


# **UPSKILLING in Unternehmen – Mit Weiterbildung gegen den Fachkräftemangel**

Anja Schauenburg

Mittwoch, 11. Oktober 2023

- ✓ Zentralen in Hamburg und Kiel
- ✓ Deutschlandweite Projektbüros und Netzwerkpartner



Wir von Schauenburg begleiten Mittelständler und Konzerne seit mehr als 20 Jahren bei anstehenden Personalumbauprozessen. Leider stellen wir dabei immer wieder fest, dass hier nicht selten kopflos gehandelt wird. Über die Auswirkungen sind sich die Verantwortlichen häufig gar nicht bewusst. Ein erfolgreicher und nachhaltiger Personalumbau kann nur gelingen, wenn die Ängste und Bedürfnisse aller betroffenen Parteien berücksichtigt werden. Unser Anliegen ist es daher, den Prozess konstruktiv anzugehen und Impulse zu geben, um die Situation für alle Beteiligten einigermaßen erträglich zu gestalten und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.



Der Fachkräftemangel stellt die deutsche Wirtschaft zunehmend vor Herausforderungen. Die Konsequenzen nicht besetzter Stellen münden in Überstunden, ungenügend Kapazitäten oder der Ablehnung von Aufträgen. Um als Unternehmen weiterhin marktfähig zu bleiben, braucht es dringend neue Konzepte. Eine mögliche und sehr effektive Strategie zur Lösung von Personalengpässen ist die Qualifizierung von Mitarbeiter\*innen.

Fachkräftemangel in Deutschland

## 1,2 Millionen Arbeitskräfte gesucht

Stand: 23.10.2021 14:46 Uhr

Laut der Bundesagentur für Arbeit besteht in Deutschland ein großer Mangel an Arbeitskräften. Besonders fehle es an ausgebildeten Fachkräften. Vonseiten der Wirtschaft wird deshalb eine gezielte Einwanderung gefordert.

Quelle: [Tagesschau](#)

Fachkräftemangel

## Mangel an Arbeitskräften kostet deutsche Wirtschaft Milliarden

Weil Personal fehlt, verliert die deutsche Wirtschaft nach Berechnungen von Unternehmensberatern 84 Milliarden Euro. In einer Studie plädieren sie für mehr Zuwanderung.

10. Oktober 2022, 7:16 Uhr / Quelle: ZEIT ONLINE, dpa, mp / 205 Kommentare /

Quelle: [Zeit Online](#)

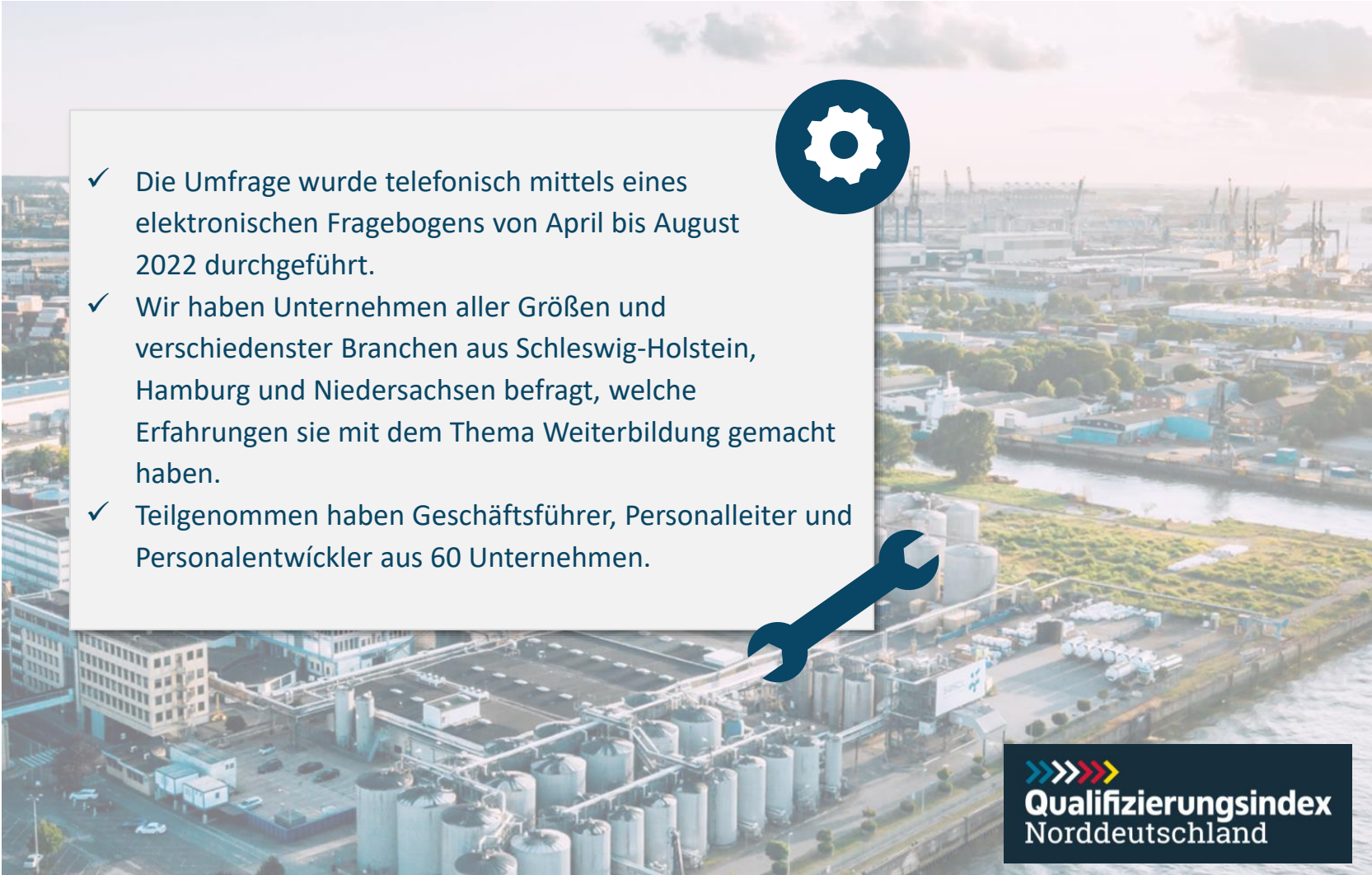
ARBEITSMARKT

## Neuer Höchststand: Jeder zweite Betrieb klagt über Fachkräftemangel

Immer mehr Unternehmen müssen ihre Geschäfte aufgrund des Mangels an Personal einschränken. Eine Branche belastet das fehlende Personal besonders.

02.08.2022 - 08:27 Uhr • [1 x geteilt](#)

Quelle: [Handelsblatt](#)

- 
- ✓ Die Umfrage wurde telefonisch mittels eines elektronischen Fragebogens von April bis August 2022 durchgeführt.
  - ✓ Wir haben Unternehmen aller Größen und verschiedenster Branchen aus Schleswig-Holstein, Hamburg und Niedersachsen befragt, welche Erfahrungen sie mit dem Thema Weiterbildung gemacht haben.
  - ✓ Teilgenommen haben Geschäftsführer, Personalleiter und Personalentwickler aus 60 Unternehmen.



75% wollen ihren Personalbedarf decken, indem sie **vorhandenes Personal gezielt weiterbilden**.

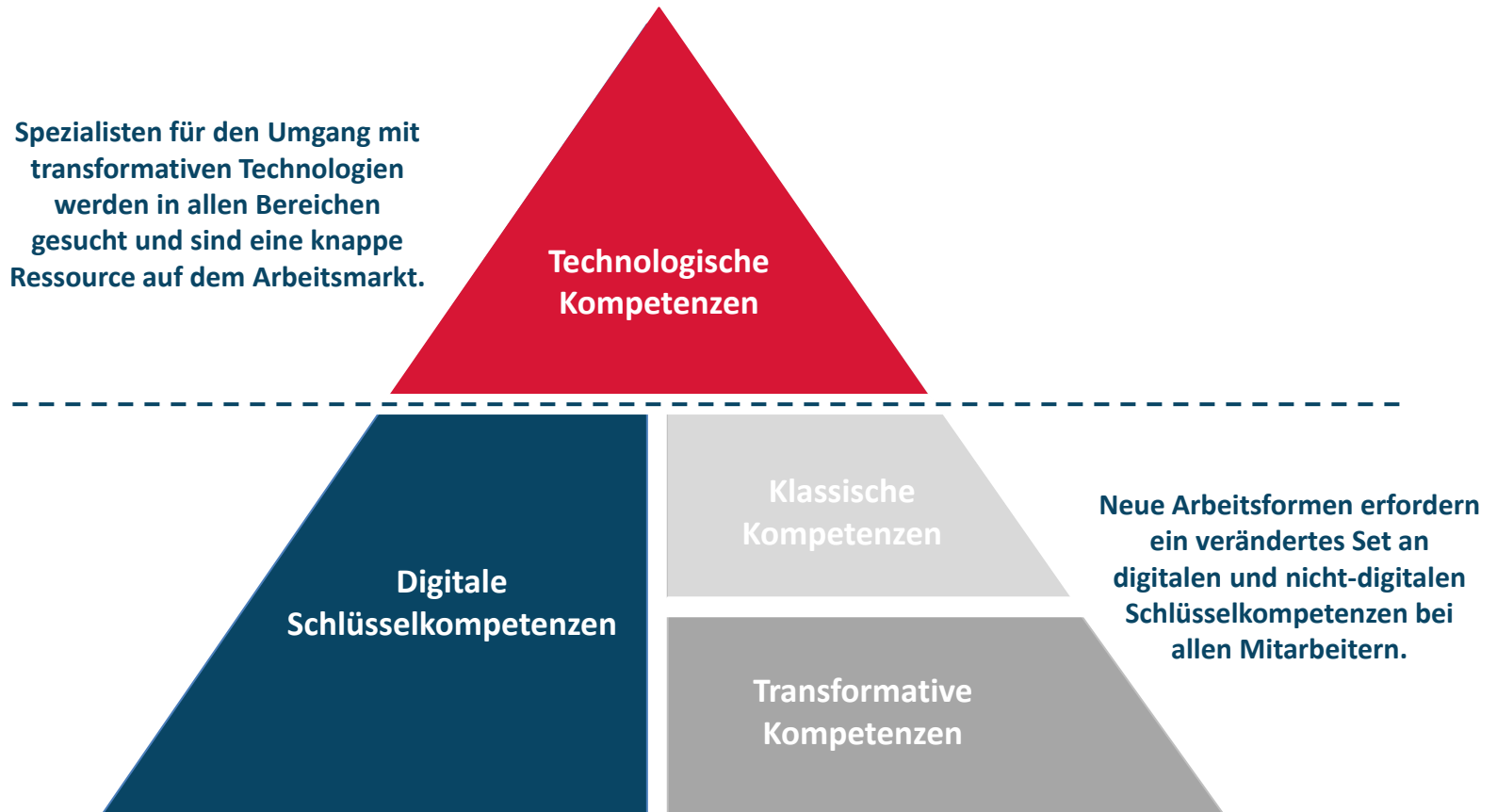
82% sagen, dass **digitale Grundfähigkeiten wichtiger** sind als technologische Fähigkeiten.

Für **40%** ist **Veränderungsbereitschaft** die Schlüsselkompetenz der Zukunft.

Lediglich **5%** ziehen in der aktuellen Arbeitsmarktsituation in Erwägung, **sich von Mitarbeitenden zu trennen**.

**95%** nehmen **keine Förderung** der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch.

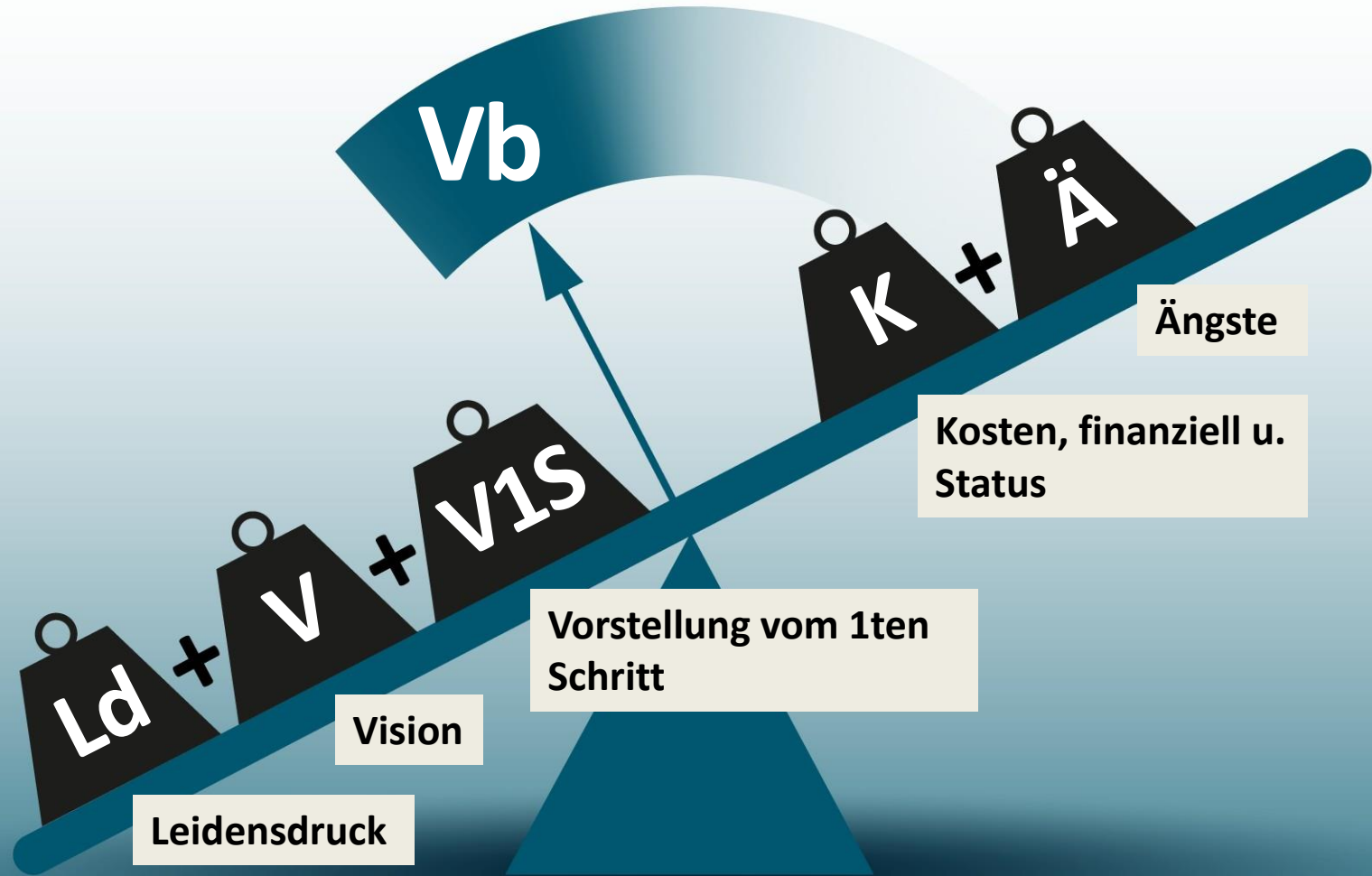
Ob Digitalisierung, Klimawandel oder COVID-19-Pandemie: Enorme Herausforderungen verlangen von Beschäftigten neue Kompetenzen, sogenannte **Future Skills**.



Quelle: Studie „[Future Skills 2021](#)“ Stifterverband/McKinsey

# Wann findet Veränderung statt?

Schauenburg



„Die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung.“  
(Heraklid)



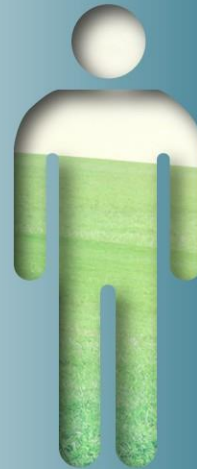
Die **Veränderungsbereitschaft** der Betroffenen zu aktivieren, ähnelt einem klassischen Change-Prozess. Und so ist auch bei betrieblichen Veränderungsprozessen wie Qualifizierung und Versetzung in einen anderen Bereich Widerstand programmiert. Das Problem: Betriebe nehmen Widerstände selten ernst. Oftmals steht das Unternehmen unter Zeitdruck, da ist Widerstand nur lästig. Also neigt die Personalabteilung dazu, ihn nicht zu beachten. Die Folge: Die Betroffenen fühlen sich nicht wahrgenommen und ziehen nicht mit. Ein konstruktiver Umgang mit Widerstand ist also ein zentraler Erfolgsfaktor für die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Weiterführende Erläuterungen dazu finden Sie in unserem [Blogbeitrag](#).



fachliche, soziale  
und methodische  
Kompetenzen

Veränderung,  
Anpassung

Existenzsicherung durch  
Beschäftigungsfähigkeit



Employability ist die Fähigkeit, fachlich, sozial und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine neue Beschäftigung zu erlangen oder zu halten, Aufbrechen von starren Modellen der Existenzsicherung hin zur kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsmarktfitness und einer hohen Eigenverantwortlichkeit.

# Beispiele für Qualifizierungsmaßnahmen

Für Unternehmen lohnt sich betriebliche Weiterbildung in doppelter Hinsicht: Sie nutzt der Belegschaft durch die Vermittlung von benötigten Kompetenzen und verbessert betriebliche Arbeitsabläufe. Weiterbildungsangebote haben zudem einen indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.





Action Plan



**1. Monat:**  
**Veränderungsmanagement**

**2. Monat:**  
**Kompetenzen**

**3. Monat:**  
**Motivation & Vision**


**4. Monat:**  
**Werte, Krisen und Konflikte**

**5. Monat:**  
**Employability**

**6. Monat:**  
**Ziele und Handlungspläne**

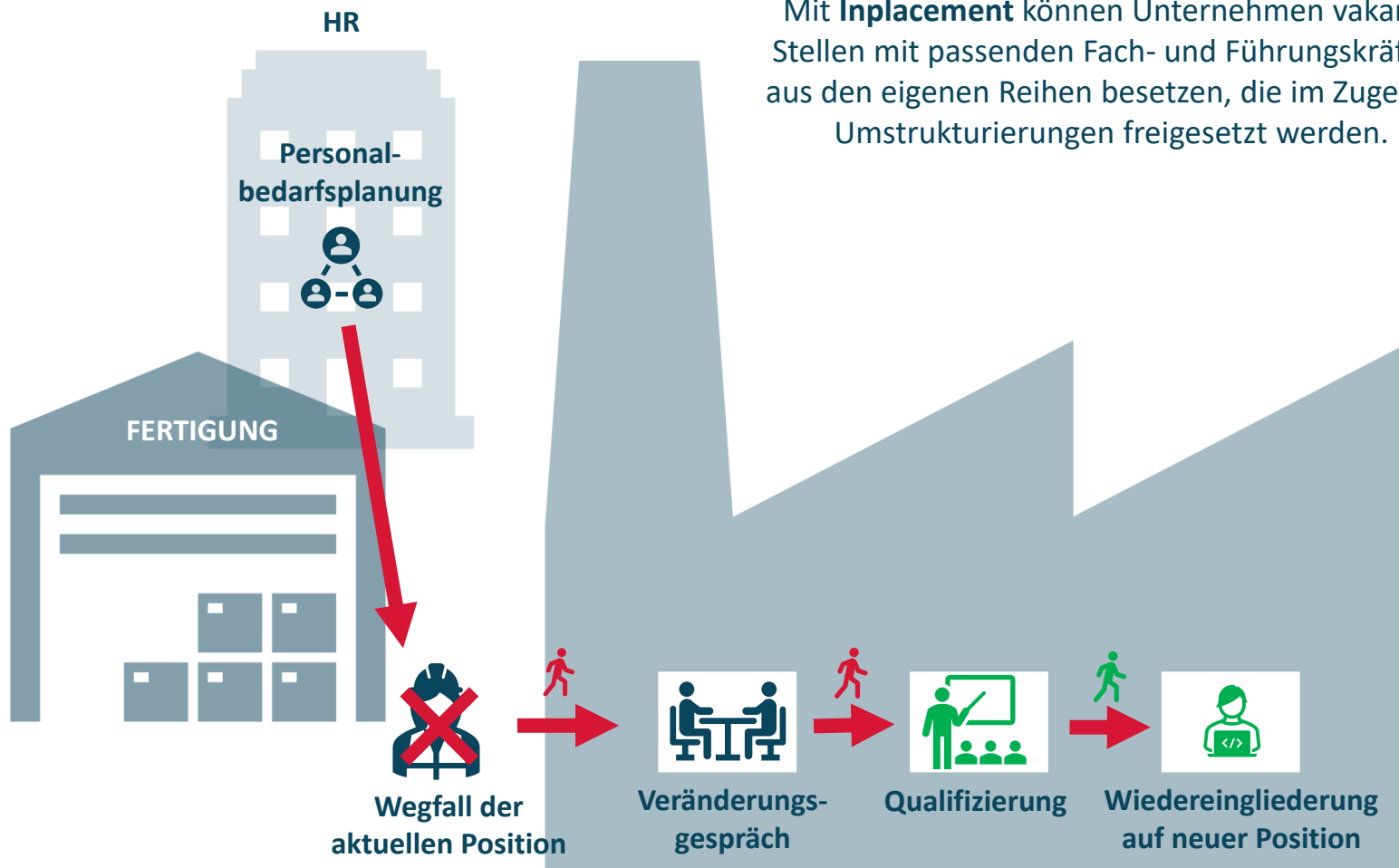
### Laufendes Projekt seit 06/2021

Bei „StepUP“ handelt es sich um ein Qualifizierungsprogramm aus Workshops, Einzelberatung und Blended-Learning-Sessions, um sich der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst zu werden. Ziel ist die Erarbeitung eines Handlungsplans innerhalb von 6 Monaten, mit deren Hilfe eine Neupositionierung innerhalb des NDR erfolgen kann.



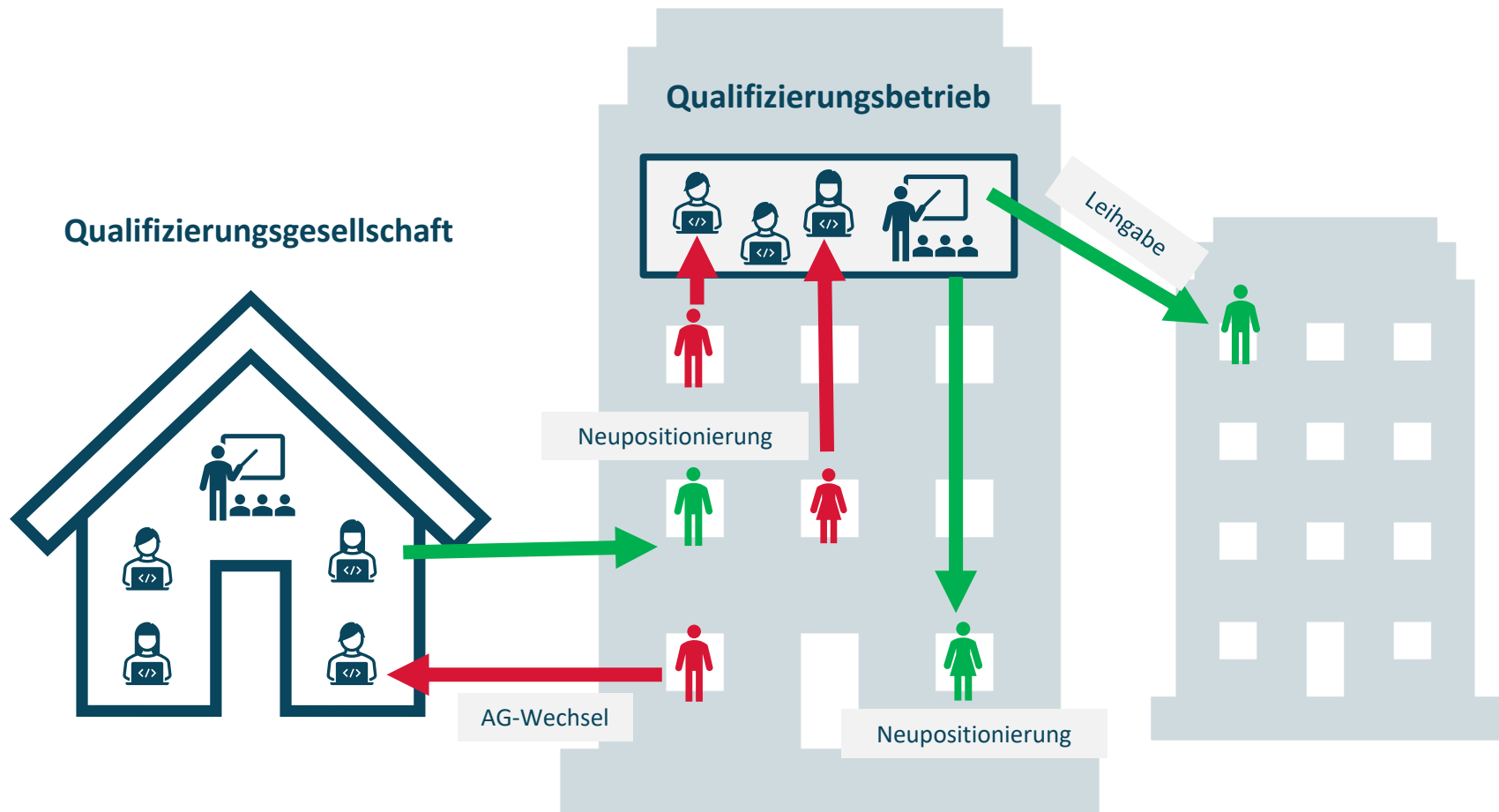
Was kann ich? Wo sind meine Stärken und Schwächen?

Bevor Sie sich auf die Suche nach der richtigen Weiterbildung machen, gilt es die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter zu ermitteln. Online Tools wie [New Plan](#) (von der Bundesagentur für Arbeit) oder Persönlichkeitstests wie der **CAPTain** oder der **LINC PROFILER** helfen dabei.





Im Rahmen eines Personalumbaus können die zu qualifizierenden Mitarbeiter organisatorisch in einer Qualifizierungseinheit gebündelt werden: entweder in Form eines **Qualifizierungsbetriebs** oder einer **-gesellschaft**.





Wie unsere Studie ergeben hat, nutzen 95% der Unternehmen interne oder externe Weiterbildungsformate – wobei interne Formate mit 56% gegenüber externen mit 39% überwiegen. Aber wie findet man eigentlich den richtigen Anbieter? Wir empfehlen hierfür die Nutzung von Suchmaschinen.

## Checkliste



- ✓ Wie ist die Weiterbildungsmaßnahme aufgebaut?
- ✓ Welche Ziele und Inhalte umfasst die Weiterbildung?
- ✓ Welche Lernformen und Methoden werden in der Weiterbildung eingesetzt?
- ✓ Welchen Praxisbezug hat die Weiterbildung?
- ✓ Wie lange dauert die Weiterbildung und wie ist sie zeitlich gegliedert?
- ✓ Wie ist das Lehrpersonal qualifiziert? Wie sind die Seminar- bzw. Übungsräume ausgestattet? Wie erfolgt die Dokumentation der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahme?



**Die große Mehrzahl der Weiterbildungsanbieter sichert die Qualität ihrer Arbeit durch Selbstevaluation oder arbeitet mit anerkannten Qualitätssicherungssystemen**

E-Learning-Plattformen	Link
<p><b>Good Habitz:</b> sehr umfangreiche E-Learning Plattform mit über 25 verschiedenen Lernformaten; hier gibt es für jeden MA-Typ und jedes Hierarchielevel das passende Angebot.</p>	<p><a href="https://www.goodhabitz.com/de-de/">https://www.goodhabitz.com/de-de/</a></p>
<p><b>LinkedIn-Learning:</b> Die Plattform hat einen großen Fokus auf Business-relevante Inhalte und bietet Online-Kurse rund um Online-Marketing, Kommunikationsgeschick und Produktivitätstechniken an. Das Angebot kann 30 Tage lang gratis getestet werden und kostet danach rund 30 Euro monatlich.</p>	<p><a href="https://de.linkedin.com/learning">https://de.linkedin.com/learning</a></p>
<p><b>Masterplan:</b> Lernplattform, die digitales Lernen mit Entertainment verbindet.</p>	<p><a href="https://masterplan.com/">https://masterplan.com/</a></p>
<p><b>Bitkom Academy:</b> Der deutschlandweit größte Digitalverband betreibt seit geraumer Zeit auch eine Weiterbildungsplattform. Auf der Website können sich Unternehmen anmelden, um ihre Mitarbeiter für wichtige Themen der Digitalisierung fit zu machen. Unter anderem geht es um Agiles Projektmanagement, Blockchain-Technologie und Data Science.</p>	<p><a href="https://bitkom-akademie.de/">https://bitkom-akademie.de/</a></p>

Bootcamp-Anbieter	Link
<p><b>AW Academy</b> Standort: Hamburg, Berlin, Köln, Düsseldorf, München, Oldenburg Ausbildung: IT-Consultant Kosten: für Teilnehmer kostenlos, Dauer: 12 Wochen</p>	<p><a href="https://awacademy.de/">https://awacademy.de/</a></p>
<p><b>Careerfoundry</b> Standort: Online Ausbildung: UX- und UI-Design, Web-Development oder Data-Science Kosten: bis 5000 Euro, Dauer: 6 bis 12 Monate</p>	<p><a href="https://careerfoundry.com/">https://careerfoundry.com/</a></p>
<p><b>Ironhack</b> Standort: Online oder in Berlin, Amsterdam, Lissabon, Paris, Madrid und Barcelona Ausbildung: UX- und UI-Design, Web Development, Data-Science Kosten: bis 7500 Euro, Dauer: 9 (Vollzeit) bis 24 Wochen (Teilzeit)</p>	<p><a href="https://www.ironhack.com/de">https://www.ironhack.com/de</a></p>
<p><b>Neue Fische</b> Standort: Hamburg, München und Köln Ausbildung: Web-Development, Java-Development oder Data-Science Kosten: bis zu 7.900 Euro, Dauer: drei Monate</p>	<p><a href="https://www.neuefische.de/">https://www.neuefische.de/</a></p>
<p><b>Spiced Academy</b> Standort: Berlin, Hamburg und Köln, teilweise online Ausbildung: Web-Development oder Data-Science Kosten: bis 9800 Euro, Dauer: drei Monate</p>	<p><a href="https://www.spiced-academy.com/de">https://www.spiced-academy.com/de</a></p>



## Qualifizierung von Beschäftigten in Unternehmen

Quelle: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

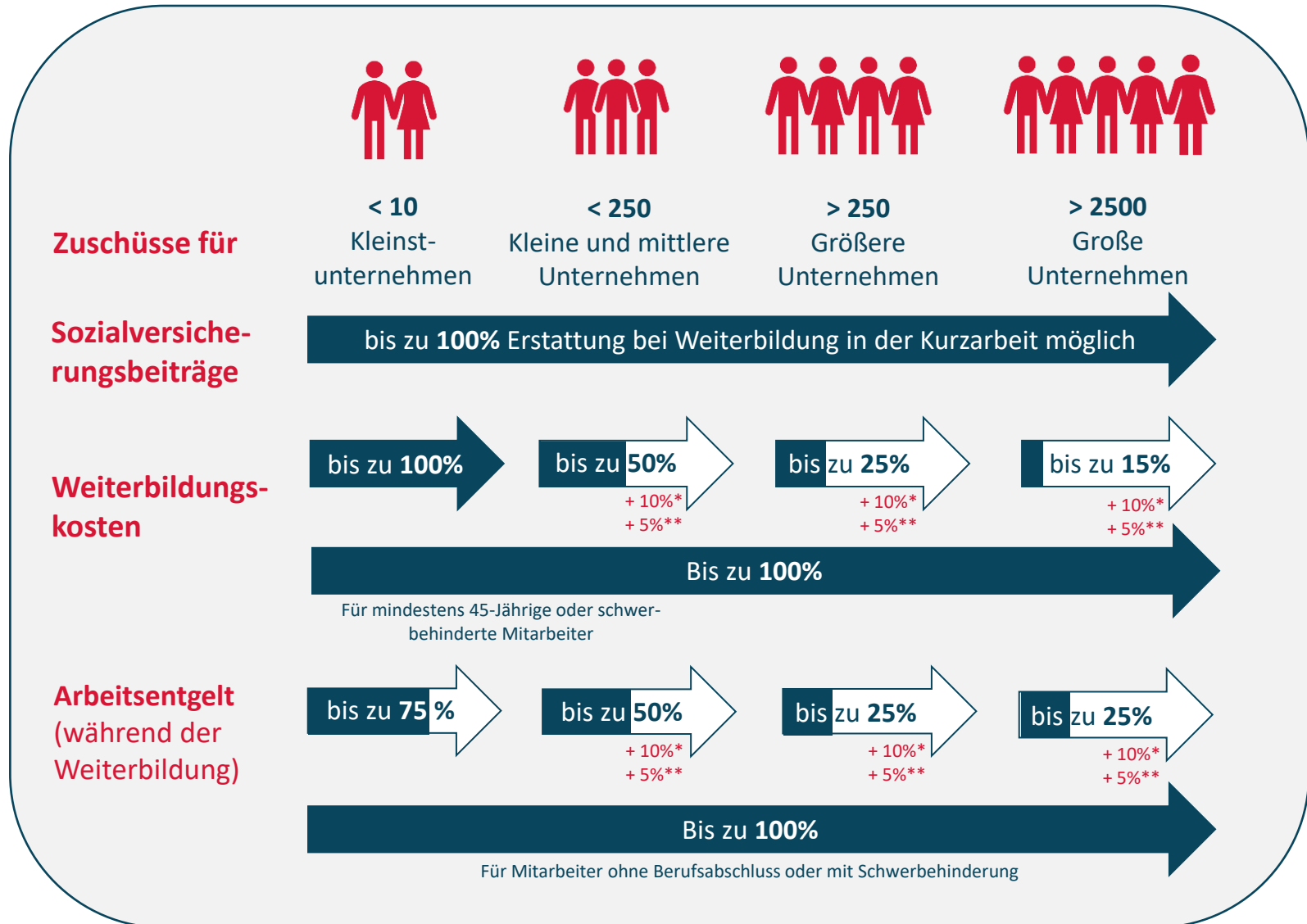
**Qualifizierungschancengesetz (QCG)**  
seit 1. Januar 2019 in Kraft

**„Arbeit-von-morgen-Gesetz“**  
seit 15. Mai 2020 in Kraft

**Beschäftigungssicherungsgesetz**  
seit 1. Januar 2021 in Kraft

- ✓ Übernahme von Weiterbildungskosten für Arbeitnehmer\*innen unabhängig von Qualifikation, Lebensalter und Größe des Betriebs, in dem sie beschäftigt sind, sofern sie vom Strukturwandel betroffen sind oder in einem „Engpassberuf“ arbeiten
- ✓ Staatliche Zuschüsse zum Arbeitsentgelt

- ✓ Erhöhung der Zuschüsse zu Lehrgangskosten und Arbeitsentgelt, wenn ein größerer Anteil der Beschäftigten eine Weiterbildung benötigt
- ✓ Vereinfachung der Antragstellung durch Sammelanträge
- ✓ Reduzierung der Mindestdauer von 160 auf 120 Stunden
- ✓ Anpassung von Zertifizierungsverfahren und Kostensätze
- ✓ Mindestens 50%ige Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge auf Antrag, sofern die Bildungsmaßnahme bestimmten Standards gerecht wird. Erstattung unter bestimmten Voraussetzungen 100% .
- ✓ Seit Januar 2021 ist sie nicht mehr daran geknüpft, dass die Qualifizierung mindestens 50% der Zeit des Arbeitsausfalls betragen muss.



\* Gültig ab 01.10.2020: Die Zuschüsse erhöhen sich um 10%, wenn 10% (bei KMU) bzw. 20% (bei größeren Unternehmen) der Mitarbeiter den betrieblichen Anforderungen nicht bzw. teilweise nicht mehr entsprechen.

\*\* Gültig ab 01.10.2020: Die Zuschüsse erhöhen sich um 5%, wenn eine Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag zur beruflichen Bildung vorliegt.

**Personalengpässe mit  
Weiterbildung und Qualifizierung lösen!**





## **Anja Schauenburg**

Geschäftsführerin

Schauenburg | Die Personalumbauer

### **Berufserfahrung**

- Expertin für Personalumbau, Change Management und Weiterbildung
- Begleitet seit über 20 Jahren komplexe Umbauprojekte

### **Kontakt**

Mobil: 0179-6996309

Tel.: 0431-5859740

E-Mail: [as@personalumbau.de](mailto:as@personalumbau.de)

Sophienblatt 1, 24103 Kiel

Homepage: [www.personalumbau.de](http://www.personalumbau.de)



## NACHWUCHSKRÄFTE GESUCHT?



**Dann ist unser „Meet & Eat“ Format genau das richtige für Sie!**

Im Gegensatz zu überfüllten Job- und Berufsorientierungsmessen erhalten Sie hier die Gelegenheit, Schüler\*innen in ganz entspannter und persönlicher Atmosphäre beim Mittagessen kennenzulernen und sie gezielt für Ihre Ausbildungs- und dualen Studienmöglichkeiten zu gewinnen. Gleichzeitig unterstützen Sie die Generation Z dabei, sich im „Dschungel“ der beruflichen Möglichkeiten zurecht zu finden.



# Das Konzept

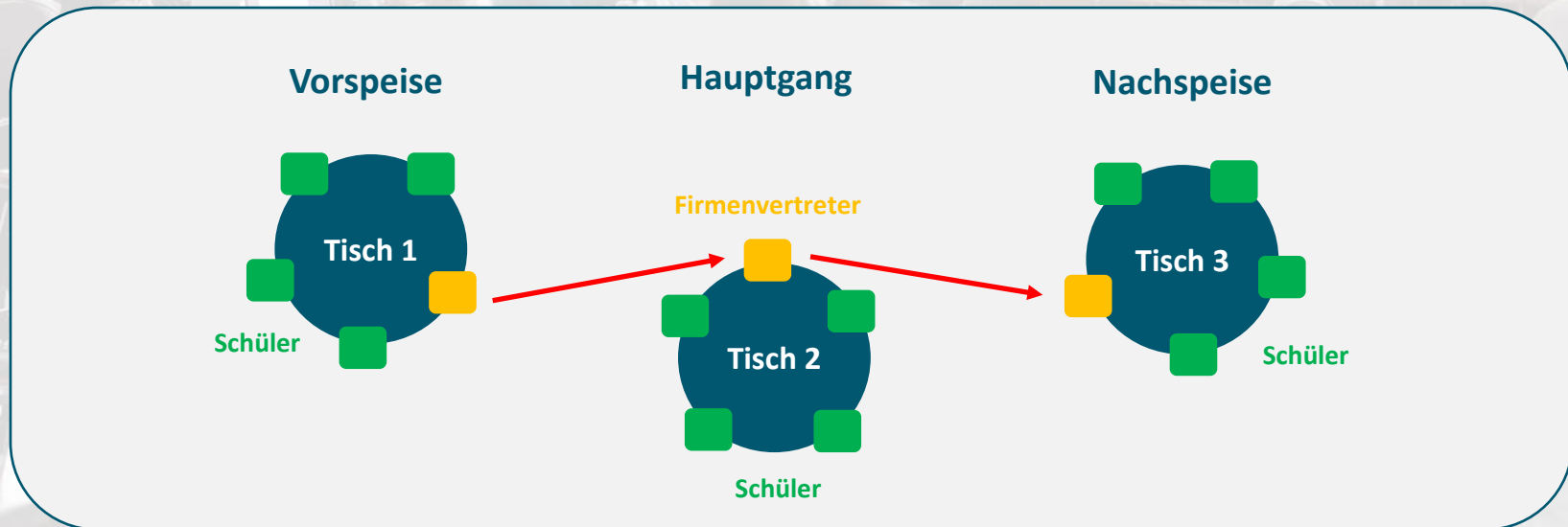


## Meet+Eat

Schüler\*innen und Unternehmen  
treffen sich zum Mittagessen

Mehr Infos

Das Mittagessen umfasst ein 3-Gänge-Menü. Nach der Vorspeise und dem Hauptgang wechseln Sie als Firmenvertreter jeweils den Tisch, um mit möglichst vielen Schüler\*innen intensiv ins Gespräch zu kommen. Nach dem Essen können dann auch die Schüler\*innen zu Ihnen kommen, die bis dato keine Gelegenheit dazu hatten.



Meet & Eat – Hier geht's zur [Terminübersicht & Anmeldung!](#)

# Neues & Bekanntes aus der Weiterbildungsförderung

Franziska Enzian, Simone Elten  
Arbeitgeberservice



# Kennen Sie den schon?

---

Digitalisierung

Strukturwandel

Transformation

Dekarbonisierung

Erwerbspersonenpotential

Qualifizierungschancengesetz

Arbeit-von-morgen-Gesetz

Weiterbildung  
während Kurzarbeit

Gesetz zur Stärkung der Aus- und  
Weiterbildungsförderung

## Förderpotential: Herr L., Helfer Elektro

---

- 35 Jahre, Ausbildung zum Holzmechaniker, seit 2012 nicht mehr im Beruf tätig
- Vorwiegend Helfertätigkeiten, seit 2015 meist als Helfer Elektro
- AG (Elektrobetrieb mit 20 Beschäftigten): stellt Herrn L. als Helfer Elektro ein, Arbeitgeberservice unterstützt die Umschulung mit 100% Lehrgangskosten, 100% Arbeitsentgeltzuschuss
- 6 Monate nach Einstellung beginnt Umschulung zum Elektroniker (Energie- und Gebäudetechnik), Abschluss voraussichtlich Januar 2024

## Förderpotential: Herr A., Helfer Dachdecker

---

- 46 Jahre, Ausbildung zum Dachdecker 1998 nicht abgeschlossen, seitdem Helfer im Bau
- Seit 2016 beim Arbeitgeber (Dachdeckerei mit 15 Beschäftigten) als Dachdeckerhelfer
- AG: möchte Herrn A. zur Externenprüfung anmelden, Arbeitgeberservice unterstützt mit 100% Lehrgangskosten, 100 % Arbeitsentgeltzuschuss
- Seit Ende 2022 hat Herr A. den Berufsabschluss, erhielt dazu noch die Weiterbildungsprämie für die erfolgreich bestandene Abschlussprüfung



## Förderpotential: Frau H., Social Media Beauftragte

---

- 29 Jahre, abgeschlossene Ausbildung zur Gestalterin für visuelles Marketing im Jahr 2017
- Seit 2021 beim Arbeitgeber (Werbeagentur) als Social Media Beauftragte
- AG möchte Frau S. im Bereich Online Marketing weiterbilden, da der Arbeitsplatz neben Social Media ganzheitliche Kenntnisse im Online-Marketing erfordert, Arbeitgeberservice unterstützt mit 100% Lehrgangskosten, 75 % Arbeitsentgeltzuschuss (Anpassungsqualifizierung)
- Weiterbildung nach 6 Monaten erfolgreich beendet

## Förderpotential: Herr D., Helfer Lagerwirtschaft, Transport

---

- 51 Jahre, keine abgeschlossene Ausbildung, in den letzten 10 Jahren als Helfer in verschiedenen Betrieben (Transport, Lager) tätig gewesen
- seit 2020 als Helfer im Umzugsunternehmen (über 50 Beschäftigte)
- AG: möchte Herrn D. auch als Fahrer einsetzen, fragt nach Förderung Führerschein Klasse C/CE (Anpassungsfortbildung), Arbeitgeberservice unterstützt mit 50% Lehrgangskosten, 55 % Arbeitsentgeltzuschuss
- Herr D. hat die praktische Prüfung bestanden und ist nun als Fahrer einsetzbar

# Ausblick ab 01.04.2024: Das Förderspektrum wird deutlich erweitert

## Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung

Ziel: Stärkung der Weiterbildung bzw. Weiterbildungsbereitschaft



## Weiterentwicklung der Beschäftigtenqualifizierung



Verlängerung der Erstattungen bei beruflicher Weiterbildung während Kurzarbeit nach § 106a SGB III

Reform § 82 SGB III (Verkürzung auf 2-Jahres-Fristen, Entbürokratisierung)

Einführung eines Qualifizierungsgeldes

## Wie geht es weiter?

---

**Ansprechpartner\*innen im Arbeitgeberservice Kiel:**

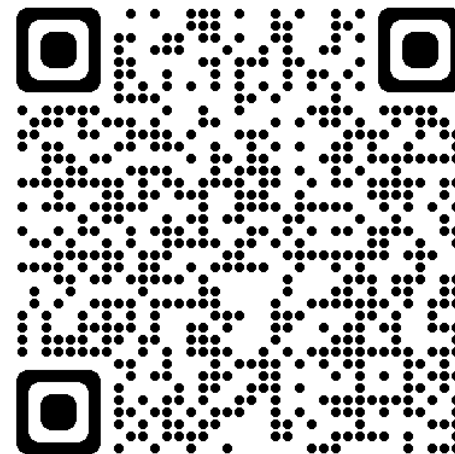
**Franziska Enzian: 0431-709 2377 bzw. [Franziska.Enzian@arbeitsagentur.de](mailto:Franziska.Enzian@arbeitsagentur.de)**

**Simone Elten: 0431-709 1343 bzw. [Simone.Elten@arbeitsagentur.de](mailto:Simone.Elten@arbeitsagentur.de)**

**[Kiel.Arbeitgeber@arbeitsagentur.de](mailto:Kiel.Arbeitgeber@arbeitsagentur.de)**

**„Versteckte Schätze finden“ am 01.11.2023  
in der Agentur für Arbeit Kiel:**

**Bildungsträgermesse mit anschließendem Lunch together  
für Unternehmen und Träger,  
Impulsvorträge zum Welcome Center Schleswig Holstein  
sowie Mitarbeiterbindung und Qualifizierung**



# Qualifizierung & Arbeitsrecht

Das Wichtigste im Überblick

UPSKILLING – Mit Weiterbildung gegen den  
Fachkräftemangel // 11. Oktober 2023

# Qualifizierung & Arbeitsrecht

## Das Wichtigste im Überblick

1. Kurze Vorstellung
2. Entscheidungsspielraum des Arbeitgebers
3. Kostentragung bei Pflichtfortbildungen
4. Mitarbeiterbindung durch Rückzahlungsvereinbarung
5. Betriebsverfassungsrechtliche Fragen



# Kurze Vorstellung

**Unternehmensverband Kiel e.V.**



Der Unternehmensverband Kiel (kurz: UV Kiel) ist ein freiwilliger Zusammenschluss von über 350 Unternehmen aller Branchen in Kiel und Umgebung mit ca. 42.000 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

Wir bieten unseren Mitgliedern umfassende Beratung in allen Arbeits-, Tarif- und Sozialrechtsfragen und übernehmen die Prozessvertretung vor den zuständigen Arbeits- und Sozialgerichten.

Als Sozialpartner der Gewerkschaften setzen wir uns für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort ein und bilden ein Netzwerk, in dem Brücken gebaut und pragmatische Lösungen für Probleme erarbeitet werden.

Zusätzlich vertreten wir die Arbeitgeberinteressen gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Neben vielen eigens organisierten Seminar- und Informationsveranstaltungen engagieren wir uns in diversen regionalen Gremien und Ausschüssen – für unsere Mitglieder!

# Kurze Vorstellung

Unternehmensverband Kiel e.V.



Martina Geest  
Syndikusrechtsanwältin

**mail**    [geist@uvkiel.de](mailto:geist@uvkiel.de)  
**fon**      +49 431 36 30 1800  
**web**      [www.uvkiel.de](http://www.uvkiel.de)

# Entscheidungsspielraum

## des Arbeitgebers

Kann ich als Arbeitgeber in meiner Entscheidung, eine Qualifizierungsmaßnahme zu gewähren, eingeschränkt sein?

Nur in besonderen Konstellationen:

- Anspruch der Berufskraftfahrer auf 35h-Weiterbildung alle fünf Jahre gemäß § 5 BKrFQG (Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz)
- Anspruch der Betriebsärzte auf erforderliche Fortbildungen (§ 2 Abs. 3 ASiG)
- Anspruch des Datenschutzbeauftragten auf die zur Erhaltung des Fachwissens erforderlichen Ressourcen (Art. 38 Abs 2 DSGVO)

# Entscheidungsspielraum

## des Arbeitgebers

Kann ich als Arbeitgeber in meiner Entscheidung, eine Qualifizierungsmaßnahme zu gewähren, eingeschränkt sein?

Nur in besonderen Konstellationen:

- Anspruch schwerbehinderter Beschäftigte auf bevorzugte Berücksichtigung bei innerbetrieblichen Maßnahmen gegenüber anderen Beschäftigten mit gleichen Kenntnissen und Fähigkeiten (§ 164 Abs. 4 Nr. 2 SGB IX)
- Anspruch schwerbehinderter Beschäftigte auf erleichterten Zugang zu außerbetrieblichen Maßnahmen (§ 164 Abs. 4 Nr. 3 SGB IV)
- Anspruch des Betriebsratsmitglieds auf Kostenübernahme bei für die BR-Tätigkeit erforderlichen Schulungen (§ 40 Abs. 1 BetrVG)
- Allgemeiner Gleichbehandlungsgrundsatz wenn vergleichbare Beschäftigte ohne Sachgrund gefördert werden und ein\*e Beschäftigte\*r ausgeschlossen wird.

# Kostentragung

## bei Pflichtfortbildungen

Ergibt sich im Einzelfall

- aus dem Gesetz
- aus einem Tarifvertrag
- aus einer Betriebsvereinbarung

eine **Pflicht des Arbeitgebers**, dem Arbeitnehmer eine für die Erbringung der Arbeitsleistung erforderliche Fortbildung anzubieten, so **dürfen die Kosten nicht dem Arbeitnehmer auferlegt werden** und die Fortbildungen sollen während der regelmäßigen Arbeitszeit durchgeführt werden (§ 111 GewO).

Die Zeit der Teilnahme an einer vom Arbeitgeber veranlassten Fortbildung ist Arbeitszeit (sowohl vergütungsrechtlich als auch arbeitszeitrechtlich).

# Mitarbeiterbindung

## durch Rückzahlungsvereinbarung

Erhöhte Voraussetzungen an die Wirksamkeit von Rückzahlungsvereinbarungen.

Warum ist das so kompliziert?

Hintergrund: Verfassungsrechtlich garantierte Berufswahlfreiheit (Art. 12 Abs. 1 GG) darf nicht über Gebühr eingeschränkt werden. Rückzahlungsklauseln werden auch als „goldene Fesseln“ bezeichnet.

### **ACHTUNG AGB-RECHT!**

Wer bei der Vertragsgestaltung den Bogen überspannt, hat gar kein Recht auf Rückzahlung. Eine unzulässige Vereinbarung ist insgesamt unwirksam. Unzulässige Bestandteile des Vertrags führen nicht dazu, dass eine gerade noch zulässige Regelung gilt.



# Mitarbeiterbindung

## durch Rückzahlungsvereinbarung

Welche Art von Qualifizierungsmaßnahmen können mit Rückzahlungspflichten versehen werden?

- In Berufsausbildungsverhältnissen und gleichgestellten Ausbildungsgängen sind Rückzahlungsklauseln gem. § 12 II, 26 BBiG gesetzlich untersagt.
- Der objektive Marktwert des AN muss durch die Fortbildung steigen, die Fortbildung muss den AN auch für andere Arbeitsverhältnisse attraktiver machen.
- Keine Rückzahlungspflicht, wenn die Fortbildung bloß innerbetrieblichen Nutzen hat, lediglich der Auffrischung vorhandener Kenntnisse dient oder die Anpassung an vom Arbeitgeber veranlasste neuere betriebliche Gegebenheiten bezweckt.

# Mitarbeiterbindung

durch Rückzahlungsvereinbarung

Welche Kosten können zurückverlangt werden?

Grundsatz der Transparenz:

- immer nur die tatsächlich vom Arbeitgeber übernommenen Kosten,
- immer nur die im Vertrag aufgeschlüsselten Kosten,
- maximal die im Vertrag konkret bezifferten Kosten.

Der AN muss genau wissen, was im Fall der Rückzahlungspflicht auf ihn zukommt

# Mitarbeiterbindung

durch Rückzahlungsvereinbarung

Welche Kosten können zurückverlangt werden?

- Entgelt bei bezahlter Freistellung
- Schul-/Seminarkosten
- Fahrt-/Verpflegungs-/Übernachungskosten
- Lehrmaterialkosten
- Prüfungsgebühren



# Mitarbeiterbindung

## durch Rückzahlungsvereinbarung

Wodurch darf eine Rückzahlungspflicht ausgelöst werden?

- Ja: Eigenkündigung des AN ohne vertragswidriges Verhalten des AG
- Ja: arbeitgeberseitige Kündigung wegen vertragswidrigen Verhaltens des AN
- Ja: Abbruch der Qualifizierungsmaßnahme aus Gründen, die der AN zu vertreten hat
- Ja: Abbruch der Qualifizierungsmaßnahme nach Ablauf einer angemessenen Überlegungsphase, während der ohne Rückzahlungspflicht hätte abgebrochen werden können

# Mitarbeiterbindung

durch Rückzahlungsvereinbarung

Wodurch darf eine Rückzahlungspflicht nicht ausgelöst werden?

Nein: arbeitgeberseitige Kündigung aus betriebsbedingten Gründen

Nein: arbeitgeberseitige Kündigung aus personenbedingten Gründen

Nein: Nichtbestehen der Prüfung



# Mitarbeiterbindung

durch Rückzahlungsvereinbarung

Wie lange darf ich die Beschäftigten an mich binden?

Scharfe Grenzen für eine angemessene Bindungsdauer gibt es nicht. Die Rechtsprechung hat aber eine **Faustformel für Fälle bezahlter Freistellung** entwickelt. Die Bindungsdauer richtet sich dabei nach der Netto-Dauer der Fortbildungsmaßnahme. Der Rückzahlungsbetrag reduziert sich dabei anteilig für jeden Monat der Bindungsdauer, den der AN nach Abschluss der Fortbildung beim Arbeitgeber bleibt. Der „Bleibedruck“ lässt also mit der Zeit nach.

**Bsp.:** Bei einer zulässigen Bindungsdauer von 24 Monaten reduziert sich der zurückzuzahlende Betrag um  $1/24$  für jeden Monat, den der AN nach Abschluss der Fortbildung beim AG verbleibt



# Mitarbeiterbindung

durch Rückzahlungsvereinbarung

Faustformel des BAG zur zulässigen Bindung bei bezahlter Freistellung und Staffellung

Fortbildungsdauer	Bindungsdauer
Bis zu einem Monat	6 Monate
Bis zu zwei Monate	12 Monate
3-4 Monate	24 Monate
5-12 Monate	36 Monate
Mehr als 24 Monate	60 Monate

# Mitbestimmungsrechte

## des Betriebsrats

- „Beschäftigungssicherung durch Qualifizierung“ als Aufgabe des BR. Diverse Unterrichts-, Beratungs-, Vorschlags-, Erörterungsrechte (§§ 92, 92a, 96, 97 Abs. 1 BetrVG)
- erzwingbare Mitbestimmung, wenn der AG verändernde Maßnahmen plant, die den Arbeitsplatz von Beschäftigten gefährden, denen ohne eine Qualifizierung die Kündigung drohen könnte (§ 97 Abs. 2 BetrVG)
- erzwingbare Mitbestimmung hinsichtlich des „Wie“ (nicht des „Ob“), wenn der AG sich entscheidet Einrichtungen zur innerbetrieblichen Weiterbildung zu errichten (§ 98 BetrVG)

# Qualifizierungssozialplan

## als Gestaltungsmöglichkeit bei Betriebsänderungen

Sind in Unternehmen mit mehr als 20 wahlberechtigten AN Betriebsänderungen geplant, die zur Entlassung von Beschäftigten führen, kann der Arbeitgeber gemäß §§ 111 ff. BetrVG verpflichtet sein, abmildernde Maßnahmen für die Betroffenen mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Klassischerweise wird hierfür ein bestimmtes Budget für Abfindungen verteilt.

Der Qualifizierungssozialplan bietet die Möglichkeit, bei Betriebsänderungen i.S.v. § 111 BetrVG anstelle von Abfindungen zur Abmilderung der wirtschaftlichen und sozialen Nachteile den Betroffenen innerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Ggf. besteht dabei sogar eine Fördermöglichkeit nach SGB III.

Da die Qualifizierungsmaßnahmen auf den Erhalt des Arbeitsplatzes gerichtet sind, können die Gesamtkosten, die sonst für Abfindungen anfallen würden, ggf. niedriger ausfallen.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Fragen?

