein schriftliches Protokoll anzufertigen, das vollständig die Gesprächsergebnisse enthält. Dieses Protokoll ist den Beschäftigten, der Personalabteilung und dem Betriebsrat unverzüglich bekannt zu geben. Abweichende bzw. ergänzende Stellungnahmen der Beschäftigten sind innerhalb einer Woche den Beteiligten zu übergeben.
Auf Wunsch der Führungskraft bzw. des/der Beschäftigten ist zum Gespräch ein Vertreter des Betriebsrates, die Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung sowie die Personalabteilung hinzuzuziehen.

§ 5 Umsetzung des Qualifizierungsbedarfs

Gemäß §§ 96 – 98 BetrVG beraten der Arbeitgeber und der Betriebsrat nach Abschluss der Qualifikationsgespräche mindestens einmal im Kalenderjahr über die Umsetzung des erhobenen Qualifikationsbedarfs für die Beschäftigten. Weitergehende Mitbestimmungsrechte des Personalrates werden von den nachfolgenden Bestimmungen nicht berührt.

Der Betriebsrat ist berechtigt, der Dienststellenleitung eigene Vorschläge für Weiterbildungsmaßnahmen zu machen.
Themen, Inhalte, Anzahl, Umfang und Art der Qualifikationsmaßnahmen, deren zeitliche Lage und zeitliche Struktur (z.B. Angebote in Teilzeit), die Anzahl der Teilnehmer/innenplätze und der erforderliche Personalausgleich werden vom Arbeitgeber und dem Betriebsrat mindestens einmal im Kalenderjahr gemeinsam beschlossen. Hierzu ist eine schriftliche Vereinbarung zu treffen.
Für Mitarbeiter/innen, die in ihrer beruflichen Entwicklung bisher benachteiligt waren, werden zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die eine Weiterqualifikation zur Übernahme von höherwertigen Tätigkeiten vorbereiten. Dies gilt auch für Beschäftigte, die ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können. Bei allen Qualifizierungsmaßnahmen sind Frauen entsprechend ihrem Anteil an der jeweiligen Zielgruppe der Fortbildung zu berücksichtigen.
Qualifizierungen, die Frauen den beruflichen Aufstieg ermöglichen sollen, insbesondere auch aus den unteren Entgeltgruppen sowie Wiedereinstiegsqualifizierungen für Beschäftigte nach längerer Abwesenheit (z.B. Elternzeit) sind in ausreichendem Maße anzubieten (siehe auch Bundesgleichstellungsgesetz und vergleichbare Regelungen der Landesgleichstellungsgesetze).
Ist zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat keine Einigkeit zu erzielen, so ist die Einigungsstelle anzurufen. Dies gilt für den Fall, dass der Arbeitgeber Maßnahmen plant oder durchführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit von Beschäftigten ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben

nicht mehr ausreichen. Die Einigungsstelle entscheidet abschließend. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
Der Arbeitgeber schreibt die vereinbarten Maßnahmen für die Beschäftigten zeitnah betriebsöffentlich aus und organisiert deren Umsetzung intern bzw. extern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Beschäftigte mit individuellen Arbeitszeiten und Beschäftigte in Elternzeit bzw. Beurlaubte gleichberechtigte Teilnahmemöglichkeiten erhalten. Die Teilnehmer/innen bewerben sich für die Maßnahmen durch die Einreichung eines entsprechenden Antrages bei der Dienststellenleitung. Hierzu ist eine Frist von mindestens 4 Wochen zwischen Ausschreibung und Antragseingang festzulegen.
Die Teilnehmer/innenauswahl erfolgt durch einen paritätisch besetzten Qualifizierungsausschuss, den Arbeitgeber und Betriebsrat unter Einbeziehung der Gleichstellungsbeauftragten bilden und beruht auf vorher zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat und Gleichstellungsbeauftragten vereinbarten Auswahlkriterien.
Dieser Ausschuss ist für die Behandlung und Entscheidung aller Fragen und Beschwerden zuständig, die in der Umsetzung bzw. Durchführung der Maßnahmen entstehen können. Kann der Qualifizierungsausschuss keine Einigung erzielen, entscheidet auf Antrag die Einigungsstelle.

§ 6 Budgetbildung und Freistellungsanspruch

Die Kosten der Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Kosten für die bezahlten Freistellungen, einschließlich der Reisekosten im Sinne der Reisekostenverordnung werden, soweit sie nicht von Dritten zu tragen sind, grundsätzlich aus den von der Dienststelle jährlich zur Verfügung gestellten Haushaltsmitteln finanziert. Für die Weiterbildung sind angemessene Haushaltsmittel zur Verfügung zu stellen.
Die Beschäftigten werden unter Fortzahlung des Entgeltes für die Qualifizierungsmaßnahmen von der Arbeit freigestellt. Jede/r Beschäftigte/r hat neben etwaigen gesetzlichen Ansprüchen (z.B. Bildungsurlaub) einen Freistellungsanspruch für die berufliche Weiterbildung nach dieser Vereinbarung von mindestens fünf Arbeitstagen je Kalenderjahr über den in § 7 betrieblich festgestellten Bedarf hinaus. Für Teilzeitbeschäftigte ist der Freistellungsanspruch in der Höhe der wöchentlichen Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten zu gewähren. Der Anspruch ist einmalig auf das folgende Kalenderjahr übertragbar.
Eine Beteiligung der Beschäftigten an den Maßnahmekosten ist bei überwiegender Verwertbarkeit der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten durch die Beschäftigten zulässig. Die Beteiligung erfolgt ausschließlich an den Freistellungskosten, d.h. durch vorhandene Zeitguthaben. Eine mögliche Kostenbeteiligung ist vom Qualifizierungsausschuss vor der Ausschreibung maßnahmebezogen zu genehmigen und laufend zu überwachen. In der Ausschreibung ist der Zeitanteil des/der Beschäftigten am Zeitumfang der Qualifizierungsmaßnahme prozentual zu benennen.

§ 7 Freistellungsvereinbarung für allgemeine Weiterbildung

Die Beschäftigten haben nach einer Betriebszugehörigkeit von fünf Jahren einen Anspruch auf eine Freistellungsvereinbarung bis zu einer Dauer von höchstens 3 Jahren zum Zweck ihrer allgemeinen, beruflichen Weiterbildung. Eine

Teilfreistellung ist zulässig. Während der Dauer und für den Umfang der Freistellung ruhen die Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis.
Der Antrag auf Freistellung nach diesem Paragraphen ist mindestens 6 Monate vor dem beabsichtigten Freistellungsbeginn zu stellen. Im Antrag sind Beginn, Dauer, Umfang und Begründung für die Freistellung zu nennen. Dem Antrag ist spätestens 3 Monate vor dem Beginn der beantragten Freistellung zu entsprechen. Die Vereinbarung bedarf der Schriftform. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben unberührt. Die Freistellungsvereinbarung kann seitens des/ der Beschäftigten mit einer Frist von drei Monaten zum Monatsende vorzeitig gekündigt werden. Nach Ablauf der Vereinbarung und bei vorzeitiger Kündigung hat der Beschäftigte Anspruch auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz in der Dienststelle. Die Freistellungsvereinbarungen sind beschäftigungswirksam umzusetzen.

§ 8 Zertifizierung und Anerkennung

Jede/r Teilnehmende und die Dienststelle erhält nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme eine schriftliche Teilnahmebestätigung, aus der die Themenstellung, die Art der Maßnahme, der zeitliche Umfang, die vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die durchführende Stelle hervorgehen.
Der Arbeitgeber und der Betriebsrat werden sich darum bemühen, gemeinsam eine Anerkennungsvereinbarung für Weiterbildungsleistungen über die betriebliche Ebene hinaus zu initiieren.
Bei der Besetzung höherwertiger Stellen sind Beschäftigte, die entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen absolviert haben, bevorzugt zu berücksichtigen.

§ 9 Schlussbestimmungen

Diese Vereinbarung kann unter Einhaltung einer Frist von 6 Monaten, jeweils zum Ende des Kalenderjahres gekündigt werden. Die Bestimmungen dieser Vereinbarung wirken im Fall der Kündigung fort, bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung.

Datum:

Unterschriften:

b. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Qualifizierungsbedarfsanalyse

1. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, eine Qualifizierungsbedarfsanalyse in allen Betriebsteilen durchzuführen und diese in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Der Betriebrat wird in alle Schritte bei der Durchführung der Qualifizierungsbedarfsanalyse eingebunden.
2. Der ermittelte Qualifizierungsbedarf wird von dem Qualifizierungsbeauftragten im Hinblick auf die Durchführung notwendiger Qualifizierungsmaßnahmen strukturiert und zu Qualifizierungsmaßnahmen gebündelt. Die Qualifizierungsmaßnahmen werden in den jährlich zu erstellenden Qualifizierungsplan eingestellt. Der Qualifizierungsplan wird unter Berücksichtigung von geplanten Maßnahmen (Soll), durchgeführten Maßnahmen (Ist) und dem neu erfassten Bedarf jährlich fortgeschrieben.
3. Der Betriebsrat erhält jegliche Information über alle Qualifizierungsmaßnahmen und deren Bewertung; ebenso wird die Zeitschiene mit ihm beraten. Für den Fall, dass es bei dem Soll-Ist-Abgleich für die Qualifizierungsbedarfsanalyse Meinungsverschiedenheiten geben sollte, gilt Folgendes: Streitfälle werden in einem dafür eingerichteten Ausschuss, der aus zwei Vertretern des Arbeitgebers sowie zwei Betriebsratsmitgliedern besteht, entschieden.
4. Sollte eine Einigung nicht möglich sein, werden Geschäftsführung und Betriebsratsvorsitzender den Fall behandeln. Darüber hinaus können die Vertreter der IG Metall zu Rate gezogen werden.

c. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Qualifizierungsgespräch

1. Mindestens einmal jährlich finden zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Vorgesetzten Qualifizierungsgespräche statt. Mitarbeiter und Vorgesetzte bereiten sich anhand des vom Betriebsrat und Arbeitgeberseite gemeinsam erstellten Gesprächsleitfadens vor. In diesen Gesprächen wird über aktuelle und zukünftige Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gesprochen und Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Die Durchführung der Gespräche ist für beide Seiten verpflichtend.
2. Das Qualifizierungsgespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden.
3. Über das Gespräch ist von dem Vorgesetzten ein schriftliches Protokoll auf dem dafür vorgesehenem Protokollbogen anzufertigen, das vollständig die Gesprächsergebnisse enthält. Dieses Protokoll ist den Beschäftigten, der Personalabteilung und dem Betriebsrat unverzüglich bekannt zu geben.
4. Können sich Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht über das Gesprächsergebnis einigen, lädt der Vorgesetzte zeitnah mit einer Woche Vorlauf zu einem weiteren Gespräch ein, zu dem – bei beiderseitigem Einverständnis – eine weitere Person hinzugezogen werden kann. Auf Wunsch vermitteln Personalabteilung und Betriebsrat einen Gesprächsmoderator. Können in diesem zweiten Gespräch Meinungsverschiedenheiten auch nicht ausgeräumt werden, wird der Vorgesetzte über den Personalbereich die Schlichtungsstelle anrufen. Darüber hinaus hat der Mitarbeiter die Möglichkeit über den Betriebsrat die Schlichtungsstelle anzurufen. Es kommt zu einem Schlichtungsverfahren.

III. Musterleitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch[1]

Der Leitfaden stellt lediglich eine mögliche Form für eine Gedächtnisstütze dar. Günstig ist es, wenn die Antworten auf einem separaten Blatt festgehalten werden!

1. Arbeitsmittel und technische Ausstattung des Arbeitsplatzes

- Wenn ich spontan an die Arbeitsmittel und technische Ausstattung denke, was stört mich ganz besonders daran?
- Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?
- Welche Arbeitsmittel haben sich in der letzten Zeit verändert?
- Welche bisherigen Arbeitsmittel beherrsche ich gegenwärtig unzureichend?
- Welche technischen Ausstattungen haben sich verändert?
- Was hat mich bei den technischen Ausstattungen in meiner Arbeit behindert?
- Welche zusätzlichen Arbeitsmittel/technische Verfahren würden meine Arbeit erleichtern?
- Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

2. Arbeitsorganisatorische Aufgaben

- Wenn ich spontan an meine arbeitsorganisatorischen Aufgaben denke, was stört mich an meinen Aufgaben?
- Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben haben sich an meinem Arbeitsplatz im letzten Jahr verändert?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben beherrsche ich an meinem Arbeitsplatz nur unzureichend?
- Welche meiner arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind sehr monoton und müssten verändert werden?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind so umfangreich, dass sie mich manchmal überfordern?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben könnte ich zusätzlich leisten und welche würde ich dafür abgeben?
- Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

[1] Der Musterleitfaden zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch wurde übernommen aus IG Metall Baden-Württemberg (2003): Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung, Stuttgart.

3. Sozial-kommunikative Veränderungen

- Wenn ich an die Kommunikation zwischen den KollegInnen denke, was stört mich ganz besonders daran?
- Was müsste geschehen, damit sich die Kommunikation verbessert?
- Welche Maßnahmen wären nötig, um das Arbeitsklima zwischen den KollegInnen innerhalb des Bereichs und außerhalb des Bereichs zu verbessern?
- Welche besonderen Maßnahmen wären für mich hilfreich, um besser mit meinen KollegInnen/Vorgesetzten umzugehen?
- Welche neuen Herausforderungen sehe ich persönlich im Umgang mit den KollegInnen/Vorgesetzten auf mich zukommen.

Zusammenfassung der Entwicklungsziele

- Wenn ich aus diesen Punkten ein kurzes Resümee ziehe, was wäre für meine berufliche Weiterbildung notwendig, um meine Arbeitssituation zu verbessern?
- Worin sehe ich meine Entwicklungsziele und welche Maßnahmen müssten als erstes getroffen werden, um dies zu erreichen?
- Welches wäre die wichtigste Qualifizierungsmaßnahme, die ich benötige und warum?

VI. Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs[1]

Allgemeine Daten:

Mitarbeiter/-in:	Abteilung/Ort:
Gruppe:	Dauer (von/bis):
Tag des Gesprächs:	Letztes Gespräch:
Tätigkeit/Funktion:	Letzte Stellenbeschreibung:
Vorgesetzte/r:	Verwendete Unterlagen:

1. **Die aktuelle Tätigkeit wurde zwischen MitarbeiterIn/Gruppe und Vorgesetzter/m anhand der Tätigkeitsbeschreibung besprochen.**
   O ja, welche: _____
   O nein

2. **Mit dem/der MitarbeiterIn/Gruppe wurden die zukünftigen Entwicklungen seines/ihres Arbeitsbereichs vom Vorgesetzten dargelegt und auf seine/ihre Qualifizierungsanforderungen hin erläutert.**
   O ja, welchen: _____
   O nein

3. **Der/die MitarbeiterIn/Gruppe sieht für seine/ihre Tätigkeiten Qualifizierungsbedarf.**
   O ja, welchen: _____
   O nein

4. **Der/die Vorgesetzte sieht notwendigen Qualifizierungsbedarf für den/die MitarbeiterIn/Gruppe.**
   O ja, welchen: _____
   O nein

1) Die Mustervorlage zur Dokumentation des Qualifizierungsgespräches wurde übernommen aus IG Metall Baden-Württemberg (2003): Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung, Stuttgart

5. **Wurden die im letzten Qualifizierungsgespräch vereinbarten Maßnahmen umgesetzt?**

O ja O nein

O nein, weil _____

6. **Konnten die erworbenen Kenntnisse in der Praxis angewandt werden?**

O ja O nein

O nein, weil _____

7. **Auf folgende Qualifizierungsmaßnahmen haben sich Vorgesetzte/r und MitarbeiterIn geeinigt:**

Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen für den/die MitarbeiterIn					
	Bezeichnung der Qualifizierungs-maßnahme	Begründung für die notwenige Maßnahme	Priorität (1-3)*	Voraus-sichtlicher Zeitraum	Intern(I) Extern (E)
1					
2					
3					
4					

* 1 = hoch, 2 = mittel, 3 = niedrig

Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen für die Gruppe					
	Bezeichnung der Qualifizierungs-maßnahme	Begründung für die notwenige Maßnahme	Priorität (1-3)*	Voraus-sichtlicher Zeitraum	Intern(I) Extern (E)
1					
2					
3					
4					

* 1 = hoch, 2 = mittel, 3 = niedrig

8. Es wurde Einigung auf Qualifizierungsmaßnahmen erzielt

O ja

O nein

8a. Begründung bei Nein aus Sicht des/der Vorgesetzten:

_____

_____

_____

8b. Begründung bei Nein aus Sicht des/der MitarbeiterIn/Gruppe

_____

_____

_____

9. Der Betriebsrat/Personalrat/Paritätische Kommission wurde informiert

O ja

O nein

Bestätigung des Gesprächsergebnisses

_____

Datum und Unterschrift Vorgesetzte/r

_____

Datum und Unterschrift MitarbeiterIn/Gruppe

Anhang II: Instrumente für die Schaffung von Qualifizierungsressourcen

I. Zusatzelemente zur Qualifizierungsvereinbarung: Lernzeitkonten

1. Ein Lernzeitkonto wird für jeden Beschäftigten eingerichtet. Das Lernzeitkonto wird aufgefüllt aus Guthaben der Beschäftigten auf Kurzzeitkonten, die aufgrund von Überschreitung einer Inanspruchnahmefrist ansonsten verfallen würden.

2. Die Zeitguthaben auf den Lernzeitkonten sind ausschließlich für den Zeitanteil den der Beschäftigte bei der im Qualifizierungstarifvertrag beschriebenen Entwicklungsqualifizierung aufzubringen hat sowie für die persönlichen Weiterbildung vorgesehen.

3. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, einen geeigneten Insolvenzschutz für die Zeitguthaben auf den Lernzeitguthaben einzurichten.

II. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Sabbatical

Soll die Möglichkeit der Inanspruchnahme eines Sabbaticals in einer Qualifizierungsvereinbarung festgehalten werden, so ist hierfür lediglich der erste Absatz des § 7 der Mustervereinbarung „Freistellungsvereinbarung für allgemeine Weiterbildung“ wie folgt zu ändern:
„Die Beschäftigten haben nach einer Betriebszugehörigkeit von fünf Jahren einen Anspruch auf eine Freistellungsvereinbarung bis zu einer Dauer von höchstens 3 Jahren, zum Zweck ihrer persönlichen Entwicklung. Persönliche Entwicklung schließt die persönliche Weiterbildung und Neuorientierung, Familie /Partnerschaft/Pflege, Ehrenamt oder Eigenprojekte und sonstige persönliche Gründe ein. Eine Teilfreistellung ist zulässig. Während der Dauer und für den Umfang der Freistellung ruhen die Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis.“

III. Zusatzelement zur Qualifizierungsvereinbarung: Bildungspass

1. Die jährlich durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen und wesentliche nachweisbare Qualifizierungen am Arbeitsplatz sind in einem Bildungspass vom Mitarbeiter zu erfassen und vom Vorgesetzten abzuzeichnen. Sie dienen als Nachweis der Qualifizierung.

2. Betriebsrat und Arbeitgeber verständigen sich gemeinsam über die Ausgestaltung des Bildungspasses. Beide Seiten können externen Sachverstand bei Ausgestaltung und betrieblicher Umsetzung hinzuziehen.

www.it-50plus.org