

# STUDY

Nr. 322 · April 2016

## UNTERSTÜTZUNG DER INTERESSENVERTRETUNG IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG IN DEUTSCH- LAND UND ÖSTERREICH

Carola Iller, Klaus Berger, Julia George, Axel Hauser-Ditz, Tobias Wiß

Dieser Band erscheint als 322. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 322 · April 2016

## UNTERSTÜTZUNG DER INTERESSENVERTRETUNG IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG IN DEUTSCH- LAND UND ÖSTERREICH

Carola Iller, Klaus Berger, Julia George, Axel Hauser-Ditz, Tobias Wiß

---

© Copyright 2016 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN: 978-3-86593-229-7

Lektorat: Rainer Bohn, Berlin  
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile  
ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>Kurzfassung</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>14</b>
1.1 Fragestellung	14
1.2 Ziel der Untersuchung	20
<b>2 Empirische Grundlage</b>	<b>24</b>
2.1 Das Untersuchungsfeld	24
2.2 Methodischer Zugang zum Untersuchungsfeld	25
<b>Ergebnisse</b>	<b>28</b>
<b>3 Betriebsräte – Erwartungen an und Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten</b>	<b>29</b>
3.1 Anforderungen an Betriebsräte aus Sicht der Weiterbildungsforschung	30
3.2 Rahmenbedingungen betrieblicher Mitbestimmung im Handlungsfeld der Weiterbildung	34
3.3 Ergebnisse des Projekts	36
<b>4 Übersicht über die Anbieterlandschaft</b>	<b>75</b>
4.1 Qualifizierungstarifverträge	75
4.2 Anbieter und Unterstützungsformen	76
4.3 Unterstützungsformate	80
<b>5 Fallstudien zu Unterstützungsstrukturen für Betriebsräte in der betrieblichen Weiterbildung</b>	<b>86</b>
5.1 Fallstudie Deutschland: Kompera – IG-BCE-Weiterbildungsberatung	90
5.2 Fallstudie Deutschland: AgenturQ	114

5.3	Fallstudie Deutschland: „Klinikverbund“	147
5.4	Fallstudie Deutschland: „Arbeitnehmerkammer Bremen“	162
5.5	Fallstudie Österreich: „Bildungsberatung im Handel: Du bist was – Du kannst was! Bildung ist Zukunft“	173
5.6	Fallstudie Österreich: Sozial- und Weiterbildungsfonds der Arbeitskräfteüberlassung (SWF)	187
<b>6</b>	<b>Vergleichende Betrachtung und Diskussion</b>	<b>201</b>
6.1	Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen	203
6.2	Nachfrage der Betriebsräte nach Unterstützung	205
6.3	Unterstützungsangebote	207
6.4	Erwartungen an Betriebsräte	211
6.5	Passung von Angebot und Nachfrage	213
6.6	Unterstützung zwischen Serviceleistung und politischer Koordination	214
<b>7</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>216</b>
7.1	Koordination und kollektive Gestaltung durch die Sozialpartner	216
7.2	Weiterbildung als Querschnittsthema	217
7.3	Strategie zur Sensibilisierung der Betriebsräte	219
7.4	Weitere Forschung	220
	<b>Literatur</b>	<b>223</b>
	<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>229</b>
	<b>Anhang</b>	<b>230</b>
A.1	Methodischer Zugang zum Untersuchungsfeld	230
A.2	Feldzugang in Deutschland	231
A.3	Feldzugang in Österreich	242

# ABBILDUNGEN UND TABELLEN

---

## Abbildungen

Abbildung 1: Schaubild zum methodischen Vorgehen	26
Abbildung 2: Weiterbildungsförderung durch Betriebsräte (Ist-Situation der Betriebsräte)	42
Abbildung 3: Informationen zur Weiterbildungsberatung	93
Abbildung 4: Personalentwicklung gestalten	94
Abbildung 5: Angebotsstruktur	210
Abbildung 6: Verknüpfung von Unterstützungsformaten für Betriebsräte (BR)	218

## Tabellen

Tabelle 1: Gewerkschaften, Betriebsräte und Weiterbildung in Deutschland und Österreich (2010)	17
Tabelle 2: Übersicht Betriebsräteinterviews in Deutschland	37
Tabelle 3: Anbieter und deren Unterstützungsformen in Deutschland und Österreich	78
Tabelle 4: Untersuchte Beratungsangebote für Betriebs- und Personalräte im Themenfeld betriebliche Weiterbildung	83
Tabelle 5: Sachverständigeninterviews in Deutschland	233
Tabelle 6: Betriebsratsinterviews in Deutschland	236
Tabelle 7: Anbieterinterviews in Deutschland	238
Tabelle 8: Fallstudien in Deutschland	241
Tabelle 9: Experten-/Anbieterinterviews in Österreich	243
Tabelle 10: Betriebsratsinterviews in Österreich	244

## KURZFASSUNG

---

Tarifliche Qualifizierungsregelungen, aber auch die staatliche Bildungspolitik sprechen den Betriebsräten bei der Förderung der beruflichen Weiterbildung im Betrieb eine wichtige Rolle zu. Angesichts dieser normativen Ansprüche und der gestiegenen Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung tun sich viele Interessensvertretungen im Umgang mit dem als sehr komplex empfundenen Weiterbildungsthema nach wie vor schwer. Vor diesem Hintergrund wurde in dem Projekt „Unterstützung der Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung“ untersucht, welche Unterstützung angesichts der Bedarfe und Bedürfnisse der Betriebsräte sinnvoll ist und welche Handlungsempfehlungen sich daraus für Politik und Praxis ableiten lassen. Für die Untersuchung wurden neun Sachverständigeninterviews, 15 Interviews mit Anbietern von Unterstützung, 16 (Gruppen-)Interviews mit Betriebsratsmitgliedern und sieben Fallstudien zur Praxis der Betriebsräteunterstützung durchgeführt und die (Zwischen-)Ergebnisse in Workshops mit Vertreter\_innen aus Wissenschaft und Praxis diskutiert. Zusammenfassend lassen sich die folgenden Ergebnisse festhalten.

### **Unterschiedliche Funktionen von Betriebsräten**

Ob Unterstützungsangebote die Betriebsräte erreichen bzw. die Angebote als hilfreich für die eigene Betriebsratsarbeit erkannt werden, hängt auch davon ab, welches Aufgabenverständnis Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung entwickeln. Auf der Grundlage von Betriebsräteinterviews können vier Idealtypen beschrieben werden:

#### **Reaktive Schutzfunktion**

Dieses Handlungsmuster findet sich bei Betriebsräten, die ihre vorrangige Aufgabe darin sehen, erst dann und zwar jeweils nur punktuell problembezogen zu reagieren, wenn sie von Beschäftigten zu Fragen der betrieblichen Weiterbildung angesprochen werden. Dieses Handlungsmuster kann bei Betriebsräten beobachtet werden, die keine Notwendigkeit oder keine Möglichkeiten sehen, die betriebliche Weiterbildungssituation zu verändern und hier auch keinen Druck aus der Belegschaft verspüren. Die Beschäftigten stehen in einer Holschuld gegenüber dem Betriebsrat.



### **Monitoringfunktion**

Diese Betriebsräte achten auch unabhängig von punktuellen Beschwerden einzelner Beschäftigter auf die Einhaltung gesetzlicher Normen sowie tariflicher und betrieblich vereinbarter Regelungen. Sie sehen sich dabei gegenüber den Beschäftigten in einer Bringschuld, indem sie Informationen vom Arbeitgeber einfordern, um z. B. strukturelle Benachteiligungen einzelner Belegschaftsgruppen zu erkennen und beim Arbeitgeber darauf hinzuwirken, dass Fehlsteuerungen im Weiterbildungsmanagement korrigiert werden.

### **Reaktive Gestaltungsfunktion**

Betriebsräte in der reaktiven Gestaltungsfunktion sehen die Zuständigkeit für betriebliche Weiterbildung beim Management und ihre Aufgabe darin, auf Vorschläge des Managements zur Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildungspolitik zu reagieren, diese zu prüfen und ggf. Korrekturvorschläge zu unterbreiten. Paritätisch besetzte Bildungsausschüsse unterstützen Betriebsräte bei diesem Handlungsmuster.

### **Initiative Gestaltungsfunktion**

Mehr als die bisherigen Handlungsmuster setzt die Wahrnehmung einer initiativen Gestaltungsfunktion mindestens ein engagiertes Betriebsratsmitglied voraus, dem es gelingt, dem Weiterbildungsthema im Betriebsrat eine entsprechende Priorität zu verleihen. Betriebsräte mit diesem Handlungsmuster verstehen sich als „Treiber“, die auf weiterbildungsrelevante Probleme aufmerksam machen und vom Management entsprechende Lösungen erwarten.

### **Inanspruchnahme von Unterstützung**

Betriebsräte, die keine zwingende Notwendigkeit sehen, sich im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung zu engagieren, sehen meist auch keinen Bedarf für Unterstützungsangebote. Dennoch nutzen auch diese Betriebsräte Unterstützungsangebote wie Grundlagenschulungen oder Seminare und Fachtagungen zu anderen Themen der Mitbestimmung. Unterstützung holen sich insbesondere die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte durch ihre Kontakte zu den Verwaltungsstellen ihrer Gewerkschaft oder durch Mitarbeit in Arbeitskreisen ihrer Gewerkschaftsorganisation.

Auslöser für die Inanspruchnahme von Unterstützung in der Weiterbildung kann sowohl ein betriebsinterner Problemdruck wie die Altersentwick-

lung in der Belegschaft oder Rationalisierungsmaßnahmen und Veränderungen in der Betriebsorganisation sein, die sich auf die Arbeitsplätze und die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten auswirken. Ebenso können der Abschluss eines Qualifizierungstarifvertrags und die breite Information über die Regelungsinhalte durch die Gewerkschaft zu einer bildungspolitischen Sensibilisierung beitragen.

Unterstützung wird einerseits bei der Analyse der Weiterbildungssituation und deren Bewertung, andererseits bei der Vermittlung ihres Anliegens gegenüber dem Management nachgefragt. Der Unterstützungsbedarf beschränkt sich dabei nicht nur auf Schulungen zum Erwerb bildungsfachlichen Wissens und zur Information über Mitbestimmungsrechte, sondern schließt den Bedarf an kompetenter betriebspezifischer Beratung durch Weiterbildungsfachleute ein.

## Unterstützungsfelder

Bei der Reflexion ihrer Handlungsmöglichkeiten und des Unterstützungsbedarfs in der betrieblichen Weiterbildung thematisieren die Betriebsräte vier Handlungsfelder, die die Unterstützungsangebote bislang mit unterschiedlicher Gewichtung berücksichtigen.

1. Im Vordergrund sowohl der Nachfrage als auch der Unterstützungsangebote steht das Thema „betriebliche Weiterbildungspolitik“. Die Nachfrage von Betriebsräten richtet sich dabei zunächst auf Schulungsangebote zur Analyse des Qualifikationsbedarfs und Informationen zum Aufbau betrieblicher Weiterbildungsstrukturen sowie zu den gesetzlichen Beteiligungsmöglichkeiten. Diese stellten sich dann als hilfreich heraus, wenn sie durch eine betriebspezifische Beratung ergänzt und die bilaterale Verhandlungssituation durch Einbindung einer kompetenten Weiterbildungsberatung trilateral erweitert wurde.
2. Damit ist auch das zweite Handlungsfeld der Unterstützungsangebote benannt, nämlich die „Verhandlungsführung mit der Arbeitgebersseite“. Schulungsangebote können hier zwar das erforderliche Wissen vermitteln, ein situationsgerechter Transfer und die Transformation in Handlungskompetenz sind damit nicht zwangsläufig verbunden. Kompetente Personen mit Erfahrungen im Aufbau von tragfähigen Weiterbildungsstrukturen können dabei mit ihrer „Übersetzungsleistung“ auch in festgefahrenen Verhandlungssituationen neue Impulse geben.
3. Seltener thematisiert aber dennoch sehr wichtig ist die Unterstützung im

Hinblick auf die Kommunikation mit der Belegschaft als drittes Handlungsfeld zu nennen, da Betriebsräte, die sich für Weiterbildung einsetzen bei weiterbildungsungewohnten Belegschaftsgruppen nicht unbedingt auf Zustimmung stoßen.

4. Das vierte Handlungsfeld für Unterstützungsangebote zielt auf die „betriebsratsinterne Arbeitsorganisation“, da ein Grund für das geringe Betriebsratsengagement in der Weiterbildung die mangelnden Ressourcen einerseits und der mit der Komplexität des Weiterbildungsthemas verbundene Arbeitsaufwand sind. Hier besteht ein Beratungsbedarf zur Frage wie das Thema der betrieblichen Weiterbildung auf der Grundlage ressourcenschonender Arbeitsstrukturen und personeller Zuständigkeiten als institutioneller Bestandteil der Betriebsratsagenda etabliert werden kann.

## **Ist-Zustand der Unterstützungsangebote**

### **Zu Grunde liegendes Aufgabenverständnis**

Unterstützungsangebote schreiben den Betriebsräten eine normativ begründete Rolle im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung zu, die über eine punktuell wahrgenommene Schutzfunktion hinausreicht. Diese schließt die Monitoringfunktion ein, mit der Aufgabe die betriebliche Weiterbildungssituation zu analysieren und strukturelle Benachteiligungen zu identifizieren. Betriebsräte sollen dabei „Treiber“ des Managements sein.

In der Gestaltungsfunktion sollen sie das Management einerseits kontrollieren und andererseits darauf achten, dass Weiterbildung nicht als individuelle Verantwortung des Einzelnen abgetan wird, sondern dass Arbeitnehmerinteressen wie Beschäftigungssicherung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in eine strategisch ausgerichtete Weiterbildungs- und Personalentwicklungspolitik des Unternehmens Eingang finden. Mit diesem normativen Anspruch zur Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung und der Rolle des Betriebsrats erreichen die Angebote nur die bereits für das Thema sensibilisierten Betriebsräte.

### **Zugangsarten**

Bei den Zugangsarten der Unterstützungsangebote kann zwischen Angeboten mit Hol- und Bring-Struktur unterschieden werden: Angebote in der Hol-Struktur werden von den Nutzer\_innen abgeholt und setzen bereits ein entsprechendes Problembewusstsein für Fragen der betrieblichen Weiterbil-

derung sowie eine entsprechende Eigeninitiative der Betriebsräte voraus. Sie erreichen damit jedoch nicht die vermutlich große Zahl der Betriebsräte, für die betriebliche Weiterbildung nur ein nachrangiges Thema ist und Angebote deshalb erst einmal nahe gebracht (Bring-Struktur) werden müssen.

### **Informationsstrategie**

Systematische Informationen sind meist auf das Angebot von Betriebsräteschulungen begrenzt. Informationen zu betriebspezifischen Beratungsangeboten sind, soweit sie überhaupt bestehen, eher zufällig und abhängig von persönlichen Netzwerken der Betriebsräte. Eine systematische Informationsstrategie über gewerkschaftliche Verwaltungsstellen oder Vertrauensleute ist nur ansatzweise erkennbar.

### **Finanzierung**

Bislang ist die Institutionalisierung der Unterstützung sehr gering ausgeprägt. Viele Angebote werden im Rahmen von Projekten entwickelt und bereitgestellt, z. B. in der ESF-Initiative „weiter bilden“ gemäß der ESF-Sozialpartnerrichtlinie. Ergänzend zu projektförmigen Finanzierung haben wir als dauerhafte Finanzierungsformen betriebliche Umlagen und Mitgliedsbeiträge aufgrund von tarifvertraglichen oder gesetzlichen Regelungen (insb. Kammerbeiträge) gefunden. Wie auch in anderen Fällen von tarifvertraglichen oder gesetzlichen Regelungen erkennbar, garantiert dies noch nicht die flächendeckende Nutzung, jedoch kann die Dauerhaftigkeit der Finanzierung dazu beitragen, dass Angebote als regelmäßige und etablierte Infrastruktur wahrgenommen werden.

### **Empfehlungen**

Um Betriebsräte für die Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung zu aktivieren, müssen sie für das Thema sensibilisiert sein. Daher geht es zunächst darum, Weiterbildung im Betrieb als politisches Thema einzuführen und deutlich zu machen, wo deren Chancen und Probleme bestehen.

Bislang kommen Kontakte zwischen Anbietern und Betriebsräten häufig zufällig und nur aufgrund persönlicher Netzwerke zustande. Um bestehende Angebote bekannter zu machen und besser auf die Bedürfnisse der Interessenvertretungen in den Betrieben abzustimmen, ist ein branchenbezogener und/oder regionaler Austausch unter Anbietern sinnvoll sowie die Koordination ihrer Aktivitäten geboten – dazu könnte auch ein gemeinsames Auftre-

ten in der Öffentlichkeitsarbeit gehören (z.B. in einem gemeinsamen Inter-  
netportal).

Die Unterstützungsangebote sollten das gesamte Medien- und Metho-  
denspektrum umfassen – von schnell erfassbaren Infomaterialien und Hand-  
lungshilfen über Bildungs- und Beratungskonzepte bis hin zu Netzwerktref-  
fen für weiterbildungsaktive Betriebsratsmitglieder. Auch hier ist eine ar-  
beitsteilige Kooperation verschiedener Anbieter vorstellbar.

Zur Implementation von Unterstützungsangeboten braucht es ein An-  
laufmanagement und eine Anschubfinanzierung, die eine intensive Anspra-  
che von Betriebsräten ermöglicht und Angebote zeit- und passgenau zur Ver-  
fügung stellt. Wenn die Betriebsratsarbeit in der betrieblichen Weiterbildung  
Routine ist, können die Unterstützungsleistungen reduziert werden, aller-  
dings muss dauerhaft eine personelle und funktionale Zuständigkeit einge-  
richtet werden, die die Aktivitäten am Laufen hält.

Die beschäftigtenorientierte betriebliche Weiterbildung braucht eine ver-  
lässliche Grundfinanzierung. Es zeigt sich, dass befristete Projektfinanzierun-  
gen der Nachhaltigkeit schaden und nur für Modellprojekte oder als Aufstoc-  
kung vorhandener Ressourcen sinnvoll sind. In weiteren Analysen wäre zu  
klären, wie allgemein Formen der Koordination und Kooperation zwischen  
den verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteurs-Ebenen  
verbessert werden können, um betriebliche Weiterbildung in koordinierter  
Verantwortung von Betrieben, Sozialpartnern und Staat zu gestalten.

# 1 EINLEITUNG

---

## 1.1 Fragestellung

Betriebliche Weiterbildung ist zu einem wichtigen Instrument betrieblicher Modernisierung geworden und zugleich für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine relevante berufsbiografische Ressource, die es ihnen ermöglicht, arbeitsplatzbezogene Qualifikationen zu erwerben und sich beruflich weiterzuentwickeln. Anders als in der beruflichen Erstausbildung, wo staatliche Instanzen, Verbände, Kammern usw. eine wesentliche Rolle spielen, haben Betriebe als Träger von Weiterbildungsmaßnahmen das Recht, allein über Ziele, Inhalte, Methoden und pädagogisches Personal zu entscheiden – nur die betriebliche Interessenvertretung ist berechtigt, auf die Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung Einfluss zu nehmen. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die auf diesem Gebiet tätig werden (vgl. Berger 2012).

Generell umfasst Weiterbildung alle Lerngelegenheiten nach Abschluss der Erstausbildung (Schule, Berufsausbildung, Hochschulstudium), d.h. Kurse, Trainingsmaßnahmen, Einarbeitungsmaßnahmen usw. Dabei sind die Grenzen zwischen Lernen und anderen Aktivitäten (Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten, Lesen von Anleitungen, Recherche im Internet usw.) fließend, denn Lernen kann als eine Aktivität verstanden werden, die pädagogisch geplant und begleitet wird, aber Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten kann man auch ohne diesen pädagogischen Rahmen erwerben. Der allgemeinen Weiterbildungsstatistik ist zu entnehmen, dass Betriebe einen hohen Anteil am Weiterbildungsgeschehen haben: Laut Adult-Education-Survey (AES) sind in Deutschland ca. zwei Drittel aller Teilnahmefälle in der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung betrieblich veranlasst, vom Betrieb finanziert oder finden während der Arbeitszeit statt. In Österreich finden 27 Prozent aller Teilnahmefälle in betrieblich organisierten oder finanzierten Maßnahmen statt.<sup>1</sup> Betriebliche Weiterbildung ist

---

<sup>1</sup> Beide Angaben gehen auf die Erhebung des Adult Education Survey (AES) zurück. Der europäische AES ist eine repräsentative Befragung von Personen im Erwerbsalter zur Weiterbildungsteilnahme im Zeitraum der letzten zwölf Monate vor dem Befragungszeitpunkt (Bilger et al. 2013), leider sind die Auswertungen aber nicht direkt vergleichbar, da unterschiedliche Indikatoren gebildet wurden (vgl. BMBF 2013b, S. 13 ff. bzw. Statistik Austria 2013b, S. 31 ff.)

weit verbreitet: Laut der Europäischen Unternehmensbefragung über betriebliche Weiterbildung (CVTS4)<sup>2</sup> waren im Jahr 2010 73 Prozent aller Unternehmen in Deutschland und 87 Prozent in Österreich weiterbildungsaktiv.<sup>3</sup>

Weiterbildung, die von Betrieben angeboten und finanziert wird, spielt nicht nur quantitativ eine große Rolle, sondern sie wird auch qualitativ als bedeutend angesehen, weil sie besonders bedarfsgerecht auf Qualifikationsbedarfe in den sich wandelnden Beschäftigungsfeldern ausgerichtet ist. Insbesondere dem arbeitsplatzbezogenen Lernen wird ein hohes Innovationspotenzial für die Veränderung von Arbeitsprozessen zugesprochen. Allerdings ist diese Form der Weiterbildung zugleich am stärksten auf einzelbetriebliche Anforderungen ausgerichtet und meist nicht an betriebsunabhängigen beruflichen Entwicklungswünschen der Beschäftigten orientiert.

Mit zunehmender Segmentierung der Belegschaften müssen Betriebsräte und Gewerkschaften auch ihre Schutzfunktion bei Beschäftigtengruppen wahrnehmen, die von Weiterbildung ausgegrenzt werden. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass Weiterbildungspolitik zunehmend zu einem Konflikt- und Gestaltungsfeld der betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmung wird. Es kann festgestellt werden, dass in Sektoren, in denen sich Gewerkschaften in der betrieblichen Weiterbildung engagieren, die Beschäftigten häufiger an beruflicher Weiterbildung teilnehmen und die Weiterbildungsmöglichkeiten egalitärer verteilt sind als in Branchen ohne gewerkschaftliche Weiterbildungspolitik (Heyes/Stuart 1998, S.463). Zudem stellt die Weiterbildungspolitik Gewerkschaften und Betriebsräte vor die Herausforderung, neue Wege der Aushandlung und der Regulierung zu finden.

Mit Bezug auf die Theorie der „Political Economy of Skill Formation“ kann die betriebliche Weiterbildung dabei als ein Handlungsfeld angesehen werden, in dem sich die Aufgabe einer koordinierten Verantwortungsübernahme zwischen Betrieb, Sozialpartnern und Staat besonders deutlich zeigt, für die es auf betrieblicher Ebene aber noch keine eingespielten Prozesse zur Ausgestaltung gibt. Der Forschungsansatz knüpft an die langjährige sozialwissenschaftliche Diskussion über das Verhältnis von beruflicher Aus- und Weiterbildung und dem nationalen System der industriellen Beziehungen

---

2 Die europäische Weiterbildungserhebung in Unternehmen (CVTS = Continuing Vocational Training Survey) erhebt Informationen zum Lernen von Erwachsenen aus der Perspektive der Unternehmen (Moraal/Schönfeld 2009)

3 Für weitere Ergebnisse und Informationen zu CVTS4 siehe Moraal/Beuer-Krüssel/Weber-Höllner (2015) sowie Statistik Austria (2013a).

an. Er analysiert die institutionellen Querverbindungen und die Einbettung von beruflicher Aus- und Weiterbildung in arbeitsmarktlichen und wohlfahrtsstaatlichen Institutionen, wobei er zwischen „Liberal Market Economies“ und „Coordinated Market Economies“ (Hall/Soskice 2001) unterscheidet. In Coordinated Market Economies wie Deutschland und Österreich gehört es zu den systemischen Charakteristika kollektiver beruflicher Bildungssysteme, dass die Unternehmen in den Prozess der Aus- und Weiterbildung eingebunden sind (firm involvement) und die intermediären Assoziationen (Kammern, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften) eine zentrale Rolle im beruflichen Bildungssystem einnehmen.

Die Notwendigkeit einer koordinierten Verantwortungsübernahme zwischen Betrieb, Sozialpartnern und Staat zeigt sich auch in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung. Allerdings gibt es für dieses Handlungsfeld vielfach auf betrieblicher Ebene noch keine eingespielten Aushandlungsprozesse und auch keine theoretisch-konzeptionellen Ansätze, von denen Handlungsstrategien abgeleitet werden könnten. Trampusch und Eichengerger (2012, S.4) weisen auf drei Optionen hin, auf die Gewerkschaften bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung abzielen (können): (1) betriebliche Regelungen, (2) Kollektivverträge und (3) staatliche Regelungen (wie in der Berufsausbildung).

Bislang gibt es jedoch kaum empirische Untersuchungen über eine koordinierte Regulierung in der Weiterbildung. Dabei sind verschiedene Regulierungsregime zu berücksichtigen, die in ihren jeweiligen Logiken aufeinander abgestimmt werden müssen, damit betriebliche Weiterbildung als Teil des Systems des lebenslangen Lernens gestaltet und an allgemeine berufliche und persönliche Bildungsprozesse im Erwachsenenalter angeschlossen werden kann (Stuart 2007, S.270).

Aus einer Makroperspektive sind in diesem Zusammenhang nationale Bildungssysteme, der non-formale, sektorale Weiterbildungsmarkt, die (regionale) Arbeitsmarktpolitik und sektorale Institutionen der Sozialpartner zu berücksichtigen (ebd., S.270f.). Vor allem beim arbeitsplatzbezogenen Lernen werden Entscheidungen dann aber meist innerbetrieblich getroffen, so dass nur noch Weiterbildungsverantwortliche, Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie die Beschäftigten selbst eine Anschlussfähigkeit der Trainings an – national und regional verschiedene – arbeitsmarkt- und sozialpolitische Strategien bewirken können.

Ein deutsch-österreichischer Vergleich der Weiterbildungssituation im Jahr 2010 – basierend auf der Europäischen Erhebung über betriebliche Weiterbildung (CVTS4) – zeigt, dass in Deutschland mehr Arbeitnehmer in ver-



schiedenen Unternehmen<sup>4</sup> an Weiterbildung teilnehmen (39 Prozent), wobei die Stundenanzahl pro Teilnehmer\_in mittelhoch ist (23) und Arbeitnehmervertreter\_innen in nur sieben Prozent aller Unternehmen am Prozess der Weiterbildung beteiligt sind (siehe Tabelle 1). Demgegenüber bildet sich in Österreich ein kleinerer Anteil der Arbeitnehmer im Betrieb weiter (33 Prozent), dafür aber verteilt auf viele Unternehmen (87 Prozent) und mit einer höheren Stundenanzahl (30) als in Deutschland. Die geringere Weiterbildung der Beschäftigten in Österreich geht einher mit einer etwas höheren Beteiligung von Arbeitnehmervertreter\_innen am Prozess der Weiterbildung in zwölf Prozent aller Unternehmen.

Tabelle 1

### Gewerkschaften, Betriebsräte und Weiterbildung in Deutschland und Österreich (2010)

	DE	AT
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad	18%	28%
Tarifbindung der Arbeitnehmer	61%	99%
Gewerkschaftlicher Einbezug in Politik	niedriger	höher
Gewerkschaftliche Zentralisierung/Koordinierung (0–1)	0,5	0,9
Beteiligung AN-Vertreter_innen an betrieblicher Weiterbildung (in weiterbildungsaktiven Unternehmen mit Betriebsräten)	34%	38%
Betriebliche Weiterbildung in Tarifverträgen (in weiterbildungsaktiven Unternehmen)	10%	19%
Beschäftigte in Weiterbildungskursen	39%	33%
Weiterbildungsaktive Unternehmen	73%	87%

Quelle: ICTWSS5- und CVTS4-Daten.

4 In der Weiterbildungserhebung CVTS werden Unternehmen und nicht die Einzelbetriebe befragt. Die dargestellten CVTS-Ergebnisse zur betrieblichen Weiterbildung beziehen sich auf die Grundgesamtheit der Unternehmen und nicht der Betriebe.

5 Die „Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts (ICTWSS)“ ist eine internationale Datenquelle des Institute for Advanced Labour Studies an der University of Amsterdam. Sie stellt seit 1960 Daten zum Vergleich politischer Ökonomien (gewerkschaftlicher Organisationsgrad, Lohnstruktur etc.) zur Verfügung.

Im Ländervergleich zeichnet sich Österreich durch stärkere Gewerkschaften, eine höhere Tarifbindung, einen stärkeren Einbezug von Gewerkschaften in politische Entscheidungsprozesse, eine stärkere Zentralisierung durch den Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB) und stärkere Koordinierung der Einzelgewerkschaften sowie eine höhere Beteiligung von Betriebsräten am Managementprozess zur betrieblichen Weiterbildung aus. Österreich liegt auch beim Anteil der Unternehmen (an allen weiterbildenden Unternehmen) vorn, in denen es Tarifverträge zur betrieblichen Weiterbildung gibt.<sup>6</sup>

In Deutschland werden sowohl in staatlichen Regelungen als auch in Qualifizierungstarifverträgen Betriebsrätinnen und Betriebsräte als wichtige Akteure bei der Umsetzung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen hervorgehoben (Dehnbostel/Elsholz/Gillen 2007). Gleichzeitig wird moniert, dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte ihre Beteiligungsrechte nur unzureichend nutzen und Fragen der betrieblichen Qualifizierung eine eher nachrangige Rolle im Betriebsratshandeln einnehmen (vgl. Bahnmüller/Fischbach 2006, S. 102), so dass trotz veränderter rechtlicher Rahmenbedingungen im letzten Jahrzehnt keine wesentlichen Veränderungen im Engagement der Betriebsrätinnen und Betriebsräte festgestellt werden können (vgl. zu den früheren Untersuchungen z. B. Mahnkopf 1999, S. 82; Müller-Jentsch 1999, S. 245).

Der insgesamt höhere Grad an Koordination in Österreich führt dazu, dass betriebliche Interessenvertretungen etwas häufiger in betriebliche Weiterbildungsprozesse eingebunden sind und dass es mehr Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen mit entsprechenden Inhalten gibt, wenn man nur auf weiterbildungsaktive bzw. nur Unternehmen mit Betriebsräten fokussiert. Insgesamt scheint sich dies aber nicht auf die Weiterbildungsraten der Beschäftigten auszuwirken. Stattdessen ist in Österreich eine stärkere Beteiligung von Betriebsräten an der Kontrolle des Weiterbildungsbudgets (27,7 Prozent gegenüber 3,1 Prozent in Deutschland), an der Form der Weiterbildung (60 Prozent gegenüber 50 Prozent), an den Weiterbildungsinhalten (69 Prozent gegenüber 61 Prozent) und an der Auswahl externer Weiterbildungsanbieter (25 Prozent gegenüber 17 Prozent) ersichtlich (vgl. Moraal/Beuerkrüssel/Weber-Höller 2015 sowie Statistik Austria 2013a). Die Ergebnisse der CVTS4-Zusatzerhebung zeigen für Deutschland, dass Kooperationen und Aushandlungsprozesse zwischen den Sozialpartnern je nach Institutio-

---

6 Der Anteil von Tarifverträgen in Deutschland ist geringer als 10%, da in Deutschland, im Gegensatz zu Österreich, nach Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen gefragt wurde.

nalierungsgrad<sup>7</sup> der Weiterbildung im Unternehmen ein unterschiedliches Niveau haben (Moraal/Beuer-Krüssel/Weber-Höller 2015). Es ist anzunehmen, dass sich Mitbestimmung und Institutionalisierung der Weiterbildung gegenseitig bedingen: Der Einfluss der betrieblichen Interessenvertretung trägt zur Systematisierung und Transparenz in der betrieblichen Weiterbildung bei und dies ermöglicht wiederum den Betriebsrätinnen und Betriebsräten eine effektivere Weiterbildungspolitik.

Im Durchschnitt haben 23 Prozent der weiterbildenden Unternehmen mit betrieblicher Interessenvertretung eine Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung abgeschlossen, bei Großunternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten sind es sogar 73 Prozent (vgl. Moraal/Beuer-Krüssel/Weber-Höller 2015, S. 52 f.). In 42 Prozent der weiterbildungsaktiven Unternehmen mit Interessenvertretung ist diese an der Planung und Durchführung von betrieblicher Weiterbildung beteiligt und in zehn Prozent der Unternehmen gibt es dafür einen Ausschuss oder eine Kommission, in der Personalabteilung und betriebliche Interessenvertretung über Angelegenheiten der Weiterbildung verhandeln (ebd.). Unterstützend wirken zudem Qualifizierungstarifverträge, die Verfahren zur gemeinsamen Ausgestaltung von Weiterbildung, Weiterbildungsbudgets oder einen Anspruch auf Lernzeiten seitens der Beschäftigten regeln. Dem CVTS4 zufolge unterliegen 16 Prozent der weiterbildenden Unternehmen einem Weiterbildungstarifvertrag (ebd., S. 57).

Prozessorientierte Tarifverträge setzen allerdings aktive, an der Ausgestaltung des tariflich vorgegebenen Rahmens interessierte und zu dieser Ausgestaltung befähigte Betriebsrätinnen und Betriebsräte voraus. Insbesondere im Themenfeld betriebliche Bildung scheint diese Voraussetzung jedoch nur teilweise gegeben zu sein. Trotz ihrer hohen Bedeutung für betriebliche Modernisierungsprozesse und individuelle berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten wird betriebliche Weiterbildung von Betriebsräten bislang kaum als Handlungsfeld angesehen. Aufgrund von Praxiserfahrungen aus der Beratung von Betriebsräten im Kontext von Qualifizierungstarifverträgen (vgl. Lenz/Voß 2009) sowie Befunden aus einer BIBB-Studie (siehe Berger et al. 2012) ist davon auszugehen, dass betriebliche Interessenvertretungen zur Ausgestaltung des Handlungsfeldes auf überbetriebliche Unterstützung angewiesen sind, um wirkungsvoll im Betrieb agieren zu können.

---

<sup>7</sup> Darunter gefasst wurde beispielsweise das Vorhandensein von Bedarfsermittlungen, Qualitätsmanagementsystemen, Bildungscontrolling usw. (Moraal/Beuer-Krüssel/Weber-Höller 2015, S. 38 ff.)

## 1.2 Ziel der Untersuchung

Vor diesem Hintergrund haben wir, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, ein Forschungsprojekt durchgeführt, das in Österreich und Deutschland überbetriebliche Unterstützungsangebote für die betriebliche Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung untersuchen und Handlungsansätze erarbeiten sollte. Über seine Ergebnisse wird in dieser Veröffentlichung berichtet.

Betriebsrätehandeln in der betrieblichen Weiterbildung wird dabei zweifach kontextualisiert wahrgenommen: erstens hinsichtlich der industriellen Beziehungen, vor allem bezüglich sich ergänzender Strategien der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung; und zweitens hinsichtlich der Einbindung der betrieblich-beruflichen Weiterbildung in eine Politik der Institutionalisierung Lebenslangen Lernens. Beide Kontexte legen es nahe, überbetriebliche Handlungsansätze in ihrer Unterstützungsfunktion für betriebliches Handeln zu analysieren und dabei insbesondere die Passung von Unterstützungsangebot und Unterstützungsbedarf zu prüfen.

Als Unterstützungsangebote sehen wir individuelle Beratungsangebote, Schulungsangebote, Positionspapiere, Handlungshilfen (Leitfäden, Best-Practice-Beispiele etc.), informelle Netzwerke etc. an. Insbesondere im Kontext der Umsetzung der Qualifizierungstarifverträge sowie von Modellprojekten zur Arbeitsgestaltung sind Materialien und Handlungshilfen entwickelt worden, die auch Betriebsrätinnen und Betriebsräte als potenzielle Akteure im Politikfeld der betrieblichen Weiterbildung adressieren. Wie Untersuchungen zur Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages in der nordrhein-westfälischen Metall- und Elektroindustrie ergaben (vgl. Lenz/Voß 2009), sind die Unterstützungsangebote vielen Betriebsrätinnen und Betriebsräten aber nicht bekannt oder aufgrund der jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen nicht ohne Weiteres umsetzbar, also nicht hinreichend auf den Unterstützungsbedarf ausgerichtet.

Das Projekt zielte vor diesem Hintergrund darauf ab, bestehende überbetriebliche Unterstützungsformen zu identifizieren, sie mit Blick auf die Bedarfe und Bedürfnisse von betrieblichen Interessenvertretungen zu bewerten und Empfehlungen für die Weiterentwicklung von Unterstützungsformen auszuarbeiten.

Ziel des Projekts war es,

- das Zusammenwirken von betrieblichem Interessenvertretungshandeln und überbetrieblicher Unterstützung in einem betrieblichen Politikfeld exemplarisch zu untersuchen. Dies sollte vor allem Aufschluss darüber

- geben, wie Handlungsansätze beschaffen sein müssen, die möglichst wirkungsvoll betriebliche Interessenvertretungen unterstützen,
- Transparenz über bestehende Unterstützungsangebote für betriebliche Interessenvertretungen in der Weiterbildungspolitik herzustellen und damit einen praktischen Beitrag zur besseren Nutzung solcher Angebote zu leisten,
  - die Bedarfe und Bedürfnisse von betrieblichen Interessenvertretungen im Hinblick auf externe Unterstützung zu ermitteln, um Unterstützungsangebote bedarfsgerecht gestalten und bestehende Angebote hinsichtlich ihrer Passung bewerten und weiterentwickeln zu können.

Die Untersuchung wurde in Deutschland und Österreich durchgeführt. Damit werden zusätzliche Anregungen für die Analyse der bestehenden sowie die Entwicklung neuer Unterstützungsangebote gegeben, denn die Voraussetzungen in der beruflichen und betrieblichen Bildung beider Länder sind sehr ähnlich, die überbetrieblichen Interessenvertretungsstrukturen unterscheiden sich jedoch gravierend. Während in Deutschland im Bereich der Qualifizierung von Betriebsrätinnen und Betriebsräten mittlerweile marktformige Angebotsstrukturen erkennbar sind und neben gewerkschaftlichen Anbietern auch private – auch nicht gewerkschaftlich orientierte – Träger vertreten sind (vgl. Heidemann 2011, S. 69 ff.), ist in Österreich die Kooperation der Anbieter quasi per Gesetz<sup>8</sup> verankert (vgl. Kaiser 2011). In Österreich wird die Basisqualifizierung für Betriebsrätinnen und Betriebsräte von den Gewerkschaften, die Qualifizierung in speziellen Themenfeldern vorwiegend von den Arbeitskammern angeboten und finanziert. Zudem ist die Arbeitskammer bei der Entwicklung und dem Angebot von Handlungshilfen sowie bei der Betriebsräteberatung ein wichtiger Anbieter von Unterstützung. Vergleichbare Voraussetzungen sind in Deutschland nur in zwei Bundesländern, in Bremen und im Saarland, gegeben.

Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass seitens der Anbieter von Unterstützungsangeboten differenziertere Erkenntnisse über die Handlungsansätze von Betriebsräten in der betrieblichen Weiterbildungspolitik benötigt werden, um bedarfsgerechte Unterstützungsangebote machen zu können. Vor allem die Situation von betrieblichen Interessenvertretungen in kleinen

---

8 Die in § 6 Arbeiterkammergesetz Österreich vorgeschriebene Kooperation mit den kollektivvertragsfähigen Berufsverbänden und betrieblichen Interessenvertretungen hat u. a. dazu geführt, dass die Bildungsarbeit von ÖGB und Arbeiterkammern in einem Bildungsrat koordiniert werden.

und mittleren Unternehmen muss hierbei Berücksichtigung finden (vgl. Lenz/Voß 2009). Neben betrieblich-strukturellen und branchenspezifischen Rahmenbedingungen sind auch betriebspolitische Voraussetzungen zu berücksichtigen, insbesondere die Weiterbildungsaktivitäten der Geschäftsleitung und Weiterbildungsaspirationen der Beschäftigten.

Des Weiteren ist ins Auge zu fassen, mit welchem Rollenverständnis betriebliche Interessenvertretungen sich in dem Politikfeld der betrieblichen Weiterbildung engagieren wollen und sollen. Wir gehen davon aus, dass die geringe Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten nicht nur auf zeitlich-organisatorische Hindernisse zurückzuführen ist, sondern auch als Hinweis auf eine unklare oder inkompatible Aufgabenteilung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung gewertet werden kann. Insofern wurde auf Seiten der betrieblichen Interessenvertretungen nicht nur nach *Unterstützungsbedürfnissen* und der subjektiven Bewertung des Nutzens einzelner Angebote gefragt, sondern unsere Absicht war auch, den politisch-strategischen *Unterstützungsbedarf* im Hinblick auf die Aufgabenwahrnehmung in einem System der koordinierten Verantwortung in der beruflichen Bildung aufzuzeigen.

Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragestellungen:

- Welche Unterstützungsangebote existieren für betriebliche Interessenvertretungen in der Weiterbildungspolitik und inwiefern werden diese in Anspruch genommen?
- Wie lassen sich die Unterstützungsangebote hinsichtlich ihrer Reichweite, ihrer Inanspruchnahme durch betriebliche Interessenvertretungen und ihres bildungspolitischen Nutzens kategorisieren und bewerten?
- Welches Rollenverständnis setzen die Unterstützungsangebote bei den Interessenvertretungen voraus? Entspricht dies den weiterbildungspolitischen Zielvorstellungen der betrieblichen Interessenvertretungen?
- Welche Unterstützungsbedarfe haben betriebliche Interessenvertretungen und welche Voraussetzungen müssen für die Inanspruchnahme vorhandener Unterstützungsangebote gegeben sein?
- Lassen sich good-practice-Beispiele der Unterstützung identifizieren?

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen dokumentiert. Dabei gibt Kapitel 2 zunächst einen knappen Überblick über die empirische Grundlage und das forschungsmethodische Vorgehen (eine detailliertere Darstellung mit Informationen zu den Interviews und den Fallstudien findet sich im Anhang). Die Kapitel 3 bis 6 präsentieren die Resultate, wobei zunächst die Erwartungen der Betriebsräte

als „Nachfrager“ von Unterstützungsangeboten dargestellt werden (Kapitel 3) und dann die Angebots- und Anbieterseite näher betrachtet wird (Kapitel 4). In Kapitel 5 stellen wir die zentralen Ergebnisse von sechs Fallstudien vor, die jeweils unterschiedliche Ansätze in der Interaktion zwischen Anbietern und Betriebsräten repräsentieren und damit eine wesentliche Grundlage für die Formulierung von Gelingensbedingungen liefern. In einer vergleichenden Betrachtung (Kapitel 6) werden diese Bedingungen zusammengefasst und im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit diskutiert. In Kapitel 7 leiten wir daraus Handlungsempfehlungen für Politik und betriebliche Praxis ab.

## 2 EMPIRISCHE GRUNDLAGE

---

### 2.1 Das Untersuchungsfeld

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stehen das Angebot von und die Nachfrage nach Unterstützungsleistungen, die die betriebliche Mitbestimmung bei der Weiterbildung im Betrieb fördern sollen. Die Untersuchung wurde in Deutschland und Österreich durchgeführt, da die politischen und ökonomischen Voraussetzungen in der beruflichen und betrieblichen Bildung beider Länder sehr ähnlich sind und beide Länder als „collective skill formation systems“ gelten (vgl. Busemeyer/Trampusch 2012, S. 4). Bei den überbetrieblichen Interessenvertreterstrukturen unterscheiden sich beide Länder insofern, als in Österreich zusätzlich zur gewerkschaftlichen Interessenvertretung eine Vertretung der Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von den Arbeiterkammern wahrgenommen wird. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Konstellationen hinsichtlich des Angebots und der Nutzung von Unterstützung.

Auf Seiten der *Anbieter* wurden sowohl gewerkschaftliche als auch nicht-gewerkschaftliche, private Anbieter und deren *Unterstützungsangebote* in die Untersuchung einbezogen. Bei der Systematisierung orientierten wir uns an der von Heidemann durchgeführten Metaanalyse zur Qualifizierung von Betriebsräten (vgl. Heidemann 2011):

- Gewerkschaftliche/gewerkschaftsnahe Angebote
  - DGB-Gewerkschaften bzw. DGB-Bildungswerk, ÖGB und Fachgewerkschaften
  - Institutionen wie z. B. Technologieberatungsstellen (TBS)
  - Sozialpartnerschaftlich organisierte Institutionen wie z. B. die Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (AgenturQ) oder die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie
- Angebote privatwirtschaftlicher Bildungsträger
- Angebote öffentlich-rechtlicher Anbieter
  - Arbeitskammern (Österreich, Bremen und Saarland)
  - öffentlich geförderte Sozialpartnerprojekte zur Förderung der Weiterbildung im Betrieb (z. B. Initiative „weiter bilden“, KomNetz)



Auf Seiten der *Nachfrage* nach Unterstützung stehen die Betriebsräte bzw. Personalräte. Ihre Problemwahrnehmung im Bereich der betrieblichen Weiterbildung, ihre Kenntnisse und ihr Bedarf an Unterstützungsangeboten und, soweit vorhanden, ihre Erfahrungen mit der Inanspruchnahme dieser Angebote standen hierbei im Mittelpunkt. Die Auswahl der Interessenvertretungen wurde auf die Zuständigkeitsbereiche der IG Metall, der IG Bergbau, Chemie, Energie und der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di beschränkt, in Österreich wurden als entsprechende Fachgewerkschaften die PRO-GE (Industriegewerkschaft) und GPA-djp (im privaten Dienstleistungssektor) einbezogen. Ferner sollten unterschiedliche Bedarfslagen für Unterstützungsangebote berücksichtigt werden. Schließlich sollte auch die Wirksamkeit der Unterstützungsangebote untersucht werden. Ziel war es, bei Auswahl der Unterstützungsangebote deren strukturelle und regionale Heterogenität widerzuspiegeln.

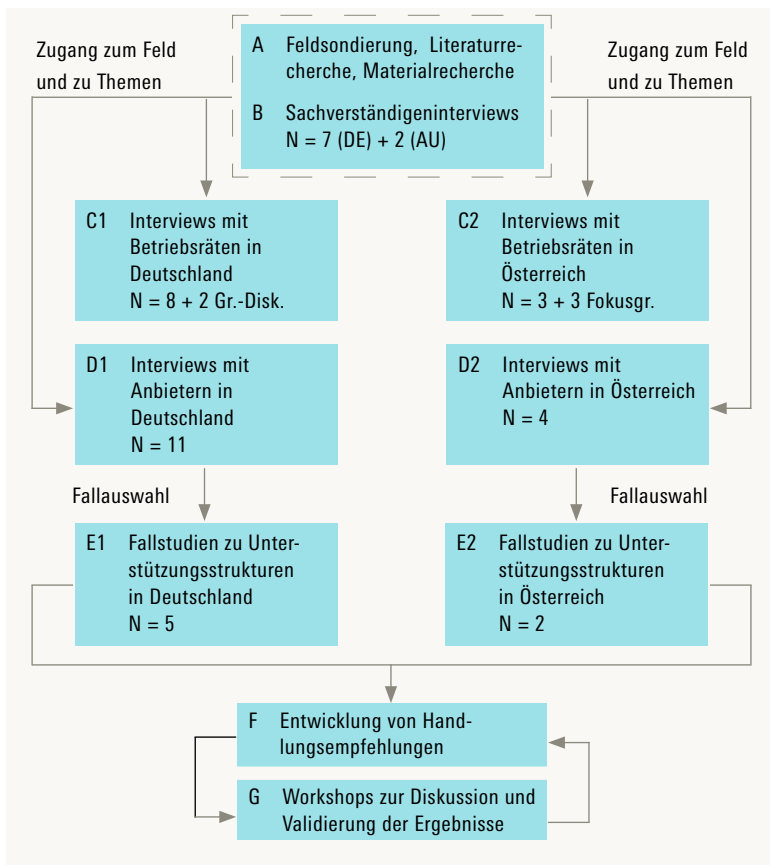
## 2.2 Methodischer Zugang zum Untersuchungsfeld

Den Zugang zum Untersuchungsfeld haben wir durch einen Mix geeigneter Methoden erschlossen. Am Anfang stand dabei die Sondierung des Felds mit Hilfe von Literatur- und Internetrecherchen, schriftlichen Anfragen und Dokumentenanalysen sowie leitfadengestützten Experteninterviews, und zwar jeweils bei den Anbietern von und den (potentiellen) Nachfragern nach Unterstützung in Deutschland und Österreich. In der Sondierungsphase orientierten wir uns darauf, auf der Anbieterseite eine möglichst vollständige Übersicht über die in Frage kommenden Unterstützungsstrukturen und -materialien zu erstellen und nach einem Kategorienraster zu systematisieren.

In der sich anschließenden empirischen Erhebungsphase bestand das Ziel auf der Nachfrageseite darin, den Bedarf, die Inanspruchnahme und die Einschätzung der Wirksamkeit von Unterstützungsangeboten zu ermitteln. Zu diesem Zweck wurden mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens problemzentrierte Interviews sowie Gruppendiskussionen mit Betriebsräten durchgeführt (vgl. [Abbildung 1](#)).

Bei der Planung dieser Einzelinterviews und Gruppendiskussionen wurde sowohl darauf geachtet, dass Betriebsräte aus Industriebranchen und dem Dienstleistungsbereich berücksichtigt werden, als auch darauf, dass Betriebsräte, die im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung bereits aktiv sind, ebenso einbezogen werden wie solche, die sich hier bisher inaktiv verhalten haben.

## Schaubild zum methodischen Vorgehen



Quelle: Eigene Darstellung

Analog wurden Informationen über die Anbieterseite durch Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern entsprechender Einrichtungen gewonnen. Sie wurden zu den Instrumentarien und ihren Erfahrungen bei der Schulung und Beratung von Betriebsräten im Themenbereich betriebliche Weiterbildung befragt, ebenso nach ihrer Wahrnehmung des Unterstützungsbedarfs und des Rollenverständnisses der Betriebsräte.

Durch die Auswahl der Anbieter konnte exemplarisch das gesamte Anbieterspektrum von gewerkschaftlichen und sozialpartnerschaftlichen Einrichtungen und Projekten sowie von Weiterbildungsnetzwerken abgedeckt werden. Zudem wurden Branchenunterschiede von Industrie- und Dienstleistungsbranchen und regionale Unterschiede berücksichtigt.

Um tiefere Einblicke in die sehr heterogene Angebotslandschaft zu gewinnen, wurden für Deutschland vier und für Österreich zwei institutionalisierte Beratungsangebote ausgewählt, die intensiveren Fallstudien unterzogen wurden. Für die Auswahl der Fälle war die Absicht maßgeblich, das Spektrum unterschiedlicher Merkmale möglichst breit abzubilden: Die Trägerschaft der Einrichtungen stand dabei im Vordergrund, jedoch sollten nach Möglichkeit auch andere Kriterien wie die räumliche und Branchenreichweite (regional vs. überregional; branchenspezifisch vs. branchenübergreifend), die Finanzierung, der Unterstützungsansatz usw. berücksichtigt werden.

In letzter Instanz entscheidend für die Fallauswahl aber war selbstredend die Bereitschaft der beteiligten Akteure, für Interviews zur Verfügung zu stehen und ggf. schriftliche Dokumente (z. B. Betriebsvereinbarungen, Handlungshilfen) zugänglich zu machen. War diese Bereitschaft vorhanden, wurden für jeden Unterstützungsfall die Berater\_innen, die Betriebsräte und die Beteiligten auf Arbeitgeberseite – in der Regel die Personalverantwortlichen – interviewt.

Im Fokus der einzelnen Fallstudien standen einerseits die Charakteristika des jeweiligen Anbieters, also der Hintergrund und die Entstehungsgeschichte, der Unterstützungsgegenstand, die Interaktionsbeziehungen und die Frage, wie Nachfrager an Informationen über den Anbieter gelangen. Andererseits sollte der konkrete Unterstützungsprozess – jeweils anhand eines spezifischen Unterstützungsfalls oder nach Möglichkeit mehrerer Fälle – ins Zentrum gerückt werden: beginnend mit dem Anlass oder Initiator für die Inanspruchnahme der Unterstützung über Ansatz und Ziel sowie Planung und Ablauf des Beratungs- oder Unterstützungsprozesses bis hin zu den Prozessergebnissen und deren Bewertung. Den beteiligten Akteuren innerhalb und außerhalb des Betriebs und der Rolle der Interessenvertretung sollte dabei gebührende Aufmerksamkeit zukommen.

Weitere Informationen zur Fallauswahl sowie zur Konzeption, zu den Fragestellungen und zum Aufbau der Fallstudien finden sich am Anfang von Kapitel 5. Details zu den methodischen Grundlagen und Einzelheiten zu den geführten Interviews, den befragten Experten und den Fallstudien-Einrichtungen sind im Anhang dieser Veröffentlichung dargestellt.

# ERGEBNISSE

---

### 3 BETRIEBSRÄTE - ERWARTUNGEN AN UND INANSPRUCHNAHME VON UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTEN

---

Um die unterschiedlichen Erwartungen von Betriebsräten an externe Unterstützungsangebote in der betrieblichen Weiterbildung richtig einordnen zu können, soll zunächst skizziert werden, mit welchen Anforderungen die Interessenvertretungen in diesem Handlungsfeld konfrontiert werden und welche Entwicklungen hiermit verbunden sind.

Spätestens in den 1990er Jahren erhielt auch die betriebliche Weiterbildung einen neuen Stellenwert, als Betriebe bei Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr nur auf technische Neuerungen setzten, sondern zunehmend zu Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung griffen (Müller-Jentsch 1998). Neben traditionellen Weiterbildungsformen wurden neue Formen der Arbeitsorganisation entwickelt (Gruppen-, Projektarbeit usw.), die ein Lernen bei der Arbeit ermöglichen sollen (Qualitätszirkel, Lernstatt, Lerninseln usw.) (Elsholz 2006, S. 63 ff.).

Damit verbunden ist einerseits ein gewachsener Qualifizierungsdruck auf die Arbeitnehmer\_innen, andererseits aber auch eine direktere Partizipation und stärkere Verantwortungsübernahme bei der Produkt- und Leistungserstellung durch die Beschäftigten. Während mit dem Rückgang traditioneller Weiterbildungsformen ein Bedeutungsverlust mitbestimmungsrelevanter Weiterbildungsformen verbunden zu sein scheint, können Betriebsräte gleichzeitig, z. B. über Fragen der Arbeitsorganisation und Einführung neuer Technologien, Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung nehmen (Heidemann/Paul-Kohlhoff 1998, S. 24f.). Zu berücksichtigen ist allerdings auch die Tendenz, dass die individuelle Eigenverantwortung für berufliche Weiterbildung zunehmend betont, Weiterbildung damit zur „Privatsache“ erklärt wird und so dem Einflussbereich der betrieblichen Mitbestimmung entzogen werden kann.

So hat die Bedeutung des Lernens in der Arbeit auch die betriebliche Weiterbildung als Aufgabefeld der Betriebsräte verändert. Viele Handlungsempfehlungen und Modellprojekte gehen davon aus, dass Betriebsräte über ihre Schutz- bzw. Kontrollfunktion hinaus das betriebliche Weiterbildungs-geschehen im Interesse der Beschäftigten verstärkt mitgestalten sollen. Im folgenden Abschnitt sollen diese veränderten Anforderungen aus berufspäd-

agogischer und aus bildungssoziologischer Perspektive dargestellt werden. Auf der Grundlage qualitativer Betriebsräteinterviews wird im Anschluss der Versuch unternommen, die Handlungsorientierungen von Betriebsräten in der betrieblichen Weiterbildung idealtypisch darzustellen und in Abhängigkeit hiervon aufzuzeigen, welche Unterstützungsangebote die Interessenvertretungen wahrnehmen bzw. welche Erwartungen sie hieran knüpfen.

### **3.1 Anforderungen an Betriebsräte aus Sicht der Weiterbildungsforschung**

Die Weiterbildungsforschung fokussiert sich insbesondere auf Lernarrangements, die ein selbstbestimmtes Lernen im Arbeitsprozess ermöglichen sollten. Bei der Reintegration des betrieblichen Lernens in den Arbeitsprozess unterscheiden Drexel und Welskopf (1994, S.303 f.) zwischen dem „Modus des Qualifikationserwerbs im Arbeitsvollzug“ z. B. an entsprechend angereicherten Arbeitsplätzen, dem „Modus des Qualifikationserwerbs durch Dialog und Kooperation“ z. B. in Qualitätszirkeln und schließlich dem „Modus des Qualifikationserwerbs durch Mobilität“ z. B. durch horizontale Jobrotation. Dehnbostel (1995, S.193) geht der Frage nach, „inwieweit Arbeits- und Organisationskonzepte erweiterte Lernprozesse einer lernförderlichen Arbeitsorganisation erfordern oder doch zumindest zulassen [...]“. Achtenhagen verband mit der von führenden Unternehmen hervorgehobenen Bedeutung des Lernens in der Arbeit die Erwartung, dass diese lernhaltigen Formen der Arbeitsorganisation zu einer „Koinzidenz pädagogischer und ökonomischer Vernunft“ führen könnten (Deutsche Forschungsgemeinschaft 1990, S.VII). Dieser eher optimistischen Annahme, dass eine lern- und kompetenzförderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung sich nicht nur an ökonomischen Zielsetzungen, sondern gleichermaßen auch an „berufspädagogische[n] und persönlichkeitsorientierte[n] Zielsetzungen“ orientieren sollte (Dehnbostel 1995, S.192), steht jedoch nach wie vor eine betriebswirtschaftliche Logik gegenüber, nach der auch arbeitsgebundene Weiterbildungskonzepte in erster Linie dazu dienen, „eine hohe Produktivität und ökonomische Rentabilität zu sichern.“ (Dehnbostel 1995, S.193) Mit dem Übergang vom Qualifikations- zum Kompetenzbegriff sollte dennoch eine Brücke zwischen Bildung und Ökonomie geschlagen werden. So beruht die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz auf einem subjektbezogenen Lernansatz, der dem Individuum ein selbstgesteuertes, die eigenen Erfahrungen reflektierendes Lernen ermöglichen soll. Dehnbostel (2011, S.52) sieht in diesem Lernansatz

zwar partiell auch bildungstheoretische Ziele und Inhalte aufgehoben, dennoch bleiben „betriebliche Verwertungsinteressen und Bildung als Entfaltung von Persönlichkeit auch weiterhin in einem Spannungsverhältnis stehen“. So deuten Diettrich und Vonken (2011, S.6f.) die anhaltende Konjunktur des arbeitsprozessintegrierten Lernens als eine Abwendung von aufwendigen betrieblichen Lernarrangements, die zwar einerseits „Emanzipation und Chancengerechtigkeit“ ermöglichen können, andererseits aber das Risiko beinhalten, ökonomische Belastungen des Betriebes auf den einzelnen Beschäftigten abzuwälzen. Ungeachtet dessen hat die Effizienz des Lernens im Arbeitsprozess auch dort ihre Grenzen, wo es den Lernenden an Grundlagenwissen fehlt, auf dem das arbeitsplatzbezogene Lernen aufbauen kann (Drexel/Welskopf 1994, S.316f.). Ferner sehen die Autoren, dass diese Lernform „betriebsblind“ machen kann und den eher „Flexiblen“ und „Schnellen“ in der Belegschaft entgegenkommt, wodurch sie „in betrieblichen Selektionsprozessen begünstigt“ (S.317) werden, während die langsamen und gründlichen Arbeitskräfte das Nachsehen haben.

Arbeitnehmerorientierte Weiterbildungskonzepte versuchen durch die Verknüpfung von erfahrungsorientiertem und organisiertem Lernen die berufliche Handlungsfähigkeit des Einzelnen zu fördern (Allespach/Novak 2005; Dehnbostel/Elsholz/Gillen 2007). Bei der Umsetzung dieser Konzepte sollten Betriebsräte häufig eine „Schlüsselrolle“ einnehmen und durch Betriebsvereinbarungen zur „Einführung partizipativer Arbeits- und Lernformen“ beitragen und sich „an der Gestaltung von Konzepten zur Bildungsbedarfsanalyse und von Begleitungs- und Beratungsgesprächen“ beteiligen (Dehnbostel/Elsholz/Gillen 2007, S.24f.). Als Co-Manager, der die Beschäftigten gemeinsam mit dem Management für die synchrone Durchführung technologischer Innovationen, vorausschauende Personalplanung und Mitarbeiterqualifizierung sensibilisiert, wird der Betriebsrat im Kooperationsprojekt KOMPASS gesehen (Allespach 2005, S.94f.; Allespach/Novak 2005). In einem Weiterbildungs- und Qualifizierungsprojekt der IG BCE sollten Betriebsräte in Klein- und Mittelbetrieben der Region Rheinland-Pfalz als „Weiterbildungsberater“ gemeinsam mit den Leitungskräften Veränderungen der betrieblichen Lern- bzw. Weiterbildungskultur mit dem Ziel initiieren und moderieren, „präventiv – durch permanente Anpassung der Mitarbeiterqualifikationen an den betrieblichen Bedarf – die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer“ zu sichern (Lee 2005, S.7).

Am Beispiel von *zwei arbeitnehmerorientierten Weiterbildungskonzepten* wird deutlich, dass das Anforderungsspektrum vom „aktiven“ Betriebsrat bis hin zum Bildungsberater reicht (z.B. Dehnbostel/Elsholz/Gillen 2007;

Dobischat/Düsseldorff/Seifert 2013). Beide Konzepte setzen auf die Tätigkeitsprofile von betrieblichen Lernberatern und -begleitern. Als Vorbild kann hierbei die Funktion des „Union learning representatives“ gesehen werden, die mit dem Employment Act 2002 in Großbritannien eingeführt wurde.

Deren Aufgaben werden wie folgt beschrieben (CIPD 2004, S.3):

- “analysing learning and training needs
- providing information and advice about learning or training matters
- arranging learning or training
- promoting the value of learning
- consulting the employer about such activities
- undergoing training for their union learning representative role.”

### **Erstes Beispiel: Betriebsräte als Lernberater im Projekt „KomNetz“**

Ein durchaus anspruchsvolles Anforderungsprofil für betriebliche Interessenvertretungen beinhaltet das Verbundprojekt KomNetz – Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltungsaufgabe für betriebliche und regionale Sozialpartner (Dehnbostel/Elsholz/Gillen 2007; Linderkamp 2007). Angesichts neuer Arbeits- und Organisationskonzepte zielte dieses öffentlich geförderte Projekt darauf ab, in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten in den Unternehmen Konzepte für eine arbeitnehmerorientierte Weiterbildungsgestaltung zu entwickeln, die eine größere Partizipation der Beschäftigten und Kompetenzentwicklung in der Arbeit ermöglichen sollten (Dehnbostel/Elsholz/Gillen 2007, S.9). Die Projektverantwortung lag bei den Gewerkschaften IG BCE, IG Metall und ver.di. Betriebs- und Personalräte sollten die Beschäftigten für Fragen der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sensibilisieren, sie hierbei beraten und begleiten (Linderkamp 2007, S.116). Den Gewerkschaften kam hierbei die Aufgabe zu, die Interessenvertretung durch entsprechende Organisationsstrukturen, Kooperationen und Netzwerke zu unterstützen. Linderkamp (2007) räumt jedoch gleichzeitig ein, dass die Beratungsaufgabe eine Professionalität voraussetzt, die die Betriebsräte zeitlich wie fachlich überfordern dürfte.

Anhand von Materialien und Praxishilfen wie z.B. dem Kompetenzreflektor (Gillen/Proß 2005) sollten die Interessenvertretungen jedoch qualifiziert werden, indem sie zunächst eigene Erfahrungen mit der Reflexion und Analyse ihrer persönlichen Kompetenzen sammeln. Während die entwickelten Handreichungen über die Gewerkschaften auch nach Projektabschluss noch Verbreitung fanden, konnten die aufgebauten Netzwerkstrukturen und die hierfür erforderlichen Projektstellen in den Gewerkschaften vor Ort nicht



weiter finanziert werden. Wie uns in den Sachverständigengesprächen mitgeteilt wurde, führte dieser Umstand dazu, dass die in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften erarbeiteten Ergebnisse konzeptionell nicht weiterentwickelt wurden. In der retrospektiven Betrachtung kam unser Gesprächspartner zu dem Schluss, dass der erarbeitete Kenntnisstand auch auf der wissenschaftlichen Ebene „vor zehn Jahren“ stehen geblieben sei. Insgesamt sei das Projekt durch die hochschulischen Akteure zwar sehr gut begleitet worden, aber für eine selbsttragende Weiterführung in den beteiligten Branchen und Betrieben „zu schwach“ verankert gewesen.

#### **Zweites Beispiel: Betriebsräte als Lernpromotoren**

Während KomNetz auf die Vernetzung der Betriebsräte und deren Qualifizierung zu „Beauftragte[n] für Bildungsberatung“ (Linderkamp 2007, S. 118) abzielt, verzichtet der konzeptionelle Ansatz von Dobischat/Düsseldorff/Seifert (2013) auf den Aufbau eines zusätzlichen bildungsfachlichen Anforderungsprofils für Interessenvertretungen. Dennoch orientiert sich dieser Ansatz ebenfalls an dem Konzept der „Learning representatives“. Hierbei wird jedoch nicht in erster Linie an Betriebsratsmitglieder gedacht, sondern an betriebliche Mitarbeiter, die über entsprechende berufliche Fachqualifikationen verfügen und denen für die Aufgabe des Lernpromotors erweiternde Kompetenzen über das Lernen im Betrieb vermittelt werden sollen. Diese Aufgabe besteht darin, dort, „wo keine eigene professionelle Weiterbildungsinfrastruktur existiert“, wie in Klein- und Mittelbetrieben, die Weiterbildung zu fördern (ebd., S. 45). Klar abgegrenzt von den Aufgaben dieser berufspädagogisch qualifizierten Lernpromotoren wird die Aufgabe des Betriebsrats gesehen. Diese orientiert sich am vorgegebenen Handlungsrahmen des Betriebsverfassungsgesetzes und wird bezogen auf die betriebliche Weiterbildung nicht weiter spezifiziert. Allgemein wird sie in der aktiven Zusammenarbeit mit „überzeugten Geschäftsführern und engagierten Personalentwicklern“ gesehen, sich für das Projekt einzusetzen, und in der Aufgabe, den Geschäftsleitungen „Anstöße“ zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung zu geben (ebd., S. 6).

Die hohe Aufmerksamkeit für arbeitsintegriertes Lernen in der berufspädagogischen Debatte lässt häufig vergessen, dass die konstatierte Pluralisierung der Lernformen sich nicht unbedingt empirisch nachweisen lässt (Behringer/Käpplinger 2011). Ferner darf angesichts der im Zuge der Debatte abgeleiteten erhöhten berufspädagogischen Anforderungen an Betriebsräte nicht vergessen werden, dass sowohl fehlende betriebliche Weiterbildungsangebote als auch strukturelle Benachteiligungen beim Zugang zur betriebli-

chen Weiterbildung weiterhin zu den zentralen Herausforderungen der Interessenvertretungen gehören. So gab bei der vierten Europäischen Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS4) mehr als jedes vierte deutsche Unternehmen im Jahr 2010 an, seinen Beschäftigten keine „Weiterbildung in Form von Kursen und/oder anderen Formen“ anzubieten (Bundesinstitut für Berufsbildung 2013, S.307f.). Ein erheblicher Teil der weiterbildenden Unternehmen setzt dabei sowohl auf Weiterbildungskurse als auch auf andere Lernformen. Eine nennenswerte Zunahme unterschiedlicher Lernformen lässt sich anhand der CVTS-Daten im letzten Jahrzehnt jedoch nicht nachweisen (Behringer/Käpplinger 2011).

Zwar bieten knapp drei Viertel der Unternehmen ihren Beschäftigten Weiterbildung an (Schönfeld/Behringer 2013, S.308), jedoch gab nur jede/r zweite abhängig Beschäftigte (49 Prozent) in der Erhebung des Adult Education Survey des Jahres 2014 (AES) an, in den letzten zwölf Monaten an betrieblicher Weiterbildung teilgenommen zu haben (BMBF 2015, S.26f.). Die Zugangschancen in den jeweiligen Beschäftigtengruppen sind dabei unterschiedlich groß. So haben un- und angelernte Arbeiter sowie Angestellte mit einfachen Tätigkeiten geringere Chancen, an betrieblicher Weiterbildung teilzunehmen, als qualifizierte Angestellte. Entscheidend für die Weiterbildungsteilnahme sind „Charakteristika der aktuellen beruflichen Tätigkeit bzw. des Arbeitsverhältnisses“, letztlich vermittelt durch den allgemeinen und beruflichen Bildungsabschluss sowie dem Informationsstand zu betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten (Bilger u.a. 2013, S.100f.). Abhängig beschäftigte Frauen und befristet Beschäftigte tragen häufiger Eigenanteile, wenn sie an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen (Bilger et al. 2013, S.163). Auf derartige strukturelle Benachteiligungen hinzuweisen und auf deren Abbau im Interesse der Beschäftigten hinzuwirken, gehört zu den traditionellen Aufgaben der Betriebsräte.

### **3.2 Rahmenbedingungen betrieblicher Mitbestimmung im Handlungsfeld der Weiterbildung**

Je nachdem, aus welcher Perspektive betriebliche Weiterbildung betrachtet wird, entwickeln Betriebsräte in diesem Handlungsfeld ein unterschiedliches Aufgabenverständnis. Fürstenberg (2000) wies bereits 1958 darauf hin, dass die Betriebsratspraxis mit drei Problemstellungen konfrontiert ist: mit dem Repräsentations-, dem Integrations- und dem Solidaritätsproblem. Als Repräsentationsproblem bezeichnete er die Notwendigkeit, die oft heterogenen Be-

legschaftsinteressen zu integrieren und zu repräsentieren. So gehören Weiterbildungsfragen nicht zu den zentralen Themen, bei denen Beschäftigte den Betriebsrat in Anspruch nehmen (Berger et al. 2013). Folglich sehen sich Betriebsräte nicht unbedingt legitimiert, hier ein verstärktes Engagement zu zeigen, müssen sie doch befürchten, dass sie damit nicht bei allen Beschäftigten, die sie gewählt haben, auf Verständnis und Zustimmung stoßen.

Die vom Gesetzgeber festgelegten Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber (§ 74 BetrVG) verpflichten den Betriebsrat darüber hinaus, die Arbeitnehmerinteressen in Einklang mit den Betriebsinteressen zu bringen (Integrationsproblem). Im Gegensatz zum klassischen bildungsökonomischen Ansatz von Gary Becker, der bei der beruflichen Qualifizierung zwischen dem ausschließlich betriebspezifischen Nutzen der vermittelten „specific skills“ und dem arbeitnehmerspezifischen Nutzen erworbener „general skills“ unterschied, schlossen Backes-Gellner/Frick/Sadowski (1997) aus der Unmöglichkeit, zwischen „general“ und „specific skills“ und dem daraus resultierenden Nutzen in der Weiterbildungspraxis eindeutig zu trennen, dass Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern bei der betrieblichen Weiterbildung weitgehend deckungsgleich seien. Dies führe dazu, dass Betriebsräte die Zuständigkeit für betriebliche Weiterbildung dem Arbeitgeber überlassen, während sie sich darauf beschränken, in ihrer Schutzfunktion Benachteiligungen bei der Teilnehmerauswahl sowie Beschäftigungs- und Einkommensrisiken zu vermeiden. Der hiermit verbundenen Annahme, das Thema Weiterbildung würde zwischen den Betriebsparteien weitgehend reibungslos verhandelt, widersprechen die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragungen. Hiernach werden Fort- und Weiterbildung vermehrt als Problembereiche benannt (Schäfer 2003, 2008). Inwieweit sich das hier geäußerte Problemverständnis an übergeordneten Interessen einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildungspolitik orientiert – vertreten z. B. durch die Gewerkschaften –, bleibt offen. Den Anspruch, die betriebspezifischen Arbeitnehmerinteressen mit übergeordneten gewerkschaftlich vertretenen Arbeitnehmerinteressen in Einklang zu bringen, bezeichnet Fürstenberg (2000) als Solidaritätsproblem. In diesem Spannungsfeld vom Repräsentations-, Integrations- und Solidaritätsproblem müssen Betriebsräte zu einem Interessenausgleich finden.

Inwieweit der Betriebsrat im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung in der Lage ist, diese drei Problemfelder angemessen zu berücksichtigen, hängt von der Unternehmensgröße und -struktur und den personellen und zeitlichen (Zahl der Betriebsratsmitglieder und Freistellungen) sowie von organisatorischen Ressourcen (Bildung von Bildungsausschüssen und

Gesamtbetriebsräten) ab. Die Institution der betrieblichen Mitbestimmung bildet hier den rechtlichen Rahmen, ohne die Handlungsorientierungen von Betriebsräten (Kotthoff 1994) bzw. des Managements (Trinczek 1993, zit. n. König 2005) sowie deren Interaktionsmuster abschließend zu determinieren (z. B. Osterloh 1993; Bosch 1997; Bosch et al. 1999). Ebenso beeinflussen die betriebshistorisch gewachsene Interaktionskultur zwischen den Betriebsparteien und die individuellen Voraussetzungen der Betriebsratsmitglieder (z. B. Erfahrung, Kenntnisse, Engagement, Anerkennung in der Belegschaft) ihre Handlungsorientierung in der betrieblichen Weiterbildung. Jirjahn, Mohrenweiser und Backes-Gellner (2011) zeigen in einer Studie, dass Betriebsräte mit zunehmender Kontinuität und Tradition der Interessenvertretungen vermehrt in betriebliche Entscheidungen einbezogen werden, und zwar auch dort, wo ihnen keine gesetzlichen Beteiligungsrechte zustehen.

### 3.3 Ergebnisse des Projekts

Die folgenden Ausführungen basieren auf der inhaltsanalytischen Auswertung der qualitativen Experteninterviews mit Betriebsräten in Deutschland und Österreich. Ergänzend werden hier auch Interviews einbezogen, die aus einem BIBB-Forschungsprojekt zum Aufgabenverständnis und zu Handlungsstrategien von Betriebsräten im Umgang mit Fragen der betrieblichen Weiterbildung<sup>9</sup> stammen. Aus den Interviews, die in Deutschland im Rahmen beider Projekte Mitte des Jahres 2012 bis 2014 geführt wurden, wurden hier zwölf Interviews ausgewählt (vgl. Tabelle 2). In Österreich wurden drei Einzelinterviews mit Betriebsräten geführt (vgl. Anhang). In diesen Interviews werden vier idealtypische Handlungsmuster sichtbar, die Betriebsräte in der betrieblichen Weiterbildung zeigen. Anhand dieser Typologie wird untersucht, inwieweit diese Handlungsmuster auch mit einem bestimmten Bedarf an externen Unterstützungsstrukturen in der betrieblichen Weiterbildung einhergehen. Um das Spektrum der Betriebsräte, die sich für die betriebliche Weiterbildung engagieren bzw. nicht engagieren in seiner Vielfalt möglichst breit abzubilden, wurden die Einzelinterviews mit den Betriebsräten durch zwei Gruppendiskussionen mit Betriebsräten in Deutschland und drei Gruppendiskussionen in Österreich ergänzt. Bei der ersten deutschen Diskussionsgruppe (BR-D-GD1) hatte das Thema Weiterbildung in der

---

9 Zu den Einzelheiten vgl. die Ausführungen zu den empirischen Grundlagen im Anhang.

## Übersicht Betriebsräteinterviews in Deutschland

Betrieb	Betriebsgröße	Anzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder	Wirtschaftszweig/Branche	Tarifbindung
Betrieb 1 (BR-D-1)	groß	1–2	Verarbeitendes Gewerbe/ Chemische, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren	ja, TVQ
Betrieb 2 (BR-D-2)	mittel	1–2	Verarbeitendes Gewerbe/Textil-, Bekleidungsherstellung	ja, TVQ
Betrieb 3 (BR-D-3)	mittel	1–2	Verkehr und Lagerei	ja
Betrieb 4 (BR-D-4)	groß	mind. 3	Verkehr und Lagerei	ja
Betrieb 5 (BR-D-5)	mittel	1–2	Verarbeitendes Gewerbe/Textil-, Bekleidungsherstellung	ja
Betrieb 6 (BR-D-6)	groß	mind. 3	Erziehung und Unterricht	ja
Betrieb 7 (BR-D-7)	klein	keine	Verarbeitendes Gewerbe/ Chemische, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren	ja, TVQ
Betrieb 8 (BR-D-8)	groß	mind. 3	Verarbeitendes Gewerbe/ Chemische, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren	ja, TVQ
Betrieb 9 (BR-D-9)	groß	mind. 3	Verarbeitendes Gewerbe/ Chemische, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren	ja, TVQ
Betrieb 10 (BR-D-10)	groß	mind. 3	Verarbeitendes Gewerbe/ Fahrzeugbau	ja, TVQ
Betrieb 11 (PR-D-11)	groß	mind. 3	Gesundheitswesen	ja, TVQ
Betrieb 12 (BR-D-12)	groß	mind. 3	Informations- und Kommunikationstechnik	ja, TVQ

Betriebe mit weniger als 200 Beschäftigten wurden als „klein“, mit 200 bis 900 Beschäftigten als „mittel“ und mit mehr als 900 Beschäftigten als „groß“ klassifiziert.

Quelle: Eigene Darstellung

Betriebsratsarbeit nur geringe Priorität, während die zweite deutsche Diskussionsgruppe (BR-D-GD2) durch ihre Teilnahme an einer Schulung zum Thema Gestaltung betrieblicher Weiterbildung ein grundlegendes Interesse zeigte, in diesem Handlungsfeld aktiv zu werden. Ebenso waren in den österreichischen Gruppendiskussionen sowohl Betriebsräte mit als auch ohne bzw. mit nur geringer Erfahrung auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung vertreten. In allen Gruppen wurde der Bedarf an externen Unterstützungsangeboten in der betrieblichen Weiterbildung diskutiert.

### **3.3.1 Handlungsorientierungen von Betriebsräten in der betrieblichen Weiterbildung**

Die Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Weiterbildung ist durch ihr Weiterbildungs- und Aufgabenverständnis in diesem Handlungsfeld gekennzeichnet.

#### **Weiterbildungsverständnis von Betriebsräten**

Abhängig von der wirtschaftlichen Situation und der jeweiligen Unternehmenskultur und -politik messen die Betriebsräte dem Weiterbildungsthema sowohl in seiner Bedeutung für die Beschäftigten als auch in der Agenda der Betriebsratspraxis einen unterschiedlichen Stellenwert bei. Zwar ist sich ein Großteil der interviewten Betriebsräte weitgehend einig darin, dass betriebliche Weiterbildung einen Beitrag zur individuellen Beschäftigungssicherung leistet und die berufliche Entwicklung der Beschäftigten fördern kann. Jedoch teilen nicht alle Betriebsräte dieses optimistische Weiterbildungsverständnis. Skeptischer fällt die Einschätzung der Interessenvertretung eines Versandhandelsbetriebs aus, in dem es einen hohen Beschäftigungsanteil in wenig anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern gibt.

„Ich sage mal, der Großteil unserer Arbeiter, die sind im Logistikbereich zuständig – ist so ein Fachbegriff bei uns, [der] heißt picken und dann wird es gepackt, weil wir [...] aus dem Versandhandel [sind]. Ja, ich weiß nicht, was du da für eine besondere Qualifizierung noch brauchst, wenn du das Hemd aus dem Regal nimmst, spreche ich mal Englisch mit dir, oder so, also da ist eigentlich der Bedarf, sage ich mal, relativ gering, dass du dich da irgendwie weiterqualifizieren musst. Du musst keine Maschinen bedienen oder so, also das hält sich in Grenzen.“ (BR-D-GD1-B3).

Angesichts wachsender Abwanderungsrisiken in Niedriglohnländer verbinden Interessenvertretungen Weiterbildung und Qualifizierung in erster Linie mit einem erhöhten Kostendruck, der sich arbeitsplatzgefährdend auswirken kann. So befürchtet ein Betriebsrat aus der Automobilzulieferindustrie: „Umso weiter [...] wir weiterqualifizieren, desto teurer werden ja die Mitarbeiter.“ (BR-D-GD1-B4) Schließlich nutze „keine Weiterbildung, wenn ich keinen Arbeitsplatz mehr habe. Alles wird ja bloß noch verlagert“ (BR-D-GD1-B4). Betriebliche Weiterbildung wird als Angelegenheit des Arbeitgebers verstanden und Initiativen des Betriebsrats werden eher als kontraproduktiv eingeschätzt, „wenn wir da noch mit reingrätschen.“ (BR-D-GD1-B4-00:21) Hinter diesen skeptischen Äußerungen zum Nutzen betrieblicher Weiterbildung verbirgt sich letztlich die erfahrungsgestützte Erkenntnis der Betriebsräte, dass Weiterbildung kein Allheilmittel zur Sicherung des Arbeitsplatzes oder der beruflichen Entwicklung ist. Erst wenn eine dem ökonomischen Nutzenkalkül verpflichtete Unternehmenspolitik einen Bedarf für qualifizierte Fachkräfte erkennt, gewinnt danach betriebliche Weiterbildung an Bedeutung.

#### **Typologien zu Handlungsorientierungen von Betriebsräten in der betrieblichen Weiterbildung**

Qualitative Studien, die sich mit beruflicher Weiterbildung als Handlungsfeld der betrieblichen Mitbestimmung befassen, reichen bis in die 1970er Jahre zurück (vgl. z. B. Maase/Sengenberger/Weltz 1975; Iller 1993; Zeuner 1997; Heuer 2010). Hierbei kristallisieren sich auch immer wieder unterschiedliche Typen der Handlungsorientierung in der betrieblichen Weiterbildung heraus.

Elsholz und Jaich (2005) untersuchten „Selbstverständnis, Problembewusstsein und den Umgang mit betrieblicher Qualifizierungspolitik“ (S. 61) bei acht Betrieben im Organisationsbereich der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft und identifizierten hierbei vier Idealtypen, denen zufolge die Betriebsräte das Thema der betrieblichen Weiterbildung korrigierend in der Schutzfunktion aufgreifen oder auch ihre Gestaltungsfunktion entweder „kooperationsorientiert“ oder „konfliktbereit“ wahrnehmen. In Anlehnung an diese Typologie konnten bei den von uns interviewten Betriebsräten ähnliche Handlungstypen beim Umgang mit Fragen der betrieblichen Weiterbildung beobachtet werden. Je nachdem, ob ein Betriebsrat seinen Aufgabenschwerpunkt im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung vorrangig in einer Schutzfunktion sieht oder darüber hinaus auch eine Gestaltungsfunktion bejaht, entwickelt er ein spezifisches Handlungsmuster. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die im Folgenden idealtypisch voneinander abge-

grenzten Handlungsmuster (vgl. [Abbildung 2](#)) in der Praxis alle im Handlungsrepertoire der Betriebsräte angelegt sind – wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung. Für welches Handlungsmuster sich ein Betriebsrat entscheidet bzw. welche Handlungsmöglichkeiten ihm in der Auseinandersetzung mit der betrieblichen Weiterbildung letztlich offen stehen, hängt nicht nur von Wahrnehmung der jeweiligen betrieblichen Weiterbildungssituation, sondern auch von den innerbetrieblichen Machtverhältnissen, dem Entwicklungsstand der Austauschbeziehungen zwischen den Betriebsparteien (Trinczek 1989) und der Tradition und Erfahrung des Betriebsrats ab (vgl. Jirjahn/Mohrenweiser/Backes-Gellner 2011).

### **Schutzfunktion**

Dieses Handlungsmuster findet sich bei Betriebsräten, die ihre vorrangige Aufgabe darin sehen, punktuell problembezogen erst dann zu reagieren, wenn sie von Beschäftigten zu Fragen der betrieblichen Weiterbildung angesprochen werden. Dieses Handlungsmuster kann sowohl bei Betriebsräten beobachtet werden, die die Weiterbildungssituation eher als unsystematisch und intransparent wahrnehmen als, auch bei Interessenvertretungen, die die Weiterbildungspraxis ihres Betriebes positiv einschätzen.

Weitgehend „zufrieden“ mit der betrieblichen Weiterbildungssituation ist beispielsweise der Betriebsratsvorsitzende (BR-D-1) aus einem verarbeitenden Betrieb für chemische, pharmazeutische Erzeugnisse und Kunststoffwaren. Er beschreibt die Weiterbildungspraxis in seinem Betrieb als festen Bestandteil einer systematischen Personalentwicklung. So gebe es „Aus- und Weiterbildungskarriere-Portale“ mit vielfältigen Weiterbildungsangeboten. „Basis des ganzen sind [...] Mitarbeitergespräche“, in denen „individuelle Entwicklungspläne für die Mitarbeiter“ festgelegt werden (BR-D-1). Da das Thema Weiterbildung durch den Gesamtbetriebsrat in einer Betriebsvereinbarung bereits geregelt ist, nimmt es in der Agenda des örtlichen Betriebsrats eine nachrangige Position ein. Dies beruht einerseits auf der Zufriedenheit mit der betrieblichen Weiterbildungspraxis („Wir sind mit dem zufrieden, was wir haben“). Andererseits räumt der Betriebsratsvorsitzende ein, dass es für eine intensivere Beschäftigung mit Weiterbildungsfragen auch „an Zeit und an Ressourcen [fehle] [...] Man hat ja vielfach drei, vier, fünf verschiedene Funktionen in so einem Unternehmen“. Letztlich liege es an den Beschäftigten die bestehenden Möglichkeiten zu nutzen und bei Fragen zur Weiterbildung ggf. auch den Betriebsrat anzusprechen: „also der Motor des Ganzen ist der Mitarbeiter. Wenn der Mitarbeiter sich nicht rührt, passiert auch nix“ (BR-D-1).



Ein Handlungsmodus, der durch die Wahrnehmung einer individuellen Schutzfunktion in individuellen Konflikten geprägt ist, bestimmt auch das Vorgehen von Betriebsräten, die eine systematische Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und transparente Regelungen in der Weiterbildungspraxis ihres Betriebes vermissen. Ein Beispiel hierfür ist der Betriebsrat (BR-D-2) eines mittelständischen – im Geltungsbereich eines Qualifizierungstarifvertrages befindlichen – Betriebes in der Textilindustrie. Für den Betriebsratsvorsitzenden stellt sich die Weiterbildungspraxis wie folgt dar:

„Also es wurde in der Zeit das eine oder andere qualifiziert, aber nicht nach System [...]. Ich unterstelle mal, dass die Firma von ihrer Seite aus sehr wohl einen Zettel in die Abteilung gebracht hat [...] und der Abteilungsleiter hat dann gesagt: ‚Okay, Peter kriegt das, Paul kriegt das‘. Es ist aber jetzt für uns nicht nachvollziehbar: Haben die miteinander geredet, oder [...] wurde über die geredet, und zum Schluss sammelt man das wieder ein und sagt: ‚[...] da machen wir das, schwupp, wir haben einen Qualifizierungsplan.‘ [Das] kann ich nicht beurteilen.“ (BR-D-2)

Weiterbildung wird danach als Belohnung eingesetzt oder steht als Anpassungsqualifizierung in unmittelbarem Zusammenhang mit technischen, arbeitsorganisatorischen oder rechtlichen Veränderungen in der Verwaltung bzw. in der Produktion. Diese intransparente Weiterbildungssituation führt dazu, dass der Betriebsrat BR-D-2 im Gegensatz zu Betriebsrat BR-D-1 einen grundsätzlichen Handlungsbedarf einräumt. Für beide Betriebsräte besteht jedoch zunächst eine Holschuld der Beschäftigten. So müsste aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden „nur einer den Finger heben, dann könnte man sich sofort einklinken“ (BR-D-2).

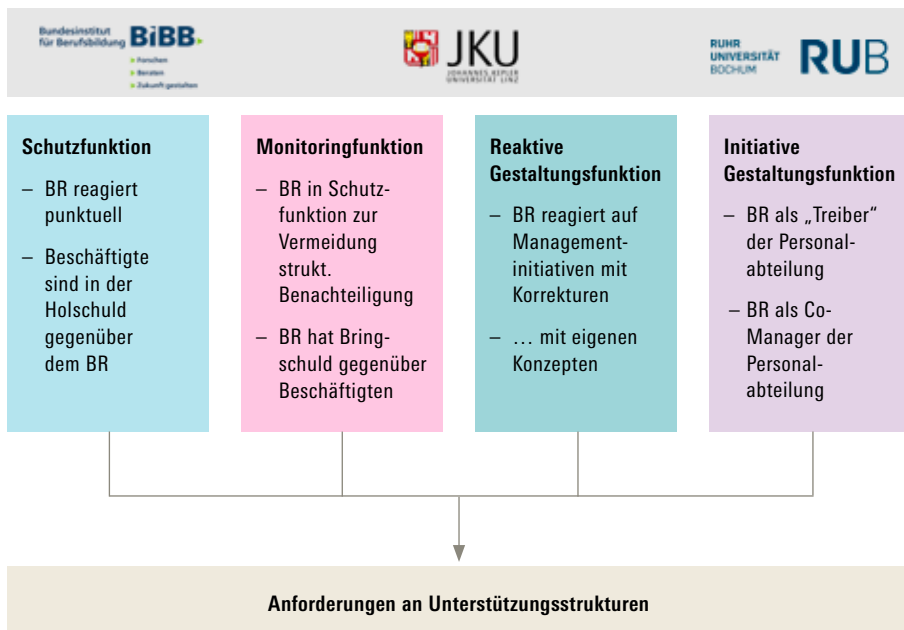
Um das Thema Weiterbildung aktiver anzugehen, setze dies einerseits entsprechende personelle Ressourcen voraus, dass „man jemand hat, der dann sagt: ‚Okay, kümmer dich darum!‘“ (BR-D-2) Auch die Inanspruchnahme unterstützender Förderprogramme wie WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) scheitert an unzureichenden zeitlichen und fachlichen Ressourcen des Betriebsrats, aber auch an der fehlenden Grundlage für eine Zusammenarbeit mit der Personalleitung: „Da muss man halt ein bisschen Zeit mitbringen, Fachwissen mitbringen, und dann auch gemeinsam versuchen, diesen Fördertopf anzubohren, nicht?“ (BR-D-2) Ebenso fehlt dem Betriebsrat der Zu-

gang zu den bestehenden tariflichen Qualifizierungsregelungen, die den Interessenvertretungen zwar einerseits Anknüpfungspunkte bieten, um in der betrieblichen Qualifizierungspolitik aktiv zu werden, jedoch andererseits nur den Rahmen einer betrieblichen Weiterbildungspraxis abstecken, mit dessen Ausgestaltung Betriebsräte sich häufig zeitlich und fachlich überfordert sehen: „das beweist dann: Es passiert dadurch [gemeint ist der Abschluss eines Qualifizierungstarifvertrags] aber auch nichts. Weil, würde man sich damit regelmäßig beschäftigen, dann würde ein TVQ wahrscheinlich mehr Beleuchtung kriegen“ (BR-D-2).

Auch ein Betriebsrat aus der Energiebranche in Österreich ist insgesamt mit der Weiterbildungssituation in seinem Unternehmen zufrieden. Es gibt zwar keine Betriebsvereinbarung hierzu, aber einen sehr ausführlichen Weiterbildungskatalog vom Arbeitgeber mit verschiedensten Kursen. Die meisten

Abbildung 2

**Weiterbildungsförderung durch Betriebsräte (Ist-Situation der Betriebsräte)**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Elsholz/Jaich 2005

Beschäftigten, die zu ihm kommen, wissen meistens auch schon, was sie bezüglich der Weiterbildung wollen. Er beschreibt seine Rolle folgendermaßen:

„Also meine persönliche Rolle sehe ich so, dass ich sage, als Betriebsrat soll man schauen, dass es ein Angebot gibt, dass die Leute die Möglichkeit haben, sich weiterzubilden. Ich sehe mich aber nicht so, dass man die Leute jetzt anspornen oder zu irgendwas überreden sollte, etwas zu tun, sondern das muss von jedem selbst kommen, ist meine Auffassung. Wenn jemand Interesse hat, etwas zu tun, sich weiterzubilden, dann sehe ich meine Rolle dort, dass ich das soweit unterstütze, dass das auch funktioniert und dass das auch genehmigt wird, ja. Aber dass man jetzt wirklich offensiv auf die Leute zugeht und sagt ‚mach was, mach was‘, sehe ich mich nicht, weil das dann oft auch keine Früchte trägt. Wenn der gar nicht will und sitzt in irgendeinem Kurs drinnen, sehe ich keinen Vorteil für die Person und auch keinen Vorteil fürs Unternehmen.“ (BR-AT-1)

#### **Monitoringfunktion**

Betriebsräte, die sich in einer Monitoringfunktion sehen, sind durch einen Handlungsmodus geprägt, bei dem sie auch unabhängig von punktuellen Beschwerden einzelner Beschäftigter auf die Einhaltung gesetzlicher Normen sowie tariflicher und betrieblich vereinbarter Regelungen achten. Der örtliche Betriebsrat eines IuK-Unternehmens formuliert dieses Aufgabenverständnis wie folgt: „Es gibt ja bestimmte Schulungsmaßnahmen mit Inhalten und mit Rahmenbedingungen, die zu erfüllen sind. Das ist natürlich eine Aufgabe für uns, auch darauf zu achten, dass es läuft. Dass es so läuft, wie es auch geschrieben steht.“ (BR-D-12) Im Unterschied zum Handlungsmodus der reaktiven Schutzfunktion, der auch bei Betriebsräten in Betrieben mit defizitären Weiterbildungsstrukturen beobachtet werden kann, setzt die Monitoringfunktion zumindest eine gewisse Systematik in der Dokumentation der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten voraus. Einen Beitrag hierzu leisten vielfach die Kriterien eines zertifizierten Qualitätsmanagements, dem sich viele Betriebe im Interesse ihrer Wettbewerbsfähigkeit zumindest formal unterziehen. Die Wahrnehmung einer aktiven Monitoringfunktion ermöglicht den Betriebsräten, strukturelle Benachteiligungen einzelner Belegschaftsgruppen zu erkennen und beim Arbeitgeber darauf hinzuwirken, dass Fehlsteuerungen im Weiterbildungsmanagement korrigiert werden. Hierbei stützen sie sich auf ihr gesetzlich verbrieftes Informationsrecht gegenüber dem

Arbeitgeber und auf ihre gesetzliche Aufgabe, über die Einhaltung gesetzlicher, tariflicher und betrieblich vereinbarter Regelungen zu wachen.

Mit dem Hinweis, dass die gewerblich Beschäftigten einen erheblichen Belegschaftsanteil stellen, während sich dies nur unzureichend im Umfang des Weiterbildungsangebot niederschlägt, forderte der Betriebsrat (BR-D-3) eines Betriebes im Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei einen Ausbau des Weiterbildungsangebots: „Also, wenn Sie sich das Seminarprogramm anschauen, dann liegt der Schwerpunkt der Budgetverteilung eindeutig im kaufmännischen und im Führungsbereich. Ja, ist so.“ (BR-D-3) „Da ich wohl, ich habe mal die (–) die Personaldaten mir geben lassen, also wir haben [...] aber auch einen sehr hohen Anteil [...] gewerblicher Beschäftigter.“ (BR-D-3)

Im Gegensatz zu den Betriebsräten BR-D-1 und BR-D-2 berücksichtigt Betriebsrat BR-D-3 bei seinem Handeln das asymmetrische Machtgefüge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Dieses ungleichgewichtige Machtgefüge kann für die Beschäftigten den Gang zum Betriebsrat erschweren, wenn sie befürchten, dass ihre Beschwerde über eine Benachteiligung in der Weiterbildung anderweitige Nachteile nach sich zieht. Würden Interessenvertretungen ihre Schutzfunktion hier nur reaktiv wahrnehmen, fielen diese benachteiligten Beschäftigten nicht nur beim Zugang zur betrieblichen Weiterbildung, sondern auch beim Betriebsrat in seiner Schutzfunktion „durch den Rost“ (BR-D-4). Wie er dies durch die von ihm wahrgenommene Monitoringfunktion zu verhindern sucht, beschreibt der ebenfalls aus dem Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei kommende Betriebsrat BR-D-4 wie folgt:

„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. [...]. 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.“ (BR-D-4)

Ein geeignetes Instrument zur Ausübung der Monitoringfunktion ist die Schaffung von Transparenz bezüglich der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Weiterbildungskursen, um so Schieflagen entgegenwirken zu können. Im Rahmen einer Gruppendiskussion in Österreich merkte ein Betriebsrat aus dem Gesundheitsbereich an:

„Ja, wir stehen grad in Verhandlung mit der Geschäftsführung, dass wir auch im Zentralbetriebsrat, dass wir jetzt künftig möchten, dass wir sozusagen die Mitarbeiter auflisten und deren Weiterbildungen jährlich und die dann in der Geschäftsführungssitzung diskutieren. Vor allem, dass wir sie dann einmal schriftlich haben [...]. Das merken wir auch und jetzt versuchen wir halt sozusagen, dass auf diesem Wege zumindest einmal zu wissen, wer kriegt wie viel Weiterbildung, wer kriegt welches Budget dazu, damit wir da so ein Stück Ausgewogenheit vielleicht einmal erreichen, ja, oder zumindest auch schauen können, wer hat was angemeldet und wer hat die letzten drei Jahre nichts kriegt, ja, oder selber zahlen müssen.“ (BR-AT-GD1)

Ein anderer Betriebsrat aus der Branche Verkehr/Touristik war in einer weiteren Gruppendiskussion der Meinung, dass die Vorgaben vom Arbeitgeber und dem Arbeitsverfassungsgesetz den Betriebsräten nur die Kontrolle gestattet und weniger echte Mitbestimmung:

„Man kann halt nur kontrollieren, man kann aber nicht wirklich bestimmen, was jetzt ausgebildet wird und wie genau die ausschaut. Da hat man ein relativ enges Korsett von der Arbeitsverfassung bzw. Arbeitnehmerschutz, also das ist eher die Vorgabe von Arbeitgeber, was dann zu machen ist, wie das zu machen ist.“ (BR-AT-GD2)

#### **Reaktive Gestaltungsfunktion**

Die wahrgenommene Monitoringfunktion ist für Betriebsräte eine wichtige Voraussetzung, um gestaltend auf die betriebliche Weiterbildungspolitik Einfluss zunehmen. Von der Wahrnehmung einer reaktiven Gestaltungsfunktion soll gesprochen werden, wenn die Initiative für konzeptionell-gestaltende Vorschläge in der betrieblichen Weiterbildungspolitik in erster Linie von der Arbeitgeberseite ausgeht, während der Betriebsrat im Wesentlichen eine Korrekturfunktion unter Berücksichtigung heterogener Belegschaftsinteressen wahrnimmt. Auch wenn diese Arbeitsteilung zwischen Management und Betriebsrat Konflikte nicht ausschließt, können strategische Gründe der Arbeitgeberseite dazu führen, dass sie die Beteiligung der Interessenvertretung nicht nur als formalrechtliche Verpflichtung betrachtet, sondern beabsichtigt, über die Zustimmung des Betriebsrats die Akzeptanz

für ihr Weiterbildungskonzept in der Belegschaft zu erhöhen (Weitbrecht/Fischer 1993, S.202). In einem mittelgroßen Betrieb der Textil- und Bekleidungsherstellung wird der Betriebsrat (BR-D-5) auch von der Personalleitung als Institution gesehen, die im Bedarfsfall korrigierend auf die Vorschläge der Personalleitung zur Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsstrukturen einwirkt. Dies gilt beispielsweise für eine von der Personalleitung initiierte Mitarbeiterbefragung, die „in regelmäßigen Abständen [...], also alle 2, 3 Jahre“ (BR-D-5) stattfindet und in deren Vorbereitung der Betriebsrat eingebunden war. Ein zentrales Befragungsergebnis war, „dass es aus allen Bereichen eben bemängelt worden ist, dass es zu wenig Weiterbildungsangebot für die Mitarbeiter gegeben hat, vorhanden ist in der Firma.“ (BR-D-5) Als Konsequenz initiierten Betriebs- und Personalleitung ein verbindliches Weiterbildungsprogramm, mit dem den Beschäftigten die „ganze Prozesskette [von der] [...] Kundenanfrage bis zur Auslieferung des fertigen Produktes“ (BR-D-5) vermittelt werden sollte. Zu diesem Zweck „wurden aus dem Mitarbeiterkreis aus den jeweiligen Abteilungen Mitarbeiter ausgebildet zu Trainern, internen Trainern, und die jetzt dann in so einer Seminarreihe dann die übrige Belegschaft dann informiert“ (BR-D-5). In diesen Prozess, der von der „Personalleitung zusammen mit den Geschäftsführungen und den obersten Bereichsleitern letzten Endes“ getragen wurde, war der Betriebsrat „von Anfang an mit eingebunden“. Hierbei legte er besonders Wert darauf, dass alle Beschäftigten, „auch der Niedrigste in der Rangliste letzten Endes“ (BR-D-5) Zugang zum Weiterbildungsangebot hatten.

Auch der Betriebsrat BR-D-6 im Wirtschaftszweig Erziehung und Unterricht achtet beim Ausbau der betrieblichen Weiterbildungsstrukturen darauf, dass Arbeitnehmerinteressen z. B. bei der Einführung eines EDV-gestützten Weiterbildungsanmeldeverfahren berücksichtigt wurden: „es [sollte] nicht möglich sein, dass da, sag ich jetzt mal, jede [Vorgesetzte] auf jeden Mitarbeiter zugreifen kann und gucken kann, was hat der für Fortbildung in den letzten 5 Jahren gemacht. So, dass wir gesagt haben: ‚Das geht nicht‘, es ist dann vielleicht ja auch eine Leistungskontrolle, die dahinter steckt.“ Das von ihm zu vertretende Beschäftigteninteresse fasst er wie folgt zusammen: „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?“ (BR-D-6). Für Betriebsrat BR-D-6 bot die Institutionalisierung der Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien in Form einer paritätisch besetzten Arbeitsgruppe den Handlungsrahmen, um seine reaktive Gestaltungsfunktion im Interesse der Beschäftigten wahrzunehmen, z. B. beim „Thema: Wie

viel Fortbildungen stehen einem zu? An wie viel Fortbildungen im Jahr darf man teilnehmen? Das war ein Konfliktthema, da haben wir aber eine ganz gute Lösung gekriegt, also eigentlich ist die Zusammenarbeit ganz gut. Also trotz unterschiedlicher Rollen und unterschiedlichen Interessen natürlich auch.“ (BR-D-15)

#### **Initiative Gestaltungsfunktion**

Betriebliche Interessenvertretungen, die sich von diesem Handlungsmuster leiten lassen, reagieren nicht nur auf Vorschläge der Arbeitgeberseite, sondern tragen eigeninitiativ zur Gestaltung betrieblicher Weiterbildung im Interesse der Beschäftigten bei. Das Spektrum dieses Handlungsmusters reicht vom Betriebsrat, der als „Treiber“ das Management kontrolliert, Innovationen einbringt, jedoch nicht selbst umsetzt, sondern darauf hinarbeitet, dass das Management betriebliche Weiterbildungsstrukturen aufbaut, bis hin zum Co-Manager, der „durch Mitgestaltung bei betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen Belegschaftsinteressen Gehör verschaffen will“ (Minssen/Riese 2006, S. 45) und hierbei fast gleichberechtigt mit dem Management die Belegschaftsinteressen aus der Betriebsperspektive verhandelt (Schmidt/Trinzcek 1999). Vor dem Hintergrund der drei Problemfelder, die ein Betriebsrat nach Fürstenberg zu bearbeiten hat, ist ein Co-Management jedoch nicht unumstritten. Nach Rehder (2006, S. 231) führt Co-Management, z. B. im Rahmen von betrieblichen Bündnissen für Arbeit, dazu, dass das Integrationsproblem zulasten der Repräsentationsaufgabe (Fürstenberg 2000) gelöst wird und Systemintegration die Sozialintegration dominiert. Die Konsequenz ist die Marginalisierung der Belegschaft. Eine Legitimierung der Betriebsratspolitik erfolgt dabei ausschließlich durch Wahlen.

Eher als Treiber des Managements versteht sich der Personalrat eines Krankenhauses in öffentlicher Trägerschaft. „Ich denke mal, betriebliche Bildung und Weiterbildung gibt es für den Arbeitgeber, da ist einfach die Haltung so, es gibt kein Extrageld [...] Und da braucht es den Personalrat, der dann in Vertretung der Kollegen das immer wieder vorantreibt, immer wieder zum Thema macht.“ (PR-D-11) Interessenvertretungen mit diesem Handlungsmodus haben mindestens ein engagiertes Betriebsrats- bzw. Personalratsmitglied, dem es gelingt, dem Weiterbildungsthema eine entsprechende Priorität in der betrieblichen Interessenvertretung zu verleihen. Nicht selten wird dieses individuelle Engagement durch eine hohe berufsbiografische Affinität zu Fragen der Berufsbildung gefördert. So berichtet der Personalrat: „ich habe mal eine Weiterbildungsstätte in [Stadt] geleitet“ (PR-D-11). Auch beim Betriebsrat BR-D-7 eines Betriebes aus dem Wirtschaftszweig Verarbei-

tendes Gewerbe für chemische, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren ist das Engagement des Betriebsratsvorsitzenden eingebettet in gesellschaftliche Aktivitäten, die über die reine Betriebsratsarbeit hinausreichen und sich in weiteren ehrenamtlichen Aktivitäten zeigen („Und ich arbeite in der Tarifkommission und bin da noch ehrenamtlich Richter“, BR-D-7). Als „Treiber“ der Werksleitung macht er auf Qualifizierungsdefizite aufmerksam, die in Vertretungssituationen zu Störungen der Produktionsabläufe führen, und erwartet, dass sich die Arbeitgeberseite des von ihm beschriebenen Problems annimmt. „[...] wenn die Leute nachrücken, dann haben die Schwierigkeiten, da rein zu kommen, beziehungsweise haben Mitarbeiter auch Schwierigkeiten damit, wenn sich Veränderungen ergeben. Und da haben wir gesagt, okay, jetzt müssen wir da irgendwas versuchen, uns strategisch aufzustellen, ordentlich, in Sachen Qualifizierung.“ (BR-D-7)

In Betrieb 8 aus dem selben Wirtschaftszweig führte die Auseinandersetzung mit gewerkschaftlichen Konzepten zur betrieblichen Qualifizierungspolitik und deren Umsetzung in ein tarifliches Regelwerk dazu, dass der Betriebsrat (BR-D-8) Korrekturnotwendigkeiten in der Weiterbildungspolitik des eigenen Betriebs erkannte:

„Wir haben das im Fokus gehabt, das Thema Qualifizierung [...] Wir haben das zu einem der Kernpunkte gemacht [...] unseres damaligen Betriebsratswahlkampfes. [...] und haben das dann auch umgesetzt. Weil da haben wir dann auch sehr schnell gemerkt, und das ist auch ein Resultat aus dem Tarifvertrag ‚Lebensarbeitszeit und Demografie‘ von der IG BCE, dass wir auf der Flanke der Qualifizierung seit Jahren nichts ordentlich getan haben und auch ein völlig falsches Verständnis haben im Unternehmen, (-) was Qualifizierung eigentlich ist – das wurde eher als Kostenpunkt gesehen, anstatt als Investitionspunkt und auch noch mal als überlebensnotwendig. [...] Und das wollten wir ändern. Weil wir auch gesehen haben: Wenn wir das nicht ändern, werden wir sehr schnell ein Problem kriegen.“ (BR-D-8)

Aus der Diskrepanz zwischen den gewerkschaftspolitischen Vorstellungen zur betrieblichen Weiterbildung und der betrieblichen Weiterbildungswirklichkeit schöpfte der Betriebsrat die Motivation, der Belegschaft die Bedeutung der Weiterbildung im Betriebsratswahlkampf zu vermitteln. Aus dem Wahlergebnis konnte der Betriebsrat schließlich auch die Legitimation ableiten, sich für dieses Thema zu engagieren.



„Wir haben (-) uns nach der Betriebsratswahl [...] konstituiert und wussten da für uns: Das Thema Bildung und Qualifizierung ist wichtig. Wir wollen da etwas erreichen und wir haben auch noch Mitbestimmungsrecht. Aber wir wussten nicht genau wo, wir wussten nicht genau wie. [...] Wir hatten nur gemerkt: Wir haben ein Problem, wir brauchen dafür Lösungen. Dann haben wir erst mal einen Ausschuss gegründet [...] Und wir haben dann da beraten, dass wir an der Stelle Hilfe brauchen: Wir brauchen Unterstützung, wir müssen uns erst mal bilden an der Stelle, was man machen kann.“ (BR-D-8)

Nach der Legitimation durch Belegschaft wurde schließlich eine Kooperation mit dem Management erreicht, um die betriebliche Weiterbildungspolitik gemeinsam zu gestalten.

„je tiefer wir da in die Diskussion eingestiegen sind, desto eher waren dann auch einige bereit, weiter zu denken. Entscheidend war damals aber auch, dass wir es dann geschafft haben, uns so weit grundsätzlich aufzustellen und auch grundsätzlich schon mal mit der Personalabteilung zu committen, was wir eigentlich wollen, was unser Ziel ist dabei. Und in dem Augenblick haben wir unseren damaligen Geschäftsführer hinter uns gebracht. Und dann kamen so ein paar Dinge ins Rollen.“ (BR-D-8)

Die Vorgehensweise des Betriebsrats BR-D-8 ist somit ein Beispiel, wie Interessenvertretungen ihren Gestaltungsanspruch in der betrieblichen Weiterbildungspolitik gegenüber dem Arbeitgeber geltend machen können, indem sie tarifvertragliche Qualifizierungsregelungen aufgreifen und sich dabei einerseits an den gewerkschaftlichen Anforderungen an eine betriebliche Weiterbildungspolitik orientieren, ohne andererseits ihre Repräsentationsaufgaben gegenüber den betriebspezifischen Partikularinteressen der Belegschaft zu vernachlässigen. So nutzte der Betriebsrat die Legitimierung seiner weiterbildungspolitischen Forderungen durch die Betriebsratswahl und die fachliche Unterstützung durch ein gewerkschaftliches Weiterbildungsberaternetzwerk, um die Arbeitgeberseite für sein Anliegen zu gewinnen. Deutlich wird, dass Betriebsräte, die hierbei erfolgreich sind, auch auf externe Unterstützung zurückgreifen.

Die Wahrnehmung der Gestaltungsfunktion von Betriebsräten kann durch gute Kontakte zur Personalabteilung erleichtert werden, wie ein österreichischer Betriebsrat aus dem Bereich Bildung/Erziehung zu berichten weiß:

„Ja, wie gesagt, wir haben eine Vorsitzende, die hat das studiert und die macht ja selber Weiterbildung sozusagen an der Uni als Lehrende und hat Seminar und ist auch sozusagen da involviert näher wie ich, weil wir teilen uns sozusagen die Tätigkeit, jeder, was er halt besser drauf hat, und da sind wir involviert und da sind wir immer im Gespräch. Also da sind wir auch in der Planung und in der Tätigkeit dabei.“ (BR-A-2)

Selbst in der Bildungsbranche, wo auch den Arbeitgebern ein sehr starkes Interesse an sich stetig weiterbildenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstellt werden kann, fungieren Betriebsräte als Antreiber dieses Themas:

„Ja, wir haben sozusagen, bei uns gibt's halt dieses Einstellungsszenario, wo man manche Leute besuchen muss und manche Kurse besuchen muss. Also da haben wir mitgearbeitet, dass das sozusagen, dass es einen Grundstock von uns gibt, wo die Leute ausgebildet werden. Da sind wir immer dabei. Und da ist auch immer eine Diskussion dahinter, da wird drüber geredet und so sind auch wir mit der Personalentwicklung immer im Gespräch.“ (BR-AT-2)

Die Bedeutung von externer Unterstützung und externen Angeboten vor allem in Branchen mit weniger bildungsaffinen Beschäftigten wird an folgender Aussage einer Betriebsrätin des österreichischen Einzelhandels deutlich:

„Wir haben das in der Firma so geregelt, dass wir gesagt haben, okay, jeder, der zehn Jahre im Unternehmen ist, hat das Recht darauf, Angestellter zu werden, auch wenn er im Lager ist, und haben das auch mit einer Betriebsvereinbarung geregelt. Und darum animiere ich auch alle im Lager oder im Verkauf, geht's zu ‚Du kannst was‘ [siehe Fallstudie Bildungsberatung im Handel, Abschnitt 3.3.5], das geht flott und das geht leicht, und zeige ihnen immer ein paar Beispiele von der Firma, der hat's gemacht und der hat's gemacht, und das animiert wirklich, und manche kommen und bedanken sich, ma, das war gut, ich habe das gemacht und ja, jetzt

werde ich Angestellter, also so ein bisschen Motivation an die Leute selbst.“ (BR-AT-GD3).

Wenn somit Betriebsrätinnen und Betriebsräte innerhalb des Unternehmens an bestimmte Grenzen stoßen, wenn beispielsweise der Arbeitgeber von sich aus Weiterbildung nicht fördert, können Betriebsräte dennoch gestalterisch tätig werden, wenn externe Unterstützungsstrukturen vorhanden sind und in Anspruch genommen werden.

#### 3.3.2 Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten

Zu den Unterstützungsangeboten für Betriebsräte werden hier zum einen themenspezifische Angebote gezählt, wie z.B. Betriebsräteschulungen oder Tagungen zum Thema Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung, Personalentwicklung usw., oder auch entsprechende Handreichungen, Checklisten z.B. zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. Zum anderen gehören hierzu problemorientierte Unterstützungsangebote wie (telefonische) Beratung, Vor-Ort-Beratung und Moderation. Je nach Handlungsorientierung sind Bedarf, Inanspruchnahme und deren Zielführung unterschiedlich ausgeprägt.

Die Unterstützung, Schulung oder Beratung bei Mitbestimmungsfragen in der betrieblichen Weiterbildung richtet sich auf die betriebliche Arena als „Ort‘ geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung, aber auch einen ‚Kampfplatz‘, auf dem die jeweiligen Akteure nicht nur ihre widerstreitenden Interessen durchsetzen, sondern auch die prozeduralen Rahmenbedingungen zu verändern trachten.“ (Müller-Jentsch 1999, S. 233) Sie schließt die bildungsfachliche Seite der betrieblichen Weiterbildungspolitik, die Handlungsfähigkeit in den Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management, die Kommunikation mit der Belegschaft und Arbeitgeber und nicht zuletzt die betriebsratsinterne Arbeitsorganisation zu diesem Thema ein. Nach Koc-Menard (2009, S. 333) stützen sich Akteure in Aushandlungsprozessen auf drei unterschiedliche Handlungsressourcen, die sie durch eine gezielte Inanspruchnahme sozialer Beziehungen aufbauen können „(a) useful skills and competences, (b) task-related knowledge and information, and (c) assets for structuring the process.“ So lässt sich die Aussage Koc-Menards zum Nutzen von sozialer Beziehungen auch auf externe Unterstützungsangebote übertragen: „Negotiators can complement and substitute for their limited bargaining skills by relying on others. In particular,

they can rely on social relations to provide collaborators who can expand their tactical repertoire, knowledgeable individuals who can help them reach innovative solutions, and allies who can assist them shaping the bargaining process.” (ebd., S.340) Anhand der beschriebenen Handlungsfelder und -ressourcen sollen im Folgenden mögliche Aspekte eines Unterstützungsbedarfs bei Mitbestimmungsfragen auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung systematisiert werden.

## **Aspekte des Unterstützungsbedarfs bei Mitbestimmungsfragen auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung**

### **Bildungsfachliche Kompetenz**

Durch ihre Wahl werden Betriebsratsmitglieder nicht automatisch zu Bildungsfachleuten. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass Betriebsratsmitglieder, die sich in ihrer Betriebsrats Tätigkeit für Fragen der betrieblichen Weiterbildung engagieren, häufig auch in ihrer beruflichen Arbeit bereits für Berufsbildung oder Personalentwicklung zuständig waren bzw. sind. Das Wissen über die Bedeutung der Weiterbildung für Arbeitsplatzsicherheit und die berufliche Entwicklung der Beschäftigten, Kenntnisse unterschiedlicher Lernformen, aber auch Kriterien für Weiterbildungsqualität stellen eine wichtige Grundlage für ein entsprechendes Engagement der Betriebsräte auf diesem Gebiet dar. Schließlich benötigt der Betriebsrat die Fähigkeit, bei der Organisationsentwicklung und bei Arbeitsorganisation und -abläufen Weiterbildungsbedarf zu identifizieren. Eigene Kenntnisse und Fertigkeiten oder der Zugang zu unterstützenden Angeboten zur Analyse der betrieblichen Weiterbildungssituation, zur Entwicklung von Weiterbildungszielen, deren Umsetzung und Evaluation erhöhen die bildungsfachliche Kompetenz von Betriebsräten.

### **Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber**

Um sein Anliegen zum Thema Weiterbildung gegenüber dem Arbeitgeber zur Geltung zu bringen, muss der Betriebsrat seine gesetzlichen Informations-, Beteiligungs-, Vorschlags-, Initiativ- und Mitbestimmungsrechte im Bereich der beruflichen Bildung und Personalplanung sowie tarifliche Qualifizierungsregelungen kennen. Darüber hinaus wichtig sind ebenfalls Kenntnisse der rechtlichen Ansprüche der Beschäftigten einschließlich der Diskriminierungsverbote, aber auch der einschlägigen Förderprogramme (vgl. z. B. Ballauf 2004; Schwarzbach/Venzke 2012).

Um auf die betriebliche Weiterbildungspolitik im Interesse der Beschäftigten Einfluss zu nehmen bzw. eine solche zu initiieren, muss der Betriebsrat in der Lage sein, auf der Grundlage seiner Rechte einen regelmäßigen Informationsaustausch mit dem Arbeitgeber zu institutionalisieren und mit ihm verbindliche Regelungen zur Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung zu vereinbaren, diese umzusetzen und zu evaluieren. Um dies zu erreichen, kann es hilfreich sein Berater mit bildungsfachlicher Kompetenz hinzuzuziehen, die die Anliegen des Betriebsrats in eine Argumentation übersetzen, die für die Bildungs- bzw. Personalentwicklungsverantwortlichen des Betriebes nachvollziehbar ist.

#### **Betriebsratsinterne Arbeitsorganisation**

Damit Fragen der betrieblichen Weiterbildung zum ständigen Thema in den Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber werden, muss der Betriebsrat wissen, wie er dieses Thema zu einem festen Bestandteil seines Tagesgeschäfts macht. Hierzu kann die Einrichtung eines entsprechenden Ausschusses beitragen, der das Thema Weiterbildung im Blick behält. Wo ihm Sachkenntnisse fehlen, hat er die gesetzliche Möglichkeit, „Sachverständige“ in diese Ausschussarbeit einzubeziehen und mit diesen praxisgerechte Vorschläge zur Weiterentwicklung der betrieblichen Weiterbildungskonzepte zu entwickeln.

#### **Kommunikation mit der Belegschaft**

Hierzu gehören einerseits Kenntnisse darüber, welche Instrumente es gibt, um weiterbildungsrelevante Anliegen systematisch zu erfassen; andererseits auch die Kenntnis unterschiedlicher Kommunikationsformen, um die Belegschaft über weiterbildungsbezogene Themen und Aktivitäten zu informieren und um mit ihr in Gespräch zu kommen. Ebenso sind Kompetenzen zu entwickeln, um Beschäftigte für Weiterbildung zu motivieren und zu beraten.

#### **Bedarf an und Inanspruchnahme von Unterstützungsstrukturen durch Betriebsräte**

Ob Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung einen Bedarf an Unterstützungsangeboten sehen, hängt davon ab, wie sie ihre Aufgabe in diesem Handlungsfeld sehen. Ausgehend von den typologisch dargestellten Handlungsmustern soll im Folgenden untersucht werden, ob die interviewten Betriebsräte einen Unterstützungsbedarf wahrnehmen und entsprechende Angebote nutzen.

### Betriebsräte in der reaktiven Schutzfunktion

Betriebsräte, die ihre Aufgabe in der betrieblichen Weiterbildung vorrangig in einer reaktiven Schutzfunktion sehen, entwickeln hierbei ein Handlungsmuster, bei dem sie die Beschäftigten in einer Holschuld sehen. Wie bereits dargestellt, können die Gründe darin liegen, dass die betriebliche Weiterbildungspolitik aus Sicht des Betriebsrats zufriedenstellend ist. Diese Situation beschreibt der Betriebsrat aus der kunststoffverarbeitenden Industrie wie folgt:

„und ich sage mal, das ganze Thema [gemeint ist die betriebliche Weiterbildung], [...], wie gesagt, von uns aus: das funktioniert. Ein Außenstehender würde sagen: ‚Oh Mensch, das, das köchelt ja auf einer kleinen Flamme. Da könnte man durchweg auch mehr draus machen‘. Das machen wir Prinzip dann doch nicht. Wir lassen einfach so, wir sind mit dem zufrieden, was wir haben.“ (BR-D-1)

Dem Betriebsrat ist also bewusst, dass eine externe Beratung Verbesserungsmöglichkeiten in der betrieblichen Weiterbildung aufzeigen würde. Da das betriebliche Weiterbildungsmanagement jedoch auch unter den gegebenen Bedingungen „funktioniert“, besteht letztlich *keine Dringlichkeit*, sich mit den nicht weiter konkretisierten Verbesserungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen, zumal – so das zentrale Argument – „es [scheitert] ja teilweise auch später mal wirklich an Zeit und an Ressourcen“ (BR-D-1). Damit verweist der Betriebsrat darauf, dass externe Unterstützungsgebote immer auch zeitlich befristet sind. Er verbindet mit diesem Angebot zwar eine Erweiterung seines bildungsfachlichen Wissens- und Kenntnisstandes. Da seine zeitlichen und personellen Ressourcen, die er auf das Thema betriebliche Weiterbildung verwenden kann, auch „später“ nach Abschluss einer möglichen Schulung oder Beratung unverändert begrenzt sind, *schätzt er den Nutzen dieser externen Unterstützung skeptisch ein*. Entsprechend eindeutig fallen die Antworten auf die Frage aus, ob er bzw. Mitglieder des Betriebsrats an Schulungen zum Thema Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung teilgenommen haben: „Nee, also ich nicht. Ich bin eher so tarifmäßig dann. Bei der Kommission mit drin, wenn Tarifierhöhungen anstehen. Aber dieses Thema Aus- und Weiterbildung – gar nicht“ (BR-D-1). Auch für die anderen Betriebsratsmitglieder wird diese Frage eindeutig verneint. Da Schulungsangebote nicht genutzt werden, können sie auch nicht zu einer veränderten Problemsicht beitragen. Entsprechend zielen Handreichungen der Gewerkschaften ins Leere,

die Betriebsräte eher in ihrer Monitorings- und Gestaltungsfunktion unterstützen sollen. Auch sie werden auf Nachfragen „weniger“ genutzt.

Ähnlich verhält es sich auch beim Betriebsrat in der Textilindustrie, der ebenfalls nur punktuell aktiv wird, wenn er von Beschäftigten zu Fragen der betrieblichen Weiterbildung angesprochen wird. Schulungen, die die Mitbestimmung bei betrieblicher Weiterbildung zum Thema hatten, hat der Betriebsrat bisher nicht wahrgenommen: „Ganz gezielt Richtung Aus-, Fort-, Weiterbildung hinsichtlich jetzt Schulung oder sowas – wäre jetzt falsch, wenn ich sagen würde: ‚Haben wir gemacht‘“ (BR-D-2).

Selbst wenn das Schulungsthema vom Betriebsrat nicht gezielt nachgefragt wird, sorgen Bildungsträger und Gewerkschaften dafür, dass in Betriebsräteschulungen und Tagungen zur betrieblichen Mitbestimmung immer auch das Thema der betrieblichen Weiterbildung angeschnitten wird.

„Verschiedene Tagungen oder Sachverhalte, die entweder mein Stellvertreter oder ich hauptsächlich wahrgenommen haben, haben dieses Thema immer mit dabei. Bei Verhandlungen, [...] Tarifkommission und sowas wird das Thema grundsätzlich immer mit eingeschoben. Also da sind dann ein paar Aktivisten von uns teilweise mit dabei, die auf der gewerkschaftlichen Ebene hauptsächlich versuchen, was mit zu erreichen.“ (BR-D-2)

Das Beispiel des hier zitierten Betriebsrats zeigt, dass durch die Verzahnung mit anderen stärker nachgefragten Schulungs- und Tagungsthemen zwar ein gewisses Problembewusstsein für die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung als Betriebsratsaufgabe geweckt wird, solange jedoch die Dringlichkeit fehlt, sich wirklich hiermit zu befassen, bleibt Weiterbildung in der Betriebsratspraxis ein nachrangiges Thema.

„Also, [...] der Gedankengang [zum Thema Weiterbildung] ist eigentlich da, auch der Tarifvertrag ist da [gemeint der der Qualifizierungstarifvertrag in der Textil- und Bekleidungsindustrie]. Also viele Sachen sind da, und jeder weiß, glaube ich, worum es geht. Ich nenne es jetzt mal: Wie so einen Zettel: Wenn man den hat, dann hat man was, und wenn man das Ergebnis hat, dann kann man das benutzen. Jetzt muss man nur noch gucken: ‚Was machen wir damit?‘ Aber es steckt dann zum Schluss in den Kinderschuhen, oder bleibt dann irgendwo stecken.“ (BR-D-2)

Information und Wissen (in Koc-Menards Terminologie: task-related knowledge and information) um die Bedeutung des Themas sind ebenso vorhanden wie auch tarifliche Regelungen. *Es fehlt dem Betriebsrat allerdings die Handlungskompetenz* (useful skills and competences) sowie die Vorstellung und Fähigkeit (assets for structuring the process), wie dieser Prozess einer gemeinsam von Arbeitgeber und Betriebsrat gestalteten Weiterbildungspolitik initiiert werden kann. Darüber hinaus fehlt aus Sicht des Betriebsrats auch die Nachfrage nach diesen Themen aus der Belegschaft und damit Legitimation und Dringlichkeit, sich für Weiterbildung zu engagieren. Ein entsprechendes Weiterbildungsengagement würde aus Sicht des Betriebsrats nicht zur Lösung des Repräsentationsproblems (Fürstenberg) beitragen.

„Das zweite ist, dass keine zwingenden Handlungsbedarfe da sind. Dass eventuell aus der Belegschaft: Wenn man es nicht rauskitzelt, nicht so ‚Hallo, wir müssen das machen!‘ kommt – [...] dann ist mehr Bedarf, als wenn keiner sich meldet. [...] Ansonsten sind überall Stolpersteine, und da hat man, glaube ich, wenig Lust, dahin zu gehen, wo viele Steine liegen, weil man daneben geradeaus fahren kann.“ (BR-D-2)

Unterstützungsstrukturen müssen letztlich den Betriebsrat unterstützen und befähigen, diese „Stolpersteine“ beiseite zu räumen.

Der österreichische Betriebsrat der Energiebranche sieht sich mit ausreichenden Informationen und externer Unterstützung versorgt (u. a. bezüglich des Kursprogrammes der Gewerkschaft), sowohl persönlich als auch schriftlich/per Email:

„Also wir haben mit unserem Generalsekretär einen ziemlich guten Draht und wir telefonieren auch ab und zu und laden ihn dann immer zu uns ein, der kommt dann auch einmal rüber auf einen Kaffee, dann kommen die Betriebsräte alle zusammen und dann wird halt ausgetauscht, was es gerade Neues gibt. Meistens ist ein brennendes Thema halt die Kollektivvertragsverhandlungen, weil das interessiert die Leute, und wenn es dann irgendwelche Themen gibt, wird einfach schnell angerufen, ja. Und wir kriegen aber schon laufend Information, wenn es irgendwelche Sachen gibt, aber das kriegen wir alles via E-Mail.“ (BR-AT-1)



Explizit gefragt, ob er auch Informationen darüber erhält, wie das Thema betriebliche Weiterbildung innerhalb der Belegschaft vorangebracht werden kann, muss er eingestehen „Habe ich bis dato noch nichts erhalten“ (BR-AT-1). Obwohl also generell Unterstützungsleistungen angeboten und auch in Anspruch genommen werden, wird das Thema Bildung hierbei nicht angesprochen, aber anscheinend von Betriebsratsseite auch nicht nachgefragt. Dies hängt womöglich mit der nach Ansicht des Betriebsrats *zufriedenstellenden Weiterbildungssituation im Betrieb* zusammen.

#### **Betriebsräte in der Monitoringfunktion**

Auch Betriebsräte, die ihre Schutzfunktion in der betrieblichen Weiterbildung aktiv wahrnehmen, sich dabei in einer Bringschuld gegenüber der Belegschaft verstehen und dazu beitragen strukturelle Benachteiligungen abzubauen, nutzen zwar externe Schulungsangebote zur Qualifizierung ihrer Betriebsratsarbeit. Die Vermeidung von Benachteiligungen ist dabei ebenso Thema wie die Einhaltung des Datenschutzes, die zu den Querschnittsaufgaben des Betriebsrats gehören. Das *Engagement von Betriebsräten*, sich auch im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung für diese Aufgaben einzusetzen, *wird somit auch durch Schulungsangebot gestützt*, die ihren Fokus nicht auf dem Thema Weiterbildung und Qualifizierung haben.

So verweist der Vorsitzende des örtlichen Betriebsrats (BR-D-3) aus dem Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei bei der Frage, ob er schon einmal an einer Schulung zum Thema Mitbestimmung auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung teilgenommen habe, auf seine Schulungsteilnahmen zu den Themen „Gute Arbeit“, auf „Arbeitsrechtseminare für Einsteiger und Fortgeschrittene“, auf seine „Arbeitsrechtserfahrung aus jahrzehntelanger ehrenamtlicher Arbeitsgerichtsbarkeit“ (BR-D-3) sowie auf den „hervorragenden Kontakt mit der Gewerkschaft“, wobei hier die „persönlichen Verbindungen“ zur örtlichen Verwaltungsstelle der Gewerkschaft noch einmal besonders hervorgehoben werden. Engagement in der betrieblichen Weiterbildung kann somit selbst dann durch eine *Inanspruchnahme externer Unterstützungsangebote* wie Schulungen oder soziale Netzwerke gestützt werden, wenn sich der thematische Fokus dieser Angebote *nicht ausdrücklich auf das Thema der betrieblichen Weiterbildung* richtet. Ein gezielter Unterstützungsbedarf wird von diesem Betriebsrat denn auch nicht gesehen: „Also, für unsere interne Arbeit zum Stichwort ‚Aus- und Weiterbildung bei [Name des Betriebes]‘ haben die Gewerkschaften, (-) nö, nix“ (BR-D-3).

Ähnlich wie der letztgenannte Betriebsrat sieht es auch das Gesamtbetriebsratsmitglied eines anderen Unternehmens aus dem Wirtschaftsbereich

Verkehr und Lagerei im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung als wichtiger an, dass Benachteiligungen beim Zugang zur Weiterbildung vermieden werden. Als für berufliche Bildung zuständiges Mitglied im Gesamtbetriebsrat wird die Inanspruchnahme gewerkschaftlicher Schulungsangebote zur Mitbestimmung in diesem Handlungsfeld als Selbstverständlichkeit betrachtet. „Ich habe viele Seminare besucht, ich habe sehr viel da gemacht.“ (BR-D-4) Diese Schulungsangebote zum Thema Weiterbildung und Personalentwicklung werden von dem Betriebsratsmitglied gezielt gesucht. Hierbei kann es vorkommen, dass das gewerkschaftliche Angebot den inhaltlichen Schulungsbedarf des Betriebsrats nicht immer abgedeckt. Generell wird das Veranstaltungsangebot jedoch als gut eingeschätzt. „[Es] gibt auch gute Veranstaltungsreihen, also das muss man schon sagen. Aber ich scheue mich auch nicht, wenn ich im gewerkschaftlichen Rahmen nichts finde, dann gehe ich auch zu Privatanbietern, das ist also nicht das Thema“ (BR-D-4). Um eine transparente Personalentwicklungspolitik im Unternehmen zu fördern, forderte der Betriebsrat die Einführung einer systematischen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Bei der Vorbereitung auf die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber hat sich der Gesamtbetriebsrat „verschiedene Formen von Personal-Bedarfsanalysen angeschaut.“

Die beiden Beispiele zeigen: Grundlagenschulungen, in denen nicht das Weiterbildungsthema, sondern *generelle Fragen der betrieblichen Mitbestimmung* im Vordergrund stehen, können Betriebsräte unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung von Benachteiligungen, entsprechende Transferleistungen der Schulungsteilnehmer vorausgesetzt, dennoch *für Fragen der betrieblichen Weiterbildung sensibilisieren*. Nicht die themenspezifische Nachfrage des Betriebsrats ist hierbei ausschlaggebend, sondern neben dem inhaltlichen Konzept des Schulungsangebots auch die Fähigkeit des teilnehmenden Betriebsratsmitglieds, generelle Aufgabenstellungen von Betriebsräten auf das Thema Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung anzuwenden. Im zweiten Beispiel geht der Inanspruchnahme von Schulungen und Handreichungen eine gezielte Nachfrage des Betriebsrats nach bildungsfachlichen Unterstützungsangeboten voraus. Begünstigt wird diese themenspezifische Nachfrage durch entsprechende betriebsratsinterne Ressourcen, die *feste personelle Zuständigkeiten* für Fragen der Weiterbildung ermöglichen. Entscheidend hierfür ist die Motivation einzelner Betriebsratsmitglieder, sich für bildungsfachliche Themen zu engagieren. Diese Motivation kann im Betriebsrat ihrerseits zu einer arbeitsteiligen Institutionalisierung des Engagements für Weiterbildung beitragen und eine gezielte Nachfrage nach externen Unterstützungsangeboten befördern. Ein gewisser Bestand an betriebsratsinternen

personellen und zeitlichen Ressourcen dürfte damit eine Voraussetzung sein, damit Unterstützungsangebote im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung in Anspruch genommen werden können.

Während die bisher genannten Unterstützungsangebote auf einer Hol-Struktur basieren und letztlich die Initiative der Betriebsräte voraussetzen, damit sie wahrgenommen werden, zeigt das Beispiel des örtlichen Betriebsrats (BR-D-12) eines IuK-Unternehmens, das Angebote mit einer *Bring-Struktur*, die offensiv an die Betriebsräte herangetragen werden, auch im Handlungsfeld der Weiterbildung zu deren Aktivierung beitragen können. In diesem Fall ging die Initiative, so der Unterstützungsanbieter, von der Gewerkschaft ver.di aus, „wo beide [...] Unternehmen und Gewerkschaft vereinbart haben, dass sie betriebliche Weiterbildung nach besten Kräften unterstützen wollen“ (DE-Anbieter-IuK). Der Weg zur *Implementierung des Sozialpartnerprojekts* verlief hier über die Geschäftsleitung und nicht über den Betriebsrat. Zwar waren „die Gesamtbetriebsräte natürlich mit einbezogen, natürlich auch schon vor der Antragsstellung darüber informiert. Aber die waren jetzt nicht richtig operativ an der Projektkonzeption beteiligt [...]“. (DE-Anbieter-IuK) Die Betriebsräte sollten qualifiziert werden, damit sie den beabsichtigten Innovationsprozess im Projekt mit dem Ziel begleiten konnten, „dass eben Beschäftigungsfähigkeit [...] und die Arbeitsplätze auch möglichst erhalten“ bleiben (DE-Anbieter-IuK). Mit dieser Zielsetzung hat der Gewerkschaftsvorstand „das eigentlich angetrieben und das ist dann an die Betriebsräte gegangen.“ (BR-D-12) Die in das Projekt einbezogenen Betriebsräte sollten sich als „Treiber [...] bei der betrieblichen Weiterbildung“ verstehen. „Aber die Zuständigkeit und die Verantwortlichkeit für die betriebliche Weiterbildung als solche, die sollte natürlich nicht der Betriebsrat auf seine Schultern laden [...], sondern die sollte schon der Arbeitgeber haben“ (DE-Anbieter-IuK). Aus Sicht des Betriebsrats BR-D-12 beabsichtigte das Projekt, „auf jeden Fall die Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte zu stärken. Auch, dass die Betriebsräte überhaupt wissen: Wie gehe ich mit dem Thema um? Wie kriege ich Qualifizierung im Betrieb platziert?“ Einen wichtigen Lerneffekt hatten für ihn die Übungen zur Qualifizierungsbedarfsanalyse, „so dass jetzt wahrscheinlich der Vorsitzende, sein Stellvertreter, die mit Personal zu tun haben, und ich da irgendwo dieses Thema [Qualifizierung] weiter vorantreiben werden in der Zukunft.“ (BR-D-12)

In einem Verkehrs- und Touristikbetrieb in Österreich nimmt der Betriebsrat seine Monitoringfunktion auch weitgehend ohne externe Unterstützung wahr. Ihm ist weder bekannt, dass Angebote oder Informationen zur

betrieblichen Weiterbildung an ihn herangetragen wurden, noch, dass dies explizit Inhalt von Betriebsratsschulungen ist, wobei anzumerken ist, dass es in Österreich nur sehr vereinzelt Seminare zu diesem Thema gibt (siehe Abschnitt 3.2):

„Kann ich mich nicht erinnern, nein wirklich nicht [...] Wird es sicher geben, dass es ein Modul oder ein Seminar gibt, wo halt Betriebsräten erklärt wird, welche Rechte und Pflichten sie haben, einzuwirken im Betrieb für Weiterbildung, oder was sie fördern können, was sie machen können. Wird es geben, aber ich habe es persönlich nicht in Anspruch genommen, weil es bei uns im Betrieb nicht wirklich eine Rolle spielt.“ (BR-AT-GD2)

Für die zukünftige Bildungsarbeit wäre deshalb zu empfehlen, das Thema Weiterbildungspolitik im Betrieb in bestehende Seminare zur Mitbestimmung zu integrieren. So könnten eventuell betriebliche Interessenvertreter\_innen mit Monitoringfunktion zur Übernahme einer Gestaltungsfunktion in der Weiterbildung motiviert werden.

#### **Reaktive Gestaltungsfunktion**

Empfinden Betriebsräte die Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung als weitgehend reibungslos, so wird der Bedarf für externe Unterstützungsangebote eher gering eingeschätzt. So beschreibt der gewerkschaftlich organisierte Betriebsrat in der Textil- und Bekleidungsherstellung seine Austauschbeziehungen mit dem Personalmanagement wie folgt:

„Also sagen wir mal so, die Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement und auch mit den Bereichsleitern in der Firma [...] ist ein sehr unkompliziertes Verhältnis zum Betriebsrat hin. [...] Man scheut sich nicht miteinander zu reden, man hat auch keine Barrieren oder Hemmnisse und was gesagt werden muss, das kann auch deutlich gesagt werden, und so kommt man eigentlich immer zu einem vernünftigen Entschluss dann oder Kompromiss.“ (BR-D-5)

Entsprechend wurde bisher kein Bedarf für externe Unterstützungsangebote gesehen.

„Ich kenne das Programm [gemeint ist das Schulungsprogramm der Gewerkschaft], aber ich habe es noch nicht in Anspruch genommen. Wir hatten auch noch niemanden hier [von der Gewerkschaft], den wir dann aber den Betrieb hätten analysieren lassen, was die glauben, was es bei uns an Weiterbildungsmaßnahmen nötig wäre, also den Weg sind wir noch nicht gegangen. [...] Also, so akut sehe ich ihn [den Bedarf] nicht, nein.“

Dabei zeigt er sich durchaus über das Angebot informiert:

„Die Information kriegen wir, die liegt dann hier aus auch, (-) wir sprechen auch in den Betriebsratssitzungen dann drüber, was es an Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen gibt. Also worauf wir als Betriebsrat auch Wert legen, neu ins Gremium gewählte Mitglieder werden geschult, müssen geschult werden von der [Gewerkschaft], die müssen diese Grundlehrgänge Betriebsratsarbeit mitmachen, weil sie sollen auch davon was wissen, worüber sie reden wollen, beziehungsweise wenn sie um Rat gefragt werden.“ (BR-D-5)

Institutionalisiert in Form eines paritätisch besetzten Bildungsausschusses ist auch der Austausch zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber im Betrieb des Wirtschaftsbereichs Erziehung und Unterricht. Um die *Vorschläge des Arbeitgebers zum Weiterbildungsmanagement* angemessen beurteilen zu können, hat das zuständige Betriebsratsmitglied im Bildungsausschuss vor mehreren Jahren auch an Schulungen zum „Thema Personalplanung, Weiterbildung“ (BR-D-6) teilgenommen. Als hilfreich wurde dabei die Vertiefung der gesetzlichen Handlungsmöglichkeiten gesehen. Gleichzeitig führten die Schulungen auch zu einer Bestätigung, dass der Betriebsrat das betriebliche Weiterbildungsgeschehen mit dem Arbeitgeber „ganz gut“ geregelt hat. So kommentiert das interviewte Betriebsratsmitglied den Nutzen der wahrgenommenen Schulungen wie folgt: „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.“ (BR-D-6)

Diese Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber führt letztlich auch dazu, dass ein Bedarf für Handlungshilfen der Gewerkschaften z. B. zum Thema Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs nicht gesehen, jedoch nicht grundsätzlich ausgeschlossen wird. Unterstützungsmaterialien „[...] haben wir noch nie verwendet. Also ich weiß, dass es das gibt, aber wir haben die noch nicht

verwendet. Wir arbeiten im Prinzip mit den Auswertungen von der Aus- und Fortbildungsabteilung. Wäre aber vielleicht dann noch mal eine Option, sich da noch mal [um] zu gucken“. (BR-D-6) Darüber hinaus wird immer dann auch externer Rat in Anspruch genommen, wenn Sach- und Fachfragen die eigenen Kompetenzen überschreiten. Diese Einschätzung gilt jedoch nicht für das Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung, sondern eher bei Fragen der EDV oder der Personalpolitik: „Wir hatten jetzt zu der Leiharbeit, hatten wir eine externe Beratung dabei, ja.“ (BR-D-6) Da der Betriebsrat mit den mit der Arbeitgeberseite getroffenen Weiterbildungsregelungen jedoch weitgehend zufrieden ist, verlässt er sich bei den benötigten bildungsfachlichen Informationen auf die Expertise der Fortbildungsabteilung. Eine darüber hinausgehende externe Unterstützung besteht hier nicht, da die Austauschbeziehungen durch den paritätischen Ausschuss institutionalisiert sind und die Strukturierung des Verhandlungsgegenstandes hier durch die bildungsfachliche Expertise der Arbeitgeberseite vorgegeben ist.

### **Initiative Gestaltungsfunktion**

Damit Betriebsräte die betriebliche Weiterbildung als ein relevantes Handlungsfeld erkennen, sind Information und Wissen (task-related knowledge and information) zur relativen Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung für die Sicherung der Arbeitsplätze und der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten eine wichtige Voraussetzung. Für Betriebsräte, die in Kenntnis ihrer gesetzlichen Beteiligungsmöglichkeiten auch ihre gestalterische Aufgabe in diesem Handlungsfeld wahrnehmen wollen, bestehen unterschiedliche themenspezifische Unterstützungsangebote.

Wie diese Angebote wahrgenommen werden können, zeigen die Betriebsräte, die in unserem Beispiel für sich im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung eine initiative Gestaltungsfunktion in Anspruch nehmen. Nachdem der Betriebsrat BR-D-7 für sich das Problem erkannte, dass „Mitarbeiter auch Schwierigkeiten damit [hatten], wenn sich Veränderungen ergeben“ (BR-D-7), wurde bei den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zunächst auch der Gewerkschaftssekretär hinzu gezogen: „Also erst war es der Gewerkschaftssekretär, mit dem wir hier versucht haben zu verhandeln [...] Ich habe gerade so das Bild vor mir, mit welchen Werkleibern wir da gegessen sind“. Die Verhandlungsstrategie bestand darin, Weiterbildung mit Fragen der Eingruppierung zu verbinden.

„Weil wir sagen, okay, wenn da jemand sehr viel kann und sehr viel abgefordert wird und er auch sehr viel mitbringen muss, also Fach-

arbeiterkenntnisse und so weiter, ist das natürlich aus unserer Sicht auch eingruppierungsrelevant und dann reden wir auch über Geld. Also das waren immer so zwei Felder, auf denen wir verhandelt haben, also Qualifizierung und Eingruppierung. Möglicherweise war das auch an der einen oder anderen Stelle eine Hürde für den Arbeitgeber, darüber zu reden.“ (BR-D-7)

Im Nachhinein kam der Betriebsrat zu der Einschätzung, dass diese Verbindung von „Qualifizierung und Eingruppierung“, aber auch eine Fluktuation bei den Gesprächspartnern auf Seiten des Arbeitgebers zum Scheitern der Verhandlungen führte. Er kam zu dem Entschluss „okay, jetzt versuche ich, mich selber noch mal fit zu machen und gehst noch mal zum [Gewerkschafts-]Seminar, da geht es dann um Weiterbildungsausschüsse“. Informationen zu den entsprechenden Schulungsangeboten holte sich der Betriebsrat über den zuständigen Gewerkschaftssekretär ein. „Also damals mit dem Gewerkschaftssekretär und dann, als sie sagten: ‚Mensch, wir müssen da aus dieser Fluktuationskiste raus, wir müssen da schneller mit dem Gesprächspartner zu Potte kommen und ordentlich Rahmenbedingungen stricken.‘ Das war eben die Entscheidung zu sagen, wir gehen jetzt noch mal zum Seminar und überlegen, wie wir das am besten hinkriegen.“ (BR-D-7)

Mit der gezielten Inanspruchnahme einer Schulung zum Thema Weiterbildungsausschüsse verband der Betriebsrat die Idee „einen Bildungsausschuss zu installieren, und ich sage jetzt mal, wenn wir uns permanent über das Thema Qualifizierung unterhalten, ist das schon so ein kleiner Bildungsausschuss, ja, wenn wir ständig mit der Geschäftsleitung oder Werksleitung zusammensitzen“ (BR-D-7). Sein Interesse richtete sich dabei weniger auf die Möglichkeit gemäß §28 Betriebsverfassungsgesetz, Aufgaben wie die betriebliche Weiterbildung auf einen Betriebsratsausschuss zu übertragen, zumal der Betriebsrat ohnehin nur fünf Mitglieder hat, sondern auf die strategischen Handlungsmöglichkeiten im einem paritätisch besetzten Bildungsausschuss. Ein solcher paritätischer Bildungsausschuss kann in Anlehnung an Müller-Jentsch (1995, S.233) als themenspezifische Arena und damit als „Ort“ geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung“ im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung betrachtet werden.

Da der Betriebsrat bei den *Verhandlungen mit dem Arbeitgeber in eine Sackgasse geraten* war, verband er mit der Schulungsteilnahme letztlich die Erwartung, über die Information und das Wissen (task-related knowledge and information) hinaus auch seine Handlungskompetenz (useful skills and competences) sowie seine Fähigkeiten zur Strukturierung des Problemfeldes

(assets for structuring the process) zu stärken und sich hierfür Unterstützung zu holen. Während Schulungsseminare in erster Linie der Informations- und Wissensvermittlung dienen, vermitteln die – meist auf wenige Tage begrenzten – Schulungen nur in eingeschränktem Maße auch die erforderliche Handlungskompetenz, um betriebsspezifische Weiterbildungsprobleme strukturiert und systematisch anzugehen (vgl. Karg 2006). Im Wissen um diese Lerntransferproblematik fragte der Betriebsrat den Seminardozenten zur betriebsspezifischen Situation um Rat. Da der Dozent gleichzeitig Mitglied eines gewerkschaftlichen Weiterbildungsberaternetzwerks war, bot sich die Möglichkeit, die themenspezifische Unterstützung (Schulungsseminar) durch ein betriebsspezifisches Unterstützungsangebot zu ergänzen. Gefördert wurde die betriebsspezifische Beratungs- und Moderationsleistung über die ESF-geförderte Initiative „weiter bilden“.

Für den Betriebsrat bestand diese Beratungsleistung des Weiterbildungsberaters darin, dass dieser in einem ersten Schritt mit dem Betriebsratsgremium klärte, „wo stehen wir, wo wollen wir hin?“ (BR-D-7) Im zweiten Schritt überzeugte der Weiterbildungsberater den Arbeitgeber mit besseren Argumenten als der Betriebsrat, „dass Qualifizierung nun ein wichtiges Thema ist und auch zukünftig sein wird“ (BR-D-8). Letztlich war es diese „Übersetzungsleistung“ des externen Weiterbildungsberaters, aber auch die finanzielle Förderung der Initiative „weiter bilden“, dass der Arbeitgeber sich bereit erklärte, im Betrieb ein Folgeprojekt zur Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz durchzuführen. Parallel dazu sei – so der Betriebsrat – die Beratung erfolgt. Aus Sicht des Betriebsrats standen hier folgende Fragen im Mittelpunkt:

- „Wie wollen wir weiter qualifizieren?
- Wie wollen wir das dokumentieren?
- Wie wollen wir die Leute mit reinnehmen?
- Wie soll man eine Qualifizierungsbedarfsanalyse machen?
- Auf welcher Welle wollen wir da in dem Bereich arbeiten?“ (BR-D-7)

Die Ergebnisse wurden schließlich auch der Arbeitgeberseite präsentiert. Entscheidend für die Zustimmung des Arbeitgebers war, dass es dem externen Weiterbildungsberater mit seiner eingebrachten bildungsfachlichen Kompetenz gelang, die Notwendigkeit und den Nutzen eines betrieblichen Qualifizierungskonzepts nahe zu bringen: „also man braucht immer erst die Sicht auf die eigenen Vorteile, um das auch gut zu finden. Das muss ihm dann auch verkauft werden, das hat er irgendwann mal mitbekommen, dass das auch gut ist, was da passiert.“ (BR-D-7) Erst mit dem Sachverstand und der



Handlungskompetenz des Weiterbildungsberaters gelang es ihm, die bislang gescheiterte Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber neu zu beleben. Im Nachhinein betrachtet habe sich auch die Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung verbessert:

„Wenn man solche positiv besetzten Themen bearbeitet und verhandelt, gibt es immer ein Zusammenwachsen. [...] da merkt man, [...], man denkt ja ähnlich wie der andere und man muss sich nur Zeit nehmen dafür, zum einen dem anderen zuzuhören, und zum einen, das selbst auch noch mal Revue passieren zu lassen. – Was passiert denn, wenn wir uns dem Thema nicht widmen? So nach dem Motto. Nein, das war ein sehr schöner Effekt auch.“ (BR-D-7)

Auch im Betriebsratsgremium habe das „Thema Weiterbildung einen höheren Stellenwert bekommen als vielleicht früher, das ist sicherlich so.“ (BR-D-7) Ebenso bezeichnete der Betriebsrat die Akzeptanz des Qualifizierungsprojekts in der Belegschaft als „übergroß“. Ein zentrales Element des Qualifizierungsprojekts besteht in der Ausbildung von Lernmentoren, deren Aufgabe so beschrieben wird:

„Das machen die Lernmentoren, die haben dazu die Schulungsunterlagen erstellt für diese Anlage, und die neu zu Lernenden machen dann mit dem Lernmentor, der da richtig fit ist, und den Schulungsunterlagen, werden die denn da entsprechend qualifiziert. Bis dann zwei Lernmentoren sagen, ja, der hat jetzt den und den Stand erreicht und dann wird er noch dokumentiert.“ (BR-D-7).

Das Interesse der Belegschaft an einer solchen Ausbildung war dabei stärker als der Bedarf. „Ja, wir mussten in dem Bereich ein paar Leute auch sagen, ‚okay, geht nicht.‘“ (BR-D-7) Das Projekt stieß jedoch da an seine Grenzen, wo fluktuationsbedingt neu eingestellte Führungskräfte den Entwicklungsprozess im Betrieb nicht von Beginn an mitbekommen hatten und auch nur unzureichend über das Qualifizierungskonzept informiert wurden. „Wir [haben] die Vereinbarung zur Weiterbildung unterschrieben. Das heißt, da haben wir eigentlich schon so ein bisschen danach gearbeitet und dann kamen erst die [neu eingestellten Vorgesetzten]. Und die haben wir aus meiner Sicht ganz, ganz schlecht mitgenommen, die wurden schlecht geführt.“ (BR-D-7)

Den gesamten Unterstützungsverlauf bewertet der Betriebsrat einerseits positiv, beschreibt aber auch, dass mit der externen Weiterbildungsberatung sein Blick für Weiterbildungsdefizite im Betrieb geschärft wurde und somit auch die Erwartungen an die betriebliche Weiterbildung mit der Zeit gestiegen seien.

„Wenn ich jetzt meine Erwartung nehme, die ich vor den Projekten hatte, und versuche, die zu reflektieren, aber das ist ja sehr, sehr schwer einfach irgendwo, denke ich, dass die Erwartungen übertroffen sind, denke ich schon. Ich denke, dass wir ganz, ganz viel Handwerkszeug in die Hand bekommen haben, [...] und weil wir dieses Handwerkszeug auch nutzen, wird auch mehr und besser und strategischer qualifiziert. Aber, wie gesagt, die Erwartung verändert sich im Laufe der Zeit, da kommt natürlich immer wieder auch mal so ein Step Unzufriedenheit rein, ‚Mensch, das haben wir uns ganz anders vorgestellt oder so, das müsste eigentlich schon besser laufen‘, so“. (BR-D-7)

Auch im zweiten Beispiel stützte sich die vom Betriebsrat wahrgenommene initiative Gestaltungsfunktion darauf, dass dieser eine externe Weiterbildungsberatung in Anspruch nahm. Der erste Schritt bestand für den Betriebsrat darin, zunächst eine Schulung zum Thema betriebliche Weiterbildung zu suchen. Da der Betriebsrat im Bildungsprogramm seiner Gewerkschaft kein einschlägiges Angebot fand, wandte er sich nach eigenen Worten wie folgt direkt an seinen Gewerkschaft:

„Sagt mal, in eurem gesamten Bildungsprogramm steht nichts, aber wirklich gar nichts zum Thema Qualifizierung und wie man die Dinge angehen kann. Dann sucht mir doch mal bitte jemanden, der uns mal in zwei, drei Tagen erklärt, was man an der Stelle überhaupt machen kann als Betriebsrat, wo die Rechte liegen, welche Möglichkeiten es gibt, auch mal mit uns zusammen ein bisschen analysiert und uns auch mal Wege aufzeigt, wie man die Dinge angehen kann.“ (BR-D-8)

Der hier geäußerte Bedarf des Betriebsrats umfasste alle drei Aspekte von Unterstützungsstrukturen, nämlich die aufgabenbezogene Information und das

Wissen („wo die Rechte liegen, welche Möglichkeiten es gibt“) sowie die Unterstützung durch eine Person, die über die entsprechende Handlungskompetenz („mit uns zusammen ein bisschen analysiert“) sowie über die Fähigkeiten verfügt, das Thema Weiterbildung im Betrieb strukturiert anzugehen und „Wege aufzeigt, wie man die Dinge angehen kann.“

Auf Vermittlung der Gewerkschaft kam schließlich der Kontakt mit einem Berater aus dem gewerkschaftlichen Weiterbildungsnetzwerk zustande. Für den Betriebsrat, der zwar gewerkschaftlich hoch organisiert ist, schien es jedoch „reiner Zufall, absoluter Zufall“ (BR-D-8) gewesen zu sein, dass er den „Leiter der Abteilung Bildung“ seiner Gewerkschaft, „den [er] noch aus [XY]-Zeiten kenne, (...) direkt angesprochen [hat]“. Hätte dieser alte Kontakt nicht bestanden, „hätte es [diese Information] vielleicht auch nicht [gegeben], weil: Finde jemanden, der sich im Bereich Bildung, Qualifizierung/Betriebsratsstätigkeit oder Betriebsratsauftrag dahinter, in irgendeiner Form auskennt.“ (BR-D-8)

Nachdem der Betriebsrat den Kontakt zu dem Berater aufgenommen hatte, führte dieser für das gesamte Betriebsratsgremium ein dreitägiges Inhouse-Seminar (nach §37 Abs. 6 BetrVG) zu den tarifvertraglichen und betriebsverfassungsrechtlichen Handlungsmöglichkeiten in der Mitbestimmung bei der betrieblichen Weiterbildung durch. Dieses Seminar beinhaltete auch das Angebot des Trainers, mit Hilfe der Initiative „weiter bilden“ im Betrieb ein Projekt zum Aufbau arbeitnehmerorientierter Weiterbildungs- und Personalentwicklungsstrukturen anzustoßen. Auch in diesem Beispiel führte der Weiterbildungsberater mit dem Betriebsratsgremium eine gemeinsame Bestandsaufnahme zur Weiterbildungssituation im Betrieb durch.

Da auch die Arbeitgeberseite keine Angabe zur Qualifikationsstruktur und zum Qualifizierungsbedarf machen konnte, entwickelte der Berater mit dem Betriebsrat Vorschläge, wie hierzu Informationen gewonnen werden konnten. Damit trat der Betriebsratsvorsitzende an die Personalleitung heran. Da diese zunächst zurückhaltend reagierte, erläuterte die Weiterbildungsberatung der Personalleitung schließlich die Vorstellungen des Betriebsrats und die Möglichkeiten zur Unterstützung einer *gemeinsamen Strategieentwicklung*. Nachdem die Personalleitung von den Vorteilen des Projekts überzeugt werden konnte, bildeten Betriebsrat und Personalleitung einen gemeinsamen Ausschuss, der in ein- bis zweimonatigem Abstand über den Projektfortschritt beriet. Dieser wurde zum überwiegenden Teil durch den Berater moderiert. Ihm kam hierbei die „wichtige Rolle“ zu, „zwischen Betriebsrat und HR zu vermitteln“ und „zu übersetzen“ (BR-D-8).

Der gesamte Prozess zog sich über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren hin. Die ursprünglich geplante Beratungsdauer wurde verlängert, weil der Betriebsrat sich zwischendurch immer wieder mit anderen dringenden Problemen befassen musste, aber auch wegen der aufwendigen Abstimmungsverfahren auf Arbeitgeberseite. Insgesamt sah der Betriebsrat den Erfolg der Unterstützung darin, dass mit Hilfe des Beraters *systematische Strukturen zur Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung* etabliert werden konnten.

„Und genau in diesem Prozess muss das Unternehmen nachdenken: Hm, (-) was muss ich eigentlich machen, damit meine Mitarbeiter diese Ziele erreichen auf der Qualifizierungsebene? Sind meine Mitarbeiter ausreichend qualifiziert dafür? Welche zusätzlichen Qualifikationen kommen auf die Mitarbeiter X, Y und Z oder in der Gruppe X, Y und Z zu, wenn der Markt sich so entwickelt, wie ich das vermute, oder wenn sich die Kunden oder die Kundenerwartungen so entwickeln, wie ich das vermute? Und welche Maßnahmen muss ich daraus ableiten?“ (BR-D-8)

Der Betriebsrat verbucht für sich als Erfolg, dass mit der Beratung dieser Prozess in Gang gesetzt wurde. Dabei ist er sich bewusst, dass der Arbeitgeber sich ohne die Förderung durch die ESF-Initiative „weiter bilden“ nicht darauf eingelassen hätte, die Beratung im stattgefundenen Umfang zu finanzieren. Defizite sieht der Betriebsrat in der Vermittlung des Themas gegenüber den Beschäftigten. „Im Rahmen der Gespräche wurde mal der Begriff der Dequalifizierung im Laufe eines Arbeitslebens geprägt. Und für dich heißt das ab jetzt: lebenslanges Lernen. Du kommst aus der Nummer nicht mehr heraus. – Und das bedarf ja auch noch mal einer sensiblen Diskussion mit der Belegschaft, weil das sehen auch einige nicht.“ (BR-D-8)

Auch die Schilderungen des österreichischen Betriebsrats aus dem Bereich Bildung und Erziehung bestätigen, dass die initiative Gestaltungsfunktion in hohem Maße von der Nutzung externer Unterstützung abhängt:

„dass es Zeiten gibt, Freistellungszeiten für die Weiterbildung, also grad im Betriebsrat ist es sogar gesetzlich gehandhabt, dass man Zeiten hat zur Weiterbildung und natürlich sozusagen, dass wir da Mitspracherecht haben, das ist schon klar. Soweit wissen wir das schon. Ich meine, ich bin nicht heute einen Tag Betriebsrat, sondern ich mache das schon 30 Jahre, da ist man immer in den Schulungen und ist man dabei und da weiß man auch, was los ist.“ (BR-AT-2)

Neben Gewerkschaftsschulungen zum Thema Weiterbildung profitiert dieser Betriebsrat vom Fachwissen der Belegschaft, die er jederzeit und zu verschiedensten Themen zu Rate ziehen kann: „Weil ich kann jeden anrufen [...]. Den rufe ich an und sage, ich hätte da eine Frage, können wir uns mal treffen auf eine Viertelstunde, Halbestunde und das diskutieren. Information, das ist da [in der Bildungseinrichtung] natürlich das Gute.“ (BR-AT-2)

In einer ähnlichen Situation befindet sich die Betriebsrätin des österreichischen Einzelhandels, die auf eigene Initiative hin einen Bildungstag mit Hilfe externer Unterstützung im Betrieb – unter anderem der Arbeiterkammer – organisiert, um so die Beschäftigten zur Weiterbildung zu motivieren:

„Also wir veranstalten jetzt im Herbst so einen Bildungstag in der Firma, wo jetzt nicht nur angesprochen werden die Leute im Lager oder im Verkauf, sondern wirklich jeder. Wir haben ja verschiedene Möglichkeiten, wo man sich beraten lassen kann an dem Tag und so, alles in der Firma aber, und das ist so der Anstoß jetzt einmal zu dem Ganzen ja, was auch immer daraus entsteht.“ (BR-AT-GD3)

#### **3.3.3 Erwartungen der Betriebsräte an Unterstützungsstrukturen**

Betriebsräte, die sich weitgehend auf eine reaktive Schutzfunktion in der betrieblichen Weiterbildung zurückziehen, sehen sich einerseits durch die wahrgenommene Komplexität des Themas überfordert und nehmen andererseits auch nur ein geringes Interesse in der Belegschaft daran wahr, dass sich der Betriebsrat hierfür einsetzt. Sie verweisen auf ihre knappen Ressourcen, die auch nach einer zeitlich befristeten Unterstützung nicht zunehmen würden, zumal drängendere Themen für die Belegschaft Priorität haben. Abwägungen zum Aufwand und Nutzen eines erhöhten Betriebsratsengagements kommen unter diesen Bedingungen zu dem Ergebnis, dass sich ein vermehrtes Engagement nicht auszahlt. Die Inanspruchnahme von Unterstützungsstrukturen würde jedoch zumindest die Absicht der Betriebsräte voraussetzen, sich für die Weiterbildung im Betrieb stärker einzusetzen. Da diese Absicht aus den genannten Gründen nicht besteht, äußern diese Betriebsräte auch *keine Erwartungen an eine mögliche Unterstützung*. Unterstützungsangebote wie z. B. Schulungsangebote, Handreichungen zu Qualifizierungsfragen, die auf einer Holstruktur basieren und damit ein themenbezogenes *Interesse der Betriebsräte voraussetzen, laufen hier ins Leere*.

### **Erwartung an grundlegende Informationen**

Die Betriebsräte, die eine aktive Schutz- bzw. Monitoringfunktion wahrnehmen, nutzen zwar Unterstützungsstrukturen, diese Angebote zielen jedoch auf generelle Aufgaben des Betriebsrats ab, wie z. B. benachteiligende Strukturen im Betrieb zu identifizieren und auf deren Abbau hinzuwirken. Zwar zeigen auch diese Betriebsräte keinen Bedarf an gezielten Unterstützungsangeboten zur Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung, dennoch tragen diese Grundlagenschulungen auch im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung zur Sensibilisierung für benachteiligende Strukturen oder Fragen des Datenschutzes bei. Die hierbei gezeigten Transferleistungen der Betriebsräte lassen sich auch so deuten, dass selbst Unterstützungsleistungen, die generelle Fragen der Mitbestimmung im Querschnitt behandeln, ebenfalls die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats in der betrieblichen Weiterbildung grundsätzlich verbessern können. Damit zeigen auch Interessenvertretungen, die die Dringlichkeit der betrieblichen Weiterbildung nicht im Fokus haben, Unterstützungsbedarf bei grundlegenden Aufgaben des Betriebsrats.

Entsprechend bieten Grundlagenschulungen zur Mitbestimmung durchaus Anknüpfungsmöglichkeiten, um auf die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung und die Möglichkeiten der Interessenvertretung hier Einfluss zu nehmen. Aus österreichischer Perspektive wird von Betriebsräten zum Teil die regionale Konzentration von Kursen in Wien kritisiert, was für viele mit langen Anreisen verbunden ist. Für einige Betriebsräte ist dies ein Grund, nicht an Schulungen teilzunehmen. Hiermit verbunden könnte es hilfreich sein, Information und Beratung durch unterschiedliche Unterstützungsformate zu geben. Um den Betriebsräten diese Unterstützungsangebote nahe zu bringen, müssten Angebote mit Holstruktur für allgemeine Schulungs- und Unterstützungsbedarfe mit Angeboten verknüpft werden, die vorrangig Informations- und Beratungscharakter zum Thema Weiterbildung im Betrieb haben und durch eine offensive Bringstruktur gekennzeichnet sind.

### **Erwartung an gezielte Unterstützung und Prozessbegleitung**

Die Betriebsräte, die ihre Aufgabe bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung auch darin sehen, diese mitzugestalten, haben teils durch die Thematisierung von Qualifizierungsfragen in der Tarif- und/oder Gewerkschaftspolitik ein Problembewusstsein für die Notwendigkeit von Weiterbildung im Betrieb entwickelt und sind der Lösung des „Solidaritätsproblems“ einen Schritt näher gekommen. Teils sehen sie sich auch mit einem betrieblichen, möglicherweise weiterbildungsrelevanten Problem konfrontiert, das sie je-

doch ohne die Inanspruchnahme externer Hilfe und entsprechender Schulungs- und Unterstützungsangebote überfordert.

Soweit Betriebsräte die Zuständigkeit und die Verantwortung für die Entwicklung und Ausgestaltung betrieblicher Weiterbildungsstrukturen allein beim Management sehen und ihre Aktivitäten darauf beschränken, hier korrigierend, d.h. reaktiv mitzuwirken, zielt ihr Unterstützungsbedarf vorrangig darauf ab, das nötige Wissen zu erwerben, um die Weiterbildungsinitiativen des Managements beurteilen zu können. Sofern es im Unternehmen Organisationseinheiten bzw. Verantwortliche für Personalentwicklung und Qualifizierung gibt, werden auch diese unternehmensinternen Ressourcen als unterstützende Informationsquellen betrachtet. Insbesondere in Mehrbetriebsunternehmen oder Unternehmen mit Konzernstrukturen nutzen Betriebsräte darüber hinaus den Erfahrungsaustausch in den unternehmens- bzw. konzerninternen Betriebsratsnetzwerken, sei es auf informeller persönlicher Ebene, sei es in den institutionalisierten Vertretungsgremien.

Auslöser für Informations- und Unterstützungsbedarfe sind z. B. erkannte Defizite im (Weiterbildungs-)Management verbunden mit der Absicht, diese im Interesse der Beschäftigten anzugehen, und der gleichzeitigen Erkenntnis, dass die hierfür erforderlichen Ressourcen erst noch erworben werden müssen. Der Informations- und Unterstützungsbedarf des Betriebsrats in der betrieblichen Weiterbildung kann sich auf hierfür erforderliches Wissen und Information beziehen, auf die Fähigkeit, das Thema zu strukturieren, und auf die benötigte Handlungskompetenz, in diesem Handlungsfeld erfolgreich zu agieren. Als Erfolg kann dabei bereits gewertet werden, wenn es dem Betriebsrat gelingt, sich mit dem Management auf eine gemeinsame Problemsicht in der betrieblichen Weiterbildung zu verständigen, um damit die Voraussetzung zu schaffen, gemeinsam akzeptierte Lösungswege zu finden. Betriebsräte, die hier ihre Gestaltungsfunktion wahrnehmen, suchen zunächst Angebote wie z. B. Schulungen, um ihre fachliche Kompetenz zum Thema betriebliche Qualifizierung und Weiterbildungsmanagement zu erweitern. Sind bisherige Aushandlungsprozesse mit dem Arbeitgeber und damit die Lösung des Repräsentationsproblems gescheitert, erhöht sich die Bereitschaft, betriebsspezifische Coaching- und Beratungsangebote durch externe Akteure in Anspruch zu nehmen. Der Unterstützungsbedarf besteht dabei insbesondere in der „Übersetzungsleistung“ zu den jeweiligen Anliegen beider Betriebsparteien und der Moderation des daran anschließenden Aushandlungsprozesses. Die Betriebsräteinterviews weisen darauf hin, dass eine flächendeckende Information über entsprechende Unterstützungsangebote weder durch die alleinige Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Anbieter

noch über die gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen ermöglicht wird. Selbst innerhalb der Gewerkschaftsorganisationen sind es trotz gezielter Suche eher Zufallskontakte, die den Betriebsräten den entscheidenden Hinweis auf ein benötigtes Angebot bringen.

Der Unterstützungsbedarf gestaltungsaktiver Betriebsräte konzentriert sich in erster Linie auf fachliches Wissen, Strukturierungshilfen und den Erwerb von Handlungskompetenz im betrieblichen Weiterbildungsmanagement. Hinter diesem Bedarf verbirgt sich häufig auch der Bedarf, im Aushandlungsprozess mit dem Arbeitgeber unterstützt zu werden. So vermisst der Personalrat PR-D-11 praktische Beispiele für Aushandlungsergebnisse zum Thema „betriebliche Weiterbildung“: „Dass es im Rahmen von Personalrätestrukturen so etwas gibt, dass Dienstvereinbarungen zentral veröffentlicht werden, auf die ich zurückgreifen kann und sagen kann, da gibt es einen Entwurf, da kann ich Dinge mit aufnehmen und Dinge mit anbieten, um darüber dann tatsächlich mit innerbetrieblicher Fort-/Weiterbildung arbeiten zu können.“ (PR-D-11)

### **Erwartung an Vernetzung**

Konkrete Vorstellungen äußert er dabei auch zu denkbaren Unterstützungsformen wie z.B. „Personalrätestrukturen“, die im Sinne eines Netzwerkes dem wechselseitigen Erfahrungsaustausch dienen könnten. Auch fehle

„eine Stelle [...], an der ich sagen kann: ‚Ich bin hier Personalrat und ich brauche hier die Unterstützung‘.“ Dies sollte, so der Personalrat, eine staatliche Stelle sein, die „der Gesetzgeber [...] vorhält, an der sich die [Betriebs-]Parteien sozusagen informierend, beratend und moderierend, entwickelnd wenden können. Ich sage mal, ähnlich wie im Schulsystem, also ich kann als Schulträger sagen, ich wende mich an die örtliche Bezirksregierung. Ich kann mich aber auch ans Ministerium wenden und da zu den bestimmten Kreisen und Foren gehen, mich informieren, bekomme Angebote auch aus dem Ministerium heraus und kann da ein Netzwerk bilden.“ (PR-D-11)

Damit verbunden ist der Wunsch, bei Konflikten zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeber eine intermediäre Instanz unterhalb der Ebene der Einigungsstelle und des Arbeits- bzw. Verwaltungsgerichts einzuführen, die die Betriebsparteien bei nicht lösbaren Meinungsverschiedenheiten zunächst beratend informiert.



Ebenso besteht Unterstützungsbedarf dort, wo es einzelnen engagierten Betriebsratsmitgliedern nicht gelingt, das Gremium bzw. den Vorsitzenden oder die Vorsitzende davon zu überzeugen, dass betriebliche Weiterbildung ein wichtiges Handlungsfeld in der Betriebsratsarbeit sein sollte. Dies zeigen z.B. Betriebsräte, in denen betriebliche Weiterbildung auf der Prioritätenliste weit hinten rangiert, während ihr weiterbildungsengagiertes Mitglied sich für dieses Thema „relativ allein gelassen auf weiter Flur“ einsetzt (BR-D-9), wie es ein Betriebsrat aus der Chemischen Industrie beschreibt.

Auch ein anderes aktives Betriebsratsmitglied im Fahrzeugbau muss sich „immer wieder [...] mit meinem ersten Vorsitzenden auseinandersetzen, weil der sagt, es gibt auch viele andere Aufgaben, die wichtig sind [...] und das hat mein Vorsitzender mir schon mal durch die Blume gesagt, ich wäre nicht nur für die Aus- und Weiterbildung zuständig, ich hätte noch andere Aufgaben. Und, aber das bekommen wir schon hin, ja.“ (BR-D-10)

Um seine Position in Fragen der betrieblichen Weiterbildung sowohl gegenüber dem Betriebsratsvorsitzenden als auch gegenüber dem Management zu behaupten, hat das freigestellte Betriebsratsmitglied Kontakte sowohl zu anderen Betriebsräten der Branche sowie zu hauptamtlichen Bildungsreferenten in der Gewerkschaft als auch zu Bildungsverantwortlichen in der Region geknüpft und stützt sich bei seinen Aktivitäten auf dieses Netzwerk. Über dieses Netzwerk und die damit verbundenen sozialen Beziehungen zu einer anerkannten Gruppe – in diesem Fall zu anerkannten Bildungsfachleuten in der Region und im Gewerkschaftsvorstand – verschafft er sich den erforderlichen Rückhalt, um sich als vertrauenswürdiger Berufsbildungsexperte gegenüber seinem Betriebsratsgremium und dem Management zu empfehlen. Die folgende Interviewpassage illustriert, wie er dabei im Sinne des Ansatzes einer erweiterten „negotiation theory“ von Koc-Menard (2009) seine Handlungs- und Verhandlungsmöglichkeiten als aktiver Treiber sowohl gegenüber dem Betriebsratsvorsitzenden als auch gegenüber der Geschäftsleitung ausbaut:

„und dann kam unser Personalchef mal zwischen Tür und Angel, der sagte, wir müssen mal eine Vereinbarung [gemeint ist: zur betrieblichen Weiterbildung] haben, und dann habe ich gedacht, bevor er mir einfach eine auf den Tisch legt, wo ich dann drüber verhandeln musste, [...] ergreife ich selber die Initiative, hatte mich mit dem Vorstand unterhalten, mit dem [IG-Metall-Expert\_in] unterhalten, und mit [X] und mit [Gewerkschaftsexperten] unterhalten, ich weiß gar nicht mehr, mit [Fahrzeugmarke], Betriebsräte von

[Fahrzeugmarke] kenne ich auch, die auch bei mir im [gewerkschaftlichen] Bildungsausschuss und so sind, und unterhalten, was die so haben, und in der [Fahrzeugmarke]-Industrie, die sind ja auch meistens sehr, sehr, sehr gut aufgestellt. (-) Und die haben mir Eckpunkte, die haben mir eine Vereinbarung geschickt, und die Vereinbarung habe ich auch versucht, nicht eins zu eins, also die habe ich dann versucht, dass ich dann die mit einbaue. [...] unser Vorsitzender und ich haben dann die Verhandlungen geführt und mit der Personalentwicklung und mit der Geschäftsleitung, (-) das ging nicht von heute auf morgen, da gab es auch viel Ärger.“ (BR-D-10)

Mit dieser überbetrieblichen Vernetzung ging schließlich auch eine „erhöhte ‚berufliche‘ Handlungsfähigkeit“ (vgl. Elsholz 2006, S. 17) des interviewten Betriebsratsmitglieds einher, so dass er

„reingewachsen [ist] in die Rolle, beim BIBB war ich häufiger, als Sachverständiger war ich häufiger unterwegs, ich bin in verschiedenen Prüfungsausschüssen unterwegs, ich bin im Schlichtungsausschuss der [...] unterwegs, und ich bin häufiger beim Vorstand im Berufsbildungsausschuss, und habe mir dadurch in den letzten Jahren, einiges Wissen habe ich mir antrainieren können. Und das ver suche ich dann halt auch weiterzugeben“ (BR-D-10).

Gestützt auf diese erhöhte Handlungskompetenz in der betrieblichen Berufsbildung entwickelte sich der Betriebsrat vom Unterstützungssuchenden über die betrieblichen Grenzen hinaus zum aktiven Gestalter in der regionalen Berufsbildungslandschaft:

„Ich habe hier auch in dieser Region, habe ich einen Arbeitskreis gegründet, wir haben hier nicht nur den Bildungsausschuss, wir haben auch einen Arbeitskreis mit Betriebsräten, mit Ausbildern, Personalentwicklern, mit verschiedenen Akteuren von der Jugend- und Ausbildungsvertretung, wo wir uns auch hier noch mal vier bis fünfmal im Jahr treffen und uns gegenseitig austauschen und gegenseitig unterstützen.“ (BR-D-10)

## 4 ÜBERSICHT ÜBER DIE ANBIETERLANDSCHAFT

---

Bevor es im Folgenden um konkrete Beratungsfälle und ausgewählte Anbieter in den Fallstudien gehen wird, soll in diesem Kapitel zunächst ein kurzer Überblick über die Anbieter- und Angebotslandschaft für Betriebsratsunterstützung in der betrieblichen Weiterbildung gegeben werden. Die dargestellten Ergebnisse spiegeln dabei in komprimierter Form zum einen die Ergebnisse einer zu Projektbeginn durchgeführten breitflächigen Anbieterrecherche (vgl. Kapitel 2 und Anhang) wider. Zum anderen gehen hier die Ergebnisse aus der qualitativen Anbieterbefragung (ebd.) in beiden Untersuchungsländern ein. Eine Sonderrolle unter den Unterstützungsformen nehmen die von den Tarifparteien abgeschlossenen *Qualifizierungstarifverträge* ein. Deshalb wird zunächst kurz auf die für die Untersuchung relevanten tarifvertraglichen Regelungen und ihre Funktion als Unterstützungsform eingegangen.

### 4.1 Qualifizierungstarifverträge

Qualifizierungstarifverträge sind auf der einen Seite ein wichtiger Anreiz und damit eine Art von externer Unterstützung, sich überhaupt mit dem Thema Weiterbildung auf betrieblicher Ebene zu beschäftigen. Gerade weil Inhalte von Qualifizierungstarifverträgen oftmals gewisse einzelbetriebliche Gestaltungsspielräume zulassen oder konkrete prozessuale Vorgaben für die Betriebsparteien enthalten, sind Betriebsräte aufgefordert diese Inhalte und Bestimmungen an die betriebliche Situation anzupassen und umzusetzen. Auf der anderen Seite lösen sie mitunter gerade Unterstützungsbedarf bei den betrieblichen Interessenvertretungen aus – insbesondere dann, wenn sie einen prozessualen Charakter haben, also keine unmittelbar geltenden Ansprüche für die einzelnen Beschäftigten festlegen und keine fertigen Lösungen für das Weiterbildungsengagement der Betriebs- und Personalräte anbieten. Einige der unten ausführlicher dargestellten Unterstützungsangebote, wie die AgenturQ oder der Sozial- und Weiterbildungsfonds in der Arbeitskräfteüberlassung, sind im Kontext von Qualifizierungstarifverträgen entstanden (s. Kapitel 5.2. und 5.6).

Qualifizierungstarifverträge finden in Deutschland insbesondere im Organisationsbereich der Industriegewerkschaften sowie im öffentlichen Dienst

Anwendung, während sie im privaten Dienstleistungssektor nur eine geringe Verbreitung aufweisen. Bahn Müller (2015) schätzt, dass mittlerweile für ein Viertel aller Arbeitnehmer\_innen tarifliche Qualifizierungsregelungen bestehen. Vergleichbare Zahlen für Österreich liegen nicht vor. Die CVTS4-Erhebung aus dem Jahre 2010 legt für Österreich jedoch eine höhere Verbreitung von Qualifizierungstarifverträgen – zumindest bezogen auf Unternehmen – nahe. Demnach ist die betriebliche Weiterbildung in Österreich doppelt so häufig Gegenstand von Tarifverträgen wie in Deutschland. Laut CVTS4 ist Weiterbildung in 19 Prozent aller weiterbildungsaktiven Unternehmen in Österreich tarifvertraglich geregelt, während nur für zehn Prozent aller weiterbildungsaktiven Unternehmen in Deutschland Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen<sup>10</sup> zu Qualifizierungsfragen existieren (Moraal 2015, S.24). Vor allem in der österreichischen Industrie enthalten zahlreiche Tarifverträge Regelungen zur Prüfungs(vorbereitungs)freistellung (in der Regel zwei Wochen jährlich), Empfehlungen zur Wichtigkeit von Weiterbildung und Unterstützung der staatlich geförderten Bildungskarenz. In Telekom-Unternehmen, der Papierindustrie sowie der Elektrizitätsversorgung besteht Anspruch auf eine einwöchige bezahlte Bildungszeit pro Jahr. Weitreichende Weiterbildungsinhalte finden sich darüber hinaus bei Banken und Versicherungen (bezahlter Rechtsanspruch, paritätische Bildungskommissionen) und bei privaten Sozial- und Gesundheitsorganisationen (Anspruch auf 40 Stunden bezahlte Weiterbildung jährlich). Am stärksten institutionalisiert ist betriebliche Weiterbildung in der Arbeitskräfteüberlassung, ursprünglich basierend auf einem Kollektivvertrag, inzwischen von den Sozialpartnern selbstverwaltet über einen Weiterbildungsfonds (siehe Kapitel 5.6).

## 4.2 Anbieter und Unterstützungsformen

Tabelle 3 liefert einen Überblick über das Angebot unterschiedlicher Unterstützungsformen, das einzelne Akteurs- bzw. Anbietergruppen für die Unterstützung der Betriebs- und Personalratsarbeit in der betrieblichen Weiterbildung zur Verfügung stellen. Die Anbieter lassen sich dabei wie folgt gruppieren:

---

10 In der CVTS4-Haupterhebung ist für Deutschland keine Abgrenzung zwischen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen vorgenommen worden. In Österreich werden nur Tarifverträge abgefragt.

1. *Gewerkschaften* und ihr organisatorisches Umfeld (als „natürliche“ Unterstützer) der Betriebsräte. Hierzu zählen gewerkschaftliche Fachabteilungen und Verwaltungsstellen, gewerkschaftliche Bildungseinrichtungen und gewerkschaftsnahe Beratungseinrichtungen,
2. gemeinsam von den *Sozialpartnern* getragene Einrichtungen und Projekte,
3. *öffentliche Unterstützungseinrichtungen* wie Arbeitnehmerkammern,
4. *kommerzielle* Bildungs- und Beratungseinrichtungen<sup>11</sup>.

Für Deutschland sind zudem im Rahmen der aus öffentlichen Mitteln finanzierten Sozialpartnerinitiative „weiter bilden“<sup>12</sup> eine Vielzahl von regionalen und branchenbezogenen Projekten entstanden, in denen die oben genannten Anbietergruppen in unterschiedlichen Konstellationen bei der Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretungen zusammenwirken.

*Tabelle 3* zeigt, dass Betriebs- und Personalräten, die sich in der betrieblichen Weiterbildung engagieren wollen, eine Vielzahl von Unterstützungsangeboten der unterschiedlichen Anbietergruppen zur Verfügung stehen. Neben Qualifizierungstarifverträgen, die auf der betrieblichen Ebene detailliert geregelt und mit Leben gefüllt werden müssen/können, und solchen Tarifverträgen (v.a. in Österreich), die individuelle Rechtsansprüche auf Weiterbildung enthalten, sind Seminare und Schulungen, Beratung und Coaching sowie Informationsmaterialien und Handlungshilfen die wesentlichen Unterstützungsformen, auf die Betriebs- und Personalräte zugreifen können.

*Schulungsangebote* zur betrieblichen Weiterbildung oder Personalentwicklung im Rahmen von Einführungsseminaren für neue Betriebsräte, aber auch fortgeschrittene Kurse für bereits länger agierende betriebliche Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter bieten nahezu alle Gewerkschaften sowie kommerzielle Bildungsträger in Deutschland an.

Neben Seminaren gibt es explizite *Beratungsangebote* der DGB-Gewerkschaften, von gewerkschaftsnahen Bildungs- und Beratungseinrichtungen wie beispielsweise den Technologieberatungsstellen oder der ver.di-Tochter input consulting sowie von sozialpartnerschaftlichen Einrichtungen wie etwa der AgenturQ. Man kann hier von teilinstitutionalisierten Formen der Unterstützung sprechen, da diese Beratungsangebote in ein festes Gefüge mit be-

---

11 Kommerzielle Personalberater und Organisationsentwickler, die Leistungen für das Unternehmen erbringen und dabei (auch!) mit der Interessenvertretung sprechen, wurden nicht berücksichtigt.

12 Vgl. die detaillierte Darstellung unter <http://www.initiative-weiter-bilden.de/>.

stimmten Akteuren eingebettet sind, das durch die Projektförmigkeit vieler Aktivitäten aber nur einen temporären (wenn auch über mehrere Jahre stabilen) Charakter aufweist.

In Österreich findet das Thema betriebliche Weiterbildung im Rahmen der Basisschulungen durch die Arbeiterkammer – wenn überhaupt – nur am Rande Berücksichtigung. Auch die Schulungen für Betriebsrätinnen und Betriebsräte in besonders großen Unternehmen oder im Rahmen von Spezial-

Tabelle 3

**Anbieter und deren Unterstützungsformen in Deutschland und Österreich**

<b>Akteur/Anbieter</b> (Beispiele)	<b>Info-Material/ Handlungshilfen</b>	<b>Seminare/ Schulungen</b>	<b>Beratung/ Coaching</b>	<b>Netzwerke</b>
<b>Gewerkschaftliche Fachabteilungen/ Verwaltungsstellen</b> (Abt. Arbeitspolitik IG BCE, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik IGM, Bereich Weiterbildungspolitik ver.di)	X		X	X
<b>Gewerkschaftliche Bildungsanbieter</b> (IG Metall/IG BCE Bildungszentren, ver.di b+b, DGB Bildungswerk, (V)ÖGB, bfi)	X	X	(X)	
<b>Gewerkschaftsnahe Berater</b> (Input Consulting, Sustain Consult, Wert. Arbeit, Kompera)		X	X	
<b>Technologieberatungsstellen</b> (TBS NRW, TBW RP, Best e.V.)	X	X	X	(X)
<b>Sozialpartnereinrichtungen</b> (AgenturQ, CSSA)	X		X	
<b>Öffentlich geförderte Sozialpartner-Projekte</b> (PWb, KonQreT, WICl)	X	X	X	X
<b>Arbeitnehmerkammern</b> (Arbeitnehmerkammer Bremen, Arbeitskammer des Saarlands, Arbeiterkammern Österreich)	X	X	X	
<b>Kommerzielle Bildungsanbieter</b> (IFB, WAF, POKO)		X		

ausbildungen (Gewerkschaftsschulen, BetriebsrätInnen-Akademie, Zukunftsakademie, Sozialakademie), organisiert und durchgeführt gemeinsam vom VÖGB und den Arbeiterkammern, behandeln dieses Thema nicht explizit. Es konnte lediglich ein Seminar zum Thema Mitwirkungsrechte in der Personalentwicklung im Rahmen eines Lehrgangs für Betriebsrätinnen und Betriebsräte der Arbeiterkammer Oberösterreich ausfindig gemacht werden, das zudem aufgrund geringer Nachfrage in einigen Jahren nicht stattgefunden hat.

Ein institutionalisiertes Beratungsangebot besteht in Österreich durch die Arbeiterkammer, zumindest in Oberösterreich kann von Betriebsräten zu verschiedenen Bildungsthemen Beratung von der Arbeiterkammer (Kompetenzzentrum betriebliche Interessenvertretung) angefordert werden.

Verschiedene Positionspapiere und *Handlungshilfen* wiederum finden sich in beiden Ländern vor allem auf Seiten der Gewerkschaften und Arbeiterkammern. Die Handlungshilfe der IG Metall zum Tarifvertrag Qualifizierung NRW zum Beispiel setzt sich aus umfangreichen Materialien in Papierform und auf CD-Rom zusammen. Die Bereitstellung erfolgt kostenlos und auf Anfrage. Inhaltlich geht es um Handlungsempfehlungen und *Good-Practice*-Beispiele zur Einführung von betrieblichen Weiterbildungsstrukturen, insbesondere zur Durchführung von Mitglieder- oder Betriebsversammlungen, Vorbereitung von Qualifizierungsgesprächen, Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und Vorbereitung der Verhandlung mit dem Arbeitgeber. Ver.di bietet beispielsweise ein ganzes Repertoire unterschiedlicher Handlungshilfen für die Umsetzung der Qualifizierungsregelungen aus dem TVÖD/TVL. In Österreich geben Skripten des VÖGB, die kostenlos online und gedruckt verfügbar sind, einen Überblick über Arbeits- und Sozialrecht sowie die Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten, unter anderem auch im Bereich Weiterbildung. Die GPA-djp als Vorreiterin in punkto Weiterbildung ist die einzige österreichische Einzelgewerkschaft, die eine Handlungshilfe zu Human-Resource- und Personalmanagement aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aufgelegt hat, in der es um die Mitbestimmungsmöglichkeiten von der Personalauswahlplanung über Bildungsbedarfserhebungen bis hin zur Planung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen und deren Erfolgskontrolle geht. Im „Gesellschaftspolitischen Diskussionsforum“ (gedifo), einem Netzwerk aus Gewerkschaften, Arbeiterkammern und Betriebsräten, gibt es eine Gruppe „Betriebliche Weiterbildung“, die auf Selbstlernprozesse und den Austausch von Informationen zu diesem Thema sowie teilweise auch auf organisierte Workshops setzt, um Betriebsräte für das Thema zu sensibilisieren und betriebliche Weiterbildung generell voranzubringen.

### 4.3 Unterstützungsformate

Im Folgenden soll näher auf Beratungsangebote zur Unterstützung des Betriebsratsengagements in der betrieblichen Weiterbildung eingegangen werden. Diese lassen sich nach folgenden Merkmalen unterscheiden:

#### **Institutioneller Hintergrund des Angebots**

Verschiedene Träger und Anbieter sind sowohl in Deutschland als auch in Österreich bei Unterstützung von Betriebs- und Personalräten in Weiterbildungsfragen vertreten. Neben Gewerkschaften bzw. Tarifparteien bieten auch Kammern und öffentliche Einrichtungen Unterstützungsangebote an. Auch kommerzielle Anbieter sind auf dem Markt vertreten (vgl. oben).

#### **Reichweite (räumlich, zeitlich, Betriebsgröße, Branche)**

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal der untersuchten Anbieter bzw. Angebote ist deren räumliche, sektorale und zeitliche Reichweite. In geografischer Hinsicht unterscheiden sich die Unterstützungsangebote dahingehend, dass sie entweder auf eine einzelne Region – meist ein Bundesland – bezogen sind oder bundesweit zur Verfügung stehen. Beispiele für regionale Anbieter sind etwa die Arbeitnehmerkammer Bremen, die sich nur an die Arbeitnehmervertretungen im Land Bremen richtet, oder die regional ausgerichteten Technologieberatungsstellen. Auch kann sich ein Angebot nur an eine bestimmte Branche richten, beispielsweise wenn es sich bei einem Anbieter um eine (Branchen-)Gewerkschaft handelt oder nur Unternehmen mit einer bestimmten Größe – bspw. KMU – adressiert werden. Nicht zuletzt kann die Reichweite auch zeitlich eingeschränkt sein – insbesondere dann, wenn ein Anbieter von Unterstützungsleistungen selbst als Projekt konstruiert ist. Dies ist etwa bei einer Vielzahl der „Sozialpartnerinitiative weiter bilden“ der Fall. Andere Anbieter können ihr Unterstützungsangebot hingegen langfristig aufrecht erhalten. Zudem haben die meisten Angebote einen Branchenbezug. Dies rührt zum einen aus der besonderen Rolle der Branchengewerkschaften im Unterstützungsprozess. Zum anderen sind auch viele Unterstützungsprojekte entlang von branchenspezifischen Problemstellungen (z. B. Personalengpässe, physische und psychische Belastungen etwa im Gesundheitswesen) angelegt.

#### **Zielgruppe**

Die untersuchten Unterstützungsangebote unterscheiden sich ferner auch dahingehend, dass sie sich entweder ausschließlich an die betrieblichen Inte-



ressenvertretungen richten oder neben den Betriebs- und Personalräten noch andere betriebliche Akteure im Fokus haben. Zum einen kann die Unterstützung auch die Betriebs- oder Personalleitung bzw. nachgeordnete betriebliche Funktionen (PE, QM) mehr oder weniger gleichwertig einbeziehen, zum anderen können auch einzelne Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen selbst adressiert werden.

### **Unterstützungsform**

Die Unterstützungsformen, die für die Betriebs- und Personalräte zum Thema betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung angeboten werden, reichen von schriftlichen Handlungshilfen über Standard-Seminare und bedarfsorientierte Inhouse-Schulungen bis hin zu einzelbetrieblicher telefonischer oder persönlicher Beratung oder dem Coaching von BR-Gremien. Zudem kann auch die Förderung des horizontalen Austauschs über den Aufbau von Betriebsratsnetzwerken eine Form der Unterstützung sein. Dabei gilt, dass die jeweiligen Anbieter unterschiedliche Unterstützungsformen parallel vorhalten und in unterschiedlicher Weise kombinieren können.

### **Inhaltliche Schwerpunkte**

Auch die jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkte der Unterstützungsangebote weisen eine große Bandbreite auf. Das Beratungsspektrum umfasst:

- die Unterstützung bei der betrieblichen Qualifizierungsbedarfsanalyse (BIG, Input Consulting)
- eine thematisch offene Problemanalyse (z. B. offene Workshops) zur Identifizierung qualifizierungsrelevanter Fragestellungen (Kompera, SYWIK)
- rechtliche Hilfestellung bei der Erarbeitung von Qualifizierungsvereinbarungen zur unmittelbaren Umsetzung von Qualifizierungstarifverträgen (AK Bremen)
- eine Unterstützung beim gemeinsam mit der Unternehmensleitung betriebenen Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen (Kompera, SYWIK, AgenturQ)
- die Professionalisierung von Betriebsräten zur Bildungskraft in Form von Multiplikatoren- und Promotorenmodellen, wie sie etwa im Projekt GRWID unter Beteiligung der AgenturQ praktiziert wurde.

Die Angebote sind dabei entweder eng auf Fragen der betrieblichen Weiterbildung fokussiert oder versuchen Weiterbildung an verwandte, Weiterbildungsbedarf induzierende Themen zu koppeln wie etwa die demografische Entwicklung im Betrieb, Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder

technologische Innovationen (Bsp. Input Consulting). Sie können auf die Vermittlung fachlicher Inhalte konzentriert sein oder auch methodische Unterstützung bei der Willensbildung und der Problemverarbeitungskapazität des Gremiums bieten und zudem auch die Unterstützung bei der Vermittlung der im Betriebsrat erarbeiteten Konzepte gegenüber der Unternehmensleitung (Bsp. Kompera) beinhalten.

Anbieter, die im Rahmen des Projekts genauer betrachtet wurden und mit denen auch qualitative Interviews durchgeführt geworden sind, wurden in [Tabelle 4](#) anhand der einzelnen Differenzierungsmerkmale beschrieben. Ein Teil dieser Angebote wurden im weiteren Projektverlauf für vertiefende Fallstudien ausgewählt, die im nachfolgenden Kapitel 5 dargestellt werden.

### Untersuchte Beratungsangebote für Betriebs- und Personalräte im Themenfeld betriebliche Weiterbildung

Anbieter/ Institution/ Projekt	Träger/ Finanzie- rung	Reichweite	Zielgruppe	Unterstüt- zungsform	Inhaltlicher Schwer- punkt
<b>Deutschland</b>					
Weiterbil- dungsbera- tung Kompera GmbH, Projekt PWB	ESF/BMAS	Bundesweit, zeitlich be- grenzt Organisati- onsbereich IG BCE	Betriebsräte im Prozess PL	Kostenlose Beratung im TVQ-Bereich	TVQ-Umset- zung Qualifizie- rungs- + PE- Strukturen
Arbeitnehmer- kammer Bremen	Finanzierung durch Zwangsab- gabe (fast) al- ler abhängig Beschäftigten im Land Bre- men	Bundesland Bremen, zeit- lich unbe- grenzt	Alle Betriebs- und Personal- räte im Land Bremen	Beratung (Mail, Tele- fon, persön- lich), Infor- mationsma- terial	Rechtliche Beratung und Informatio- nen
Chemie- Stiftung Sozialpartner- Akademie CSSA	Kooperation zwischen Bundesarbeit- geberverband Chemie (BAVC) und Industriege- werkschaft Bergbau, Che- mie, Energie (IG BCE), Projekt WICI (ESF/BMAS)	Bundesweit, begrenzt auf Chemische Industrie	Arbeitgeber, Beschäftigte und BR	Projekt WICI: Unterstüt- zung von 20 Betrieben bei demografie- bedingtem Weiterbil- dungsbedarf	CSSA: Demogra- fischer Wan- del, Wirt- schaftsethik und Weiter- bildung WICI: Bildungsbe- darfsanalyse
BEST e.V., Be- ratungsstelle für sozialver- trägliche Tech- nologiegestal- tung der Ar- beitskammer und des DGB Saar	Arbeitskam- mer Saarland und DGB, Finanzierung durch AK und Markt- einnahmen	Saarland	BR, PR und Mitarbeiter- vertretungen	Beratung, Se- minare, Info-Material	Bedarfs- orientiert

<b>Anbieter/ Institution/ Projekt</b>	<b>Träger/ Finanzie- rung</b>	<b>Reichweite</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Unterstüt- zungsform</b>	<b>Inhaltlicher Schwer- punkt</b>
Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (AgenturQ)	IG Metall Südwestmetall	Baden-Württemberg Zeitlich un- begrenzt	BR und PL	Kostenlose Beratung im TVQ-Bereich	TVQ-Um- setzung Konflikt- schlichtung Qualifizie- rungs- + PE- Strukturen
BIG – Bil- dungsinstitut im Gesund- heitswesen	Verdi + Pro- jekte (ESF/ BMAS)	Bundesweit, Gesundheits- wesen	BR, PR (20%) und Beschäf- tigte (80%)		MA-orientier- te Qualifizie- rungsbedarfs- analyse
Projekt Klinik- verbund (Per- sonalentwick- lung im Kran- kenhaus)	BFW, Klini- ken, AGV und ver.di, Finan- zierung (ESF/ BMAS)	Regional, Klinikverbund	Arbeitgeber, BR/PR	Beratung für betriebliche Steuerungs- gremien, Schulungen für Beschäf- tigte	Unterstüt- zung bei Ent- wicklung von Quali- fizierungspro- grammen und -maß- nahmen
Input Consulting GmbH	Verdi + Pro- jekte (ESF/ BMAS)	Bundesweit, IT- und Telekommuni- kation, zeitlich be- grenzt	Betriebsräte	Beratung, Seminare	Technologie- induzierter Qualifizie- rungsbedarf, BR-Strategie
IG Metall Bildungs- zentrum Lohr-Bad Orb	IG Metall, Finanzierung z. T. durch § 37.6 BetrVG	Bundesweit, IG Metall	Betriebsräte	3-Tages- Schulung im Schulungs- zentrum	Betriebsräte für die betriebliche Weiterbil- dung quali- fizieren (TVQ, Rolle BR im Qua- lizierungs- prozess, Fallanalysen, erste eigene Schritte)

Anbieter/ Institution/ Projekt	Träger/ Finanzierung	Reichweite	Zielgruppe	Unterstützungsform	Inhaltlicher Schwerpunkt
<b>Österreich</b>					
Bildungsrufberatung (inzwischen eingestellt)	bfi Wien (in Kooperation mit der AK Wien und ÖGB)	Wien	BR	Bildungshotline mit Beratung auf Abruf	Unterstützung von BRs bei Bildungs- und Berufsberatung der Belegschaft
Chancen durch Bildung	bfi Wien in Kooperation mit ÖGB, finanziert durch AK Wien und Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (waff)	Wien	BR, selten WB-Verantwortliche der Unternehmen	Bildungsbedarfserhebung, Kursplanung- und Kursdurchführung	Informationen zu WB-Möglichkeiten für un-/angelern-te AN, Erhebung des Kursinteresses durch BR, Umsetzung d. WB durch bfi
Bildungsberatung im Handel (inzwischen eingestellt)	GPA-djp Ober-österreich zusammen mit AK Oberösterreich	Handelsbranche Oberösterreich	BR und Beschäftigte	Information, BR-Beratung, Bildungsberatung	Sensibilisierung von BR und AN für das Thema „Bildung“
Sozial- und Weiterbildungsfonds	ÖGB (PROGE + GPA-djp) und Wirtschaftskammer	Leiharbeitsbranche Österreich	Arbeitgeber Beschäftigte	Bildungsmaßnahmen	AG-Pflichtbeiträge, Weiterbildungskurse

## 5 FALLSTUDIEN ZU UNTERSTÜTZUNGS- STRUKTUREN FÜR BETRIEBSRÄTE IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

---

Ein zentrales Ziel unseres Forschungsprojekts war es, vertiefende Informationen zur Genese, den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sowie der Passung von Unterstützungsprozessen zu gewinnen, die Betriebsräte bei Fragen der Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung in Anspruch nehmen können. Für diese Fragestellung boten sich Fallstudien als geeignete Forschungsstrategie an (vgl. Pflüger/Pongratz/Trinczek 2010).

Als Fall wurden Unterstützungs- und Beratungsformen ausgewählt, die während des explorativen ersten Arbeitsschritts identifiziert wurden. In den Fallstudien sollten diese in ihrer Entstehungsgeschichte und Konzeption aus der jeweiligen Wahrnehmungsperspektive der involvierten Akteure rekonstruiert und analysiert werden.

Fallstudien zeichnen sich nach Pflüger/Pongratz/Trinczek (2010) durch die Verbindung von „vier charakteristischen Merkmalen“ aus:

### **Kontextbezug**

Die ausgewählten Unterstützungs- und Beratungsformen wurden in Zusammenhang mit ihrer Entstehungsgeschichte, ihrer organisatorischen Einbindung und vor dem Hintergrund ihrer berufsbildungspolitischen Zielsetzung untersucht. Die Analyse exemplarischer Unterstützungs- und Beratungsprozesse erfolgte in Bezug auf betriebsspezifische Weiterbildungssituationen.

### **Multiperspektivität**

Die Unterstützungs- und Beratungsprozesse und deren Ergebnisse sollten aus der Wahrnehmungsperspektive der involvierten Akteure erfasst, analysiert und interpretiert werden. Abhängig von den jeweiligen Unterstützungs- und Beratungsprozessen sowie den beteiligten Personen wurden die Berater\_innen, die Betriebsräte und die Beteiligten auf Arbeitgeberseite in den Interviewplan einbezogen.

### **Methodenkombination**

Bei den Fallstudien wurden unterschiedliche methodische Zugänge zum Untersuchungsgegenstand miteinander verbunden. Es wurden leitfadengestütz-

te Einzelinterviews mit den am Unterstützungs- und Beratungsprozess Beteiligten durchgeführt. Die Interviewleitfäden beinhalteten in Anlehnung an das Interviewleitfadenskzept von Kruse<sup>13</sup> offene Leitfragen, die thematisch strukturiert waren, aber flexibel je nach Gesprächsverlauf eingesetzt werden konnten. Um das Interviewgespräch nicht mit der Abfrage von Eckdaten zur Betriebs- und Betriebsratsstruktur zu belasten, wurden die Interviewpartner gebeten, diese Angaben in einem schriftlichen Kurzfragebogen vorab mitzuteilen. Die Interviews nahmen in der Regel zwischen 60 und 90 Minuten in Anspruch. Sie wurden im Einverständnis mit den Interviewten aufgezeichnet und transkribiert. In einem ersten Auswertungsschritt wurden die einschlägigen Textpassagen entlang der thematischen Struktur des Interviewleitfadens kodiert, umgruppiert und verdichtet.

Ergänzend zu den Leitfadeninterviews wurden Print- und Online-Informationen zum Unterstützungs- und Beratungskonzept sowie Online-Informationen zu involvierten Betrieben in die Fallstudien einbezogen. Ausgewertet wurden ebenfalls Dokumente, wie z.B. Betriebsvereinbarungen, die in Folge von Unterstützungs- und Beratungsprozessen erarbeitet wurden und die Hinweise auf Unterstützungs- und Beratungsergebnisse geben können.

### **Offenheit**

Der Fallstudienplan blieb offen für Anpassungen an aktuell vorgefundene Situationen und Personenkonstellationen, die erst im Untersuchungsverlauf deutlich werden.

### **Aufbau der Fallstudien**

Im Mittelpunkt der Fallstudien stand die jeweilige Unterstützungs- und Beratungsform, die unter folgenden Gesichtspunkten eingehender beleuchtet wurde:

- Anbieterhintergrund und Unterstützungsstruktur
- Quantitativer Umfang der Unterstützungsleistung
- Inhaltliche Darstellung des Unterstützungskonzepts

---

13 Kruse, Jan: Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“. Freiburg 2008, [www.soziologie.uni-freiburg.de/kruse](http://www.soziologie.uni-freiburg.de/kruse).

- Unterstützungsfälle:
  - Betriebliche Situation
  - Situation des Betriebsrats
  - Problemstellung für den Betriebsrat
  - Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung
  - Beratungsprozess und seine Hürden
  - Beratungsergebnisse insbesondere im Hinblick auf betriebliche Weiterbildungsstrukturen und -angebote und Beteiligung des Betriebsrats

## Fallauswahl

In Deutschland gibt es ein äußerst heterogenes Beratungs- und Schulungsangebot zur Unterstützung und Förderung der Mitbestimmungsaktivitäten von Betriebs- und Personalräten in der betrieblichen Weiterbildung. Bekanntheitsgrad und Inanspruchnahme dieser Angebote sind unterschiedlich und häufig nur gering ausgeprägt. Der erste Arbeitsschritt im Forschungsprojekt bestand darin, das Spektrum dieser Unterstützungslandschaft aufzuzeigen. Hierzu wurden Gewerkschaftsorganisationen und Institutionen wie gewerkschaftliche und kommerzielle Bildungsanbieter, Technologieberatungsstellen usw. gebeten, einen Überblick zu ihren Unterstützungsangeboten zu geben. Darüber hinaus wurden eigene Recherchen über das Internet durchgeführt.

## Auswahl der Anbieterfälle

Die Sichtung der Angebotslandschaft offenbart nicht nur ein breites Spektrum an Unterstützungsformen, sondern auch ein heterogenes Feld an Anbietern, die sich in ihrer institutionellen Struktur (auch gemischter Trägerschaft<sup>14</sup>), ihrer Finanzierung und ihren Zielsetzungen zum Teil stark unterscheiden. Zudem gehen unterschiedliche Formalziele der Anbieter mit unterschiedlichen Unterstützungszielen und -konzepten einher, so dass der institutionelle Hintergrund der Anbieter eine wichtige erklärende Variable für die Ausgestaltung und Wirksamkeit vorhandener Unterstützungsformen bildet.

---

14 Zu nennen sind die Technologieberatungsstellen, die vom DGB und den jeweiligen Ländern gemeinsam getragen bzw. finanziert werden, oder die AgenturQ als gemeinsame Einrichtung der Sozialparteien der Metall- und Elektronikindustrie in Baden-Württemberg.



Um die Heterogenität der Angebotslandschaft mit den Fallstudien zumindest näherungsweise abzubilden, bot es sich für die Auswahl der Anbieterfälle zunächst an, Einrichtungen in unterschiedlicher Trägerschaft zu berücksichtigen. Darüber hinaus erschien es sinnvoll, weitere Differenzierungskriterien heranzuziehen, wobei in Betracht kam:

- die räumliche Reichweite des Angebots (regional vs. überregional);
- die Branchenreichweite (branchenspezifisch vs. branchenübergreifend);
- der Institutionalisierungsgrad (formell vs. informell) der Unterstützungsstruktur;
- die Finanzierungsart;
- die Art des Leistungsangebots;
- der Unterstützungsansatz;
- die Art des Kommunikationsprozesses zwischen Anbieter und Rezipient.

Idealerweise bilden die Fallstudien entlang der einzelnen Dimensionen eine große Bandbreite möglicher Ausprägungen ab, um möglichst unterschiedliche Fälle kontrastieren zu können.

### **Auswahl der beratenen Betriebsräte/Unternehmen**

Anhand der beschriebenen Kriterien wurde sukzessive darüber entschieden, welche Unterstützungs- und Beratungsformen in die Fallstudienauswahl einbezogen werden sollen. Für eine erste Fallstudie, die den Charakter eines „Testlaufs“ hat, bot sich die Weiterbildungsberatung von Kompera an. Diese soll Betriebsräte dabei unterstützen, Qualifizierungsstrukturen und -angebote im Betrieb zu überprüfen und mitzugestalten.

Die Auswahl der Beratungsfälle erfolgte in Abstimmung mit der Weiterbildungsberatungsstelle Kompera. Nach Möglichkeit sollten Beratungsfälle berücksichtigt werden, die Kontrastierungen hinsichtlich der Ausgangssituation, des Beratungsverlaufs und -ergebnisses erlaubten. Das Abstimmungsgespräch orientierte sich daher an folgenden Fragen:

#### **Ist eine Typisierung der betrieblichen Ausgangslagen/ Problemstellungen möglich?**

So sollten unterschiedliche betriebliche Problemstellungen, die zur Inanspruchnahme der Beratungsleistung führten, berücksichtigt werden. Ebenso sollten die Beratungsfälle auch Betriebe mit unterschiedlich stark ausgeprägten Weiterbildungsaktivitäten berücksichtigen, um Hinweise auf die Verwendungsbreite des Beratungsansatzes in unterschiedlichen Ausgangssituationen zu erhalten.

### **Gibt es typische Beratungsverläufe?**

Eine weitere Überlegung ging zunächst dahin, dass sich in der Beratungspraxis von Kompera möglicherweise typische Beratungsverläufe herauskristallisiert haben, die als Auswahlkriterien für die Beratungsfälle herangezogen werden könnten. So wäre es denkbar, dass der Beratungsverlauf z. B. von der Beratungsakzeptanz und der unterschiedlichen Beteiligungsintensität der betrieblichen Akteure im Beratungsprozess abhängt.

### **Gibt es typische Beratungsergebnisse?**

Hiermit verbunden ist die Frage, wann die Weiterbildungsberatungsstelle von einem Beratungserfolg spricht. Auswirkungen der Beratung auf die betrieblichen Qualifizierungsstrukturen und -angebote, Beteiligungsformen und -strukturen des Betriebsrats sowie auf seine Handlungsstrategien und die Organisation seiner Gremienarbeit wären hier zu berücksichtigen. Die Beratungsfälle sollten erfolgreiche und weniger erfolgreiche Beratungsprozesse widerspiegeln und Aufschluss über Erfolgsfaktoren und Hemmnisse geben. Als erfolgreich sollen solche Beratungsfälle gelten, die aus der Sicht des Betriebsrats als Beratungserfolg gewertet werden. Zu den erfolgreichen Beratungsergebnissen wurden hierbei z. B. gezählt, wenn die Beratung Wege aus festgefahrenen Verhandlungssituationen aufgezeigt hat und dies dazu führte, dass im Betrieb Bausteine für transparente betriebliche Qualifizierungs- und Personalentwicklungsstrukturen entwickelt, erprobt und umgesetzt wurden. Nicht immer war damit auch eine verbindliche schriftliche Vereinbarung mit dem Arbeitgeber verbunden.

## **5.1 Fallstudie Deutschland: Kompera – IG-BCE-Weiterbildungsberatung**

### **5.1.1 Darstellung des Ansatzes und des Anbieters**

#### **Hintergrund**

Mit dem Projekt „PWB – Betriebsratsseitige Personalentwicklungs- und Weiterbildungsberatung zur Überwindung betrieblicher Weiterbildungsbarrieren“ war die gewerkschaftsnahe Beratungsgesellschaft Kompera zwischen April 2010 und Mai 2012 Projektträger im Rahmen der ESF-Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten (Sozialpartnerrichtlinie). Ziel der am 26. März 2009 in Kraft getretenen Richtlinie war es, die Sozialpartner bei der Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Unter-

nehmen und Beschäftigten zu unterstützen. Der Europäische Sozialfonds und das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hatten hierfür Finanzmittel in Höhe von 140 Mio. Euro über die gesamte Förderperiode bereitgestellt. Zuwendungsvoraussetzung war das Vorhandensein einer regionalen oder branchenbezogenen Weiterbildungsvereinbarung der Sozialpartner, die prioritäre Ziele, Handlungsschwerpunkte und Qualifikationsbedarfe konkret benennt. Förderfähig im Sinne der Richtlinie waren Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung abstellen, wie auch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen.

Das von der IG BCE angestoßene und von der Kompera GmbH koordinierte Projekt stand im Kontext des 2008 zwischen der IG BCE und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) geschlossenen Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie für die chemische Industrie in Deutschland“. Der Tarifvertrag enthält unter anderem Regelungen zur Qualifizierungsplanung und zu Qualifizierungsmaßnahmen und verpflichtet die Tarifparteien, ein Beratungsangebot zur tariflich geregelten Qualifizierung aufzubauen. Erste Erfahrungen mit dem Tarifvertrag hatten allerdings gezeigt, dass die eröffneten Möglichkeiten der betrieblichen Weiterbildungsförderung insbesondere von Betriebsräten nur wenig genutzt wurden. Gründe hierfür wurden sowohl in betrieblichen als auch betriebsratsseitigen Hemmnissen gesehen, sich mit Fragen der Weiterbildung zu befassen.

Vor diesem Hintergrund war es ein Projektziel, ein bundesweites, IG-BCE-nahes Netzwerk aus Weiterbildungsexperten dauerhaft zu etablieren, das als Basis für eine arbeitnehmerorientierte Personalentwicklungs- und Weiterbildungsberatung in Betrieben der chemischen Industrie fungiert. Die Kernaufgabe des Netzwerks bestand darin, Betriebe zur Umsetzung betrieblicher Weiterbildung zu beraten. Das Beratungsangebot richtete sich speziell an Betriebsräte, um diese für Fragen der betrieblichen Weiterbildung zu sensibilisieren und bei der Förderung von betrieblicher Weiterbildung zu unterstützen. Durch die Beratung sollten typische Weiterbildungshemmnisse in den Betrieben erkannt und geeignete Lösungsansätze zur Überwindung vorhandener Weiterbildungsbarrieren entwickelt werden.

Bei der Kompera GmbH handelt es sich um eine 2005 gegründete gewerkschaftsnahe Dienstleistungsgesellschaft mit Sitz in Mannheim, die Unternehmen, Gewerkschaften, Kommunen und Verbände auf verschiedenen Gebieten unterstützt. Neben Beratungsleistungen zu den Themen Personalentwicklung und Weiterbildung gehören zu ihren Tätigkeitsschwerpunkten u. a. die Moderation von Besprechungen, Veranstaltungen und Konferenzen,

die Gestaltung von Strategie- und Zielklausuren sowie Teamentwicklungsprozessen für Betriebsräte, die Begleitung von Projekten und die Durchführung verschiedener Trainingsmaßnahmen. Die Kompera GmbH bietet ihre Dienstleistungen bundesweit an und verfügt über vier festangestellte Beschäftigte und zwölf freiberufliche Beraterinnen und Berater.

Das Beratungsangebot stand allen Betriebsratsgremien im Organisationsbereich der IG BCE offen. Die Finanzierung erfolgte im Geltungsbereich des Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“ der chemischen Industrie während der Projektlaufzeit aus BMAS- und ESF-Mitteln. Der durchschnittliche Personaleinsatz lag hier bei rund 3,5 Beratertagen pro Fall. Außerhalb des Tarifvertrags müssen die Kosten für Beratungsleistungen gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG vom Arbeitgeber übernommen werden. Wo dies geschehen ist, betrug der Beratereinsatz mit durchschnittlich einem Tag weniger als ein Drittel der durch ESF-Mittel geförderten Weiterbildungsberatungen. Insgesamt wurden im Rahmen der Projektlaufzeit Betriebsratsgremien in ca. 70 Unternehmen beraten – etwa die Hälfte davon im Geltungsbereich des Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“.

### **Beratungsansatz**

Die Weiterbildungsberatung wird durch Kompera koordiniert. In der Mehrzahl der Fälle erfolgt die Beratung nicht durch Kompera selbst, sondern durch einen Berater, der dem IG BCE-nahen Beraternetzwerk angehört. Grundsätze der Zusammenarbeit wie auch des inhaltlichen und methodischen Vorgehens (Leitfragen für Statusworkshop; Problemidentifikation; Strategieentwicklung; Maßnahmen umsetzen; Ergebnisse prüfen) sind in einem Beraterleitfaden festgeschrieben. Es wird jeweils eine Prozessdokumentation auf Basis einer standardisierten Vorlage erstellt, die über das Intranet für Kompera und den Berater einsehbar ist. Die Einbindung des betreuenden Gewerkschaftssekretärs soll im Beratungsprozess gewährleistet werden. Festgeschrieben ist, dass er die Ergebnisse des Statusworkshops erhält.

Die Beratung soll im Einzelnen nach der folgenden standardisierten Schrittfolge ([Abbildung 3](#)) ablaufen:

## Informationen zur Weiterbildungsberatung

### Beratung in fünf Schritten

Die Unterstützung der IG BCE Berater gliedert sich in fünf Schritte. Nach jeder Etappe wird die Planung situationsgemäß aktualisiert und angepasst.

#### Schritt 1 – Analyse der Situation

- Klären: Was genau ist das Problem?
- Identifizieren: Wo sind gemeinsame und unterschiedliche Interessen?
- Nächste Etappe und Ziele planen und festlegen

#### Schritt 2 – sinnvolle Ansätze identifizieren

- Handlungsansätze identifizieren
- Ideen und Ziele konkretisieren
- Nächste Etappe und Ziele planen und festlegen

#### Schritt 3 – Argumente formulieren und Partner überzeugen

- Konzepte formulieren
- Gespräche vorbereiten und führen (z. B. mit Führungskräften, Beschäftigten, etc.)
- Nächste Etappe und Ziele planen und festlegen

#### Schritt 4 – Maßnahmen planen und umsetzen

- z. B. Mitarbeiterbefragung
- z. B. Qualifizierungsbedarfsanalysen
- z. B. Altersstrukturanalysen
- z. B. Organisation von Angeboten
- Nächste Etappe und Ziele planen und festlegen

#### Schritt 5 – Ergebnisse überprüfen

- Evaluation und Überprüfung der Ergebnisse
- Bei Bedarf Anpassung der Maßnahmen
- Schlussergebnis und Dokumentation

Quelle: IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie) o. J. a

## Erwartung an das Aufgabenverständnis der Betriebsräte

Die Erwartung an den Betriebsrat orientiert sich eng an den Aufgaben und Rechten, die das Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat zuweist. Dementsprechend sieht Kompera den Betriebsrat in der gesetzlichen Pflicht, betriebliche Weiterbildung zu fördern. Angesichts begrenzter Ressourcen falle es Betriebsräten praktisch jedoch schwer, betriebliche Weiterbildung und andere strategische Themen langfristig zu bearbeiten. Weiterbildung werde von

## Personalentwicklung gestalten

Das Beratungsangebot unterscheidet vier unterschiedliche Anlässe/Situationen, in denen der Betriebsrat unterstützt werden kann:

- 1. Personalentwicklungs-Check (PE-Check)**
  - Überprüfung der Personalentwicklungsstrukturen und -praxis
- 2. Initiativen-Check (INI-Check)**
  - Positionsbestimmung des BR zu einer Arbeitgeberinitiative
- 3. Personalentwicklung im Dialog (PE im Dialog)**
  - Gemeinsame Überprüfung der Personalentwicklungsstrukturen und -praxis mit dem Arbeitgeber
- 4. PE-Initiativen im Dialog (INI im Dialog)**
  - Entwicklung einer gemeinsamen Initiative zu Personalentwicklung mit dem Arbeitgeber

Quelle: IG BCE o. J. b

Betriebsräten zwar als wichtiges Betätigungsfeld erkannt, durch dringliche Aufgaben im operativen Tagesgeschäft aber in den Hintergrund gedrängt. Hinzu komme, dass Betriebsräte oft nicht erkennen würden, dass betriebliche Weiterbildung eine Lösungsmöglichkeit für Probleme sein könnte, mit denen sie sich häufig auseinandersetzen.

Im Bereich der Weiterbildung schreibt Kompera dem Betriebsrat eine Doppelfunktion zu. Zum einen gehe es darum, innerbetriebliche Probleme, wie etwa Qualitätsdefizite, Absentismus oder Stress, zu identifizieren und daraufhin zu prüfen, inwiefern Weiterbildung ein geeigneter Lösungsansatz sein könnte. Zum anderen sei es die Funktion des Betriebsrats, das vorhandene betriebliche Weiterbildungssystem zu analysieren und hinsichtlich seiner praktischen Relevanz und Effektivität zu überprüfen. Die Rolle des Betriebsrats ergebe sich unmittelbar aus diesen beiden Funktionen und umfasse neben der Durchführung von betrieblichen Situationsanalysen die Entwicklung möglicher Lösungsansätze für identifizierte Probleme.

Vertiefte Kenntnisse über die operative Umsetzung vorgeschlagener Lösungen müsse der Betriebsrat nicht mitbringen, vielmehr seien analytische und konzeptionelle Kompetenzen gefragt, um mit dem Arbeitgeber sinnvoll über Weiterbildung verhandeln zu können.

## **Nachhaltigkeit**

Nach Auslaufen des Projekts soll das IG BCE-nahe Beraternetzwerk als dauerhafte Unterstützungsstruktur für Betriebsratsaktivitäten in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung bestehen bleiben. Hierzu wurde es formell an die neu gebildete Abteilung Arbeitspolitik angebunden, die regelmäßige Netzwerktreffen zum Austausch unter den Beratern durchführt. Der konzeptionelle Ansatz und die Expertise der bisher involvierten Berater werden damit weiter zur Verfügung stehen.

Negativ auf die Nachfrage nach Beratungsaktivitäten dürfte sich allerdings der Wegfall der öffentlichen Förderung auswirken. Sofern ausschließlich der Weg über die Kostenübernahme durch den Arbeitgeber nach § 80 Abs. 3 BetrVG zur Verfügung steht, wird dies in der Praxis – wie bereits während der Projektlaufzeit zu erkennen – zu hohen Einstiegshürden bei der Inanspruchnahme der Beratung führen. Nach bisherigen Erfahrungen konnte nach Auslaufen des geförderten Beratungsmandats in vielen Fällen keine betriebliche Finanzierung erreicht werden: „Aus der Förderung hin zur Selbstfinanzierung – die Hälfte geht verloren“ (DE-F1-Berater 2).

### **5.1.2 Beratungsfall 1 (Chemie1)**

#### **Betriebliche Situation**

*Chemie1* ist die Vertriebsgesellschaft für Pharma-Produkte eines gleichnamigen Konzerns auf dem deutschen Markt. Das Unternehmen beschäftigt ca. 1.600 Mitarbeiter, von denen rund 700 im Außendienst tätig sind. Es ist in relativ eigenständige Divisionen gegliedert, die unterschiedliche Teilmärkte bedienen.

#### **Situation des Betriebsrats**

Das Betriebsratsgremium hat 17 Mitglieder, wovon vier freigestellt sind. Der Betriebsrat ist fast vollständig gewerkschaftlich organisiert. Die überwiegend hochqualifizierte Belegschaft – etwa die Hälfte der Beschäftigten hat einen akademischen Abschluss – weist demgegenüber nur einen Organisationsgrad von rund 20 Prozent auf. Dieser konnte allerdings im letzten Jahrzehnt verdoppelt werden. Überhaupt genießt die IG BCE nach Auskunft des Betriebsrats selbst bei den Führungskräften einen guten Ruf.

Es gibt einen Betriebsratsausschuss, der sich mit Qualifizierungsfragen beschäftigt. Im Wesentlichen wird das Qualifizierungsthema durch drei BR-Mitglieder getragen: den Vorsitzenden, ein Mitglied aus der unternehmensin-

ternen Trainingseinheit und ein Mitglied aus einer weiterbildungsstarken Division.

### **Problemstellung für den Betriebsrat**

Angesichts einer zunehmend alternden Belegschaft stand fest, dass das Thema Weiterbildung und Personalentwicklung ein zentrales Zukunftsthema ist. Wenn die Beschäftigten künftig später in Rente gehen sollen, dann mussten sich auch die betrieblichen Rahmenbedingungen ändern. Dazu gehörten neben altersgerechten Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen auch verstärkte Qualifikationsmaßnahmen. Die Förderung von betrieblicher Weiterbildung hatte der Betriebsrat auch zum Thema bei der Betriebsratswahl 2010 gemacht.

Unklarheit bestand darin, welche Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen insgesamt sowie in einzelnen Bereichen bereits durchgeführt und welche Instrumente eingesetzt werden. Bekannt war, dass es in einzelnen Abteilungen und Bereichen sehr gute Beispiele für eine systematische Weiterbildung und Personalentwicklung gab, während andere Abteilungen nur scheinbar Aktivitäten entfalteten. Unklar war dem Gremium auch, wo genau anzusetzen ist und welche Möglichkeiten das Betriebsverfassungsgesetz hier im Einzelnen bietet.

„Wir haben uns nach der Betriebsratswahl 2010 konstituiert und wussten da für uns: Das Thema Bildung und Qualifizierung ist wichtig. Wir wollen da was erreichen und wir haben da auch noch Mitbestimmungsrecht. Aber wir wussten nicht genau, wo; wussten nicht genau, wie. [...] Das behandeln Betriebsräte ja in der Regel nicht wirklich. Das ist ja eigentlich Brachland des Betriebsverfassungsgesetzes – auch bei uns gewesen. Wir wollten letztendlich da was erreichen, wir wussten nur nicht konkret, was. Wir haben nur gemerkt: Wir haben ein Problem, wir brauchen dafür Lösungen. Dann haben wir erstmal einen Ausschuss gegründet und haben dann noch mal beraten, dass wir an der Stelle Hilfe brauchen. Wir brauchen Unterstützung. Wir müssen uns erstmal bilden an der Stelle – was man machen kann“ (DE-F1-B1-BR).

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Für einen gewerkschaftlich hoch organisierten Betriebsrat war klar, dass Unterstützung von Seiten der IG BCE geleistet werden muss. „[Aber] finde je-



manden, der sich mit dem Thema Qualifizierung/Betriebsratsstätigkeit oder Betriebsratsauftrag in irgendeiner Form auskennt“ (DE-F1-B1-BR). Das sei 2010 gar nicht so einfach gewesen. Eine Anfrage an den Betriebsbetreuer führte direkt zur IG BCE-Hauptverwaltung.

Schließlich kam auf Vermittlung der IG BCE der Kontakt mit einem Trainer der Beratung1 zustande. Die Beratung1 ist im universitären Kontext angesiedelt und kooperiert seit langer Zeit mit den Gewerkschaften. Sie ist spezialisiert auf die gremieninterne Kompetenzentwicklung (Kommunikations- und Methodenkompetenz), bietet aber auch Schulungs- und Beratungsleistungen auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung an.

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

In einem ersten Schritt – noch vor der eigentlichen Beratung innerhalb des Kompera-Mandats – wurde das gesamte Betriebsratsgremium in einem dreitägigen Inhouse-Seminar (nach §37 Abs. 6 BetrVG) zu den tarifvertraglichen und betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten durch einen Trainer der Beratung1 geschult. Dann unterbreitete der Trainer das Angebot, den Prozess mit Hilfe der Initiative „weiter bilden“, genauer über das Projekt „Personalentwicklungs- und Weiterbildungsberatung (PWB)“ anzustoßen. Dies war nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden ein glücklicher Zufall. Wäre man an einen anderen Berater geraten, dann wäre der Kontakt zum Projekt womöglich nicht zustande gekommen.

Nachdem in einer ersten Sitzung zusammen mit dem Berater eine gemeinsame Bestandsaufnahme zur Weiterbildungssituation im Unternehmen durchgeführt und Vorschläge für Maßnahmen zur Erfassung der Situation erarbeitet worden waren, trat der Betriebsratsvorsitzende an die Personalleitung heran. Diese reagierte zunächst verhalten auf die Betriebsratsinitiative.

Hier war es nach Auskunft aller Befragten entscheidend, dass der Berater im nächsten Schritt die Vorstellungen des Betriebsrats und die Möglichkeiten zur Unterstützung einer gemeinsamen Strategieentwicklung mit der Personalleitung besprach.

Nachdem die Personalleitung von den Vorteilen des Projekts überzeugt werden konnte, bildeten Betriebsrat und Personalleitung einen gemeinsamen Ausschuss, auf dem in ein- bis zweimonatigem Abstand über den Projektfortschritt beraten wurde. Dieser wurde zum überwiegenden Teil durch den Berater moderiert. Die in diesem Zusammenhang durch den Berater erbrachte „Übersetzungsleistung“ sei von zentraler Bedeutung für den Projektfortschritt gewesen.

Zwischen den Beratungseinsätzen erhielten Betriebsrat und Personalentwickler bzw. die interne Trainingseinheit „Arbeitsaufträge“. Der betriebliche Prozess kam immer wieder ins Stocken, weil andere, zeitkritischere Probleme den Betriebsrat beschäftigten, teilweise auch, weil die im Ausschuss erzielten Ergebnisse mit unterschiedlichen Managementpositionen rückgekoppelt werden mussten.

Der gesamte Prozess zog sich über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren. Das ursprüngliche Mandat von fünf Beratungstagen wurde für einen weiteren Beratungszeitraum verlängert.

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Der Betriebsrat wollte zunächst eine flächendeckende Ersterfassung des Qualifikations- und Kompetenzstands durch die Vorgesetzten in allen Bereichen erwirken, konnte sich mit dieser Forderung gegenüber dem Personalmanagement aber nicht durchsetzen. Schließlich einigte man sich darauf, divisionsbezogen in Führungskräfteinterviews zu erheben, welche Aktivitäten zur Erfassung des Qualifikationsbedarfs bestehen und welche Qualifikationsmaßnahmen jeweils durchgeführt werden.

Im Ergebnis einigten sich Betriebsrat und Personalleitung darauf, jährliche divisionsbezogene Planungssitzungen von Führungskräften und Personalentwicklung („Zukunftswerkstätten“) durchzuführen, auf denen jeweils ausgehend von der Planung des mittelfristigen Geschäftsprozesses festgelegt wird, welche Implikationen sich für die Weiterbildung und Personalentwicklung ergeben und welche Maßnahmen diesbezüglich eingeleitet werden. Der Betriebsrat ist an diesen Workshops nicht beteiligt,<sup>15</sup> ihm werden aber die Ergebnisse vorgestellt. Dieses Verfahren wurde in einer in Qualifizierungsfragen fortgeschrittenen Division erprobt und anschließend auf alle anderen Divisionen übertragen.

Nach Ansicht sowohl des Betriebsrats wie auch des Beraters verlief der Prozess letztlich äußerst erfolgreich, da nun systematische Strukturen zur Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung etabliert wurden und die interne Trainingseinheit gestärkt wurde. Gewürdigt wurde auch das Finanzierungskonzept der Beratung. Dass der Prozess über ein normales Beratermandat zustande gekommen wäre bzw. in diesem Umfang finanziert worden wäre, halten die befragten Akteure für sehr unwahrscheinlich.

---

<sup>15</sup> „Von Unternehmensseite kam der Einwand – den kann ich auch ein Stück weit nachvollziehen: Wenn sich jetzt der Betriebsrat daneben setzt, werden die nicht offen diskutieren“ (DE-F1-B1-BR).

Defizite sieht der Betriebsrat in der Vermittlung des Themas an die Beschäftigten. Mangels schneller und erkennbarer Ergebnisse sei es für ihn eine Herausforderung, den Beschäftigten nahezubringen, dass er viel Energie in die Entwicklung von Weiterbildungsstrukturen investiert.

Eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung wurde bisher noch nicht abgeschlossen. Wichtiger als der Abschluss einer Vereinbarung war dem Betriebsrat, die Prozesse im Unternehmen tatsächlich zu verändern und praktikable Verfahren flächendeckend einzuführen. „Uns war es eigentlich wichtig, einen Prozess in Gang zu setzen, der auf Unternehmensseite wichtig ist“ (DE-F1-B1-BR). Der Betriebsrat hält jedoch an seinem Ziel fest, die erreichten Verfahrensverbesserungen auch in einer Vereinbarung festzuhalten, um diese bspw. bei einem Wechsel der verantwortlichen Akteure abzusichern. Der Entwurf für eine Vereinbarung steht bereits und soll im Laufe des Jahres verhandelt werden.

„Letztendlich geht es darum: Es ist schön, dass wir hier Einigkeit haben. Ich glaub’ auch wie der komplette Betriebsrat daran, dass wir ein klares gemeinsames Verständnis haben und dass das auch gut läuft. Da hab ich gar keine Zweifel dran. Aber die handelnden Personen auf Unternehmensseite wechseln verdammt schnell. Und ich möchte einen solchen Prozess gern gerettet haben – über die Personalleiterin hinweg, über Geschäftsführer hinweg, über die jeweiligen Divisionsleiter hinweg. Und das ist, glaub’ ich, angekommen. Die Frage ist jetzt, was kriegen wir jetzt wie genau definiert“ (DE-F1-B1-BR).

### 5.1.3 Beratungsfall 2 (Chemie2)

#### **Betriebliche Situation**

*Chemie2* ist ein mittelständisches Unternehmen mit rund 500 Beschäftigten, das sich auf die Herstellung und Konfektionierung unterschiedlicher Chemikalien spezialisiert hat. Das Unternehmen hat sich im letzten Jahrzehnt über Joint Ventures in unterschiedliche Produktmärkte diversifiziert, arbeitet aber aktuell daran, sich wieder stärker zu fokussieren. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter sind im gewerblichen Bereich tätig, über 40 Prozent in Entwicklung und Vertrieb. Die Belegschaft verfügt fast durchgängig über eine berufliche Qualifikation bzw. einen Hochschulabschluss. An Mischanlagen für Chemikalien – einem typischen Arbeitsplatz – sind aus Sicherheitsgründen umfang-

reiche fachliche Kenntnisse Voraussetzung, weshalb es kaum Arbeitsplätze für Un- und Angelernte gibt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Unternehmen liegt unter 30 Prozent.

Seit Mitte des letzten Jahrzehnts gibt es eine Position für strategische Personalentwicklung, die eng mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet.

### **Situation des Betriebsrats**

Das Unternehmen hat nach Auskunft der Befragten eine lange Tradition einer gelebten Kooperation zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung, die durch einen respektvollen Umgang und gegenseitige Anerkennung geprägt ist. Das Betriebsratsgremium besteht aus elf Mitgliedern, von denen nur die langjährige Betriebsratsvorsitzende (auf eigenen Wunsch nur zu 90 Prozent) freigestellt ist. In der restlichen Zeit übt die Vorsitzende ihre fachliche Tätigkeit im Qualitätsmanagement aus.

Im Unternehmen gibt es einen paritätischen Ausschuss, der sich mit Qualifizierungsfragen befasst. Knapp die Hälfte der Betriebsratsmitglieder ist in Weiterbildungsfragen engagiert.

Zudem gibt es auch beim Betriebsrat eine längere Tradition, sich an öffentlich geförderten Projekten zu beteiligen. Unternehmensleitung wie Betriebsrat schätzen den damit verbundenen Wissenstransfer wie auch die Möglichkeit, mit externen Partnern Instrumente zu entwickeln, diese zu erproben und im Anschluss in die Unternehmensprozesse zu integrieren.

### **Problemstellung für den Betriebsrat**

So beteiligte sich das Unternehmen Mitte der 2000er Jahre an einer regionalen Qualifizierungsinitiative der Sozialpartner<sup>16</sup> zur Förderung von Personalentwicklungsstrukturen. Die IG BCE wollte in diesem Unternehmen die betriebliche Umsetzung ihres Qualifizierungstarifvertrags begleiten. Betriebsrat und Personalleitung erarbeiteten hier 2007<sup>17</sup> mit Unterstützung eines für die betriebliche Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags zuständigen IG BCE-Projekt-Sekretärs eine Betriebsvereinbarung, die nach Ansicht der Befragten vorbildhaft ist, u. a. wegen ihrer detaillierten Regelungen zur Kostenteilung für Qualifizierungsmaßnahmen.

---

16 „QUICK – Qualifizierungsoffensive der chemischen Industrie für KMU in Weser-Ems“ im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative „EQUAL“.

17 Umgesetzt wurde sie krisenbedingt erst 2012.

Im Rahmen dieses Projekts wurde viel in die Führungskräfteentwicklung – vor allem in Führungs- und Sozialkompetenz – investiert. Die Führungskräfte wurden u. a. für die Durchführung von jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen (MVG) geschult, die erstmals in strukturierter Form eingeführt wurden.

Auch die Professionalisierung des Betriebsrats wurde unterstützt. So wurde der „Kompetenzreflektor“<sup>18</sup> zur Profilbildung im damals frisch gewählten Betriebsratsgremium eingesetzt, um zu ermitteln, welche Kompetenzen (auch jenseits formaler Qualifikationen) im Gremium vorhanden sind, welche für die Betriebsratsarbeit benötigt werden und auf welchem Wege diese erlangt werden können. Für den Betriebsrat war nach dieser Erfahrung klar, dass alle Beschäftigten mit diesem Instrument arbeiten sollten, um besser auf die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche vorbereitet zu sein:

„Dann hatten wir also die Situation [...] gut ausgebildete Führungskräfte und wie stellen wir dann die Mitarbeiter auf Augenhöhe, wenn sie Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche führen sollen zu allen möglichen Themen – zu Weiterbildung, zu Beurteilungen, auch Leistungsbeurteilung, Karriereplanung und was alles sonst noch in dem Gespräch ansteht. Und das wollten wir dann eigentlich gleich machen und dann ist es immer wieder liegengeblieben, weil es müssen ja auch die Zeit und die Ressourcen da sein, um so etwas zu organisieren und durchzuziehen“ (DE-F1-B2-BR).

Die dafür notwendigen Ressourcen stehen einem mittelständischen Unternehmen, das auch von der Krise betroffen war, nach Ansicht der Interviewten nicht „einfach so“ zur Verfügung, weshalb man Ausschau nach passenden Fördermöglichkeiten hielt.

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Über einen IG BCE-nahen Berater, der bereits am QUICK-Projekt beteiligt war, gab es Ende 2011 eine Anfrage durch Kompera an den Betriebsrat, ob Interesse an einer weiterführenden Unterstützung für die Umsetzung der Qualifizierungsvereinbarung bestehe. Da der Berater aus dem vorausgegangenen

---

<sup>18</sup> Zum Kompetenzreflektor vgl. <https://www.igbce.de/download/14064-14116/2/kompetenzreflektor.pdf>, Download am 03.06.2014.

Prozess über die Bestrebungen des Betriebsrats, die Mitarbeiter bei der Vorbereitung auf Qualifizierungsgespräche zu unterstützen, im Bilde war, brachte er nun Kompera und das PWB-Projekt als Unterstützung ins Spiel, worauf der Betriebsrat unmittelbar einwilligte: „Wir wussten schon, was wir wollten, und Kompera hat es uns angeboten. Deshalb war der Weg, dass wir es tun, sehr kurz“ (DE-F1-B2-BR). Das Angebot zur Weiterbildungsberatung war dem Betriebsrat bis zu diesem Zeitpunkt nicht bekannt.

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

In einem ersten Gespräch definierte der Betriebsrat seine Erwartungen an die Beratung: „Wir wollten ein System haben, mit dem man die Mitarbeiter im MVG auf Augenhöhe mit dem Vorgesetzten bringen kann“ (DE-F1-B2-BR). Das Angebot von Kompera bestand dann darin, nicht nur ein System zu entwickeln, sondern dieses auch in einem Pilotbereich des Unternehmens praktisch zu erproben. Da hiermit der bereits durch das QUICK-Projekt mit dem Unternehmen vertraute Berater betraut werden sollte, traf dies auf die volle Zustimmung des Betriebsratsgremiums.

Der Berater war über einen Zeitraum von mehreren Monaten insgesamt drei- bis viermal im Betriebsratsgremium, um das in mehreren Stufen weiterentwickelte Konzept vorzustellen und abzustimmen. Insbesondere der Vertreter der Personalentwicklung, der teilweise an den Sitzungen teilnahm, drängte darauf, das Konzept stärker auf die vorhandenen betrieblichen Instrumente zu beziehen. Daraufhin hat sich der Betriebsrat mit dem Berater „zusammengesetzt und ist alle vorhandenen betrieblichen Instrumente durchgegangen“ (DE-F1-B2-BR). Das Schulungskonzept sollte so an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden, um es später möglichst ohne externe Unterstützung durchführen zu können. Ausgehend vom „Kompetenzreflektor“ entstand letztlich ein betrieblich angepasstes Konzept, an dessen Entwicklung alle drei Akteure – Berater, Betriebsrat und Personalentwicklung – beteiligt waren.

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Im Ergebnis wurden als Pilotversuch zwei Tagesschulungen für gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte durchgeführt, an denen ca. 30 Beschäftigte teilnahmen. Die Betriebsratsvorsitzende sprach im Anschluss mit nahezu allen Beteiligten über die Wirkung des Trainings auf das MVG. Die Rückmeldungen waren sehr positiv. Selbst dort, wo Beschäftigte ein eher angespanntes Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten hatten, liefen die Gespräche nun wesentlich sachorientierter und produktiver ab.

Mit dem Pilotprojekt konnte der Beleg erbracht werden, dass die Schulungen eine lohnende Investition sind – so die Einschätzung von Betriebsratsvorsitzender und Personalentwickler. Die MVG würden hier nun zielgerichteter und mit besseren Ergebnissen geführt. Betriebsrat und Personalentwicklung verfolgen gemeinsam das Ziel, das im Beratungsprozess entwickelte und im Pilotbereich erprobte Schulungskonzept in den standardmäßigen Schulungskatalog des Unternehmens zu überführen. Die Chancen hierfür stehen nach Einschätzung beider Parteien gut.

„Wir haben erkannt, dass wir das [für alle Mitarbeiter] machen müssen, weil wir dadurch selbstbewusstere Mitarbeiter bekommen und die Jahresgespräche, auf die wir sehr viel Wert legen, an Niveau gewinnen“ (DE-F1-B2-PE).

Nach ihrer geteilten Einschätzung wäre die Bereitschaft der Unternehmensleitung, an dieser Stelle in die Personalentwicklung zu investieren, ohne den Impuls von außen über die durch das Beratungsprojekt geförderte Konzeptentwicklung und Erprobung kaum vorhanden gewesen. Was die Nachhaltigkeit der Maßnahmen angeht, so zeigt sich die Betriebsratsvorsitzende angesichts der bisherigen Erfahrungen optimistisch:

„Wir haben ja [schon im QUICK-Projekt] sehr von der Förderung profitiert, von fachlich hochqualifizierten Leuten, die uns hier unterstützt haben, etwas voranzubringen. Aber die Instrumente, die damals hier mit uns erarbeitet worden sind, die gibt es alle immer noch und die werden auch zu einem ganz großen Teil genutzt“ (DE-F1-B2-BR).

### 5.1.4 Beratungsfall 3 (Chemie3)

#### **Betriebliche Situation**

Der Produktionsbetrieb *Chemie3* mit rund 100 Beschäftigten gehört zu einer internationalen Unternehmensgruppe. Die Produktion von Bauelementen erfolgt im Schichtbetrieb. Vor Ort gibt es nur einen Niederlassungsleiter, der auch „für mehrere Bereiche verantwortlich [ist], die hier nicht am Standort sitzen“ (DE-F1-B3-BR). So sind Personal- und Bildungsabteilung in der Hauptverwaltung des Unternehmens zentralisiert.

#### **Situation des Betriebsrats**

Der örtliche Betriebsrat besteht aus fünf Mitgliedern. Der Vorsitzende ist gleichzeitig stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender und in der Tariff Kommission der IG BCE. Er hat zwar keinen gesetzlichen Anspruch auf

Freistellung, im Rahmen der Arbeitsbefreiung handelt es sich allerdings um eine „geduldete Freistellung“ (DE-F1-B3-BR). Vor der Beratung durch Kompera wurde Qualifizierung im Rahmen von Mitbestimmungsroutinen zur Teilnehmerauswahl behandelt. Weiterbildungsbedarf formulierten die Fertigungsleiter bzw. Schichtleiter. Hierzu fanden wöchentliche Schichtgespräche statt, an denen auch der Betriebsrat beteiligt war.

### **Problemstellung für den Betriebsrat**

Akut wurde das Thema Qualifizierung für den Betriebsrat bereits zu Beginn der 2000er Jahre. Auslöser war eine Modernisierungswelle bei den Produktionsanlagen, die sich „immer noch weiter fort[setzt]“ und zu „völlig neuen Anforderungen für die Mitarbeiter“ führte (DE-F1-B3-BR). Für den Betriebsrat war „eine Evolution im Gange ohne Ende“, die ein strategisches Qualifizierungskonzept erforderte. Es kam auch „immer wieder“ zu intransparenten Entscheidungen am Betriebsrat vorbei, mit der Folge, dass zu wenig oder falsch qualifiziert wurde und „dann einfach zu wenig Maschinenführer an bestimmten Anlagen“ zur Verfügung standen (DE-F1-B3-BR). Dies wurde auch von den Beschäftigten in den Schichtgesprächen geäußert. Der Betriebsrat war sich unsicher, wie er mit der Situation umgehen sollte. Mehrfache Versuche – auch unter Beteiligung des Gewerkschaftssekretärs –, hier mit dem Management zu verbindlichen Regelungen zu kommen, scheiterten u. a. wegen der „riesen Fluktuation in der Geschäftsleitung“ (DE-F1-B3-BR), aber auch aufgrund der geringen Priorität, die diese dem Thema einräumte.

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Die Initiative ging vom Betriebsratsvorsitzenden aus, der mit dem Ziel, sich „selber noch mal fit zu machen“ eine Gewerkschaftsschulung zum Thema „Weiterbildungsausschüsse“ besuchte (DE-F1-B3-BR). Diese Schulung fand in einer Seminarreihe statt, die Kompera in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft zum Thema Personalentwicklung durchgeführt hatte (WB). Der Betriebsrat nahm hier Kontakt zu dem Dozenten auf, der gleichzeitig Mitglied des Weiterbildungsberaternetzwerkes von Kompera war.<sup>19</sup> Der Betriebs-

---

<sup>19</sup> Dieser Weiterbildungsberater betreibt ein Institut mit „gewerkschaftlicher Tradition“ (WB), das auch schon vor der Zusammenarbeit mit Kompera Seminare zum Thema betriebliche Kompetenzentwicklung und Personalentwicklungsstrukturen durchgeführt hat. Die Beratung von Interessenvertretungen gehörte dabei nicht zum Kerngeschäft. Der Kontakt zu Kompera und zum Weiterbildungsberatungsnetzwerk entwickelte sich über die Gewerkschaft mit der Umsetzung der Initiative „weiter bilden“ auf der Grundlage der Sozialpartnerinitiative.



rat berichtet, dass er das Interesse des Weiterbildungsberaters geweckt und dieser von sich aus einen Termin im Betrieb angeboten habe. Der Weiterbildungsberater ergänzt hierzu, dass der Betriebsrat zunächst die Geschäftsleitung über das Projekt informiert und das Einverständnis eingeholt habe, damit der Weiterbildungsberater in den Betrieb kommen konnte.

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

Ziel des Weiterbildungsberaters war es, eine „strategische Qualifizierungsplanung“ mit dem Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung zu entwickeln. Für den Betriebsrat bestand die Beratungsleistung des Weiterbildungsberaters darin, dass dieser in einem ersten Schritt mit dem Betriebsratsgremium klärte, „wo stehen wir, wo wollen wir hin?“ (DE-F1-B3-BR). Im zweiten Schritt überzeugte der Weiterbildungsberater den Arbeitgeber mit besseren Argumenten als der Betriebsrat, „dass Qualifizierung nun ein wichtiges Thema ist und auch zukünftig sein wird“ (DE-F1-B3-BR). Aus dieser Beratung ging schließlich die Idee hervor, über die Förderung der Initiative „weiter bilden“ das Projekt „KeaA – Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz“ durchzuführen. Dieses Projekt wird vom Betriebsrat als Folgeprojekt der ebenfalls ESF-geförderten Beratung durch Kompera dargestellt. Parallel dazu sei – so der Betriebsrat – die Beratung erfolgt. Im Rückblick des Weiterbildungsberaters bestand der erste Beratungsschritt darin, Analyseworkshops durchzuführen. Aus Sicht des Betriebsrats standen hier folgende Fragen im Mittelpunkt:

- „Wie wollen wir weiter qualifizieren?
  - Wie wollen wir das dokumentieren?
  - Wie wollen wir die Leute mit reinnehmen?
  - Wie soll man eine Qualifizierungsbedarfsanalyse machen?
  - Auf welcher Welle wollen wir da in dem Bereich arbeiten?“
- (DE-F1-B3-BR)

Die Ergebnisse wurden der Geschäftsleitung vor Ort und der Personalleitung aus der Unternehmenszentrale vorgestellt.

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Im Ergebnis konnte der Weiterbildungsberater den Arbeitgeber überzeugen, dass betriebliche Weiterbildung künftig nicht mehr nur als Randthema betrachtet wird und dass hier beide Seiten gewinnen können. „Das hat sich dann schlagartig geändert, nachdem die Beratung da war“ (DE-F1-B3-BR). Es wurde nun „permanent mit Werkleitung und Personalleitung im Grunde ge-

nommen in einer Art Bildungsausschuss gearbeitet und da auch Entscheidungen getroffen. Und möglichst schnelle Entscheidungen, so dass die Mitarbeiter da was gemerkt haben“ (DE-F1-B3-BR). Anders als sonst üblich wurde nicht zuerst eine Betriebsvereinbarung ausgehandelt, die dann umgesetzt werden musste, sondern die Regelungssachverhalte wie z. B. Mitarbeitergespräche (Schichtgespräch) und Qualifizierungsbedarfsanalyse wurden erst erprobt und dann in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Sie regelte

- die *Einrichtung eines paritätisch besetzten Bildungsausschusses* zur „Regelung von Planung und Durchführung der betrieblichen und außerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen und Qualifizierungskonzepte“ (Betriebsvereinbarung von 2011). Dieser Bildungsausschuss soll sich u. a. mit dem Steuerungsprozess, den Auswahlkriterien für Qualifizierungsmaßnahmen und mit der Berufsausbildung befassen. Kommt es hier zu keiner Stimmenmehrheit, entscheidet eine ebenfalls paritätisch besetzte Clearingstelle.
- *Ist-Analyse der Qualifikationsstruktur*: Die Ist-Analyse wird im Rahmen der Demografieanalyse zur vorausschauenden Personal- und Bildungsplanung erstellt und mindestens alle zwei Jahre fortgeschrieben.
- *Qualifizierungsbedarfshebung, Verantwortungsregelung*: Ziel sind „transparente und nachvollziehbare Entscheidungen über Qualifizierungsmaßnahmen“. Der Bedarf wird einerseits aus der Unternehmensstrategie, den betrieblichen Notwendigkeiten und andererseits aus den Ergebnissen von Mitarbeitergesprächen sowie Mitarbeiterentwicklungs- und -qualifizierungsgesprächen hergeleitet. Hier sollen der „Bildungsbedarf und die Entwicklungswünsche der Mitarbeiter“ regelmäßig behandelt und dokumentiert werden. Alle drei Monate soll eine Veranstaltung „Bildungsbedarf im Mitarbeitergespräch“ stattfinden, zu der auch der Betriebsrat einzuladen ist.

Die Betriebsvereinbarung enthält ferner finanzielle und zeitliche Regelungen der Weiterbildung und einen Paragraphen zur Förderung sonstiger Qualifizierung wie z. B. Bildungsurlaub.

Der Betriebsrat zieht einerseits ein positives Resümee, weil er „ganz, ganz viel Handwerkszeug in die Hand bekommen“ hat, um das Thema Qualifizierung strategischer angehen zu können. Andererseits gibt es immer wieder auch „Unzufriedenheit“, weil z. B. unmittelbare Vorgesetzte (Schichtleiter) nicht immer in den durch die Beratung angestoßenen Prozess eingebunden waren und sich hier teilweise „versperrt“ haben (DE-F1-B3-BR). Hierbei spielen auch die Fluktuation unter den Vorgesetzten eine Rolle. Hier sei immer

wieder viel Diskussions- und Überzeugungsbedarf erforderlich, was „Kraft gekostet“ habe (DE-F1-B3-BR).

Ein weiteres Ergebnis ist die Umsetzung des ESF-geförderten Projekts „Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz“. Das Projekt wird von Kompera begleitet. Hierzu wurde eigens eine befristete Koordinierungsstelle im Betrieb eingerichtet.

Das Projekt geht davon aus, dass die „ständigen betrieblichen notwendigen Innovationen“ den Beschäftigten die Fähigkeit zu regelmäßigem Erlernen neuer komplexer Verfahren abfordert. Um die Beschäftigten hierbei zu unterstützen, sollen betriebliche Lernmentoren ausgebildet werden, die „die technischen Neuerungen so dokumentieren, dass die Beschreibung der Anlagen immer aktuell abrufbar ist. Auf Grundlage dieser Unterlagen werden alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die an der Anlage arbeiten, von den Lernmentoren qualifiziert“.<sup>20</sup>

Dieses Projekt wäre zwar ohne die Initiative des Betriebsrats nicht zustande gekommen, seine intensive Beteiligung im Rahmen des Kompera-Beratungsprozesses endete jedoch mit Abschluss der Betriebsvereinbarung. Bei der Durchführung des Projekts, das er allerdings unterstützte, sah er sich hingegen nicht mehr so eingebunden, teilweise auch lückenhaft informiert.

### 5.1.5 Beratungsfall 4 (Chemie4)

Das Unternehmen gehört einer weltweit agierenden Unternehmensgruppe an. Es erfüllt international wichtige Verwaltungsaufgaben und ist in Europa für Finanz- und Personaldienstleistungen zuständig.

#### **Betriebliche Situation**

Der Standort wurde 2005 gegründet und hat zum Zeitpunkt der Fallstudie 1.300 Beschäftigte. Über 60 Prozent der international zusammengesetzten Belegschaft verfügen über einen Hochschulabschluss. Die übrigen Beschäftigten haben mindestens eine dreijährige Ausbildung. Der Frauenanteil erreicht nahezu 70 Prozent. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei vierunddreißig Jahren. Es handelt sich nicht um einen Produktionsstandort, der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist eher gering.

---

<sup>20</sup> Vgl. <http://www.kompera.de/projektentwicklung.html>.

## Situation des Betriebsrats

Der Betriebsrat besteht seit den letzten Wahlen im Jahr 2014 aus 15 Mitgliedern, von denen drei Mitglieder freigestellt sind. Im Jahr „2007 wurden hier die Betriebsratswahlen ins Leben gerufen, von der Geschäftsführung [...]“, da die Unternehmensleitung „sehr großen Wert auf eine sehr gute Sozialpartnerschaft legt und ihnen es auch sehr wichtig ist, dass in den Unternehmen Betriebsräte installiert sind“ (DE-F1-B4-BR). Die Kontinuität der Gremienzusammensetzung ist bis auf die Person des Betriebsratsvorsitzenden wahlbedingt eher gering. Der Vorsitzende des örtlichen Betriebsrats ist auch Mitglied des Konzernbetriebsrats.

„Ich habe in dem jetzigen Gremium keinen dabei, der seit 2007 drinnen ist, das ist immer ein Wechsel, mal eine Legislatur-, oder eine Wahlperiode, mal zwei, dann tauscht sich das immer so ein bisschen aus. Das finde ich sehr bedauerlich, weil man dann eben nicht von der Kontinuität her aufbauen kann“ (DE-F1-B4-BR).

## Problemstellung für den Betriebsrat

In den ersten Jahren des Betriebsrats bestimmten solche Themen die Betriebsratsarbeit, die durch den Aufbau des Standorts geprägt waren. Betriebliche Weiterbildung und die damit verbundenen Beteiligungsrechte wurden zunächst noch als „so eine riesen Baustelle“ empfunden, dass sie angesichts der zahlreichen anderen Betriebsratsaufgaben nicht auch noch eröffnet werden sollte (DE-F1-B4-BR). Im Jahr 2009 wurde für den Betriebsrat am konkreten Fall einer abgelehnten Fortbildungsteilnahme deutlich, dass die Zugangsmöglichkeiten zu unternehmensfinanzierten Studiengängen intransparent waren und hierüber willkürlich ohne Betriebsratsbeteiligung entschieden wurde. Es reichte dem Betriebsrat jetzt nicht mehr, dass es ein Fortbildungsprogramm mit „ganz, ganz viele(n) Angebote(n)“ gab. Für den Vorsitzenden stellt sich nun die Frage: „Wer kommt da rein? Wer bekommt einen Master-Studiengang finanziert, wer nicht? Warum, wieso, weshalb?“ (DE-F1-B4-BR). Recherchen innerhalb des Konzerns ergaben, dass bei den Betriebsräten der anderen Unternehmensstandorte beim Thema Weiterbildung die Auffassung vorherrschte: „Das sollen mal die Personaler machen, wenn irgendwas ist, dann mischen wir uns halt mal ein bisschen ein“ (DE-F1-B4-BR).

Angesichts der kontinuierlichen Veränderungsprozesse im Unternehmen erwies sich das Weiterbildungsthema für den Betriebsrat als so komplex, dass der Vorsitzende zu dem Schluss kam: „das ist eine Baustelle, die ist so enorm groß, die können wir gar nicht alleine bewältigen“ (DE-F1-B4-BR).

Unterstützungsformen wie die Basis-Schulungen zum Betriebsverfassungsgesetz wurden zwar als „extrem wichtig“ angesehen, das Problem sei jedoch, „dass man ja danach trotzdem alleine gelassen wird“ (DE-F1-B4-BR). Spezifische Schulungen zur Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung sind dem Vorsitzenden jedoch nicht in Erinnerung. Bei entsprechendem Eigeninteresse an dem Thema seien entsprechende Tagungen und Kongresse wegen der Möglichkeiten, Kontakte und Netzwerke zu knüpfen, hilfreicher. Gleiches gilt für die Mitarbeit des Vorsitzenden in gewerkschaftlichen Arbeitsgruppen zu anderen Themen.

Darüber hinaus nutzt der Betriebsrat seinen gesetzlichen Anspruch auf einen durch die Geschäftsführung finanzierten Sachverständigen im Arbeitsrecht.

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Der Betriebsratsvorsitzende verfügt innerhalb der Gewerkschaft „über ein sehr vielfältiges Kontaktfeld, durch [...] ehrenamtliche Tätigkeit, auch jetzt im Bezirksvorstand“ (DE-F1-B4-BR). Hierüber erhielt er den ersten Hinweis auf die Weiterbildungsberatung Kompera. Nicht zuletzt auch wegen Programmförderung wurde die Inanspruchnahme der Weiterbildungsberatung als „unheimlich unkompliziert“ beschrieben (DE-F1-B4-BR). Bei einem ersten Treffen mit dem Weiterbildungsberater wurde als Beratungsziel „eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung und Qualifizierung für die Mitarbeiter“ vorgegeben. Die Vorstellung von Betriebsratsseite war, dass dieses Thema „im kleinen Arbeitskreis, also nicht mit einem ganz großen Gremium“ bearbeitet werden sollte (DE-F1-B4-BR).

Die Weiterbildungsberatung informierte zunächst darüber, dass die Finanzierung der angebotenen Unterstützungsleistung über das ESF-Förderprojekt erfolgt. Die Unterstützungsleistung sollte in der Moderation des gewünschten Arbeitskreises bestehen. Der Moderator würde insbesondere „Fragen stellen, Inhalte sammeln, Aufgaben rausgeben“ (DE-F1-B4-BR). Parallel zur formal-gesetzlichen Beschlussfassung im Betriebsrat und Information der Geschäftsführung werden solche Themen „vorher dann immer im Dialog“ mit der Geschäftsführung geklärt (DE-F1-B4-BR).

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

Im Rückblick erwies es sich als richtige Entscheidung die „Erfahrung“ des Weiterbildungsberaters in Anspruch genommen zu haben, da der Betriebsrat in das Thema „schon ein bisschen blind reingegangen“ ist und vorher „nicht gesehen [hat], dass es so umfassend und komplex ist“ (DE-F1-B4-BR).

Die moderierte „Arbeitsgruppe bestand aus uns drei Freigestellten, aus einem Vertreter von Jugend- und Auszubildenden- und Schwerbehindertenvertretung, also wir waren fünf. [...] Also Personalabteilung, Business Partner, Geschäftsführung oder so, das hatten wir nie dabei. Sondern wir haben das wirklich nur innerhalb dieser Arbeitsgruppe immer gemacht und die Arbeitsgruppe hat dann das Gremium informiert“ (DE-F1-B4-BR). Allerdings seien die Arbeitsgruppenergebnisse im Gremium „gelangweilt“ aufgenommen worden, es sei denn, Betriebsratsmitglieder erblickten in den Ergebnissen für sich einen persönlichen Nutzen. „Diese Arbeitsgruppe hat sich den Arbeitsauftrag vom Betriebsrat geben lassen, [...] wir haben eben immer wieder zurück Bericht erstattet, teilweise Veränderung des Arbeitsauftrages vorgenommen und so weiter und so fort“ (DE-F1-B4-BR).

Auch die Geschäftsführung sei „informiert worden. Die haben einfach nur gesagt: ‚Macht, wenn irgendwie was ist, dann rührt euch‘“ (DE-F1-B4-BR).

Im Zuge der Beratung erkannte der Betriebsrat, dass die „Abteilung Personalentwicklung [...] der Kopf des Ganzen [ist ...] wir haben ja immer nur das Ergebnis gesehen. Aber dass wir uns dann eben auch mit dem Kopf auseinandersetzen mussten und da eine gute Verbindung, einen guten Dialog herstellen mussten, damit wir involviert sind, ja, damit wir von Anfang an dabei sind, das habe ich nicht bedacht. Ich glaube, das hat keiner bedacht, auf die Idee kam auch keiner“ (DE-F1-B4-BR).

Im Arbeitskreis wurden die betriebliche Weiterbildungs- und Personalentwicklungssituation analysiert, die Informationsrechte und Beteiligungsmöglichkeiten beleuchtet („Was haben wir im Unternehmen, was wollen wir, mit wem müssen wir sprechen, was müssen wir zusammen sammeln?“) und konkrete strategische Ziele des Betriebsrats festgelegt: „Was wollen wir mit unserem Mitbestimmungsrecht bis zum Ende der Betriebsvereinbarung erreichen und warum wollen wir das eigentlich überhaupt? Warum wollen wir uns denn da einmischen?“ (DE-F1-B4-BR) Der Arbeitskreis war „am Ende mit einer Betriebsvereinbarung fertig“.

Mit der Betriebsvereinbarung sollten Regelungen zur Umsetzung eines beruflichen Qualifizierungs- und Personalentwicklungskonzepts geschaffen und nachstehende Ziele verfolgt werden:

- Erweiterung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Sicherung des Kenntnisstandes und Entwicklung der beruflichen Perspektiven der Beschäftigten
- rechtzeitige und umfassende Vorbereitung auf neue und/oder geänderte Arbeitsweisen und Arbeitsorganisationsformen

- Förderung von individuellen Bildungsmaßnahmen, bei denen ein betriebliches und individuelles Interesse an beruflicher Weiterentwicklung gleichzeitig vorliegen
- Ermöglichung einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung im Sinne eines höheren Qualifikationsbestandes bei den Beschäftigten einschließlich der Entwicklung sozialer Fähigkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen bzw. mit Kunden und Partnern
- Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit in einer innovativen Branche

Zur Umsetzung der getroffenen Regelungen sollte ein paritätisch besetzter Bildungsausschuss eingesetzt werden.

Gegen Ende des Beratungsprozesses in der Arbeitsgruppe wurde ein „Jour Fixe mit der Geschäftsführung“ vereinbart, um mit ihr die Eckpunkte des Vereinbarungsentwurfs zu diskutieren (DE-F1-B4-BR). Da der Konzern zu diesem Zeitpunkt bereits die Einführung eines neuen Personalmanagementsystems mit den Schwerpunkten in der Leistungsbeurteilung und der betrieblichen Weiterbildung beabsichtigte, wurde der erarbeitete Entwurf für eine „Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung und zur Förderung der Weiterbildung“ der Geschäftsführung nicht mehr vorgelegt (DE-F1-B4-BR).

Gegen Ende des Projekts wurde die noch zur Verfügung stehende Beratungsleistung für folgende Themen genutzt:

- Umgang des Betriebsrats mit dem neuen Personalmanagementsystem
- Kommunikation der Betriebsratspositionen in die Belegschaft
- Vorbereitung der Betriebsratswahl 2014 (DE-F1-B4-BR).

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Der Betriebsratsvorsitzende unterstreicht insbesondere die stärkere Herausbildung einer strategisch orientierten Betriebsratspraxis als zentrales Ergebnis der Unterstützungsleistung durch die externe Weiterbildungsberatung. Der Moderator sei „ein sehr guter Aufklärer, ein sehr guter Fragensteller“ gewesen und habe das Weiterbildungsthema klarer strukturiert (DE-F1-B4-BR). Dem Betriebsrat sei klar geworden, dass es auf folgende Punkte ankommt: „Struktur, Strategie, das Ziel nicht aus den Augen [...] zu verlieren“ (DE-F1-B4-BR). Wichtig sei es, einen Projektplan zu entwickeln und Ergebnisse für nachkommende Betriebsräte zu dokumentieren.

In den Ausführungen des Betriebsrats lassen sich weitere Ergebnisse der Weiterbildungsberatung erkennen:

- Der „Personaler“ wurde als wichtiger Ansprechpartner für Weiterbildungs- und Personalentwicklungsfragen erkannt.

- Der Kontakt zwischen Betriebsrat und „Personaler“ hat sich – allerdings auch durch einen personellen Wechsel in der Personalleitung – deutlich verbessert.
- Bei der Umsetzung des neuen Personalmanagements hat sich der Betriebsrat von Beginn an aktiv beteiligt und „ganz intensiv mit der Abteilung Personalentwicklung, mit unserem Personalchef“ zusammengearbeitet.
- Hierdurch konnte er zu „neunzig Prozent“ seine Vorstellungen zu einem vom Betriebsrat entwickelten Leitfadens Personalmanagementsystem durchsetzen.
- Mit Unterstützung der Weiterbildungsberatung wurde ein Flyer zum Thema „Hilfe, mein Chef will mit mir reden“ entwickelt.
- Zum Mitarbeitergespräch wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen.
- Die vom Betriebsrat angebotenen Beratungsgespräche wurden von den Beschäftigten angenommen.
- Der Betriebsrat entwickelte ein Kommunikationskonzept, um die Verankerung in der Belegschaft zu verbessern.
- Auch wird einmal im Quartal ein sogenannter „Talk im Turm“ für die Mitarbeiter\_innen zu unterschiedlichen Themen durchgeführt, z. B. um neue Betriebsvereinbarungen vorzustellen und Erfahrungen darüber auszutauschen; dabei schließt sich auch die Möglichkeit an, Vier-Augen-Gespräche mit den Beschäftigten zu führen.

### 5.1.6 Schlussbemerkungen

Die Betriebsräte unserer Fallstudie hatten für Fragen der betrieblichen Weiterbildung bereits ein Problemverständnis entwickelt, auch wenn dieses teilweise eher diffus war und man sich der Komplexität des Themas noch nicht vollständig bewusst war.

Unmittelbare Auslöser für die Entstehung dieses Problembewusstseins waren z. B. intransparente Entscheidungsprozesse, wenn es um die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ging, oder die Auswirkungen von Fehlentscheidungen bei der Weiterbildung, die die Arbeitsabläufe beeinträchtigen und einzelne Beschäftigte unnötig belasten konnten. Nicht zuletzt auch durch die aktuelle Diskussion über die demografische Entwicklung und die Frage der Qualifizierung alternder Belegschaften sahen sich Betriebsräte unter Handlungsdruck bei gleichzeitig begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen.



Anlass für die Kontaktaufnahme mit Kompera war dementsprechend auch die Unsicherheit darüber, wie überhaupt mit dem Thema Qualifizierung umgegangen werden sollte. Der Kontaktaufnahme gingen mitunter verschiedene, teilweise wiederholte Versuche voraus, das Thema gemeinsam mit dem Arbeitgeber strategischer anzugehen. Allerdings teilte der Arbeitgeber nicht immer die Problemsicht des Betriebsrats, so dass ein gemeinsames Handeln erschwert wurde. Dies führte bei den Betriebsräten dazu, sich schließlich externe Hilfe zu suchen. Im Zuge der Beratung durch Kompera entwickelte sich jedoch in allen Fällen eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber.

An die Beratung wurde z. B. die Erwartung geknüpft, durch eine Betriebsvereinbarung verbindliche Regelungen zu betrieblichen Weiterbildungsabläufen festzuschreiben. Die Zeitspanne von der ersten Problemwahrnehmung bis zur Kontaktaufnahme mit Kompera war unterschiedlich lang und betrug in einem Fall sogar mehrere Jahre (Chemie4). Der Einstieg in die Beratung erfolgte in der Regel über ein erstes Gespräch mit dem Betriebsrat meist als gesamtem Gremium und diente der Analyse der betrieblichen Situation. Dem Weiterbildungsberater kam die Aufgabe zu, nach einer angeleiteten Ist-Analyse mit dem Betriebsrat den Arbeitgeber mit fachlichen Argumenten von der Notwendigkeit und zunehmenden Bedeutung der Mitarbeiterqualifizierung zu überzeugen. Mit Ausnahme der Beratung bei Chemie4, wo der gesamte Beratungsprozess nur mit einer Arbeitsgruppe des Betriebsrats erfolgte, wurde die Arbeitgeberseite meist schon beim zweiten Termin in den Beratungsprozess einbezogen, über Analyseergebnisse zur betrieblichen Situation informiert und von der Notwendigkeit überzeugt, die betrieblichen Qualifizierungsstrukturen gemeinsam zu verbessern. Es folgten je nach Bedarf des Betriebsrats Workshops, in denen, teils gemeinsam mit Personalverantwortlichen, an der Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungssituation unter Beteiligung des Betriebsrats gearbeitet wurde. Für die Zeit zwischen den Beratungstreffen erhielt der Betriebsrat in der Regel bestimmte Arbeitsaufgaben.

Die Beratungsergebnisse bestanden meist darin, dass die betrieblichen Weiterbildungsprozesse mit enger Beteiligung des Betriebsrats transparenter strukturiert werden konnten. Teilweise wurden hierfür Handlungshilfen entwickelt. Nicht immer wurde jedoch das Erreichte in einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Von den Betriebsräten wird hervorgehoben, dass sie durch die Beratung Instrumente erhalten haben, um das Weiterbildungsthema strategischer anzugehen.

Als problematisch wurde teilweise angemerkt, dass personelle Wechsel in

der Geschäfts- oder Personalleitung die erreichten Ergebnisse wieder in Frage stellen können, insbesondere wenn die getroffenen Regelungen nicht in einer verbindlichen Betriebsvereinbarung festgeschrieben sind. Auch eine unzureichende Einbeziehung der unteren Leitungsebene, die letztlich für die Feststellung von Qualifizierungsbedarfen mitverantwortlich ist, wurde als Ursache dafür gesehen, dass es Rückschritte beim mühsam Erreichten gab. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse wurde auch angemerkt, dass die Betriebsratsaktivitäten möglichst schnell zu einem erkennbaren Nutzen für die Beschäftigten führen sollten.

## 5.2 Fallstudie Deutschland: AgenturQ

### 5.2.1 Darstellung des Ansatzes und des Anbieters

#### Hintergrund und Entstehungsgeschichte der AgenturQ

Die Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (AgenturQ) ist eine gemeinschaftliche Einrichtung der Tarifvertragsparteien IG Metall Baden-Württemberg und des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall. Sie wurde als Verein auf der Grundlage des Tarifvertrages zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg (TVQ) im Jahr 2001 eingerichtet.

Die AgenturQ gilt „als Kompromissergebnis“, weil die Arbeitgeber die durch Arbeitsniederlegungen unterstützte Forderung nach einem zeitlich quantifizierbaren Anspruch auf sechs Fortbildungstage pro Beschäftigten und Jahr ablehnten. In der Praxis wirkt diese Entstehungsgeschichte bis heute nach. Die Unterstützung für die AgenturQ ist „stärker bei der IG Metall ausgeprägt [...] als bei der Arbeitgeberseite“ (DE-F2-Berater). Mit dem Zugeständnis, die AgenturQ einzurichten, konnte der Arbeitgeberverband zwar die Gewerkschaftsforderung nach verbindlichen Fortbildungstagen abwehren, kritisch sah er jedoch die Konkurrenz zu seiner eigenen Weiterbildungseinrichtung, „die landesweit verteilt ist und auch die Betriebe berät.“ Diese konträre Interessenlage der Tarifparteien führte in der Anfangsphase der AgenturQ „zu Konflikten (...) innerhalb der Agentur“, da die Gewerkschaft „dort stärker Sachen durchdrücken wollte, die aber nicht so ohne Weiteres auf Arbeitgeberseite auch so gesehen wurden“ (DE-F2-Berater). Auf ihren aktuellen Internetseiten verweisen beide Tarifparteien auf die Homepage der AgenturQ. Der Arbeitgeberverband hebt dabei hervor, dass die AgenturQ als „Sozialpartnereinrichtung“ seit ihrem Bestehen „zahlreiche Personalmana-

ger, Ausbilder und Betriebsratsmitglieder zum Tarifvertrag Qualifizierung, zu speziellen Weiterbildungsprojekten sowie zu allgemeinen Weiterbildungsthemen beraten“ hat.<sup>21</sup> Trotz dieser Hinweise sind auch „heute noch [...] die Betriebsrätinnen und -räte einfach diejenigen [...], die uns öfter anrufen. Das ist einfach Fakt“ (DE-F2-Berater).

### **Aufgaben der AgenturQ**

Der § 6 des Tarifvertrags definiert die Aufgaben der AgenturQ wie folgt:

#### **Beratung von Unternehmen und Betriebsräten**

Die AgenturQ soll Unternehmen und Betriebsräte über das Angebot, die Durchführung und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen beraten. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen und schließt die Beratung bei der Inanspruchnahme von Mitteln der aktiven Arbeitsmarktpolitik ein.

#### **Informieren**

Bei Betrieben und Beschäftigten soll das Bewusstsein für die Bedeutung einer ständigen beruflichen Qualifizierung gefördert und die Betriebe in ihrem Bemühen, die Qualifikationspotenziale der Beschäftigten zu nutzen, unterstützt werden. Die AgenturQ soll dabei die Information und Transparenz bei den außerbetrieblichen beruflichen Qualifizierungsangeboten verbessern.

#### **Schlichten**

Die AgenturQ soll als neutraler Vermittler und Schlichter auftreten, wenn es zwischen Beschäftigten und Betrieb über betriebliche Weiterbildung zu Konflikten kommt und kein Einvernehmen in der paritätischen Kommission bzw. zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber erzielt wird. Dabei hat der Vertreter der AgenturQ Sitz und Stimme.

#### **Entwicklung der Weiterbildung und ihrer Qualitätsstandards**

Hierzu gehört die Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen für un- und angelernte Beschäftigte, ältere Beschäftigte und für Beschäftigte nach Arbeitsunterbrechungszeiten (z. B. Kindererziehung). Sie soll betriebliche Qualifizierungsmodelle bekannt machen und ggf. entwickeln. Darüber hinaus soll

---

21 Vgl. [https://www.suedwestmetall.de/swm/web.nsf/id/pa\\_de\\_tarifvertrag-qualifizierung.html](https://www.suedwestmetall.de/swm/web.nsf/id/pa_de_tarifvertrag-qualifizierung.html), Download am 13.04.2015.

sie den Strukturwandel in der Metall- und Elektroindustrie sowie daraus folgende Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen beobachten und rechtzeitig Maßnahmen vorschlagen, die die Beschäftigungschancen der Beschäftigten nachhaltig fördern und Qualifikationsengpässen gegensteuern.

### **Struktur und Finanzierung der AgenturQ**

Die AgenturQ wurde von den beiden Tarifparteien der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs als Verein gegründet. Den Vorsitz haben der Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg und der Hauptgeschäftsführer vom Arbeitgeberverband Südwestmetall inne. Die Geschäftsführung des Vereins obliegt gleichberechtigt zwei hauptamtlichen und zwei ehrenamtlichen Mitgliedern. Bei den haupt- und ehrenamtlichen Geschäftsführern kommt jeweils ein Mitglied von der Gewerkschaft IG Metall und das andere vom Arbeitgeberverband Südwestmetall. Der von der IG Metall gestellte ehrenamtliche Geschäftsführer ist Bezirkssekretär in der Bezirksleitung des IG Metall-Bezirks Baden-Württemberg und dort zuständig für Berufsausbildung und Weiterbildung. Der ehrenamtliche Geschäftsführer aus dem Arbeitgeberverband ist bei Südwestmetall für Bildung zuständig. Im Jahr finden in der Regel drei Geschäftsführersitzungen statt. Sie organisieren das „Tagesgeschäft“ zwischen der Vorstandssitzung und der Mitgliederversammlung.

Die Finanzierung der AgenturQ wurde im Tarifvertrag nicht näher geregelt. Beide Tarifvertragsparteien finanzieren jedoch zu gleichen Teilen die personelle Besetzung des Sekretariats bzw. der Buchhaltung und die zwei hauptamtlichen Geschäftsführer, die für die inhaltliche Arbeit der Agentur zuständig sind. Für eine Aufstockung der personellen Ausstattung wird weder auf Seiten des Arbeitgeberverbandes noch auf Gewerkschaftsseite eine Möglichkeit gesehen. Insgesamt gebe es immer Zeiten, in denen die Finanzierung der AgenturQ sowohl vom Arbeitgeberverband als auch von der Gewerkschaft unter Legitimationsdruck gerät. Dies führte letztlich dazu, dass es bei der ursprünglich vereinbarten Finanzierung bleibe und alle Ausgaben, die darüber hinausgehen, durch angeworbene Drittmittel gedeckt werden sollen. Mit den angeworbenen Projektmitteln können jeweils befristet zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingestellt werden.

### **Angebot und Unterstützungsansatz**

Das Aufgabenprofil zeigt, dass sich die AgenturQ als Sozialpartnereinrichtung erstens nicht ausschließlich an Betriebsräte richtet und zweitens ihre inhaltliche Arbeit darauf abzielt, die berufliche Weiterbildung im Betrieb zu fördern, Weiterbildungskonzepte zu entwickeln und Qualitätsstandards zu

verbessern. Bei Fragen der betrieblichen Mitbestimmung hinsichtlich der Weiterbildung im Betrieb kommt ihr bei betriebsintern nicht lösbaren Konfliktfällen eine neutrale Schlichterfunktion zu. Gerade in der Aufbauphase der AgenturQ war diese Aufgabenfülle nicht ohne Prioritätensetzung zu bewältigen. Die Beratung und Unterstützung der Betriebe bei der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags stand daher zunächst im Vordergrund.

### Informations- und Angebotsstrategie der AgenturQ

Mit Beginn des Wirkbetriebs wurde eine betriebsübergreifende „Veranstaltungsreihe aufgelegt zur Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung“ (DE-F2-Berater). Auch hier wurden Betriebsräte und Personaler gemeinsam eingeladen „und wir haben von Betriebsräten und Personalern gemeinsam praktische Lösungen präsentieren lassen“ (DE-F2-Berater).

Diese Veranstaltungsreihe wurde von der AgenturQ konzipiert und mit der „überwiegenden [...] Unterstützung der IG Metall und der Verwaltungsstellen“ umgesetzt. Die Themen reichten von der „Bildungsbedarfsanalyse über das Qualifizierungsgespräch [...] bis hin] zur Umsetzung, Qualifikationsmatrix“ einschließlich der „Evaluierung der ganzen Angelegenheit“ (DE-F2-Berater). Zielgruppe dieser Veranstaltungen waren „Betriebsräte“ und „Personaler“. Sie wurden gemeinsam eingeladen und präsentierten teilweise die Gute-Praxis-Beispiele aus ihrem Betrieb.

In den ersten Jahren bis 2005 wurden unterschiedliche Workshops, Tagungen und Informationsveranstaltungen zum TVQ, zu Weiterbildungsthemen sowie zu den Aufgaben und dem Beratungsangebot der AgenturQ durchgeführt. Insgesamt erreichte die AgenturQ mit ihren Veranstaltungen ca. 1.800 Betriebsräte, Personalmanager\_innen und Weiterbildner\_innen aus den baden-württembergischen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie und beriet ca. 130 Betriebe zu Fragen des TVQ und zu Weiterbildungsprojekten. In vier Firmen wurden Führungskräfte in Inhouse-Schulungen zum Qualifizierungsgespräch geschult.

An den vier Fachtagungen zur Umsetzung des TVQ zu den Themen:

- „Die Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung“,
- „Konzepte zur Durchführung von Qualifizierungsgesprächen“,
- „Bedarfsanalyse und Qualifikationsmatrix“ und
- „Planung und Bewertung betrieblicher Bildungsmaßnahmen“

nahmen ca. 600 Teilnehmer\_innen aus rund 300 Betrieben teil. Die Dokumentationen hierzu sind über die Internetseite der AgenturQ frei zugänglich oder können auch als Broschüren bestellt werden.

### Konzeptentwicklung und Umsetzung in der betrieblichen Praxis

Ziel der beiden hauptamtlichen Geschäftsführer der AgenturQ<sup>22</sup> war es, nicht nur allgemeine Konzepte zur Umsetzung des Tarifvertrags zu entwickeln und z. B. in Veranstaltungen zu vermitteln. Vielmehr sollten diese Konzepte gemeinsam mit den Betriebspraktikern erörtert und ausprobiert werden. „Wir waren nicht bloß die Denker, die etwas geschrieben haben und gesagt haben, so könnte man es idealtypisch machen, wir haben es auch tatsächlich vor Ort mit den Betriebspraktikern erörtert, gemacht, und haben dann festgestellt, die Betriebe haben es zum Teil komplett übernommen“ (DE-F2-Berater). Zu diesem Zweck wurden von Beginn an praxistaugliche Leitfäden und Arbeitshilfen erstellt (z. B. die Arbeitshilfe „Konzepte zur Durchführung von Qualifizierungsgesprächen“) und auf der Internetseite der AgenturQ eingestellt. Zielgruppe dieser Handreichungen, die überwiegend kostenfrei heruntergeladen werden können, sind „diejenigen, die in der Praxis noch nie damit in Berührung kamen, relativ einfach über verschiedene Schritte hingeführt werden. Was muss ich beachten? Von der Gesprächsräumlichkeit über die Gesprächsführung, über die Dokumentation und über die Nachhaltigkeit an der Abarbeitung“ (DE-F2-Berater). Zu diesen Arbeits- und Informationsmitteln gehören auch solche, die von der IG Metall Baden-Württemberg oder im Rahmen des Projekts KOMPASS entwickelt wurden.<sup>23</sup> Sie richten sich teilweise gezielt an Betriebsräte und sollen die Interessenvertretungen bei der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages mit Checklisten und Leitfäden unterstützen. Handlungshilfen sind z. B. im Internet (<http://www.agenturq.de/service/>) zu folgenden Themen abrufbar:

- „Leitfaden zur Vorbereitung des Qualifizierungsgesprächs“,
- „Hinweise zum Führen des Qualifizierungsgesprächs“,
- „Strategien für Betriebsräte: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mit den Beschäftigten – Die ‚Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte‘ (TAB)“,
- „Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten“,
- Checkliste zur Qualitätsverbesserung in der beruflichen Weiterbildung des Landesarbeitskreises für berufliche Fortbildung,

---

22 Im Folgenden werden die beiden hauptamtlichen Geschäftsführer der AgenturQ auch nur als die Geschäftsführer bzw. die Vertreter der AgenturQ bezeichnet.

23 Das Projekt KOMPASS wurde gemeinsam von der IG-Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg und dem Arbeitgeberverband Südwestmetall mit Unterstützung des Bundeslandes und der EU zur Unterstützung der Einführung und Ausgestaltung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in Baden-Württemberg durchgeführt (Allespach/Novak 2002).

- KoRA, ein Instrument, um persönlich Bilanz zu ziehen, den persönlichen Standort zu bestimmen und über neue berufliche Ziele nachzudenken,
- SALSA SE – Subjektive Arbeits- und Lern-Situations-Analyse: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung,
- SZENario: ein KOMPASS-Instrument zur Identifizierung von betrieblichen Handlungsfeldern und Störgrößen bei Veränderungsprozessen,
- „PE-Radar“: ein KOMPASS-Instrument, das Personalverantwortlichen und Betriebsräten die Möglichkeit geben soll, die im Betrieb anzutreffenden Bedingungen der Personalentwicklung zu reflektieren, Handlungsbedarf zu erkennen, Schlussfolgerungen zu definieren und Konsequenzen einzuleiten,
- SAMBA – Subjektive Arbeits-, Motivations- und Bildungsanalyse,
- „Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung – Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit“,
- „Regelungspunkte zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Tarifvertrag zur Qualifizierung – Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit“.

### Entwicklungsprojekte

Zur Stärkung ihrer Aufgabe der Entwicklung der Weiterbildung und ihrer Qualitätsstandards bewarb sich die AgenturQ vermehrt auf öffentlich geförderte Modellprojekte zur Weiterbildung im Betrieb. Die Projektträgerschaften ermöglichten der AgenturQ, zumindest befristet weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finanzieren.

- Das Projekt „Transfer plus“ wurde in den Jahren 2004 bis 2008 im Rahmen des Modellversuchsschwerpunkts „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung in kleineren Unternehmen“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie ESF-Mitteln finanziert. Damit sollte ein Konzept mit Instrumenten zur Förderung des Transfers von bereits erprobten Berufsbildungsinnovationen in die betriebliche Weiterbildungspraxis von Klein- und Mittelbetrieben entwickelt und erprobt werden.
- Projekt „WAP – Weiterbildung im Prozess der Arbeit für Fachkräfte in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg“: Das Projekt WAP1 wurde vom 1. Mai 2004 bis 30. April 2007 und schließlich als WAP2 in der Zeit vom 1. März 2008 bis 31. August 2009 durch das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg gefördert. Ziel war die Entwicklung eines arbeitsorientierten Lernkonzepts. Im Zuge des Projekts, an dem sich sechs Betriebe beteiligten, wurden fünf Instrumente entwickelt,

die den Praktikern im Betrieb helfen sollten, (1) den individuellen und organisatorischen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln, (2) betriebliche Arbeitsaufgaben zu analysieren und zu beschreiben, (3) Arbeits- und Lernprojekte zu entwickeln, durchzuführen und zu bewerten, (4) ein Aufgaben- und Schulungskonzept für die innerbetrieblichen Lernberater zu erstellen und (5) schließlich – im Projekt WAP2 wiederum unter Beteiligung von sechs Betrieben – die Kompetenzentwicklung zu erfassen. Bei der Planung und Durchführung der einzelnen Projektschritte war neben der Personalleitung, der Produktionsleitung und dem Qualitätsmanagement immer auch der Betriebsrat eingebunden. Die entsprechenden Leitfäden hierzu sind auf der Homepage der AgenturQ abrufbar.

- Das Projekt „GRiW – Gestaltung der strukturellen und personellen Rahmenbedingungen zur Implementierung innovativer arbeitsgebundener Weiterbildungskonzepte“ (1. Oktober 2010 bis 31. Dezember 2013) orientierte sich ebenfalls am Konzept des Lernens im Arbeitsprozess. Die Finanzierung erfolgte hier über die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) finanzierte Initiative „weiter bilden“. An dem Projekt waren insgesamt 19 Betriebe aus unterschiedlichen Branchen der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs beteiligt. Entsprechend der tariflich vereinbarten Aufgabenstellung sollte dieses Projekt einen Beitrag zur Qualifizierung von un- und angelernten Beschäftigten leisten und dadurch dem erwarteten Fachkräftemangel begegnen. Hierzu wurden betriebliche Multiplikator\_innen und Lernberater\_innen ausgebildet, die dieses Weiterbildungsprojekt über die Förderzeit hinaus weiterführen sollen. Auch in dieses Projekt waren die Betriebsräte neben den anderen betrieblichen Akteuren eingebunden.
- Im Projekt „AiKo“ (1. Juli 2012 bis 30. April 2015) wurde der Bedarf für die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen im Bereich der Metall- und Elektroindustrie erhoben. Für an- und ungelernte Beschäftigte sowie für Facharbeiter in der M+E-Industrie wurde dabei ein Online-Tool zur Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen entwickelt und erprobt. Das Modellprojekt AiKo wurde vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft in Baden-Württemberg im Rahmen der „Allianz für Fachkräfte“ gefördert. Das webbasierte Kompetenztool AiKomPass ([www.aikompass.de](http://www.aikompass.de)) soll den Beschäftigten aus der Fertigung der Metall- und Elektroindustrie die Möglichkeit geben, sich ein Bild darüber machen, was sie in ihrem Arbeitsleben sowie in ihrer Freizeit schon an beruflichem Wissen und Können erworben haben. Mit der Do-



kumentation ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenzen soll den Beschäftigten ein Instrument an die Hand gegeben werden, auf dessen Grundlage sie zusammen mit Fachexperten (Betriebsräte, Personalverantwortliche oder Personen der Weiterbildungsberatung und Arbeitsvermittlung) Entscheidungen für ihre berufliche Entwicklung treffen können.

### **Zertifizierung von Weiterbildungsträgern und -maßnahmen**

Ein weiteres Standbein der AgenturQ war zunächst ihre Zulassung durch die Anerkennungsstelle der Bundesagentur für Arbeit als Zertifizierungsstelle für Weiterbildungsträger und -maßnahmen nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) sowie der DIN EN 9001. Mittlerweile ist diese Zertifizierungsstelle als AgenturQZert jedoch als eigenständige GmbH ausgegliedert. Ein Grund dafür war, dass die AgenturQZert im Gegensatz zur AgenturQ bundesweit und nicht nur für Weiterbildungsmaßnahmen in der Metall- und Elektroindustrie tätig war. Mit der Ausgliederung dürfte letztlich auch eine Antwort auf die von Bahnmüller/Fischbach (2006, S. 158) gestellte Frage nach der „Vereinbarkeit von Aufgaben wie der Entwicklung von Weiterbildungsmodulen und der Zertifizierung von Trägern und Maßnahmen“ gefunden worden sein. Eine Kooperation zwischen beiden Einrichtungen besteht allerdings weiterhin.

### **Beratungsansatz**

Um den Charakter einer Sozialpartnereinrichtung zu unterstreichen, wurde im Jahr 2002 jeweils ein Vertreter von der Arbeitgeber- und von der Gewerkschaftsseite eingestellt. Sie wurden von den Tarifparteien gemeinsam mit dem Aufbau und der Geschäftsführung der AgenturQ beauftragt. Beide Bildungsfachleute einigten sich auf einen pragmatischen Umgang mit dem in der Konstruktion der AgenturQ angelegten Interessenkonflikt. Gegenüber den Betrieben verfolgten sie den Ansatz, immer gemeinsam aufzutreten und im Betrieb beide Betriebsparteien, d.h. Betriebsrat und Arbeitgeberseite, zusammen anzusprechen. Dies bedeutete, dass sie „gemeinsame Ansprechpartner für die Betriebe sind. Und dass nicht von Anfang an gleich eine Aufteilung kommt, er geht zum Personaler, ich zum Betriebsrat oder umgekehrt, sondern wir haben von Anfang an erklärt, dass wir wollen, wenn wir in die Betriebe kommen, dass beide Seiten am Tisch sitzen, und dass man dann entsprechend auch darüber verfährt.“ (DE-F2-Berater) Damit unterscheidet sich die AgenturQ deutlich von anderen Einrichtungen, die betriebliche Weiterbildungsberatung ebenfalls zu ihren Aufgaben zählen. So wendet sich das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. in erster Linie

an die Arbeitgeber. Dies trifft auch auf die Weiterbildungsberatung der Bundesagentur für Arbeit zu, die sich ebenfalls – wie beim WeGebAU-Programm (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) – vorrangig an die Personalabteilungen oder die Geschäftsführungen der Unternehmen richtet. Nachdem die Beratung für das WeGebAU-Programm auch für Externe ausgeschrieben wurde, führte auch die AgenturQ für die Region Ost-Württemberg WeGebAU-Beratung durch. Soweit es in der Zielgruppe der kleineren und mittleren Betriebe auch Betriebsräte gab, verfolgte die AgenturQ, anders als die anderen Beratungsinstitutionen, auch hier ihr Konzept der gemeinsamen Beratung. In den Regionen der Arbeitsagenturen Aalen, Ulm und Ravensburg wurden von den drei WeGebAU-Beratern der AgenturQ in den zwei Jahren 1.064 Förderfälle abgeschlossen und 2.408 Beratungen durchgeführt.

Dieser Beratungsansatz kann jedoch auch zur unüberwindbaren Hürde für den Einstieg in den Beratungsprozess werden. So gibt es Arbeitgeber, die nur den vom Arbeitgeberverband bestellten Berater der AgenturQ, aber nicht den IG-Metall-Berater in den Betrieb einladen wollen. Auch kann ein Gesprächstermin daran scheitern, dass sich der Arbeitgeber nicht mit dem Betriebsrat zusammensetzt.

### **Generelle Beratungssituation**

Eine zentrale Regelung im Qualifizierungstarifvertrag ist der Anspruch der Beschäftigten auf ein regelmäßiges Qualifizierungsgespräch, aber auch der Anspruch von Beschäftigten mit mindestens fünf Jahren Betriebszugehörigkeit auf „eine einmalige, bis zu drei Jahren befristete Ausscheidensvereinbarung mit gleichzeitiger Wiedereinstellungszusage für weitergehende Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der persönlichen beruflichen Entwicklung“ (§ 5.1 TVQ Ba-Wü). Nach Inkrafttreten des Qualifizierungstarifvertrags und ausgelöst durch Informationsveranstaltungen gab es viele Anfragen für konkrete betriebliche Beratungen, die in den späteren Jahren jedoch deutlich zurückgingen. Die Kontaktaufnahme zur AgenturQ erfolgte in der Regel durch die Betriebsräte.

Voraussetzung für die Vereinbarung eines Beratungstermins war jedoch, dass auch die Arbeitgeberseite mit am Tisch saß. Hierbei weisen die beiden Geschäftsführer der AgenturQ darauf hin, dass für den Beratungserfolg „wichtig ist, top-down vorzugehen. Also ganz oben einsteigen. Nicht irgendwo mal zwischendrin, sondern oben einzusteigen. Die Führungskräfte müssen zuerst spüren, wie es ist, wenn sie selber drin sind“ (DE-F2-Berater). Beim ersten Kontakt mit den Betriebsparteien war die AgenturQ häufig mit unter-

schiedlichen Befürchtungen und Erwartungen konfrontiert. Manchmal hatten konfliktbelastete Beziehungen zwischen den Betriebsparteien dazu geführt, dass die Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit fehlte und die Geschäftsführer der AgenturQ auch als Mediatoren fungierten. „In einigen Firmen kamen wir auch rein als Mediator. Die haben sich nichts mehr zu sagen gehabt.“ (DE-F2-Berater). Auf Arbeitgeberseite waren zunächst Befürchtungen hinsichtlich des zeitlichen Aufwands, auch der finanziellen Folgen wachsender Qualifizierungsanforderungen sowie des Umgangs mit erwarteten Konflikten zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten abzubauen. Oftmals wurde auch befürchtet, dass die weitergebildeten Arbeitnehmer in andere Betriebe abwandern. Die Betriebsräte legten ihrerseits Wert darauf, möglichst bald zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Regelung der Weiterbildung im Betrieb zu kommen. Auf diese Befürchtungen und Erwartungen gingen die Vertreter der AgenturQ mit ihrer berufspraktischen und betrieblichen Expertise in Weiterbildungsfragen ein, indem sie gemeinsam mit den Betriebsparteien betriebspezifische Schritte zur Umsetzung des Qualifizierungsstarifvertrags entwickelten und erprobten.

Der Qualifizierungsstarifvertrag regelt insbesondere den „Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber, in dem gemeinsam festgestellt wird, ob ein Qualifizierungsbedarf besteht.“ (§ 3 TVQ Ba-Wü) Da der Tarifvertrag keine Hinweise gibt, wie dieser Anspruch umgesetzt werden soll, richtete sich der Informations- und Beratungsbedarf der Betriebsparteien in erster Linie auf Fragen zur Planung und Durchführung der Qualifizierungsgespräche. Auf Arbeitgeberseite war es häufig erforderlich, die Voraussetzungen für substanzielle Qualifizierungsgespräche zu vermitteln und die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte zu verdeutlichen. Dazu gehörte, dass die Vorgesetzten in der Lage sein mussten, die Mitarbeiter im Gespräch über Innovations- und Investitionsplanungen im Unternehmen zu informieren. Der hieraus abgeleitete Weiterbildungsbedarf – und nicht die Möglichkeiten und Grenzen eines Weiterbildungsbudgets – sollte das Qualifizierungsgespräch bestimmen. Die Gespräche sollten „nicht top-down im Sinne eines Hierarchiegefälles“ geführt werden, sondern mit dem Ziel, „dass der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin sich auch ernst genommen fühlt“ (DE-F2-Berater). Voraussetzung hierfür sei, dass die Gespräche „nicht an Zielvereinbarungen geknüpft“ (DE-F2-Berater) oder „mit der Leistungsbeurteilung gekoppelt“ (DE-F2-Berater) werden. Sowohl die Führungskräfte als auch die „Beschäftigten brauchen [...] eine Vorbereitung zu dem Gespräch“ (DE-F2-Berater). Neben den bereits erwähnten Führungskräftebildungen zur Durchführung von Qualifizierungsgesprächen wurden auch Fragebögen

empfohlen, mit „denen die [Beschäftigten] sich auf das Gespräch vorbereiten“ konnten (DE-F2-Berater). Den Betriebsräten musste vermittelt werden, dass bei der Einführung von Qualifizierungsgesprächen nicht der Abschluss einer Betriebsvereinbarung vorrangig ist, sondern dass die Einführung schrittweise in der Praxis erprobt werden muss, bevor es zu einer schriftlich vereinbarten Regelung kommen kann.

### **Erwartung an das Aufgabenverständnis der Betriebsräte**

Die Erfahrung der AgenturQ zeigt, dass es kaum Betriebsräte gibt, die einem „Personalentwickler, der das hauptberuflich macht, [...] auf Augenhöhe begegnen“ können. Dies sei auch „nicht immer unbedingt erforderlich.“ Vielmehr müsse ein Betriebsrat „bestimmte Dinge anstoßen und [...] die Fachqualifikation des Personalentwicklers nutzen.“ (DE-F2-Berater) Die Kernaufgabe des Betriebsrats bestehe darin, seine Kontroll- oder Gestaltungsfunktionen wahrzunehmen. Der Betriebsrat müsse sich hier als Treiber verstehen und sagen, „die Fachebene muss das dann machen und muss mich darüber informieren oder bestimmte Dinge mit mir abklären, ja. Das würde meines Erachtens langem“. Für einen Personalentwickler könne ein in Weiterbildungsfragen aktiver Betriebsrat auch Vorteile haben, denn um sich „gegen oben zu rechtfertigen“ (DE-F2-Berater), könne er auf die Forderungen des Betriebsrats verweisen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass es einen persönlichen Ansprechpartner für den Betriebsrat gibt, der für Personal- und Weiterbildungsfragen zuständig ist. Darüber hinaus sind aber auch das Rollenverständnis und die organisatorische Anbindung der Personalentwicklung an die Geschäftsleitung wichtig, damit der Betriebsrat einen kompetenten Ansprechpartner für die betriebliche Weiterbildung hat. Denn Personalentwicklung sei „keine klassische Personalarbeit, sondern [...] Arbeit, die direkt an die Geschäftsführung hingehört, weil es mit der Entwicklung des Unternehmens zu tun hat. [...] Und da muss ich ganz nah von oben Infos haben, [...] was wird neu angeschafft? Welche Produktlinie wird neu aufgemacht? Wo brauche ich welche Qualifikationen, in welcher Qualität? Dann bin ich PEler.“ (DE-F2-Berater). Jedoch räumen die Geschäftsführer der AgenturQ ein, „je kleiner die Betriebe werden, umso schwieriger wird es“, entsprechende Personalentwickler als Ansprechpartner für den Betriebsrat zu finden (DE-F2-Berater).

### **Zuständigkeit und Reichweite**

Der Zuständigkeitsbereich der AgenturQ erstreckt sich auf die „ca. tausend“ (DE-F2-Berater) tarifgebundenen Betriebe in der Metall- und Elektroindust-

rie Baden-Württembergs. In den Anfangsjahren der AgenturQ zielten deren Aktivitäten vorrangig darauf ab, die Firmen und Betriebsräte bei der Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags zu unterstützen. Insgesamt schätzen die beiden Vertreter der AgenturQ, dass sie „weit über fünfzig“ Betriebe besucht und zum Qualifizierungstarifvertrag beraten haben. Werden auch die telefonischen Beratungen hinzugezählt, liege die Zahl der erreichten Betriebe „bestimmt bei 350, 400“ (DE-F2-Berater). Vermehrt wurde das Beratungsangebot der AgenturQ auch bei der Aushandlung von Ergänzungstarifverträgen in Anspruch genommen, wenn z. B. Fragen zu Arbeits- und Weiterbildungszeiten zur Diskussion standen. Mit dem Rückgang der Beratungsnachfrage auf diesem Gebiet fokussierte sich die AgenturQ stärker auf ihre Entwicklungsaufgaben. Um Betriebe für Projekte zu gewinnen, kontaktierten die Geschäftsführer der AgenturQ ebenfalls zahlreiche Betriebe. Sie berichten, dass sie „allein wegen einem einzigen Projekt [...] über fünfzig Firmen kontaktiert, besucht, mehrfach, zum Teil dreifach besucht“ haben (DE-F2-Berater). Auch habe die AgenturQ im Auftrag der Arbeitsagentur „bestimmt 500 Firmen“ (DE-F2-Berater) kontaktiert und sich damit als Ansprechpartner für Weiterbildungsfragen im Betrieb bekannt gemacht („dadurch sprechen uns auch heute immer Leute noch an.“, DE-F2-Berater). „Der Bekanntheitsgrad [der AgenturQ hat] dadurch auch über die Metall- und Elektroindustrie hinaus zugenommen.“ (DE-F2-Berater). Ziel sei, die Weiterbildungsberatung in den Betrieben zu stärken.

### 5.2.2 Unterstützungsfälle: Überblick

In diesem Abschnitt stellen wir das Unterstützungsangebot der AgenturQ am Beispiel ihrer Beratungsaktivitäten in drei unterschiedlichen Betrieben dar. Hierzu wurden Experteninterviews mit den Betriebsräten und soweit möglich mit den involvierten Personalverantwortlichen geführt. Die Betriebskontakte wurden dankenswerterweise über die AgenturQ vermittelt. Die Betriebe sollten sich hinsichtlich Ausgangssituation und Beratungserfolg unterscheiden.

### 5.2.3 Unterstützungsfall Betrieb1

Das Interview in Betrieb1 fand auf Wunsch beider Interviewpartner gemeinsam mit dem Personalverantwortlichen und dem Betriebsratsvorsitzenden

statt. Beide bekundeten hierbei ihre gute Zusammenarbeit. Da der Personalverantwortliche dem Betrieb während des Beratungsprozesses durch die AgenturQ noch nicht angehörte, beruhen die Informationen hierzu auf den Ausführungen des Betriebsrats.

### **Betriebliche Situation**

Betrieb1 ist ein Maschinenbaubetrieb mit ca. 800 Beschäftigten und gehört zu einem internationalen Konzern. Seit den 1990er Jahren kämpft der Betrieb um die Sicherung seines Standorts. Seitdem wurden mehrere Sicherungstarifverträge geschlossen, die den Fortbestand sichern und betriebsbedingte Kündigungen verhindern sollten. Damit verbunden war, dass es im Betrieb kaum noch Neueinstellungen gab bzw. freiwerdende Stellen nicht mehr nachbesetzt wurden. Die Belegschaft besteht nahezu ausschließlich aus Facharbeitern. Die anhaltend schlechte Erfolgsbilanz des Betriebes führte dazu, dass die Konzernleitung eine Unternehmensberatung beauftragte. Die Situationsanalyse dieser Beratung legte offen, dass die „Belegschaft nicht ausreichend oder optimal qualifiziert ist.“ Schließlich wurde im Jahr 2015 eine „spezielle Stelle“ im Unternehmen eingerichtet, „die sich firmenseitig rein um das Thema Qualifizierung und Förderung kümmert.“ Bis dahin gab es auch in der Personalabteilung „keine klare Stelle, der das Thema zugeordnet war in Gänze, sondern jeder Referent hat halt für seinen Betreuungsbereich auch das Thema Qualifizierung noch ein Stück weit mitgemacht.“ (DE-F2-B1-BR/PL) Zur Durchführung betrieblicher Weiterbildung verfügen die Vorgesetzten über ein Budget. Sie sind für die Beschäftigten bei Weiterbildungsfragen der erste Ansprechpartner. In der weiteren Planung wird schließlich die Personalabteilung einbezogen und der Betriebsrat informiert.

### **Situation des Betriebsrats**

Betriebliche Mitbestimmung hat im Betrieb1 eine langjährige Tradition. Der Betriebsrat hat 15 Mitglieder, von denen drei freigestellt sind. Durch die Arbeitsteilung zwischen den jeweiligen Betriebsratsgremien sind der Gesamt- und der Konzernbetriebsrat für die Regelung von Qualifizierungsthemen zuständig. Für den örtlichen Betriebsrat bekamen Qualifizierungsfragen erst mit der Aushandlung des Standortsicherungstarifvertrags Priorität. Bis dahin nahm das Thema Weiterbildung, geprägt durch ein traditionelles Mitbestimmungsverständnis, nur einen geringen Stellenwert ein. Zwar hatte sich der heutige Betriebsratsvorsitzende auch schon früher „um das Thema Qualifizierung gekümmert“, im Gremium institutionell verankert war es jedoch nicht. „Erst durch die Neukonstituierung des Gremiums, weil unser

ehemaliger Vorsitzender in die Rente ging, sind halt andere Menschen auch vorne ran gekommen und damit war dann klar: Also wir müssen dem Thema Qualifizierung einen neuen Stellenwert geben“ (DE-F2-B1-BR/PL). Dies zeigt, dass langjährige Mitbestimmungstraditionen zwar einerseits helfen, die Institution der Interessenvertretung im Betrieb zu festigen, dass jedoch einmal etablierte Aufgabenverständnisse und ursprünglich erfolgreiche und deshalb tradierte Handlungsmuster den Blick für veränderte Problemstellungen, z.B. für die Bedeutung von Qualifizierungserfordernissen, verstellen können. Entsprechend wurde vom Betriebsrat auch kein Bedarf an einer externen Unterstützung bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung gesehen. Zwar gab es einen „Kümmerer“ für dieses Thema, doch erst mit der personellen Neukonstituierung des Gremiums gelang es ihm, die betriebliche Weiterbildung als Betriebsratsaufgabe zu verankern. Hierzu wurde im neuen Betriebsrat ein Aus- und Weiterbildungsausschuss gegründet, der aus vier Mitgliedern besteht und „jetzt auch langsam erst die Arbeit so aufnimmt“ (DE-F2-B1-BR/PL). Begünstigt wird die Arbeit des Betriebsrats dadurch, dass auch der Arbeitgeber mit der Einrichtung einer personellen Zuständigkeit dem Weiterbildungsthema eine höhere Priorität eingeräumt und der Betriebsrat damit einen festen Ansprechpartner für Qualifizierungsfragen hat.

### **Problemstellung für den Betriebsrat**

Mit Ablauf des ersten Tarifvertrags zur Standortsicherung legte der Arbeitgeber einen Vertragsentwurf zur Fortführung des Ergänzungstarifvertrags vor. Der Eigenanteil der Beschäftigten zur Standortsicherung sollte zehn Prozent betragen. Da der Betriebsrat eine weitere finanzielle Belastung der Belegschaft verhindern wollte, erarbeitete er einen Gegenvorschlag, dem zufolge „ein gewisser Block aus diesen zehn Prozent eben als Zeit eingebracht“ werden und der Qualifizierung dienen sollte. Den Impuls, dies mit Qualifizierungszeiten zu verbinden, ging letztlich auf das Ergebnis der erwähnten Unternehmensberatung zurück, die auf das Qualifikationsdefizit in der Belegschaft aufmerksam machte. Der Betriebsrat war sich daher einig, dass „wir dann in den Verhandlungen das Thema Qualifizierung einbringen müssen“ (DE-F2-B1-BR/PL). Da auch die Arbeitgeberseite grundsätzlich bereit war, Fragen der betrieblichen Weiterbildung neu zu regeln, bestanden gute Voraussetzungen, das Thema gemeinsam anzugehen. Der Betriebsrat war sich dabei bewusst, dass den Führungskräften bei der Implementierung neuer Weiterbildungsregelungen eine wesentliche Rolle zukommt. Unterstützung erwartete er sich „vor allem“ bei der Frage, „wie geht man pädagogisch vor? Wie kann man einen Abteilungsleiter dazu bringen, [...] der ja sonst

eher hierarchisch gesteuert ist“, sich „als Berater oder Unterstützer“ zu verstehen? (DE-F2-B1-BR/PL) Die Problemstellung und der Unterstützungsbedarf des Betriebsrats fokussierten sich damit auf Fragen der betrieblichen Weiterbildungskonzeption und der praktischen Umsetzung, da er hiermit keine Erfahrungen hatte.

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Die Information über das Beratungsangebot der AgenturQ war weniger Ergebnis einer gezielten Suche, sondern ergab sich eher zufällig durch den unternehmensinternen Austausch im Gesamtbetriebsrat, zu dem auch das für Qualifizierung zuständige Mitglied des örtlichen Betriebsrats gehörte. „Und ich war damals beim Gesamtbetriebsrat und habe dort erfahren [...] – weil ich ja auch für Weiterbildung hier im Standort verantwortlich war arbeitnehmerseitig –, dass es da eine Agentur gibt, die uns beraten könnte“. Es „war eher eine zufällige Sache, die, sagen wir mal, nahezu zeitgleich lief oder in sehr zeitlichem Zusammenhang, einerseits [mit] dem Abschluss des Tarifvertrags zur Förderung der Weiterbildung“ und andererseits mit den Verhandlungen zwischen örtlichem Betriebsrat und Arbeitgeber zur Standortsicherung, bei der „wir gesagt haben: Es könnte auch in Richtung Qualifizierung gehen als Bestandteil der Beschäftigten.“ (DE-F2-B1-BR/PL)

Die Zufälligkeit der Information ist ein Hinweis darauf, dass die Öffentlichkeitsarbeit der AgenturQ trotz ihrer zahlreichen Aktivitäten allein noch nicht ausreicht, um systematisch alle Betriebsräte auf sich aufmerksam zu machen. Flächendeckende Organisationsstrukturen, wie die gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen und deren Informationsaustausch mit den betrieblichen Vertrauensleuten, könnte hier flankierend wirken.

Günstige Zufälle und, wie im vorliegenden Fall, ein aktiver Betriebsrat, der bereits ein Problembewusstsein für Fragen der betrieblichen Weiterbildung entwickelt hatte, erhöhen unter den derzeitigen gegebenen Bedingungen einer nur begrenzten Möglichkeit zur flächendeckenden Öffentlichkeitsarbeit die Chancen, dass das Angebot der AgenturQ und die Betriebsratsnachfrage zueinander finden. Unmittelbarer Anlass für die Inanspruchnahme dieses Angebots waren im Betrieb1 einerseits das attestierte Qualifizierungsdefizit in der Belegschaft sowie die Absicht des Betriebsrats, dieses Thema in die Verhandlungen zur Standortsicherung einzubringen, und andererseits die Unsicherheit, wie dieses Thema anzugehen war. Der Betriebsrat war sich dabei bewusst, dass den Führungskräften bei der Umsetzung der vereinbarten Regelungen eine wesentliche Rolle zukam. Bei seinen Versuchen, das Problem zu beschreiben und einzugrenzen, ging der Betriebsrat „relativ selbstständig“



vor. Erst als sich der Betriebsrat über seine Ziele verständigt hatte, wandte er sich an die AgenturQ. Vorher waren jedoch weder die IG Metall noch die „Firmenseite“ in die strategischen Überlegungen des Betriebsrats zum Thema Weiterbildung eingebunden. Retrospektiv beschreibt der Betriebsrat seine Erwartungen an die Beratung der AgenturQ wie folgt: „Da muss uns die AgenturQ unterstützen, ja, also den Verhandlungsprozess selber, was vereinbaren wir dort und wie vereinbaren wir es, dass es Sinn macht, und wie kriegen wir das nachher umgesetzt in die Linie bei den Menschen, auch den Beschäftigten und den Vorgesetzten?“ (DE-F2-B1-BR/PL).

Nachdem diese Zielrichtung für die Verhandlung festgelegt war und sich auch der Arbeitgeber hiermit einverstanden erklärt hatte, „haben wir [der Betriebsrat] gesagt: Lassen wir uns doch von dieser AgenturQ mal beraten. So, und das habe ich dann eingebracht, weil ich eben das Wissen aus dem Tarifvertrag hatte, und die Firma war dann nicht abgeneigt dagegen“ (DE-F2-B1-BR/PL). Dieses Einverständnis zwischen den Betriebsparteien als Ausdruck kooperativer Sozialbeziehungen kam dem Beratungskonzept der AgenturQ deutlich entgegen, so dass im Vorfeld bereits eine wichtige Voraussetzung für den Beratungseinstieg der Agentur gegeben war.

Überdies beschrieb der Betriebsrat den direkten Zugang zu den Agenturberatern als sehr niederschwellig. Eine Vermittlung über die IG Metall war nicht erforderlich und wurde auch nicht informell in Anspruch genommen. Der Betriebsrat war darüber informiert, dass „diese Agentur [...] eigentlich nur mit zwei Personen besetzt [ist], eine kommt von Arbeitgeberseite, eine von Arbeitnehmerseite.“ Die Aussicht, unmittelbar persönlich mit den beiden Geschäftsführern der AgenturQ in Kontakt treten zu können, bewog ihn, direkt bei der AgenturQ anzurufen mit dem Ergebnis, dass diese sich interessiert zeigten und sich zu einem Beratungsgespräch bereit erklärten. „Und nachdem die Strukturen so flach waren, dachte ich, ich rufe da direkt mal an, und bin auch dort gleich ins Gespräch gekommen, habe einfach dort geschildert, was wir vorhaben, was unser Anliegen ist [...] und [die] haben dann gesagt, ja, gerne, da würden sie mit einsteigen“ (DE-F2-B1-BR/PL).

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

Die tarifvertraglichen Regelungen zur Fortführung der Standortsicherung fanden in einer klassischen Verhandlungssituation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat statt. Damit war bereits vorgegeben, dass beide Betriebsparteien auch beim Erstgespräch mit der AgenturQ anwesend waren. Während sich jedoch der Betriebsrat über die AgenturQ vorinformiert hatte, war „der Arbeitgeberseite [...] nicht so ganz klar, was ist die AgenturQ, was wollen die

überhaupt und woraus resultieren die?“ (DE-F2-B1-BR/PL) Nachdem diese Fragen geklärt waren und deutlich wurde, dass bei beiden Vertretern der AgenturQ „nicht Tarifpolitik weitergeführt [wird], sondern [...] wirklich die Qualifizierung im Zentrum“ steht, war der Arbeitgeber ebenfalls bereit, das Angebot der Agentur zu nutzen. Aus Sicht des Betriebsrats war es für den Arbeitgeber wichtig, dass die Agenturberater gegenüber beiden Betriebsparteien „in einer neutralen Position“ auftraten. Obwohl der eine Geschäftsführer der AgenturQ vom Arbeitgeberverband Südwestmetall und der andere von der IG Metall kam, sei deutlich geworden, „da passt kein Blatt dazwischen [...] Nach der zweiten, dritten Sitzung“ (DE-F2-B1-BR/PL) habe eine wechselseitige Vertrauensbasis bestanden. Danach haben sich Betriebsrat und Arbeitgeberseite

„zum Abschluss dieser Standortsicherung mit dem großen Block der Qualifizierung eben von dieser Agentur beraten lassen, wie wir dort vorgehen, [...] und das haben wir einfach genutzt über den Projektzeitraum, das war aber durchaus ein halbes Jahr, bis der Standortsicherungsvertrag stand, und hatten dort immer regelmäßige Sitzungen zu diesem Block der Qualifizierung, und da waren dann auch immer beide Herren von der AgenturQ dabei. Und zwar haben die uns eben durch den Prozess durchgesteuert ein Stück weit, und da haben wir halt von ihren Erfahrungen partizipiert.“ (DE-F2-B1-BR/PL)

Insbesondere bei Meinungsverschiedenheiten oder wenn Betriebsrat bzw. Arbeitgeber Vorstellungen einbrachten, die „aufgrund des Erfahrungsschatzes“ der beiden Vertreter der AgenturQ „nicht wirklich zielführend“ waren, sei diese neutrale Haltung der AgenturQ sehr hilfreich gewesen. „Und das war ein großer Vorteil, diese Neutralität, die durch die ganze Verhandlung immer aufrechterhalten worden ist.“ Eskalationen seien „relativ früh geglättet“ worden, „wenn die AgenturQ gesagt hat, Leute, wir haben jetzt verstanden, wie ihr das machen wollt, aber wir warnen euch vor diesem Schritt, weil das könnte das und das als Folge haben, dann haben beide Parteien, sowohl Arbeitnehmerseite als auch Arbeitgeberseite, eingelenkt“ (DE-F2-B1-BR/PL). Die praktischen Erfahrungen der Geschäftsführer der AgenturQ mit dem Aufbau neuer betrieblicher Weiterbildungsstrukturen, aber auch die Offenheit der beiden Betriebsparteien, erfahrungsgelenkte Ratschläge anzunehmen, waren aus Sicht des Betriebsrats entscheidend für den Beratungserfolg.

Ein Beispiel hierfür war die Frage, wie der Qualifizierungsbedarf zu ermitteln war:

„Also wir hatten ein gewisses Stundenkontingent, und jetzt stellte sich zum Beispiel die Frage: Wer definiert denn, welche Qualifizierungsmaßnahmen die richtigen sind für die einzelnen Personen? Trauen wir uns das zu, Firmenseite und Betriebsrat, nicht wirklich, wir kennen nicht alle tausend Beschäftigten, wir kennen auch nicht alle Arbeitsplätze, wir wissen auch nicht wirklich, was die zukünftig brauchen, um ihr Geschäft besser, zielführender machen zu können. Und da ist dann die Idee entstanden, auch mit der AgenturQ, das in jährliche Leistungsgespräche mit einzubringen. [...] und dann haben wir gesagt, dann müssen wir zu diesem Gespräch noch mal einen zweiten Bestandteil aufmachen, und der heißt einfach Qualifizierung. [...] Also da hat uns die AgenturQ drauf [gebracht], dass sie gesagt hat, Leute, das überstülpen und ihr definiert das für alle anderen – das könnt ihr vergessen, das wird nichts. Ihr verliert die Leute unterwegs, ihr beteiligt sie nicht dabei, [...]. Gut, und auf der Basis hat es dann eben dazu geführt, dass jetzt jährlich mit diesen tausend Beschäftigten zu diesem regelmäßigen Mitarbeitergespräch auch noch ein Qualifizierungsgespräch stattfindet, wo individuelle Vereinbarungen dann getroffen werden zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Und das war so ein Ergebnis, wo uns die AgenturQ [...] Also wir wollten diese individuellen Gespräche, die Firmenseite aufgrund des hohen Aufwands eher weniger“ (DE-F2-B1-BR/PL).

Der ausgehandelte Tarifvertrag wurde von der IG Metall und dem Arbeitgeberverband unterschrieben. An den Verhandlungen waren beide Organisationen jedoch nicht beteiligt, diese wurden betriebsintern geführt. Mit der AgenturQ wurde schließlich auch besprochen, wie die ausgehandelten Regelungen der Belegschaft präsentiert werden sollten. Insgesamt war die Unterstützung der AgenturQ jedoch weitgehend auf die „reine Beratungsfunktion für die verhandelnden Parteien“ (DE-F2-B1-BR/PL) beschränkt. Widerstände bei der Umsetzung der getroffenen Regelungen kamen zunächst von den Führungskräften, die jetzt zusätzlich „zu dem Mitarbeitergespräch noch ein Qualifizierungsgespräch“ führen mussten. Um hier Hilfestellungen zu geben, wurden in einer Arbeitsgruppe des Arbeitgebers und des Betriebsratsausschusses für Weiterbildung gemeinsam mit der AgenturQ ein „Gesprächsleitfaden“ zur Vorbereitung auf die Gespräche entwickelt. Die Entwicklung

dieser Handlungshilfen erstreckte sich „über ein halbes Jahr so ungefähr, und wir haben uns schon alle zwei Wochen, alle zwei, drei Wochen getroffen“ (DE-F2-B1-BR/PL). Insgesamt zogen sich die Verhandlungen über zwei Jahre hin. Bei der Umsetzung des Tarifvertrags waren die Vertreter der AgenturQ nicht mehr beteiligt.

Als der Ergänzungstarifvertrag im Jahr 2010 verlängert werden sollte, wurde die AgenturQ zur Moderation wieder hinzugezogen. Ziel des Betriebsrats war es dabei, das für Qualifizierung einzubringende Zeitkontingent der Beschäftigten zu reduzieren.

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Betriebsrat und Arbeitgeber hatten sich im Vorfeld der Verhandlungen darauf geeinigt, dass das Thema Qualifizierung in den Ergänzungstarifvertrag zur Standortsicherung aufgenommen werden sollte. Die Einigung, dieses Thema gemeinsam anzugehen, sowie die Konkretisierung des Beratungsbedarfs durch den Betriebsrat waren dabei wichtige Voraussetzungen, dass die Einbindung der AgenturQ in den Verhandlungsprozess auch von Arbeitgeberseite unterstützt wurde. Mit der Unterstützung der Agentur gelang es schließlich, sich auf ein Verfahren zu einigen, bei dem die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs durch Qualifizierungsgespräche im Mittelpunkt stand. Die Erfahrungen der Geschäftsführer der AgenturQ und ihre neutrale Haltung im Aushandlungsprozess trugen dazu bei, dass die Vorschläge der Verhandlungspartner in ihrer praktischen Konsequenz realistisch eingeschätzt werden konnten und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Betriebsparteien bei der Bewertung dieser Vorschläge nicht eskalierten.

Als „ein bisschen problematisch“ stellte sich aus Sicht des Betriebsrats heraus, dass der Erfahrungshorizont der AgenturQ sich zum damaligen Zeitpunkt vorrangig auf die Weiterbildung von Un- und Angelernten erstreckte, während „wir [...] ein reiner Facharbeiterbetrieb“ sind. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation wurde die Zusammenarbeit mit der AgenturQ im gegenseitigen Einvernehmen als ein gemeinsamer Lernprozess aufgefasst. „Und dann haben wir von denen ein Stück weit partizipiert mit ihrem Wissen, die haben ein Stück weit von uns partizipiert, von dem Wissen, was wir eingebracht haben, und so sind wir am Schluss eigentlich, glaube ich, zu einem ganz guten Ergebnis gekommen“ (DE-F2-B1-BR/PL). Für den Betriebsrat war damit wichtig, dass die Beratung durch die AgenturQ nicht nur als einseitiger Prozess vom Berater zum Beratenden durchgeführt wurde, sondern dass sich beide Seiten jeweils als Experten auf ihrem Gebiet verstanden, die wechselseitig voneinander lernen können und wollen. Auch diese Form

des Beratungsprozesses trug mit dazu bei, dass der Betriebsrat den mit Unterstützung der AgenturQ ausgehandelten Standortsicherungsvertrag zusammenfassend als „wirklich gut und tragfähig“ einschätzte (DE-F2-B1-BR/PL).

Vor dem Hintergrund, dass die Beratung durch die Agentur als wechselseitiger Lernprozess gedacht war, wurde jedoch bemängelt, dass kein Austausch zum „Lessons Learned“ stattgefunden und von der „AgenturQ [...] relativ wenig bis gar keine Rückmeldungen, was jetzt eigentlich aus dem Projekt so mal geworden ist“ (DE-F2-B1-BR/PL), erhalten habe. Gleichzeitig wurde eingeräumt, dass hier die Möglichkeiten der AgenturQ durch eine hohe Arbeitsbelastung und knappe personelle Ausstattung begrenzt seien. Darüber hinaus hätte es der Betriebsrat als wünschenswert angesehen, wenn auch die Umsetzung der Qualifizierungsvereinbarung von der AgenturQ begleitet worden wäre. So wäre vorstellbar gewesen, dass die AgenturQ „einen Projektmitarbeiter gehabt hätte[n], den sie drei Monate oder vier Monate hier reingesetzt hätten, der praktisch den Prozess auch noch mal mit gemeinsam durchgemacht hätte“ (DE-F2-B1-BR/PL). Mit diesem Wunsch stößt der Betriebsrat jedoch auch an die finanziellen Grenzen der AgenturQ. Soweit der Betrieb selbst nicht bereit ist, die Kosten hierfür zu tragen, wäre eine solche Prozessbegleitung unter bestimmten Bedingungen nur im Rahmen eines öffentlich finanzierten Projekts zur Förderung der Weiterbildung bildungsferner Beschäftigtengruppen möglich gewesen. Diese Zielgruppe, für die über die Initiative „weiter bilden“ im folgenden Unterstützungsfall Betrieb2 ein entsprechendes Förderprojekt durchgeführt wurde, gab es jedoch im „reinen Facharbeiterbetrieb“ nicht.

#### 5.2.4 Unterstützungsfall Betrieb2

Im Betrieb2 wurde jeweils ein Interview mit dem Personalleiter und dem Betriebsratsvorsitzenden geführt. Ferner wurde kurzfristig ein Interview mit einem Mitarbeiter der Personalabteilung ermöglicht, der in das Weiterbildungsprojekt der AgenturQ einbezogen war.

##### **Betriebliche Situation**

Betrieb2 war bis zu Beginn des letzten Jahrzehnts ein mittelständischer Familienbetrieb im produzierenden Gewerbe, der von einem internationalen Konzern übernommen wurde. Auf den hohen „Kostendruck“ in der Branche reagierte der Betrieb zunehmend mit Automatisierung und Rationalisierung, mit der Konsequenz, dass der Bedarf an Un- und Angelernten „über die Jahre

deutlich geringer“ wird. Mit der Neuausrichtung der Produktionspalette wurde die Belegschaft – „vor allem im Produktionsbereich“ auf nahezu die Hälfte reduziert. In der letzten Zeit seien pro Jahr zehn bis 15 Arbeitsplätze abgebaut worden. Aktuell hat der Betrieb 360 Beschäftigte „plus schätzungsweise 70 Leiharbeitskräfte“. Zwei Drittel der Beschäftigten sind An- und Ungelernte, „davon ist ein Großteil mit Migrationshintergrund“ (DE-F2-B2-PL). Seinen Facharbeiterbedarf deckt der Betrieb über betriebliche Ausbildung und über einen dualen Studiengang. Weiterhin berichtet die Personalleitung, dass die Weiterbildungsschwerpunkte auf der Grundlage der jährlichen Mitarbeitergespräche festgelegt werden. Insgesamt sei Weiterbildung wegen des hohen Durchschnittsalters in der Belegschaft und der „Schwierigkeiten mit der deutschen Sprache“ ein schwieriges Thema (DE-F2-B2-PL). Der Betriebsrat berichtet, dass ein Teil der Beschäftigten angesichts der zunehmenden Automatisierung und des Wegfalls der Arbeitsstellen für Un- und Angelernte über das Förderprogramm WeGebAU der Arbeitsagentur „nachträglich eine Facharbeiterausbildung gemacht“ habe. Perspektivisch rechnet er damit, dass der Konzern „über kurz oder lang alle Produktionsstandorte in Deutschland“ schließt. Jedoch geht er nicht davon aus, dass es seinen Betrieb so bald trifft, da mit dem abgeschlossenen Ergänzungstarifvertrag auch wieder „Chancen“ (DE-F2-B2-PL) verbunden seien.

### **Situation des Betriebsrats**

Der Betriebsrat besteht seit dem Jahr 1992. Infolge des Personalabbaus verringerte sich die Mitgliederzahl des im Jahr 2014 neugewählten Betriebsrats auf neun Personen und der Freistellungsanspruch galt nur noch für ein Betriebsratsmitglied. Dieser Anspruch sollte jedoch weiterhin auf zwei Betriebsratsmitglieder jeweils zu 50 Prozent aufgeteilt werden. Die vom Betriebsrat beschriebene Reaktion des Arbeitgebers weist darauf hin, dass die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber angespannt sind, „da gab es dann Riesenärger, die Arbeitgeber wollten das nicht. Im Moment gibt es so einen Status quo: Wir melden uns zur Betriebsratsarbeit ab“ (DE-F2-B2-BR). Auf eine eher konfliktorientierte Beziehung zwischen den Betriebsparteien weist auch die Personalleitung hin, wenn sie ihre Unzufriedenheit darüber beschreibt, dass der Betriebsrat den von ihr vorgebrachten Anliegen grundsätzlich zunächst einmal misstrauet. „Problem der Zusammenarbeit seitens der Personalleitung oder, ja, Personalleitung mit dem Betriebsrat, dass seitens des Betriebsrats man grundsätzlich dagegen ist und sich erst dann anhört, was überhaupt Sache ist“ (DE-F2-B2-PL). Hintergrund für dieses angespannte Verhältnis ist die anhaltende Unsicherheit des Standorts, bei der der Betriebs-

rat seine vorrangige Aufgabe im Kampf „ums Überleben hier am Standort“ sieht (DE-F2-B2-PL). Während sich der Betriebsrat mit dem Vorgänger der gegenwärtigen Personalleitung weitgehend einig war, dass Weiterbildung ein wichtiger Beitrag zur Standortsicherung sein kann, ging die hierbei aufgebaute Vertrauensbasis mit dem Wechsel in der Personalleitung verloren. Dennoch fühlt sich der Betriebsrat über die betrieblichen Angelegenheiten gut informiert, da er über die Mitarbeit im Wirtschaftsausschuss und die Zugehörigkeit der beiden freizustellenden Betriebsratsmitglieder im Konzernbetriebsrat „einen ganz guten Einblick“ in die Konzernpolitik erhält (DE-F2-B2-PL).

### **Problemstellung für den Betriebsrat**

Ein für den Betriebsrat zentrales Problem ist, dass mit der zunehmenden Automatisierung „immer mehr Jobs, also diese klassischen an- und ungelerten Tätigkeiten, wegfallen“ (DE-F2-B2-PL). Ausgelöst durch diesen drastischen Beschäftigungsabbau im Produktionsbereich zu Beginn der 2000er Jahre und angeregt durch den Abschluss des Qualifizierungstarifvertrags setzte der Betriebsrat auf eine Qualifizierungsstrategie: „wir brauchen unbedingt Qualifizierungen für die Beschäftigten, dass dann unter Umständen – so lange es [den Standort] noch gibt – die Kolleginnen und Kollegen sich hier qualifizieren können, und wir müssten einen Sozialplan machen und abbauen, dann haben sie wenigstens ein Stück weit auch eventuell eine Qualifizierung“. Der vom Betriebsrat zunächst verfolgte Ansatz, „den Tarifvertrag über die Betriebsvereinbarung umzusetzen hier am Standort“, scheiterte jedoch, da keine Einigung mit dem Arbeitgeber erzielt werden konnte, welche Weiterbildung betrieblich erforderlich sei und welche Eigenanteile die Beschäftigten einbringen sollten. Einige Jahre später „im Jahr 2007 oder 2008“ startete der Betriebsrat „einen erneuten Anlauf“ (DE-F2-B2-BR). Diese Initiative wurde angesichts der krisenbedingten Kurzarbeit auch vom damaligen Personalleiter im Grundsatz mitgetragen. Unterschiedliche Auffassungen bestanden jedoch in der Frage, welche Weiterbildungsmaßnahmen ausschließlich im betrieblichen Interesse und damit nur vom Betrieb zu finanzieren seien. Da mit dem Wechsel in der Personalleitung die zwischenzeitlich aufgebaute kooperative Beziehung zwischen den Betriebsparteien abbrach, werden auch die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten skeptischer eingeschätzt.

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Zwar wollte auch der Vorgänger der jetzigen Personalleitung, „dass man Qualifizierungen einen höheren Stellenwert gibt“ (DE-F2-B2-BR), Kompro-

missversuche mit dem Arbeitgeber zur Frage, welche Weiterbildung der Arbeitgeber zu finanzieren hat, scheiterten jedoch. Für den Betriebsrat war es wichtig, dass Weiterbildung auch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb eröffnen sollte. Nachdem er von dem Angebot der AgenturQ erfuhr, schrieb er die Agentur an und bat um Unterstützung bei der Umsetzung des Qualifizierungsstarifvertrages. Erleichtert wurde der Zugang der AgenturQ zum Betrieb dadurch, dass beide Betriebsparteien einig waren, dass die betriebliche Weiterbildung verbessert werden solle und die AgenturQ hier eine Unterstützung bieten könne.

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

Die Vertreter der AgenturQ traten aus Sicht des Betriebsrats im Wesentlichen als „Moderatoren, dann auch mal ein bisschen [als] Streitschlichter“ auf. Zu gemeinsamen Gesprächen mit dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat waren sie „zwei oder drei Mal“ im Betrieb. Mit ihrer Unterstützung konnte der Betriebsrat die strittigen Fragen schließlich „relativ gut regeln“ (DE-F2-B2-BR).

Beim Projekt GRiW kam der Anstoß von der AgenturQ selbst, indem sie in einem Schreiben an den Betriebsrat für die Beteiligung des Betriebs an dem Projekt warb. Die Arbeitgeberseite wurde von Arbeitgeberverband Südwestmetall ebenfalls informiert. Bei einem ersten Treffen, das mit dem Einverständnis der Geschäftsleitung stattfand, informierten die Vertreter der AgenturQ den Betriebsrat und den Personalverantwortlichen über die Konzeption und Ziele des geplanten Weiterbildungsprojekts. Die krisenbedingte Kurzarbeitsphase Ende des letzten Jahrzehnts veranlasste schließlich den Betrieb, sich an dem Projekt zu beteiligen. Aus Sicht des jetzigen Personalleiters bestand damals die Möglichkeit, „den Ausfall der Arbeitszeit durch Qualifizierungsmaßnahmen zu ersetzen“ (DE-F2-B2-PL). Betriebsrat und Geschäftsleitung einigten sich darauf, dass das Projekt sukzessive in den Abteilungen des Produktionsbereichs durchgeführt werden sollte. Inhaltlich zielte es darauf ab, den überwiegend un- und angelernten Beschäftigten in der Produktion ein Qualitätsbewusstsein für ihre Arbeit zu vermitteln. Die „Qualität der Produkte war sozusagen im Fokus bei der Qualifizierung, einfach die Kolleginnen und Kollegen so zu qualifizieren [...] Zuerst mal: Was machen sie überhaupt? Für was wird das Produkt, das sie herstellen, nachher verwendet“. Der Betriebsrat hatte hingegen eher die berufliche Entwicklung der Beschäftigten im Auge und hätte „schon gerne gesehen, dass die Leute zumindest mal als Selbstinsteller qualifiziert werden“. Die Geschäftsleitung sprach sich allerdings dagegen aus, weil die vermittelten Qualifikationen „nicht entgeltrelevant“ sein sollten (DE-F2-B2-BR).



Die innerbetrieblichen Akteure in dem Projekt waren Multiplikatoren, Lernberater und die Lernenden. Auf freiwilliger Basis wurden Beschäftigte zu drei Multiplikatoren aus der Produktionstechnik und dem Personalbereich und sechs Lernberatern in jeweils zwei zweitägigen bzw. eintägigen Veranstaltungen überbetrieblich geschult.

„Multiplikatoren/-innen sind innerbetriebliche Weiterbildungsexperten/-innen, die im Rahmen des Projektes qualifiziert werden mit dem Ziel, die Instrumente der GRiW-Weiterbildung eigenständig im eigenen Betrieb umzusetzen. Sie sind Ansprechpartner/-innen für alle am Weiterbildungsprogramm Beteiligten und fördern und initiieren den Transfer der Instrumente in andere Arbeitsbereiche.“ (AgenturQ 2013, S. 77)

„Lernberater/-innen sind innerbetriebliche Experten/-innen für die Begleitung und Unterstützung der Weiterbildungsteilnehmer/-innen und Ansprechpartner/-innen für die Weiterbildungsteilnehmer/-innen für alle Probleme, die im Lernprozess auftreten. Außerdem geben sie dem Unternehmen Feedback bzgl. der Lernprozesse und Lernergebnisse.“ (ebd.)

Es wurden Betriebsversammlungen durchgeführt, auf denen die AgenturQ über das Projekt informierte. Dennoch wurde das Projekt von der Belegschaft zunächst eher zurückhaltend aufgenommen. Um Teilnehmer zu gewinnen, hatten die „Lernberater zusammen mit den Moderatoren [...] ein Stück weit in Absprache mit dem Betriebsrat [...] Kolleginnen und Kollegen angesprochen“, berichtet der Mitarbeiter der Personalabteilung, der aktiv als Multiplikator an dem Projekt beteiligt war (DE-F2-M3). Insgesamt wurden schließlich „so zehn bis 15 Lernende [...] ausgebildet“. Mit den Multiplikatoren und den Lernberatern wurden Workshops zur Weiterbildungsbedarfsanalyse und zur Entwicklung innerbetrieblicher Weiterbildungsmodule veranstaltet. Zur innerbetrieblichen Steuerung und Koordination des Projekts trafen sich Multiplikatoren und Lernberater einmal pro Woche. Der Betriebsrat sei – so der interviewte Multiplikator – zu diesen Treffen auch immer eingeladen gewesen, habe aber außer vielleicht einmal zu Beginn nicht teilgenommen. Die AgenturQ, die das Projekt gemeinsam mit dem ITB Bremen durchführte, kam im Projektverlauf mindestens einmal pro Halbjahr in den Betrieb. Im Mittelpunkt des Projekts stand zunächst die Qualifizierung be-

trieblicher Experten, die sie in die Lage versetzt, für die un- und angelernten Beschäftigten Qualifizierungsbedarfsanalysen durchzuführen und Weiterbildungsmodule zur Bewältigung alltäglicher Arbeitsaufgaben zu entwickeln. In diesen Prozess war der Betriebsrat letztlich nur bei der Projektinitiierung eingebunden. Eine unmittelbare Unterstützung des Betriebsrats bei der Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung war mit dem Projekt nicht beabsichtigt.

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Auffällig ist, dass sowohl der während Projektlaufzeit neu eingestellte Personalleiter als auch der Betriebsrat sich gegenseitig bescheinigen, nur wenig Interesse und Engagement für das Projekt zu zeigen. Insgesamt bestätigen beide Betriebsparteien, dass eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und dem Personalleiter nicht besteht. Der Austausch zwischen den Betriebsparteien erfolge letztlich – so der Personalverantwortliche – „auf Zuruf“ (DE-F2-B2-PL). Auch durch das Projekt habe sich hieran nichts geändert. Entsprechend skeptisch betrachten beide Seiten die nachhaltige Wirkung des Projekts. Letztlich haben aus Sicht des Betriebsrats „Tageszwänge“ dazu geführt, dass das Projekt „sich so gerade ein bisschen totläuft.“ (DE-F2-B2-BR). Ähnlich sieht es der Personalleiter. Aus seiner Sicht ist das Projekt „ursprünglich [...] als Dauerläufer“ geplant gewesen, jedoch führten „Zeitmangel“ der Lernberater und „wenig Eigenmotivation bei den Lernenden“ dazu, dass „es [...] immer schwieriger [wird], die Lernenden bei der Stange zu halten und neue Lernende zu gewinnen“. Dies habe dazu geführt, dass das Projekt „versandet“ ist (DE-F2-B2-PL). Der interviewte Multiplikator bestätigt zwar, dass das Projekt aus Zeitdruck „jetzt gerade ein bisschen eingeschlafen“ ist (DE-F2-B2-PL), dass aber bei den Lernberatern großes Interesse an einer Fortführung bestehe. Der Betriebsrat resümiert, dass er sein ursprüngliches Ziel, die Beschäftigten durch Qualifizierung vor rationalisierungsbedingten Entlassungen zu schützen, mit dem Projekt nicht erreicht wurde. „Das, was wir ursprünglich vorhatten, die Kolleginnen und Kollegen zu schützen davon, dass durch Automatisierungen Arbeitsplätze wegfallen – nein“ (DE-F2-B2-BR). Mit der Qualifizierung der Multiplikatoren und Lernberater wurde zwar das Projektziel, die Weiterbildungssituation im Betrieb zu verbessern, erreicht, aus Sicht des Betriebsrats wurde jedoch die „Beschäftigungsfähigkeit“ (AgenturQ 2013, S.9) der un- und angelernten Beschäftigten dadurch nicht gesichert. „Bei dem Projekt GRiW: Ich glaube, [...] dass es auf unseren Betrieb bezogen nicht weitergeht an der Stelle. Da kann sich die AgenturQ auf den Kopf stellen und die werden nicht viel erreichen – dann eher, dass

Leute Facharbeiterausbildung machen [...] Ich denke, eher in die Richtung müsste die AgenturQ was machen.“ (DE-F2-B2-BR)

Die Einschätzungen des Betriebsrats und der Personalleitung zeigen, dass beide Betriebsparteien sich bereits während des Projektverlaufs mit ihren Erwartungen und Bedenken von dem Projekt distanziert hatten. Der grundlegende Konflikt zwischen Betriebsrat und Personalleitung hinsichtlich der Weiterbildungsziele und der betriebsnotwendigen Weiterbildung, die dann auch vom Betrieb zu finanzieren ist, wurde im Projektverlauf letztlich nur beiseite geschoben, aber nicht gelöst. Vielmehr verfestigte er sich mit dem fortlaufenden Personalabbau und dem Wechsel in der Personalleitung.

### 5.2.5 Unterstützungsfall Betrieb3

Die Darstellung des Unterstützungsfalls Betrieb3 basiert auf einem Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden, der sich an die AgenturQ gewandt hat. Ein Interviewtermin mit der Arbeitgeberseite konnte nicht vereinbart werden.

#### Betriebliche Situation

Betrieb3 ist einer von zwei deutschen Unternehmensniederlassungen eines internationalen Elektronik-Konzerns mit Hauptsitz im Ausland. Die Übernahme durch den Konzern erfolgte zu Beginn der 2000er Jahre. Damit verbunden war die Eingliederung der betrieblichen Geschäftsfelder in die internationale Arbeitsteilung des Konzerns. Während der Konstruktionsbereich am Standort verblieb, wurde die gesamte Produktion ins kostengünstigere Ausland verlagert und damit ein massiver Personalabbau eingeleitet. Nach dem letzten Sozialplan sank daher nicht nur die Zahl der Beschäftigten im Betrieb3 auf nunmehr unter 200, auch die Qualifikationsstruktur der Belegschaft hat sich verändert. Bildeten die Ingenieure und Techniker früher eine Minderheit in der Belegschaft, so stellen sie seitdem die Mehrheit. Eine weitere Folge der Entlassungswellen war, dass die Belegschaft „relativ jung“ (DE-F2-B3-BR) ist. Der Anteil weiblicher Beschäftigter liegt bei ungefähr 15 Prozent. Mit der Übernahme durch den Konzern veränderten sich auch die Organisations- und Führungsstrukturen. Es gibt zwar weiterhin eine Geschäftsführung für das Unternehmen an den beiden Standorten, neu hinzugekommen sind jedoch geschäftsfeldspezifische Organisationformen und deren Führungsspitzen, die sich an den Konzernstrukturen orientieren. Die wachsende Bedeutung dieser im Verhältnis zur Geschäftsführung nicht immer klar abgegrenzten neuen Führungsstrukturen wird vom Betriebsrat als

„Kulturbruch“ erlebt (DE-F2-B3-BR). So vertreten die hier zuständigen, ausschließlich englischsprachigen Führungskräfte eine andere Unternehmenskultur. Diese äußert sich in einem wachsenden Arbeitsdruck, auch nimmt das Konzept der betrieblichen Mitbestimmung hier nur einen geringen Stellenwert ein („Your family is the company“, DE-F2-B3-BR). Das Credo der neuen Führungskräfte sei: „Too much people, too much people, work more, work more“ (DE-F2-B3-BR).

### **Situation des Betriebsrats**

Mit dem Personalabbau verringerte sich auch die Zahl der Betriebsratsmitglieder nach der letzten Betriebsratswahl auf ein nunmehr siebenköpfiges Gremium. Die Betriebsratsmitglieder sind überwiegend gewerkschaftlich organisiert. In der Mehrzahl sind sie Techniker und Ingenieure. Es gibt allerdings auch ein Betriebsratsmitglied mit Angelerntentätigkeiten. Der neue Betriebsratsvorsitzende konnte mit der Geschäftsleitung eine halbe Freistellung aushandeln. Mit der Neuwahl des Gremiums war ein „Generationswechsel“ (DE-F2-B3-BR) und damit auch ein neues Selbstverständnis des Betriebsratsgremiums verbunden. So wurden im neugewählten Betriebsrat die Aufgaben nicht mehr nur durch den Vorsitzenden, sondern durch das gesamte Gremium im Team festgelegt und eine arbeitsteilige Organisation der Betriebsratsarbeit einschließlich entsprechender Schulungen der Betriebsratsmitglieder wurde vereinbart. „Ein Teil macht Wirtschaftsausschuss, ein Teil macht Arbeitssicherheit, der nächste macht Tarife, der nächste [...] Und da gibt es natürlich Doppelbesetzungen, ja?“ (DE-F2-B3-BR) Ebenso gibt es personelle Zuständigkeiten für Weiterbildungsfragen.

Durch die beiden Standorte in Deutschland gibt es zwar „theoretisch“ auch einen Gesamtbetriebsrat, aber „wirklich leben tut er nicht, weil wir haben zwei völlig unterschiedliche Betriebsratskulturen“ (DE-F2-B3-BR). Sowohl der wahrgenommene „Kulturbruch“ auf Arbeitgeberseite als auch das neue Aufgabenverständnis in der Betriebsratsarbeit haben den Dissens zwischen den Betriebsparteien verstärkt.

„Und der Geschäftsführer ist es gewohnt, von seinem Standort her, am Freitag sich eine Stunde mit dem Betriebsratsvorsitzenden zusammenzusetzen. Dann wird ausgekaspert, wo die Marschrichtung ist, und dann wird der Beschluss nachgereicht. Und wir müssen unser Mitbestimmungsrecht ständig einfordern – ob das Mitbestimmung in der Qualifizierungs-, Weiterbildungsfrage ist, ob das Mitbestimmungsrechte sind in Entgeltfragen, ob das Mitbestimmungsfragen

sind in Urlaubsgrundsätzen und, und, und [...]. Und man muss auch sagen: 25 Jahre – trotz Sozialplänen – gab es kein einziges Arbeitsgerichtsverfahren hier an diesem Standort. Seit 2013 haben wir jetzt schon vier gehabt“ (DE-F2-B3-BR).

Letztlich führte auch die durch den Personalabbau reduzierte Größe des Betriebsratsgremiums dazu, dass der Arbeitgeber auch die Bedeutung des Betriebsrats für die Betriebspolitik geringer einschätzt. Seine Akzeptanz als kollektive Vertretung der Beschäftigten sieht der Betriebsrat auch dadurch beeinträchtigt, dass in dem tarifgebundenen Betrieb mittlerweile mehr als ein Fünftel der Beschäftigten ein individuell vereinbartes außertarifliches Gehalt erhält. Auch bestehe „ein sehr angespanntes Verhältnis“ (DE-F2-B3-BR) zum Arbeitgeber, seitdem der Betriebsrat auch gegenüber dem englischsprachigen Konzernmanagement auf seine gesetzlich verbrieften Beteiligungsrechte hingewiesen hat. Mit der Einbindung des Betriebs in die Konzernstruktur sind Arbeitsplätze abgebaut und Arbeitnehmerrechte zunehmend unter Druck gekommen. Die Sozialbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management haben auch dadurch eine konfliktvolle Wendung genommen, dass der Betriebsrat sich nach seiner Neukonstituierung nicht mehr vom Arbeitgeber vereinnahmen lässt und seine Mitbestimmungsrechte einfordert, während der Arbeitgeber gleichzeitig die durch Personalabbau bedingte Reduzierung der Mitgliederzahl im Betriebsrat zum Anlass nimmt, die Bedeutung der Interessenvertretung in Frage zu stellen.

### **Problemstellung für den Betriebsrat**

Da das betriebliche Qualitätsmanagement zertifiziert wird, verständigte sich der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber auf ein Bildungsbudget und auf die Einführung von Qualifizierungsgesprächen. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass das vereinbarte Bildungsbudget eine „Papiernummer“ blieb, „weil der Konzern das Geld nicht wirklich rückgestellt hat, sondern dann gesagt hat: [...] jetzt haben wir das mal unterschrieben und jetzt schauen wir mal, was wir da machen“ (DE-F2-B3-BR). Die Qualifizierungsgespräche wurden zwar durchgeführt, eine betriebliche Vereinbarung, wie dies zu geschehen hat, konnte der Betriebsrat jedoch nicht abschließen. In Zuge der „Dynamik“, die das Weiterbildungsthema am Anfang noch hatte, wurde ein paritätisches „Qualifizierungsteam“ mit jeweils „drei Mitgliedern Arbeitgeberseite [und] drei Betriebsratsmitgliedern“ eingerichtet. Dieses Team tagte jedoch nur „einmal“ und besteht seitdem nur noch „theoretisch“. Bei diesem einmaligen Treffen wurde von einer „Kollegin aus der Personalabteilung [...] vorgestellt

[...], was alles aus diesem im letzten Jahr stattgefundenen Qualifizierungsgespräch an Qualifizierungswünschen [...] zusammen kam“ (DE-F2-B3-BR). Über den bloßen Informationsaustausch hinaus will der Betriebsrat durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung auch die Zuständigkeit für Auswahl, Organisation und Planung aller Qualifizierungsmaßnahmen dem paritätisch besetzten Qualifizierungsteam übertragen. Das Qualifizierungsteam soll danach die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen „überwachen“ und „evaluieren, dass man dann auch sieht: Wie läuft denn das, an welcher Stellschraube sollte man, kann man da auch noch verbessern?“ (DE-F2-B3-BR)

Auch sollen die Unterstützungsangebote der AgenturQ genutzt werden. Während der Arbeitgeber in seinem Vereinbarungsentwurf der AgenturQ gemäß § 6 des Tarifvertrags zur Qualifizierung nur bei Konfliktfällen die tariflich geregelte Rolle zubilligt, spricht der Betriebsrat der Agentur in seinem Entwurf darüber hinaus auch bei der Schulung für die Qualifizierungsgespräche und bei der Evaluierung der Weiterbildungsmaßnahmen eine wichtige Rolle zu. Die arbeitgeberseitigen Regelungsvorschläge zur Qualifizierung bleiben aus Sicht des Betriebsrats hinter dem Qualifizierungstarifvertrag zurück. So besteht ein erheblicher Dissens bei der Auslegung der Beteiligungsrechte des Betriebsrats sowie bei Fragen der Kostenübernahme und Freistellung für allgemeinbildende, aber betrieblich nützliche Weiterbildungsmaßnahmen. Auch wenn die Vereinbarung einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung bereits im letzten Sozialplan festgeschrieben wurde, konnte eine Einigung hierzu bisher nicht erzielt werden. In einem konkreten Fall eskalierte schließlich die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber. Da die Arbeitssprache im Unternehmen Englisch ist, geriet die Frage zur Finanzierung und Freistellung für Englischkurse schließlich zum „Sprachenstreit“ (DE-F2-B3-BR), der zur Anrufung der Schlichtungsstelle unter Beteiligung der AgenturQ führen sollte. Der grundlegende Konflikt besteht darin, dass sich der Arbeitgeber bei seinem Weiterbildungsmanagement durch den Betriebsrat nicht auf verbindliche und transparente Regeln festlegen lassen will.

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Zum ersten Mal kam der Betriebsrat bei einer gewerkschaftlichen Informationsveranstaltung zum Thema betriebliche Weiterbildung mit der AgenturQ in Kontakt. Diese Veranstaltung wurde von der IG Metall-Verwaltungsstelle gemeinsam mit der AgenturQ durchgeführt. Ein nicht unwesentlicher Anstoß zur Teilnahme des Betriebsrats rührte daher, dass er von seinen gewerkschaftlichen Kontakten her den Betriebsrat des Unternehmens kannte, dessen

betriebliche Weiterbildungsorganisation als ein Gute-Praxis-Beispiel bei der Veranstaltung vorgestellt wurde.

Das Beratungsangebot der AgenturQ nahm der Betriebsrat erstmals in Anspruch, als von beiden Betriebsparteien schließlich Entwürfe für eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung vorlagen, Verhandlungen hierzu jedoch nicht aufgenommen wurden.

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

Der Betriebsrat wandte sich mit der Bitte an die AgenturQ, beide Vereinbarungsentwürfe daraufhin zu prüfen, inwieweit sie dem Qualifizierungstarifvertrag entsprechen. Die AgenturQ bot dem Betriebsrat daraufhin an: „Schicken Sie uns das, wir schauen uns das gerne an, Sie kriegen eine Rückmeldung von uns. Das war eigentlich das Ganze. Und dann habe ich nach der schriftlichen Rückmeldung [...] natürlich noch mal telefoniert und dann haben wir so die nächsten Schritte am Telefon mal“ besprochen (DE-F2-B3-BR). Dem Betriebsrat wurde geraten, „immer wieder ein Gesprächsangebot [...] an die Arbeitgeberseite“ zu machen und erst, „wenn das nichts mehr nutzt“, die Einigungsstelle anzurufen (DE-F2-B3-BR). Die Vereinbarung eines solchen Klärungsgesprächs scheiterte jedoch ebenso wie der Versuch, sich gemeinsam mit der AgenturQ und dem Arbeitgeber zu einem Gespräch zu treffen.

„Und ich habe mehrere Anläufe unternommen, die AgenturQ mit ins Boot zu bringen, dass [die Vertreter der AgenturQ] uns intensiv beraten, wie wir dieses Pflänzlein Weiterbildung so in die Erde legen, dass es wirklich auch ordentlich Wurzeln schlägt. Das Management ist mir immer von der Schippe gesprungen. Es gab nie eine Zusammenkunft zwischen Management und der AgenturQ, [statt dessen gab es] immer kurzfristige Absagen des Arbeitgebers wegen dringlicherer Termine“ (DE-F2-B3-BR).

Nachdem der Arbeitgeber „bis heute [...] einfach gesagt [hat]: Wir brauchen da nichts diskutieren“, erklärte der Betriebsrat gegenüber dem Arbeitgeber die Verhandlungen für gescheitert und nahm dies zum Anlass, „gemäß Tarifvertrag die Schlichtung“ (DE-F2-B3-BR) mit der AgenturQ anzurufen.

Die AgenturQ erklärte ihm jedoch, dass dies über die IG-Metall-Verwaltungsstelle geschehen müsse. Nicht der Betriebsrat, sondern die Verwaltungsstelle müsse die AgenturQ mit der Schlichtung beauftragen. Für den Betriebsrat wurde es „jetzt ein bisschen kompliziert“, als der Gewerkschaftssekretär ihm schließlich mitteilte: „Du musst dringend alle schriftlichen Un-

terlagen dem Bezirk zur Verfügung stellen, weil der Bezirk möchte erst mal prüfen, ob der Weg der Schlichtung der richtige ist“ (DE-F2-B3-BR). Im Unterschied zu den beiden erstgenannten Unterstützungsfällen scheiterte ein gemeinsames Beratungsgespräch mit der AgenturQ, da der Arbeitgeber die vom Betriebsrat geforderte Regelung der Weiterbildung, folglich auch Verhandlungen und Beratungen hierzu nicht für erforderlich hält. Der Qualifizierungstarifvertrag bietet hier die Möglichkeit, die AgenturQ in der Funktion eines neutralen Schlichters anzurufen. Erfahrungen hierzu scheint es zum Interviewzeitpunkt nicht zu geben.

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Da der Arbeitgeber zu keinem gemeinsamen Gespräch mit der AgenturQ Zeit hatte, beschränkten sich die Unterstützungsaktivitäten der AgenturQ auf eine telefonische Beratung des Betriebsrats. Diese beinhaltete zum einen die Begutachtung der vorliegenden Entwürfe für eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung und zum anderen Ratschläge hinsichtlich weiterer Handlungsoptionen des Betriebsrats. Zum Interviewzeitpunkt hatte der Betriebsrat die AgenturQ gemäß § 4 Abs. 4 des Qualifizierungstarifvertrags als neutralen Vermittler und Schlichter zur Konfliktlösung angerufen. Die Zuständigkeit für das Anrufungsverfahren liegt bei der Verwaltungsstelle der Gewerkschaft, die zunächst prüft, ob die Voraussetzungen für ein Schlichtungsverfahren gegeben sind. Der Ausgang des Prüfverfahrens war noch offen.

### **5.2.6 Schlussbemerkungen**

Die AgenturQ ist als Tarifkompromiss von den Tarifvertragsparteien IG Metall Baden-Württemberg und dem Arbeitgeberverband Südwestmetall eingerichtet worden. Das unterschiedlich ausgeprägte Interesse der Tarifparteien an einer solchen Einrichtung hat sich insbesondere in der Aufbauphase bemerkbar gemacht. So habe sich nach Auskunft unserer Interviewpartner die Gewerkschaft stärker für die AgenturQ engagiert als der Arbeitgeberverband, der eine Konkurrenz zur verbandseigenen Weiterbildungseinrichtung befürchtete.

Angesichts ihrer knappen personellen Ausstattung lässt sich das umfangreiche Aufgabenspektrum der AgenturQ nur durch eine entsprechende Prioritätensetzung bewältigen. In der Aufbauphase konzentrierte sich die Agentur zunächst auf die Information und Beratung bei der Umsetzung des abgeschlossenen Qualifizierungstarifvertrags. Mit einer Reihe von Informations-



veranstaltungen informierte sie nicht nur über die Umsetzungsmöglichkeiten des Qualifizierungstarifvertrags, sondern machte damit gleichzeitig sich und ihr Unterstützungsangebot bei Betriebsräten und Personalverantwortlichen bekannt.

Obwohl die Geschäftsführer der AgenturQ jeweils von der Arbeitgeber- bzw. Gewerkschaftsseite kamen, konnten sie den Betrieben vermitteln, dass die AgenturQ jenseits der tariflichen Konfliktlinien stand. Neben ihrer betrieblichen und berufspraktischen Expertise trug hierzu insbesondere ihr Beratungsansatz bei. Dieser besteht darin, betriebliche Beratungstermine nur gemeinsam mit der Arbeitgeberseite und dem Betriebsrat zu vereinbaren und hier immer zu zweit als neutrale Bildungsexperten aufzutreten.

Entsprechend liegt der Aufgabenfokus der AgenturQ bei der Weiterbildungsberatung im Betrieb und nicht bei der Betriebsratsberatung und Unterstützung. Dennoch sind es in erster Linie die Interessenvertretungen, die den Kontakt zur AgenturQ suchen. Der Ansatz, immer nur beide Betriebsparteien gemeinsam zu beraten, ist dabei einerseits eine wichtige Grundlage für den Beratungserfolg, andererseits ermöglicht er jedoch den Einstieg in den Beratungsprozess nur dann, wenn es dem Betriebsrat auch gelingt, den Arbeitgeber von der Notwendigkeit einer Beratung durch die AgenturQ zu überzeugen. Mit ihrem Beratungsansatz unterscheidet sich die AgenturQ von anderen Konkurrenten, die sich nur an die Arbeitgeberseite richten.

Informationsveranstaltungen, die Bereitstellung praxisorientierter Handlungshilfen z. B. zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, Weiterbildungsprojekte mit Betrieben und Beratungsaktivitäten im WeGebAU-Programm steigerten den Bekanntheitsgrad der AgenturQ. Eine flankierende Informationsstrategie zur AgenturQ auf Seiten der Tarifparteien scheint jedoch zu fehlen. Dies führt dazu, dass es trotz der breit gefächerten Aktivitäten der AgenturQ immer noch Betriebsräte gibt, die eher zufällig von ihrem Unterstützungsangebot erfahren. So wird von den Betriebsräten eine wirklich systematische Information zur AgenturQ durch die gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen nicht wahrgenommen. Damit liegt die Informationsarbeit vorrangig bei der AgenturQ selbst. Beginnend mit dem Internetauftritt, wo zahlreiche Handreichungen zur Entwicklung betrieblicher Weiterbildungsstrukturen bereitgestellt werden, bis hin zu Weiterbildungsprojekten in Betrieben vergrößert die Agentur zwar ihren Bekanntheitsgrad, die Verwaltungsstellen der IG Metall und die Organisationsstrukturen von Südwestmetall könnten diese Öffentlichkeitsarbeit in die Betriebe jedoch wirksamer verstärken.

Eine weitere Bedingung für die Inanspruchnahme der bereitgestellten Unterstützungsangebote liegt jedoch auch bei den Betriebsräten selbst. In

den hier dargestellten Unterstützungsfällen in Betrieb1 und Betrieb3 entwickelten die Betriebsräte erst dann ein gemeinsames Problembewusstsein und suchten extern um Hilfe nach, nachdem Betriebsratswahlen eine Veränderung in der Arbeitskultur des Betriebsrats, weg von einem patriarchalisch geführten und hin zu einem teamorientierten Gremium, ermöglichten.

In der betrieblichen Beratung gelingt es der AgenturQ, gemeinsam mit den Betriebsparteien betriebspezifische Weiterbildungskonzepte zu entwickeln und zu erproben. Bei auftauchenden Konflikten werden beide Vertreter der AgenturQ als konstruktive Mediatoren erlebt. Die knappe personelle Besetzung erschwert es der Agentur jedoch, über die Beratungsphase hinaus eine nachhaltige Etablierung der neu entwickelten Weiterbildungsstrukturen im Betrieb zu unterstützen. So wurden im Unterstützungsfall Betrieb2 durch das Projekt „GRiW – Gestaltung der strukturellen und personellen Rahmenbedingungen zur Implementierung innovativer arbeitsgebundener Weiterbildungskonzepte“ zwar betriebliche Weiterbildungsstrukturen aufgebaut. Die unmittelbar am Projekt beteiligten Multiplikatoren und Lernberater waren auch motiviert, über die Beendigung der Projektfinanzierung hinaus das Weiterbildungsprojekt weiterzuführen. Allerdings hatten sich entscheidende Rahmenbedingungen für die Weiterführung bereits im Projektverlauf verändert. So sahen die mittlerweile in einem angespannten Verhältnis stehenden Betriebsparteien – Personalleitung und Betriebsrat – für eine Projektweiterführung aus unterschiedlichen Gründen („Zeitmangel“, „wenig Eigenmotivation“, Zweifel an der Arbeitsplatz sichernden Wirkung) keine Zukunft. Die nachgehende Evaluation und das Einholen eines Feedbacks zu den Beratungsaktivitäten wurden auch in Betrieb1 vermisst. Beides war letztlich ein Hinweis auf die äußerst knappe Personalausstattung der Agentur, die nur begrenzte zeitliche Ressourcen für das breite Aufgabenprofil und die Zahl der ratsuchenden Betriebe zulässt.

Als Unterstützungsangebot für Betriebsräte in der Weiterbildung findet der Ansatz der AgenturQ schließlich auch dort seine Grenzen, wo es den Interessenvertretungen nicht gelingt, die Arbeitgeber einzubeziehen. Soweit hierdurch die Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen behindert wird, besteht die Möglichkeit für die Tarifparteien, die AgenturQ als neutralen Schlichter anzurufen. Der Unterstützungsfall im Betrieb3 zeigt, dass die Voraussetzungen für ein solches Schlichtungsverfahren im Interesse einer konstruktiven Konfliktlösung unter Einbeziehung der AgenturQ transparenter gestaltet werden müssen. Mit dem neuen Tarifvertrag über die Qualifizierung für die Beschäftigten 2015 wird die tarifliche Grundlage für die AgenturQ einerseits bis Ende des Jahres 2019 weiter fortgeschrieben. Andererseits wach-

sen ihr hier neue Informations- und Beratungsaufgaben bei der Umsetzung der neuen tariflichen Regelungen zur Bildungsteilzeit zu. Denkbar wäre, die positiven Erfahrungen mit den Informationsveranstaltungen aufzugreifen, zumal die AgenturQ hier eine große Breitenwirkung erzielen konnte, durch die sie sowohl Betriebsräte als auch Personalverantwortliche erreichte. Diese Informationsveranstaltungen eröffnen gleichzeitig auch den Zugang zum Beratungsangebot der AgenturQ. Ohnehin sehen beide Geschäftsführer perspektivisch ihren Aufgabenschwerpunkt wieder stärker in der betrieblichen Weiterbildungsberatung. Die Erfahrungen in den Betrieben zeigen, dass mit dem Konzept der AgenturQ, nicht nur zu beraten, sondern auch schrittweise betriebliche Weiterbildungsstrukturen zu entwickeln und zu erproben, ein konstruktiver Beitrag zur Förderung der Weiterbildung im Betrieb geleistet wird. Damit die AgenturQ in ihrem Zuständigkeitsbereich allein die Nachfrage nach betrieblicher Beratung abdecken kann, ist eine dauerhafte finanzielle und personelle Aufstockung erforderlich. Dies sollte durch offensive Öffentlichkeitsarbeit der beiden Tarifvertragsparteien unterstützt werden. Darüber hinaus wäre zu überlegen, inwieweit dieses sozialpartnerschaftliche Beratungskonzept auch für andere Wirtschaftsbranchen bundesweit als Modell fortentwickelt und finanziert werden könnte. Dies könnte entsprechend der Empfehlung von Bahnmüller/Fischbach (2006, S. 160) durch die „Ausbildung von Fachexperten“ unterstützt und durch „einen Fachbeirat aus Praktikern und Wissenschaftlern“ begleitet werden.

### 5.3 Fallstudie Deutschland: „Klinikverbund“

#### 5.3.1 Darstellung des Ansatzes und des Anbieters

##### Hintergrund und Kontext des Angebots

Bei *Klinikverbund* (anonymisiert) handelt es sich um ein öffentlich gefördertes Unterstützungsprojekt für einen regionalen Zusammenschluss von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Das Projekt geht auf eine Initiative des Ver.di-Landesbezirks und des Verbands Kommunalen Krankenhäuser zurück. Konzeptionell baut das Projekt auf Erfahrungen auf, die der mit der Projektdurchführung beauftragte gewerkschaftliche Bildungsträger in einer ähnlich gelagerten Verbundinitiative in einer anderen Region gemacht hat.<sup>24</sup>

---

24 „WIK-Bayern – Weiterbildung im Krankenhaus“, <http://wik-bayern.de/main/>.

Das Projekt agiert vor dem Hintergrund zunehmender ökonomischer und personeller Engpässe im Klinikbereich: „In den vergangenen Jahren hat sich die Situation in Kliniken in vielfältiger Hinsicht zugespitzt: Fachkräftemangel besonders in der Pflege, Einführung des Fallpauschalensystems, steigender ökonomischer Druck etc. führten zu höheren Anforderungen und zur Arbeitsverdichtung bei den Beschäftigten.“ (Projektkurzbeschreibung) Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sollten die im Projekt beteiligten Kliniken bei der Schaffung von Strukturen unterstützt werden, die dazu geeignet sind „die Arbeitsfähigkeit möglichst langfristig zu erhalten, die Arbeitsbewältigungsfähigkeit durch ‚Coping-Strategien‘ zu fördern und dem Fachkräftemangel zu begegnen“.

### **Unterstützungsform/-struktur**

*Klinikverbund* bestand aus einer projektförmigen Unterstützungsstruktur auf mehreren Ebenen, die aus öffentlichen Mitteln gefördert wurde. Die Projektdurchführung in den Kliniken wurde durch mehrere Institutionen direkt oder indirekt unterstützt:

- Durch die Beratung und *Moderation von paritätisch besetzten betrieblichen Steuerungskreisen* (zwei externe Berater). Jede der am Projekt teilnehmenden Kliniken hatte einen eigenen, paritätisch besetzten Steuerkreis, der von einem Berater oder einer Beraterin unterstützt und begleitet wurde. Die Organisationsberater hatten einen engen fachlichen Bezug zum Gesundheitswesen.
- Durch die interne *Koordination der gemeinsamen Maßnahmen der Kliniken* (interne Stabsstelle). Eine interne Projektkoordination organisierte und moderierte die klinikübergreifenden Verbundtreffen und den Erfahrungsaustausch. Zudem war die Koordinationsstelle dafür zuständig, beide Betriebsparteien stets auf dem gleichen Informationsstand zu halten und somit für Prozesstransparenz zu sorgen.
- Durch eine externe *Gesamtkoordination* (durch einen gewerkschaftlichen Bildungsträger und dessen branchenspezifisches Beratungsinstitut) insbesondere im Hinblick auf die *fördertechnische Beratung*.
- Durch die *Mitwirkung der Sozialpartner im Projektbeirat* (Ver.di-Landesbezirk und der Verband Kommunaler Krankenhäuser). Über einen Projektbeirat, dem neben den Geschäftsführern und Vorsitzenden der Interessenvertretungen auch ein Vertreter des Ver.di-Landesbezirks und des kommunalen Arbeitgeberverbands angehörten, wurde dem Gedanken der gemeinsamen Maßnahmenentwicklung und der Beteiligung der betrieblichen Arbeitnehmervertreter auch symbolisch Nachdruck verliehen.

## Umfang und Finanzierung des Unterstützungsangebots

Das Projekt wurde aus öffentlichen Mitteln (ESF/BMAS) im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ für eine dreijährige Laufzeit co-finanziert. Die beteiligten Kliniken mussten einen Teil der Projektkosten im Rahmen der Co-Finanzierungsregelung selbst tragen. Die Finanzierung betraf sowohl den Einsatz externer Berater und die Projektkoordination als auch die mit der Durchführung von Schulungsmaßnahmen beauftragten Trainer. Aufgrund der zugrundeliegenden tarifvertraglichen Regelung (§5 TVÖD) waren nur Maßnahmen für Beschäftigte innerhalb des Geltungsbereichs dieses Tarifvertrags förderfähig. Ausgenommen waren somit Ärzte, die über den Marburger Bund in den Geltungsbereich eines anderen Tarifvertrags fallen.

## Unterstützungsansatz

Unterstützung erfuhren die Kliniken sowohl bei der Entwicklung von Maßnahmen und beim Aufbau von Steuerungsstrukturen für die Weiterbildung/ Personalentwicklung als auch bei der Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen. Adressat der Unterstützung waren dabei nicht primär die betrieblichen Interessenvertretungen. Vielmehr lag der Fokus auf der methodischen und fachlichen Betreuung der gemeinsamen Programmentwicklung und Maßnahmendurchführung in den paritätisch besetzten Steuerungsgremien. Der Ansatz von *Klinikverbund* war somit auf eine weitreichende Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter angelegt. „Das Projekt sollte ja einen hohen partizipativen Anteil haben an gemeinsamer Ausarbeitung der Ziele, der Projektziele, also was wollen wir überhaupt erreichen mit dem Ganzen.“ (DE-F3-KB1)

Dieser partnerschaftliche Entwicklungsansatz des Projekts wurde von den Arbeitnehmervertretern durchaus kritisch hinterfragt und auf seine praktische Umsetzung hin überprüft: „die Punkte, wo ganz stark geguckt wurde: Ist es fair? Ist es wirklich so gemeint, wie es im Projekt geschrieben ist? Werden wir auch wirklich mitgenommen?“ (DE-F3-KB2) Daher bestand ein nicht unbeträchtlicher Teil der Unterstützungsleistung etwa der internen Koordinationsstelle und auch der Berater darin, für einen möglichst guten und offenen Informationsaustausch im Projekt zu sorgen:

„[der Koordinator] war für beide Parteien zuständig; also Geschäftsführerebene, Verwaltungsebene und Betriebs- beziehungsweise Personalratsebene. Und es sind auch beide wirklich gleichmäßig an [ihn] herantreten. [Er] hat ganz stark darauf geachtet, dass Informationen gleichmäßig verteilt waren, dass keiner sich übervorteilt gefühlt hat, keiner vernachlässigt wurde.“ (DE-F3-KB2)

Neben der konzeptionellen und strukturellen Unterstützung der Kliniken wurde schließlich auch die Durchführung von *Schulungsmaßnahmen* gefördert. Hierbei standen vor allem Maßnahmen zur Stressbewältigung (Coping/Verhaltens- und Verhältnisprävention) im Vordergrund. „Also wir machen das nicht so mit der reinen Verhaltensprävention, sondern wir haben einen Organisationsentwicklungsansatz – vor allem mit dem Schwerpunkt Verhältnisprävention, also Arbeitsprozesse umzugestalten, Mitarbeiter ganz stark mitzunehmen in die Verantwortung für Arbeitsprozesse“ (DE-F3-KB1).

Die Qualifizierungsmaßnahmen waren nicht auf betriebliche Arbeitnehmervertreter zugeschnitten, also keine klassischen Schulungsmaßnahmen für Betriebs- und Personalräte. Trotzdem profitierten auch sie von den Schulungen. Allein schon, um die Umsetzung der erarbeiteten Konzepte beurteilen und sie gegenüber den Mitarbeitern vertreten zu können, mussten auch einzelne Betriebs- und Personalräte geschult werden. „Die Betriebsräte hatten Schulungen, unsere BGM-Beauftragten sind da ausgebildet worden, die Führungskräfte sind geschult worden – also das war komplett über das ganze Haus gestreut. Das war der Ansatz in dem Projekt.“ (DE-F3-KB1)

Teil des Unterstützungskonzepts war zudem die Organisation des Austausches und die Vernetzung zwischen den Kliniken im Projektverbund. Zum einen wurden Themen definiert, an denen die Vertreter aus allen Steuerungskreisen gemeinsam arbeiteten (u. a. Konzepte zur Personaleinsatzplanung oder zur Einarbeitung von Führungskräften), zum anderen ging es um einen offenen Erfahrungsaustausch zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern der beteiligten Einrichtungen. Dieser fand in einem halbjährlichen Turnus während der Projektlaufzeit regelmäßig statt.

### **Rollenerwartung an den Betriebsrat**

Der Betriebs- bzw. Personalrat wurde in das Projekt über die betrieblichen Steuerungskreise in einer Weise beteiligt, die über die bisherige betriebliche Praxis der Kliniken hinausging. Über die Steuerungskreise waren die Interessenvertretungen nun prinzipiell gemeinsam mit den Vertretern der Unternehmens- bzw. Personalleitung und der Fachabteilungen für die gemeinsame Entwicklung von PE-Maßnahmen verantwortlich. Dabei sollten sie vor allem die Problemsicht der Beschäftigten in die Steuerungsgremien zurückspeiegeln. Dies beinhaltete in einigen Häusern auch die Mitarbeit bei der Evaluierung der durchgeführten Maßnahmen. Auf der anderen Seite wurde von den Interessenvertretungen erwartet, die Akzeptanz und Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter für die geplanten Maßnahmen zu erhöhen und hierzu auch ganz praktisch vor Ort für die Maßnahmen zu werben.

## Nachhaltigkeit

Die Unterstützungsstruktur als arbeitsteiliger Verbund unterschiedlicher Akteure war in ihrer Existenz auf die Projektlaufzeit begrenzt. Die Struktur kann jedoch als Blaupause auch für andere Unterstützungsfälle in regionalen Projektverbänden (vorzugsweise im Gesundheitssystem) genutzt werden. Voraussetzung ist allerdings das Vorhandensein externer Fördermittel wie etwa der aus dem Sozialpartnerprogramm. Anderenfalls müssten alle Unterstützungsleistungen von den Unternehmen selbst finanziert werden.

### 5.3.2 Unterstützungsfälle

#### Betriebliche Situation in mehreren Kliniken

Vor dem Hintergrund der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gestaltete sich die Ausgangslage hinsichtlich der Weiterbildungssituation in den Kliniken recht unterschiedlich. Während in einem Klinikum seit längerer Zeit an Konzepten zur strategischen Personalentwicklung gearbeitet wurde, standen systematische PE-Ansätze in anderen Häusern erst ganz am Anfang.

„Es hängt auch sicher mit damit zusammen, dass die Häuser zum Teil in den roten Zahlen waren in den letzten Jahren und jetzt gerade, so mit Anfang des Projekts, dann zum Teil auch in die schwarzen Zahlen übergehen konnten, was eine Wahnsinnsanstrengung bedeutete. Und dadurch war einfach auch gar nicht mehr die Kraft oder die Möglichkeit, die Zeit, da Weiterbildung so systematisch zu denken. Und deswegen kam das Projekt da auch ganz gut, also gerade zum richtigen Zeitpunkt, dass man jetzt gezwungen war – nachdem man sagte: Gut, wir als Krankenhaus, wir können bestehen, wir sind finanziell wieder okay und jetzt können wir gucken, dass wir uns inhaltlich und intern auch entwickeln.“ (DE-F3-KB2)

Im Gegensatz zu anderen Häusern konnte die größte der beteiligten Kliniken auf einer eigenständigen Tradition in Weiterbildungsfragen aufbauen. Hier gab es „immer schon ein[en] Schwerpunkt bei der betrieblichen Weiterbildung“ (DE-F3-KB2). Die Klinik verfügt über eine Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung sowie über ein eigenes Weiterbildungsinstitut.

„Die haben ein klares Konzept vor Augen und hatten gerade das BGM angedacht oder auch schon vertieft gedacht und brauchten im Grunde jetzt die Initialzündung, die Möglichkeit, hier loszulegen auf breiter Basis, das schnell und tief zu verankern im Haus, ja? Dafür war hier das Projekt sehr sinnvoll und gut.“ (DE-F3-KB2) „Die waren schon mittendrin im Prozess. Die hatten ihre Ideen schon formuliert und haben dieses Projekt genutzt wie so ein Floß, um Maßnahmen zu organisieren, Prozesse miteinander zu verknüpfen, BGM voranzubringen, die Leute zu qualifizieren, Salutogenese, Diversity für Führungskräfte zeitgleich laufen zu lassen, dann an der Basis die Selbstverantwortung der MA zu stärken für BGM – also Stressbewältigungsworkshops. Diese Prozesse zusammenzubringen, die Trainer zu finden [...]“ (DE-F3-KB3).

Auf diesem fruchtbaren Boden konnte das Projekt aufsetzen und dem Prozess eine Dynamik verleihen, die auch für diese Einrichtung nicht aus eigener Kraft zu erzeugen gewesen wäre. „[Klinikverbund] war für uns tatsächlich die Möglichkeit, gemeinsam mit den Betriebs- und Personalräten noch mal eine richtig dicke Welle an Weiterbildung durch das Haus zu ziehen, um das betriebliche Gesundheitsmanagement loszutreten, also ganz stark ins Bewusstsein der Mitarbeiter zu bringen.“ (DE-F3-KB1)

In einer großen Organisation mit mehreren Standorten ein neues Bewusstsein für die Bedeutung des Gesundheitsmanagements zu schaffen sei schwierig. „Und so ein Bewusstsein schaffen Sie nicht über ganz kontinuierlich langsam fortschreitende Prozesse, sondern das war dann eher so ein Paukenschlag“ (DE-F3-KB1).

### **Situation des Personalrats/Betriebsrats**

Der Personalrat DE-F3-IV1 besteht aus mehr als 20 Mitgliedern. Sein Zuständigkeitsbereich erstreckt sich über mehrere Standorte, deren Betreuung vor Ort einen – nach Einschätzung des Interviewten – vergleichsweise hohen zeitlichen Aufwand erfordert. Im Personalrat gibt es mehrere konkurrierende Listen, was die Konsensfindung innerhalb des Gremiums erschwert. Als problematisch wird auch die Altersstruktur im Personalrat gesehen. So habe das Gremium seit Jahren Schwierigkeiten, jüngere Mitarbeiter für die Arbeit in der Interessenvertretung zu gewinnen. Der Altersdurchschnitt im PR liege deutlich über dem ohnehin schon hohen Durchschnitt in der Belegschaft.

Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung wird von mehreren Seiten als nicht frei von persönlichen Konflikten beschrieben, die sich im Laufe



der Zeit verfestigten und auch im Zusammenhang mit dem Projekt zutage traten.

Im Personalrat DE-F3-IV2 sind alle Berufsgruppen des Krankenhauses vertreten. Die Arbeit im Personalrat wird im Wesentlichen von zwei freigestellten Mitgliedern bewältigt. Aufgrund der angespannten Personalsituation sei es für den Personalrat eine ständige Herausforderung, die formale Beschlussfähigkeit sicherzustellen. Die Rückspiegelung von Informationen zu den Projektentwicklungen ins Gremium erfolgte regelmäßig. Das Interesse dort wurde als wohlwollend, aber verhalten beschrieben. Die Beteiligung am Projekt wurde mit dem Kalkül verbunden, dass der Personalrat seitens der Beschäftigten mit den aus dem Projekt hervorgehenden Qualifizierungsmaßnahmen in Verbindung gebracht wird.

Zwischen den Arbeitnehmervertretungen des Projektverbands bestanden teilweise schon sporadische Arbeitskontakte, „Man kennt sich!“ (DE-F3-IV1) Eine besondere Rolle spielt dabei die TBS Rheinland-Pfalz. Gleich mehrere Häuser des Projekts nahmen in unterschiedlichen Zusammenhängen deren Beratungsleistung in Anspruch. Auch die alle zwei Jahre von der TBS organisierte Mitbestimmungsmesse war ein Anlauf- und Treffpunkt für die Interessenvertretung der Kliniken (DE-F3-IV2; DE-F3-IV1).

### **Problemstellung für die Betriebs- und Personalräte**

Für die interviewten Betriebs- und Personalräte war das Thema betriebliche Weiterbildung ein nachgelagertes. Drängende Probleme waren eher die Gestaltung von Dienstplänen (DE-F3-IV1) und Fragen des Gesundheitsschutzes. Angesichts der Leistungsverdichtung und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels waren sich die Arbeitnehmervertreter aber sehr wohl der auf die Beschäftigten einwirkenden Probleme bewusst. Ein interviewter Arbeitnehmervertreter fasst die Situation so zusammen:

„[Weiterbildung] war mit Sicherheit kein so brennendes [Thema]. Unser Thema war immer Gesundheitsförderung. Wir haben eine große Problematik mit dem Thema Burnout, ja, das hat Mobbing total in den Schatten gestellt. Also Burnout war ein Thema, Arbeitsbelastung, Arbeitsüberlastung, eben stabile Dienstpläne, das, was man zuhauf aus den Kliniken hört, aber auch Akquirierung von Pflegekräften: Was können wir als kleine Klinik tun, um uns besser zu präsentieren oder um positiv auf uns aufmerksam zu machen? Wie können wir da an den Arbeitsbedingungen arbeiten? Das sind auch jetzt noch unsere brennenden Themen, klar.“ (DE-F3-IV2)

Ein Thema für DE-F3-IV2 war vor allem die Ausgestaltung von Mitarbeiterjahresgesprächen in Richtung Qualifizierungsbedarfserhebung. Die Jahresgespräche wurden im Kontext des Leistungsentgelts eingeführt und wurden von den Mitarbeitern hiermit in Verbindung gebracht, so dass die Beschäftigten große Vorbehalte hatten, offen über Qualifizierungsdefizite mit ihren Vorgesetzten zu sprechen:

„Die Ängste [der Mitarbeiter] haben wir auch nie können ausräumen. Es sind noch mal ein, zwei Jahre vor allem in der Pflege diese Gespräche gelaufen [...] und dann ist das ausgesetzt worden. Jetzt ist wieder Konsens, diese Gespräche zu führen, und für uns ist ganz klar: Dann muss das ganz anders kommuniziert werden, nämlich als Anspruch des Mitarbeiters, einmal im Jahr mindestens mit seiner Vorgesetzten zu sprechen, auch über das Thema Personalentwicklung.“ (DE-F3-IV2)

Weiterbildung im engeren Sinne wurde bisher nicht systematisch von der Interessenvertretung bearbeitet. Zwar werden betriebliche Defizite in der Qualifizierungsplanung durchaus erkannt,

„also gekümmert in Richtung, dass wir es zur Kenntnis und zur Mitbestimmung erhalten. Aber was sehr im Argen liegt, es gibt so viele, viele kleinere Fortbildungen, aber wir haben kein Konzept [...] Wir haben neue Schwerpunkte, Geriatrie, Gerontopsychiatrie, EMC – wie viel an Fort- und Weiterbildung braucht es, in der Pflege, in der Ergotherapie, in der Physiotherapie, dass wir das im Sinne einer guten Qualität leben können? Wir machen immer nur so punktuell: Oh, ja, heute könnte mal [...] Ja, den müsste man [...] Also wir erkennen da keine Strukturen. Aber wir fordern sie auch nicht mit allem Nachdruck ein, das muss ich natürlich auch sagen“ (DE-F3-IV2).

Die Ursache liegt neben einer relativ schwachen Dringlichkeit auch darin, dass Qualifizierungsprobleme auch seitens der Beschäftigten nur in Einzelfällen an die Interessenvertretung der Klinik herangetragen werden.

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Da es sich bei *Klinikverbund* um eine geförderte Projektinitiative handelt, verlief der Weg der Kontaktaufnahme nicht vom Unterstützungssuchenden zum

Unterstützungsleistenden, sondern umgekehrt. Die Klinikleitungen und auch die Arbeitnehmervertreter wurden durch die Projektinitiatoren angesprochen und mussten bereits zur Antragstellung einen Katalog von Maßnahmen entwickeln, die im Laufe des Projekts gefördert werden sollten.

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

Die externe Unterstützung richtete sich primär auf die Moderation und Begleitung der betrieblichen Steuerungskreise. Eine spezielle Beratung für die Betriebs- und Personalräte war durch das Projekt nicht abgedeckt. Für die beauftragten Berater hätte dies zu einer Rollenüberforderung geführt: Sofern sie Leistungen nur für eine der Betriebsparteien erbringen, würden sie das Vertrauen der anderen Seite verlieren.

Die *Rolle der Personal- und Betriebsräte* bestand neben einzelnen kritischen fachlichen Beiträgen (eine Personalrätin war bspw. Psychologin) vor allem in der Rückspiegelung der Bedürfnisse und Interessenlagen der Beschäftigten in die Steuerungskreise:

„Ansonsten basierte das Wertvolle des Personalrats, meine ich, eher darauf, dass er einfach seine Mitarbeiterschaft sehr gut kennt, der sehr nah ist und da sagen kann: Das brauchen die Leute und das brauchen sie, ja? Oder die Entwicklung im X-Klinikum muss hier mal beschleunigt werden und hier gebremst werden, ja? Die sind mit dem Ohr bei den Leuten und das war das Wichtige, denke ich, dass die da einfach sehr klar sagen konnten: Das machen wir nicht mit, weil wir wissen, dass die Mehrheit der Mitarbeiterschaft dann nicht dahintersteht, oder das unterstützen wir, weil wir wissen, dass das hier gebraucht wird, ja? Und das haben die eingebracht dann im Steuerkreis, dass dann entsprechend Maßnahmen auch verstärkt wurden, wie jetzt diese Coping-Sache oder so, wo dann sicher auch vom Personalrat aus gesagt wurde: Das ist super, kommt gut an – macht noch mehr oder füllt das Ganze aus, soweit wir das ausschöpfen können! [...] Es wurde ja auch mitgetragen, diese Diversity- und Salutogenese-Schiene, diese neuen Denkansätze, da bin ich mir sicher, dass der Personalrat da ganz, ganz viel zu beisteuern kann, wie die Leute hier denken – wer ist schon im Umdenken inbegriffen, welche Stationen brauchen noch mehr Unterstützung und so weiter.“ (DE-F3-KB2)

Die genaue Kenntnis der „Stimmungslage“ in der Belegschaft hat unter anderem auch dazu geführt, dass die Interessenvertretung in einer der Kliniken darauf hingewirkt hat, dass hier zu Beginn nicht zu offensiv für das Projekt geworben wurde. In der Vergangenheit waren hier eine Vielzahl von Projekten durchgeführt worden mit teils geringer Nachhaltigkeit. Projekte seien somit bei den Mitarbeitern eher negativ besetzt. Vielmehr sollten die konkreten Maßnahmen in den Vordergrund gestellt werden (DE-F3-KB2). In einer anderen Klinik wiederum hat die Interessenvertretung zu Projektbeginn sogar mit eigenen Flyern für das Projekt geworben (DE-F3-IV1).

Werbung für die Maßnahmen zu machen, Beschäftigte von der Teilnahme an den entwickelten Workshops und Schulungsveranstaltungen zu überzeugen – das war in allen Einrichtungen ein wichtiger Beitrag der Interessenvertretungen.

„Klar hat es auch immer wieder der Ausdauer bedurft, dass wir gesprochen haben: ‚Hier, geht hin, das ist was Gutes für euch, das macht der Arbeitgeber, ihr kriegt die Arbeitszeit und das ist kostenlos‘. Also da hat es schon zum Teil, gerade zu Stoßzeiten, wenn Urlaub, Weihnachten, Ferien [...] Und das war dann wirklich auch so unser Part, dass wir gesagt haben, hier, noch mal Werbung, wir haben es dann auch weitergetragen an die Pflegedienstleitung, die es dann in ihren Stationsleitungstreffen noch mal weitergetragen hat: ‚Ermuntert eure Mitarbeiter, macht es möglich‘. Also da hat es schon so zum Ende hin mehr Überzeugungsbedarf gebraucht, um die Mitarbeiter da hinzukriegen, ja.“ (DE-F3-IV3)

Wegen des teilweise hohen Tempos der Maßnahmen kam es zwischenzeitlich auch zu Konflikten in der Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien. So seien in Einzelfällen Informationen nicht rechtzeitig an den Personalrat geflossen – wodurch sich dieser übergangen fühlte.

„[...] ganz schwierig, das noch auszubalancieren. Und das ist aber in dem Rahmen dieses Projekts mit besonnenen – sage ich jetzt mal – Entsandten von beiden Gruppen da wirklich ganz gut passiert. Und dadurch haben die sich dann auch stark eingebracht, haben sich ganz toll bei der Mitarbeiterschaft für das Projekt da noch eingesetzt, haben die motiviert, haben die Unterschriften mit hereingeholt – also was zu tun war [...] Also dann hat das funktioniert, so-

bald wir jemand Greifbaren hatten, der auch offen war, bereit war und trotzdem ganz klar immer seine Kritik oder seine Vorschläge – was auch immer da war – geäußert hat, also sich immer wieder [im Personalratsgremium] rückversichert hat und dann wieder das ins Projekt getragen.“ (DE-F3-KB2)

Ein praktisches Problem für die an den Steuerungskreisen beteiligten Personen war die Rückkopplung mit dem eigenen Vertretungsgremium. Während in einigen Kliniken nur geringes Interesse an der Arbeit der im Steuerungskreis vertretenen Betriebs- und Personalräte bestand und diese bei der Ausübung ihres Mandats freie Hand hatten, erwies sich die Situation im Falle eines durch Listen fraktionierten Gremiums als kompliziert. Ein Verhandlungsmandat für den Steuerungskreis musste hier in einem schwierigen Lernprozess nach und nach erarbeitet werden. Dies verweist auf die Notwendigkeit von Angeboten hinsichtlich einer auf die PR/BR ausgerichteten Unterstützung zur Lösung von Organisations- und Prozessproblemen, die inhaltlich abgekoppelt ist von der fachlichen und methodischen Unterstützung in den Steuerungsgremien.

Zentrale Akteure im Unterstützungsprozess waren die *Berater*. Ihnen fiel die Aufgabe zu, die betrieblichen Steuerungskreise „zum Laufen zu bringen“ (DE-F3-KB2), also arbeitsfähige Strukturen schaffen, die Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts darzustellen und in gewissem Umfang auch förderrechtliche Fragen zu klären. Zu Beginn ging es vor allem um einfache organisatorische Fragen wie die Unterstützung bei der zeitlichen Planung von Projektschritten und Maßnahmen:

„Am Anfang war es ja eine ganz große Sache: Wie organisieren wir das überhaupt? Also die [Berater] haben organisatorisch stark unterstützend gewirkt, indem sie solche Zeitstrahle grafisch auch bearbeitet oder entwickelt haben, dass die Kliniken einen Überblick hatten: Wann machen wir was, ja? Und dann geht der ganze Zeitplan: Wann muss welcher Trainer gesucht werden – wofür? Und wann ist die Deadline hierfür? Dann haben die die ganzen Protokolle übernommen [...], um da die fortlaufende Dokumentation zu gewährleisten.“ (DE-F3-KB2)

Zudem haben die Berater auch auf eine Systematisierung der Ansätze hingewirkt und Möglichkeiten zu ihrer strategischen Verankerung in der Orga-

nisation aufgezeigt. „Wie kann man es hier im Haus verankern? Wie können Sie die breite Masse erreichen und das vertiefend hier erhalten auch, ja, und so weiter“ (DE-F3-KB2). Der Bedarf der Steuerkreise an konkreter inhaltlicher Unterstützung war dabei sehr unterschiedlich. In einigen Kliniken herrschte die (überzogene) Erwartung, fertige Organisationsentwicklungskonzepte von außen geliefert zu bekommen, während andere Kliniken, die bereits Konzepte ausgearbeitet hatten, keine inhaltliche Beeinflussung durch die externen Berater wollten:

„Manche Kliniken haben sich da ein bisschen verwehrt und gesagt: ‚Wir wissen, was wir wollen, und Sie können das gerne moderieren‘, und haben da auch sicher eine moderierende Rolle dann übernommen; und andere Kliniken waren vielleicht auch interessiert an ein bisschen mehr Beratung noch, wobei das, glaube ich, nicht der Schwerpunkt war. Also es waren jetzt keine Organisationsentwickler, wie sich es vielleicht manche Klinik erwünscht hätte, die sagt: ‚Die stellen uns jetzt mal schnell hier in einem halben Jahr oder in einem Jahr auf neue Beine.‘ Ja? Das waren die beiden einfach nicht und sie haben den Prozess begleitet und ihre Erfahrungen, ihr Know-how eingebracht, nicht? Und das war auch sehr wichtig und sehr gut, aber ich denke, da waren am Anfang auch die Erwartungen bei den Kliniken extrem hoch gehängt. Das war auch noch so ein Prozess, dass die so ein bisschen auf den Boden kamen und gemerkt haben: Wir müssen selber handeln. Wir kriegen nicht alles serviert und gesagt, was am besten ist für uns, sondern wir müssen gucken, was am besten ist für uns. Ja? Und dabei wiederum haben die Berater sie aber sicherlich unterstützt, bei so einer Schritt-für-Schritt-Geschichte dann.“ (DE-F3-KB2)

Die Kernaufgabe der Berater lag somit in der Moderation der Steuerungskreise und in der methodischen Unterstützung der gemeinsamen Erarbeitung von Konzepten – nicht in der inhaltlichen Unterstützung bei der Konzepterstellung. Nach Einschätzung auch der Arbeitnehmervertreter kleinerer Kliniken wäre eine stärkere inhaltliche, sprich fachliche Unterstützung wünschenswert gewesen. Dies sei aber nicht unbedingt das Mandat der Berater gewesen.

Die Rolle der überbetrieblichen *Sozialpartner*, die sich zusammen mit Repräsentanten der Betriebsparteien in einem gemeinsamen Projektbeirat in

halbjährlichem Rhythmus getroffen haben, erscheint vielen Befragten auf den ersten Blick weniger klar. Für das operative Projektgeschäft haben ver.di und der Verband Kommunaler Krankenhäuser keine maßgebliche Rolle im Projekt gespielt. Ihre Beteiligung scheint jedoch bei näherer Betrachtung von hohem symbolischen Wert, unterstreicht sie doch den gemeinsamen Ansatz und das gemeinsame Vorgehen. „KV und ver.di [haben], finde ich, sehr dezent positiv zu beigetragen. Ja, die hätten ja auch leicht Öl ins Feuer gießen können aus irgendwelchen egoistischen Gründen. Das ist nicht passiert – im Gegenteil.“ (DE-F3-KB2)

Die zweite wichtige Gewerkschaft im Kliniksektor, der Marburger Bund als Vertretung der Ärzteschaft, war in das Projekt nicht eingebunden. Dies wird auch von den Interviewten Interessenvertretungen als Defizit des Projekts gesehen. „Das wäre also auch so ein erster Ansatzpunkt, den man – finde ich – aufgreifen müsste, um unbedingt die Ärzte stärker mit dem Personal, mit den Bemühungen der Verwaltung etc. auch zu verbinden, ja? Weil es hilft ja nichts, wenn alle an einem Strang ziehen, bis auf die Ärzte, und die ja eine ganz tragende Rolle natürlich haben.“ (DE-F3-KB2)

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Die Ergebnisse des Unterstützungsprozesses lassen sich auf mehreren Ebenen beschreiben:

Das *Engagement der Interessenvertretungsgremien* mit den Themenkomplexen Weiterbildung, Personalentwicklung und vor allem Gesundheitsschutz hat in allen untersuchten Kliniken zugenommen. Dies war eine unmittelbare und notwendige Folge der Einbindung von Interessenvertretungen in die Steuerungsgremien während der Projektlaufzeit.

Was auf der einen Seite durch die vielen formalen Fördervorgaben bei allen Beteiligten für Probleme sorgte, wirkte sich auf der anderen Seite letztlich positiv auf die *Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien* aus. Der enge Zeitplan und der daraus entstehende enorme Zeitdruck führten notwendigerweise zu einer pragmatischen Intensivierung der Zusammenarbeit – wollte man nicht das gesamte Projekt scheitern lassen. Ein Projektbeteiligter beschreibt die Entwicklung resümierend so:

„[Die Zusammenarbeit] hat sich sicher intensiviert, weil da war so viel Austausch notwendig – gezwungenermaßen –, dass es dann irgendwann normal war, glaube ich, im Büro vom Anderen zu sitzen und mal kurz was zu besprechen. Zum Teil war das aber eh gang und gäbe, aber es war jetzt einfach noch mal [...] Dadurch, dass un-

ter diesem hohen Druck fachlich gearbeitet werden musste, wurden viele politische Sachen, Eitelkeiten und ich weiß nicht was, unter den Tisch fallen gelassen, weil schlicht keine Zeit dafür war“ (DE-F3-KB2).

Eine Intensivierung der Zusammenarbeit meint dabei nicht notwendigerweise die Abwesenheit von Konflikten. So wird gerade die Wichtigkeit der Interessenvertretung für eine kritische Diskussion in den betrieblichen Steuerungsgremien betont. Insbesondere dann, wenn es hier zu offenen kritischen Auseinandersetzungen gekommen sei, die letztlich konstruktiv gelöst wurden – durchaus in einem schmerzhaften Dialogprozess –, seien die betrieblichen Prozesse vorangebracht worden (DE-F3-KB3). Welche Konzepte der Personalentwicklung entstehen, hängt demnach mit der Art und Weise zusammen, wie offen und Streitbar beide Seiten in den paritätischen Steuerungsgremien ihre Positionen vertreten: „Je deutlicher der Konflikt zutage tritt – ich Arbeitnehmervertreter und du Arbeitgebervertreter – und wir haben ganz unterschiedliche Ansätze, und wenn darüber auch hart verhandelt wird, wenn da auch mal Reibung erzeugt wird, in den Steuerkreisen, dann ist die Chance nach meiner Erfahrung recht groß, dass innovative Konzepte entstehen.“ (DE-F3-KB3) Wo Konflikte eher kaschiert wurden, wo es zu keinem offenen Austausch kam, seien die Ergebnisse auch eher schwach gewesen.

Für die Beschäftigten der Kliniken zählen vor allem die *durchgeführten Schulungsmaßnahmen*: Innerhalb kurzer Zeit, etwa im Zeitraum von anderthalb Jahren, konnte in den Kliniken eine Vielzahl von Trainingsmaßnahmen durchgeführt werden, überwiegend im Bereich der Gesundheitsprävention und dem Abbau psychosozialer Gefährdungen (Stressbewältigung, Verhaltens- und Verhältnisprävention). In einigen Fällen wurde der Bedarf an konkreten Maßnahmen in einem ersten Schritt zusammen mit den Beschäftigten in Diagnoseworkshops ermittelt, die wiederum von externen Trainern gestaltet wurden. Als dringlichste Themen, die dann in die Steuerungskreise eingespielt wurden, kristallisierten sich dann wertschätzende Kommunikation, Unterstützung bei der Stressbewältigung und das Thema Burnout heraus (DE-F3-IV3). Die Teilnahmebereitschaft wird in den untersuchten Häusern – angesichts der engen Schichtpläne und der allgemeinen Personalknappheit – als außergewöhnlich hoch eingeschätzt. Die hohe zeitliche Dichte der Maßnahmen führte am Ende des Projekts aber auch zu Situationen der wahrgenommenen Überversorgung. Hier wäre es aus Sicht der beteiligten Arbeitnehmervertreter besser gewesen, die Maßnahmen über einen längeren Zeitraum zu strecken (DE-F3-IV3).



Viele der Schulungsmaßnahmen richten sich auf den Umgang der Beschäftigten mit Stress und hoher Arbeitsbelastung. Somit werden auf der einen Seite Fähigkeiten vermittelt, die dazu beitragen, Stress auslösende Probleme, die u.U. auch struktureller Natur sind, individuell besser bewältigbar zu machen. Auf der anderen Seite lernen die Beschäftigten insgesamt bewusster mit Stressoren umzugehen und möglicherweise auch besser zwischen individuellen Bewältigungsdefiziten und strukturellen Problemen zu unterscheiden. Letztere können (im Idealfall) somit auch besser in das System zur strukturellen Problembearbeitung u.a. über die betriebliche Interessenvertretung eingebracht und bearbeitet werden. Da die erworbenen Stressbewältigungskompetenzen zudem nicht nur betriebsspezifisch, sondern auch allgemein und selbst außerhalb von beruflichen Zusammenhängen nutzbar sind, profitieren die Beschäftigten in jedem Fall von den entwickelten Qualifizierungsmaßnahmen.

Ein Teil der Maßnahmen richtete sich auf die Entwicklung von Führungskräften, da diesen eine besondere Verantwortung zukommt. Hier ging es unter anderem um wertschätzende Kommunikation sowie um die Entwicklung von Einarbeitungskonzepten.

*Strukturbildung:* Insgesamt stimmen die Befragten darin überein, dass die ergriffenen Maßnahmen und auch die geschaffenen Strukturen auch nach Auslaufen der Förderung weiterwirken werden. Drei der vier Kliniken hätten entschieden, dass die Steuerungskreise weiterarbeiten: „Wir sind jetzt eigentlich das PE-Team!“ (DE-F3-KB3) Die gemeinsame, angeleitete Arbeit in den Steuerungskreisen sei so weit vorangekommen, dass sie im Wesentlichen eigenständig erfolgen könne und bei Bedarf jederzeit die Option bestehe, externe Unterstützung einzukaufen: „So weit sind die jetzt einzuschätzen: jetzt kommen wir nicht weiter, jetzt holen wir uns jemanden.“ (DE-F3-KB3)

In einer Klinik wurde zudem im Rahmen des Projekts eine abteilungsbezogene BGM-Beauftragte installiert, die während der Projektlaufzeit ausgebildet wurde und für eine Regelkommunikation mit der Einrichtungsleitung zuständig war (DE-F3-KB1). In einer anderen Klinik, in der die Interessenvertretung eine sehr starke Rolle im Projekt übernommen hatte, wird weiter an Instrumenten der Qualifizierungsbedarfsplanung und -erfassung gearbeitet (DE-F3-IV2).

Schließlich wurde die klinikübergreifende Kooperation und *Netzwerkbildung* zwischen den beteiligten Akteuren auch und gerade auf Seiten der Arbeitnehmervertreter verfestigt. Geplant sind weitere Aktivitäten der Kliniken (wechselseitige Einladungen) und der stärkere Informationsaustausch unter den Interessenvertretungen. Hier seien neue Treffen vereinbart (DE-F3-IV1).

### 5.3.3 Schlussbemerkungen

Beim dargestellten Unterstützungsansatz erfahren die Interessenvertretungen keine unmittelbare Unterstützung. Unterstützt wird die gemeinsame Arbeit von Personalverantwortlichen und Interessenvertretungen an betriebspezifischen Zukunftskonzepten der Personalentwicklung. Der Kern der Arbeit wird in paritätisch besetzten Steuerungsgremien geleistet, die von externen Beratern angeleitet und moderiert wurden. Im Ergebnis wurden mithilfe öffentlicher Fördermittel Schulungsmaßnahmen überwiegend im Bereich des Gesundheitsschutzes und der Stressbewältigung gemeinsam geplant und umgesetzt. Dieses Engagement der Interessenvertretungen wird durch die Beteiligung der Sozialpartner symbolisch unterstützt und abgesichert. Hierdurch kann weder die Unternehmensleitung Beteiligungsrechte der Betriebs- und Personalräte unbemerkt übergehen noch können die Interessenvertretungen die teils ungeliebten Themen unbemerkt ignorieren.

Das Konzept bringt also die Möglichkeit und Notwendigkeit für eine aktivere Rolle der Interessenvertretung im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Die öffentliche Förderung wiederum erleichtert das Engagement, da hier neue Verteilungsspielräume eröffnet werden können. Dies ist hinsichtlich der Übertragbarkeit des Modells eine klare Einschränkung, schließlich wurden sowohl die Beratungskapazitäten als auch die einzelnen Schulungsmaßnahmen zum Teil aus öffentlichen Mitteln finanziert.

## 5.4 Fallstudie Deutschland: „Arbeitnehmerkammer Bremen“

### 5.4.1 Darstellung des Ansatzes und des Anbieters

#### Rechtsgrundlage der Arbeitnehmerkammer Bremen

Die Arbeitnehmerkammer Bremen ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und nimmt für das Land Bremen Aufgaben wie Beratung und Qualifizierung der Beschäftigten wahr. Nach §4 Absatz 1 des Gesetzes über die Arbeitnehmerkammer im Lande Bremen sind die Mitglieder der Arbeitnehmerkammer alle im Bundesland Bremen abhängig Beschäftigten. Die Selbstverwaltung der Kammer obliegt der Vollversammlung (35 Mitglieder), dem Vorstand und der Rechnungsprüfungskommission. In diesen Selbstverwaltungsorganen sind auch die Gewerkschaften vertreten, da sie eigene Wahlvorschläge für die Vollversammlung einbringen können. Grundsätzlich müssen alle Mitglieder (bis auf wenige Ausnahmen wie beispielsweise bei einem

Bruttolohn unter 200 Euro pro Monat) Beiträge an die Arbeitnehmerkammer zahlen, und zwar in Höhe von 0,15 Prozent des Bruttolohns.<sup>25</sup>

### **Aufgaben**

In §2 des Gesetzes über die Arbeitnehmerkammer im Lande Bremen vom 28. März 2000 sind die Kammeraufgaben wie folgt bestimmt:

1. Wahrnehmung und Förderung des Gesamtinteresses der kammerzugehörigen Arbeitnehmer (Kammerzugehörige), insbesondere ihrer wirtschaftlichen, beruflichen, sozialen oder die Gleichberechtigung der Geschlechter fördernden Belange im Einklang mit dem Allgemeinwohl,
2. Maßnahmen zur Förderung und Durchführung der beruflichen sowie der allgemeinen und politischen Weiterbildung der Kammerzugehörigen zu treffen,
3. die Unterstützung des Senats, des Magistrats der Stadt Bremerhaven, der Behörden und Gerichte durch Anregungen, Vorschläge, Stellungnahmen und Gutachten.

### **Haushalt und Personal**

Der Etat der Arbeitnehmerkammer Bremen belief sich im Jahre 2014 auf insgesamt 17,54 Mio. Euro, wobei die Einnahmen hauptsächlich aus Kammerbeiträgen stammten (15,55 Mio. Euro), 1,99 Mio. Euro Zuschüsse und sonstige Erträge kamen hinzu. Die Ausgaben verteilten sich hauptsächlich auf Individualberatung, die Wirtschafts- und Sozialakademie, Mitbestimmung und Technologieberatung, Politikberatung sowie Betriebskosten der Geschäftsstellen, Gebäude- und Raumkosten (Arbeitnehmerkammer Bremen 2014b, S. 7).

Insgesamt verfügt die Arbeitnehmerkammer Bremen aktuell (Stand 2014) über 141 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen 102 weiblich und 39 männlich sind (ebd., S. 5).

### **Angebot und Unterstützungsansatz**

Die Arbeitnehmerkammer richtet ihr Angebot nicht nur an Betriebs- und Personalräte, sondern alle Mitglieder der Arbeitnehmerkammer können Angebote in Anspruch nehmen. Zusätzlich wird für alle Bremer Bürgerinnen und Bürger mit geringen Einkommen eine öffentliche Rechtsberatung angeboten. Darüber hinaus stellt die Arbeitnehmerkammer für ihre Mitglieder

---

<sup>25</sup> Vgl. Homepage Arbeitnehmerkammer <http://www.arbeitnehmerkammer.de/ueber-uns/rechtsgrundlage/>, Download am 19.05.2015.

noch weitere Angebote durch besondere Einrichtungen bereit. Beispielsweise ist die Wisoak – Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH – einer der größten Anbieter für berufliche Qualifizierung in der Metropolregion Bremen-Oldenburg. Sie erfüllt den gesetzlichen Auftrag der Arbeitnehmerkammer, berufliche Fort- und Weiterbildung für die Beschäftigten und Arbeitsuchenden im Land Bremen anzubieten. Weitere Kooperationspartner und Netzwerke, die mit der Arbeitnehmerkammer Bremen verbunden sind, sind das Bremer Netzwerk Nachqualifizierung, das Institut Arbeit und Wirtschaft, die Kulturwerkstatt westend, das Statistische Landesamt Bremen, die Technikerschule Bremen, die Teleakademie Bremen und das Zentrum für Arbeit und Politik (ZAP) Bremen.<sup>26</sup>

### **Unterstützungsangebote für Betriebs- und Personalräte**

Die Arbeitnehmerkammer Bremen unterstützt auch gezielt die Arbeit und die Aus- und Weiterbildung von Interessenvertretungen. Die Abteilung „Mitbestimmung und Technologieberatung“ der Arbeitnehmerkammer als Anlaufstelle zur Beratung von betrieblichen Interessenvertretungen bietet Beratung, Informationsmaterialien und Veranstaltungen an. Sie unterstützt Interessenvertretungen bei den Themen Mitbestimmungsrecht, wirtschaftliche Mitbestimmung, Datenschutz, betriebliche Weiterbildung, Personalentwicklung, Gesundheit im Betrieb, Einsatz neuer Technologien sowie Organisation der Arbeit im Interessenvertretungsorgan. Die Beratung durch die Arbeitnehmerkammer Bremen ist in der Regel durch die Kammerbeiträge gedeckt. In Ausnahmefällen kann es allerdings auch zu zusätzlichen Kosten kommen, wenn ein Beratungsfall besonders intensiv wird (DE-F4-AK).

### **Unterstützungsangebote zum Thema betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung für die Interessenvertretung**

Die Arbeitnehmerkammer bietet verschiedene Unterstützungsformen für eine Interessenvertretung an, die sich im Bereich betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung engagieren möchte. Sowohl eine direkte Beratung zum Thema als auch Informationsmaterial gehören zu den Angeboten. Zusätzlich hat die Arbeitnehmerkammer Bremen auch eine eigene Befragung von Betriebsräten zum Thema durchgeführt.

---

<sup>26</sup> Vgl. Homepage Arbeitnehmerkammer <http://www.arbeitnehmerkammer.de/ueber-uns/kooperationen-einrichtungen/>, Download am 19.05.2015.

Ein niedrigschwelliges Angebot stellen beispielsweise Informationsbroschüren und Unterlagen zum Thema dar, die frei auf der Homepage der Arbeitnehmerkammer Bremen heruntergeladen werden können. Unter der Rubrik „Mitbestimmung und Technologienberatung“, die sich konkret an die Interessenvertretung richtet, findet sich beispielweise eine Broschüre mit dem Titel „Personalentwicklung im Betrieb mitgestalten“<sup>27</sup>, die sich an Betriebs- und Personalräte richtet, die sich mit Personalentwicklung beschäftigen. Interessierten Betriebsrätinnen und Betriebsräten wird darin anhand eines fiktiven Beispielbetriebs erklärt, wie sie aktiv Personalentwicklung im Betrieb mitgestalten können. Dazu zählen auch Hinweise auf das Betriebsverfassungsgesetz, praktische Tipps (beispielsweise Tandem-Bildung<sup>28</sup>) sowie die Vorteile einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung.

Des Weiteren wurde 2013 eine Betriebsrätebefragung veröffentlicht, in der der Zusammenhang zwischen Betriebsräten und beruflicher Weiterbildung beleuchtet wurde. Bei dieser Befragung wurden ca. 120 Betriebsräte aus dem Raum Bremen in einer standardisierten Erhebung befragt, bei 13 Betriebsräten wurde anschließend eine qualitative Befragung durchgeführt. Die dabei vertretenen Branchen waren verarbeitendes Gewerbe, öffentliche Dienstleistungen, Handel/Verkehr/Logistik sowie Finanzen und Versicherungen (vgl. Arbeitnehmerkammer Bremen 2013, S.104). Im Ergebnis zeigte sich, dass den teilnehmenden Betrieben die Probleme, die mit dem demografischen Wandel einhergehen, durchaus bewusst sind. Deutlich wurde auch, dass Chancen auf Weiterbildung – sofern sie überhaupt praktiziert wird – in verschiedenen Belegschaftsgruppen und auf unterschiedlichen betrieblichen Hierarchiestufen ungleich verteilt sind.

Insgesamt spielt die Beratung zur Fort- und Weiterbildung bei der Arbeitnehmerkammer Bremen keine große Rolle. Die interviewte Person, die für das Thema Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung zuständig ist, weist darauf hin, dass das Thema bei Betriebsräten eine untergeordnete Rolle spiele:

---

27 Vgl. Homepage Arbeitnehmerkammer <http://www.arbeitnehmerkammer.de/ueber-uns/kooperationen-einrichtungen/>, Download am 19.05.2015.

28 Bei der Bildung eines Tandems handelt es sich um die Idee, das Wissen und die Erfahrung in einem Unternehmen von älteren zu jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterzugeben und es dadurch zu erhalten (vgl. Homepage Arbeitnehmerkammer <http://www.arbeitnehmerkammer.de/ueber-uns/kooperationen-einrichtungen/>, Download am 19.05.2015).

„Wobei aus den Gründen, die Sie vorhin schon so wunderschön umrissen haben, bin ich da auch nicht mehr alleine drauf fokussiert, weil es nämlich so ist, dass das Thema Fort- und Weiterbildung ein eher untergeordnetes ist. Also wo jetzt nicht ständig Betriebsräte mir die Bude in der Beratung einrennen und sagen: wir haben da folgendes Problem und wir müssen machen und so weiter. Das ist ja nicht so. Es ist im Betriebsratsalltag einfach nicht der Fall.“ (DE-F4-AK)

### **Beratungsansatz und generelle Beratungssituation**

Die Beratung, die die Arbeitnehmerkammer für Interessenvertretungen anbietet, kann je nach Fall und Gremium auch an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Dabei kann die Beratung telefonisch oder persönlich vor Ort, bei Gremiumssitzungen oder Betriebsversammlungen stattfinden. Beratungen sind bedarfsorientiert und finden nach bestimmten Mustern statt, die von der Überprüfung einer vorhandenen Betriebsvereinbarung bis hin zur Hilfe bei der Ziel- und Strategieplanung reichen.

Bei der Unterstützung zum Abschluss einer Betriebs- oder Personalvereinbarung machen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Angebot beispielsweise von der Nachfrage abhängig:

„[...] wir begleiten bei der Erstellung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen und das ist [...] abhängig vom Gremium. Es gibt Gremien die sagen: ‚Hey, wir haben hier ne Betriebsvereinbarung, könnt ihr da mal draufschauen, steht da irgendwas drin, was nicht in Ordnung ist?‘ Oder es gibt Betriebsräte, die sagen: ‚Wir brauchen ganz dringend eine Vereinbarung zu BEM [Betriebliches Eingliederungsmanagement] oder zu Gesundheitsmanagement oder auch zu Fort- und Weiterbildung. Habt ihr Muster?‘ [...] Ja und dann ist man in der Beratung drin und dann ist das Prozessbegleitung auch häufig, und die geht wirklich von: in der Betriebsratsitzung irgendwie erstmal rausfinden, was wollt ihr eigentlich mit der Betriebsvereinbarung? [...] Bis hin zu: wir helfen bei der Erstellung einer Vereinbarung oder aber auch wir gehen sogar in die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber.“ (DE-F4-AK)

Insgesamt fanden im Jahr 2012 ca. 3.800 Beratungen statt, die von 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet wurden und deren Spektrum sich

von kurzen telefonischen Beratungen bis hin zu Präsentationen bei einer Betriebsversammlung erstreckten. Nur zehn Beratungen hatten die betriebliche Weiterbildung zum Gegenstand.

Der Kontakt der Interessenvertretungen kommt teilweise dadurch zustande, dass die Beraterinnen und Berater nach Vortragsveranstaltungen von Betriebsrätinnen und Betriebsräten angesprochen werden. Wichtig ist auch die Internetseite für die Kontaktaufnahme.

Im Jahr 2013, als unser Projektinterview mit der Arbeitnehmerkammer Bremen geführt wurde, gab es ebenfalls zehn Beratungsfälle zum Thema Fort- und Weiterbildung. Der typische Beratungsfall war die Beratung zu einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung (DE-F4-AK).

### **Rollenerwartung an den Betriebsrat**

Die Erwartungen der Arbeitnehmerkammer Bremen an die Betriebs- und Personalräte sind in Bezug auf Fort- und Weiterbildung, dass diese zum einen ihre Rechte aus dem BetrVG wahrnehmen und einen Überblick über die Weiterbildungen im Betrieb erlangen, und zum anderen, dass sie selbstständig die Verknüpfung des Themas mit anderen Themen erkennen und aktiv im Betrieb agieren. Allerdings ist den Beratern durchaus klar, dass gerade kleinere Betriebe mit nicht freigestellten Betriebs- und Personalrät\_innen durch das Alltagsgeschäft so stark eingebunden sind, dass das Thema Fort- und Weiterbildung nicht bearbeitet wird oder werden kann (DE-F4-AK). Der zuständige Mitarbeiter der Arbeitnehmerkammer Bremen sieht Betriebsräte allerdings schon als Ansprechpartner für das Thema Fort- und Weiterbildung, da sie gerade in Unternehmen, in denen bereits Weiterbildung stattfindet, an bestehende Strukturen anknüpfen können. Zudem beschreibt er, dass die Verknüpfung des Themas mit anderen Themenbereichen (beispielsweise psychische Belastung oder demografischer Wandel) für Betriebsräte in der betrieblichen Weiterbildung hilfreich sein könnte, obwohl „das nicht so leicht ist, die Verknüpfung immer zu finden.“ (DE-F4-AK)

Dabei zeigt die Erfahrung, dass das Thema Fort- und Weiterbildung schwer zu transportieren und stets mit Hürden verbunden ist. Die Verbindung mit anderen, vermeintlich wichtigeren, Themen bietet sich hierbei an. So wird also seitens der Arbeitnehmerkammer Bremen von den anfragenden Betriebs- und Personalräten erwartet, dass diese nicht nur das Thema Weiterbildung als wichtig erkennen, sondern auch selbstständig die Verknüpfung zu anderen Themen herstellen.

## **Zuständigkeit und Reichweite**

Die Arbeitnehmerkammer Bremen ist für alle abhängig Beschäftigten im Bundesland Bremen zuständig. Aktuell sind dies fast 284.000 Sozialversicherungspflichtige und 71.000 Mini-Jobber.

Insgesamt werden aber nicht alle Betriebe in Bremen erreicht. Vor allen Dingen kleinere und mittlere Betriebe greifen auf das Angebot der Arbeitnehmerkammer Bremen zurück. Auch wenn es an Unterstützung von Seiten der Gewerkschaften mangelt, kann sich ein Anlass für die Wahrnehmung eines Angebots der Arbeitnehmerkammer ergeben: „Es ist ja so, bei uns tauchen in der Regel die Betriebe auf, die kleinen und mittleren, die nicht so stark – entweder sind sie nicht so stark gewerkschaftlich gebunden – oder es ist so, die Gewerkschaft hat keine Zeit.“ (DE-F4-AK)

Letztlich scheint es bei der Beratung der Betriebsräte eine unausgesprochene Arbeitsteilung zwischen Arbeitnehmerkammer und den Gewerkschaften zu geben. Während die Arbeitnehmerkammer sich vorrangig um die kleinen und mittleren Betriebe kümmert, konzentrieren sich die Gewerkschaften stärker auf die Großbetriebe in Bremen.

## **Nachhaltigkeit**

Insgesamt kann der Ansatz der Arbeitnehmerkammer Bremen eher als nachhaltig betrachtet werden, da verschiedene Angebote gemacht werden und das Angebot auch nicht auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt ist. Mitglieder der Arbeitnehmerkammer Bremen, also auch alle Betriebs- und Personalräte, können die verschiedenen Angebote jederzeit wahrnehmen. Auch wird das Beratungsangebot individuell an den Fall angepasst. So könnte auch eine Begleitung über einen längeren Prozess geleistet werden, was die Nachhaltigkeit der Unterstützung verbessert.

### **5.4.2 Unterstützungsfall**

Als Unterstützungsfall wurde die Beratung einer Klinik im Raum Bremen ausgewählt, die im Jahre 2008 eine Betriebsvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung abschließen wollte. Deren Entwicklung wurde von der Arbeitnehmerkammer Bremen unterstützt.

#### **Betriebliche Situation**

Der Betrieb hat am Standort ca. 275 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insgesamt sind ca. 45 Prozent der Beschäftigten von Leiharbeit betroffen. In der



Klinik sind verschiedene Beschäftigtengruppen vertreten, von Ärzten über Pflegekräfte bis hin zu Therapeuten, Sozialarbeitern und Mitarbeitern im technischen Dienst und in der Küche.

### **Situation des Betriebsrats**

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Klinik liegt bei ca. 5 bis 10 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (inklusive Leiharbeitskräfte); dieser geringe Organisationsgrad wird auf negative Erfahrungen mit der zuständigen Gewerkschaft anlässlich von Streiks in den Jahren 2004/2005 zurückgeführt. Der Organisationsgrad im Betriebsratsgremium ist deutlich höher, fünf oder sechs Betriebsrätinnen und Betriebsräte sind Gewerkschaftsmitglieder. Auch die verschiedenen Berufsgruppen sind nicht ausgewogen im Betriebsrat vertreten: „Also [...] die größte Berufsgruppe ist die Pflege, dann einmal Küche, ja, und dann ich als Ergotherapeut, das ist eigentlich so die [...] also es gibt keinen technischen Dienst, keine Ärzte, keine Verwaltung.“ (DE-F4-B1-BR)

Um das Thema Fort- und Weiterbildung kümmert sich vor allem der Interviewpartner, der freigestellter Betriebsratsvorsitzender ist.

### **Problemstellung für den Betriebsrat**

Für den Betriebsrat spielen verschiedene Themen eine wichtige Rolle, dabei gilt die hohe Quote der Leiharbeitskräfte in der Klinik als zentral.

„Die größten Probleme sind – also man muss ja mal aktuell sein. Also die Leiharbeit ist immer wieder ein Thema, weil das natürlich eine [...] Aushöhlung der Stammbeschäftigten darstellt, aktuell ist natürlich das Problem von sogenannten – nicht im großen Stile, aber auch – sogenannten Ausgliederungen. Und Thema ist natürlich, dass Leistungen extern vergeben werden, also dass wir [...] natürlich sogenannte Gesellschaften gründen, die – was natürlich üblich ist in der Wirtschaft – sozusagen Aufgaben fürs ganze Unternehmen übernimmt. [...] dadurch wird immer mehr lokale Autonomie zentralisiert.“ (DE-F4-B1-BR)

Auch das Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) spielt aktuell für den Betriebsrat eine große Rolle. Das Thema Fort- und Weiterbildung ist hingegen, in Relation zu den anderen Themen, für den Betriebsrat von sekundärer Bedeutung.

Vor dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung im Jahre 2008 war die Weiterbildungssituation im Betrieb intransparent gestaltet. Der befragte Betriebsrat beschreibt die Weiterbildungspraxis als „Berufsgruppen- und Nasenfaktor-Fortbildung“ (DE-F4-B1-BR). Da die Kriterien für den Zugang der Beschäftigten zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen aus Sicht des Betriebsrats intransparent waren, beschloss er, sich des Themas anzunehmen. Nachdem klar war, dass eine Betriebsvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung angestrebt werden sollte, war die Einbindung der Arbeitnehmerkammer Bremen für den Betriebsrat selbstverständlich.

### **Kontaktaufnahme und Auswahl der Unterstützungseinrichtung**

Die Kontaktaufnahme zwischen Betriebsrat und Unterstützungseinrichtung war in diesem Fall sehr unkompliziert, weil der befragte Betriebsrat ohnehin in regelmäßigem, engem Kontakt mit der Arbeitnehmerkammer Bremen stand. Die Arbeitnehmerkammer bezeichnet er als „stärksten Unterstützer“ (DE-F4-B1-BR). Der Kontakt zur betreuenden Gewerkschaft wird hingegen als schwieriger beschrieben. Dies hänge weniger mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär zusammen, sondern eher mit den strukturellen Ressourcenproblemen seiner Organisation, die es ihm nur noch erlauben würde, „sich um die Brandherde zu kümmern“.

### **Ablauf des Beratungsprozesses**

Nach dem etwa 2007 gefassten Betriebsratsbeschluss, eine Betriebsvereinbarung anzustreben, entwarf der Betriebsratsvorsitzende zunächst eine „Art Skelett“ (DE-F4-B1-BR) für die Vereinbarung, die dann im stetigen Austausch mit der Arbeitnehmerkammer Bremen und dem Betriebsratsgremium weiterentwickelt wurde: „[...] dann erstmal so ein bisschen [...] im Austausch mit dem Gremium, und dann sozusagen immer dann was im Gremium so besprochen wurde – dann wieder zur Arbeitnehmerkammer, was sagen die dazu. Was macht Sinn, was macht keinen Sinn. Also immer ein Austausch.“ (DE-F4-B1-BR)

Die Unterstützung durch die Arbeitnehmerkammer Bremen fand also im Falle der Betriebsvereinbarung vor allem begleitend und beratend statt, auch in Hinsicht auf formale und juristische Fragen, auf Vollständigkeit und auf kritische Formulierungen. „Genau, also eigentlich ging es darum natürlich. Die Unterstützung fand insofern statt einmal natürlich zu gucken: haben wir vielleicht unglückliche Formulierungen gewählt, die rechtlich dann irgendwann nachteilig sein“ können (DE-F4-B1-BR).

Während die Betriebsvereinbarung mit der Krankenhausdirektion, der

Pflegedirektion und dem Chefarzt abgestimmt wurde, konnte der Betriebsrat die einzelnen Anpassungen stets neu mit der Arbeitnehmerkammer abklären. Diese wies dann auf – für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ungünstige Passagen oder Regelungen hin. Der Beratungsprozess erfolgte kontinuierlich.

Der Ansprechpartner bei der Arbeitnehmerkammer Bremen blieb für den Betriebsrat während des gesamten Prozesses derselbe. Während anderer Beratungen, beispielsweise zu BEM, gab es allerdings auch wechselnde Beraterinnen und Berater.

### **Ergebnis des Beratungsprozesses**

Das Ergebnis des Beratungsprozesses war, dass 2008 eine Betriebsvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung abgeschlossen wurde. Diese hatte zum Zeitpunkt des Interviews (2013) noch Bestand, wenngleich der Betriebsrat einige Unklarheiten – beispielsweise zur Finanzierung von Entwicklungsqualifizierungen – noch bemängelte. Durch die Betriebsvereinbarung konnte erreicht werden, dass Fort- und Weiterbildungen gleichmäßiger von den Beschäftigtengruppen in Anspruch genommen werden können und mehr Transparenz beim Zugang der Beschäftigten zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen herrscht.

Allerdings haben sich durch den Abschluss der Betriebsvereinbarung und die damit einhergehende Beratung nicht alle Probleme in Bezug auf Fort- und Weiterbildung lösen lassen. Ein Aspekt, bei dem der Betriebsrat Handlungsbedarf sieht, ist beispielsweise die Einordnung verschiedener Weiterbildungen in „persönliche Qualifikation“, „betriebliche Qualifikation“ oder „Entwicklungsqualifikation“, wobei die Frage der Finanzierung der kritische Punkt ist. In der Betriebsvereinbarung wurde festgelegt, dass die Kosten für „betriebliche Qualifikationen“ vom Arbeitgeber übernommen werden, für „persönliche Qualifikationen“ vom Arbeitnehmer. Als Zwischenlösung dienen die „Entwicklungsqualifikationen“, deren Finanzierung nicht abschließend geklärt ist. Grundsätzlich wurde aber durchgesetzt, dass alle Weiterbildungen aus dem Fortbildungskalender als „betriebliche Qualifizierungen“ gezählt werden sollten. Eine Verbesserung bzw. Vereinfachung der Situation kam auch durch einen Wechsel in der Direktion zustande:

„[...] wir hätten es gerne eigentlich alles betrieblich [...] gehabt, und da hat sich der Arbeitgeber nicht drauf eingelassen. Mittlerweile gibt es da eine Veränderung, dass sozusagen eigentlich alles, was dort drinnen ist, auch als betrieblich notwendig [eingestuft] sein soll, es sei denn, es ist noch mal explizit gekennzeichnet, das heißt,

ein Schwenk hat stattgefunden. [...] durch den Wechsel in der Direktion hat das dazu geführt, dass da auch nochmal ein anderer Impuls von außen kam.“ (DE-F4-B1-BR)

In der Betriebsvereinbarung ist festgehalten, dass eine Entwicklungsqualifikation gleichteilig von Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen wird: „Da es es geregelt, was es ist. Dass eine Entwicklungsqualifikation bedeutet eben, dass keine Kosten [vom Arbeitnehmer getragen werden müssen] es geht nur drum, wenn die fünf Stunden dauert, sind davon 2,5 Stunden Arbeitszeit und 2,5 Stunden Freizeit.“ (DE-F4-B1-BR)

Problematisch und aus der Sicht des Betriebsrats weiterhin zentral bleibt also die Finanzierung der Weiterbildung. Sein formuliertes Ziel für die Zukunft ist beispielsweise ein festes und transparentes Weiterbildungsbudget:

„Natürlich wie überall das Problem, weil überall ist natürlich die Frage der Kosten und was uns als Betriebsrat – wir bleiben mal bei dem Thema Fort- und Weiterbildung –, was unser Interesse wäre, wäre natürlich eine klare Budgetierung – und da kämpfen wir auch drum [...]. Das heißt [...] die einzelnen Direktoren haben ihr Budget, aber das machen sie für uns nicht transparent. Und was wir uns wünschen, ist, dass die Bereiche, die zum Beispiel die Ärzte ein bestimmtes Budget haben, die Berufsgruppen, die bisher kein eigenes Budget haben, aber eins bekommen, damit sie besser planen können, und das alles ein bisschen transparenter machen. Und vor allem würden wir gerne wissen, wie viel Prozent vom Umsatz investieren wir eigentlich in die Mitarbeiter. Und das kriegen wir nicht.“ (DE-F4-B1-BR)

Eine Erhöhung des Weiterbildungsbudgets konnte allerdings bis zum Interview 2013 noch nicht erreicht werden.

### 5.4.3 Schlussbemerkungen

Insgesamt stellt die Arbeitnehmerkammer Bremen ein breites Angebot für ihre Mitglieder und die Betriebs- und Personalräte im Land Bremen zur Verfügung. Es bestehen wenige Hürden für Betriebs- und Personalräte, eine Unterstützungsleistung für die betriebliche Weiterbildung wahrzunehmen,

da sowohl die Beratung als auch die Informationsmaterialien relativ leicht zugänglich sind. Im Unterschied zu anderen Anbietern ist das Thema Weiterbildung bei der Arbeitnehmerkammer Bremen aber nur ein Thema von vielen, es nimmt bei der Beratung von Betriebs- und Personalräten keine zentrale Rolle ein. Positiv zu bewerten ist, dass Unterstützung, wenn sie von einem Betriebs- oder Personalrat zum Thema Weiterbildung gewünscht wird, individuell an den Fall angepasst werden kann und zeitlich nicht begrenzt ist. So können auch längere Prozesse, wie der Abschluss einer Betriebsvereinbarung, begleitet werden.

## **5.5 Fallstudie Österreich: „Bildungsberatung im Handel: Du bist was – Du kannst was! Bildung ist Zukunft“**

### **5.5.1 Darstellung des Ansatzes und des Anbieters**

#### **Betriebsstruktur des Anbieters**

Das Projekt Bildungsberatung im Handel in Oberösterreich wurde gemeinsam von der Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus und Papier (GPA-djp) und der Arbeiterkammer (AK) in Oberösterreich durchgeführt und beschränkte sich auf die Branche Handel in Oberösterreich (OÖ).

Die Arbeiterkammer Oberösterreich ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts, die Mitgliedschaft für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Österreich ist verpflichtend und gesetzlich geregelt (Arbeiterkammergesetz). Finanziert wird die AK durch einen verpflichtenden Beitrag von allen Arbeitnehmer\_innen in Höhe von 0,5 Prozent des Bruttogehalts. Die Gewerkschaft GPA-djp ist eine Teilgewerkschaft des ÖGB, der wiederum die Rechtsform eines Vereins hat. Die Gewerkschaftsmitgliedschaft ist im Gegensatz zur AK-Mitgliedschaft freiwillig. Im Tagesgeschäft und teils auch organisatorisch sind die Gewerkschaften und Arbeiterkammern stark miteinander verknüpft und teilen sich die entsprechenden Aufgaben. Während die Gewerkschaften allein für die Aushandlung von Kollektivverträgen zuständig sind und sich für bessere Gesetzesregelungen einsetzen, obliegt der Arbeiterkammer vor allem die Begutachtung von und Stellungnahme zu Gesetzentwürfen. Während sich die Beratungsleistungen und Angebote der Gewerkschaften auf deren Mitglieder beschränken, beziehen sich die Beratung und z. B. der Konsumentenschutz der AK auf alle Beschäftigten (entsprechend der verpflichtenden Mitgliedschaft). Gerade im Bereich der Schulung und Beratung von Betriebsräten gibt es starke Überschneidungen. Sowohl die Arbeiterkammer

als auch die Gewerkschaften bieten Schulungen und Beratungen für die betrieblichen Interessenvertretungen an.

Bei der AK OÖ gibt es die persönliche und kostenlose Bildungsberatung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, eingebettet in das umfassende Netzwerk der Bildungsberatung Oberösterreich. Mit dem Fachbereich Handel innerhalb der GPA-djp befasst sich diese Fallstudie.

Entstanden ist das Projekt der Bildungsberatung im Handel vor dem Hintergrund des Projekts „Bildungsberatung Oberösterreich“, welches vom Bundesministerium für Bildung und Frauen zusammen mit dem Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert und gefördert wird. In der AK gab es – basierend auf der ESF-Ausschreibung – Überlegungen, wie Personen an das Thema (Weiter-)Bildung herangeführt werden können, die ansonsten weniger bildungsaffin sind und zum Teil nur geringe oder gar keine formalen Bildungsabschlüsse besitzen. Die Wahl fiel schließlich auf die Handelsbranche, da dort immerhin knapp ein Viertel aller Beschäftigten in Österreich arbeiten, 50 Prozent der im Handel arbeitenden Frauen Teilzeit arbeiten, 60 Prozent aller Beschäftigten über eine Lehre oder den Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule verfügen und 19 Prozent nur die Pflichtschule besucht haben. Vor diesem Hintergrund entstand die Idee, Betriebsrätinnen und Betriebsräte als Multiplikatoren zu nutzen, um die Zielgruppe der Niedrigqualifizierten zu erreichen: „Als Anlass ging es darum, wie man Niedrigqualifizierten den Zugang zur Bildungsberatung ermöglichen kann. Und da war die Idee, wie kann man da Betriebsrätinnen und Betriebsräte nutzen, und zwar als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, um die Zielgruppe der Niedrigqualifizierten zu erreichen [...]“ (AT-F1-Kammer). Daraufhin wurde der Kontakt zur GPA-djp und dem zuständigen Sekretär für den Handel hergestellt; dieser hat dann auch die Rolle der Projektleitung übernommen. Ursprünglich sollte ein Schwesterprojekt in der Reinigungsbranche initiiert werden, allerdings konnte die verantwortliche Gewerkschaft *vida* bzw. der/die Gewerkschaftssekretär\_in dort nicht für das Projekt gewonnen werden.

Das Projektteam bestand aus dem Gewerkschaftssekretär Handel der GPA-djp OÖ, einer Bildungsberaterin der AK OÖ und drei Betriebsrätinnen im Handel OÖ. Die Personalkosten für die Bildungsberatung wurden vom ESF übernommen, ebenso wie Sachkosten und die Auswertung von Fragebögen (s.u.). Die Aussendung von Informationen an Betriebsrätinnen und Betriebsräte erfolgte über die GPA-djp. Die Beratung an sich war für die Betriebsrät\_innen und Beschäftigten kostenlos. Die Laufzeit des Projekts erstreckte sich über insgesamt drei Jahre (2011–2014).

### **Angebote/Beratungsansatz und Ziele**

Ziel des Projekts und des Beratungsansatzes war es, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Handel auf das Thema Bildung und die Existenz der Bildungsberatung aufmerksam zu machen, Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigten aufzuzeigen und hierbei die Betriebsrätinnen und Betriebsräte als Multiplikatoren zu unterstützen. „Wir wollten mit dem Projekt noch einmal bewusst und sichtbar machen, dass es die Bildungsberatung als Angebot gibt.“ (AT-F1-Kammer) Den Betriebsräten kam hierbei die Rolle von Multiplikatoren und Vermittlern zu: „Mein Ziel ist es, die Betriebsräte zu diesem Thema zu sensibilisieren, damit sie die Verantwortung wahrnehmen können. Sie fit zu machen in Diskussionen und im Meinungsbildungsprozess zum Thema Weiterbildung, dass das Thema Bildung einfach auf der Tagesordnung steht.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

Der Beratungsansatz umfasste zunächst eine Befragung zur Nutzung von Weiterbildung und zu Wünschen der Beschäftigten. Die Ergebnisse waren wichtig für die Weiterentwicklung des Projekts und die Beratungsinhalte. Gleichzeitig konnte so unter Einbezug der Betriebsrätinnen und Betriebsräte auf das Projekt aufmerksam gemacht werden. Anschließend wurde das Thema Weiterbildung in fünf Beratungsformen verfolgt: a) Vermittlung der Befragungsergebnisse, b) Ausstattung von Betriebsrätinnen und Betriebsräte mit grundlegenden Informationen zum Thema Bildung, c) Informationsveranstaltungen im Betrieb, d) Bildungsberatung für die Beschäftigten (entweder im Unternehmen oder in der AK) und e) konzentrierte Bildungsberatung.

### **Rollenerwartung an den Betriebsrat**

Zu Beginn des Projekts dominierte die Sicht, dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte das Thema (Weiter-)Bildung nicht wahrnehmen, auch weil sie mit vielen anderen Dingen, vor allem Entgelt- und Arbeitszeitfragen, konfrontiert sind. Diese Sicht wurde auch durch das Ergebnis der Beschäftigtenbefragung gestützt. Viele Beschäftigte wünschten sich, dass sich der Betriebsrat stärker um das Thema Bildung kümmert. Folglich kann das Thema Bildung auch dem Betriebsrat nützlich sein, da es von den Beschäftigten honoriert werden würde, wenn er sich stärker mit diesem Thema befasst.

„Also das ist auch meine Feststellung, dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte das Thema nicht wahrnehmen und sie so viele Sachen haben, dass es das 38. Thema wäre. Von dem her ist das dann die nächste Überforderung. Obwohl ich meine, wir haben bei uns in

der Befragung auch offene Fragen, welche Wünsche gibt es an den Betriebsrat, und da waren einige Wünsche, dass sich der Betriebsrat auch um solche Themen kümmern sollte. Ich glaube, der Betriebsrat hätte mit dem auch schnell ein gutes Leiberl. Der Nutzen ist, glaube ich, dem Betriebsrat noch nicht klar, was er mit dem auch haben könnte.“ (AT-F1-Kammer)

„Vorher war das ein Thema, das zwar indirekt immer vorhanden war, eben z. B. in den Beratungen oder wenn man mit Kündigungen konfrontiert ist, was tun, Hilfe, jetzt wird wer gekündigt, welche Möglichkeiten haben wir. Und wir sind immer über die Bildungsschiene, sprich über Bildungskarenz oder Bildungsteilzeit oder [...] Arbeitsstiftungen, immer an das Thema Bildung gestoßen, das war eben vorher. Aber so ganz konkret, Handlungsanleitungen für Betriebsräte oder indirekte Aufrufe an Betriebsräte, kümmert euch um Bildung, ist strategisch nie wirklich im Vordergrund gestanden, sondern das war immer nur situationsbezogen. Wenn ‚Quelle‘ in die Insolvenz schlittert und wir sind mit über tausend arbeitslosen Menschen konfrontiert, dann muss auch auf das Thema Bildung eingegangen werden, aber eben nur anlassbezogen. Aber so, wie wir es in dem Projekt jetzt haben, dass das eigentlich eine Kernkompetenz von Betriebsräten wäre und auch permanente Auseinandersetzung sein könnte, war vorher kein Thema.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

Ein Projektziel bestand also darin, der Beschäftigung mit Bildungsthemen in den Betriebsräten mehr Kontinuität zu verleihen: „Mein Wunschtraum wäre, dass bei jeder Betriebsratssitzung auf der Tagesordnung anstatt von ‚Allfälligem‘ ‚Weiterbildung‘ oder ‚Bildungsmaßnahmen im Betrieb‘ steht“ (AT-F1-Gewerkschaft). Ein erster Schritt auf diesem Weg sollte sein, Betriebsrätinnen und Betriebsräte für das Thema Bildung zu sensibilisieren und ihnen erste Informationen bereitzustellen, damit sie in der Lage sind, für weitergehende Informationen und Fragen auf andere Stellen, Organisationen und Personen zu verweisen.

„Also wir haben gesagt, dass der Betriebsrat das alles macht, das verstehen wir, dass das nicht geht. Aber dass der Betriebsrat zumindest Bescheid weiß, wenn Leute mit Bildungsfragen kommen, an wen kann ich die weiterleiten, also wo der Betriebsrat als Drehscheibe fungiert und einfach weiß, da ist eine Bildungsfrage oder da beschäf-



tigt sich wer mit Bildungskarenz, dann holt euch dort eine Beratung. Da gibt es das Angebot der Bildungsberatung, nehmt das wahr. Wenn das ein Betriebsrat einmal drinnen hat, dann will ich noch gar nicht groß, dass er initiiert oder hin und her. Also ich denke mir, alleine das wären schon einige Mosaiksteinchen.“ (AT-F1-Kammer)

### **Nachhaltigkeit**

Aufgrund der befristeten ESF-Förderung war die Unterstützung und Beratung zur betrieblichen Weiterbildung von Beginn an zeitlich begrenzt. Nach Auslaufen des Projekts wurden die Aktivitäten allerdings nicht komplett eingestellt, da die persönliche Bildungsberatung der AK nach wie vor existiert und auch die GPA-djp Betriebsrätinnen und Betriebsräte regelmäßig über das Thema Bildung und die Rolle von Betriebsräten aufklärt.

## **5.5.2 Unterstützungsprozess**

### **Kontaktaufnahme**

Die Kontaktaufnahme erfolgte einerseits von „oben“. Das Beratungsangebot und Informationen zum Projekt wurden von der AK und der GPA-djp aktiv direkt an alle Betriebsrät\_innen im Handel und auch an die Beschäftigten herangetragen. Die Betriebsrät\_innen wurden in Gewerkschaftssitzungen informiert und erhielten zudem einen handlichen Flyer mit den wichtigsten Informationen und Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern. Die Beschäftigten wurden dann entweder von den Betriebsräten auf die Bildungsberatung aufmerksam gemacht oder sie erfuhren über Informationstage im Betrieb davon. Die dann folgende Kontaktaufnahme ging hingegen von „unten“ aus: Die Beschäftigten mussten eigeninitiativ in die Bildungsberatung gehen oder dort anrufen.

### **Ablauf und Inhalte**

Zu Beginn des Projekts wurde zunächst ein Fragebogen für Beschäftigte zum Thema Bildungserhebung entwickelt und im Februar/März 2012 in 25 oberösterreichischen Handelsbetrieben durch Betriebsrätinnen und Betriebsräte verteilt. Hierdurch konnte Aufmerksamkeit für den Projektstart erzeugt werden: „Wer den Fragebogen gelesen hat, könnte auf die Idee kommen: ‚das wäre ja auch etwas für mich oder da könnte ich mir Gedanken machen, wie gehe ich mit Bildung um‘. Dieser teilnehmerorientierte Fragebogen, das ist

schon ein großes Angebot gewesen, das wir an 1.500 Menschen in Oberösterreich gemacht haben, da sind auch viele Informationen drinnen.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

Erhoben und ausgewertet wurden die Daten dann vom Linzer Institut für soziale Analysen. Der – relativ hohe – Rücklauf betrug 51 Prozent (742 Fragebögen). Inhaltlich ging es um die aktuelle Situation und Nutzung der betrieblichen Weiterbildung und diesbezügliche Wünsche. Auf die Frage „Zu welchen Themen benötigst du Informationen, was würde dich vom Betriebsrat interessieren“ antworteten 49 Prozent „Weiterbildungsmöglichkeiten allgemein“ und 41 Prozent „Bildungsförderungen: Zeit und Geld für Bildung“ (Mehrfachantworten möglich). Wünsche und Erwartungen an die Betriebsrätinnen und Betriebsräte bezogen sich unter anderem auf Informationen zu Weiterbildungsmöglichkeiten und auf Unterstützung bei Vereinbarungen zu Arbeitszeit und Weiterbildung; auch konkrete Kurswünsche (z. B. Gesundheit, Computer, Englisch, Arbeitsrecht, Bewegung, Kommunikation) wurden geäußert. Die Ergebnisse der Befragung dienten der Konzipierung der Beratung (für Betriebsräte sowie Beschäftigte) und wurden im Rahmen von Vorstellungen des Beratungsangebots z. B. bei Unternehmen und Betriebsräteversammlungen präsentiert.

Die oben angesprochenen fünf Unterstützungsformen lassen sich folgendermaßen konkretisieren:

#### **a) Vermittlung der Fragebogenergebnisse**

Die Fragebogenergebnisse wurden und werden auch nach Projektende in Betriebsratssitzungen vorgestellt (Dauer: 1 bis 1,5 Std.), damit auch Betriebsrätinnen und Betriebsräte ein Bild über die Situation und Wünsche der Beschäftigten bekommen und gezielt auf die Wünsche und Erwartungen eingehen sowie ihre eigene Weiterarbeit zu diesem Thema konkretisieren können.

#### **b) Ausstattung von Betriebsrätinnen und Betriebsräte mit grundlegenden Informationen zum Thema Bildung**

Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte erhielten Informationen zu dem Beratungsangebot. Ein Flyer mit einer Übersicht über die Beratungs- und Förderungsangebote, deren Formen und Inhalte sowie Ansprechpartnern wurde an alle 500 Betriebsrätinnen und Betriebsräte im oberösterreichischen Handel verschickt. Der Flyer ging auf Bildungsförderungen der AK, des ÖGB und der GPA-djp, das Bildungskonto des Landes Oberösterreich, Möglichkeiten der Bildungskarenz, Nachholen eines Lehrabschlusses, Bildungsteilzeit und Fachkräftestipendium sowie die AK-Bildungsberatung ein.

„Betriebsrätinnen haben wir angeboten, was könnten wir ihnen alles bieten. Da haben wir dann auch ein Papier entwickelt mit fünf Angeboten, das ist an alle Betriebsräte, die im Handel in Oberösterreich tätig sind, geschickt worden. Darin vermitteln wir ihnen die Ergebnisse von der Befragung [...] und geben ihnen Informationen zu bestimmten Sachen, bei denen es gut ist, wenn man die als Betriebsrat kennt und die man weitergeben kann. Und auch Hilfestellung dazu, wie man eine Informationsveranstaltung im Betrieb zu bestimmten Themenvorschlägen selber machen könnte“ (AT-F1-Kammer).

Zudem erhielten Betriebsrätinnen und Betriebsräte Unterstützung in Form von Informationen/Vorträgen in Betriebsratssitzungen zu gewünschten Themen.

„Ich gebe Ihnen da ein Beispiel, wie dieser Vortrag aufgebaut ist. Das ist mit Bildern hinterlegt, wir haben das Projekt präsentiert, wir haben erzählt, was mit diesen Fragebögen passiert ist. Wir haben die Ergebnisse aus dem Fragebogen kurz angerissen und wir haben die Angebote und Produkte aus diesem Projekt präsentiert. Und anhand von einem Beispiel ist z. B. ein Informationstag in einem Betrieb geworden zum Thema Weiterbildung. [...] Und hier wurde das Symposium noch einmal präsentiert, diese persönlichen Erfolgsgeschichten, natürlich sehr spezifisch jetzt auf die XY-Situation, denn das sind XY-Betriebsräte, die anwesend waren, und wir haben da auch die quantitativen Projektergebnisse präsentiert. Wir haben dann noch einmal die Handlungsfelder für den Betriebsrat aktualisiert, indem wir gesagt haben, der Betriebsrat ist der Ansprechpartner und er könnte durchaus auch die Rahmenbedingungen für Weiterbildung im Betrieb organisieren.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

Bildungsfragen wurden z. B. in einem Unternehmen in einer Betriebsratssitzung behandelt. Es ging um die Weitergabe von Informationen zur Bildungskarenz bei drohenden Kündigungen. Es wurde diskutiert, dass der Betriebsrat zunächst einmal versuchen sollte, mit dem Arbeitgeber eine Bildungskarenz für Beschäftigte zu verhandeln, bevor Kündigungen ausgesprochen werden:

„Ich war dann in einer Betriebsratssitzung bei XY, wo gerade das Thema Bildungsteilzeit aktuell war, und habe dort Informationen

weitergegeben. Wir haben darüber geredet, wie ein Betriebsrat Bildungskarenz auch positiv verwenden kann, bevor gleich jemand gekündigt wird, und wo der Betriebsrat sagt, bevor man die Leute gleich kündigt, machen wir vielleicht zuerst einmal Bildungskarenz. Weil vielleicht entwickelt sich in einem Jahr wieder etwas und die Wirtschaftslage ist anders.“ (AT-F1-Kammer)

Bei gewerkschaftsinternen Regionalkonferenzen und in Einzelgesprächen mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten wies der verantwortliche Gewerkschaftssekretär zudem auf die Kompetenzen und teilweise auch die Mitbestimmungsrechte im Bereich Weiterbildung hin, z. B. bezüglich der Inhalte, Auswahl von Referentinnen und Referenten und der Rahmenbedingungen:

„Das steckt natürlich dahinter, dass der Paragraph 94 – glaube ich – jetzt im Arbeitsverfassungsgesetz sehr klar und deutlich sagt, der Betriebsrat hat da Kompetenzen. Und auf den weise ich bei jedem Beratungsgespräch mit Betriebsräten hin. Und zwar nicht nur inhaltlich, sondern auch bei der Auswahl der Referenten. Auch Themen könnten die Betriebsräte vorschlagen und Rahmenbedingungen, gerade im Handel ist das sehr schwierig, weil wir ja hier Öffnungszeiten haben, die der Bildung sehr abträglich sind. Billa [österreichische Handelskette] hat jetzt zum Beispiel bis 20 Uhr offen und die Kurse beginnen alle um 18, 19 Uhr am Abend. Wenn man sich diese Fortbildungskurse anschaut, dann muss der Betriebsrat sich Gedanken machen und hier Rahmenbedingungen schaffen. Und das ist Teil meines Jobs, meiner Aufgabe, auf das hinzuweisen.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

In Betriebsratssitzungen werden auch nach Projektende noch immer die Fragebogenergebnisse, Angebote und Informationsflyer sowie persönliche Erfolgsgeschichten vorgestellt:

„Diese persönliche Bildungsberatung von Betriebsräten bzw. von Mitgliedern hat die Arbeiterkammer übernommen. Die Abteilung Bildungsberatung hat diese persönlich orientierte, diese individuelle Beratung wahrgenommen. Mein Job war, in Betriebsratssitzungen dieses Thema zu aktualisieren, z. B. die letzte habe ich jetzt Ende Oktober gehabt, bei der Firma XY. Hat österreichweit eine Betriebsratssitzung gehabt, da waren um die 60 Personen anwesend und ein

Hauptteil dieser Betriebsratssitzung hat sich um Weiterbildung gedreht. Und aus diesem Themenschwerpunkt bei der Betriebsratssitzung sind wieder, glaube ich, sechs oder sieben Bildungsberatungen für die Arbeiterkammer relevant geworden. Also die haben dann gefragt, wo man sich hinwenden kann, oder haben sich direkt an die Arbeiterkammer gewandt und gesagt, das wäre doch auch was für mich. Also das ist so ein Multiplikationseffekt.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

Aufgrund der intensiven Beschäftigung mit dem Thema Weiterbildung sind die verantwortlichen Personen auch über die Region Oberösterreich hinaus als Ansprechpartner\_in gefragt:

„In diesen Fällen, z. B. bei XY, ich bin zwar nur für Oberösterreich zuständig, aber durch das Befassen mit dem Thema Weiterbildung kriegt man auch Expertenstatus. Und dann kann man mich aus ganz Österreich anfordern, das ist z. B. auch bei der Firma XY so passiert. Die Firma XY hat den Firmensitz in X-Stadt, in Oberösterreich, dadurch bin ich für XY Österreich zuständig. Und wenn die Betriebsratssitzung für XY ganz Österreich betrifft, haben wir ein entsprechendes Thema gehabt bei der Betriebsratssitzung.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

### c) Informationsveranstaltungen im Betrieb

In einem Handelsunternehmen wurde das Beratungsangebot im Rahmen eines Informationstages – organisiert durch den Betriebsrat – vorgestellt, und anschließend sind Beschäftigte in die Bildungsberatung der AK gekommen. Im Rahmen der Veranstaltung (bezahlte Arbeitszeit) mit 200 Beschäftigten wurden die Fragebogenergebnisse kurz vorgestellt, hernach ging es je nach Wunsch um Themen wie Bildungsförderungen für Beschäftigte (Zeit und Geld) und Nachholen von Lehrabschlüssen sowie Bildungsberatung:

„[...] wo wir Informationen gegeben haben, [...] zuerst redete der Betriebsrat, dann der Gewerkschaftssekretär und dann habe ich mein Projekt vorgestellt: Nachholen von Lehrabschluss, welche Wege gibt es da, ausnahmsweise Zulassung oder du kannst was, weil dort der Betriebsrat mit dem Chef ausgemacht hat, jeder, der zumindest einen Lehrabschluss hat und zehn Jahre im Betrieb arbeitet, wird vom

Arbeiter zum Angestellten umgestuft. Und von dem her war da, wie kann ich zum Lehrabschluss kommen, eine interessante Information und es war praktisch nach dem Infoteil dann immer die Möglichkeit der Einzelberatung. Da ist nicht viel gekommen, aber nachher sind sie dann da gewesen. Aber nicht nur Lehrabschluss war Thema, sondern irgendwer hat gesagt, ich möchte die Matura [österreichisches Abitur] machen und, und, und. Also da waren andere Themen, die sind aufgrund dieser Veranstaltung aufmerksam geworden, weil da gibt es ja eine Bildungsberatung, und ich habe natürlich auch Folder von Förderungen und alles Mögliche dort in der Firma aufgelegt, dass die Leute dann auch was wahrgenommen haben.“ (AT-F1-Kammer)

**d) Bildungsberatung für die Beschäftigten**  
(entweder im Unternehmen oder in der AK)

Die Bildungsberatung selbst richtete sich hauptsächlich an die Beschäftigten und nicht an die Betriebsräte. „Ja, bei XY war ich in der Betriebsratssitzung, und da waren nachher ein paar Beratungen, wo der Betriebsrat zu der Kollegin gesagt hat, melde dich bei der Person, melde dich bei mir, weil da der Kontakt da war und die gewusst haben, ich weiß ein bisschen Bescheid [...]“ (AT-F1-Kammer).

Das Angebot der Bildungsberatung der AK OÖ umfasst die kostenlose, neutrale und persönliche Beratung für Bildung und Beruf. Thematisch geht es hauptsächlich um die berufliche Weiterbildung und Neuorientierung, den Wiedereinstieg in den Beruf, Bildungsabschlüsse für Erwachsene, Förderungen und Beihilfen für Aus- und Weiterbildung sowie die Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen in Österreich. „Aber ich war in Bezug auf Beratung, was brauchen die, recht offen. Weil ich mir gedacht habe, Hauptsache, es kommt irgendwie rüber. Ich höre zu, was sie brauchen und auf das gehe ich dann ein. Das ist mir auch im persönlichen Gespräch ganz wichtig [...]. Man kann sich nicht irgendwie was ausdenken, sondern was ist Thema, was brauchen die.“ (AT-F1-Kammer)

**e) Konzentrierte Bildungsberatung**

Die konzentrierte Bildungsberatung hat nie stattgefunden. Geplant war, Beschäftigte im Bildungsentscheidungsprozess zu beteiligen. Hierzu sollten im Rahmen eines Workshop-Modells drei Termine von je 1,5–2 Stunden Dauer festgelegt werden, bei denen 3–7 Beschäftigte und eine Bildungsberater\_in

oder ein Bildungsberater die eigenen Lernerfahrungen und -erfolge reflektieren sollten. Ausgehend von den eigenen Bildungsideen (was möchte ich können?) sollten dann die Umsetzungsmöglichkeiten im Rahmen der persönlichen Bildungsberatung besprochen und geplant werden.

### **Ergebnis**

Es war relativ schwierig, verbindliche Vereinbarungen zwischen den Beratern und den Betriebsräten zu treffen, auch weil dies nicht explizites Projektziel war. Es wurde in Gesprächen mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten und in Betriebsratssitzungen vielmehr vereinbart, z. B. in Betriebsversammlungen das Thema Weiterbildung zum Schwerpunktthema zu machen oder einen Informationstag für die Belegschaft zu organisieren. In einigen Unternehmen wurden auch Artikel in der Betriebszeitung oder in Newslettern veröffentlicht:

„Diese Verbindlichkeiten sind eine sehr große Schwierigkeit in diesen Gesprächen. Die Verbindlichkeit ist in die Richtung gegangen, man macht ein Gespräch in der Betriebsratssitzung und man kann dann verbindlich sagen, an dem und dem Tag machen wir ein Schwerpunktthema daraus, konkret bei der Firma XY. Um hier eine Verbindlichkeit herzustellen, hat es vorher einige Gespräche gebraucht, dass wir sagen, wir machen das fix. Eine Verbindlichkeit war z. B. bei der Firma XY: wir stellen den Informationstag unter das große Thema Weiterbildung, das war einfach diese Vereinbarung, wir machen Bildung zum Schwerpunkt. Wir bringen in der Betriebszeitung von XY, es gibt immer wieder so Newsletter oder Flugblätter, konkret einen Artikel zum Thema Bildung oder Weiterbildung. Das sind so diese konkreten Schritte. Das hat es schon auch gegeben.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

Konkrete Ergebnisse des Projekts sind schwer zu erfassen, da nicht klar ist, wie viele Personen durch das Projekt motiviert wurden, die Bildungsberatung in Anspruch zu nehmen. Die Bildungsberatung steht allen Beschäftigten offen und es wird/wurde nicht gefragt, ob eine Person durch das Projekt von der Bildungsberatung erfahren hat. Allerdings ist es vorgekommen, dass Beschäftigte in der Beratung die Beratungsperson wiedererkannt haben, die das Projekt im Unternehmen vorgestellt hatte. Einige Beschäftigte wurden also nachvollziehbar durch das Projekt für das Thema Weiterbildung sensibi-

liert und haben an der Bildungsberatung teilgenommen, allerdings lässt sich das nicht quantifizieren:

„In der Beratung, da rufen Leute an und machen Termine aus und sagen nicht Kürzel XY. Und ich weiß nicht genau, ob er es [das Angebot der Bildungsberatung] über das Projekt erfahren hat. [...] Wir haben bei der Firma XY so einen Informationstag gemacht und da habe ich nachher selber dann auch Beratungen gemacht unten bei uns im Beratungsbüro, wo die Leute dann zu mir gesagt haben: ‚ich kenne Sie, weil Sie waren ja bei uns‘. Also das waren immer unmittelbare Geschichten, wo sich die Leute dann auf das bezogen haben, weil Sie mich dort gesehen haben.“ (AT-F1-Kammer)

Das Projekt konnte nicht zu dauerhaften Veränderungen der Betriebsorganisation beitragen. In einer Firma wurde zumindest im Zuge des Projekts ein Bildungsbeauftragter ernannt, der sich nun um das Thema Bildung im Betrieb kümmert.

Innerhalb der Gewerkschaft GPA-djp ist eine Person auf das Projekt aufmerksam geworden und ruft nun regelmäßig bei Bildungsfragen die AK-Beraterin an. „Da ist schon etwas in Gang gesetzt worden, obwohl die nicht in dem Projekt drinnen war, aber die hat über das Projekt am Rande halt was miterlebt oder mitverfolgt [...]“ (AT-F1-Kammer). Auch für einige Betriebsräte hat sich der Stellenwert des Themas geändert. So weisen einige Betriebsräte bestimmte Beschäftigte auf das Angebot der Bildungsberatung hin und versuchen, Beschäftigten beim Thema Bildung zu unterstützen. „Die XY hat gesagt, da gibt es welche im Lager, und da braucht sie wahrscheinlich wieder einmal etwas. Also wo sie selber jetzt auch das Thema mehr im Ohr hat und einen Blick auf das hat. Und bei XY auf jeden Fall, also wo der Betriebsrat ganz klar sagt, was können wir nutzen oder wo kann ich Kolleginnen unterstützen.“ (AT-F1-Kammer)

In Hinsicht auf die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber bzw. der Geschäftsführung verfügen die Projektmitglieder nur über wenige Informationen. Soweit bekannt ist, war es in der Regel unproblematisch, Arbeitszeiten zu verschieben oder Freizeiten einzurichten, wenn Beschäftigte an Kursen z. B. zum Nachholen eines Lehrabschlusses teilnehmen wollten:

„Es sagen sogar viele Dienstgeber oder eigentlich alle Dienstgeber, mit denen wir konfrontiert sind [...]: ‚ich muss Arbeitszeitverschie-



bungen im Handel organisieren, damit die Frau den Lehrabschluss nachmachen kann oder damit der Kurs besucht werden kann'. Es ist fast nirgends ein Problem gewesen. Jedes Mal, wenn ich mit einem Geschäftsführer geredet habe, wir hätten dieses Anliegen, die Frau Soundso möchte den Kurs besuchen oder möchte den Lehrabschluss nachholen, wir brauchen jetzt Freizeiten oder Arbeitszeitverschiebungen, war das überhaupt nirgends ein Problem.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

Als sehr viel problematischer erwiesen sich hingegen individuelle Maßnahmen, die für den Arbeitgeber mit Kosten verbunden waren (z. B. Bildungsfreistellung): „Sobald wir dann bezahlte Bildungsfreistellung gefordert haben, haben die sofort zugemacht und gesagt, kommt nicht in Frage. Wenn, dann nur alle und nur im Kollektivvertrag, sonst nicht.“ (AT-F1-Gewerkschaft)

### 5.5.3 Schlussbemerkungen

Obwohl das Projekt inzwischen beendet ist, werden die entwickelten Informationsbroschüren, Ergebnisse der Befragung, Beratungsangebote (v.a. persönliche Bildungsberatung) und persönliche Erfolgsgeschichten auch heute noch von der GPA-djp in Betriebsratssitzungen vorgestellt. Auch für die Zukunft sind kleinere Unterstützungsformate wie Studienzirkel sowie die Beteiligung an anderen ähnlichen Projekten geplant.

Das Projekt war insgesamt durch eine gewisse Arbeitsteilung geprägt. Während die Arbeiterkammer hauptsächlich für die individuelle Bildungsberatung von Beschäftigten, aber teilweise auch von Betriebsräten verantwortlich war, hatte die Gewerkschaft die Aufgabe, im Rahmen von Gewerkschaftssitzungen mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten, in Betriebsratsgremien und auch in Einzelgesprächen mit Interessenvertreter\_innen auf Mitspracherechte und Kompetenzen hinzuweisen. Allerdings standen die Mitbestimmungsrechte insgesamt nicht im Vordergrund, auch beschränkte sich die Unterstützung nicht auf betriebliche Weiterbildung, sondern erstreckte sich auf Bildung generell. Fehlende verbindliche Vereinbarungen, die nicht Ziel des Projektes waren, stellen eine Schwäche aber auch mögliche Stärke des Projektes dar. So wurde den Betriebsräten keine zusätzliche Aufgabe von außen, durch die Berater, aufgezwungen, sondern vielmehr auf Sensibilisierung und freiwillige Bildungsaktivitäten gesetzt. Ein Einbezug der Arbeitgeber

hätte die Effektivität des Projektes sicherlich erhöht, aber dies hätte eventuell auch eine geringere arbeitnehmerorientierte Weiterbildung zur Folge gehabt.

Als mögliches Problem der stärkeren Beteiligung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte in der betrieblichen Weiterbildung wurde gesehen, dass sich Beschäftigte gerade in ökonomisch schwächeren Branchen möglicherweise vom Betrieb oder der Branche lösen möchten und daher gezielt (Weiter-)Bildung außerhalb des Unternehmens und/oder der Branche suchen:

„Also einerseits denke ich mir, es gibt Leute, die wollen sich verändern, dann ist die Frage gekommen: Gehe ich mit solchen Fragen überhaupt zum Betriebsrat? Vermute ich eher nicht, weil die suchen sich wahrscheinlich Sachen eher außerhalb, weil sie sich entweder vom Betrieb wegverändern wollen oder weil sie irgendwie sagen, innerbetrieblich habe ich da kein Leiberl. Da geht bei uns gar nichts. Ich glaube, es ist auch immer wichtig, ob es eine Personalentwicklung im Betrieb gibt oder nicht und wie Betriebsrat und Personalentwicklung zusammenarbeiten. Haben die da ein gemeinsames Thema oder nicht? [...] Also es wurde nicht gesagt, ich will mich da weiter entwickeln oder weiter qualifizieren, sondern ich will weg, weil ich halte die Arbeitszeit nicht aus oder ich kann das nicht vereinbaren mit der Kinderbetreuung.“ (AT-F1-Kammer)

Das Thema sollte zudem vor allem gewerkschaftsintern kontinuierlich an Betriebsrätinnen und Betriebsräte herangetragen werden:

„Meine Erfahrung ist, man muss beharrlich dranbleiben. Also es reicht nicht, da einmal hinzugehen, sondern man muss beharrlich dranbleiben. Und auch dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte sich für das Thema verantwortlich fühlen oder mitverantwortlich fühlen, das muss noch weiter transportiert werden, auch gewerkschaftsintern. Also da muss von der Gewerkschaft her, glaube ich, auch noch mehr passieren.“ (AT-F1-Kammer)

## 5.6 Fallstudie Österreich: Sozial- und Weiterbildungsfonds der Arbeitskräfteüberlassung (SWF)

### 5.6.1 Darstellung des Ansatzes und des Anbieters

#### Betriebsstruktur des Anbieters

Der Sozial- und Weiterbildungsfonds (SWF) wurde auf gemeinsame Initiative von Vertreterinnen und Vertretern der Gewerkschaften PRO-GE und GPA-djp sowie des Fachverbands der gewerblichen Dienstleister der Wirtschaftskammer Österreich im Jahr 2013 als gesetzlicher Fonds (Arbeitskräfteüberlassungsgesetz) eingerichtet und löste 2014 den Vorgänger, die kollektivvertraglich geregelte Weiterbildungsförderung Aufleb GmbH ab. Der SWF ist zuständig für alle Unternehmen in der Arbeitskräfteüberlassung (Leiharbeit) in Österreich und hier für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Allerdings gelten die Angebote zunächst nur für Arbeiterinnen und Arbeiter, Angestellte werden ab 2017 in den Fonds einbezogen.

Die EU-Richtlinie zur Zeitarbeit und zur gleichen Bezahlung für gleiche Arbeit hat die Gründung des SWF befördert. Sie sollte grundsätzlich bis Ende 2011 umgesetzt werden, gestattete den Mitgliedstaaten aber eine gewisse Flexibilität (Österreich erhielt für die verspätete Umsetzung eine Rüge der EU-Kommission). „[...] darum haben wir eine Möglichkeit der Richtlinie genutzt, nämlich bei der Entlohnung bei dem alten Regime zu bleiben, aber gleichzeitig Arbeitnehmern mehr Sicherheit in der Stehzeit zu geben, so dass sie den Job nicht verlieren. Da ist gerade die Frage der Weiterbildung und der Weiterqualifizierung in der Stehzeit ein taugliches Mittel“ (AT-F2-Gewerkschaft).<sup>29</sup>

Obwohl die Arbeitgeber der Umsetzung der Richtlinie skeptisch gegenüberstanden, konnten sich die Gewerkschaften und Arbeiterkammern sowie die betrieblichen Interessenvertretungen mit der gesetzlichen Umsetzung zur Weiterbildung auch in Verhandlungen auf ministerieller Ebene durchsetzen. Überlegungen, anderenfalls andere gesetzliche Maßnahmen zu erlassen, um Probleme und Arbeitslosigkeit in Stehzeiten aufgrund von einvernehmlichen Auflösungen von Beschäftigungsverhältnissen zu reduzieren, haben zum Einlenken der Arbeitgeber geführt (AT-F2-Gewerkschaft). Größtes Problem war die Einigung von Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretern bezüglich der

---

<sup>29</sup> Als „Stehzeiten“ bezeichnet man Zeiträume zwischen den einzelnen Überlassungen, während derer Leiharbeitskräfte faktisch keine Beschäftigung ausüben.

Aufgabenstellung und der konkreten Leistungsordnung, die jedoch am Ende gelang und für jedes Jahr neu festgelegt wird.

Der Vorgänger des SWF, die Aufleb GmbH, wurde im Jahr 2007 per Kollektivvertrag mit der Weiterbildung von Leiharbeitskräften beauftragt. Die bereits 1995 gegründete Aufleb GmbH hat die Aufgabe und den Zweck, im Rahmen von Arbeitsstiftungen Arbeitslose und durch Restrukturierungen von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte auszubilden und zu unterstützen. Die Weiterbildung im Rahmen von Aufleb wurde zu Beginn hauptsächlich durch die Arbeitgeber finanziert (verpflichtender monatlicher Beitrag von 2,50 Euro für jede Arbeitnehmerin und jeden Arbeitnehmer) zusammen mit einer Anschubfinanzierung durch die staatliche Arbeitsverwaltung (Arbeitsmarktservice AMS). In den letzten zwei Jahren mussten sich auch die Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter selbst an der Finanzierung der Weiterbildung basierend auf einem Kollektivvertrag beteiligen (0,66 Euro pro Monat vom Nettolohn), ohne aber einen Rechtsanspruch auf Weiterbildung zu haben. Diese Beträge musste der Arbeitgeber nur abführen, wenn seine Weiterbildungsausgaben unter den genannten Pro-Kopf-Beträgen lagen. Übertrafen die Ausgaben für Weiterbildung die Beträge, erhielt das Unternehmen eine Förderung durch Aufleb. Im Jahr 2011 wurden so 67 Firmen mit insgesamt knapp 645.000 Euro gefördert und 3.509 Personen haben Weiterbildungskurse besucht. Eigentümer der Aufleb GmbH sind ÖGB und Wirtschaftskammer zu jeweils 50 Prozent. Auch im Jahr 2015 existiert Aufleb weiter (verantwortlich für die Arbeitsstiftungen), nur die Weiterbildungsaktivität ist jetzt weggefallen.

Verglichen mit dem alten Aufleb-System stehen im SWF mehr Fördermittel zur Verfügung (das Budget der Aufleb betrug ca. 2 Mio. Euro, das Budget des SWF beträgt ca. 11 Mio. Euro); bei Weiterbildungskursen während der Arbeitszeit werden zudem auch Lohnkosten ersetzt, und kleinere Leiharbeitsunternehmen können prozentual höhere Förderungen als große Leiharbeitsunternehmen abrufen. Zudem ging es bei dem alten Aufleb-System ausschließlich um Weiterbildung während der Stehzeit, was aufgrund der damaligen Möglichkeit, Leiharbeitskräfte kurzfristig zurückzustellen, nur sehr schwer zu organisieren war.

Finanziert wird der Fonds durch verpflichtende Arbeitgeberbeiträge, wobei die Krankenkassen die Beitragsabwicklung übernehmen. Im Jahr 2014 betrug der Beitragssatz 0,35 Prozent der Beitragsgrundlage zur Sozialversicherung maximal bis zur Beitragsbemessungsgrenze der Sozialversicherung. Dieser Satz stieg bis zum Jahr 2016 auf 0,8 Prozent an. Von staatlicher Seite erhält der SWF eine Anschubfinanzierung durch die Arbeitsverwaltung (AMS)

in Höhe von 3 Mio. Euro im Jahr 2013, 4 Mio. Euro 2014/2015, 2 Mio. Euro 2016/2017 und letztmalig 1,5 Mio. Euro im Jahr 2018. Bei veranschlagten Ausgaben in Höhe von 11,25 Mio. Euro im Jahr 2014 machte die staatliche Finanzierung immerhin 36 Prozent aus.

Die wesentlichen Organe sind der Vorstand und ein Kontrollausschuss. Der Vorstand, bestehend aus je drei Vertreter\_innen der Arbeitnehmer (Gewerkschaften) und Arbeitgeber (Fachverband der gewerblichen Dienstleister der Wirtschaftskammer), führt die Geschäfte des Fonds. Eines der Mitglieder im Vorstand ist ein aktiver Betriebsratsvorsitzender einer Leiharbeitsfirma, so dass die betriebliche Interessenvertretung bei der Führung des SWF beteiligt ist. Überwacht wird der Vorstand durch den Kontrollausschuss, der zudem auf die Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen sowie eine sparsame Mittelverwendung achtet. Wie der Vorstand ist auch der Kontrollausschuss paritätisch besetzt, jeweils zwei Mitglieder vertreten die Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der SWF wird zusätzlich vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz beaufsichtigt.

In Österreich sind ca. 700 bis 800 Leiharbeitsunternehmen mit 70.000 bis 80.000 Leiharbeiter\_innen (ca. 2,3 Prozent aller Beschäftigten in Österreich) aktiv am Markt tätig, wobei es wohl aus Gründen der Wirtschaftlichkeit keine Unternehmen mit weniger als 30 bis 40 Leiharbeiter\_innen gibt (AT-F2-Gewerkschaft). Das größte Leiharbeitsunternehmen in Österreich, die Firma Trenkwalder, hat weit über 5.000 Beschäftigte.

### **Angebote/Beratungsansatz und Ziele**

Inhaltlich ist der SWF auf die Unterstützung von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern sowohl während eines bestehenden Arbeitsverhältnisses als auch im Falle von Arbeitslosigkeit ausgerichtet. Vorrangige Ziele hierbei sind Zusatzqualifizierung, Verstetigung der Arbeitsverhältnisse und Vermeidung von Arbeitslosigkeit, weil „Bildung und Weiterqualifizierung doch wesentliche Faktoren sind, zukünftig in der Wirtschaft besser unterzukommen, also auch längerfristige Arbeitslosigkeit zu verhindern.“ (AT-F2-Gewerkschaft) Vier Leistungen werden angeboten: (1) Allgemeine Bildungsmaßnahmen, (2) Facharbeiter\_innenausbildung, (3) Arbeitslosenunterstützung und (4) Überbrückungsgeld (zu Details siehe unten). Die Förderleistungen hängen von der Höhe der Beitragszahlungen ab.

Die Unterstützung von Betriebsräten erfolgt durch reguläre Treffen mit den verantwortlichen Gewerkschaftssekretär\_innen, im Rahmen des Bundesbranchenausschusses und zudem durch Vorträge und Informationen direkt in einzelnen Betriebsratssitzungen.

### **Rollenerwartung an den Betriebsrat**

Vorrangige Aufgabe der Betriebsräte ist es, den Beschäftigten die Leistungen des SWF näher zu bringen, also zu informieren. „Und dann sind natürlich, das ist vielleicht eh nachher auch noch der Punkt, auch die Betriebsrätinnen und Betriebsräte der Zeitarbeitsbranche gefragt, dass sie auch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und sensibilisieren, dass sie sich, dass sie sich weiterqualifizieren.“ (AT-F2-Gewerkschaft) Auch eine stärkere Mitsprache der Betriebsrät\_innen ist erwünscht: „Also wenn die Aufgabe übernommen werden würde, dann hätten sie natürlich schon sehr wichtige Mitwirkungsmöglichkeiten auch durch das Arbeitsverfassungsgesetz. [...] Das wird aber leider noch zu wenig genutzt.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

### **Nachhaltigkeit**

Die Nachhaltigkeit des SWF ist aufgrund der unbefristeten gesetzlichen Verankerung zusammen mit der sozialpartnerschaftlichen Flankierung und Selbstverwaltung als sehr hoch einzustufen.

## **5.6.2 Unterstützungsprozess**

### **Kontaktaufnahme**

Betriebsrätinnen und Betriebsräte werden sowohl von der Gewerkschaft kontaktiert und über den SWF informiert als auch direkt von anderen – vor allem von den in SWF-Gremien vertretenen – Betriebsräten in Versammlungen über den SWF und die Fördermöglichkeiten und Modalitäten aufgeklärt.

Um Fördermöglichkeiten in Anspruch zu nehmen, können sich Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter direkt oder über den Betriebsrat an den SWF wenden. In der Regel aber beantragt das Unternehmen die Förderung bzw. fragt die/der Beschäftigte das Unternehmen, das dann den SWF kontaktiert.

### **Ablauf und Inhalte**

Der SWF unterstützt a) direkt Leiharbeiter\_innen, die Weiterbildungskurse besuchen, b) Leiharbeitsunternehmen, die Leiharbeiter\_innen weiterqualifizieren und c) arbeitslose Leiharbeiter\_innen von Leiharbeitsunternehmen mit insgesamt vier Leistungen.

#### **1. Allgemeine Bildungsmaßnahmen**

Die Bildungsmaßnahmen sollen die Kontinuität der Beschäftigung und den Erwerb überbetrieblich verwertbarer Qualifikationen fördern. Alle Kurse, die

in der Weiterbildungsdatenbank des SWF (online verfügbar) gelistet sind, können besucht werden. Bei allen anderen Kursen muss das Ziel der Kontinuität der Beschäftigung und der Erwerb überbetrieblicher verwertbarer Qualifikationen nachgewiesen werden. Ausdrücklich ausgeschlossen sind Anlern-, Einweisungs-, Sicherheits- und Einschulungsunterweisungen sowie gesetzlich vorgeschriebene Weiterbildungen. Anspruchsberechtigt sind Leiharbeiter\_innen in Beschäftigung, Leiharbeiter\_innen, die bei einem Leiharbeitsunternehmen eine Ausbildung begonnen haben und vor Abschluss der Ausbildung arbeitslos geworden sind, sowie arbeitslose Leiharbeiter\_innen. Der Antrag auf Weiterbildung wird durch die/den Leiharbeiter\_in selbst oder das Leiharbeitsunternehmen gestellt und der SWF übernimmt die Förderungsabwicklung und die Prozessbegleitung. Erstattet werden alle Kurs- und eventuelle Prüfungskosten. Findet die Weiterbildung teilweise während der regulären Arbeitszeit statt und besteht das Arbeitsverhältnis nach Beendigung der Weiterbildung für mindestens einen Monat fort, werden dem Leiharbeitsunternehmen 154 Prozent der aufgewendeten Bruttolohnkosten (maximal bis zur Beitragsbemessungsgrenze der Sozialversicherung) erstattet. Das für allgemeine Bildungsmaßnahmen zur Verfügung stehende Budget wird relativ gut ausgeschöpft, zu Beginn des vierten Quartals 2014 waren bereits ca. 70 Prozent verbraucht (AT-F2-Gewerkschaft).

Die Kursinhalte der Weiterbildungsdatenbank reichen von technischen Schulungen v. a. in der Metall- und Elektroindustrie über EDV-Kurse bis hin zu Sprachkursen. Die Entscheidung darüber, wer an Weiterbildung teilnimmt, sowie über die Art der Kurse obliegt dem Arbeitgeber. Die Gewerkschaft PRO-GE steht hierbei in engem Kontakt mit den Betriebsräten und versucht, diese zur Mitsprache zu bewegen (AT-F2-Gewerkschaft). Gemäß dem Arbeitsverfassungsgesetz ist theoretisch der Abschluss einer Betriebsvereinbarung über Weiterbildung möglich.

Prinzipiell besteht auch die Möglichkeit, dass die Leiharbeitskraft selbst ihr Interesse an Weiterbildung formuliert und an den Arbeitgeber bzw. den SWF direkt herantritt. Allerdings kann diesbezüglich ein Informationsdefizit festgestellt werden (AT-F2-Gewerkschaft). Auch die Arbeitgeber stehen der Weiterbildung teils skeptisch gegenüber: „Also die Bereitschaft von den Arbeitgebern ist da eher eingeschränkt, weil Geld verdienen die mit der Überlassung von Arbeitnehmern. Dementsprechend ist der Weitblick nicht immer so geschärft, dass man sagt, wenn sich die weiterqualifizieren, kann ich sie auch wirklich vielleicht zu einem besseren Preis mit höheren Deckungsbeiträgen überlassen.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

## 2. Facharbeiter\_innenausbildung

Die Facharbeiter\_innenausbildung besteht aus Lehrgängen zur Vorbereitung auf die außerordentliche Lehrabschlussprüfung vor allem im Berufsfeld Metall- und Elektrotechnik. Übernommen werden die Ausbildungs- und Prüfungskosten zur/zum Facharbeiter\_in. Im Jahr 2014 standen hierfür 100, im Jahr 2015 200 geförderte Ausbildungsplätze zur Verfügung. 2014 waren zu Beginn des vierten Quartals von den 100 verfügbaren Plätzen bereits 61 vergeben. Bezüglich der Anspruchsberechtigung gelten ähnliche Voraussetzungen wie für die allgemeinen Bildungsmaßnahmen. Gefördert werden Leiharbeiter\_innen mit einer (abgebrochenen) Lehre ohne Abschlussprüfung sowie angelernte Leiharbeiter\_innen, die einen Anschluss verfolgen.

Zu Beginn wird zunächst die Eignung des Leiharbeiters durch den Schulungsträger festgestellt, anschließend wird eine Karenzierungsvereinbarung zwischen dem Leiharbeitsunternehmen und dem Leiharbeiter für die Dauer der Ausbildung abgeschlossen. Schließlich muss die Bildungskarenz oder das Fachkräftestipendium durch das zuständige Arbeitsamt (AMS, Arbeitsmarktservice) genehmigt werden, da sowohl die Bildungskarenz als auch das Fachkräftestipendium staatlich gefördert werden.

Sämtliche Ausbildungs- und Prüfungskosten werden erstattet, zusätzlich zahlt der SWF einen Zuschuss zum staatlich geförderten Fachkräftestipendium/Weiterbildungsgeld bzw. zum Arbeitslosengeld (Existenzsicherung), so dass die/der Leiharbeiter\_in keine finanziellen Einbußen hinnehmen muss. Dies ist sehr wichtig, da neben der Angst vor Weiterqualifizierung aufgrund der Erinnerung an Schulsituationen mögliche finanzielle Engpässe während der Weiterbildung ein wesentliches Hemmnis darstellen. Hier stellt der SWF sicher, dass Leiharbeiter\_innen während der Facharbeiter\_innenausbildung auch wirklich 100 Prozent ihres vorherigen Einkommens erhalten (AT-F2-Gewerkschaft).

## 3. Arbeitslosenunterstützung

Wenn Arbeitnehmer\_innen mindestens drei (2014: vier) Monate bei einer Leiharbeitsfirma beschäftigt waren, nicht selbst gekündigt haben oder rechtmäßig entlassen wurden sowie innerhalb einer Woche keine neue Beschäftigung gefunden haben, können sie die Arbeitslosenunterstützung bei ihrer Bauarbeiter-, Urlaubs- und Abfertigungskasse (BUAK) beantragen. Gewährt wird eine einmalige Unterstützung in Höhe von 250 Euro (2014: 200 Euro), die bei Erfüllung der Voraussetzungen mehrmals im Jahr beantragt werden kann.



#### 4. Überbrückungsgeld

Zur Überbrückung von Stehzeiten erhalten Leiharbeitsunternehmen vom SWF 77 Prozent der Bruttolohnkosten (maximal bis zur Beitragsbemessungsgrenze der Sozialversicherung) für fünf Arbeitstage. Voraussetzung ist eine mindestens einmonatige Beschäftigungszeit vor und nach (Behaltemonat) der Stehzeit. Eine mehrmalige Beantragung pro Jahr ist möglich.

Generell besteht kein Rechtsanspruch auf die Leistungen des SWF, diese hängen vielmehr von der Leistungsordnung und den vorhandenen Finanzmitteln ab. Zudem erhalten Leiharbeitsfirmen nur Leistungen für allgemeine Bildungsmaßnahmen, die Facharbeiter\_innenausbildung und das Überbrückungsgeld, die ihren Fondsbeiträgen angemessen sind. Angemessen sind Leistungen, die den Fondsbeitrag eines Unternehmens um nicht mehr als 100 Prozent überschreiten, in Einzelfällen sind auch bis zu 200 Prozent Überschreitung möglich. Die Genehmigung von Anträgen, die der Leistungsordnung entsprechen, nimmt der Direktor des SWF vor. Bei strittigen Anträgen entscheidet der SWF-Vorstand, wobei mindestens je ein Vorstandsmitglied der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber zustimmen muss. Für das Jahr 2014 sah die Budgetplanung des SWF 3 Mio. Euro für die allgemeinen Bildungsmaßnahmen (Kurs-/Lohnkosten), 1 Mio. Euro für die Facharbeiter\_innenausbildung (Kurskosten) und 7,25 Mio. Euro für die Arbeitslosenunterstützung vor. Bezogen auf die Gesamtausgaben in Höhe von 11,25 Mio. Euro wurden 2014 fast zwei Drittel der Gelder für die Arbeitslosenunterstützung ausgegeben, so dass hier der Schwerpunkt stärker auf passiver als auf aktiver Arbeitsmarktpolitik liegt.

#### Unterstützung durch die Gewerkschaft

Betriebsrätinnen und Betriebsräten werden von Seiten der Gewerkschaft PRO-GE explizit als Ansprechpersonen für Leiharbeiter\_innen genannt, wenn es um Informationen zum SWF geht (PRO-GE 2014), ebenso wie vom SWF selbst bei Fragen zur Weiterbildung und Facharbeiter\_innenausbildung (Sozial- und Weiterbildungsfonds 2016). Die Gewerkschaft PRO-GE sähe hier gerne eine stärkere Rolle der Betriebsräte (AT-F2-Gewerkschaft).

„In vielen Bereichen müssen wir leider zur Kenntnis nehmen, dass die Frage der Qualifizierung, die Frage der Bildung, dass dieses Thema an den Betriebsrätinnen und Betriebsräten vorbeigeht und nicht wirklich aktiv beworben wird und aktiv gesteuert wird. Wir haben, ich drücke es vorsichtig aus, zehn Prozent der Betriebe, der Betriebsratskörperschaften, die aktiv tätig sind und wirklich das aktiv auf-

nehmen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dementsprechend näher bringen und sich auch dann oftmals um die Umsetzung dieser Bildungsaktivitäten kümmern, also mit Schulungsträgern, teilweise mit Arbeitsmarktservice und, und, und.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

Die Gewerkschaft unterstützt Betriebsrätinnen und Betriebsräte im Rahmen von gemeinsamen regulären Treffen. Sie steht im ständigen Dialog mit den Interessenvertretungen und setzt sich quartalsweise mit diesen für mehrere Tage zusammen, wobei auch Fragen des SWF behandelt werden und wie dessen Leistungen den Beschäftigten näher gebracht werden kann.

„[...] die Betriebsräte selbst haben Mitwirkung im Vorstand, im Kontrollausschuss, sie sind auch im Kontrollausschuss vertreten, also nicht nur der hauptamtliche Apparat der Gewerkschaft, sondern eben auch die Funktionäre. Eine Aufgabe auch der Hauptamtlichen ist, im Dialog mit den einzelnen Körperschaften immer wieder herauszuarbeiten, wie können wir die Leistungen aus dem Sozial- und Weiterbildungsfonds konkret in den einzelnen Betrieben an den Mann und an die Frau bringen. Das ist ein ständiger Prozess.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

„Und was die Betriebsräte und Betriebsrätinnen darüber hinaus betrifft, ist praktisch diese Struktur des Bundesbranchenausschusses, in Wien gibt es darüber hinaus einen Landesbranchenausschuss, das ist eine fixe Einrichtung von der Gewerkschaft bindungsmäßig zu den Betriebsratskörperschaften. Das findet regelmäßig statt und ist darüber hinaus praktisch, wenn Betriebsräte oder Betriebsratskörperschaften innerhalb der Zeitarbeitsfirmen Sitzungen machen, dass eben die betreuenden Sekretäre in den Regionen und Ländern dabei sind und dass die Leistungen des Sozial- und Weiterbildungsfonds hier auch thematisiert werden.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

Regelmäßig fragen Betriebsrätinnen und Betriebsräte zudem bei der Gewerkschaft nach, wenn es Verständnisschwierigkeiten mit der Leistungsordnung des SWF gibt. Zudem fragen sie aktiv nach, ob bestimmte Weiterbildungskurse besucht und finanziert werden können, die eventuell nicht in der Da-

tenbank aufgelistet sind. Allerdings könnte dies aus Sicht der Gewerkschaft öfters passieren: „Also das ist auch schon Programm, aber aus meiner Sicht noch zu wenig. Also ich würde nicht böse sein, wenn da viel mehr Aktivitäten stattfinden.“ (AT-F2-Gewerkschaft), wobei dies nicht nur Betriebsratsvorsitzende oder deren Stellvertreter\_innen, sondern auch „normale“ Betriebsrätinnen und Betriebsräte sein sollten.

„Darüber hinaus ist jetzt verstärkt geplant, [...] dass wir stärker versuchen in den nächsten Wochen noch mit den Betriebsratskörperschaften in Dialog zu treten. Nämlich mit den einzelnen Betriebsratskörperschaften in Form einer Betriebsratssitzung, wo man innerhalb der Betriebsratskörperschaft sich auch Gedanken machen soll, wie können wir Leistungen aus dem Sozial- und Weiterbildungsfonds stärker an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weitergeben, sowohl die Arbeitslosenunterstützung als auch die Bildungsaktivitäten. Wie gesagt, bei zehn Prozent kann ich mir das fast ersparen, aber die restlichen 90 Prozent der Körperschaften, die gehören da noch einmal speziell gebrieft und informiert und bei der Hand genommen, dass sie das ein bisschen besser entfalten.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

Die Vorteile der Präsenz von Gewerkschaftssekretär\_innen in der Betriebsratssitzung werden folgendermaßen beschrieben:

„Der Vorteil ist, wenn man bei Treffen dabei ist und dementsprechend wirklich die zweite und dritte Reihe der Körperschaften erreichen kann, ist es oftmals zielführender als in der schriftlichen Form, weil auch gerade die zweite und dritte Reihe der Betriebsratskörperschaften ist ja nicht von einer Freistellung betroffen, sondern genauso im Arbeitsprozess eingegliedert. Und die haben in den wenigsten Fällen wirklich auch die Chance, dass sie sich dieser schriftlichen Information bedienen. Das wird oftmals vernachlässigt, da verlässt man sich dann auf den Vorsitzenden oder auf die Vorsitzende der Körperschaft. Und wenn hier schon ein Filter passiert, dann schadet das in Wirklichkeit der Abwicklung und diesen Filter kann man unter Anführungszeichen übergehen, ausschalten, wenn man in einer Betriebsratssitzung live dabei ist und diese Möglichkeiten erörtert.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

Auch von Betriebsratsseite wird die Unterstützung durch die Gewerkschaft bestätigt: „Das wird schon von der PRO-GE-Seite her gemacht, dass von ihnen praktisch die Informationen kommen. Natürlich ist es auch oft so, dass, wenn man halt eine Frage hat, dann muss man natürlich selber anrufen oder ein Mail schreiben [...], grundsätzlich finde ich, dass wir sehr gut informiert sind von der Gewerkschaftsseite her, was den Fonds betrifft.“ (AT-F2-BR).

Die Unterstützungsleistung hängt aber auch von der Branche der Leiharbeitsfirma ab:

„Da haben vielleicht Betriebsratskörperschaften, wo sich die Firma spezialisiert hat, was das Einsatzgebiet betrifft, und nicht so ein Kommen und Gehen ist, schon wieder leichter die Möglichkeit, auch Inhalte ihren Arbeitnehmern zu transportieren. Also die Vergleichbarkeit ist nicht immer gegeben. Dadurch ist auch eine unterschiedliche Hilfestellung von uns geboten, dass man sagt, je nach Situation müssen wir in diesem Bereich unterschiedliche Hilfestellung anbieten. Das gilt es teilweise auch noch herauszuarbeiten. Also in manchen Betrieben haben wir schon diese Erkenntnis, und in anderen müssen wir das noch gemeinsam mit den Körperschaften herausarbeiten. Also was ich nicht will, quasi so als der große Lehrmeister von dem hauptamtlichen Apparat aufzutreten, sondern eher unterstützend und die Hand reichend, so dass wir gemeinsam zum Erfolg kommen.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

### **Die Rolle der Betriebsrätinnen und Betriebsräte**

Den Betriebsrät\_innen obliegt dann die Aufgabe, die Belegschaft über den SWF und seine Leistungen zu informieren: „Ich lasse eigentlich keine Gelegenheit aus, wenn ich mit den überlassenen Arbeitskräften zusammenkomme, die ich zu vertreten habe, dass ich diesen SWF-Fonds bzw. die kollektivvertraglichen Rechte immer den Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen näherbringe.“ (AT-F2-BR) Inhaltlich geht es um Fragen, welche Weiterbildungskurse möglich sind und welche nicht.

Der Ablauf sieht so aus, dass sich die/der Beschäftigte an die/den zuständigen Personalbetreuer\_in wendet mit dem Wunsch, einen bestimmten Weiterbildungskurs zu besuchen. Die Betreuungsperson leitet dann die Anfrage weiter an die Firmenzentrale (z.B. Buchhaltung), wo dann die Abwicklung über den SWF stattfindet. In dem befragten Unternehmen ist es bisher noch

nicht vorgekommen, dass eine Anfrage nach Weiterbildung abgelehnt wurde, solange diese einen Bezug zum Beruf hatte (AT-F2-BR). Der Betriebsrat ist zudem in Gespräche involviert, in denen der Starttermin und das Ausmaß z.B. der Facharbeiter\_nnenausbildung mit dem Einsatzbetrieb festgelegt werden.

„Das sind meistens solche Gespräche, wo es dann vor allem darum geht, wann startet man die Bildungsmaßnahme. Ich sage auch als Betriebsrat, wenn jetzt einer sagt, ich möchte das gerne machen, da muss es aber so sein, dass z.B. auch die Zeitarbeitsfirma noch die Möglichkeit hat, einen adäquaten Ersatz für den Beschäftigten zu suchen, bzw. dass man den Beschäftigten nicht vor den Kopf stoßt und sagt, so und jetzt in drei Tagen ist mein letzter Arbeitstag und dann bin ich weg.“ (AT-F2-BR).

Es wird aber auch von Betriebsratsseite eingeräumt, dass nicht alle Belegschaftsvertreter\_innen aktiv an dem Thema dran sind: „Aber man merkt natürlich auch in der Branche, dass es auch andere Betriebsratsvorsitzende oder Betriebsräte gibt, die sich damit überhaupt noch nicht auseinandergesetzt haben, oder die auch sagen, sie haben kein Interesse daran. Wobei für mich das dann immer sehr merkwürdige Aussagen sind, wenn ein Betriebsrat kein Interesse an Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter hat.“ (AT-F2-BR)

Eine Besonderheit der Leiharbeitsbranche ist zudem, dass Leiharbeiter\_innen nur schwer mit Informationen über den SWF versorgt werden können:

„Man darf ja nicht vergessen, ich sage immer mein Betriebsgelände ist ja nicht so wie das der VOEST [größte österreichische Stahlfirma], wo es ein Einfahrtstor gibt und rundherum einen Zaun und da drinnen arbeiten ein paar tausend Leute, sondern mein Betriebsgelände, ich bezeichne es immer so, geht vom Bodensee bis zum Neusiedlersee. Und dazwischen sind irgendwo X Mitarbeiter versteckt und wenn man zu denen natürlich hinausfährt, das ist immer ein Mords Zeitaufwand. [...] Bei uns in der Zentrale, da kommt ganz selten wirklich einmal ein Zeitarbeiter auch herein“ (AT-F2-BR).

Neben der Sensibilisierung der Betriebsräte setzt die Gewerkschaft aber auch auf die direkte Ansprache von Beschäftigten über Aussendungen, vor allem wenn diese nicht gewerkschaftlich organisiert sind. Die Zusendung von In-

formationen über den SWF an alle Leiharbeiter\_innen in Österreich durch PRO-GE soll diese vor allem über die finanzielle Unterstützung aufklären. Über diesen Aufhänger wird dann auf die Weiterbildungsmöglichkeiten hingewiesen.

„Wir haben bei der letzten Aussendung zur Kenntnis nehmen müssen, dass wir oftmals mit zu vielen Informationen hinausgehen [...]. Und wenn sie zu viele Informationen bekommen, geben sie es weg und lesen es nicht zu Ende. [...] Darum haben wir uns auf diese Frage der Arbeitslosenunterstützung fokussiert, aber mit dem Hinweis der Weiterqualifizierung und dass sie mit uns in Kontakt treten.“ (AT-F2-Gewerkschaft).

In einem Unternehmen haben sich die Kontakte des Betriebsrats mit der Buchhaltung und informelle Absprachen seit Einführung des SWF intensiviert, da die Abwicklung dort nicht über die Personalabteilung, sondern die Buchhaltung läuft. Von Vorteil für die Beschäftigten ist hierbei, dass die verantwortliche Person in der Buchhaltung auch im Betriebsrat sitzt.

Die Leistungen des SWF scheinen in großen Leiharbeitsunternehmen mit guten Arbeitsbeziehungen stärker in Anspruch genommen zu werden:

„Das kommt auf die Betriebe darauf an, es gibt zwei große Zeitarbeitsbetriebe, die die Weiterbildung und insbesondere die Fachkräfteausbildung sehr stark nutzen. Das sind auch jene Betriebe, wo es auch schon vorher einen sehr guten Dialog mit den Arbeitgebern gegeben hat, also mit der Geschäftsführung. Die nutzen das System des Sozial- und Weiterbildungsfonds wirklich viel stärker als andere Vertreter der Branche.“ (AT-F2-Gewerkschaft)

Der Betriebsrat eines Unternehmens kann ebenfalls Positives über die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung berichten, wobei dies nicht repräsentativ für die gesamte Branche gelten muss:

„Der [Arbeitgeber] weiß das, dass ich in ständigem Kontakt [mit der Gewerkschaft] bin, der sieht das überwiegend positiv. Weil er selber auch sagt, dass er natürlich das Geld, das er dort hineinsteckt, auch wieder an Ausbildungsleistung zurückholen möchte. Und natürlich

will er jede Information darüber was möglich ist und was gut ist haben, die ich ihm geben kann. Also das ist sehr befruchtend [...]“ (AT-F2-BR).

Auffällig ist, dass das Angebot der Facharbeiter\_innenausbildung vor allem in den (großen) Leiharbeitsfirmen genutzt wird, in denen die Betriebsrätinnen dieses Thema aktiv verfolgen und voranbringen:

„Jetzt nehme ich nur wieder dieses Beispiel der Möglichkeit mit den hundert Fachkräfteauszubildenden im heurigen Jahr. Wenn man dann schaut, dass das wirklich nur überwiegend drei Firmen betreiben und die anderen eigentlich nicht [...] und bei beiden Firmen ist es so, dass die Betriebsratsvorsitzenden, sprich bei der Firma X meine Person und bei der Firma Y die Person X [...], dass wir also maßgebliche Anreiber sind. Weil ich glaube und das kann ich über die ganze Branche drüberlegen, wenn wir als Betriebsräte da nicht wirklich die Firmen nach vorne schieben, geschieht nichts.“ (AT-F2-BR)

## **Ergebnis**

In Bezug auf die Unterstützung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte – diese sollen die Beschäftigten über die Leistungen des SWF informieren und aufklären – muss differenziert werden nach Branche und Fluktuation. In spezialisierten Leiharbeitsfirmen mit geringerer Personalfuktuation ist es zum einen für die externe Unterstützung einfacher, Betriebsräte für das Thema zu sensibilisieren. Zum anderen gelingt es Betriebsrätinnen und Betriebsräten dort dann auch besser, Beschäftigte über die Angebote des SWF zu informieren.

Bei Betriebsrätinnen und Betriebsräten in ca. zehn Prozent der Betriebe hat das Thema der betrieblichen Weiterbildung inzwischen einen höheren Stellenwert als vor dem Jahr 2014 (AT-F2-Gewerkschaft). Dies wird auch durch den Betriebsrat eines Unternehmens bestätigt: „Ich glaube schon, dass sich der Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung bei uns im ganzen Gremium dadurch gebessert hat, weil natürlich die anderen auch merken, was da möglich ist und was da geschieht.“ (AT-F2-BR)

### 5.6.3 Schlussbemerkungen

Da das vorrangige Ziel des SWF in der Förderung der Weiterbildungsaktivitäten von Beschäftigten besteht, sind Betriebsrätinnen und Betriebsräte nicht direkt und vor allem nicht formal in Aktivitäten eingebunden, mit Ausnahme der Betriebsrätinnen und Betriebsräte in offiziellen SWF-Gremien. Da aber zum Teil die Arbeitgeber nur ein geringes Interesse an der Weiterbildung ihrer Leiharbeiter\_innen zeigen, kommt den Betriebsrät\_innen eine zentrale Aufgabe zu, um das Thema voranzubringen. Die Gewerkschaft unterstützt hierzu die Betriebsrätinnen und Betriebsräte und leistet Aufklärungsarbeit. Auch einzelne sehr aktive Betriebsrät\_innen unterstützen dabei ihre Kolleginnen. Größter Vorteil des SWF ist es, dass dieser ein auf gesetzlicher Grundlage eingerichteter Fonds ist und die verpflichtenden Beiträge aller Leiharbeitsunternehmen Ausweichbewegungen (Tarifflicht) verhindern. Hiervon profitieren alle Leiharbeitskräfte in einer ansonsten wenig weiterbildungsaffinen Branche.

Allerdings sollen auch mögliche Probleme nicht unerwähnt bleiben. Es besteht die Gefahr, dass es im Gegenzug in den Einsatzbetrieben zu einer Reduzierung von Weiterbildung für die Stammebelegschaft kommt, da nun qualifizierte Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter „eingekauft“ werden können (AT-F2-Gewerkschaft). Der SWF scheint zudem noch nicht bei allen Arbeitgebern akzeptiert zu sein. Es gibt immer noch Versuche und Aktivitäten hinein in das Ministerium, den SWF wieder aus dem Arbeitskräfteüberlassungsgesetz herauszunehmen, oftmals aus finanziellen Gründen. „Da lassen sich auch manchmal Betriebsräte von diesem Virus anstecken. Auch die sagen, das brauchen wir nicht, statt wirklich die Chance zu sehen, was Bildung, was Qualifizierung für die Arbeiter und Arbeiterinnen bedeuten kann.“ (AT-F2-Gewerkschaft) Eine weitere Problematik besteht darin, dass es auch Leiharbeitsfirmen gibt, die die Weiterbildungsaktivitäten nicht unterstützen, weil für besser qualifizierte die Übernahmekancen im Einsatzbetrieb ansteigen. Für die Leiharbeitsfirma fallen dann die Einnahmen für die Verleihung von Arbeitskräften weg. Allerdings besteht die Chance, mit besser qualifizierten Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern höhere Einnahmen zu erzielen und mehr Kunden zu gewinnen als mit weniger qualifizierten Beschäftigten. Im Interesse der einzelnen Menschen und Beschäftigten sollten daher Betriebsräte die Angebote und Möglichkeiten der SWF auf betrieblicher Ebene forcieren.



## 6 VERGLEICHENDE BETRACHTUNG UND DISKUSSION

---

Ausgangspunkt unserer Untersuchung war die Feststellung, dass betriebliche Weiterbildung im System des lebenslangen Lernens eine hohe Bedeutung hat. Mit Bezug auf die Theorie der „Political Economy of Collective Skill Formation“ (vgl. Busemeyer/Trampusch 2012) ist allerdings zu konstatieren, dass im Unterschied zur Ausbildung in der Weiterbildung etablierte Regulierungsregime fehlen, die eine kollektive Ausgestaltung dieses Bildungsektors unterstützen würden. In Deutschland und Österreich bestehen gesetzliche und tarif- bzw. kollektivvertragliche Regelungen zur Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung, die jedoch in der Umsetzung hohe Anforderungen an Akteur\_innen im Betrieb stellen. Angesichts der komplexen Aufgabe und der geringen Ressourcenausstattung sehen sich viele Betriebsräte überfordert und nehmen ihre Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung nicht wahr. Wir gehen deshalb davon aus, dass Betriebsräte überbetriebliche Unterstützungsstrukturen für die Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung benötigen. Mit der empirischen Analyse der Angebots- und Nachfrageseite von Unterstützung sollte eine Informationsbasis geschaffen werden, auf deren Grundlage Empfehlungen für die Weiterentwicklung von Angeboten gegeben werden können.

In der vergleichenden Betrachtung der empirischen Befunde lässt sich als Ergebnis festhalten, dass ein differenziertes Angebotsspektrum besteht und interessierten Betriebsrätinnen und Betriebsräten von schriftlichen Informationsmaterialien und Informationsveranstaltungen über offene Seminare zur Einführung in das Thema Weiterbildung und Personalentwicklung, Inhouse-Schulungen für Betriebsratsgremien bis hin zu Prozessbegleitung und individueller Beratung eine breite Palette von Angeboten zur Verfügung steht. Als weitere Aktivitäten sind die Entwicklung von Qualitätsstandards für „gute“ Weiterbildung sowie Finanzierungsmodelle zu nennen, mit denen vor allem branchenbezogen der Weiterbildungsmarkt reguliert werden soll (z. B. AgenturQ, Weiterbildungsfonds für Leiharbeit). Als Anbieter von Unterstützung treten Gewerkschaften (vor allem Fachabteilungen auf Landes- und Bundesebene), gewerkschaftliche Bildungseinrichtungen, gewerkschaftsnahe Beratungsstellen, die Arbeiterkammern sowie in Deutschland kommerzielle Bildungs- und Beratungseinrichtungen auf.

Insgesamt ist das Handlungsfeld aber kaum systematisch erschlossen, die

Vielfalt an Angeboten und Anbietern ist eher auf die naturwüchsige Entwicklung des Feldes denn auf eine systematische Planung und Koordination zurückzuführen. Viele Angebote sind räumlich oder branchenbezogen begrenzt, so dass kein flächendeckendes Angebot besteht. In den Angeboten respektive Angebotslücken spiegelt sich das unterschiedliche Aktivitätsniveau der Unternehmen im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. In Branchen mit langjähriger weiterbildungspolitischer Tradition und hohem Bedarf an betrieblich qualifizierten Fachkräften sind Betriebsräte stärker gefordert, haben aber auch bessere Gestaltungsmöglichkeiten, so dass sich differenzierte Unterstützungsangebote entwickeln und etablieren können. In den weniger weiterbildungsaffinen Branchen und Unternehmen stoßen Unterstützungsangebote – sofern sie überhaupt bestehen – bei Betriebsräten oft nur auf geringe Resonanz, zumal andere, als drängender empfundene Probleme die Agenda der Interessenvertretungen bestimmen. Sofern Unterstützungsangebote zur Mitbestimmung in der betrieblichen Weiterbildung bestehen, beheben sie – so ein Argumentationsmuster – nicht das Problem der knappen Ressourcen, das aus Sicht der Betriebsräte eine intensivere Befassung mit Fragen der betrieblichen Weiterbildung meist verhindert.

Im Lichte der Theorie der „Political Economy of Collective Skill Formation“ ist diese Branchenabhängigkeit von Angeboten und deren Wahrnehmung auf die unterschiedliche Bedeutung von beruflichen Qualifikationen für den Arbeitsvollzug zurückzuführen. In Branchen mit hohen Anforderungen an berufliche Qualifikationen sind beide Sozialpartner eher bereit, Ansätze zur Regelung der betrieblichen Qualifizierung auch unter Beteiligung des Betriebsrats tariflich festzuschreiben. Die Einbindung der Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften in das deutsche und österreichische Berufsbildungssystem ist historisch gewachsen. Sie hat die Entwicklung der beruflichen Bildungspolitik stark geprägt und den Abschluss entsprechender Tarif- bzw. Kollektivverträge sowie korporative Steuerungsmechanismen in den staatlich verwalteten Organisationen befördert (zu denken ist hier bspw. an die Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen im Prüfungswesen oder die Absicherung von Investitionen in berufliche Bildung durch die Lohn- und Gehaltstarifverträge, vgl. Thelen/Busemeyer 2012 für Deutschland und Graf/Lassnigg/Powell für Österreich).

Wie wir im Ergebnis zeigen können, lassen sich für die betriebliche Weiterbildung einige Ansätze zur Koordination und überbetrieblichen Unterstützung erkennen, an die angeknüpft werden kann, wenn die Mitbestimmungsmöglichkeiten und kollektive Regulierung in diesem Feld verbessert werden soll.

## 6.1 Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen

Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung ist im österreichischen Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) bzw. deutschen Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vorgesehen. Die Regelungen des ArbVG und des BetrVG sehen Informationsrechte, Beratungs- und Vorschlagsrechte, Mitwirkungsrechte und Zustimmungsrechte vor (vgl. dazu ausführlicher den Beitrag von Iller/Wiß 2014).

So besteht in Österreich eine Informationspflicht des Betriebsinhabers über geplante Maßnahmen der betrieblichen Berufsausbildung sowie der betrieblichen Schulung und Umschulung nach §94 ArbVG. Im Bereich der betrieblichen Frauenförderung (§92b ArbVG) ist dafür sogar ein zeitlicher Modus festgelegt. Mindestens vierteljährlich sollen gemeinsame Beratungen über laufende Angelegenheiten der Frauenförderung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, v.a. bei Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung, stattfinden. Der Betriebsrat hat nach §94 ArbVG „das Recht, an der Planung und Durchführung der betrieblichen Berufsausbildung sowie betrieblicher Schulungs- und Umschulungsmaßnahmen mitzuwirken“. Eine besondere Situation besteht in Unternehmen mit eigener Bildungseinrichtung, hier ist in §95 ArbVG geregelt, dass Betriebsräte an der Verwaltung beteiligt werden sollen. Der Betriebsrat kann also Vorschläge zur Weiterbildung einbringen und muss bei der Durchführung beteiligt werden, ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht hat er allerdings nur bei Maßnahmen, die den Persönlichkeitsschutz der Beschäftigten berühren (§96 ArbVG).

In Deutschland wurden die Beteiligungsrechte der Betriebsräte bei Bildungsmaßnahmen mit der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 zwar erweitert. Diese Rechte beinhalten jedoch ebenfalls vorrangig Informations-, Beratungs-, Vorschlags- und Initiativrechte (insbesondere §§92, 92a, 96–98 BetrVG). Sie setzen letztlich Eigenaktivitäten des Betriebsrats voraus und geben ihm die Möglichkeit, betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen anzuregen und mitzugestalten, soweit diese nicht gesetzlich oder tariflich geregelt sind. Originäre Mitbestimmungsrechte, bei denen es auf die Zustimmung des Betriebsrats ankommt, ermöglicht das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten nur dann, wenn der Arbeitgeber bereits „die Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung“ beabsichtigt (§98 BetrVG), bei geplanten Anpassungsqualifizierungen (§97 Abs. 2 BetrVG) und bei der Auswahl der Weiterbildungsteilnehmer\_innen (§98 Abs. 3 BetrVG). Ferner können Betriebsräte „der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberu-

fung 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)

Die gesetzlichen Regelungen stützen den Betriebsrat in seiner Kontrollfunktion und bieten ihm über Vorschlags- und Initiativrechte die Möglichkeit, aktiv auf eine Förderung der betrieblichen Weiterbildung hinzuwirken (z. B. §92a oder §96 Abs. 1 Satz 2 BetrVG). Verglichen mit anderen Regelungsbereichen der Arbeits- und Betriebsverfassung bestehen in der Aus- und Weiterbildung weiterreichende Mitwirkungsmöglichkeiten. Soweit sie über die reine Kontrollfunktion hinausgehen, schöpfen viele Betriebsräte diese Möglichkeiten meist nicht aus.

Ähnliches gilt für die Regelungen in Kollektiv- bzw. Tarifverträgen. In den Fallstudien haben wir die für das Betriebsratshandeln in der Weiterbildung bedeutsamsten Varianten vorgestellt: den tariflichen Fonds in Österreich, der eine betriebliche Finanzierung für unternehmensübergreifende Qualifizierung schafft, und den Qualifizierungstarifvertrag, der kollektive Ansprüche und eine unternehmensübergreifende Infrastruktur regelt. Weitere Regelungen beziehen sich auf einen Freistellungsanspruch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder die Einrichtung von paritätischen Kommissionen zur Ausgestaltung dieses Anspruchs. Derartige Regelungen können die Arbeit der Betriebsräte unterstützen, weil sie bereits einen Rahmen vorgeben, in dem verhandelt und einzelbetriebliche Lösungen erarbeitet werden können. Kollektive Branchenvereinbarungen schaffen hier einen Ausgleich zwischen einzelnen Unternehmen (vgl. dazu auch ausführlicher Iller/Moraal 2013, Berger 2015c).

Ähnlich wie frühere Studien (Bahn Müller/Fischbach 2006; Lenz/Voß 2009) verdeutlicht auch unsere Untersuchung, dass diese Regelungen trotz zwischenzeitlich etablierter und engagierter, aber regional und branchenspezifisch begrenzter Unterstützungsangebote nach wie vor noch nicht ausreichen, um alle Betriebsräte, die in den Geltungsbereich dieser tariflichen Qualifizierungsregelungen fallen, in ihrer Arbeit zu unterstützen. Die Regelungen müssen „mit Leben gefüllt“ werden, indem ihre Relevanz für die Betriebsratsarbeit deutlich gemacht und den Betriebsrätinnen und Betriebsräten nahe gebracht wird. Als Unterstützung können die Regelungen erst wirken, wenn sie von den Betriebsrätinnen und Betriebsräten als solche wahrgenommen werden.

## 6.2 Nachfrage der Betriebsräte nach Unterstützung

Angesichts der normativen Ansprüche und der gestiegenen Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung tun sich viele Interessenvertretungen im Umgang mit dem als sehr komplex empfundenen Weiterbildungsthema schwer. Die Auswertungen legen nahe, zwischen Betriebsgrößen und Branchen zu unterscheiden. Vor allem zwischen Groß- und Kleinbetrieben besteht eine große Kluft in der professionellen Bearbeitung von Weiterbildung. In kleineren Betrieben haben es die Betriebsräte – sofern sie überhaupt vorhanden sind – bedeutend schwerer, in der Weiterbildung Einfluss zu nehmen. Wenn die Weiterbildung nicht langfristig und routinisiert geplant wird, müssen die Betriebsräte ad hoc reagieren oder das fehlende Weiterbildungsmanagement kompensieren, was von Betriebsräten weder zeitlich noch fachlich erwartet werden kann. In solchen Konstellationen ist es deshalb nachvollziehbar, dass sich Betriebsräte nicht engagieren. „Weiterbildung ist ein Thema, das Betriebsräte langfristig nur zusammen mit dem Arbeitgeber entwickeln können“, so das Fazit eines Interviewpartners.

In Unternehmen mit weiterbildungsaffinen Betriebsratsmitgliedern besteht eher ein Bedarf an betriebspezifischen, intensiven und spezialisierten Unterstützungsformen. Betriebsräte in diesen meist größeren Unternehmen/Branchen sind sich der Problemlagen zumindest teilweise bewusst und möchten die betriebliche Weiterbildung auch gerne weiter voranbringen. Hierfür benötigen sie vertieftes Wissen. In Branchen/Unternehmen, die weniger weiterbildungsaffin sind, gilt es zunächst als ersten Schritt, Betriebsräte/Unternehmen zu erreichen, sie überhaupt erst auf das Thema aufmerksam zu machen und zu sensibilisieren (z. B. Handel, Leiharbeit).

Ob die Unterstützungsangebote die Betriebsräte erreichen bzw. diese die Angebote als hilfreich für die Betriebsratsarbeit ansehen, hängt auch davon ab, welches Aufgabenverständnis Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung entwickeln. Idealtypisch kann unterschieden werden zwischen:

- Reaktiver Schutzfunktion
- Monitoringfunktion
- Reaktiver Gestaltungsfunktion
- Initiativer Gestaltungsfunktion

Betriebsräte, die keinen zwingenden Bedarf sehen, sich im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung zu engagieren, verweisen zum einen auf die geringe Nachfrage in der Belegschaft und zum anderen auf die Vielzahl ande-

rer, drängenderer Themen. Deshalb sehen diese Interessenvertretungen auch keinen Bedarf an Unterstützungsangeboten. Im Rahmen von Grundlagen-schulungen oder Fachtagungen zu spezifischen Themen, durch ihre Kontakte zu den Verwaltungsstellen oder durch Mitarbeit in Arbeitskreisen ihrer Gewerkschaftsorganisation wären diese Betriebsrätinnen und Betriebsräte aber grundsätzlich ansprechbar für das Thema Weiterbildungspolitik.

In der betrieblichen Weiterbildung engagiertere Betriebsräte, sei es in der Monitoring- oder der Gestaltungsfunktion, haben nicht selten in ihrem Gremium mehr oder weniger handlungsmächtige „Kümmerer“, die sich für Fragen der betrieblichen Weiterbildung stark machen und denen es gelingt, dem Thema einen entsprechenden Platz auf der Agenda des Betriebsrats einzuräumen.

Die Nachfrage nach Unterstützung wird häufig durch betriebsinternen Problemdruck wie die Altersentwicklung in der Belegschaft oder Rationalisierungsmaßnahmen und Veränderungen in der Betriebsorganisation ausgelöst. Auch Tarifverträge und die breite Information über die Regelungsinhalte durch die Gewerkschaft können zu einer bildungspolitischen Sensibilisierung beitragen. In der Regel fehlt jedoch das Rüstzeug zur Verwirklichung von strategischen Zielen.

Die Nachfrage von Betriebsräten lässt sich zusammenfassend in vier Themengebiete gliedern: In „*betriebliche Weiterbildungspolitik*“ – hier richtet sich der Bedarf auf Schulungsangebote zur Analyse des Qualifikationsbedarfs und Informationen zum Aufbau betrieblicher Weiterbildungsstrukturen sowie zu den gesetzlichen Beteiligungsmöglichkeiten. Besonders bedeutsam sind diese Informationen, wenn sie durch eine betriebspezifische Beratung ergänzt und die bilaterale Verhandlungssituation durch Einbindung einer kompetenten Weiterbildungsberatung trilateral erweitert wurden.

Damit ist auch das zweite Handlungsfeld der Unterstützungsangebote benannt, nämlich die „*Verhandlungsführung mit der Arbeitgeberseite*“. Betriebsräte lassen sich häufig die Themen von der Geschäftsleitung diktieren. Deshalb ist es wichtig, eine Strategie zu entwickeln, wie die Anliegen der Belegschaft ins Spiel und Betriebsräte in eine „bargaining“-Position gebracht werden können. Schulungsangebote können hier zwar das erforderliche Wissen vermitteln, ein situationsgerechter Transfer und die Transformation in Handlungskompetenz sind damit nicht zwangsläufig verbunden. Kompetente Personen mit Erfahrungen im Aufbau von tragfähigen Weiterbildungsstrukturen können dabei mit ihrer „Übersetzungsleistung“ auch in festgefahrenen Verhandlungssituationen neue Impulse geben.

Als drittes Themenfeld ist die „*Kommunikation mit der Belegschaft*“ zu nen-

nen, da Betriebsräte, die sich für Weiterbildung einsetzen, bei weiterbildungs-ungewohnten Belegschaftsgruppen nicht unbedingt auf Zustimmung stoßen. Das vierte Handlungsfeld für Unterstützungsangebote zielt auf die „*betriebsratsinterne Arbeitsorganisation*“, da Ursachen für das geringe Betriebsratsengagement in der Weiterbildung einerseits in mangelnden Ressourcen und andererseits in dem mit der Komplexität des Weiterbildungsthemas verbundenen Arbeitsaufwand liegen. Hier besteht ein Beratungsbedarf zur Frage, wie das Thema der betrieblichen Weiterbildung auf der Grundlage ressourcenschonender Arbeitsstrukturen und personeller Zuständigkeiten als institutioneller Bestandteil der Betriebsratsagenda etabliert werden kann.

### 6.3 Unterstützungsangebote

Bei einer systematischen Analyse der Unterstützungsangebote lassen sich folgende Merkmale unterscheiden:

- a) Ansprachekonzept und Zugangsarten
- b) Unterstützungsfelder und -ressourcen
- c) Finanzierung und Institutionalisierung

#### a) Ansprachekonzept und Zugangsarten

Bei den Zugangsarten zu den Unterstützungsangeboten kann zwischen Angeboten mit Hol- und Bring-Struktur unterschieden werden. Bei den ersteren müssen die Betriebsrätinnen und Betriebsräte Informationen bei den Anbietern nachfragen, während bei letzteren die Informationen von den Anbietern aktiv gestreut und vermittelt werden. Unterstützungsangebote mit einer Hol-Struktur setzen bereits ein entsprechendes Problembewusstsein für Fragen der betrieblichen Weiterbildung und eine entsprechende Eigeninitiative der Betriebsräte voraus. Sie erreichen damit jedoch nicht die vermutlich große Zahl der Betriebsräte, für die betriebliche Weiterbildung nur ein nachrangiges Thema ist.

#### b) Unterstützungsfelder und -ressourcen

Inhaltlich wurden die oben genannten vier Handlungsfelder „Weiterbildungspolitik“, „Verhandlung mit dem Arbeitgeber“, „Kommunikation mit der Belegschaft“ sowie „betriebsratsinterne Arbeitsorganisation“ als zentrale Themen identifiziert. Ein Schwerpunkt der Bildungsangebote liegt auf dem Handlungsfeld „Weiterbildungspolitik“, weniger angeboten wird eine Unterstützung bei der Kommunikation des Weiterbildungsthemas in die Beleg-

schaft oder das Betriebsratsgremium, z. B. wenn es darum geht, den Vorsitzenden oder die Vorsitzende davon zu überzeugen, dass betriebliche Weiterbildung ein wichtiges Handlungsfeld in der Betriebsratsarbeit sein sollte.

Bei den Bildungsangeboten steht die Vermittlung themenbezogenen Wissens im Vordergrund. Darüber hinaus gibt es Beratungs- und Coaching-Angebote, die insbesondere auch von den weiterbildungsaktiven Betriebsräten wahrgenommen werden. Dabei zeigt sich, dass erst eine bausteinartige Verknüpfung unterschiedlicher Ressourcenangebote Betriebsräte für Fragen der betrieblichen Weiterbildung zugänglich macht und den sich hierbei entwickelnden Unterstützungsbedarf abdecken kann.

### **c) Finanzierung und Institutionalisierung**

Bislang ist die Institutionalisierung der Unterstützung sehr gering ausgeprägt. Viele Angebote, die wir in unserer Untersuchung vorgefunden haben, wurden im Rahmen von Projekten entwickelt und bereitgestellt, z. B. in der ESF-Initiative „weiter bilden“, die in der aktuellen ESF-Förderperiode gemäß der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ fortgesetzt wird.

Ergänzend zur projektförmigen Finanzierung haben wir als dauerhafte Finanzierungsformen betriebliche Umlagen und Mitgliedsbeiträge aufgrund von tarifvertraglichen oder gesetzlichen Regelungen (insbes. Kammerbeiträge) gefunden. Wie auch in anderen Fällen von tarifvertraglichen oder gesetzlichen Regelungen erkennbar, garantiert dies noch nicht die flächendeckende Nutzung, jedoch kann die Dauerhaftigkeit der Finanzierung dazu beitragen, dass Angebote als regelmäßige und etablierte Infrastruktur wahrgenommen werden.

Bislang – so zeigen unsere Ergebnisse – kommen Kontakte zwischen Anbietern und Betriebsräten häufig zufällig und aufgrund persönlicher Netzwerke zustande. Die Zufälligkeit der Information ist ein Hinweis darauf, dass trotz der zahlreichen Aktivitäten einzelner Anbieter die Öffentlichkeitsarbeit allein noch nicht ausreicht, um systematisch alle Betriebsräte aufmerksam zu machen. Viele Angebote sind im Kontext von Projektförderungen entstanden und es ist fraglich, ob sie ohne zusätzliche Förderung weiterhin realisiert werden können. Im Fall Klinik-Verbund ist die öffentliche Förderung von den interviewten Akteurinnen und Akteuren als eine Anschubfinanzierung dargestellt worden, in der Erwartung, dass sich die etablierten Arbeitsformen – vor allem die Steuerungskreise – auch ohne zusätzliche Begleitung und Beratung von außen als tragfähig erweisen. Diese Erwartung ist nachvollziehbar, löst aber zunächst „nur“ die Aufgabe, eine gemeinsame



Arbeitsweise für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung zu etablieren. Zu diesem Format gehört implizit auch, dass die Weiterbildungsangebote von einem externen, gewerkschaftlich orientierten Bildungsanbieter durchgeführt werden – und damit ist möglicherweise auch eine deutliche inhaltliche Grenzziehung erkennbar, die eine Übertragbarkeit auf andere Branchen und Themenfelder einschränkt.

Die geringe Nachhaltigkeit befristeter Projektfinanzierungen gibt Anlass, über eine dauerhafte Grundfinanzierung nachzudenken. Interessant sind hier die beiden Fälle 2 und 5 unserer Untersuchung; das Projekt „Du kannst was“ beispielsweise wurde in einem Verbund aus Arbeiterkammer und Gewerkschaften als Projekt gefördert, so dass auch über die Projektlaufzeit hinaus ein Mindestmaß an institutioneller Absicherung gewährleistet ist und die Erfahrungen aus dem Projekt transferiert werden können. Ähnliches zeigt sich auch bei der AgenturQ, die als Einrichtung der Tarifvertragsparteien im Rahmen einer tarifvertraglichen Regelung eingerichtet wurde und nun durch verschiedene öffentlich geförderte Projekte zusätzliche Aktivitäten entfalten und Unterstützungsformate erproben konnte.

Es lassen sich auch Vorteile in der Projektförmigkeit der branchen- bzw. auch betriebsspezifischen Unterstützungsformen erkennen, da auf die Besonderheiten einzelner Branchen bzw. Betriebe eingegangen werden kann. In Branchen, in denen beide Sozialpartner ein Interesse an Weiterbildung haben, bestehen andere Voraussetzungen und Anforderungen an die Unterstützung für Betriebsräte als in Branchen mit eher schwachen Gewerkschaften und starken betrieblichen Widerständen. Während in Branchen mit hoher Tarifbindung und gut organisierten Sozialpartnern gemeinsame Beratungseinrichtungen der Sozialpartner größere Chancen haben, die Beschäftigten und Betriebsräte ihres Tarifbereichs zu erreichen, sind in Branchen mit schwachen Gewerkschaften/Betriebsräten stärker verpflichtende Formen wie der Weiterbildungsfonds „Leiharbeit in Österreich“ sinnvoll.

Die Fallstudien weisen außerdem auf interessante Kombinationsmodelle hin: im Fall 1 besteht eine Mischform aus Hol- und Bringstruktur, in der eine individualisierte Beratung als Projekt angeboten wird. Der Fall 2 zeigt, dass Beratung der Betriebsparteien auch nur erfolgreich sein kann, wenn beide Seiten an der Zusammenarbeit interessiert sind. Der Ansatz, immer nur beide Betriebsparteien gemeinsam zu beraten, ist dabei einerseits eine wichtige Grundlage für den Beratungserfolg, andererseits ermöglicht er jedoch den Einstieg in den Beratungsprozess nur dann, wenn es dem Betriebsrat auch gelingt, den Arbeitgeber von der Notwendigkeit einer Beratung zu überzeugen.

Im Fall 3 waren die Interessenvertretungen gemeinsam mit der Unternehmens- bzw. Personalleitung und den Fachabteilungen für die Entwicklung von PE-Maßnahmen verantwortlich. Dies ermöglicht eine Einflussnahme von Anfang an, zugleich haben die Betriebsräte allerdings auch Verantwortung für das gemeinsam entwickelte Programm übernommen. Im Fall 4 stand ein Angebot in der „Hol-Struktur“ zur Verfügung, die Angebote konnten dann aber individuell an den Fall angepasst werden und waren zeitlich nicht begrenzt, so dass auch längere Prozesse begleitet werden.

Im Fall 5 ist u. a. interessant, dass eine unausgesprochene Arbeitsteilung zwischen Arbeitnehmerkammer, die sich eher auf KMU fokussiert, und Gewerkschaft, die sich aus Gründen der Mitgliederpolitik eher auf Großbetriebe konzentriert, verschiedene Ansprachekonzepte ermöglicht und Betriebsrät\_innen in Betriebsratsgremien und in Einzelgesprächen auf Mitspracherechte und Kompetenzen angesprochen werden. Der Fall 6 ist hinsichtlich der Finanzierung und Institutionalisierung interessant, da es sich um einen auf gesetzlicher Grundlage eingerichteten Fonds handelt und die verpflichtenden Beiträge aller Leiharbeitsunternehmen Ausweichbewegungen (Tarifflicht) verhindern. Hiervon profitieren alle Leiharbeitskräfte in einer ansonsten wenig weiterbildungsaffinen Branche.

Abbildung 5

Angebotsstruktur



Quelle: Eigene Darstellung

Ansprachekonzept, Unterstützungsangebot und Finanzierung resp. Institutionalisierung der Angebote stehen in einem Wechselverhältnis, da die erforderlichen und die vorhandenen Ressourcen eine unterschiedliche Unterstützungsintensität zulassen. Unsere Fallanalysen zeigen, dass erfolgreiche Anbieter Angebote sowohl in der Hol-Struktur als auch in der Bring-Struktur unterbreiten, da Hol-Strukturen sehr voraussetzungsreich sind und den Betriebsräten ein Interesse am Thema unterstellt wird, das oftmals nicht vorhanden ist. Zudem lassen sich die Angebote nach der Intensität der Wissensvermittlung auf der einen und der betriebsspezifischen Übersetzung und Prozessbegleitung auf der anderen Seite unterscheiden. Der höchste Ressourceneinsatz wird bei der Prozessbegleitung in der Bring-Struktur abgefordert. Deshalb lässt sich dieses Format in der Praxis meist nur in Modellprojekten mit zusätzlichen Finanzierungsquellen finden.

#### 6.4 Erwartungen an Betriebsräte

Den Unterstützungsformen und -angeboten liegt in der Regel ein normatives Aufgabenverständnis der Betriebsratsarbeit im Bereich der betrieblichen Weiterbildung zu Grunde. Zunächst einmal wird unterstellt und erwartet, dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte in Unternehmen auf die Weiterbildung positiv Einfluss nehmen, zu einer höheren Weiterbildungsbeteiligung, einer gerechteren Auswahl von Teilnehmer\_innen sowie einer ausgewogeneren inhaltlichen Ausgestaltung der Weiterbildung beitragen.

In einigen Modellprojekten wurden Betriebsrätinnen und Betriebsräte als Impulsgeber\_innen für die Weiterbildung angesprochen und ihre Aufgaben weniger in der konkreten Ausgestaltung von Weiterbildung als vielmehr in der betriebspolitischen Initiativfunktion gesehen. Wichtige betriebspolitische Möglichkeiten haben Betriebsrätinnen und Betriebsräte in der Weiterbildung, wenn sie als „Informationsdrehscheibe“ fungieren und weiterbildungsrelevante Informationen zwischen Belegschaft und Management oder zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen weitergeben oder Informationen dadurch Gewicht verleihen, dass sie sie „auf die Tagesordnung setzen“. Dies gilt im Besonderen für betriebliche Reorganisation oder die Einführung neuer Managementkonzepte, Technik usw., die für die Weiterbildungsmöglichkeiten von Beschäftigten große Bedeutung haben können und deshalb frühzeitig mit den Beschäftigten und im Hinblick auf ihren Weiterbildungsbedarf diskutiert werden sollten. Der Betriebsrat kann dabei in Richtung auf das Management, aber auch in der Belegschaft das Bild von Weiterbildung

mitgestalten. Dabei kann Weiterbildung als Teil einer vorausschauenden betrieblichen Strategie dargestellt und die Wirksamkeit von Weiterbildung als „Feuerlöscher“ angezweifelt werden.

Ebenso kann entsprechenden Haltungen zur Weiterbildung auf Seiten der Beschäftigten begegnet werden: Weiterbildung ist nicht „notwendiges Übel“, sondern Chance für eine Weiterentwicklung. Betriebsrätinnen und Betriebsräte können hierbei auch Barrieren und Abwehrhaltungen abbauen, indem sie den Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten im Unternehmen allgemein oder für einzelne Bereiche ermitteln (z. B. für Geringqualifizierte, Beschäftigte an besonders belastungsintensiven Arbeitsplätzen) und in die Weiterbildungsplanung mit einbringen.

Neben dieser betriebspolitischen Aufgabe wird der Betriebsrat in einigen Projekten und Unterstützungsangeboten auch als aktiver Gestalter der betrieblichen Weiterbildung adressiert, der entweder selbst oder mit Unterstützung von externen Beraterinnen und Beratern Aufgaben des Bildungsmanagements und der Bildungsberatung übernehmen soll, z. B. einzelne Kolleginnen und Kollegen gezielt beraten und ggf. auf weitere Fördermöglichkeiten – auch außerhalb des Unternehmens – hinweisen soll.

Ein solches Aufgabenverständnis ist auf Seiten der Betriebsräte allerdings nicht sehr verbreitet und es ist fraglich, ob Betriebsräte überhaupt imstande sein sollen, eigene Konzepte für die Weiterbildung zu entwickeln, oder ob nicht stärker auf die Impulsgeber- und Monitoring-Funktion im Sinne einer kritischen Begleitung von Managementinitiativen Wert gelegt werden sollte. Wie unsere Interviews mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten zeigen, wird ein Schwerpunkt der Arbeit darin gesehen, die Weiterbildungsaktivitäten des Managements zu kontrollieren und die Entwicklung kritisch zu begleiten. Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte sehen es meist nicht als ihre Aufgabe an, Weiterbildungskonzepte zu gestalten, was in vielen Angeboten aber implizit als Erwartung an Betriebsratsarbeit unterstellt wird. Selten oder gar nicht wird die – im Selbstverständnis der Betriebsrätinnen und Betriebsräte bedeutsame – Schutzfunktion angesprochen.

Neben Angeboten, die sich ausschließlich an Betriebsräte richten, bieten einige Anbieter gemeinsame Beratung und Prozessbegleitung für Unternehmen und Betriebsrat an (AgenturQ, Projekte, die durch die Sozialpartnerrichtlinie gefördert wurden, wie z. B. Klinik-Verbund, Weiterbildungsfonds in der Leiharbeit). Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass Betriebsräte allein nicht die betriebliche Weiterbildung verändern können. Die Fallbeispiele zeigen, dass – nicht immer, aber meistens – durch die externe Unterstützung gemeinsame Weiterbildungsstrategien entwickelt, um-

gesetzt und in Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen verbindlich geregelt werden können. Die Impulse von außen tragen dabei in der Regel zu einer professionelleren betrieblichen Bildungsarbeit bei. Im Fall Klinik-Verbund wurde – angesichts der engen Schichtpläne und der allgemeinen Personalknappheit – zudem die Teilnahmebereitschaft in den beteiligten Kliniken als außergewöhnlich hoch eingeschätzt.

Zu den Unterstützungsangeboten gehört auch die Streitschlichtung (siehe AgenturQ), wobei sich das Konfliktpotenzial in den untersuchten Fällen stark auf die grundlegende Entscheidung bezieht, ob überhaupt Weiterbildung im Betrieb für alle Beschäftigten transparent geregelt wird. Bei der Umsetzung ist dann – so zeigen die verschiedenen Beratungsfälle – eher ein Aushandeln und Ausgleichen möglich. Mit der Ausrichtung auf die gemeinsame Beratung geht allerdings auch eine Limitierung der Unterstützungsmöglichkeiten einher. Eine politisch aktivierende Unterstützung von Betriebsräten ist in diesem Rahmen jedenfalls schwer vorstellbar.

In vielen Angeboten sind die Erwartungen an die Betriebsräte und das Verständnis ihrer Aufgaben nicht explizit benannt und möglicherweise ist es den Anbietern bei der Konzeption der Angebote auch nicht bewusst. Hier wäre eine Klärung sinnvoll.

## 6.5 Passung von Angebot und Nachfrage

Je nachdem, in welcher Konstellation sich die Betriebsräte befinden, benötigen sie unterschiedliche Informationen und unterschiedlich intensiven Support. Die große Bandbreite der oben genannten Unterstützungsformen ist deshalb durchaus zweckmäßig. Mehr Transparenz und eine Koordination der Angebote könnten hier zu einer noch bedarfsgerechteren Nutzung beitragen und damit die Effektivität der Angebote erhöhen.

Dabei lassen sich einige Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich der Passung von Angebot und Nachfrage erkennen. Die Mehrheit der Betriebsräte erreicht man nicht durch Angebote in der „Hol-Struktur“, denn diese setzen bereits ein Vorverständnis und Handlungsbereitschaft voraus. Dies gilt z. B. für die von Gewerkschaften und der Arbeiterkammer Oberösterreich angebotenen Betriebsratskurse speziell zum Thema Personalentwicklung und Weiterbildung. Diese mussten aufgrund geringer Anmeldezahlen zum Teil abgesagt werden.

Gut funktionieren Projekte oder Initiativen, die verschiedene Angebote auf unterschiedlichem Aktivitätsniveau machen und auf unterschiedliche

Vorkenntnisse bzw. das differierende Problemverständnis der Betriebsrätinnen und Betriebsräte Rücksicht nehmen. Die Fülle an Angeboten und Informationen kann allerdings auch als Belastung empfunden werden und das Ziel verfehlen. Es ist deshalb zu empfehlen, eine Koordination der Angebote vorzunehmen. Dabei würden sich möglicherweise auch Lücken im Angebot zeigen.

Zudem wäre sinnvoll, bereits in Grundlagenschulungen zur betrieblichen Mitbestimmung auch für Fragen der Weiterbildung im Betrieb zu sensibilisieren, dabei Weiterbildung in den Kontext anderer betriebspolitischer Themen einzuordnen und hierbei über weitere betriebspezifische Unterstützung und Beratungsangebote zu informieren. Hier wäre auch denkbar, gezielt Multiplikatoren aus anderen Politikfeldern anzusprechen und gemeinsame Initiativen zu erarbeiten. Ideen, die in einer Diskussionsrunde in der Arbeiterkammer Oberösterreich dazu generiert wurden, waren z.B. die Zusammenarbeit mit der Insolvenzberatung der Kammer oder mit den Behörden für Arbeitssicherheit u. a.m.

## **6.6 Unterstützung zwischen Serviceleistung und politischer Koordination**

Ein kollektives System der Berufsbildungspolitik, wie es die „Political Economy of Collective Skill Formation“ vor allem mit Blick auf die berufliche Erstausbildung identifiziert hat, setzt eine Koordination und gemeinsame Verantwortungsübernahme von Staat und Sozialpartnern voraus. Für die berufliche und betriebliche Weiterbildung muss ein entsprechendes Verständnis von Koordination und geteilten Zuständigkeiten erst noch entwickelt werden. In den untersuchten Beispielen von Betriebsräte-Unterstützung haben wir allerdings bereits einige Ansätze gefunden.

Teilweise waren die Angebote nicht ausschließlich als Dienstleistung für Betriebsräte konzipiert und erfüllten dabei eine Scharnierfunktion zwischen Support, Vernetzung und politischer Interessenvertretungsarbeit. Diese Verquickung von verschiedenen Funktionen lässt sich gut an den beiden österreichischen Fällen verdeutlichen. Mit dem Sozial- und Weiterbildungsfonds Leiharbeit in Österreich gelang es unter Einbezug und Initiative der Sozialpartner (v.a. der Gewerkschaften), ein institutionalisiertes Weiterbildungsangebot für alle Beschäftigten – finanziert durch die Unternehmen – zu schaffen. Damit wurde für Leiharbeiter\_innen ein branchenweit gültiger Rahmen geschaffen, Beschäftigten in einem stark belastenden, tendenziell dequalifi-

zierenden und gewerkschaftspolitisch schwer zugänglichen Arbeitsumfeld ein Mindestmaß an überbetrieblich verwertbarer Weiterbildung zu ermöglichen (siehe Fallstudie in Kap. 5.6).

Es ist eine Basis geschaffen worden, betrieblich finanzierte Weiterbildung für eine Beschäftigtengruppe zu realisieren, für die im einzelbetrieblichen Kalkül Weiterbildung nicht rentabel erscheint. Betriebsräte in den Leiharbeitsunternehmen und den Entleiherunternehmen haben damit deutlich bessere Handlungsmöglichkeiten. Die geschaffene Infrastruktur bietet Unterstützung für einzelne Unternehmen bzw. Betriebsräte und fördert zugleich eine überbetriebliche Vernetzung und Koordination.

Ein zweites Beispiel, das Projekt „Du kannst was“, ist ebenfalls bewusst für Branchen (Handel und Reinigungsgewerbe) konzipiert worden, in denen ein hoher Anteil von An- und Ungelernten tätig ist und Weiterbildung dazu beitragen kann, die Beschäftigungsmöglichkeiten zu verbessern, das Selbstbewusstsein der Beschäftigten zu stärken und die Arbeitsfähigkeit zu sichern. Die Unterstützung der Betriebsräte war für dieses Projekt nicht nur ein instrumenteller Vorgang, bei dem die Betriebsräte den Kontakt zu den Beschäftigten (und Gewerkschaftsmitgliedern) herstellen sollten. Mit dem expliziten bildungspolitischen Anspruch, die Betriebsräte für die Weiterbildungspolitik zu gewinnen, wird dem Betriebsrat in diesem Projekt eine politische Aufgabe zugedacht. Das Projekt „Du kannst was“ ist deshalb auch als positives Beispiel einer politisierenden und aktivierenden Arbeit mit den Betriebsräten zu sehen.

Mit diesem Ansatz unterscheidet es sich von den meisten anderen Unterstützungsangeboten, die als Serviceleistung konzipiert sind und deshalb vorrangig jene Betriebsräte erreichen, die bereits ein Problembewusstsein mitbringen und noch spezifischen Informationsbedarf haben oder durch die Hinzuziehung externer bildungsfachlicher Unterstützung ihre Position gegenüber dem Management stärken wollen.

Für viele Betriebsräte wäre zunächst eine Sensibilisierung für ungleiche Bildungschancen und eine Einordnung der betrieblichen Weiterbildungspolitik in ihre Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten erforderlich. Zudem sollte eine Klärung von Zuständigkeiten zwischen Management, betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung dazu beitragen, dass ein Aushandeln der unterschiedlichen interessenbezogenen Ziele von Weiterbildung und eine kollektive Verantwortungsübernahme möglich wird. Bei der Etablierung solcher Regulierungsmechanismen sehen wir zukünftig Handlungsbedarf.

## 7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

Vor dem Hintergrund der Projektergebnisse sollen im Folgenden Empfehlungen für die Praxis gegeben und weiterführende Forschungsfragen skizziert werden.

### 7.1 Koordination und kollektive Gestaltung durch die Sozialpartner

Um das bestehende Angebot an Unterstützung bekannter zu machen und besser auf die unterschiedlichen Handlungskonstellationen der Interessenvertretung in den Betrieben abzustimmen, wäre branchenbezogen oder regional ein Austausch und die Koordination der Aktivitäten über die verschiedenen Anbietertypen hinweg sinnvoll. Ein gemeinsames Auftreten in der Öffentlichkeitsarbeit (z. B. ein gemeinsames Internetportal) würde die Sichtbarkeit des Angebots erhöhen und zudem dazu beitragen, dass Angebotsschwerpunkte sich besser ergänzen können. Damit könnte vor allem eine Verzahnung zwischen verschiedenen Ansprachekonzepten und Zugangswegen (s. u.) gestärkt werden.

Dafür ist es sinnvoll, dass Anbieter von Unterstützungsangeboten sich über ihre eigene Strategie Klarheit verschaffen. Zentrale Fragen wären dabei, wer mit dem Angebot adressiert werden soll (Betriebsräte, Management, Belegschaft?) und welche Erwartungen an die Rolle der Betriebsräte in der betrieblichen Weiterbildung („Impulsgeber“, „Kontrolleure“ usw.) dem Unterstützungsangebot zu Grunde liegen. Ebenso wäre zu klären, welche Aufgaben die Anbieter bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung übernehmen können und inwiefern sie Dienstleistungen für Betriebsräte oder für das betriebliche Bildungsmanagement übernehmen wollen und können. Dabei sind sicherlich auch fließende Übergänge zwischen Serviceorientierung und Politisierung möglich, z. B. wenn Beratungseinrichtungen einen „Systemcheck“ der betrieblichen Weiterbildung vornehmen und den Betriebsrat auf kritische Aspekte und Verfahren für die Interessenvertretung der Beschäftigten aufmerksam machen, damit zugleich aber auch eine Dienstleistung für den Betriebsrat und das Management erbringen.

Ob solche Beratungsleistungen für betriebliche Interessenvertretungen Aufgabe der Gewerkschaften sind, darüber ließe sich streiten. In jedem Fall aber sehen wir die Gewerkschaften als bedeutsame Akteure hinsichtlich der



politischen Gestaltung und beim Aufbau kollektiver überbetrieblicher Regulierungsmechanismen. Eine vorrangige Aufgabe ist es, die politischen Akteure an einen Tisch zu holen und zu klären, wie Supportstrukturen für eine sozialpartnerschaftlich gestaltete betriebliche Weiterbildung aussehen sollen, wo sie institutionell angesiedelt und wie sie finanziert werden sollen. Wichtig wäre es, eine außerbetriebliche Infrastruktur zu schaffen, die innerbetriebliche Aushandlungsprozesse entlastet und Anreize für arbeitnehmerorientierte Weiterbildung im Betrieb gibt. Eine Aufwertung der Weiterbildungs politik als Handlungsfeld der Sozialpartner wird auch dadurch vollzogen, dass Weiterbildung zum obligatorischen Gegenstand von Tarifpolitik wird. So wird in der Gewerkschaft ver.di mittlerweile bei allen Tarifverhandlungen geprüft, ob Weiterbildung als Regulierungsgegenstand berücksichtigt wird.

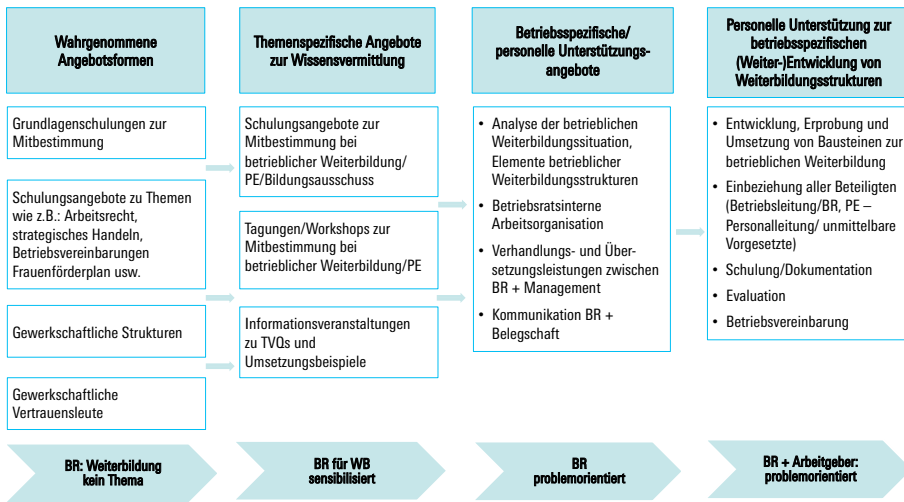
Die oben dargelegten Ergebnisse des Projekts zeigen, dass Förderprogramme, gemeinsame Bildungs- und Beratungseinrichtungen und Finanzierungsfonds solche Effekte haben und dass folglich eine Institutionalisierung dieser Supportstrukturen einen maßgeblichen Beitrag zur Gestaltung von Weiterbildung im Interesse der Beschäftigten leisten kann. Sie ersetzen die Betriebsratsarbeit jedoch nicht, die bei der Umsetzung der Weiterbildungsprogramme in einzelnen Unternehmensbereichen und für verschiedene Beschäftigtengruppen die Belegschaftsinteressen zu vertreten hat.

Eine zentrale Rolle haben die Gewerkschaften darüber hinaus bei der Realisierung einer dauerhaften Finanzierung der Supportstrukturen. Dies könnte auf tariflicher Grundlage geschehen, durch den sukzessiven Aufbau paritätischer Agenturen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung analog zur AgenturQ, die auf der Grundlage des Tarifvertrages zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg (TVQ) im Jahr 2001 eingerichtet wurde. Die Schaffung solcher Strukturen sollte durch offensive Öffentlichkeitsarbeit der beiden Tarifvertragsparteien unterstützt werden. Angesichts der von staatlicher Bildungspolitik hervorgehobenen Rolle der Interessenvertretungen bei der Förderung der betrieblichen Weiterbildung sollte aber auch über eine öffentliche Grundfinanzierung nachgedacht werden, die durch eine öffentliche Projektfinanzierung aufgestockt werden kann.

## 7.2 Weiterbildung als Querschnittsthema

Nicht selten sind betriebspolitisch relevante Themen wie z. B. Lohn und Gehalt, „Gute Arbeit“, Beschäftigungssicherung für Un- und Angelernte oder die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation und neuer Arbeitsme-

### Verknüpfung von Unterstützungsformaten für Betriebsräte (BR)



Quelle: Eigene Darstellung

thoden weiterbildungsrelevant. Auch in der Diskussion über die demografische Entwicklung und die Frage der Qualifizierung alternder Belegschaften sahen sich Betriebsräte unter Handlungsdruck – bei gleichzeitig begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen.

Weiterbildungspolitik sollte deshalb nicht nur als separates Thema in der Betriebsräte-Beratung und -Qualifizierung erwähnt werden, sondern als Querschnittsthema in verschiedene Angebote integriert werden. In Standardseminaren zur betrieblichen Mitbestimmung kann gezielt auf die mögliche Weiterbildungsrelevanz der angesprochenen Mitbestimmungssachverhalte hingewiesen und über weiterführende Unterstützungsangebote informiert werden. Um diese Thematisierung von Weiterbildungspolitik in anderen Kontexten zu befördern, wäre es hilfreich, Module aufzubereiten, die dann in Seminaren, Tagungen, Delegierten-Konferenzen o.ä. eingesetzt werden können. Diese Module sollten Aussagen zur Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung für berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, aber auch kritische Aspekte ansprechen und für ein subjektorientiertes Bildungskonzept eintreten.

Damit Weiterbildung in andere betriebspolitische Themenfelder einbezogen wird, ist des Weiteren eine gezielte Ansprache von Multiplikator\_innen zu empfehlen. Sie können wesentlich dazu beitragen, dass Weiterbildung „mitgedacht“ und Unterstützung durch Expert\_innen zum richtigen Zeitpunkt nachgefragt wird. Um eine solche Vermittlung von Expertise zu unterstützen, wäre es sinnvoll, wenn in den Gewerkschaften ein Referent\_innen- und Expert\_innen-Pool aufgebaut würde, auf den Gewerkschaftsgremien oder Betriebsräte gezielt zugreifen können.

### 7.3 Strategie zur Sensibilisierung der Betriebsräte

Aus Modellprojekten zum Aufbau von Unterstützungsstrukturen lassen sich einige Erfolgskriterien ableiten, die hier noch einmal stichwortartig zusammengefasst werden sollen:

- Erforderlich ist ein „Anlaufmanagement“, eine Anschubfinanzierung, die eine intensive Ansprache in der Bring-Struktur ermöglicht und zum „richtigen Zeitpunkt“ die Angebote zur Verfügung stellt. Wenn die Angebote etabliert sind, können die Ressourcen reduziert werden, allerdings muss dauerhaft eine Zuständigkeit (Person oder Funktion) eingerichtet werden, die die Aktivitäten am Laufen hält.
- Die Angebote sollten das gesamte Medien- und Methodenspektrum umfassen: von kurzen Info-Materialien (z. B. Leporello mit den zehn wichtigsten Kriterien für „gute Weiterbildung“) und Handlungshilfen über Schulungskonzepte bis zu Netzwerktreffen für weiterbildungsaktive Betriebsrätinnen und Betriebsräte. Eventuell lässt sich hier auch arbeitsteilig in Kooperation verschiedener Anbieter vorgehen.
- Um die Unterstützungsangebote bekannt zu machen, können verschiedene Wege genutzt werden. Nach wie vor ist die persönliche Empfehlung durch Vertrauenspersonen die wirkungsvollste Methode. Es lohnt sich deshalb, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren gezielt zu informieren und einzubinden.

Als Ergänzung zur Unterstützung der Betriebsräte ist auch eine Information, Beratung und ggf. auch eine politische Mobilisierung der Beschäftigten günstig. Hier haben sich Info-Tage im Betrieb, Inputs auf Betriebsversammlungen, Befragungen oder Kampagnen bewährt.

Handlungsbedarf sehen wir auch hinsichtlich der Ausdifferenzierung von Angeboten für unterschiedliche Handlungskonstellationen im Betrieb. Unse-

rer Bestandsaufnahme zufolge gibt es z. B. wenig Angebote für Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die an einer kritischen Begleitung der Weiterbildungspolitik im Unternehmen interessiert sind. Ebenfalls wenig Angebote gibt es für Betriebsräte in weiterbildungsinaktiven Unternehmen. Zur Sensibilisierung dieser Betriebsräte wäre es sinnvoll, zunächst einmal Weiterbildung im Betrieb als politisches Thema einzuführen und deutlich zu machen, wo Chancen und Probleme bestehen. Für erfahrene Betriebsräte hingegen ist es wichtig, die Aufmerksamkeit durch aktive Informationsarbeit und individuelle Beratung zu schärfen. Generell bietet sich an, die Anschlussfähigkeit unterschiedlicher Unterstützungsformate durch Information und Beratung in den jeweiligen Unterstützungsangeboten sichtbar zu machen. Diese Verknüpfung von Unterstützungsangeboten sollte folgende Formate einschließen:

- Grundlagenschulung zur gesetzlichen Mitbestimmung (mit Hinweisen auf die themen- und betriebspezifischen Formate);
- themenspezifische Informationsveranstaltungen und Schulungsangebote, die Wissen und Informationen über betriebliche Weiterbildung und Mitbestimmungsmöglichkeiten vermitteln (mit Hinweisen auf die betriebspezifischen Formate);
- betriebspezifische Beratungsangebote, die Betriebsräten beratend und begleitend bei der Analyse von betrieblichen Weiterbildungsbedarfen und der Entwicklung strategischer Weiterbildungsziele zur Seite stehen;
- betriebspezifische Moderation von Aushandlungsprozessen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber durch Weiterbildungsberater\_innen, die mit ihrer Expertise größere Chancen haben, auch von der Arbeitgeberseite akzeptiert zu werden, und die die erforderliche „Übersetzungsleistung“ zwischen dem Betriebsrat und Arbeitgeberseite übernehmen können;
- Hilfestellungen bei der betriebsratsinternen Arbeitsorganisation zur nachhaltigen Etablierung des Weiterbildungsthemas auf der Betriebsratsagenda;
- Unterstützung der bei der Kommunikation des Weiterbildungsthemas mit der Belegschaft.

## 7.4 Weitere Forschung

Grundsätzlich sehen wir für weitere Forschung den Theorierahmen der „Political Economy of Collective Skill Formation“ als sehr geeignet an, da Unterstützungs- und Koordinationsaufgaben als Beitrag zur *politischen Gestaltung* der Institutionen des lebenslangen Lernens analysiert und die berufliche Bil-

dung in diesem Kontext als Teil eines koordinierten und politisch gestalteten Wirtschaftssystems betrachtet wird (vgl. Busemeyer/Trampusch 2012). Unsere Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass der Transfer der für die berufliche Erstausbildung entwickelten Argumente auf die betriebliche Weiterbildung Sinn macht. Kollektive Regulierungen in diesem Politikfeld sind deshalb genauso vorstellbar wie in der Arbeitsmarkt- oder der Gesundheitspolitik. Wie wir hier zeigen konnten, sind bereits in Ansätzen Regulierungsformen vorhanden, wobei der Fokus in diesem Projekt auf der betrieblichen Interessenvertretung lag. Damit standen Handlungsansätze im Vordergrund, die Betriebsräte in der Wahrnehmung ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten unterstützen oder die Interessenvertretung im Betrieb ergänzen.

Dabei wurde die Interaktion zwischen externen Akteuren und betrieblichen Interessenvertretungen als Unterstützung betrachtet, ohne die Motive der Anbieter oder Zielsetzungen in den Angeboten genauer zu differenzieren. In einer weiteren Analyse wäre deshalb sinnvoll, allgemein Formen der Koordination und Kooperation zwischen den verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteursebenen in den Blick zu nehmen, ohne Betriebsräte als zentrale Adressaten zu fokussieren. Eine Differenzierung wäre in Richtung Management sinnvoll, denn häufig wird in Analysen zur betrieblichen Weiterbildung unterstellt, dass Unternehmen wie homogene Akteure agieren und rational Entscheidungen für oder gegen Weiterbildung treffen – tatsächlich finden jedoch komplexe Entscheidungsprozesse statt (Markowitsch/Käpplinger/Hefler 2013, S. 282). Anknüpfen könnte eine Untersuchung der Entscheidungsprozesse unter Berücksichtigung beider Betriebsparteien an Forschungen des WZB zu institutionellen Gelingensbedingungen für betriebliche Weiterbildung (vgl. Wotschack 2013). Zentrale Gelingensbedingungen sind demnach „starke industrielle Beziehungen, gut funktionierende Kooperationen zwischen den betrieblichen und regionalen arbeitspolitischen Akteuren, eine hohe Dichte und Transparenz betrieblicher und tariflicher Regelungen“ (ebd., S. 39).

Als eine weitere Perspektive für die Forschung in diesem Feld wäre eine stärkere Einordnung in die Erforschung industrieller Beziehungen sinnvoll, denn bereits mit den vorliegenden Ergebnissen kann gezeigt werden, dass Unterschiede in der Weiterbildungspolitik auf verschiedene Aushandlungstraditionen in Branchen und Regionen zurückzuführen sind. Für Deutschland haben Thelen/Busemeyer (2012) auf entsprechende „Kollateralschäden“ einer Flexibilisierung des Lohn- und Gehaltsgefüges im Hinblick auf die duale Berufsausbildung verwiesen. Ihre nachvollziehbare Begründung zielt darauf, die Destabilisierung der dualen Berufsausbildung mit der unsicheren

Planbarkeit qualifizierter Arbeit in Verbindung zu bringen, die wiederum eine Folge der Ausweitung des Niedriglohnssektors ist. Es ist naheliegend, dass ein solcher Zusammenhang auch für die Weiterbildung besteht. Dies wäre durch weitere Untersuchungen allerdings erst noch zu prüfen.

Hier wäre auch eine international vergleichende Perspektive von Bedeutung, die Effekte verschiedener Systeme der koordinierten Verantwortungsübernahme in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung herausarbeitet. Mit Deutschland und Österreich haben wir zwei Beispiele koordinierter Marktwirtschaften gewählt, in denen jedoch die betriebliche Weiterbildung weitgehend unabhängig von den beiden anderen Segmenten (der individuellen beruflichen Weiterbildung und der Weiterbildung für Arbeitslose) geplant wird: Der Staat ist verantwortlich für die Weiterbildung der Arbeitslosen und von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Unternehmen für die betriebliche Weiterbildung, und die Individuen sind verantwortlich für ihre eigene berufliche Weiterbildung. Unternehmen, Individuen und die öffentliche Hand (insbesondere Bund und Länder bzw. Bundesagentur für Arbeit) verbinden mit beruflicher Weiterbildung daher nicht unbedingt deckungsgleiche Ziele. Für die segmentierte Weiterbildungslandschaft ist deshalb ein Strategiewechsel von punktuellen ad-hoc-Maßnahmen hin zu einer Implementierung einer Infrastruktur für lebenslanges Lernen notwendig. In Dänemark und den Niederlanden sind z. B. die Akteure im Bereich der beruflichen Weiterbildung – Staat, Unternehmen, Gewerkschaften, Individuen und Bildungseinrichtungen – in ein System kombinierter Verantwortlichkeiten für die berufliche Weiterbildung eingebunden. Dies ermöglicht – zumindest dem Anspruch nach – eine übergreifende Koordination und eine Verknüpfung von betrieblicher Weiterbildung mit Arbeitsmarkt- und Regionalentwicklung.

Abschließend sei noch auf mögliche Anschlussperspektiven mit zwei laufenden Projekten der Hans-Böckler-Stiftung verwiesen: Im Austausch mit dem Projekt „Mitbestimmung zu Lifelong and Lifewide Learning (MiLL)“ haben sich wichtige Ergänzungen im Hinblick auf die Entwicklung eines kritischen Bildungsverständnisses gezeigt. Beide Projekte rekurrieren auf einen Begriff von „Bildung im Beschäftigteninteresse“, ohne dass dies genauer ausgearbeitet wäre. Hier wäre weitere – partizipative – Forschungs- und Entwicklungsarbeit sinnvoll. Mit dem HBS-Projekt „Resonanz des Lebenslangen Lernens“ bietet sich eine sinnvolle Ergänzung im Hinblick auf eine bildungssektoren-übergreifende Konzeption der Professionalisierung und Institutionalisierung von Lebenslangem Lernen an, die im weiteren Austausch zwischen den Projekten bearbeitet werden könnte.

## LITERATUR

- AgenturQ (Hrsg.) (2013):** GRiW – Praxis-Leitfaden Gestaltung der strukturellen und personellen Rahmenbedingungen zur Implementierung innovativer arbeitsgebundener Weiterbildungskonzepte. Stuttgart.
- Allespach, Martin (2005):** Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess. Subjektive Bedeutsamkeiten als Grundlage für partizipative Bildungsplanung. Marburg: Schüren Verlag.
- Allespach, Martin/Novak, Hermann (2002):** KOMPASS: Ein Projekt zur Unterstützung der Einführung und Ausgestaltung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in Baden-Württemberg. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik, H. 1/2, 2002, S. 14–17.
- Allespach, Martin/Novak, Hermann (2005):** Bildungsplanung: Mit oder ohne Beschäftigte? Projekt KOMPASS erprobt neue Wege. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 34, H. 6, S. 48–51.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (2013):** Bericht zur Lage 2013, <http://www.arbeitnehmerkammer.de/publikationen/jahrespublikationen-bericht-zur-lage-der-arbeitnehmerinnen-und-arbeitnehmer-im-lande-bremen.html>, Download am 19.05.2015.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (2014a):** Betriebsrätebefragung 2014 – Die Wirtschafts- und Beschäftigungssituation in den Betrieben des Landes Bremen. Bremen.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (2014b):** Unsere Leistungen im Überblick, <http://www.arbeitnehmerkammer.de/publikationen/jahrespublikationen-unsere-leistungen-im-ueberblick.html>, Download am 19.05.2015.
- 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 8, I. 3, S. 328–347.
- Bahn Müller, Reinhard (2015):** Tarifvertragliche Weiterbildungsregulierung in Deutschland. Formen, Effekte und Perspektiven für überbetriebliche Weiterbildungsfonds. In: Klaus Berger/Roman Jaich/Susanne Kretschmer/Barbara Mohr/Dick Moraal/Ulrich Nordhaus (Hrsg.): Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 61–77.
- Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie (2006):** Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg: VSA.
- Bahn Müller, Reinhard/Hoppe, Markus (2012):** Von den Mühen der Ebene: Wirkungen tariflicher Weiterbildungsregelungen im öffentlichen Dienst und in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs im Vergleich. In: Industrielle Beziehungen 19, H. 1, S. 7–30.
- Ballauf, Helga (2004):** Betriebsräte als Personalentwickler. Berlin: verdi-GmbH.
- Behringer, Friederike/Käpplinger, Bernd (2011):** Arbeitsplatznahe Lernformen und Lernortvielfalt in der betrieblichen Weiterbildung. Wachsende Bedeutung in ganz Europa oder deutsches Spezifikum? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 40, H. 1, S. 15–19.
- Berger, Klaus (2012):** Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen, H. 5/2012, S. 358–364.
- Berger, Klaus (2013):** Zur Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Berufsausbildung. In: bwp@ Ausgabe Nr. 25, [http://www.bwpat.de/ausgabe25/berger\\_bwpat25.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe25/berger_bwpat25.pdf), Download am 29.05.2015.
- Berger, Klaus (2015a):** Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung. In: Berger, Klaus/Jaich, Roman/Mohr, Barbara/Kretschmer, Susanne/Moraal, Dick/Nordhaus, Hans Ulrich (Hrsg.): Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung, Bielefeld: Bertelsmann.

**Berger, Klaus (2015c):** Tarifvertraglich geregelte Finanzierung der beruflichen Weiterbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015, S. 365–369, [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb\\_datenreport\\_2015.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2015.pdf), (Download am 01.12.2015).

**Berger, Klaus/Decker, Daniela/Fogolin, Angela/Hucker, Tobias/Moraal, Dick (2012):** Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen – Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen – Zwischenbericht, [https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/zw\\_23303.pdf](https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/zw_23303.pdf), Download am 29.05.2015.

**Berger, Klaus/Decker, Daniela/Fogolin, Angela/Hucker, Tobias/Moraal, Dick (2013):** Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen – Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen. Abschlussbericht. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

**Bilger, Frauke/Gnahn, Dieter/Hartmann, Josef/Kuper, Harm (Hrsg.) (2013):** Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012. Bielefeld: Bertelsmann.

**BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2013a):** Berufliche Weiterbildung im Betrieb. Info- und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte, Bonn.

**BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2013b):** Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2012 Trendbericht, [http://www.tns-infratest.com/sofo/\\_pdf/AES2012\\_trendbericht\\_weiterbildungsverhalten.pdf](http://www.tns-infratest.com/sofo/_pdf/AES2012_trendbericht_weiterbildungsverhalten.pdf), Download am 20.04.2016.

**BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2015):** Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES Trendbericht, [http://www.bmbf.de/pub/Weiterbildungsverhalten\\_in\\_Deutschland\\_2014.pdf](http://www.bmbf.de/pub/Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2014.pdf), Download am 20.04.2016.

**Bosch, Aida (1997):** Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität: neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering: Hampf.

**Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999):** Betriebliches Interessenshandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske+Budrich.

**Bourdieu, Pierre (1983):** Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2, Göttingen: Schwartz, S. 183–198.

**Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2013):** Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn.

**Busemeyer, Marius/Trampusch, Christine (2012):** The Political Economy of Collective Skill Formation. In: Busemeyer, Marius/Trampusch, Christine (Hrsg.): The Political Economy of Collective Skill Formation, Oxford: Oxford University Press, S. 3–38.

**CIPD (Ed.) (2004):** Trade union learning representatives. The change agenda. London.

**Dehnbostel, Peter (1995):** Bedeutungszuwachs des Lernens im Arbeitsprozess. Regulierungsbedarf oder Deregulierungsnotwendigkeit beruflicher Weiterbildung? In: Dobischat, Rolf (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt, Berlin: ed. sigma, S. 191–209.

**Dehnbostel, Peter (2011):** Qualifikationsrahmen: Lernergebnis- und Outcomeorientierung zwischen Bildung und Ökonomie. In: Magazin erwachsenenbildung.at, Ausgabe 14, <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-14/meb11-14.pdf>, Download am 03.03.2016.

**Dehnbostel, Peter/Elsholz, Uwe/Gillen, Julia (Hrsg.) (2007):** Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Berlin: ed. sigma.



**Deutsche Forschungsgemeinschaft, Kommission für Berufsbildungsforschung (1990):** Berufsbildungsforschung an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Situation – Hauptaufgaben – Förderungsbedarf. Denkschrift. Weinheim: VCH Verlag.

**Dietrich, Andreas/Vonken, Matthias (2011):** Lernen im Betrieb im Spannungsfeld ökonomischer und pädagogischer Interessen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 40, H. 1, S. 6–9.

**Dobischat, Rolf/Düsseldorff, Karl/Seifert, Hartmut (Hrsg.) (2013):** Qualifizierung zum Lernpromotor. Ein erfolgreicher Ansatz zur Förderung der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Essen: Universität Duisburg Essen.

**Drexel, Ingrid/Welskopf, Rudolf (1994):** Lernen im Arbeitsprozeß, seine Voraussetzungen, Potentiale und Grenzen – das Beispiel der ostdeutschen Betriebe. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 14, H. 4, S. 294–318.

**Ebbinghaus, Bernhard (2005):** When less is more: Selection problems in large-n and small-n cross-national comparisons. In: International Sociology 20, I. 2, S. 133–152.

**Elsholz, Uwe (2006):** Gewerkschaftliche Netzwerke. Zur qualitativen Analyse und theoretischen Fundierung als Lern- und Organisationsform. München und Mering: Hampf.

**Elsholz, Uwe/Jaich, Roman (2005):** Weiterbildung im Betrieb: Triebkräfte und Hemmschuhe. Fallbeispiele, Analyse und Handlungsempfehlungen. Projektbericht, Berlin.

**Fürstenberg, Friedrich (2000):** Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel. München und Mering: Hampf.

**Gillen, Julia/Proß, Gerald (Bearb.) (2005):** Handreichung Kompetenzreflektor. Hrsg. vom Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte“ (KomNetz). Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität.

**Graf, Lukas/Lasnigg, Lorenz/Powell, Justin J.W. (2012):** Austrian Corporatism and Institutional Change in Relationship between Apprenticeship Training and School-Based VET. In: Busemeyer, Marius/Trampusch, Christine (Eds.): The Political Economy of Collective Skill Formation, Oxford: Oxford University Press, S. 150–178.

**Hall, Peter A./Soskice, David (2001):** Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press.

**Heidemann, Winfried (2011):** Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen. Daten und Fakten (2003–2010), [www.boeckler.de/pdf/mbf\\_professionalisierung%20br.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_professionalisierung%20br.pdf), Download am 21.05.2015.

**Heidemann, Winfried/Paul-Kohlhoff, Angela (1998):** Regulierung der Berufsbildung durch Mitbestimmung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.

**Heuer, Ulrike (2010):** Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 115. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

**Heyes, Jason/Stuart, Mark (1998):** Bargaining for Skills: Trade Unions and Training at the Workplace. In: British Journal of Industrial Relations 36, I. 3, S. 459–467.

**Hovestadt, Gertrud (2010):** Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter. Reihe: edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bildung und Qualifizierung, Band 246. Düsseldorf.

**IG BCE (o. J. a):** Informationen zur Weiterbildungsberatung, S. 4, <http://www.igbce.de/download/14064-23110/2/infos-weiterbildungsberatung-br.pdf>, Download am 13.03.2015.

**IG BCE (o. J. b):** Personalentwicklung gestalten, S. 3, [http://www.kompera.de/images/attachments/WBB\\_Personalentwicklung\\_gestalten\\_final.pdf](http://www.kompera.de/images/attachments/WBB_Personalentwicklung_gestalten_final.pdf), Download am 13.03.2015.

**Iller, Carola (1993):** Interessenvertretung und betriebliche Weiterbildung. Empirische Ergebnisse zu Problemen und Handlungsansätzen von Betriebsräten im Einzelhandel. 2. Aufl., Bremen: Universität Bremen.

**Iller, Carola/Moraal, Dick (2013):** Kollektive Vereinbarungen in der Steuerung betrieblicher Weiterbildung. Beispiele aus den Niederlanden und Deutschland. In: Magazin Erwachsenenbildung.at, Ausgabe 18, S. 11–11–11-7.

**Iller, Carola/WiB, Tobias (2014):** Einflussmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretung auf die betriebliche Weiterbildung. In: Arbeitsmarktservice Österreich (Hrsg.): AMS-Info 294/295, Wien, [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSinfo294\\_295\\_2014.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSinfo294_295_2014.pdf), Download am 01.12.2015.

**Jirjahn, Uwe/Mohrenweiser, Jens/Backes-Gellner, Uschi (2011):** Works Councils and Learning: On the Dynamic Dimension of Codetermination. In: KYKLOS 64, No. 3, S. 427–447.

**Kaiser, Erwin (2011):** Die Alltagspraxis der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit am Beispiel der Grundkurse für Betriebsräte in Österreich. In: Kaiser, Erwin u. a. (Hrsg.): Eine schlagkräftige Bewegung bilden. Impulse zur gewerkschaftlichen Erwachsenenbildung. Wien: ÖGB Verlag, S. 17–55.

**Karg, Ulrike (2006):** Betriebliche Weiterbildung und Lerntransfer, Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisationalen Kontext. Bielefeld: Bertelsmann.

**Koc-Menard, Sergio (2009):** Perspectives. How negotiators can use social relations to create advantage. In: Human Resource Development International 12, No. 3, S. 333–341.

**König, Susanne (2005):** Human Resource Management. Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen. Interaktionskulturen aus einer Negotiated Order-Perspektive. München und Mering: Hampp.

**Kotthoff, Hermann (1994):** Betriebsräte und Bürgerstatus. München und Mering: Hampp.

**Lee, Horan (2005):** Betriebsräte als Weiterbildungsberater. Zwei Fallbeispiele aus der Beratungspraxis eines Weiterbildungs- und Qualifizierungsprojekts der IG BCE, München.

**Lee, Horan (2015):** Good Will Hunting. Sozialpartnerschaft und Konfliktregulierung in der betrieblichen Weiterbildung. In: Berger, Klaus/Jaich, Roman/Mohr, Barbara/Kretschmer, Susanne/Moraal, Dick/Nordhaus, Hans Ulrich (Hrsg.): Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung, Bielefeld: Bertelsmann, S. 33–53.

**Lenz, Katrin/Voß, Anja (2009):** Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie NRW. Arbeitspapier 172. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

**Linderkamp, Rita (2007):** Begleitung und Beratung aus Arbeitnehmersicht – Aufgaben der Gewerkschaften und Interessenvertretungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei der IG BCE, IG Metall und ver.di. In: Dehnbostel, Peter/Elsholz, Uwe/Gillen, Julia (Hrsg.): Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Berlin: ed. sigma, S. 111–120.

**Maase, Mira/Sengenberger, Werner/Weltz, Friedrich (1975):** Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Bildungspolitik. Köln: Europäische Verlagsanstalt.

**Mahnkopf, Birgit (1999):** Betriebliche Weiterbildung. Zwischen Effizienzorientierung und Gleichheitspostulat. In: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis 41, H. 1, S. 70–96.

**Markowitsch, Jörg/Käpplinger, Bernd/Hefler, Günter (2013):** Firm-provided training in Europe and the limits of national skills strategies. In: European Journal of Education 48, I. 2, S. 281–291.

- Minszen, Heiner/Riese, Christian (2006):** Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co-Managers – Zur Typologie von Betriebsräten. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 15, H. 1, S. 43–59.
- Moraal, Dick/Beuer-Krüssel, Mandy/Weber-Höller, Robin (2015):** Nationale Zusatz-erhebung zur vierten europäischen Weiterbildungserhebung in Unternehmen (CVTS4-Zusatz-erhebung – CVTS4-Z) – Abschlussbericht, [https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/eb\\_23304.pdf](https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/eb_23304.pdf), Download am 29.05.2015.
- Moraal, Dick (2015):** Nationale Zusatzerhebung zur vierten europäischen Weiterbildungserhebung in Unternehmen (CVTS4-Zusatzerhebung – CVTS4-Z). Abschlussbericht des Forschungsprojekts 2.3.304 (2012–2014), [https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/eb\\_23304.pdf](https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/eb_23304.pdf), Download am 22.03.2016.
- Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun (2009):** Geschichte und Entwicklung der Erhebungen über die betriebliche Weiterbildung (CVTS) in Europa und Deutschland. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 22, Stuttgart: Steiner Verlag, S. 15–33.
- Müller-Jentsch, Walther (1995):** Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 2, H. 1, S. 11–25.
- Müller-Jentsch, Walther (1998):** Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31, H. 3, S. 575–584.
- Müller-Jentsch, Walther (1999):** Berufsbildung – eine Arena der industriellen Beziehungen? In: Harney, Klaus/Tenorth, Heinz-Elmar (Hrsg.): Beruf und Berufsbildung. Situation, Reformperspektiven, Gestaltungsmöglichkeiten. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 40, Weinheim u. a. O.: Beltz, S. 233–248.
- Osterloh, Margit (1993):** Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung: eine methodologische Standortbestimmung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pflüger, Jessica/Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (2010):** Fallstudien in der der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, Berlin: ed. sigma, S. 23–67.
- PRO-GE (2014):** Neues für LeiharbeiterInnen – Wichtige Informationen für überlassene Arbeitskräfte. Wien.
- Rehder, Britta (2006):** Legitimitätsdefizite des Co-Managements. In: Zeitschrift für Soziologie 35, H. 3, S. 227–242.
- Schäfer, Claus (2003):** WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2002 – ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen, H. 3/2003, S. 139–148.
- Schäfer, Claus (2008):** Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse. In: WSI-Mitteilungen, H. 6/2008, S. 291–296.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999):** Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen, München und Mering: Hampp, S. 103–128.
- Schönfeld, Gudrun/Behringer, Friederike (2013):** Betriebliche Weiterbildung im europäischen Vergleich. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013, Bonn, S. 306–312.
- Schwarzbach, Marcus/Venzke, Oliver (2012):** Betriebliche Qualifizierung. Handlungshilfe für Betriebsräte. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

**Kroblin, Jörg-Peter/Elsholz, Uwe (2007):**

Entwicklungsphasen und Herausforderungen gewerkschaftlicher Netzwerke. Erkenntnisse aus dem Berufsbildungsnetzwerk „ver.di-KomNetz“. In: Dehnpostel, Peter/Elsholz, Uwe/Gillen, Julia (Hrsg.): *Kompetenzerwerb in der Arbeit*, Berlin: ed. sigma, S. 185–198.

**Sozial- und Bildungsfonds (2016):**

SWF – Sozial- und Bildungsfonds der Arbeitskräfteüberlassung Österreich, Wien, [http://www.swf-akue.at/images/downloads/SWF-Folder\\_01012016.pdf](http://www.swf-akue.at/images/downloads/SWF-Folder_01012016.pdf), Download am 26.02.2016.

**Statistik Austria (Hrsg.) (2013a):** Betriebliche Weiterbildung 2010. Wien.

**Statistik Austria (2013b):** Ergebnisse des AES, [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bildung\\_und\\_kultur/erwachsenenbildung\\_weiterbildung\\_lebenslanges\\_lernen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/index.html), Download am 29.05.2015.

**Stuart, Mark (2007):** The Industrial Relations of Learning and Training: A New Consensus or a New Politics? In: *European Journal of Industrial Relations* 13, No. 3, S. 269–280.

**Thelen, Kathleen/Busemeyer, Marius (2012):** Institutional Change in German Vocational Training: From Collectivism toward Segmentalism. In: Busemeyer, Marius/Trampusch, Christine (Eds.): *The Political Economy of Collective Skill Formation*, Oxford: Oxford University Press, S. 68–100.

**Trampusch, Christine/Eichenberger, Pierre (2012):** Skills and Industrial Relations in Coordinated Market Economies – Continuing Vocational Training in Denmark, the Netherlands, Austria, and Switzerland. In: *British Journal of Industrial Relations* 50, I. 4, S. 644–666.

**Trinczek, Rainer (1989):** Betriebliche Mitbestimmung als Interaktion. In: *Zeitschrift für Soziologie* 18, H. 6, S. 444–456.

**Weitbrecht, Hansjörg/Fischer, Stephan (1993):** Human Resource Management und industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): *Profitable Ethik – Effiziente Kultur? Neue Sinnstiftung durch das Management*. München und Mering: Hampp, S. 179–208.

**WIK-Bayern – Weiterbildung im Krankenhaus,** ([http://wik-bayern.de/main/\\_Download](http://wik-bayern.de/main/_Download) am 29.05.2015).

**Wotschack, Philip (2013):** Institutionelle Gelingensbedingungen für betriebliche Weiterbildung. In: Solga, Heike et al. (Hrsg.): *Vergleiche innerhalb von Gruppen und institutionelle Gelingensbedingungen. Vielversprechende Perspektiven für die Ungleichheitsforschung*, Berlin: WZB Discussion Paper SP I 2013–501, S. 38–40.

**Wozny, Caroline/Schneider, Martin R. (2014):** A matter of degree: the continuing training gap for women in Europe. In: *Socio-Economic Review* 12, I. 2, S. 353–379.

**Zeuner, Christine (1997):** 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: Bertelsmann.

## AUTORINNEN UND AUTOREN

---

### **Projektleitung:**

**Iller, Carola**, Prof. Dr.; Stiftung Universität Hildesheim, Institut für Erziehungswissenschaft, Universitätsplatz 1, 31141 Hildesheim (vormals Johannes Kepler Universität Linz, Abteilung für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung, Altenberger Straße 69, A-4040 Linz)

### **Projektteam:**

**Berger, Klaus**, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Robert-Schumann-Platz 3, D-53175 Bonn

**George, Julia**, Ruhr-Universität Bochum, Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM, Konrad-Zuse-Straße 16, D-44801 Bochum

**Hauser-Ditz, Axel**, Ruhr-Universität Bochum, Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM, Konrad-Zuse-Straße 16, D-44801 Bochum

**Wiß, Tobias**, Dr., Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik (vormals Abteilung für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung), Altenberger Straße 69, A-4040 Linz

# ANHANG

---

## A.1 Methodischer Zugang zum Untersuchungsfeld

Für den Zugang zum Untersuchungsfeld (vgl. Kapitel 2.1) in Deutschland und Österreich wurden unterschiedliche Methoden gewählt.

### Feldsondierung und Sachverständigeninterviews

1. Literatur- und Internetrecherche zu Anbietern und Unterstützungsangeboten
2. schriftliche Anfragen bei Anbietern von Unterstützung
3. leitfadengestützte Experteninterviews mit ausgewählten Sachverständigen im Feld (Gewerkschaften, Arbeitskammern, Wissenschaft etc.)
4. Analyse bestehender Schulungsangebote und zur Verfügung gestellter Handlungshilfen

### Erhebungen und Analysen auf Nachfrageseite

5. Problemzentrierte Experteninterviews (Einzelinterviews und Gruppendiskussionen) mit Betriebsräten, die ihre Beteiligungsrechte auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung nutzen wollen (mit und ohne Beratungserfahrung)

### Erhebungen und Analysen auf Anbieterseite

6. Leitfadengestützte Experteninterviews mit ausgewählten Anbietern
7. Fallstudien zu Unterstützungsstrukturen für Betriebsräte (Anbieter-/Netzwerk- und Betriebsratsperspektive)

Durch die Kombination von Daten und Methoden wurden die beiden Perspektiven des Projekts, auf Angebote zur Unterstützung einerseits und den Unterstützungsbedarfen andererseits, jeweils mehrere Erhebungen zugeordnet (zur Veranschaulichung des Vorgehens siehe [Abbildung 1](#)). Forschungsmethodisch wurden Interpretationen der empirischen Daten und Schlussfolgerungen rückgekoppelt und diskutiert.

Den Gesprächspartnerinnen und -partnern der Anbieter-, Betriebsräte- und fallstudienbezogenen Interviews wurden Anonymität und der Schutz der persönlichen Daten nach Bundesdatenschutzgesetz garantiert. Den interviewten Personen wurde zugesichert, dass die schriftlich und mündlich

bereitgestellten Informationen so ausgewertet werden, dass ihr Betrieb bzw. ihre Organisation und Personen nicht mehr identifiziert werden können. Ferner wurde zugesagt, dass die Interviewten über die Projektergebnisse informiert werden, sobald diese vorliegen.

## A.2 Feldzugang in Deutschland

### A.2.1 Feldsondierung

Der erste Arbeitsschritt bestand darin, für Deutschland und Österreich eine möglichst vollständige Übersicht über die in Frage kommenden Unterstützungsstrukturen und -materialien zu erstellen und nach einem Kategorienraster zu systematisieren. Zu diesem Zweck wurden Organisationen und Institutionen mit der Bitte angeschrieben, Materialien und Hinweise zuzusenden, die Betriebsräte bei Mitbestimmungsfragen in der Weiterbildung unterstützen sollen. Angeschrieben wurden:

- DGB- bzw. ÖGB-Gewerkschaften
- andere Spartengewerkschaften (wie z. B. GdL, Cockpit e.V.)
- gewerkschaftsnahe und kommerzielle Bildungsträger
- Technologieberatungsstellen
- andere Beratungsstellen (Hierzu gehören die Weiterbildungsberatung Kompera im IG BCE-Bereich, die paritätisch finanzierte AgenturQ in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg und die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie CSSA)

In dem Schreiben wurden diese potenziellen Anbieter gebeten, uns für das Jahr 2013 über ihre Unterstützungsangebote zu informieren und uns diese ggf. zu senden. Dies konnten im Einzelnen sein:

- Schulungsprogramme
- Kontaktdaten einschlägiger Schulungsanbieter und Beratungsstellen für Betriebsräte
- Betriebsratsnetzwerke mit thematischem Bezug zur betrieblichen Weiterbildung
- Handlungshilfen, wie z. B. Checklisten zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs
- Internetforen und -portale sowie
- sonstige Unterstützungsangebote für Betriebsräte zum Thema Mitbestimmung bei betrieblicher Weiterbildung.

Die schriftliche Abfrage wurde durch eine Internetrecherche zu Schulungsprogrammen gewerkschaftsnaher und kommerzieller Bildungsträger sowie zu den von Beratungsstellen bereitgestellten Handlungshilfen ergänzt.

Auf der Grundlage der ermittelten, teilweise sehr dezentral organisierten gewerkschaftsnahen Bildungsträger wurden einschlägige Bildungsseminare und Tagungen im Jahr 2013 im Internet recherchiert und dokumentiert. Für diese Recherche wurden ergänzend auch Weiterbildungsdatenbanken (z. B. KursNet) genutzt. Da betriebliche Weiterbildung für Interessenvertretungen oft ein „Huckepack“-Thema ist, wurde ein breites Spektrum weiterbildungsrelevanter Suchbegriffe verwendet:

- Weiterbildung
- Qualifizierung
- Personalentwicklung
- Personalmanagement
- Innovation
- Demografische Entwicklung
- Fachkräftemangel
- Qualifizierungstarifverträge

Die kommerziellen Bildungsträger wurden auf der Grundlage der Studie von Gertrud Hovestadt (2010) recherchiert. Weitere Arbeitsschritte erfolgten wie bei den gewerkschaftsnahen Bildungsträgern.

Die ermittelten Unterstützungs- und Informationsmaterialien wurden nach der Art der Angebote und der angesprochenen Zielgruppe systematisiert und dokumentiert. Anhand eines Analyserasters wurden exemplarisch ausgesuchte Handlungshilfen nach Anbieter, Adressaten, inhaltlicher Ausrichtung und Art des Angebots ausgewertet.

Die Förderprojekte der Sozialpartnerinitiative<sup>30</sup> stellten sich bei der Feldsondierung als besonders interessant für die Projektfragestellung heraus, da sie sich anfänglich auch gezielt an Betriebsräte richteten.

---

30 Im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie wurden in Deutschland in den vergangenen Jahren im Programm „weiter bilden“ Weiterbildungsprojekte durch den ESF und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert, wenn beide Sozialpartner das Projekt unterstützten (s. Abschnitt 5.1.1).



## A.2.2 Befragung von Sachverständigen

Teilweise parallel zur Literatur- und Internetrecherche wurden Experteninterviews mit Sachverständigen geführt. Die Auswahl der zu interviewenden Sachverständigen sollte den Untersuchungsgegenstand aus drei Perspektiven beleuchten:

- Bildungsforschung
- öffentliche Förderung zur betrieblichen Weiterbildung
- Gewerkschaftspolitik zur betrieblichen Bildung

Tabelle 5

### Sachverständigeninterviews in Deutschland

Sachverständige (Institution)	Ort des Interviews	Datum
Dr. Reinhard Bahnmüller (Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. [F.A.T.K.] an der Universität Tübingen)	telefonisch	28.10.2013
Mechthild Bayer (Bereichsleiterin Weiterbildungs- politik, ver.di-Bundesverwaltung)	Karlsruhe	15.05.2014
Prof. Dr. Peter Dehnbostel (Universität der Bundeswehr in Hamburg, Projekt „Kompetenz- entwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungs-konzepte“ KomNetz)	BIBB Bonn	17.12.2013
Prof. Dr. Rolf Dobischat (Universität Duisburg- Essen, Fakultät für Bildungswissenschaften – Projekt „Qualifizierung zum Lernpromotor – Ein erfolgreicher Ansatz zur Förderung der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben“)	Universität Duisburg	22.01.2014
Dr. Klaus Heimann (ehem. Ressortleiter Bildungs- und Qualifizierungspolitik im IG Metall Vorstand)	Berlin	30.01.2014
Dr. Roman Jaich (Initiative „weiter bilden“)	Initiative „weiter bil- den“ Berlin	18.09.2013
Antje Utecht (Ressort Arbeit und Innovation beim Vorstand der IG Metall).	IG Metall Frankfurt	11.02.2014

Quelle: Eigene Darstellung

Interviews wurden in der Regel bei den Interviewpartner\_innen vor Ort mit zwei Interviewern anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt und mit Einverständnis der Interviewpartner\_innen auf Tonträger dokumentiert. Diese Interviews wurden schließlich verdichtet, wobei auf die Einschätzungen der Interviewpartner\_innen zur tatsächlichen und erwarteten Rolle des Betriebsrats in der betrieblichen Weiterbildung sowie zu bestehenden und erforderlichen Unterstützungsstrukturen ein besonderes Gewicht gelegt wurde. Die Interviews dienten ferner dazu, weitere Hinweise zu bestehenden Unterstützungsstrukturen und mögliche Ansprechpartner\_innen (Projekte, Beratungsstellen, Netzwerke usw.) zu erhalten.

### **A.2.3 Interviews mit Betriebsräten**

Durch Interviews und Gruppendiskussionen mit Betriebsräten sollte nachfrageseitig der Bedarf, die Inanspruchnahme und die Einschätzung der Wirksamkeit von Unterstützungsangeboten erhoben werden. Hierzu wurden mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens problemzentrierte Betriebsratsinterviews durchgeführt.

Es sollten Betriebsräte aus Industriebranchen und dem Dienstleistungsbereich berücksichtigt werden. Für die geplanten Einzelinterviews und Gruppendiskussionen wurden Betriebsräte idealtypisch nach Engagement in der betrieblichen Weiterbildung und nach Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten unterschieden:

#### **Typ I: Aktive Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung**

- Der Betriebsrat nimmt Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspolitik und greift auf externe Unterstützungsangebote zurück. Betriebsräte aus dieser Gruppe wurden in Einzelinterviews einbezogen und insbesondere im Rahmen der Fallstudien interviewt.
- Der Betriebsrat nimmt Einfluss auf die betriebliche Weiterbildungspolitik, ohne auf externe Unterstützungsangebote zurückzugreifen. Diese Betriebsräte wurden zwar nicht gezielt in die Interviews einbezogen, da sie nur einen nachgeordneten Unterstützungsbedarf haben und ein gezielter Zugang z. B. über externe Unterstützungsanbieter daher auch nicht möglich war. Dennoch konnte auf entsprechendes Interviewmaterial zurückgegriffen werden, das in einem BIBB-Projekt (vgl. Berger et. al 2013) gewonnen wurde, in dem auch diese Betriebsräte interviewt wurden.

## Typ II: Eher inaktive Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung

- Betrieb mit defizitärer betrieblicher Weiterbildung
  - Der Betriebsrat hat kein oder nur ein geringes Problembewusstsein für Fragen der betrieblichen Weiterbildung und ist daher nicht auf diesem Gebiet aktiv. Einzelinterviews mit diesen Betriebsräten ließen wenig Substanz erwarten. Es wurde versucht, über die Teilnehmenden an Betriebsratsschulungen zu nicht weiterbildungsspezifischen Themen einen Zugang zu dieser Betriebsratsgruppe zu finden und mit ihnen eine Gruppendiskussion durchzuführen.
  - Der Betriebsrat hat zwar ein Problembewusstsein für Fragen der betrieblichen Weiterbildung, verfügt aber nicht über handlungsrelevante Ressourcen, um auf diesem Gebiet aktiv zu werden. Betriebsräte aus dieser Gruppe wurden in Einzelinterviews einbezogen. Ebenso wurden sie im Rahmen der Fallstudien angetroffen. Zusätzlich wurde mit Betriebsräten, die dieser Gruppe zugerechnet werden konnten eine Gruppendiskussion durchgeführt.
- Betrieb mit funktionierender Weiterbildungsorganisation
  - Der Betriebsrat hat kein oder nur ein geringes Problembewusstsein für Fragen der betrieblichen Weiterbildung und überlässt die Aufgabe dem Management.
  - Der Betriebsrat hat zwar grundsätzlich ein Problembewusstsein für Fragen der betrieblichen Weiterbildung, sieht aber keinen konkreten Anlass, zu dem Thema aktiv zu werden.

Diese Betriebsräte wurden nicht gezielt in die Interviews einbezogen, da hier kein Unterstützungsbedarf zu erwarten war.

Betriebsräte, die sich diesen Typen zuordnen ließen, wurden über Beratungsanbieter, Bildungsbeauftragte der Gewerkschaften sowie über die teilnehmenden Betriebsräte einer Tagung zum Thema betriebliche Weiterbildung ermittelt. Die ursprünglich angestrebte gleiche Verteilung von jeweils drei Betriebsräten im Zuständigkeitsbereich der drei genannten Gewerkschaften konnte jedoch nicht erreicht werden (vgl. Tabelle 6). Durchgängig kamen die Betriebsräte in den Einzelinterviews aus Großbetrieben bzw. Niederlassungen großer Unternehmen. Sie waren im Gremium für betriebliche Bildungs- und Qualifizierungsfragen zuständig und meist für die Betriebsratsarbeit freigestellt. Über die Situation in kleinen Unternehmen und kleinen Betriebsratsgremien können wir auf der Grundlage der Betriebsratsinterviews keine Aussagen treffen.

Tabelle 6

**Betriebsratsinterviews in Deutschland**

<b>Art des Interviews</b>	<b>Branche</b>	<b>Zuständige Gewerkschaft</b>	<b>Datum</b>
Einzelinterview	Fahrzeugbau	IG Metall	20.03.2014
Einzelinterview	Fahrzeugbau	IG Metall	13.06.2014
Einzelinterview (schriftlich)	Fahrzeugbau	IG Metall	14.05.2014
Einzelinterview	Pflege- und Sozialdienst	ver.di	21.05.2014
Einzelinterview	Informations- und Kommunikationstechnik	ver.di	13.08.2014
Einzelinterview <sup>32</sup>	Informations- und Kommunikationstechnik	ver.di	10.09.2014
Einzelinterview	Elektroindustrie	IG Metall	26.08.2014
Einzelinterview	Chemieindustrie	IG BCE	13.05.2014
Einzelinterview	Chemieindustrie	IG BCE	03.06.2014
Gruppendiskussion	Handel/Logistik/Metall-, Elektroindustrie	ver.di/ IG Metall	08.08.2014
Gruppendiskussion	Metall-, Elektroindustrie	IG Metall	18.11.2014

Quelle: Eigene Darstellung

Die Gruppendiskussion mit Betriebsräten, in deren Betriebsratspraxis das Thema Weiterbildung nur eine geringe Rolle spielt, wurde mit Teilnehmenden einer Betriebsräteschulung geführt, in der nach Rücksprache mit dem Schulungsanbieter die Mitbestimmung in der Weiterbildung nicht thematisiert wurde. Es wurde erwartet, dass sich unter diesen teilnehmenden Betriebsräten auch solche befinden, die einerseits aus wenig weiterbildungsaktiven Betrieben kommen und die andererseits das Thema selbst auch nur nachrangig behandeln und somit zu einer der angestrebten Zielgruppen

31 Dieses Interview konnte wegen der schlechten Tonaufzeichnungsqualität nur begrenzt ausgewertet werden.

gehören. Für die Gruppendiskussion mit Betriebsräten, die zwar ein Problembewusstsein für Fragen der betrieblichen Weiterbildung haben, denen aber handlungsrelevante Ressourcen fehlen, konnten Teilnehmende einer Betriebsräteschulung zum Thema „Betriebliche Weiterbildung gestalten“ gewonnen werden. Bereits bei der Recherche geeigneter Betriebsräteschulungen zum Thema Weiterbildung zeigte sich, dass die Nachfrage gering ist. So fielen drei von vier Schulungsangeboten, die während der geplanten Feldphase stattfinden sollten, mangels ausreichender Anmeldungen aus.

Die Betriebsräteinterviews wurden mit MAXQDA anhand eines gemeinsam entwickelten Kodierungsbaums kodiert, der sich einerseits am theoretischen Vorverständnis orientierte und andererseits offen für neue Handlungs- und Argumentationsmuster der Betriebsräte war. Ausgewertet wurde insbesondere das Aufgaben- und Weiterbildungsverständnis der Betriebsräte, ihre Erwartungen an und soweit vorhanden Erfahrungen mit bereits wahrgenommenen Unterstützungsangeboten.

#### **A.2.4 Interviews mit Anbietern**

Ausgehend von den Erkenntnissen der Feldrecherche und den Sachverständigeninterviews wurden Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Anbieterseite zu deren Instrumentarien und den Erfahrungen bei der Schulung und Beratung von Betriebsräten im Themenbereich betriebliche Weiterbildung durchgeführt. Auch der aus Anbietersicht wahrgenommene Unterstützungsbedarf sowie das wahrgenommene Rollenverständnis der Betriebsräte wurden erfragt. Mit der Auswahl der Anbieter wird exemplarisch das gesamte Anbieterspektrum von gewerkschaftlichen, sozialpartnerschaftlichen Einrichtungen und Projekten sowie von Weiterbildungsnetzwerken abgedeckt. Zudem werden Branchenunterschiede von Industrie- und Dienstleistungsbranchen und durch die räumliche Verteilung regionale Unterschiede berücksichtigt.

Die Bereitschaft auf Seiten der privatwirtschaftlichen Anbieter, an einem Interview teilzunehmen, war eher gering, so dass hier nur ein Interview durchgeführt werden konnte. Auch auf ein Interview mit einem Ansprechpartner des im Rahmen des öffentlich geförderten Projekts KomNetz entstandenen Berufsbildungsnetzwerkes „ver.di-KomNetz“ (vgl. Skroblin/Elsholz 2007) musste verzichtet werden, da dieses Netzwerk nicht mehr existierte.

Die Informationen aus den Interviews wurden verdichtet und nach folgenden Kriterien ausgewertet: Entstehungskontext, Organisationsstruktur und

Unterstützungsangebot der Einrichtung, Nachfrageentwicklung, Unterstützungsanlässe der Betriebsräte, Gegenstand und Hintergrund des Angebots, Ansprache potenzieller Nachfrager und Kosten des Unterstützungsangebots.

Tabelle 7

### Anbieterinterviews in Deutschland

Anbieter/Institution	Art der Unterstützung	Datum
Weiterbildungsberatung Kompera GmbH	Gewerkschaftsnahe Beratung	17.09.2013
Arbeitnehmerkammer Bremen	Kollektive Arbeitsrechtsberatung	18.11.2013
Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie CSSA	Umsetzungshilfen zum Tarifvertrag zur Demografie und Lebensarbeitszeit	13.12.2013
BEST Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung der Arbeitskammer und des DGB Saar	Beratung und Qualifizierung für Arbeitnehmervertretungen	16.01.2014
Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (AgenturQ)	Information und Beratung zur Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages, Konfliktschlichtung	27.01.2014
Kommerzieller Schulungsanbieter	Schulungsangebote	19.08.2014
BIG – Bildungsinstitut im Gesundheitswesen	Weiterbildungsprojekte	05.08.2014
Input Consulting GmbH	Weiterbildungsprojekte	11.06.2014
Weiterbildungsberaternetzwerk in der IG BCE	Beratung und Qualifizierung für Betriebsräte	25.03.2014
bfw – Unternehmen für Bildung	Schulung, Weiterbildungsprojekte	20.08.2014
IG Metall Bildungszentrum Lohr-Bad Orb	Schulung, Sozialpartnerprojekte	05.11.2014

Quelle: Eigene Darstellung

### A.2.5 Fallstudien zu Unterstützungsstrukturen

Die Sachverständigen- und Anbieterinterviews und die Auswertung der recherchierten Informationsmaterialien förderten eine sehr heterogene Angebotslandschaft zur Unterstützung und Förderung der Mitbestimmungsaktivitäten von Betriebs- und Personalräten in der betrieblichen Weiterbildung zu Tage. Um vertiefende Informationen zur Genese, den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sowie zur Passung dieser Unterstützungsstrukturen zu gewinnen, wurden in Deutschland vier Fallstudien durchgeführt. Um die Heterogenität der Angebotslandschaft mit den Fallstudien zumindest näherungsweise abzubilden, wurden bei der Auswahl der Unterstützungsformen Einrichtungen in unterschiedlicher Trägerschaft berücksichtigt. Darüber sollte eine Kontrastierung nach weiteren Differenzierungskriterien ermöglicht werden:

- Die räumliche Reichweite des Angebots (regional vs. überregional);
- die Branchenreichweite (branchenspezifisch vs. branchenübergreifend);
- der Institutionalisierungsgrad (formell vs. informell) der Unterstützungsstruktur;
- die Finanzierungsart;
- die Art des Leistungsangebots;
- der Unterstützungsansatz;
- die Art des Kommunikationsprozesses zwischen Anbieter und Rezipient.

Entscheidend für die Durchführung der Fallstudien war jedoch, dass Unterstützungsanbieter und die in den Unterstützungsprozess involvierten Akteure sich bereit erklärten, für Fallstudieninterviews zur Verfügung zu stehen. So wurden im Rahmen der Fallstudien vor Ort Einzelinterviews mit den am Beratungsprozess beteiligten Anbietern geführt. Der konkrete Unterstützungsfall wurde nach Möglichkeit am Beispiel mehrerer Betriebe untersucht, deren Kontaktdaten vom Anbieter im Einverständnis mit den Betrieben bereitgestellt wurde. Für jeden Unterstützungsfall wurden die Berater\_innen, die Betriebsräte und die Beteiligten auf Arbeitgeberseite – in der Regel die Personalverantwortlichen – interviewt. Ursprünglich war darüber hinaus geplant, ggf. Vertrauensleute und die Ansprechpartner\_innen der Regionalverwaltung der zuständigen Gewerkschaft oder auch der Arbeitsverwaltung einzubeziehen. Da sich jedoch bereits die Gewinnung der betrieblichen Akteure als nicht immer einfach herausstellte und sich selbst bei hoher Bereitschaft, an einem Interview teilzunehmen, die Terminfindung oft schwierig gestaltete, wodurch sich die Feldphase unplanmäßig verlängerte, wurde auf diese zusätzlich geplanten Interviews verzichtet. Auch stellten sich die Interviews

mit den unmittelbar in den Beratungsprozess involvierten Interviewpartnern als so gehaltvoll heraus, dass für unsere Fragestellung weitere Interviews nicht unbedingt erforderlich waren. Die einzelnen Interviews beanspruchten ca. 60 bis 90 Minuten und wurden mit Zustimmung der interviewten Gesprächspartner\_innen auf Tonträger aufgenommen, transkribiert<sup>32</sup> und mit MAXQDA kodiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Hierbei wurden insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt:

Anbieterspezifisch:

- Entstehungsgeschichte des Beratungs-/Unterstützungsangebots
- Art des Informationszugangs zum Beratungs-/Unterstützungsangebot
- Gegenstand der Unterstützung
- Interaktionsbeziehung (Selbstverständnis des Anbieters und Aufgabenverständnis der betrieblichen Interessenvertretung)

Jeweils im konkreten Unterstützungsfall:

- Anlass und Initiator für die Inanspruchnahme der Schulung, Beratung usw.
- Ansatz und Ziel des Beratungs- und Unterstützungsangebots
- Planung und Ablauf des Beratungs- und Unterstützungsprozesses
- Beteiligte Akteure innerhalb und außerhalb des Betriebes
- Rolle der Interessenvertretung im Beratungs- und Unterstützungsprozess
- fördernde und hemmende Faktoren im Beratungs- und Unterstützungsprozess
- Ergebnisse des Beratungs- und Unterstützungsprozesses und deren Bewertung

Darüber hinaus wurden auch schriftliche Materialien wie z. B. Betriebsvereinbarungen, Handlungshilfen in die Auswertung einbezogen.

Die Fallstudien wurden in unterschiedlicher Intensität und Breite durchgeführt. Hierzu gehörte die gewerkschaftsnahe Weiterbildungsberatungsstelle Kompera GmbH für gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte in der Chemischen Industrie mit einem breiten Spektrum von Schulung, Beratung bis hin zur Durchführung betriebspezifischer Weiterbildungsprojekte in öffentlicher Förderung. Im Kontrast hierzu steht die AgenturQ, die als sozialpart-

---

32 Mit der Transkription wurde unter Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen der Büro- und Schreibservice Freund in Gilching bei München beauftragt.



Tabelle 8

## Fallstudien in Deutschland

Anbieter/Institution	Unterstützungsfälle	Art der Unterstützung	Datum
Weiterbildungsberatung Kompera GmbH	4 Unterstützungsfälle in der chemischen/ pharmazeutischen- u. Baustoffindustrie	Schulung, Beratung und Durchführung von Weiterbildungs- projekten	11.02.2014 bis 23.09.2014
Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektro- industrie Baden-Württem-berg e.V. (AgenturQ)	3 Unterstützungsfälle in der Metall- und Elektroindustrie	Information, Beratung und Durchführung von Weiterbildungs- projekten	13.03.2014 bis 21.01.2015
Sozialpartnerprojekt „Systematische und parti- zipative Weiterbildung im Krankenhaus – SyWiK. Weiter bilden – Chancen nutzen“	2 Unterstützungsfälle im Gesundheits- und Pflegebereich	Durchführung eines Weiter- bildungsprojekts	20.08.2014 bis 19.02.2015
Arbeitnehmerkammer Bremen	1 Unterstützungsfall im Gesundheits- und Pflegebereich	Information und Beratung	18.11.2013

Quelle: Eigene Darstellung

nerschaftliche Einrichtung auf tarifvertraglicher Grundlage ein vergleichbares Unterstützungsangebot wie die Weiterbildungsberatungsstelle Kompera GmbH aufweist, sich jedoch immer an beide Betriebsparteien wendet. Des Weiteren wurde ein sozialpartnerschaftliches Projekt in die Fallstudien einbezogen, das unter Einbindung von Personal- und Betriebsräten die Entwicklung von betrieblichen Weiterbildungsstrukturen im Gesundheits- und Pflegebereich zum Ziel hatte und das auf der Grundlage der Sozialpartnerrichtlinie über die „Initiative weiter bilden“ finanziert wurde. Auf gesetzlicher Grundlage informiert und berät die Arbeitnehmerkammer Bremen als Körperschaft des öffentlichen Rechts auch betriebliche Interessenvertretungen in Fragen des kollektiven Arbeitsrechts einschließlich der Mitbestimmung zur Personalentwicklung und Qualifizierung. Dieses Unterstützungsangebot wurde insbesondere auch deshalb in die Fallstudien einbezogen,

weil die Institution der Arbeiterkammer in Österreich im Unterschied zu Deutschland eine landesweite Organisationsstruktur mit entsprechenden Bildungs- und Beratungsaufgaben hat. Ursprüngliche Überlegungen für eine Fallstudie zu einem Betriebsrätenetzwerk zur Mitbestimmung in der Weiterbildung mussten aufgegeben werden, da das im Rahmen des KomNetz-Projekts entstandene Berufsbildungsnetzwerk „ver.di-KomNetz“ nicht mehr existiert. Auch wurde dem Hinweis auf ein bestehendes Netzwerk von Betriebsräten aus IT-Unternehmen nachgegangen. Das Interview mit einem Betriebsrat aus diesem Netzwerk zeigte jedoch, dass Weiterbildungsfragen im Betrieb hier eher selten auf der Tagesordnung standen.

### **A.3 Feldzugang in Österreich**

Parallel zu den empirischen Erhebungen in Deutschland wurden auch in Österreich Interviews und Fallstudien durchgeführt.

#### **A.3.1 Experten- und Anbieterinterviews**

Um Erkenntnisse über das bestehende Angebot an überbetrieblicher Unterstützung zu erhalten, wurden Dokumenten- und Internetrecherchen sowie Interviews mit Experten und Anbietern von Unterstützungsleistungen durchgeführt. Die Internetrecherche führte nur zu Angeboten der Gewerkschaften, der Arbeiterkammer und gewerkschaftsnahen Einrichtungen wie das Berufsförderungsinstitut (bfi). Unterstützungsleistungen von privaten kommerziellen Institutionen konnten nicht gefunden werden. Ein/e Vertreter\_in des Österreichischen Instituts für Berufsbildungsforschung (öibf) wurde aufgrund der Expertise dieses Instituts bezüglich des Themas im Oktober 2013 in Wien befragt. Da der Verband österreichischer gewerkschaftlicher Bildung einen sehr guten Überblick über gewerkschaftliche Unterstützungsstrukturen hat, wurden ebenfalls im Oktober 2013 zwei Expert\_innen gemeinsam interviewt. In beiden Interviews wurde mit Hilfe eines Leitfadens das Angebot von überbetrieblicher Unterstützung für Betriebsrätinnen und Betriebsräte zum Thema betriebliche Weiterbildung abgefragt.

Aufbauend auf diesen Interviewergebnissen und eigener Recherchen wurden anschließend vier Anbieter ausgewählt, die entweder Unterstützung anbieten oder diese zumindest potenziell anbieten können (dies war zum Zeitpunkt der Interviewauswahl nicht immer eindeutig feststellbar). Die In-

Tabelle 9

**Experten-/Anbieterinterviews in Österreich**

<b>Art des Interviews</b>	<b>Institution</b>	<b>Ort des Interviews</b>	<b>Datum</b>
Experteninterview	Verband österreichischer gewerkschaftlicher Bildung (VÖGB)	VÖGB, Wien	10.10.2013
Experteninterview	Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung (öibf)	öibf, Wien	16.10.2013
Anbieterinterview	Arbeiterkammer Oberösterreich	AK, Linz	13.01.2014
Anbieterinterview	BetriebsrätlInnen-Akademie (BRAK)	BRAK, Wien	28.01.2014
Anbieterinterview	Berufsförderungsinstitut (bfi)	bfi, Wien	05.02.2014
Anbieterinterview	Gewerkschaftsschule	Gewerkschaftsschule, Wien	19.03.2014

Quelle: Eigene Darstellung

Interviews fanden Anfang 2014 jeweils beim Anbieter statt und wurden mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt. Sowohl die Experten- als auch die Anbieterinterviews wurden schließlich entsprechend den Antworten und den Kategorien des Leitfadens mit Hilfe von MAXQDA kodiert. Thematisch ging es vorrangig um bestehende und verwendete Unterstützungsformate, Unterstützungsinhalte, wahrgenommene Unterstützungsbedarfe sowie das Verständnis der Rolle von Betriebsräten in der betrieblichen Weiterbildung. Die Ergebnisse dieser Interviews waren auch hilfreich für die Auswahl der Studien zu einzelnen Unterstützungsfällen.

### **A.3.2 Betriebsratsinterviews**

Zur Ermittlung der Bedarfe und Bedürfnisse von betrieblichen Interessenvertretungen wurden in Österreich sowohl Einzelinterviews als auch Gruppendiskussionen durchgeführt. Die Rekrutierung der Partner für Einzelinterviews erfolgte über das Kompetenzzentrum betriebliche Interessenvertretung

der Arbeiterkammer Oberösterreich, das die Betriebsräte per Email über das Projekt und die geplanten Interviews informierte. Hierdurch wurden drei Einzelinterviews mit Betriebsräten aus unterschiedlichen Branchen im Mai 2014 durchgeführt (Bildung/Erziehung, Automobilbranche und Energie), die generell an dem Thema betriebliche Weiterbildung interessiert sind (siehe Tabelle 10). Die Interviews wurden teilweise an der Johannes Kepler Universität in Linz und teilweise in der Firma der Betriebsräte durchgeführt.

Um einen größeren Kreis von Betriebsräten zu befragen und gleichzeitig von dynamischen Prozessen bei Gruppendiskussionen zu profitieren, haben wir uns statt für Einzelinterviews für das Format Gruppendiskussion entschieden. Bei der Organisation und Zusammenstellung haben wir Unterstützung der Bildungseinrichtung Jägermayrnhof in Linz erhalten. Der Jägermayrnhof ist eine Einrichtung der Arbeiterkammer und führt unter anderem Betriebsratsschulungen zusammen mit den Gewerkschaften durch. Insgesamt konnten so drei Gruppendiskussionen mit drei bis vier Betriebsräten aus unterschiedlichen Branchen, die an betrieblicher Weiterbildung Interesse haben, durchgeführt werden (siehe Tabelle 10). Die Gruppendiskussionen fanden im Mai 2014 am Jägermayrnhof in Linz statt. Die Betriebsräteinterviews umfassten Personen, die bereits externe Unterstützungsstrukturen in

Tabelle 10

### Betriebsratsinterviews in Österreich

Art des Interviews	Branche(n)	Ort des Interviews	Datum
Einzelinterview (BR-AT-1)	Energie	JKU, Linz	14.05.2014
Einzelinterview (BR-AT-2)	Bildung/Erziehung	JKU, Linz	19.05.2014
Einzelinterview (BR-AT-3)	Automobil	BR-Firma	28.05.2014
Gruppendiskussion 1 (BR-AT-GD1)	Elektroindustrie, 2 x Gesundheit, Automobil	Jägermayrnhof, Linz	20.05.2014
Gruppendiskussion 2 (BR-AT-GD2)	Verkehr/öffentlich, Verkehr/ Touristik, Gesundheit	Jägermayrnhof, Linz	26.05.2014
Gruppendiskussion 3 (BR-AT-GD3)	Einzelhandel, Verarbeitendes Gewerbe, Gesundheit/Soziales	Jägermayrnhof, Linz	26.05.2014

Quelle: Eigene Darstellung

Anspruch genommen haben, als auch solche, die davon noch keinen Gebrauch gemacht haben (zumindest nicht explizit), aber an dem Thema interessiert waren. Alle Betriebsratsinterviews wurden mit Hilfe standardisierter Leitfäden zu den Themen (1) eigenes Rollenverständnis bezüglich betrieblicher Weiterbildung, (2) in Anspruch genommene überbetriebliche Unterstützung und (3) Anforderungen an und Vorschläge zur Verbesserung von externer Unterstützung befragt.

### A.3.3 Fallstudien

Die Fallstudien geben vertiefende Informationen zur Entstehung, den Rahmenbedingungen, der Struktur und dem Ergebnis von Unterstützungsstrukturen. Für Österreich wurden zwei unterschiedliche Formen der Institutionalisierung überbetrieblicher Unterstützung ausgewählt: zum einen projektformige Unterstützung durch Gewerkschaft und Arbeiterkammer im Rahmen des Projekts „Du bist was, Du kannst was! Bildungsberatung im Handel“, zum anderen Unterstützung durch formale Institutionen in Form des gesetzlich eingerichteten und durch die Sozialpartner selbständig verwalteten Weiterbildungsfonds für Leiharbeitnehmer, im Rahmen dessen auch den Betriebsräten eine stärkere Rolle zufällt. Gleichzeitig können diese Fallstudien Hinweise geben, wie Betriebsräte in Branchen mit eigentlich sehr geringen Weiterbildungsaktivitäten für das Thema betriebliche Weiterbildung sensibilisiert werden können, damit auch gering qualifizierte Beschäftigte an Weiterbildungskursen teilnehmen.

Für die Fallstudie zum Projekt „Bildungsberatung im Handel“, das eine Laufzeit vor drei Jahren hatte und kürzlich abgeschlossen wurde, wurden Unterstützungsmaterialien wie spezielle Flyer für Betriebsräte und Fragebogenergebnisse, die im Rahmen des Projekts erhoben wurden, untersucht. Ergänzt wurde die Dokumentenanalyse durch Interviews mit der an dem Projekt beteiligten Beraterin der Arbeiterkammer Oberösterreich sowie dem gewerkschaftlichen Bildungssekretär der zuständigen Gewerkschaft GPA-djp. Das erste Interview fand in der Arbeiterkammer in Linz am 26. November 2014, das zweite an der JKU in Linz am 27. November 2014 statt. Beide Interviews wurden mit Hilfe eines standardisierten Leitfadens zu den Themen Entstehung, Inhalte, Unterstützungsformate und Ergebnisse durchgeführt. Da eine Betriebsrätin, die in das Projekt involviert war, bereits Teilnehmerin in einer der Gruppendiskussionen war, wurden auch deren Aussagen für die Fallstudie berücksichtigt. Weitere ursprünglich geplante Interviews

mit Betriebsrätinnen konnten trotz Hinweisen durch den Gewerkschaftssekretär und mehrmaligen Anfragen nicht realisiert werden.

Bei der zweiten Fallstudie handelt es sich um den Weiterbildungsfonds für Leiharbeitskräfte, der seit 2014 gesetzlich verpflichtend für alle Leiharbeitsunternehmen durch die Sozialpartner selbstständig durchgeführt wird und auf einem vormals tarifvertraglich geregelten Fonds basiert. Analysiert wurden zunächst die ausführlichen Informationen der Homepage. Ein Interview mit dem verantwortlichen Gewerkschaftssekretär der Gewerkschaft PRO-GE am 22. Oktober 2014 in Wien vermittelte vertiefte Einblicke in die Entwicklung und Durchführung des Fonds sowie die Unterstützung der Betriebsräte. Das Interview mit einem Betriebsrat aus einem Leiharbeitsunternehmen am 24. November an der JKU in Linz konnte die Sichtweise der Betriebsräte beleuchten. Auch hier wurden beide Interviews mit Hilfe eines standardisierten Leitfadens durchgeführt. Wie bei der ersten Fallstudie gestaltete sich die Suche nach interviewbereiten Betriebsräten sehr schwierig. Trotz Informationen des Gewerkschaftssekretärs und mehrmaligen Versuchen der Kontaktaufnahme konnten keine weiteren Betriebsräte interviewt werden.

### **A.3.4 Abweichung beim Vergleich Deutschland – Österreich**

Von wenigen Ausnahmen abgesehen unterscheiden sich Deutschland und Österreich insgesamt sowohl bezüglich der überbetrieblichen gewerkschaftlichen Unterstützungsstrukturen als auch in der betrieblichen Weiterbildung nicht so stark, dass die Anwendung eines systematischen Vergleichs innovative Erkenntnisse hervorbringen würde. Der ursprüngliche Plan eines systematischen Vergleichs zwischen Deutschland und Österreich wurde deshalb verworfen. Stattdessen wurden Deutschland und Österreich gezielt als zwei Länder mit ähnlichen kollektiven „skill formation“-Systemen ausgewählt, um so durch fallinterne Branchenvergleiche zu versuchen, bestimmte Muster von überbetrieblichen Unterstützungsleistungen abzuleiten. So kann die Varianz auf der Branchenebene breiter eingefangen werden, als das bei einer einzelnen Länderstudie möglich wäre. Ebenso kann die Rolle der Arbeiterkammer in drei ähnlichen Konstellationen (Österreich, Bremen und Saarland) analysiert werden.

Entsprechend der Strategievariante *most similar/same outcome* (MSSO; Ebbinghaus 2005, S.141 f.) werden Deutschland und Österreich als Fälle mit ähnlichem Ergebnis bezüglich der Weiterbildung und überbetrieblichen Un-

terstützungsstrukturen betrachtet, um nach gemeinsamen notwendigen Bedingungen hierfür zu suchen. Da trotz der Auswahl nur von positiven Fällen (Vorhandensein externer Unterstützung) und damit der Fallauswahl basierend auf der abhängigen Variable die unabhängige Variable – Faktoren und Konstellationen, die verschiedene Arten überbetrieblicher Unterstützung begünstigen – Varianz aufzeigen kann, werden Verzerrungen und eine mögliche Voreingenommenheit vermieden. Es können also am Ende Faktoren ausgeschlossen werden, die nicht zu einem positiven Ergebnis, also die für Betriebsräte geeignete überbetriebliche Unterstützung, führen. Es geht daher insgesamt mehr um die Suche nach notwendigen als nach hinreichenden Bedingungen, wodurch kausale Erklärungen nur eingeschränkt möglich sind.

Überbetriebliche Handlungsansätze zur Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung und zum Ausbau der betrieblichen Weiterbildung stehen daher im Mittelpunkt des Projekts. Zentrale Annahme ist, dass betriebliche Interessenvertretungen auf überbetriebliche Unterstützung angewiesen sind, um aktiv am Prozess der betrieblichen Weiterbildung teilnehmen zu können.