Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB

Forschen
Beraten
Zukunft gestalten

Forschungsprojekt **2.3.303** (JFP 2011)

Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen

- Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen -

Abschlussbericht

Klaus Berger
Daniela Decker
Angela Fogolin
Dr. Tobias Hucker
Dick Moraal

Laufzeit: II/2011 bis III/2013

Bundesinstitut für Berufsbildung

Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Telefon: 0228 / 107 - 2626
Fax: 0228 / 107 - 2986
E-Mail: berger@bibb.de

Bonn, 30. September 2013

www.bibb.de

Zitiervorschlag:
Berger, Klaus; Decker, Daniela; Fogolin, Angela; u. a.: Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen; Zusatztitel: Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen; Abschlussbericht 2.3.303. Bonn, 2013.

© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2013

Dieses Dokument gehört zu der VET Repository-Sammlung „BIBB Projektberichte“.

Herausgeber:
Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Internet: www.vet-repository.info
E-Mail: repository@bibb.de

CC Lizenz
Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 International).
Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert.

Für schnelle Leserinnen und Leser **4**

1 Problemdarstellung **8**

2 Projektziele, Forschungsfragen, forschungsleitende Annahmen **10**

2.1 Projektziele 10

2.2 Forschungsfragen 10

2.3 Forschungsleitende Annahmen 11

3 Methodische Vorgehensweise **11**

3.1 Vor- und Hauptstudie 11

3.2 Fallstudienplan 12

3.3 Auswertungsraster 14

4 Projektbeirat **15**

5 Ergebnisse **15**

5.1 Aufarbeitung und Systematisierung der bisherigen empirischen Befunde zur Konkretisierung des Untersuchungsgegenstandes 16

5.1.1 Quantitative Studien 16

5.1.2 Qualitative Studien 21

5.2 Schriftliche Kurzbefragung zur Mitbestimmung im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung 27

5.2.1 Verbreitung von Betriebsräten 27

5.2.2 Befragungsergebnisse zu Mitbestimmungsstrukturen und -aktivitäten in der Berufsbildung 28

5.2.3 Vorausschauende Weiterbildungspolitik braucht verbindliche Kommunikationsstrukturen 32

5.3 Fallstudienergebnisse: Der Betriebsrat im Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung 33

5.3.1 Schutz- und Gestaltungsfunktionen des Betriebsrats 33

5.3.2 Aufgabenverständnis und Betriebsratsaktivitäten in der betrieblichen Ausbildung 34

5.3.3 Resümee: Betriebsräte haben ein breit gefächertes Aufgabenverständnis 39

5.4 Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung 39

5.4.1 Betriebliche Weiterbildungssituation 39

5.4.2 Ressourcen der Betriebsräte 44

5.4.3 Weiterbildungsverständnis der Betriebsräte 48

5.4.4 Aufgabenverständnis/Handlungsorientierung des Betriebsrats 53

5.4.5 Interaktionsstrukturen 61

5.4.6 Konflikte zwischen Betriebsrat und Management im Handlungsfeld Weiterbildung 65

5.4.7 Ergebnisse der Betriebsratsaktivitäten 69

5.4.8 Resümee: Hemmnisse und fördernde Faktoren 72

6 Zielerreichung **78**

7 Ausblick und Transfer 78

8 Veröffentlichungen und Vorträge 79

9 Literaturverzeichnis 79

Für schnelle Leserinnen und Leser

Soweit die betriebliche Berufsbildung nicht gesetzlich geregelt ist, bietet das Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten bei der Ausgestaltung betrieblicher Bildungsmaßnahmen eine Reihe von Beteiligungsrechten. Mit der gewachsenen Bedeutung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung veränderten sich auch die Anforderungen an die Betriebsräte. Ob und wie die betrieblichen Interessenvertretungen den Anforderungen auf diesem Gebiet gerecht werden, untersuchte das BIBB anhand von Betriebsfallstudien. Die Ergebnisse der Studien zeigten, dass die betriebliche Ausbildung in der Betriebsratsarbeit einen deutlich anderen Stellenwert einnimmt als die betriebliche Weiterbildung.

Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung

Im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung sehen sich Betriebsräte als intermediäre Instanz, die nicht nur in ihrer Schutzfunktion bei individuellen Konflikten vermittelt, sondern auch einen gestaltenden Beitrag zur Verbesserung der Ausbildungsqualität anstrebt.

Für Betriebsräte ist die betriebliche Zukunft ohne betriebseigene Ausbildung kaum denkbar. Hinweise auf den erwarteten Fachkräftemangel und Überalterungstendenzen in der Belegschaft bestimmen dabei die Argumentation. Schließlich gilt die betriebliche Sozialisation von Nachwuchskräften als Garant für Kontinuität in der Betriebskultur. Verliert die Betriebsleitung diese Aspekte aus den Augen, verstehen sich Betriebsräte als frühzeitige Warner vor möglichen Fehlentwicklungen.

Betriebsräte sehen eine ihrer zentralen Aufgabe darin, sich für die Interessen der Auszubildenden einzusetzen. Dieses Selbstverständnis beinhaltet, dass sie sich einerseits für eine gute Ausbildung der Auszubildenden stark machen und andererseits auch auf die damit verbundenen Rechte der Auszubildenden achten. In diesem Sinne agieren sie als Sprachrohr der Auszubildenden gegenüber der Geschäftsleitung und deren Vertretern. Teilweise über die gesetzlich festgeschrieben Aufgaben hinaus, befinden sich die von uns interviewten Betriebsräte bei ihrem Engagement für die betriebliche Ausbildung mal in der Rolle des Sozialarbeiters, Konfliktregulierers oder „Kümmerers“.

Im Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung haben Betriebsräte nicht nur die Belange der Auszubildenden im Blick. Sie nehmen ebenso die Interessen der haupt- und nebenamtlich mit der Ausbildung betrauten Beschäftigten wahr. Dieses Aufgabenverständnis erstreckt sich vom klassischen Schutz der Arbeitnehmerrechte von Ausbildern über die Sicherung guter Arbeitsbedingungen bis hin zum letztlich gemeinsamen Anliegen von Interessenvertretungen und Ausbildern, den Auszubildenden eine gute Ausbildung zu gewährleisten. Hierbei nutzen sie nicht nur ihr Recht der Bestellung von in ihren Augen ungeeignetem Ausbildungspersonal zu widersprechen, sondern sie sehen ihre Aufgabe genauso darin, engagierte Ausbilderinnen und Ausbilder zu unterstützen.

Gerade in größeren Unternehmen, in denen die Betriebsratsarbeit durch die gesetzlichen Freistellungsansprüche zur hauptberuflichen Tätigkeit wird, verstehen sich Betriebsräte nicht nur bei punktuellen Problemen als „Kümmerer“. Vielmehr entwickeln sie sich in Einzelfällen zu betriebspolitischen Gestaltern der Ausbildung. Hauptamtliche Betriebsräte engagierten sich auch in Prüfungsausschüssen der Kammern oder in Ordnungsverfahren für Ausbildungsberufe. Gerade diese Verzahnung der Tätigkeitsfelder basiert auf einem gestalterischen Aufgabenverständnis der betreffenden Betriebsratsmitglieder und fördert gleichzeitig ihren Anspruch die praktische Umsetzung der dualen Ausbildung in ihrem Betrieb konzeptionell mitzugestalten.

Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung

Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung und die Verfahren zur Entscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen variieren stark mit der Größe und der Struktur der untersuchten Betriebe. Während in großen Betrieben oder Konzernunternehmen die Weiterbildung oft im Zuständigkeitsbereich spezieller Organisationsbereiche für Personalentwicklung oder Human-Resources-Management liegt, die die betrieblichen Bildungsmaßnahmen oft systematisch planen und steuern, werden in kleineren Betrieben Weiterbildungsentscheidungen weniger systematisch getroffen. Anders als in größeren Betrieben findet eine regelmäßige Ermittlung von Bildungsbedarfen hier nur in Ausnahmefällen statt, gleichzeitig werden Entscheidungen über Maßnahmen und Adressaten oft anlassbezogen von Fachvorgesetzten getroffen. Vor diesem Hintergrund wird von den befragten Betriebsräten zum Teil kritisiert, dass die Weiterbildung zu sehr an aktuellen Bedarfslagen orientiert sei und keiner echten Planung unterliege. Zudem müsse Weiterbildung oft von den Beschäftigten eingefordert werden.

- ***Insbesondere in kleineren Betrieben sehen sich Betriebsräte bei Weiterbildungsfragen eher überfordert***

Insbesondere bei kleinen Betriebsräten ohne freigestellte Mitglieder sind begrenzte zeitliche Ressourcen ein wesentlicher Grund für geringe Aktivitäten auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung. Hinzu kommt, dass manche Betriebsräte dem Thema selbst nur eine untergeordnete Bedeutung beimessen oder sich selbst nicht ausreichend informiert fühlen, um mit der Geschäftsleitung adäquat über Weiterbildungsfragen verhandeln zu können. Bemängelt wird von den Betriebsräten ein geringes Angebot an Schulungen zur Mitbestimmung bei Weiterbildungsfragen. Dementsprechend eignen sich Betriebsräte das notwendige Wissen eher autodidaktisch an oder greifen auf die Expertise von Sachverständigen zurück.

- ***Arbeitnehmerorientierte Weiterbildung soll Beschäftigung sichern, Personalentwicklung und die „Führungskultur“ fördern***

Wenn sich Betriebsräte für die betriebliche Weiterbildung einsetzen, dann steht für viele die Beschäftigungssicherung im Vordergrund. Betriebsräte, die über ausreichende personelle Ressourcen verfügen, um sich eingehender mit der betrieblichen Weiterbildung zu befassen, verstehen diese außerdem als Instrument einer vorausschauenden Personalentwicklung. Neben einer Reihe weiterer Aspekte gehört für Betriebsräte zu einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung auch die Förderung der „Führungskultur“.

- ***Betriebsräte haben bei Fragen der Weiterbildung ein differenziertes Aufgabenverständnis***

Vor dem Hintergrund eines facettenreichen Weiterbildungsverständnisses äußern die Betriebsräte unserer Fallstudien im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung ein Aufgabenverständnis, bei dem sie als Interessenvertretung sowohl ihre Schutzfunktion als auch ihre Gestaltungsfunktion hervorheben. Ihre Schutzfunktion im Handlungsfeld der Weiterbildung nehmen Betriebsräte beispielsweise punktuell problembezogen wahr. Nicht alle Betriebsräte verstehen sich hierbei als ausschließliche Anwälte der Beschäftigten. Sie sehen sich teilweise auch als Instanz, die einen Ausgleich zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen herstellt und damit die Erfolgschancen ihrer Interventionen bei den Weiterbildungsanliegen der Beschäftigten erhöht.

Andere Betriebsräte sehen sich in einer aktiven Monitoringfunktion, um strukturelle Benachteiligungen bei der Weiterbildungsteilnahme und Fehlsteuerungen im Weiterbildungsmanagement zu korrigieren. Ein darüber hinaus gehendes Aufgabenverständnis, bei dem die Interessenvertretungen die betriebliche Weiterbildung mitgestalten, konnte bei solchen Betriebsräten beobachtet werden, die über die erforderlichen personellen, fachlichen und zeitlichen Ressourcen verfügten und hierbei auch externe Unterstützungsangebote nutzten. Je nachdem, welche Interaktionskultur zwischen den Betriebsparteien entwickelt wurde, geschah dies kooperativ oder auch situationsbedingt in Konfrontation zum Management.

- ***Weiterbildung, ein nicht nur konfliktfreies Handlungsfeld der betrieblichen Mitbestimmung***

Zwischen Arbeitgebern und betrieblichen Interessenvertretungen wird die betriebliche Weiterbildung als weitgehend konfliktfreies Handlungsfeld dargestellt. Dies gilt insbesondere dann, wenn Betriebsräte das betriebliche Weiterbildungsangebot für ausreichend halten. Dabei konnte in den kleineren Fallstudienbetrieben beobachtet werden, dass Betriebsräte, wegen mangelnder zeitlicher Ressourcen oder wegen ihrer als unzureichend wahrgenommenen fachlichen Kompetenzen, die Zuständigkeit für Weiterbildung ausschließlich dem Management zuschrieben. Generell zeigt sich jedoch, dass trotz des beiderseitigen Nutzens für Arbeitgeber und Beschäftigte auch die betriebliche Weiterbildung kein reibungsloses Handlungsfeld zwischen Betriebsräten und Geschäftsleitungen darstellt. Die Konfliktpunkte reichen von der fehlenden Beteiligung in Weiterbildungsfragen über Meinungsverschiedenheiten zur Bedeutung des Datenschutzes im Zuge des Weiterbildungsmanagements und dem erforderlichen Umfang des Weiterbildungsangebotes bis hin zu Benachteiligungen von bestimmten Beschäftigtengruppen beim Weiterbildungszugang. Mit dem Arbeitgeber getroffene Betriebsvereinbarungen können dabei zu einer wirksamen Konfliktregulierung in der betrieblichen Weiterbildung beitragen.

- ***Informelle Kontakte ergänzen institutionalisierte Gespräche zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten, können sie aber nicht ersetzen***

Fragen der betrieblichen Weiterbildung werden häufig auch bei informellen Kontakten zwischen Arbeitgebern und Betriebsrat angesprochen. Auf den gesetzlich vorgeschrieben monatlichen Besprechungen von Betriebsrat und Geschäftsleitung spielt die betriebliche Weiterbildung insbesondere in kleineren Betrieben hingegen eine eher untergeordnete Rolle. Wenn es überhaupt um das Weiterbildungsthema geht, haben diese Treffen für den Betriebsrat meist nur eine informatorische Funktion, während Absprachen vielfach informell und anlassbezogen erfolgen. In größeren Betrieben ist die Mitbestimmung bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung meist stärker formalisiert. Zum Teil werden Weiterbildungsfragen in speziellen Bildungsausschüssen behandelt, die sich paritätisch aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern zusammensetzen. Informelle Kontakte zwischen den Betriebsparteien werden hier zwar ebenfalls für wichtig erachtet, haben aber eher die Funktion, Standpunkte und Meinungen zu sondieren.

- ***Betriebsvereinbarungen sind ein wichtiges Instrument für eine verbindliche Regelung der betrieblichen Weiterbildung***

Die Regelungen von Betriebsvereinbarungen beziehen sich je nach Betriebssituation auf unterschiedliche Sachverhalte des Weiterbildungsmanagements. Sei es, dass sie auf die individuelle Qualifizierung bestimmter Beschäftigter abzielen, deren Weiterbeschäftigung sonst gefährdet wäre oder dass sie eine Weiterbildungspflicht zur Qualitätssicherung beinhalten und die hierfür erforderlichen finanziellen und personellen Rahmenbedingungen regeln. Am weitesten gehen hier Vereinbarungen, in denen Weiterbildungsansprüche der Beschäftigten verankert sind und die dabei Verfahren zur Planung, Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen festschreiben. Damit diese Regelungen mit Leben

gefüllt werden, legen einige Betriebsvereinbarungen auch die Einrichtung von paritätisch besetzten Weiterbildungskommissionen fest, die in regelmäßigen Abständen sowie bei Bedarf zusammentreffen.

- ***Interessenvertretungen bauen sowohl auf kooperative wie auf konfrontative Handlungsstrategien***

Welche Handlungsstrategie den Betriebsräten angemessen erscheint, um die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchzusetzen, hängt von der historisch gewachsenen Interaktionskultur zwischen den Betriebsparteien ab. Konfrontative Handlungsstrategien der Interessenvertretung werden dadurch begünstigt, dass das Management in der asymmetrischen Machtbeziehung mit dem Betriebsrat bei innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen auf seine größere Handlungsmacht setzt. Durch eine Neubestimmung der Konfliktsituation können Betriebsräte diesen Managementvorteil allerdings ausgleichen, indem sie z.B. externe Akteure, wie die Medienöffentlichkeit, in ihre Aktivitäten einbeziehen.

- ***Wenn Arbeitgeber den Nutzen der betrieblichen Mitbestimmung erkennen, kann dies in der Betriebsratsarbeit helfen***

Die aus Arbeitgebersicht wahrgenommenen Nutzenaspekte einer Interessenvertretung eröffnen den Betriebsräten weitere Handlungsmöglichkeiten. Soweit Betriebsräten vom Management bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung eine betriebliche Funktion zuerkannt wird, werden sie meist als Sprachrohr der Belegschaft gesehen. Bei einem Teil der Fallstudienbetriebe ist dem Management auch bewusst, dass die Abstimmung von Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Betriebsrat obendrein eine Legitimationsfunktion gegenüber den Beschäftigten und im positiven Sinne auch eine Qualitätssicherungsfunktion haben kann.

- **Faktoren für eine gelingende Betriebsratsarbeit bei Berufsbildungsfragen**

Ob Interessenvertretungen ihre gesetzlich verbrieften Beteiligungsmöglichkeiten bei Fragen der beruflichen Bildung ausschöpfen können, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Wichtig ist, dass Betriebsräte auf Arbeitgeberseite eine/n eigens für Weiterbildungsfragen zuständige/n Ansprechpartner/-in haben. Dabei ist die personelle Kontinuität des Managements in Verbindung mit einer arbeitgeberseitigen Akzeptanz der Beteiligungsrechte von Interessenvertretungen von Bedeutung. Auf Seiten des Betriebsrats sind es nicht nur die personellen, zeitlichen und fachlichen Ressourcen, die seine Handlungsfähigkeit bei Fragen der beruflichen Bildung ausmachen. Auch die personalen Ressourcen einzelner Betriebsratsmitglieder, die sich z.B. im persönlichen Interesse an Bildungsfragen, in der Ausdauer und Überzeugungsfähigkeit sowohl gegenüber dem Betriebsratsgremium selbst als auch gegenüber dem Management zeigen, sind von erheblicher Bedeutung, damit betriebliche Berufsbildungsfragen in den innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen die erforderliche Priorität erhalten. Tradition und Erfahrung der Interessenvertretung, ihr Rückhalt in der Belegschaft und ihre Fähigkeit bei Weiterbildungsfragen auch einschränkende Arbeitsbedingungen arbeitnehmerorientiert zu berücksichtigen, beeinflussen den Stellenwert, den diese Themen in der Betriebsratsarbeit einnehmen. Die Fähigkeit, über das vereinnahmende Tagesgeschäft hinaus auch strategische Ziele zu verfolgen und dabei die jeweiligen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu identifizieren, sind weitere Voraussetzungen für erfolgreiche Beteiligungsaktivitäten im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Getragen werden diese Aktivitäten durch eine Interaktionskultur, die die Möglichkeiten von informellen und formellen Interaktionsstrukturen ausschöpft und deren jeweilige Grenzen berücksichtigt. Betriebsratsinitiativen zur Berufsbildung sind letztlich nur in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Management möglich. Institutionalisierte Kooperationsformen, die nicht nur anlassbezogen sind, können diese Zusammenarbeit fördern. Interessenvertretungen in Unternehmen mit mehreren Niederlassungen verfügen durch die Einrichtung von

Gesamtbetriebsräten über organisatorische Ressourcen, die in der Betriebsratsarbeit eine arbeitsteilige Behandlung von Berufsbildungsfragen und hierbei eine kontinuierliche Kooperation mit dem Management erlauben. Dort wo Betriebsräte nicht über diese Ressourcen verfügen, wird zu prüfen sein, inwieweit die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte bei Aus- und Weiterbildungsfragen durch überbetriebliche Unterstützungsstrukturen wie z.B. örtliche Gewerkschaftsverwaltungen, Betriebsrätenetzwerke oder Netzwerk für berufliche Bildungsfragen, arbeitnehmerorientierte Schulungs- und Beratungsangebote gefördert werden kann.

1 Problemdarstellung

Soweit betriebliche Aus- und Weiterbildung nicht gesetzlich oder tariflich geregelt sind, ermöglicht das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) den Betriebsräten eine Reihe von Beteiligungsrechten bei der Ausgestaltung betrieblicher Bildungsmaßnahmen. Im Vergleich zu den traditionellen Betriebsratsthemen wie Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit gelten die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Bereich der beruflichen Bildung allerdings als weniger kontrovers (BACKES-GELLNER u.a. 1997, STREECK u.a. 1987). Beide Betriebsparteien haben ein Interesse an guter Ausbildung und Qualifizierung der Beschäftigten. Während Geschäftsleitungen größeren Wert auf betriebsspezifisch verwertbare Qualifikationen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens legen, stehen auf Arbeitnehmerseite die Marktgängigkeit der zu vermittelnden Qualifikationen und damit die Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit im Vordergrund.

Je mehr die Betriebe durch zunehmende Internationalisierung der Märkte und gestiegene Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen unter Wettbewerbsdruck gerieten, desto mehr veränderten sich auch die Anforderungen an die betriebliche Aus- und Weiterbildung. Diese wurden in der Berufsausbildung dadurch aufgefangen, dass modernisierte Ausbildungsordnungen betriebliche Flexibilisierungs- und Differenzierungserfordernisse berücksichtigen, indem sie z.B. betriebsspezifische Wahl- und Zusatzqualifikationen und Ausbildungsschwerpunkte ermöglichen. Mit den betriebsspezifischen Ausgestaltungsmöglichkeiten der Ausbildung nehmen auch die betrieblichen Mitwirkungsmöglichkeiten von Betriebsräten zu. Formalrechtlich greift die betriebliche Mitbestimmung allerdings erst dann, wenn sich der Betrieb auch für Ausbildung entscheidet. Jenseits dieser rechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten können Betriebsräte jedoch als „moralische Instanz“ auf die Sicherung bzw. Steigerung des Ausbildungsangebotes hinwirken (HEIDEMANN/PAUL-KOHLHOFF 1998, S. 15). Spätestens in den 1990er Jahren erhielt auch die betriebliche Weiterbildung einen neuen Stellenwert, als Betriebe bei Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr nur auf technische Erneuerungen setzten, sondern zunehmend zu Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung griffen (MÜLLER-JENTSCH 1998). So entfielen im Jahr 2012 rund 69 % aller Teilnahmefälle auf die betriebliche Weiterbildung, d.h. auf Weiterbildungsmaßnahmen, die entweder während der Arbeitszeit oder auf betriebliche Anordnung durchgeführt werden bzw. zu denen die Arbeitgeber einen Kostenbeitrag leisten (BILGER u.a. 2013, S. 44).

Die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte wurden dabei in den letzten beiden Jahrzehnten durch unterschiedliche Entwicklungen beeinflusst. Mit veränderten Formen der Arbeitsorganisation, wie z.B. Gruppen- und Projektarbeit, gewannen arbeitsintegrierte Lernformen an Bedeutung, während traditionelle Weiterbildungsformen und damit mitbestimmungsrelevante Bildungsmaßnahmen an Bedeutung zu verlieren schienen. Gleichzeitig eröffneten sich für Betriebsräte, z.B. über Fragen der Arbeitsorganisation und der Einführung neuer Technologien, neue Möglichkeiten, Einfluss auf die betriebliche

Weiterbildung zu nehmen (HEIDEMANN/PAUL-KOHLHOFF 1998). Mit neuen Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung waren oft eine direkte Partizipation und stärkere Verantwortungsübernahme bei der Produkt- und Leistungserstellung der Beschäftigten verbunden, die die Betriebsräte vor veränderte Anforderungen an ihr Aufgaben- und Rollenverständnis stellten (z.B. MÜLLER-JENTSCH 1998). Auch die zunehmende Betonung der individuellen Eigenverantwortung für die berufliche Weiterbildung führt dazu, dass Weiterbildung zur „Privatsache" erklärt und somit dem Einflussbereich der betrieblichen Mitbestimmung entzogen wird.

Nicht zuletzt wurden die gesetzlichen Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte auf dem Gebiet der Berufsbildung mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 erweitert. Betriebsräte haben als gewählte Interessenvertretungen der Beschäftigten gesetzlich verbriefte Beteiligungsrechte bei sozialen, personellen und in geringem Maße auch bei wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebes. Bei der Ausgestaltung der betrieblichen Mitbestimmungsrechte berücksichtigte der Gesetzgeber auch die besondere Bedeutung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung für die Beschäftigungssicherung, die berufliche Entwicklung der Beschäftigten und für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe (KOCH u.a. 2002). Mit einem abgestuften System von Informations-, Beratungs-, Initiativ- und Mitbestimmungsrechten ermöglicht er den Betriebsräten, die Einführung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen sowie die Personalplanung nicht nur zu überwachen, sondern auch mitzugestalten, soweit Aus- und Weiterbildung nicht gesetzlich oder tariflich geregelt sind (vgl. insbesondere §§ 92, 96 bis 98 BetrVG).

Zur Frage, ob die Interessenvertretungen ihre erweiterten gesetzlichen Beteiligungsrechte auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung nutzen, gehen die Einschätzungen auseinander. Während BAHNMÜLLER und FISCHBACH (2006, S. 102 f) darauf hinweisen, dass Betriebsräte ihre Beteiligungsrechte auch nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes nur unzureichend nutzen, führt Heidemann die „zahlreichen Abschlüsse" von Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung auch auf das „2001 novellierte BetrVG" zurück (2012, S. 22).

BACKES-GELLNER u.a. (1997, S. 334 ff.) führen die geringe Betriebsratsaktivitäten in der Berufsbildung auf den Verhandlungsgegenstand selbst zurück. Nicht zuletzt auch wegen der hohen Regulierungsdichte der betrieblichen Ausbildung erwarteten BACKES-GELLNER u.a. (1997, S. 336) keinen signifikanten Einfluss des Betriebsrats auf die betriebliche Ausbildung. Anders noch als später LAZEAR (2003) gehen BACKES-GELLNER u.a in Anlehnung an BECKER (zit. nach BACKES-GELLNER u.a. (1997) von einer theoretischen Unterscheidung aus zwischen „general marketable skills", die eher im Interesse der Beschäftigten und „firmspecific skills", die im Interesse des Arbeitgebers liegen. Ähnlich wie LAZEAR stellen sie allerdings die praktische Relevanz dieser Unterscheidung in Frage. Sie verweisen dabei auf empirische Befunde, nach denen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis nie ausschließlich „firm-specific skills", sondern immer auch „general marketable skills" vermittelt werden. Betriebliche Weiterbildung nutzt damit nicht nur den betriebsspezifischen Verwertungsinteressen des Arbeitgebers, sondern vermittelt immer auch „general skills", die die Arbeitsmarktmobilität und Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten erhöhen können. In seinem „Skill-Weights Approach" spricht LAZEAR daher nur noch von betriebsspezifisch gewichteten Kombinationen verschiedener „general skills", deren Verwertungsmöglichkeiten sich im Einzelnen bei freiwilligen oder erzwungenen Betriebswechseln je nach Arbeitsmarktlage erheblich verändern können.

Sowohl im Ansatz von LAZEAR wie auch in der Betrachtung von BACKES-GELLNER u.a. überwiegt bei der betrieblichen Weiterbildungspraxis immer der gemeinsame Nutzen für Betriebe und Beschäftigte (BACKES-GELLNER u.a. 1997, S. 336). Gestützt wird diese Annahme auch durch die Überlegung, dass Betriebs-

räte nicht nur die Vermittlung von „general marketable skills“ unterstützen, sondern auch an der Vermittlung von „firm-specific skills“ interessiert sind, wenn hierdurch die Wettbewerbsfähigkeit des „eigenen“ Unternehmens im Interesse der Arbeitsplatzsicherheit gestärkt wird (1997, S. 334). Unter diesen Voraussetzungen gehen BACKES-GELLNER u.a. davon aus, dass Betriebsräte sich bei der Wahrnehmung ihrer gesetzlichen Mitbestimmungsrechte in der Berufsbildung auf ihre traditionelle Verteidigungsrolle beschränken und dabei versuchen, Benachteiligungen bei der Teilnehmerauswahl sowie Beschäftigungs- und Einkommensrisiken zu vermeiden.

2 Projektziele, Forschungsfragen, forschungsleitende Annahmen

2.1 Projektziele

In dem Forschungsprojekt wurde untersucht, welchen Stellenwert Betriebsräte – aber auch andere, nicht-gesetzliche Formen kollektiver Interessenvertretung – dem Handlungsfeld der betrieblichen Aus- und Weiterbildung beimessen, und welche Aktivitäten sie hier entwickeln. Insbesondere wurde der Frage nachgegangen, warum in zahlreichen quantitativen Studien eine positive Korrelation zwischen der Existenz von Betriebsräten und betrieblichen Bildungsaktivitäten besteht, obwohl vielfach beklagt wird, dass Betriebsräte auf dem Feld der betrieblichen Aus- und Weiterbildung oft nur wenig aktiv sind. Es wurden Aufgaben-, Problem- und Interessenverständnisse von Betriebsräten für den Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung erkundet. Bei der betrieblichen Ausbildung wird zusätzlich die Rolle der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) berücksichtigt. Die Untersuchung für den Bereich der Weiterbildung schloss die Frage ein, welches Problemverständnis Arbeitnehmervertretungen hinsichtlich informeller Weiterbildungsformen entwickelt haben und welche Beteiligungsformen bestehen. Verhandlungsstrategien mit der Geschäftsleitung und ihre fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen wurden nachgezeichnet, Verhandlungsergebnisse auf ihre Wirksamkeit hin untersucht. Im Rahmen von Fallstudien wurden Beispiele identifiziert, in denen Betriebsräte und möglicherweise auch andere Formen kollektiver Interessenvertretung wirksamen Einfluss auf die betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nehmen.

2.2 Forschungsfragen

Mit dem Forschungsprojekt sollten einerseits Erklärungsansätze dafür gefunden werden, warum Betriebsräten ein positiver Einfluss auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung zugesprochen wird, obwohl dieses Thema im Betriebsratshandeln nur eine nachrangige Rolle spielt (BERGER 2012). Andererseits wurde untersucht, wie Betriebsräte den an sie gestellten Anforderungen bei der Mitwirkung an der betrieblichen Aus- und Weiterbildung gerecht werden.

Im Einzelnen wurden folgende Fragen näher untersucht:

- Welches Selbstverständnis hat der Betriebsrat, wenn es um die Vertretung der Beschäftigten bei Fragen betrieblicher Berufsbildung geht?
- Welche Rolle spielt der Betriebsrat bei Angebot und Ausgestaltung betrieblicher Aus- und Weiterbildung?
- Gibt es weitere Beteiligungsstrukturen im Betrieb, bei denen sich Sprecher bzw. Sprecherinnen von Arbeitnehmern mit Angebot und Ausgestaltung betrieblicher Aus- und Weiterbildung befassen?

- Lassen sich bestimmte Muster bei Interaktions- und Aushandlungsprozessen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsräten identifizieren?
- Welche auch informellen Partizipationsstrukturen haben sich entwickelt?
- Welche externen Stützstrukturen (z.B. Gewerkschaftsschulungen) nehmen Arbeitnehmervertretungen in Anspruch?
- Wie beurteilt der Betriebsrat eine erfolgreiche Interessenvertretung auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung?
- Welche Rahmenbedingungen bzw. ergänzende Beteiligungsstrukturen können erfolgreiche Interessenvertretung auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung im Betrieb fördern?

2.3 Forschungsleitende Annahmen

Das Forschungsprojekt hatte explorativen Charakter und sollte u.a. zur Formulierung überprüfbarer Hypothesen beitragen. Auf der Grundlage der vorliegenden Studien wurde von folgenden forschungsleitenden Annahmen ausgegangen:

- Betriebsräte verstehen betriebliche Berufsbildung häufig nicht als eigenständiges Handlungsfeld, wie es z.B. die Beschäftigungssicherung ist, und schöpfen daher ihre Beteiligungsrechte auf diesem Gebiet nicht aus.
- Je professionalisierter das betriebliche Bildungswesen organisiert ist, desto besser sind die Mitwirkungsmöglichkeiten für Betriebsräte.
- Für die Aktivitäten der Betriebsräte auf dem Gebiet der betrieblichen Bildung ist der mit dem Management informell ausgehandelte Handlungsrahmen entscheidend. Die alleinige Ausweitung gesetzlicher Beteiligungsrechte hat nur geringen Einfluss.
- Die Verlagerung der Interessenvertretung von der tariflichen auf die betriebliche Ebene führt einerseits zu einem Bedeutungszuwachs der Betriebsräte und andererseits aber auch zu deren Überforderung.

3 Methodische Vorgehensweise

3.1 Vor- und Hauptstudie

Im Rahmen einer Vorstudie wurde das Untersuchungsdesign konkretisiert. Zu diesem Zweck wurden folgende Arbeiten durchgeführt:

- Synopse und Analyse von quantitativen Erhebungen und qualitativen Studien zum Thema Betriebsräte und betriebliche Aus- und Weiterbildung,
- Erstellung einer Übersicht überbetrieblicher Unterstützungsangebote zur Förderung der Mitbestimmung im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung[1],

[1] Ergebnisse hierzu sind im Zwischenbericht des Forschungsprojektes dargestellt.

- Schriftliche Kurzbefragung von Geschäfts-/Personalleitungen sowie Interessenvertretungen über das Referenzbetriebssystem des BIBB und
- Fallstudien-Pretest in drei Betrieben (Chemie, Textil, Maschinenbau).

3.2 Fallstudienplan

In die Betriebsfallstudien wurden Ausbildungsbetriebe einbezogen, die ihren Beschäftigten Weiterbildung anbieten und einen Betriebsrat oder eine betriebsspezifische Arbeitnehmervertretung haben. Die Betriebsfallstudien sollten eine Kontrastierung abhängig von der Betriebsgröße nach folgenden Kriterien ermöglichen:

- Mitbestimmungstradition,
- Tarifbindung,
- Qualifikationsprofil der Belegschaft,
- betriebliche Weiterbildungsaktivität und
- Freistellungsmöglichkeit für Betriebsratsmitglieder.

Bei der Zuordnung der Betriebe nach Betriebsgröße wurden auch dann die Beschäftigtenzahlen des untersuchten Betriebes zugrunde gelegt, wenn der Betrieb selbst einem größeren Unternehmen bzw. einem Konzernverbund angehörte. Hierbei wurden drei Betriebsgrößenklassen gebildet, die sich an der im Betriebsverfassungsgesetz (§§ 9 und 38 BetrVG) festgelegten Zahl der Betriebsratsmitglieder und an den gesetzlich garantieren Freistellungsmöglichkeiten für Betriebsratsmitglieder orientierten. Fallstudienbetriebe mit 5 – 199 Beschäftigten hatten dem zu Folge einen Betriebsrat mit maximal sieben Mitgliedern ohne Freistellungsansprüche. In den untersuchten Betrieben mit 200 bis 900 Beschäftigten bestand der Betriebsrat je nach Betriebsgröße aus neun bis dreizehn Mitgliedern. Davon konnte sich ein Betriebsratsmitglied bzw. in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten konnten sich zwei Mitglieder von der beruflichen Tätigkeit freistellen lassen. Die Betriebe mit mehr als 900 Beschäftigten hatten dreizehn und mehr Betriebsratsmitglieder, von denen mindestens drei Mitglieder einen Freistellungsanspruch hatten. Die Zuordnung der Fallstudienbetriebe nach Wirtschaftszweigen basiert auf der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 des Statistischen Bundesamtes gegliedert nach Abschnitten. Der Abschnitt „verarbeitendes Gewerbe“ ist nochmals in Abteilungen differenziert, die teilweise zusammengefasst wurden (siehe Tabelle 1) . Betriebe mit Betriebsrat sind in der Kennung durch das Kürzel „BR“ und Betriebe mit informellen betriebsspezifischen Vertretungsorganen sind mit dem Kürzel „AVO“ kenntlich gemacht. Das Kürzel „OT“ in der Kennung bedeutet, dass der Betrieb nicht tarifgebunden ist. Auf eine detailliertere Beschreibung der jeweiligen Fallstudienbetriebe wird verzichtet, da den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern in den Fallstudienbetrieben anonymisierte Auswertung zugesichert worden war. In Ausnahmefällen wurden daher auch veränderte Angaben zur Betriebsgröße vorgenommen.

Folgender Fallstudienplan wurde dabei realisiert:

Tabelle 1: Fallstudienbetriebe

Wirtschaftszweige	mit 5 – 199 Beschäftigte kein Anspruch auf Freistellung	200 – 900 Beschäftigte mindestens 1-2 Freistellungen	über 900 Beschäftigte mindestens 3 Freistellungen	**Gesamt**
Verarbeitendes Gewerbe	**FB05-BR-OT** **FB08-BR** **FB09-BR** **FB11-BR**	**FB01-BR** **FB02-BR** **FB03-BR** **FB06-BR** **FB13-AVO-OT** **FB16-BR** **FB20-BR**	**FB12-BR** **FB14-BR** **FB19-BR**	**14**
Nahrungs- und Futtermittel	X			
Glas und Glaswaren		X		
Maschinenbau	X	X		
Elektrische Ausrüstungen	X			
Chemische, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren		X	X X X	
Textil-/Bekleidungsherstellung		X X		
Datenverarbeitungsgeräte, elektronische, optische Erzeugnisse	X	X		
Medizintechnik		X		
Verkehr und Lagerei		**FB07-BR** **FB17-BR**	**FB18-BR**	**3**
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen			**FB22-BR**	**1**
Handel (Großhandel ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	**FB23-AVO-OT**			**1**
Information u. Kommunikation	**FB04-BR**		**FB21-BR** **FB24-BR**	**3**
Erziehung und Unterricht			**FB15-BR**	**1**
sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (Reisebüros, Reiseveranstalter u. sonstige Reservierungsdienstleistungen)	**FB10-AVO-OT**			**1**
Gesamt	**7**	**9**	**8**	**24**

Im Rahmen dieser Fallstudien wurden Experteninterviews mit Geschäfts-/Personalleitungen und Vorsitzenden der Arbeitnehmervertretung (d.h. des Betriebsrats oder ggf. anderer Vertretungsorgane) durchgeführt. Bestand auf Seiten der Arbeitnehmervertretung auch eine Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV), so wurde auch diese in die Fallstudien einbezogen. Ggf. wurden Betriebsratsmitglieder aus Bildungsausschüssen berücksichtigt.

Erfahrungen aus anderen Untersuchungen zeigen, dass es außerhalb des Betriebsrats oder unter den Betriebsratsmitgliedern neben dem/der Vorsitzenden einen „Kümmerer“ für Fragen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung geben kann. Sofern es bei unseren Fallstudien einen solchen „Kümmerer“ gab, handelte es sich in der Regel um den Betriebsratsvorsitzenden bzw. die Betriebsratsvorsitzende oder um ein für Berufsbildung zuständiges Betriebsratsmitglied. Je nach Konstellation bestand eine Betriebsfallstudie somit aus meist zwei leitfadengestützten Interviews mit der Geschäfts- bzw. der Personalleitung und dem Betriebsrat. Im Fallstudienbetrieb aus dem Wirtschaftszweig „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ konnte nur ein Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden geführt werden. Maximal wurden pro Fallstudie vier leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt (d.h. mit der Personallei-

tung, mit dem/der für Aus- und Weiterbildung zuständigen Beschäftigten, mit dem/der Betriebsratsvorsitzenden oder einem Betriebsratsmitglied aus dem Bildungsausschuss sowie mit der JAV).

Insgesamt wurden 24 Betriebsfallstudien durchgeführt. Mit der Organisation – von der Kontaktaufnahme über die Terminvereinbarung bis zur Transkription – von vierzehn dieser Betriebsfallstudien wurde die Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH (GIB) in Berlin beauftragt[2]. Zehn weitere Fallstudien führte das BIBB in Eigenregie durch. Bis auf eine Ausnahme wurde alle Interviews von BIBB oder gemeinsam von einer GIB-Mitarbeiterin und einem BIBB-Projektmitglied durchgeführt.

3.3 Auswertungsraster

Auf der Grundlage des gewonnenen Interview- und Informationsmaterials orientiert sich die Auswertung der Fallstudien an folgenden Fragestellungen:

- *Bedeutung und Durchführung der Aus- und Weiterbildung im Betrieb*

  Welche Rolle spielt die Aus- bzw. Weiterbildung für die Fachkräftegewinnung im Betrieb? Wie läuft die Aus- und Weiterbildung im Betrieb ab? Welchen Institutionalisierungsgrad haben Aus-, Weiterbildung und Personalentwicklung im Betrieb?

- *Stellenwert der betrieblichen Mitbestimmung bei Fragen zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung*

  Welche Rolle spielt der Betriebsrat[3] aus Sicht des Betriebsrats und der Geschäftsleitung, wenn es im Betrieb um Fragen der Aus- bzw. Weiterbildung geht? Wie ist die Handlungs- und Konfliktbereitschaft des Betriebsrats auf diesem Gebiet? Welche Ergebnisse im Bereich der Aus- und Weiterbildung führt der Betriebsrat auf sein Handeln zurück? Wie beurteilt er diese?

  Wie sähe die betriebliche Aus- und Weiterbildung ohne Betriebsrat bzw. JAV aus?

- *Aus- bzw. Weiterbildungsverständnis/Erwartungen der betrieblichen Akteure*

  Welches Aus- bzw. Weiterbildungsverständnis haben die Befragten? Welches Selbstverständnis hat der Betriebsrat, wenn es um die Vertretung der Beschäftigten bei Fragen der betrieblichen Berufsbildung geht? Welche Erwartungen hat die Geschäftsleitung?

  Welchen Stellenwert hat Aus- und Weiterbildung in der alltäglichen Betriebsratsarbeit?

- *Bedeutung der Informations- und Interaktionsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der informellen Strukturen*

  Welche (informellen) Informations- und Interaktionsstrukturen gibt es zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung? Wie nimmt der Betriebsrat bzw. die Geschäftsleitung die Erwartungen der Belegschaft bzgl. der Aus- und Weiterbildung wahr?

  Welche Partizipationsstrukturen gibt es insbesondere im Bereich der Weiterbildung für die Belegschaft?

---

[2] Die Auftragsvergabe erfolgte nach einer öffentlichen Ausschreibung im ersten Quartal 2012.

[3] Bei den Fragestellungen sind unter dem Begriff „Betriebsrat“ auch immer andere Formen von Arbeitnehmervertretungen eingeschlossen.

- *Betriebsratsinterne Strukturen und Diskussionsprozesse*

  Welche betriebsratsinternen Strukturen, Zuständigkeiten und Diskussionsprozesse gibt es hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung im Betrieb?

  Welche Rolle spielt die JAV bei Fragen der Auszubildenden? Wie wird sie in die Arbeit des Betriebsrats eingebunden?

- *Rahmenbedingungen und überbetriebliche Unterstützungsstrukturen*

  Welche Rahmenbedingungen fördern bzw. hemmen die Betriebsratsarbeit im Bereich Aus- und Weiterbildung? Wodurch wird die Arbeit der JAV gefördert oder gehemmt? Welche externen Strukturen zur Unterstützung ihrer Arbeit (z.B. Gewerkschaftsschulungen) kennen die Betriebsräte?

  Welche nehmen sie in Anspruch bzw. welcher Unterstützungsbedarf wird hierbei gesehen? Sind Handreichungen und Unterstützungsmaterialien der Gewerkschaften bekannt und werden sie genutzt?

4 Projektbeirat

Zur wissenschaftlichen Begleitung des Forschungsprojektes wurde ein Projektbeirat gebildet. Ihm gehören folgende Mitglieder an:

Name	**Institution**
Prof. Dr. Carola Iller	Johannes Kepler Universität Linz (Österreich), Institut für Pädagogik und Psychologie
Dr. Rosemarie Kay	Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn
Prof. Dr. Sabine Pfeiffer	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München
Prof. Dr. Rainer Trinczek	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie
Dr. Oliver Stettes	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Dr. Anja Voss/Axel Hauser-Ditz	Ruhr-Universität Bochum, Arbeitsstelle rub/igm

Der Beirat traf sich insgesamt drei Mal mit Projektmitgliedern. Hierbei wurden die methodische Anlage des Projektes, erste Zwischenergebnisse und schließlich der Entwurf des vorliegenden Abschlussberichtes diskutiert. Die äußerst konstruktiven Diskussionen trugen zu einer kritischen Reflexion des methodischen Vorgehens bei und gaben wichtige Hinweise für die Auswertung des umfangreichen Interviewmaterials.

5 Ergebnisse

Im ersten Abschnitt dieses Gliederungspunktes werden Befunde bisheriger Studien zum Thema aufgearbeitet und systematisiert. Es folgen eigene Befunde einer schriftlichen Kurzbefragung zum Untersuchungsthema und schließlich werden Ergebnisse aus den im Projekt durchgeführten Fallstudien dargestellt.

5.1 Aufarbeitung und Systematisierung der bisherigen empirischen Befunde zur Konkretisierung des Untersuchungsgegenstandes

5.1.1 Quantitative Studien

- ***Betriebsräte und Berufsausbildung***

Während zu den ökonomischen Wirkungen der betrieblichen Mitbestimmung (z.B. ADDISON u.a. 2003, FREEMAN/LAZEAR 1994, JIRJAHN 2010, MULLER 2011) einerseits und zu den Bestimmungsgründen für das betriebliche Ausbildungsverhalten andererseits eine Reihe von ökonometrischen Studien und theoretischen Erklärungsansätzen vorliegen (z.B. KESSLER/LULFESMANN 2006, LAZEAR 2004, MOHRENWEISER/ZWICK 2009, ZWICK 2007), wurde der Einfluss von Betriebsräten auf die betriebliche Berufsausbildung erst in letzter Zeit untersucht (PFEIFER 2013, KRIECHEL u.a. 2011, MOHRENWEISER/BACKES-GELLNER 2008, NIEDERALT 2005, SADOWSKI u.a. 1995).

Anders als in den klassischen Handlungsfeldern der Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung gelten die Interessendifferenzen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat in der Berufsausbildung als eher gering, da Arbeitgeber- und Gewerkschaftsinteressen bereits überbetrieblich in den Ordnungsverfahren zur Entwicklung und Modernisierung der Ausbildungsberufe verhandelt wurden. Ferner sind die Sozialparteien z.B. über die Kammern in den Prüfungsausschüssen institutionell in das hochregulierte duale Ausbildungssystem eingebunden. Diese Regulierung und Kontrolle durch externe Institutionen dient der Qualitätssicherung in der dualen Ausbildung und begründet nach SADOWSKI u.a. (1995, S. 170 f.) eine nur geringe Notwendigkeit für Betriebsräte, auf dem Gebiet der Berufsausbildung aktiv zu werden. Ihre Aufgabe besteht danach „hauptsächlich in der Überwachung dieser Regelungen."

- *Betriebliche Ausbildungsentscheidung und institutionelle Einflussfaktoren*

Verschiedene ökonometrische Studien zeigen, dass das Vorhandensein eines Betriebsrats mit unterschiedlichen Aspekten des betrieblichen Ausbildungsverhaltens in einem signifikanten Zusammenhang steht. So untersuchte NIEDERALT (2005) die Bestimmungsgründe des betrieblichen Ausbildungsverhaltens und berücksichtigte neben ökonomischen auch institutionelle Faktoren wie die Existenz eines Betriebsrats und die Tarifbindung. Er beschreibt die betriebliche Ausbildungsentscheidung dabei als zweistufigen Prozess, bei dem ein Betrieb zunächst entscheidet, ob er überhaupt ausbildet und wenn er diese Frage positiv beantwortet hat, in einem zweiten Schritt, in welchem Umfang er ausbildet. Während sich die Tarifbindung positiv auf die Ausbildungsbeteiligung (1. Entscheidungsschritte) auswirkt, beteiligten sich mitbestimmte Betriebe signifikant seltener an der Ausbildung und zeigten auch eine geringere Ausbildungsintensität (Ausbildungsquote). Hinsichtlich der Ausbildungsquote bestätigte er damit ein Ergebnis von SADOWSKI u.a. (1995, S. 172 f.). Diese stellten ebenfalls bereits Jahre zuvor fest, dass Betriebe mit Betriebsrat eine signifikant niedrigere Ausbildungsquote haben als betriebsratslose Betriebe. NIEDERALT (2005, S. 23 u. 25) erklärte diesen Zusammenhang damit, dass Betriebsräte auf die Übernahme der Ausbildungsabsolventen bzw. auf entsprechende verbindliche Vereinbarungen hinwirken mit der Folge, dass Betriebe sich dadurch in ihrer Flexibilität bei unsicherem Fachkräftebedarf beeinträchtigt sehen und sie sich daher gegen eine Ausbildung bzw. für eine geringere Ausbildungsintensität (-quote) entscheiden. In einer jüngeren Studie fanden KRIECHEL u.a. (2011) auf der Grundlage des BIBB-Datensatzes zu den betrieblichen Ausbildungskosten im Jahr 2007 (SCHÖNFELD u.a. 2010) nur einen schwachen Zusammenhang zwischen einer geringeren Ausbildungsintensität und der Existenz eines Betriebsrats. Die-

ser Zusammenhang galt jedoch nur für tarifgebundene Ausbildungsbetriebe, die im Durchschnitt auch höhere Ausbildungskosten aufwiesen, als nicht tarifgebundene Betriebe. Etwas deutlicher zeichnete sich dieser leicht negative Betriebsratseinfluss dann ab, wenn die Ausbildungsintensität nicht, wie in den bisherigen Studien, als Verhältnis von Auszubildenden zu allen Beschäftigten des Betriebes gebildet wurde, sondern wenn die Anzahl der Auszubildenden zur Anzahl der ausgebildeten Fachkräfte ins Verhältnis gesetzt wurde. Neben der Erklärung von NIEDERALT liefern KRIECHEL u.a. einen weiteren Hinweis darauf, warum Betriebe mit Betriebsrat eine geringere Ausbildungsintensität aufweisen. Ihrer Untersuchung zufolge haben Ausbildungsbetriebe mit Betriebsrat höhere Ausbildungskosten als betriebsratslose Betriebe. Die Autoren führen dies darauf zurück, dass Betriebsräte an die Ausbildungsqualität erhöhte Anforderungen stellen, die letztlich mit erhöhten Ausbildungskosten einhergehen. Die Studien von KRIECHEL u.a. und NIEDERALT deuten darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrats und einer geringeren Ausbildungsintensität als Reaktion der Geschäftsführung auf antizipierte Qualitäts- und Übernahmeforderungen des Betriebsrats zu verstehen ist. SADOWSKI u.a. (1995, S. 172) weisen allerdings auch darauf hin, dass Betriebsräte den internen Arbeitsmarkt vor externer Konkurrenz schützen, indem sie den Einstieg über die betriebliche Ausbildung begrenzen.

- *Betriebliche Ausbildungsmotive*

Das BIBB ermittelt regelmäßig die durchschnittlichen branchen- und berufsspezifischen Nettokosten der betrieblichen Ausbildung (SCHÖNFELD u.a. 2010). Bei der Untersuchung des betrieblichen Nutzens der Ausbildung heben die Autoren neben dem Screening-Motiv, dem Reputationsmotiv und der Ausbildung aus sozialer Verantwortung insbesondere das Produktions- und Investitionsmotiv hervor (SCHÖNFELD u.a. 2010, S. 14f). Beim Investitionsmotiv rechnet sich die Ausbildung, wenn deren Nettokosten unterhalb der „erwarteten Opportunitätserträge nach der Ausbildung“ liegen (NIEDERALT 2005, S. 4). Diese werden durch Rekrutierungskosten am externen Arbeitsmarkt sowie durch die Verbleibsquote der eigenen Ausbildungsabsolventen bestimmt. Eine Rolle bei der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen kann schließlich auch der damit verbundene Imagegewinn bzw. die zusätzliche Reputation spielen, die ein ausbildender Betrieb erfährt. Der Reputationsansatz begründet die betriebliche Ausbildungsbereitschaft damit, dass die erwarteten „Reputationsvorteile“ im gesellschaftlichen Umfeld der Betriebe die Nettokosten während Ausbildung letztlich ausgleichen.

Eine berufsgruppenspezifische Betrachtung von Ausbildungskosten und -erträgen zeigt, dass sich insbesondere für Ausbildungsbetriebe mit kaufmännischen, Handwerks- oder Bauberufen, bereits während der Ausbildung rechnet. Nach dem produktionstheoretischen Ansatz bedeutet dies, dass die Auszubildenden bereits während der Ausbildungszeit Nettoerträge erwirtschaften. Die kostengünstige Substitution von un- und angelernten Arbeitskräften erweist sich dabei als ein nicht unbedeutendes Ausbildungsmotiv.

Auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels 2003 zeigen MOHRENWEISER/BACKES-GELLNER (2008), dass fast jeder fünfte Ausbildungsbetrieb mit seiner Ausbildung eine Substitutionsstrategie verfolgte und diese als eine kostengünstige Alternative zum Einsatz von un- und angelernten Arbeitskräften einsetzte. Als Indikator hierfür galten Betriebe, deren Übernahmequote unter 20 % lag. Betriebe mit dieser geringen Übernahmequote fanden sich erwartungsgemäß signifikant häufiger unter den Kleinbetrieben, da deren Aufnahmefähigkeit beschränkt ist. Ähnlich gering war auch die Übernahmequote im Dienstleistungssektor, da auch hier der interne Arbeitsmarkt von geringer Bedeutung ist (ebenda 2008, S. 10) und mit der Vermittlung von „general bundels of skills“ entsprechend des skill-weights-approach von LAZEAR (2004)

bessere Verwertungschancen der Ausbildung am externen Arbeitsmarkt erworben werden. Betriebe, die aus substitutionsstrategischen Gründen ausbilden, haben signifikant seltener einen Betriebsrat. Laut MOHRENWEISER/BACKES-GELLNER (2008, S. 10) waren es insbesondere auch tarifgebundene Betriebe ohne Betriebsrat, die mit ihrer Ausbildung eine Substitutionsstrategie verfolgten. Die negative Wirkung der Tarifbindung bei betriebsratslosen Betrieben erklären die Autoren damit, dass diese Betriebe eher unkontrolliert tarifliche Mindestlohnbestimmungen durch eine subventionsorientierte Ausbildung unterlaufen können.

- *Übernahmeverhalten von Betrieben und Betriebsbindung*

Hohe Übernahmequoten weisen eher die mitbestimmten Ausbildungsbetriebe auf. Dieser Zusammenhang ist jedoch erst dann signifikant, wenn die Betriebe auch tariflich gebunden sind. Die Annahme, dass diese Betriebe Ausbildung als Investition in einen qualifizierten Fachkräftenachwuchs verstehen, wird auch durch die bereits erwähnte Bereitschaft der Betriebe mit Betriebsrat gestützt, höhere Ausbildungskosten zu tragen, die sich erst nach einem längeren Zeitraum amortisieren (KRIECHEL u.a. 2011). KRIECHEL u.a. zeigen auf der Basis eines Nearest-Neighbour-Matching-Verfahrens, dass sich dieser Effekt verstärkt, wenn die mitbestimmten Ausbildungsbetriebe gleichzeitig tariflich gebunden sind. KRIECHEL u.a. deuten dies als Beleg dafür, dass die tarifliche Bindung Verteilungskonflikte im Betrieb abschwächt und die Kooperation zwischen Betriebsräten und Management mit der Wirkung fördert, dass ausgebildete Fachkräfte länger im Betrieb bleiben als in Betrieben ohne Betriebsrat. So bleiben die Ausbildungsabsolventen aus mitbestimmten Betrieben nach erfolgreicher Ausbildung signifikant häufiger längerfristig in ihrem Ausbildungsbetrieb beschäftigt als die Absolventen von betriebsratslosen Ausbildungsbetrieben. Damit scheinen beide Institutionen der industriellen Beziehungen, nämlich die Tarifbindung und die betriebliche Mitbestimmung, dazu beizutragen, dass Betriebe über einen längeren Zeitraum von ihren Ausbildungsinvestitionen profitieren und entsprechend einen höheren Anreiz haben, mehr als andere Betriebe in die Ausbildung zu investieren.

- **Betriebsräte und Weiterbildung**

Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Mitbestimmung und betrieblicher Weiterbildung ist Gegenstand verschiedener quantitativer empirischer Studien der letzten Jahre. Allerdings geht es in nur wenigen Untersuchungen speziell um der Frage, welchen Einfluss Betriebsräte oder andere Vertretungsorgane auf das betriebliche Weiterbildungsengagement haben. Anlass derartiger Forschungsarbeiten ist meist die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, die unter anderem erweiterte Mitbestimmungsrechte bei Fragen der betrieblichen Bildung mit sich brachte. In den meisten Untersuchungen gilt das Forschungsinteresse hingegen weniger den Mitbestimmungseffekten auf die betriebliche Weiterbildung als vielmehr dem Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren, die das Weiterbildungsverhalten von Betrieben beeinflussen. Das Vorhandensein einer betrieblichen Interessenvertretung ist hier lediglich einer unter mehreren Prädiktoren, die in ein zu testendes Erklärungsmodell einbezogen werden.

- *Design und Ergebnisse der Studien*

Zu den jüngeren Forschungsarbeiten, die sich dezidiert mit dem Einfluss von Betriebsräten auf die betriebliche Weiterbildung befassen, gehören die Untersuchungen von LEHMANN (2011), STEGMAIER (2010)

und BELLMANN/ELLGUTH (2006). Grundlage dieser Arbeiten sind Daten aus verschiedenen Erhebungswellen des IAB-Betriebspanels, die mit Hilfe ökonometrischer Analyseverfahren ausgewertet werden.

LEHMANN (2011) untersucht, wie sich die Existenz eines Betriebsrates auf das Angebot und die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen auswirkt und welchen Einfluss sie auf die Teilnahme ausgewählter Beschäftigtengruppen an den betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen hat. Lehmann beschränkt seine Analyse auf privatwirtschaftliche Betriebe mit wenigstens 20 Beschäftigten, wobei er Betriebe der Land- und Forstwirtschaft sowie der Wirtschaftszweige Bergbau und Energie ausschließt. Als Datenquelle dienen ihm die Erhebungswellen 2003 bis 2009 des IAB-Betriebspanels. Seine ökonometrische Analyse auf der Basis von gepoolten Probit- und Logitmodellen zeigt unter anderem einen positiven Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Betriebsrates einerseits und dem Angebot arbeitgeberfinanzierter Weiterbildungsmaßnahmen sowie dem Anteil der sich weiterbildenden Beschäftigten andererseits. Darüber hinaus zeigen die Auswertungen, dass die Existenz eines Betriebsrates positiv mit dem Abschluss von Rückzahlungsvereinbarungen sowie der Weiterbildungsbeteiligung von Frauen und Personen mit einfachen und qualifizierten Tätigkeiten und negativ mit einer (anteiligen) Übernahme der Weiterbildungskosten durch die Beschäftigte verbunden ist. Die letztgenannten Zusammenhänge erwiesen sich für kleine Betrieben allerdings als insignifikant.

STEGMAIER (2010) widmet sich der Frage, welchen Einfluss die Existenz eines Betriebsrates oder einer anderen Vertretungsform auf die betriebliche Weiterbildungsbeteiligung und die betriebliche Weiterbildungsintensität hat. Zudem untersucht er, inwiefern sich hierbei große Betriebe von kleinen und mittleren Betrieben unterscheiden. Grundlage seiner Untersuchung sind Daten aus dem IAB-Betriebspanel der Jahre 2003 bis 2007. Die von STEGMAIER vorgenommenen Probit- und Logit-Analysen bestätigen seine Hypothese, dass sich das Vorhandensein betrieblicher Mitbestimmungsinstitutionen positiv auf die Durchführung und Intensität betrieblicher Weiterbildung auswirkt. Dies gilt insbesondere für Betriebe, in denen ein Betriebsrat vorhanden ist. Weiterhin zeigen seine Analysen, dass der Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsinstitutionen und betrieblicher Weiterbildungsbeteiligung in kleinen und mittleren Betrieben stärker ausgeprägt ist als in großen Betrieben.

BELLMANN/ELLGUTH (2006) behandeln zwei unterschiedliche Fragestellungen. Zum einen untersuchen sie, wie sich die letzte Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes auf die Verbreitung von Betriebsräten ausgewirkt hat. Diese Fragestellung bezieht sich auf die gesetzgeberische Intention, die rechtlichen Anforderungen an Betriebsratsgründungen zu senken, um eine größere Verbreitung betrieblicher Mitbestimmung zu fördern. Zum anderen interessieren sich die Autoren für die Frage, inwiefern die Gesetzesnovellierung den Zusammenhang zwischen der betrieblichen Mitbestimmung und dem betrieblichen Weiterbildungsengagement moderiert. Die forschungsleitende Hypothese ist, dass die Reform des BetrVG über die erweiterten Mitbestimmungsrechte einen positiven Effekt auf die betriebliche Entscheidung hat, Beschäftigte für Weiterbildungsmaßnahmen freizustellen und/oder die Kosten der Weiterbildung zu übernehmen, zugleich aber auch den Anteil der betrieblich weitergebildeten Beschäftigten positiv beeinflusst. Grundlage ihrer Untersuchung sind Daten des IAB-Betriebspanels von 1996 bis 2005, die BELLMANN/ELLGUTH mit Hilfe von probit- und matching-analytischen Verfahren auswerten. Ihre Analysen zeigen, dass Betriebe mit Betriebsrat eine größere Weiterbildungsbeteiligung und -intensität aufweisen als betriebsratslose Betriebe. Mitbestimmte Betriebe entscheiden sich demnach nicht nur eher dazu, Maßnahmen zur Weiterbildung ihrer Beschäftigten finanziell zu fördern, sondern führen Weiterbildungsmaßnahmen auch in einem größeren Umfang durch als Betriebe ohne Betriebsrat. Mit Blick auf

ihre zweite Fragestellung konstatieren die Autoren, dass die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes keine signifikanten Effekte auf das Weiterbildungsengagement der Betriebe hatte. Ihre Forschungshypothese können sie somit nicht stützen.

Neben den genannten Untersuchungen setzen sich weitere jüngere Studien mit dem Einfluss der betrieblichen Mitbestimmung auf die betriebliche Weiterbildung auseinander, stellen ihn allerdings nicht in das Zentrum der Analysen. Stattdessen behandeln sie Mitbestimmungseffekte lediglich als einen Teilaspekt im Rahmen breiter angelegter Fragestellungen. Forschungsgegenstand dieser Studien sind unter anderem die Bedingungsfaktoren für eine betriebliche Weiterbildungsbeteiligung (z.B. ALLAARTA u.a. 2009; GERLACH/JIRJAHN 2001) oder die Produktivitätswirkungen von betrieblicher Weiterbildung (vgl. ZWICK 2005). Datengrundlage bildet auch hier das IAB-Betriebspanel bzw. dessen Vorläufer, das Hannoveraner Firmenpanel (vgl. GERLACH/JIRJAHN 2001). Lediglich ALLARTA u.a. (2009) greifen zusätzlich auch auf Daten der europäischen Weiterbildungserhebung CVTS2 sowie des niederländischen Betriebspanels OSA zurück. Angesichts der starken Übereinstimmungen bei Datenbasis und Methodik ist es wenig überraschend, dass auch diese Studien zu ähnlichen Ergebnissen kommen und signifikante Zusammenhänge zwischen der Existenz eines Betriebsrates und der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung nachweisen.

- *Methodische Schwächen und offene Fragen*

Die genannten Analysen basieren größtenteils auf Forschungsdaten, die nicht speziell für die Mitbestimmungsforschung erhoben wurden und die betrieblichen Partizipationsstrukturen nur unzureichend widerspiegeln. Dementsprechend ist die Operationalisierung der betrieblichen Mitbestimmung ein wesentlicher Schwachpunkt der Untersuchungen. Dies gilt namentlich für jene Studien, die sich hauptsächlich auf Daten des IAB-Betriebspanels oder der europäischen Weiterbildungserhebung CVTS beziehen.

Zur Erfassung der betrieblichen Mitbestimmungsstruktur verwendet das IAB-Betriebspanel zwei Dummy-Variablen, die lediglich das Vorhandensein eines Betriebs- oder Personalrates bzw. einer anderen Mitarbeitervertretung anzeigen. Weitere Informationen, etwa zur Struktur oder zur betriebspolitischen Einbindung des Vertretungsorgans, werden hier nicht erhoben. Noch undifferenzierter ist in dieser Hinsicht die europäische Weiterbildungserhebung CVTS. Sie gibt lediglich Aufschluss darüber, ob in einem Unternehmen eine betriebliche Interessenvertretung existiert oder nicht. Informationen darüber, um welche Art von Interessenvertretung es sich handelt und auf welcher rechtlich-institutionellen Grundlage sie basiert, fehlen hier gänzlich.

Die vorgenommene Dichotomisierung ist insofern unbefriedigend, als dass die bloße Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung keine Rückschlüsse auf das Machtpotential dieses Organs zulässt. Dies gilt nicht nur für das weite Feld der betriebsspezifischen, gesetzlich ungeregelten Vertretungsformen, sondern trifft grundsätzlich auch auf Betriebs- und Personalräte zu. Wie KOTTHOFF (1994) mit seiner Betriebsratstypologie eindrücklich zeigt, können sich Betriebsräte in ihren Beziehungen zum Management und zur Belegschaft deutlich voneinander unterscheiden und betriebspolitisch sehr unterschiedliche Einflusschancen haben. Weiterhin legen jüngere Forschungsarbeiten nahe, dass der Einfluss von Betriebsräten in einem hohen Maße durch längere Lernprozesse bestimmt wird und stark vom Alter des Gremiums abhängt (vgl. JIRJAHN et al. 2011). Derartige, die Effektivität der Interessenvertretung beeinflussende Merkmale werden in den vorgestellten Untersuchungen allerdings nicht kontrolliert, womit letztere deutlich hinter dem aktuellen Stand der Mitbestimmungsforschung zurückbleiben.

Weitere Einschränkungen ergeben sich aus der Operationalisierung der abhängigen Variablen, die mögliche Mitbestimmungseffekte auf das betriebliche Weiterbildungsgeschehen nur rudimentär erfassen können. Unter anderem geben sie keinen Aufschluss darüber, inwiefern sich die Existenz eines Betriebsrates auf die angebotenen Weiterbildungsinhalte oder auf die Inanspruchnahme der Weiterbildungsangebote durch unterschiedliche Beschäftigtengruppen auswirkt.

Es sind allerdings nicht nur die verfügbaren Variablen, die einer angemessenen Analyse von Betriebsratseffekten entgegenstehen. Auch das Design der zugrundeliegenden Erhebungen schränkt den Blick auf den Untersuchungsgegenstand stark ein. Eine konzeptionelle Schwäche besteht darin, dass die verwendeten Daten ausschließlich aus Befragungen der Geschäftsleitungen stammen. Somit spiegeln die Erhebungsdaten ausschließlich die Arbeitgebersicht wider und blenden die Perspektive der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretungen systematisch aus. Hinzu kommen mögliche Antwortverzerrungen aufgrund sozialer Erwünschtheit – ein Problem, das insbesondere dort zu erwarten ist, wo nach Partizipationsmöglichkeiten an betrieblichen Entscheidungen oder nach dem Umfang und den Nutznießern der betrieblich geförderten Weiterbildung gefragt wird.

5.1.2 Qualitative Studien

Die bisher dargestellten Studien belegen, dass es Zusammenhänge zwischen der Existenz eines Betriebsrats und den betrieblichen Entscheidungen für Aus- und Weiterbildung und deren Ausgestaltung gibt. Die Existenz eines Betriebsrats geht allerdings nur als Dummy-Variable in die statistischen Analysemodelle ein. Zu erwarten ist jedoch, dass unterschiedliche Arbeitsweisen der Betriebsräte, aber auch die jeweilige Ausprägung der Beziehungen zwischen Management und Betriebsräten zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Handlungsstile von Betriebsräten und Geschäftsleitungen sowie Interaktionsprozesse zwischen beiden Betriebsparteien wurden in der Vergangenheit in einer Reihe von qualitativen Studien untersucht (KÖNIG 2005, S. 38 ff.). Im Zusammenhang mit der Veränderung der Arbeitsorganisation in ausgesuchten Großbetrieben beschreibt WELTZ (1977) den zwischen Management und Betriebsrat vorherrschenden Interaktionsstil als „kooperative Konfliktbearbeitung“. Mit dem „Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation“ versuchen WELTZ und LULLIES (1984, S. 156) die Vielfältigkeit des betrieblichen Geschehens unter Berücksichtigung der jeweiligen innerbetrieblichen Macht- und Interessenkonstellationen zu erklären (WELTZ und LULLIES 1984, S. 156). In einer zuerst von KOTTHOFF (1981, KOTTHOFF 1994) gebildeten Betriebsratstypologie wird die von WELTZ beschriebene „kooperative Konfliktbearbeitung“ weitgehend vom Partizipationstyp des „Betriebsrat(s) als Ordnungsfaktor“ praktiziert. Dieser Betriebsratstyp ist jedoch nur einer von zunächst sechs Partizipationsstrukturtypen, die KOTTHOFF (1981) Mitte der 1970er Jahre in vorrangig mittelständischen Industriebe-trieben identifizierte. Insgesamt unterscheidet er dabei zwischen „vertretungswirksamen“ und „defizienten“ Formen der Interessenvertretung. Nach KOTTHOFF vollzieht sich die Herausbildung und Veränderung der Partizipationsmuster in Abhängigkeit von der betrieblichen Sozialordnung. Anhand der Merkmale Betriebsgröße, Eigentumsverhältnisse und Verhalten des Managements gegenüber dem Betriebsrat und der Belegschaft bildet KOTTHOFF sieben Sozialordnungsstile (1994, S. 66ff u. 161 f.). Mit dem Konzept der betrieblichen Sozialordnung erfolgt ein erster Perspektivwechsel von einer betriebsratszentrierten Analyse der betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu einer Betrachtung, die auch das Management als innerbetrieblichen Akteur stärker berücksichtigt (TRINCZEK 1989). TRINCZEK entwickelte Anfang der 1990er Jahre eine Typologie zu Orientierungsmustern bei Managern, die von mitbestimmungsfeindlich bis partnerschaftlich-

kooperativ reicht (KÖNIG 2005, S. 49 ff.). Bei einer Studie zur betrieblichen Mit-bestimmung in mittelständischen Unternehmen entwickelten SCHLÖMER u.a. (2007) eine Typologie für Führungs- und Entscheidungsstile der Geschäftsleitungen. Typologien zu den Interaktionsmustern zwischen Betriebsrat und Management entwickelten hingegen OSTERLOH (1993) und BOSCH u.a. (1999). Sie berücksichtigen bei der Bildung dieser Interaktionstypen die Wahrnehmung der betrieblichen Interessenkonstellation durch die Betriebsparteien, die Art der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen, Machtmittel, die Rolle der Belegschaft und die Beziehung zu Verbänden als weitere Informations- und Machtressource (BOSCH u.a. 1999). Sie ermitteln z.B. sechs Interaktionsmuster, die von konfliktorischen über kooperative und harmonistische Interaktionsmuster bis hin zu solchen Arbeitsbeziehungen reichen, die vorrangig durch eine patriarchalische oder autoritäre Geschäftsleitung geprägt sind. Denn genannten Studien ist allerdings gemein, dass sie die betriebliche Aus- und Weiterbildung als spezifisches Handlungsfeld der betrieblichen Mitbestimmung nicht gesondert berücksichtigen.

- ***Qualitative Studien zum Handlungsfeld Weiterbildung***

Qualitative Studien, die sich mit beruflicher Weiterbildung als Handlungsfeld der betrieblichen Mitbestimmung befassen, reichen bis in die 1970er Jahre zurück. Sie beruhen auf Betriebsfallstudien, bei denen meist leitfadengestützte Experteninterviews mit Betriebsräten, aber auch anderen betrieblichen Akteuren geführt wurden. Die Anlässe für diese Studien waren:

- die Aufnahme des Handlungsfelds der betrieblichen Berufsbildung in den gesetzlichen Aufgabenkatalogs des Betriebsrats im Jahr 1972 (MAASE u.a. 1975),
- die wachsende Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung bei der Bewältigung des Strukturwandels (Iller 1993, SEUSING/WALDEN 1991),
- die unzureichenden Weiterbildungsaktivitäten in Klein- und Mittelbetrieben und die Rolle der Betriebsräte (ZEUNER 1997),
- die Schaffung eines weiterbildungsfreundlichen Klimas in den Betrieben unter aktiver Einbeziehung der Betriebsräte (ELSHOLZ/JAICH 2005),
- der Untersuchung der Voraussetzungen der gestalterischen Beteiligung von Betriebsräten bei der Einführung eines neuen IT-Weiterbildungssystems (BAUKROWITZ/HAGENI 2008)
- und die innerbetrieblichen Aushandlungsprozesse bei Weiterbildungsentscheidungen in Unternehmen (HEUER 2010).

Die Vergleichbarkeit dieser Studien ist insofern begrenzt als sie nicht nur zu unterschiedlichen Zeiten des ökonomisch-technologischen Strukturwandels durchgeführt wurden, sondern meist auch branchenspezifisch ausgerichtet sind. Auch wenn sich dabei Erkenntnisinteresse und Forschungsdesign der Betriebsfallstudien unterscheiden, spiegeln sie doch das jeweilige Problemverständnis, die Aktivitäten der Betriebsräte auf dem Gebiet betrieblichen Weiterbildung sowie die Rahmenbedingungen wider, die das Betriebsratshandeln beeinflussen.

- *Problemverständnis von Betriebsräten im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung*

Bei ihrer während der 1970er Jahre in der bayerischen Metallindustrie durchgeführten Studie grenzen MAASE u.a. (1975) Arbeitnehmerinteressen an Weiterbildung, z.B. als mögliche Voraussetzung für erhöh-

te berufliche Mobilität, von den betrieblichen Interessen ab, die sich in erster Linie an der Rentabilität der Weiterbildungsmaßnahmen orientieren (1975, S. 41 ff.). Danach ist die betriebliche Weiterbildungspraxis für die Arbeitnehmer auch mit Risiken verbunden. Sie entstehen z.B. durch „eine verstärkte Abhängigkeit vom Betrieb, eine Beeinträchtigung der Solidarität unter den Arbeitnehmern, eine ideologische Beeinflussung durch den Betrieb und die Diskriminierung geringer qualifizierter Arbeitskräftegruppen“ (1975, S. 88). Die Sensibilität der Betriebsräte für diese Risiken stellt für die Autoren ein Kriterium für deren Weiterbildungsverständnis dar. Die große Mehrzahl der rund 100 interviewten Betriebsräte schätzt die betriebliche Weiterbildungspraxis allerdings eher positiv ein und hat sich „mit der eigentlichen Weiterbildungsproblematik noch nicht eingehender auseinandergesetzt“ (1975, S. 90). Statt der genannten Risiken sehen die Betriebsräte die betriebliche Weiterbildung vorrangig als Möglichkeit zur Arbeitsplatzsicherung, für verbesserte Verdienstmöglichkeiten und beruflichen Aufstieg. Weiterbildungsmöglichkeiten werden als Errungenschaften der Arbeitnehmer betrachtet, die betriebliche Ausgestaltung wird seltener problematisiert. Nur ein Drittel hält auch negative Konsequenzen für möglich. Die Mehrzahl der Betriebsräte übernimmt jedoch „eine Sichtweise von Weiterbildung (…), die den Interessen des Betriebs angepasst ist“ (1975, S. 107).

Auch in der 1987/1988 in den damaligen Arbeitsamtsbezirken von Hildesheim und Heilbronn durchgeführten Studie von SEUSING/WALDEN (1991) äußert nur eine Minderheit der 42 interviewten Betriebsräte ein stärker konturiertes Verständnis von Arbeitnehmerinteressen. So wird der Vorteil der Weiterbildung in einer verbesserten überbetrieblichen Mobilität der Beschäftigten gesehen. Ferner weisen sie auf deren individuelle Weiterbildungswünsche und die Benachteiligung von Beschäftigten in den unteren Belegschaftshierarchien hin. Kritik entzündet sich in erster Linie daran, dass der durch den technischen Wandel ausgelöste Weiterbildungsbedarf nicht zu einer vorausschauenden Weiterbildungsplanung führt.

Vor dem Hintergrund des Strukturwandels im Einzelhandel untersuchte ILLER (1993) zwischen 1988 und 1991 den Umgang der Interessenvertretungen mit betrieblicher Weiterbildung. In den vier Betriebsfallstudien zeigen sich die Betriebsräte teils wenig sensibel für weiterbildungsspezifische Probleme, wie z.B. für die zeitlichen Probleme der weiblichen Beschäftigten bei der Weiterbildungsteilnahme (1993, S. 126).

Durchaus unternehmensbezogen denken die Betriebsräte der acht Großunternehmen in der 1994 durchgeführten Studie von ZEUNER (1997, S. 85) mit der Forderung, dass „die Unternehmen möglichst unter Beteiligung der Betriebsräte gezielter als bisher unter Einbeziehung unternehmerischer Zukunftsstrategien den Weiterbildungsbedarf der Belegschaft erheben.“ Weiterbildung soll dabei nicht nur „antizipativ“ den betrieblichen Weiterbildungsbedarf, sondern auch die Bildungsbedürfnisse der einzelnen Beschäftigten berücksichtigen (1997, S. 84). Abgesehen hiervon konnte ZEUNER jedoch keine gemeinsame Weiterbildungspolitik der Interessenvertretungen feststellen, zumal andere Mitbestimmungsfelder von diesen oft als wichtiger eingestuft werden.

Auch ELSHOLZ und JAICH (2005) stellen Jahre später bei acht Betrieben im Organisationsbereich der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft fest, dass das „Selbstverständnis, Problembewusstsein und der Umgang mit betrieblicher Qualifizierungspolitik“ (2005, S. 61) bei den Interessenvertretungen nach Betrieb und Branche unterschiedlich ausgeprägt ist. Welchen Zugang Betriebsräte zum Thema Weiterbildung haben und ob sie hier eher ihre Schutz- und/oder ihre Gestaltungsfunktion wahrnehmen, hängt danach auch von der Betriebs-/Unternehmenskultur, dem Vorhandensein spezifischer Betriebsproble-

me, die sich mit Weiterbildung lösen lassen, sowie von dem Stellenwert ab, den Weiterbildung im Betriebsablauf hat.

Für BAUKROWITZ/HAGENI (2008, S. 24) sind „Betriebsräte im IT-Bereich wichtige Akteure (…), die sich zunehmend auch qualitativen Gestaltungsfragen wie der Weiterbildung zuwenden und hier nach beschäftigtenorientierten und beschäftigungssichernden Lösungen suchen." Sie beschreiben die Betriebsräte während eines Pilotprojekts zur Einführung eines IT-Weiterbildungssystems als aktive Co-Manager, die „eine vorausschauende Fachkräfteentwicklung für alle Beschäftigtengruppen mit Unternehmensleitungen und Beschäftigten" vorantreiben wollen (2008, S. 38).

Auf ein Selbstverständnis des Betriebsrats, das von einer weitgehenden Interessenidentität mit der Weiterbildungsabteilung ausgeht, weist auch HEUER (2010, S. 30) hin, der im Rahmen von vier Fallstudien betriebliche Weiterbildungsentscheidungen und damit verbundene Aushandlungsprozesse untersuchte. Weiterbildung wird dabei vom Betriebsrat auch im Arbeitnehmerinteresse verstanden, z.B. zur Vermittlung berufliche Perspektiven für die Produktionsarbeiter.

- *Mitbestimmungsaktivitäten der Betriebsräte*

MAASE u.a. (1975) konnte auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung bei der Mehrzahl der befragten Betriebsräte nur ein punktuelles Engagement feststellen, wenn Beschäftigte im Einzelfall Fragen der betrieblichen Weiterbildung hatten. Initiativen zur Schaffung erweiterter Zugangsmöglichkeiten gab es „nur selten" (1975, S. 72). Vereinzelt gab es Unterstützung von Beschäftigten, um die in Rückzahlungsklauseln zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten vereinbarte Zeitdauer der Betriebsbindung nach einer Weiterbildung zu reduzieren oder einen beruflichen Aufstieg nach einer abgeschlossenen Weiterbildung zu erreichen. Versuche auf die inhaltliche Gestaltung Einfluss zu nehmen, waren gering ausgeprägt. Insgesamt wurde die betriebliche Weiterbildungspraxis meist ohne weitere Einwände akzeptiert.

Nach WALDEN/SEUSING (1991) beschränken sich die Betriebsratsaktivitäten im Bereich der Weiterbildung bei zwei Dritteln der interviewten Betriebsräte darauf, dass sie die Belegschaft über Weiterbildungsangebote informieren und teilweise Beschäftigte beraten. Sie ergreifen auch die Initiative, wenn bestimmte Beschäftigtengruppen bei Weiterbildung benachteiligt werden. Trotz des vorhandenen Problembewusstseins gab ein Drittel der 42 befragten Betriebsräte keine Weiterbildungsinformationen an die Belegschaft weiter. Jeder zweite Betriebsrat wurde bei Fragen der Weiterbildung nicht beteiligt.

ILLER (1993) stellte fest, dass Betriebsratsaktivitäten bei der Weiterbildung in der Regel von den Initiativen der Unternehmen auf diesem Gebiet abhängig sind. Auch sage das Problemverständnis bei Weiterbildungsfragen, sei es eher konzeptionell oder vorrangig an Einzelproblemen der Beschäftigten orientiert, nur bedingt etwas über die tatsächlichen Betriebsratsaktivitäten aus. Auch ZEUNER (1997) stellte bei ihren Fallstudien fest, dass der Anstoß für die Beschäftigung mit Weiterbildungspolitik meist nicht von den Betriebsräten ausgeht. Vielmehr reagierten die Betriebsräte auf betriebliche Anlässe wie Umstrukturierungen oder die Einführung eines Personalentwicklungskonzepts.

Die Studie von ELSHOLZ/JAICH (2005) zeigte, dass die Betriebs- und Personalräte dem Anspruch, Mitarbeiterinteressen zu vertreten und gleiche innerbetriebliche Zugangschancen zur Weiterbildung herzustellen, „nicht immer vollständig gerecht werden" (2005, S. 61). Auch konzentrierten sich die Interessenvertretungen vorrangig auf die traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen und schenkten den informellen Formen arbeitsprozessintegrierten Lernens nur wenig Beachtung.

Bei der Umsetzung des neuen IT-Weiterbildungssystems in IT-Unternehmen stellten BAUKROWITZ und HAGENI (2008) fest, dass betriebliche Mitbestimmung und Betriebsräte in den traditionellen „fordistischen“ Unternehmen eine starke Position innehatten. Betriebsräte sind hier auch gestalterisch an der Umsetzung der unternehmens- bzw. konzernweiten Weiterbildungs- und Personalentwicklungsstrategien beteiligt (2008, S. 35 f.). Hingegen wird in größeren IT-Unternehmen („Lack-Turnschuh-Unternehmen“), die neben den formalen Leitungsstrukturen ein eher personales Leitungsmodell praktizieren, die Legitimität der Betriebsräte von der Unternehmensleitung in Frage gestellt. Entsprechend werden die Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte in diesen Unternehmen durch mangelnde Transparenz und durch die Verlagerung der fachlichen Weiterbildung in die Fachabteilungen erschwert (2008, S. 38). In beiden Gruppen werden die Betriebsräte jedoch als problembewusst und initiativ beschrieben. In den Fallstudien von HEUER (2010) überwachen die Betriebsräte im Wesentlichen die tariflichen Vereinbarungen und achten darauf, dass alle Belegschaftsgruppen z.B. auch Schichtarbeiter/-innen Zugang zu den betrieblichen Weiterbildungsangeboten haben. Sie agieren dabei als ein Bündnispartner der Weiterbildungsabteilung bzw. Personalentwicklung.

Die in den letzten Jahrzehnten vor sehr unterschiedlichen Hintergründen durchgeführten Fallstudien verdeutlichen, dass Betriebsräte Weiterbildung in erster Linie als Angelegenheit des Unternehmens verstehen. Auch wenn ein Teil der Betriebsräte von ihrem Problemverständnis her eine präventive Weiterbildung einfordert, so reagieren sie selbst meist erst bei betrieblichen Anlässen auf Weiterbildungserfordernisse, sei es bei Umstrukturierungen (vgl. z.B. Iller 1993, ZEUNER 1997) oder im Rahmen eines Pilotprojektes zur Einführung eines IT-Weiterbildungssystems (BAUKROWITZ/HAGENI 2008). Nach wie vor durchzieht alle Fallstudien die Erkenntnis, dass die Betriebsräte meist hinter ihren gesetzlich eingeräumten Beteiligungsmöglichkeiten zurückbleiben. Das in den 1970er Jahren von MAASE u.a. (1975, S. 81 f.) gezogene Resümee zur Mitbestimmung der Betriebsräte bei Fragen der Weiterbildung dürfte danach auch heute noch weitgehende Gültigkeit besitzen: „Überwiegend (…) geht die Initiative bei der Weiterbildungsgestaltung von der betrieblichen Seite aus. Die Betriebsräte schalten sich vielfach, wenn überhaupt, erst nachträglich ein, etwa indem zu fertig präsentierten Managementkonzeptionen Stellung genommen wird (…). Wenn die Betriebsräte selbst initiativ werden, erfolgen die Eingriffe zumeist punktuell, sind auf spezifische Anlässe und Einzelaspekte bezogen …“

- *Fördernde und hemmende Faktoren*

Die geringe Ausschöpfung der Mitwirkungsrechte bei der betrieblichen Weiterbildung durch die Betriebsräte wird auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt. BREISIG (1997, S. 60 ff.) weist hierbei auf ein „ganzes ‚Set‘ von Einzelaspekten hin, die zur Zurückhaltung vieler Interessenvertretungen führen“. Die Fallstudien weisen auf unterschiedliche Hinderungsaspekte hin. Hierzu gehören ein geringes Problemverständnis der Betriebsräte sowie unzureichende Ressourcen und die geringe Weiterbildungsbereitschaft der Belegschaft bzw. bestimmter Belegschaftsgruppen. Auch werde Weiterbildung als unproblematisch gesehen, sobald der Arbeitgeber ein Weiterbildungsangebot bereithält.

- *Problemverständnis der Betriebsräte*

Insbesondere dort, wo Betriebsräte die betriebliche Weiterbildungspraxis ohne weitere Einwände akzeptieren und als weitgehend konfliktfreies Feld betrachten, entwickeln Betriebsräte nur geringe Aktivitäten bei der betrieblichen Weiterbildung (ILLER 1993, MAASE u.a. 1975). Ohne ein Selbstverständnis, das Weiterbildung als strategische Betriebsratsaufgabe betrachtet, sind Betriebsräte schnell überfordert, wenn ihr Engagement über punktuelle Aktivitäten zur Lösung individueller Einzelprobleme hinausgehen soll. Umgekehrt führt jedoch ein strategisches Aufgabenverständnis nicht zwangsläufig zu einem hohen Engagement für die betriebliche Weiterbildung (ILLER 1993).

- *Unzureichende Ressourcen*

In früheren Studien vor der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 wurde auch auf die begrenzten Beteiligungsrechte der Betriebsräte im Bereich der Weiterbildung hingewiesen, die ein stärkeres Engagement der Betriebsräte verhinderten (ILLER 1993, MAASE u.a. 1975). Insbesondere unzureichende zeitliche, personelle und fachliche Ressourcen werden jedoch darüber hinaus als Hinderungsgründe für weitergehende Betriebsratsaktivitäten genannt (z.B. SEUSING/WALDEN 1991). So gerät das Weiterbildungsthema häufig in den Hintergrund, wenn Kernthemen der Betriebsratsarbeit wie Arbeitszeiten oder betriebliche Organisationsveränderungen auf der Tagesordnung stehen. Gerade in kleinen und mittleren Betrieben führen auch begrenzte Freistellungsmöglichkeiten für die Betriebsratsarbeit dazu, dass es keine Betriebsratsmitglieder gibt, die sich intensiver mit dem Thema z.B. in einem Bildungsausschuss befassen oder sich hierfür zuständig sehen. Dabei ist es oft vom Interesse und der entsprechenden Qualifizierungsbereitschaft einzelner Betriebsratsmitglieder abhängig, ob ein Betriebsrat auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung aktiv ist. Gesamt- und Konzernbetriebsräte können hier ebenfalls unterstützend wirken (ZEUNER 1997).

- *Geringe Weiterbildungsbereitschaft der Belegschaft*

Aktivitäten des Betriebsrats zur betrieblichen Weiterbildung können schließlich scheitern, wenn die Beschäftigten dieses Engagement nicht annehmen und nur eine geringe Weiterbildungsbereitschaft zeigen (HEUER 2010). Damit hängt die Bereitschaft des Betriebsrats auf diesem Gebiet aktiv zu werden nicht zuletzt auch von den Erwartungen ab, die die Belegschaft an ihre kollektive Vertretung richtet (MAASE u.a. 1975, ZEUNER 1997). Zumal qualifizierte Beschäftigte versuchen, ihre Weiterbildungsinteressen eher individuell in direkten Verhandlungen mit ihren Vorgesetzten durchzusetzen (HEUER 2010, MAASE u.a. 1975).

- *Betriebsorganisation*

Je stärker die Weiterbildung im Rahmen der betrieblichen Arbeitsteilung personell oder organisatorisch institutionalisiert ist, umso besser sind die Voraussetzungen für die Beteiligung der Betriebsräte an der Weiterbildung und für eine regelmäßige Auseinandersetzung des Betriebsrats mit dem Thema. Insbesondere inhabergeführte Betriebe ohne Weiterbildungsabteilung erschweren eine Beteiligung der Betriebsräte (SEUSING/WALDEN 1991, ZEUNER 1997). Aber auch die Verlagerung der fachlichen Weiterbildung in die Fachabteilungen sowie ein eher personales Leitungsmodell, das neben den formalen Leitungsstrukturen besteht, kann den Betriebsrat von Informationen über das betriebliche Weiterbildungsgeschehen fernhalten (BAUKROWITZ/HAGENI 2008).

Letztlich beeinflussen „die Betriebskultur, eine(r) darüber liegende(n) Unternehmenskultur, spezifische betriebliche Probleme, die mit der Auseinandersetzung mit dem Thema gelöst werden sollen und schließlich die Bedeutung, die Weiterbildung für die betrieblichen Abläufe genießt“ (ELSHOLZ/JAICH 2005, S. 59), die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Die Verhandlungsbereitschaft der Unternehmensleitung und der persönliche „Draht“ zwischen Interessenvertretung und Management sind dabei ebenso von Bedeutung wie strategische Partnerschaften zwischen Personal- bzw. Weiterbildungsverantwortlichen und Betriebsräten (BAUKROWITZ/HAGENI 2008, ELSHOLZ/JAICH 2005, HEUER 2010)

5.2 Schriftliche Kurzbefragung zur Mitbestimmung im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung

5.2.1 Verbreitung von Betriebsräten

Betriebsräte können in Betrieben mit „in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern“ (BetrVG § 1) gewählt werden. Laut IAB-Betriebspanel (ELLGUTH/KOHAUT 2012) haben in Deutschland knapp 10 % aller Betriebe mit fünf und mehr Beschäftigten einen Betriebsrat[4]. Die Existenz von Betriebsräten nimmt dabei mit der Betriebsgröße deutlich zu. Unterschieden nach Betriebsgrößen reicht der Anteil von Betrieben mit Betriebsräten von 6,0 % bei Kleinbetrieben bis zu 90,5 % bei Großbetrieben. Nahezu jeder zweite Beschäftigte (43,8 % aller Beschäftigten) wird danach von einem Betriebsrat vertreten. In der vorliegenden Befragung sind die Betriebe mit Betriebsrat in den Betriebsgrößenklassen mit mehr als 50 Beschäftigten überrepräsentiert (siehe Tabelle 2). Dies liegt zum einen an der Stichprobe des RBS-Betriebspanels und zum anderen an der inhaltlichen Fragestellung der Erhebung, die dazu führte, dass sich vorrangig bildungsaktive Betriebe mit Betriebsräten angesprochen fühlten.

Tabelle 2: Anteil der Betriebe und Beschäftigte mit Betriebsräten in Deutschland 2010 - Deutschland insgesamt (IAB) im Vergleich zur Stichprobe (RBS)

… mit Betriebsräten		5-50 Beschäftigte	51-100 Beschäftigte	101-199 Beschäftigte	200-500 Beschäftigte	> 501 Beschäftigte	insgesamt
Betriebe	IAB	6,0	40,1	63,1	77,9	90,5	9,9
	RBS	3,9	43,3	76,5	94,1	98,3	67,8
Beschäftigte	IAB	10,2	40,6	63,9	78,1	93,2	43,8
	RBS	8,0	47,4	77,1	93,8	99,7	98,5

Quelle: IAB-Betriebspanel 2010, Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 1/2011(N = 329)

Auch handelt es sich bei den RBS-Betrieben überwiegend um Ausbildungsbetriebe, bei denen die größeren Betriebe deutlich überrepräsentiert sind. Angesichts der vergleichsweise geringen Stichprobengröße wird jedoch auf eine Gewichtung verzichtet, stattdessen werden die Ergebnisse betriebsgrößenspezi-

[4] Angaben für Deutschland insgesamt mit Bezugsjahr 2010 nach Auskunft des IAB.

fisch für Kleinbetriebe mit bis zu 49 Beschäftigten, Mittelbetriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten und Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten dargestellt.

Zur Beschreibung der institutionellen Rahmenbedingungen für die betriebliche Mitbestimmung bei Aus- und Weiterbildungsfragen werden zunächst Ergebnisse auf der Basis der 394 Betriebe dargestellt, die sich an der Befragung beteiligt haben. Dort wo die Geschäfts/Personalleitungen keine Angaben machen, werden diese durch die entsprechenden Angaben der Betriebsräte ergänzt.

5.2.2 Befragungsergebnisse zu Mitbestimmungsstrukturen und -aktivitäten in der Berufsbildung

- ***Hohe Anzahl tarifvertraglicher Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung bei Betrieben mit Betriebsräten***

Die Tarifbindung bei allen RBS-Ausbildungsbetrieben liegt zwischen 47 % bei Kleinbetrieben und 90 % bei Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten. Sofern keine Tarifbindung vorliegt, orientieren sich je nach Betriebsgröße zwischen 70 % und 80 % der nicht tarifgebundenen Betriebe am jeweiligen Tarif ihrer Branche. Knapp jeder zehnte Kleinbetrieb (9 %), gut jeder vierte mittelgroße Betrieb (27 %) und mehr als jeder zweite Großbetrieb (58 %) fällt in den Gültigkeitsbereich einer tarifvertraglichen Regelung zur betrieblichen Weiterbildung, in der z.B. Verfahrensfragen zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs und Ansprüche der Beschäftigten auf regelmäßige Qualifizierungsgespräche geregelt sind. Darunter „finden sich pauschale und wenig konkrete Absichtserklärungen der Tarifparteien ebenso wie ausdifferenzierte, inhaltliche wie verfahrens- und kostenbezogene Regelungen."(BAHNMÜLLER/HOPPE 2011, S. 1). Diese tariflichen Regelungen tragen mit dazu bei, dass Betriebsräte und Geschäftsleitungen auf betrieblicher Ebene die Weiterbildung verbindlich regeln. So hatte unter den RBS-Ausbildungsbetrieben, die nicht in den Geltungsbereich eines Qualifizierungstarifvertrags fielen, nur gut jeder fünfte Mittelbetrieb (21 %) und 42 % der Großbetriebe[5] eine Betriebsvereinbarung zur Regelung von Weiterbildung und Personalentwicklung vereinbart. Unter den Betrieben, für die ein Qualifizierungstarifvertrag galt, war es immerhin mehr als jeder dritte Mittelbetriebe (37 %) und fast zwei Drittel der Großbetriebe (64 %)[6].

- ***Ausbildung bzw. Übernahme werden häufig in Großbetrieben durch Betriebsvereinbarungen geregelt***

In fast jedem zweiten Ausbildungsbetrieb haben Betriebsräte mit der Geschäftsleitung eine Betriebsvereinbarung zum Thema Ausbildung, Übernahme der Auszubildenden, Weiterbildung oder Personalentwicklung abgeschlossen. Insbesondere in den Großbetrieben (75 %) einigten sich die Betriebsparteien auf entsprechende Vereinbarungen. Der Regelungsbedarf wurde in den Großbetrieben vorrangig im Bereich der Ausbildung gesehen. Vereinbarungen wurden z.B. zum Verfahren für die Besetzung von

---

[5] Wegen der geringen Fallzahl der Kleinbetriebe wird auf einen Vergleich innerhalb der Gruppe der Kleinbetriebe verzichtet.

[6] In einem binären logistischen Regressionsmodell erweist sich der positive Einfluss von Qualifizierungstarifverträgen auf den Abschluss betrieblicher Vereinbarungen zur Weiterbildung und Personalentwicklung unter Berücksichtigung der Betriebsgröße als hoch signifikant (p= .002, Nagelkerkes r^2=0,25).

Ausbildungsstellen, zu Zuständigkeiten der mit der Ausbildung betrauten Beschäftigten und deren Aufgaben oder auch zu betriebsspezifischen Qualitätsstandards für die Durchführung der Ausbildung getroffen[7]. Nicht selten wird hierbei auch eine meist befristete Übernahme der Auszubildenden nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss vereinbart.

Vorrangig in größeren Betrieben dienen eigens eingerichtete Bildungsausschüsse in paritätischer Besetzung dazu, den kontinuierlichen Austausch zu Berufsbildungsfragen zwischen Geschäftsleitung bzw. Personalleitung und Betriebsrat zu gewährleisten. Ergebnisse dieser Ausschussarbeit können der Abschluss und die Durchführung einer entsprechenden Betriebsvereinbarung sein, ebenso wie auch die Einrichtung eines solchen Ausschusses zum regelmäßigen Austausch in Berufsbildungsfragen selbst zum Regelungsbestandteil einer Betriebsvereinbarung werden kann. In unserer Befragung gaben jeder vierte Kleinbetrieb und 58 % der Großbetriebe an, dass Fragen der Berufsbildung und Personalentwicklungen in einem eigens hierfür eingerichteten Ausschuss besprochen werden. Die Rückkopplung dieser Themen mit der Betriebsbelegschaft findet dabei u.a. in den Betriebsversammlungen statt, zu denen der Betriebsrat vierteljährlich einzuladen hat. So geben die Geschäftsleitungen oder Betriebsräte in gut jedem zweiten der befragten Ausbildungsbetriebe (55 %) und in 70 % der Großbetriebe an, dass Fragen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung oder der Personalentwicklung auf der Tagesordnung von Betriebsversammlungen der letzten 12 Monate standen.

- **Sichtweisen der Betriebsparteien im Vergleich**

In 102 RBS-Ausbildungsbetrieben beantworteten sowohl Geschäftsleitungen als auch die Betriebsräte ihren Fragenbogen, so dass die Sichtweisen beider Betriebsparteien miteinander verglichen werden können. Dazu werden Betriebe mit 50-499 Beschäftigten zu mittelgroßen und mit 500 und mehr zu Großbetrieben zusammengefasst[8].

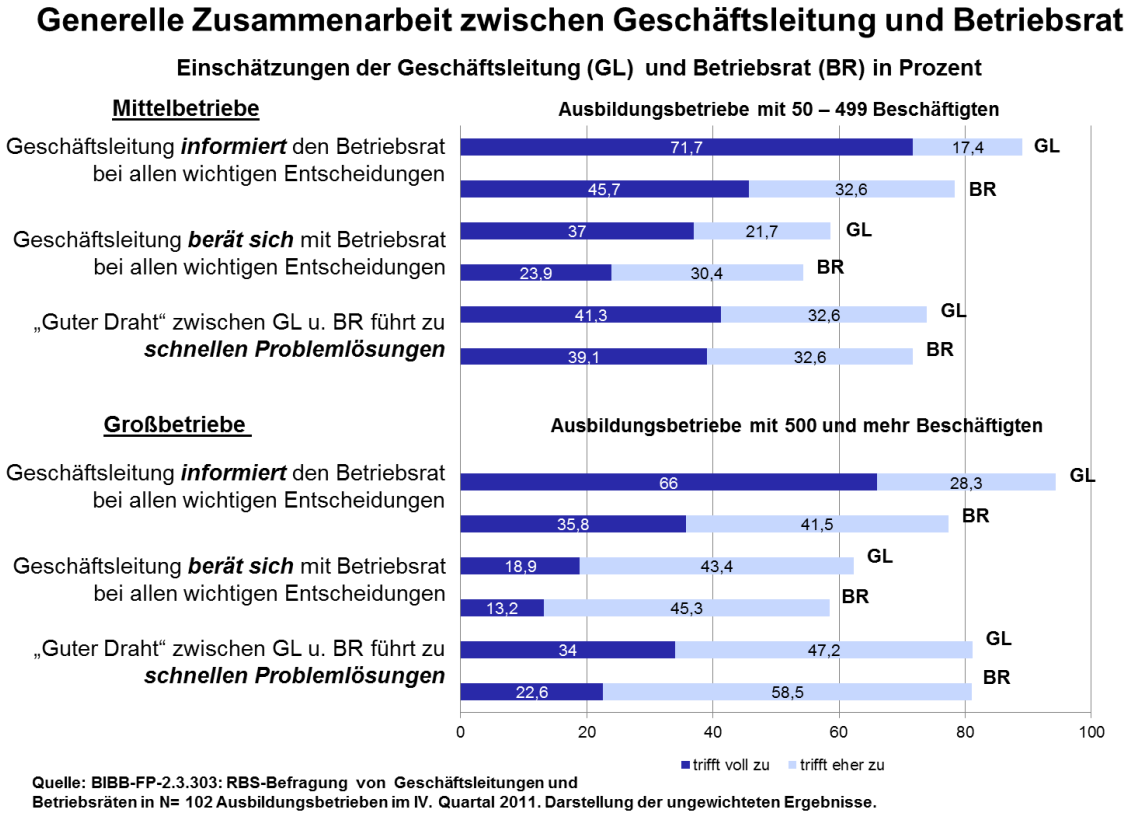
- *Geschäftsleitungen sehen Zusammenarbeit der Betriebsparteien positiver als Betriebsräte*

Die generelle Zusammenarbeit der beiden Betriebsparteien zeigt sich in der Einschätzung des Informationsverhaltens der Geschäftsleitung gegenüber dem Betriebsrat, der gemeinsamen Beratung wichtiger Entscheidungen, die die Beschäftigten betreffen, und im 'guten Draht' für schnelle und unkomplizierte Problemlösungen. Alle Aspekte der Zusammenarbeit sehen die Geschäftsleitungen positiver als die Betriebsräte (vgl. Abbildung 1).

[7] Inhaltliche Erläuterungen und Interpretationen der Ergebnisse beruhen auf Aussagen aus Experteninterviews der Betriebsfallstudien, die im Rahmen des Forschungsprojekts durchgeführt wurden.

[8] Wegen der geringen Fallzahlen der Kleinbetriebe wird auf die Darstellung der Ergebnisse verzichtet.

Abbildung 1



Quelle: BIBB-FP-2.3.303: RBS-Befragung von Geschäftsleitungen und Betriebsräten in N= 102 Ausbildungsbetrieben im IV. Quartal 2011. Darstellung der ungewichteten Ergebnisse.

Die häufigste Zustimmung findet die Aussage, dass der Betriebsrat bei allen wichtigen Entscheidungen, die die Beschäftigten betreffen, informiert wird. In deutlich weniger Fällen beinhaltet dies auch, dass sich die Geschäftsleitungen bei solchen Entscheidungen mit dem Betriebsrat beraten. In mittelgroßen Betrieben wird häufiger als in Großbetrieben hervorgehoben, dass man auf informellen Wegen ("guter Draht") schnell zu Problemlösungen kommt. Auch halten beide Betriebsparteien die Aussage, dass die Geschäftsleitung sich bei allen wichtigen Entscheidungen, die die Beschäftigten betreffen, mit dem Betriebsrat berate, häufiger für voll zutreffend als in den Großbetrieben. Ein Grund hierfür sind möglicherweise die informellen Kontaktmöglichkeiten der Betriebsparteien, die auch durch eine größere räumliche Nähe im Betrieb bedingt sein können.

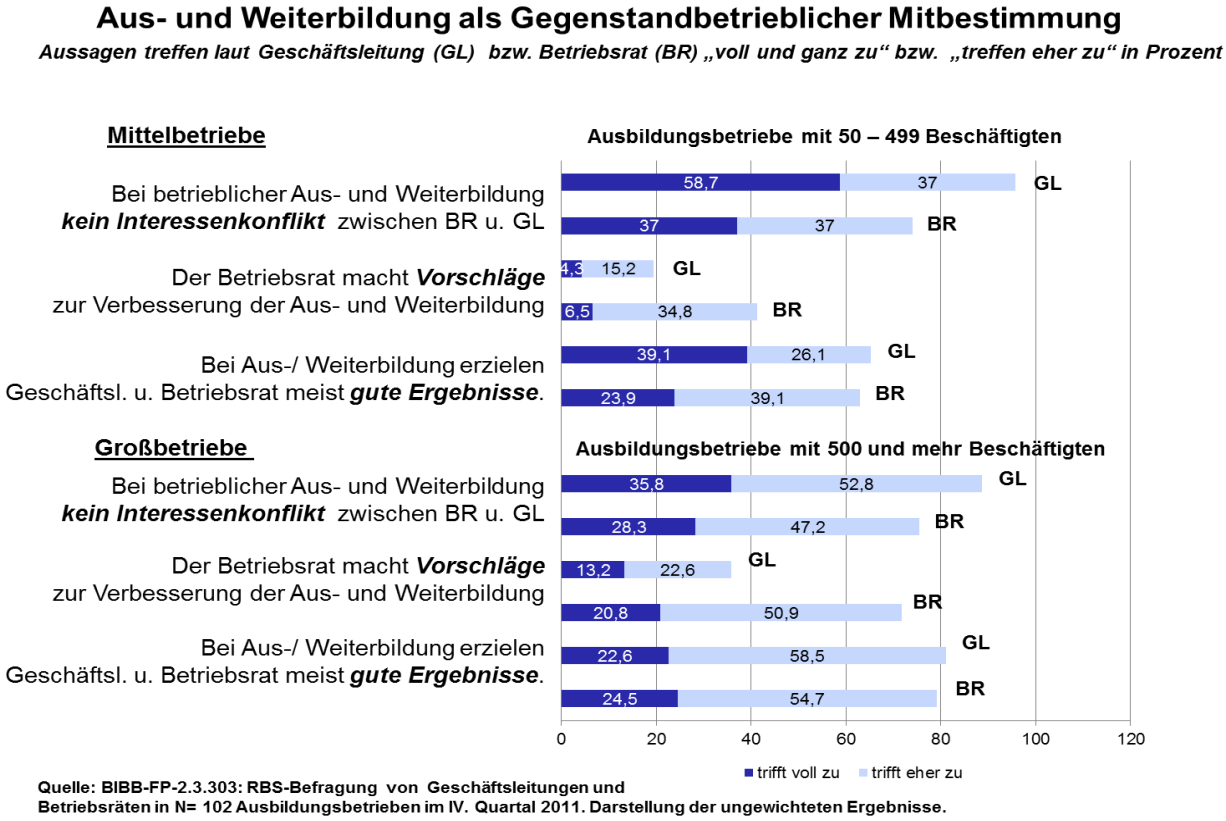
- *Betriebliche Aus- und Weiterbildung: ein weitgehend konfliktfreies Handlungsfeld?*
- ➢ *Mittelgroße Ausbildungsbetriebe*

Im Betriebsgrößenvergleich wird deutlich, dass Geschäftsleitungen und Betriebsräte in mittelgroßen Ausbildungsbetrieben in der Aus- und Weiterbildung eher als in den Großbetrieben ein konfliktfreies Handlungsfeld sehen (vgl. Abbildung 2). Dennoch fällt diese Einschätzung bei den Betriebsräten der mittelgroßen Ausbildungsbetriebe deutlich zurückhaltender aus als bei ihren Geschäftsleitungen. Dieses weitgehend als konfliktfrei wahrgenommene Handlungsfeld wird im Bereich der Ausbildung darauf zurückgeführt, dass diese hoch reguliert ist und der Betriebsrat hier vorrangig eine Überwachungsfunktion habe. Außer Acht gelassen wird hierbei, dass mit der flexibleren Gestaltung von Ausbildungsordnungen auch der betriebsspezifische Gestaltungsspielraum bei der Ausbildung gestiegen ist. Darüber hinaus verweisen ökonomisch begründete Theorieansätze auf die weitgehend gleichgerichtete Interessenlage

von Arbeitgebern und Beschäftigten im Bereich der betrieblichen Weiterbildung (BACKES-GELLNER u.a. 1997, S. 334 ff.). Danach dienen betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur den betriebsspezifischen Verwertungsinteressen des Arbeitgebers, sondern vermitteln immer auch überbetrieblich verwertbare Kompetenzen, die die Arbeitsmarktmobilität der Beschäftigten erhöhen.

Nur wenige Betriebsräte in den mittelgroßen Ausbildungsbetrieben stimmen voll und ganz der Aussage zu, dass sie Vorschläge zur Verbesserung der Aus- und Weiterbildung machen. Gleichzeitig geben sie an, dass sie bei Aus- und Weiterbildungsfragen mit der Geschäftsleitung gemeinsam zu guten Ergebnissen kommen. Dies deutet darauf hin, dass in diesen Fällen in erster Linie Vorschläge der Geschäfts- bzw. Personalleitungen zur Diskussion stehen, denen letztlich dann auch zugestimmt wird. Die Gründe hierfür mögen einerseits darin liegen, dass Betriebsräte bei Fragen der Aus- und Weiterbildung tatsächlich kaum Interessenunterschiede zwischen den Betriebsparteien wahrnehmen, ein weiterer Grund für die geringe Eigeninitiative dürfte aber auch in den oft nur begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen liegen, die Betriebsräte in mittelgroßen Betrieben im Vergleich zu Großbetrieben zur Verfügung haben. Dies dürfte dazu führen, dass Weiterbildung erst in wirtschaftlichen Krisensituationen und dann meist defensiv in Verbindung mit „harten" Konfliktthemen wie z.B. Rationalisierungsmaßnahmen und Arbeitsplatzsicherung zum Betriebsratsthema wird (vgl. BOSCH 1990, BAHNMÜLLER/FISCHBACH 2006, S. 103).

Abbildung 2



Quelle: BIBB-FP-2.3.303: RBS-Befragung von Geschäftsleitungen und Betriebsräten in N= 102 Ausbildungsbetrieben im IV. Quartal 2011. Darstellung der ungewichteten Ergebnisse.

- *Große Ausbildungsbetriebe*

In Großbetrieben ist die Zahl der Betriebsratsmitglieder, die für die Betriebsratsarbeit vollständig freigestellt wird, höher als in den mittelgroßen Betrieben. Entsprechend nimmt immerhin gut jeder fünfte Betriebsrat seine Gestaltungsfunktion wahr und macht Vorschläge zur Verbesserung der Aus- und Weiterbildung (volle Zustimmung). Deutlich zurückhaltender sind allerdings die Geschäftsleitungen der Großbetriebe im Vergleich zu denen der Mittelbetriebe, wenn es um die Ergebnisbeurteilung der gemeinsamen Aushandlungsprozesse geht. Dies deutet möglicherweise auf kontroverser verlaufende Diskussionen zwischen den Betriebsparteien der Großbetriebe hin. Gestützt wird diese Interpretation auch dadurch, dass Geschäftsleitungen und Betriebsräte in den Großbetrieben Aus- und Weiterbildung nicht ganz so uneingeschränkt als konfliktfreies Handlungsfeld einschätzen wie dies in den Mittelbetrieben der Fall ist.

- *Insgesamt Stellenwert betrieblicher Aus- und Weiterbildung in der Betriebsratsarbeit eher nachrangig*

Oft bestimmen andere Themen wie z.B. Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Arbeits- und Gesundheitsschutz die Betriebsratsarbeit. Das Thema betriebliche Aus- und Weiterbildung wird dabei häufig als marginal beschrieben. So melden 52 % der Betriebsräte aus den mittelgroßen Ausbildungsbetrieben, dass bei ihnen andere Themen mehr im Vordergrund stehen. Ein Grund hierfür dürfte sein, dass die Beschäftigten Qualifizierungsfragen eher mit ihren Vorgesetzten regeln und den Betriebsrat hierfür nicht so häufig in Anspruch nehmen. So meldet nur ein knappes Drittel der Betriebsräte in den mittelgroßen Betrieben, dass sich Beschäftigte in Fragen der Weiterbildung häufig an sie wenden (trifft voll zu: 8 % / trifft eher zu 21: %). Auch in den Großbetrieben wird weniger als die Hälfte der Betriebsräte hierfür in Anspruch genommen (trifft voll zu: 6 % / trifft eher zu 33: %). Allerdings gibt in den Großbetrieben nur jeder dritte bis vierte Betriebsrat an, dass Weiterbildung ein eher nachrangiges Betriebsratsthema ist. Neben den bereits erwähnten besseren Freistellungsmöglichkeiten dürfte in den Großbetrieben auch auf Arbeitgeberseite ein höherer Professionalisierungsgrad mit festen personellen und organisatorischen Zuständigkeiten dazu beitragen, dass die betriebliche Weiterbildung in den Aushandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung eher eine Rolle spielt.

5.2.3 Vorausschauende Weiterbildungspolitik braucht verbindliche Kommunikationsstrukturen

Bei der Interpretation der dargestellten Befragungsergebnisse und insbesondere bei der Gegenüberstellung der Sichtweisen von Geschäftsleitungen und Betriebsräten ist zu berücksichtigen, dass die zugrunde liegende Stichprobe tendenziell eine Positivauswahl darstellt. D.h. Betriebe, in denen Betriebsräte existieren und obendrein von der Geschäftsleitung als Interessenvertretung akzeptiert sind, dürften in der Stichprobe stärker vertreten sein. Auch ist davon auszugehen, dass sich eher solche Betriebsparteien an der Befragung beteiligten, die eine gewisse Affinität zum Befragungsthema haben.

Insgesamt stehen die dargestellten Ergebnisse im Einklang mit Studien, die die betriebliche Aus- und Weiterbildung eher als nachrangiges Handlungsfeld von Betriebsräten beschreiben (vgl. BERGER 2012). Dennoch gibt es Unterschiede. So verfügen Großbetriebe eher über verbindliche Aus- und Weiterbildungsstrukturen mit festen Zuständigkeiten. Auch die Betriebsratsgremien haben wegen ihrer größeren

personellen Ressourcen eher die Möglichkeit, sich im Mitbestimmungsfeld der Berufsbildung zu professionalisieren. Anders als in den mittelgroßen Betrieben, in denen zwischen Betriebsleitungen und Betriebsräten vorrangig individuelle Probleme im Bereich Aus- und Weiterbildung auf informellen Kanälen („kurzer Draht“) thematisiert werden und der Betriebsrat überwiegend eine Schutz- und Mittlerfunktion wahrzunehmen scheint, sind großbetriebliche Betriebsräte häufiger in der Lage, auch ihre Gestaltungsfunktion zu nutzen. Verbindliche Kommunikationsstrukturen, wie z.B. paritätisch besetzte Bildungsausschüsse, die mehr oder weniger regelmäßig tagen, bieten eher die Möglichkeit, Vorschläge zur Verbesserung der Aus- und Weiterbildung zu entwickeln. Dabei stellt sich die betriebliche Aus- und Weiterbildung in den Großbetrieben für beide Betriebsparteien nicht ganz so uneingeschränkt als konfliktfreies Handlungsfeld dar wie in den Mittelbetrieben. Eher konfliktfrei ist das Thema dort, wo generell ein „guter Draht“ zwischen den Betriebsparteien besteht. Die Einschätzung, dass die Aus- und Weiterbildung ein weitgehend konfliktfreies Handlungsfeld darstellt, könnte eher darauf hindeuten, dass Aus- und Weiterbildung in der Betriebsratsarbeit nur eine geringe Rolle spielt bzw. auf die Vermittlung bei individuellen Aus- bzw. Weiterbildungskonflikten begrenzt ist. Die Entwicklung einer vorausschauenden Weiterbildungspolitik wird somit eher durch zusätzliche verbindliche Kommunikationsstrukturen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wie z.B. paritätisch besetzte Bildungsausschüsse befördert. Solche Kommunikationsstrukturen bedürfen der Initiative der Betriebsparteien und sind selbst als Ergebnis von Aushandlungsprozessen zu verstehen. Externe Unterstützungsstrukturen wie Qualifizierungstarifverträge können hierbei in Verbindung mit entsprechenden Schulungs-/Beratungsangeboten wichtige Anstöße bieten

5.3 Fallstudienergebnisse: Der Betriebsrat im Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung[9]

5.3.1 Schutz- und Gestaltungsfunktionen des Betriebsrats

Bei der Betrachtung der Aufgaben eines Betriebsrats wird in der Regel zwischen seiner Schutz- und seiner Gestaltungsfunktion unterschieden. Das Aufgabenverständnis von Betriebsräten in der betrieblichen Ausbildung ist zwar in unterschiedlicher Gewichtung hierdurch geprägt, jedoch nicht hierauf begrenzt.

- ***Schutzfunktion***

Die Schutzfunktion des Betriebsrats umfasst unterschiedliche Bereiche, wie z.B. den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Aufgabe des Betriebsrats ist es hier darauf zu achten, dass die entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen und Regelungen im Interesse der Beschäftigten im Betrieb umgesetzt und eingehalten werden. Hierzu gehört z.B. auch die Einhaltung von Arbeitszeitregelungen. Ein weiterer Aspekt der Schutzfunktion bezieht sich auf den Kündigungsschutz. Betriebsräte können Entlassungen zwar grundsätzlich nicht verhindern, sie erhöhen jedoch die Hürde für Entlassungen und achten darauf, dass die Kündigungsschutzbestimmungen (z.B. Sozialauswahl) eingehalten werden. Dieser Beitrag zur Beschäftigungssicherheit kann seinerseits wiederum die Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten erhöhen. Laut Betriebsverfassungsgesetz haben Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam die Aufgabe, die Berufsbildung der Arbeitnehmer im Rahmen der Personalplanung zu fördern. „Sie haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit

[9] Dieser Abschnitt gibt in gestraffter Form Befunde wider, die in einem zur Veröffentlichung vorgesehenen Beitrag ausführlicher dargestellt werden (Berger 2013).

Familienpflichten zu berücksichtigen“ (§ 96 Abs.2 BetrVG). Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf den Schutz der materiellen Interessen der Beschäftigten. Hierzu gehört z.B. der “Schutz vor der einseitigen Abschöpfung der Quasi-Rente durch den Arbeitgeber“ (DGB 2005). So wache der Betriebsrat darüber, dass sich der Arbeitgeber bei Investitionen in die Weiterbildung seiner Beschäftigten nicht uneingeschränkt den Nutzen dieser Humankapitalinvestition aneignen kann. Vielmehr achte der Betriebsrat darauf, dass sich die erweiterten Kenntnisse der Beschäftigten perspektivisch auch in einer Lohnerhöhung niederschlagen.

- ***Gestaltungsfunktion des Betriebsrats***

Über seine Schutzfunktion hinaus hat der Betriebsrat bei der betrieblichen Aus- und Weiterbildung im Rahmen der geltenden gesetzlichen und tariflichen Regelungen auch Gestaltungsmöglichkeiten. So kann er vom Arbeitgeber verlangen, dass dieser den Berufsbildungsbedarf im Betrieb ermittelt (§ 96 Abs.1 BetrVG). Er kann ihn hierbei beraten. Plant der Arbeitgeber Berufsbildungsmaßnahmen, hat der Betriebsrat Vorschlags- und Mitbestimmungsrechte bei der Teilnehmerauswahl und bei der inhaltlichen und methodischen Gestaltung der Berufsbildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG). Ebenso kann er „der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt.“ (§ 98 Abs. 2 BetrVG). Bei der Wahrnehmung der Mitwirkungsrechte auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung identifizierten ELSHOLZ/JAICH (2005) unter den Betriebsräten vier Idealtypen. Neben dem Typus Betriebsrat in der Schutzfunktion können Betriebsräte danach auch als korrigierende, gestaltende Akteure oder als treibende Kraft auftreten. Betriebsräte, die sich hierbei in einer korrigierenden Rolle sehen, agieren durchaus auch im Interesse der Beschäftigten konfliktorientiert, sind jedoch mit der Weiterbildungssituation im Betrieb grundsätzlich zufrieden und stellen die Zuständigkeit des Personalmanagements hierfür nicht in Frage. Betriebsräte können zu gestaltenden Akteuren werden, wenn Weiterbildung für beide Betriebsparteien einen hohen Stellenwert hat und der Betriebsrat bei der Planung der Weiterbildungsmaßnahmen von Beginn an „sozialpartnerschaftlich“ einbezogen wird. Fehlen Weiterbildungsinitiativen auf Seiten des Arbeitgebers, besteht die Möglichkeit, dass sich ein gestaltungsorientierter Betriebsrat auch gegen Widerstände zur treibenden Kraft in Sachen Weiterbildung entwickelt. Gerade in kleineren Betrieben, in denen es keine hauptamtlichen Zuständigkeiten für Qualifizierung gibt, besteht laut LENZ und VOß (2009, S. 56) „die Chance, Qualifizierung als Gegenstand betrieblicher Interessenvertretung fest zu verankern“.

5.3.2 Aufgabenverständnis und Betriebsratsaktivitäten in der betrieblichen Ausbildung

Unsere Fallstudien zeigen, dass Betriebsräte je nachdem, ob sie das Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung oder Weiterbildung betrachten, ein unterschiedliches Aufgabenverständnis entwickeln und hierbei der Schutz- und Gestaltungsfunktion einen unterschiedlichen Stellenwert einräumen. Während dieses Aufgabenverständnis zumindest auf dem Handlungsfeld der Ausbildung auch von der Wahrnehmung der betrieblichen Ausbildungssituation abhängig zu sein scheint, scheint dieser Zusammenhang für die Weiterbildung nicht so offensichtlich. Das Aufgabenverständnis auf dem Handlungsfeld der Aus- und Weiterbildung spiegelt sich zum einen in bestimmten Betriebsratsaktivitäten wider, zum anderen auch in bestimmten Aussagen bezogen auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung ohne, dass es letzt-

lich handlungsrelevant wird. Umgekehrt steht nicht hinter jeder Betriebsratsaktivität ein spezifisches Aufgabenverständnis, sondern nur die Notwendigkeit auf ein bestimmtes Erfordernis zu reagieren.

- **Zukunft des Betriebes**

Für Betriebsräte ist die betriebliche Zukunft ohne betriebseigene Ausbildung kaum denkbar. Hinweise auf den erwarteten Fachkräftemangel und Überalterungstendenzen in der Belegschaft bestimmen dabei die Argumentation. Schließlich gilt die betriebliche Sozialisation von Nachwuchskräften als Garant für Kontinuität in der Betriebskultur. Verliert die Betriebsleitung diese Aspekte aus den Augen, verstehen sich Betriebsräte als frühzeitige Warner vor möglichen Fehlentwicklungen.

- *Sicherung der betrieblichen Zukunft durch Ausbildung*

Die Wirtschaftskrise Ende des letzten Jahrzehnts führte in einer Reihe von Fallstudienbetrieben dazu, dass bis dahin unangefochtene betriebliche Ausbildungsaktivitäten auf dem Prüfstand standen. In solchen Situationen nehmen sich Betriebsräte neben dem unmittelbar betroffenen Ausbildungspersonal als die einzige betriebliche Instanz wahr, die sich für die Aufrechterhaltung betrieblicher Ausbildungsaktivitäten einsetzt. Ein Beispiel hierfür ist der Betriebsrat eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens. Für ihn gilt: *„Ausbildung ist ein Muss, und da weichen wir nicht von ab. Und da gibt es überhaupt keine Verhandlungsbasis mit uns, in irgendeiner Weise Ausbildung auch nur annähernd zu verändern, aus dem Stil heraus, den wir haben.“* (FB03-BR-00:08:21-3).

- *Wahrung der Betriebskultur*

Für Betriebsräte erfüllt die betriebseigene Ausbildung auch eine wichtige betriebskulturelle Funktion. Der Betrieb wird dabei als organische Einheit beschrieben, aus der selbstausgebildete Fachkräfte als *„Eigengewächse“* (FB01-BR-00:58:13-3) hervorgehen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur die berufsfachlichen Anforderungen erfüllen, sondern auch mit den betriebsspezifischen Sozialbeziehungen, Strukturen und Abläufen vertraut sind. Dies wird umso wichtiger, wenn diese Fachkräfte eine Leitungslaufbahn einschlagen. *„Die haben jetzt eine Personalleiterin im Werk (…), die hat hier die Ausbildung gemacht. (…) als Personalsachbearbeiterin (…) Sind alles Eigengewächse. Die kennen die Strukturen, kennen die ganzen Zusammenhänge, erkennen wie das (…) abläuft*.“ (FB01-BR-00:58:13-3).

- *Treibende Kraft*

Betriebsräte sehen sich als diejenige Instanz im Betrieb, die frühzeitig Fehlentwicklungen anspricht. Gerade in Betrieben, die ihr Ausbildungsangebot in der Vergangenheit krisenbedingt reduziert haben, weisen sie darauf hin, dass dies angesichts der demografischen Entwicklung zu einem absehbaren Fachkräftemangel führt. Sie verstehen sich als die treibende Kraft, die ihre Geschäfts- und Personalleitung auf die wachsende Bedeutung der Ausbildung als Element einer kontinuierlichen Personalplanung hinweist. Dies beginnt mit der Forderung, nach mehr Werbung um die Jugendlichen *„an den Schulen“* (FB12-BR-00:07:00-0) bis hin zum wiederholten Einfordern einer *„strategische*(n) *Personalbedarfsplanung“* (FB12-JAV-00:08:14-6), wie es Betriebsrat und die Jugendvertretung in einem Betrieb der chemischen/pharmazeutischen Industrie *„bei allen Gelegenheiten“* ansprechen (FB12-BR-00:15:07-5).

- ***Betriebsrat als Interessenvertretung der Auszubildenden***

Betriebsräte und Jugendvertretungen sehen eine ihrer zentralen Aufgabe darin, sich für die Interessen der Auszubildenden einzusetzen. Dieses Selbstverständnis beinhaltet, dass sie sich einerseits für eine

gute Ausbildung der Auszubildenden einsetzen und andererseits auch auf die damit verbundenen Rechte der Auszubildenden achten. In diesem Sinne agieren sie als Sprachrohr der Auszubildenden gegenüber der Geschäftsleitung und deren Vertretern. Meist haben die Auszubildenden eine Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) aufgestellt, die ihrerseits als Teil des Betriebsrats die Aufgabe hat, sich für die Auszubildendeninteressen einzusetzen.

- *Sprachrohrfunktion der Auszubildenden*

Indem Auszubildende aus ihrem Kreis eine Jugend- und Auszubildendenvertretung wählen, schaffen sie sich ein Sprachrohr, mit dem sie ihre Interessen im Betriebsrat vorbringen können. Der Peer-Group-Status der Jugend- und Auszubildendenvertretung bewirkt, dass die Auszubildenden ihre Vertretung eher ansprechen als den Betriebsrat. Der Betriebsrat aus der kunststoffverarbeitenden Industrie beschreibt dies so: *„… das ist es ja auch Sinn und Zweck dieser Jugendausbildungsvertretung, dass die erst mal zu ihren Gleichaltrigen gehen als wenn sie dann – übertriebe- jetzt zu mir als alten Mann …“* kommen. (FB01-BR-00:01:18-9).

- *Schutz der rechtlichen Interessen der Auszubildenden*

Wie schon eingangs dargestellt, handelt es sich bei der betrieblichen Ausbildung um einen hochgradig rechtlich strukturierten Bereich, in dem Rechte und Pflichten der Auszubildenden und des Ausbildungsbetriebs geregelt sind. Als Anwälte der Auszubildenden bieten die Interessenvertretungen Orientierungshilfen im betrieblichen Ausbildungssystem. Auch ergänzen sie ihrerseits dieses Regelsystem der betrieblichen Ausbildung durch betriebsspezifische Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber.

- *Schutz vor ausbildungsfremden Tätigkeiten*

Ambivalent ist das Aufgabenverständnis der Betriebsräte hinsichtlich der Frage, ob Auszubildende *„in der Produktion“* eingesetzt werden können. Die Interessenvertretungen suchen hierbei den Ausgleich zwischen den gesetzlichen Regelungen und Anforderungen der Ausbildungsordnung zur Sicherung der Ausbildungsqualität einerseits und dem am Kosten-Nutzen-Kalkül orientierten wirtschaftlichen Interessen des Betriebes andererseits.

- ***Betriebsrat als Interessenvertretung der Ausbilderinnen und Ausbilder***

Im Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung haben Betriebsräte nicht nur die Belange der Auszubildenden im Blick. Sie nehmen ebenso die Interessen der haupt- und nebenamtlich mit der Ausbildung betrauten Beschäftigten wahr. Dieses Aufgabenverständnis erstreckt sich vom klassischen Schutz der Arbeitnehmerrechte von Ausbildern über die Sicherung guter Arbeitsbedingungen bis hin zum letztlich gemeinsamen Anliegen von Interessenvertretungen und Ausbildern, den Auszubildenden eine gute Ausbildung zu gewährleisten.

- *Schutz der Interessen als abhängig Beschäftigte*

Wenn Betriebsräte sich für die materiellen Interessen der Ausbilderinnen und Ausbilder einsetzen, steht nicht die Vorgesetztenfunktion von Ausbildungsleitungen und Ausbildern gegenüber den Auszubildenden im Vordergrund, sondern deren Position als abhängig Beschäftigte. Hierbei kann der Betriebsrat zum Verbündeten der Ausbildungsleitung werden, die sich als schwächstes Glied im Management gegenüber Personal- und Geschäftsleitung behaupten muss: *„Da ist etwas schärfer an den Tarifvertrag rangegangen worden und da waren auch die Ausbilder betroffen“ ... „ und dann haben sich der* [Ausbil-

dungsleiter] *und ich zusammengesetzt und haben so lange Arbeitsplatzbeschreibung gemacht (…) und gebastelt, dass wir hinterher sämtliche Eingruppierungen (…) auch tarifvertraglich gerechtfertigt haben gegenüber der Personalabteilung".* (Betriebsrat in der chemischen/pharmazeutischen Industrie FB19-BR-00:13:58-4).

- *Schutz der Ausbilder vor Überlastung*

Betriebsräte betonen auch ein gemeinsames Interesse, dass sie mit den Ausbildern hinsichtlich der Qualitätsstandards in der betrieblichen Ausbildung haben. Zwar achten sie einerseits darauf, dass das Ausbildungsplatzangebot ausreicht, um dem prognostizierten Fachkräftemangel zu begegnen. Andererseits wachen sie aber auch im Interesse der Ausbilder darüber, *„dass nicht zu viele Auszubildende eingestellt werden und die Ausbilder hierdurch überlastet werden mit der Folge, dass auch die Ausbildungsqualität leidet."* So ein Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie (FB14-BR-00:32:25-1).

- *Betriebsrat als Sprachrohr der Ausbilder*

Im Rahmen ihres im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Veto-Rechts haben Betriebsräte auch darauf zu achten, dass die Ausbilder für ihre Ausbildungsaufgaben geeignet sind und diese angemessen wahrnehmen. Hierbei lassen sie sich durch das Gesetz nicht auf eine bloße Sanktionsmöglichkeit beschränken. Wenn sie von der Eignung der betrieblichen Ausbilder überzeugt sind, gehört es ebenso zu ihrem Aufgabenverständnis, die Handlungsspielräume der Ausbilder zu erweitern und gegen Einschränkungen der Geschäftsleitung zu schützen, auch wenn dies nicht ausdrücklich im Gesetz so vorgesehen ist. Dies zeigt z.B. die Aussage des Betriebsrats eines Maschinenbaubetriebes: *„Die Ausbilder setzen sich dann bei der IHK dafür ein, dass sie* [die Auszubildenden] *dann, wenn sie dieses Hauptausbildungsziel nicht kriegen, zumindest dieses Zwischenziel erlangen. Wir sehen zu, dass wir denen den Rücken frei halten nach oben."* (FB03-BR-00:53:03-7).

- ***Betriebsrat als Sozial- und Problemberater***

Teilweise über die gesetzlich festgeschrieben Aufgaben hinaus, befinden sich die von uns interviewten Betriebsräte bei ihrem Engagement für die betriebliche Ausbildung mal in der Rolle des Sozialarbeiters, Konfliktregulierers oder „Kümmerers".

- *Betriebsrat als Sozialarbeiter*

Ein sozialpädagogisches Aufgabenverständnis entwickelt der Betriebsrat eines Maschinenbaubetriebes, wenn es um die Ausbildung für benachteiligte Jugendliche geht, *„die eigentlich keine Ausbildungsstelle kriegen".* (FB03-BR-00:57:31-7). Hierbei schildert der Betriebsrat eine Situation, bei dem es ihm darum ging, sein Ausbildungsverständnis auch gegenüber den Ausbildern deutlich zu machen, um sie für die Ausbildung benachteiligter Jugendlicher zu gewinnen: "*'Aber ja', sage ich, aber das ist ja genau unsere Aufgabe gemeinsam* [mit den Ausbildern]. *Die hängen hier nicht durch. Die kriegen jetzt auf einmal, vielleicht sogar als Menschen, die bisher im Leben noch nicht so richtig Fuß gefa-, kriegen die einen Tagesablauf, einen geregelten Tagesablauf. (…) Dass wir ihnen so ein bisschen beibringen: ‚Hör zu, wenn du dich ein bisschen gibst und dich an gewisse Spielregeln hältst, kriegst du im Gegenzug dafür unten was raus. Und damit kannst du dir Träume erfüllen.'*" (FB03-BR-00:59:47-4).

- *Betriebsrat als Konfliktregulierer*

Betriebsräte und Jugendvertretungen sind wichtige Anlaufstellen zur Konfliktregelung während der Ausbildung. Suchen Auszubildende die Jugend- und Auszubildendenvertretungen oder auch den Betriebsrat auf, handelt es sich meist um Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich des Ausbilder-Auszubildenden-Verhältnisses oder um Unstimmigkeiten bei der praktischen Umsetzung des Ausbildungsplans. In einer solchen Konfliktkonstellation sieht die Jugend- und Auszubildendenvertretung ihre Aufgabe meist darin, die Position des Auszubildenden zu stärken: *„Und da stellen wir uns eigentlich auch vor unseren Auszubildenden."* (FB06-JAV-00:15:44-6).

- *Betriebsrat als „Kümmerer"*

Betriebsräte und häufiger noch die Jugend- und Ausbildungsvertretungen sehen sich auch als Begleiter der Auszubildenden, die von sich aus aktiv nachfragen, wo es Schwierigkeiten gibt, da sie meist auch aus eigener Erfahrung die Phasen in der Ausbildung kennen, die zu Problemen führen können. So berichtet die Jugendvertretung in einem Textilbetrieb, *„dass ich regelmäßig mal überall gucken gehe und einfach nur höre ob es läuft."* (FB02-JAV-00:21:35-9).

- ***Gestaltungsfunktion des Betriebsrats***

Ein Teil der interviewten Betriebsräte, die angesichts gesetzlich verbriefter Freistellungsmöglichkeiten über entsprechende personelle Ressourcen verfügen, versteht sich auch als betriebspolitischer Gestalter der Ausbildungsstrukturen im Betrieb.

- *Betriebsrat als Qualitätssicherer*

Ein zentrales Thema für gestalterisch initiative Betriebsräte ist die betriebliche Ausbildungsqualität. Diese Aktivitäten reichen von reinen Anregungen, das *„Vor-Ort-Wissen zur Ausbildung zu bringen, weil sich's einfach geändert hat gegen dem über, was mal die Ausbilder quasi gelernt haben."* (FB12-JAV-00:52:30-6) bis hin zur Auseinandersetzung mit berufspädagogischen Konzepten, wie es die Interessenvertretung in einem Betrieb im Wirtschaftszweig Kommunikations- und Informationstechnologie beschreibt: *„Also das sind unsere Aufgabengebiete: Wir haben zum einen Konzeptarbeit, wo wir zum Beispiel das berufspädagogische Konzept, das Konzept zur Begleitung dualer Studierenden ähm mit behandeln."* (FB24-JAV-00:54:30-5).

- *Betriebsrat als Personalplaner*

In unserer Studie gab es ein Beispiel für die Abberufung eines Ausbilders auf Verlangen des Betriebsrats. Ein größeres Interesse zeigten Betriebsräte jedoch daran, bei der Besetzung vakanter Ausbilderstellen und der Einsatzplanung von Ausbildern beteiligt zu sein: *„… ganz gravierend: Wir haben Ausbilder ausgetauscht. Der eine ist entlassen worden im Rahmen der Welle, und da sind wir jetzt positiv eigentlich im Neuaufbau. Haben wir jetzt einen gefunden, der das machen würde, Stellenausschreibungen sind jetzt gelaufen. Und da ist zum Beispiel das Positive, da waren wir von Anfang an mit im Boot."* (So der Betriebsrat eines Betriebes in der Textil- und Bekleidungsindustrie FB02-BR-00:05:41-5). Insbesondere in großen Unternehmen mit eigenen Trainingscentern entwickeln Betriebsräte ein Aufgabenverständnis, das weit in die betriebspolitische Gestaltung der Ausbildung hineinreicht: *„Mein Ziel wäre es auch (…) aus dem Ausbilder auch so ein Stück Bildungsberater zu machen"* (FB24-BR-00:52:21-7)

- *Betriebsrat als sozial-/gesellschaftspolitisches Korrektiv im Betrieb*

Betriebsräte verbinden mit ihrem Engagement für Ausbildung auch ein gesellschaftspolitisches Ausgabenverständnis und machen die Erfahrung, dass die Arbeitgeber angesichts der demografischen Entwicklung mittlerweile offener auf dieses gesellschaftspolitische Anliegen reagieren. Allerdings erwarten sie im Gegenzug Zugeständnisse. Wie hierbei ein Kompromiss aussehen kann, verdeutlicht ein Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie: *„Also, wir haben eine klare Verabredung mit dem Unternehmen, Ausbildung geht vor Übernahme. Damit erklärt sich auch ein Stück weit unsere sehr hohe Ausbildungsquote. Also, du kannst nicht auf der einen Seite als Betriebsrat sagen, gerade hier in der (…) Region, wo Jugendarbeitslosigkeit, gibt es eine hohe gesellschaftspolitische Verantwortung für Ausbildung und dann gleichzeitig den Unternehmer knebeln, hinten alles zu übernehmen. Das funktioniert nicht. Deswegen klare Absprache, Ausbildung geht vor Übernahme."* (FB19-BR-00:06:37-2).

5.3.3 Resümee: Betriebsräte haben ein breit gefächertes Aufgabenverständnis

Die Betriebsfallstudien zeigen, dass Betriebsräte sich im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung nicht nur in einer bloßen Wächter- und Schutzfunktion sehen, sondern darüber hinaus ein breit gefächertes Aufgabenverständnis entwickeln können. Sie verstehen sie sich als intermediäre Instanz, die nicht nur vermittelt, sondern auch einen gestaltenden Beitrag zur Verbesserung der Ausbildungsqualität anstrebt. Inwieweit dies gelingt und ökonomische Entwicklungen den Betriebsräten andere Prioritätensetzungen wie z.B. Beschäftigungssicherung aufzwingen, hängt nicht zuletzt ab von ihren Ressourcen und von den Kooperationsmöglichkeiten mit den Ausbildungs- und Personalzuständigen.

5.4 Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung

5.4.1 Betriebliche Weiterbildungssituation

- **Zuständigkeiten**

Die Weiterbildung der Beschäftigten eines Betriebs fällt in die Zuständigkeit des Arbeitgebers. Die innerbetriebliche Weiterbildungsorganisation ist von der Betriebsgröße, aber auch von der Unternehmensstruktur abhängig. Mit zunehmender Betriebsgröße ist eine arbeitsteilige Ausdifferenzierung der verschiedenen Unternehmensfunktionen zu beobachten, die zu eigenständigen personellen oder organisatorischen Zuständigkeiten für die Weiterbildung führen können. Die Verantwortung für die betriebliche Weiterbildung liegt dann in der Zuständigkeit der Verantwortlichen für das Personalwesen oder bei den entsprechenden Referenten einer Personalabteilung. Insbesondere in Unternehmen mit mehreren Niederlassungen oder mit Konzernstrukturen bestehen eigene Organisationseinheiten für Weiterbildung, Personalentwicklung oder das Human-Resource-Management.

Qualifizierungsbedarfe wie z.B. die Führungskräfteentwicklung oder Schulungen im Bereich „Compliance" werden hierbei zum einen aus der strategischen Unternehmensplanung abgeleitet und über zentrale, oft auch verbindliche Weiterbildungsangebote gedeckt. Zum anderen werden Weiterbildungsbedarfe auch dezentral über die Fachabteilungen ermittelt und entsprechende Maßnahmen organisiert. Der Zugang zu den Weiterbildungsangeboten ist hier meist durch ein dezentrales Anmeldeverfahren geregelt oder über die unmittelbaren Fachvorgesetzten möglich.

Tabelle 3: Betriebliche Strukturmerkmale und Akteur in der Aus-/Weiterbildung

Tarifbindung	Branche						Gewerkschaftliche Anbindung
	Verantwortliche für Berufsbildung		**Betriebsgröße**	**Betriebsrat**	**Betriebe mit Betriebsrat in %**		
					West	**Ost***	
	Personalunion **Arbeitsteilung**	**Unternehmer/in bzw. Kapitaleigner/in** **Für Aus-/Weiterbildung verantwortliche Personen** **Personalabteilung** **Eigenständige PE-/HRM-Abteilung**	**1-4** Beschäftigte	**nicht vorgesehen**			
			5-50 Beschäftigte	**Betriebsrat mit 1 bis einschließlich 5 nicht freigestellten Mitgliedern**	**6**	**6**	
			51-100 Beschäftigte		**41**	**36**	
			101-200 Beschäftigte	**Mögliche Einrichtung eines Bildungsausschusses**	**64**	**59**	
			201-500 Beschäftigte	**9 und mehr Betriebsratsmitglieder**	**79**	**73**	
			mehr als 500 Beschäftigte	**Freistellung von Betriebsratsmitgliedern**	**90**	**94**	
	Regional verzweigte Unternehmen mit mehreren Niederlassungen + Konzernstruktur			**Gesamtbetriebsräte neben örtlichen Betriebsräten + Konzernbetriebsrat**			
	Belegschaft **Altersstruktur, Qualifikationsstruktur,** **Segmentierung in Stamm- und „Rand"-Belegschaftsgruppen** **Gewerkschaftlicher Organisationsgrad - Fluktuation**						

*Angaben nach IAB Betriebspanel 2010 (ELLGUTH/KOHHAUT 2011), Ost inklusive Berlin, West ohne Berlin
Darstellung in Anlehnung an WEILL 2006 / ILLER 2009

- ***Weiterbildungsverfahren***

In den kleineren *Betrieben unter 200 Beschäftigten* wird der Weiterbildungsbedarf meist regelmäßig im Austausch zwischen Geschäfts- bzw. Personalleitung und den Abteilungsleitungen ermittelt. *„Die betriebliche Weiterbildung, die wird zum Zeitpunkt unserer Planung für das nächste Geschäftsjahr gemacht. Die Abteilungsleiter geben Vorschläge ab, was unbedingt notwendig ist zu tun und das wird dann behandelt und dann wird das festgelegt, welche Maßnahmen wir durchführen."* (So die Geschäftsleitung in einem Betrieb des verarbeitenden Gewerbes FB08-GL-00:19:55-6). Regelmäßige Mitarbeitergespräche, die auch der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs dienen, sind bei den befragten kleineren Betrieben eher die Ausnahme. Nur bei einem Betrieb des verarbeitenden Gewerbes kam es nach Übernahme durch einen internationalen Konzern zur Einführung von Personalentwicklungsgesprächen. Zu den Gesprächsinhalten berichtet der Betriebsrat: *„Da werden Ziele vereinbart und es wird ein Entwicklungsbedarf festgestellt. Das ganze wird für ein Jahr geplant und der Mitarbeiter muss dann […] auf Eigeninitiative zu seinem Vorgesetzten hingehen […] und wenn das Jahr vorbei ist, wird bewertet von beiden Seiten […]. Es fließt mit in die Gehaltsberechnung ein."* [FB09-BR-00:33:25-2].

Bei den *mittelgroßen Fallstudienbetrieben* gibt es unterschiedlich stark systematisierte Formen des betrieblichen Weiterbildungsmanagements. Diese reichen von eher nur sporadischen Schulungen für bestimmte Mitarbeitergruppen bis hin zu Weiterbildungsangeboten, die im Rahmen einer systematischen Personal- und Organisationsentwicklung im Prinzip allen Beschäftigten offen stehen. Bei letzteren, oft konzerneingebundenen Betrieben wird hierzu ein jährliches Weiterbildungsprogramm erstellt. Zur Bedarfsermittlung dienen Gespräche mit den Abteilungsleitungen ebenso wie Mitarbeitergespräche. Generell ist bei diesen Betrieben die Personalleitung die zentrale Steuerungsinstanz für Weiterbildung. Auch bei den *Fallstudienbetrieben über 900 Beschäftigten* besteht nicht zwangsläufig eine eigenständige Weiterbildungsabteilung, sondern die Weiterbildung liegt in der Zuständigkeit der Personalabteilung bzw. einer Human-Resource-Abteilung. Themen für Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch Lehrmethoden und -inhalte werden teilweise in paritätisch zusammengesetzten Weiterbildungskommissionen, in denen Vertreter/innen der Arbeitgeberseite und des Betriebsrats regelmäßig tagen, vorgestellt. Beispiele hierfür finden sich in einem Betrieb zur Herstellung elektronischer Erzeugnisse ebenso wie in einem Betrieb des Wirtschaftszweiges „Unterricht und Bildung". So berichten die Personalleitungen, dass der „[Weiterbildungs-] *Bereich komplett neu aufgestellt"* wurde. Sei es, dass der Konzern die Richtlinie vorgibt, dass nicht mehr der Einzelbetrieb, sondern ein globaler Ansatz die Grundlage für ein standardisiertes Weiterbildungsprogramm sein soll, *„Um dadurch sicher zu stellen, dass nicht jede einzelne Einheit, egal auf der Welt wo sie ist, für sich selber definiert, woran sie arbeiten will und wofür sie ihr Weiterbildungsbudget ausgeben möchte, was in der Vergangenheit so war."* (FB12-PL-00:05:15-5). Umstrukturierungen bei der Weiterbildung gab es nicht nur in Konzernen der chemischen/pharmazeutischen Industrie, sondern auch bei Unternehmen im Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei": *„Dann Dinge wie klassische Personal- und Führungskräfteentwicklungsprogramme, die es schon gab, aber die haben wir auch erweitert und, und, und ergänzt, wenn man so will, beziehungsweise Dinge auch sein gelassen. Etablierte Programme, die es seit 30 Jahren gibt, haben wir einfach nicht mehr gemacht. Haben uns dann auch um Dinge gekümmert, wie Nachfolge-Management (…) Also ein System eingeführt, wo wir jetzt das erste Mal nach 2 Jahren auf Knopfdruck sagen können, wo sitzen hier die leitenden Angestellten im Moment, wir sind gerade mit dem Betriebsräten dabei, das weiter aus zu rollen, zu verhandeln für alle Mitarbeiter, wo ich auf Knopfdruck sagen kann, wo sitzen unsere Performer*

und wo sitzen die Leistungsträger? Also Performer in dem Sinn, ne Potentialträger und Performer und so, das hatten wir vorher nicht." (FB18-PL-00:02:33-5)

- ***Beurteilung der Weiterbildungssituation im Betrieb***

Im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung zeigen Betriebsräte ein unterschiedliches Aufgabenverständnis, dass nur bedingt von der Weiterbildungssituation im Betrieb geprägt ist. Bei den Fallstudienbetrieben, in denen Betriebsräte und Personalleitungen die betriebliche Weiterbildungssituation sehr unterschiedlich einschätzen, handelt es sich meist um mittelständische Betriebe des verarbeitenden Gewerbes. Mit einer Ausnahme gehören diese Betriebe auch keinem Konzernverbund an.

Aus Sicht des Personalleiters eines mittelständischen Maschinenbaubetriebes erfüllt die Weiterbildung eine wichtige Bindungsfunktion, indem sie dazu beiträgt, die eigens ausgebildeten Fachkräften langfristig im Unternehmen zu halten: *„… und wenn sich ehemalige Auszubildende dann weiterentwickeln wollen über eine Technikerschule oder über ein technisches Studium, bieten wir dann eben auch entsprechende Themen, wie […]Praxissemester, Abschlussarbeiten, Ferienjobs, um, um diese Mitarbeiter zu binden. Und viele finden dann eben auch nach Abschluss des Studiums den Weg wieder […] zurück."* (FB03-PL-00:16:53-4). Neben der Förderung selbstinitiierter aufstiegsorientierter Bildungsaktivitäten von ehemaligen Auszubildenden, wird jährlich *„je Geschäftseinheit"* ein Weiterbildungsbudget aufgestellt. Damit verbunden ist bereits eine grobe Maßnahmenplanung, die auf eine Anforderung der ISO-Zertifizierung zurückgeht. Dieser Planungsprozess läuft allerdings auch aus Sicht der Personalleitung noch nicht optimal ab. *„Also wir haben hier was Weiterbildung angeht, wir haben hier keinen Idealzustand."* (FB03-PL-01:11:22-6). Der Betriebsrat kritisiert an der betrieblichen Weiterbildung, dass sie meist kurzfristig und situationsbezogen angeboten wird. Dabei würden Weiterbildungsmaßnahmen kaum vom Betrieb selbst initiiert, sondern müssten individuell von den Beschäftigten eingefordert werden. Allerdings sei der von den Beschäftigten artikulierte Weiterbildungsbedarf auch nur gering. Ähnlich wie die Personalleitung kommt er zu dem Schluss: „[Weiterbildung] *Ja. Die könnte, die könnte durchaus besser sein. Die könnte wirklich durchaus besser sein, weil die Bereitschaft, mag daran liegen, dass zu viel Arbeit da ist, die Bereitschaft zu qualifizieren ist immer nur dann da, wenn der Bedarf da ist."* (FB03-BR-01:06:42-6).

Auch im einem der befragten Textil- und Bekleidungsbetriebe hat die Einführung der Qualitätssicherung über eine ISO- Zertifizierung dazu beigetragen, dass seit einigen Jahren ein jährlicher Weiterbildungsplan erstellt wird. Laut Personalleitung erhalten die Vorgesetzten vier Wochen Zeit um ihren Bedarf aufzuschreiben. Nach Möglichkeit sollen sie hier auch mit den Beschäftigten reden. Die Vorschläge werden dann von der Personalabteilung zu einem Weiterbildungsplan zusammengefasst. Die Personalleitung räumt jedoch auch hier ein, dass die Vorgesetzten oft Dinge einfach nur aufschreiben, damit etwas drin steht. Entsprechend unsystematisch und intransparent stellt sich das betriebliche Weiterbildungsgeschehen für den Betriebsrat dar: *„Also es wurde in der Zeit das eine oder andere qualifiziert, aber nicht nach System, sondern, ja, nach dem Gedankengang, den, den der eine oder andere hatte. Ich unterstelle mal, dass die Firma von ihrer Seite aus sehr wohl einen Zettel in die Abteilung gebracht hat und (…) sagt: ‚Da macht man das, da macht man das, da machen wir das, schwupp, wir haben einen Qualifizierungsplan.' Kann ich nicht beurteilen, deswegen kann ich es nur so in den Raum stellen. ....."* (FB02-BR-00:36:29-6).

Erhebliche Differenzen in der Einschätzung der Weiterbildung bestehen in einem Betrieb zur Herstellung von Glas und Glaswaren. Die Personalleitung schreibt der Weiterbildung einen hohen Stellenwert zu, der angesichts der demografischen Entwicklung auch gegenüber der Ausbildung noch zunehmen werde. Entsprechend sei die betriebliche Weiterbildungsplanung stark am betrieblichen Bedarf orientiert. *„Weiterbildung ist so gestaltet, dass also wir keinen Weiterbildungskatalog haben und sagen, okay, jeder kreuzt da jedes Jahr an, was er denn gerne haben möchte, sondern es soll schon zielführend sein, dass ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten stattfindet. Das heißt, was planen wir denn nächstes Jahr für neue Software, Arbeitsorganisation, Maschinen und so weiter und dann dementsprechend wird die, die Ausbildung aufgesetzt. Oder auch mal anlernen an einen Arbeitsplatz im Versetzen, das ist eigentlich das tagtägliche Brot, von dem ganzen her. Und da wird ein Budget aufgesetzt…"* (FB16-PL-00:29:25-8). Als *„ein großes Thema im Bereich Qualifizierung*" ist die Qualifizierung *„der, der Führungskräfte, wo wir einen Part aufsetzen wollen. Führungskräfte heißt also nicht nur Abteilungsleiter, Führungskräfte geht: Meisterebene, Schichtleiter und so weiter. Was benötigen die, die Mitarbeiter in Bezug auf Personalführung, ist auch Thema."* (FB16-Pl-00:31:27-6). Es ist speziell diese Schwerpunktsetzung bei den Weiterbildungszielgruppen, die der Betriebsrat einerseits kritisiert, wobei er andererseits aber deren geringe Fähigkeit Mitarbeiter zu motivieren bemängelt: *„Aber das ist, haben wir ja das Thema Qualifizierung. Aber das geht dann mehr 1., 2. Führungsebene. Weniger nach unten, man muss wirklich, ist oft auch das Gespräch mit dem ein oder anderen Vorgesetzten, Mensch, wenn der Chef zu dir kommt und dir auf die Schulter klopft: ‚Mensch, du weißt doch, du kannst du nicht einmal Anlagenführer machen?' Dann hätte das ein bisschen den Elan und man fühlt sich bestätigt, aber das fehlt meiner Meinung. …*" (FB16-BR-JAV-00:36:10-5). Insbesondere die Altersstruktur in der Belegschaft hat der Betriebsrat im Blick, wenn er darauf hinweist, dass es *„… auch eine Sache vom Unternehmen* [sein sollte], *das vielleicht einfach, vor allem auch spezifisch für die Älteren, hier vielleicht ein Fortbildungsprogramm aufzulegen."* (FB16-BR-JAV-00:08:14-4). Auch sei die Ausrichtung des Weiterbildungsangebots zu stark auf den aktuellen betrieblichen Bedarf ausgerichtet. *„Also da fehlen meiner Meinung einfach der Weitblick noch. (….) Aber sage ich jetzt, in der Weiterqualifizierung, also wenn es schon mal zwei oder fünf Jahre drin sind, da tun wir uns noch schwer.*" (FB16-BR-JAV-00:43:12-9) *„… das ist halt noch mehr (-) so unternehmerisch. Also von sich aus selber oder das, was ein bisschen über das Normale hinaus geht, da fehlt es meiner Meinung."* (FB16-BR-JAV-00:44:45-8)

In einem weiteren Betrieb des verarbeitenden Gewerbes ist einerseits über die Einbindung in einen internationalen Konzern ein zentrales Weiterbildungsprogramm verbindlich vorgegeben. Hierzu gehören laut Personalleitung die *„Hauptpunkte, also Sicherheit, Arbeitssicherheit, Korruption, ja, und eben diese Gleichberechtigung von den, von den Mitarbeitern."* (FB09-PL-00:08:21-0). Auch zu bestimmten *„fachliche*[n] *Qualifikation*[en]" (…) *„müssen gewisse Seminare"* besucht werden (FB09-PL-00:12:15-2). Weiterbildungsseminare mit dem Ziel der Personalentwicklung finden hingegen eher selten statt. *„Im Prinzip ist es so, dass sehr wenig, auch wenn man jetzt ein Budget anschaut, dass sehr wenig Geld für Seminare verwand wird. Einfach aus dem Grund, weil Seminare in den seltensten Fällen wirklich einen Erfolg haben, das kommt also darauf an."* (FB09-PL-00:12:15-2). Stattdessen setzt die Personalleitung auf individuelle Entwicklungspläne, die zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten in Mitarbeitergesprächen vereinbart werden. Hiernach übernimmt ein Beschäftigter *„sukzessive"* anspruchsvollere Aufgaben und *„präsentiert im ausgewählten Kreis einfach einmal im Monat ein Thema aus (…) seinem Arbeitsbereich und (…) dann kriegt er ein Feedback dazu (…) oder eine Nachfolgeregelung (…) wir gehen so Step by*

Step, er leitet ein Meeting im Monat, oder so (…) Und das ist eigentlich eher so der Weg" (FB09-PL-00:14:31-3). *„Aber selbstverständlich ist es so, dass grundsätzlich (-) die Mitarbeiter immer mehr Seminare haben wollen und die ihnen auch interessanter sind, als dieser Entwicklungsplan, von dem ich gerade gesprochen habe mit diesen Aufgaben übernehmen…"* (FB09-PL-00:19:20-8).

Mit der Übernahme durch den Konzern haben sich aus Sicht des Betriebsrats die Weiterbildungsbildungsmöglichkeiten im Betrieb zwar *„sehr verbessert."* (FB09-BR- 00:23:17-5). Die Initiative muss jedoch von den Beschäftigten ausgehen und der Bedarf begründet werden: *„wenn das wir es richtig schön belegen können, dann ist das eigentlich kein Thema."* (FB09-BR- 00:23:17-5). Andererseits scheitern Vorschläge von Beschäftigten teilweise am zu knappen Weiterbildungsbudget. *„Wo es dann heißt, wir haben ein Budget, da müssen wir gucken und wir sehen halt das nicht als notwendig."* (FB09-BR- 00:43:35-9). Von betrieblicher Seite aus kann der Betriebsrat jedoch keine wirkliche Weiterbildungsplanung erkennen.

Deutlich positiver schätzt der Betriebsrat im Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei" die Weiterbildungssituation im Betrieb ein, da der Arbeitgeber weiß, dass die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit auf qualifizierte Beschäftigte angewiesen ist: *„Da haben wir noch gar keine (-) großen (--) Hemmnisse beim Arbeitgeber zu erwarten, der Arbeitgeber weiß, wenn er (-) keine ausreichend qualifizierten Mitarbeiter hat, kann er seinen Job nicht machen, kann er seinen ganzen Betrieb dicht machen. Und (-) da sind in den Mitarbeitergesprächen etc. auch die, die, die Weiterbildungen von den Beschäftigten gefragt, oder er kommt selber, wenn wir neue Produkte trainieren, ist die Qualifizierung das A und O."* (FB17-BR-00:09:33-6).

- ***Zwischenergebnis***

Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung und die Verfahren zur Entscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen variieren stark mit der Größe und der Struktur der untersuchten Betriebe. Während in großen Betrieben oder Konzernunternehmen die Weiterbildung oft im Zuständigkeitsbereich spezieller Organisationsbereiche für Personalentwicklung oder Human-Resources-Management liegt, die die betrieblichen Bildungsmaßnahmen oft systematisch planen und steuern, werden in kleineren Betrieben Weiterbildungsentscheidungen weniger systematisch getroffen. Anders als in größeren Betrieben findet eine regelmäßige Ermittlung von Bildungsbedarfen hier nur in Ausnahmefällen statt, gleichzeitig werden Entscheidungen über Maßnahmen und Adressaten oft anlassbezogen von Fachvorgesetzten getroffen. Vor diesem Hintergrund wird von den befragten Betriebsräten zum Teil kritisiert, dass die Weiterbildung zu sehr an aktuellen Bedarfslagen orientiert sei und keiner echten Planung unterliege. Zudem müsse Weiterbildung oft von den Beschäftigten eingefordert werden.

5.4.2 Ressourcen der Betriebsräte

Abbildung 3 verdeutlicht, dass bei zunehmender Betriebsgröße nicht nur das Management arbeitsteiliger organisiert ist, sondern auch Betriebsräte durch gesetzliche Freistellungsansprüche und eine arbeitsteilige Aufgabenwahrnehmung ihre Aktivitäten im Handlungsfeld der Weiterbildung professionalisieren können.

- ***Mangelnde zeitliche Ressourcen begrenzen Engagement für Weiterbildung***

In den Fallstudienbetrieben unter 200 Beschäftigten haben die neben ihrer Facharbeit tätigen Betriebsräte kaum Zeit, um sich intensiver mit Fragen der betrieblichen Weiterbildung zu befassen. Dies wird einerseits auch nicht für erforderlich erachtet, wenn Weiterbildung im Betrieb aus Sicht des Betriebsrats ohnehin einen *„hohen Stellenwert"* (FB05-BR-00:03:33-3) hat. Ferner wird betont, dass es sich um ein Thema handelt, für das die Beschäftigten selbst verantwortlich sind. So berichtet ein nicht freigestellter Betriebsrat im verarbeitenden Gewerbe: *„Also die Weiterbildung ist so, das läuft hier schon auch meistens auf Eigeninitiative. Wir haben sehr viele, die eben berufsbegleitend ihre Ingenieure, Techniker, Meister machen. Also das ist hier Gang und Gebe. Es wird nicht super unterstützt, also ich hatte zum Beispiel drei Jahre keinen Jahresurlaub. Ich hab dafür meine Meisterschule gemacht und bin dann ..... Es wird aber nachher anerkannt, wenn man es geschafft hat."* (FB08-BR-00:28:22-1). Letztlich ist Weiterbildung für die nicht freigestellten Betriebsräte in den kleineren Betrieben nur ein nachrangiges Thema, bei dem sich Betriebsräte teilweise auch fachlich nicht kompetent genug fühlen, um auf Augenhöhe mit dem Management darüber zu verhandeln. *„Weil das, wie gesagt, der Geschäftsleitung, den Abteilungsleitern, die wissen ja am besten, was sie für Schulung brauchen, dann"* (FB05-BR-00:03:49-7), so ein ebenfalls nicht frei gestellter Betriebsrat im verarbeitenden Gewerbe. Im Mittelpunkt stehen für diesen Betriebsrat eher die Arbeitsbedingungen und auch Lohnverhandlungen, da der Betrieb nicht tarifgebunden ist.

- ***Unterstützung durch überbetriebliche Netzwerke …***

Trotz dieser begrenzten Ressourcen kann die Einbindung in überbetriebliche Netzwerke dazu beitragen, dass auch kleinere Betriebsratsgremien im Mitbestimmungsfeld der betrieblichen Weiterbildung eine gewisse Handlungsfähigkeit erlangen. So berichtet ein Betriebsrat mit nur wenigen, nicht freigestellten Mitgliedern, dass sein Betrieb einem Konzern angehört, der Unternehmen unterschiedlicher Branchen in sich vereint. Die Betriebsräte dieser Unternehmen treffen sich regelmäßig und stimmen sich auch bei Schulungsvorhaben des Arbeitgebers z.B. zum Thema Compliance ab, die konzernweit in allen Betrieben eingesetzt werden. *„Dazu gibt es auch eine Betriebsvereinbarung* […] [wenn] *aus Amerika Module auftauchen, die vorher nicht geprüft worden sind, dann wird das Ganze aufs Eis gelegt, das haben wir letztes Jahr* […] *Das ging dann sogar so weit, dass der amerikanische Konzern die alle raus nehmen musste aus dem Internet. Bis die Arbeitsgemeinschaft das geprüft und freigegeben hatte. Also da gab es richtig Action (lachen)* [FB09-BR-00:54:59-2] […] *die Module wurden geprüft, da gab es auch einen Anwalt, der das gemacht hat"* [FB09-BR-00:56:08-6].

- ***Gesamtbetriebsräte***

In größeren Betrieben, die Unternehmen mit mehreren Niederlassungen angehören, sind es die Gesamtbetriebsräte (GBR), die über die personellen und zeitlichen Ressourcen verfügen, um sich mit dem Thema Weiterbildung zu befassen und hierzu auch in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber eintreten. Dies beinhaltet auch die Bildung von Betriebsratsausschüssen und -arbeitsgruppen, die sich mit Weiterbildungsfragen befassen. „*Wobei in der Regel, wenn man, die grundlegende Diskussion zu Qualifizierungen werden in der Regel auf der Ebene des GBR dann geführt. Wenn sie auf der Ebene des GBR geführt werden, werden sie im GBR-Ausschuss geführt, ja, es gibt also einen GBR-Ausschuss, der sich nur mit Fragen der, der Maßnahmen (…) beschäftigt, das ist der Ausschuss Bildung."* (FB17-PL -00:55:30-6).

- ***Inanspruchnahme von Schulungen und Sachverständigen***

Fachliche Kompetenz für die Betriebsratsaktivitäten im Handlungsfeld der Weiterbildung eignen sich die betreffenden Betriebsratsmitglieder weitgehend autodidaktisch an. *„… wir, wir bilden uns hier schon sehr weitreichend selbst fort. Weil meiner Meinung nach bietet die Gewerkschaft hier nichts."* (FB06-BR-00:02:37-5). Das fehlende Schulungsangebot wird hierbei nicht nur von diesem gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglied angesprochen. Generell zeigte sich, dass die interviewten Betriebsräte unserer Studie spezifische Schulungsangebote zur Mitbestimmung bei Weiterbildung und Personalentwicklung meist weder wahrgenommen hatten und noch kannten. Dennoch gibt es Ausnahmen wie das Betriebsratsmitglied aus dem Wirtschaftszweig „Erziehung und Unterricht", das vor Jahren einmal *„eine Schulung (gemacht) zu dem Thema Personalplanung, Weiterbildung"* gemacht hat (FB15-BR-00:33:29-2). Rückblickend wird diese Schulung jedoch so beurteilt, dass sie zur Festigung von Grundlagenkenntnisse beitrug und dem Betriebsrat noch einmal die Sicherheit gegeben hat im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung auf dem richtigen Weg zu sein: *„Ja, das war schon noch mal für die rechtlichen Grundlagen ganz gut. Aber wir haben auch festgestellt, also wir haben da auch ganz gut was geregelt so mit dem Arbeitgeber."* (FB15-BR-00:33:41-8).

Sofern Betriebsräte im Bereich der beruflichen Weiterbildung engagierter sind, nutzten sie auch ihr Recht „nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen" (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Auf Nachfrage zum Stellenwert von *„Fragen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung innerhalb des Betriebsrates"* berichtet ein Betriebsrat aus dem Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei": *„Also wir haben schon (-), beschäftigen uns sehr, sehr intensiv damit, machen Klausurtagungen und wir laden auch entsprechende Referenten oder Professoren ein, aus Hochschulen, wo wir auch ein bisschen Input kriegen können. Dass wir da (-) noch weitere, ja, Impulse kriegen, dass man nicht stehen bleibt. Also das ist auch, da muss man als Betriebsrat eine Treiberfunktion übernehmen, und ich denke, da habe ich (-) hier bei meinem Plenum kein Problem. Die machen selber auch viel Weiterbildung. Wobei, da sagt der (-) Personal- und Betriebsleiter ein bisschen, ein bisschen zurückhaltend, aber am Ende wird es dann doch immer auch genehmigt, auch für die Betriebsräte*." (FB17-BR-00:27:15-9). Von der Zusammenarbeit mit einer Hochschule im Bereich betrieblicher Weiterbildung berichtet auch der Betriebsrat aus dem Wirtschaftszeig „Kommunikation und Information" sowie ein Betriebsrat im Bereich Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Die Initiative sei *"entstanden zwischen mir* [interviewter Betriebsrat] *und- und der Gewerkschaftssekretärin, der zuständigen. Wir haben- Dann hat der (…) Kollege, muss ich sagen, auch noch sehr kräftig auch mitgewirkt und so. Das ist dieser Verbund gewesen."* (FB22-BR-01:13:27-4).Ebenso verweist ein weiterbildungsaktiver Betriebsrat aus einem IuK-Betrieb darauf, dass er *„sehr gut vernetzt mit den Sozialpartnern, mit ver.di, dem DGB und der IG Metall"* ist (FB24-BR-00:08:49-8).

- ***Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten***

Eine wesentliche Stütze für das Betriebsratsengagement bei Fragen der Weiterbildung dürfte neben diesen überbetrieblich genutzten Ressourcen, auch die Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten sein und damit verbunden das Interesse in der Belegschaft, dass sich der Betriebsrat mit diesem Thema befasst. So benutzt ein Personalleiter eines mittleren Betriebes im verarbeitenden Gewerbe das Argument der fehlenden Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten dazu, um eine Betriebsratsinitiative für Weiterbildung während der Kurzarbeit letztlich auszubremsen. Der Betriebsrat bestätigt dies wie folgt: *„Wenn das möglich wäre, gibt es dann diese Regelung, dass man sagt: In der Kurzarbeit, also*

sprich, an dem Kurzarbeitstag, könnte man qualifizieren. Das ist bei uns relativ unerwünscht gewesen, oder ist unerwünscht. In der Zeit, wo wir Kurzarbeit hatten" (FB02-BR-00:56:25-9). Der Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie, der sich bei Fragen der Weiterbildung in einer „Treiberfunktion" sieht, kennt die Weiterbildungsbereitschaft und die Erwartungen, die die Belegschaft an ihn richtet: *„Weiterbildung muss bezahlt werden, muss innerhalb der Arbeitszeit stattfinden und muss mir am Ende des Tages eine Eingruppierung bringen, die höher ist als jetzt (lachen)."* (FB12-BR-JAV-01:09:23-4). Dass eine vorhandene Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten nicht zwangsläufig als unterstützende Ressource verstanden wird, zeigt der Betriebsrat aus dem Maschinenbaubetrieb, der dem Thema Weiterbildung eine eher nachrangige Bedeutung in der Betriebsratsarbeit zuschreibt: *„Wir haben einen Haufen junger Leute, die würden gerne sich auch noch weiter qualifizieren, müssen aber dann unsere Maschinen in Betrieb nehmen und sind unter Umständen bis zu sechs Monaten außer Haus. Da können sie sich natürlich nicht qualifizieren."* (FB03-BR-01:06:42-6). Ein Grund für die Zurückhaltung des Betriebsrats ist allerdings, dass es im Betrieb schon aktuell mehr Beschäftigte mit Meister- oder Techniker-abschluss als Stellen gibt.

- ***Qualifizierungstarifverträge***

Die unterstützende Wirkung von Qualifizierungstarifverträgen wird von den Betriebsräten unterschiedlich eingeschätzt. Aus Sicht des freigestellten Betriebsrats eines Iuk-Betriebes bietet *„dieser TV* [Tarifvertrag Qualifizierung] *(bietet) die Plattform, dass man in einem Weiterbildungsausschuss alle betrieblichen Themen zur Weiterbildung betrachtet, auch in der Perspektive, einmal ähm zum Thema Budget und ähm auch (-) in die Zukunft gerichtet, dass man ähm mit einem paritätisch besetzten Ausschuss ähm die, die Planung für Weiterbildung mit dem Arbeitgeber auch zumindest erörtern kann für die Zukunft, wo es hingeht."* (FB24-BR-00:12:06-4). Weniger optimistisch schildert ein Betriebsrat aus der Textil- und Bekleidungsindustrie den Nutzen eines bestehenden Qualifizierungstarifvertrags: *„Aus-, Fort- und Weiterbildung ist immer ein bisschen schwierig. Wir hatten ja so im Rahmen von, von Abweichungen in den Tarifverträgen hatten wir den TVQ [Tarifvertrag Qualifizierung] aus dem, aus der Metallindustrie, Qualifizierung, da steht dann drin, was man alles machen kann. Passiert ist in dieser Zeit relativ wenig. Wir hatten mal komplette Betriebsratsgedankengänge da rein gebracht, gesagt: ‚Jeder schnappt sich jetzt mal eine Abteilung und fragt die Leute wirklich mal in einem Qualifizierungsgespräch, was sie denn wollen'. Das war kurz, bevor wir angefangen haben, Leute entlassen zu müssen. Das heißt also, es wurde eigentlich im Keim erstickt, versehentlich oder absichtlich, nein, versehentlich jetzt, weil da die, ja die Struktur eigentlich, der Firma eigentlich komplett in Frage gestellt worden ist. Und dann ist das wieder eingeschlafen. Und danach ist es auch nicht mehr aufgekeimt. Das heißt also, so, weiß nicht, ist ja nicht nur bei uns so, sondern dieser TVQ (kurz lachend) ist ein schönes Stück Papier, was aber in der, fast in der gesamten Industrie nicht so wirklich funktioniert."* (FB02-BR-00:35:09-0). Der Betriebsrat beschreibt damit plastisch die Stärken und Schwächen von Qualifizierungstarifverträgen. Sie können einerseits dazu führen, dass das Thema Weiterbildung, wie in diesem Betrieb, von der Interessenvertretung aktiv aufgegriffen wird. Andererseits mangelt es den Betriebsratsaktivitäten jedoch an einem strategischen Konzept. Auch wird vernachlässigt, dass eine solche Initiative nur gemeinsam mit der Personalleitung realisierbar ist. Beides führt dazu, dass die Initiative durch die betrieblichen Auswirkungen der Wirtschaftskrise *„im Keim erstickt"* und die in ihr liegenden Chancen zur Abfederung der Krisenauswirkungen nicht erkannt werden.

- ***Zwischenergebnis***

Insbesondere bei kleinen Betriebsräten ohne freigestellte Mitglieder sind begrenzte zeitliche Ressourcen ein wesentlicher Grund für geringe Aktivitäten auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung. Hinzu kommt, dass manche Betriebsräte dem Thema selbst nur eine untergeordnete Bedeutung beimessen oder sich selbst nicht ausreichend informiert fühlen, um mit der Geschäftsleitung adäquat über Weiterbildungsfragen verhandeln zu können.

Die Fallstudien zeigen allerdings, dass solche Informationsdefizite durch einen Austausch und eine Vernetzung mit anderen Betriebsräten kompensiert werden können, so dass auch kleinere Betriebsräte auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung eine gewisse Handlungsfähigkeit erlangen. In Unternehmen mit mehreren Betrieben sind es dagegen oft weniger die örtlichen Betriebsräte, sondern die Gesamtbetriebsräte, die sich mit der Thematik auseinandersetzen und hier über die notwendige Expertise verfügen.

Bemängelt wird von den Betriebsräten ein geringes Angebot an Schulungen zur Mitbestimmung bei Weiterbildungsfragen. Dementsprechend eignen sich Betriebsräte das notwendige Wissen häufig autodidaktisch an oder greifen auf die Expertise von Sachverständigen zurück.

5.4.3 Weiterbildungsverständnis der Betriebsräte

Bei den interviewten Betriebsräten stand häufig der beschäftigungssichernde Aspekt der beruflichen Weiterbildung im Vordergrund. Dieser Aspekt würde jedoch von Teilen der Belegschaft nicht in der erforderlichen Weise wahrgenommen. Zwar sei die Einsicht der betreffenden Beschäftigten in die Notwendigkeit der Weiterbildung zu fördern, dies bedeute jedoch nicht, dass berufliche Weiterbildung „Privatsache“ sei und in der Freizeit erfolgen könne. Ein Betriebsrat eines IuK-Betriebes hat auch dann ein eher distanziertes Verhältnis zur Weiterbildung, wenn Weiterbildung zwar während der Arbeit stattfindet, jedoch zur Verlängerung der Arbeitszeit beiträgt: *„Ähm ich bin ein großer Freund von Weiterbildung, wenngleich ich sie ähm innerbetrieblich ähm a) nicht vermisse ähm. Ich/Das hat aber damit zu tun, dass ich jetzt nicht unbedingt ein Freund davon bin ähm, nach meinem normalen Arbeitsende auch noch zwei Stunden hier in der Firma zu verbringen, so schön finde ich es hier nun auch wieder nicht.“* (FB04-BR-00:48:13-9). Als deutlich begrenzt sieht auch der Betriebsrat eines Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbetriebes die Bereitschaft von Beschäftigten, sich in der Freizeit beruflich weiterzubilden. Diese Bereitschaft sei nur dann gegeben, wenn damit weiterreichende Ziele verknüpft sind: *„Das kann keiner leisten, dass sie sich zu Hause auch noch hinsetzen. Das ist, glaube, bei den Führungskräften ganz hoch, bei den Betriebsräten meistens auch, weil das- Aber ich denke, es ist was anderes, wenn man hier nach einer Idee arbeitet oder nach seiner- seiner Weltanschauung und seiner Überzeugung. Da nimmt man das gerne in Kauf. Da verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, aber beim normalen Beschäftigten am Schalter ist das sicher nicht so.“* (FB22-BR-00:52:49-3). Andererseits gehe *„es auch darum dann äh, vernünftig weiterhin seine Arbeit machen zu können primär.* “ (FB04-BR- 00:39:38-0).

Dieser letztgenannte Aspekt wird von anderen Betriebsräten dahingehend konkretisiert, dass Weiterbildung dem Interesse der Beschäftigten an der Arbeitsplatzsicherung dient. Dabei wird jedoch nicht nur der strategische Charakter von Weiterbildungsmaßnahmen für eine vorausschauende Personal- und Organisationsentwicklung hervorgehoben. Dass Weiterbildung auch die Funktion eines Notankers in einer akuten Problemsituation haben kann, zeigen die Ausführungen eines Betriebsrats in der kunst-

stoffverarbeitenden Industrie: *„wir bekommen das teilweise auch durch Zufall mit, dass sich dann irgendwo was was geändert hat. Und dann versuchen wir natürlich dann die Mitarbeiter, die da nicht die Qualifikation haben, auch dahin gehend zu qualifizieren, damit sie ihren Arbeitsplatz noch erhalten."* (FB01-BR-00:14:59-1). Eine strategische Sichtweise entwickelt der Betriebsrat in einem Maschinenbaubetrieb. Hierbei hat er nicht nur die Arbeitsplatzsicherung im Interesse des Beschäftigten im Auge, sondern sieht Weiterbildung auch als Instrument zur Gesundheitsvorsorge und Vermeidung sozialer Problemfälle im Betrieb. *„Doch, doch, wir haben, wir haben ja schon viele, sagen wir mal, wo, wo man sieht: ‚Boa! Guck dir den mal an. Der ist jetzt zehn Jahre in dem Beruf, der denkt nur noch im Kasten.' Der kennt nur noch sein, seine Ecke da und sonst nichts mehr, soll aber auf Wunsch des Betriebes, der irgendwann sagt, wir müssen auch ..... und flexibel sein, universal eingesetzt werden, im gesamten Bereich. Und dann fangen die an, krank zu feiern. Und da sage ich halt eben: Da ist das, wo wir einsetzen müssen, wo wir öffnen müssen und sagen müssen: ‚Hör mal zu, den gemütlichen Job hier, den wirst du in Zukunft nur dann haben, wenn du dich permanent mit weiter entwickelst.' So. Dazu braucht man ein Personalentwicklungskonzept. Dazu braucht man eine Personalabteilung, die so etwas als Stabsstelle macht, mit der Einbindung des Betriebsrats, ja, die aber auch die Kapazität dafür hat, die also, sagen wir mal, so besetzt ist. Da braucht man eigenes Personal für…"* (FB03-BR-01:30:23-7).

Die Schutzfunktion von Weiterbildung betont auch der Betriebsrat aus dem Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbetrieb. Diese Schutzfunktion vereinbarte er mit dem Arbeitgeber in einer Betriebsvereinbarung. Diese regelt u.a., dass auf sogenannte „*Minderleister*" nicht sofort mit Personalmaßnahmen reagiert wird, die meist zu Lasten dieser Beschäftigten gehen, sondern gemeinsam mit ihnen ein Fortbildungsplan erstellt und abgearbeitet wird: *„Wenn ich sogenannter Low Performer äh, also Minderleister bin, das war bisher immer so, ist der Arbeitgeber rausgefahren und hat gesagt: Ich sehe dich nicht mal als Filialleiter. Du sollst eigentlich Kundenberater machen. Und dann haben die Beschäftigten gesagt: Ja, bevor ich den ganzen Druck auftue oder so. Sind sie dem nachgegangen und das schließt diese Betriebsvereinbarung aus. Jetzt müssen sie zuerst zu uns kommen, müssen zuerst zu uns kommen, müssen sagen: Ich habe den und den identifiziert als Schlechtleister. Dann sagen wir: Was haben Sie bisher für Ihre Fortbildung getan? Wo sehen Sie Ansatzpunkte (…)? Also dann machen wir zunächst mit, gemeinsam mit dem Filialgebietsleiter einen Fortbildungsplan, fahren zu dem Beschäftigten raus und sagen: Wir hätten das und das mit dir vor. Was könntest du dir noch vorstellen? Und dann machen wir einen Fortbildungsplan, der dann so ein Jahr läuft oder so und während der Zeit kann man keine Personalmaßnahmen machen mit dem Beschäftigten, so hat der Beschäftigte eine echte Chance, dass er sich wieder weiterentwickeln kann. Also das ist fast der wichtigste Punkt in dieser Potentialförderung."* (FB22-BR-00:19:26-1)

- **Facetten einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung**

Über eine beschäftigungssichernde Wirkung hinaus verbinden Betriebsräte noch eine Reihe weiterer Aspekte, mit denen sie letztlich unterschiedliche Facetten einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung skizzieren:

- *Weiterbildung als Personalplanungsinstrument zur Begegnung des Fachkräftemangels*

Dass Weiterbildung auch ein Instrument der vorausschauenden Personalplanung sein sollte, darauf verweist der Betriebsrat im Wirtschaftszweig „Erziehung und Unterricht": *„Wenn wir eben die Weiterbildung oder die ja, berufliche Weiterbildung im höheren Berufsabschluss haben und unterstützen, kann man da nicht schon mal gezielter dann auch Kollegen in Bezug auf Weiterbildung fit machen? Und schon*

mal rechtzeitig auch sagen, okay, da ist Erna Meier, die könnte langfristig, wenn sie jetzt die und die und die Fortbildung macht zusätzlich zu ihrer Ausbildung, auf die und die Stelle in Frage kommen." (FB15-BR-00:35:16-9).

- *Förderung der „Führungskultur"*

Die *„Verbesserung der ganzen Führungskultur"* ist schließlich ein weiterer strategischer Aspekt, den ein Betriebsrat aus der Textil- und Bekleidungsindustrie als Aufgabe der Weiterbildung beschreibt. *„…und dazu gehört auch der kommunikative Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter…*" (FB20-BR-JAV-00:49:57-6)

- *Fachkarriereweg*

Für den Betriebsrat eines Unternehmens im verarbeitenden Gewerbe muss Weiterbildung neben dem Aufstieg in Leitungspositionen auch die Möglichkeit bieten, dass sich Beschäftigte über Fachkarrierewege beruflich und finanziell verbessern. So verhandelten Betriebsrat und Personalleitung in einer paritätisch besetzten Weiterbildungskommission: *„ob man da noch einen Fachkarriereweg aufmachen kann. Das ist auch sehr konträr diskutiert, also."* (FB06-BR-00:38:53-3) *„Ja. Aber beim Thema monetär, da haben wir gesagt, ja, aber wenn das jetzt quasi eine Fachkarriere ist, müsste der ja auch mehr Geld bekommen. Da war dann die Wand dicht! (Lacht.)"* (FB06-BR-00:39:44-8)

- *Erwerb betriebsspezifischer Kompetenzen*

Weiterbildung wird auch deshalb als wichtig angesehen, weil der betriebsspezifische Fachkräftebedarf nur über die Verzahnung von Aus- und Weiterbildung gedeckt werden kann. Dieser betriebsspezifische Fachkräftebedarf bestimmt weitgehend das Weiterbildungsverständnis eines Betriebsrats aus der Nahrungs- und Futtermittelindustrie: *„Ja, es ist ein sehr hoher Stellenwert, weil mit der Ausbildung allein ist es nicht getan. Wir haben viele, viele Dinge, wo egal ob der, ob die Kaufleute oder die Gewerblichen einfach darüber hinaus noch Wissen brauchen, was sie in der, in der Ausbildung selber nicht bekommen. Ich könnte da jetzt anmerken auch aktuell, (-) eine Kauffrau ein Jahr nach der Ausbildung ist in ihrer Abteilung Qualitätssicherung etabliert, festgesetzt. Und wir merken, sie braucht aber auch noch mehr Hintergrundwissen, (…), weil sie eben fürs Qualitätsmanagement arbeitet. Das ist ja in, als, als Groß- und Außenhandelskaufmann jetzt nicht unbedingt alles vermittelt worden, also muss ein nachfolgendes Qualifizierungsprogramm, dann vielleicht ausgesucht über die Zentrale, aber das muss dann auch kommen."* (FB11-BR-PL-00:28:39-0). Aus Sicht dieses Betriebsrats decken sich die über eine duale Ausbildung erworbenen Kompetenzen der jungen Fachkräfte nicht immer mit den betriebsspezifischen Anforderungen. Weiterbildung soll diese Lücke schließen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes sichern.

- *Zugang zur Weiterbildung für alle*

Betriebsräte sehen eine wichtige Aufgabe darin, darauf zu achten, dass alle Beschäftigte die gleichen Zugangschancen zur Weiterbildung erhalten und hiermit auch entsprechende berufliche Entwicklungschancen verbunden sind: „*Und wir achten natürlich da drauf, das dort nicht eben (-) einzelne Personen (--) ja, besonders qualifiziert werden, dass die dann nur für die höherwertigen Tätigkeiten verantw-, sondern wir brauchen, wir achten drauf, das eine breite, eine breite Qualifizierung ist und dort auch (-) alle die Möglichkeit haben, sich auf höherwertige freie Stellen dann auch zu melden und (-) einzubeziehen."(*FB17-BR-00:09:33-6)

- *Förderung spezifischer Zielgruppen*

Die Bedeutung der Weiterbildung für spezifische Zielgruppen, wie die älteren Beschäftigten, hebt ein Betriebsrat aus dem verarbeitenden Gewerbe als ein wichtiges Ziel bei der Förderung der betrieblichen Weiterbildung hervor. "*Auch der Gedankengang, dass, was weiß ich, einer mit 45, 50, auch egal mit 55. Na wenn, wenn er gut ist, warum soll er nicht bis 65 arbeiten? Das sage ich jetzt und Erfahrung, dass man das auch mit fördert. Und dass man auch dahinter steht und dass einfach von Oben her sagen: ‚Wir wollen eigentlich auch euch Ältere weiterkommen lassen.'"* (FB16-BR-JAV-00:38:39-1). In einem Betrieb der chemisch/pharmazeutischen Industrie weist der Betriebsrat allerdings darauf hin, dass zu den entsprechende Angeboten für ältere Beschäftigte auch Maßnahmen zu deren Weiterbildungsmotivation erforderlich sind: *„Also, die Möglichkeiten sind eigentlich für, für alle da, wer will. Entscheidend ist eher, weil der große Schwachpunkt in meinen Augen, ist die Frage der Motivation zur Weiterbildung. (…) Wir haben auch eine Betriebsvereinbarung über eine Qualifizierungsoffensive abgeschlossen, wo man im Alter von dreißig plus, vierzig plus, fünfzig plus Anspruch hat, einen vom Unternehmen bezahlten Lehrgang zu machen, wo man ein bisschen Freizeit mit einbringt, aber den kann man sich aus einem bunten Strauß von Möglichkeiten aussuchen. Also, ich könnte jetzt sagen ‚So, ich bin jetzt 47, ich mache jetzt eine Woche Spanischkurs, weil ich nächstes Jahr nach Spanien fahre.' Dafür bringe ich dann aber drei Tage Freizeit ein."* (FB19-BR-01:07:24-4). In diesem Fall ist für den Betriebsrat auch eine begrenzte Beteiligung der Beschäftigten mit Freizeit vertretbar, da die ermöglichten Sprachkurse auch einen individuell, privat verwertbaren Nutzen haben.

- *Arbeitnehmerwünsche bei der Bedarfsermittlung berücksichtigen*

Mit dem Arbeitgeber konnte ein Betriebsrat aus dem Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei" vereinbaren, dass bei der Weiterbildungsbedarfsplanung auch die Weiterbildungsvorstellungen der Beschäftigten gesondert berücksichtigt werden: *„Aber es ist, es ist ein gewisser Effekt aufgetreten und es hat mit auch dazu geführt, bei der Bedarfsanalyse, dass die Arbeitgeber bereit sind, gar nicht so sehr den Bedarf im Vorfeld genau zu ermitteln, sondern sich drauf eingelassen haben, die Wünsche von Arbeitnehmern im ersten Step mal zu akzeptieren. Die werden natürlich gegen gecheckt, aber der Ansatzpunkt, der neue Ansatzpunkt ist bei uns, dass jeder Mitarbeiter nach Bekanntgabe des offiziellen Weiterbildungsplans, Seminarplans, intern (…) diesen Wunsch, einzelne Module oder ganze Gänge von Weiterbildungsmaßnahmen zu besetzen, seinem Abteilungsleiter vortragen kann. Und liegt jetzt da nichts Besonderes vor, (…), dann wird dem grundsätzlich stattgegeben. Das ist schon so."* (FB18-BR-JAV-01:00:35-0-2)

- **Weiterbildungsbegleitende Risiken**

Die Betriebsräte sehen es einerseits als ihre Aufgabe an die betriebliche Weiterbildung zu fördern, gleichzeitig achten sie auch auf Risiken, die mit den betrieblichen Weiterbildungsstrukturen verbunden sein können.

- *Konsequenzen der Weiterbildung*

Dass der Arbeitgeber nach einer Weiterbildungsmaßnahme auch erhöhte Anforderungen an die betreffenden Weiterbildungsteilnehmer stellt und sich hieraus möglicherweise einseitige Belastungen ergeben können, ist ein Aspekt, den ein Betriebsrat aus einem Betrieb des Wirtschaftszweigs „Verkehr und Lagerei" hervorhebt: *„ Ja gut, der, der (-) Arbeitgeber sagt ja da eher: ‚Ich möchte irgendeine, etwa fünf Leute qualifizieren" und wir sagen: ‚Nein, wir brauchen das für alle'. Wir sind ja daran interessiert, möglichst*

auch breit aufgestellt zu sein, weil für uns bedeutet auch, wenn ich fünf Leute nur im Fach ausbilde, dann müssen die reisen. Unser Angebot gilt in ganz Deutschland, beziehungsweise auch in Europa oder weltweit. (…) Das heißt, wenn ich jetzt nur fünf Leute ausbilde, qualifiziere, dann müssen die das ganze Leben, das ganze Jahr überwiegend reisen. Deswegen versuchen wir das wirklich breit aufzustellen und sagen: ‚Hier Arbeitgeber, tu was!'" (FB17-BR00:10:29-7)

- *Datenschutz*

Auffällig war bei den Betriebsratsinterviews, dass Weiterbildung auch bei Betriebsräten, die diesem Thema eine eher nachrangige Priorität bescheinigten, immer dann oben auf der Tagesordnung stand, wenn es um den Datenschutz bei der Einführung EDV-gestützter Verfahren im Weiterbildungsmanagement ging. Bei dem oft als sehr komplex empfundenen Themenfeld der beruflichen Weiterbildung schienen sich die betreffenden Betriebsräte nun wieder auf gewohnten Terrain zu befinden, bei dem sie die notwendige, aber traditionelle Schutzfunktion für die Beschäftigten wahrnehmen konnten. Dies gilt z.B. für den Betriebsrat im kunststoffverarbeitenden Betrieb, für den Weiterbildung *„so ein durchlaufender Posten"* ist. Bei der Einführung von E-Learning-Programmen sieht er jedoch Handlungsbedarf und die Notwendigkeit den Datenschutz der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber zu regeln: *„Es sei denn sage ich mal wir sind ja wieder mit im Boot, wenn jetzt zum Beispiel über dieses E-Learning, sage ich mal Tools zur Verfügung gestellt werden. (…) So und da ist natürlich eine Sache, ja, die Eckdaten des Mitarbeiters Name, Adresse und so weiter und so weiter unterliegt alles dem Datenschutz. Das muss alles in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden, auch die Systeme sage ich mal E-Learning oder Weiterbildung. Da sind wir natürlich vom juristischen vom arbeitsrechtlichen Ablauf sind wir wieder mit drinnen.*" (FB01-BR-00:14:10-0). Der Betriebsrat begründet dies wie folgt: *„Wir versuchen ja immer nach Möglichkeit nicht diesen gläsernen Mitarbeiter zu erzeugen, sondern viele Sachen sollen bitteschön, das bleibt einfach beim Mitarbeiter. Und je mehr ich dann vom Mitarbeiter preisgebe, je einfacher ist es natürlich auch für den Arbeitgeber unter Umständen auch sage ich mal Konsequenzen zu ziehen in dem er mal auf den Knopf Drückt: 'Seht ihr so. Komm. (klopft auf den Tisch) Da habe ich mal 25 Mann, die kann ich aus irgendeinem Grund nicht gebrauchen' was auch immer.*"FB01-BR-00:26:17-9). Ihre Schutzfunktion sehen Betriebsräte schließlich auch, wenn mit der Einführung von E-Learning-Programmen auch persönlichen Daten zu den Lernerfolgen der Beschäftigten generiert werden: *„Wir haben ja dann auch immer die Diskussion, was passiert mit diesen Selbsttests, die man macht? Wo landen die, datenschutzrechtlich"* (FB06-BR-00:08:24-3).

Die technische Möglichkeit, Leistungs- und Kompetenzprofile der einzelnen Beschäftigten zu erstellen, ohne dass diese Einfluss auf deren Verwendung durch den Arbeitgeber nehmen können, ist damit für Betriebsräte ein zentrales Thema im betrieblichen Weiterbildungsmanagement. So befürchten Betriebsräte bei in größeren Betrieben eingeführten EDV-gestützten Anmeldeverfahren, *„dass die Anmeldung, die jetzt noch quasi per Hand auf Papier erstellt wird, über ein EDV-Softwareprogramm laufen soll, so und da, das ist jetzt so ein Punkt. Dann kommt natürlich EDV dazu mit den Datenschutzrechten, wir von der Fortbildungsseite, was soll, wie soll das ablaufen, welche Kriterien soll es geben, wer soll Zugriff haben auf die Anmeldung, wer darf da was abschicken, elektronisch. Das ist zum Beispiel so ein Thema, was wir jetzt im Moment bearbeiten".* (FB15-BR-00:04:14-9).

Dass Weiterbildung auch darauf abzielen kann, Einstellungen und das Verhalten von Beschäftigten zu beeinflussen, wird nur von einem Betriebsrat kritisch hervorhoben. Dies stelle er insbesondere bei den Einführungsseminaren für die Auszubildenden fest: *„Und das nächste Thema haben wir, dass in der Aus-*

bildungab/ Abteilung, dass wir das Gefühl haben, dass die Leute schon richtig gut Gehirn gewaschen werden. Muss man jetzt erwähnen. (…) Nach einer Woche. Das ist auch schwierig, da kommen sie auch nicht mehr, sagen wir mal so, gewerkschaftlich, nenne ich das jetzt, an die Leute ran." (FB06-BR-00:30:24-8 -- 00:30:35-2).

- ***Zwischenergebnis***

Betriebliche Weiterbildung dient aus Sicht der interviewten Betriebsräte vorrangig der Beschäftigungssicherung. Betriebsräte, die über ausreichende personelle Ressourcen verfügen, um sich eingehender mit der betrieblichen Weiterbildung zu befassen, verstehen diese außerdem als Instrument einer vorausschauenden Personalentwicklung. Neben einer Reihe weiterer Aspekte gehört für Betriebsräte zu einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung auch die Förderung der „Führungskultur". Selbst wenn Betriebsräte die Weiterbildung kaum oder eher als nachrangiges Thema behandeln, so achten Interessenvertretungen häufig auf die Einhaltung des Datenschutzes beim betrieblichen Weiterbildungsmanagement.

5.4.4 Aufgabenverständnis/Handlungsorientierung des Betriebsrats

In Anschluss an die von Elsholz/Jaich (2005) identifizierten Idealtypen konnten bei den Betriebsräten unserer Fallstudien folgende Handlungsorientierungen im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung ermittelt werden.

- ***Reaktive Schutzfunktion***

Ihre Schutzfunktion im Handlungsfeld der Weiterbildung nehmen Betriebsräte beispielsweise reaktiv, punktuell problembezogen wahr. Der Betriebsrat wird hier nur dann aktiv, wenn sich die Beschäftigten in Fragen der Weiterbildung an ihn wenden. Meist gibt es in diesen Betrieben ein regelmäßig erstelltes Weiterbildungsprogramm oder ein Weiterbildungsbudget, das zentral oder auch in der Zuständigkeit der einzelnen Organisationsbereiche die Teilnahme an Weiterbildung ermöglicht. Dieses Weiterbildungsangebot auch zu nutzen, fällt dann in die Verantwortung der Beschäftigten. Diese Überzeugung äußerst z.B. der Betriebsrat im einem kunststoffverarbeitenden Betrieb, in dem ein systematisches Weiterbildungsmanagement besteht: *„Also der Motor des Ganzen ist der Mitarbeiter. Wenn der Mitarbeiter sich nicht rührt passiert auch nix."* (FB01-BR-00:23:57-0). Hinzu kommt, dass Weiterbildung deshalb einen geringen Stellenwert in der Betriebsratsarbeit hat, weil der Betriebsrat *„viele andere (schmunzelt) brennendere Themen"* hat. (FB01-BR-00:18:56-6)

Dieses Aufgabenverständnis ist auch in solchen Betrieben zu beobachten, die aus Sicht des Betriebsrats keine systematische Weiterbildung betreiben. So berichtet der Betriebsrat in einem Betrieb der Textil- und Bekleidungsindustrie: *„Letztendlich hat man es so laufen lassen. Also es wurde in der Zeit das eine oder andere qualifiziert, aber nicht nach System, sondern, ja, nach dem Gedankengang, den, den der eine oder andere hatte."* (FB02-BR-00:36:29-6). Zwar machte der Betriebsrat in der Vergangenheit Vorschläge zur Systematisierung der Weiterbildung, im Zeitverlauf hat sich jedoch eine gewisse Betriebsratsroutine im Umgang mit dem Thema Weiterbildung herausgebildet, die die Initiative des Beschäftigten als Ausgangspunkt für Betriebsratsaktivitäten voraussetzt *„Wenn irgendeine Schulung war, ist uns das mitzuteilen. Das hat man uns dann auch, ja, ist schon Jahre her, teilweise mitgeteilt. Dann haben wir festgestellt: ‚Ist ja schön, dass die uns das mitteilen. Nur, was machen wir jetzt damit?' Dann hat man*

nämlich wieder viel Material da liegen. Dann haben wir gesagt: ‚Passt auf, wir machen das so: Wenn was stattfinde', das war dann, hat sich so ergeben, haben nicht gesagt ‚wir wollen das nicht', nicht? Dann hat sich das so ergeben, dass man eigentlich sagt, wir haben die Sachen teilweise nicht mehr gekriegt, und wenn jemand, wenn wir von irgendeinem Excelkurs gehört haben, und irgendjemand sagt: ‚Wieso habe ich den dann nicht?', dann haben wir gesagt: ‚Wieso hat der den denn nicht?' Punkt, aus, Ende. Dann war das was, oder war nichts, oder war beim nächsten Mal mit dabei, aber es war keine gemeinsame Planung mehr, sondern man hat im Prinzip, wenn irgendeiner einen neuen PC bekommen hat, oder irgendwas umgeswitcht worden ist, hat man dann nach Bedarf geschult. Und da kommt dann, wo kein Kläger, da kein Richter, es brauchte eigentlich sich nur einer melden, wenn was wäre." (FB02-BR-00:38:09-8)

In dem beschriebenen Beispiel betrachtet sich der Betriebsrat aus der Textil- und Bekleidungsindustrie als Anwalt der Beschäftigten, vorausgesetzt sie *„melden"* sich mit ihren Weiterbildungsanliegen bei ihm.

Jedoch nicht alle Betriebsräte verorten sich bedingungslos an der Seite der Beschäftigten. Der Betriebsrat aus der Lebens- und Nahrungsmittelindustrie, der bei Weiterbildungsfragen ebenfalls ein eher reaktives Aufgabenverständnis entwickelt hat, setzt für ein Betriebsratsengagement zusätzlich voraus, dass die Weiterbildungswünsche der Beschäftigten auch das Unternehmensinteresse berücksichtigen. *„Wir agieren eigentlich, was die Sache Weiterbildung angeht, erst dann, wenn wir aus der Belegschaft raushören, dass Bedarf besteht."* (FSt11-PL-BR-00:40:18-9). Wirklich *„stark"* macht sich der Betriebsrat für das Anliegen der Beschäftigten erst dann, wenn die Frage *„Was springt fürs Unternehmen dabei raus?"* vom Beschäftigten so beantwortet wird, dass der Betriebsrat auch mit dem *„Vorteil für das Unternehmen"* gegenüber dem Arbeitgeber argumentieren kann. *„Und das sind dann Dinge, wo wir dann sagen: ‚Okay, da machen wir uns für stark.'"* (FSt11-PL-BR-00:40:18-9). Der Betriebsrat sieht sich somit als Instanz, die einen Ausgleich zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen herstellt und damit auch die Erfolgschancen seiner Interventionen bei den Weiterbildungsanliegen der Beschäftigten erhöht.

- ***Aktive und systematisch wahrgenommene Schutzfunktion***

Während die bisher beschriebenen Betriebsräte bei der Wahrnehmung ihrer Schutzfunktion eine „Holschuld" der Beschäftigten voraussetzen, entwickeln andere Betriebsräte ein aktiveres Rollenverständnis. Für sie ist wichtig, dass sie von Arbeitgeberseite über Weiterbildungsangebot und -teilnahmen informiert werden, um auf dieser Informationsgrundlage nicht nur individuelle, sondern strukturelle Benachteiligungen bei der Weiterbildungsteilnahme feststellen können. Sie übernehmen hierbei eine aktive Monitoringfunktion, um mögliche strukturelle Fehlsteuerungen im Weiterbildungsmanagement zu korrigieren. So verglich der Betriebsrat eines Betriebes im Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei" den Anteil der gewerblich Beschäftigten mit dem entsprechenden Anteil des Weiterbildungsangebots diese Beschäftigtengruppe im Weiterbildungsprogramm, um für diese einen Ausbau des Weiterbildungsangebotes zu fordern: *„Also, wenn Sie sich das Seminarprogramm anschauen, dann liegt der Schwerpunkt der Budgetverteilung eindeutig im kaufmännischen und im Führungsbereich. Ja, ist so.* FB07-BR-00:02:42-8). *„Da ich wohl, ich habe mal die (-) die Personaldaten mir geben lassen, also wir haben in 2000, am 31.03.2012 (…) aber auch einen sehr hohen Anteil (…) gewerblicher Beschäftigter von…."* (FB07-BR-00:03:30-0).

Informationen über die Weiterbildungsteilnahmen fordert auch ein anderer Betriebsrat mit dem Ziel ein, mögliche Benachteiligungen zu erkennen und um im Interesse der betreffenden Beschäftigten aktiv zu werden.
„Und das ist jetzt ein fließender Prozess geworden, wo wir eben auch schauen müssen als Betriebsräte, ob einige nicht durch den Rost fallen, selber noch mal drauf gucken müssen, wer hat sich jetzt gemeldet, wir kriegen eine Information relativ spät, wenn schon die Einladung sozusagen zum Seminar getätigt ist, (…). Ist ja nicht so, dass wir irgendwas verhindern wollen, sondern wir wollen das so, dass natürlich in den Abteilungen auch dann erkennbar ist, dass eine Förderung gleichwertig gerechtfertigt ist."(FB18-BR-01:15:52-0). Im Unterschied zu den Betriebsräten, die von den Beschäftigten eine „Holschuld" voraussetzen um aktiv zu werden, wollen die letztgenannten Betriebsräte aktiv und systematisch mögliche Benachteiligungen ermitteln. Sie berücksichtigen hierbei auch das asymmetrische betriebliche Machtgefüge, das dazu führen kann, dass Beschäftigte Benachteiligungen in der Weiterbildung in Abwägung befürchteter anderer Nachteile akzeptieren. Während diese Beschäftigten bei den erstgenannten Betriebsräten meist nicht als Problemfälle in Erscheinung treten oder *„durch den Rost"* fallen, betrachten sich die letztgenannten Betriebsräte auch als Interessenvertreter derjenigen Beschäftigten, die ihre Benachteiligung akzeptieren ohne den Betriebsrat zu kontaktieren.

- ***Gestaltungsfunktion***

Ein Teil der interviewten Betriebsräte sieht seine Aufgabe nicht nur in der Verhinderung von Weiterbildungsbenachteiligungen, sondern beteiligt sich auch an der Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung. In der Regel handelt es sich hier um Betriebsräte aus Betrieben, die ihrerseits der betrieblichen Weiterbildung bereits einen hohen Stellenwert einräumen. Betriebsräte können auch hier ein reaktives oder aktives Aufgabenverständnis entwickeln.

- *Reaktive Gestaltungsfunktion*

In diesen Betrieben gehen die Vorschläge zur Regelung der betrieblichen Weiterbildung von der Arbeitgeberseite aus. Der Betriebsrat wird hierbei jedoch nicht nur deshalb beteiligt, um den formalen Anforderungen der gesetzlichen Mitbestimmung zu genügen, ein Teil der interviewten Personalleitungen, sieht auch einen strategischen Aspekt in der Einbindung des Betriebsrats. So hat der Betriebsrat für den Personalleiter eines Betriebes im Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei" die Funktion einer Qualitätssicherungsinstanz: *„Nein, aber im Ernst, ich glaube, dass der, dass der Betriebsrat, ist für mich eine gewisse Qualitätssicherungsinstanz. Also ich nutze das aktiv, gehe zum Betriebsrat und sage: ‚Hier, das haben wir vor. Was haltet ihr davon?'"* (FB18-PL-01:29:00-2). Die spezifische Position des Betriebsrats in den betrieblichen Sozialbeziehungen weiß auch ein Personalleiter in der Textil- und Bekleidungsindustrie zu schätzen: *„Und der Betriebsrat kriegt ein Feedback vom Mitarbeiter, das ist viel direkter und die Mischung, wenn wir die miteinander besprechen, die macht es."* (FB20-PL-00:47:15-6). Der Betriebsrat nimmt hier im Wesentlichen eine Korrekturfunktion im Interesse der Beschäftigten wahr, ohne selbst in größerem Maße konzeptionell-gestaltend aktiv werden zu müssen. Entsprechend wird hierbei auch der Einfluss des Betriebsrats bei Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung für Mitarbeitergespräche dargestellt: *„dann haben wir das Thema halt diskutiert und konnten dann aber die Bedenken (--), ja, nicht vom Tisch bringen, aber zumindest so (-) besprechen, dass sie dann nicht mehr da waren, und dass wir dann die Betriebsvereinbarung auch so jetzt unterschriftsreif vorliegen haben."* (FB20-PL-00:18:34-6).

Aus Arbeitgebersicht wird den zitierten Betriebsräten ein eher kooperatives Aufgabenverständnis zugeschrieben. Allerdings verlaufen auch hier die Aushandlungsprozesse zwischen den Betriebsparteien nicht immer konfliktfrei ab. In einem Betrieb des Wirtschaftszweiges „Erziehung und Unterricht“ stocken beispielsweise die Verhandlungen für eine Betriebsvereinbarung, weil *„der Betriebsrat Probleme“* mit dem Einsatz eines EDV-gestützten Personalverwaltungsprogramms im Weiterbildungsanmeldeverfahren hat und weil damit beabsichtigt ist, dass *„die Vorgesetzten praktisch in die Fortbildungshistorie der Mitarbeiter reinsehen“* (FB15-PL-00:49:48-0). Der Betriebsrat befürchtet hier *„Leistungskontrolle die dahinter steckt. Wir möchten, dass dann das, der Dialog*“ mit den Beschäftigten *„gesucht wird*“ und die beruflichen Entwicklungswünsche der Beschäftigten thematisiert werden: *"Mensch, ich würde mal gerne wissen, wo geht es für dich hin?*" (FB15-BR-00:05:31-0). Die Beschäftigten sollen dabei selbst entscheiden können, ob sie die Einsicht in ihre Daten für die Vorgesetzten freigegeben. In diesem Fall stößt also die kooperative Haltung des Betriebsrats dort auf Grenzen, wo die Vereinbarung eines kooperativen und dialogorientierten Führungsverhaltens im Bereich der Weiterbildung beim Arbeitgeber keine Akzeptanz findet. Für den Fall, dass sie in diesem Konflikt keine Einigung erzielen gehen beide Betriebsparteien davon aus, dass sie den Weg über das gesetzliche Konfliktregelungsverfahren nach Betriebsverfassungsgesetz beschreiten: Dazu äußerte die Weiterbildungsleitung: *„Und irgendwann, entweder wir schaffen das oder (--) im schlimmsten Fall landet man immer in einer Einigungsstelle (lachen).*“ (FB15-PL-00:51:05-8).Auch der Betriebsrat verwies auf diese Instanz: *„… -generell ist natürlich eine Einigungsstelle bei so einem großen Betriebsrat in so einer großen Firma immer mal Thema“.* (FB15-BR-00:05:56-6)

Dieses Beispiel zeigt, dass die Wahrnehmung einer reaktiven Gestaltungsfunktion, bei der Betriebsräte auf bereits entwickelte Weiterbildungsvorschläge des Managements mit Korrekturvorschlägen reagieren, ein erhöhtes Risiko bergen, dass Meinungsverschiedenheiten im Rahmen der institutionalisierten Konfliktregelung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber erst auf höheren Eskalationsstufen geschlichtet werden können.

- *Aktive Gestaltungsfunktion*

Eine aktive Gestaltungsfunktion nehmen Betriebsräte dann wahr, wenn sie selber Konzepte zur Regelung der Weiterbildung ausarbeiten oder diese gemeinsam mit dem Arbeitgeber bis zur Abschlussreife einer Betriebsvereinbarung entwickeln. Die Vorschläge können sich auf Teilbereiche der betrieblichen Weiterbildung wie z.B. die Förderung bestimmter Zielgruppen in der Belegschaft beziehen, sie können das Verfahren zur Bedarfsermittlung und Durchführung der Weiterbildung festlegen oder bei fachlich versierten Betriebsräten auch Vorschläge zur methodisch-didaktisch Konzeption zur Qualifizierung von Beschäftigten beinhalten.

❖ *Zielgruppenorientierte Betriebsratsinitiativen*

Die älteren Beschäftigten, deren Weiterbildungsbereitschaft als eher gering eingeschätzt wird, hatte ein Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie im Blick als er mit der Geschäftsleitung eine betriebliche Qualifizierungsvereinbarung abschloss. Über einen *„bunten Strauß von Möglichkeiten*“ (FB19-BR-01:07:24-4), die auch persönliche Weiterbildungsangebote einschließen wie z.B. Sprachkurse, die der Arbeitgeber finanziert und bei dem die Beschäftigten *„dann aber drei Tage Freizeit“* einbringen, sollten die Älteren in der Belegschaft wieder an das Lernen herangeführt werden. Der Betriebsrat nutzt hier sein Vorschlagsrecht, hingegen hält er sein Mitbestimmungsrecht bei der individuellen Weiterbildungsbildungsteilnahme angesichts der hohen Beschäftigtenzahl im Betrieb für unpraktikabel: *„Da kann*

ich keine Mitbestimmung mehr wahrnehmen. Nur dann, wenn es, wenn irgendwo Probleme auftauchen, ja, dann kann ich mich kümmern, aber ansonsten." (FB19-BR-01:09:37-5). Damit ist sein Aufgabenverständnis in der Weiterbildung einerseits aktiv gestaltend ausgerichtet, während er seine Schutzfunktion aus zeitökomischen Gründen eher reaktiv wahrnimmt.

- *Individueller Anspruch auf Personalentwicklung*

Den individuellen Anspruch der Beschäftigten auf einen Förderplan zur Personalentwicklung regte der Betriebsrat in einem Betrieb der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen an und schloss hierzu mit dem Arbeitgeber eine verbindliche Betriebsvereinbarung ab. Danach hat jeder Beschäftigte den Anspruch auf ein Mitarbeitergespräch. Gemeinsam mit ihren Vorgesetzten erstellen sie hierbei *„einen Fortbildungsplan, der dann so ein Jahr läuft oder so und während der Zeit kann man keine Personalmaßnahmen machen mit dem Beschäftigten, so hat der Beschäftigte eine echte Chance, dass er sich wieder weiterentwickeln kann. Also das ist fast der wichtigste Punkt in dieser Potentialförderung."* (FB22-BR-00:19:26-1).

- *Methodisch-didaktische Konzeption zur Qualifizierung von Beschäftigten*
  - *Kooperatives Verständnis*

Gemeinsam mit dem Arbeitgeber und unter Einbindung eines externen Instituts entwickelte der freigestellte Betriebsrat im Wirtschaftszweig „Information und Kommunikation" eine Konzeption zur Weiterbildung im Arbeitsprozess. Ausgangspunkt für die aktive Beteiligung des Betriebsrats war auch die hohe Innovationsbereitschaft des Betriebes: *„Da wir selber ähm innovative, also im Betrieb innovative Lern- und Arbeitsmethoden immer wieder neu ausprobieren ähm und, eingestiegen sind wir* [der Betriebsrat] *bei der Mitgestaltung 'prozesshaftes Lernen bei der (…)Weiterbildung', die ja das Lernen am Arbeitsprozess ähm sehr stark gefördert haben."* (FB24-BR-00:17:15-9). Hinzu kommt, dass der Betriebsrat das Thema Weiterbildung auch immer vor dem Hintergrund seines strategisch ausgerichteten Aufgabenverständnis einordnet: *„… wir haben auf der einen Seite (…) für uns entwickelt eine Vision strategischer Ziele, ähm (-) und uns geht es darum, Arbeitsplätze zu sichern unter humanen Bedingungen. (…) Wir haben die Weiterbildung in einem [Betriebsrats-]Ausschuss. Dieser Ausschuss beschäftigt sich dann ganz intensiv mit dem Thema und bringt Vorschläge in den Betriebsrat als Entscheidungsvorlage ein."* (FB24-BR-00:49:25-8). *„Lernen am Arbeitsprozess,* [mit] *wissenschaftliche*[r] *Begleitung, … dass man da sagt, ähm dass auch eine, eine, eine Affinität zu neuen und neuem Ausprobieren auch auf Seiten des Betriebsrates da eine Bereitschaft vorhanden sein muss, ohne genau zu wissen, wo liegt (…) mein Weg, das Ziel beschrieben, aber auch noch nicht so definitiv. Wir hätten uns vor fünf Jahren nicht träumen lassen, dass wir in dieser durchgehenden Methodik hinterher mal einen Masterabschluss in irgendeiner Art und Weise haben. Wir sind zwar noch nicht so weit, dass alle das machen dürfen, das ist noch unser Wunsch, der Arbeitgeber begrenzt das noch, aber ich denke, da kommt man an der einen oder anderen Stelle auch noch weiter. Aber das kommt, wenn man inhaltlich an Bildungsthemen unabhängig vom Status gemeinsam arbeitet, ob Arbeitgeber oder Betriebsrat. Ich sage mal, wenn es da um die Sache geht, neuartige Qualifizierungen zu entwickeln und da beide nicht auf ihrem Status beharren, sondern sich inhaltlich Bildungsthemen angucken. Dann kann man da gewinnen."* (FB24-BR-01:01:17-4)

Auch die für die Weiterbildung verantwortliche Führungskraft bestätigt, dass *„sowohl der Betriebsratsvorsitzende als auch ich, in unterschiedlichen Gremien an denselben Tätigkeiten dran* [sind]. *(…) wir besprechen die gleichen Themen, und natürlich tauschen wir uns aus und die Ideen kommen teilweise aus*

denselben Quellen, ja. Also, das Thema DQR [Deutscher Qualifikationsrahmen] *war ja mit ein Anlass (…) um ein solches Konzept zu entwickeln, ja."* (FB24-AL-00:54:36-0).

Dass der Weiterbildungsverantwortliche im Management bei Weiterbildungsfragen auch inhaltlich-konzeptionell auf *„Augenhöhe"* mit dem Betriebsrat kooperieren kann, führt er darauf zurück, *„dass der Betriebsratsvorsitzende inhaltlich kundig ist und in den* [gewerkschaftlichen] *Bildungsstrukturen eingebunden ist, das könnte genauso gut irgendeiner sein, denn, man hat ja keinen Einfluss darauf wer gewählt wird, das ist personengebunden, ja."* (FB24-AL-00:56:06-3). Damit bietet die Institution des Betriebsrats aus Sicht des Managementvertreters bei Weiterbildungsfragen noch keine ausreichende Grundlage für eine fachliche Kooperation mit der Interessenvertretung. Erst die Einbindung in einschlägige Netzwerkstrukturen, fachliche Kenntnisse und ein persönliches Engagement machen den Betriebsrat in der Weiterbildung zu einem fachlich-fundierten Kooperationspartner.

Das kooperative Aufgabenverständnis des Betriebsrats, nach dem er quasi als „Co-Manager" agiert, schließt jedoch auch die Bereitschaft ein, Konflikte unter Berücksichtigung aller nach Betriebsverfassungsgesetz geregelten Eskalationsstufen auszutragen. So ist der Betriebsrat bei einem anderen mitbestimmungspflichtigen Sachverhalt zum Interviewzeitpunkt *„im Moment in der Einigungsstelle, weil mit unserem gemeinsamen Vorschlag das nicht auf Gegenliebe beim Arbeitgeber gestoßen ist."* (FB24-BR-00:20:52-4).

- *Situationsbezogen konfrontatives Verständnis*

Dass die Austragung von Konflikten bei Weiterbildungsfragen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber nicht nur in den gesetzlich vorgegebenen Bahnen verläuft, zeigt die Strategie des Betriebsrats eines Betriebs im Wirtschaftszweig „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen". Umstrukturierungen führten in dem Fallstudienbetrieb dazu, dass sich Anforderungsprofile der Arbeitsplätze teilweise erheblich veränderten.

Der Betriebsrat sah, dass es während dieser Veränderungsphase gerade auch viele langjährige Mitarbeiter/-innen *„natürlich sehr schwer gehabt"* haben und dass die neuen Anforderungen ohne entsprechende Weiterbildung kaum zu bewältigen waren. Der Arbeitgeber sei jedoch der Auffassung gewesen: *„'wir brauchen aktive Verkäufer, wir brauchen keine keine Fachleute, Bankkaufleute. Weil aktive Verkäufer sind billiger. Und haben standardisierte einfache Produkte und das schafft ein einfacher Verkäufer auch.'"* (FB22-BR-00:05:03-3). Der Betriebsrat griff das Kostenargument des Arbeitgebers auf und schlug vor, die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen über die Weiterbildungsinitiative der Bundesagentur für Arbeit WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) zu finanzieren. Der Betriebsrat schilderte: *„Wir haben uns überlegt, wie ma- wie könnte man die Geschichte machen. Dann gab es beim Arbeitsamt das Projekt WeGebAU, das minderqualifizierte und ältere Arbeitnehmer qualifiziert hat und dann haben wir mal so eine Abfrage gemacht bei den Beschäftigten: Wer hätte denn Interesse und haben dann so Fragebögen herausgegeben, haben herausgefiltert, wer gilt denn als als minderqualifiziert und hatten dann so zwanzig Leute beieinander, hatten uns mit dem Arbeitsamt getroffen. Wir waren ja zuerst sehr skeptisch, aber das hat dann geklappt."* (FB22-BR-00:07:49-2).*„Zunächst haben wir das Projekt einmal* [der Geschäftsleitung] *vorgestellt. Die haben gesagt: Schön, dass Sie sich da solche Gedanken machen, aber das- So weit sind wir noch lange nicht. (…) Und dann haben wir gesagt: Nein, so kommen wir nicht weiter. Und dann haben wir mit dem Arbeitsamt Fragebogen an die Beschäftigten, in Fragekommenden, die haben- Die haben- Also die Origi-*

nalfragebögen des Arbeitsamtes ans Arbeitsamt geschickt. Zum Schluss haben wir dann, ich glaube, 18 oder 20 Leute gehabt, die das Arbeitsamt gefördert hat und zwar voll gefördert. Also die Freistellung, Arbeitszeitausfall bezahlt, Fahrtkosten bezahlt und die Fortbildung bezahlt. Und dann sind wir zum Arbeitgeber gegangen, haben gesagt: Wir haben hier 20 Leute, Arbeitsamt investiert, ich glaube 80.000 oder mehr waren das Euro damals. Wir wollen das. Da haben die gesagt: Nein, wollen wir nicht. Dann habe ich gesagt, ich gebe euch drei Tage Zeit. (…) dann gehe ich an die Öffentlichkeit. So. Arbeitsamt würde 80.000 investieren, die örtlich Verantwortlichen sind zu (….), das abzugreifen und das hat dann gewirkt. So haben wir diesen ersten Durchbruch erzielt und haben (lacht) hier die erste (lachend) Gruppe gehabt. (FB22-BR-00:07:49-2)

Bei seiner Forderung nach Weiterbildung wird das zunächst vom Arbeitgeber vorgetragene Kostenargument insofern als legitim berücksichtigt, als dass der Betriebsrat nach weitgehend kostenneutralen Qualifizierungsmöglichkeiten für die Beschäftigten sucht (*„Also die Freistellung, Arbeitszeitausfall bezahlt, Fahrtkosten bezahlt und die Fortbildung bezahlt.“)*. Als der Arbeitgeber den Vorschlag, die Qualifizierung kostenneutral über ein öffentliches Förderprogramm zu finanzieren, ebenfalls ablehnt, entwickelt der Betriebsrat eine Strategie, die die traditionell praktizierten Formen der geregelten Konfliktaustragung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber erweitert (Bitterwolf/Seeliger 2013). So bereitet er ungeachtet der Ablehnung durch den Arbeitgeber die Qualifizierungsmaßnahme gemeinsam mit der Arbeitsverwaltung soweit vor, dass für die Durchführung nur noch die Zustimmung der Geschäftsleitung erforderlich ist. Einerseits entzieht er damit der Ablehnung durch die Geschäftsleitung die Legitimität und schafft andererseits konkrete Tatsachen (*„Wir haben hier 20 Leute, Arbeitsamt investiert“),* die die Legitimität seiner eigenen Forderung nach Qualifizierung untermauern. Die asymmetrischen innerbetrieblichen Machtverhältnisse erlauben es dem Arbeitgeber jedoch, auch legitime Forderungen der Interessenvertretung abzulehnen. Dieses Machtverhältnis ändert sich zu Gunsten des Betriebsrats erst, als der Betriebsrat sein Handlungsfeld über die betrieblichen Grenzen hinaus ausweitet und droht, die Medienöffentlichkeit als dritten Akteur in den Konflikt einzubeziehen. Bei diesem Ultimatum setzt der Betriebsrat darauf, dass die Medien „ihre sinnstiftende Kraft nicht nur durch bloßes Agenda-Setting, sondern häufig auch durch eine Beurteilung (d.h. das Nahelegen moralisch aufgeladener Deutungsmuster) entfalten können“ (Bitterwolf/Seeliger 2013, S. 43). Der Betriebsrat ist sich dabei sicher, dass die Medien sein Deutungsmuster des innerbetrieblichen Konflikts teilen und dass dies auch dem Arbeitgeber bewusst ist. Die erwartete Skandalisierung des Arbeitgeberverhaltens durch die Medienöffentlichkeit und der damit verbundene Imageschaden ist in diesem Fall das Druckmittel, das die asymmetrische innerbetriebliche Machtbeziehung zu Gunsten des Betriebsrats verändert. Bitterwolf und Seeliger betrachten diese „Skandalisierung ‚über Bande‘ der Medien als erfolgsversprechende Arbeitnehmerstrategie in betrieblichen Aushandlungsprozessen“ (2013, S. 51).

Ob kooperativ oder konfliktorientiert, bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung berücksichtigen die hier zitierten Betriebsräte, dass sie sich in einer Interaktionsbeziehung mit dem Arbeitgeber bzw. den Personal- oder Weiterbildungsverantwortlichen befinden. Ihre betriebshistorisch gewachsenen Erfahrungen darüber wie der Arbeitgeber seine spezifischen Interessen in dieser Interaktionsbeziehung wahrnimmt, prägen letztlich auch das Aufgabenverständnis der Betriebsräte. Die kooperative Variante eines solchen Aufgabenverständnisses beschreibt der Betriebsrat in einem Betrieb der Nahrungs- und Futtermittelindustrie wie folgt: *„Wie gesagt, Konflikte haben sie alle mal in jedem Betrieb, natürlich auch bei uns, aber jeder weiß auch dann damit und dementsprechend mit umzugehen und das nicht auf die Spitze zu treiben, auch wenn man die Macht oder die Möglichkeiten dazu hätte, ob das in Tarifver-*

handlungen ist, wir können Drohungen aussprechen, ja, kann man alles machen, muss man aber nicht. Es geht auch anders. Und ich denke, wenn beide wissen, es sind ernstzunehmende Partner, die sich gegenüber sitzen, dann kann man das anders lösen. (…) Dann muss man nicht bis zum Äußersten" (FB11-BR-PL-01:12:45-5). Hingegen schlägt sich ein eher konfliktorientiertes Aufgabenverständnis in den Handlungsstrategien der beiden folgenden Betriebsräte nieder: Betriebsrat 1: *„Wie gesagt, ich bin schon lange Betriebsrat und die besten Erfahrungen macht man immer wenn man den Arbeitgeber von der Seite irgendwo angreift. (lacht) Wenn man frontal kommt, dann hat er seine Waffen, aber wenn man von der Seite kommt, mit- mit von der Seite meine ich eigentlich, mit Ideen, die nicht so- so die Gängigen sind, sondern mit so pfiffigen Ideen irgendwo. Und da ist er dann meistens wehrlos."* (FB22-BR-01:31:06-5) Betriebsrat 2: *„Und wir machen es dann immer so, wir sagen: ‚Okay, die Produktion leidet darunter.' Das ist eigentlich das beste Argument, das wir haben, dass dann was passiert."* (FB08-BR-00:42:21-7)

Auch der freigestellte Betriebsrat eines größeren Betriebs im Wirtschaftszweig „Information und Kommunikation" sieht ein wichtiges Erfolgsrezept seiner Verhandlungsstrategie darin, die Interessen des Arbeitgebers zu kennen: *„Das heißt, wir haben dort einen strategischen Ansatz mit verbunden, so dass wir gesagt haben, wenn der Arbeitgeber dann das möchte, das eine, dann sagen wir aber, dann wollen wir natürlich auch etwas mehr haben…*" (FB21-BR-00:47:06-6).

Ohne zu überlegen, wie er die zuständige Personalleitung in seine Aktivitäten einbeziehen kann, entwickelt der Betriebsrat in einem Betrieb der Textil- und Bekleidungsindustrie konzeptionelle Ansätze zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung, die allerdings letztlich folgenlos blieben. Der Personalleiter räumt ein, dass der Betriebsrat zur Weiterbildung *„sicherlich auch mal Vorschläge gemacht hat"* (FB02-PL-Prot), die dann auch umgesetzt würden. So gab es vom Betriebsrat eine Initiative, dass WeGebAU-Programm der Bundesagentur für Arbeit zu nutzen. Bei der Einführung von Kurzarbeit habe der Betriebsrat jedoch dann auch selbst die Erfahrung gemacht, dass die Beschäftigten nur eine geringe Weiterbildungsbereitschaft haben. Der Betriebsrat führt das Scheitern seiner Initiative darauf zurück, dass es eine Entlassungswelle im Betrieb gegeben habe. *„Und das war unser Gedankengang, wie man ein Qualifizierungsgespräch mal so führen könnte. Es gab ein paar Rückmeldungen dann auch dazu. Aber wie gesagt: Das ist dann, bevor es dann richtig zusammengefasst worden ist, ist es wieder eingeschlafen. Und da waren auch viele dabei, die (kurz lachend) sich jetzt schon gemeldet hatten, und die auch entlassen worden sind. Aber nicht, weil sie sich gemeldet haben, sondern das war dann teilweise vergebene Mühe, sagen wir mal in dem Fall. Aber das könnte man theoretisch ja wieder aufleben lassen, wenn es soweit wäre, oder als, in veränderter Form, oder wie auch immer, wieder mit auf den Weg geben. Von oben, von der Seite, von unten her, ja, um, um Bedarf einfach mitzukriegen."* (FB-00:54:26-7). Die Initiative für die Nutzung des Förderungsprogramms ging wie schon in dem Betrieb aus dem Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbereich vom Betriebsrat aus. Sie wurde jedoch durch den Personalabbau und mehr noch dadurch konterkariert, dass es dem Betriebsrat nicht gelang, die zuständige Personalleitung von der Sinnhaftigkeit der Weiterbildungsinitiative zu überzeugen.

- ***Zwischenergebnis***

Vor dem Hintergrund eines facettenreichen Weiterbildungsverständnisses äußern die Betriebsräte unserer Fallstudien im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung ein Aufgabenverständnis, bei dem sie als Interessenvertretung sowohl ihre Schutzfunktion als auch ihre Gestaltungsfunktion hervorheben. Ihre Schutzfunktion im Handlungsfeld der Weiterbildung nehmen Betriebsräte beispielsweise punktuell problembezogen wahr. Der Betriebsrat reagiert hier nur dann, wenn sich die Beschäftigten in Fragen der Weiterbildung an ihn wenden. Dieses Aufgabenverständnis von Betriebsräten findet sich sowohl in Betrieben mit entwickelter Weiterbildungsorganisation als auch in solchen Betrieben, die keine systematische Weiterbildung betreiben. Nicht alle Betriebsräte verstehen sich hierbei ausschließlich als Anwälte der Beschäftigten, sie sehen sich teilweise auch als Instanz, die einen Ausgleich zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen herstellt und damit die Erfolgschancen ihrer Interventionen bei den Weiterbildungsanliegen der Beschäftigten erhöht.

Andere Betriebsräte sehen sich in einer aktiven Monitoringfunktion, um strukturelle Benachteiligungen bei der Weiterbildungsteilnahme und Fehlsteuerungen im Weiterbildungsmanagement zu korrigieren. Auch wenn Betriebsräte bei der Wahrnehmung ihrer Beteiligungsrechte in der betrieblichen Weiterbildung ihre Gestaltungfunktion hervorheben, kann dies reaktiv oder auch vorausschauend geschehen. In den Fallstudien wurden beide Verständnisvarianten eher in solchen Betrieben beobachtet, die über ein ausgeprägtes Weiterbildungsmanagement verfügen, dass in entsprechenden Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretung geregelt ist. Als reaktiv wird das Aufgabenverständnis von Betriebsräten dann eingestuft, wenn sie Vorschläge zur Weiterbildungsorganisation dem Management überlassen und sich ihre Beteiligung auf Korrekturhinweise beschränkt. Aktiv gestaltend zeigen sich Betriebsräte dann, wenn sie selber nicht nur auf Fehlentwicklungen hinweisen, sondern mit konzeptionellen Ideen selbst initiativ werden. Ein derartiges Aufgabenverständnis zeigten jedoch nur solche Betriebsräte, die über die erforderlichen personellen, fachlichen und zeitlichen Ressourcen verfügten und hierbei auch externe Unterstützungsangebote nutzten. Je nachdem, welche Interaktionskultur zwischen den Betriebsparteien entwickelt wurde, geschah dies kooperativ oder je nach Situation in Konfrontation mit dem Management.

5.4.5 Interaktionsstrukturen

- ***Monatsgespräch***

Formal ist die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Danach sollen „Arbeitgeber und Betriebsrat (…) mindestens einmal im Monat zu einer Besprechung zusammentreten." (§ 74, Abs. 1 BetrVG). Sofern Weiterbildungsfragen hier überhaupt thematisiert werden, dienen diese Gespräche insbesondere in den Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten der bloßen Information zu Weiterbildungsmaßnahmen. Weitere Informationen zur Weiterbildung erhalten die Betriebsräte meist aus der Belegschaft, wenn z.B. eine Weiterbildung nicht genehmigt wird. *„Das erfährt man dann halt so nebenbei. dass es dann immer heißt: ‚Du, ach eigentlich wollte ich mal eine Excel Schulung machen oder so. Der Chef hat heute gesagt, du fragst mal den oder den.' Aber so offiziell, dass es an den Betriebsrat ran getragen wird…"* (FB09-BR-00:43:12-2) *„Wir haben es* [gemeint ist die Weiterbildung] *auch schon beim Monatsgespräch angesprochen. Und da kommen wir gar nicht weiter. Wo es dann heißt, wir haben ein Budget, da müssen wir gucken und wir sehen das halt*

als nicht notwendig." (FB09-BR-00:43:35-9). So wie in diesem verarbeitenden Betrieb tauschen sich Geschäftsleitungen und die nicht freigestellten Betriebsräte in den kleinen Betrieben regelmäßig jeden Monat aus. Bei diesen Treffen steht die betriebliche Weiterbildung, sofern der Betriebsrat dieses Thema nicht von sich aus anspricht, eher selten auf der Tagesordnung. Der Austausch zwischen den Betriebsparteien ist dabei in der Regel jedoch nicht auf diese regelmäßigen Zusammentreffen beschränkt, sondern ergibt sich bei Weiterbildungsfragen häufig auch anlassbezogen. Die Information der Betriebsräte über Weiterbildungsangelegenheiten steht hierbei im Vordergrund. Nur in einem Teil der kleineren Fallstudienbetriebe wird der Betriebsrat auch in die Beratung der Weiterbildungsplanung einbezogen oder werden seine Mitbestimmungsrechte auch in die Praxis umgesetzt.

Je nach innerbetrieblicher Arbeitsteilung werden Berufsbildungsthemen auch eher unmittelbar zwischen Personalleitung und Betriebsrat verhandelt. So ist für die Personalleitung eines verarbeitenden Betriebes wichtig: *„…wir haben ja einen sehr engen Kontakt, also Betriebsrat und ich, das ist ja ganz, ja, sehr eng insofern, weil einfach auch viele Sachen (-), also wir treffen uns ja einmal wöchentlich irgendwie und sprechen miteinander. Und da werden viele Sachen einfach auch durchgesprochen, ne, wo man sagt, da geht es schon auch mal um die Azubis…"* (FB09-PL00:38:37-1). Deutlich variabler ist der Umgang mit den gesetzlich festgelegten Monatsgesprächen in den Fallstudienbetrieben, in denen ein oder zwei Betriebsratsmitglieder für die Betriebsratsarbeit freigestellt sind. Sie finden in dieser regulierten Form teils nicht so häufig z.B. nur vierteljährlich statt, teilweise aber auch mehrmals im Monat. Von größerer Bedeutung sind hier die informellen Zusammentreffen mit der Geschäfts- bzw. Personalleitung, die teils anlassbezogen oder aufgrund der räumlichen Nähe der Büros beider Betriebsparteien zustande kommen. Von einem Austausch „*zwischen Tür und Angel*", der letztlich *„ja ein sehr dynamischer Prozess"* sei, spricht der freigestellte Betriebsrat des kunststoffverarbeitenden Betriebs (FB01-BR-00:15:08-0). Bei Weiterbildungsthemen führt er aus, sei *„es so der kleine, kleine Dienstweg, wir bekommen das teilweise auch durch Zufall mit, dass sich dann irgendwo was was geändert hat. Und dann versuchen wir natürlich dann die Mitarbeiter, die da nicht die Qualifikation haben, auch dahin gehend zu qualifizieren, damit sie ihren Arbeitsplatz noch noch erhalten.*" (FB01-BR-00:14:59-1). Im Maschinenbaubetrieb finden zwar die regulären monatlichen Treffen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat statt, entscheidend sei aber, dass mit dem Generationenwechsel in der Unternehmensleitung die Rolle des Betriebsrats stärker wahrgenommen werde. „*Wir haben auch eine Vorrangschaltung oben bei denen. Das ist also, hätte es vor 20 Jahren hier auch nicht gegeben. (...) Die legen, die legen halt eben Wert auf uns." (FB03-BR-00:56:18-0-- 00:56:20-7).* Ähnlich informell ist der Zugang des freigestellten Betriebsrats in einem Betrieb des Wirtschaftszweiges „Verkehr und Lagerei". Auch hier sei die Interaktionskultur eher informell, *„wo sage ich mal, ad hoc ein Thema hochkommt, und die Tür unseres Geschäftsleiters ist offen, da wird reingestürmt ‚Ist jemand zu Hause?', ‚Ja', Tür zu und dann wird auch mal schnell über ganz was Aktuelles gesprochen"*. (FB07-BR-00:12:49-1).

- ***Gemeinsame Kommissionen und Ausschüsse***

Auch paritätisch besetzte Wirtschaftsausschüsse, die „in allen Unternehmen mit in der Regel mehr als einhundert ständig beschäftigten Arbeitnehmern" gebildet werden können (§ 106 BetrVG) bieten einen institutionellen Rahmen, um im Zusammenhang mit „Rationalisierungsvorhaben" oder der „Einführung neuer Arbeitsmethoden" auch Fragen der Weiterbildung anzusprechen. Besonders die größeren Fallstudienbetriebe, in denen beide Betriebsparteien stark arbeitsteilig organisiert sind und speziell für den Bereich der Weiterbildung eigene personelle oder organisatorische Zuständigkeiten haben, weisen da-

rauf hin, dass Weiterbildung ein Thema ist, dass in paritätisch besetzten Arbeitsgruppen verhandelt wird. Der Betriebsrat des Maschinenbaubetriebes sieht die Einrichtung und Nutzung eines paritätisch besetzten Bildungsausschusses zwar perspektivisch als wünschenswert an, stellt die aktuelle Notwendigkeit jedoch in Frage, weil Weiterbildung während der Arbeitszeit wegen eine hohen Arbeitsauslastung als äußerst nachrangiges Thema gesehen wird. *„Jetzt, jetzt hier, hier speziell von unserem, ich denke, dass es irgendwann zu dem Thema Aus-/Weiterbildung beziehungsweise Qualifizierung, Personalentwicklung ein eigenes Gremium geben wird wie einen Wirtschaftsausschuss oder wie ein Arbeitssicherheitsausschuss."* (FB03-BR-01:29:16-3). Allerdings setzt die Arbeitsfähigkeit paritätischer Bildungsausschüsse voraus, dass auch die Beteiligungsrechte der Interessenvertretung beiden Betriebsparteien bekannt und von Arbeitgeberseite anerkannt sind. Dass diese Voraussetzungen nicht immer gegeben sind, berichtet ein Betriebsrat in der chemischen/pharmazeutischen Industrie: *„Da gibt es ja diesen sogenannten Fortbildungsausschuss, ist ja letztendlich eigentlich paritätisch besetzt mit den Unternehmensvertretern und Betriebsratsvertretern. Da sind wir momentan in der Diskussion, da wie gesagt, ich habe (-) der* [neuen Personalleitung] *vor einem halben Jahr mal rübergeschickt, was laut Betriebsverfassungsgesetz, wo an welcher Stelle wir überall Mitbestimmungsrechte haben. Was ihr so, gar nicht klar war (lachen*)." (FB12-BR-01:02:21-8).

Auch der Betriebsrat in der Textil- und Bekleidungsindustrie berichtet, dass zwar ein gemeinsamer Ausschuss für Aus- und Weiterbildung besteht, seine Aktivitäten jedoch erheblich vom Engagement der Ausschussmitglieder abhängen: *„Es wurde nicht so gelebt, nicht so intensiv gelebt, sagen wir mal so. Das ist eben aber auch, viele Funktionen sind schon abhängig auch von den Personen, die sie dann ausfüllen, oder wo halt die speziellen Neigungen dann auch vielleicht liegen oder das Fabel, dass jemand hat für Aus- und Weiterbildung."* (FB20-BR-JAV-00:12:02-9). Aus Sicht der Personalleitung geht es in diesem Ausschuss in erster Linie um Fragen der Ausbildung und *„sicherlich um das Thema, (--) dass man rechtzeitig in Kontakt ist, um die Übernahme dann zu gewährleisten. Ja, das ist das Anliegen des Betriebsrates, dass wir das auch umsetzen und da wird dann drüber gesprochen, welche Möglichkeiten gibt es denn für den jungen Menschen."* (FB20-PL-00:14:51-8).

Die konstruktiven Möglichkeiten einer paritätischen Bildungskommission beschreibt hingegen der freigestellte Betriebsrat eines Betriebes im verarbeitenden Gewerbe: *„Ja, weil wir sind bei der, beim Thema Bildung sind wir ja einen weitreichenderen Weg gegangen wie andere Firmen, weil wir halt diese paritätische Bildungskommission haben. Und das heißt ähm, wir lassen uns natürlich auch immer wieder einmal Auswertungen auch Planungen, ne, vorstellen, das geht auch so weit, dass wir uns die Referenten vorstellen lassen und (…)* [ein nicht anwesendes Betriebsratsmitglied] *hat das auch sehr stark aufgebaut, weil* [dieses Betriebsratsmitglied] *schon Jahrzehnte in der Firma ist."* (FB06-BR-00:10:52-5). Diese Ausführungen zeigen, dass die Aktivitäten der Betriebsräte einerseits von den gesetzlich zur Verfügung gestellten Ressourcen abhängen, sie aber auch gleichzeitig ständig genutzt werden müssen, um bestehende Handlungsspielräume zu erhalten und Neue zu eröffnen. Hervorgehoben wird hierbei auch die Bedeutung des betriebshistorischen Hintergrunds des Betriebsratsmitglieds. Wichtig sei schließlich das individuelle Engagement, so der Betriebsrat: *„Also das ist der Vorteil ist, der Vorteil, also dieser Ausschuss ist nicht beliebt, um reinzugehen. Also da sind wirklich nur Menschen drin. (Lacht.) Denen das Thema auch wirklich liegt."* (FB06-BR-00:17:37-6).

- ***Formale und informelle Interaktionsbeziehungen***

Die Fallstudien zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen Geschäfts- bzw. Personalleitungen und Betriebsräten sowohl durch formale als auch durch informelle Interaktionsstrukturen geprägt ist. Auffällig ist, dass insbesondere die Betriebsräte mit ein oder zwei hauptamtlichen Betriebsratsmitgliedern die Bedeutung der informellen Kommunikationswege hervorheben. Für die nicht freigestellten Betriebsräte sind hingegen neben den auch anlassbezogen Treffen mit der Geschäftsleitung die gesetzlich festgelegten monatlichen Treffen von größerer Bedeutung für den regelmäßigen Austausch. Die Beteiligung des Betriebsrats bei Weiterbildungsthemen beschränkt sich nach Angaben der Betriebsräte in diesen Fallstudienbetrieben überwiegend auf die bloße Information zum Weiterbildungsbedarf, zur Weiterbildungsorganisation und zur eigentlich mitbestimmungspflichtigen Teilnehmerauswahl. Darüber hinausgehende Beteiligungsformen bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung werden bei Betrieben dieser Größenordnung eher dort praktiziert, wo diese Betriebe Teil größerer Unternehmen sind. In den größeren Betrieben über 900 Beschäftigten gewinnen die institutionalisierten Gesprächsrunden in Monatsgesprächen oder paritätisch besetzten Arbeitsgruppen gegenüber den organisatorisch überschaubareren Betrieben ebenfalls an Bedeutung. Informelle Informationskanäle zwischen den Betriebsparteien werden zwar als sinnvoll erachtet, *„dass man einfach mal ein Gespür dafür bekommt, wie, wie ist die Stimmung*“, so die Weiterbildungsleitung eines chemischen/pharmazeutischen Großbetriebes (FB12-WB-00:22:30-6), zur Vermeidung von unnötigen Konflikten sei es jedoch unumgänglich, den „*Formalien zu genügen und den Statuten zu entsprechen*“ (FB12-WB-00:21:51-4). Dem Weiterbildungsleiter ist bewusst, dass informell getroffene Absprachen mit einzelnen Betriebsratsmitgliedern die Vertrauensbasis zum Betriebsratsgremium untergraben können und letztlich auch formal-juristisch anfechtbar sind: *„Ja muss, denn wenn Sie vorpreschen kann es sein, dass der Betriebsrat sagt: ‚Nein, so nicht, ist auch mit uns nicht abgesprochen‘, das ist nicht zielführend.“* (FB12-WB-00:22:04-6). Informelle und formale Interaktionsstrukturen zwischen Management und Betriebsrat haben danach unterschiedliche Funktionen. Informelle Austauschbeziehungen zwischen den Betriebsparteien beinhalten immer das Risiko, dass die Akteure ihr spezifisches Rollen- und Aufgabenverständnis als Interessenvertretung in den betrieblichen Sozialbeziehungen aus den Augen verlieren und damit die Verhandlungsfähigkeit bei grundsätzlichen Themen durch Interessenkonflikte innerhalb der Betriebsparteien gefährden. Darauf weist auch die Weiterbildungsleitung eines Betriebs im Wirtschaftszweig „Erziehung und Unterricht“ hin.

„Also natürlich, (--) wir, wir tauschen uns aus in unterschiedlichsten Formen auch, aber nicht wenn es um, also zumindest ich nicht mehr aus meiner Rolle heraus, wenn das also umso grundsätzliche betriebliche Themen geht, dann kann man nicht mehr informell miteinander reden.“ (FB15-PL-01:02:59-3). Ein informeller Austausch kann hingegen in *„besonders schwierige(n) Situationen (helfen), dass man dann schon mal mit ihnen, die von Betriebsratsseite aus beteiligt sind, möglicherweise das Gespräch sucht, aber man muss schon sehr vorsichtig sein. Ich bin da auch eigentlich immer für relativ klare Verhältnisse, also ich sag mal, man spricht das offiziell an und versucht eine Lösung zu finden. Und (-) gut, der Betriebsrat muss dann seine Interessensvertretung wahrnehmen und wir müssen für die Arbeitgeberseite die Interessensvertretung wahrnehmen. Aber das ist, finde ich, inso-, wenn man das klar macht, dann weiß jeder seine Rolle und kann sich darin bewegen. Und trotzdem gibt es solche Situationen, also es gibt schon auch solche Konflikte im Einzelfall mal, die so massiv sind, dass es wirklich (auflachen) passiert, dass man sich jetzt mal unabhängig von den Konfliktakteuren zusammensetzt und überlegt, wie wollen wir hier mal weiter vorgehen, das gibt es schon.*“ (FB15-PL-01:04:48-8)

Die stärkere Orientierung an den gesetzlich vorgegebenen Interaktionsstrukturen ist in den größeren Betrieben auch bei den praktizierten Beteiligungsformen zu beobachten. Die gesetzlich vorgesehene Beteiligung der Betriebsräte durch Anhörung, Mitwirkung und Mitbestimmung bei Weiterbildungsthemen wird in diesen Betrieben häufiger realisiert als in den Betrieben, deren Betriebsräte über keine bzw. maximal zwei Freistellungen verfügen.

- ***Zwischenergebnis***

Die Fallstudien zeigen, dass neben den formalisierten Interaktionsbeziehungen den informellen Kontakten von Arbeitgebern und Betriebsrat eine hohe Bedeutung bei Fragen der betrieblichen Bildung zukommt. Auf den monatlichen Besprechungen von Betriebsrat und Geschäftsleitung spielt die betriebliche Weiterbildung insbesondere in kleineren Betrieben oft nur eine untergeordnete Rolle. Wenn es überhaupt um das Weiterbildungsthema geht, haben diese Treffen für den Betriebsrat meist nur eine informatorische Funktion, während Absprachen vielfach eher informell und anlassbezogen erfolgen.

Je nach organisationaler Differenzierung ist die Personalleitung der zentrale Ansprech- und Verhandlungspartner des Betriebsrates in Bildungsfragen. Auch hier spielt der „kleine Dienstweg", neben den turnusmäßigen Zusammentreffen eine wichtige Rolle, wenn es um Fragen der betrieblichen Bildung geht.

In größeren Betrieben ist die Mitbestimmung bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung meist stärker formalisiert. Zum Teil werden Weiterbildungsfragen in speziellen Bildungsausschüssen behandelt, die sich paritätisch aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern zusammensetzen. Informelle Kontakte zwischen den Betriebsparteien werden hier zwar ebenfalls für wichtig erachtet, haben aber eher die Funktion, Standpunkte und Meinungen zu sondieren.

5.4.6 Konflikte zwischen Betriebsrat und Management im Handlungsfeld Weiterbildung

Die berufliche Weiterbildung gilt in den betrieblichen Sozialbeziehungen als ein relativ konfliktfreies Handlungsfeld, da sowohl der Arbeitgeber als auch die Beschäftigten hiervon einen gemeinsamen Nutzen haben (vgl. Abschnitt 1). Entgegen diesen auch theoretisch begründbaren Annahmen (Backes-Gellner u.a. 1997, Lazear 2004) zeigt die betriebliche Mitbestimmungspraxis, dass die Betriebsparteien die betriebliche Weiterbildung nur unter bestimmten Bedingungen als konfliktfreies Handlungsfeld betrachten. Hierzu gehört die Einschätzung des Betriebsrats, dass der Betrieb ein ausreichendes Weiterbildungsangebot für alle Beschäftigte bereithält: *„Also wenn die Leute signalisieren, dass sie das wollen, äh und die Firma auch nur ansatzweise sieht, dass wir davon auch als Firma, als Unternehmen davon einen Nutzen haben, ist das überhaupt kein Problem."* (FB04-BR-00:49:14-9). Weitgehend konfliktfrei scheint das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung im Handlungsfeld der Weiterbildung auch dann zu bleiben, wenn der Betriebsrat dem Management die Zuständigkeit für die Weiterbildung zuschreibt, wie es bei einem nicht freigestellten Betriebsrat im verarbeitenden Gewerbes der Fall ist: *„Weil das, wie gesagt, der Geschäftsleitung, den Abteilungsleitern, die wissen ja am besten, was sie für Schulung brauchen, dann."* (FB05-BR-00:03:49-7).

Treffen diese Voraussetzungen nicht zu, zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass die betriebliche Weiterbildung im Vergleich zu den klassischen Konfliktthemen zwischen Management und Betriebsräten zwar häufig als nachrangiges Thema oder als *„durchlaufender Posten"* (FB01-BR-00:14:10-0) beschrieben

wird, damit jedoch noch lange kein reibungsloses Handlungsfeld zwischen den Betriebsparteien ist. Konfliktanlässe können sich hierbei sowohl aus Defiziten in der betrieblichen Beteiligungspraxis als auch aus der Weiterbildungspraxis selbst ergeben:

- ***Vorenthaltene Beteiligungsrechte***

Konfliktauslöser im Handlungsfeld der Weiterbildung sind beispielsweise vorenthaltene Beteiligungsrechte des Betriebsrats. So führte die Umstrukturierung im Gesamtunternehmen auch in einem Betrieb der chemischen/pharmazeutischen Industrie dazu, dass bisher praktizierte Beteiligungsroutinen bei Weiterbildungsmaßnahmen eingestellt wurden. *„Wo wir erst mal dem Unternehmen rüberschicken mussten, an welcher Stelle denn der Betriebsrat da auf jeden Fall Mitbestimmungsrechte hat, wenn man Weiterbildungsmaßnahmen einfach auch cancelt und nicht mehr stattfindet und, und, und, und, und"* (FB12-BR-00:55:54-9).

- ***Datenschutz und EDV-gestützte Weiterbildungsverfahren und -angebote***

In mehreren Fallstudienbetrieben ist der Datenschutz in Zusammenhang mit einer EDV-gestützten Weiterbildungsabwicklung oder mit E-Learning-Angeboten ein zentrales Konfliktthema: *„Wir versuchen ja immer nach Möglichkeit nicht diesen gläsernen Mitarbeiter zu erzeugen sondern viele Sachen sollen bitteschön, das bleibt einfach beim Mitarbeiter."* (FB01-BR-00:26:17-9). Auch ein anderer Betriebsrat berichtet, dass Informationsrechte des Betriebsrats in Verbindung mit der Einführung von E-Learning-Maßnahmen *„mit viel konträren Diskussionen erstritten"* wurden (FB06-BR-00:07:44-9). Unstimmigkeiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite gab es unter anderem hinsichtlich der Häufigkeit, mit der der Betriebsrat über Änderungen im Bereich E-Learning in Kenntnis gesetzt wird. Der Betriebsrat konnte dabei durchsetzen, dass er vierteljährlich über entsprechende Änderungen informiert wird (FB06-BR-00:07:44-9). Unterschiedliche Standpunkte vertraten die Betriebsparteien auch bei der Frage, welche Lehrinhalte per E-Learning und welche durch Präsenzschulungen vermittelt werden sollten (FB06-BR-00:08:40-5). *„Es gibt bestimmte Schulungen, die müssen noch präsent Präsenzschulungen* (…) *sein, ne. Weil da der, der Lerneffekt größer ist"* (FB06-00:08:33-7--00:08:40-5)

- ***Strukturelle Benachteiligung von Belegschaftsgruppen***

Ein weiteres Konfliktthema in der Weiterbildung kann der Umstand sein, dass sich Weiterbildungsangebote vorrangig an Führungskräfte oder Beschäftigte im kaufmännisch-verwaltenden Bereich richten. *„Hier gibt es ja auch Projektarbeit Qualifizierung. Aber das ist, haben wir ja das Thema Qualifizierung. Aber das geht dann mehr 1., 2. Führungsebene. Weniger nach unten, man muss wirklich, ist oft auch das Gespräch mit dem ein oder anderen Vorgesetzten, …"* (FB16-BR-JAV-00:36:10-5). Die Benachteiligung der gewerblichen Beschäftigten durch unzureichende Angebote im Weiterbildungsprogramm war für den Betriebsrat im Betrieb des Wirtschaftszweigs „Verkehr und Lagerei" ebenfalls ein wichtiger Anlass aktiv zu werden. *„Also, wenn Sie sich das Seminarprogramm anschauen, dann liegt der Schwerpunkt der Budgetverteilung eindeutig im kaufmännischen und im Führungsbereich. Ja, ist so."* (FB07-BR-00:02:42-8).

- ***Teilnehmerauswahl***

Ein klassischer gesetzlich abgesicherter Mitbestimmungssachverhalt ist die Teilnehmerauswahl für Weiterbildungsmaßnahmen. Der Betriebsrat aus einem anderen Betrieb des Wirtschaftszweigs „Verkehr und Lagerei" achtet beispielsweise darauf, dass für bestimmte Tätigkeitsfelder, die mit erheblichen Reisebelastungen verbunden sind, auch genügend Beschäftigte weitergebildet werden, damit diese Reise-

belastungen später auf genügend Beschäftigte verteilt werden können. Auch dieses Anliegen im Interesse der Beschäftigten führt zu einem Konflikt mit dem Arbeitgeber, da mit der geforderten Aufstockung der Teilnehmerzahlen auch höhere Weiterbildungskosten verbunden sind. *„Ja gut, der, der (-) Arbeitgeber sagt ja da eher: ‚Ich möchte irgendeine, etwa fünf Leute qualifizieren' und wir sagen: ‚Nein, wir brauchen das für alle'. Wir sind ja daran interessiert, möglichst auch breit aufgestellt zu sein, weil für uns bedeutet auch, wenn ich fünf Leute nur im Fach ausbilde, dann müssen die reisen. (…) Das heißt, wenn ich jetzt nur fünf Leute ausbilde, qualifiziere, dann müssen die das ganze Leben, das ganze Jahr überwiegend reisen. Deswegen versuchen wir das wirklich breit aufzustellen und sagen: ‚Hier Arbeitgeber, tu was!' Das ist nicht immer einfach, weil der sagt auch, das kostet Geld und, aber bisher haben wir noch keinen (-) Fall gehabt, dass wir vor Gericht gehen mussten."* (FB17-BR-00:10:29-7)

- ***Referentenauswahl***

Zu Konfliktanlässen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat kann auch die Referentenauswahl für Weiterbildungsmaßnahmen führen. Der freigestellte Betriebsrat eines großen Unternehmens im verarbeitenden Gewerbe berichtet, *„dass wir Referenten massiv abgelehnt haben."*….. *„Nach Gesprächen auch mit denen."* (FB06-BR-00:03:17-7--00:03:34-1). Der Betriebsrat nutzte hier sein Recht, die Beauftragung eines Weiterbildungsreferenten wegen fehlender Eignung zu verweigern.

- ***Kosten der Weiterbildung***

Der Betriebsrat aus dem Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei" stellt fest: Weiterbildung *„ist ein Konfliktthema immer da, wo es Geld kostet. Beispiel, die Firma schreibt auf einen großen Zettel: Wer Englisch können muss, der darf das auch lernen. (-) So, und dann erwartet die Firma trotzdem Kompromisse von den Betriebsräten an dem Punkt."* (…) *„die Erwartungshaltung in vielen Fällen in den Niederlassungen der Kostenverantwortlichen, dass das, ja, ein gegenseitiges Geben und Nehmen ist und dass man das eben auf Basis 50 Prozent. Und das sehen manche Betriebsräte eben nicht so und deshalb ist das ein Konflikt." (FB18-BR*-01:51:38-5). Auch die *„Frage, wie viel Arbeitszeit wird für so einen Fortbildungstag angerechnet."* (FB15-BR-00:16:52-1) war bei einem Betrieb des Wirtschaftszweigs „Erziehung und Unterricht" ein Verhandlungskonflikt, der schließlich insbesondere für Teilzeitbeschäftigte mit einem Kompromiss gelöst werden konnte.

- ***Anpassung der Entgeltstruktur an Weiterbildungsabschlüsse***

Bei der Forderung, über Weiterbildung die horizontale berufliche Entwicklung in Form von Fachkarrieren zu fördern, führte in einem größeren Betrieb des verarbeitenden Gewerbes insbesondere die Frage des Entgeltes zu sehr konträren Diskussionen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

- ***Qualifizierungsstrategien bei Stellenabbau***

Umstrukturierungen in einem chemischen/pharmazeutischen Großbetrieb führten dazu *„dass hier eine ganze Reihe von Arbeitsplätzen wegfallen sollen über die nächsten Jahre."* (FB12-WB-00:32:37-8). Dies sollte zwar auch von Arbeitgeberseite möglichst ohne Entlassungen durch Qualifizierung für andere *„Arbeitsplätze, die frei geworden sind, über Altersteilzeit"* (FB-12 BR-01:14:35-2) erreicht werden. Darüber wie dies geschehen sollte, hatten Betriebsrat und Arbeitgeber jedoch unterschiedliche Vorstellungen entwickelt. Während der Betriebsrat die Gründung einer Weiterbildungsgesellschaft vorschlug, um alle betroffenen Beschäftigten mit dem Ziel zu schulen, *„möglichst viele Stellenprofile"* abzudecken, strebte der Arbeitgeber an, einzelne Beschäftigte, die sich für den Wechsel auf bestimmte Arbeitsplätze ent-

schieden hatten, *„nach einer Potentialanalyse“* entsprechend zu qualifizieren. Vorausgesetzt wurde jedoch, dass das Qualifizierungsziel innerhalb von neun Monaten zu erreichen war. In diesem Fall hat sich der Arbeitgeber mit seinem Konzept durchgesetzt. (FB-12-WB-00:32:37-8). Vom Betriebsrat wird hierbei kritisiert, dass entgegen den aus seiner Sicht anders lautenden *„Abmachungen“* bei der Zuordnung der Arbeitsplätze *„dann so (--) Sätze gesagt werden ‚Also wenn du das jetzt nicht annimmst und dann musst du da drauf gefasst sein, dass du innerhalb des nächsten halben Jahres gekündigt wirst.‘"* (FB-12 BR-01:14:35-2)

- ***Reduzierung von Weiterbildungsangeboten***

Nicht zuletzt der Abbau von Weiterbildungsangeboten stellt für Betriebsräte ein Problem dar. Über derartige Reduzierungen berichtet der Betriebsrat aus einem chemischen/pharmazeutischen Betrieb: *„ja, momentan stellt es sich so dar, dass man möglichst die ganze Weiterbildung sehr verschlankt und wirklich nur das unbedingt Notwendige anbietet. (--) Stellt sich so momentan dar.*“ (FB12-BR00:55:54-9)

Zur geregelten Konfliktlösung tragen schließlich Betriebsvereinbarungen bei, mit denen die Betriebsparteien im beiderseitigen Interesse sich auf Verfahrensweisen des betrieblichen Weiterbildungsmanagements einigen. So hat der freigestellte Betriebsrat einem Betrieb des verarbeitenden Gewerbes eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung ausgehandelt, die einerseits den Prozess des lebensbegleitenden Lernens im Betrieb regelt und andererseits die Information und Beteiligung des Betriebsrats in allen Prozessphasen sichert. Bei *„der normalen Qualifizierung, Weiterbildung sind wir da natürlich einen Schritt weiter. Da gibt es ja auch noch mal zusätzlich eine Betriebsvereinbarung, äh, die so, bestimmte Sachen insgesamt regelt. Und dann haben wir noch mal eine spezielle daran gehandelt für E-Learning. Und da wird natürlich auch sehr viel diskutiert, über neue Konzepte, ne. Und mir werden auch neue Konzepte mal vorgestellt, oder wenn, wenn zu einem Thema eine Qualifizierung stattfinden soll, dann wird das erst mal vorgestellt, ne, in dieser paritätischen Gruppe. Also wir tagen einmal vierteljährlich. Wenn es natürlich Themen gibt, die so zwischendurch dringlich sind, dann hat man sich auf der Form/ formlosen Ebene einfach mit der mit der PE-Leitung getroffen. Jetzt haben wir aber das Problem, dass die PE-Leitung, die wechselt jetzt und dann müssen wir mal schauen wie wir uns da wieder einschwingen…“* (FB06-BR-00:36:43-5).

Betriebsvereinbarungen sind damit auch im Handlungsfeld der Weiterbildung ein wirksames Instrument, das zur innerbetrieblichen Konfliktregelung beitragen kann. Der zitierte Betriebsrat macht allerdings deutlich, dass hierüber erzielte Kompromisse allein durch personelle Wechsel im Management wieder in Frage gestellt werden können.

Auch trägt nicht jeder vereinbarte Kompromiss zur Schlichtung von Konflikten bei. Voraussetzung ist, dass beide Betriebsparteien den Kompromiss für sich auch als Erfolg verbuchen können. Gelingt dies nicht, dann bleibt wie im Fall eines Betriebes des Wirtschaftszweigs „Verkehr und Lagerei“, das vom Betriebsrat geforderte und schließlich per Betriebsvereinbarung geregelte Verfahren zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ein *„schwieriges Feld“* (FB18-BR-00:56:52-0-8). Denn so der Betriebsrat: *„die Qualität dieser Bedarfsanalyse ist nicht festgeschrieben (lachen). Wir leben also mit den Mängeln dieser Bedarfsanalyse“* (FB18-BR-01:00:35-0-2).

- ***Zwischenergebnis***

Zwischen Arbeitgeber und betrieblicher Interessenvertretung gilt die betriebliche Weiterbildung als relativ konfliktfreies Handlungsfeld. Dies gilt insbesondere dann, wenn Betriebsräte das betriebliche Weiterbildungsangebot für ausreichend halten. Dabei konnte in den eher kleinen Fallstudienbetrieben beobachtet werden, dass Betriebsräte wegen mangelnder zeitlicher Ressourcen oder wegen ihrer als unzureichend wahrgenommenen fachlichen Kompetenzen die Zuständigkeit für Weiterbildung ausschließlich dem Management zuschrieben. Generell zeigt sich jedoch, dass trotz des beiderseitigen Nutzens auch die betriebliche Weiterbildung kein reibungsloses Handlungsfeld zwischen Betriebsräten und Geschäftsleitungen darstellt. Die Konfliktpunkte reichen von der fehlenden Beteiligung in Weiterbildungsfragen über Meinungsverschiedenheiten zur Bedeutung des Datenschutzes im Zuge des Weiterbildungsmanagements und dem erforderlichen Umfang des Weiterbildungsangebotes bis hin zu Benachteiligungen von bestimmten Beschäftigtengruppen beim Weiterbildungszugang. Mit dem Arbeitgeber getroffene Betriebsvereinbarungen können dabei zu einer wirksamen Konfliktregelung in der betrieblichen Weiterbildung beitragen.

5.4.7 Ergebnisse der Betriebsratsaktivitäten

Betriebsvereinbarungen, in denen die Betriebsräte mit dem Management die Verfahrensweisen des betrieblichen Weiterbildungsmanagement regeln, sind ein wichtiges Ergebnis von Betriebsratsaktivitäten. Diese Vereinbarungen dienen letztlich dazu, ein für die Beschäftigten verlässliches und transparentes Weiterbildungsmanagement unter Beteiligung des Betriebsrats im Betrieb zu institutionalisieren. Hierbei werden unterschiedliche Ansätze und Ziele verfolgt:

- ***Weiterbildungsanspruch aller Beschäftigten***

Gestützt auf einen Qualifizierungstarifvertrag regelt die Betriebsvereinbarung in einem Betrieb des verarbeitenden Gewerbes den gleichberechtigten Anspruch aller Beschäftigten auf Weiterbildungsteilnahme. Durch ein entsprechendes Weiterbildungsangebot sollen die beruflichen Qualifikationen der Beschäftigten erhalten und gefördert werden. Der Weiterbildungsbedarf wird dabei über regelmäßige Qualifizierungsgespräche mit der jeweiligen Führungskraft ermittelt. Festgelegt werden ferner Verfahren zur Planung, Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen. Eine Finanzierungsregelung sieht vor, dass Beschäftigte bei bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen zur Hälfte auch eigene Freizeit einbringen müssen. Zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung wird eine paritätisch besetzte Bildungskommission mit Beratungs-, Vorschlags- und Entscheidungsbefugnissen eingerichtet. Ebenso regelt die Betriebsvereinbarung ein Schlichtungsverfahren für Meinungsverschiedenheiten bei dem der Betriebsrat einbezogen werden kann. Schließlich werden bei der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen Kontrollrechte des Betriebsrats geregelt.

- ***Weiterbildungspflicht zur Qualitätssicherung***

In einem Betrieb des Wirtschaftszweigs „Erziehung und Unterricht“ verfolgt die Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung das Ziel, die Qualität bei der Aufgabenwahrnehmung zu sichern und zu verbessern. Für die Beschäftigten wird eine Verpflichtung zur regelmäßigen Weiterbildung und für den Arbeitgeber die Verpflichtung festgeschrieben, die hierfür erforderlichen finanziellen und personellen Rahmenbedingungen zu schaffen. Für die Weiterbildungsplanung werden Beteiligungsverfahren für alle Beschäftigungsgruppen geregelt. Eine paritätisch mit Vertreter/-innen des Arbeitgebers und des Betriebsrats

besetzte Weiterbildungskommission berät bei der Weiterbildungsplanung und in Grundsatzfragen. In dieser Kommission wird ebenso über mitbestimmungspflichtige Weiterbildungsfragen entschieden, wie z.B. über das Anmelde- und Teilnahmeverfahren für Weiterbildungsmaßnahmen. Hierbei konnte der Betriebsrat eine Beschränkung der Weiterbildungstage pro Beschäftigten verhindern, *„weil man immer sehr individuell gucken muss, aus welchem Hintergrund soll jetzt da eine Fortbildung passieren."* (FB15-BR -00:18:18-2). Ein kleinerer ebenfalls paritätisch besetzter Ausschuss gewährleistet die Arbeitsfähigkeit der Kommission bei kurzfristigem Entscheidungsbedarf.

- ***Berufliche Entwicklung der Beschäftigten***

Die individuelle Qualifizierung zur Förderung der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten steht im Vordergrund einer Betriebsvereinbarung, die der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber eines Betriebes im Wirtschaftszweig „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen" abgeschlossen hat. Hierbei sollen insbesondere solche Beschäftigte unterstützt werden, deren Leistungen aus Sicht des Arbeitgebers noch nicht ihren Möglichkeiten entsprechen. Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen sollen hierbei zur Förderung dieser Beschäftigten beitragen. Diese können auf Wunsch des Beschäftigten oder auf Veranlassung des Arbeitgebers vereinbart werden. In Einvernehmen werden hierzu auf der Grundlage eines Gesprächs zwischen Vorgesetztem und Beschäftigten unter Beteiligung des Betriebsrats individuelle Förderpläne entwickelt.

Auffällig ist, dass Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung in der vorliegenden Studie ausschließlich in großen Betrieben, d.h. mit Betriebsräten, die über mindestens drei freigestellte Betriebsratsmitglieder verfügten, vereinbart wurden. In den übrigen Fallstudienbetrieben mit kleineren Mitbestimmungsgremien gab es zwar Betriebsvereinbarungen z.B. zur Übernahme nach der Ausbildung. Zur Weiterbildung oder Personalentwicklung gab es jedoch keine betrieblichen Regelungen.

- ***Strategien und Ergebnisse betrieblicher Mitbestimmung in der Weiterbildung***

Auch ohne schriftliche Vereinbarungen erzielen Betriebsräte bei der Planung und Durchführung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen Ergebnisse im Interesse der Beschäftigten. Dies geschieht beispielsweise dadurch, dass der Betriebsrat – wie bereits am Beispiel des Fallstudienbetriebes für „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen" dargestellt, *„den Arbeitgeber von der Seite irgendwo angreift"* und mit *„pfiffigen Ideen"* (FB-BR-01:31:06-5) dazu bringt, die wiederholt abgelehnte Weiterbildungsmaßnahme schließlich doch durchzuführen. Besteht zwischen Geschäftsleitung und Betriebsräte ein eher kooperatives Verhältnis, kann auch beobachtet werden, dass sich der Arbeitgeber durch Argumente überzeugen lässt. So erreichte der Betriebsrat im Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei," dass der Weiterbildungsbedarf einer bislang benachteiligten Beschäftigtengruppe bei der Weiterbildungsplanung stärker berücksichtigt wurde, in dem sie auf das Missverhältnis zwischen dem hohen Anteil an gewerblich Beschäftigten und dem nur geringen Anteil an Weiterbildungsangeboten für sie hinwies.. So habe sich *„…[…] sich das Weiterbildungsprogramm auch (-) verändert und hier und da haben wir jetzt auch, sage ich mal, für unsere gewerblichen Kollegen, die sagen natürlich hier und da noch: ‚Immer noch zu wenig', aber ich denke, das was wir jetzt schon anbieten, sei es nun Schichtleiterseminar…"* (FB06-BR-00:01:28-8). Ausdauer und Überzeugungsfähigkeit waren auch bei einem Betriebsrat in der chemischen/pharmazeutischen Industrie eine wichtige Ressource, um den Abbau von Bildungsmaßnahmen zu verhindern: *„diese ganzen berufsbegleitenden Studiengänge, finden auch noch statt, das, wobei das auch, das war, hat eine ganze Menge auch an Diskussionen gekostet, denn das wollte man auch*

canceln." (FB12-BR-00:57:52-2). Warum diese Ressourcen auch unter der gegebenen asymmetrischen Machtbeziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber zum Erfolg führen können, zeigen die Einschätzungen von Geschäfts- und Personalleitungen zur Rolle und Wirksamkeit von Betriebsräten.

- ***Rolle und Wirksamkeit von Betriebsräten aus Arbeitgebersicht***

Unterschiedlich werden die Aktivitäten der Betriebsräte bei Weiterbildungsfragen von Arbeitgeberseite eingeschätzt. Ein Teil der interviewten Geschäfts- bzw. Personalleitungen gestehen dem Betriebsrat keinen Einfluss auf das betriebliche Weiterbildungsmanagement zu. Dies gilt z.B. für einen Betrieb mit weniger als 200 Beschäftigten im Wirtschaftszweig „Information und Kommunikation". Die Weiterbildung lag hier lange Jahre in der zentralen Verantwortung der Personalleitung. Mit dem personellen Wechsel in der Geschäftsleitung wurde das Weiterbildungsmanagement dezentralisiert und die Verantwortung hierfür auf die Fachabteilungen übertragen. Auf die Frage: *„Was würde sich jetzt hier an der Aus- und Weiterbildung im Betrieb ändern, wenn es keinen Betriebsrat gäbe aus Ihrer Sicht?"* antwortet die Personalleitung: *„Nichts. Gut. …. (lacht) Nein, glaube ich nicht, weil der Betriebsrat nicht/ Nein, würde sich nicht viel ändern. Beziehungsweise gar nichts, glaube ich."* (FB04-PL-00:51:51-1). In diesem Fall pflichtet jedoch auch der Betriebsrat dieser Einschätzung bei: *„Wenn ich das Thema Weiterbildung nehme, müsste ich jetzt nach meinen/ dem, was ich vorher gesagt habe und auch so ähm (-), ja auch so kennengelernt habe in den letzten Jahren, dann würde sich wahrscheinlich nichts ändern im Thema"* (FB04-BR-01:27:20-9).

Auf die gleiche Frage antwortet die Personalleitung aus der Textil- und Bekleidungsindustrie ebenfalls mit *„Nichts*." Sie schiebt allerdings nach: *„Also es würde sich insofern nichts ändern, dass wir das Thema als wichtiges Thema auf der Agenda haben. Was fehlen würde, wäre, wären so die Hinweise direkt aus der Belegschaft. Ja? Also die Informationen aus erster Hand.*" (FB20-PL-01:03:22-0). Damit bestätigt der Personalleiter, dass der Betriebsrat eine seiner zentralen Funktionen, nämlich Sprachrohr der Belegschaft zu sein, im Handlungsfeld der Weiterbildung einlöst. Für den Personalleiter des Maschinenbaubetriebes erfüllt diese Sprachrohrfunktion nicht nur den Zweck Informationen *„aus erster Hand" zu erhalten*, sondern er versucht über die Einigung mit dem Betriebsrat auch die Legitimität der weiterbildungsbezogenen Managementaktivitäten in den Augen der Belegschaft zu erhöhen. *„Was fehlen würde, wäre, wäre diese die Mitarbeitersicht, in in diese Themen mit rein zu bringen. Was schon ein Nachteil wäre, würde ich sagen. Was was auch gut funktioniert, wenn sich Arbeitgeber und Betriebsrat auf eine, auf eine bestimmte Vorgehensweise im Thema Weiterbildung geeinigt haben, wird die auch vertreten, das heißt der Betriebsrat tritt dann eben neben der der der Arbeitgeberseite als Promoter dieser Themen dann auf."* Diese Legitimationsfunktion des Betriebsrats stellt damit eine weitere Ressource dar, die sein Gewicht in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber selbst unter den gegebenen asymmetrischen Machtbeziehungen erhöhen kann.

Auch der Personalleiter aus einem Betrieb des Wirtschaftszweigs „Verkehr und Lagerei" weiß, dass seine Aktivitäten auch in den Augen der Geschäftsleitung als erfolgreicher gelten, wenn sie auf die Akzeptanz der Belegschaft stoßen. Sein Bemühen um ein kooperatives Verhältnis zum Betriebsrat basiert daher auf folgender strategischen Überlegung: *„… ich glaube, dass der, dass der Betriebsrat, ist für mich eine gewisse Qualitätssicherungsinstanz. Also ich nutze das aktiv, gehe zum Betriebsrat und sage: ‚Hier, das haben wir vor. Was haltet ihr davon?' Und dann kommt auch im Normalfall, kommt eine sehr, sehr gute, ein Stimmungsbild zurück, ‚das macht kein Sinn', oder so oder, oder, ‚super, lass uns noch mehr davon machen.' Also für mich ist es dann so, wirklich, ich habe es gerade Sparringspartner genannt, für mich ist*

das eine Instanz, die manchmal natürlich mich ausbremst, weil ich muss eine Betriebsvereinbarungen verhandeln, dann hänge ich auf einmal drei oder sechs Monate in irgendwelchen Verhandlungen, so. Aber so, selbst das verhandeln von Betriebsvereinbarungen führt dann dazu, dass Sie sich mit dem Thema noch mal anders auseinandersetzen, so was. Es erzeugt eine, eine höhere Qualität, eine höhere oder eine, eine, die Tiefe, mit der man sich mit einem Thema auseinandersetzt, ist eine andere, so. (--) Ja, also wenn ich jetzt die Wahl hätte: Kein Betriebsrat oder Betriebsrat? Das wäre, ist eine interessante Frage. (--) Nein, ich glaube, ich würde immer mit Betriebsrat arbeiten wollen, für meine Themen, weil das hilft mir, ich kann ja, ich kann ja auch, auch eins tun, ich kann den Betriebsrat super instrumentalisieren in Richtung der Geschäftsleitung." (FB18-PL-01:29:00-2).

- ***Zwischenergebnis***

Betriebsvereinbarungen zwischen der Geschäftsleitung und der Arbeitnehmervertretung setzen je nach Betriebssituation unterschiedliche Schwerpunkte. Sei es, dass sie auf die individuelle Qualifizierung bestimmter Beschäftigter abzielen, deren Weiterbeschäftigung sonst gefährdet wäre oder dass sie eine Weiterbildungspflicht zur Qualitätssicherung beinhalten und die hierfür erforderlichen finanziellen und personellen Rahmenbedingungen regeln. Am weitest gehenden sind hier Vereinbarungen, in denen die Weiterbildungsansprüche der Beschäftigen verankert sind und die dabei Verfahren zur Planung, Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen festschreiben. Damit diese Regelungen mit Leben erfüllt werden, schreiben einige Regelungen auch die Einrichtung von paritätisch besetzten Weiterbildungskommissionen fest, die in regelmäßigen Abständen sowie bei Bedarf zusammentreffen. Um diese Ergebnisse zu erzielen, bauen die Interessenvertretungen sowohl auf kooperative wie auch auf konfrontative Handlungsstrategien. Welche Handlungsstrategie den Betriebsräten angemessen erscheint, hängt ab zum einen von der historisch gewachsenen Interaktionskultur zwischen den Betriebsparteien. Zum anderen werden konfrontative Handlungsstrategien der Interessenvertretung dadurch begünstigt, dass das Management in der asymmetrischen Machtbeziehung mit dem Betriebsrat bei innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen auf seine größere Handlungsmacht setzt. Durch die Einbindung externer Akteure wie z.B. der Medienöffentlichkeit können Betriebsräte diesen Vorteil allerdings kompensieren.

Die aus Arbeitgebersicht wahrgenommenen Nutzenaspekte einer Interessenvertretung eröffnen den Betriebsräten weitere Handlungsmöglichkeiten. Soweit Betriebsräten vom Management bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung eine betriebliche Funktion zuerkannt wird, werden sie meist als Sprachrohr der Belegschaft gesehen. Bei einem Teil der Fallstudienbetriebe ist dem Management auch bewusst, dass die Abstimmung von Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Betriebsrat obendrein eine Legitimationsfunktion gegenüber den Beschäftigten und im positiven Sinne auch eine Qualitätssicherungsfunktion haben kann.

5.4.8 Resümee: Hemmnisse und fördernde Faktoren

Die Aktivitäten von Betriebsräten im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung werden von unterschiedlichen Faktoren und Rahmenbedingungen beeinflusst.

- ***Unternehmensgröße und -organisation***

Mit der Ausdifferenzierung der innerbetrieblichen Arbeitsteilung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Arbeitgeber für das Aufgabengebiet der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung gesonderte personelle oder organisatorische Zuständigkeiten einrichtet. Die Bedeutung der Weiterbildung im Betrieb wird dadurch einerseits unterstrichen, andererseits erhält der Betriebsrat damit für Weiterbildungsfragen eine/n eigens zuständige/n Ansprechpartner/-in.

Gesonderte personelle und organisatorische Zuständigkeiten waren in den Fallstudienbetrieben selbst in kleineren Betrieben zu beobachten, wenn sie in größere Unternehmens- oder Konzernstrukturen eingebunden waren. Mit diesen Zuständigkeiten geht häufig der Aufbau eines mehr oder weniger strukturierten Weiterbildungsmanagements einher. In den größeren Betrieben sind die Betriebsräte meist über formale Mitbestimmungsroutinen als feste Akteure formal eingebunden. Diese bieten ein Potenzial für weiterreichendes Beteiligungsformen.

Die genossenschaftliche Betriebsorganisation eines Unternehmens unter den Fallstudienbetrieben gilt für die betreffenden Betriebsparteien als wichtiger Faktor, der dazu beitrug, das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber *„nicht konfliktorientiert, sondern konstruktiv-ergebnisorientiert“* zu gestalten.

Mit der Betriebsgröße nimmt auch die Anzahl der Betriebsratsmitglieder zu und damit auch die Möglichkeit des Betriebsrats eine personelle Arbeitsteilung in der Aufgabenwahrnehmung vornehmen zu können. Insbesondere in den größeren Fallstudienbetrieben war zu beobachten, dass einzelne Betriebsratsmitglieder vorrangig für ein bestimmtes Handlungsfeld wie z.B. die Berufsbildung zuständig waren. Neben den personellen Ressourcen nehmen ebenso die rechtlichen Ansprüche des Betriebsrats auf Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern für die Betriebsratsarbeit zu. Mit diesem Zuwachs an personellen und zeitlichen Ressourcen sind Betriebsräte eher als die Interessenvertretungen in Betrieben, deren Beschäftigtenzahl unter 900 liegt und maximal zwei Freistellungen erlaubt, in der Lage, sich auch die Kompetenzen zur Wahrnehmung von Betriebsratsaufgaben in Weiterbildungsfragen anzueignen. Betriebsratsaktivitäten bei Weiterbildungsfragen können danach durch bessere personelle, zeitliche und fachliche Ressourcen begünstigt werden. In Unternehmen mit mehreren Niederlassungen wird dieses Ressourcenbündel noch durch zusätzliche organisatorische Ressourcen ergänzt, da zu den örtlichen Betriebsräten in den Niederlassungen auch ein betriebsübergreifender Gesamtbetriebsrat gewählt werden kann. In unseren Fallstudienbetrieben gehörte die konzeptionelle Mitwirkung bei der Arbeitsorganisation und bei Personalangelegenheiten einschließlich des betrieblichen Weiterbildungsmanagements zu den Aufgaben der Gesamtbetriebsräte, während die Betriebsräte in den einzelnen Niederlassungen stärker mit der individuellen Interessenvertretung bei Problemen vor Ort befasst waren. Auch diese zusätzliche organisatorische Ressource unterstützt die Betriebsräte darin, sich durch entsprechende Arbeitsteilung in Weiterbildungsfragen zu professionalisieren.

- ***Akzeptanz des Betriebsrats durch das Management***

Die Akzeptanz des Betriebsrats durch die Weiterbildungsverantwortlichen auf Arbeitgeberseite beginnt damit, dass der Betriebsrat rechtzeitig über weiterbildungsrelevante Sachverhalte und Entwicklungen im Betrieb informiert und ihm die Wahrnehmung seiner gesetzlichen Beteiligungsrechte bei Weiterbildungsfragen nicht erschwert wird.

In den Fallstudienbetrieben erfahren die Betriebsräte eine sehr unterschiedliche Akzeptanz, die sich ihrerseits wieder auf ihre Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Weiterbildung auswirkt. Entsprechend weit von dem Ziel entfernt als Interessenvertretung im Austausch mit der Geschäfts- oder Personalleitung auf Augenhöhe behandelt zu werden, war der nicht freigestellte Betriebsrat in einem Betrieb des verarbeitenden Gewerbes, der einem größeren Konzern angehörte. Noch nicht so lange im Amt, war er vorrangig damit beschäftigt, immer wieder seine vorenthaltenen oder verspätet gewährten Informationsrechte einzufordern, so dass er auf dem Gebiet der Weiterbildung praktisch nicht aktiv war. Ein anderer Betriebsrat in der Textil- und Bekleidungsindustrie war trotz seiner geringen Akzeptanz bei der Personalleitung, mit eigenen Weiterbildungsinitiativen und Vorschlägen aktiv. Er scheiterte damit jedoch daran, dass eine krisenbedingte Entlassungswelle das Weiterbildungsthema in den Hintergrund drängte, aber letztlich auch daran, dass die Personalleitung ihn mit dem Hinweis auf die fehlende Weiterbildungsbereitschaft in der Belegschaft auflaufen ließ.

Eine größere Akzeptanz erfährt der Betriebsrat hingegen in einem anderen Betrieb der Textil- und Bekleidungsindustrie, weil die Personalleitung für ihre eigene Arbeit in der Funktion der Interessenvertretung einen unmittelbaren Nutzen sieht. *„Und der Betriebsrat kriegt ein Feedback vom Mitarbeiter, das ist viel direkter und die Mischung, wenn wir die miteinander besprechen, die macht es.“* (FB20-PL-00:47:15-6). Dieser Nutzen wird von anderen Personalleitungen auch in der Legitimationsfunktion gesehen, die ein akzeptierter Betriebsrat für abgestimmte Entscheidungen gegenüber der Belegschaft hat.

- ***Mitbestimmungstradition und personelle Kontinuität***

Insbesondere in den kleineren Fallstudienbetrieben, in denen sich erst seit vergleichsweise kurzer Zeit Betriebsräte gegründet haben, schien die Information und Beteiligung des Betriebsrats für die Geschäftsleitungen noch ungewohnt. In einem Fallstudienbetrieb, in dem die neue Geschäftsleitung und die Personalleitung bereits in mitbestimmten Betrieben tätig war, gewann der neu gegründete Betriebsrat jedoch den Eindruck, dass das Management mit seiner unzureichenden Informationspolitik gezielt auf die fehlende Erfahrung des Betriebsrats vertraute: *„Ja, ist eher kein Wollen, wie, weil die haben ja früher auch mit Betriebsräten zusammen gearbeitet, also sollte man es schon kennen ne? Sollte man das schon wissen, wie es funktioniert. Und dann ist das Thema „ich wusste es nicht“, ist für mich dann ein bisschen unverständlich.“* (FB09-BR00:16:32-0).

Für neue Betriebsräte stehen in der Gründungsphase Themen wie die betriebliche Weiterbildung meist nicht im Vordergrund. *„Und vielleicht dauert es immer eine Zeit, bis ein Betriebsrat so etabliert ist oder was, dass es ein bisschen läuft, dass es auch dann erst hochfährt.“* (FB08-BR- 00:35:04-6). Die Entwicklung von Mitbestimmungstraditionen ist dabei immer Aufgabe beider Betriebsparteien. Personelle Wechsel auf beiden Seiten bedeuten einerseits Risiken für eine eingespielte Mitbestimmungskultur, andererseits bieten sie aber auch Chancen, eine als unbefriedigend wahrgenommene Interaktionskultur zu erneuern. *„Wir, wir hoffen, dass wir jetzt erst mal, wenn dieser Personalchef kommt, dass man das mit dem dann einfach machen werden, weil (-) es ist im Moment sehr sinnlos, da irgendwelche Strategien daraus zu machen. Weil sie einfach von der Arbeitsbelastung nicht dazu kommen. Das geht jetzt somit einfach nicht. Und da wollen wir dann wirklich, (-) dass dann strategisch.“* (FB08-BR- 00:34:29-9).

- ***Interaktionsstrukturen***

Die betrieblichen Sozialbeziehungen zwischen den Betriebsparteien sind durch informelle und formale Interaktionsstrukturen geprägt. Wichtig ist hierbei, dass die Betriebsparteien die unterschiedlichen

Funktionen dieser Interaktionsstrukturen kennen und auseinanderhalten. Während informelle Interaktionsformen zwischen den Betriebsparteien, die Interaktionskultur fördern, Reibungsverluste im Zusammenwirken verringern und insbesondere bei akuten Konflikten, z.B. einer nicht genehmigten Weiterbildungsteilnahme, zu schnellen und unkomplizierten Lösungen beitragen können, eignen sich formale Interaktionsstrukturen eher zur Aushandlung grundlegender Konzepte und Verfahren im Weiterbildungsmanagement. Informelle Interaktionsstrukturen bieten somit einerseits die Chance, kurzfristig schnelle Problemlösungen zu erzielen und eine Interaktionskultur für ein konstruktive Konfliktlösungen zu schaffen, sie beinhalten jedoch auch das Risiko, dass Aufgaben- und Rollenverständnisse des Betriebsrats bzw. in der Regel des jeweiligen Betriebsratsmitglieds instrumentalisiert werden. So ist der Betriebsrat als Gremium ein kollektiver Akteur, in dem auch Betriebsratsvorsitzende erst nach einem demokratischen Abstimmungsprozess handlungsfähig sind und nicht nur für sich als individueller Akteure handeln, sondern die Beschlüsse des Gremiums vertreten.

Zu Missverständnissen kann es kommen, wenn die Betriebsparteien die unterschiedlichen Funktionen zwischen informellen und formalen Interaktionsstrukturen nicht berücksichtigen. So kann der Versuch einer Personalleitung bei Weiterbildungsfragen allein über informelle Kommunikationskanäle zu Absprachen mit dem Betriebsrat zu kommen, zu Konflikten führen, wenn dieser auf seinem Recht der formalen Beteiligung besteht. Beschränkt sich der Betriebsrat oder der bzw. die Betriebsratsvorsitzende auf die überwiegende Wahrnehmung informeller Interaktionsstrukturen, kann dies dazu führen, dass solche Absprachen vom Betriebsratsgremium oder auch von der Belegschaft wegen der fehlenden Legitimität in Frage gestellt werden. Insbesondere in Betrieben, die maximal über *einen* freigestellten und oft auch einen langjährigen Betriebsratsvorsitzenden verfügen, entwickeln sich bei betrieblichen Weiterbildungsfragen auf informellen Wegen zwar formale, aber betriebsspezifische begrenzte Beteiligungsstrukturen. Aus pragmatischen Gründen werden dabei, wegen knapper zeitlicher und fachlicher Ressourcen, die formal-rechtlichen Beteiligungsmöglichkeiten nicht mehr voll ausgeschöpft.

- ***Aufgabenverständnis des Betriebsrats***

Die Entwicklung dieser betriebsspezifischen Beteiligungsformen bei der betrieblichen Weiterbildung wird einerseits von der Akzeptanz des Betriebsrats beim Management und andererseits aber auch vom Aufgabenverständnis des Betriebsrats bei Fragen der Weiterbildung beeinflusst. Auffällig ist, dass bei den Fallstudienbetrieben kein eindeutiger Zusammenhang zwischen den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten und dem Aufgabenverständnis der Betriebsräte in diesem Handlungsfeld zu beobachten war. Zwar ist nachvollziehbar, dass ein Betriebsrat in weiterbildungsaktiven Betrieben seine Aufgabe vorrangig darin sieht, bei individuellen Weiterbildungsproblemen der Beschäftigten schlichtend tätig zu werden. Umgekehrt kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass Betriebsräte hier ein weiter reichendes Aufgabenverständnis entwickeln, wenn das betriebliche Weiterbildungsmanagement als deutlich verbesserungswürdig beschrieben wird. Hingegen zeigen Betriebsräte in Betrieben mit hochgradig strukturiertem Weiterbildungsmanagement eher auch ein Aufgabenverständnis, das nicht ausschließlich auf ihre Schutzfunktion bei individuellen Weiterbildungsproblemen beschränkt ist, sondern auch konzeptionell-strategische Überlegungen einbezieht. Entsprechende formale Interaktionsstrukturen wie z.B. paritätisch besetzte Bildungsausschüsse scheinen dieses Aufgabenverständnis zu fördern, da sie auch von Arbeitgeberseite eine für die betriebliche Mitbestimmung erforderliche Verbindlichkeit schaffen.

- ***Zusammensetzung des Betriebsrats***

Für welche Fragen sich ein Betriebsrat einsetzt, hängt häufig auch davon ab, aus welchen Betriebsorganisationen die Betriebsratsmitglieder kommen und welche Probleme sie dort als Betriebsräte wahrnehmen. So wurde die Weiterbildungsbereitschaft von gewerblichen und auch älteren Beschäftigten als eher gering beschrieben. Betriebsratsmitglieder, die aus diesen Belegschaftsgruppen gewählt werden, bringen möglicherweise deutlich andere Themen in den Betriebsrat, als Mitglieder, die wie in einem anderen Betrieb, aus einer Bildungs- bzw. Personalentwicklungsabteilung kommen. Der individuelle berufliche Erfahrungshintergrund der Betriebsratsmitglieder ist somit eine wichtige Voraussetzung dafür, ob und wie ein Betriebsrat sich für das Thema Weiterbildung engagiert.

- ***Konkurrierende Themen***

Betriebsräte haben in erster Linie mit zentralen Themen wie Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen oder Entgeltfragen zu tun, so dass für Weiterbildung häufig wenig Raum bleibt. Dies gilt insbesondere dann, wenn auch die Beschäftigten den Betriebsrat bei diesem Thema kaum in Anspruch nehmen. Sind Betriebe nicht tarifgebunden, verdrängen Themen, die üblicherweise zwischen den Tarifparteien ausgehandelt werden, wie Entgelte oder der Umfang der wöchentlichen Arbeitszeit, die Weiterbildungsfragen weitgehend von der Agenda des Betriebsrats.

Bei den Berufsbildungsthemen ließ sich ein deutlicher Unterschied in der Priorität von Aus- und Weiterbildung feststellen. Selbst wenn Weiterbildungsfragen vom Betriebsrat behandelt wurden, sah er darin eher ein Thema, das letztlich in die Eigenverantwortung der Beschäftigten fiel. Hingegen nahm die Berufsausbildung im Aufgabenverständnis der Betriebsräte einen deutlich höheren Stellenwert ein. Betriebsräte sahen sich hier nicht ausschließlich in einer Schutzfunktion gegenüber den Auszubildenden, sondern strebten insgesamt die Qualitätssicherung in der Ausbildung an.

- ***Strategische Ziele trotz Tagesgeschäft***

Die Entwicklung konzeptionell-strategischer Ziele zur betrieblichen Weiterbildung im Interesse der Beschäftigten kann Betriebsräten dabei helfen, dass weiterbildungsrelevante Probleme im Betrieb nicht nur im Strom eines erdrückenden Tagesgeschäftes individuell und kurzfristig abgearbeitet, sondern mit Blick auf strukturelle Benachteiligungen behandelt werden. Erst die Entwicklung eines konzeptionell-strategischen Aufgabenverständnisses zur betrieblichen Weiterbildung fördert Ausdauer und Konfliktbereitschaft, damit der Betriebsrat seine Ziele auf lange Sicht verwirklichen kann: *„Ja, also ich glaube, man muss immer dran bleiben, denke ich auch, man muss immer dran bleiben, weil wenn man nicht immer dran bleibt und, und, und anschiebt, dann werden (auflachen) die Verantwortlichen vom Tagesgeschäft erschlagen, und die leben auch heute und nicht morgen."* (FB-16-BR 00:46:58-3).

- ***Identifikation von Interessen***

Neben der Vergewisserung über eigene Ziele und Interessen müssen Betriebsräte auch die Interessen des Arbeitgebers berücksichtigen. Als ein wichtiges Erfolgsrezept seiner Verhandlungsstrategie sieht ein Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie darin, die Interessen des Arbeitgebers zu kennen**:** *„Das war auch auf Grundlage der Personalanspannung die wir hatten, und wir haben das immer mit den Interessenausgleichen verbunden. Das heißt, wir haben dort einen strategischen Ansatz mit verbunden, so dass wir gesagt haben, wenn der Arbeitgeber dann das möchte, das eine, dann sagen wir aber, dann wollen wir natürlich auch etwas mehr haben, das heißt, dann wollen wir auch sehen, dass die*

[Werkverträge] *abgebaut werden. Wenn man schon eigene Leute nicht haben möchte, dann wollen wir, dass bestimmte Qualifizierungsthemen nach vorne gebracht werden für die Leute, dann wollen wir, dass Angebote entstehen, dann wollen wir, dass* [Werkverträge] *substituiert werden und so weiter und so weiter. Und aufgrund dieser Tatsache, haben wir uns dann mit dem Arbeitgeber vereinbart, dass wir das genauso dann auch vereinbaren und besprechen und umsetzen muss, das was wir dort gesagt haben, um das abzumildern in Zukunft.*“ (FB21-BR-00:47:06-6)

- ***Gemeinsame Jahresplanung***

Gemeinsame Jahresplanungen zur Festlegungen von Arbeitsschwerpunkten zwischen Betriebsrat und Management können ebenfalls dazu beitragen, dass Planungen des Managements frühzeitig angesprochen, dabei auch weiterbildungsrelevante Themen erkannt und Weiterbildungsfragen die erforderliche Priorität eingeräumt werden. Dies erscheint umso notwendiger als eine Reihe von Betriebsräten einräumt, dass das Thema Weiterbildung im Gegensatz zur Ausbildung in der Prioritätenliste der Betriebsräte „*weit, weit, weit hinten“* steht (FB03- BR-01:12:53-4). Gleichzeitig stehen Themen wie Arbeitsplatzsicherung oder Entgelte weit oben auf der Prioritätsliste, deren Behandlung perspektivisch auch über bestimmte Weiterbildungsstrategien flankiert werden könnte.

- ***Nutzung überbetrieblicher Netzwerke, Sachverständige und Beratung***

Eine wichtige Unterstützung bei der Mitbestimmung in Weiterbildungsfragen können Betriebsräte auch durch die Nutzung außerbetrieblicher Informations- und Beratungsangebote erhalten. Dabei waren es weniger unmittelbare Schulungsangebote z.B. der Gewerkschaften, die hierbei genannt wurden, sondern eher die Beratung der zuständigen Gewerkschaftsorganisation, deren Kontakte zu Hochschulen. Das Recht, externe Sachverständige einzuladen wurde von aktiven Betriebsräten ebenso genutzt. Selbst für einen Betriebsrat, der über nur geringe personelle, zeitliche und fachliche Ressourcen verfügte, bot ein überbetriebliches Netzwerk von Betriebsräten des gleichen Konzerns Unterstützung bei der Auseinandersetzung mit konzernweit eingesetzten Trainingsmodulen.

6 Zielerreichung

Projektplan	**2011**				**2012**				**2013**			
Arbeitspakete/Arbeitsschritte												
Fallstudien-/Projektziele formuliert/ Projektplan erstellt ggf. Expertengespräche			✓									
Synopse			✓									
Zwischenbericht					✓							
Fallstudien						✓						
Abschlussbericht										✓		
Referierter Beitrag eingereicht										✓	✓	

7 Ausblick und Transfer

Erste Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt wurden bei der Arbeitstagung Berufliche Bildung der IG BCE „Qualität der Beruflichen Bildung in der Zukunft – Anforderungen an Sozialpartner und Politik“ am 19./20. Oktober 2012 in Bad Münder vorgestellt und diskutiert. Auf Anfrage der IG BCE wurden weitere Ergebnisse auch bei der Arbeitstagung Berufliche Bildung im November 2013 präsentiert. Im Zuge der Projektdurchführung wurde mit anderen universitären Kooperationspartnern die Idee eines Forschungsprojektes entwickelt, welches thematisch an das vorliegende Forschungsvorhaben anknüpft. In einem Vergleich zwischen Deutschland und Österreich soll die Frage nach dem Nutzen und der Passung von überbetrieblichen Unterstützungsangeboten für die Interessenvertretung im Betrieb untersucht werden. Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat als Partner in einem Konsortium unter Leitung der Johannes-Kepler-Universität Linz/Österreich zur Förderung eines solchen Forschungsvorhabens einen Finanzierungsantrag an die Hans-Böckler-Stiftung/Düsseldorf gestellt. Weiterer Partner in dem Konsortium ist die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM an der Ruhr-Universität Bochum. Die Hans-Böckler-Stiftung hat den Finanzierungsantrag mit einer Laufzeit von 24 Monaten bewilligt.

Außerdem wird in Kooperation mit der Transferstelle: Initiative "weiter bilden", die für die Umsetzung der EU-Sozialpartnerrichtlinie zuständig ist, für April 2014 eine Fachtagung vorbereitet zum Thema: Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung. Hierbei werden auch Ergebnisse aus dem vorliegenden Forschungsprojekt sowie aus dem Arbeitspaket IV des FP 2.3301 präsentiert.

Ferner ist geplant, das Interviewmaterial weiter auszuwerten und hierzu Ergebnisse zu veröffentlichen.

8 Veröffentlichungen und Vorträge

REFERIERTE BEITRÄGE

BERGER, KLAUS: "Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung". In: WSI Mitteilungen 65 (5) 2012, S. 358-364

BERGER, KLAUS (2013): Zur Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Berufsausbildung. IN: BWP@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 25, 1-22. Online: HTTP://WWW.BWPAT.DE/AUSGABE25/BERGER_BWPAT25.PDF (16-12-2013).

ANDERE BEITRÄGE:

BERGER, KLAUS; HUCKER, TOBIAS (2011): Betriebsräte im Handlungsfeld betrieblicher Aus- und Weiterbildung. Synopse quantitativer und qualitativer Studien. Anhang zum Zwischenbericht des FP 2.3303: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/zw_23303.pdf

BERGER, KLAUS (2012): "Betriebsräte: „Gut für die Aus- und Weiterbildung in Unternehmen". Internetveröffentlichung: Oktober 2012. BetriebsratsPraxis24. URL: http://www.betriebsratspraxis24.de/top-themen/top-themen/archiv/betriebsraete-gut-fuer-die-aus-und-weiterbildung-in-unternehmen/ [24.10.12].

BERGER, KLAUS (2013): „Mit Betriebsrat mehr betriebliche Weiterbildung“. Interview im WAP – Das Bildungsportal der IG Metall 21.01.2013 (ULR: http://wap.igmetall.de/cps/rde/xchg/wap/style.xsl/index.htm) (Aufruf: 22.01.2013)

VORTRÄGE:

BERGER, KLAUS: „Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen.“ Arbeitstagung Berufliche Bildung der IG BCE: „Qualität der Beruflichen Bildung in der Zukunft Anforderungen an Sozialpartner und Politik“ 19./20. Oktober 2012 in Bad Münder

BERGER, KLAUS: „Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung.“ Arbeitstagung Berufliche Bildung der IG BCE 22./23. November 2013 in Bad Münder

9 Literaturverzeichnis

ACEMOGLU, Daron; PISCHKE, Jörn-Steffen: WHY DO FIRMS TRAIN? THEORY AND EVIDENCE. IN: THE QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS, VOL. 113, NO. 1 (FEB., 1998), PP. 79-119

ADDISON, John T.; SCHNABEL, Claus; WAGNER, Joachim: the course of research into the economic consequences of german works councils. Iza Discussion Paper No. 878, 2003ALLAARTA, Piet; BELLMANN, Lutz ; LEBER, Ute: Company-provided further training in Germany and the Netherlands. In: Empirical Research in Vocational Education and Training, 1 (2009), S. 103-121

ALLESPACH, Martin: Betriebliche WEITERBILDUNG als Beteiligungsprozess. Subjektive Bedeutsamkeiten als Grundlage für partizipative Bildungsplanung. Marburg 2005

ALLESPACH, Martin; NOVAK, Hermann: Bildungsplanung: Mit oder ohne Beschäftigte? Projekt KOMPASS erprobt neue Wege. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 6 (2005), S. 48-51

BACKES-GELLNER, Uschi; FRICK, Bernd; SADOWSKI, Dieter (1997): Codetermination And Personnel Policies Of German Firms: The Influence Of Works Councils On Turnover And Further Training. In: The International Journal Of Human Resource Management. Vol. 8, 3, 328 – 347

BAETHGE, Martin; SOLGA, Heike; WIECK, Markus: Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Bonn 2007

BAHNMÜLLER, Reinhard: Weiterbildung per Tarifvertrag? "Instrumentelle Bildungsinteressen" und gewerkschaftliche Politik. In: RÖDER, W.J.; DÖRRE, Klaus (Hrsg.): Lernchancen und Marktzwänge. Bildungsarbeit im flexiblen Kapitalismus. Münster 2002, S. 67-84

BAHNMÜLLER, Reinhard; FISCHBACH, Stefanie: Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg 2006

BALLAUF, Helga: Betriebsräte als Personalentwickler. Für die Zukunft qualifizieren – Beschäftigung sichern. Ein Handbuch für Betriebsräte. Berlin 2004

BAUKROWITZ, Andrea; HAGENI, Karl-Heinz: Betriebliche Voraussetzungen des neuen IT-Weiterbildungssystems. Gestaltungsfeld und Anforderungen für den Betriebsrat. Bonn 2008

BELLMANN, Lutz; ELLGUTH, Peter: Verbreitung von Betriebsräten und ihr Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung. In: Jahrbücher fur Nationalökonomie und Statistik, 226 (2006) 5, S. 487-504

BERGER, KLAUS: Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung. In: WSI Mitteilungen 65 (5) 2012, S. 358-364

BILGER, Frauke; GNAHS, Dieter; HARTMANN, Josef; KUPER, Harm (Hg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012. Bielefeld 2013.

BOSCH, Gerhard: Qualifizieren statt entlassen. Beschäftigungspläne in der Praxis. Opladen 1990

BOSCH, Aida u.a.: Betriebliches Interessenhandeln. Band 1. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen 1999

BREISIG, Thomas (Hrsg.): Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats. Grundlagen - Maßnahmen - Betriebs- und Tarifvereinbarungen. Baden-Baden 1997

DEHNBOSTEL, Peter; ELSHOLZ, Uwe; GILLEN, Julia (Hrsg.): Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Berlin 2007

DEHNBOSTEL, Peter; ELSHOLZ, Uwe; GILLEN, Julia: Konzeptionelle Begründungen und Eckpunkte einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung. In: DEHNBOSTEL, Peter; ELSHOLZ, Uwe; GILLEN, Julia (Hrsg.): Kompetenzerwerb in der Arbeit. Berlin 2007, S. 13-27

DEHNBOSTEL, Peter; HABENICHT, Thomas: Arbeitnehmerorientierte Weiterbildung braucht lernförderliche Arbeit und Partizipation. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik (2002) 3-4, S. 24-28

DGB: Die ökonomische Effizienz der Mitbestimmung: Eine Betrachtung vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Diskussion. Positionspapier der Abteilung Mitbestimmung und Rechtspolitik des DGB. einblick online (2005): ULR: http://www.einblick-archiv.dgb.de/hintergrund/2005/14/text01/#top (Aufruf: 13.09.2013)

ELLGUTH, Peter; KOHAUT, Susanne (2012): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung * aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2011. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 65, H. 4, S. 297-305.

ELSHOLZ, Uwe; JAICH, Roman: Weiterbildung im Betrieb: Triebkräfte und Hemmschuhe. Fallbeispiele, Analysen und Handlungsempfehlungen. 2005.

EVG; Transmit: Mitbestimmung, Weiterbildung und Beratung. (2012)

FREEMAN, Richard B.; LAZEAR, Edward P., An Economic Analysis of Works Councils (November 1994). NBER Working Paper No. w4918.

GEW, HBV, IG MEDIEN, IG METALL: Vorschläge für Bundesregelungen in der beruflichen Weiterbildung. Initiative der Gewerkschaften GEW, HBV, IG Medien und IG Metall. In: Außerschulische Bildung (2000) 1, S. 83-88

GRASS, Bernd: Die Rolle der Betriebsräte in der Aus- und Weiterbildung. Erhebungen zur Mitbestimmungspraxis. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11 (1997) 2, S. 140-160

HAUSER-DITZ, Axel; HERTWIG, Markus; PRIES, Ludger: Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt, New York 2008

HAUSER-DITZ, Axel; HERTWIG, Markus; PRIES, Ludger: Kollektive Interessenregulierung in der 'betriebsratsfreien Zone'. Typische Formen 'Anderer Vertretungsorgane'. In: Industrielle Beziehungen, 16 (2009) 2, S. 136-153

HEIDEMANN, Winfried; PAUL-KOHLHOFF, Angela: Regulierung der Berufsbildung durch Mitbestimmung. Güterloh 1998

HEIDEMANN, WINFRIED: Betrieblichen Qualifizierungsbedarf ermitteln. Düsseldorf 2012

HEIMANN, Klaus: Gewerkschaftliche Reformpolitik in einer Qualifikationsgesellschaft. Kritische Zwischenbilanz und Perspektiven im Feld der beruflichen Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen, 45 (1992) 6, S. 321-329

HEUER, Ulrike: Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling. Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Bonn 2010.

IG BAUEN-AGRAR-UMWELT (Hrsg.): Positionspapier der IG Bauen-Agrar-Umwelt. Gute Ausbildung, Gute Arbeit. Gutes Leben. 2011

IG BCE (Hrsg.): OFFENSIVE:BILDUNG. Für eine bessere Zukunft. Grundsätze, Handlungsfelder, Empfehlungen.

IG BCE, BWS GESELLSCHAFT FÜR BILDUNG, WISSEN, SEMINAR (Hrsg.): Informationen zur Weiterbildungsberatung. Die IG-BCE-Weiterbildungsberatung. Ein Angebot für Betriebsräte.

ILLER, Carola: Interessenvertretung und betriebliche Weiterbildung. Empirische Ergebnisse zu Problemen und Handlungsansaetzen von Betriebsräten im Einzelhandel. 2. Aufl. Bremen 1993

ILLER, Carola: Kleinsein muss kein Nachteil sein – Spezifika der Beratung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: ARNOLD, ROLF; GIESEKE, WILTRUD; ZEUNER, CHRISTINE (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band II. Baltmannsweiler 2009, S. 193-213

JIRJAHN, Uwe: Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Hans-Böckler-Stiftung Arbeitspapier 186. Düsseldorf 2010

JIRJAHN, Uwe; MOHRENWEISER, Jens; BACKES-GELLNER, Uschi: Works Councils and Learning: On the Dynamic Dimension of Codetermination. In: Kyklos, Volume 64, Issue 3, pages 427–447, August 2011

KOCH, Johannes; KRAAK, Ralf; HEIDEMANN, Winfried: Mitbestimmung bei betrieblicher Weiterbildung. Düsseldorf 2002

ELSHOLZ, Uwe; JAICH, Roman: Weiterbildung im Betrieb: Triebkräfte und Hemmschuhe. Fallbeispiele, Analysen und Handlungsempfehlungen. 2005

KESSLER, Anke S.; LÜLFESMANN, Christoph: The theory of human capital revisited: on interaction of general and specific investments. In: The economic Journal, 116 (october) 2006, p. 903 -923

KÖNIG, Susanne: Human Resource Management. Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen. Interaktionskulturen aus einer Negotiated Order-Perspektive. München u. Mering 2005

KOTTHOFF, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt a. M. 1981

KOTTHOFF, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus. München und Mehring 1994

KRIECHEL, Ben; MUEHLEMANN, SAMUEL; PFEIFER, HARALD; SCHÜTTE, MIRIAM: Works councils, collective bargaining and apprenticeship training. In: Leading House Working Paper No. 57 Bern, Zürich 2011.

LAZEAR, Edward P.: Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach. Stanford University and IZA Bonn. Discussion Paper No. 813. June 2003.

LEHMANN, C.: Betriebsräte und ihr Einfluss auf arbeitgeberfinanzierte Weiterbildungsmaßnahmen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 25 (3) 2011,S. 225–246.

LENZ, Katrin; VOß, Anja: Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie NRW. Arbeitspapier 172. Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf 2009

LOTTER, Markus: Beschäftigungssicherung durch betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen unter Beteiligung des Betriebsrats nach dem BetrVG : ein Qualifizierungskonzept für den Betriebsrat, um betriebliche Berufsbildungsmaßnahmen einzuleiten, zu betreuen und zu bewerten Kassel 2010

MAHNKOPF, Birgit: Betriebliche Weiterbildung. Zwischen Effizienzorientierung und Gleichheitspostulat. In: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 41 (1999) Heft 1, S. 70 - 96

MAASE, Mira; SENGENBERGER, Werner; WELTZ, Friederich: Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitsnehmerinteressen und betriebliche Bildungspolitik. München 1975

MOHRENWEISER, Jens; BACKES-GELLNER, Uschi: Apprenticeship Training – What For? Investment In Human Capital Or Substitution Of Cheap Labour? Leading House Working Paper No. 17. Bern 2008.

MOHRENWEISER, JENS UND THOMAS ZWICK: WHY DO FIRMS TRAIN APPRENTICES? The NET COST PUZZLE RECONSIDERED, LABOUR ECONOMICS 16(6) 2009, 631-637.

MÜHLEMANN, Samuel: Kosten und Nutzen der LEHRLINGSAUSBILDUNG. Deutsche Lehrlinge weniger produktiv als schweizerische. In: Panorama (2008), S. 14 .- 15

MÜLLER, Steffen: Betriebsräte und betriebliche Produktivität. Schmollers Jahrbuch 131 (1), Berlin 2011, S. 73 - 89

MÜLLER-JENTSCH, Walther: Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: Mit-teilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (1998) 3, S. 575-584

MÜLLER-JENTSCH, Walther: Berufsbildung – eine Arena der industriellen Beziehungen? In: Harney, Klaus (Hrsg.): Beruf und Berufsbildung. Weinheim 1999, S. 233-248

NIEDERALT, Michael: Bestimmungsgründe des betrieblichen Ausbildungsverhaltens in Deutschland. In: Friederich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Lehrstuhl für VWL, insbes. Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik. Discussion Papers NO. 36 Erlangen-Nürnberg 2005.

OSTERLOH, Margit: Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung: eine methodolo-gische Standortbestimmung. Stuttgart 1993

PAUL-KOHLHOFF, Angela: Veränderte Rolle der Betriebs- und Personalräte im Feld der betrieblichen Weiterbildung und daraus resultierender Weiterbildungsbedarf. In: QUEM-Bulletin (1996) 3, S. 17-19

PFEIFER, HARALD. U.: Works councils and firms' investment in VET. In: PFEIFER, H. U.: Empirical Investigations of Costs and Benefits of Vocational Education and Training. Maastricht 2013, 107 - 125

PONGRATZ, Hans J.; TRINCZEK, Rainer (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungstrategie. Berlin 2010

SADOWSKI, Dieter; BACKES-GELLNER, Uschi; FRICK, Bernd: Betriebsräte in Deutschland: Gespaltene Rationalitäten. In: HERDER-DORNREICH, Philipp (Hrsg.): Jahrbuch für neue Ökonomie. Tübingen 1995, S. 157-181

SCHLÖMER, Nadine; KAY, Rosemarie; BACKES-GELLNER, Uschi; RUDOLPH, Wolfgang; WASSERMANN, Wolfram: Mittelstand Und Mitbestimmung. Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in Mittelständigen Unternehmen. Münster 2007

SCHÖNFELD, Gudrun; WENZELMANN, Felix; DIONISIUS, Regina; PFEIFER, Harald; WALDEN, Günter: Kosten Und Nutzen Der Ausbildung. Ergebnisse der vierten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bielefeld 2010

SEUSING, Beate; WALDEN, Günter: Die Beteiligung von Betriebsräten an der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik (1991) 10, S. 232-235

STEGMAIER, Jens: Effects of Workplace Representation on Firm-Provided Further Training in Germany. In: IAB Discussion Paper, 14 (2010)

STREECK, Wolfgang; HILBERT, Josef; KEVELAER, Karl-Heinz; MAIER, Friederike; WEBER, Hajo: Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der BR Deutschland. Berlin 1987.

TRINCZEK, Rainer: Betriebliche Mitbestimmung als Interaktion. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 18 (1989) Heft 6, Dezember, S. 444-456

VER.DI (Hrsg.): Personalentwicklung durch Qualifizierung. Handlungshilfe zur betrieblichen Ausgestaltung des § 5 "Qualifizierung" im TVöD.

WELTZ, Friederich: Kooperative Konfliktverarbeitung: Ein Stil Industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 28 (1977) Heft 5 (Teil 1) Und Heft 8 (Teil 2), S. 291 - 301, 489 - 494

WELTZ, Friederich; LULLIES, Veronika: Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellationen als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: JÜRGENS, Ulrich; NASCHHOLD, Frieder (Hrsg.): Arbeitspolitik. 1984, S. 155-170

ZEUNER, Christine: Betriebliche Weiterbildung – ein neues Politikfeld für Betriebsräte. Ergebnisse aus dem FORCE-Projekt "Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten auf die Weiterbildungspolitik ihrer Unternehmen im Rahmen des sozialen Dialogs". Bielefeld 1997

ZWICK, Thomas: Continuing Vocational Training Forms and Establishment Productivity in Germany. In: German Economic Review, 6 (2005) 2, S. 155-18

ZWICK, Thomas, Apprenticeship training in Germany - investment or productivity driven?, Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 40 (2/3) 2007, S. 193-204.