

„Es gibt funktionierende Alternativen bei der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung“

Viele Betriebe bieten ihren Beschäftigten nicht die Möglichkeiten, sich im Laufe ihres Lebens ausreichend weiterzubilden. Zu den Ursachen fehlender zeitlicher Ressourcen für betriebliche Weiterbildung gibt es bereits eine umfangreiche Forschung. Kaum untersucht sind hingegen Strategien und Voraussetzungen einer Überwindung dieser „Zeit-Barrieren“. Diese Forschungslücke hat das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) erkannt und untersucht in einem aktuellen Forschungsprojekt, wie und unter welchen Bedingungen Betriebe trotz großen ökonomischen Drucks sich anders verhalten und ihren Beschäftigten Zeitarrangements für Weiterbildung bereitstellen. Das Forschungsprojekt läuft von Anfang 2010 bis Ende 2013 und wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Die G.I.B. sprach mit Herrn Dr. Philip Wotschack, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt am WZB, der das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Solga zusammen mit Philip Schulte-Braucks und unter Mitarbeit von Franziska Scheier betreut.

G.I.B.: Herr Dr. Wotschack, wie ist die Ist-Situation in der betrieblichen Weiterbildung? Was steht der Weiterbildung Ihrer Meinung nach im Wege?

Dr. Philip Wotschack: In Zeiten des rasanten Wandels ist die Wichtigkeit betrieblicher Weiterbildung unumstritten. Für Betriebe wird sie angesichts einer alternden Bevölkerung und der Zunahme des Fachkräftemangels zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Beschäftigten hilft sie, den ständig wechselnden beruflichen Anforderungen gewachsen zu sein. Trotz des Wissens kommt die Weiterbildung in Deutschland nach wie vor in vielen Betrieben zu kurz. Zahlen belegen dies: Nur knapp ein Fünftel der Betriebe in Deutschland hat nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in den Jahren 2000 bis 2008 kontinuierlich die Weiterbildung der Mitarbeiter gefördert, zeitlich oder finanziell.

Nur ein Viertel der Beschäftigten hat 2009 an Fortbildungen teilgenommen. Gruppen, für die Weiterbildung besonders hilfreich wäre, sind in der Regel deutlich unterdurchschnittlich vertreten, etwa Geringqualifizierte oder Frauen mit Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen. Zwei Hürden, an der Weiterbildung oft scheitert, sind sowohl aus Sicht der Beschäftigten wie aus Unternehmerperspektive das Zeit- und Kostenproblem. Arbeitszeitverdichtung und -flexibilisierung und eine wachsende Zahl von Zweiverdienerhaushalten, die Erwerbs- und Betreuungsarbeit unter einen Hut bringen müssen, macht es Beschäftigten schwer, Weiterbildung in den Alltag zu integrieren. Über ein Drittel der Personalverantwortlichen begründet das

Fehlen von Fortbildung damit, dass eine Freistellung der Beschäftigten aus zeitlichen Gründen nicht möglich ist. Und ist dann mal Zeit vorhanden, scheitert sie oft am Geld.

Weiterbildungsentscheidungen sind dabei mit einem grundlegenden Transaktionskostenproblem verbunden: Die Kosten für Weiterbildung fallen bereits in der Gegenwart an, während der zukünftige Nutzen für Beschäftigte wie Betriebe im Prinzip unsicher ist. Beschäftigte sind mit dem Risiko konfrontiert, dass die mit Weiterbildung anvisierten Vorteile, wie Arbeitsplatzsicherheit, beruflicher Aufstieg oder finanzielle Vorteile, vom Arbeitgeber verwehrt werden können. Betriebe sind mit dem Risiko konfrontiert, dass Weiterbildungsinvestitionen durch einen möglichen Arbeitgeberwechsel der Beschäftigten verloren gehen.

G.I.B.: Der Titel Ihres aktuellen Forschungsprojektes lautet „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf? Was genau untersuchen Sie? Welche Fragen waren und sind beim Projekt leitend? Und wie sind Sie vorgegangen?“

Dr. Philip Wotschack: Wir richten den Blick auf Betriebe, die sich anders verhalten und selbst in Phasen großen ökonomischen Drucks nachhaltige Konzepte der Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik verfolgen. Leitend sind dabei die Fragen: Wie und unter welchen Bedingungen lässt sich im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung ausreichend Zeit für Weiterbildung sicherstellen? Welche Lösungen finden sich für das eben genannte Transaktionskostenproblem? Me-



Dr. Philip Wotschack
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

thodisch sind wir so vorgegangen, dass wir auf Basis von Recherchen und Kontakten zu Unternehmens- und Gewerkschaftsnetzwerken nach Musterbetrieben gesucht haben, die in puncto Mitarbeiterqualifikation deutlich besser abschneiden als der Durchschnitt.

Bei der Auswahl der Vorreiterbetriebe waren für uns drei Kriterien entscheidend, dass sie a) eine langfristige orientierte Personalpolitik mit vorausschauender/präventiver Ausrichtung bzgl. ihrer Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik verfolgen, b) auch gering qualifizierte und weibliche Beschäftigte im operativen und gewerblichen Bereich in ihre präventive Ausrichtung einbeziehen und c) in Zeiten großen ökonomischen Drucks (z. B. Finanzkrise 2008/2009) an ihren nachhaltigen Konzepten der Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik festgehalten haben. Zugleich haben wir sichergestellt, dass die Betriebe hinsichtlich ihrer Beschäftigungsstruktur, Größe und Branchen ausreichend variieren. In allen Betrieben verfügen die Beschäftigten in der Regel über unbefristete Arbeitsverträge, der Anteil von Zeitarbeitern und Zeitarbeiterinnen ist gering. Durch umfassende Recherche und Vorgespräche kamen für uns dreißig potenzielle Vorreiterbetriebe in Frage, von denen wir dann am Ende zehn Betriebe ausgewählt haben, die die genannten Kriterien am besten erfüllten.

G.I.B.: Welche Ansätze konnten Sie bei den von Ihnen untersuchten Betrieben identifizieren, die den Beschäftigten Zeit für Weiterbildung bereitstellen?

Dr. Philip Wotschack: Bei den untersuchten Betrieben existiert eine große Bandbreite an betrieblichen Handlungsansätzen, durch die direkt oder indirekt Zeitfenster für die Weiterbildung geschaffen werden. Bei direkten Handlungsansätzen handelt es sich um Zeitfenster, die explizit von betrieblicher Seite für Weiterbildung definiert und bereitgestellt werden, wie z. B. bezahlte und unbezahlte Freistellungen für Weiterbildung, Qualifizierung während der Kurzarbeit oder regelmäßige Mitarbeitergespräche, in denen Weiterbildung thematisiert und langfristig geplant wird.

Die indirekten Handlungsansätze machen es den Beschäftigten leichter, die Weiterbildung in ihren Alltag

zu integrieren. Durch flexible Angebote zur Arbeitszeitreduzierung, wie z. B. Teilzeitoptionen, langfristig ausgerichtete Arbeitszeitkontensysteme, Sabbaticals und variierende Schichtlagen entstehen neue zeitliche Spielräume, die für die Weiterbildung genutzt werden können.

Wichtig ist aber, einen „one best way“ gibt es nicht. In der Praxis werden die jeweiligen Handlungsansätze zum Teil kombiniert. Vorsorgende Instrumente zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, wie Teilzeit- oder Freistellungsoptionen im Erwerbsverlauf, finden sich dabei oft in Kombination mit nachsorgenden Instrumenten wie Lebensarbeitszeitkonten oder Vorruhestandsoptionen.

G.I.B.: Gerade von Kleinunternehmen hört man oft, dass sie nicht über genügend Kapazitäten verfügen. Welche Handlungsansätze sind aus Ihrer Sicht leicht umsetzbar und berücksichtigen auch die Zeitbedarfe der Beschäftigten?

Dr. Philip Wotschack: Aus unserer Sicht ist das Mitarbeitergespräch ein Beispiel für ein Planungsinstrument, das auch für kleine Betriebe funktioniert. Es verursacht nur wenig Kosten und erzielt mit geringem Aufwand eine positive Wirkung. Anhand eines Leitfadens können z. B. Weiterbildungsbedarfe und -interessen einmal jährlich mit den Beschäftigten und den direkten Vorgesetzten besprochen und deren Realisierung und zeitliche Einbettung festgelegt werden. Auch können individuelle Arbeitszeitwünsche Gegenstand dieser Gespräche sein und dadurch schon im Vorfeld mögliche Zeitprobleme gelöst werden.

Ein anderes Beispiel sind Teilzeitoptionen, Arbeitszeitkonten oder eine mitarbeiterorientierte Dienstplangestaltung, die es den Beschäftigten ermöglicht, Weiterbildungsinteressen neben ihrer Erwerbstätigkeit zu verfolgen.

G.I.B.: Die von Ihnen befragten Vorreiterbetriebe stehen für kreative Lösungen bei der Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik. Wie gehen die Betriebe vor? Bitte skizzieren Sie uns konkrete Beispiele.

Dr. Philip Wotschack: In allen befragten Betrieben bestehen im Zusammenhang mit Weiterbildung Regelungen zur arbeitszeitlichen Freistellung der Beschäftigten. Es werden betrieblich notwendige Qualifizierungen durch bezahlte Freistellungen für die Beschäftigten ermöglicht. Für weitergehende Weiterbildungsinteressen, wie den Meisterbrief, ein Studium oder eine Fremdsprachenqualifikation, erhalten die Beschäftigten in der Regel die Möglichkeit einer teilweisen bezahlten Freistellung. In einzelnen Betrieben können Beschäftigte für die Weiterbildung auch eine finanzielle Unterstützung oder ideelle Formen der Unterstützung beim Wiedereinstieg oder der innerbetrieblichen Karriereplanung erhalten.

Dass es sich lohnt, neue Wege zu gehen und ein „antizyklisches Handeln“ eine Erfolgsstrategie für einen Betrieb sein kann, zeigt z. B. der von uns untersuchte Hafenlogistikbetrieb. Die entscheidenden Akteure haben sich trotz des anfangs geschilderten Transaktionskostenproblems, zunächst Geld und Zeit zu investieren, ohne genau zu wissen, wie lange die Krise anhält, welche Folgen sie für den Betrieb hat und welchen unmittelbaren Nutzen die Maßnahmen für die Firma hat, für eine umfassende Investition in Weiterbildung entschieden. Und sie haben mit staatlicher Förderung für die Weiterbildung beim Kurzarbeitergeld ihre Unterauslastung während der Krise 2008/2009 für eine 18-monatige groß angelegte Qualifizierungsoffensive vor allem für ihre geringqualifizierten Beschäftigten genutzt. Auf diese Weise erlangten etwa 20 Prozent der Geringqualifizierten einen hafenspezifischen Berufsabschluss und konnten so ihr Qualifizierungsdefizit ausgleichen.

Als sehr förderliche Faktoren für die schnelle Umsetzung der Maßnahme erwiesen sich dabei bereits bestehende Vereinbarungen und Regelungen sowie die gute Kooperation zwischen Politik und den unterschiedlichen Interessenvertretern, wie Management, Personalverantwortliche, Betriebsrat und Bundesagentur für Arbeit, sowie die enge Zusammenarbeit mit dem hafeneigenen Fortbildungszentrum. Das zwischen Arbeits- und Lerneinheiten wechselnde Qualifizierungs-

programm verhalf überdies dazu, die Lernhürde bei den Teilnehmern zu überwinden. Damit konnte die Abbrecherquote auf null reduziert werden.

Auch die von uns untersuchten Betriebe im Schichtbereich verdeutlichen, dass Hürden für eine Neuausrichtung bei der Arbeits- und Qualifizierungspolitik überwindbar sind. Was vielerorts für unmöglich angesehen wird, ist bei ihnen möglich: die Umsetzung von Teilzeioptionen für Beschäftigte im Schichtdienst. Für die Betriebe mit hohem Männeranteil, z. B. in Chemie- und Metallbetrieben, steht dabei die Reduzierung von Arbeitszeitbelastungen und arbeitsbedingten Erkrankungen im Vordergrund, während bei den Betrieben mit hohem Frauenanteil in der Regel eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie angestrebt wird. Bei der von uns untersuchten Klinik, die einen hohen Frauenanteil im Pflegebereich aufweist, hat sich die Klinikleitung darüber hinaus für individuelle Teilzeitangebote entschieden, um als Arbeitgeber für ihre Beschäftigten attraktiv zu bleiben. Für die Beschäftigten im Schichtdienst bestehen seither weitreichende Möglichkeiten, die Arbeitszeit nach Bedarf und Interesse z. B. in Form ganzer Tage oder sogar auf täglicher Basis zu reduzieren und später, falls gewünscht, wieder zu erhöhen. Parallel dazu bietet die Klinik den Beschäftigten ein vielseitiges Weiterbildungsprogramm. Die Befragung bestätigte eine durchgehende Zufriedenheit hinsichtlich der Arbeitszeit bei den Beschäftigten.

Ein weiterer von uns untersuchter Automobilhersteller setzt z. B. sehr stark auf bezahlte Freistellungsmodelle in Kombination mit Teilzeioptionen. Im Mittelpunkt stehen individuelle Sabbatical-Lösungen, die in der Regel durch angepasste Entgelte, Resturlaub und Guthaben aus dem Jahresarbeitszeitkonto erzielt werden. Auf diese Weise wird auch für untere Einkommensgruppen Spielraum für Freistellungen im Erwerbsverlauf eröffnet. In einem zweiten von uns untersuchten Automobilbetrieb werden durch angepasste Schichtlagen Zeiträume, wie z. B. Möglichkeiten dauerhafter Früh- oder Spätschichten an Wochentagen oder ausschließliche Wochenendschichten mit verkürzter Arbeitszeit, für außerberufliche Anforderungen und persönliche

DAS INTERVIEW FÜHRTE

Petra David, Tel.: 030 44013730

E-Mail: petra@beike-david.de

KONTAKT

Dr. Philip Wotschack

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt

Tel.: 030 25491-280, E-Mail: wotschack@wzb.eu

Weiterbildungsinteressen geschaffen. Dadurch können z. B. ein berufsbegleitender Schulabschluss oder ein Studium erworben werden.

G.I.B.: Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie aus den bisherigen Untersuchungsergebnissen? Und wie sehen Ihre weiteren Schritte aus?

Dr. Philip Wotschack: Aus den vorliegenden Befunden lassen sich derzeit zwei Schlussfolgerungen ziehen: Erstens zeigen die untersuchten Betriebe klar, dass es sich beim Fehlen zeitlicher Ressourcen um keine unüberwindbaren Barrieren und unlösbaren Probleme handelt. Funktionierende Alternativen bei der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung zur vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Praxis, die von einem kurzfristigen Kosten-Nutzen-Kalkül geleitet ist, sind möglich. Einen „one-best-way“ der präventiven Ausrichtung gibt es hingegen nicht. In der Praxis werden die jeweiligen Handlungsansätze je nach Bedarf und Kapazitäten zum Teil kombiniert.

Zweitens verdeutlichen die Betriebe, dass die präventive und langfristige Ausrichtung der Arbeitspolitik mit einer ganzen Reihe von betrieblichen und überbetrieblichen Faktoren verbunden ist. Die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre und die fast zeitgleich auslaufende staatliche Förderung der Altersteilzeit sind den untersuchten Betrieben zufolge wichtige Faktoren, die den Druck nach neuen betrieblichen Handlungsstrategien erhöhten, aber nicht allein ausschlaggebend für deren Neuausrichtung waren. Als weiterer wichtiger Grund haben sich die hohen zeitlichen, physischen und psychischen Arbeitsbelastungen mit ihren negativen Folgen für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit erwiesen.

Welche weiteren Faktoren zur erfolgreichen Einführung und Nutzung der neuen Handlungsansätze beigetragen haben, werten wir gerade noch aus. Unser Hauptaugenmerk liegt dabei auf betrieblichen und überbetrieblichen Regelungen, Vereinbarungen und Normen, die in der Lage sind, Risiken und Unsicherheiten, die mit Weiterbildungsentscheidungen verbunden sind, zu verringern. Fakt ist aber, es gibt schon

gute Ansätze, die sowohl dem Arbeitgeber als auch den Beschäftigten eine langfristige Handlungssicherheit geben. Zu nennen wären hier Branchen- oder Haustarifverträge, die eine langfristige Handlungsperspektive stärken und Instrumente zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit definieren. Ein gutes Beispiel dafür ist der Chemie-Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. Auch betriebliche Vereinbarungen wirken sich förderlich auf die Weiterbildungsbeteiligung aus, wenn beispielsweise ein klarer Förderkatalog für die jeweilige Kostenbeteiligung von Betrieb und Beschäftigtem besteht oder wenn innerbetriebliche Aufstiege mit dem Erwerb bestimmter Qualifikationen verknüpft werden. Darüber hinaus können sich Betriebe im Rahmen von Vereinbarungen gegen mögliche Risiken schützen, etwa durch Regelungen, die die Rückzahlung eines Teils der Weiterbildungskosten im Falle eines vorzeitigen Arbeitgeberwechsels des Beschäftigten festlegen. Von wesentlicher Bedeutung sind schließlich auch Vereinbarungen und Normen, die eine langfristige Beziehung von Betrieb und Mitarbeiter stützen, wie ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis, gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten oder eine solidarische Unternehmenskultur.

Schon jetzt wird hingegen deutlich, dass die von uns untersuchten Betriebe in ihren Problemen, Akteurskonstellationen und institutionellen Arrangements eine große Varianz aufweisen. Nicht einzelne Faktoren, sondern das Zusammenwirken verschiedener Bedingungen und Konstellationen prägen die betriebliche Arbeitspolitik.

Um verallgemeinerbare Ansätze für eine bessere Mitarbeiterqualifikation zu finden, werden wir in einem letzten Analyseschritt die zentralen Ergebnisse aus den untersuchten Betrieben anhand von repräsentativen Betriebsdaten, unter anderem des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), quantitativ überprüfen und in einem internationalen Vergleich diskutieren. Die Ergebnisse aus den verschiedenen Analyseschritten werden wie bisher zeitnah während des Projektverlaufs veröffentlicht. Eine abschließende Gesamtvorstellung der Ergebnisse ist für Ende des Jahres 2013 geplant.

G.I.B.INFO 1_12



Das neue Übergangssystem Schule – Beruf in Nordrhein-Westfalen

Jobmappe NRW • Teilzeitausbildung in Kommunen • Referenzkommune Bielefeld • Prof. Helmut Willke • Kompetenz^{pur} • Inklusionsbeauftragte beim Jobcenter • Schweizer Sozialfirmen • Arbeitszeitgestaltung • Potentialberatung Ruth Nowark • EU-Förderperiode 2014 – 2020

G.I.B. NRW

Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH