

# VERBESSERUNG DES LERNENS AM ARBEITSPLATZ

Handreichung für gewerkschaftliche  
Interessenvertretungen



# EINLEITUNG

Lernen am Arbeitsplatz beschreibt die betrieblichen Bildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten und die persönliche berufliche Weiterbildung der Beschäftigten. Hierbei haben sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber ein gemeinsames Interesse an der Entwicklung einer gelungenen betrieblichen Praxis für das Lernen – für beide Seiten ist dies eine Win-Win-Situation.

Der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB) hat 2013 eine Stellungnahme zum Thema Lernen am Arbeitsplatz veröffentlicht.<sup>1</sup> Danach ermöglicht das Lernen am Arbeitsplatz einerseits „Beschäftigten sich als aktive Bürger zu entwickeln, Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben und auf den neusten Stand zu bringen und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.“ Andererseits haben die Arbeitgeber „besser qualifizierte Beschäftigte und es ermöglicht ihnen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, Innovationen zu fördern und ihre Produktivität zu steigern.“

Jedoch investieren nicht alle Arbeitgeber in die Qualifizierung der Beschäftigten. Geringqualifizierte, Teilzeitbeschäftigte und ältere Kolleginnen und Kollegen sind deutlich unterrepräsentiert. Deshalb müssen wir innerhalb der europäischen Gewerkschaftsbewegung handeln. Dies bedeutet, uns noch stärker dafür einzusetzen, dass das Thema Lernen am Arbeitsplatz, sowohl in den Betrieben als auch in der Europäischen Union, auf die Tagesordnung kommt.

Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter aus sechs Ländern haben im Jahre 2015 Studienbesuche in Betrieben in Deutschland und in Großbritannien durchgeführt. Hierbei ging es um einen Informations- und Erfahrungsaustausch darüber, wie Gewerkschaften das Lernen am Arbeitsplatz praktisch unterstützen können.

Wir haben die in den gemeinsamen Diskussionen gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und präsentieren die Ergebnisse in dieser Handreichung.

Diese Handreichung wird in sechs Ländern von Gewerkschaftern genutzt, um das betriebliche Lernen zu verbessern. Dieser

Leitfaden ist für all die engagierten Kolleginnen und Kollegen in diesen Ländern entwickelt worden, damit sie sich für die Verbesserung der Weiterbildungsmöglichkeiten in den Unternehmen einsetzen können. In den beteiligten Ländern gibt es sehr unterschiedliche Handlungsfelder und Rahmenbedingungen für Gewerkschaften im Betrieb. Nicht alle hier aufgeführten Aspekte entsprechen in Gänze der Situation in Deutschland. Unser Vorschlag: Nutze diesen Leitfaden als Anregung und Gerüst, passe das Vorgehen auf Deine betriebliche Situation an und setze Dich als Interessenvertretung erfolgreich für die Bildungschancen Deiner Kolleginnen und Kollegen im Betrieb ein. Dabei wünschen wir Dir viel Erfolg!

- **Bloculiu National Sindica – BNS**
- **Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori – CISL**
- **Deutscher Gewerkschaftsbund – DGB**
- **European Trade Union Confederation – ETUC**
- **IndustriAll**
- **Конфедерация на независимитесиндикати в България – КНСБ**
- **Trades Union Congress – TUC**
- **Union General de Trabajadores – UGT**



Diese Handreichung wurde mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union hergestellt.

Der Inhalt dieser Veröffentlichung spiegelt nicht die offizielle Meinung der Europäischen Union wider. Die Verantwortung für die hierin enthaltenen Informationen und geäußerten Ansichten trägt/tragen voll und ganz der Autor/die Autoren.

<sup>1</sup> Supporting Workplace Learning to tackle unemployment in Europe

# ANLEITUNG

## An wen richtet sich diese Handreichung?

Diese Handreichung soll Betriebsräte und Vertrauensleute unterstützen, das Lernen am Arbeitsplatz zu verbessern. Sie kann dabei helfen, dieses Thema sinnvoll aufzuarbeiten und Diskussionsprozesse über das Lernen am Arbeitsplatz mit dem Arbeitgeber zu initiieren und entsprechende Verhandlungen zu führen.

## Inhalt der Handreichung

Diese Handreichung beschreibt sechs Schritte zur Verbesserung des Lernens am Arbeitsplatz:

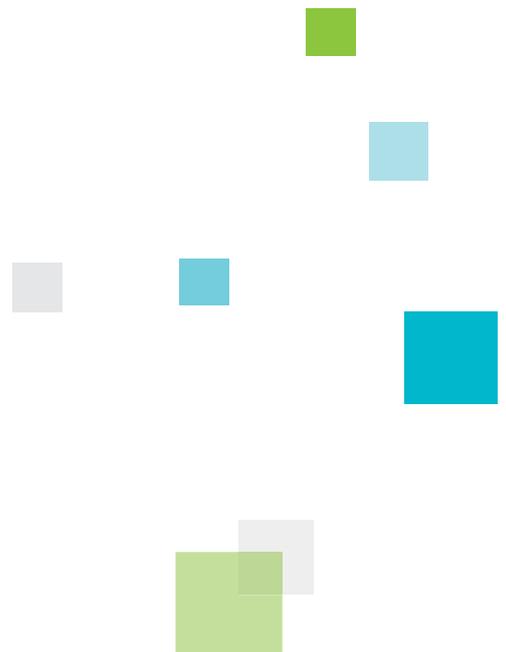
- 1. Schritt: Den Weg für Lernen am Arbeitsplatz vorbereiten**
- 2. Schritt: Verbindung mit deiner Gewerkschaft aufnehmen**
- 3. Schritt: Gespräche mit den Beschäftigten führen**
- 4. Schritt: Forderungen der Interessenvertretung entwickeln**
- 5. Schritt: In einen Dialog mit dem Arbeitgeber treten**
- 6. Schritt: Die Neuerungen im Betrieb zur Anwendung bringen**

## Wie kann diese Handreichung verwendet werden?

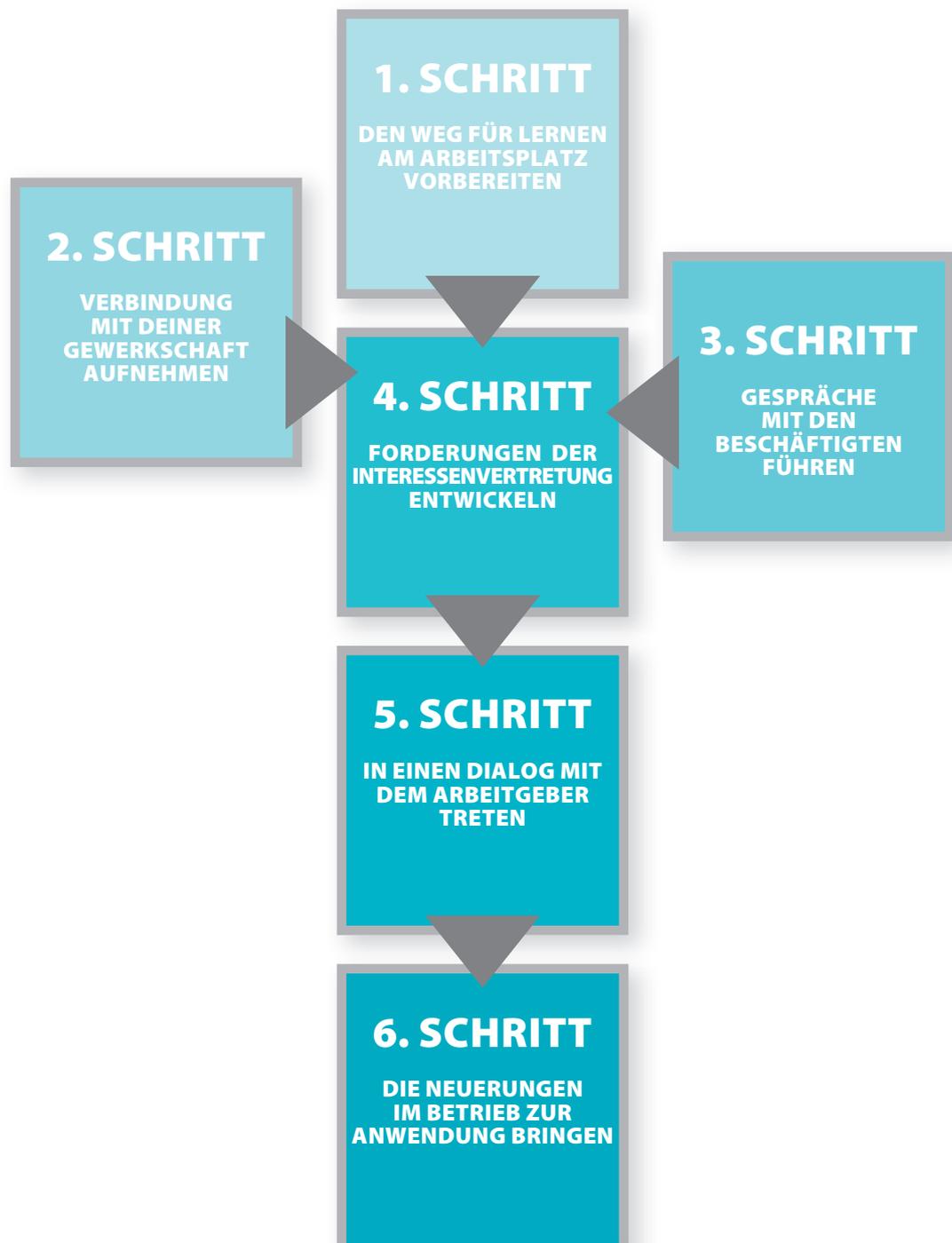
Diese Handreichung ist als eine logische Schrittfolge mit begleitenden Materialien aufgebaut, um betriebliche Interessenvertretungen (Vertrauensleute und Betriebsräte) in Diskussionen und Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über das betriebliche Lernen zu unterstützen.

Die sechs Schritte sind ein strategisches Vorgehen, um es betrieblichen Interessenvertretungen zu ermöglichen, das Lernen am Arbeitsplatz mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe zu diskutieren.

Diese Handreichung kann als eigenständiges Werkzeug oder unterstützend in Seminaren und Workshops zum Thema Lernen am Arbeitsplatz eingesetzt werden. Im besten Fall ist sie Teil einer breiteren gewerkschaftlichen Strategie zur Verbesserung des betrieblichen Lernens.



# DER ANSATZ IN SECHS SCHRITTEN ZUR VERBESSERUNG DES LERNENS AM ARBEITSPLATZ



# SCHRITT 1/ DEN WEG FÜR LERNEN AM ARBEITSPLATZ VORBEREITEN

Um Beschäftigte zu unterstützen und mit den Arbeitgebern die Verbesserung des betrieblichen Lernens zu verhandeln, solltest Du zunächst Argumente und Fakten sammeln. Dies ermöglicht Dir, Dich argumentationsstark und glaubwürdig für das Lernen am Arbeitsplatz einzusetzen.

Zunächst musst Du Dich damit vertraut machen, wie betriebliches Lernen in Deinem Betrieb durchgeführt wird und geregelt ist. Dieses wird Dich unterstützen, erfolgreicher mit Deinem Arbeitgeber zu verhandeln.

## Rechte zum Lernen am Arbeitsplatz

- Welche Rechte in Bezug auf Qualifizierung und Lernen am Arbeitsplatz haben die Beschäftigten?
- Gibt es gesetzliche Grundlagen oder Tarifvereinbarungen zwischen dem Arbeitgeber und den Gewerkschaften zum betrieblichen Lernen?
- Ermöglichen die Rechte die Freistellung innerhalb der Arbeitszeit? Falls ja, wird diese vergütet?
- Wer trägt die Kosten?

## Bestehende betriebliche Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz

- Welche Angebote bestehen bereits für das Lernen am Arbeitsplatz?
- Für welche Beschäftigten sind sie vorgesehen?
- Welche Lernmöglichkeiten gibt es?
- Wer entscheidet darüber?

Berate Dich mit anderen Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern in Deinem Betrieb, um ein besseres Verständnis über die Regelungen des betrieblichen Lernens zu gewinnen. Hierzu solltest Du so viele Fragen wie möglich aus folgenden Fragebögen beantworten:

- Schritt 1a/ Rechte zum Lernen am Arbeitsplatz
- Schritt 1b/ Bestehende betriebliche Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz

Die gewonnenen Erkenntnisse werden Dir für die weiteren Schritte hilfreich sein.

# SCHRITT 1A/ DEN WEG FÜR BETRIEBLICHES LERNEN VORBEREITEN

## Gesetzliche Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz

### 1 Rahmenbedingungen für das Lernen im Betrieb

- 1.1 Gibt es gesetzliche Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz?  JA  NEIN
- 1.2 Ist das Lernen am Arbeitsplatz in einem Tarifvertrag geregelt?  JA  NEIN

### 2 Gibt es gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen für das Lernen im Betrieb?

- Weiterbildung mit Bezug zu deiner jetzigen Tätigkeit
- Grundlegende Fertigkeiten – z.B. Lesen, Schreiben, Rechnen, EDV
- Persönliche Entwicklung – z.B. Stärkung des Selbstbewusstseins, Förderung von Talenten

### 3 Zum Lernen am Arbeitsplatz berechnete Beschäftigte

3.1 Welche Beschäftigten haben Anspruch auf Weiterbildung?

- Alle  Vollzeitbeschäftigte  Teilzeitbeschäftigte
- Angestellte  Arbeiter
- Befristete Beschäftigte  Unbefristete Beschäftigte

---



---

3.2 Welche Beschäftigte haben keinen Anspruch?

---



---

### 4 Gibt es Freistellung für das Lernen im Betrieb?

- nein  1-5 Tage
- 6-10 Tage  mehr als 10 Tage

### 5 Lohnfortzahlung für Freistellungen zum Lernen im Betrieb

- vollständig  teilweise  keine

### 6 Sonstige Kosten des Lernens im Betrieb

- 6.1 Werden sonstige Kosten erstattet?  JA  NEIN
- 6.2 Falls ja, welche Kosten?

---



---

### 7 Kenntnisstand der Rechte zum Lernen im Betrieb

- 7.1 Kennen die Beschäftigten die Regeln zum Lernen am Arbeitsplatz?  JA  NEIN
- 7.2 Wissen die Vorgesetzten, welche Rechte zum Lernen am Arbeitsplatz die Beschäftigten haben?  JA  NEIN

# SCHRITT 1B/ DEN WEG FÜR BETRIEBLICHES LERNEN VORBEREITEN

## Bestehende betriebliche Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz

VORLAGE

### 1 Betriebsvereinbarung zum Lernen am Arbeitsplatz

1.1 Gibt es eine Betriebsvereinbarung zum Lernen am Arbeitsplatz?

JA  NEIN

### 2 Gibt es in Deinem Betrieb Angebote zum Lernen am Arbeitsplatz?

Weiterbildung mit Bezug zu deiner jetzigen Tätigkeit

Grundlegende Fertigkeiten – z.B. Lesen, Schreiben, Rechnen, EDV

Persönliche Entwicklung – z.B. Stärkung des Selbstbewusstseins, Förderung von Talenten

### 3 Zum Lernen am Arbeitsplatz berechnete Beschäftigte

3.1 Welche Beschäftigten haben Anspruch auf Weiterbildung?

---

3.2 Welche Beschäftigte haben keinen Anspruch?

---

### 4 Freistellung für das Lernen am Arbeitsplatz

keine

1–5 Tage

6–10 Tage

mehr als 10 Tage

### 5 Lohnfortzahlung für Freistellungen zum Lernen am Arbeitsplatz

vollständig

teilweise

keine

### 6 Sonstige Kosten für das Lernen am Arbeitsplatz

6.1 Werden sonstige Kosten erstattet?

---

### 7 Verfahren, um eine betriebliche Weiterbildung durchführen zu können?

7.1 Gibt es in Deinem Betrieb einen Prozess, um eine Weiterbildung zu erhalten?

JA  NEIN

7.2 Falls ja, ist er präzise und verständlich?

JA  NEIN

7.3 Falls ja, wie ist das Vorgehen um die Weiterbildung zu erhalten?

---

### 8 Betriebliches Qualifizierungsangebot

8.1 Gibt es in Deinem Betrieb eine (Weiter-)Bildungsabteilung oder eine Personalentwicklungsabteilung?

JA  NEIN

8.2 Falls ja, welche Unterstützung stellt sie zur Verfügung?

---

### 9 Arten des Lernens am Arbeitsplatz 1

9.1 Findet die Qualifizierung innerhalb Deines Betriebes statt?

JA  NEIN

9.2 Fall ja, in welcher Form?

Coaching/shadowing

Schulungen/Seminare

### 10 Arten des Lernens am Arbeitsplatz 2

10.1 Findet Qualifizierung außerhalb Deines Betriebes statt?

JA  NEIN

10.2 Falls ja, durch wen?

---

### 11 Kosten des Lernens am Arbeitsplatz?

11.1 Wer trägt in Deinem Betrieb die Kosten für betriebliches Lernen?

Arbeitgeber?

Staatliche Stellen?

Die Beschäftigten selber?

Gemischt (Arbeitgeber/Beschäftigte)?

Gemeinsamen Fonds verwaltet durch Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen?



## SCHRITT 2/ VERBINDUNG MIT DEINER GEWERKSCHAFT AUFNEHMEN

Um Beschäftigte zu unterstützen und mit den Arbeitgebern die Verbesserung des betrieblichen Lernens zu verhandeln, solltest Du die Verbindung mit Deiner Gewerkschaft aufnehmen. Deine Gewerkschaft wird Dich auf Nachfrage informieren, welche Strategie für betriebliches Lernen sie verfolgt, welche Materialien veröffentlicht wurden, welche Unterstützung sie Dir bieten kann und wer Dich bei Deiner Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber beraten kann.

Um ein besseres Verständnis darüber zu bekommen, wie Deine Gewerkschaft Dich unterstützen kann, findest Du auf der nächsten Seite die Vorlage **2. Schritt/Verbindung mit Deiner Gewerkschaft aufnehmen**.

# SCHRITT 2A/ VERBINDUNG MIT DEINER GEWERKSCHAFT AUFNEHMEN

VORLAGE

Setze Dich mit deiner Gewerkschaft in Verbindung und beantworte folgende Fragen.

## 1 Strategie für betriebliches Lernen

1.1 Welche Strategie verfolgt Deine Gewerkschaft bezüglich des Lernens am Arbeitsplatz?

---

---

1.2 Hat Deine Gewerkschaft mit den Arbeitgeberorganisationen Tarifverträge abgeschlossen, die das Lernen am Arbeitsplatz regeln?

---

---

## 2 Von der Gewerkschaft veröffentlichte Materialien

2.1 Hat Deine Gewerkschaft Informationsmaterial (Handreichungen, Flyer) zum Thema Lernen am Arbeitsplatz veröffentlicht?

---

---

## 3 Unterstützung durch die Gewerkschaft

3.1 Hat Deine Gewerkschaft ein Experten-Netzwerk für die Verbesserung des Lernens am Arbeitsplatz?

---

---

## 4 Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen

4.1 Gibt es in Deinem Betrieb andere Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen, welche an einer Verbesserung des betrieblichen Lernens interessiert sind?

---

---



## SCHRITT 3/ GESPRÄCHE MIT DEN BESCHÄFTIGTEN FÜHREN

Um Beschäftigte zu unterstützen und mit den Arbeitgebern die Verbesserung des betrieblichen Lernens zu verhandeln, sind Gespräche mit den Beschäftigten wichtig. Welche Qualifizierung wird persönlich gebraucht? Welche Erfahrungen wurden gemacht? Solche Erkenntnisse helfen, um Prozesse der Personalentwicklung in Deinem Betrieb zu verstehen.

Du verfügst nun über Informationen, die dein Arbeitgeber vielleicht nicht hat. Dies trägt dazu bei, Verhandlungen auf Augenhöhe zu führen.

Im Idealfall vertrauen die Beschäftigten den Gewerkschaften. Dennoch kann es zu Problemen bei den Gesprächen mit Deinen Kolleginnen und Kollegen kommen. Sie arbeiten vielleicht in anderen Schichten, sie sind teilzeitbeschäftigt oder haben befristete Arbeitsverträge. Möglicherweise arbeiten sie in unterschiedlichen Betriebsstätten oder haben unzureichende Sprachkenntnisse. Ein weiteres Hindernis kann aufkommen, wenn sie ihre Schule und Ausbildung mit Frustration und Enttäuschung verbinden und sie an diese Erfahrungen nicht erinnern werden wollen. Zusätzlich kann es vorkommen, dass sie nur ungern über ihre Qualifizierung – oder ihre Defizite – reden wollen.

Wie kannst Du diese möglichen Hürden überwinden? Wenn dein Betrieb klein ist, ist es möglich, die Beschäftigten einzeln oder in kleinen Gruppen anzusprechen, um das Thema persönlich zu erläutern. In diesem Fall sollten die Gespräche an einem privaten und möglichst vertraulichen Ort stattfinden, sodass sich die Kolleginnen und Kollegen wohlfühlen und bereit sind Dir zu sagen, welche Qualifizierung sie wirklich brauchen könnten und sich wünschen.

Bedenke, dass es bei solchen Gesprächen nicht nur darum geht, deiner Kollegin und Deinem Kollegen etwas zu sagen, sondern es ebenso wichtig ist, ihnen zuzuhören.

Wenn dein Betrieb groß ist, kannst Du versuchen Dir diese Aufgaben mit anderen Interessenvertreterinnen und Interessenvertretern zu teilen. Sollte dies nicht möglich sein, wirst Du in schriftlicher Form kommunizieren müssen. Mündlich wie schriftlich ist eine Grundlage für die Gespräche – ein Fragebogen – notwendig, um abzusichern, dass Du die richtigen Informationen sammelst. Auch solltest Du die Informationen aufzeichnen, um sie später Deinem Arbeitgeber vorzustellen.

Um Dir ein besseres Verständnis zu geben, wie Du einen Fragebogen über die Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten vorbereitest, findest Du auf den nächsten Seiten die Vorlage **3. Schritt/ Ein Gespräch mit den Beschäftigten führen**.

### **Zwei abschließende Bemerkungen:**

Bei einem größeren Betrieb ist es vielleicht zu ambitioniert, selbst mit Unterstützung anderer Gewerkschaftskolleginnen und –kollegen, die Bedarfe aller Beschäftigten zu ermitteln. Beginne in diesem Fall in nur einer oder zwei Abteilungen. Dies kann die Grundlage für ein erstes Gespräch mit dem Arbeitgeber sein und den Weg für eine spätere betriebsweite Kampagne vorbereiten.

Einige Beschäftigte können solch einer Initiative skeptisch gegenüber stehen. In diesem Fall kann die Ermittlung ihrer Bedarfe eine Chance sein, diese Kolleginnen und Kollegen zu beraten und zu motivieren und ihnen zu erklären, dass Lernen am Arbeitsplatz möglich sein kann und welche Vorteile es für sie hätte.

# SCHRITT 3A/ GESPRÄCHE MIT DEN BESCHÄFTIGTEN FÜHREN

## Erhebungsfragebogen, um Qualifizierungsbedarfe und Erfahrungen mit betrieblichem Lernen zu ermitteln

VORLAGE

Dieser Erhebungsfragebogen ist vertraulich. Er verfolgt das Ziel, individuelle und kollektive Qualifizierungsbedarfe als Grundlage für einen Dialog mit dem Arbeitgeber zu ermitteln. Alle Informationen über die individuellen Antworten werden streng vertraulich behandelt.

### 1 Persönliche Details

Name	Tätigkeit
Abteilung	Kontaktangaben
Schul- und Ausbildung	

### ERFAHRUNG MIT LERNEN AM ARBEITSPLATZ

- 2 Wurdest Du schon mal über Deine Wünsche zum Lernen am Arbeitsplatz befragt?  JA  NEIN  
2.1 Falls ja, hat dies zu Angeboten des Lernens am Arbeitsplatz geführt?  JA  NEIN

### 3 Wenn Du bereits Erfahrung mit Lernen am Arbeitsplatz hast

- 3.1 was hast Du mitgenommen? Bitte gib Beispiele. \_\_\_\_\_
- 3.2 wann fand es statt? \_\_\_\_\_
- 3.3 was ist Deine Meinung darüber? \_\_\_\_\_
- 3.4 konntest Du gelernte Fähigkeiten bei deiner täglichen Arbeit einsetzen?  JA  NEIN
- 3.5 hat es zum Erwerb von Zertifikaten geführt?  JA  NEIN
- 3.6 Welche Zertifikate (ggf. beispielhaft)? \_\_\_\_\_
- 3.7 Hat es zu einer Verbesserung der Bezahlung oder der Arbeitsbedingungen geführt?  JA  NEIN
- 3.8 Welche Verbesserungsvorschläge hast Du? \_\_\_\_\_

### LERNEN AM ARBEITSPLATZ - BEDARFE

- 4 Gibt es in Deinem Arbeitsbereich Probleme, die durch Lernen am Arbeitsplatz gelöst werden könnten?
- \_\_\_\_\_

### 5 An welchem Angebot von Lernen am Arbeitsplatz hättest Du persönlich Interesse?

- Berufsbildung – Qualifizierungen mit Bezug zu deiner jetzigen Tätigkeit?
- Grundlegende Fertigkeiten – z.B. Lesen, Schreiben, Rechnen, EDV?
- Persönliche Entwicklung – z.B. Stärkung des Selbstbewusstsein, Förderung von Talenten?

### 6 Bitte beschreibe genauer, welches Lernen am Arbeitsplatz Dich interessieren würde.

\_\_\_\_\_

### 7 Warum hast Du Interesse am Lernen am Arbeitsplatz?

\_\_\_\_\_

### 8 Wo sollten die Qualifizierungsmaßnahmen stattfinden?

\_\_\_\_\_

### BITTE SCHICKE DIESEN FRAGEBOGEN BIS ZUM

NAME \_\_\_\_\_ DATUM \_\_\_\_\_

KONTAKTINFORMATIONEN \_\_\_\_\_



# SCHRITT 4/ FORDERUNGEN DER INTERESSENVERTRETUNG ENTWICKELN

Um Beschäftigte zu unterstützen und mit den Arbeitgebern die Verbesserung des betrieblichen Lernens zu verhandeln, musst Du betriebliche Qualifizierungsbedarfe und Erfahrungen mit betrieblichem Lernen zu Forderung der Interessenvertretung entwickeln.

Jetzt verfügst Du über alle Elemente, welche die Grundlage für eure Forderungen sind:

- **Informationen über die Rechte zum Lernen am Arbeitsplatz**
- **Beispiele über bereits existierende betriebliche Lernangebote**
- **Materialien und Kontaktpersonen deiner Gewerkschaft**
- **Listen über Beschäftigte, die an vergangenen betrieblichen Lernmaßnahmen teilgenommen haben**
- **An welchen Angeboten von Lernen am Arbeitsplatz Beschäftigte bereits teilgenommen haben**
- **Ihre Meinung über die Angeboten an denen sie teilgenommen haben**
- **Ihre aktuellen Qualifizierungsbedarfe**
- **Die Anzahl der Beschäftigten, die Interesse am Lernen am Arbeitsplatz haben**
- **Die Gründe, warum die Beschäftigten ein Interesse am Lernen am Arbeitsplatz haben**
- **Informationen über Prozesse der Personalentwicklung und wie diese verbessert werden können.**

Dies ist ein Informationsschatz. Du hast jetzt eine Übersicht darüber, wie Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung in Deinem Betrieb gehandhabt wird. Deine Verhandlungsposition ist somit sehr gut. Wahrscheinlich weißt Du mehr über die Situation der Qualifizierung in Deinem Betrieb als dein Arbeitgeber. Jetzt kannst Du aus einer starken Position heraus mit ihm einen Dialog auf Augenhöhe führen.

Der nächste Schritt besteht darin, aus diesen Informationen Forderungen der Interessenvertretung zu entwickeln und Dich auf den Dialog mit dem Arbeitgeber vorzubereiten.

Um Dich bei der Entwicklung der Forderungen für den Dialog mit dem Arbeitgeber vorzubereiten, findest Du auf den nächsten Seiten die Vorlage **4. Schritt - Forderungen der Interessenvertretung entwickeln**.

# SCHRITT 4A/ FORDERUNGEN DER INTERESSENVERTRETUNG ENTWICKELN

VORLAGE

## 1 Allgemeine Gewerkschaftsziele

1.1 Wie kannst Du eine Strategie zur Verbesserung des Lernens am Arbeitsplatz unterstützen?

---

## 2 Argumente – Vorteile

Wenn eine Strategie zur Verbesserung des Lernen am Arbeitsplatz eingeführt werden kann, wer profitiert davon?

2.1 Beschäftigte \_\_\_\_\_

2.2 Dein Arbeitgeber \_\_\_\_\_

2.3 Deine Gewerkschaft \_\_\_\_\_

2.4 Es ist eine Win-Win-Situation für alle

---

## 3 Argumente – Nachhaltigkeit

3.1 Wie kann die Nachhaltigkeit der Strategie für das Lernen am Arbeitsplatz gesichert werden?

---

3.2 Wie kann die Effizienz des betrieblichen Lernens gemessen werden?

3.2.1 Anzahl der Zertifikate

3.2.2 Qualität der Zertifikate

3.2.3 andere

3.2.4 Eigene Ideen dazu

JA  NEIN  
 JA  NEIN  
 JA  NEIN

## 4 Argumente – Maßnahmen

4.1 Welche Maßnahmen können kurzfristig (12 Monate) durchgeführt werden?

---

4.2 Welche Maßnahmen können mittelfristig (12-36 Monate) durchgeführt werden?

---

## 5 Argumente – Kosten

5.1 Welche Kosten würden anfallen? \_\_\_\_\_

5.2 Wie können diese Kosten gerechtfertigt werden? \_\_\_\_\_

5.3 Wie können diese Ausgaben finanziert werden? \_\_\_\_\_

5.4 Ist eine Aufteilung der Kosten zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten möglich?

---

## 6 Argumente – Dialog mit dem Arbeitgeber

6.1 Wer wird die Argumente der Interessenvertretung bei dem Arbeitgeber vortragen?

---

6.2 Welche Gegenargumente kann der Arbeitgeber verwenden und wie kann man diese erwidern?

---

## 7 Ergebnis

7.1 Was wäre ein akzeptables Ergebnis dieses der Verhandlungen?

---

## 8 Nächste Schritte

8.1 Welche Schritte müssen nach dem Treffen mit dem Arbeitgeber stattfinden?

---

8.2 Wer kann das übernehmen?

---



# SCHRITT 5/ IN EINEN DIALOG MIT DEM ARBEITGEBER TRETEN

Um Beschäftigte zu unterstützen und mit den Arbeitgebern die Verbesserung des betrieblichen Lernens zu verhandeln, musst Du in einen Dialog mit dem Arbeitgeber treten, um das Lernen am Arbeitsplatz in Deinem Betrieb zu verbessern.

Da das erste Treffen den Ton für den künftigen Dialog bestimmen wird, ist es besonders wichtig, dass es erfolgreich ist. Also sollte dein erstes Argument gegenüber dem Arbeitgeber sein, dass ihr ein gemeinsames Interesse an der Entwicklung eines gelungenen Vorgehensmodells für betriebliches Lernen habt – welches zu einer Win-Win-Situation führt. Lernen am Arbeitsplatz steigert die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität des Unternehmens und befördert Innovationen. Beschäftigte erwerben Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, bringen sie auf den neuesten Stand und verbessern ihre Beschäftigungsfähigkeit. Weiterbildung trägt dazu bei, sich als aktive Bürger zu entwickeln.

Versichere Dich, dass Du auf mögliche Gegenargumente des Arbeitgebers vorbereitet bist und wie Du diese erwidern kannst.

Der beste Weg Lernen am Arbeitsplatz nachhaltig zu gestalten, ist es eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. Diese sollte vorsehen, dass eine Kommission besetzt aus Arbeitgebern und Interessenvertretern gebildet wird.

Diese erstellt eine Qualifizierungsplanung. Auf diesem Weg kann sichergestellt werden, dass Lernen am Arbeitsplatz im Betrieb nachhaltig verankert wird. Wichtige Fragen sind:

- **Was soll in der Betriebsvereinbarung zur Erstellung eines Qualifizierungsplans stehen?**
- **Wer sind die Parteien der Vereinbarung?**
- **Was würde die gemeinsame Kommission machen?**
- **Wie soll sich diese Kommission aus Arbeitgebern und Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern zusammensetzen?**
- **Wie wird das Vorgehensmodell für betriebliches Lernen finanziert?**

Um Dich bei der Festlegung des Inhalts einer Betriebsvereinbarung über Lernen am Arbeitsplatz zu unterstützen, findest Du auf der nächsten Seite die Vorlage **5. Schritt – In einen Dialog mit dem Arbeitgeber treten – Vorbereitung der Betriebsvereinbarung**.

# SCHRITT 5A/ IN EINEN DIALOG MIT DEM ARBEITGEBER TRETEN

## Vorbereitung der Betriebsvereinbarung

VORLAGE

### 1 Partner

1.1 Wer sind die Parteien der Vereinbarung – Arbeitgeber und Interessensvertreter?

---

### 2 Bereich

2.1 Welcher ist der organisatorische Rahmen – das Verhältnis zu regionalen/nationalen Regelungen und Tarifvereinbarungen?

---

### 3 Ziele

3.1 Welche Ziele verfolgt die Vereinbarung? Beispiele:

- Eine effektive Partnerschaft über das Lernen am Arbeitsplatz
  - Lernen am Arbeitsplatz allen Beschäftigten zur Verfügung stellen
  - Beschäftigte zu motivieren und sie dabei zu unterstützen, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen
  - Die Qualifizierungsbedarfe aller Beschäftigten ermitteln
  - Eine Qualifizierungsplanung erstellen
  - Die Erfolge des Lernens am Arbeitsplatz kontrollieren
  - Finanzierungsmöglichkeiten von internen, externen, regionalen und nationalen Organisationen ausschöpfen.
  - Dazu beitragen, durch die bessere Qualifizierung der Beschäftigten die Produktivität zu verbessern.
  - Konfliktregelungen
- 

### 4 Prioritäten des betrieblichen Lernens

4.1 Welche Prioritäten für das Lernen am Arbeitsplatz ergeben sich aus den Unternehmenszielen?

---

4.2 Welche Prioritäten für das Lernen am Arbeitsplatz ergeben sich aus den Finanzierungsmöglichkeiten?

---

4.3 Welche sonstige Prioritäten für das Lernen am Arbeitsplatz gibt es?

---

### 5 Aus Arbeitgebern und Interessensvertretern besetzte Kommission für das Lernen am Arbeitsplatz

5.1 Wie sind die Abläufe geregelt

- Wer übernimmt welche Funktionen? ■ Mitglieder
  - Wie und wo finden Treffen statt? ■ Zuständigkeiten?
- 

### 6 Rechte und Verpflichtungen der Parteien

6.1 Wer macht was? – Arbeitgeber und Interessenvertreter?

---

### 7 Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter

7.1 Wer sind die Interessensvertreter? \_\_\_\_\_

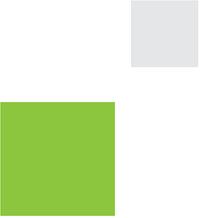
7.2 Welche Mittel stehen ihnen zur Verfügung? \_\_\_\_\_

### 8 Chancengleichheit

Eintreten für Chancengleichheit, d.h. zum Beispiel gleichberechtigte Teilhabe aller Beschäftigtengruppen ermöglichen. \_\_\_\_\_

### 9 Vertraulichkeit

Gewährleistung der Vertraulichkeit \_\_\_\_\_



## SCHRITT 6/ RÜCKSPRACHE MIT DEN BESCHÄFTIGTEN

Um Beschäftigte zu unterstützen und mit den Arbeitgebern die Verbesserung des betrieblichen Lernens zu verhandeln, musst Du mit den Beschäftigten Rücksprache halten.

Du solltest nicht erst am Ende, sondern während des gesamten Ablaufs Kontakt und Rücksprachen mit den Beschäftigten halten, denn ohne die aktive Unterstützung und die Beteiligung der Beschäftigten wird diese Initiative scheitern, es ist daher sehr wichtig, sie in den gesamten Prozess einzubeziehen.

Informiere sowohl Mitglieder als auch Nichtmitglieder Deiner Gewerkschaft über die Ergebnisse der Befragungen. Erkläre ihnen die Gründe dafür, das Thema Lernen am Arbeitsplatz zum Thema zu machen. Informiere sie über die Ergebnisse des Dialogs mit dem Arbeitgeber und dem Inhalt der Betriebsvereinbarung. Und stelle ihnen die Ergebnisse deiner Arbeit vor – die neue betriebliche Qualifizierungsstrategie, die neue Betriebsvereinbarung über das Lernen am Arbeitsplatz und den neuen betrieblichen Qualifizierungsplan.

### **Wichtig ist auch, sich zu vergegenwärtigen:**

Beschäftigte, die eine Chance bekommen haben, neue Qualifizierungen zu erwerben, wollen vielleicht Gewerkschaftsmitglieder werden.

Mitglieder, die diesen Prozess durchlaufen und eine Chance bekommen haben, neue Qualifizierungen zu erwerben, wollen vielleicht aktive Gewerkschaftsmitglieder werden.

Um Dich bei der Rückkoppelung mit den Beschäftigten zu unterstützen, findest Du auf der nächsten Seite die Vorlage **6. Schritt – Rücksprache mit den Beschäftigten**.

# SCHRITT 6A/ RÜCKSPRACHE MIT DEN BESCHÄFTIGTEN

VORLAGE

Aspekte, die bei jeder Kommunikation mit den Beschäftigten berücksichtigt werden sollten

**1 Was ist das Ziel der Interessenvertretung bei der Verbesserung des Lernens am Arbeitsplatz?**

---

---

**2 Was trägst Du zum Erreichen dieses Zieles bei?**

---

---

**3 Welchen Schwierigkeiten bist Du begegnet?**

---

---

**4 Wie bist Du mit diesen Schwierigkeiten umgegangen?**

---

---

**5 Wie waren die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung?**

---

---

**6 Was war das Ergebnis des Dialogs mit dem Arbeitgeber?**

---

---

**7 Was sollte als nächstes geschehen?**

---

---

**8 Wer wird es erledigen und welche künftige Unterstützung ist erforderlich?**

---

---



# ANSPRECHPARTNERINNEN UND ANSPRECHPARTNER

Vielleicht hast Du noch Rückfragen oder brauchst Unterstützung. Aufgeführt haben wir hier einige gewerkschaftliche Bildungs- und Beratungsinstitute, die Dich zum Beispiel bei Seminarplanungen beraten können oder den Umsetzungsprozess des Lernens am Arbeitsplatz in Deinem Betrieb mit unterstützen können. Fragen zu Kosten, Nutzen und Finanzierung betrieblicher oder beruflicher Bildung erhältst Du auch aus der Wissenschaft. Auf deutscher Seite waren der DGB und die IG Metall in die Vorbereitung und Durchführung der Studienbesuche aktiv eingebunden. Auch sie helfen Dir mit Rat und Tat weiter. Aktuelle Informationen zur Bildungspolitik, Weiterbildung und Qualifizierung von Beschäftigten findest Du auf den aufgeführten Internetseiten.

## ... gewerkschaftliche Bildungs- und Beratungsinstitute

### **Olaf Aschmann**

Kompera GmbH  
Tel.: 0621-33939410  
o.aschmann@kompera.de

### **Barbara Menke**

Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben  
Tel.: 0202-97404-15  
menke@arbeitundleben.de

### **Thomas Pristin**

DGB Bildungswerk BUND  
Tel.: 040-606706-22  
thomas.pristin@dgb-bildungswerk.de

### **Dr. Monika Stricker**

bfw-Unternehmen für Bildung  
02104-499-154  
stricker.monika@bfw.de

## ... aus der Wissenschaft

### **Eva Ahlne**

Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung  
Tel.: 0211-7778-171  
Eva-Ahlne@boeckler.de

### **Klaus Berger**

Arbeitsbereich "Kosten-Nutzen-Finanzierung"  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Tel.: 0228 -107 - 2626  
Berger@bibb.de

## ... für die am Projekt beteiligten Gewerkschaften

### **Katrin Locker**

Industriegewerkschaft Bergbau,  
Chemie, Energie  
Abteilung Arbeitspolitik  
Tel.: 0511 7631-221  
katrin.locker@igbce.de

### **Antje Utecht**

IG Metall Vorstand  
Forschungskoordination und Wissenschaft  
Tel.: 069 – 66 93 2688  
antje.utecht@igmetall.de

### **Hans Ulrich Nordhaus**

DGB Bundesvorstand, Abteilung  
Bildungspolitik und Bildungsarbeit  
Tel.: 030-24060-382  
ulrich.nordhaus@dgb.de

## Hilfreiche web links (alphabetisch)

[www.bildung-beratung.igm.de/](http://www.bildung-beratung.igm.de/)  
[www.arbeitundleben.de](http://www.arbeitundleben.de)  
[www.betriebsratsqualifizierung.de](http://www.betriebsratsqualifizierung.de)  
[www.bfw.de](http://www.bfw.de)  
[www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)  
[www.dgb.de](http://www.dgb.de)  
[www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)  
[www.igbce.de](http://www.igbce.de)  
[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)  
[www.kompera.de](http://www.kompera.de)





### **Autorinnen und Autoren:**

Olaf Aschmann (Kompera)  
Jeff Bridgford (King's College London)  
Hans-Ulrich Nordhaus (DGB Bundesvorstand)  
Antje Utecht (IG Metall Vorstand)  
Max Zollenkopf

### **Redaktionelle Bearbeitung:**

Hans-Ulrich Nordhaus, Antje Utecht,  
Max Zollenkopf

### **Am Projekt beteiligte Gewerkschaften in Deutschland:**

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie  
Katrin Locker  
Abteilung Arbeitspolitik

DGB Bundesvorstand  
Hans-Ulrich Nordhaus  
Abteilung Bildungspolitik und Bildungsarbeit

IG Metall Vorstand  
Antje Utecht  
Forschungskoordination und Wissenschaft

### **Projektkoordination des Gesamtprojektes:**

Trades Union Congress (UK)  
Matthew Creagh, Andy Moss  
Trade Union Education

April 2016