

## Wie kann der Betriebsrat die Bedarfe für Weiterbildung ermitteln?

In Zusammenhang mit der Förderung der Berufsbildung in § 96 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gilt die **Verpflichtung des Arbeitgebers**, auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Damit wird die Pflicht von Arbeitgeber und Betriebsrat konkretisiert, im Rahmen der Personalplanung (§ 92 BetrVG) die betriebliche Berufsbildung der AN zu fördern. **Eine Weigerung des Arbeitgebers**, den Bedarf zu ermitteln **begründet einen Gesetzesverstoß** i. S. des § 23 Abs. 3 BetrVG und ist für den BR im Zweifel auch mit rechtlichen Mitteln durchsetzbar. Will man Aus - und Weiterbildung angehen muss man sowohl die betrieblichen Notwendigkeiten als auch die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer/innen berücksichtigen. Der notwendigen Weiterbildungsplanung muss deshalb eine Bedarfsanalyse vorausgehen.

An der Qualität der Bedarfsanalyse kann man übrigens erkennen, wie ernst im Unternehmen Personalentwicklung genommen wird. Sie spielt eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der beruflichen Bildung. Reagiert die Weiterbildung lediglich auf kurzfristige Anforderungen, die sich aus betrieblichen Problemen ergeben oder wird der Bedarf lediglich von technisch-organisatorischen Erfordernissen und Notwendigkeiten abgeleitet, so greift die Ausbildung zu kurz.

### Wie macht man eine Bedarfsanalyse?

Im ersten Schritt sollten

- Stellenbesetzungspläne oder personalwirtschaftliche Kennziffern ausgewertet werden,
- aus der Analyse von Produktionsmängeln Bedarfe herausinterpretiert werden,
- aus Investitions- und Produktionsplänen eine nachfolgende Personalentwicklungsplanung abgeleitet werden.

Dies reicht jedoch noch nicht aus. Unbedingt sollte – im zweiten Schritt – mit qualitativen Erhebungen herausgefunden werden, welcher konkreten Person der jeweilige Bedarf aufgrund von betrieblichen Notwendigkeiten oder persönlichen Bedürfnissen zuzuordnen ist.

Diese Weiterbildungsbedarfe können ermittelt werden durch

- Befragungen mit Checklisten
- Mitarbeitergespräche - in klarer Abgrenzung zu Beurteilungsgesprächen
- Gruppengespräche in Abteilungen - als systematischer Bestandteil eines unternehmensweiten Systems zur *selbstaktiven* Weiterbildungsplanung.
- moderierte Gruppengespräche - insbesondere bei der Einführung von Gruppen- oder Projektarbeit

Bei den Gruppen oder Teams sollte entweder eine **Qualifikationsmatrix** zur Feststellung der vorhandenen oder gewünschten Qualifikationen erstellt werden, oder eine Qualifizierungsmatrix ergibt sich aus dem Abgleich von Anforderungen der jetzigen und zukünftigen Arbeit und der Zuordnung persönlicher, individueller Orientierungen der Beschäftigten.

Bedarfe ermitteln heißt auch, Erwartungen einzulösen und fortzuentwickeln. Damit wird eine aktive Veränderung, z. B. vom Denken, Lernen und Handeln zum Komplexen hin unterstützt.

Auch in kleineren Betrieben hat es gute Erfahrungen mit der Weiterbildung der Arbeitnehmer/innen gegeben. Hier wurden viele Erfahrungen gesammelt und Instrumente entwickelt, die genutzt werden können.