

Bettina Seibold/Dagmar Bürkardt/Sylvia Stiehler/Monika Lersmacher

Frauen, Betriebsräte und Kompetenzen – Perspektiven durch Weiterbildung

Mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie nimmt Baden-Württemberg eine Vorreiterrolle ein. Dies hat aber nur begrenzt zu höherer Weiterbildungsteilnahme und zur Verringerung von Benachteiligungen geführt (Bahn Müller/Hoppe 2012). Deshalb sind Qualifizierungsprojekte und speziell solche, die sich an weibliche Beschäftigte richten, noch immer eine Herausforderung. Im folgenden Artikel werden Konzepte zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungspraxis speziell für Frauen vorgestellt – Ergebnisse aus dem Projekt »Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern – Chancen für Frauen mit mittlerer Qualifikation¹«, das durch das IMU Institut Stuttgart in Kooperation mit der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg umgesetzt wird. Im Rahmen des Projekts werden betriebliche Konzepte zur Qualifikationsbedarfsanalyse und zur gezielten Qualifizierung von Frauen mit mittlerer Qualifikation erarbeitet und erprobt.

Strukturwandel und betriebliche Weiterbildungspraxis

Nach wie vor nehmen Frauen seltener an betrieblicher Weiterbildung teil als Männer. So konnten bundesweit im Jahr 2007 rund 25 Prozent der beschäftigten Frauen an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen, während es bei den Männern 33 Prozent waren. Dagegen sind Frauen in der individuell-berufsbezogenen, aber außerbetrieblichen Weiterbildung und in der nicht berufsbezogenen Weiterbildung sogar gleich häufig bzw. häufiger vertreten als Männer. Die Teilnahmekancen unterscheiden sich stark nach Bildungsstand. Während hochqualifizierte Frauen in der betrieblichen Weiterbildung fast gleich häufig vertreten sind wie Männer, gehören viele Frauen mit mittlerem Berufsabschluss und mittlerem Alter zu den Beschäftigten mit geringer Weiterbildungsintensität (Bildungsberichte 2010, 2012).

Gleichzeitig zeichnen sich für Frauen mit einer dreijährigen Berufsausbildung zunehmend besondere Beschäftigungsrisiken ab. Während in den vergangenen Dekaden vor allem »klassische« Industriearbeitsplätze dem Rationalisierungs- und Verlagerungstrend zum Opfer fielen, geraten nun mittlere Angestelltentätigkeiten unter Druck. Immer stärker verändern sich mit dem doppelten Strukturwandel² (Dispan et al. 2009, 2011) Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte und Tätigkeiten in kaufmännischen, verwaltenden und auch technischen Bereichen – und damit typische »Frauenarbeitsplätze«.

Zunehmende Kunden- und Marktorientierung, Entgrenzung, Internationalisierung und Informatisierung erfordern höhere Verantwortung und Selbststeuerung, Organisations- und Problemlösungsfähigkeit, kommunikative und kulturelle Kompetenzen (vgl. u. a. Haipeter 2011).³ Diese Veränderungen zeigten sich auch im Rahmen des Projekts – bei Tätigkeiten in der Buchhaltung, Finanzen und Controlling, Einkauf oder Vertrieb, in Sekretariaten und in Assistentenfunktionen. Arbeitsaufgaben fallen weg oder verändern sich stark. In der Regel stehen den dort Beschäftigten keine Aufstiegsmöglichkeiten oder alternative Unternehmensbereiche offen, bzw. die Tätigkeiten mit ähnlichen Qualifikationsanforderungen sind ebenfalls starken Veränderungen unterworfen.

Den Entwicklungsperspektiven der Frauen in diesen Tätigkeiten wird bisher zu wenig Beachtung geschenkt. Trotz öffentlicher Debatte zur Bewältigung des demografischen Wandels sind ihre Potenziale nicht im Blick. Die Kompetenzen dieser Beschäftigten aus der Berufsausbildung, ihr langjähriges Erfahrungswissen im Unternehmen, das Wissen über Arbeitsstrukturen und betriebliche Zusammenhänge sowie Schlüsselqualifikationen aus dem privaten Umfeld nehmen Personalverantwortliche und Vorgesetzte in den Unternehmen kaum wahr, sie bleiben häufig unbewusst und ungenutzt. Ihre Qualifikationen werden selten dem sich ändernden Bedarf angepasst; eine systematische und strategische Qualifizierung dieser Frauen bleibt aus.

Das Projekt »Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern – Chancen für Frauen mit mittlerer Qualifikation« will dies ändern und betriebliche Beispiele für eine ganz anders ausgerichtete Personalpolitik schaffen: Qualifikationen und Erfahrungen von Frauen werden ernst genommen und mit Blick auf die Un-

¹ Das Projekt »Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern – Chancen für Frauen mit mittlerer Qualifikation« wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative »Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft« (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Dieses Programm wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt und aus Mitteln des BMAS sowie des Europäischen Sozialfonds finanziert.

² Der »doppelte Strukturwandel« beschreibt eine Verschiebung hin zu forschungs- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen und hochwertigen Dienstleistungstätigkeiten. Das heißt, auch innerhalb der Industrie üben schon weit über die Hälfte der Beschäftigten Dienstleistungstätigkeiten aus. Selbst in der stark durch Industrie geprägten Region Stuttgart übten im Jahr 2010 insgesamt 73,4 Prozent der Beschäftigten Dienstleistungstätigkeiten aus (Dispan et al. 2011: 53).

³ Haipeter trägt eine Reihe von industriesoziologischen Befunden zur Entwicklung kaufmännischer Arbeit zusammen, stellt u. a. auch erhebliche Forschungslücken im Blick auf kaufmännische Tätigkeiten in der Industrie und die Entwicklungsperspektiven der dort Beschäftigten fest.

ternehmensentwicklung zum Vorteil von Betrieb und weiblichen Beschäftigten ausgebaut.

Das Vorgehen in einem Projektbetrieb

Beispielhaft wird im Folgenden das Vorgehen in einem der Projektbetriebe beschrieben. Die Initiative wurde vom Betriebsrat ergriffen; frauenpolitisch aktive Kolleginnen trieben das Projekt voran. Am Anfang stand ein Austausch über die betriebsspezifischen Entwicklungen und erste Einschätzungen zu Qualifikationsbedarf und betrieblicher Weiterbildungspraxis. Dabei wurde das Projekt auch als Chance für den Einstieg in erweiterte Aktivitäten des Betriebsrats in Fragen der Qualifizierung interpretiert und begrüßt. Die Erfahrungen mit der Zielgruppe des Projekts sollten später für andere Beschäftigtengruppen nutzbar gemacht werden. Daher wurden Projektinformationen auch an alle Beschäftigten gerichtet.

Voraussetzung für die Durchführung des Projektes war die Kooperation von Betriebsrat und Personalverantwortlichen sowie Weiterbildungsabteilung im Projektteam. Im Team wurde auf der Basis einer Auswertung von Personaldaten (Alter, Entgeltgruppe, Berufsfelder) der Kreis der möglicherweise für eine Projektteilnahme in Frage kommenden Beschäftigten zunächst formal eingegrenzt. Dieses Vorgehen zielte auf eine möglichst breite Erfassung der Zielgruppe, für die im Weiteren Qualifikationsbedarfe und Weiterbildungsinteressen ermittelt wurden.⁴

Im Projektteam wurden die Projektschritte gemeinsam abgestimmt, geplant und durchgeführt, z. B. zwei Veranstaltungen für interessierte Frauen aus der Zielgruppe mit Berufsausbildung. Die Workshops zielten über die Informationen zum Projekt hinaus auf die Beteiligung der Frauen im Blick auf Qualifikationsbedarfe und die Praxis im Unternehmen. Deshalb wurden die Teilnehmerinnen in der ersten Veranstaltung zu aktuellen und erwarteten Veränderungen in ihren Tätigkeiten befragt und ihre Einschätzungen bezüglich neuer Qualifikationsanforderungen dokumentiert. In der zweiten Veranstaltung konnten die erarbeiteten Vorschläge zur Verbesserung der Qualifizierungspraxis mit den Teilnehmerinnen diskutiert und ergänzt werden. Vorgesetzte trugen im Rahmen eines Workshops ihre Einschätzungen zu Entwicklungen des Qualifikationsbe-

⁴ Eine weitere bewährte Vorgehensweise geht top-down vor. Die Klärung vordringlicher Qualifikationsbedarfe im Gespräch mit Vorgesetzten einer oder mehrerer Abteilungen bildet den Ausgangspunkt für die Konkretisierung der unternehmensspezifischen Zielgruppe. Welche Berufsgruppen unter den beschäftigten Frauen mit mittleren Qualifikationen sind in besonderem Maße von Veränderungsprozessen betroffen? Wo sind Anpassungs- bzw. neue Qualifikationen besonders dringlich? Aufgrund erster Einschätzungen werden Beschäftigte gezielt angesprochen.

darfs für Assistentinnen/Sekretärinnen zusammen und diskutierten die aus ihrer Sicht erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen.

Daraus abgeleitet wurden Schwerpunkte für die weitere Projektarbeit gesetzt:

- ☒ Die Zugänge zur betrieblichen Weiterbildung erwiesen sich häufig als verbesserungsbedürftig. Von den Frauen selbst wurden Barrieren im Zugang zu den Weiterbildungsangeboten, aber auch nicht passende Angebote thematisiert. Trotz eines breiten internen Weiterbildungsangebotes gab es für diese Berufsgruppen keine oder wenige spezifische Angebote bzw. entsprechende Informationen.
- ☒ In der betrieblichen Qualifikationspraxis steht das jährliche MitarbeiterInnen-Gespräch im Mittelpunkt. Der Blick von Vorgesetzten auf einzelne Frauen und deren individuelle Weiterbildungsinteressen und -möglichkeiten greift aber zu kurz und vernachlässigt systematische und (unternehmens-)strategische Qualifizierungsbedarfe.
- ☒ Interesse bestand an möglichst flexiblen Weiterbildungen in Modulen, die eine Ergänzung des internen Angebots und eine Kombination von internen und externen Angeboten ermöglichen. Als zentral erwiesen sich auch die Erweiterung von Lernformen und die Bildung von Lerngruppen bzw. Netzwerken zum Austausch unter Beschäftigten mit vergleichbaren Tätigkeiten. Deutlich wurde im Projekt ebenfalls, dass Produkt- und Unternehmenskenntnisse für die Beschäftigten notwendig sind – und entsprechende Weiterbildungen nicht nur durch großzügige Vorgesetzte gewährt werden dürfen.

Für diese Schwerpunkte konnten konkrete Verbesserungen umgesetzt werden, wie z. B.

- ☒ Ermittlung der Qualifikationsbedarfe unter Beteiligung der Beschäftigten und deren Vorgesetzten;
- ☒ Zuschnitt der bestehenden Maßnahmen aus dem internen Weiterbildungsangebot auf die am Projekt beteiligten Berufsgruppen;
- ☒ Modifikationen, Ergänzungen der betrieblichen Weiterbildungsangebote sowie die Kombination zu »Weiterbildungs-Paketen«, um zielgenaue Qualifizierung zu ermöglichen, sowie um für Beschäftigte und Vorgesetzte einen besseren Überblick zu bieten und Zugänge zu erleichtern;
- ☒ Etablierung neuer Lernformen wie z. B. Lerngruppen und Netzwerke.

Betriebliche Erfolgsfaktoren

Für das Projekt waren die direkte Ansprache und Beteiligung von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen durch das Projektteam, die Qualifizierung und Unterstützung/Coaching der Betriebsratsmitglieder sowie die Anschlussfähigkeit an das betriebliche Kompetenzmodell wesentliche Erfolgsfaktoren.

Die breite und direkte Ansprache von Frauen der Zielgruppe durch die Betriebsrätinnen und die Personalentwicklung führte zu einer deutlich über den Erwartungen des Projektteams liegenden Resonanz. Das große Interesse der Beschäftigten machte deutlich, dass gezielte Ansprache wichtig ist und motivierend wirkt. Dass die im Fokus stehenden Frauen nicht nur informiert wurden, sondern im Rahmen der Informationsveranstaltungen gemeinsam Verbesserungsvorschläge für die betriebliche Weiterbildung erarbeitet und dokumentiert wurden, führte zu Aktivierung und steigender Motivation bei den Frauen. Sie erlebten, dass ihre Interessen aufgenommen und umgesetzt wurden. Mit der anschließenden Entwicklung von berufsfeldspezifischen Weiterbildungspaketen stiegen außerdem die Durchsetzungsmöglichkeiten für an Weiterbildung interessierte Frauen.

Auch die Vorgesetzten wurden als organisatorisch und inhaltlich entscheidende Akteure für den Weiterbildungserfolg angesprochen. Beispiele für ermittelte Qualifikationsbedarfe und neue Inhalte sind z.B. Projektmanagement, Selbstmanagement, vertiefte EDV- und Sprachkenntnisse. Sie sind gleichzeitig Ausdruck von grundlegenden Veränderungen in diesen Tätigkeiten, für die neue Perspektiven entwickelt werden müssen. Damit werden auch Kompetenzen im Veränderungsmanagement zum Thema.

Deutlich wurde die wichtige Rolle der Betriebsräte, um Qualifizierungsprozesse im Unternehmen zu verbessern, Qualifizierungsbedarfe zu klären. Dies gilt vor allem mit Blick auf Beschäftigtengruppen, deren Potenziale bisher nicht wahrgenommen und gefördert werden. Dabei geht es auch darum, Beschäftigte zu beraten und zu begleiten. Im Projekt zeigte sich, dass Beschäftigte gerade auch bei Eigeninitiative eine Anlaufstelle und Unterstützer/innen benötigen.

Die Durchführung des Modellprojektes im Unternehmen und die Begleitung durch externe Beraterinnen hatten für die beteiligten Betriebsrätinnen selbst einen Qualifizierungseffekt. Zum Beispiel wurden Methoden für Projektmanagement, Moderation und Dokumentation vorgestellt und mit ihnen gemeinsam angewandt.

Neben den methodischen Kompetenzen fehlen häufig zeitliche Ressourcen im Betriebsrat. Diesem Problem sehen sich auch die Personalabteilungen ausgesetzt. Beispielsweise fehlten häufig Kapazitäten in der Personalentwicklung, um rasch auf geäußerte Interessen und Bedarfe an Qualifizierungen eingehen zu können. Hierfür bot das Projekt Unterstützung.

Dass die Projektidee von den Beteiligten der Personalabteilung sofort aufgegriffen wurde, liegt an der Anschlussfähigkeit an das betriebliche Kompetenzmodell. In vielen Unternehmen verschiebt sich der Fokus von formal erfassbaren Qualifikationen hin zu Kompetenzen, mit deren Hilfe Beschäftigte ihre Arbeitsaufgaben erfüllen können. Darin spiegelt sich die wachsende Be-

deutung eines breiteren Begriffs von Kompetenzen, die als individuelle Handlungsdispositionen zu verstehen sind und über Fachwissen und eine vorrangig wissensvermittelte (formale) Qualifikation hinaus gehen. Entsprechend werden die internen Weiterbildungsangebote durch Kompetenzmodelle oder Kompetenzräder strukturiert. Diese umfassen betriebsspezifisch unterschiedlich ausgestaltet Fach- und Methodenkompetenz, sozial-kommunikative Kompetenzen, personelle Kompetenzen sowie interkulturelle und Steuerungskompetenzen.

Neue Chancen für Frauen?!

Die Erfahrungen in den Projektbetrieben sind vielfältig und betriebsspezifisch. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Unternehmen als auch die angesprochenen Frauen selbst ihre Strategien ändern müssen, damit betriebliche Weiterbildungskonzepte effektiv umgesetzt oder auch neu entwickelt werden können.

Schon die Tatsache, dass neue Anforderungen und mangelnde Weiterbildung für diese Frauen in den beteiligten Unternehmen thematisiert und Verfahren für eine kontinuierliche Verankerung erprobt wurden, öffnet neue Optionen. Im Weiteren wird es aber auch darauf ankommen, dass sich in den Unternehmen über einzelne Qualifizierungsschritte hinaus berufliche Entwicklungsperspektiven für Frauen mit einer Berufsausbildung eröffnen.

Frauen müssen ihre Interessen verstärkt auch selbst ansprechen und – vor allem im Rahmen der Qualifizierungsgespräche – gezielt Weiterbildungen nachfragen. Allerdings sind sie häufig der Meinung, dass es genügt, einen »guten Job« zu machen. Um sich in unübersichtlichen Strukturen zurechtzufinden, brauchen sie Beratung und Begleitung.

Ihre Motivation zur Weiterbildungsteilnahme wächst, wenn sich der betriebliche Umgang mit dem Thema ändert und neue Weiterbildungsstrukturen entwickelt werden. Dazu gehört, die Zugänge zur betrieblichen Weiterbildung zu überprüfen, zu erweitern und ggf. Frauen gezielt anzusprechen.

Gemeinsam mit Betriebsräten, Personalverantwortlichen und Beschäftigten wurden im Projekt Verbesserungsvorschläge für die betriebliche Weiterbildungspraxis erarbeitet. Ergebnis waren beispielhafte Handlungsansätze, Maßnahmen und Instrumente. Die erarbeiteten Vorschläge werden in einem »Baukasten« zusammengefasst, der im Laufe des Jahres 2013 veröffentlicht wird. Die Vorschläge haben ein breites Spektrum – von Informationsveranstaltungen für alle Frauen eines Betriebs bis hin zu Selbstchecks, die Beschäftigte individuell für sich bearbeiten können; von kurzen Workshops mit Vorgesetzten bis hin zu Themenvorschlägen für Führungskräftebildungen. Sie sind jeweils für sich in anderen Unternehmen und für andere Zielgruppen anwendbar.

Als weiteres Projektergebnis entstand ein Seminarkonzept »Betriebliche Weiterbildung für Frauen – systematisch gestalten und organisieren«, das sich

speziell an Betriebsrätinnen richtet, die ihre Kolleginnen bei der Qualifizierung unterstützen wollen. Sie müssen die besondere betriebliche Ausgangslage der Kolleginnen beim Thema Aus- und Weiterbildung beachten. Damit ergeben sich für sie neue Aufgaben, die bislang in der betrieblichen Wirklichkeit kleiner und mittlerer Unternehmen kaum angegangen werden.

Verbesserte Zugänge zu gezielter Qualifizierung, Beschäftigungssicherung und neue berufliche Entwicklungschancen für Frauen mit Berufsausbildung – das sehen wir als einen Beitrag zu »Guter Arbeit«. Gewerkschaften und Betriebsräte müssen diese Potenziale stärker in den Blick nehmen. Die gut ausgebildete Frauengeneration will u. a. die Vereinbarung von Beruf und Familie geklärt haben, und dazu gehört die konkrete Unterstützung und Ansprache bei der betrieblichen Weiterbildung.

Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, Bielefeld.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2010): Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld.
- Bahn Müller, R./Hoppe, M.: Von den Mühen der Ebene (2012): Wirkungen tariflicher Weiterbildungsregelungen im öffentlichen Dienst und in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs im Vergleich, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 19, Heft 1, S. 7–30.
- Dispan, J./Krumm, R./Seibold, B. (2009): Strukturbericht Region Stuttgart 2009. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung, Stuttgart/Tübingen.
- Dispan, J./Koch, A./Krumm, R./Seibold, B. (2011): Strukturbericht Region Stuttgart 2011. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung, Stuttgart/Tübingen.
- Haipeter, T. (2011): Kaufleute zwischen Angestelltenstatus und Dienstleistungsarbeit – eine soziologische Spurensuche. Industriesoziologische Expertise kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Berufe. Internet Dokument. Bonn: BiBB Wissenschaftliche Diskussionspapiere, H. 126.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2007): Arbeitskräftebedarf bis 2025. Die Grenzen der Expansion. Nürnberg (= IAB-Kurzbericht 26/2007).