

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 335, Juni 2024

## **Chief Qualification Officers (CQOs) und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte**

**Personalentwicklung und Arbeitsplatzsicherung durch eine mitbestimmte und systematische Qualifizierung der Belegschaft**

Georg Rainer Hofmann und Percy Scheidler

---

### **Auf einen Blick**

Eine permanente berufliche Weiterbildung ist sowohl für Arbeitnehmer wichtig, um erwerbsfähig zu bleiben, als auch für Unternehmen, um dem Fachkräftebedarf zu begegnen. Daher ist es in Transformationsprozessen eine zentrale betriebliche Aufgabe, Weiterbildung und Qualifikationsentwicklung systematisch zu organisieren. Das Konzept des Chief Qualification Officer (CQO) sieht vor, betriebliche Fachkräfte für Weiterbildung zu etablieren, um Qualifikations- und Qualifizierungsbedarfe zu bestimmen, Qualifikationsbilanzen zu erstellen und Qualifikationsberichte zu gestalten. Dabei spielen auch Betriebsvereinbarungen und Selbstverpflichtungen eine wesentliche Rolle.

Im Winter 2023/2024 initiierte die IG Metall Aschaffenburg gemeinsam mit weiteren Gewerkschaften und dem DGB vor Ort ein Projekt zur Entwicklung von sogenannten Weiterbildungsbeauftragten bzw. Chief Qualification Officers (CQOs) in den Betrieben. Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen der „Förderlinie Transformation“ unterstützt.

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Chief Qualification Officers (CQOs) und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte“ von Georg Rainer Hofmann und Percy Scheidler ist lizenziert unter

#### **Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.  
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

## Inhalt

1. Motivation und Zusammenfassung .....	4
2. Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit stehen in einem paradoxen Verhältnis zueinander .....	6
3. Neue Berufsbilder und Zuwanderung mindern den Fachkräftemangel nicht hinreichend.....	8
4. Der rational-ökonomische Markt für (Weiter-)Qualifizierungen versagt .....	11
5. Die Qualifikation der Belegschaft als Aufgabe von berichtspflichtigen Beauftragten .....	14
6. Gerechtigkeit in der Weiterbildung bedarf der Mitbestimmung .....	16
Literatur.....	18
Anhang.....	21
A1 Freiwillige Selbstverpflichtung des Betriebs zur Bestellung von CQOs (Mustertext) .....	21
A2 Betriebsvereinbarung zur Bestellung von CQOs (Mustertext) .....	23
A3 Leitfaden für CQO-orientierte Gespräche mit Beschäftigten (Mustertext) .....	27
Autoren .....	30

## Abbildungen

Abbildung 1: Das Schul- und Berufsausbildungssystem in Deutschland.....	8
Abbildung 2: Referenzmodell für die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung (CQOs und Weiterbildungsmentoren) .....	15

# 1. Motivation und Zusammenfassung

Die Fachkräfteentwicklung und Arbeitsplatzsicherung kann durch eine konzertierte und mitbestimmte systematische Qualifizierung der Belegschaft wesentlich gefördert werden.

Die Weiterqualifizierung der Beschäftigten war und ist ein wichtiger Teil der Humanisierung der Arbeitswelt. Um die Weiterqualifizierung in den Betrieben in Gang zu bringen – wie dies wünschenswert wäre – reichen allerdings passende Angebote und eine Transparenz des Weiterbildungsmarktes offenbar nicht aus. Auch finanzielle Förderungen etwa nach Maßgabe des Qualifizierungschancengesetzes, und entsprechenden Freistellungen der Beschäftigten, resultieren nicht in die erwünschte Nachfrage nach Weiterbildung.

Dieser Effekt mangelnder Umsetzung von Weiterqualifizierungen braucht einen weiteren ergebnisorientierten Diskurs – wie kann eine systematische und mitbestimmte Qualifizierung der Beschäftigten erreicht werden?

Die Hans-Böckler-Stiftung, das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes, hat in der Zeit vom September 2023 bis Februar 2024 unter der Bezeichnung „Chief Qualification Officer (CQO) – Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte“ ein Konzeptionsprojekt gefördert. Die Kernthemen und Ergebnisse des CQO-Projekts lassen sich so skizzieren:

- Der in Deutschland beklagte Mangel an Fachkräften resultiert nicht aus einem Mangel an arbeitsfähigen Personen, sondern er resultiert aus dem Defizit von deren Qualifikation.
- Die Erfindung immer neuer Berufsbilder und Studiengänge verfängt nicht, da deren situative Aktualität in der dynamischen Transformation rasch verblasst und wiederum eine neue Qualifizierung erforderlich macht.
- Es existieren hinreichend viele und bekannte Möglichkeiten der Qualifizierung, aber diese werden – aufgrund eines rational-ökonomischen Marktversagens – von den Beschäftigten nicht hinreichend wahrgenommen.
- Diese Art von Marktversagen kann durch eine konsequente Beratung der prospektiven Nachfrager, kombiniert mit einer sinnvollen Regulierung, überwunden werden.
- Die Einrichtung von Chief Qualification Officers (CQOs) und Weiterbildungsmentoren trägt durch die Betreuung der Beschäftigten zu deren systematischen Qualifizierung und damit zur konzertierten Fachkräfteentwicklung und Arbeitsplatzsicherung bei.

- Die Unternehmen erstatten Bericht über erfolgte Qualifizierungsmaßnahmen und damit erzielte, im Betrieb einsetzbare Qualifikationen.
- In Analogie zu „Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit“ wird eine systematische Qualifizierung die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen; der Unternehmenswert wird gesteigert und durch soziale Nachhaltigkeit die Refinanzierung am Kapitalmarkt erleichtert.

Die vorliegende Ausarbeitung versteht sich als neutrale branchenübergreifende und niedrigschwellige Leitlinie und Orientierungshilfe. Ein gestaltendes und konzertiertes Handeln ist das Ziel: Die technische und ökonomische Transformation muss auch zu einem sozialen Fortschritt führen. Das Interesse an der Weiterentwicklung einer menschengerechten Arbeitswelt sollte die Autoren und die Leserschaft verbinden.

## 2. Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit stehen in einem paradoxen Verhältnis zueinander

In der Zeit der Jahreswende von 2023 zu 2024 wird seitens vieler Unternehmen ein Fachkräftemangel beklagt: Angestrebte unternehmerische Tätigkeiten könnten wegen des Mangels an Personal nicht ausgeführt werden. Darunter leide die gesamtwirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

„Immer mehr deutschen Firmen fehlen Fachkräfte. Das ergibt die jüngste ifo Konjunkturumfrage bei etwa 9.000 Unternehmen aus ganz Deutschland. Unter Engpässen an qualifizierten Arbeitskräften leiden demnach im Juli 43,1 % der Firmen, nach 42,2 % im April 2023. [...] Im Juli 2022 war das Allzeithoch von 49,7 % erreicht worden.“ (ifo Institut 2023)

Allerdings ist aufgrund dieser Umfragewerte nicht klar, ob qualifizierte Bewerber von den sich beklagenden Unternehmen auch tatsächlich eingestellt würden. Es könnte durchaus eine qualitative Bedarfsverschiebung vorliegen und der beklagte Fachkräftemangel ist längst durch eine Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland kompensiert – wobei die politische Rechtfertigung dafür die eben vorgebrachte Klage ist.

Das Phänomen ist landläufig beim „Wirtshaus im Spessart“ anzutreffen: Man klagt zwar, dass es in den Dörfern keine Wirtshäuser mehr gibt – existieren sie aber, leiden sie bekanntermaßen unter einem Mangel an zahlenden Gästen und Umsatz.

Am 3. Januar 2024 kommentiert Birgit Marschall, Korrespondentin im Berliner Parlamentsbüro der Rheinischen Post, die Lage am Arbeitsmarkt unter dem Titel „Zu viele Menschen sind schlecht qualifiziert“:

„Die Zahl der Erwerbslosen nahm 2023 erstmals wieder um fast 200.000 gegenüber dem Vorjahr zu, und auch im neuen Jahr erwartet die Bundesagentur für Arbeit eine weitere Zunahme. [...] Es wirkt paradox: Auf der einen Seite beklagen fast alle Unternehmen, dass sie keine Fachkräfte oder überhaupt Arbeitskräfte finden. Der Mangel ist überall spürbar. Es ist ja kaum ein Lieferwagen oder Schaufenster zu sehen, in dem kein Aushang mit einem Jobangebot hängt. Doch auf der anderen Seite wächst die Zahl der Erwerbslosen. Vor allem Menschen ohne oder mit geringer Qualifikation bleiben wieder häufiger auf der Strecke. Acht von zehn offenen Stellen beziehen sich auf gut ausgebildete Fachkräfte, Helfertätigkeiten werden dagegen rar. Dieser Widerspruch lässt sich nur mit mehr und besserer Qualifizierung auflösen. Politik und Unternehmen haben das zwar längst erkannt, doch es geschieht viel zu wenig.“ (Marschall 2024)

Hintergrund des Kommentars ist der Monatsbericht zum Dezember 2023 der Bundesagentur für Arbeit, von dem z. B. das Nachrichtenmagazin

„Focus online“ unter dem Titel „Widerspruch bei Arbeitslosenzahlen“ wie folgt berichtet:

„Der deutsche Arbeitsmarkt 2024 teilt sich: Einerseits suchen ganze Branchen weiterhin händeringend nach Personal. Auf der anderen Seite bekommen Menschen ohne Qualifikation kaum noch einen Job.

Konjunkturschwäche und Fachkräftemängel haben den deutschen Arbeitsmarkt gespalten. Einerseits werde in einigen Dienstleistungsbranchen, etwa bei Wirtschaftsprüfern oder in der Pflege, händeringend Personal gesucht, sagte die Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit, Andrea Nahles, am Mittwoch [3. Januar 2024] bei der Vorstellung ihrer Dezember-Statistik in Nürnberg. Andererseits gebe es in konjunkturabhängigen Branchen wie auf dem Bau, im Einzelhandel oder bei der Zeitarbeit kaum noch Aufwuchs bei der Beschäftigung. [...]

„Von zehn offenen Stellen, die gemeldet werden, werden acht Mal Fachkräfte gesucht. Aber 61 Prozent der Arbeitssuchenden suchen nur Helferjobs, weil sie die Qualifikation nicht haben“, so Nahles im [...] Interview. [...]

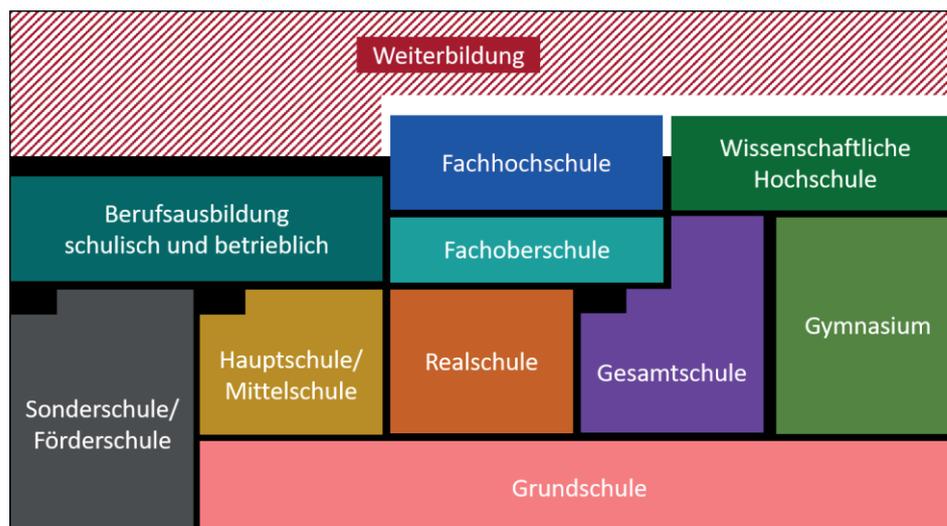
Deshalb sei Qualifizierung bitter notwendig, ganz egal, ob es um eine jahrelange Weiterbildung gehe, ein Schweißer-Zertifikat oder einen Führerschein.“ (Focus online 2024)

Der diskutierende Ausweg ist also eine konsequente zielführende Qualifizierung der verfügbaren Kräfte. Obwohl eine – anhand diverser Weiterbildungsdatenbanken – gut dokumentierte Vielzahl von Weiterbildungsangeboten am Markt existiert, werden diese nicht in dem Maß nachgefragt, wie dies wünschenswert wäre.

### 3. Neue Berufsbilder und Zuwanderung mindern den Fachkräftemangel nicht hinreichend

Das klassische Schul- und Berufsausbildungssystem in Deutschland stellt der „Ausbildung“ die „Berufswelt“ gegenüber, differenziert die letztere aber nicht weiter. Das Schul- und Berufsausbildungssystem in Deutschland entlässt nach einer „Ausbildung“ die Absolventen in eine „Berufswelt“, traditionell annehmend, dass die Ausbildung Grundlage für eine lebenslange Erwerbstätigkeit sein kann. Der Quartärbereich der Weiterbildung wird bislang nicht als feste Größe im Bildungssystem geführt und ist vergleichsweise unstrukturiert (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Das Schul- und Berufsausbildungssystem in Deutschland



Quelle: eigene Darstellung

Die Grundannahme ist, dass nach einer Zeit des Lernens eine Zeit Anwendung der Erlernten, die „Berufswelt“ folgt: Wenn sich infolge der Transformation die Berufswelt ändert, dann muss sich konsequenterweise auch die Ausbildung ändern. So begann etwa in der Mitte der 1990er Jahre in Deutschland ein Prozess der Erfindung neuer Berufsbilder. Es entstanden neue Ausbildungsberufe, wie der des PC-Fachelektronikers, die sich innerhalb einiger Jahre wieder relativierten – weil im

Zuge des technischen Fortschritts beispielsweise die Reparatur eines PCs nicht mehr adäquat war.

Nichtsdestoweniger hat der Prozess der Erfindung neuer Berufe fulminante Effekte mit sich gebracht. Die ehemaligen klassischen Studiengänge der vier universitären Fakultäten sind quasi explodiert: „Laut HRK (Hochschulrektorenkonferenz) gab es im Wintersemester 2023/2024 insgesamt 21.958 Studiengänge an deutschen Hochschulen“ (Statista 2024b). Auch die 18 zünftigen Handwerke der Vorindustrie haben sich fleißig vermehrt:

„Im Jahr 2022 gab es in Deutschland 326 anerkannte Ausbildungsberufe. [...] Daneben wurden zwölf Berufe modernisiert, dabei wurden bspw. aus dem ehemaligen Beruf *Eisenbahners/Eisenbahnerin [sic] im Betriebsdienst* zwei Berufe geschaffen, und zwar *Eisenbahner/-in im Betriebsdienst Lok und Transport* und *Eisenbahner/-in in der Zugverkehrssteuerung*.“ (Statista 2024a).

Nach etwa 30 Jahren permanenter Erfindung neuer Berufe ist evident:

- Es gibt faktisch keine „statischen“ Berufsausbildungen oder Studiengänge mehr, die als Basis einer lebenslangen qualifizierten Tätigkeit dienen könnten.
- Spezialisierte Berufsbezeichnungen, wie „PC-Fachelektroniker“ oder „Eisenbahner in der Zugverkehrssteuerung“ sind einer späteren Weiterbildung der Betroffenen eher abträglich, da den Spezialberufen eine Fähigkeit zur Generalisierung eher abgesprochen wird.

Das ständige Erfinden von neuen Berufsbildern und Studiengängen verfängt nicht, da die Dynamik der Arbeitswelt die situative – vermeintliche – Aktualität der neuen Ausbildungsinhalte schnell relativiert. Der Mangel an Fachkräften lässt sich so offenbar nicht beheben.

Diese Entwicklung schafft die Notwendigkeit, Ausdifferenzierung und Spezialisierungen wieder stärker auf interdisziplinär notwendige Grundlagen zu stellen. Eine solche grundständige (Aus-)Bildung, verknüpft mit einer dynamisch modularen und präzisen Weiterbildung, ist die Herausforderung des strukturellen Wandels der Wirtschaft schlechthin.

Eine in der populären Debatte genannte Ursache für den Fachkräftemangel ist der demografische Wandel und die Bevölkerungszahl in Deutschland. Aber zum Jahresende 2023 leben in Deutschland nach einer Schätzung des Statistischen Bundesamtes etwa 84,7 Millionen Menschen – und ihre Zahl wächst seit einigen Jahren stetig (Statistisches Bundesamt 2024). Der „Fachkräftemangel“ ist daher kein Mangel an „Kräften“, sondern die fehlende – oder nicht genutzte – Qualifikation der potenziell Erwerbstätigen.

Damit ist der demografische Wandel erkennbar nicht die Ursache für den Mangel an Fachkräften. Im Blog von „ChancenKarte“ heißt es am 26. März 2024:

„Innerhalb der sozialversicherungspflichtigen Jobs arbeiten 5,1 Millionen ausländische Beschäftigte. In einigen Berufen sind sie überdurchschnittlich präsent, unter anderem im Reinigungsgewerbe, in der Lebensmittelherstellung, in der Baubranche, im Hotel- und Gastgewerbe und in der Altenpflege. [...] Auf der anderen Seite ist die Arbeitslosenquote ausländischer Menschen mit 15,2 Prozent dreimal höher als die der deutschen Bevölkerung.“ (ChancenKarte 2024)

Es lässt sich also konstatieren, dass der Fachkräftemangel kein quantitatives Problem ist – die Anzahl der Menschen in Deutschland wächst – sondern eher als ein qualitatives Problem der Qualifikation dieser Menschen zu sehen ist. Damit lässt sich die Problematik einkreisen auf die Akzeptanz bereits erworbener auswärtiger Qualifikationen bzw. auf das Management der Weiterqualifizierung der in Deutschland lebenden eingewanderten potenziellen Fachkräfte.

## 4. Der rational-ökonomische Markt für (Weiter-)Qualifizierungen versagt

In der Volkswirtschaft liegt ein sogenanntes „Marktversagen“ vor, wenn ein rational-ökonomischer Markt nicht oder nicht mehr mit der effizienten Allokation der Ressourcen – deren Nachfrage und Gebrauch – übereinstimmt.

Das bedeutet praktisch, dass eine Ressource – hier: Qualifizierungsmaßnahmen – für eine sinnhafte Produktion von Gütern oder Dienstleistungen entweder nicht genug genutzt oder aber verschwendet wird. Im ersten Fall wird eine wertvolle Ressource trotz valider Angebote insbesondere aufgrund von Informationsdefiziten (die Nutzwerte sind von den prospektiven Nutzern nicht erkannt worden) ignoriert. Im zweiten Fall hat die Ressource einen zu niedrigen oder gar keinen Preis, sodass die prospektiven Käufer oder Nutzer den (wahren) Wert der Ressource nicht erkennen und sie verschwenden.

Bei einem rational-ökonomischen Versagen des Weiterbildungsmarktes ist – bezeichnenderweise – kaum jemand explizit „gegen Weiterbildung“, aber an der Umsetzung mangelt es. Als typische Gründe können genannt werden:

- **Informationsdefizite:** Bedarf und Nutzwert einer Weiterbildung werden wegen Unkenntnis nicht erkannt, die Kosten für Weiterbildung werden deshalb gescheut oder es besteht eine generelle Unkenntnis der Angebotslage.
- **Fehlende Ausschließbarkeit:** Eine Qualifizierung der eigenen Belegschaft unterstützt unerwünscht den Wettbewerb, wenn das Personal den Arbeitgeber wechselt.
- **Mangelnde Zeitpräferenz:** Angebote werden „aufgeschoben“, weil es keine schnelle und flexible Verfügbarkeit gibt oder weil wegen nicht erkannter Renditefristen „dafür immer noch Zeit“ ist.
- **Irrationalitäten:** Es besteht die Fehlannahme ausreichender Qualifikation („Wer sollte mir noch etwas beibringen können?“, „Ich habe ausgelernt!“) aufgrund falsch eingeschätzter Position am Arbeitsmarkt. Irrational sind auch eine konsequente Kostenminimierung und ein Sparparadigma.

Diese Art von Marktversagen kann durch eine konsequente Beratung der prospektiven Nachfrager, kombiniert mit einer Regulierung, überwunden werden. Dieser Ansatz ist sehr erfolgversprechend.

Die optimistische Annahme, dass die Möglichkeit einer Überwindung des Marktversagens besteht, ist aufgrund historischer Beispiele gerecht-

fertigt: Man kann eine historische Analogie von „Qualifizierung und Qualifikation“ zu „Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit“ in etwa den 1950er Jahren sehen:

- Niemand war in den 1950er Jahren „für mehr Arbeitsunfälle“, aber an der konsequenten Umsetzung des Arbeitsschutzes mangelte es.
- Ein Sparsamkeitsparadigma herrschte vor; die Kosten für Schutzausrüstung wie Helme, Sicherheitsschuhe und Schutzkleidung, aber auch die Ausbildung nach Sicherheitsstandards wurde gescheut.
- Es bedurfte einer Regulierung, etwa in der Form von Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften, um das Marktversagen zu überwinden. Dies war verbunden mit einer Berichtspflicht, d. h. ein regelmäßiger Bericht zur betrieblichen Arbeitssicherheit wurde erforderlich.
- Es wurden Personen als „Betriebliche Beauftragte für Arbeitssicherheit“ bestellt.
- In der Konsequenz stellte sich eine nicht geringe Rendite ein: Die Kosten für Versicherungen und die Beiträge zur Berufsgenossenschaft sanken, die Fehlzeiten in der Belegschaft aufgrund von Arbeitsunfällen gingen zurück.
- Die positive Reputation nahm zu; für die Attraktivität als Arbeitgeber ist Arbeitsschutz eine unbedingte Voraussetzung.

Überträgt man diese historische Analogie auf den Fall der „Qualifizierung und Qualifikation“, so lässt sich Folgendes beobachten und schlussfolgern:

- Es besteht ein irrationales Sparsamkeitsparadigma – die Kosten einer Weiterbildung werden fast unabhängig von prospektivem Nutzwert und Rendite gescheut.
- Eine Regulierung kann in Form von Leitlinien zur Weiterqualifikation erfolgen. Diese sind als freiwillige Selbstverpflichtung, betriebliche Vereinbarung oder auch, wenn nicht anders möglich, als eine Verordnungslage gestaltbar.
- Betriebliche Beauftragte als Chief Qualification Officers (CQOs) und Weiterbildungsmentoren sind sinnvoll. Diese wirken durch systematische Qualifikation der Belegschaft auf eine konzertierte Fachkräfteentwicklung und Arbeitsplatzsicherung hin.
- Durch die Entwicklung der Expertise der Beschäftigten dürfte sich eine Rendite der Qualifikation einstellen, was wiederum die Wettbewerbsposition der Betriebe verbessert.
- Die Arbeitgeberattraktivität dürfte sich durch eine Verbesserung der Perspektiven für die Bewerber erhöhen.
- Die Berichtspflicht zur Qualifizierung erhöht die Reputation der Unternehmen. Ein direkter Finanzvorteil ist durch Ratings der sozialen Nach-

haltigkeit – dem „S“ im ESG-Kriteriensystem der EU-Taxonomie-Verordnung (EU 2020/852) – gegeben; die Kapitalmarktrelevanz ist evident.

Im Allgemeinen gilt Marktversagen als eine Bedingung, um Regulierungen (auch Eingriffe des Staates in Form von Verordnungslagen und Gesetzgebungen) zur effizienteren Allokation der Ressourcen zu platzieren. Für eine ordnungspolitische Rechtfertigung müssten Regulierung und – in letzter Konsequenz – staatliche legislative Eingriffe zu einer Allokationsverbesserung führen bzw. diese zumindest erwarten lassen.

Die am Markt erfolgreichen Qualifizierungsangeboten sind oft mit einer Regulierung verbunden. Bekannte klassische Ansätze sind z. B.

- Qualifizierungs- und Ausbildungspflichten wie die Schulpflicht,
- Qualifikationspflichten wie die KFZ-Führerscheine oder
- Qualifizierungen im Bereich von Elektro- oder Hydraulik-installationen.

Die Schaffung einer Regulierung erscheint im Kontext der Qualifikation angezeigt, weil sich die hier skizzierte Aufgabe offenbar in einem rational-ökonomischen Umfeld aufgrund von Marktversagen nicht hinreichend entwickelt, denn Weiterbildungsangebote werden noch nicht in dem Maß nachgefragt, wie dies wünschenswert wäre.

## 5. Die Qualifikation der Belegschaft als Aufgabe von berichtspflichtigen Beauftragten

Die Qualifikation der betrieblichen Belegschaften soll zur Aufgabe von berichtspflichtigen betrieblichen Beauftragten werden, den Chief Qualification Officers (CQOs) und deren Assistenz, auch in Form von betrieblichen Beauftragten und sogenannten Weiterbildungsmentoren.

Die Struktur der Aufgaben der CQOs lässt sich zum Teil in Analogie aus anderen betrieblichen Beauftragten (wie insbesondere denen für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit) ableiten. Erfolgversprechend ist die Kombination von „top down“ mit „bottom up“: Von der Unternehmensführung beauftragte CQOs kooperieren mit den betrieblichen Beauftragten in den produktiven Einheiten vor Ort, den Weiterbildungsmentoren.

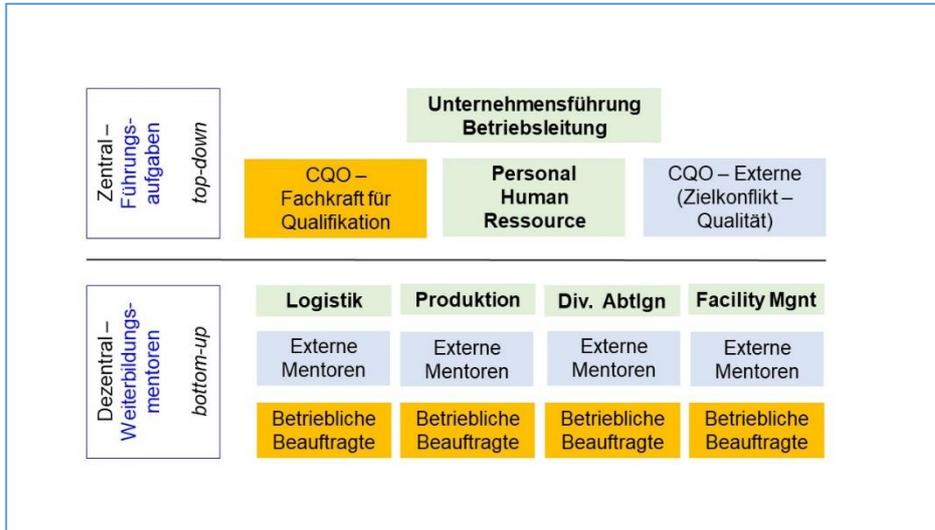
In den Unternehmen muss sich die Überzeugung durchsetzen, dass die Qualifikationsentwicklung der gesamten Belegschaft eine wichtige Aufgabe ist, um

- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und seiner Betriebe zu erhalten,
- dem Fachkräftebedarf bzw. Fachkräftemangel aktiv begegnen zu können,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine berufliche Perspektive zu geben und
- sie so als engagierte und zufriedene Arbeitskräfte im Unternehmen zu halten.

Für die Betriebe sollen daher Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung (CQOs) und weitere betriebliche Weiterbildungsbeauftragte und Weiterbildungsmentoren bestellt werden. Letztere sind unmittelbar vor Ort in den Betriebsteilen tätig und sollen die Gestaltung der Qualifikation der Beschäftigten unterstützen. Damit wird erreicht werden, dass

- die der Qualifikation der Beschäftigten dienenden Vorschriften den jeweiligen und besonderen Betriebsverhältnissen entsprechend angewandt werden,
- Erkenntnisse zur sinnvollen Verbesserung der Qualifizierung der Belegschaft verwirklicht werden können und
- die der Qualifikation dienenden Qualifizierungsmaßnahmen einen möglichst hohen Wirkungsgrad samt Verwertbarkeit im betrieblichen Alltag erreichen.

Abbildung 2: Referenzmodell für die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung (CQOs und Weiterbildungsmentoren)



Anmerkungen: grün – Organe und Abteilungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer; orange – CQOs; blau – externe Beauftragte  
Quelle: eigene Darstellung

Die Organe und Abteilungen der Arbeitgeber (top-down) und Arbeitnehmer (bottom-up) arbeiten konzertiert mit den CQOs und den externen Beauftragten zusammen (siehe Abbildung 2). Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung achten darauf, dass die Beschäftigten infolge von Qualifikationsmängeln nicht Gefahr laufen, ihre Beschäftigung zu verlieren.

Die Betriebe dokumentieren Qualifizierungen und Qualifikation in einem „Weiterbildungsbericht“. Eine systematische CQO-basierte Unternehmenspolitik der Qualifizierung hat nicht zuletzt positive Einflüsse auf den Wert und die Kreditwürdigkeit der Unternehmen, sowie auf die erfolgreiche Rekrutierung von Personal mit hohem Potenzial am Arbeitsmarkt.

Handreichungen zu Unternehmensleitlinien zur Einrichtung von CQOs, Gliederungen für Qualifizierungs- und Qualifikationsberichte, und Leitfäden für differenzierte Mitarbeitergespräche sollen entwickelt und vermittelt werden.

Die Schaffung einer entsprechenden Regulierung zur Einrichtung von CQOs – etwa mithilfe betrieblicher Vereinbarungen – erscheint dann angezeigt, wenn sich die hier skizzierten Ziele rational-ökonomisch aufgrund von Marktversagen nicht entwickeln sollten.

## 6. Gerechtigkeit in der Weiterbildung bedarf der Mitbestimmung

Die Existenz einer sogenannten „Bildungsferne“ wird qualitativ kaum bestritten. Es ist dies ein Phänomen sozialer Ungerechtigkeit, dadurch gekennzeichnet, dass eine Gruppe von Personen („bildungsferne Schichten“) über ein – sich selbst verstärkendes – relativ geringes Maß an Bildung verfügt. Das Phänomen ist allerdings weder hinreichend definiert noch quantitativ untersucht.

Wenn man die Existenz einer Bildungsferne unterstellt, dann fällt Bildung, und damit auch betriebliche Weiterbildung, in der Regel denen zu, die ohnehin schon über eine gewisse Qualifikation verfügen.

Mit der Einrichtung der CQOs und Weiterbildungsmentoren werden Mechanismen geschaffen, dass

- Weiterbildung und Qualifikation rechtzeitig und im nötigen Umfang allen Beschäftigten ermöglicht werden und
- die Formen von Weiterbildung so gestaltet werden können, dass sie genutzt werden.

Dies ist eine nicht geringe Herausforderung für Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung. Ein neues Rollenverständnis und Beteiligung der Mitbestimmungsgremien sind zu entwickeln.

Es muss daher die Frage geklärt werden, welche Akteure in einer solchen dynamischen Weiterbildungslandschaft welche Rolle spielen. Dafür sind dafür die Arbeitnehmer und Akteure der Mitbestimmung verantwortlich, in konzertierter Aktion mit den Unternehmensführungen.

Zu elaborieren ist auch die Rolle der Arbeitsagenturen und anderer öffentlicher Akteure. Eine sinnvolle Synergie der Unternehmensziele und der individuellen Ziele der Mitarbeiter vermag bislang wenig genutztes Potenzial freizusetzen.

Unternehmen können durch Weiterbildungsmaßnahmen Mitarbeiter in ihren Zielen stärken und motivieren. Arbeitnehmer durchlaufen individuelle Lebensphasen, in denen Aufgaben und Ziele des Familien- und Privatlebens im Mittelpunkt stehen – es gibt aber auch karriereorientierte Phasen, in denen das Bedürfnis nach Qualifikation und beruflicher Weiterentwicklung im Vordergrund steht. Daher ist eine holistische und kontextsensitive Betrachtung der Situation der Beschäftigten von zentraler Bedeutung.

In einer solchen differenzierten Wahrnehmung der Mitarbeiter besteht ein großes Potenzial – ihre Kernkompetenzen müssten durch das Unter-

nehmen nur entdeckt und entsprechend genutzt werden. Eine konsequente Dynamik der Belegschaft sollte die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen stärken, weil die Mitarbeiter neue individuelle Karrierechancen sehen.

## Literatur

- Alm, Wolfgang / Hofmann, Georg Rainer / Leimeister, Katja / Reuter, Carsten / Ruppert, Erich / Schmitt, Joachim / Schumacher, Meike / Wenderoth, Lucia (2023): 15 Jahre Wissenstransfer am Information Management Institut (IMI). Aschaffenburg: mainproject. [www.mainproject.eu/shop/#cc-m-product-12480619757](http://www.mainproject.eu/shop/#cc-m-product-12480619757) (Abruf am 15.5.2024).
- ChancenKarte (2024): Fachkräftemangel: Warum Deutschland Migranten braucht. <https://chancenkarte.pro/?p=14147#> (Abruf am 23.5.2024).
- Deutschlandfunk (2024): Fachkräftemangel. Was Arbeitsmigration Staat und Wirtschaft bringt. [www.deutschlandfunk.de/migration-arbeitsmarkt-fachkraeftemangel-deutschland-100.html/](http://www.deutschlandfunk.de/migration-arbeitsmarkt-fachkraeftemangel-deutschland-100.html/) (Abruf am 23.5.2024).
- DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2022): Reform des Betriebsverfassungsgesetzes als Magazin. [www.dgb-bestellservice.de/reform-betriebsverfassung-magazin.html](http://www.dgb-bestellservice.de/reform-betriebsverfassung-magazin.html) (Abruf am 15.5.2024).
- Elsholz, Uwe (2022): Weiterbildung auf Augenhöhe. Betriebliche Weiterbildungsmentor\*innen. [www.mitbestimmung.de/html/betriebliche-weiterbildungsmentor-innen-22117.html](http://www.mitbestimmung.de/html/betriebliche-weiterbildungsmentor-innen-22117.html) (Abruf am 15.5.2024).
- Ewald, Lutz / Ferrando, Jörg / Knüttel, Jens: (2018): Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentoren. Vertrauensschaffende Experten für Bildungswege. Erkenntnisse des Forschungsprojektes. Frankfurt am Main: IG Metall Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik. <https://wap.igmetall.de/Weiterbildungsmentoren.pdf> (Abruf am 15.5.2024).
- Focus online (2024): Widerspruch bei Arbeitslosenzahlen. Nahles: „61 Prozent suchen nur Helferjobs, weil sie die Qualifikation nicht haben“. [www.focus.de/finanzen/news/widerspruch-bei-arbeitslosenzahlen-nahles-61-prozent-suchen-nur-helferjobs-weil-sie-die-qualifikation-nicht-haben\\_id\\_259544963.html](http://www.focus.de/finanzen/news/widerspruch-bei-arbeitslosenzahlen-nahles-61-prozent-suchen-nur-helferjobs-weil-sie-die-qualifikation-nicht-haben_id_259544963.html) (Abruf am 12.4.2024).
- Hofmann, Georg Rainer / Schmitt, Joachim / Leimeister, Katja / Schumacher, Meike (2022): Transformation von Wissenstransfer und Weiterbildung. Notizen zum Symposium von Wirtschaft und Hochschule Aschaffenburg am 23. September 2021 an der TH Aschaffenburg. Aschaffenburg: mainproject. [www.mainproject.eu/shop/#cc-m-product-12480619757](http://www.mainproject.eu/shop/#cc-m-product-12480619757) (Abruf am 15.5.2024).

- Hofmann, Georg Rainer / Schmitt, Joachim / Leimeister, Katja / Schumacher, Meike / Wenderoth, Lucia / Scheidler, Percy / Wortmann, Björn / Schuck, Marcus / Brenner, Beatrice / Falkenberg Lucia (2022): Soziale Nachhaltigkeit durch berufliche Weiterbildung. Notizen zum Fachgespräch „New Work 2022“. Aschaffenburg: mainproject. [www.mainproject.eu/shop/#cc-m-product-12480619757](http://www.mainproject.eu/shop/#cc-m-product-12480619757) (Abruf am 15.5.2024).
- Hofmann, Georg Rainer / Schmitt, Joachim / Leimeister, Katja / Schumacher, Meike / Falkenberg, Lucia / Scheidler, Percy / Hartlaub, Peter (2019): Digital. Konzertierte Aktiv. Die Transformation der Arbeitswelt gemeinsam gestalten. Aschaffenburg: mainproject. [www.mainproject.eu/shop/#cc-m-product-12480619757](http://www.mainproject.eu/shop/#cc-m-product-12480619757) (Abruf am 15.5.2024).
- ifo Institut (2023): ifo Konjunkturumfrage – 16. August 2023. Mangel an Fachkräften hat leicht zugenommen. [www.ifo.de/fakten/2023-08-16/mangel-fachkraeften-hat-leicht-zugenommen/](http://www.ifo.de/fakten/2023-08-16/mangel-fachkraeften-hat-leicht-zugenommen/) (Abruf am 15.5.2024).
- IG Metall Bayern (Hrsg.) (2017): Vom Wiederaufbau zur Arbeit 4.0 – 70 Jahre Fortschritt durch Tarifpolitik. Hamburg: VSA Verlag.
- Klammer, Ute (2017): Digitalisierung als Gestaltungsaufgabe. In: Klammer, Ute et al.: Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Wirtschaftsdienst 97(7), S. 459–463 [www.econstor.eu/bitstream/10419/206445/1/459-476-Zeitgesprach-Juli.pdf](http://www.econstor.eu/bitstream/10419/206445/1/459-476-Zeitgesprach-Juli.pdf) (Abruf am 23.5.2024).
- Marschall, Birgit (2024): Arbeitsmarkt Deutschland. Zu viele Menschen sind schlecht qualifiziert. [https://rp-online.de/politik/deutschland/paradoxer-arbeitsmarkt-zu-viele-sind-schlecht-qualifiziert\\_aid-104432037/](https://rp-online.de/politik/deutschland/paradoxer-arbeitsmarkt-zu-viele-sind-schlecht-qualifiziert_aid-104432037/) (Abruf am 12.4.2024).
- Pfisterer, Stephan / Streim, Andreas / Hampe, Katja (2013): Arbeit 3.0 – Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin: Bitkom – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. [www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Studie-Arbeit-30.pdf](http://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Studie-Arbeit-30.pdf) (Abruf am 15.5.2024).
- Rambo, Martin W. / Zaborowski, Holger (Hrsg.) (2018): Arbeit 5.0 oder Warum ohne Muße alles nichts ist. Göttingen: Wallstein.
- Rehling, Anke (2011): Konfliktstrategie und Konsenssuche in der Krise. Von der Zentralarbeitsgemeinschaft zur Konzertierte Aktion. Baden-Baden: Nomos.
- Schumacher, Meike / Hofmann, Georg Rainer (2016): Case-based Evidence – Grundlagen und Anwendung. Prognose und Verbesserung der Akzeptanz von Produkten und Projekten. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Statista (2024a): Anzahl der anerkannten Ausbildungsberufe in Deutschland von 2004 bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36268/umfrage/anzahl-neuer-ausbildungsberufe-in-deutschland-seit-1998/> (Abruf am 23.5.2024).

Statista (2024b): Anzahl der Studiengänge in Deutschland nach Hochschulart vom Wintersemester 2012/2013 bis 2022/2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1140292/umfrage/studien-gaenge-in-deutschland-nach-hochschulart/> (Abruf am 23.5.2024)

Statistisches Bundesamt (2024): Bevölkerung wächst im Jahr 2023 um gut 0,3 Millionen Personen. Pressemitteilung Nr. 035 vom 25. Januar 2024. [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24\\_035\\_124.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_035_124.html) (Abruf am 23.5.2024).

# Anhang

## A1 Freiwillige Selbstverpflichtung des Betriebs zur Bestellung von CQOs (Mustertext)

### **Selbstverständnis und Grundsätze zur Bestellung von Fachkräften für Qualifikationsentwicklung (Chief Qualification Officers / CQOs) und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte**

#### **Grundsatz**

Wir sind als Unternehmen davon überzeugt, dass die Weiterentwicklung der Qualifikation unserer gesamten Belegschaft eine zentrale Aufgabe ist, um

- die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens zu erhalten,
- dem Fachkräftemangel aktiv begegnen zu können,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine berufliche Perspektive zu geben und sie so als zufriedene und engagierte Arbeitskräfte im Unternehmen zu halten.

Für unsere Betriebe bestellen wir Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung (Chief Qualification Officers / CQOs) und weitere betriebliche Weiterbildungsbeauftragte. Diese sind unmittelbar vor Ort in den Betriebsteilen tätig und sollen die Gestaltung der Qualifikation der Beschäftigten unterstützen. Damit wird erreicht werden, dass

- die der Qualifikation der Beschäftigten dienenden Vorschriften den jeweiligen und besonderen Betriebsverhältnissen entsprechend angewandt werden,
- Erkenntnisse zur sinnvollen Verbesserung der Qualifizierung der Belegschaft verwirklicht werden können und
- die der Qualifikation dienenden Qualifizierungsmaßnahmen einen möglichst hohen Wirkungsgrad erreichen.

Unsere Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung achten darauf, dass die Beschäftigten nicht infolge von Qualifikationsmängeln Gefahr laufen, ihre Beschäftigung zu verlieren.

#### **Organisation der Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung**

Wir werden die bestellten Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützen, indem wir Hilfspersonal sowie Räume, Einrichtungen, Geräte und Mittel zur Verfügung stellen.

Wir unterstützen die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, indem wir die erforderliche Fortbildung unter Be-

rücksichtigung der betrieblichen Belange ermöglichen und sie darüber hinaus für die Zeit der Fortbildung unter Fortentrichtung der Arbeitsvergütung von der Arbeit freistellen.

### **Aufgaben der Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung**

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung haben die Aufgabe, die Betriebe in allen Fragen der Qualifikationsentwicklung einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu unterstützen. Sie beraten

- bei der Planung, Ausführung und Erfolgskontrolle von Qualifizierungsmaßnahmen,
- bei den damit verbundenen Fragen der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsumgebung und der Beurteilung der Arbeitsbedingungen,
- bei durch Mitarbeitergespräche und Begehung der Arbeitsstätten festgestellte Qualifizierungsbedarfe. Diese sind dem Arbeitgeber mitzuteilen, Maßnahmen vorzuschlagen und auf deren Durchführung hinzuwirken.

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung haben insbesondere durch die Durchführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen darauf hinzuwirken, dass sich alle im Betrieb Beschäftigten den Anforderungen der Unternehmensziele entsprechend qualifiziert sind, dass sie insbesondere über die ihre Arbeit relevanten Qualifizierungen unterrichtet sind.

Als Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung werden nur solche Personen wirken, die über die zur Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben erforderliche Fachkunde verfügen.

### **Unabhängigkeit der Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung**

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung werden wegen der Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben nicht benachteiligt werden. Sie haben die Regeln der Schweigepflicht in Bezug auf private Angelegenheiten der Beschäftigten zu beachten.

### **Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat**

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung werden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben mit dem Betriebsrat zusammenzuarbeiten und den Betriebsrat über wichtige Angelegenheiten der Qualifizierung unterrichten. Sie werden den Betriebsrat auf sein Verlangen in Angelegenheiten der Qualifizierung zu beraten.

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung werden mit Zustimmung des Betriebsrats bestellt und abberufen.

**Jahresbericht der Fachkraft für Qualifikationsentwicklung**

Die bestellten Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung werden über die Erfüllung ihrer Aufgaben regelmäßig schriftlich berichten. Die Berichte sollen auch über die Zusammenarbeit des Betriebsrats und der Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung Auskunft geben. Die Maßnahmen und Ergebnisse der Leistungserbringung sind im Rahmen der regelmäßigen Berichte von den Fachkräften für Qualifikationsentwicklung zu dokumentieren.

**A2 Betriebsvereinbarung zur Bestellung von CQOs (Mustertext)****Bestellung von Fachkräften für Qualifikationsentwicklung (Chief Qualification Officers / CQOs) und betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten****Grundsatz**

Der Arbeitgeber hat nach Maßgabe dieser Vereinbarung Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung (Chief Qualification Officers / CQOs) und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte zu bestellen. Diese sollen ihn bei der Weiterbildung und Gestaltung der Qualifikation der Beschäftigten in den Betrieben unterstützen. Damit soll – im Sinne einer Aufgabenstellung – erreicht werden,

- dass die die Qualifikation der Beschäftigten dienenden Vorschriften den jeweiligen und besonderen Betriebsverhältnissen entsprechend angewandt werden,
- dass Erkenntnisse zur sinnvollen Verbesserung der Qualifizierung der Belegschaft verwirklicht werden können und
- dass die der Qualifikation dienenden Qualifizierungsmaßnahmen einen möglichst hohen Wirkungsgrad erreichen.

**Bestellung von Fachkräften für Qualifikationsentwicklung (Chief Qualification Officers / CQOs) und betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten**

Der Arbeitgeber hat Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung (Chief Qualification Officers / CQOs) und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte schriftlich zu bestellen und ihnen die oben genannten Aufgabenstellungen zu übertragen, soweit dies erforderlich oder sinnvoll ist, im Hinblick

- auf die Betriebsart und die damit für die Beschäftigten verbundene Gefahr, infolge von Qualifikationsmängeln ihre Einkommensverhältnisse zu verschlechtern oder ihre Beschäftigung zu verlieren,

- auf die Zahl der Beschäftigten und die Zusammensetzung der Belegschaft und
- auf die Betriebsorganisation, insbesondere mit Blick auf die Zahl und Art der für die Qualifikationsentwicklung verantwortlichen Personen.

Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die von ihm bestellten Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung ihre Aufgaben erfüllen. Er hat sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen; insbesondere ist er verpflichtet, ihnen, soweit dies zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich ist, Hilfspersonal sowie Räume, Einrichtungen, Geräte und Mittel zur Verfügung zu stellen.

Er hat sie über den Einsatz von Personen zu unterrichten, die mit einem befristeten Arbeitsvertrag beschäftigt oder ihm zur Arbeitsleistung überlassen sind.

Der Arbeitgeber hat den Fachkräften für Qualifikationsentwicklung die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderliche Fortbildung unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange zu ermöglichen. Ist die Fachkraft für Qualifikationsentwicklung als Arbeitnehmer eingestellt, so ist sie für die Zeit der Fortbildung unter Fortentrichtung der Arbeitsvergütung von der Arbeit freizustellen. Die Kosten der Fortbildung trägt der Arbeitgeber. Ist die Fachkraft für Qualifikationsentwicklung nicht als Arbeitnehmer eingestellt, so ist sie für die Zeit der Fortbildung von der Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben unter Fortzahlung der Bezüge freizustellen.

### **Aufgaben der Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung**

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung haben die Aufgabe, den Arbeitgeber in allen Fragen der Qualifikationsentwicklung einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu unterstützen. Sie haben insbesondere den Arbeitgeber und die sonstigen für die Qualifikationsentwicklung verantwortlichen betrieblichen Beauftragten zu beraten

- bei der Planung, Ausführung und Erfolgskontrolle von Qualifizierungsmaßnahmen,
- bei den damit verbundenen Fragen der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsumgebung und der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und
- bei durch Mitarbeitergespräche und Begehung der Arbeitsstätten festgestellte Qualifizierungsbedarfe. Diese sind dem Arbeitgeber mitzuteilen, Maßnahmen vorzuschlagen und auf deren Durchführung hinzuwirken.

Sie haben insbesondere durch die Durchführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen darauf hinzuwirken, dass sich alle im Betrieb Beschäf-

tigten den Anforderungen der Unternehmensziele entsprechend qualifiziert sind, dass sie insbesondere sie über die ihre Arbeit relevanten Qualifizierungen unterrichtet sind.

### **Anforderungen an Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung**

Der Arbeitgeber darf als Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung nur Personen bestellen, die über die zur Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben erforderliche Fachkunde verfügen.

### **Unabhängigkeit bei der Anwendung der Fachkunde**

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung dürfen wegen der Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben nicht benachteiligt werden. Sie haben die Regeln der Schweigepflicht in Bezug auf private Angelegenheiten der Beschäftigten zu beachten.

Die leitenden Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung unterstehen unmittelbar der Leitung des Betriebs.

Können sich Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung über eine von ihnen vorgeschlagene Maßnahme mit der Leitung des Betriebs nicht verständigen, so können sie ihren Vorschlag unmittelbar dem zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs unterbreiten; der Betriebsrat erhält eine Abschrift.

### **Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat**

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung haben bei der Erfüllung ihrer Aufgaben mit dem Betriebsrat zusammenzuarbeiten.

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung haben den Betriebsrat über wichtige Angelegenheiten der Qualifizierung zu unterrichten.

Sie haben den Betriebsrat auf sein Verlangen in Angelegenheiten Qualifizierung zu beraten.

Die Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung sind mit Zustimmung des Betriebsrats zu bestellen und abzurufen. Das gleiche gilt, wenn deren Aufgaben erweitert oder eingeschränkt werden sollen; im Übrigen gelten die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes.

Vor der Verpflichtung oder Entpflichtung einer freiberuflich tätigen Fachkraft für Qualifikationsentwicklung oder eines überbetrieblichen Dienstes ist der Betriebsrat zu hören.

### **Anordnungen im öffentlichen Interesse**

Die zuständigen Behörden und Bundesagenturen können im Einzelfall anordnen, welche Maßnahmen der Arbeitgeber zu treffen hat. Bevor eine solche Anordnung getroffen wird ist, der Arbeitgeber und der Betriebsrat zu hören und mit ihnen zu erörtern, welche Maßnahmen angebracht er-

scheinen, sowie den zuständigen Trägern der gesetzlichen und sonstigen Versicherungen Gelegenheit zu geben, an der Erörterung mit dem Arbeitgeber teilzunehmen und zu der von der Behörde in Aussicht genommenen Anordnung Stellung zu nehmen.

Zur Ausführung der Anordnung ist eine angemessene Frist zu setzen. Die zuständige Behörde hat den Betriebsrat über eine gegenüber dem Arbeitgeber getroffene Anordnung schriftlich in Kenntnis zu setzen.

### **Jahresbericht der Fachkraft für Qualifikationsentwicklung**

Der Arbeitgeber hat die bestellten Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung zu verpflichten, über die Erfüllung der übertragenen Aufgaben regelmäßig schriftlich zu berichten. Die Berichte sollen auch über die Zusammenarbeit des Betriebsrats und der Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung Auskunft geben. Die Maßnahmen und Ergebnisse der Leistungserbringung sind im Rahmen der regelmäßigen Berichte von den Fachkräften für Qualifikationsentwicklung zu dokumentieren.

Der Bericht enthält insbesondere einen Überblick zur, und Informationen zu der Anzahl und Zahl der geleisteten Stunden und Ergebnisse im Rahmen von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen und Betriebsbegehungen, Anzahl und Umfang, Zahl der Teilnehmenden für den Betrieb durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen, Maßnahmen, die gegebenenfalls längerfristig notwendig erscheinen.

Die detaillierte Dokumentation der Aufgabenwahrnehmung von den bestellten Fachkräften für Qualifikationsentwicklung hat die nachfolgenden Anforderungen zu erfüllen:

- Dokumentation der Einsatzzeiten der bestellten Fachkräfte, Dokumentation der Aufgabenwahrnehmung
- Name und Stellung der Fachkräfte im Betrieb,
- Beschreibung der auszuführenden Aufgabe,
- Ergebnisse der Analyse und Beurteilung, vorgeschlagene Maßnahmen sowie Aussagen zu deren Durchführung,
- Ergebnisse der Überprüfung der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen,
- Zeitaufwand und finanzieller Aufwand.

Der Arbeitgeber hat die Berichte aufzubewahren. Eine Ausfertigung des jeweiligen Berichts ist dem Betriebsrat zuzuleiten.

### **Überbetriebliche Dienste**

Die Verpflichtung des Arbeitgebers, Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung zu bestellen, kann auch dadurch erfüllt werden, dass der Arbeitgeber

einen überbetrieblichen Dienst von Fachkräften für Qualifikationsentwicklung zur Wahrnehmung der Aufgaben verpflichtet.

## **A3 Leitfaden für CQO-orientierte Gespräche mit Beschäftigten (Mustertext)**

### **Einleitende Bemerkungen**

Wir sind in unserem Unternehmen davon überzeugt, dass die Qualifikation der gesamten Belegschaft von zentraler Bedeutung ist. Daher wollen wir die Entwicklung der Qualifikation unserer Belegschaft sorgfältig gestalten und durch Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen. Um diese Maßnahmen sinnvoll gestalten zu können, werden mit den Beschäftigten Qualifizierungsgespräche durchgeführt.

Die Qualifizierungsgespräche sind ein wichtiges Instrument der Chancennutzung und der erfolgreichen Unternehmensführung und sollen einmal im Jahr stattfinden, oder öfter und situativ, wenn die betrieblichen Abläufe es erfordern, oder es von den Beteiligten gewünscht wird.

Die Umstände des Qualifizierungsgesprächs sind in Bezug auf den Ort und den zeitlichen Umfang so wählen, dass der Verlauf und der Erfolg des Qualifizierungsgesprächs nicht beeinträchtigt wird.

Am Qualifizierungsgespräch nehmen alle Personen teil, die entweder von einer Qualifizierung betroffen ist, oder die deren Sinnhaftigkeit beurteilen können und müssen.

Eventuell sind externe Qualifizierungsbeauftragte mit einzubeziehen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn in den Qualifizierungsgesprächen aufgrund von Konflikten oder Interessenskollisionen eine Moderatorenfunktion sinnvoll ist, oder wenn die CQO-Position als Outsourcing-Lösung realisiert ist.

Wichtig ist die Vermeidung von Fehlbeurteilungen, z. B. durch mangelhafte fachliche Vorbereitung oder Expertise der Beteiligten, oder auch durch Vorurteile, prinzipielle Gefahr von personenabhängigen Missverständnissen, Sympathien, oder ähnliche sachfremde Faktoren und Erwägungen.

Entscheidend ist die Verbindlichkeit des Qualifizierungsgesprächs: Man sagt, was man tut und tut, was man sagt. Die Ergebnisse werden protokollarisch festgehalten.

Es besteht die in der Personalarbeit übliche Vertraulichkeit über den Verlauf und das Ergebnis des Qualifizierungsgesprächs.

### **Allgemeine Leitfragen**

- Soll das Gespräch besser als Individualgespräch oder – kontextsensitiv – als Gruppengespräch geführt werden? Sind Zielkonflikte oder eine Konkurrenz von Qualifikationswünschen zu erwarten?
- Ist zu befürchten, dass die Beteiligten von einem Interessenskonflikt betroffen sind, z.B. weil der Verlauf des Gesprächs für Vorgesetzte oder Beurteiler von Nachteil sein könnte?
- Wie ist die Grundhaltung der Beschäftigten? Fehlt eine Einsicht in die Sinnhaftigkeit oder Rendite einer Maßnahme? Bestehen eine Furcht vor dem Aufwand einer Qualifizierung, Entfremdung vom Gegenstand der Arbeit, akute oder chronische Überlastung, Vertrauenskrisen, Frustration, Resignation, oder ähnliche negative Befindlichkeiten?
- Sind sie von der Beschäftigung eher unter- oder überfordert? Oder besteht keinerlei Handlungsbedarf – kann das begründet werden?
- Verfolgen die Beschäftigten eher ein Up-, Out-, Refrain- oder Konsolidierungsmodell für ihr Arbeitsverhältnis?
- Welche Arbeitsaufgaben nehmen oder nähmen die Beschäftigten – realistischerweise – mit besonderem Interesse und Freude wahr?
- Gibt es Neigungen aus dem privaten Bereich, die in den Betrieb produktiv eingebracht werden könnten?

### **Rekapitulation**

- Gibt es Anmerkungen zum Protokoll des letzten Gesprächs?
- Gibt es sinnvolle Ergänzungen zum bisherigen Lebenslauf und Werdegang, zur bisherigen Entwicklung und bisherigen Qualifizierungen?
- Wurden seitens der Beschäftigten in der mittel- oder langfristigen Vergangenheit Qualifikationsziele verpasst, die nun nachgeholt werden könnten und sollten?
- Inwieweit haben sich Qualifizierungen seit dem letzten Gespräch als erfolgreich erwiesen? Waren oder sind sie im Kontext der betrieblichen Abläufe sinnvoll anwendbar?

### **Nächste Qualifikationsziele**

- Welche Vorschläge bzw. Anforderungen für Qualifikationsziele gibt es von Vorgesetzten und Kollegen?
- Bestehen eigene Wünsche für Qualifikationsziele?
- Welche Relation, im Sinn von Voraussetzungen, haben die angestrebten Qualifikationsziele für die Karriere der Beschäftigten?
- Welche Relation zum betrieblichen Vorschlagswesen und der Offenen Innovation bestehen, lassen sich Abläufe verbessern oder vereinfachen?

**Weiterentwicklung und Qualifizierung**

- Wer kann – wann und wo – welche Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen?
- Ist die Qualifizierungsmaßnahme relevant, realistisch, konkret, präzise, von anderen Beschäftigten akzeptiert? Sind die Teilnahme und ein Ergebnis überprüfbar?
- Mit welchen Zertifikaten wird eine erfolgreiche Teilnahme bescheinigt?
- Kann eine Qualifizierungsmaßnahme den Nutzwert der Arbeitsleistung der Beschäftigten erhöhen, z. B. durch Erhöhung ihrer Disponierbarkeit, der Verbesserung der Qualität der Produkte, der Rendite des Arbeitsprozesses?
- Kann die Qualifizierungsmaßnahme einen Einfluss auf das Gehalt der Beschäftigten haben, z. B. durch situative Zulagen, wenn die erworbene Qualifikation im Arbeitsprozess angewendet wird?
- Kann die Maßnahme einer Verbesserung zugeordnet werden, z. B.
  - der Fachkompetenz (Kenntnisse und Fertigkeiten handwerklicher, betriebswirtschaftlicher oder Prozesskompetenz)?
  - der Methodenkompetenz (Planungs- und Organisationskompetenz, Teamfähigkeit, Motivation)?
  - der sozialen Kompetenz (Verantwortung, Initiative, Management-of-the-Self, Identifikation mit dem Unternehmen)?

**Verbindliche Vereinbarungen**

- Protokollierung des wesentlichen Gesprächsverlaufs
- Vereinbarungen über Maßnahmen und konkrete Ergebnisse
- Themen für ein nächstes Gespräch
- sonstiger gefundener Konsens
- nächster Termin und dafür vorgesehene Beteiligte

## Autoren

**Georg Rainer Hofmann** ist seit 1996 Professor und seit 2010 Direktor des Information Management Instituts (IMI) an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Nach dem Studium der Informatik und Volkswirtschaftslehre, Nebenfach Philosophie, an der TU Darmstadt war er zunächst am Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung, Darmstadt, und bei der KPMG Management Consulting in Frankfurt am Main und Berlin tätig. Er arbeitet zum Thema der digitalen Transformation und der damit verbundenen Fragen der Unternehmensethik.

**Percy Scheidler** ist seit 2012 Erster Bevollmächtigter der IG-Metall-Geschäftsstelle Aschaffenburg. Nach der Ausbildung zum Industriemechaniker und einem Studium an der Europäischen Akademie für Arbeit war er als Drei-Schicht-Arbeiter, Jugend- und Auszubildendenvertreter und Betriebsrat in der Schweinfurter Großindustrie tätig. Seit 2003 ist er als Gewerkschaftssekretär in Aschaffenburg tätig. Sein Schwerpunkt: Weiterentwicklung der Arbeitsplätze in der Transformation am bayerischen Untermain.

**ISSN 2509-2359**