

Klaus Berger | Roman Jaich | Barbara Mohr | Susanne Kretschmer | Dick Moraal |
Hans Ulrich Nordhaus (Hrsg.)

Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung



Klaus Berger | Roman Jaich | Barbara Mohr | Susanne Kretschmer | Dick Moraal |
Hans Ulrich Nordhaus (Hrsg.)

Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

urn:nbn:de:0035-vetrepository-762951-9

© 2015 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung, 53142 Bonn

Internet: www.bibb.de

E-Mail: zentrale@bibb.de

Publikationsmanagement: Arbeitsbereich 1.4

Umschlag: CD Werbeagentur Troisdorf

Satz: Christiane Zay, Potsdam

Druck und Verlag: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Internet: wbv.de

E-Mail: service@wbv.de

Telefon: (05 21) 9 11 01-11

Telefax: (05 21) 9 11 01-19

Bestell-Nr.: 111.074

ISBN 978-3-7639-1177-6

ISBN E-Book 978-3-7639-5568-8

Printed in Germany



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizentyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 International).

Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite www.bibb.de/cc-lizenz.



Inhalt

Reinhold Weiß	
Vorwort	5
Klaus Berger/Dick Moraal	
Einleitung	7
Betriebliche Weiterbildung: Komponenten und Konfliktregulierung	13
Gerhard Bosch	
Industrielle Beziehungen und Interessenvertretung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung	15
Horan Lee	
Good Will Hunting – Sozialpartnerschaft und Konfliktregulierung in der betrieblichen Weiterbildung	33
Claudia Meyer/Eckart Severing	
Betriebliche Weiterbildung gemeinsam gestalten – die Initiative „weiter bilden“	55
Tarifvertragliche Weiterbildungsregulierungen	59
Reinhard Bahn Müller	
Tarifvertragliche Weiterbildungsregulierung in Deutschland – Formen, Effekte und Perspektiven für überbetriebliche Weiterbildungsfonds	61
Dick Moraal	
Tarifliche Weiterbildungspolitik in den Niederlanden: eine Option für Deutschland? Ergebnisse eines BIBB-Forschungsprojektes	79
Hans Ulrich Nordhaus/Roman Jaich	
ESF-Initiative „weiter bilden“ und die Förderung von Sozialpartnervereinbarungen in der betrieblichen Weiterbildung	91
Susanne Kretschmer/Barbara Mohr	
Sozialpartnerschaftliches Handeln im Rahmen der Initiative „weiter bilden“	97
Peter Donath	
Bildungsförderung in der Textil- und Bekleidungsindustrie per Tarifvertrag	105
Christoph Lenssen	
Weiterbildung und Demografie-Tarifvertrag im Nahverkehr	111

Interessenvertretung und Weiterbildung im Betrieb	121
Klaus Berger	
Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung	123
Oliver Stettes	
Wie wirken sich unterschiedliche Formen der Mitbestimmung auf Personalentwicklung und Qualifizierung aus? – Befunde aus dem IW-Personalpanel	151
Barbara Mohr	
Betriebliche Weiterbildung fördern durch gemeinsames Handeln der Betriebspartner – gute Beispiele aus dem Programm „weiter bilden“	161
Wolfram Gießler/Christian Reinemann	
Weiterbildung als Handlungsfeld für die Betriebsparteien – am Beispiel eines Projektes im Gesundheitswesen	171
Podiumsdiskussion: Brauchen wir eine Allianz für berufliche Weiterbildung?	175
Elke Hannack	177
Peter Clever.....	181
Willi Brase	183
Friedrich Hubert Esser.....	185
Autorenverzeichnis	187

Vorwort

In der Berufsausbildung ist die Sozialpartnerschaft ein wichtiges Gestaltungsprinzip. Die Sozialpartner sind an der Entwicklung von Ausbildungs- und Fortbildungsordnungen, an der Durchführung von Abschlussprüfungen wie auch an unterschiedlichen Gremien sowohl auf der Bundes- und Landesebene als auch auf regionaler Ebene beteiligt. Der Grundsatz, dass politische Entscheidungen möglichst im Konsens erzielt werden, hat zu einer breiten Akzeptanz der Entscheidungen beigetragen. Hinzu kommen die im Betriebsverfassungsgesetz sowie den Personalvertretungsgesetzen verankerten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Betriebs- bzw. Personalräte.

Während es in Deutschland eine ausgeprägte und gesetzlich geregelte Kooperation der Sozialparteien und des Staates in der beruflichen Erstausbildung gibt, war die Zusammenarbeit im Bereich der beruflichen Weiterbildung deutlich schwächer ausgeprägt. Das hat sich in den vergangenen Jahren geändert. Wesentlich dazu beigetragen hat eine zunehmende Zahl von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Sie sind nicht mehr nur für einzelne kleine Branchen gültig, sondern wurden für große Wirtschaftsbereiche und Tarifbezirke abgeschlossen. So gibt es tarifvertragliche Vereinbarungen zur Weiterbildung beispielsweise in der Metall- und Elektroindustrie, in der chemischen Industrie sowie im öffentlichen Dienst. Hinzu kommt eine große Zahl von Betriebs- und Dienstvereinbarungen auf betrieblicher Ebene. Geregelt werden unter anderem Fragen der Bedarfsermittlung, des Zugangs zur betrieblichen Weiterbildung sowie der Freistellung und Finanzierung.

Der Wert dieser Vereinbarungen ist nicht gering zu schätzen. Er liegt vor allem darin, dass in den Unternehmen über Weiterbildung gesprochen wird – und zwar auf Leitungsebene – und die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Gestaltung verstärkt berücksichtigt werden. Wichtig ist auch, dass damit ein verlässlicher Bezugsrahmen geschaffen wird, auf den sich alle berufen können – die Beschäftigten, die Betriebsräte, aber auch die für Personalarbeit und Weiterbildung Verantwortlichen in den Unternehmen.

Flankiert wird diese Entwicklung durch die Initiative „weiter bilden“. Ausgehend von der Sozialpartnerrichtlinie der Europäischen Union werden sozialpartnerschaftliche Projekte mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Sie gruppieren sich um die Schwerpunkte:

- ▶ Ermittlung des branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs,
- ▶ Durchführung von betrieblichen und überbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen,
- ▶ Aufbau von Strukturen für die Personalentwicklung,
- ▶ Motivation von Beschäftigten für die Weiterbildung,
- ▶ Aufbau von vernetzten Strukturen.

Dieser Sammelband enthält die Beiträge und Vorträge der Fachtagung „Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung“, die gemeinsam mit der Transferstelle der Initiative „weiter bilden“ am 3./4. April 2014 im Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn durchgeführt wurde.

Allen Mitwirkenden und Beteiligten, den Referent/-innen und Autor/-innen, den Organisatoren und Mitveranstaltern sei an dieser Stelle herzlich für ihre Beiträge und ihr Engagement gedankt.

Reinhold Weiß

Klaus Berger/Dick Moraal

Einleitung

Die Sozialpartner und der soziale Dialog spielen in der deutschen Berufsbildung eine wichtige Rolle. Dies gilt nicht nur für die Berufsausbildung, sondern zunehmend auch für die betriebliche Weiterbildung. Seit Anfang der 2000er-Jahre wurden gerade auch in großen Branchen Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung geschlossen. Die Umsetzung in die betriebliche Praxis gestaltet sich jedoch sehr unterschiedlich. Tarifvertragliche Regelungen zur Weiterbildung sind keine Selbstläufer, sondern brauchen Unterstützungsstrukturen.

Gemeinsam mit der Transferstelle der ESF-Initiative „weiter bilden“ hat das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) am 3. und 4. April 2014 die Fachtagung „Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung“ durchgeführt.

Ziel der Veranstaltung war es, die Kommunikation und den fachlichen Austausch zwischen Wissenschaft, Praxis und Politik zu fördern. Ergebnisse aus BIBB-Forschungsprojekten und Gute-Praxis-Erfahrungen aus den geförderten Projekten der ESF-Initiative „weiter bilden“ wurden mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreterinnen sowie Vertretern aus Wissenschaft und Praxis in zwei Workshops und zwei Podiumsveranstaltungen diskutiert.

Der vorliegende Tagungsband dokumentiert die Beiträge der Referentinnen und Referenten sowie die Stellungnahmen in den Podiumsdiskussionen.

In seinem Eingangsbeitrag diskutiert Gerhard BOSCH von der Universität Duisburg-Essen die besondere Rolle der Sozialpartner in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Diese beschränke sich bei Weitem nicht auf die bloße inhaltliche Ausgestaltung von Aus- und Fortbildungsberufen und auf tarifliche Vereinbarungen zur Aus- und Weiterbildung. Vielmehr übernehmen die Sozialpartner in erheblichem Maße eine systemische Aufgabe, indem sie eine Verbindung zwischen Aus- und Weiterbildung, Arbeitsorganisation und dem tariflichen Entgeltsystem herstellen. Gerhard BOSCH analysiert diesen systemischen Zusammenhang und geht dabei auf die Bedeutung beruflicher Arbeitsmärkte für die berufliche Aus- und Weiterbildung und die institutionellen Mitbestimmungsrechte der Sozialpartner im deutschen Berufsbildungssystem ein.

Horan LEE betont in seinem Beitrag, dass trotz der übereinstimmenden Diagnose einer wachsenden Weiterbildungsabhängigkeit von verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren wie Staat, Gewerkschaften und Arbeitgebern die Vorstellungen und Gestaltungsansätze hinsichtlich der Zielstellungen und Inhalte oder zur Festlegung von Finanzierungsmodi und anderen Rahmenbedingungen der Weiterbildung keineswegs immer in die gleiche Richtung zielen – und nicht selten gehen sie auch deutlich auseinander. Der Großteil beruflicher Weiterbildung spiele sich im weitestgehend unregulierten freien Markt ab und unterliege im Wesentlichen

den Koordinationsmechanismen von Angebot und Nachfrage. Ordnungspolitisch institutionalisierte „Systemansätze in der Weiterbildung“ seien nach wie vor als weitgehend gescheitert zu bewerten. Er hält ein sozialpartnerschaftliches Zusammenspiel zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf sektoraler Ebene durchaus für erfolgreich. Horan LEE zeigt aber am Beispiel des TVQ in der Chemie, dass die kaskadenartige Abwärtsverlagerung der Verantwortung für essenzielle Regulierungsfragen in der Weiterbildung bis hinunter zur individuellen Aushandlungsebene in den industriellen Beziehungen kaum zur Systematisierung oder zu einem Ausbau der Weiterbildungspraxis beiträgt.

Den Handlungsbedarf im Bereich der betrieblichen Weiterbildung skizzieren Claudia MEYER vom DGB-Bildungswerk BUND und Eckart SEVERING vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. Dabei stellen sie die europäische Sozialpartnerrichtlinie und die darauf basierende Initiative „weiter bilden“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales als europäisches Novum bei der Förderung sozialpartnerschaftlicher Aktivitäten zur Stärkung der betrieblichen Weiterbildung heraus.

In den folgenden Beiträgen wird untersucht, ob und wie tarifliche Regelungen und Sozialpartnervereinbarungen zur Weiterentwicklung der betrieblichen Weiterbildung beigetragen haben. Dabei weist Reinhard BAHNMÜLLER vom Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) an der Universität Tübingen in seiner Analyse der tariflichen Regelungsmodelle auf die besondere Bedeutung von Tarifvereinbarungen hin, die den einzelbetrieblichen und individuellen Qualifizierungsbedarf und die Bedarfsermittlung in den Mittelpunkt rücken. Eher als die Regelung von Verteilungsfragen seien diese „Türöffner einer tariflichen Regelung von Weiterbildung“.

Dick MORAAL vom BIBB geht in seinem Beitrag der Frage nach, ob die tarifliche Weiterbildungspolitik der Niederlande eine Option für Deutschland sein kann und berichtet über Ergebnisse eines BIBB-Forschungsprojektes „Tarifliche Weiterbildungspolitik in Deutschland und in den Niederlanden“. Die grundlegende Voraussetzung für eine tarifliche Weiterbildungspolitik ist die überbetriebliche Kooperation zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften einer Branche. Die tarifliche Weiterbildungspolitik umfasst tarifliche Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung ohne nähere finanzielle Vereinbarungen (z. B. Vereinbarungen über die Einführung von Mitarbeitergesprächen) sowie sektorale tarifliche Vereinbarungen über eine gemeinsame Finanzierung der beruflichen Weiterbildung in einer bestimmten Branche (Tariffonds). Im Vergleich mit den Niederlanden existieren in Deutschland nur in wenigen kleinen Branchen umlagefinanzierte Tariffonds. Dahingegen bildet die tarifliche Weiterbildungspolitik und ihre Fondsfinanzierung in den Niederlanden die Grundlage für eine koordinierte Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit aller an der beruflichen Bildung beteiligten Akteure. Für Deutschland erscheint eine Orientierung am niederländischen Modell schon deswegen schwierig, weil die im Grundgesetz abgesicherte Tarifautonomie, und auch die sektorale Struktur der tariflichen Weiterbildungspolitik, enge Grenzen setzen.

Zentrale Evaluierungsergebnisse zur ESF-Initiative „weiter bilden“ behandeln Roman JAICH und Hans Ulrich NORDHAUS von der Regiestelle der Initiative „weiter bilden“. Sie stellen mit Blick auf die Entwicklung des Sozialpartnerbegriffs die besondere Trägerkonstruktion der Regiestelle dar. Demzufolge begründe diese sozialpartnerschaftliche Trägerschaft eine Weiterbildungsallianz, die sich nicht nur auf Empfehlungen zu Weiterbildung beschränkt, sondern im Rahmen der geförderten Weiterbildungsprojekte Umsetzungsschritte zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung beinhaltet.

Auf die konkreten Aktivitäten der Initiative „weiter bilden“ am Beispiel einzelner Förderprojekte gehen Susanne KRETSCHMER und Barbara MOHR von der Regiestelle der Initiative „weiter bilden“ ein. Auch sie unterstreichen, dass das gemeinsame Handeln der Sozialpartner zu einem nachhaltigen Aufbau betrieblicher Weiterbildungsstrukturen beigetragen hat.

Am Beispiel der Miederindustrie, einer Branche, die in den letzten Jahrzehnten erheblichen Schrumpfungprozessen ausgesetzt war, berichtet Peter DONATH, Vorsitzender der Stiftung zur Förderung von Bildung, Erholung und Gesundheitshilfe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, über die Geschichte und Wirksamkeit der tariflichen Bildungsförderung in der Textil- und Bekleidungsindustrie.

Im Interview mit Christoph LENSSEN wird das Projekt „QualiVU – Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit durch nachhaltige Qualifikationskultur in Verkehrsunternehmen in NRW“, das aus Mitteln der ESF-Initiative „weiter bilden“ finanziert wurde, vorgestellt. Hierbei wird deutlich, dass die Umsetzung eines Qualifizierungstarifvertrags eine betriebliche Qualifikationskultur voraussetzt, zu deren Einführung Ausdauer und Geduld erforderlich sind.

In den folgenden Beiträgen steht die Rolle der betrieblichen Akteure in der betrieblichen Weiterbildung im Mittelpunkt. Klaus BERGER beleuchtet dabei das Weiterbildungs- und Aufgabenverständnis, das Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung entwickeln. Auch wenn die staatliche Bildungspolitik und Tarifvertragsparteien die betriebliche Interessenvertretung zunehmend als einen wichtigen Akteur zur Förderung der Weiterbildung im Betrieb betrachten, nehmen Betriebsräte ihre Schutz- und Gestaltungsfunktion im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung mit sehr unterschiedlicher Intensität wahr. Ein zentrales Handlungsmuster der interviewten Betriebsräte zeigt sich in einer reaktiven Schutzfunktion, die punktuell problembezogen wahrgenommen wird. Betriebsräte, die sich darüber hinaus als Mitgestalter der betrieblichen Weiterbildung verstehen, bündeln die oft heterogenen Belegschaftsinteressen in dem gemeinsamen Ziel, über betriebliche Weiterbildung Arbeitsplätze zu sichern und die berufliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern. Auch hier sind es oft nur einzelne Betriebsratsmitglieder („Kümmerer“), die sich für Weiterbildung stark machen und denen es gelingt, den Zusammenhang von betrieblicher Weiterbildung, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung im Gremium zu verdeutlichen.

Hieran schließt der Beitrag von Oliver STETTES aus dem Institut der Deutschen Wirtschaft an, der anhand empirischer Befunde des IW-Personalpanels belegt, dass Unternehmen mit

kollektiven Interessenvertretungen der Beschäftigten auf dem Gebiet der Personalentwicklung aktiver sind als Unternehmen ohne Interessenvertretung. Im Unterschied zu Unternehmen mit Betriebsräten lässt sich jedoch in Unternehmen mit alternativen Interessenvertretungen – also Mitsprachegremien, die keine gesetzliche Grundlage haben – signifikant häufiger eine ganzheitliche und strategische Personalpolitik beobachten. Oliver STETTES schlussfolgert, dass diese alternativen Mitsprachegremien eher als die gesetzliche Mitbestimmung eine partizipative Führungskultur anzeigen. Über die Mittlerfunktion alternativer Vertretungsformen werde dem Personalmanagement ermöglicht, auch auf individuelle berufliche Entwicklungswünsche der Beschäftigten einzugehen, während Betriebsräte über kollektive Vereinbarungen stärker eine Gleichbehandlung der Beschäftigten betonen.

Barbara MOHR vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gibt in ihrem Beitrag einen Überblick über Projekte der Initiative „weiter bilden“, in denen die Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure beim Aufbau innerbetrieblicher Weiterbildungsstrukturen gefördert wurde. Sie stellt dabei heraus, dass Führungskräfte und Betriebsräte die hierfür erforderlichen bildungsfachlichen Kompetenzen erst entwickeln müssen.

Wolfram GIESSLER vom Bildungsinstitut im Gesundheitswesen und Cristian Reine mann, Personalrat in der LWL-Klinik Dortmund, stellen das ebenfalls über die Initiative „weiter bilden“ geförderte Projekt „Kompetenznetz Psychiatrie“ vor. Die Initiative für dieses Projekt ging von den Personalräten der Kliniken des Psychiatrieverbands des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL) aus. Die Einbindung der Klinikmitarbeiter/-innen in eine teambezogene Qualifizierungsbedarfsanalyse war hierbei von besonderer Bedeutung.

Zum Abschluss der Fachtagung diskutierten Vertreter/-innen von Politik, Sozialpartnern und Wissenschaft über den Status quo und die Perspektiven betrieblicher Weiterbildung. Dabei wurde vor allem Bezug genommen auf die im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD vorgeschlagene „Allianz für Aus- und Weiterbildung“. Momentan beraten die Partner des Ausbildungspaktes über Möglichkeiten einer gemeinsamen Umsetzung als Fortführung des Ausbildungspaktes.

Die stellvertretende DGB-Vorsitzende, Elke HANNACK, betont, dass Weiterbildung einer stärkeren Koordinierung bedürfe und die betriebliche Weiterbildung auch im Rahmen der zurzeit laufenden Allianzdiskussionen ihren Stellenwert haben solle. Dazu seien klare Strukturen analog der Ausbildung auch für berufliche Weiterbildung nötig. Peter CLEVER, Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), hält die betriebliche Weiterbildung für grundsätzlich praxis- und arbeitsnah. An der „Haltung“ zur Weiterbildung in deutschen Unternehmen müsse aber weiter „gearbeitet“ werden. Der selbst mitarbeitende Meister im kleinen Betrieb müsse mit diesem Thema auch erreicht werden. Der Fokus der Diskussion zur Ausgestaltung der Allianz müsse daher nicht nur auf Ausbildung liegen, sondern auch die Qualifizierung von über einer Million junger Erwachsener unter 35 Jahren im Auge haben, die ohne abgeschlossene Berufsausbildung seien. Nach Auffassung des SPD-Bundestagsabgeordneten Willi BRASE ist die Allianz für Aus-

und Weiterbildung der Startschuss zu einer nationalen Qualifizierungsoffensive. Ziel müsse es sein, mehr Unternehmen für den Einstieg in die berufliche Erstausbildung, aber auch in die berufliche Weiterbildung, zu gewinnen. Er unterstrich, dass die Aus- und Weiterbildung von un- und angelernten Personen durch die Qualifizierungsoffensive gefördert werden solle. BIBB-Präsident Friedrich Hubert ESSER betonte abschließend, die berufliche Bildung habe in den letzten Jahren unter der zunehmenden Akademisierung „gelitten“. Es sei daher erforderlich, dass alle Partner die berufliche Bildung wieder mehr wertschätzten. Der Berufsbegriff müsse deshalb aus der traditionellen Engführung auf „Ausbildungsberuf“ gelöst werden zugunsten eines durchgängigen Verständnisses auf „Aus- und Weiterbildungsberuf“. Die Leitkategorie der Zukunft bei der Ausgestaltung von Aus- und Weiterbildung sei deshalb das „Lernen im Lebenslauf“. Die Stellungnahmen der Podiumsteilnehmer/-innen sind im abschließenden Kapitel dieses Tagungsbandes dokumentiert.

Betriebliche Weiterbildung: Komponenten und Konfliktregulierung

Gerhard Bosch

► Industrielle Beziehungen und Interessenvertretung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

1. Einleitung

Beim Thema der Interessenvertretung der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände in der beruflichen Ausbildung in Deutschland denkt man natürlich sofort an die starke Rolle der Sozialpartner bei der Entwicklung und Modernisierung von Berufsbildern und Tarifvereinbarungen zur Aus- und Weiterbildung. Damit erschöpft sich allerdings die Rolle der Sozialpartner bei Weitem nicht. Die Arbeitsorganisation muss auf die Aus- und Weiterbildung abgestimmt sein. Nur wenn die erworbenen Qualifikationen auch abgerufen werden, bleibt die Aus- und Weiterbildung für die Unternehmen und Beschäftigten attraktiv. Weiterhin muss sich berufliche Aus- und Weiterbildung auch lohnen. Die Tarifsysteme spiegeln die Wertigkeiten und die Reputation von Bildungsabschlüssen in der Arbeitswelt wider. In der betrieblichen Weiterbildung stellen sich Fragen der Finanzierung, der Freistellung, der Rechte auf Beteiligung an Weiterbildung und der Karriereentwicklung, die mit der Rückendeckung tarifvertraglicher Vereinbarungen und aktiver Nutzung der Mitbestimmungsrechte von Betriebs- und Personalräten für die Beschäftigten oft leichter lösbar sind.

Die Aufgaben der Sozialpartner gehen also über die inhaltlichen Fragen der Ausgestaltung der Aus- und Weiterbildung weit hinaus. Sie müssen zusätzlich die Verbindungen zum Lohnsystem, der Arbeitsorganisation und der Personalentwicklung herstellen und neben der Bearbeitung solcher systemischer Probleme auch im Einzelfall als „Kümmerer“ den Beschäftigten Hilfen anbieten. Dazu gehören Kontrollen der Qualität der Aus- und Weiterbildung, Konfliktlösungen, nachvollziehbare Auswahlprozesse, Sicherung gleicher Chancen, eine betriebliche und individuelle Bedarfsplanung, flexible Arbeits- und Weiterbildungszeitregelungen und vieles mehr.

Zum besseren Verständnis der systemischen Fragen möchte ich zunächst den Idealtypus beruflicher Arbeitsmärkte beschreiben, der hilft, die Rolle der Sozialpartner genauer zu umreißen (Abschnitt 2). Es folgt eine Analyse der Aufgaben der Sozialpartner in der im dualen System geregelten beruflichen Erstausbildung und Aufstiegsfortbildung (Abschnitt 3). Daran schließt sich eine Analyse der Mitwirkung der Sozialpartner in der regulierten Aufstiegsfortbildung und der betrieblichen Weiterbildung an (Abschnitt 4).

2. Der Idealtypus des beruflichen Arbeitsmarktes

Der deutsche Arbeitsmarkt wird im internationalen Vergleich häufig als beruflicher Arbeitsmarkt gekennzeichnet, in dem überbetrieblich standardisierte Abschlüsse die zentrale Rolle bei der Allokation von Arbeit spielen. Frankreich und Japan gelten demgegenüber als Länder mit starken internen Arbeitsmärkten, in denen weniger Berufsabschlüsse, sondern vielmehr interner Aufstieg über die Karrieren entscheidet. In den USA und Großbritannien haben große Teile der Beschäftigten keinen beruflichen Abschluss, sondern konkurrieren im Segment für Jedermann-Tätigkeiten, in dem der Druck auf die Löhne durch die leichte Ersetzbarkeit der Beschäftigten sehr groß ist. Es ist ganz offensichtlich, dass die Rolle der Sozialpartner – sofern man überhaupt verhandlungsfähige Partner findet – in so unterschiedlichen Arbeitsmarktstrukturen kaum vergleichbar ist. In internen Arbeitsmärkten stehen Beschäftigungssicherheit und Aufstieg im Mittelpunkt. In unstrukturierten Arbeitsmärkten geht es besonders um die Sicherung von Mindeststandards vor allem bei Löhnen und Arbeitszeiten. In beruflichen Arbeitsmärkten spielt hingegen die berufliche Aus- und Weiterbildung eine besondere Rolle in industriellen Beziehungen. Deutschland, Österreich, Dänemark und die Schweiz sind gute Beispiele hierfür.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt GREINERT (2004), der in seiner Analyse weniger vom Arbeitsmarkt als von den Lernkulturen ausgeht. Er unterscheidet drei Grundtypen der Berufsausbildung, die sich nach der Erosion der handwerklich-ständischen Berufsausbildung in Europa herausbildeten, nämlich das etatistisch-bürokratische Modell in Frankreich, das dual-korporativistische Modell in Deutschland sowie das liberal-marktwirtschaftliche Modell in England.

Das etatistisch-bürokratische Modell umfasst im Wesentlichen eine vom Staat regulierte schulische Berufsausbildung. Die Abstimmung zwischen Nachfrage und Angebot wird von staatlichen Instanzen geleistet. Da eine solche Bedarfsplanung nicht zu sehr ins Detail gehen kann, ist sie am effektivsten, wenn sie auf der Basis eines begrenzten Kontingents von Grundberufen erfolgt. Die Ausbildung ist weniger an aktuellen Verwendungszusammenhängen als an Abstraktion und Theoretisierung orientiert, wobei sich diese Prinzipien bei einfachen Berufen nicht umsetzen lassen. Die Abschlüsse sind Schulabschlüsse und nach den unterschiedlichen Schultypen gestuft. Sie unterliegen dem sogenannten „Fahrstuhleffekt“ (vgl. BECK 1986, S. 124 ff.). Da jeder wünscht, sich durch eine höherwertige Ausbildung Startvorteile auf dem Arbeitsmarkt zu verschaffen, verschieben sich die Bildungsgänge nach oben auf das tertiäre Niveau zu, sodass unten immer wieder einfachere Ausbildungsgänge nachgeschoben werden müssen und sich das Modell in einer permanenten Krise befindet. Die Finanzierung erfolgt aus öffentlichen Haushalten.

Das dual-korporativistische Modell wird über „intermediäre Institutionen“, wie Gewerkschaften, Arbeitgeber und die öffentlich-rechtliche Kammer, kontrolliert und verwaltet. Es ist vom allgemeinen Bildungswesen weitgehend durch eine eigenständige Organisationsstruktur und einem eigenen Ausbildungsrecht getrennt. Der dominierende Ausbildungsort ist der Betrieb. Die Jugendlichen erhalten einen privaten Ausbildungsvertrag mit einem Unterneh-

men, sind gleichzeitig in der Berufsschule Schüler/-innen. Die Ausbildungsordnungen und Standards werden von den Sozialpartnern entwickelt und durch einen staatlichen Rechtsakt legitimiert. Für einen anerkannten Beruf ist eine Ausbildungsdauer von zwei bis vier Jahren gesetzlich vorgegeben. Die Kosten der Ausbildung werden vorwiegend vom Betrieb getragen. Der Staat finanziert jedoch die Berufsschulen.

Im englischen Marktmodell wird das Ausbildungsangebot über den Markt geregelt. Die Ausbildung orientiert sich an dem mutmaßlichen betrieblichen Verwendungszusammenhang. Die Ausbildungspraxis ist nicht besonders normiert, sodass es zu sehr unterschiedlichen Kombinationen von schulischen, betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildungsformen kommt. Allgemein anerkannte Prüfungen und Zertifikate sind die Ausnahmen. Die Kosten für die Ausbildung werden von den Betrieben oder den Individuen getragen.

GREINERT (2004) betont den Unterschied zwischen Berufsbildungsmodellen und Berufsbildungssystemen. Von einem „System“ könne danach nur gesprochen werden, wenn sich Berufsausbildung als selbstständiges gesellschaftliches Teilsystem mit eigenen Kommunikationszusammenhängen, institutioneller Stabilität und selbstreferenzieller Geschlossenheit und Abgrenzung gegenüber der Umwelt herausgebildet habe. Nur das dual-korporativistische Modell erfülle die Kriterien eines eigenständigen Systems. Die beiden anderen Modelle würden durch andere Systeme (Schule und Markt) geprägt.

In der Arbeitsmarkttheorie wird die Rolle der Sozialpartner viel stärker aus der Perspektive der Verankerung der Ausbildung und der Facharbeit in den Unternehmen gesehen. Berufliche Arbeitsmärkte konstituieren sich über standardisierte, über den einzelnen Betrieb hinaus transferierbare Qualifikationen (vgl. SENGENBERGER 1987, S. 126–149). Die Qualifikationen werden in Berufsbildern gebündelt. Die Anerkennung der beruflichen Qualifikationen obliegt überbetrieblichen Institutionen, die auch Inhalte, Ausbildungsabläufe und Qualifikationsnachweise in Form von Zertifikationen (wie etwa Facharbeiterbrief, Diplom, Bachelor- oder Master-Degree) festlegen. In vielen beruflichen Arbeitsmärkten sind auch Weiterbildungsabschlüsse geregelt. Im dualen System betrifft dies etwa die Meister/-innen und die Fachwirt/-innen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl anerkannter Zertifikate in der Weiterbildung, die auch arbeitsmarktgängig sind, wie etwa die Schweißerscheine.

Um Anerkennung auf dem Arbeitsmarkt zu finden, müssen die beruflichen Qualifikationsbündel von einer kritischen Masse von Arbeitgebern nachgefragt werden. Ohne eine gewisse Nachfragedichte wird sich kein durchsetzungsfähiger Wunsch nach einer überbetrieblichen Standardisierung der Qualifikationen entwickeln können. Die Nachfragedichte kann einerseits durch eine ausreichende Breite der Ausbildung gesichert werden, die nicht für eng umgrenzte spezifische Tätigkeiten, sondern für Tätigkeitsfelder mit sehr unterschiedlichen Aufgaben qualifiziert. Wenn die Nachfragedichte auf lokaler oder regionaler Ebene nicht gegeben ist, kann überregionale Mobilität erforderlich sein.

Im Idealfall entspricht die Arbeitsplatzstruktur dem Zuschnitt der Berufe. Durch die extern gesetzten Berufsbilder werden gewissermaßen die Arbeitszuschnitte in den Betrieben

standardisiert. Dies gilt insbesondere für duale Systeme der Berufsausbildung, in denen die Unternehmen die wichtigsten Ausbilder sind und daher gehalten sind, die eigenen ebenso wie die theoretischen Ausbildungsinhalte aus den Berufsschulen auch praxisnah zu vermitteln, was nur bei ausbildungsnaher Arbeitsplatzgestaltung möglich ist. Standardisierte Berufsbilder wirken damit von außen auf die betriebliche Arbeitsgestaltung. Wenn die Berufsbilder kontinuierlich modernisiert werden, können damit auch Innovationsprozesse in den Betrieben angestoßen werden und zur flächendeckenden Diffusion von Innovationen beitragen. Dies gilt insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen ohne eigene Forschung und Entwicklung, in denen Innovationsprozesse vorrangig über die Aus- und Weiterbildung der Schlüsselpersonen erfolgt.

Berufliche Arbeitsmärkte erleichtern zudem den externen Strukturwandel. Arbeitsplatzwechsel sind für die Beschäftigten und Einstellungen für die Unternehmen ohne oder nur mit geringen Kosten möglich, da der berufliche Abschluss dem Unternehmen verlässlich signalisiert, dass die geforderten Qualifikationen für alle Arbeitsplätze in einem definierten Tätigkeitsfeld verfügbar sind.¹

In geschlossenen beruflichen Arbeitsmärkten haben nur Personen mit den geforderten Qualifikationen Zutritt, wie etwa in Handwerksberufen durch den Meisterzwang oder in den angelsächsischen Ländern durch eine qualifikationsgebundene Zulassung (Licensing), die wir länderübergreifend in den Gesundheitsberufen und auch vielen freien Berufen, wie den Rechtsanwälten oder Notaren, finden. In offenen beruflichen Arbeitsmärkten hingegen haben auch Beschäftigte mit anderen oder ohne berufliche Qualifikationen Zutritt und können sich die notwendigen Qualifikationen durch Anlernen erwerben. Angelernte mögen nach ausreichender Berufspraxis über die gleichen Qualifikationen wie Fachkräfte verfügen, können ihre Qualifikationen aber nicht dokumentieren, was bei unfreiwilligem Arbeitsplatzwechsel erhebliche Nachteile mit sich bringt.

Berufe sind soziale Konstrukte, die in mehreren Institutionen zugleich verankert sind. Veränderungsdruck kann aus allen diesen Institutionen kommen. Im strukturellen Wandel verschwinden Berufe, und neue müssen entworfen werden. Darüber hinaus können sich die Arbeitsplatzzuschnitte und Anforderungen in einem Berufsfeld so verändern, dass die alten Berufe dysfunktional werden. Die Nachfrage muss dann mit veränderten Berufsbildern wieder belebt werden. Auf der Angebotsseite können Zertifikate ihre Signalfunktion verlieren, wenn die Ausbildung nicht mehr ihr Qualitätsversprechen erfüllt und die Kontrollinstanzen, die Mindeststandards sichern, versagen. Dann werden sich die Unternehmen an anderen Signalen, wie etwa dem Renommee der Ausbildungseinrichtungen, den Schulabschlüssen, der Herkunft etc., orientieren.

Schließlich müssen die Institutionen, die die Berufe überbetrieblich institutionalisieren, funktionsfähig bleiben. Duale Berufsbildungssysteme sind auf reformwillige und verpflicht-

1 Gerade weil Berufe auf viele unterschiedliche Tätigkeiten vorbereiten, führt es nur zur Verwirrung, wenn man diese Tätigkeiten, die sich zudem schneller ändern als Berufe, als Erwerbs- (PETERSEN 2012) oder Erwachsenen*berufe* (PAHL 2010) bezeichnet.

tungsfähige Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften angewiesen, die nicht nur gemeinsam die Modernisierung der Berufsbildung, sondern zugleich auch die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen sowie die angemessene Entlohnung der Fachkräfte sichern. Vor allem die freien Berufe sind stark in berufsständische Organisationen eingebunden, die nicht alleine bestimmte Berufsdomänen verteidigen und modernisieren, sondern auch – wie bei den „verkammerten“ Berufen – soziale Sicherungssysteme aufbauen, die jeweiligen Einkommensinteressen vertreten, die autonome Berufsausübung verteidigen und auch einen Wertekanon formulieren. In der soziologischen Theorie spricht man von Professionalisierung, die DAHEIM (1967, S. 42 ff.) als Verfeinerung, Anhebung, Aufwertung einer Berufsposition bezeichnet hat. Selbststeuerung, hohes systematisiertes Wissen und berufliche Autonomie gelten als Merkmale von Professionen, die sich damit von den „Industrieberufen“ mit ihrer Weisungsgebundenheit, Verankerung in Erfahrung und der Fremdbestimmung abheben (vgl. HARTMANN 1968). Mit der Massenproduktion akademischer Qualifikationen und ihrer Einordnung in betriebliche Abläufe einerseits und der Anhebung der Anforderungen und der Befähigung zu autonomem Handeln in der Berufsausbildung andererseits sind die Grenzen zwischen diesen früher strikt getrennten Bildungsgängen und damit zwischen Professionen und Berufen fließender geworden. Da zudem die beruflichen Arbeitsmärkte in beiden Bereichen nach den gleichen Strukturmerkmalen organisiert sind, macht es Sinn, wie es in der Segmentations- theorie/Arbeitsmarkttheorie üblich ist, zunächst einmal nicht zwischen beruflichen und akademischen Arbeitsmärkten zu unterscheiden.

In der Literatur zu beruflichen Arbeitsmärkten wurde bislang die Bedeutung überbetrieblich regulierter Lohnstrukturen und Sozialsysteme kaum beachtet. Im Idealfall sind Produktivität und Löhne aller Beschäftigten eines Berufes gleich, sodass die überbetriebliche Mobilität nicht durch hohe Transaktionskosten beeinträchtigt wird. Bei Arbeitgebermacht können qualifizierte Beschäftigte auch unterhalb ihrer Produktivität entlohnt werden, und es können sich unabhängig von der Nachfragesituation so hohe Lohnunterschiede für die gleichen Berufe verfestigen, dass die Mobilitätsbereitschaft der gut bezahlten Fachkräfte sinkt und sich die für das Funktionieren beruflicher Arbeitsmärkte notwendige Mobilität verringert (vgl. MANNING 2003).

Überbetriebliche standardisierte Lohnstrukturen, etwa über Flächentarife, verbessern die Funktionsbedingungen von beruflichen Arbeitsmärkten erheblich, da sie die Kosten eines Betriebswechsels für die Beschäftigten gering halten. Das gilt ebenso für die soziale Sicherung. Überbetriebliche soziale Sicherungssysteme garantieren eine uneingeschränkte Portabilität der Ansprüche bei einem Betriebswechsel, während betriebliche Sozialleistungen oft nicht mitgenommen werden können. Diese sozial- und lohnpolitischen Voraussetzungen des Funktionierens beruflicher Arbeitsmärkte rückten in den letzten Jahren durch eine Erosion der Tarifverträge in vielen Branchen und die Teilprivatisierung der sozialen Sicherung (z. B. Riester-Rente) wieder ins Bewusstsein.

3. Interessenvertretung im dualen System der Berufsausbildung

Die starken institutionellen Mitbestimmungsrechte der Sozialpartner in der Handwerksordnung und im Berufsbildungsgesetz sind vielfach beschrieben worden und können als bekannt vorausgesetzt werden. Ihr Einfluss reicht aber – wie in Abschnitt 2 erwähnt – weit über diese gesetzlichen Mitbestimmungsrechte hinaus, da die Ausbildung über Ausbildungspakte, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und andere Mitbestimmungsformen mit dem Beschäftigungssystem verknüpft werden muss. Diese Verknüpfungsleistungen möchte ich im Folgenden an fünf zentralen Querschnittsthemen festmachen:

- ▶ *Modernisierungsverantwortung:* Ein berufliches Ausbildungssystem muss ein höheres Reformtempo aufweisen als das allgemeine Schulsystem. Es ist auf spezifische Berufsfelder ausgerichtet, die sich durch neue Technologien und Formen der Arbeitsorganisation oft rasch ändern. Bei raschem Wandel werden Berufe zukunftsfester, wenn die berufliche Grundausbildung verbreitert wird. Bis zu Beginn der 1990er-Jahre nahm die Reform von Berufsausbildung oft mehrere Jahre in Anspruch, und die Berufsbilder drohten zu veralten. Als Ende der 1980er- und Anfang der 1990er-Jahre die deutschen Unternehmen durch Einführung der „Lean Production“ völlig reorganisiert wurden, einigten sich die Sozialpartner 1995 auf eine Beschleunigung der Neuordnungsverfahren, die bei den alten Berufen nicht mehr als ein Jahr und bei neuen Berufen nicht mehr als zwei Jahre dauern sollte. Damit gelang es, das Modernisierungstempo deutlich zu erhöhen. So wurden allein zwischen 2004 und 2013 29 neue Berufe geschaffen und 149 bestehende grundlegend modernisiert (vgl. BIBB 2014, S. 98). Ebenso wichtig wie die Neufassung der Ausbildungsinhalte war die Veränderung der Lernformen. Ganzheitliches Lernen in Geschäftsprozessen, im Team mit Auszubildenden aus anderen Berufen und mit starker Kunden- und Serviceorientierung hat an Bedeutung gewonnen. Die Berufsausbildung sozialisiert somit die Auszubildenden heute nicht mehr für hierarchische Arbeitsstrukturen mit traditionellem Zuständigkeitsdenken, sondern für die Selbstorganisation in flexiblen Arbeitsformen. Auch wenn die Modernisierung von Berufen gelegentlich durch Sonderinteressen einzelner Verbände behindert wird, haben die Sozialpartner im Großen und Ganzen ihre Modernisierungsverantwortung erfolgreich übernommen. Da neue und modernisierte Berufsbilder Betriebe nicht überfordern dürfen, sind sie immer Kompromisse zwischen dem oberen Drittel der Innovationsführer, dem mittleren Drittel der durchschnittlichen und dem unteren Drittel der wenig innovativen Betriebe. Durch eine Neuordnung will man das untere Drittel nicht für die Ausbildung verlieren. Die Innovationsführer erhalten deshalb durch die Neuordnungen oft zu wenig Impulse und müssen ihre Berufsausbildung auf betrieblicher Ebene modernisieren. Welche Rolle hier die betriebliche Mitbestimmung spielt, ist bislang kaum untersucht.
- ▶ *Verknüpfung mit der Arbeitsorganisation:* Durch die Orientierung der Berufsausbildung auf neue flexiblere Formen der Arbeitsorganisation sind die Voraussetzungen für eine

neue Beruflichkeit (vgl. WISSENSCHAFTLICHER BERATERKREIS 2014) gelegt, die sich nicht mehr über Zuständigkeiten und Abgrenzungen, sondern über Kooperation mit anderen Berufen definiert. Mehrere Untersuchungen belegen, dass eine breite Berufsbildung die Delegation von Tätigkeiten nach unten, flachere Hierarchien und eine Verringerung der Zahl von Führungskräften erlaubt. In einem deutsch-britischen Vergleich stellten RYAN u. a. (2011, S. 14) fest, dass der höhere Facharbeiteranteil in der Produktion des Maschinenbaus (84 Prozent in Deutschland gegenüber 52 Prozent in Großbritannien) den deutschen Unternehmen ermöglichte, den Anteil der Vorgesetzten auf der ersten Führungsebene (Meister/-in, Techniker/-in, Supervisor/-in) auf 4 Prozent zu begrenzen gegenüber 11 Prozent in Großbritannien. CARRÉ u. a. (2010, S. 234) verglichen die Arbeitsorganisation im Einzelhandel in sechs Ländern (DK, DE, FR, NL, UK, USA). Im britischen und US-amerikanischen Einzelhandel dominiert eine task-centered Arbeitsorganisation (vgl. MARSDEN 1999), in der den nur kurz angelernten Beschäftigten einfache Tätigkeiten von den Supervisoren übertragen werden. In Deutschland, Dänemark und den Niederlanden findet sich eher eine function-centered Arbeitsorganisation, in der die Beschäftigten aufgrund ihrer guten Ausbildung auch typische Managementaufgaben, wie z. B. die Warenbestellung, übernehmen. Sicherlich finden sich auch Beispiele, in denen die breiten beruflichen Kompetenzen nicht oder zu wenig genutzt werden, wie etwa bei den Facharbeitern/Facharbeiterinnen an den Fließbändern der Automobilindustrie. Überwiegend haben die deutschen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen bei ihrer Reorganisation in den letzten 20 Jahren aber auf die Flexibilitätspotenziale von Fachkräften gesetzt und diese auch aktiv genutzt (vgl. SCHUMANN 2002; vgl. BOSCH 2014).

- *Kostenverantwortung:* Vor allem bei den anspruchsvolleren Berufsausbildungen sind die Investitionen der Unternehmen mit Nettokosten verbunden, die sich erst nach einigen Jahren Betriebszugehörigkeit amortisieren. Um die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe nicht zu gefährden, werden die Kosten der Ausbildung mit den Auszubildenden geteilt, die aufgrund der hohen Lernanteile der Ausbildung eine Vergütung erhalten, die deutlich unter den Löhnen der Fachkräfte liegt. Durch eine Ausbildungsabgabe könnten die Investitionsrisiken für die auszubildenden Betriebe verringert und die nicht auszubildenden „Trittbrettfahrer“ an den Investitionen beteiligt werden. Nur in wenigen Branchen, wie etwa im Bauhauptgewerbe, konnten sich die Sozialpartner auf die Einführung einer solchen Abgabe einigen, die seitdem die Ausbildungsquote auch in der langen strukturellen Krise der Bauwirtschaft stabilisierte. In den anderen Branchen muss bei der Aushandlung der Ausbildungsplatzvergütungen immer zwischen dem Interesse einer Einkommensverbesserung für die Auszubildenden und dem Ziel der Unternehmen, die Kosten der Ausbildung gering zu halten, abgewogen werden. Die Sozialpartner waren sich einig, dass für Auszubildende der neue Mindestlohn nicht gelten sollte, und haben dies erfolgreich durchgesetzt. Die Ausbildungsvergütungen liegen in Deutschland auch deutlich niedriger als in Großbritannien, wo der Staat die betriebliche Berufsausbildung mit bis zu 20.000 £

finanziert. So liegt im Maschinenbau das Entgelt eines Auszubildenden in Großbritannien bei 41 Prozent eines qualifizierten Beschäftigten, in Deutschland bei 29 Prozent und in der Schweiz für die sehr viel jüngeren Auszubildenden bei nur 14 Prozent (vgl. RYAN u. a. 2011). Da die Schweizer/-innen an einer Berufsausbildung sogar verdienen, lassen sie die Auszubildenden nach ihrer Prüfung gerne ziehen und stellen dann Fachkräfte ein, die schon Erfahrungen in mehreren Betrieben gewonnen haben. In Deutschland hingegen setzt man eher auf Stammebelegschaften mit den selbst Ausgebildeten.

- ▶ *Verknüpfung mit dem Lohnsystem:* Die deutschen Lohnrahmentarifverträge bilden in ihren Anforderungskatalogen die unterschiedlichen Stufen der Berufsausbildung bis hin zu den Aufstiegsfortbildungen (Meister/-in, Techniker/-in, Fachwirt/-in) ab. Durch die Schaffung einheitlicher Entgeltstrukturen für Arbeiter/-innen und Angestellte sind die besonderen Entgeltgruppen für einzelne Qualifikationsgruppen, wie etwa die der Meister/-in, in diesen gemeinsamen Entgelttarifen aufgegangen. Sofern man auf einem Arbeitsplatz entsprechend der eigenen Qualifikation beschäftigt war, zahlte sich die Berufsausbildung auch aus. Dieser enge Nexus zwischen Lohn und Qualifikation bei ausbildungsadäquater Beschäftigung ist durch die rückläufige Tarifbindung in den letzten Jahren in einigen Branchen verloren gegangen. Viele qualifizierte Beschäftigte sind auf schlecht bezahlte Arbeitsplätze abgerutscht. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit und der durch das strukturelle Machtungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt diktierten Alternative „Arbeitslosigkeit oder Niedriglohn“ wurde eine gering bezahlte Tätigkeit oft als ausreichende Rendite akzeptiert. Daher haben etwas mehr als drei Viertel aller Niedriglohnbeschäftigten einen beruflichen (66,8 Prozent) oder einen akademischen (8,6 Prozent) Abschluss (vgl. KALINA/WEINKOPF 2014). Durch das hohe Angebot von qualifizierten Arbeitslosen ist in vielen Unternehmen das Bewusstsein des notwendigen Zusammenhangs zwischen Qualifikation und Löhnen verloren gegangen. Es wird Aufgabe der Tarifpartner in den nächsten Jahren sein, auch in den tariffreien Zonen des Arbeitsmarktes qualifikationsgerechte Löhne oberhalb des neuen Mindestlohns auszuhandeln, wenn sie das Interesse der nachwachsenden Generation an einem Ausbildungsplatz in diesen Branchen wecken wollen. Eine zweite Aufgabe wird in der angemessenen Balance der Löhne von Akademiker/-innen und Absolvent/-innen in der Aufstiegsfortbildung liegen. Im Deutschen Qualifikationsrahmen werden Meister/-innen und Fachwirt/-innen dem Bachelor gleichgestellt. In der betrieblichen Praxis erhalten jedoch junge Bachelors ohne Berufserfahrung oft höhere Gehälter als erfahrene Meister/-innen mit langer Berufspraxis und Führungserfahrung. Das Signal solcher Lohnstrukturen auf den Arbeitsmarkt ist eindeutig. Es lautet: „Besser studieren als die ungewisse Ochsentour von unten nach oben.“
- ▶ *Sicherung der Ausbildungsbereitschaft:* Viele Betriebe haben den Wert einer eigenen Ausbildung schätzen gelernt und bilden kontinuierlich auf hohem Niveau aus. Andere hingegen handeln kurzfristiger und verringern vor allem bei hohem Kostendruck in wirtschaftlichen Krisen ihr Ausbildungsplatzangebot. In einigen Märkten wird es durch den wachsenden

Preisdruck immer schwieriger, die Kosten der Ausbildung „einzupreisen“. In größeren Unternehmen müssen zudem Ausbildungsinvestitionen in regelmäßigen Abständen vor den Finanzvorständen gerechtfertigt werden, deren Planungshorizont vor allem in Aktiengesellschaften mit Streubesitz oft nicht sehr weit reicht. Die Bereitstellung eines ausreichenden Angebotes von Ausbildungsplätzen ist somit kein Selbstläufer. Ihr positiver Rücklauf muss zunehmend mit präzisen betriebswirtschaftlichen Zahlen hinterlegt werden. Da vor allem die höherwertigen Ausbildungen Nettokosten verursachen, rechtfertigt sich eine Ausbildung oft nur bei einem Planungshorizont von mehreren Jahren. Seit Beginn der 1980er-Jahre muss eine ausreichende Ausbildungsbereitschaft durch nationale, regionale, branchenbezogene und betriebliche Bündnisse der Sozialpartner immer wieder erneuert werden. Bemerkenswert ist vor allem, dass es in der Finanzkrise 2009 gelungen ist, trotz eines Rückgangs des Bruttosozialprodukts von rund 5 Prozent 540.000 Auszubildende einzustellen. Die Besonderheit, auch in einer großen Krise weiterhin auszubilden, wird einem erst bewusst, wenn man auf andere Länder schaut, in denen die Jugendlichen in der Krise vor der Tür blieben. Eine Stärke des dualen Ausbildungssystems ist es sicherlich, dass die Auszubildenden nicht als Outsider gesehen werden, die als Erste die Folgen von Krisen zu spüren bekommen. Wenn Ausbildung selbstverständlich ist, verteidigen die betrieblichen Akteure auch in Krisen Interessen von Auszubildenden. Betriebsräte und Gewerkschaften sind dann auch zu Kompromissen auf Kosten der Stammebelegschaften bereit, wie etwa Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich um einige Stunden, um die Übernahme von Auszubildenden zu sichern. Auch der positive Einfluss der betrieblichen Mitbestimmung auf die Ausbildung ist mehrfach nachgewiesen. KRIECHEL u. a. (2014) zeigen, dass in Betrieben mit Betriebsräten die Nettoinvestitionen in einen Ausbildungsplatz höher liegen als in Betrieben ohne Betriebsrat. Das scheint sich für die Unternehmen zu lohnen, da die Auszubildenden anschließend auch länger im Betrieb bleiben.

- *Reputationsverantwortung*: Die Berufsausbildung befindet sich in einer Sandwichposition zwischen Angelerntentätigkeiten und akademischer Ausbildung. Wenn man in andere Länder schaut, werden am unteren Ende viele Tätigkeiten, die bei uns von beruflich Qualifizierten ausgeübt werden, dort mit An- und Ungelernten besetzt. Komplexere Tätigkeiten, wie die Air-Bus-Montage in Frankreich, Spanien oder Großbritannien, erfordern langjährige Anlernprozesse (vgl. BREMER 2008). Am oberen Ende finden sich im dualen System Ausbildungsgänge, die in anderen Ländern mit einem Studium besetzt werden, wie IT-Spezialist/-innen (vgl. STEEDMAN/WAGNER/FOREMAN 2003) oder Krankenschwestern. Das gemeinsame Band dieser unterschiedlichen Berufe ist die hohe Qualität der Ausbildung, durch die die Berufsausbildung in Deutschland zu einem „Markenartikel“ geworden ist. Aus dem Marketing ist bekannt, dass man ein Markenprodukt nicht mit Billigware mischen darf, da sonst das Renommee der Marke irreparabel beschädigt wird. In Großbritannien haben „apprenticeships“ durch ein unklares Qualitätsversprechen an Ansehen verloren, da das Spektrum einer Lehre von kurzen Anlernqualifikationen bis hin zu einer hochwertigen

gen Berufsausbildung reicht. Die Sozialpartner haben daher auch eine Reputationsverantwortung. Sie sind gut beraten, ihr „Markenprodukt“ zu pflegen. Besonders fatal wäre eine Auflösung der ganzheitlichen Ausbildung in einzelne Module, die im Übrigen auf dem Arbeitsmarkt keinen Wert haben. Dies ist im Übrigen in der akademischen Ausbildung nicht anders. Einzelne „Credits“, wie etwa ein Schein in Makroökonomie, verbessern die Arbeitsmarktchancen eines Studienabbrechers nicht. Sinnvoll sind einzelne Bildungsbausteine nur, wenn sie zu einer Berufsausbildung führen, wenn sie demotivierten Jugendlichen Erfolgserlebnisse beim Lernen verschaffen oder wenn ihre erfolgreiche Bewältigung Unternehmer in regionalen Netzwerken überzeugen, diesen Jugendlichen eine Chance zu geben.

4. Interessenvertretung in der Weiterbildung

4.1 Die regulierte Aufstiegsfortbildung

Mit der in der Handwerksordnung oder dem Berufsbildungsgesetz geregelten Aufstiegsfortbildung, die auf einer abgeschlossenen Berufsausbildung aufbaut, verfügt die deutsche Berufsausbildung über eine Oberetage mit den gleichen Mitwirkungsrechten bei der Entwicklung der Curricula wie in der Erstausbildung. Für die schulischen Berufe sind analog zum dualen System ebenfalls Aufstiegsfortbildungen geschaffen worden. Die Aufstiegsfortbildung zielt auf die Befähigung zur Übernahme höherwertiger Tätigkeiten und vor allem zur Übernahme von Führungsfunktionen. Deshalb stehen bei der Modernisierung der Aufstiegsfortbildungen neben technischen und organisatorischen Veränderungen im Berufsfeld Aspekte, wie Personalführung, Ausbildereignung und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die auch zur Unternehmensgründung befähigen sollen, im Vordergrund.

Die Rolle der Tarifpartner und der Akteure der betrieblichen Mitbestimmung in der Aufstiegsfortbildung ist bislang kaum untersucht worden. In den zahlreichen Betriebsvereinbarungen zum dualen System (vgl. BUSSE/KLEIN 2010) wird die Aufstiegsfortbildung überhaupt nicht erwähnt. Vermutlich wird die Teilnahme an einer Aufstiegsfortbildung eher als Maßnahme der individuellen Karriereplanung betrachtet, um die sich Betriebsräte – wenn überhaupt – im Einzelfall kümmern.

In der Vergangenheit wurden die Führungskräfte auf der mittleren Ebene vor allem von unten besetzt. Der Aufstieg setzte meistens eine berufliche Aufstiegsfortbildung voraus. Die Rekrutierung von unten hatte den großen Vorteil, dass die Führungskräfte mit den Problemen der operativen Ebene vertraut und zugleich so weit theoretisch qualifiziert waren, dass sie mit den akademisch gebildeten Führungskräften auf Augenhöhe kommunizieren konnten. Vermutlich sind die breite Fachkräftebasis und der gute Kommunikationsfluss eines der Geheimnisse der deutschen Wettbewerbsfähigkeit.

Mittlerweile haben sich die Zugangswege zur mittleren Führungsebene pluralisiert. Eine Berufsausbildung ist in Deutschland im Unterschied etwa zu England immer noch ein aner-

kannter Aufstiegsweg (vgl. HIPPAACH-SCHNEIDER/WEIGEL 2011), hat aber deutlich an Bedeutung verloren. Daneben gewinnen aber rein akademische Ausbildungen und der beruflich-akademische Bildungstyp, bei dem sich ein Studium an eine Berufsausbildung anschließt, an Bedeutung (Tabelle 1). Hinzu kommt als neuer Typ das duale Studium, das sich erst in den letzten Jahren verbreitete. Es ist nicht auszuschließen, dass das duale Studium den alten beruflich-akademischen Typ ersetzt und damit auch betriebliche und tarifliche Vereinbarungen (z. B. in der Metall- und Elektroindustrie) zur Beurlaubung von Beschäftigten für ein Studium hinfällig werden.

Wenn Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Ausbildung in der betrieblichen Praxis ernst nehmen, müssen sie die mittleren Führungsfunktionen für unterschiedliche Zugangswege offenhalten. Ansonsten entsteht eine „gläserne Akademikerdecke“, die die Attraktivität einer beruflichen Bildung nachhaltig beschädigen wird. Leider wissen wir zu wenig über die betrieblichen Verhandlungen zwischen Betriebsräten und Personalleitungen zur Sicherung der Durchlässigkeit für unterschiedliche Bildungswege.

Tabelle 1: Führungskräfte, Anteile von Bildungstypen (in %*)				
Führungskräfte	1984	1993	2000	2008
Beruflicher Bildungstyp (beruflicher Bildungsabschluss als höchster erreichter Bildungsabschluss)	56,2	45,0	39,4	34,4
Beruflich-akademischer Bildungstyp (beruflicher <i>und</i> akademischer Bildungsabschluss)	12,6	19,2	19,2	19,8
Rein akademischer Bildungstyp (akademischer Bildungsabschluss, <i>kein</i> beruflicher Abschluss)	30,0	32,7	39,5	42,8
*Differenzen zu 100 % in den einzelnen Jahren ergeben sich, da ein geringer Anteil von Führungskräften nicht über einen mindestens mittleren Bildungsabschluss verfügt.				
Quelle: FRANZ/VOSS-DAHM (2011)				

4.2 Die betriebliche Weiterbildung

Das Spektrum der betrieblichen Weiterbildung ist schwer überschaubar. Es reicht von kurzen Einweisungen z. B. in neue technische Anlagen bis hin zu abschlussbezogener längerfristiger Weiterbildung. Das Weiterbildungsspektrum reicht von gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtveranstaltungen (z. B. Unfallschutz) über arbeitgeberseitig angeordnete Weiterbildung in der Arbeitszeit bis hin zu freiwilliger Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit mit betrieblicher Unterstützung.

OK/TERGEIST (2003) haben versucht, die Rolle der Sozialpartner bei dieser Vielfalt von Weiterbildungsmaßnahmen theoretisch zu bestimmen, und sehen ihre Aufgabe vor allem in

der Korrektur des typischen Marktversagens in diesem vielfältigen Handlungsfeld. Dabei haben sie Marktversagen in folgenden Bereichen identifiziert:

- ▶ Beschäftigte erhalten häufig keinen Kredit für notwendige Weiterbildungsmaßnahmen wegen der Unsicherheiten der Kreditgeber über die Erträge der Investition.
- ▶ Unternehmen können nicht sicher sein, dass ihnen die Erträge ihrer Weiterbildungsinvestitionen zugutekommen, da Beschäftigte abwandern oder abgeworben werden können.
- ▶ Beschäftigte haben wenig Interesse vor allem an betriebspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen, da diese oft nicht zu arbeitsmarktgängigen Abschlüssen oder höherer Bezahlung führen.
- ▶ Bei einer symmetrischen Verteilung der Erträge hängt eine Investition von einer Vereinbarung über die Kostenteilung ab.
- ▶ Unternehmer/-innen und Beschäftigte sind unterschiedlich gut über Weiterbildung und ihre möglichen Erträge informiert (Transparenz).

Man kann noch andere Formen des Marktversagens hinzufügen. Weiterbildung ist – wie viele andere Dienstleistungen auch – ein Vertrauensgut. Anders als bei einem fertigen Produkt, wie einem Auto, kann man die Qualität nicht vor dem Kauf zuverlässig bestimmen. Die Erträge zeigen sich erst langfristig, und die üblichen Kriterien, wie die Reputation des Bildungsträgers oder die Qualifikation der Lehrkräfte, sind vor allem bei den nicht abschlussbezogenen Maßnahmen oft nicht ausreichend zur Qualitätsbestimmung.

Nach OK/TERGEIST (2003) können diese unterschiedlichen Formen des Marktversagens durch Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern gemildert oder geheilt werden. Aufgrund des gemeinsamen Interesses an der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit kann man Informationsdefizite durch Frühwarnsysteme zum Weiterbildungsbedarf verringern, die Motivation der Beschäftigten erhöhen und den Unternehmen durch Vereinbarungen über eine Kostenteilung oder Rückzahlungsklauseln bei einer vorzeitigen Abwanderung die Ertragsunsicherheit nehmen. Zudem steigen die Chancen einer öffentlichen Finanzierung bestimmter Formen der Weiterbildung, wenn die Sozialpartner eine solche Unterstützung gemeinsam fordern. Da es bei der Förderung der Weiterbildung, wie bei allen Netto-Investitionen, um eine „Vergrößerung des Kuchens“ geht, sehen OK/TERGEIST Chancen eines „integrative bargaining“ im Unterschied zu den eher konfliktreichen Lohnverhandlungen, die sie als „distributive bargaining“ bezeichnen.

Allerdings sprechen nicht nur solche funktionalen, sondern auch machtpolitische Gründe für das „integrative bargaining“. Anders als beim „distributive bargaining“, das die Mobilisierung der Beschäftigten über leicht kommunizierbare, für alle geltende Forderungen, wie die nach prozentualen Lohnerhöhungen, ermöglicht, ist Weiterbildung nur in Ausnahmefällen kampagnen- und konfliktfähig. Aufgrund der Heterogenität der Maßnahmen und ihrer engen Bindung an unterschiedliche individuelle Beschäftigungsperspektiven ist es letztlich nur im Konsens oder in Koppelung an andere Themen verhandelbar.

Die erste Generation der betrieblichen und tariflichen Vereinbarungen zur Weiterbildung war an andere kampagnenfähige Themen gekoppelt, vor allem an das Thema der Arbeitsplatzsicherheit. In den 1960er- und 1970er-Jahren wurden Weiterbildungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Sozialplänen und Rationalisierungsschutzabkommen vereinbart. Die Beschäftigungssicherung stand auch im Vordergrund der Vereinbarungen um Beschäftigungspläne unter dem Stichwort „Qualifizieren statt Entlassen“ (vgl. BOSCH 1990). Während es in Westdeutschland dabei um die Vermeidung von Arbeitslosigkeit ging, stand in Ostdeutschland der Übergang in eine neue Beschäftigung im Vordergrund (vgl. KNUTH 1996). Auch in den betrieblichen Bündnissen für Arbeit und den zahlreichen abweichenden Tarifverträgen, die im Zusammenhang mit Öffnungsklauseln für Betriebe in wirtschaftlichen Schwierigkeiten vereinbart wurden, finden sich Zusagen zum Ausbau der Weiterbildung als Gegenleistung zu Konzessionen der Beschäftigten (vgl. HAIPETER 2009).

Weiterbildung blieb jedoch in allen diesen Vereinbarungen ein Anhängsel. Sie wurde anlassbezogen vereinbart und war somit nur temporär Verhandlungsthema. Hinzu kam, dass oft andere Maßnahmen und hierbei vor allem der Vorruhestand und Abfindungen in der Praxis eine größere Rolle spielten. Es kam zu einzelnen innovativen Projekten der betrieblichen Weiterbildung in Krisenzeiten, die jedoch keine längerfristigen Effekte entfalteten.

Erst seit Beginn der 2000er-Jahre wurden nach einigen Vorläufertarifverträgen in kleineren Industrien, wie etwa in der Textilindustrie, auch in großen Tarifbereichen originäre Weiterbildungsstarifverträge abgeschlossen. BAHNMÜLLER (2012) bezeichnet diese Tarifverträge als „soft law“, das Verteilungskonflikten zugunsten weicher Themen aus dem Weg geht. Durch die Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie und dem öffentlichen Dienst wurden die Individualrechte der Beschäftigten auf ein von ihnen einforderbares Qualifizierungsgespräch gestärkt. Damit war die Hoffnung auf einen Ausbau und der Systematisierung der betrieblichen Personalentwicklung verbunden. Ansprüche auf die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen wurden jedoch nicht fixiert. Nur in Baden-Württemberg wurde mit der Einrichtung einer gemeinsamen Agentur zur Förderung von Weiterbildung eine allerdings schwach ausgestattete gemeinsame Supportstruktur der Sozialpartner vereinbart. Die umfangreiche empirische Begleitforschung zu diesen beiden Qualifizierungstarifverträgen (vgl. BAHNMÜLLER/HOPPE 2012) zeigte, dass

- ▶ von den Belegschaften nur wenig Handlungsdruck auf die Betriebsräte ausging,
- ▶ die Tarifverträge nur geringen Einfluss auf das betriebliche Weiterbildungsgeschehen hatten und eher als Trendverstärker in ohnehin weiterbildungsbereiten Unternehmen wirkten,
- ▶ die IG Metall sich stärker in der Umsetzung engagierte als die Gewerkschaften im öffentlichen Dienst und
- ▶ die Weiterbildungsaktivitäten im Betrieb nicht mit dem Organisationsgrad der Gewerkschaften korrelierte, sondern von einzelnen aktiven Akteuren getragen wurde.

Letzteres weist darauf hin, dass auch innerhalb der Gewerkschaften das Thema Weiterbildung unterschiedliche Priorität genießt. LEE (2013) kommt in seiner Analyse des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie zu ähnlichen Ergebnissen wie BAHNMÜLLER/HOPPE (2012).

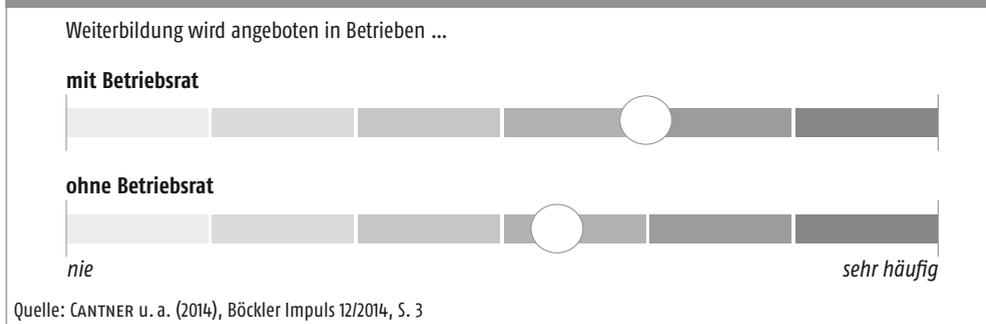
Auf betrieblicher Ebene lässt sich eine ähnliche Generationenfolge von anlassbezogenen zu originären Betriebsvereinbarungen feststellen. Eine Analyse von 146 Betriebsvereinbarungen (vgl. BUSSE/SEIFERT 2009) zeigt, dass vorrangig prozessuale Aspekte geregelt wurden, wie die Bildungsbedarfsplanung, Mitarbeitergespräche, gleiche Zugangschancen, die Förderung besonderer Beschäftigtengruppen oder die Einrichtung paritätischer Bildungskommissionen mit Rechten bei der Planung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen und der Schlichtung von Konflikten. Eine starke Beteiligung der Betriebsräte wurde nur in 33 Prozent der Vereinbarungen festgeschrieben. Bei der Finanzierung wurde häufig eine Unterscheidung vorgenommen zwischen betriebsnotwendigen Maßnahmen, deren Kosten beim Unternehmen lagen, und persönlich initiiertes Weiterbildungsmaßnahmen, deren Kosten die Beschäftigten übernehmen mussten. Einige Betriebe haben sich durch die Vereinbarung konkreter Bildungsbudgets oder bezahlte Freistellungstage auch substantiell verpflichtet (ebenda, S. 68 ff.). Vielfach wurden Rückzahlungsklauseln beim vorzeitigen Verlassen des Betriebes vereinbart, um die Investitionsrisiken des Unternehmens zu verringern (ebenda, S. 77 ff.).

Eine Sonderauswertung der Betriebsrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI)² belegt eine Stagnation bei Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung. 2007 haben 38 Prozent der befragten Betriebsräte eine entsprechende Vereinbarung unterzeichnet. 2011 waren es 39 Prozent. Die Werte variieren stark mit der Betriebsgröße. Nur in 33 Prozent der Betriebe mit 20–49 Beschäftigten sind Vereinbarungen abgeschlossen worden, in Betrieben mit mehr als 2.000 Beschäftigten sind es 73 Prozent der Betriebe. Die Initiative zum Abschluss der Vereinbarung ging in 53 Prozent der Fälle sowohl vom Unternehmen als auch vom Betriebsrat aus.

Welchen Einfluss die betrieblichen Vereinbarungen auf das Weiterbildungsgeschehen haben, ist nicht detailliert untersucht worden. Man kann vermuten, dass Weiterbildungsvereinbarungen eher in den Betrieben abgeschlossen wurden, in dem beide Seiten dem Thema besondere Bedeutung beimessen. Das bestätigt eine neuere Untersuchung von CANTNER u. a. (2014), die eine Befragung von 350 privaten Industrie- und Dienstleistungsbetrieben mit mehr als 50 Mitarbeiter/-innen ausgewertet haben. Sie konnten feststellen, dass Betriebe mit Betriebsrat signifikant mehr in Weiterbildung investieren und innovativer sind als Firmen ohne Betriebsrat (Abbildung 1).

2 Ich danke Elke Ahlers vom WSI in der Hans-Böckler-Stiftung für die Auswertung, die sie mir freundlicherweise zur Verfügung gestellt hat.

Abbildung 1: Weiterbildung in Betrieben mit und ohne Betriebsrat



5. Schlussfolgerungen

Die Sozialpartner haben im dualen Ausbildungssystem, das auch die Aufstiegsfortbildungen einschließt, eine starke Rolle bei der Entwicklung und Neuordnung von Berufen und der Qualitätskontrolle. Darüber hinaus liegt ihre Aufgabe in der Verknüpfung der Ausbildungsberufe und Fortbildungsabschlüsse mit der betrieblichen Arbeitsorganisation und dem Lohnsystem sowie der Sicherstellung eines ausreichenden Ausbildungsplatzangebotes. Denn die Reputation des „Markenartikels“ Berufsausbildung hängt nicht nur von der Qualität der Ausbildung, sondern auch von einer angemessenen Entlohnung und der Chance auf die tatsächliche Nutzung der erlernten Fähigkeiten im Betrieb ab. Nach einem Reformstau in den 1980er- und frühen 1990er-Jahren haben die Sozialpartner ihre Modernisierungsverantwortung in der Berufsausbildung wahrgenommen, sodass heute überwiegend in zukunftsfähigen Berufen ausgebildet wird. Die Sicherung eines ausreichenden Ausbildungsplatzangebotes hingegen ist kein Selbstläufer, sondern konnte in immer wieder erneuerten Ausbildungspakten nur zum Teil erreicht werden. Durch die abnehmende Tarifbindung und das Abrutschen vieler beruflich Qualifizierter in den Niedriglohnsektor ist die Verknüpfung mit dem Lohnsystem in einigen Branchen erodiert, was auch die Reputation einer Berufsausbildung nachhaltig beschädigt. Um das Ansehen einer Berufsausbildung wieder zu verbessern und Fachkräftemangel zu vermeiden, müssen die Sozialpartner in den nächsten Jahren über den Mindestlohn hinaus auch in den tariffreien Zonen wieder nach Qualifikationen differenzierte Lohnstrukturen vereinbaren. Darüber hinaus haben sich die Zugangswege zu mittleren Führungspositionen vervielfältigt. Damit das Aufstiegsversprechen für beruflich Qualifizierte nicht brüchig wird, muss in der betrieblichen Personalplanung sichergestellt werden, dass mittlere Führungsfunktionen nicht für Akademiker/-innen reserviert sind, sondern auch über eine berufliche Aufstiegsfortbildung erreicht werden können.

Weiterbildung ist anders als Lohnverhandlungen kein Konfliktthema. Tarif- und Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung werden überwiegend im Konsens ausgehandelt. Bis Ende

der 1990er-Jahre wurden die meisten Vereinbarungen anlassbezogen im Zusammenhang mit Rationalisierungsschutz, Sozialplänen und Beschäftigungssicherung vereinbart. Der Ausstrahlungseffekt dieser auf temporäre Ereignisse bezogenen Vereinbarungen war gering. Außerdem wurde in der Praxis Weiterbildung oft durch die populären Alternativen Vorruhestand und Abfindungen marginalisiert. Erst seit Beginn dieses Jahrtausends verbreiten sich originäre tarifliche und betriebliche Weiterbildungsvereinbarungen auch in größeren Wirtschaftsbranchen. Überwiegend enthalten sie weiche Verfahrensregelungen, wie Anrechte auf ein Qualifizierungsgespräch, Aufgabenbeschreibungen gemeinsamer Weiterbildungskommissionen oder Rückzahlungsklauseln bei vorzeitigem Betriebswechsel zur Verringerung des Investitionsrisikos für die Unternehmen. Da von den Belegschaften nur wenig Druck kommt und Weiterbildung eher als individuelle Angelegenheit betrachtet wird, kümmern sich nicht alle Betriebsräte um dieses Thema. Die Tarif- und Betriebsvereinbarungen sind eher Trendverstärker in den Betrieben, in denen die Akteure die Notwendigkeit von Weiterbildung schon erkannt haben. Es ist allerdings erkennbar, dass in Betrieben mit Betriebsrat mehr Weiterbildung angeboten wird als in Betrieben ohne Betriebsrat. Es mag sein, dass Betriebsräte eine bislang wenig wahrgenommene Rolle als stiller Helfer für weiterbildungswillige Beschäftigte wahrnehmen. Die Forschung hat diese wichtigen Einzelfallhilfen zu wenig in den Blick genommen.

In den letzten Jahren können wir eher eine Stagnation als eine Aufbruchstimmung in der Weiterbildung erkennen. Angesichts der Alterung der Erwerbsbevölkerung, der Heraufsetzung der Altersgrenze, steigender Qualifikationsanforderungen und des beginnenden Fachkräftemangels in einigen Regionen ist hier für gemeinsame Aktivitäten der Sozialpartner noch sehr viel „Luft nach oben“.

Vor allem wird es notwendig sein, neue Angebote für die Nachqualifizierung von An- und Ungelernten zu schaffen. Deren Arbeitsmarktsituation wird immer prekärer, da nach Berechnungen des BIBB und des IAB das Angebot an Geringqualifizierten bis 2025 um rund 1,3 Millionen über der erwarteten Nachfrage liegen wird (AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG 2010, S. 161). Da rund 80 Prozent der An- und Ungelernten beschäftigt sind, kann man die Aufgabe der Nachqualifizierung auch nicht den Arbeitsbehörden alleine überlassen. Aus einer konkreten Arbeitssituation ist es oft leichter als in der demotivierenden Arbeitslosigkeit, für eine Weiterbildung zu motivieren. Hier wird es notwendig sein, kreative Lösungen durch eine Kombination von öffentlichen und privaten Ressourcen zu entwickeln.

Literatur

AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (Hrsg.): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Berlin 2010

- BAHNMÜLLER, Reinhard; HOPPE, Markus: Von den Mühen der Ebenen: Wirkungen tarifvertraglicher Weiterbildungsregelungen im öffentlichen Dienst und in der Metall- und Elektroindustrie im Vergleich. In: *Industrielle Beziehungen*, 19 (2012) 1, S. 7–30
- BECK, Ulrich: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M. 1986
- BOSCH, Gerhard: Facharbeit, Berufe und berufliche Arbeitsmärkte. In: *WSI-Mitteilungen* 67 (2014) 1, S. 5–13
- BOSCH, Gerhard: *Qualifizieren statt Entlassen: Beschäftigungspläne in der Praxis*. Opladen 1990
- BREMER, Rainer: VET in the European aircraft and space industry. In: *Journal of European Industrial Training*, 32 (2008) 2/3, S. 187–200
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB) (Hrsg.): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur beruflichen Entwicklung*. Bonn 2014
- BUSSE, Gerd; KLEIN, Claudia: *Duale Berufsausbildung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen*. Frankfurt a. M. 2010
- BUSSE, Gerd; SEIFERT, Hartmut: *Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Eine explorative Studie – Gutachten für das Bundesministerium für Bildung und Forschung*. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 233, Düsseldorf 2009
- CANTNER, Uwe; GERSTLBERGER, Wolfgang; IPSITA, Roy: *Works Councils, Training Activities and Innovation: A Study of German Firms*. Jena Economic Research Papers 6 (2014)
- CARRÉ, Françoise u. a.: Retail jobs in comparative perspective. In: GAUTIÉ, Jérôme; SCHMITT, John (Hrsg.): *Low-wage work in the wealthy world*. New York 2010, S. 211–268
- DAHEIM, Hansjürgen: *Der Beruf in der modernen Gesellschaft*. Köln und Berlin 1967
- FRANZ, Christine; VOSS-DAHM, Dorothea: *Ohne Studium (k)eine Führungsposition? Nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft*. IAQ-Report 2 (2011)
- GREINERT, Wolf-Dietrich: Die europäischen Berufsausbildungs„systeme“ – Überlegungen zum theoretischen Rahmen der Darstellung ihrer historischen Entwicklung. In: *Berufsbildung. Europäische Zeitschrift, Sonderheft* 32 (2004), S. 18–26
- HAIPETER, Thomas: *Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Wiesbaden 2009
- HARTMANN, Heinz: *Arbeit, Beruf, Professionen*. In: *Soziale Welt* 19 (1969) 3/4, S. 193–216
- HIPPACH-SCHNEIDER, Ute; WEIGEL, Tanja: *Rekrutierung auf der mittleren Qualifikationsebene – Fallstudien aus Deutschland, England und der Schweiz*. Bonn 2011
- KALINA, Thorsten; WEINKOPF, Claudia: *Niedriglohnbeschäftigung 2012 und was ein gesetzlicher Mindestlohn von 8,50 € verändern könnte*. In: *IAQ-Report* 2 (2014)
- KNUTH, Matthias: *Drehscheiben im Strukturwandel: Agenturen für Mobilitäts-, Arbeits- und Strukturförderung*. Berlin 1996
- KRIEHEL, Ben u. a.: *Works Councils, Collective Bargaining, and Apprenticeship Training – Evidence From German Firms*. In: *Industrial Relations* 53 (2014) 2, S. 199–222
- LEE, Horan: *Kapital – Weiterbildung – Arbeit. Der „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in der chemischen Industrie als Beispiel der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung*. Berlin 2013

- MANNING, Alan: The real thin theory: monopsony in modern labour markets. In: Labour Economics 10 (2003) 2, S. 105–131
- MARSDEN David: A theory of employment systems. Micro-foundations of societal diversity. Oxford 1999
- OK, Wooseok; TERGEIST, Peter: Improving worker's skills: analytical evidence and the role of the social partners. Paris 2003
- PAHL, Jörg-Peter: Fachschule: Theorie und Praxis einer beruflichen Weiterbildungseinrichtung. Bielefeld 2010
- PETERSEN, A. Willi: Struktur- und Profiwandel der Elektro- und IT-Ausbildungsberufe als systemischer Gegenstand der Berufs- und Berufsbildungsforschung. Berufsbildungsinstitut Arbeit und Technik, Universität Flensburg 2012. URL: http://www.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/SID-DA608443-4A2033CC/kibb/agbfm_14_petersen.pdf (Stand: 09.07.2014)
- RYAN, Paul u. a.: Financial Aspects of Apprenticeship Training in Germany, Great Britain and Switzerland. Arbeitspapier 241. Düsseldorf 2011
- SCHUMANN, Michael: Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen. Berlin 2002
- SENGENBERGER, Werner: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt/New York 1987
- STEEDMAN, Hilary; WAGNER, Karin; FOREMAN, Jim: The impact on firms of ICT skill-supply strategies: an Anglo-German comparison. London 2003
- WISSENSCHAFTLICHER BERATERKREIS DER GEWERKSCHAFTEN IG METALL; VER.DI (Hrsg.): Berufsbildungsperspektiven 2014. Für eine gemeinsame duale, schulische und hochschulische berufliche Bildung. Berlin/Frankfurt 2014

Horan Lee

▶ Good Will Hunting – Sozialpartnerschaft und Konfliktregulierung in der betrieblichen Weiterbildung

Das Thema Weiterbildung gewinnt aktuell zweifellos an Bedeutung. Mit der inzwischen fast omnipräsenten Formel vom lebenslangen oder lebensbegleitenden Lernen avanciert die Aufforderung zur permanenten Aktualisierung (vorgeblich) immer schneller veraltenden Wissens zum unbestrittenen Imperativ einer globalisierten „Wissengesellschaft“, wenn die Erhaltung oder Steigerung der – auf verschiedenen „Märkten“ – zunehmend überlebenswichtigen Konkurrenzfähigkeit gesichert werden soll. Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – aus potenziell ähnlichen bzw. aufeinander beziehbaren Interessenperspektiven, allerdings versehen mit jeweils eigenständigen und prinzipiell unterscheidbaren Vorzeichen. Auf der einen Seite stellt die effiziente Weiterentwicklung „ihres“ Humankapitals einen immer entscheidenderen Innovations- und Wettbewerbsfaktor für Unternehmen dar. Auf der anderen Seite hängen die Erwerbs- und Lebenschancen von Arbeitnehmern in steigendem Maße davon ab, ob sie willens und fähig sind, den Anforderungen kontinuierlicher Qualifikationsanpassung und vorausschauender Qualifizierungsplanung gerecht zu werden. Neben der „verkürzten Halbwertszeit“ von Wissen stellt in Deutschland v. a. der demografische Wandel einen weiteren wichtigen Bezugspunkt in der Debatte um die steigende Bedeutung von Weiterbildung dar.³ Denn wenn das Arbeitskräftepotenzial in absehbarer Zukunft zurückgeht, könnten Erwerbspersonen durch die Teilnahme an kontinuierlicher (lebenslanger) beruflicher Weiterbildung länger als bisher in Beschäftigung gehalten werden.

Doch trotz der übereinstimmenden Diagnose einer wachsenden Weiterbildungsabhängigkeit von verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren wie Staat, Gewerkschaften und Arbeitgebern zeigen die Vorstellungen und Gestaltungsansätze hinsichtlich der Ziele und Inhalte oder zur Festlegung von Finanzierungsmodi und anderen Rahmenbedingungen der Weiterbildung keineswegs immer in die gleiche Richtung – und nicht selten gehen sie auch deutlich auseinander. Ein Blick in die Regulierungspraxis der beruflichen Bildung zeigt aber, dass sich hier keine unüberwindlichen Hürden aufbauen, sondern durchaus kompromissfähige Regelungen gefunden und rechtlich kodifiziert werden können. So ist im Rahmen der beruflichen

3 Den engen Zusammenhang von Weiterbildung und demografischem Wandel haben die Sozialpartner der chemischen Industrie exemplarisch unterstrichen, indem sie den 2004 in Kraft getretenen „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in nahezu unverändertem Wortlaut in den 2008 abgeschlossenen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ eingefügt haben.

Bildung das Thema Weiterbildung schon lange ein fest etablierter Bestandteil korporatistischer Koordination und Steuerung zwischen öffentlich-rechtlichen Akteuren, Arbeitgebern und Gewerkschaften.

Allerdings betrifft das nur einen sehr kleinen Teilbereich der beruflichen Weiterbildung, welcher bundesweit z. B. durch das Berufsbildungsgesetz (BBiG), die Handwerksordnung (HWO) oder das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) gesetzlich geregelt wird, sich aber auch auf verschiedene Weiterbildungsregelungen auf Länderebene erstreckt. In eingespielten, institutionell abgesicherten Abstimmungsprozessen zwischen den genannten Protagonisten werden dabei Ziele und Zugangsbedingungen, prozedurale Regelungen und Normen, curriculare Inhalte sowie Prüfungsmodalitäten und entsprechende Zertifizierungskriterien zwischen den Sozialpartnern erarbeitet und rechtlich verankert.

Der Großteil beruflicher Weiterbildung (etwa 98 Prozent) spielt sich jedoch im weitgehend unregulierten freien Markt ab, unterliegt im Wesentlichen also den Koordinationsmechanismen von Angebot und Nachfrage. Ordnungspolitisch institutionalisierte „Systemansätze in der Weiterbildung“ (SAUTER 2005) müssen nach wie vor als weitgehend gescheitert bewertet werden. Die sogenannte vierte Säule im deutschen Bildungssystem kann im Unterschied zu den anderen Bereichen nicht eindeutig institutionell verortet werden. Während für die Primar- und Sekundarstufe I Grund- und weiterführende Schulen zuständig sind, die Sekundarstufe II überwiegend im dualen System verankert ist und der akademische Sektor von Universitäten bzw. Fachhochschulen verantwortet wird, findet sich für den Bereich Weiterbildung ein hochgradig diversifizierter, pluralistisch und dynamisch wachsender Komplex aus privaten und öffentlichen Trägern, welcher quantitativ kaum noch zu überblicken, geschweige denn qualitativ verlässlich evaluiert werden kann.

Der unstrukturierte und diffuse Charakter des gesamten Weiterbildungssektors zeigt sich auch in begrifflichen Auflösungserscheinungen des Konzepts beruflicher Weiterbildung. Eingerahmt von gesellschaftlichen Megatrends wie der Globalisierung oder der Transformation der Industriegesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft, wird die terminologisch eindeutige Bestimmung zusehends schwieriger, die Grenzen zu anderen Bildungsdomänen wie der allgemeinen, der betrieblichen oder der politischen Bildung werden fließend. Und während sich international die begriffliche Unterscheidung zwischen formalem, nonformalem und informellem Lernen immer mehr durchzusetzen scheint, zeichnen sich mit der Formel vom lebenslangen Lernen auch in der zeitlich-biografischen Dimension Entgrenzungstendenzen in den bekannten und bisher dominierenden Formen der beruflichen Erstausbildung ab. Dabei gewinnt der Weiterbildungsbereich in seiner Bedeutung sowohl für die individuellen Lebensverläufe als auch für die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen relativ an Gewicht. Dennoch scheint der (gut funktionierende) ordnungspolitische Koordinationsmodus der gesetzlich geregelten beruflichen Weiterbildung für die Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft kein geeignetes Modell zur Ausweitung auf den gesamten Weiterbildungsbereich zu sein. Vielmehr wird ausgehend von marktliberal orien-

tierten Vorstellungen auf die Verantwortungsübernahme der Betriebe, v. a. aber der Arbeitnehmer/-innen selbst gesetzt.

1. Institutionalisierungsversuche in der Weiterbildungsregulierung

Initiativen zur Institutionalisierung bzw. Systematisierung des gesamten Weiterbildungsbereichs mit dem Ziel einer öffentlich-rechtlich abgesicherten Infrastruktur mit festgelegten Normen und Regeln, die eine politisch koordinierte Ausgestaltung der Weiterbildung gewährleisten, sind bisher wirkungslos geblieben. Für die Verabschiedung bundesweit geltender Weiterbildungsgesetze, wie von Gewerkschaftsseite immer wieder gefordert (vgl. die Initiative von GEW, IGM und ver.di „Bundesregelungen für die Weiterbildung“, BAYER et al. 2008), bestehen bis heute kaum realistische Erfolgsaussichten (vgl. GROTLÜSCHEN et al. 2009). Im Koalitionspapier der Bundesregierung findet das Thema Weiterbildung praktisch keine Erwähnung, regulative Interventionen seitens des Gesetzgebers sind also in nächster Zeit nicht zu erwarten. Stattdessen fungiert der nicht oder nur schwach institutionalisierte, überwiegend marktförmig-plural organisierte Weiterbildungssektor als Blaupause für einen wettbewerbsbasierten Steuerungsmodus der Selbst- bzw. Nichtregulierung.

Auch im bildungswissenschaftlichen Diskurs werden fehlende institutionelle Regelungen im Weiterbildungsbereich aufgegriffen. Stellvertretend für den (kaum mehr überschaubaren) Forschungs- und Literaturbestand im Bereich der Bildungs- und Erziehungswissenschaften zum Thema Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen kann auf Peter FAULSTICH (1995, 2003, 2009) verwiesen werden, der in zahlreichen Veröffentlichungen immer wieder die auch unter pädagogischen Gesichtspunkten problematische neo-liberale Deregulierungslogik im Weiterbildungsbereich thematisiert. Danach wird eine institutionelle Verankerung von Bildung sowie die Orientierung an (humanistischen) Bildungsidealen bzw. beruflich-professionell festgelegten fachlichen Standards mehr und mehr abgelöst von anwendungs- und prozessorientierten Perspektiven auf flexiblere Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung (vgl. BAETHGE/BAETHGE-KINSKY 1998), meist mit dem Fokus auf die Produktion ökonomisch verwertbaren Humankapitals.

Markant zeigt sich die Zurückhaltung der öffentlichen Hand in der Reaktion auf die Ergebnisse der Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“, die bereits im Jahr 2001 von der damaligen Bundesministerin Edelgard Bulmahn eingesetzt worden ist. Zehn Jahre nach Vorlage des Abschlussberichts im Jahr 2004 fällt die Bilanz zur Umsetzung der darin gegebenen Empfehlungen mager aus. Lediglich bzw. ausgerechnet das sogenannte „Bildungssparen“ konnte realisiert werden, ein nachfrageorientiertes Finanzierungsinstrument also, das die individuelle Eigenverantwortung für lebenslanges Lernen betont. Dagegen wurde der Vorschlag einer umlagefinanzierten, korporatistisch gelenkten und verwalteten Fondslösung (der im Übrigen bereits 1974 von der Edding-Kommission formuliert wurde) nie ernsthaft verfolgt.

Die Idee der Weiterbildungsfonds scheint bei den politisch Verantwortlichen in Deutschland heute mehr denn je auf taube Ohren, bei Arbeitgeberverbänden auch auf offene Ablehnung zu stoßen (vgl. BAHNMÜLLER und BOSCH in diesem Band). Abgesehen davon stellt die Politik den Arbeitsmarktakteuren im Rahmen der Tarifautonomie frei, sich dem Thema Weiterbildung zu widmen, um zu eigenen, sozialpartnerschaftlich getragenen Regelungen zu kommen.

Tatsächlich sind Weiterbildungs- und Qualifizierungsthemen in Deutschland als Gegenstände tarif- und betriebspolitischer Verhandlungen in der jüngeren Vergangenheit vermehrt und in relevanter Weise in Erscheinung getreten (vgl. BAHNMÜLLER et al. 1993; BAHNMÜLLER 1995; BAHNMÜLLER/FISCHBACH 2006; BAHNMÜLLER/HOPPE 2011). Aber auch heute rangiert der Regulierungsbereich Weiterbildung von (beschäftigten) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in allen Branchen und Tarifbereichen auf der arbeitspolitischen Agenda weit hinter den klassischen und tonangebenden Themen Entgelt und Arbeitszeit. Die quantitativ noch relativ überschaubare Installierung von Qualifizierungstarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung spielt sich vor gesellschaftspolitisch hochgradig ambivalenten Entwicklungen ab, die hier nur grob angedeutet werden können:

Einerseits wird unter dem Schlagwort „Lebenslanges Lernen“, wie bereits angedeutet, die wachsende Abhängigkeit quasi aller gesellschaftlichen Akteure von kontinuierlichen Weiterbildungsprozessen immer nachdrücklicher de- bzw. proklamiert (z. B. OECD 1996; für einen Überblick: SCHIERSMANN 2007, S. 59 ff.; kritisch: FAULSTICH 2003, S. 245 ff.). Andererseits ist das deutsche System der industriellen Beziehungen in einem tief greifenden Strukturwandel begriffen (vgl. MÜLLER-JENTSCH 2007), der sich am markantesten in der Erosion überbetrieblicher Regulierungsformen und der abnehmenden Bedeutung tariflicher bzw. gewerkschaftlicher Interessenvertretung zeigt (z. B. ARTUS 2001; KÄDTLER 2006). Der Trend zur „Dezentralisierung“ bzw. „Verbetrieblichung“ tarifpolitischer Regulierung wird von vielen (wissenschaftlichen) Beobachtern als Aufweichung und/oder Unterhöhlung vormals kollektiv erkämpfter Arbeitsstandards kritisiert, was sich vor allem zulasten der Arbeitnehmer/-innen auswirke (ARTUS 2008; BRINKMANN et al. 2008). Im Bereich Weiterbildung, wo überbetrieblich geltende Tarifstandards bisher ohnehin kaum Fuß gefasst haben, seien einzelbetriebliche Regelungen nicht in der Lage, gleichwertige Voraussetzungen zu schaffen, da insbesondere die arbeitspolitischen Arbeitnehmerinteressen an Weiterbildung wenig effektiv bzw. nur selektiv in Anschlag gebracht werden könnten (KÜHNLEIN 1997). Langfristig und branchen- bzw. standortbezogen betrachtet würden dadurch aber auch den Unternehmen schwerwiegende Qualifizierungsprobleme erwachsen – v. a. bei kleinen und mittelgroßen Betrieben zeige sich dies schon heute als akute Schwachstelle ihrer Wettbewerbsfähigkeit (DIEKMANN 2009). Die von vielen diagnostizierte Regulierungslücke, welche die auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite gestiegene Bildungsabhängigkeit aufreißen ließe, öffnet sich also gegenüber einem Modell institutionalisierter Arbeitsbeziehungen, das sowohl als Ganzes (vgl. zur „Abwicklung der Deutschland AG“ STREECK/HÖPNER 2003), insbesondere aber in Bezug auf bisher zentrale Instrumente kollektiver Interessenaushandlung und Konfliktregulierung, stark unter Veränderungs- bzw. Legitimationsdruck geraten ist.

2. Sozialpartnerschaftliche Arrangements in der Weiterbildungsregulierung

Einen explizit sozialpartnerschaftlichen Versuch, auf das Regulierungsdefizit im Weiterbildungsbereich zu reagieren, stellt der „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ (TVQ) in der chemischen Industrie dar, den ich in meiner Dissertation als empirische Basis der regulatorischen Praxis in der Weiterbildung mit einem mehrdimensionalen und interdisziplinären Theoriekonzept untersucht habe (LEE 2013). Die praxistheoretische Verortung von arbeitspolitischen Weiterbildungsinteressen im Verhältnis von Kapital und Arbeit am Beispiel des TVQ ist hier weder abschließend noch allumfassend in komprimierter Form darzustellen. Allerdings können die im Rahmen qualitativer Fallstudien identifizierten Regulierungsaktivitäten und -versuche einige wichtige Ansatzpunkte und Grundprobleme aufzeigen, die das Sozialpartnerschaftsmodell im arbeitspolitischen Neuland der Weiterbildungsregulierung kennzeichnen.

So verweisen die Komplexität und Mehrdimensionalität der arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung und die diffusen, mitunter dilemmatischen Interessen- und Machtkonstellationen bei deren Regulierung auf die notwendig qualitative Bestimmung des Regulierungsgegenstandes. Quantitative Maßeinheiten können zumindest unmittelbar nicht sinnvoll angewendet werden. Beispielsweise ist es möglich, die Themen „Entgelt“ und „Arbeitszeit“ verhandlungstechnisch jeweils auf eindimensionalen, bipolaren Achsen anzusiedeln, indem über mehr oder weniger Geld bzw. über längere oder kürzere Arbeitszeiten gestritten wird. Die jeweils dahinterstehenden Interessen sind ebenso wie deren konfligierender Charakter kaum weiter erklärungsbedürftig – nicht die vertretenen Ansprüche an sich werden von der Gegenseite infrage gestellt, lediglich das Volumen oder die Höhe der Ansprüche können argumentativ angegriffen werden. Genau an dieser Stelle zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zur arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung: Generelle Weiterbildungsansprüche bzw. überhaupt „Anspruchsdenken“ im Zusammenhang mit Weiterbildung wird von der Arbeitgeberseite kategorisch abgelehnt und relativ erfolgreich für den gesamten Weiterbildungsdiskurs als möglicher Ansatzpunkt für interessenpolitische Aushandlungen delegitimiert. Insgesamt geht damit eine Dethematisierung von Weiterbildung als arbeitspolitischer Interessenkonflikt einher. Die zugrunde liegende Ausgangshypothese ist stattdessen ein gemeinsames Interesse von Kapital und Arbeit an Weiterbildung oder zumindest eine hinreichend große geteilte Interessenperspektive, was nicht nur die Möglichkeit, sondern sogar die Wahrscheinlichkeit einer konfliktfreien, gütlichen Einigung ohne Zwang zwischen den Sozialpartnern impliziert.

Sowohl der qualitative Charakter des Regulierungsgegenstandes Weiterbildung mit seiner mehrdimensional angelegten, komplexen Interessenstruktur als auch die Betonung gemeinsamer oder sich überschneidender Interessenperspektiven führen zu den freiwilligen und eher rahmengebenden Tarifregelungen des TVQ, die sich auch in Form der (eher seltenen) tatsächlich umgesetzten Betriebsvereinbarungen meist lediglich als orientierende Regulierungsgrundsätze niederschlagen. In den betrieblichen Verhandlungen tauchen nämlich stets auch

unvorhergesehene Interessenkonflikte zur Weiterbildungsregulierung auf, die entweder zum Scheitern der TVQ-Umsetzung führen oder eben in der Weise „gelöst“ werden, die potenziellen Konfliktthemen nicht direkt anzugehen, sondern sie auf die nächste Aushandlungsebene – in der Regel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern – zu verschieben. Dabei sind die Streitpunkte nicht unabhängig voneinander in den – nur analytisch abgrenzbaren – Teilfragen der Weiterbildungsregulierung „Ziele und Inhalte“ (bzw. betrieblicher und persönlicher Nutzen), „Kostenverteilung“, „Zugangs- und Teilnahmebedingungen“, „Partizipation an Planungs-, Konzeptions- und Durchführungsprozessen“ sowie „Evaluation und Controlling“ jeweils für sich diskutier- und aushandelbar, sondern konstituieren sich erst in den unterschiedlich zusammengesetzten Verweisungszusammenhängen zwischen den Interessenbereichen. Exemplarisch zeigt sich das bei dem im TVQ verankerten Prinzip der „fairen Kostenverteilung“ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Nach dieser Idee der Cofinanzierung tragen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Regel den zeitlichen Aufwand und den finanziellen das Unternehmen. Die damit implizierte Fifty-fifty-Assoziation einer „gerechten“ Aufteilung des Aufwands erweist sich in der Verhandlungsrealität als völlig unzureichende Daumenregel. So ist insbesondere die einzubringende Arbeits- bzw. Freizeit keine Wertkonstante, sondern variiert in Abhängigkeit von der Produktivität (indirekt also auch von Qualifikation); somit ist die Freizeit der Beschäftigten also unterschiedlich viel wert, wodurch ein Kostenvorteil für Höherqualifizierte entsteht, da ihre Freizeit für das Unternehmen wertvoller ist. Die passende Kostenverteilung ist zudem nur in Verbindung mit den Zielen und Inhalten von Weiterbildungsmaßnahmen zu eruieren, da diese nicht grundsätzlich gemeinsamen, gleich verteilten Nutzen stiften, sondern hier durchaus sehr unterschiedliche Gewichtungen auftreten. Aber selbst wenn diese Parameter im Vorhinein festgelegt werden könnten, schließt daran die Frage an, für wen die gefundenen Regelungen gelten sollen. Die Festlegung von Zugangs- und Teilnahmebedingungen ist also ein weiterer hochgradig konfliktbehafteter Regulierungsbereich, der wiederum nur in Kombination mit der Kostenverteilung und den Weiterbildungsinhalten sinnvoll bearbeitet werden kann und darüber hinaus auch Fragen der Partizipation und Prozessbegleitung sowie Weiterbildungscontrolling und -evaluation berührt.

Die thematische und konstellative Komplexität des Gegenstandes und die Interdependenz der Regulierungsaspekte lassen rahmensetzende Regelwerke mit lediglich „weichen“, dehnbaren Einzelbestimmungen plausibel als notwendige Konsequenz erscheinen. Nur eine betriebs- oder sogar individuell situationsspezifische Regelkonkretisierung und -auslegung biete danach eine kontextgerechte Berücksichtigung aller relevanten Regulierungsfaktoren. Jegliche legislative Vorwegnahme dieser Prozesse auf einer strukturell übergeordneten Ebene dagegen „zementiere“ ein „starres Regelkorsett“, das letztlich kontraproduktive Effekte für die Weiterbildungspraxis zeitige. So unmittelbar einleuchtend diese Argumentation auch erscheint, so zeigen sich mit Blick auf die arbeitspolitischen Implikationen dieses spezifisch sozialpartnerschaftlichen Regulierungsmodus auch schwerwiegende Defizite und Inkonsistenzen. Mit der konsequenten Orientierung am Subsidiaritätsprinzip geht eine systematische

Individualisierung der arbeitspolitischen Verantwortlichkeit für die Regulierung von Weiterbildung einher, nach der Devise: Die Akteure auf der operativen Ebene können die Situation am besten einschätzen und beurteilen, also sollen sie sich auch einig werden – was aufgrund einer gemeinsamen Interessenlage prinzipiell als unproblematisch unterstellt wird. Dass damit auf Arbeitnehmerseite ausgerechnet die bzw. der einzelne Beschäftigte – also arbeitspolitisch betrachtet das schwächste Glied in der machtpolitischen Aushandlungskette – zum Hauptakteur bei der Vertretung von (seinen) Weiterbildungsinteressen gerät, wird entweder nicht weiter problematisiert oder billigend in Kauf genommen. Mit der Festlegung von bindenden Weiterbildungsregeln erst auf der „untersten“ Ebene der industriellen Beziehungen werden aber gerade die wesentlichen Machtgrundlagen kollektiver Interessenvertretungsstrategien außer Kraft gesetzt. Eine Bezugnahme auf allgemeingültige Ansprüche und standardisierte Regelungen ist im Falle individualisierter Weiterbildungsvereinbarungen nicht möglich; jegliche Interessenartikulation muss individuell, kontext- und situationsgerecht begründet und daraus resultierende Ansprüche müssen immer wieder neu angemeldet und durchgesetzt werden. Damit ist die Kernlogik der kollektiven Interessenregulierung quasi auf den Kopf gestellt – das „ursprünglich“ in den industriellen Beziehungen angelegte Machtgefälle zugunsten des Unternehmensmanagements schlägt hier praktisch ungebremst durch. Weiterbildung konstituiert sich in dieser Weise im Verhältnis von Kapital und Arbeit tendenziell als einseitige Bringschuld der Arbeitnehmerseite.

Das Feld der arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung ist also keineswegs frei von (handfesten) Konfliktlinien zwischen Kapital und Arbeit. Jedoch reicht die einfache Gegenüberstellung von betriebswirtschaftlichen Zwecken der Gewinnmaximierung als alleiniges Kapitalinteresse und persönlichen pädagogisch-humanistischen Bildungsidealen und/oder karriere- und einkommensförderlichen Weiterbildungszielen als Arbeitnehmeranliegen bei Weitem nicht aus, um die komplexe Interessenkonstellation realer Weiterbildungspolitik zu erfassen. So verfolgen Unternehmen mit bestimmten Weiterbildungsprogrammen auch organisationsstrukturelle Ziele (v. a. im Bereich der Führungskräfteentwicklung), nutzen Weiterbildungsangebote als Gratifikation für verdiente Mitarbeiter/-innen bzw. zur Erhöhung der Unternehmensbindung oder versprechen sich eine gewisse sozialpolitische Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen, die potenziell benachteiligten Belegschaftsteilen zugutekommen (und meist als Entgegenkommen auf Forderungen des Betriebsrats als Beweis für die Übernahme sozialer Verantwortung dienen). Auf der anderen Seite sind auch die Interessen der Beschäftigten und die entsprechenden Vertretungsstrategien breit gestreut. In arbeitspolitischer Perspektive ist insbesondere die Doppelfunktion der Weiterbildung von Bedeutung, nicht nur die naheliegenden Vorteile verbesserter Einkommens- und Karrierechancen zu ermöglichen, sondern auch die Einfluss- und Mitbestimmungspotenziale hinsichtlich der betriebspolitischen Verhandlungsposition gegenüber dem Arbeitgeber zu stärken. Wie in der Verbandsfallstudie sowie in den Betriebsfallstudien deutlich wurde, kommt es aber auch quer zum Kapital-Arbeits-Verhältnis zwischen arbeitspolitischen Akteuren der Tarifvertrags- und

der Betriebsparteien (mitunter auch der operativen Ebene Führungskräfte/Mitarbeiter) zu Konfusionen und Abstimmungsproblemen bei der Zielbestimmung von Weiterbildung. Entsprechend grob passt die sozialpartnerschaftliche Regulierungsvorlage des TVQ auf die jeweiligen betrieblichen Kontextbedingungen; teilweise stellt sie sich auch als komplett inkompatibel heraus. Insgesamt ist die Weiterbildungspraxis in der chemischen Industrie hinsichtlich ihrer arbeitspolitischen Regulierung damit eher durch Deinstitutionalisierung gekennzeichnet. Angesichts der tariflichen Initiative zur Weiterbildungsregulierung in der chemischen Industrie und des Ergebnisses des TVQ erscheint diese Diagnose zunächst paradox.

Mit Blick auf die sozialpartnerschaftlichen Konstruktionsprinzipien und den Anwendungskontext des TVQ wird jedoch durchaus ersichtlich, dass substanzielle Erfordernisse arbeitspolitischer Konfliktregulierung nicht oder nur scheinbar in den industriellen Beziehungen der chemischen Industrie installiert wurden. Zentrale Institutionalisierungsmomente wie die kontinuierlich- und verlässlichkeitsstiftende Wirkung von Branchentarifverträgen durch formalrechtliche Verbindlichkeiten, kollektive Interessenregulierung und Standardsetzungen werden mit dem TVQ gerade nicht erreicht. In der Tendenz zeichnet sich eher eine fragmentierte, situativ auszuhandelnde und aus der individuellen Arbeitnehmersicht oft prekäre Praxis ab, in der auch arbeitspolitisch ausgehandelte Regelungen – wenn überhaupt welche zustande kommen – weniger als stabile Kompromisslösungen mit dauerhaft garantierten Verbindlichkeiten charakterisiert sind, sondern sich eher durch Freiwilligkeit, Vagheit im Sinne einzelfallspezifischer Anpassungsfähigkeit und flexibilisierte Auslegungs- bzw. Anwendungsmöglichkeiten auszeichnen. Zur Begründung eines solch „weichen“, qualitativen Regulierungsmodus kann jedoch keineswegs – wie auf der Verbandsebene und von Unternehmensseite meist postuliert – von einer zwingenden oder logisch aus der Weiterbildungsthematik per se abzuleitenden Konsequenz ausgegangen werden – weder mit dem Verweis auf Interessenüberschneidungen (oder gar die Behauptung von Interessenidentität) zwischen Kapital und Arbeit beim Thema Weiterbildung noch hinsichtlich der (zweifelloso bestehenden) Komplexität der Interessenkonstellation. Vielmehr spielen dabei die ungleich verteilten Machtpotenziale zugunsten der Arbeitgeberseite eine entscheidende Rolle, die zudem Selbstökonomisierungsimplicationen des Lifelong-Learning-Diskurses für sich nutzen können, um jegliche Diskussion um verbindliche und fest umrissene Weiterbildungsansprüche seitens der Arbeitnehmer/-innen schon im Ansatz zu verhindern und so den (real eingeschlagenen) Weg für eine zwanglose, rechtlich systematisch unterdeterminierte und ebenso regelungsoffene wie kooperationsabhängige entpolitisierte Weiterbildungspraxis zu ebnen.

3. Kooperations- und konfliktorientierte Verhandlungsstrategien in der Weiterbildungsregulierung

Eine wesentliche Hintergrundfolie für den regulationsaversen Weiterbildungsdiskurs und dessen ökonomische Schlagseite bildet dessen theoretische Fundierung im Humankapital-An-

satz, zeitgemäß eingerahmt meist von Konzepten lebenslangen Lernens (vgl. DEWE/WEBER 2007). Dabei wird in der Regel von selbstbewussten, selbstbestimmten und reflexionsfähigen Persönlichkeiten ausgegangen, die ihre individuellen Weiterbildungsprozesse unter gleichen Wettbewerbsbedingungen proaktiv und eigenverantwortlich in die Hand nehmen und die Kosten und Nutzen von Bildungsentscheidungen rational gegeneinander abwägen (vgl. FAULSTICH 2005). Anknüpfend an diese Prämissen und den impliziten humankapitalistischen Rationalitäts- und Gleichgewichtsunterstellungen gelten dann die selbstregulativen Kräfte eines freien Weiterbildungsmarktes sowie eine konsequente Nachfrageorientierung als universell geeignete Funktions- bzw. Steuerungsprinzipien. Systematisch unberücksichtigt bleiben dabei die sozial und kulturell geprägten, institutionell verfestigten Ungleichheiten bezüglich der Lernvoraussetzungen und Bildungszugänge. Die oft beklagte „Weiterbildungsabstinenz“ von bestimmten Personengruppen (v. a. Geringqualifizierte, Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund) erscheint so als „irrational“ und kann demnach nicht in das zugrunde gelegte Modell integriert werden. In anderen Worten wird „Weiterbildung tendenziell zur ‚Privatsache‘ erklärt“ (BERGER 2012, S. 358), ein arbeitspolitisch zu regulierender Interessenkonflikt zwischen unterschiedlichen Arbeitsmarkt- bzw. gesellschaftlichen Akteuren ist auf dieser Basis kaum mehr aus der Weiterbildungsthematik abzuleiten. Stattdessen gilt die Ausgangsannahme einer prinzipiell konfliktfreien Konstellation, in der alle Beteiligten vernünftig auf die steigenden Anforderungen im Weiterbildungsbereich reagieren, überspitzt ausgedrückt also investitionsfreudige Arbeitgeber auf lernhungrige Arbeitnehmer treffen, die in der Regel von weiterbildungssensiblen und -kompetenten Betriebsräten repräsentativ vertreten werden, um die Formalitäten zu regeln. In einer solcherart idealisierten Grundkonstellation erscheint das Thema Weiterbildung ohnehin als „Selbstläufer“. Wenn hier überhaupt ein Regulierungsbedarf angemeldet wird, so kann das kooperativ angelegte Sozialpartnerschaftsmodell und die damit implizit präferierte Verhandlungsstrategie des „integrative bargaining“ als Blaupause für den Koordinations- und Steuerungsmodus im Weiterbildungsbereich gelten. Im Folgenden werden am Beispiel des TVQ in der Chemiebranche, die sich bekanntlich explizit auf die Idee der Sozialpartnerschaft beruft, verschiedene Typen des collective bargaining (nach WALTON/MCKERSIE 1965) im Hinblick auf deren Fallstricke, aber auch Potenziale bei der Regulierung von Weiterbildung diskutiert.

3.1 Integrative bargaining

Im Rahmen von integrative bargaining gehen beide Verhandlungsparteien davon aus, dass ein Win-win-Ergebnis grundsätzlich möglich ist und dass auf beiden Seiten ein Minimum an Kooperationsbereitschaft vorhanden ist, zu einem solchen Ergebnis auch beizutragen.

Mit dem übergreifenden Begründungshorizont neuer Herausforderungen, die sich durch die Globalisierung, die herausziehende Wissensgesellschaft, den drohenden Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung und damit zusammenhängende Gefahrenszenarien für

die Zukunftsfähigkeit der chemischen Industrie in Deutschland ergeben, hat sich auf der Spitzenebene der Branchenverbände BAVC und IG BCE sehr schnell ein Konsens zur arbeitspolitischen Einordnung des Weiterbildungsthemas gefunden. Mit der Quasi-Konstruktion „äußerer Feinde“ bzw. „externer Bedrohungen“ wird unmittelbar das integrative Potenzial gemeinsamer Anstrengungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern unter sich auf verschiedenen Ebenen verschärfenden Wettbewerbsbedingungen angesprochen und tarifpolitisch aktiviert. Alle Grundsatzdebatten zum prinzipiell spannungsreichen Verhältnis von Bildung und Arbeit oder zur – in der Chemiepartnerschaft ohnehin nur mehr marginal thematisierten – tendenziell konflikthaften Beziehung zwischen Kapital und Arbeit werden konsequent ausgeblendet. Stattdessen wird eine ausgeprägt harmonistische Weiterbildungsdefinition zum Ausgangspunkt der Tarifverhandlungen genommen. Dazu wird der Idealfall von Weiterbildung als ein Win-win-Prozess zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Normalitätsannahme zur Aushandlungsgrundlage des TVQ gemacht: Ein geeigneter Beschäftigter möchte sich in einem Bereich weiterbilden, der für das Unternehmen interessant ist, da dies zur Erhöhung der Rentabilität und damit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Zugleich steigen durch diese Weiterbildung die Einkommenschancen des Arbeitnehmers, seine Beschäftigungsfähigkeit (auch außerhalb des Unternehmens), dazu werden der berufliche Status und die Arbeitstätigkeiten interessanter. Beide Seiten profitieren also – ihre Interessenperspektiven decken sich geradezu –, und entsprechend folgerichtig ist demnach auch eine gemeinsame Investition in Weiterbildung im Rahmen einer Kofinanzierung. Aus der Orientierung der Tarifverhandlungen an diesem als Normalfall angenommenen Idealfall resultiert unmittelbar die Freiwilligkeit des TVQ – schließlich muss angesichts des gemeinsamen Interesses keine Seite zu etwas gezwungen werden – und der Grundsatz der „fairen Kostenverteilung“, denn eine Aufteilung des Investitionsaufwands legitimiert sich durch die angenommenen Vorteile, die beide Seiten daraus ziehen können. Die suggerierte Problemlosigkeit der Weiterbildungsregulierung ermöglicht eine entsprechend reibungslose Einigung der Tarifparteien auf den TVQ.

Da in der betrieblichen Umsetzung des TVQ in der Regel relativ schnell auch Verteilungskonflikte im Zusammenhang mit Weiterbildungsfragen auftauchen, spielt der TVQ meist eher eine untergeordnete Rolle bei der tatsächlichen Regulierung der Weiterbildungspraxis. Die perspektivische Orientierung auf ein prinzipielles Win-win-Spiel bei betrieblichen Versuchen zur Umsetzung des TVQ ist zwar jeweils gut erkennbar – allerdings trägt diese meist nicht lange als Verhandlungsbasis für den weiteren Verhandlungsverlauf bzw. kann in den wenigsten Fällen entscheidend zur arbeitspolitischen Kompromissfindung beitragen. Den im TVQ zugrunde gelegten Idealfall, die Weiterbildung wie vorgesehen „einfach“ in die Form einer Betriebsvereinbarung zu gießen, stellt sich in der betrieblichen Realität als wenig praktikabel heraus. Denn welche Weiterbildungsinhalte den sich überschneidenden Interessenperspektiven von Unternehmen und Beschäftigten konkret zuzuordnen sind, offenbart sich den Akteuren keineswegs schlicht als faktische Gegebenheit, sondern ergibt sich erst in einem voraussetzungsvollen und machtdurchsetzten interaktiven Deutungs- und Interpreta-

tionsprozess, der stets nur auf unvollständiger Information und Schätzwerten beruht. Welche Inhalte tatsächlich zu Innovations- und Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen beitragen und in welchem Maße dabei die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen gefördert wird, ist kaum im Voraus abzusehen. Eine Regel, welche sich auf Weiterbildungsmaßnahmen bezieht, die beide Interessenperspektiven einbezieht, ist zwar relativ einfach abstrakt formulierbar; die Frage allerdings, wann diese Regel in der Praxis anzuwenden ist, bleibt jedes Mal erneut eine potenziell strittige Verhandlungssache. Versuche der Betriebsparteien, konkrete Kriterien gemeinsam festzulegen, die eine Kategorisierung von Weiterbildungsinhalten relativ eindeutig und einfach handhabbar gestalten könnten, erweisen sich meist als sehr langwierige Unterfangen mit ungewissem Ausgang. Damit ist zudem nur eine Dimension (Inhalte und Ziele) der arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung benannt. Eine vergleichbare Problematik zeigt sich bei der Frage, für welche Zielgruppen bzw. Kandidaten die Regelungen gelten sollen (Zugang und Teilnahme), und zudem erweist sich die faire Kostenverteilung (Finanzierung) als eine äußerst variable Stellschraube, mit der betrieblicher und individueller Nutzen von Weiterbildung in Abhängigkeit von den Maßnahmenzielen und -inhalten sowie den Zugangs- und Teilnahmebedingungen gegeneinander abgewogen werden können. Über alle regulierungstechnisch interdependenten Dimensionen hinweg ergibt sich ein hochkomplexes Bild gegensätzlicher, überschneidender und gleichgerichteter arbeitspolitischer Weiterbildungsinteressen, das sich nicht in einer einzigen (Leer-)Formel prinzipiell kooperativ angelegter Weiterbildungs politik auflösen lässt.

Integrative bargaining stellt dennoch eine wichtige und auch auf der betrieblichen Ebene anzutreffende Verhandlungsform im Bereich der Weiterbildungsregulierung dar, da eine grundsätzliche Bereitschaft zur Kooperation sicherlich wichtig für die Gestaltung einer funktionierenden Weiterbildungspraxis ist und dabei Interessenüberschneidungen als konstruktive Anknüpfungspunkte zur Regulierung ernst genommen und genutzt werden können. Es handelt sich aber nicht um eine hinreichende Verhandlungsgrundlage, denn die Aushandlung von Weiterbildung berührt an verschiedenen Stellen auch distributive Konfliktbereiche, die eben nicht (oder nur in einer ideologisch-harmonisierenden Weise) Win-win-Lösungen bereithalten. Entsprechend zielführend werden verteilungspolitische Auseinandersetzungen eher im Rahmen von distributive bargaining ausgetragen. Weiterbildung eröffnet unbestritten sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern aussichtsreiche Chancen, stiftet in vielerlei Hinsicht Nutzen und kann auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene positiv zur Problemlösung in verschiedenen Kontexten beitragen (Globalisierung, Demografie etc.) – aber Weiterbildung verursacht eben auch Kosten, benötigt Zeit, verlangt Anstrengung und Engagement und kann potenziell auch schädigen oder manipulativ wirken (ist also nicht per se „gut“). Weiterbildung kann zudem einseitig zu partikularen Vorteilen für bestimmte Personengruppen führen und damit soziale Ungleichheit verstärken. Integrative bargaining als einziges und ausschließliches Verhandlungskonzept stößt in diesem diffusen Feld vielfältiger und zusammenwirkender Momente der interessenpolitischen Gestaltung von Weiterbildung deutlich an Grenzen.

3.2 Distributive bargaining

Diese Verhandlungsform gründet auf Verteilungskonflikten, in welchen beide Seiten versuchen, einem größtmöglichen Anteil an einem (ungefähr) vordefinierten Gesamtvolumen für sich zu realisieren, und die dabei erzielten Gewinne zugleich Verluste für den Verhandlungspartner bedeuten. Entsprechend wichtig ist dabei die Bestimmung des Parameters „Gesamtvolumen“, also der Verteilungsspielraum, der den Verhandlungen zugrunde gelegt wird. Speziell bei Tarifverhandlungen zur Lohn- und Gehaltshöhe zeigt sich die entscheidende Bedeutung dieser Verhandlungsgröße, wenn die erwartete künftige Wirtschaftsentwicklung anhand von Konjunkturdaten je nach Perspektive eher hoch- oder heruntergerechnet wird. Die daran anschließenden Forderungen nach höheren Entgelttarifen der Gewerkschaften und konträren Aufforderungen der Arbeitgeber nach Lohnzurückhaltung folgen inzwischen geradezu traditional anmutenden Verhandlungsritualen – im Kern bleiben es aber offen ausgetragene Verteilungskämpfe, die stets (teilweise mit den direkt im Zusammenhang stehenden Arbeitszeitregelungen) primär den Verhandlungscharakter von Tarifrunden bestimmen. Vor diesem Hintergrund muss auch der im Tarifpaket 2003 ausgehandelte TVQ betrachtet werden. Als eher nachgeordnetes Beiwerk steht er in dem (empirisch letztlich nicht überprüfbaren) Verdacht, möglicherweise als Bestandteil distributiver Bargainingprozesse zur Ermittlung der Entgeltsteigerung beigetragen zu haben bzw. als Teilmenge der Verhandlungsmasse eingesetzt worden zu sein. Insbesondere auf der Arbeitnehmerseite werden Vermutungen geäußert, mit dem TVQ hätte man „Geld geopfert, Prozente geopfert“, weshalb viele in Zukunft „gerne eine reine Entgeltrunde ohne Girlanden“ bevorzugen würden.

Als eigenständiger tarifpolitischer Gegenstand wurde Weiterbildung im TVQ dagegen zu keinem Zeitpunkt im Sinne eines Verteilungskonflikts verhandelt. Schon die eindeutige Benennung (und Bezifferung) des zu verteilenden „Kuchens“ stellt sich hier kaum als eingängige Prämisse distributiven Verhandeln dar. Weiterbildung verkörpert – zumindest in dem arbeitspolitischen Kontext, in dem real verhandelt wurde – keinen Wert „an sich“, sondern eröffnet (unter bestimmten Bedingungen) ein gewisses persönliches und/oder betriebliches Wertschöpfungspotenzial. Weder ist der Gesamtumfang des Verteilungsspielraums quantitativ näherungsweise darstellbar, noch kann ein entsprechender Aufteilungsmodus zur mengenmäßigen Zuweisung von Gewinnen oder Verlusten an die Verhandlungsseiten ex ante festgelegt werden. Die in erster Linie qualitativ bestimmbare Beschaffenheit des Verhandlungsgegenstands verweist also schon aufgrund einer thematisch vorgegebenen inneren Logik auf andere Formen des *bargaining* – und genau diese Argumentation wird von den verhandelnden Akteuren v. a. auf der Tarif-, mitunter aber auch auf der Betriebsebene immer wieder herangezogen: „Qualifizierung ist kein Kampftema. Das ist meine feste Überzeugung. Es eignet sich nicht als Kampftema, und es ist kein verteilungspolitisches Thema. Es ist ein Chancenthema und ein Verfahrensthema, und darauf haben wir uns geeinigt.“

Auch eine – durchaus denkbare – Umdefinition bzw. Konkretisierung des Verhandlungsgegenstands als Frage der Verteilung von Weiterbildungskosten oder -nutzen bleibt in den tariflichen Verhandlungen konsequent außen vor.⁴ Mit der relativ früh gefundenen „Lösung“ der freiwilligen Umsetzung qua Betriebsvereinbarung sowie der fairen Kostenverteilung werden potenziell strittige Verteilungsfragen zur Weiterbildung bei der Einigung auf den TVQ ausgeblendet und in die Verantwortlichkeit der Betriebsparteien verlagert, wo sie „*vor Ort politisch ausgehandelt*“ werden sollen. Die betrieblichen Verhandlungen selbst gestalten sich dann teilweise durchaus als distributiv geführte Auseinandersetzung, insbesondere wenn es um die „faire“ Regelung zur Verteilung von Weiterbildungskosten zwischen Unternehmen und Beschäftigten geht. Aber auch Verfahrensfragen zur Gestaltung der Weiterbildungspraxis geraten mitunter zu strittig ausgehandelten Themen der Betriebspolitik, wenn es um die Festlegung geht, was als „angemessene“ Beteiligung von Interessenvertretern und Beschäftigten beispielsweise bei der Qualifizierungsbedarfserhebung gelten kann oder wie weit dauerhafte Partizipationsrechte bei der operativen Planung und Steuerung des Weiterbildungszugangs reichen sollen. Entsprechend den nicht distributiven Konstruktionsprinzipien des TVQ bietet die Tarifvorlage den Betriebsparteien kaum substanzielle Ansatzpunkte, um Verteilungsprobleme im Bereich Weiterbildung regulativ zu bearbeiten. Der (mahnende) Appell der Tarifvertragsparteien, dass eine Einigung generell gut wäre, dass sie letztlich beiden Seiten nützen würde und dass dabei gewisse Fairnessgrundsätze berücksichtigt werden sollten, entfaltet dort, wo materielle und organisationspolitische Konflikte unter Verteilungs Gesichtspunkten ausgefochten werden, praktisch keine erkennbare Wirkung und hilft den Beteiligten nur wenig weiter. Da im Falle des Scheiterns bei der betrieblichen Umsetzung des TVQ diejenige Partei profitiert, welche bereits eine stärkere Position besetzt oder bereits eine komfortablere Regelung etabliert hat, ergibt sich v. a. aus der Freiwilligkeit des TVQ ein erhebliches Machtpotenzial in verteilungspolitischen Auseinandersetzungen.⁵

Das Auftreten von Verteilungskonflikten bei der betrieblichen Regulierung von Weiterbildung und deren explizite Thematisierung als solche muss nicht unbedingt zum Abbruch der Verhandlungen führen. In einem Umsetzungsfall begünstigte ein typisch distributiv ausgehandelter Deal zwischen den Betriebsparteien den freiwilligen Abschluss einer Betriebsvereinbarung, indem sich die Betriebsratsseite bei der Kostenregelung stärker durchsetzte und dafür im Gegenzug das Unternehmen die Oberhand bei der Verfahrensfrage behielt. Voraussetzung für diese Kompromisslösung war jedoch das hinreichend große Interesse, auf Unternehmensseite überhaupt eine stärkere arbeitspolitische Regulierung im Weiterbildungs-

4 Dass Tarifverhandlungen zur Weiterbildungsregulierung auch konfliktorientiert „aufgezogen“ werden können, belegen beispielsweise die von der IG Metall organisierten Warnstreiks im Vorfeld des 2001 abgeschlossenen Tarifvertrags zur Qualifizierung in der südwestdeutschen Metallindustrie.

5 In der Regel besteht hier also ein klarer Vorteil für die Unternehmensseite, in manchen Fällen kann jedoch auch der Betriebsrat Nutzen daraus ziehen, weder generell noch hinsichtlich der Kostenverteilung zu neuen Regelungen im Bereich Weiterbildung kommen zu müssen.

bereich einführen bzw. zulassen zu wollen. Ohne diese Basis ist der optionale Abschluss einer Weiterbildungsvereinbarung, der ohne tarifpolitische Rückendeckung – d. h. ohne verpflichtende Regulierungsvorgaben – als distributiver Verteilungskonflikt zwischen den Betriebsparteien geführt wird, wohl kaum denkbar.

3.3 Attitudinal structuring

Attitudinal structuring bezeichnet die Einflussnahme einer Verhandlungspartei auf die Interessenwahrnehmung der Gegenseite, die darauf abzielt, den eigenen Positionen und Zielen zu besseren Durchsetzungschancen zu verhelfen. Die Identifizierung von konkreten Aktivitäten im Verhandlungsgeschehen, die als intentional verfolgte Strategie dieser Verhandlungsform zugeordnet werden, ist allerdings nicht im Rahmen der durchgeführten Empirie möglich. Dennoch lassen sich sowohl in der tariflichen als auch in der betrieblichen Regulierungsebene Anzeichen finden, dass eine gewisse thematische Vorstrukturierung des Verhandlungsgegenstands „Weiterbildung“ stattgefunden hat, die eine argumentative Bezugnahme auf bestimmte Aspekte begünstigt, andere dagegen an den Rand gedrängt oder gänzlich marginalisiert hat. In den Vorgesprächen zum Tarifvertrag manifestiert sich attitudinal structuring zunächst in den frühen Verlautbarungen zu den Ergebnissen der sogenannten Spitzengespräche zwischen den Verbandsführungen von BAVC und IG BCE. Darin wurde die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen chemischen Industrie als maßgeblicher Begründungshorizont verankert und darüber hinaus bereits die strikte Ablehnung eines individuellen Weiterbildungsanspruchs bzw. die Verteilung von Weiterbildung „nach dem Gießkannenprinzip“ als grundsätzliche Arbeitsgrundlage für eine gemeinsame tarifpolitische Initiative fixiert.⁶ Ein BAVC-Sprecher erinnert sich, wie der Verhandlungsrahmen dabei abgesteckt wurde:

„Generelle Ansprüche auf Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip, also Anspruch auf Weiterbildung, kann und wird es nicht geben. Wir dürfen die kleinen und mittleren Unternehmen nicht abschrecken. Also das waren so die wesentlichen Punkte, die sich bei uns als ‚No-go‘-Punkte schon relativ früh abgezeichnet haben. Also Anspruch, einen wie auch immer gearteten festen Anspruch auf Bildung, sei es in Tagen, sei es sonst wie, wäre kontraproduktiv, weil auch nicht zeitgemäß. [...] Also da wären die Streuverluste viel zu groß, deshalb hier die Ansage: Nicht nach dem Gießkannenprinzip, weil das waren natürlich die Befürchtungen, wenn wir als Arbeitgeberseite mit so einer Forderung konfrontiert werden: Anspruchsdenken.“

Auch die weitere Eingrenzung und Abstimmung der Tarifmaterie „Weiterbildung“ durch die paritätisch zusammengesetzte Arbeitsgruppe aus Verbandsexperten zur Weiterbildung hat eine entscheidende Rolle im Sinne des attitudinal structuring gespielt. Jegliche „ideologische“ Grundsatzdiskussion zu Bildungsfragen wurde früh und konsequent ausgeklammert.

6 Auf Arbeitgeberseite wurde das sog. „Gießkannenprinzip“ im Zusammenhang mit der Verteilung von Weiterbildungsansprüchen schon zuvor als tarifpolitisches „Schreckgespenst“ gebrandmarkt (vgl. LINDENA 1990, S. 12).

merkt. Das sozialpartnerschaftliche Fundament der chemiespezifischen Arbeitsbeziehungen als dominantes Deutungsschema in Verbindung mit dem Lifelong-Learning-Diskurs führt zu einer de- oder sogar entpolitisierten Präformierung des tariflichen Kontexts, in dem Regulierungsfragen zur Weiterbildung als genuin nicht von Interessenkonflikten berührt oder sogar geprägt gelten. Aus der Arbeitgeberperspektive kann also hinsichtlich des attitudinal structuring von einem Erfolg auf ganzer Linie gesprochen werden – wenn überhaupt davon ausgegangen werden kann, dass auf Gewerkschaftsseite in größerem Maße Überzeugungsarbeit geleistet werden musste. Die Situierung des arbeitspolitischen Weiterbildungsdiskurses im Kontext von Standortwettbewerb und lebenslangem Lernen gelingt quasi mühelos bzw. ist unmittelbar anschlussfähig an die Debatte um den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel und die Frage der Employability, den die IG BCE schon von sich aus zum Ausgangspunkt ihres Engagements für einen Qualifizierungstarifvertrag genommen hatte. In der Interpretation des BAVC haben sich die von ihrer Seite vorgegebenen und strukturgebenden Verhandlungsbedingungen des TVQ schlicht aus gewissen Sachnotwendigkeiten bzw. aus einer inneren Logik des Tarifgegenstands ergeben:

„Wir haben auch aus der Sache heraus – da hat uns die Sache auch in der Argumentation geholfen – gute Argumente gehabt, weil Sie Qualifizierung nicht verordnen können. Also ich sag’ da immer: Niemand kann gelernt werden. Der Einzelne muss da aktiv mit drin sein und alles, was da nach einem festen Schema abläuft, passt letztlich nicht. Dafür ist das Thema zu komplex und vielfältig. Da geht es um ganz unterschiedliche Personen und Zielgruppen, da geht es um ganz unterschiedliche Methoden, um ganz unterschiedliche Themen, sodass Sie letztendlich kein fest vorgegebenes Schema drüberstülpen können, ohne etwas kaputt zu machen. Und diese Argumentation ist letztendlich so überzeugend gewesen, dass wir uns auf Verfahren einigen konnten, dass wir uns auf Zielsätze einigen konnten, auf Grundsätze einigen konnten und dass davon eigentlich eine Signalwirkung ausgehen soll.“

Mit der Entpolitisierung des gesamten Verhandlungskontextes wird letztlich der Eindruck erweckt, die Tarifvertragsparteien führten zum Thema Weiterbildung praktisch einen „herrschaftsfreien Diskurs“, in dem sich die vernünftigeren Argumente durchgesetzt haben. Vor dem Hintergrund der gestiegenen – ökonomisch und sachlich begründeten – Notwendigkeit, Weiterbildungsaktivitäten stärker anzuregen und zu forcieren, erweist sich das Sozialpartnermodell in der Chemie als dominanter Wahrnehmungs- und Deutungsrahmen. Insofern sich aber Gewerkschaftsvertreter/-innen und in der Regel auch Betriebsräte sowohl zum ökonomisch-sachlichen Begründungshorizont als auch zur Sozialpartnerschaft bekennen und sich gerade hinsichtlich der Weiterbildungsthematik immer wieder stark darauf beziehen, stellt sich hier die Frage, ob überhaupt von einer einseitigen Beeinflussung seitens der Arbeitgeber gesprochen werden kann, die sich zudem noch nachteilig auf die Verhandlungsposition der Arbeitnehmervertretungen auswirkt. Die in der Fläche doch eher zurückhaltende Umsetzung des TVQ deutet hierbei allerdings in diese Richtung, und auch beim Blick auf die qualitativen Verhandlungsbedingungen in den einzelnen Unternehmen werden entsprechende Anzeichen erkennbar.

So zeigen sich an allen potenziell konfliktträchtigen Punkten der betrieblichen Weiterbildungsregulierung – angefangen mit der grundsätzlichen Frage, ob eine Betriebsvereinbarung überhaupt in Betracht kommt, über Zugangs- und Teilnahmeregelungen bis zur Definition „fairer Kostenverteilung“ – deutliche Schwierigkeiten für Betriebsräte, Beteiligungs- und Verteilungsansprüche im Sinne der Beschäftigteninteressen wirksam geltend zu machen. Jegliche verteilungspolitische Diskussion um Weiterbildungsfragen kann sich bis auf die betriebliche Ebene hinunter nicht auf die Begründungs- und Aushandlungsfolie des TVQ beziehen. Ansatzpunkte für Umsetzungen ergeben sich entweder unabhängig vom TVQ oder dort, wo das Unternehmensinteresse an einer Betriebsvereinbarung explizit als gemeinsames Ziel der Betriebsparteien – ganz im „Geiste des TVQ“ – ausgegeben werden kann. Auffallend ist in diesen Fällen v. a. die gehäufte Forderung von Personalverantwortlichen nach einem „neuen Paradigma“ bzw. einem „paradigmatischen Wandel“ im Weiterbildungsbereich, der mit der Umsetzung des TVQ eingeleitet oder unterstützt werden soll. Maßgeblicher Referenzpunkt ist dabei, die gestiegene Verantwortung der Arbeitnehmer/-innen für Weiterbildung im Sinne von mehr Eigeninitiative und der Bereitschaft in die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu investieren. Es gehe bei der Idee kofinanzierter Weiterbildung für die Arbeitnehmer/-innen letztlich um die Wahrnehmung der „ureigenen Interessen jedes Einzelnen“, ein „Umdenken“ in deren Köpfen und darum, aus der „reinen Konsumentenhaltung“ in eine „aktive Rolle“ zu kommen.

Im Gegenzug ist *attitudinal structuring* als Einfluss der Arbeitnehmerseite auf das Meinungsbild im Arbeitgeberlager kaum vorhanden. Am ehesten zeigt es sich durch die generelle Behauptung, Humankapital und dessen kontinuierliche Aktualisierung bzw. Aufwertung sei künftig unabdingbar, wenn Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben wollen. *Attitudinal structuring* zielt hierbei auf die Schaffung einer größeren Investitionsbereitschaft bei Unternehmensverantwortlichen, (und ähnelt dabei der alarmistischen Diagnose einer „deutschen Bildungskatastrophe“ in den 1960er-Jahren), da Qualifikationsdefizite auf der Beschäftigtenseite zu gravierenden ökonomischen Nachteilen im globalen Wettbewerb führen könnten. Eine Modellierung des Regulierungsproblems als ein betrieblich zu verantwortender Investitionsrückstand in der Weiterbildung im Sinne eines klassischen Kollektivgutdilemmas, für dessen Lösung sich die Standardisierung von Ansprüchen oder eine Fondsfinanzierung angeboten hätten, gelingt der Arbeitnehmerseite jedoch nicht bzw. wird auch nicht ernsthaft versucht. Dem allgemeinen Trend zunehmender Individualisierung (nicht nur) der Weiterbildungsverantwortung können die Organe der kollektiven Interessenvertretung im Prinzip kaum etwas entgegenzusetzen. Die Hilflosigkeit eines Versuchs von *attitudinal structuring* zeigt sich auf der betrieblichen Ebene beispielsweise, wenn an die unternehmerische Verantwortung appelliert wird, eine ausreichende und nachhaltige Versorgung adäquater Qualifikationen durch Weiterbildung sicherzustellen. Indem Betriebsräte die effizientere Befriedigung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs einfordern, versuchen sie, bei Unternehmens- bzw. Personalverantwortlichen ein Bewusstsein oder mehr Aufmerksamkeit

für ein „genuines“ Unternehmensinteresse zu wecken. Kurzsichtige finanzorientierte Unternehmensstrategien, welche den Personalentwicklungsgedanken vernachlässigen, setzten die Wettbewerbs- und damit die Überlebensfähigkeit am Markt aufs Spiel. Die betriebliche Verantwortung für mehr und systematischere Weiterbildung ergäbe sich also schon aus den marktinduzierten Interessen des Unternehmens, welche es aber oft aufgrund einseitiger Kostenbilanzierung im Weiterbildungsbereich nicht erkenne, weil die Rentabilität einer sich langfristig auszahlenden Weiterbildungsinvestition kaum zu beziffern ist und daher meist verborgen bleibt. Der Einfluss derartiger Betriebsratsinitiativen auf die Haltung der Unternehmensseite zur Wahrnehmung ihrer eigenen Weiterbildungsinteressen bleibt in der Regel jedoch eng begrenzt, wie die lapidare Aussage eines Personalleiters exemplarisch belegt, der das Primat finanzieller Erwägungen mit Blick auf die Kosten von Weiterbildung hervorhebt: Man laufe dabei *Gefahr*, „langfristig innovativ und wettbewerbsfähig, kurzfristig tot“ zu sein.

4. Fazit

Wie das Beispiel der institutionalisierten beruflichen Bildung und Weiterbildung zeigt, kann ein sozialpartnerschaftliches Zusammenspiel zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden durchaus erfolgreich sein. Allerdings stellt die Gewährleistung und rechtliche Kodifizierung der sozialpartnerschaftlich erarbeiteten Konsenslösungen ein wesentliches Erfolgskriterium für deren Tragfähigkeit und Reichweite dar. Denn die gesetzgeberischen Kompetenzen des Staates als dritter Beteiligter in dieser korporatistischen Regulierungskonstellation können dort für Verlässlichkeit und einen gewissen Einigungszwang sorgen, wo der „gute Wille“ alleine nicht hin- bzw. ausreicht. Dabei ist es besonders wichtig, arbeitspolitisch belastbare und letztlich auch rechtlich fixierte Grundsätze auf einer relativ hohen, übergeordneten Regulierungsebene anzusiedeln. Wie das Beispiel des TVQ in der Chemiebranche zeigt, führt die kaskadenartige Abwärtsverlagerung der Verantwortung für essenzielle Regulierungsfragen in der Weiterbildung bis hinunter zur individuellen Aushandlungsebene in den industriellen Beziehungen kaum zur Systematisierung oder zu einem Ausbau der Weiterbildungspraxis. Insbesondere die potenziell strittigen Verteilungsfragen zu Finanzierung oder Zugang/Teilnahme erfordern ausgeprägte interessenpolitische Verhandlungskompetenzen. Mit der Existenz überbetrieblicher Weiterbildungsreglements werden betriebliche und individuelle Aushandlungsarenen aber nicht nur hinsichtlich der Anforderungen an die Verhandlungsführung entlastet, v. a. garantieren sie Arbeitnehmer/-innen und Betriebsräten einen einklagbaren Bezugsrahmen, der sie vom Goodwill der Vorgesetzten und Unternehmensleitungen unabhängiger macht. Die Beobachtungen von BAHNMÜLLER (1993, 2006) zur tariflichen Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg weisen in eine ähnliche Richtung: In Unternehmen mit relativ umfangreicher Weiterbildungsaktivität, also ausreichend Goodwill auf Managementseite, können sozialpartnerschaftliche Kooperationen

von Betriebsräten zusätzlich Impulse setzen und damit als Trendverstärker wirken. Um jedoch Betriebsleitungen ohne Goodwill von der Notwendigkeit höherer Weiterbildungsintensität zu überzeugen und somit eine Trendwende einzuleiten, fehlen den Interessenvertretern entsprechende Druckmittel.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für ein funktionierendes sozialpartnerschaftliches Arrangement in der Weiterbildungsregulierung ist ein interessenpolitisch aufgeklärter Umgang zwischen den Hauptakteuren (bzw. -kontrahenten) auf dem Arbeitsmarkt, also den Vertreter/-innen der Kapital- und Arbeiterseite. Dazu gehört die Anerkennung der Ansprüche der Gegenseite als grundsätzlich legitime Forderungen ebenso wie die Wahrnehmung einer jeweils eigenständigen Interessenposition, auf deren Grundlage dann Kompromisse und Konsenslösungen erarbeitet werden können. In der beruflichen Bildung beispielsweise konstituiert sich die maßgebliche Konfliktlinie zwischen den Sachverständigen der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften seit jeher in den unterschiedlichen Auffassungen darüber, wie speziell und kurzfristig für den akuten betriebsspezifischen Bedarf ausgebildet werden soll bzw. wie breit und langfristig berufliche Qualifikationen für überbetriebliche Verwertungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt vermittelt werden sollen. Das Ergebnis dieser sozialpartnerschaftlichen Konfliktregulation, eine in der Regel dreijährige duale (betriebliche und schulische) Berufsausbildung, die in gemeinsam entwickelten Ausbildungsordnungen rechtlich verbindlich geregelt ist (und für die Deutschland international benedictet wird), beruht also keineswegs auf der Annahme von einer „gemeinsamen Interessenlage“ oder „konfliktloser Kooperation“, sondern fußt auf divergierenden Standpunkten und ihrer lösungsorientierten Durchsetzung.

Als zentrale Anforderung an einen sozialpartnerschaftlichen und konfliktregulatorischen Prozess zur Systematisierung, Verstetigung und Belebung der Weiterbildungspraxis wäre also eine konsequent eigensinnige Interessenklärung bei den Gewerkschaften und Arbeitgebern zu formulieren. Die Voraussetzungen für einen daran anschließenden konstruktiven, aber explizit interessenpolitischen Verhandlungs- und Regulierungsprozess sind die beiderseitige Offenheit und Aufmerksamkeit sowohl für gemeinsame, überschneidende als auch für konfligierende Interessen- und Zielperspektiven bezüglich der gesamten Akteurskonstellation. Dabei werden ohne die explizit politisierende, machtstrategische Verhandlungshaltung kollektiver Interessenvertretung auf der Arbeitnehmerseite keine tragfähigen (ausbalancierenden) Kompromisse erreicht werden können. Dazu müssen Machtquellen allerdings auch erkannt, intensiv ausgelotet und im Ernstfall konsequent eingesetzt werden. Die Mobilisierungsfähigkeit des Weiterbildungsthemas mag unter den momentanen Bedingungen möglicherweise tatsächlich noch zu gering ausfallen. Die Entwicklungen hin zu einer Wissensgesellschaft verknüpfen sich allerdings auch mit Szenarien eines sich rasant verschärfenden Bildungswettbewerbs mit zunehmend existenzieller Bedeutung für die Betroffenen. Zudem gilt es, nicht nur auf diese arbeitspolitischen Potenziale als quasi zufällig auftretende Phänomene zu warten, denn den Akteuren der Interessenver-

treten stehen auch Möglichkeiten offen, das Mobilisierungspotenzial von Weiterbildung (durch Information, Kampagnen etc.) aktiv zu fördern. Die Vision oder gedankliche Vorwegnahme möglicher Streikaktionen für arbeitnehmerorientierte Weiterbildungsbelange verweist auch auf der Ebene der Inhaltsbestimmung von Weiterbildungsmaßnahmen auf die Notwendigkeit, das Thema Weiterbildung zu politisieren und den Anschein zu hinterfragen, bei der Durchführung von Weiterbildung handele es sich letztlich um einen rein technischen Vorgang zur Vermittlung und Aneignung fachlich-sachlich zu bestimmender Qualifizierungsinhalte bzw. -ziele.

Schließlich kann eine wirksame arbeitspolitische Weiterbildungsregulierung nicht auf die Verankerung unmittelbar geltender Verbindlichkeiten auf möglichst hohen Regelungsebenen verzichten. Eine stabile institutionelle Absicherung erfahren sie durch die grundsätzliche Legitimität von individuellen Weiterbildungsansprüchen und der Geltungskraft von Forderungen nach konzeptioneller Mitbestimmung in der operativen Gestaltung von Weiterbildungsprozessen. Erreicht werden kann dies einerseits durch verpflichtende tarifpolitische Vereinbarungen, andererseits könnte auch der Gesetzgeber, wenn die bisherige regulative Zurückhaltung im Weiterbildungsbereich aufgegeben werden würde, die Sozialpartner (ähnlich wie bei den Regelungen zum Mindestlohn) dabei unterstützen, allgemein verbindliche Rechtsgrundlagen für die Gestaltung der Weiterbildung zu schaffen.

Literatur

- ARTUS, Ingrid: Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden 2001
- ARTUS, Ingrid: Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich. Frankfurt/Main 2008
- BAETHGE, Martin; BAETHGE-KINSKY, Volker: Jenseits von Beruf und Beruflichkeit?: Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (1998) 3, S. 461–472
- BAHNMÜLLER, Reinhard: Tarifliche Regulierung beruflicher Weiterbildung. Stand, Umsetzungsprobleme und Perspektiven. In: HUSEMANN, R.; DOBISCHAT, W. (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin 1995, S. 167–190
- BAHNMÜLLER, Reinhard; BISPINCK, Reinhard; SCHMIDT, Werner: Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie. München/Mering 1993
- BAHNMÜLLER, Reinhard; FISCHBACH, Stefanie: Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg 2006

- BAHNMÜLLER, Reinhard; HOPPE, Markus: Tarifliche Qualifizierungsregelungen im öffentlichen Dienst: Betriebliche Umsetzung und Effekte. In: WSI-Mitteilungen, 64 (2011) 7, S. 319–327
- BERGER, Klaus: Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen, 65 (2012) 5, S. 358–364
- BRINKMANN, Ulrich; BENTHIN, Rainer; DÖRRE, Klaus: Culture Club oder demokratische Teilhabe? Unternehmenskultur und Mitbestimmung im neuen Marktkapitalismus. In: BENTHIN, Rainer; BRINKMANN, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt am Main/New York 2008, S. 23–72
- DEWE, Bernd; WEBER, Peter J.: Wissensgesellschaft und Lebenslanges Lernen. Eine Einführung in bildungspolitische Konzeptionen der EU. Bad Heilbrunn 2007
- DIEKMANN, Knut: Innovative Personalpolitik – der Beitrag der betrieblichen Weiterbildung. In: TIPPELT, R.; HIPPEL VON, A. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3. Aufl. Wiesbaden 2009, S. 939–953
- EDDING, Friedrich: Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung (Abschlussbericht). Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung. Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Bonn, 1974
- EXPERTENKOMMISSION FINANZIERUNG LEBENSLANGEN LERNENS (Hrsg.): Finanzierung Lebenslangen Lernens – der Weg in die Zukunft. Bielefeld 2004
- FAULSTICH, Peter: Öffentliche Verantwortung für die Weiterbildung. In: DOBISCHAT, R.; HUSEMANN, R. (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin 1995, S. 53–70
- FAULSTICH, Peter: Weiterbildung. Begründungen lebensentfaltender Bildung. München 2003
- FAULSTICH, Peter: Droht trotz wachsender Weiterbildungsnotwendigkeit steigende Weiterbildungsarmut? In: Praxis politische Bildung (2006) 1, S. 35–42
- FAULSTICH, Peter: Lernorte – Flucht aus der Anstalt. In: FAULSTICH, Peter; BAYER, Mechthild (Hrsg.): Lernorte. Vielfalt von Weiterbildungs- und Lernmöglichkeiten. Hamburg 2009, S. 7–28
- GROTLÜSCHEN, Anke; HABERZETH, Erik; KRUG, Peter: Rechtliche Grundlagen der Weiterbildung. In: R. TIPPELT, R.; HIPPEL VON, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3. Aufl. Wiesbaden 2009, S. 347–366
- KÄDTLER, Jürgen: Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg 2006
- KÜHNLEIN, Gertrud: „Verbetrieblichung“ von Weiterbildung als Zukunftstrend? Anmerkungen zum Bedeutungswandel von beruflicher Weiterbildung und Konsequenzen für Bildungsforschung. In: Arbeit 6 (1997) 3, S. 267–281
- LEE, Horan: Kapital – Weiterbildung – Arbeit. Der „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in der chemischen Industrie als Beispiel der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung. Berlin 2013

- LINDENA, Bodo: Tarifvertrag und Qualifizierung. Bergisch Gladbach 1990
- MÜLLER-JENTSCH, Walther: Strukturwandel der industriellen Beziehungen. „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden 2007
- OECD: Lifelong Learning for All. Meeting of the Education Committee at Ministerial Level, 16–17 January 1996, Reprint 1997. Paris 1996
- SAUTER, Edgar: Systemansätze in der Weiterbildung. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Wir brauchen hier jeden, hoffnungslose Fälle können wir uns nicht erlauben. Wege zur Sicherung der beruflichen Zukunft in Deutschland. Bielefeld 2005
- SCHIERSMANN, Christiane: Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden 2007
- STRECK, Wolfgang; HÖPNER, Martin (Hrsg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt/New York 2003
- WALTON, Richard E.; MCKERSIE, Robert B.: A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social action system. New York 1965

Claudia Meyer/Eckart Severing

► Betriebliche Weiterbildung gemeinsam gestalten – die Initiative „weiter bilden“

2008 startete die Qualifizierungsoffensive für Deutschland. Zu ihren zentralen Zielen zählte es, die Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten und Unternehmen zu steigern. In den kommenden Jahren wird es darauf ankommen, mit Weiterbildung Qualifikationspotenziale in den Unternehmen zu heben. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Sozialpartnern zu. Sie kennen die Situation in ihren jeweiligen Branchen und können Auskunft darüber geben, ob Weiterbildungsfragen einzelne Unternehmen oder ganze Branchen betreffen. Auf dieser Basis können Themenbereiche für betriebliche und überbetriebliche Weiterbildungen identifiziert werden. Überfordert es die Kapazitäten einzelner Unternehmen, entsprechende Weiterbildungsprojekte in Eigenregie auf den Weg zu bringen, können die Sozialpartner Maßnahmen initiieren und organisieren. Sie können dazu beitragen, nachhaltige Weiterbildungs- und Personalentwicklungsstrukturen im Unternehmen zu etablieren.

Die betriebliche Weiterbildung ist keine Aufgabe des Staates. Der Staat kann allerdings die Rahmenbedingungen für Initiativen in den Unternehmen verbessern, Vorreitermodelle fördern und insbesondere dazu beitragen, dass die Beteiligung der bisher niedrig Qualifizierten an der betrieblichen Weiterbildung steigt.

Es ist offensichtlich, dass der Fachkräftebedarf der Wirtschaft künftig nicht mehr nur durch berufliche Erstausbildung oder durch Neueinstellungen gedeckt werden kann. In den Unternehmen vorhandene, jedoch brachliegende Kompetenzen zu identifizieren und zu aktivieren gewinnt für strategische Planung und Umsetzung betrieblicher Weiterbildung an Bedeutung.

Ältere Mitarbeiter/-innen rücken in den Fokus der Weiterbildungsplanung. Sie verfügen in der Regel über langjährige Berufserfahrung, kennen die betrieblichen Routinen, aber auch deren Schwachstellen und verfügen neben fundierten fachlichen Kompetenzen über vielfältige Kontakte zu Kollegen/-innen, Führungskräften und Mitarbeiter/-innen. Allerdings liegen bei dieser Personengruppe die Ausbildung und möglicherweise auch die letzte betriebliche Weiterbildung schon lange zurück. Es ist daher erforderlich, sowohl die fachlichen als auch die überfachlichen Kompetenzen (Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz) weiterzuentwickeln.

Für die Mehrheit der Arbeitsplätze gilt, dass die Qualifikationsanforderungen gestiegen sind und deshalb alle Beschäftigten besser als bisher an Weiterbildungsmaßnahmen teilhaben sollen. Zum einen ist es notwendig, Weiterbildungsverantwortliche in Unternehmen dafür zu sensibilisieren, dass die Geringqualifizierten verstärkt einbezogen werden; zum anderen ist

es erforderlich, Geringqualifizierte zu motivieren und durch arbeitsplatznahes Lernen mit Unterstützung von Lernbegleiter/-innen ihren Qualifizierungseinstieg zu erleichtern.

Bei der Planung und Durchführung betrieblicher Weiterbildung sollte der Fokus darüber hinaus auf bessere Entwicklungschancen für Frauen und auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelegt werden. Ausländische Beschäftigte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, die längst ein großer Bestandteil der Belegschaften geworden sind, müssen stärker als bisher an der betrieblichen Weiterbildung partizipieren.

Dieser kurze Problemaufriss zeigt nur einige Handlungsbedarfe im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Er unterstreicht die Notwendigkeit einer nachhaltigen betrieblichen Weiterbildungskultur. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften räumen der Qualifizierung einen hohen Stellenwert ein. Viele Unternehmen und Belegschaften sind bereits sehr aktiv. 2012 hat sich die Zahl betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten gegenüber 2010 um den Faktor 1,3 erhöht (Trendbericht 2012 des BMBF). Trotzdem ist Weiterbildung in etlichen Unternehmen noch immer ein Randthema. Selbst festgelegte Weiterbildungsbudgets oder Vereinbarungen werden nicht immer genutzt.

Die Weiterbildungsaktivitäten beziehen sich häufig auf altbekannte Themen und Lernformen wie Kurse und Seminare. In Bezug auf neue Herausforderungen fehlen Konzepte und Erfahrungen. Das trifft nicht nur auf Kleinunternehmen zu. Auch bei vielen Mittelständlern gibt es noch wenig Erfahrung mit neuen Konzepten/Lernformen (z. B. arbeitsintegriertes Lernen, Lernen mit Medien). Gute Konzepte und Erfahrungen aus Großunternehmen lassen sich nicht direkt auf KMU übertragen. Deshalb sind die Branchenkenntnisse der Sozialpartner für die Stärkung der betrieblichen Weiterbildung wichtig.

Zuständig für die Planung und Organisation der Weiterbildung ist ggf. die Personalabteilung, in der Regel ist der Betriebsrat mit eingebunden. Die Sozialpartner können dabei vermittelnd unterstützen, indem sie auf die Bedeutung der Qualifizierung für Beschäftigte und Unternehmen hinweisen und indem sie den Verantwortlichen selbst (Personalleiter/-in, Führungskräfte, Betriebsräte etc.) Qualifizierungsangebote machen.

Die Sozialpartner können da helfen, wo das einzelne Unternehmen überfordert ist, z. B. bei der Ermittlung von Trends und Entwicklungen in den Branchen, die in einen allgemeinen Qualifizierungsbedarf münden, der über den des einzelnen Unternehmens hinausgeht.

Seit einigen Jahren werden deshalb in vielen Branchen von den Sozialpartnern Tarifverträge zur Qualifizierung und Vereinbarungen abgeschlossen und Initiativen gestartet und damit Impulse gesetzt, um strukturelle Verbesserungen zu erreichen.

Um diese Anstrengungen der Sozialpartner zur Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten und Unternehmen zu unterstützen, wurde 2009 vom BMAS die Initiative „weiter bilden“ ins Leben gerufen. Das Besondere daran: Beide Seiten – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – beteiligen sich an der Gestaltung des Förderprogramms.

Die Richtlinie flankiert damit auch die Aktivitäten der Sozialpartner bei der Umsetzung von Branchen-Qualifizierungstarifverträgen und der Initiierung neuer Sozialpartnerverein-

barungen. Im Zeitraum 2010 bis 2014 werden insgesamt 207 Projekte gefördert, die die Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung oder die Qualifizierung von Beschäftigten zum Gegenstand haben. Dies geschieht auf der Grundlage von 43 Qualifizierungstarifverträgen sowie 69 Sozialpartnervereinbarungen, die neu abgeschlossen wurden. Mehr als 100.000 Beschäftigte und über 2.500 Unternehmen profitieren von dem Programm.

Die Schwerpunkte der Projekte konzentrieren sich unter Einbindung der regionalen Sozialpartner auf Qualifizierungsmaßnahmen für Un- und Angelernte, systematische Personalentwicklung, Qualifizierung Älterer, Bedarfsanalysen und Beratung sowie die Professionalisierung am Lernort Betrieb.

Darüber hinaus werden Konzepte zur Sensibilisierung von Multiplikatoren zum Thema betriebliche Weiterbildung und konkrete Personalentwicklungsstrategien für Betriebe und Branchen entwickelt. Es werden Voraussetzungen geschaffen, um nachhaltige Strukturen zu etablieren. Die Förderung umfasst Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen in den Bereichen Stärkung der Beratungsstrukturen, Ermittlung von betrieblichem Qualifizierungsbedarf, Transfer bewährter Instrumente und Verfahren in die Praxis, Kooperation in der Weiterbildung sowie Stärkung der Qualität und des Erfahrungsaustausches.

Ein europäisches Novum ist nicht nur die dreiseitige Ausrichtung des Programms. Eine „gemeinsame“ Sache spiegelt sich auch in der Regie- und Transferstelle des Programms wider. Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und das DGB-Bildungswerk sind hier als Partnerkonsortium aktiv und für inhaltlich-organisatorische und strategische Fragestellungen zur Zielerreichung der Richtlinie verantwortlich. Zu den Kernaufgaben zählen die inhaltliche Vorprüfung der Projektanträge, die Sensibilisierung und Mobilisierung für das Programm, die Beratung von Antragstellenden, die inhaltliche Begleitung der Programmumsetzung, die Erfolgsbeobachtung und Qualitätskontrolle, der Austausch und Transfer von Erfahrungen sowie eine programmbezogene Öffentlichkeitsarbeit.

Als Resümee der rund vierjährigen Zusammenarbeit bleibt festzuhalten, dass für das gemeinsame Handeln im Sinne nachhaltiger Weiterbildung in den Unternehmen die Verständigung der Sozialpartner eine zentrale Rolle spielt. Das kann sich auch darin ausdrücken, dass das Thema „Weiterbildung“ in den Tarifverträgen aufgenommen oder dass von den Sozialpartnern eine eigene Vereinbarung zur Weiterbildung abgeschlossen wird. Die 69 während der Laufzeit der Initiative „weiter bilden“ neu abgeschlossenen Vereinbarungen bestätigen dies.

Tarifliche Weiterbildungsregulierungen

Reinhard Bahn Müller

► Tarifvertragliche Weiterbildungs- regulierung in Deutschland – Formen, Effekte und Perspektiven für überbetriebliche Weiterbildungsfonds

Bildung wird gemeinhin zu den „kollektiven“ Gütern gezählt, deren Nutzung allen zugänglich sein sollte und für deren Bereitstellung die Öffentlichkeit, womit i. d. R. der Staat gemeint ist, Sorge zu tragen hat. Weiterbildung als vierte Säule des Bildungssystems gehört mit in den Kanon öffentlicher Güter, sollte es nach Meinung der Gewerkschaften zumindest. Insofern ist es nicht unbedingt selbstverständlich, Weiterbildung tarifvertraglich zu regulieren. Die deutschen Gewerkschaften haben auch lange gezögert, dies zu tun. Man sah vor allem den Staat in der Verantwortung, die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen zu schaffen (DGB 1984; FEHRENBACH 1990; VER.DI 2002). Bekanntermaßen gelang es den Gewerkschaften trotz vieler Bemühungen nur sehr begrenzt, die Bundes- und Landesregierungen davon zu überzeugen, die Initiative zu ergreifen. Auf Bundesebene liefen die gewerkschaftlichen Initiativen für ein bundeseinheitliches Weiterbildungsgesetz bis heute ins Leere, lediglich auf Länderebene (allerdings auch nicht überall) wurden in den 1970er-Jahren Bildungsurlaubsgesetze mit einem individuellen Weiterbildungsanspruch verabschiedet, deren Inanspruchnahme jedoch bis heute sehr bescheiden blieb. Angesichts der Widerstände des Gesetzgebers, weiter gehende Regelungen zu treffen und einen Anspruch auf Weiterbildung der Arbeitnehmer/-innen abzusichern, sahen sich die Gewerkschaften gezwungen, aus der Not eine Tugend zu machen und zu versuchen, auf tariflichem Wege voranzukommen, ohne dabei allerdings die Forderung nach einem bundesweiten Weiterbildungsgesetz aufzugeben.

1. Neue Dynamik nach schleppendem Beginn

Einen hohen Stellenwert hatte Weiterbildung in der Tarifpolitik allerdings lange Jahre nicht. In den Rationalisierungsschutzabkommen der 1970er-Jahre wurde das Thema erstmals aufgegriffen, wobei Weiterbildung, genauer gesagt Umschulung, noch als die Ultima Ratio eines defensiven Rationalisierungsschutzes verstanden wurde. Ende der 1980er-Jahre gab es die ersten, stärker auf Risikoprophylaxe ausgerichteten Tarifverträge (chemische Industrie, Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, Druckindustrie); der Strang

riss jedoch im Gefolge der tarifpolitischen Herausforderungen der Wiedervereinigung und der nachfolgenden wirtschaftlichen Turbulenzen wieder ab.

Markante Fortschritte auch in Flächentarifverträgen für größere Branchen gab es erst in den letzten zehn Jahren. Eine Serie neuer Abkommen wurde vereinbart, so etwa in der chemischen Industrie (2003), in der Metall- und Elektroindustrie (2001/2006), im öffentlichen Dienst (2005/2006) oder in der Versicherungswirtschaft (2008). Auch kleinere Branchen wie die Schmuckwarenindustrie und der Landmaschinenbau haben nachgezogen (2011). Zudem gibt es mittlerweile eine erkleckliche Anzahl thematisch einschlägiger Firmentarifverträge sowie Betriebsvereinbarungen (BUSSE/SEIFERT 2009; HEIDEMANN 2010). Insgesamt dürften im letzten Jahrzehnt die Zahl der Arbeitnehmer/-innen, deren Tarifverträge Qualifizierungsbestimmungen enthalten, um ungefähr 5 Mio. gestiegen sein. Legt man die Beschäftigtenzahl der Branchen und Unternehmen mit Qualifizierungsvereinbarungen zugrunde, existieren für schätzungsweise ein Viertel aller Arbeitnehmer/-innen tarifliche Qualifizierungsregelungen. Die zur Jahrtausendwende noch zutreffende Diagnose, wonach betriebliche Weiterbildung ein durch Tarifverträge weitgehend unreguliertes Feld sei (DOBISCHAT/SEIFERT 2001, S. 99), trifft heute somit nur noch bedingt zu.

2. Formen und Ansatzpunkte tarifvertraglicher Regelungen

Ein einheitliches tarifliches Regulierungsmodell hat sich bisher nicht herausgebildet. Vielmehr zeigt sich ein breites Spektrum von Regulierungsansätzen, die auf unterschiedliche Risiken und damit verbundene Qualifizierungsnotwendigkeiten zielen, etwa beim Übergang vom Ausbildungssystem in das Beschäftigungssystem (Sicherung eines bruchlosen Übergangs und ausbildungsadäquaten Einsatzes), bei betrieblichen Änderungen und Umstrukturierungen (Anpassungs- und Neuqualifizierung), bei gewollter oder ungewollter Unterbrechung der Erwerbstätigkeit (Wiedereingliederungs-/Aktualisierungsqualifizierung) oder beim Ausschluss von betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Ebenso breit ist die regulative Spannweite bzw. Differenziertheit der Regelungen. So finden sich pauschale und wenig konkrete Absichtserklärungen der Tarifparteien neben solchen, die detaillierte, inhaltliche wie verfahrens- und finanzierungsbezogene Regelungen enthalten. Auch im Geltungsbereich unterscheiden sich die Bestimmungen deutlich. Es existieren Regelungen, die auf einzelne Berufsgruppen oder Tätigkeiten bezogen sind, und es gibt solche, die großflächig gelten. Und schließlich werden Weiterbildungsfragen teils in eigenständigen Tarifverträgen geregelt, teils sind sie Bestandteile von komplexeren Tarifwerken, in denen es primär um andere Aspekte der Arbeitsbedingungen geht (BISPINCK 2000; BAHNMÜLLER/HOPPE 2011). Trotz der Vielfalt lassen sich dreierlei Besonderheiten ausmachen:

- ▶ eine starke, fast ausschließliche Fixierung auf den Einzelbetrieb und dessen Perspektive, was eine betriebswirtschaftliche Denkweise mit einschließt,

- ▶ eine weitgehende Ausklammerung der verteilungspolitischen Fragen von Zeit und Geld auf sektoraler Ebene und deren Verlagerung auf die betriebliche Ebene und schließlich
- ▶ eine starke Fokussierung auf Fragen der Ermittlung und Klärung des Weiterbildungsbedarfs und der Weiterbildungsplanung.

2.1 Ansatzpunkt „Recht auf und Zeit für Weiterbildung“

Die Durchsetzung eines individuellen Rechts auf Weiterbildung gehörte zu den Basisforderungen der Gewerkschaften. Manche sind zwischenzeitlich davon abgerückt (z. B. die IG BCE, vgl. LEE 2013), andere halten daran fest. Durchgesetzt werden konnten Tarifregelungen mit einem zeitlich quantifizierten Anspruch der Beschäftigten auf Qualifizierung bisher auch nur wenige. Wo es sie gibt, ist der Anspruch auf bestimmte Berufsgruppen (z. B. Vorarbeiter/-innen im Gerüstbau, Beschäftigte im Sozial- und Erziehungsdienst bei den Kommunen) oder einen kleinen Anteil der Belegschaft begrenzt (z. B. 2 Prozent der Beschäftigten eines Betriebs in der T+B-Industrie). Ein Recht auf Weiterbildung für alle Beschäftigten einer Branche war bislang zwischen den Sozialpartnern nicht konsensfähig. In Haustarifverträgen konnte es gelegentlich realisiert werden (z. B. VW 5000x5000, zwischenzeitlich jedoch wieder abgeschafft). In sektoralen Branchentarifverträgen gibt es vereinzelt einen konditionierten Anspruch auf Weiterbildung. So ist etwa Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs (M+E-Industrie BaWü), wenn sie von betrieblichen Restrukturierungen betroffen sind bzw. ihnen eine Abgruppierung droht, zuvor arbeitgeberseitig ein Qualifizierungsangebot zu machen. Ähnliche Regelungen gibt es auch in anderen Branchen.

Als Türöffner einer tariflichen Regulierung von Weiterbildung erweisen sich in den letzten Jahren Regelungen, die nicht die Verteilungsfragen von Zeit und Geld ins Zentrum stellen, sondern den einzelbetrieblichen und individuellen Qualifizierungsbedarf bzw. die Bedarfsermittlung. Entsprechende Vereinbarungen existieren in der Druckindustrie, in der Holz- und Kunststoffbranche, in der Metall- und Elektroindustrie, im Kfz-Gewerbe, im öffentlichen Dienst (ÖD), im Versicherungsgewerbe und im Landmaschinenbau. Im Kern geht es bei diesem Typ von Tarifabkommen um eine Verpflichtung der Arbeitgeber, den Qualifizierungsbedarf des Unternehmens und der Beschäftigten zu ermitteln, ihn mit dem Betriebs-/Personalrat zu beraten und Maßnahmen einzuleiten, mit denen der Bedarf gedeckt werden kann. Zudem soll die Bedarfsermittlung unter aktiver Einbeziehung der Beschäftigten erfolgen. Die meisten Abkommen enthalten deshalb einen Passus, wonach die Beschäftigten Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch haben, in dessen Rahmen geklärt werden soll, welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Ein Anspruch auf Qualifizierung kann daraus nicht unmittelbar abgeleitet werden, teilweise wird ein solcher dezidiert ausgeschlossen.

2.2 Ansatzpunkt „Kosten und Finanzierung“

Einzelbetriebliche Kosten- und Finanzierungsregelungen

Der Regulierungsmodus von betrieblicher Weiterbildung und auch die Finanzierungsregelungen sind meist von einer einzelbetrieblichen bzw. betriebswirtschaftlichen Perspektive geprägt. Im Mittelpunkt steht der Qualifizierungsbedarf des Einzelbetriebs, der im Rahmen eines Qualifizierungsgesprächs zu ermitteln ist und der mit den Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten in Einklang gebracht werden soll. Für die Finanzierung und Kostenaufteilung ist meist die verbreitete Unterscheidung zwischen „betrieblicher“ und „persönlicher“ Weiterbildung bedeutsam.

Die „betriebliche“ Qualifizierung, wie sie beispielhaft in der M+E-Industrie BaWü definiert ist, umfasst neben der Anpassungsqualifizierung (Qualifizierung für veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet) und der Entwicklungsqualifizierung (Qualifizierung für gleichwertige und höherwertige Aufgaben) auch die Erhaltungsqualifizierung (ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens innerhalb des eigenen Aufgabengebiets). Die Kosten der Maßnahmen, die dazu dienen, den so definierten „betrieblichen“ Bedarf zu befriedigen, werden vom Arbeitgeber übernommen. Was jenseits des betrieblichen Bedarfs liegt, läuft unter „persönlicher“ Weiterbildung. Entsprechende Maßnahmen müssen zwar grundsätzlich auch geeignet sein, eine Tätigkeit in dem jeweiligen Betrieb zu übernehmen, ein aktueller und absehbarer betrieblicher Bedarf muss jedoch nicht vorliegen. Beschäftigte, die sich in diesem Sinne persönlich weiterbilden wollten, können sich mit einem Rückkehrrecht zwischenzeitlich maximal für fünf Jahre freustellen lassen. Damit können nunmehr auch Auszubildende unmittelbar nach Abschluss ihrer Ausbildung für Zwecke der „persönlichen“ Weiterbildung, etwa für ein Studium, freigestellt werden. Auch kann der Übernahmeanspruch der Azubis nach Abschluss ihrer Ausbildung (ein Jahr in BaWü) aufgeteilt und nach Abschluss des Studiums eingelöst werden. Die Kosten für die „persönliche“ Weiterbildung haben die Beschäftigten zu tragen.

Auch in anderen Branchen entsprechen die Finanzierungsregelungen dem Grundsatz: Je betriebsspezifischer, anwendungsbezogener und am aktuellen Bedarf des Unternehmens ausgerichtet, desto eher bezahlt der Arbeitgeber und umgekehrt. Und auch dort gilt: Was über den einzelbetrieblichen Bedarf hinausgeht, wird als „persönlich“ bzw. „privat“ deklariert.

Fondslösungen: Wo es sie gibt und wie sie funktionieren

Es gibt allerdings auch einige wenige Ausnahmen, in denen die Finanzierung der Weiterbildung anders geregelt ist, nämlich in Form überbetrieblicher Weiterbildungsfonds. Solche Fondslösungen sind in Deutschland allerdings ausgesprochen selten. Sie finden sich vereinzelt in klein- und mittelbetrieblich strukturierten Wirtschaftsbereichen wie der Bauwirtschaft, der Land- und Forstwirtschaft, der Miederindustrie oder der Textil- und Bekleidungsindustrie (BAHNMÜLLER/JENTGENS 2006; BOSCH 2010). Der Tarifvertrag in der Textil- und Bekleidungsindustrie war auch Grundlage für eine jüngst abgeschlossene Regelung im Wäschereigewerbe. Es existieren auch einzelne Firmentarifverträge mit (Weiter-)Bildungsfonds. Wo es sie

gibt, haben sie meist eine längere Tradition, sind bei den Sozialpartnern akzeptiert und basieren auch auf einer kooperativen Tradition der Sozialpartner. Die Mehrzahl der Arbeitgeberverbände steht jedoch Fonds zur Finanzierung von Aus- und Weiterbildung äußerst reserviert bis ablehnend gegenüber. Auch bei den Gewerkschaften, die bisher keine Erfahrungen mit Fonds haben, speziell bei deren Tarifpolitikern, gibt es derzeit nur wenige Fürsprecher/-innen für Fonds (s. Seite 72 ff.).

Eine lange Tradition haben Fonds in der Bauwirtschaft. Hier finden sich gleich mehrere davon. Im Bauhauptgewerbe werden aus Fondsmitteln die Urlaubsentlohnung sowie eine branchenbezogene Alterszusatzversicherung bezahlt; sie beteiligen sich an der Finanzierung der Winterbeschäftigung und des Saisonkurzarbeitergeldes, und über eine Umlage wird auch die Berufsausbildung finanziert. Die Umlagen belaufen sich zusammengerechnet auf 21,8 Prozent (West) bzw. 18,6 Prozent (Ost) der Lohn- und Gehaltssumme. Der Anteil für Berufsbildung liegt mit 2,5 Prozent am niedrigsten, wobei die Mittel ausschließlich zur Finanzierung der beruflichen Erstausbildung aufgewandt werden. Unternehmen, die ausbilden, wird ein großer Teil ihrer Ausbildungskosten erstattet. Weiterbildungsmaßnahmen werden nicht über die Fondsmittel finanziert. Die Umlage für Berufsausbildung wurde in den 1970er-Jahren eingeführt, als die Ausbildung stark rückläufig war und der Branche Fachkräfte fehlten.

Im Gerüstbau existiert seit 1981 eine Umlage für Aus- und Fortbildung. Beschäftigte der Branche haben einen Rechtsanspruch auf eine Fortbildung, sofern sie die jeweils vorangegangene Stufe des Aus- und Fortbildungsmaßes nachweisen können. Die Angabe beläuft sich auf 2,6 Prozent. Die Sozialkasse erstattet alle direkten und indirekten Fortbildungskosten, aber auch die Kosten der in der Bauwirtschaft wichtigen überbetrieblichen Ausbildung sowie einen Teil der Ausbildungskosten.

In der Land- und Forstwirtschaft werden Maßnahmen finanziert, die der „Erschließung und Sicherung wettbewerbsfähiger Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplätze“ in dieser Branche dienen (z. B. Qualifizierungen zu geprüften Forstmaschinenführer/-innen). Der Fonds in dieser Branche ist zwischenzeitlich aufgelöst worden.

In der Textil- und Bekleidungsindustrie steht nicht die (nachholende) berufliche Erstausbildung im Mittelpunkt, sondern es werden „klassische“ betriebliche und berufliche Weiterbildungsmaßnahmen, die der Anpassung, Aktualisierung und Entwicklung beruflicher Kompetenzen dienen, gefördert. Das finanzielle Volumen des Fonds ist jedoch bescheidener als jener im Baugewerbe oder im Gerüstbau. Während in den beiden Baubranchen 2,5 Prozent der Lohn- und Gehaltssumme an die Branchenfonds abgeführt werden, sind es in der T+B-Industrie weniger als ein halbes Prozent. Pro Kopf stehen 12,60 Euro pro Jahr zur Verfügung (Stand 2014). Zudem ist die Zahl der Beschäftigten, die gefördert werden können, auf 2 Prozent der Belegschaft begrenzt. Im Jahr 2004 wurden durch die Umlage Weiterbildungsmaßnahmen für insgesamt 1.300 Arbeitnehmer/-innen gefördert. Im Bauhauptgewerbe, wo die Erstausbildung über eine Umlage finanziert wird, liegt die Zahl der Nutzer/-innen erheblich höher. Im Jahr 2010 waren es 15.045 Betriebe und 36.037 Auszubildende.

Ein wichtiger Unterschied zwischen den Branchen ist der Geltungsbereich der Fondsregelungen. Während im Baugewerbe und in der Land- und Forstwirtschaft die Tarifverträge für allgemein verbindlich erklärt sind und somit alle Betriebe in die Fonds einzahlen müssen, speist sich der Fonds in der T+B-Industrie lediglich über die Betriebe, die Mitglieder im Arbeitgeberverband sind. Und deren Zahl nimmt ab.

Die Steuerung der Fonds, die durchweg durch paritätisch besetzte Gremien erfolgt, ist den zugänglichen Berichten und Untersuchungen zufolge unkompliziert. Die Fonds funktionieren, das Handling ist eingespielt, Konflikte sind selten. Wie es um die Akzeptanz der Regelungen bei den Arbeitgebern und den Betriebsräten bestellt ist, lässt sich am ehesten für die T+B-Industrie sagen, da dort eine Evaluation der Tarifregelung erfolgte. Demnach sind die Tarifregelungen sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite im Großen und Ganzen anerkannt, es gibt jedoch auf beiden Seiten auch Vorbehalte gegen einzelne Bestimmungen. Betriebsräte sehen den sog. „Überforderungsschutz“ für Betriebe, wonach die Zahl der für Weiterbildungszwecke Freigestellten auf 2 Prozent der Belegschaft begrenzt ist, mehrheitlich kritisch, ebenso das Widerspruchsrecht der Arbeitgeber gegen Freistellungsbegehren von Arbeitnehmer/-innen. Die Arbeitgeber wiederum beurteilen die Abführung eines Bildungsbeitrags an den zentralen Fonds zu 62 Prozent als „weniger gut“ oder „schlecht“, und auch der Freistellungsanspruch von 2 Prozent der Beschäftigten für sieben Tage pro Jahr wird mehrheitlich kritisch gesehen. Beiderseits gut akzeptiert ist die paritätische Verwaltung der finanziellen Mittel. Die Gesamtbewertung fällt recht freundlich aus. Es gibt nur sehr wenige fundamentale Kritiker/-innen, die eine Abschaffung der Qualifizierungsregelungen fordern oder sie eher behindernd als fördernd empfinden.

Entstehungskontexte der Fondsregelungen

Die beschriebenen Fonds sind durchweg Resultate von Tarifverhandlungen, haben also anders als die Weiterbildungsfonds in den meisten anderen Ländern keine gesetzliche Grundlage. Zur deren Einrichtung kam es aus zwei sehr unterschiedlichen Gründen. In der T+B-Industrie war der Fonds Ergebnis einer Concession-Bargaining-Konstellation. In die tarifpolitische Diskussion kam diese Lösung erst, als die Gefahr bestand, andernfalls bisherige tarifvertragliche Besitzstände komplett zu verlieren. Mit einem schon seit den 1950er-Jahren bestehenden Fonds für die Miederindustrie gab es zwar schon ein branchennahes Vorbild, das den Weg wies, eine längere tarifpolitische Vordiskussion gab es jedoch nicht. Der Fonds war aus der Not geboren. Er ist eine kreative Lösung in einer Situation, in der Konzessionen der Beschäftigten nicht mehr abzuwenden waren.¹

1 Eine Concession-Bargaining-Situation war auch der Hintergrund für eine bemerkenswerte und kaum bekannte Regelung für die Erziehungsberufe im öffentlichen Dienst. Hier wurde zwar kein überbetrieblicher Weiterbildungsfonds vereinbart, wohl aber ein Anspruch der Beschäftigten auf fünf Tage Weiterbildung pro Jahr. Der Grund dafür war die Forderung der Arbeitgeber, die Arbeitszeit auf 40 Stunden pro Woche zu verlängern. Die Gewerkschaft konnte diese Forderung nicht grundsätzlich abwehren. Als Gegenleistung wurde jedoch vereinbart, dass Beschäftigte im Erziehungsdienst einen individuellen Anspruch auf Weiterbildung in besagter Höhe erhalten.

Ganz anders lagen die Dinge in der Bauwirtschaft. Hier sind die Fonds keine Produkte gewerkschaftlicher Schwäche, sondern gewachsener Primärmacht der Arbeitnehmer/-innen, d. h., die Einrichtung der Fonds ist in diesem Fall auf einen massiven Fachkräftemangel gepaart mit einem starken Rückgang der Ausbildungszahlen zurückzuführen, wie er in der Branche erstmals in den 1970er-Jahren auftrat. Hierauf musste aus den Interessenlagen der Arbeitgeber heraus eine Antwort gefunden werden, und die hieß: mehr und bessere Ausbildungsplätze, Stärkung der Professionalisierung und Finanzierung von Aus- und Weiterbildung durch eine von allen zu bezahlende Umlage. Die Aus- und Weiterbildungsfonds dienten in dieser Situation also dazu, das Arbeits- und Berufsfeld attraktiver zu machen, die Rekrutierungsengpässe zu verringern und damit die Wachstumspotenziale der Branche auszuschöpfen. Da in der kleinbetrieblich strukturierten und von saisonalem Schwanken geprägten Bauwirtschaft Einzelbetriebe nicht in der Lage waren, entsprechende berufliche Entwicklungspfade und Angebote zu offerieren, kam nur eine überbetriebliche Lösung in Betracht. Und diese Rechnung ging auf (Bosch 2010, S. 30 ff.). Verallgemeinernd lässt sich daraus schlussfolgern: Bereits existierende und sich künftig weiter zuspitzende Engpässe in bestimmten, vor allem klein- und mittelbetrieblich strukturierten Branchen und in branchenspezifischen fachlichen Arbeitsmärkten können durchaus dazu beitragen, dass Arbeitgeber dem Gedanken einer umlagefinanzierten Aus- und Weiterbildung nähertreten.

2.3 Ansatzpunkt „Weiterbildungsberatung“

Neben Fondslösungen zur Finanzierung von Aus-, Fort- und Weiterbildung gibt es in der deutschen Tariflandschaft noch weitere überbetriebliche Ansätze einer tariflichen Regulierung, etwa die per Tarifvertrag vorangetriebene Institutionalisierung einer Weiterbildungsberatung. Entsprechende Abkommen existieren in der chemischen Industrie (seit 1993) und der Metall+Elektro-Industrie Baden-Württemberg. In Baden-Württemberg gibt es seit 2001 die „Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung“ (Agentur Q), in der chemischen Industrie die „Weiterbildungs-Stiftung“ (WBS), die zwischenzeitlich in der „Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie“ aufgegangen ist. In beiden Fällen werden die Einrichtungen hälftig von beiden Sozialpartnern finanziert und paritätisch geleitet. Sie sollen vor allem Klein- und Mittelbetriebe unterstützen, denen bei der Bedarfsermittlung, der Entwicklung und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen durch Bereitstellung von Informationen, Instrumenten, Good-Practice-Beispielen sowie durch individuelle betriebliche Beratung, Initiierung von Netzwerken oder Modellprojekten beigestanden werden soll.²

2 Ein weiterer, allerdings außerhalb der Tarifpolitik liegender, jedoch im etablierten Institutionensetting der Tarifparteien stattfindender Ansatz überbetrieblicher Kooperation und Regulierung wird in der Druckindustrie verfolgt. Hier haben sich die Verbände der Druck- und Medienwirtschaft sowie die Gewerkschaft Verdi entschlossen, unter dem Dach des Zentral-Fachausschusses Berufsbildung Druck und Medien (ZFA) ein bundeseinheitliches System zur Weiterbildung zu initiieren. Die Konzeption steht seit 2001 (ZFA 2002). Aufbauend auf den neuen Ausbildungsordnungen wurde ein modular aufgebautes, gestuftes System von Kursen (Stufe 1), Anpassungsqualifizierungen (Stufe 2) und Aufstiegsqualifizierungen (Stufe 3 und 4) etabliert. Ab Stufe 2 werden alle Abschlüsse zertifiziert.

3. Begründung und Kontur einer überbetrieblichen Fondsfinanzierung von Weiterbildung: Der Vorschlag von Gerhard Bosch

Wie lässt sich eine überbetriebliche Fondsfinanzierung von Weiterbildung begründen? In der einschlägigen Debatte wird diesbezüglich auf die Tendenz zu einer Unterinvestition in Weiterbildung verwiesen. „Wenn bereits hinreichend in Weiterbildung investiert würde“, so konstatiert etwa Gerhard BOSCH (2010, S. 5), „gäbe es keine Notwendigkeit, einen Weiterbildungsfonds und andere Förderinstrumente zur Erhöhung der Weiterbildungsinvestitionen vorzuschlagen.“ Hiervon sei jedoch nicht auszugehen, was BOSCH an drei Messzahlen festmacht:

- ▶ die im europäischen bzw. internationalen Vergleich mittelmäßige Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten, die phasenweise sogar rückläufig war,
- ▶ die im Vergleich überdurchschnittlich großen Differenzen der Weiterbildungsteilnahme nach Altersgruppen und Qualifikationsstufen sowie
- ▶ das seit dem Jahr 2000 rückläufige Gesamtfinanzierungsvolumen für Weiterbildung gemessen am BIP.

In der wissenschaftlichen Debatte ergibt sich eine Tendenz zur Unterinvestition in Weiterbildung vor allem aus dem Kollektivgutcharakter von (Weiter-)Bildung. Rational handelnden Unternehmen würden hierdurch Anreize geliefert, auf eigenes Weiterbildungsengagement zu verzichten und sich stattdessen zum Nutznießer der Humankapitalinvestitionen anderer Betriebe zu machen. In der arbeitsmarktökonomischen Diskussion wird dieses Phänomen unter dem Stichwort „Poaching“ diskutiert, was so viel wie „Wilderei“ bedeutet und sich auf das Abwerben bzw. die Abwanderung von Beschäftigten bezieht, die auf Kosten anderer Unternehmen aus- bzw. weitergebildet wurden. Ökonomisch rational handelnde Unternehmen würden sich deshalb bei Investitionen in Weiterbildung zurückhalten, das Ergebnis sei eine strukturell bedingte Unterinvestition (STREECK 1988; JOHANSEN 2002; LEUVEN 2005; zusammenfassend MÜLLER et al. 2010).

Es gibt zwischenzeitlich jedoch Zweifel über die Bedeutsamkeit des „Poaching-Problems“ für die Weiterbildungsentscheidungen von Unternehmen (BRUNELLO/DE PAOLA 2009). Eine jüngst abgeschlossene Untersuchung des BIBB, die im Rahmen einer eigens durchgeführten Erhebung dem Zusammenhang zwischen Beschäftigtenfluktuation und betrieblichem Weiterbildungsengagement nachgegangen ist, konnte den vermuteten Zusammenhang ebenfalls nicht bestätigen (MÜLLER 2013; MÜLLER et al. 2013). Möglicherweise, so die Autoren, müsse sogar von einem umgekehrten Kausalzusammenhang ausgegangen werden, d. h., dass die Beschäftigtenfluktuation in solchen Betrieben höher ist, die unterdurchschnittlich in Weiterbildung investieren. Entsprechend äußern sich auch die von den BIBB-Forschern befragten Firmenvertreter/-innen. Diese maßen dem Abwanderungsrisiko – verglichen mit verschiedenen anderen Gründen – bei Weitem die geringste Bedeutung für ihre Weiterbildungsabstinenz bei.

„Stattdessen nannten viele Interviewpartner berufliche Weiterbildung auch als Mittel zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung. Nur wenige gaben an, dass sie bei der Planung ihrer Weiterbildungsinvestitionen das durch die Abwanderung weitergebildeter Beschäftigter bedingte potenzielle Nutznießen anderer Betriebe in Erwägung ziehen“ (MÜLLER et al. 2013, S. 8). Dies bedeute jedoch nicht, dass Poaching inexistent sei bzw. prinzipiell kein wahrgenommenes Problem für die Betriebe darstelle. Eine gewisse Sensibilität für das Abwanderungsrisiko existiere durchaus, ein durch Poaching verursachtes flächendeckendes Unterfinanzierungsproblem lasse sich aber „alles in allem kaum diagnostizieren“ (ebd.).

Analog äußerten sich auch die von mir befragten Bildungs- und Tarifpolitiker/-innen der IG Metall und des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall (BAHNMÜLLER 2012). Vor allem die gewerkschaftlichen Expert/-innen bezweifelten, dass Investitionen in Weiterbildung vor allem deshalb unterblieben, weil die Gefahr bestehe, weitergebildete Beschäftigte könnten abwandern. Der Ansatz erkläre zum einen nicht, weshalb Investitionen in Weiterbildung vor allem dort unterblieben, wo sie am billigsten wären und das Abwanderungsrisiko am geringsten, nämlich bei den Geringqualifizierten. Zudem werde durch Rückzahlungsklauseln, die bei teuren Weiterbildungsmaßnahmen durchaus üblich seien, das Ausfallrisiko deutlich reduziert. Umgekehrt gelte gerade in Facharbeitsmärkten, in denen die meisten Qualifizierungsmaßnahmen stattfinden, immer mehr, dass ein gutes Weiterbildungsangebot das Abwanderungsrisiko reduziere, was auch von den Arbeitgebern zur Kenntnis genommen wird und ihr Handeln beeinflusst. Summa summarum: „Dass man seine Leute deshalb nicht qualifiziert, weil man Angst hat, sie gehen weg, das ist, glaube ich, eine Phantomdiskussion“ (IG Metall Gewerkschaftssekretär BaWü, zit. nach BAHNMÜLLER 2012). Für ganz so nebensächlich wird das Poaching-Problem auf Arbeitgeberseite nicht gehalten. Nicht nur, aber besonders bei dem Klein- und Mittelbetrieben existiere ein Spannungsverhältnis zwischen dem betrieblichen Interesse am Aufbau von Qualifikation in der Belegschaft und der Minimierung des Abwanderungs- bzw. Abwerbungsrisikos. Das schlage sich u. a. im Zuschnitt der Qualifikationen nieder: Betriebe wollten eine möglichst betriebsspezifische Qualifizierung, Arbeitnehmer/-innen eine, die allgemein am Arbeitsmarkt verwertbar sei. Eine allgemeine Tendenz, sich bei Investitionen in Weiterbildung zurückzuhalten, wird daraus jedoch nicht abgeleitet. „Ich will nicht ausschließen“, so argumentiert etwa der Bildungsexperte des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall, „dass es auch solche Fälle gibt (...) Ich glaube allerdings nicht, dass wir eine Unterfinanzierung in die Weiterbildung beklagen müssen“ (BAHNMÜLLER 2012, S. 17).

Neben dem Poaching gibt es allerdings auch eine Reihe anderer Faktoren, welche zu einer Unterinvestition in Weiterbildung beitragen können, die BOSCH in seiner Begründung für Weiterbildungsfonds ebenfalls nennt (BOSCH 2010). Hierzu zählen etwa der immer kürzer werdende Planungshorizont der Unternehmen, die hohen Planungskosten für Weiterbildung bei gleichzeitiger Unsicherheit über die Höhe der privaten Erträge, unzureichende interne Ressourcen zur Planung von Weiterbildung (vor allem in Klein- und Mittelbetrieben), unrealistische Annahmen der Unternehmen über die Ergiebigkeit externer Arbeitsmärkte und nicht zuletzt die

empirisch auch gut belegte starke Konjunkturabhängigkeit der Weiterbildungsinvestitionen. An diesen Risiken setzten Überlegungen zu einer umlagefinanzierten Fondslösung an, weil hierdurch die Finanzierungsrisiken für die investierenden Unternehmen verringert, Weiterbildungsinvestitionen verstetigt und die Informations- und die Planungs- und Durchführungskosten von Weiterbildung verringert werden können und sollen (BOSCH 2010, S. 42). Vor allem wird der Planungshorizont der Unternehmen verlängert, da die Kosten der Weiterbildung teilweise aus dem Wettbewerb herausgenommen werden. Zudem bieten sie die Chancen, den Qualifizierungsbedarf nicht einzelbetrieblich, sondern auch branchenbezogen zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu offerieren (EXPERTENKOMMISSION 2004; DREXEL 2003, 2004; BOSCH 2010). Es spricht also einiges dafür, den Risiken einer Unterinvestition in Weiterbildung durch umlagefinanzierte Weiterbildungsfonds zu begegnen. Gerhard BOSCH hat vor vier Jahren einen neuen, differenzierten und gut fundierten Vorschlag vorgelegt. Dessen Kernpunkte sind:

- ▶ 1 Prozent der Lohn- und Gehaltssumme werden in einen Fonds einbezahlt, wovon 0,7 Prozent durch die Arbeitgeber, 0,3 Prozent durch die Arbeitnehmer/-innen aufzubringen sind. Für befristet Beschäftigte und Leiharbeitnehmer/-innen soll ein Beitrag von 2 Prozent erhoben werden.
- ▶ Die Fondsmittel werden mit den Sozialversicherungsbeiträgen erhoben und an einen zentralen, beim Bundesministerium für Arbeit angesiedelten Fonds abgeführt. Der Fonds wird paritätisch von den Sozialpartnern verwaltet. Es sollen ebenfalls Branchenfonds gebildet werden, die ebenfalls von den Sozialpartnern verwaltet werden. An die Branchenfonds müssen auch die an den zentralen Fonds fließenden Mittel für die betrieblichen (nicht die individuellen) Maßnahmen weitergeleitet werden.
- ▶ Für die betrieblichen Maßnahmen soll zur Vermeidung zusätzlicher Verwaltungskosten das Levy-exemption-System gelten, d. h., Unternehmen führen nur dann eine Umlage ab, wenn sie die Quote von 0,7 Prozent nicht erreichen.
- ▶ Für die individuellen Maßnahmen soll das Levy-grant-System gelten, d. h., die 0,3 Prozent fließen in einen Fonds und werden über Zuschüsse an die Antragsteller abgerufen.
- ▶ Bei betrieblichen Maßnahmen sind nur formalisierte Weiterbildungsmaßnahmen bezuschungsfähig; bei individuellen Maßnahmen sollen abschlussfähige Maßnahmen bevorzugt finanziert werden.
- ▶ Die Fonds sollen selbst keine Weiterbildungsmaßnahmen durchführen dürfen, sondern sich auf Beratung, Information, Planung und Verwaltung konzentrieren.
- ▶ Die Mittel für die betrieblichen und die individuellen Maßnahmen sollten getrennt budgetiert und verwendet werden. Es sollte für die beiden Formen zwei klar getrennte Antragswege geben.
- ▶ Ein Schwerpunkt der Fonds sollte die Förderung der Weiterbildung in KMU sein, die in besonderem Maße auf externe Dienstleistungen angewiesen sind (BOSCH 2010, S. 8 ff.).

4. Chancen der Realisierung überbetrieblicher Weiterbildungsfonds

Wie ist es um die Chance einer Realisierung eines solchen Fonds bestellt? Wie kaum anders zu erwarten, sind überbetriebliche Weiterbildungsfonds umstritten, und dies nicht nur zwischen den Tarifparteien, sondern auch innerhalb der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften. Auch in der einschlägigen wissenschaftlichen Diskussion gibt es diesbezüglich keinen Konsens. So konnten sich die Mitglieder der „Expertenkommission zur Finanzierung lebenslangen Lernens“, die 2004 ihren Schlussbericht vorlegte, nicht auf den Vorschlag einer gesetzlich basierten allgemeinen Fondsfinanzierung von Weiterbildung verständigen. Selbst der Vorschlag, einen Weiterbildungsfonds für das Arbeitsmarktsegment der Leiharbeit einzurichten, wurde mit einem widersprechenden Minderheitsvotum von zwei Kommissionsmitgliedern bedacht (EXPERTENKOMMISSION 2004, S. 241). Die Positionen der Kontrahentinnen und Kontrahenten dürften sich zwischenzeitlich kaum verändert haben, eine Fortsetzung der wissenschaftlichen Debatte hat in den letzten Jahren allerdings nicht mehr stattgefunden. Auch sind fachwissenschaftliche Kommentierungen auf den 2010 publizierten Vorschlag von Gerhard BOSCH bisher ausgeblieben.

Im politischen Raum gab es in den letzten Jahren diesbezüglich auch keine Bewegung. Vorstöße politischer Parteien oder auch nur relevanter parteipolitischer Strömungen, die sich für Weiterbildungsfonds starkgemacht hätten, sind ausgeblieben. Auch scheint BOSCHS Vorschlag zur Einrichtung von Weiterbildungsfonds auf gesetzlicher Grundlage, den er im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Qualifizierung der Friedrich-Ebert-Stiftung ausgearbeitet hat, in den Koalitionsverhandlungen der schwarz-roten Bundesregierung keine Rolle gespielt zu haben, jedenfalls findet sich in der Koalitionsvereinbarung kein Hinweis darauf. Neu etabliert oder weiterentwickelt werden sollen demnach Innovationsfonds, Kulturfonds, Gründerfonds, Abwicklungsfonds, Gesundheitsfonds, Landwirtschaftsfonds, aber keine Weiterbildungsfonds. Bundesgesetzliche Initiativen sind somit in der jetzigen Legislaturperiode nicht zu erwarten, auch keine Rahmengesetzgebung, wie sie die Gewerkschaften seit Langem fordern.

Wenn keine gesetzlichen Initiativen zu erwarten sind, welche Chancen bestehen dann, Weiterbildungsfonds auf tarifvertraglichem Weg durchzusetzen? Eine Bedingung hierfür wäre, dass die Tarifparteien hierin eine zukunftsweisende Handlungsoption sehen. Hierfür gibt es jedoch derzeit kaum Anzeichen. Nicht nur, dass Fondsmodelle bei den Arbeitgeberverbänden vor allem in den tonangebenden Industriebranchen abgelehnt werden („Diskussion von vorgestern“) und lediglich die bereits bestehenden toleriert, aber nicht ausgebaut werden sollen, auch die Gewerkschaften zeigen offensichtlich wenig Interesse daran, sich auf diesen Weg einzulassen. Das ergibt sich jedenfalls aus den von mir geführten Expertengesprächen mit Bildungs- und Tarifpolitikern der Metall- und Elektroindustrie (BAHNMÜLLER 2012) sowie aus den Befunden von LEE (2013) für die chemische Industrie. Für die einflussstarken Tarifpolitiker/-innen dieser Branchen stellen Weiterbildungsfonds zurzeit keine attraktive tarifpolitische Option dar, schon gar keine, für die sich Partner finden lassen. In der Chemieindustrie gibt es weder bei den Ar-

beitgebern noch bei der IG BCE Interesse an über den existierenden Qualifizierungstarifvertrag hinausgehenden Regelungen, vor allem keine mit verbindlicheren Vorgaben für die Betriebsparteien sowie solchen, welche Verteilungsfragen um Zeit und Geld mit einschließen. In der IG Metall wird im Gefolge der jüngst erfolgten breiten Mitgliederbefragung zwar erneut und ausgesprochen intensiv über die Förderung von Weiterbildung auch via Tarifverträgen diskutiert (IG METALL 2013a, 2013b), gleichwohl scheint es auch dort wenig Interesse daran zu geben, Fondslösungen auf das tarifpolitische Panier zu heben.

Die Skepsis der gewerkschaftlichen Tarifpolitiker/-innen gegen die Einrichtung überbetrieblicher Weiterbildungsfonds, insbesondere jener der IG Metall, speist sich zum einen vor allem aus der Entstehungsgeschichte und den Finanzierungsmodalitäten der existierenden Fonds, insbesondere des Fonds in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Die finanziellen Mittel zu dessen Einrichtung stammten ursprünglich, wie bereits erwähnt, aus Urlaubsgeld(erhöhungs)ansprüchen, auf die im Zuge eines Beschäftigungssicherungspaketes in den 1990er-Jahren verzichtet wurde. Um der kompletten Preisgabe der tariflichen Ansprüche zu entgehen, wurden die Gelder für die Einrichtung eines Weiterbildungsfonds verwandt (siehe Abschnitt 3). Die Mittel werden seither hälftig zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite aufgeteilt. Die Arbeitgeber (re-)finanzieren hiervon einen Teil ihrer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen – und das heißt mit Mitteln, die ehemals Arbeitnehmerzwecken dienen. Aus der Perspektive von Tarifpolitikern handelt es sich damit um eine komplett arbeitnehmerfinanzierte Weiterbildung. Ein solches Finanzierungsmodell ist ihres Erachtens höchstens in Zeiten eines „Concession Bargaining“, nicht jedoch unter „Normalbedingungen“ diskussionsfähig.

Schwierig wäre eine Tarifforderung zur Einrichtung eines Weiterbildungsfonds auch deshalb, weil hierfür ein verteilungspolitischer Preis zu bezahlen sei, der ggf. zulasten möglicher Einkommenssteigerungen ginge. Angesichts lange stagnierender bzw. mittlerweile nur leicht wachsender Reallöhne bzw. -gehälter ist deshalb die Forderung nach Weiterbildungsfonds in den Augen der Tarifpolitiker/-innen derzeit wenig attraktiv und kaum mehrheitsfähig. Zudem würde eine überbetriebliche Fondsfinanzierung das bisher übliche und konsensuale Finanzierungsmodell, wonach „betriebliche“ Weiterbildung durch den Arbeitgeber, „persönliche“ durch den/die Arbeitnehmer/-in zu finanzieren ist, infrage stellen. „Es würde unsere Logik kaputt machen, die da heißt: Betrieblich notwendige Qualifizierung hat der Arbeitgeber zu bezahlen. Punkt! Persönliche Weiterbildung ist eigentlich die Aufgabe des Arbeitnehmers“ (IG METALL BAWÜ, zit. nach BAHNMÜLLER 2012).

An der Aufrechterhaltung dieser Abgrenzung der Verantwortlichen, wie der finanziellen Zuständigkeiten, haben offensichtlich weder die IG Metall noch die Metallarbeitgeber Interesse, wobei der Staat als dritter Akteur nach Auffassung beider noch hinzukommt. Für die Verbandsvertreter/-innen der Metallarbeitgeber, jedenfalls jener in Baden-Württemberg, die (nicht nur) in Qualifizierungsfragen mit tonangebend sind, lösen Fondsmodelle das Problem der gemischten Verantwortung von Unternehmen, Beschäftigten und Staat auch für die Fi-

nanzierung von Weiterbildung nicht. Und genau an dieser Schnittstelle spielt ihres Erachtens die Musik. Im Spannungsverhältnis zwischen dem Interesse der Arbeitgeber an einer betriebsspezifischer Qualifizierung einerseits und dem der Arbeitnehmer/-innen an einer möglichst breiten und überbetrieblich verwertbaren Qualifizierung andererseits müsse man unter Einbeziehung auch der staatlichen und halbstaatlichen Akteure versuchen, über „intelligente Finanzierungsmodelle“ weiterzukommen. „Das ist die Zukunftsdebatte: Wo finanziert der einzelne Betroffene mit, wo kommt eine öffentliche Förderung hinzu, wo finanziert der Arbeitgeber, wie machen wir intelligente Finanzierungsmodelle? Und das immer gemessen an dem Qualifizierungsziel und daran, wo wir hinwollen. Das sauber durchzusortieren und hier die Kräfte zu bündeln, das ist für mich intelligente Politik“ (SÜDWESTMETALL, zit. nach BAHNMÜLLER 2012).

Über diese Sicht- und Herangehensweise an die Qualifizierungs- und auch Finanzierungsthematik scheint zumindest in der Metall- und Elektroindustrie grundsätzlich Konsens zwischen den Tarifparteien zu herrschen. Essenziell ist dabei aus Sicht beider eine enge, kontinuierliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit unter Berücksichtigung und Anerkennung der jeweiligen Interessen und unter Inkaufnahme unvermeidlicher Konflikte. Es wird als zukunftssträchtiger angesehen, auf dieser Basis zu versuchen, eine gemeinsame Sichtweise zu entwickeln, die branchenspezifischen Probleme zu identifizieren, darauf bezogen Lösungsstrategien auszuarbeiten, gemeinsame Projekte aufzulegen und nach Kooperationspartner/-innen zu suchen, die bei der Konzipierung, Finanzierung und Durchführung von geeigneten Maßnahmen mit ins Boot geholt werden können, was in der Regel die Bundesagentur für Arbeit³, den Bund, die Länder und die EU mit einschließt, als sich auf Fonds zu kaprizieren.

3 Bemerkenwerterweise wird die Bundesagentur für Arbeit von gewerkschaftlicher Seite auch als Quasi-Fonds interpretiert. „Ganz schlaue Menschen sagen ja, dass die Bundesagentur für Arbeit ein Fonds ist, weil Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen jeweils hälftig einzahlen“ (Interview IG Metall Vorstandsverwaltung FB Bildung). Die BA sei zwar nicht ausschließlich ein Weiterbildungsfonds, aber sie finanziert eben auch und nicht in geringem Maße Weiterbildungsmaßnahmen. Gerade in der Krise 2008/2009 habe sie mit den Programmen „Qualifizierung in Kurzarbeit“ und „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“ (WeGeBAU) dazu beigetragen, aktuelle wie strukturelle Probleme am Arbeitsmarkt anzugehen. „Man hat mit der BA eine Einrichtung gehabt, die in der Lage war, genau das zu machen, was ein Fonds sonst auch macht. Und genau das ist die Bundesagentur in gewissem Sinne ja auch: Es ist ein gemeinsamer Fonds der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer/-innen“ (ebd.). Der Staat als dritter Player sei hier auch involviert, allerdings nur dann, wenn es Defizite abzudecken gilt. Die BA habe zudem „Riesenvorteile“ gegenüber einem neu zu gründenden Fonds. „Sie ist regional aufgestellt, sie hat regionale Kompetenzstrukturen, sie hat regionale Mechanismen, alles Dinge, die man mit einem Fonds erst einmal nicht hat. Das müsste man erst einmal aufbauen“ (ebd.). Betrachte man die BA als Fonds, müsse man die Weiterbildung als Teilaufgabe allerdings genauer und auch kritisch ansehen. Man müsste das etwas konjunkturunabhängiger machen und einen definierten Prozentsatz der Einnahmen für Weiterbildung reservieren. Geklärt werden müsste dann auch, welche Art von Weiterbildungsmaßnahmen in den Zuständigkeitsbereich der BA fallen, z. B. keine Aktualisierungs- oder Anpassungsqualifizierungen. BOSCH (2012, S. 40) hat seine ursprünglichen Überlegungen, den von ihm geforderten Weiterbildungsfonds in die BA zu integrieren, wieder verworfen, da deren Weiterbildungsförderungen einer Vermittlungslogik folgen, die auf schnelle Erfolge zielt. Für sinnvoll hält er dagegen eine enge Kooperation der BA mit den Fonds, „insbesondere bei der betriebsorientierten Förderung der Weiterbildung von Arbeitslosen und von Arbeitslosigkeit Bedrohten“ (ebd.).

Vor diesem Hintergrund scheint es derzeit recht unwahrscheinlich, dass Weiterbildungsfonds auf gesetzlicher oder auch auf tarifvertraglicher Grundlage großräumig eingeführt werden. Sie führen ein Nischendasein, und es spricht wenig dafür, dass sich daran in absehbarer Zeit etwas ändert. Möglicherweise führen Engpässe in Teilarbeitsmärkten oder einzelnen Branchen dazu, dass sich Arbeitgeber für umlagefinanzierte Maßnahmen erwärmen können, welche die Attraktivität der Ausbildung erhöhen und dem Verbleib in der Branche dienlich sind, wozu auch Weiterbildungsangebote gehören können. Eine entsprechende Diskussion wird derzeit allerdings, soweit mir bekannt, nirgends geführt.

Diskutiert wird eine überbetriebliche Fondsfinanzierung von Weiterbildung einzig für das Arbeitsmarktsegment der Leiharbeit, und dies in zwei Gewerkschaften, bei Ver.di und der IG Metall. Damit sind zwei Akteure aktiv, die Erfahrungen auf dem Feld tariflicher Weiterbildungspolitik gesammelt haben und von denen einer, die IG Metall, durch Tarifabkommen für Leiharbeiter/-innen auch schon Zeichen gesetzt hat, dass er auch für und mit Leiharbeiter/-innen handlungsfähig ist.

Dass es dringend nötig ist, auf diesem Feld initiativ zu werden, ist weithin unbestritten. Die Defizite in der Weiterbildung von Leiharbeiterinnen sind offensichtlich und empirisch durch neuere Untersuchungen auch gut belegt. Die Weiterbildungsteilnahme von Beschäftigten in Zeitarbeit ist halb so hoch wie im Durchschnitt, die Kluft in den Beteiligungsquoten hat sich zwischen 2006 und 2012 fast verdoppelt. Die Beschäftigten in Zeitarbeit wissen auch um ihre schlechten Weiterbildungschancen, und sie beklagen sie. Die Quote der Unzufriedenen ist bei ihnen mit Abstand am höchsten (41 Prozent, gesamt 25 Prozent) (FRICK et al. 2013; BELLMANN et al. 2013).

Angesichts dessen haben die IG Metall und Ver.di einen Vorschlag zur Einrichtung eines umlagefinanzierten Weiterbildungsfonds ausgearbeitet. Er sieht einen individuellen Weiterbildungsanspruch von Leiharbeiter/-innen von fünf Tagen pro Jahr sowie die Einrichtung eines vom Arbeitgeberverband zu verwaltenden Weiterbildungsfonds vor, der von einer sechsköpfigen paritätischen Steuerungsgruppe geführt werden soll. Alle tarifgebundenen Unternehmen sollen 5 Prozent der Bruttoentgeltsumme in einen Fonds abführen, aus dem Maßnahmen zur Weiterbildung, die Prüfungsgebühren und damit zusammenhängende Kosten bestritten werden sollen (VER.DI 2011). BOSCH setzt in seinem Vorschlag die abzuführende Quote für Leiharbeiter/-innen und befristete Beschäftigte mit 2 Prozent (1,4 Prozent Arbeitgeber, 0,6 Prozent Arbeitnehmer/-innen) deutlich niedriger an. BOSCHS Vorschlag scheint mir nicht nur der Quoten wegen, sondern auch deshalb realitätsnäher zu sein, weil sich die Abführung nicht auf tarifgebundene Betriebe beschränkt, deren Anteil bei den Verleihern ohnehin gering ist, sondern alle Betriebe und auch alle Leiharbeiter/-innen in den Fonds einzahlen sollen. Bei vollzogener Reform der Bestimmungen zur Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen, wie sie derzeit diskutiert werden, ließe sich dies ggf. auch bewerkstelligen. Nach Jahren gewerkschaftsinterner wie öffentlicher Diskussion über Leiharbeit und ihre Folgen und erkennbar höherer Sensibilität der Politik scheint mir jedenfalls das Feld für eine Initiative zur

Etablierung eines Weiterbildungsfonds für Leiharbeiter/-innen noch am ehesten bereitet. Er wäre aufgrund der Spezifika dieses Arbeitsmarktsegments und der offensichtlichen Defizite in der Weiterbildung nicht nur plausibel und gut begründbar, sondern auch durchsetzungsfähig. Erste Firmentarifverträge gibt es schon. So vereinbarte die IG BCE mit dem Zeitarbeitsunternehmen USG People Germany im Jahr 2011 die Gründung eines Vereins „Weiterbildungsfonds Zeitarbeit“, der die Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen von Beschäftigten dieses Zeitarbeitsunternehmens übernimmt. In den Fonds werden insgesamt 2 Prozent der Brutto-lohnsumme eingezahlt, 0,8 Prozent stammen von dem Zeitarbeitsunternehmen, die Entleihbetriebe beteiligen sich ebenfalls mit 0,8 Prozent und die Zeitarbeitsbeschäftigten mit 0,4 Prozent (siehe BIBB 2014). Erste Schritte sind gemacht, es ist an der Zeit, dass weitere folgen.

Literatur

- BAHNMÜLLER, R.; HOPPE, M.: Einen Fuß in der Tür – und dann? Chancen und Probleme der tarifpolitischen Gestaltung betrieblicher Weiterbildung. In: Denk-doch-mal. Online-Magazin für Arbeit – Bildung – Gesellschaft (2011) 4. <http://www.denk-doch-mal.de/node/419>
- BAHNMÜLLER, R.; JENTGENS, B.: Weiterbildung durch Tariffonds. Erfahrungen und Befunde aus der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Hamburg 2006
- BAHNMÜLLER, R.: Tarifliche Weiterbildungsregelungen für die M+E-Industrie: Regulierungsansätze, Wirkungen und Perspektiven einer überbetrieblichen Weiterbildungsfinanzierung. Eine Expertise im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), Tübingen 2012
- BELLMANN, L. u. a.: Weiterbildung atypisch Beschäftigter. Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2013
- BISPINCK, R.: Qualifizierung und Weiterbildung in Tarifverträgen – Bisherige Entwicklung und Perspektiven. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 42, Düsseldorf 2000
- BOSCH, G.: In Qualifizierung investieren – ein Weiterbildungsfonds für Deutschland. Expertise im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Qualifizierung der Friedrich-Ebert-Stiftung: WISO-Diskurs. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn 2010
- BRUNELLO, G.; DE PAOLA, M. (2009): Is there under-provision of training? In: Empirical Research in Vocational Education and Training (2009) 1, S. 1–18
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Datenreport zum Berufsbildungsreport 2013, Bonn. <http://datenreport.bibb.de/html/5833.htm> (abgerufen am 14.07.2014)
- BUSSE, G.; SEIFERT, H.: Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Eine explorative Studie. Gutachten für das Ministerium für Bildung und Forschung. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 233, Düsseldorf 2009
- DGB (Hrsg.): Bildung für alle – fördern statt auslesen. Bessere Bildung durch Mitbestimmung. Referate und Berichte von der 4. Bildungspolitischen Konferenz des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Freiburg, 9.–11. November 1983. Freiburg 1984

- DOBISCHAT, R.; SEIFERT, H.: Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten. In: WSI-Mitteilungen 54 (2001) 2, S. 92–101
- DREXEL, I.: Das System der Finanzierung beruflicher Weiterbildung in Frankreich – Analyse und Schlussfolgerungen (Gutachten), Berlin 2003
- DREXEL, I.: Frankreichs Fondssystem für Weiterbildung – Eine Alternative zu Eigenverantwortung und „Co-Investition“. In: WSI-Mitteilungen (2004) 4, S. 175–181
- EXPERTENKOMMISSION FINANZIERUNG LEBENSLANGEN LERNENS: Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung lebenslangen Lernens. Der Weg in die Zukunft, Bielefeld. Bertelsmann Stiftung, Schriftenreihe (2004) 6, http://www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf
- FEHRENBACH, G.: Probleme und Anforderungen der betrieblichen Weiterbildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik (1990) 1, S. 5–11
- FRICK, F.; NOACK, M.; BLINN, M.: Die Weiterbildungsverlierer. Weniger Weiterbildung für immer mehr atypisch Beschäftigte. Zusammenfassung einer Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2013
- HEIDEMANN, W.: Betriebliche Weiterbildung: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. In: Praxishandbuch Weiterbildungsrecht, Stand: Juni 2010, S. 3–38
- IG METALL: Beschäftigtenbefragung. Analyse der Ergebnisse, Frankfurt 2013. <http://www.bildungsspiegel.de/bildungsnews/news/2410-ig-metall-zugang-zu-weiterbildung-muss-besser-werden.html>
- JOHANSEN, L.-H.: Transferable Training as a Collective Good. In: European Sociological Review 18 (2002) 3, S. 301–314
- LEE, H.: Kapital – Weiterbildung – Arbeit. Der „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in der chemischen Industrie als Beispiel arbeitspolitischer Regulierung von Weiterbildung, Berlin 2013
- LEUVEN, E. (2005): The Economics of Private Sector Training: A Survey of the Literature. In: Journal of Economic Surveys (2005) 1, S. 91–111
- MÜLLER, N.: Abschlussbericht zum Projekt „Berufliche Weiterbildung: Ursachen möglicher Unterinvestitionen und Anreize für Betriebe und Beschäftigte. Teil 3: Fluktuation und betriebliche Weiterbildung (BIBB-FluCT-Erhebung), Bonn 2013
- MÜLLER, N. u. a.: Berufliche Weiterbildung: Ursachen möglicher Unterinvestitionen und Anreize für Betriebe und Beschäftigte. BIBB Forschungsprojekt 2.3.301, Bonn 2013
- MÜLLER, N. u. a.: Berufliche Weiterbildung: Ursachen möglicher Unterinvestitionen und Anreize für Betriebe und Beschäftigte. Kurzzusammenfassung und Integration der Projektergebnisse. Forschungsprojekt 2.3.301 (JFP 2010), Bonn 2013
- STRECK, W.: Skills and the Limits of Neo-Liberalism: The Enterprise of the Future as a Place of Learning. Discussion Papers FS 188–16, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung and Instituto Juan March de Estudios Investigaciones, 1988
- VER.DI (Hrsg.): Vorschläge für Bundesregelungen in der beruflichen Weiterbildung, Berlin 2002
- VER.DI (Hrsg.): Impulse für eine Weiterbildung mit System, Berlin 2006

VER.DI (Hrsg.): Weiterbildung – das Stiefkind der Leiharbeit, Berlin 2011

VER.DI (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung – Ein Schwerpunkt für die Ver.di-Tarifpolitik? Dokumentation Workshop vom 11.10.2004, Berlin 2004

VER.DI/IG METALL (Hrsg.): Bildung ist keine Ware. Wie wir morgen arbeiten, leben und lernen wollen. Eine Streitschrift zur beruflichen Bildung. Vorgelegt vom Wissenschaftlichen Beiraterkreis der Gewerkschaften IG Metall und Ver.di, Berlin/Frankfurt a. M. 2006

VER.DI/IG METALL (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung – eine Gestaltungsaufgabe für Tarifverträge. Eine gemeinsame Diskussion von ver.di und IG Metall. Dokumentation des Workshops vom 10.–11. Februar 2005 in Berlin, Berlin/Frankfurt a. M. 2005

ZENTRAL-FACHAUSSCHUSS BERUFSBILDUNG DRUCK UND MEDIEN (ZFA): Qualifizierungsoffensive Druck und Medien, Berlin/Heidelberg 2002

Dick Moraal

► Tarifliche Weiterbildungspolitik in den Niederlanden: eine Option für Deutschland? Ergebnisse eines BIBB-Forschungsprojektes

Einleitung

Die betriebliche Weiterbildung ist der wichtigste Bereich der beruflichen Weiterbildung. Fragt man nach dem Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung in Unternehmen in Deutschland, zeigt sich im Vergleich mit anderen europäischen Ländern ein zwiespältiges Bild: Nach den Ergebnissen der europäischen Erhebungen zur betrieblichen Weiterbildung CVTS (Continuing Vocational Training Survey), die in bisher vier Erhebungen für die Jahre 1993, 1999, 2005 und 2010 Daten zu betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten in Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten zur Verfügung stellen, werden bei einigen wichtigen Kennziffern zwar relativ hohe Werte erreicht (so beträgt der Anteil der weiterbildenden Unternehmen in Deutschland im Jahr 2010 73 Prozent), und die Entwicklung ist bei einigen Indikatoren positiv. Im Vergleich mit den anderen europäischen Ländern reicht dies aber trotzdem nur zu einem Platz im Mittelfeld. Berücksichtigt man zudem nur die Länder, die eine ähnliche sozioökonomische Struktur wie Deutschland aufweisen, also die nord- und westeuropäischen Länder, ist die betriebliche Weiterbildung in Deutschland deutlich schlechter aufgestellt (MORAAL 2007; SCHÖNFELD/BEHRINGER 2013).

So hat Deutschland unter den zehn nord- und westeuropäischen Ländern, für die CVTS-Ergebnisse für das Jahr 2010 vorliegen, beim Anteil der weiterbildenden Unternehmen mit die geringsten Quoten. Auch bei der Dauer und den direkten Kosten der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen weisen nur ein bzw. zwei nord- und westeuropäische Länder geringere Werte auf. Beim Anteil der Teilnehmenden an betrieblichen Weiterbildungskursen belegt Deutschland einen Platz im Mittelfeld, ebenso wie beim Angebot an arbeitsplatzintegrierten/ arbeitsplatznahen Formen der betrieblichen Weiterbildung (wie z. B. Einarbeitung und Unterweisung durch Vorgesetzte und andere Beschäftigte, selbstgesteuertes Lernen, Jobrotation). Wirft man dann noch einen Blick auf die internen Weiterbildungsstrukturen in den Unternehmen in Deutschland (z. B. Bedarfsermittlung, Weiterbildungsplanung, Aufstellung eines Weiterbildungsbudgets, Evaluierung der Weiterbildungsmaßnahmen), lässt sich im Vergleich

mit den nord- und westeuropäischen Ländern nur ein geringer Grad an Systematisierung und Institutionalisierung erkennen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen in Deutschland ihre betriebliche Weiterbildung auf relativ wenige Beschäftigte konzentrieren und bei der Auswahl der Beschäftigten, die an Weiterbildung teilnehmen, selektiv vorgehen, da häufig nur Fach- und Führungskräfte berücksichtigt werden. Die Intensität und die direkten Aufwendungen für Weiterbildungsmaßnahmen sind relativ niedrig. Charakteristisch für die betriebliche Weiterbildung in Unternehmen in Deutschland sind im Gegensatz zu den meisten anderen nord- und westeuropäischen Länder kurze Anpassungsmaßnahmen; eine langfristige Planung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen ist nicht gegeben.

Kooperative und segmentierte berufliche Bildungssysteme

Bislang gibt es nur wenige international vergleichende empirische Studien über die Kooperationsformen in (beruflichen) Bildungssystemen in europäischen Ländern. Mit dem Ansatz der „Comparative Political Economy of Skill Formation (CPE-SF)“ wurde in den letzten Jahren eine Forschungsrichtung entwickelt, die sich primär mit der Investition in und der Entwicklung von (gesellschaftlichem) Humankapital und deren Zusammenhängen mit der Entwicklung anderer politisch-ökonomischer Institutionen, wie dem Wohlfahrtsstaat, der Unternehmenskontrolle, den industriellen Beziehungen und Finanzsystemen, beschäftigt. Dabei wird grundsätzlich zwischen „Liberal Market Economies“ (LMEs) – z. B. das Vereinigte Königreich und die USA – und „Coordinated Market Economies“ (CMEs) – wie z. B. Deutschland und die Niederlanden – unterschieden (BUSEMEYER/TRAMPUSCH 2012).

In liberalen Marktökonomien steht die Vermittlung von generellen Fertigkeiten im Vordergrund, da auf liberalisierten Arbeitsmärkten der weniger ausgebaute Sozialstaat und fragmentierte industrielle Beziehungen eine hohe Fluktuation der Arbeitskräfte zur Folge haben. Kooperative Marktökonomien haben eine Stärke in der Bereitstellung von spezifischen Fertigkeiten, bei deren Vermittlung die berufliche Bildung eine große Rolle spielt.

Charakteristisch für kollektive berufliche Bildungssysteme in kooperativen Marktökonomien ist, dass die Unternehmen in den Prozess der Aus- und Weiterbildung eingebunden sind und dass darüber hinaus die intermediären Institutionen (Kammern, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften) eine zentrale Rolle im beruflichen Bildungssystem einnehmen. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass anders als bei Lohnverhandlungen die Verhandlungen über die berufliche Aus- und Weiterbildung für Unternehmen und Beschäftigte tendenziell eine Win-win-Situation darstellen. Eine Kooperation der Sozialpartner im Bereich der beruflichen Erst- und Weiterbildung erscheint daher „leichter“ als im Bereich der Lohnverhandlungen.

Nationale Weiterbildungssysteme lassen sich danach einteilen, ob das System Weiterbildung eher kooperativ oder eher segmentiert ausgerichtet ist. Bezogen auf die berufliche

Weiterbildung können nach SAUTER (1989) grundsätzlich drei Teilbereiche identifiziert werden:

- ▶ betriebliche Weiterbildung,
- ▶ individuelle berufliche Weiterbildung,
- ▶ Weiterbildung für Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer/-innen als Teil der aktiven Arbeitsmarktpolitik.

Die berufliche Weiterbildung ist in Deutschland stark segmentiert. So liegen die Verantwortlichkeiten für die berufliche Weiterbildung bei den jeweiligen Akteuren selbst: Die öffentliche Hand (insbesondere Bund, Länder bzw. die Bundesagentur für Arbeit) ist verantwortlich für die Weiterbildung der Arbeitslosen und von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer/-innen, die Unternehmen für die betriebliche Weiterbildung und die Individuen für ihre eigene berufliche Weiterbildung. Unternehmen, Individuen und die öffentliche Hand verbinden mit beruflicher Weiterbildung daher nicht unbedingt deckungsgleiche Ziele. Für die Unternehmen stehen die Deckung des Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften und die Anpassung der Qualifikationen an die technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen im Vordergrund. Individuen streben mit beruflicher Weiterbildung vornehmlich eine Kompetenzerweiterung und Persönlichkeitsentwicklung sowie die Sicherung und Verbesserung ihrer beruflichen Situation an. Sie sind allerdings nur dann bereit, sich weiterzubilden, wenn sie diese Ziele für erreichbar halten und ihre Investitionen in Form von Zeit, Geld und Lernanstrengungen in einem hierzu angemessenen Verhältnis stehen. Das Interesse des Staates an beruflicher Weiterbildung richtet sich einerseits auf den Erhalt und die Förderung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft. Andererseits geht es ihm um die Bewältigung der erheblichen Arbeitsmarktprobleme und die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts einschließlich der Förderung von Chancengleichheit.

Die institutionelle Segmentierung der unterschiedlichen Bereiche der beruflichen Weiterbildung setzt damit die strukturellen Rahmenbedingungen für die Koordination und Kooperation in der Weiterbildung. Bislang ist die Kooperation der Akteure in der beruflichen Weiterbildung in Deutschland nicht üblich. In anderen EU-Mitgliedstaaten, z. B. Dänemark oder die Niederlande, sind die Akteure – Staat, Unternehmen, Gewerkschaften, Individuen und Bildungsträger – nicht nur in die berufliche Erstausbildung stark involviert, sondern auch in ein komplexes System kombinierter Verantwortlichkeiten für die berufliche Weiterbildung eingebunden.

Tarifliche Weiterbildungspolitik: Kooperation und Koordination auf sektoraler Ebene

Die grundlegende Voraussetzung für eine tarifliche Weiterbildungspolitik ist die überbetriebliche Kooperation zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften einer Branche. Die tarifliche Weiterbildungspolitik umfasst tarifliche Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung ohne

nähere finanzielle Vereinbarungen (z. B. Vereinbarungen über die Einführung von Mitarbeitergesprächen) sowie sektorale tarifliche Vereinbarungen über eine gemeinsame Finanzierung der beruflichen Weiterbildung in einer bestimmten Branche (Tariffonds).

In dem eher dezentralen System der industriellen Beziehungen in Deutschland werden Tarifvereinbarungen ausschließlich von den Tarifparteien in den jeweiligen Tarifbereichen geschlossen (Tarifautonomie). In den Niederlanden ist das System der industriellen Beziehungen zentralistischer, der Staat ist an der nationalen Tarifpolitik aktiv beteiligt (begrenzte Tarifautonomie). Bei der beruflichen Ausbildung besteht sowohl in Deutschland als auch in den Niederlanden eine ausgeprägte, gesetzlich festgelegte Zusammenarbeit der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Bei der beruflichen Weiterbildung kooperieren die beiden Gruppen in Deutschland jedoch nur im Bereich der staatlich anerkannten Fortbildungsabschlüsse (segmentiertes System der beruflichen Weiterbildung), während in den Niederlanden Staat und Sozialpartner auf der Grundlage allgemeingültig erklärter tariflicher Vereinbarungen sowohl in der beruflichen Ausbildung als auch in der Weiterbildung zusammenarbeiten (kooperatives System der beruflichen Weiterbildung).

Die sektorale fondsfinanzierte tarifliche Weiterbildung soll insbesondere dazu beitragen, die Investitionsanreize in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zu stärken. Darüber hinaus ermöglicht sie eine Weiterbildungsfinanzierung, die unabhängig von der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens ist. Hierdurch sind insgesamt Finanzierungs- und Weiterbildungsentscheidungen möglich, die sich weniger an betrieblichen Einzelinteressen, sondern mehr am Bedarf der gesamten Branche orientieren.

Tarifliche Weiterbildungspolitik in den Niederlanden

Die tarifliche Weiterbildungspolitik und ihre Fondsfinanzierung in den Niederlanden bilden die Grundlage für eine koordinierte Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit aller an der beruflichen Bildung beteiligten Akteure. Ihre Entstehung war letztlich nur denkbar vor dem Hintergrund einer erheblichen strukturellen Arbeitslosigkeit Anfang der 1980er-Jahre. Die Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen vereinbarten in der damaligen rezessiven Phase Maßnahmen, um Unternehmen und Beschäftigte zukünftig weniger anfällig für die ökonomische konjunkturelle Entwicklung zu machen (aktive Beschäftigungspolitik). Vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosigkeit, insbesondere der Jugendarbeitslosigkeit, wurden Tarifverträge vereinbart, bei denen beide Seiten Zugeständnisse machten: Im Tausch für eine restriktive Lohnentwicklung wurden nicht lohnbasierte Zugeständnisse im Bereich der Qualifizierung vereinbart. Während die Qualifizierung finanziell gestärkt wurde, stiegen die Lohnkosten nur gering an. Ab Mitte der 1980er-Jahre entstanden aus diesen Tarifverträgen sektorale Aus- und Weiterbildungsfonds („O&O Fonds“).

Die sektoralen Aus- und Weiterbildungsfonds in den Niederlanden schaffen Anreize für Arbeitgeber, in Bildung zu investieren. Durch die umlagefinanzierte Ausgleichsregelung beteiligen sich alle Unternehmen, auch diejenigen, die ihre Beschäftigten nicht qua-

lizieren, an der Finanzierung der Qualifizierung. Bildungsaktive Unternehmen erhalten dafür eine finanzielle Kompensation. Zu den Aufgaben der O&O-Fonds zählen die Finanzierung der Weiterbildung der Beschäftigten innerhalb einer Branche, die Unterstützung der dualen beruflichen Erstausbildung und die Förderung der Beschäftigung. Die sektoralen O&O-Fonds unterstützen auch vermehrt Bildungsmaßnahmen für Beschäftigte, die in eine andere Branche wechseln. Das Problem der meisten Bildungsfonds in den Anfangsjahren war, dass vor allem die Klein- und Mittelunternehmen diese nicht nutzten. Dies hat sich seit Ende der 1990er-Jahre deutlich verbessert. Das betrieblich-berufliche Weiterbildungsangebot und die Weiterbildungsteilnahme sind in den Niederlanden, besonders auch in den Klein- und Mittelunternehmen, stark gestiegen. Mitte 2007 gab es 140 Branchenfonds, von denen die meisten an einen Tarifvertrag gebunden waren. Die Anzahl der Fonds ändert sich ständig: Es werden neue gegründet, es kommt zu Fusionen, manchmal wird ein Fonds auch eingestellt. Von den 6,9 Millionen Beschäftigten in den Niederlanden fallen insgesamt 5,9 Millionen – oder 86 Prozent – in die Zuständigkeit eines O&O-Fonds (BERGER/MORAAL 2014).

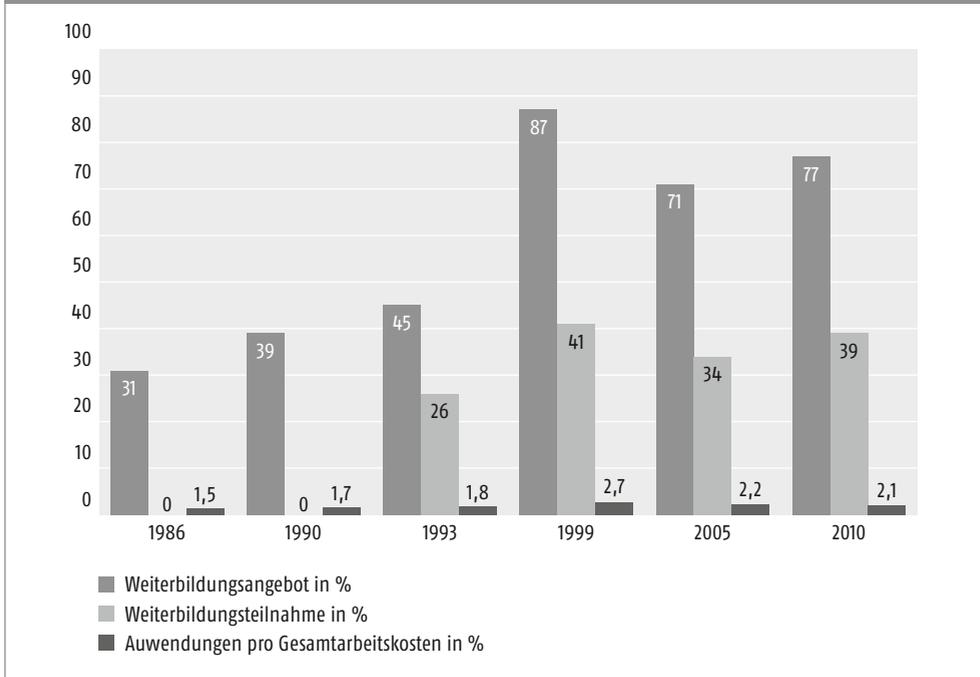
Die bei Weitem wichtigste Finanzierungsquelle der O&O-Fonds bilden die Abgaben der Unternehmen der jeweiligen Branche. Eine zweite Finanzierungsquelle sind staatliche Fördermittel. Dabei handelt es sich fast immer um eine zeitlich befristete Förderung, z. B. Projektförderungen zur Verbesserung einer altersgerechten Personalpolitik sowie Mittel für das Zustandekommen von Vereinbarungen zum Gesundheits- und Arbeitsschutz. Eine dritte Finanzierungsquelle sind Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Wirksamkeit der betrieblichen Weiterbildungspolitik in den Niederlanden

Ob in den Niederlanden die Existenz der O&O-Fonds eine Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung hervorgerufen hat, kann nicht kausal festgestellt werden. Die nachfolgende Abbildung 1 zeigt aber, dass im Jahr 1986 35 Prozent der niederländischen Unternehmen betriebliche Weiterbildung in der Form von internen und externen Lehrveranstaltungen anboten. Im Jahr 2010 verzeichneten hingegen 77 Prozent der Betriebe Weiterbildungsangebote. Die Zahl der Teilnehmer/-innen an betrieblicher Weiterbildung stieg von 26 Prozent im Jahr 1993 auf 39 Prozent in 2010.¹ Auch die Aufwendungen für betriebliche Weiterbildung stiegen von 1,5 Prozent der Lehrgangskosten (direkte und indirekte Kosten) und Gesamtarbeitskosten im Jahr 1986 auf 2,1 Prozent in 2010.

1 Wie in der Abbildung 1 ersichtlich, waren in 1999 sowohl das Weiterbildungsangebot, die Weiterbildungsteilnahme als auch die Weiterbildungsaufwendungen deutlich höher als in 1993/2005/2010. Das Niederländische Statistische Amt (CBS) erklärt dies mit den zusätzlichen Weiterbildungsanstrengungen der Unternehmen wegen des Jahrhundertwechsels sowie der Euro-Einführung.

Abbildung 1: Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung (interne + externe Lehrveranstaltungen in den Niederlanden (1986–2010) – (in %)



Auffällig ist das starke Wachstum der Zahl der Fonds: acht von zehn Fonds sind zwischen 1980 und 2000 gegründet worden.

Sektorale Tariffonds in Deutschland und in den Niederlanden

Im Vergleich mit den Niederlanden existieren in Deutschland nur in wenigen kleinen Branchen umlagefinanzierte Tariffonds. Tarifliche Vereinbarungen über betriebliche Weiterbildung in Deutschland sind nicht üblich.

Tarifvereinbarungen, die Fragen der Qualifizierung regeln, gibt es in Deutschland seit den 1960er-Jahren. Studien und Einschätzungen zur Entwicklung dieser tariflichen Regelungen zeigen, dass diese sich in Reaktion auf den technologisch-ökonomischen Strukturwandel und seine branchenspezifische Wahrnehmung im Zeitverlauf verändert haben. Diese Entwicklung war nach BAHNMÜLLER (2002, S. 28–44) dadurch gekennzeichnet, dass Qualifizierungsfragen in Tarifverträgen zunächst defensiv im Rahmen des Rationalisierungsschutzes behandelt wurden, im Verlauf der Jahre aber zu Regelungen für eine „qualifikationsorientierte Krisenprophylaxe“ führten. Durch die Rezession 1992/1993 wurde diese Entwicklung jedoch beendet, und der „Feuerwehrcharakter“ von Weiterbildung stand wieder im Vordergrund (BAHNMÜLLER 2002, S. 38–44).

Als frühe Beispiele für tarifliche Regelungen der beruflichen Weiterbildung gelten:

- ▶ *Die Abkommen in der Bauwirtschaft:* So wurde wegen der zunehmenden Mechanisierung der Bauarbeit 1978 z. B. die Ausbildung zum „Baumaschinisten“ und „Baumaschinenmeister“ tariflich geregelt. Gleiches galt wegen der wachsenden Anforderung an die Organisation von Baustellen für die Polierausbildung.
- ▶ *Der Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I, den die Tarifparteien der Metallindustrie Nordwürttemberg-Nordbaden im Jahr 1988 abgeschlossen haben:* Hier wurde „zum ersten Mal für ein großes Tarifgebiet ein geregeltes Verfahren zur Planung und Durchführung betrieblicher Weiterbildung und Qualifizierung“ unter Beteiligung des Betriebsrats vereinbart (BAHNMÜLLER 1993, S. 29). Mit der Qualifizierung erwerben die Beschäftigten Anspruch auf eine höherwertig entlohnte Tätigkeit bzw. auf einen Lohnzuschlag.
- ▶ *Der im Jahre 1990 in der Metallindustrie geschlossene Tarifvertrag:* Darin wurde vereinbart, dass bei Umstrukturierung auf Kündigungen verzichtet und stattdessen Kurzarbeit in Verbindung mit Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wird. Zur rechtzeitigen Vorbereitung auf die Anforderungen künftiger technischer Entwicklungen wurde 1990 in der Druckindustrie ein Tarifvertrag zur Förderung der Fortbildung und Umschulung geschlossen. Wie bereits in der Metallindustrie wurde hier ein Fortbildungsanspruch für alle Beschäftigten festgeschrieben, die von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen sind. Außerdem wurde die Qualifizierung für Frauen und Un- bzw. Angelernte geregelt.

Auf der tariflichen Ebene wurden Fragen der beruflichen Weiterbildung erst wieder mit der Thematisierung eines künftigen Facharbeitermangels und der demografischen Entwicklung offensiv aufgegriffen (BAHNMÜLLER 2006, S. 21 ff.). Waren die tariflichen Regelungen zur Qualifizierung zunächst nur ein Punkt unter anderen, wurden ab der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre zunehmend auch eigenständige Qualifizierungstarifverträge vereinbart, in denen z. B. Weiterbildungszeiten, Weiterbildungspflichten des Arbeitgebers, Kostenübernahmen oder Bedarfsermittlungen geregelt wurden. Teilweise wurden hier dem Betriebsrat Beteiligungsmöglichkeiten eingeräumt, die erst mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 auch gesetzlich geregelt wurden. Ab dem Jahr 2000 wurden Tarifverträge zur Weiterbildung in der Metallindustrie Baden-Württemberg (2001), der chemischen Industrie (2003), der Feinstblechindustrie (2004), im öffentlichen Dienst (2005) und im privaten Versicherungsgewerbe (2008) abgeschlossen (BERGER/MORAAL 2013).

Während die Mehrzahl der tariflichen Qualifizierungsregelungen Ansprüche für Qualifizierungsgespräche und Verfahren zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs regeln und dabei die einzelbetriebliche bzw. individuelle Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen festschreiben, wurde mit einigen wenigen Vereinbarungen auch die Einrichtung von tariflichen Qualifizierungsfonds beschlossen. Diese werden entweder von den Arbeitgebern und ihren Beschäftigten gemeinsam oder ausschließlich durch die Unternehmen des Tarifbereichs finanziert.

Ähnlich wie in den Niederlanden wurden auch diese meist durch Verzicht, z. B. auf eine Erhöhung des Urlaubsgeldes, möglich. Wenn sie existieren, haben sie teilweise eine lange Tradition und werden von den Sozialpartnern weitgehend akzeptiert. Sie tragen gerade in klein- und mittelbetrieblich geprägten Branchen wie z. B. im Gerüstbaugewerbe dazu bei, die Qualifizierung von Fachkräften nicht mehr als einzelbetriebliches Problem, sondern als Herausforderung für die gesamte Branche zu erkennen. Am Beispiel der Sozialkasse im Gerüstbaugewerbe wird darüber hinaus deutlich, dass Tariffonds für die Qualifizierung von Un- und Angelernten von besonderer Bedeutung sein können, indem sie Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen eines regulären Beschäftigungsverhältnisses ermöglichen. Die Kosten werden von allen Unternehmen der Branche getragen, ohne dass eine staatliche Förderung erforderlich ist. Das Beispiel der Sozialkasse im Gerüstbaugewerbe zeigt: Tariffonds zur überbetrieblichen Weiterbildungsfinanzierung beinhalten ein erhebliches arbeitsmarktpolitisches Potenzial, das allerdings auch im Gerüstbaugewerbe noch unterschätzt und zu wenig ausgeschöpft wird.

Fallstudien zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Textil- und Bekleidungsindustrie zeigen (BERGER/MORAAL 2014), dass die betrieblichen Akteure die Wirksamkeit der Fondsfinanzierung unterschiedlich einschätzen. Der untersuchte Fonds kann zu gleichen Teilen von Arbeitgebern und von Arbeitnehmer/-innen zur Weiterbildungsfinanzierung genutzt werden. Während die befragten Betriebsräte die über den Tarifvertrag eingeräumten Weiterbildungsmöglichkeiten für die Beschäftigten durchgängig positiv beurteilten, schätzte die Arbeitgeberseite den Tarifvertrag unterschiedlich ein: Dem Tariffonds wird in der Anfangsphase durchaus eine sensibilisierende Wirkung zugeschrieben. Trotz kritischer Äußerungen zum bürokratischen Verfahren reicht das Spektrum der Fondsnutzung auf Arbeitgeberseite von unzureichender Information und daher von einer vollständigen Ignorierung des Tariffonds bis hin zur vollkommenen Ausschöpfung der Refinanzierungsmöglichkeiten über den Tariffonds. Allerdings wiesen Unternehmensvertreter/-innen der Textil- und Bekleidungsindustrie darauf hin, dass der Tariffonds für die betriebliche Weiterbildungsentscheidung praktisch keine Rolle spiele und auch nur ein kleinerer Teil der ohnehin durchgeführten betrieblichen Weiterbildung hierüber finanziert werde. Die interviewten Betriebsräte der Textil- und Bekleidungsindustrie sahen hingegen in dem arbeitnehmerseitigen Teil des Fonds ein Instrument zur Förderung der Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten (BERGER/MORAAL 2014).

Die nachfolgende Abbildung 2 fasst die Ausgestaltungsmerkmale der tariflichen Weiterbildungspolitik auf der Basis von umlagefinanzierten Tariffonds in Deutschland und den Niederlanden zusammen.

Abbildung 2: Ausgestaltungsmerkmale der tariflichen Weiterbildungspolitik in Deutschland und in den Niederlanden

	Deutschland	Niederlande
Genese	Sozialpolitische Komponente + Qualifizierungsbedarf	Trade-off bei Tarifverhandlungen; sozialpolitische Komponente
Akteure	Nur Sozialpartner in der Branche	Sozialpartner in der Branche und Staat
Reichweite	Nicht systemisch; orientiert am spezifischen Qualifikationsbedarf kleiner Branchen mit klein- und mittelbetrieblicher Struktur	Weite Verbreitung der O&O-Fonds, deshalb systemisch. 2007 gab es 140 Branchenfonds, von denen die übergroße Mehrheit an einen Tarifvertrag gebunden war. Von den 6,9 Millionen Beschäftigten in den Niederlanden fallen zurzeit insgesamt 5,9 Millionen – oder 86 Prozent – in die Zuständigkeit eines O&O-Fonds.
Finanzierung	Vorrangig arbeitgeberfinanziert bei arbeitnehmerseitigem Verzicht auf andere tarifliche Leistungen	Die O&O-Fonds werden fast immer durch einen bestimmten Anteil an der Lohnsumme finanziert (zwischen einer Promille und 3 Prozent der Lohnsumme).
Spektrum der Aktivitäten	Umfasst Aus- und betriebliche Weiterbildung sowie andere tarifliche Sozialleistungen	Umfasst Aus- und berufliche Weiterbildung (sowohl individuelle berufliche Weiterbildung, Weiterbildung für Arbeitslose und betriebliche Weiterbildung)
Akzeptanz	Auf staatlicher Ebene und Verbandsebene: Akzeptanz nur bei spezifischen Branchen (z. B. bei Leiharbeit). Generelle Ablehnung bei Arbeitgeberverbänden, in großen Tarifbereichen auch bei Gewerkschaften geringe Priorität. Unternehmen mit Fondsregelungen: Arbeitgeber: kritische Akzeptanz, Betriebsräte: befürwortende Akzeptanz.	Die Akzeptanz der O&O-Fonds in den jeweiligen Branchen ist hoch.

Tarifliche Weiterbildungspolitik: Eine Option für Deutschland?

Für Deutschland erscheint eine Orientierung am niederländischen Modell schon deswegen schwierig, weil die im Grundgesetz abgesicherte Tarifautonomie und auch die sektorale Struktur der tariflichen Weiterbildungspolitik enge Grenzen setzen. Voraussetzung für eine weitere Ausbreitung sektoraler Tariffonds ist, dass die Tarifparteien selbst hierin eine zukunftsweisende Handlungsoption sehen. In Experteninterviews in einem Forschungsprojekt zur tariflichen Weiterbildungspolitik (BERGER/MORAAL 2014) mit Vertreter/-innen der Tarifparteien wurde jedoch deutlich, dass Fondsmodelle in den großen Tarifbereichen wie z. B. der Metall- und Elektroindustrie von Arbeitgeberseite nach wie vor abgelehnt werden. Auch für große Gewerkschaften wie die IG Metall in Baden-Württemberg stellen sie zumindest derzeit keine tarifpolitische Option dar.

Zwischen Deutschland und den Niederlanden existieren deutliche Unterschiede bei der Kooperation und Koordination der Sozialpartner und des Staates in der beruflichen Bildung.

In Deutschland beschränkt sich die gesetzlich festgelegte Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf die berufliche Ausbildung und den Bereich der staatlichen Fortbildungsabschlüsse, nicht jedoch auf den Bereich der sonstigen beruflichen Weiterbildung. In den Niederlanden jedoch arbeiten Staat und Sozialpartner auf der Grundlage allgemeingültig erklärter tariflicher Vereinbarungen sowohl in der beruflichen Ausbildung als auch in der Weiterbildung zusammen. Die tarifliche Weiterbildungspolitik und ihre Fondsfinanzierung in den Niederlanden bilden die Grundlage für eine koordinierte Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit aller an der beruflichen Bildung beteiligten Akteure.

Der direkte politische Transfer einer tariflichen Weiterbildungspolitik, wie sie in den Niederlanden in den letzten Jahrzehnten gewachsen ist, scheint für die deutschen Akteure im Bereich der beruflichen Weiterbildung keine realistische Option zu sein. Dennoch wird ein möglicher Beitrag der Tarifpolitik zur Weiterbildungsfinanzierung in Deutschland immer wieder diskutiert. So wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung bereits im Jahr 2001 eine Expertenkommission „Finanzierung lebenslangen Lernens“ eingesetzt, die neue Förder- und Finanzierungskonzepte entwickeln sollte (BMBF 2009). Die Empfehlungen der Kommission gehen dabei nicht nur von einem Handlungsbedarf des Staates und der Individuen aus, auch sei „der Betrieb (...) für die meisten erwerbstätigen Erwachsenen der wichtigste Lernort“ (BMBF 2009, S. 236). Die Kommission forderte deshalb „die Tarifparteien und die betrieblichen Partner auf, die Instrumente der Arbeits- und Lernzeitkonten intensiv zu nutzen und ggf. auf tarifvertraglicher Ebene kollektive Finanzierungsregeln zu entwickeln, wie sie etwa in der Baubranche bekannt sind“ (BMBF 2009, S. 290).

Jüngst hat BOSCH (2012) angesichts des drohenden Fachkräftemangels und sinkender Weiterbildungsinvestitionen in Deutschland erneut vorgeschlagen, über eine Fondsfinanzierung nachzudenken. Dazu hat er ein Modell eines Weiterbildungsfonds für Deutschland entwickelt, in dem sowohl die betriebliche als auch die individuelle Weiterbildung durch Umlage- und Zuschussfonds gefördert werden sollen.

Eine konkrete politische Initiative zur Förderung der tariflichen Weiterbildungspolitik ist die Sozialpartnerrichtlinie der EU-Kommission, die 2009 in Kraft getreten ist. Sie ermöglicht im Rahmen der ESF-Förderperiode 2007–2013 eine finanzielle Förderung tariflicher Vereinbarungen, die die Tarifpartner zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung und deren Rahmenbedingungen abgeschlossen haben. Antragsberechtigt sind dabei Tarifvertragspartner und Sozialpartner zur Umsetzung von bestehenden Qualifizierungstarifverträgen oder Unternehmen, die in den Regelungsbereich dieser Verträge fallen. Qualifizierungstarifverträge werden damit als wichtiges Instrument für die Förderung der betrieblichen Weiterbildung hervorgehoben. In der Regel werden hierbei zwischen den Sozialpartnern Qualifizierungsvereinbarungen getroffen (ESF-INITIATIVE).

Literatur

- BAHNMÜLLER, Reinhard: Tarifpolitik und Weiterbildung – neue Entwicklungen und alte Fragen. In: WSI-Mitteilungen (2002) 1, S. 38–44
- BAHNMÜLLER, Reinhard; BISPINCK, Reinhard; SCHMIDT, Werner: Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie. München und Mering 1993
- BAHNMÜLLER, Reinhard; FISCHBACH, Stefanie: Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg 2006
- BERGER, Klaus; MORAAL, Dick: Berufliche Weiterbildung: Ursachen möglicher Unterinvestitionen und Anreize für Betriebe und Beschäftigte Teil 4: Tarifliche Weiterbildungspolitik in Deutschland und in den Niederlanden. Bonn 2013. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/so_23301_eb_Teil_4.pdf (Stand: 01.04.2014)
- BMFB (Hrsg.): Schlussbericht der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft. 28. Juli 2004. URL: http://www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf (Stand: 03.02.2009)
- BOSCH, Gerhard: Weiterbildungsfonds – ein Finanzierungsmodell auch für Deutschland? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP 1/2012, S. 23–26
- BUSEMEYER, Marius. R.; TRAMPUSCH, Christine: The Political Economy of Collective Skill Formation. Oxford 2012
- ESF-Initiative „weiter – bilden“, <http://www.initiative-weiter-bilden.de/>
- MORAAL, Dick: Berufliche Weiterbildung in Deutschland. Bonn 2007. URL: <http://www.bibb.de/de/16624.php> (Stand: 04.11.2014)
- SAUTER, Edgar: Ansätze für eine Neuorientierung der beruflichen Weiterbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis: BWP 18 (1989) 3, S. 3–8
- SCHÖNFELD, Gudrun; BEHRINGER, Friederike: Betriebliche Weiterbildung im europäischen Vergleich. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld 2013, S. 306–312

Hans Ulrich Nordhaus/Roman Jaich

► ESF-Initiative „weiter bilden“ und die Förderung von Sozialpartnervereinbarungen in der betrieblichen Weiterbildung

Eine Besonderheit des Programms „weiter bilden“¹ (auch unter dem Begriff Sozialpartnerrichtlinie bekannt), gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF), ist Voraussetzung für die Teilnahme eine Vereinbarung der Sozialpartner – Sozialpartnervereinbarung – zu Weiterbildung in der Branche.

Der Begriff Sozialpartner ist dem deutschen Arbeitsrecht fremd, in einschlägigen Gesetzen wie dem Tarifvertragsgesetz, dem Betriebsverfassungsgesetz oder dem Berufsbildungsgesetz wird man den Begriff vergeblich suchen. Dort ist entweder von Gewerkschaften einerseits und Vereinigungen der Arbeitgeber andererseits oder ganz allgemein von Vertreter/-innen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen die Rede.

Der Begriff Sozialpartner ist der europäischen Ebene entlehnt, hier wurde sich auf diesen Begriff verständigt, da er in vielen Mitgliedstaaten zur Bezeichnung der Vertreter/-innen von Unternehmen und Beschäftigten gebräuchlich ist. Auf europäischer Ebene sind die Sozialpartner in zahlreichen Dokumenten erwähnt. Besonders hervorzuheben ist ihre Rolle im sozialen Dialog. Die Europäische Kommission hat die Aufgabe, die Anhörung der Sozialpartner auf Gemeinschaftsebene zu fördern. So sehen Artikel 154, 155, 166 AEUV einen Dialog der Sozialpartner auf europäischer Ebene unter Einbeziehung der Kommission vor.

Somit werden mit dem Begriff Sozialpartner Akteure bezeichnet, die sämtliche Interessen und Problemstellungen im Bereich der Arbeitswelt, von den Arbeitsbedingungen über die Förderung der Weiterbildung bis hin zur Festlegung der Arbeitszeit und der Löhne, vertreten. Sie sind insbesondere dazu befähigt, im Namen ihrer Mitglieder einen Dialog einzuleiten, der in Vereinbarungen über die behandelten Bereiche münden kann. Hierzu können sie sich auch der Instrumente des kollektiven Arbeitskampfes bedienen.

Der Begriff Sozialpartner meint in Deutschland die Tarifvertragsparteien. Das Tarifvertragsgesetz (TVG) definiert in § 2 die Tarifvertragsparteien. Dies sind die Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern. Deren Spitzenorganisationen können nur dann selber Tarifvertragspartei sein, wenn dies zu ihren satzungsmäßigen Auf-

1 Zum Programm „weiter bilden“ siehe auch die Beiträge von MOHR (S. 161) und KRETSCHMER/MOHR (S. 97).

gaben gehört. Sie können aber auch im Namen der ihnen angeschlossenen Verbände Tarifverträge abschließen, wenn sie eine entsprechende Vollmacht haben. In § 54 Abs. 3 Nr. 1 der Handwerksordnung (HandwO) können die Handwerksinnungen Tarifverträge abschließen, soweit und solange solche Verträge nicht durch den Innungsverband für den Bereich der Handwerksinnung geschlossen sind.

Ob eine Vereinigung der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer/-innen Tarifverträge abschließen kann, hängt davon ab, ob diese mächtig und leistungsfähig ist. Eine Arbeitnehmerkoalition ist dann tariffähig, wenn sie die Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder bereits durch Tarifverträge regeln konnte und diese im Arbeitsleben beachtet werden und die Arbeitsverhältnisse bestimmt haben.

Sozialpartner sind damit einerseits auf einer horizontalen Ebene abzugrenzen von den Betriebsparteien, d. h. dem Betriebs- oder Personalrat einerseits und dem Arbeitgeber andererseits. Diese Parteien können ebenfalls Vereinbarungen abschließen, die als Betriebsvereinbarungen in privaten Unternehmen oder Dienstvereinbarungen in öffentlichen Unternehmen bezeichnet werden. Im Gegensatz zu Vereinbarungen der Sozialpartner, die sich in der Regel der Instrumente des kollektiven Arbeitskampfes zur Durchsetzung ihrer Interessen bedienen können, sind die Betriebsparteien gemäß § 2 Abs. 1 BetrVG zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und damit zur Wahrung des Betriebsfriedens verpflichtet.

Sozialpartner sind zum anderen auf einer vertikalen Ebene abzugrenzen von Organisationen, die in ähnlichen Betätigungsfeldern agieren wie die Sozialpartner, aber keine sind. Dies sind z. B. Unternehmensverbände, die Interessenpolitik betreiben.

Sozialpartnervereinbarungen – eine neue Handlungsarena?

Typischerweise agieren die Sozialpartner in Deutschland auf der Ebene der Tarifpolitik. Ein Tarifvertrag ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen tariffähigen Koalitionen, in dem die Rechte und Pflichten der beteiligten Tarifpartner geregelt werden. Die Regelungen über Abschluss, Inhalt und Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Vereinbarungen wirken für die Partner wie ein Gesetz. Dies ergibt sich aus § 4 TVG, nach dem die Rechtsnormen des Tarifvertrags den Inhalt, den Abschluss oder die Beendigung von Arbeitsverhältnissen ordnen, unmittelbar und zwingend zwischen den beiderseits Tarifgebundenen gelten, die unter den Geltungsbereich des Tarifvertrags fallen. Dies gilt entsprechend für Rechtsnormen des Tarifvertrags über betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen. Damit hat der Tarifvertrag eine Doppelnatur. Er ist Vertrag für die Vertragsparteien, d. h. den Tarifparteien, und bringt zugleich Rechtsnormen für die Mitglieder der Vertragsparteien hervor.

Mit dem Begriff Tarifvertrag wird aber nur ein Teil des Begriffs Sozialpartnervereinbarungen erfasst. Die Sozialpartner können auch noch auf andere Weise miteinander agieren. Mit einer Sozialpartnervereinbarung kann auch eine schuldrechtliche Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern nach § 1 TVG, bezeichnet werden. Im Gegensatz zu Tarifverträgen entfalten sie jedoch keine Wirkung auf die Mitgliedsunternehmen.

In Deutschland haben Sozialpartnervereinbarungen bisher keine große Bedeutung. Lediglich in der Chemischen Industrie haben Sozialpartnervereinbarungen bisher eine stärkere Verbreitung erfahren. Seit Ende der 1980er-Jahre wurden hier über 40 Vereinbarungen zu den Themen Altersvorsorge, Arbeitsschutz, Berufsbildung, Chancengleichheit, Demografischer Wandel, Drogen, Gesamtdeutsche Entwicklung, Gruppenarbeit, Leitende Angestellte und Führungskräfte, Standortsicherung und Beschäftigungsförderung, Umweltschutz, Vertrauensleute sowie Weiterbildung und Schulung abgeschlossen (vgl. hierzu BUNDESARBEITGEBERVERBAND CHEMIE 2007). Diese lassen sich in vier Kategorien einteilen:

- ▶ Vereinbarungen der Sozialpartner, die verbindliche Absprachen zwischen diesen beinhalten, z. B. die Vereinbarung über den paritätischen Berufsbildungsrat aus dem Jahre 1987
- ▶ Vereinbarungen, die den Charakter von gemeinsamen Empfehlungen an die Politik haben, wie die „Ludwigshafener Erklärung der Chemiesozialpartner“ aus dem Jahre 2007
- ▶ Gemeinsame Empfehlungen an die Betriebsparteien
- ▶ Seit 2002 gemeinsame Positionen der Sozialpartner im Rahmen des sektoralen sozialen Dialogs auf europäischer Ebene

In der Metall- und Elektroindustrie wurde der Begriff Sozialpartnervereinbarungen – außerhalb des Programms „weiter bilden“ – erst 2012 aufgegriffen. Der im Jahre 2012 zwischen dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. – Südwestmetall – und der Industriegewerkschaft Metall Bezirk Baden-Württemberg abgeschlossene Tarifvertrag „Förderjahr“ verfügt im Anhang über eine Sozialpartnervereinbarung „Vom Einstieg zum Aufstieg“. Hier verständigten sich die Sozialpartner auf gemeinsame Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. Die gemeinsamen Maßnahmen werden in einem Anhang detailliert beschrieben.

Aber auch die auf europäischer Ebene abgeschlossenen Vereinbarungen im Rahmen des sektoralen sozialen Dialogs wirken vom Grundsatz her auch auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in Deutschland. Als Geburtsstunde für den sektoralen sozialen Dialog wird vielfach das Jahr 1985 bezeichnet. Die Kommission initiierte damals einen sozialen Dialog, der am 31. Januar 1985 auf dem Brüsseler Schloss Val Duchesse stattfand. Beteiligt waren die Vereinigung Europäischer Industrie- und Arbeitgeberverbände (UNICE), der europäische Zentralverband öffentlicher Unternehmen (CEEP) sowie der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB). Eine rechtliche Grundlage erhielt der soziale Dialog bereits ein Jahr später mit der Einheitlichen Europäischen Akte (EEA), indem Artikel 118b EGV in den Vertrag eingeführt wurde. Mit dem Beschluss der Kommission über die Einsetzung von Ausschüssen für den sektoralen Dialog zur Förderung des Dialogs zwischen den Sozialpartnern auf europäischer Ebene vom 20. Mai 1998 wurde die bis dahin bestehende Praxis der informellen Arbeitsgruppen und paritätischen Ausschüsse beendet, und an deren Stelle wurden die Ausschüsse für den sektoralen sozialen Dialog gesetzt. Derzeit bestehen ca. 40 solcher Ausschüsse für den sektoralen sozialen Dialog, die sich auf eine große Zahl von Empfehlungen – Sozialpartnerverein-

barungen – verständigt haben. Auch zum Thema berufliche Bildung wurden in einer Reihe von Branchen (Sektoren) Sozialpartnervereinbarungen formuliert, so z. B. in der chemischen Industrie, bei Banken, Versicherungen und der Zeitarbeitsbranche. Unklar ist, inwieweit diese Vereinbarungen in Deutschland wahrgenommen werden. Immerhin zwei dieser Vereinbarungen wurden insoweit wahrgenommen, dass sie als Grundvoraussetzung für die Teilnahme an dem Förderprogramm „weiter bilden“ dienen.

Ergebnisse der Auswertung der Vereinbarungen im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie

Im Rahmen des Programms „weiter bilden“ wurden 69 Sozialpartnervereinbarungen mit dem Ziel abgeschlossen, gezielt im Rahmen des ESF-Förderprogramms „weiter bilden“ aktiv zu werden. Hierunter befinden sich eine Reihe weitgehend identischer Vereinbarungen ähnlich wie bei den Qualifizierungstarifverträgen. So gibt es z. B. nicht den „einen“ Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie. Vielmehr wurden hier weitgehend ähnliche Qualifizierungstarifverträge für jeden Tarifbezirk abgeschlossen. Ebenso verhält es sich bei den Sozialpartnervereinbarungen. So wurden z. B. für drei Wasserwerke in den neuen Bundesländern drei Unternehmensvereinbarungen mit identischem Inhalt parallel abgeschlossen; in der Branche Einzelhandel wurde zunächst eine regionale Vereinbarung abgeschlossen und zu späteren Zeitpunkten eine weitere regionale Vereinbarung sowie eine bundesweite Vereinbarung mit weitgehend identischen Inhalten; in den beiden Branchen Hotel- und Gaststättengewerbe sowie Sicherheitsgewerbe wurden weitgehend ähnliche Vereinbarungen für jeweils vier Bundesländer abgeschlossen; für die Durchführung eines Vorhabens in der Sozialwirtschaft wurden zwei weitgehend identische Unternehmensvereinbarungen abgeschlossen und im Handwerk für ein Vorhaben 17 Sozialpartnervereinbarungen identischen Inhalts. Betrachtet man ausschließlich die inhaltliche Wirkung von Qualifizierungstarifverträgen bzw. -vereinbarungen, ist es sinnvoll, diese „doppelten“ Vereinbarungen herauszunehmen. Es verbleiben dann 34 „unterschiedliche“ Sozialpartnervereinbarungen.

Hinsichtlich der Reichweite der Vereinbarungen ist festzustellen, dass sich von den 34 Vereinbarungen 4 Vereinbarungen auf das Bundesgebiet beziehen (Ernährung, Handel, Zement und Steinmetze), 13 Vereinbarungen beziehen sich auf ein oder mehrere Bundesländer, je nach Tarifgebiet (Sicherheitsgewerbe, Logistik, Hotel- und Gaststättengewerbe, 2 Vereinbarungen Elektrohandwerk, Baugewerbe, 2 Vereinbarungen Logistik, Friseurhandwerk und Sozialwirtschaft); 3 Vereinbarungen sind auf Bezirksebene abgeschlossen (2 Vereinbarungen Metallindustrie, eine Handwerk), und 17 Vereinbarungen wurden abgeschlossen im Geltungsbereich eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe. Strukturell ist diese Verteilung ähnlich wie bei den bereits vor der Richtlinie bestehenden tariflichen Qualifizierungsregelungen. Auch hier gibt es Regelungen auf Bundesebene, regionale Tarifverträge und Firmentarifverträge.

Auch wenn diese 34 Vereinbarungen im Kern inhaltlich ähnlich formuliert sind, bestehen doch Unterschiede im Detail. Eine der Vereinbarungen firmiert unter dem Titel Tarifvertrag, dabei handelt es sich inhaltlich um eine Sozialpartnervereinbarung. Andererseits wurden 2 Vereinbarungen mit dem Titel Sozialpartnervereinbarung abgeschlossen, obwohl sie die Merkmale eines Tarifvertrages mit konkreten Regelungen aufweisen. In dem einen Fall wird festgehalten, dass Qualifizierungszeiten als Arbeitszeit gelten, in dem anderen Fall formuliert, dass die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen dokumentiert und den Teilnehmer/-innen schriftlich bestätigt wird. In beiden Fällen handelt es sich um Unternehmensvereinbarungen. In 9 Vereinbarungen wird ein konkreter Bezug zur Branche formuliert, in einem Fall wurde eine konkrete Problemlage als Ausgangspunkt für den Abschluss der Vereinbarung benannt.

Im Großteil der Vereinbarungen (21) wird ein Verfahren zur Abstimmung zwischen den Sozialpartnern formuliert. Diese reichen von den Regelungen, die einen regelmäßigen Austausch zwischen den Sozialpartnern vorsehen, bis zu Regelungen, welche die Einrichtung eines paritätisch besetzten Beirats vorsehen, der sich mindestens bis zu viermal im Jahr treffen und den weiteren Fortgang abstimmen soll. In einer Vereinbarung werden die Aufgaben des Beirats dezidiert beschrieben.

Eine Vereinbarung regelt, dass die Sozialpartner auf der Grundlage ihrer Erfahrungen mit den vorgesehenen Projekten entscheiden sollen, ob Verhandlungen über einen Qualifizierungstarifvertrag aufgenommen werden. In einer weiteren Vereinbarung ist festgehalten, dass bei positiven Erfahrungen die regionale Unternehmensvereinbarung auf die Bundesebene übertragen werden soll.

Einschätzung der Wirkungsweise

Es ist davon auszugehen, dass der größere Teil der Sozialpartnervereinbarungen abgeschlossen wurde, um Projektvorhaben der Branche im Rahmen des Förderprogramms durchführen zu können. Dies ist mit dem Programm auch so intendiert. Die spannende Frage ist, ob die Vereinbarungen nach Auslaufen des Programms weiter wirken und wenn ja, in welcher Weise. Die formale Auswertung der abgeschlossenen Sozialpartnervereinbarungen zeigt, dass diese zu einem großen Teil über die für die Teilnahme am Programm notwendigen Inhalte hinausreichen. Die Einrichtung von paritätischen Gremien für den Erfahrungsaustausch ist z. B. keine notwendige Voraussetzung für eine Vereinbarung, um an dem Programm teilnehmen zu können. Allerdings liegen bisher auch noch keine Erfahrungen vor, ob dieser Austausch auch tatsächlich stattfindet.

In einem Fall wurde ein bestehender Tarifvertrag mit Regelungen zum Bereich betriebliche Weiterbildung gekündigt. Der Konflikt, der zur Kündigung des Tarifvertrages führte, betraf nicht den Bereich Weiterbildung. Für die Durchführung eines Anschlussprojektes war jedoch eine gültige Vereinbarung notwendig. Hierzu wurde eine Sozialpartnervereinbarung abgeschlossen; auf einen Tarifvertrag konnten sich die Tarifparteien nicht verständigen.

Systematisch untersucht sind Sozialpartnervereinbarungen noch nicht, sodass die Wirksamkeit noch nicht beurteilt werden kann. Noch fehlt eine Untersuchung, inwieweit die vereinbarten Inhalte umgesetzt werden, ob z. B. der in den meisten Vereinbarungen vorgesehene Erfahrungsaustausch tatsächlich stattfindet und in welcher Weise diese Gespräche ablaufen.

Abschließend ist jedoch festzuhalten, dass Sozialpartnervereinbarungen nicht dafür genutzt werden, Tarifstrukturen zu unterlaufen. Vielmehr ist die erste Einschätzung durchaus positiv: Immerhin sind die Sozialpartner in einigen Fällen über das Sozialpartnerprogramm und die damit verbundene Sozialpartnervereinbarung in einen Dialog über Weiterbildungsfragen getreten, der zumindest den Eindruck erweckt, dass ein kontinuierlicher Prozess in Gang gesetzt worden ist.

Die Initiative „weiter bilden“ mit ihrer sozialpartnerschaftlichen Ausrichtung und mit ihrer Förderphilosophie beschränkt sich nicht auf Empfehlungen, sondern trägt wesentlich dazu bei, die betriebliche Weiterbildungspraxis zu stärken. Dieser Ansatz hat sich nach anfänglichen Anlaufschwierigkeiten bewährt. Sowohl regional wie insbesondere auch auf der betrieblichen Ebene haben die gemeinsamen Anstrengungen von Betriebs- und Personalräten und Personalverantwortlichen Früchte getragen. Die zusätzlichen Weiterbildungsanstrengungen sind von der Belegschaft zunehmend als Chance wahrgenommen worden. Die Vielfalt und die Innovationskraft der Projektansätze haben zu einer breiten positiven Resonanz geführt, das Interesse der Branchenverbände und Gewerkschaften sowie von Unternehmen an guten Lösungsansätzen und -strategien aus der Programmumsetzung ist sehr groß. Die Initiative „weiter bilden“ ist damit die einzige Weiterbildungsallianz, die sich nicht auf Empfehlungen begrenzt, sondern Umsetzungsschritte einleitet. Dabei haben zwei Drittel aller Projekte die Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung durch den Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen als Schwerpunkt. Und in 43 Prozent der Projektvorhaben ist der Betriebs- bzw. Personalrat in die Projektumsetzung eingebunden oder Zielgruppe der Maßnahmen. Aufschlussreich wäre, inwieweit die im Programm vorausgesetzte Einbindung der Sozialpartner eine nachhaltige Wirkung auf die Strukturen der Sozialpartner im Bereich der Weiterbildung hat.

Literatur

BUNDESARBEITGEBERVERBAND CHEMIE: Außertarifliche Sozialpartnervereinbarungen, Wiesbaden 2007

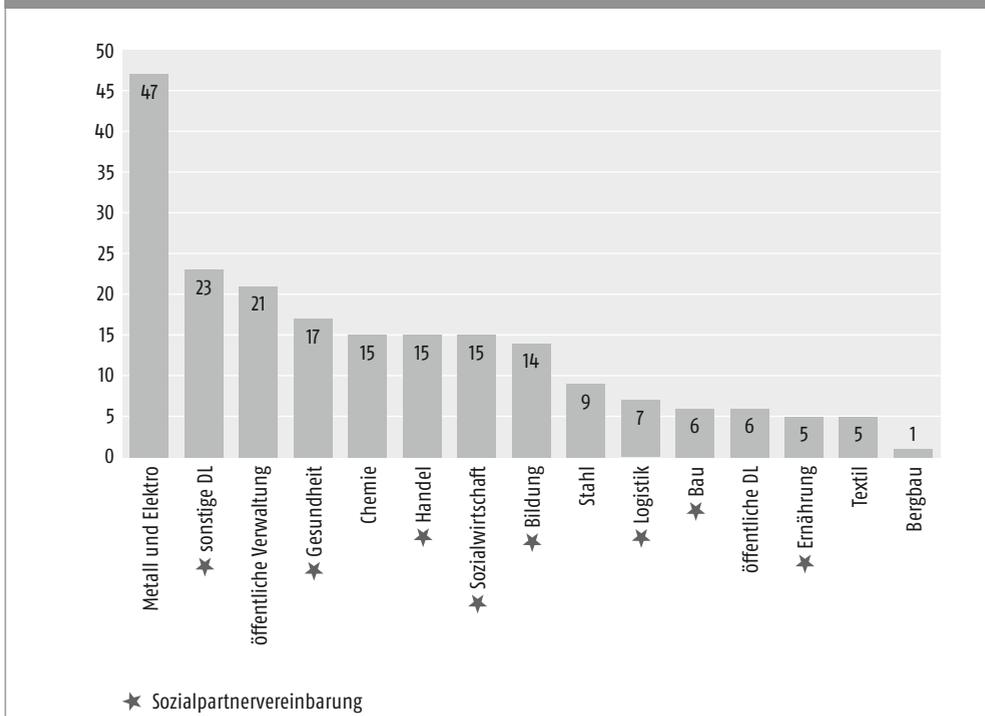
Susanne Kretschmer/Barbara Mohr

► Sozialpartnerschaftliches Handeln im Rahmen der Initiative „weiter bilden“

In Deutschland gibt es seit den 1990er-Jahren zahlreiche Förderprogramme von Bund und Ländern, die mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Stärkung der Weiterbildung beitragen und sich – mit jeweils unterschiedlicher Zielsetzung – direkt an Beschäftigte und Unternehmen richten.

Auch die Initiative „weiter bilden“ wendet sich an diese Zielgruppen, hat allerdings einen anderen Ansatzpunkt. Das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) gemeinsam erarbeitete ESF-Förderprogramm knüpft direkt an die Weiterbildungsaktivitäten der Sozialpartner an und baut diese weiter aus.

Abbildung 1: Projekte auf Grundlage eines Qualifizierungstarifvertrags oder einer Sozialpartnervereinbarung zur Weiterbildung



Ziel ist zum einen die Stärkung der Rolle der Sozialpartner im Bereich der betrieblichen Weiterbildung, aber auch die Förderung gemeinsamer Maßnahmen der Sozialpartner und die Entwicklung branchenbezogener Strategien zur beruflichen Weiterbildung.

Daneben sollen durch das Programm Aktivitäten der Sozialpartner bei der Umsetzung von Branchen-Qualifizierungstarifverträgen und die Initiierung neuer Sozialpartnervereinbarungen unterstützt werden.

Insgesamt werden 206 Projektvorhaben durchgeführt, die auf der Grundlage von 43 Qualifizierungstarifverträgen und 69 durch das Programm neu abgeschlossenen Sozialpartnervereinbarungen betriebliche Weiterbildung in der Praxis umsetzen.

Einbindung der Sozialpartner

Inhaltlich konzentrieren sich die Projekte auf folgende Förderschwerpunkte:

- ▶ Ermittlung des branchenspezifischen Qualifikationsbedarfs
- ▶ Verbesserung der Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben
- ▶ Verbesserung der Rahmenbedingungen betrieblicher Weiterbildung

Die Umsetzung findet dabei in der Regel in und mit Unternehmen statt, Akteure sind dann Personalverantwortliche, Führungskräfte, aber auch Betriebsräte in den Unternehmen.

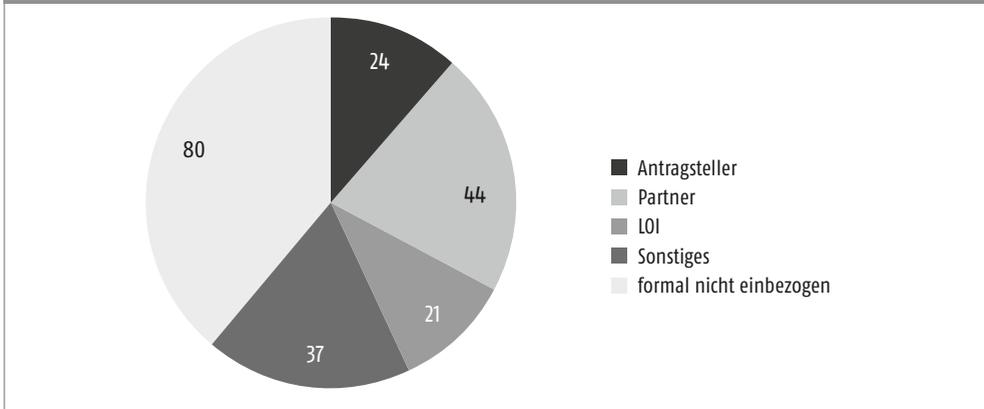
Die Sozialpartner können hierbei unterstützen, denn sie kennen die Branchensituation und eventuelle regionale Besonderheiten sehr gut. Sie können einschätzen, ob betriebliche Probleme nur ein einzelnes Unternehmen betreffen oder eine überbetriebliche Problemlage vorliegt. Auf dieser Basis können Themenbereiche für betriebliche und überbetriebliche Weiterbildungen identifiziert werden. Überfordert es die Kapazitäten einzelner Unternehmen, entsprechende Weiterbildungsprojekte in Eigenregie auf den Weg zu bringen, können die Sozialpartner Maßnahmen initiieren und organisieren und mittelfristig dazu beitragen, nachhaltige Weiterbildungs- und Personalentwicklungsstrukturen im Unternehmen zu etablieren.

In knapp einem Drittel der Projekte übernehmen die Sozialpartner einen aktiven Part. So sind bei 24 Projekten die Sozialpartner selbst Antragsteller – in der Regel ein Arbeitgeberverband oder eine Gewerkschaft. Oder sie sind als Projektpartner in die Antragstellung aktiv eingebunden; dies ist bei 44 Projekten der Fall.

In 58 Projekten unterstützen die Sozialpartner das Vorhaben, auch wenn sie keine aktive Rolle haben: In 21 Projekten unterstreichen die Sozialpartner die Relevanz des Vorhabens und bekunden ihre Bereitschaft, dieses zu unterstützen durch einen Letter of Intent, in 37 Projekten wirken sie in einem Beirat oder einem ähnlichen Steuerungsgremium mit.

Wie sozialpartnerschaftliches Handeln zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung in der Praxis aussehen kann, sollen einige Beispiele aus der Initiative „weiter bilden“ zeigen.

Abbildung 2: Einbindung der Sozialpartner (Anzahl der Projekte)



Projektbeantragung und -durchführung (1): Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften engagieren sich als Projektträger

Wenn es darum geht, den Qualifizierungsbedarf in einer Branche zu erfassen oder branchenbezogene Strukturen zur Verbesserung der Weiterbildung in den Unternehmen aufzubauen, also um unternehmensübergreifende Themen, sind einzelne Unternehmen häufig überfordert oder sehen die Relevanz für das eigene Unternehmen nicht. Hier sind die Sozialpartner gefordert: Ein Arbeitgeberverband oder eine Gewerkschaft kann hier für die Mitgliedsunternehmen oder die Betriebsratsmitglieder der Unternehmen ein Projekt initiieren und durchführen.

Beispiele

Arbeitgeberverband als Antragsteller



M-WiM – Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche und berufliche Weiterbildung in Betrieben und für Beschäftigte des Metallhandwerks in Niedersachsen

Um den Anteil der Betriebe und Beschäftigten im Metallhandwerk sowie in der Land- und Baumaschinentechnik in Fort- und Weiterbildung in Niedersachsen zu erhöhen, konzipierte und beantragte der Landesverband Metall Niedersachsen (LVM) das Projekt. Die IG Metall war in diesen Entstehungsprozess eingebunden.

Auch die Projektumsetzung erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen LVM und IG Metall: Auf der Grundlage einer extern durchgeführten Bedarfsermittlung wurden Trainingskurse für Betriebsräte und Beschäftigte sowie für Führungskräfte und Unternehmer/-innen entwickelt und durchgeführt.

Gewerkschaft als Antragsteller

flexME flexME – Berufliche Flexibilität in der M+E-Industrie durch Weiterbildung

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen und die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe in der Metall- und Elektroindustrie sind gemeinsame Ziele der Sozialpartner in der Region Oelde-Ahlen. Mit dem in Kooperation mit dem Verband Münsterländischer Metallindustrieller e.V. (VMM) von der IG Metall Oelde-Ahlen beantragten und durchgeführten Projekt sollten bessere Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie geschaffen werden. Vorrangige Ziele waren dabei, die Entscheidungsträger in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie für Fragen der Qualifizierung und Weiterbildung zu sensibilisieren und ein Qualifizierungsmanagement in und zwischen den Betrieben zu initiieren. Durch das Projekt wurde eine Beratungs- und Unterstützungsstruktur in der Branche aufgebaut.

Projektbeantragung und -durchführung (2): Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften engagieren sich im Verbund

Die Förderung der betrieblichen Weiterbildung wird von den Sozialpartnern als wichtigstes Ziel gesehen. Um dies ganz praktisch voranzutreiben, haben die Sozialpartner in einigen Branchen auf regionaler oder Bundesebene beschlossen, eigenständige Einrichtungen zu etablieren mit der Aufgabe, die Mitglieder – Unternehmen wie Betriebsräte – bei der Entwicklung von Weiterbildungsstrukturen zu beraten und bei der Implementierung zu unterstützen.

Beispiele

Regionale Kooperation im Metallbereich



GRiW – Gestaltung der strukturellen und personellen Rahmenbedingungen zur Implementierung innovativer arbeitsgebundener Weiterbildungskonzepte

Die Zukunft beginnt mit qualifizieren – unter diesem Motto haben sich der Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (Südwestmetall) und die IG Metall Baden-Württemberg zusammengetan und eine gemeinsame Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung gegründet. Deren Aufgabe ist die Beratung vor allem kleinerer und mittlerer Unternehmen und Betriebsräte bei der Organisation ihrer betrieblichen Weiterbildung.

Zu diesem Zweck hat die AgenturQ das Projekt GRiW beantragt, bei dem es um die Einführung und Bereitstellung von Instrumenten einer modernen Personalentwicklung in Unter-

nehmen der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg geht. Ein weiterer Schwerpunkt des Projekts ist die Befähigung der Unternehmen zur selbstständigen Anwendung des Weiterbildungskonzepts.

Bundesweite Kooperation in der chemischen Industrie

WICI

Weiterbildungs-Initiative
für die Chemische Industrie

WICI – Weiterbildungs-Initiative für die Chemische Industrie

Die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA) wird getragen von den beiden Chemie-Sozialpartnern, dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Sie versteht sich als Think Tank für die Erneuerung der Sozialpartnerschaft, wobei eine ihrer wichtigsten Handlungsfelder die Weiterbildung ist. Um die Weiterbildungsintensität in der Chemiebranche insgesamt zu erhöhen, wurde von der CSSA das Projekt „Weiterbildungs-Initiative für die Chemische Industrie (WICI)“ beantragt und durchgeführt. Damit wurde das Ziel verfolgt, die betrieblichen Akteurinnen und Akteure zu stärken, indem das Know-how zur Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von langfristigen, strategisch ausgerichteten Qualifizierungsprozessen gefördert wird („Hilfe zur Selbsthilfe“). Über das Projekt soll die gute Praxis der in der Chemie etablierten Strukturen der CSSA und der Chemie-Sozialpartner breitenwirksam in der Branche bekannt gemacht werden, um so das Weiterbildungsengagement der Unternehmen weiter auszubauen.

Abschließen einer Sozialpartnervereinbarung zur Weiterbildung

Nicht in allen Branchen existieren tarifliche Regelungen zur Qualifizierung. Daher haben sich in etlichen Branchen auf regionaler, aber auch auf Bundesebene Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften dazu verständigt, eine Vereinbarung zur Weiterbildung abzuschließen – Voraussetzung, um im Rahmen der Richtlinie aktiv werden zu können.

Beispiele

Regionale Sozialpartnervereinbarung im Einzelhandel

Q

QUASIE

Qualifizierung zur
Arbeitsplatzsicherung
im Einzelhandel

QUASIE – Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung im Einzelhandel

Voraussetzung für das Projekt QUASIE war der Abschluss einer Sozialpartnervereinbarung zwischen dem Einzelhandelsverband Westfalen-Münster e. V. und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Im Projekt wurde eine Weiterbildungsarchitektur für den Einzelhandel entwickelt und erprobt, die auf die besonderen Rahmenbedingungen der Branche abgestimmt ist.

Inzwischen existiert eine Sozialpartnervereinbarung zwischen dem Handelsverband Deutschland (HDE) und ver.di, auf dessen Basis bundesweit Unternehmen im Einzelhandel tätig werden können.

Bundesweite Sozialpartnervereinbarung im Sicherheitsgewerbe



PegASUS – Personalentwicklung mit ganzheitlichem Ansatz zur Stärkung der Unternehmen im Sicherheitsgewerbe

Der Bundesverband der Sicherheitswirtschaft e. V. (BDSW) und die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di haben für das Sicherheitsgewerbe eine Sozialpartnervereinbarung zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung geschlossen. Auf dieser Grundlage wurde das Projekt „PegASUS – Personalentwicklung mit ganzheitlichem Ansatz zur Stärkung der Unternehmen im Sicherheitsgewerbe“ durchgeführt, das der Deckung des ermittelten Bedarfs dient und Unternehmen in den Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Brandenburg bei der Umsetzung unterstützt und berät.

Initiierung von Erfahrungsaustausch und Schaffung vernetzter Strukturen

Sowohl seitens der Unternehmen als auch der Betriebsräte wird immer wieder der Wunsch geäußert, sich mit Kolleg/-innen aus anderen Unternehmen zur Gestaltung von nachhaltigen Weiterbildungsstrukturen auszutauschen und gegebenenfalls auch bei der Umsetzung „gemeinsame Sache“ zu machen. Hier können die Sozialpartner als Initiatoren dieser Austauschprozesse fungieren und für ihre Mitglieder eine entsprechende Plattform schaffen.

Beispiele

Vernetzung mehrerer Krankenhäuser in Bayern



WiK Bayern – Weiterbildung im Krankenhaus: Ansätze zur Gestaltung demografieorientierter Personalentwicklung

Mit der Projektinitiative „WiK Bayern“ verständigen sich die Bayerische Krankenhausgesellschaft e. V. und die Gewerkschaft ver.di Landesbezirk Bayern auf eine umfassende Initiative zur Schaffung der Voraussetzungen für eine demografieorientierte Personalentwicklung.

Um die Kliniken in Bayern für eine systematische demografieorientierte Personalentwicklung zu sensibilisieren und bei deren Aufbau zu beraten und zu unterstützen, wurden vernetzte Strukturen aufgebaut. Damit konnte auch eine Qualifikationsbedarfsanalyse in sieben Kliniken unter besonderer Berücksichtigung von Altersstrukturen, Belastungspotenzialen, unterrepräsentierten Beschäftigtengruppen erstellt werden sowie ein Erfahrungsaustausch

institutionalisiert werden, um die Kompetenzen der Verantwortlichen in den Unternehmen (Personal-/Weiterbildungsverantwortliche und Personalräte) für eine demografieorientierte Personalentwicklung zu stärken.

Regionale Innovationsnetzwerke für Betriebsräte

ARBEIT+INNO>ATION

ARIBERA

Arbeit und Innovation – arbeitsorientierte Innovationen fördern, Beratungsstrukturen stärken, Innovationspromotoren ausbilden

Im Projekt wurden drei regionale Innovationsnetzwerke in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern gegründet, die zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für betriebliche Weiterbildung beitragen. In den Netzwerken arbeiten Betriebsräte, Wissenschaftler/-innen, Berater/-innen, betriebsbetreuende Gewerkschaftssekretär/-innen, Fachexpert/-innen und die im Projekt ausgebildeten überbetrieblichen Innovationspromotoren zusammen und agieren so als Multiplikatoren für arbeitsorientierte Innovationsprojekte.

Durch die Vernetzung in den drei Modellregionen werden sowohl die Qualität als auch der Erfahrungsaustausch unter den betrieblichen Akteuren gestärkt und mittel- und langfristig arbeitnehmerorientierte Beratungsstrukturen implementiert.

Resümee: Gemeinsames Handeln der Sozialpartner fördert die Nachhaltigkeit

Die Projektbeispiele zeigen, dass das Engagement der Sozialpartner – ob auf regionaler oder auf Bundesebene – wesentlich zum Aufbau nachhaltiger Weiterbildungsstrukturen in der Branche beiträgt.

Erst durch die Sozialpartner wird vielen Unternehmen der Blick für Kompetenzbedarfe und Entwicklungstrends der Branche eröffnet. Dies schafft vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen die Basis für nachhaltige Weiterbildungsaktivitäten.

Das Commitment der Sozialpartner zur Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten und Unternehmen – sei es, indem das Thema Weiterbildung in den Tarifvertrag aufgenommen wird oder eine eigene Vereinbarung zur Weiterbildung abgeschlossen wird – schafft eine größere Verbindlichkeit für die Umsetzung von Weiterbildungsaktivitäten in der Branche.

Peter Donath

► Bildungsförderung in der Textil- und Bekleidungsindustrie per Tarifvertrag

1. Wurzeln in der Gewerkschaft Textil-Bekleidung

In der Nachkriegsgeschichte Deutschlands entwickelte sich die Textil- und Bekleidungsindustrie zu einem der großen Konsumgüter-Produktionsbereiche. Das galt für die Bundesrepublik wie auch für die DDR. Die Arbeitsbedingungen in der Bekleidungsfertigung waren dabei durch einen hohen Grad von Arbeitsteilung gekennzeichnet. Die Taktzeiten unterschritten nicht selten 10 Sekunden.

Auf der Basis von Überlegungen des bayrischen Bildungspolitikers Waldemar von Knoeringen wurde in Westdeutschland von der Gewerkschaft Textil-Bekleidung (GTB) bereits in den frühen 1960er-Jahren Bildung als Baustein für eine gesellschaftliche Emanzipation von Arbeiterinnen und Arbeitern geführt. In dieser Zeit war die Schulbildung für über 80 Prozent der Menschen mit dem Abschluss der achtjährigen Volksschule beendet. Bildungsfreistellung, geschweige denn ein Anspruch darauf ohne Verdienstminderung, stellte eine absolute Ausnahme dar: Selbst für Betriebsräte gab es keinen Bildungsurlaub.

2. Tarifvertrag für die Niederindustrie in der Bundesrepublik Deutschland

Die Gewerkschaft Textil-Bekleidung bekannte sich zur Sozialpartnerschaft. Allerdings verlangte sie von den Unternehmen, dass auch sie diesem Gedanken durch Handeln Rechnung tragen. Die Rolle der Gewerkschaft, als anerkannte Akteurin der Arbeitnehmerinteressenvertretung, sollte durch tarifvertragliche Regelungen, die über die Kernarbeitsbedingungen hinausgehen, garantiert werden.

Das Paket dieser speziellen Tarifforderungen beinhaltete

- Bildungsfreistellung und Bildungsförderung für Beschäftigte,
- den Schutz gewerkschaftlicher Betätigung im Betrieb durch besondere Rechte für gewerkschaftliche Vertrauensleute,
- Freistellung von gewerkschaftlichen Tarifkommissionsmitgliedern ohne Verdienstminderung,
- den Einzug von Gewerkschaftsbeiträgen durch die Lohn- und Gehaltsbüros,

- ▶ einen „Nachteilsausgleich“ für Gewerkschaftsmitglieder für die von ihnen zu zahlenden Gewerkschaftsbeiträge.

Bereits 1963 gelang es, mit der „Arbeitsgemeinschaft der Miederindustrie“ ein Tarifwerk zu verabschieden, das wesentliche Elemente der oben beschriebenen Forderungen erfüllte. Die Unternehmen versprachen sich damit eine sachlichere Form der Auseinandersetzungen, die in Bezug auf die Akkordentlohnung in den Betrieben an der Tagesordnung waren, die GTB erhoffte sich eine höhere Anerkennung der Betriebsräte und die Verwirklichung ihres Ziels, der demokratisch-politischen Bildung von Arbeiterinnen und Arbeitern.

Die Unternehmen waren nach dem Tarifvertrag verpflichtet, 2,5 Prozent der Lohn- und Gehaltssumme an einen von der GTB gegründeten Verein abzuführen. Dieses Geld wurde zu einem Drittel verwendet, um den Gewerkschaftsmitgliedern den „Nachteilsausgleich“ für ihre Beitragsleistung zu verschaffen, zwei Drittel des Geldes flossen in eine Stiftung, die damit die Bildung, Erholung und Gesundheitsprävention für die Beschäftigten der Miederindustrie finanzierte. Bereits nach wenigen Jahren nahmen 25 Prozent der Arbeitnehmer/-innen der Miederindustrie jährlich an Wochenseminaren dieser Stiftung teil.

Ende der 1960er-Jahre wurde zur Förderung dieser Erwachsenenbildung das Modell einer Kritischen Akademie konzipiert und in den 1970er-Jahren umgesetzt. So konnte der damalige Bundeskanzler, Helmut Schmidt, 1977 die Kritische Akademie in Inzell/Oberbayern einweihen.

Die Stiftung besteht bis heute. Die meisten Produktionsarbeitsplätze der Miederindustrie sind in Deutschland zwar verschwunden und in Billiglohnländer verlagert worden; für die verbliebenen rund 2.000 Beschäftigten zahlen die Unternehmen auch im 51. Jahr des Bestehens dieses Tarifwerkes 3,4 Prozent der Entgeltsumme in die gewerkschaftliche Einrichtung. Zusätzlich besteht die tarifvertragliche Verpflichtung, weitere 0,6 Prozent der Entgeltsumme für Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung zu verwenden.

Aktuell nimmt ein gutes Drittel der Beschäftigten jährlich Angebote der „Kritischen Akademie“ in Anspruch.

3. Tarifvertrag für die Textil- und Bekleidungsindustrie

Nicht nur in der Miederindustrie ging die Produktion in Deutschland zurück. Seit 1970 ist die Zahl der Beschäftigten in der Bundesrepublik und in der DDR von rund 1,3 Millionen auf aktuell 80.000 gesunken. Um dem Trend zur völligen Aufgabe der Textil- und Bekleidungs-wirtschaft in Deutschland entgegenzutreten, vereinbarten die Arbeitgeberverbände mit der GTB 1996 ein „Bündnis für Bildung und Beschäftigung“.

Teil dieses Vertragswerks ist ein Tarifvertrag zur Bildungsförderung. Dieser Tarifvertrag wurde ab 1998, nach der Auflösung der GTB, von der IG Metall als nun zuständiger Gewerkschaft weitergeführt.

Der Tarifvertrag, der heute für die rund 50.000 tarifgebundenen Beschäftigten (von 70.000 Beschäftigten insgesamt) in den alten Bundesländern gilt, enthält folgende Regelungen:

- ▶ Gründung einer gemeinsamen Einrichtung der Tarifvertragsparteien,
- ▶ Zahlung eines Bildungsbeitrages in Höhe von 12,50 Euro pro Beschäftigten und Jahr durch die Arbeitgeber an die gemeinsame Einrichtung,
- ▶ Vorschlagsberechtigung für die Verwendung der Mittel je zur Hälfte bei den Arbeitgeberverbänden und der IG Metall,
- ▶ Freistellungsanspruch von einer Woche im Jahr für 2 Prozent der Beschäftigten,
- ▶ Übernahme der Verdienstaufschläge durch die Arbeitgeber.

Mit dem Tarifvertrag sollte in der mittelständisch geprägten Industrie ein Anstoß für systematische Weiterbildung gegeben werden. Der rasante Strukturwandel in dieser im härtesten internationalen Wettbewerb stehenden Branche erfordert flexible, qualifizierte Beschäftigte. Angesichts des rapiden Arbeitsplatzabbaus sollte der Vertrag auch dazu beitragen, durch Qualifizierung die Beschäftigungschancen derjenigen zu verbessern, die ihren Arbeitsplatz verlieren. Dies ist auch ein Grund, die Förderung nicht nur auf Aufbau- und Weiterqualifikationen zu beschränken, sondern alle berufsfördernden Maßnahmen aufzunehmen, unabhängig von der zurzeit ausgeübten Tätigkeit.

Die Bildungsmaßnahmen sind in der Regel einwöchig. Ansprüche auf Bildungsurlaub werden nicht gegen die tarifvertraglichen Ansprüche aufgerechnet, so sind durch die kombinierte Inanspruchnahme auch längere Bildungsfreistellungen möglich, die auch noch durch Zeiten ergänzt werden können, welche die Arbeitnehmer/-innen selbst einbringen.

Der durch die Arbeitgeberbeiträge eingerichtete Fonds bei der gemeinsamen Einrichtung der Tarifvertragsparteien finanziert die Kosten der Bildungsmaßnahme sowie ggf. Verpflegungs-, Unterbringungs- und Reisekosten. Die Verdienstaufschläge werden nicht aus diesem Fonds finanziert, sondern von den Unternehmen getragen.

Der Bildungsfonds verfügte im Jahr 2013 über 600.000 Euro, durch die Tarifbindung erfasst sind 50.000 Beschäftigte. Das entspricht einem Anteil von 70 Prozent, bezogen auf die Gesamtbeschäftigten. Jedes Jahr werden rund 1.000 Teilnehmer/-innen gefördert. Im Jahr 2013 nahmen Beschäftigte aus jedem dritten tarifgebundenen Betrieb den Tarifvertrag in Anspruch. Der Anteil der Betriebe, in denen der Tarifvertrag genutzt wird, ist in den letzten 10 Jahren jährlich um einen Prozentpunkt gestiegen. In der gesamten Laufzeit des Tarifvertrages haben sich aus drei von vier Betrieben Beschäftigte auf der Grundlage des Tarifvertrages qualifiziert.

Die Schwerpunkte der Qualifizierungsmaßnahmen lagen auf den Feldern

- ▶ Arbeitsorganisation,
- ▶ Qualitätsmanagement,
- ▶ Fertigungs- und Produktionstechniken,

- ▶ Gesundheitsprävention,
- ▶ IT-Anwendung,
- ▶ (Fach-)Sprachen,
- ▶ Technik für Kaufleute,
- ▶ Prüfungsvorbereitung.

Eine Evaluation des Tarifvertrages durch das Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur in Tübingen aus dem Jahre 2005 ergab folgende vorrangige Zielsetzungen: Die Arbeitgeber sahen die Bewältigung aktueller Anforderungen und die Erhöhung der Einsatzflexibilität als vorrangig an. Bei den Arbeitnehmer/-innen stand die allgemeine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und Qualifizierung für die aktuellen und künftigen Aufgaben im derzeitigen Betrieb im Vordergrund.

4. Weitere Tarifverträge

Einen Tarifvertrag zur Bildungsförderung mit einer vergleichbaren Struktur, jedoch Bildungsbeiträgen in Höhe von 30 Euro pro Beschäftigten und Jahr sowie einer Mindestquote von 4 Prozent für die Freistellungen gibt es für das Wäschereigewerbe.

Darüber hinaus steht das Textil-Bekleidungs-Modell Pate für eine Reihe von Haustarifverträgen, vorwiegend in Unternehmen mit Bezug auf die Textil- und Bekleidungsbranche.

5. Fazit

Trotz der großen Veränderungsgeschwindigkeit in der Wirtschaft und des demografischen Wandels spielt die systematische Weiterbildung nach wie vor eine untergeordnete Rolle in den Betrieben. Das betrifft insbesondere die Gruppe der Geringqualifizierten. Die Bildungsförderungstarifverträge in der Textil- und Bekleidungsbranche haben, insbesondere im Vergleich mit gesetzlichen Bildungsfreistellungen, ihre Wirkung dadurch erzielt, dass eine finanzielle Förderung der Bildungsmaßnahmen erfolgt.

Weiter haben diese durch Tarifvertrag geschaffenen Möglichkeiten Anstöße gegeben, und zwar für Personalabteilungen und Betriebsräte, sich mit Qualifizierungsfragen intensiver zu beschäftigen. So ist festzustellen, dass die Betriebe, die diesen Vertrag nutzen, rund 5 Prozent der Beschäftigten jährlich für Qualifizierungsmaßnahmen freistellen und damit sogar über den verpflichtenden Freistellungsantrag hinausgehen. In 30 bis 40 Prozent der Betriebe, die mit dem Tarifvertrag aktiv arbeiten, kam es zu einer Ausweitung des Weiterbildungsangebots, einer Verbesserung bei der Bedarfsermittlung, einer stärkeren Einbeziehung bisher benachteiligter Gruppen, oder es gab Impulse für ein strategisches Personalmanagement.

Damit erzielt der Tarifvertrag Wirkungen über seine direkte Förderung hinaus.

Tarifverträge regeln Qualifizierungsfragen auf unterschiedliche Art und Weise. Zu einem großen Teil beschreiben sie nur den Rahmen, der von den Betriebsparteien gestaltet werden muss. Die Lösung für die Textil- und Bekleidungsbranche ist ein Solitär. Hier haben die Arbeitgeber ihre grundsätzliche Abneigung gegen Fondslösungen aufgegeben und für diese Branche eine maßgeschneiderte Lösung ermöglicht. Empfangen eine Reihe von Unternehmen das zunächst als Zwangsbeglückung, der sie mit viel Skepsis entgegengetreten sind, ist der Tarifvertrag heute durchweg akzeptiert; Streitigkeiten aus seiner Anwendung sind absolute Ausnahmen.

Die Tarifverträge im Textil- und Bekleidungsbereich sind ein gutes Beispiel für die in der Tarifautonomie liegenden Gestaltungsmöglichkeiten.

Christoph Lenssen

▶ Weiterbildung und Demografie-Tarifvertrag im Nahverkehr

In dem folgenden Interview schildert Herr Lenssen Grundstruktur und Ergebnisse des Projektes „QualiVU – Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit durch nachhaltige Qualifikierungskultur in Verkehrsunternehmen in NRW“.

Worum geht es in Ihrem Projekt?

Das QualiVU-Projekt richtet sich an die Unternehmen und an die Beschäftigten. Es geht nicht nur um die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, sondern auch um die Einrichtung einer Qualifikierungskultur. Allerdings stellt es sich als sehr anspruchsvoll dar, eine Qualifikierungskultur in Bereichen einzurichten, in denen noch keine vorhanden war. Erschwert wird dies noch durch die begrenzte Laufzeit des Projekts.

Hatte das Projekt bereits erste Erfolge?

Es ist eine Vielzahl von Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt worden mit bisher ca. 3.000 Teilnehmertagen. Ein konkretes Erfolgserlebnis war, als eine Bildungsberaterin aus diesem Projekt, die auch gleichzeitig Mitglied im Betriebsrat eines Verkehrsunternehmens ist, sagte: „Ja wo letzte Woche der Streik war, da ist einer auf mich zugekommen und hat gesagt, es gibt doch dieses Projekt, da möchte ich jetzt auch mal eine Weiterbildungsmaßnahme machen.“ Das hat jetzt zwei Jahre gedauert, in denen das Projekt gelaufen ist, bis die Leute so weit sind, dass sie von sich aus merken, da passiert was, da kann man was machen. Also deswegen fand ich das so beeindruckend, was Peter Donath in seinem Beitrag beschreibt. Da gibt es eine Qualifikierungskultur, aber das hat auch schon in den 1960er-Jahren angefangen. Hier in diesen Verkehrsunternehmen gibt es diese Kultur noch nicht – wir hoffen sie angestoßen zu haben. Wir haben auch andere Punkte hier im Metallbereich oder Projekte, die sich sowohl mit dem Einsatz von Werkvertragsarbeitnehmer/-innen und deren Arbeitsbedingungen beschäftigen als auch mit den Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats. In Bezug auf das Thema Demografie sind die Projekte bereits abgeschlossen: Einerseits haben wir die alternsgerechte Arbeitsgestaltung im Fahrdienst vorgenommen, und andererseits haben wir uns auch in der Schmiedeindustrie mit der Thematik beschäftigt.

Welches Ziel verfolgt Ihr Projekt?

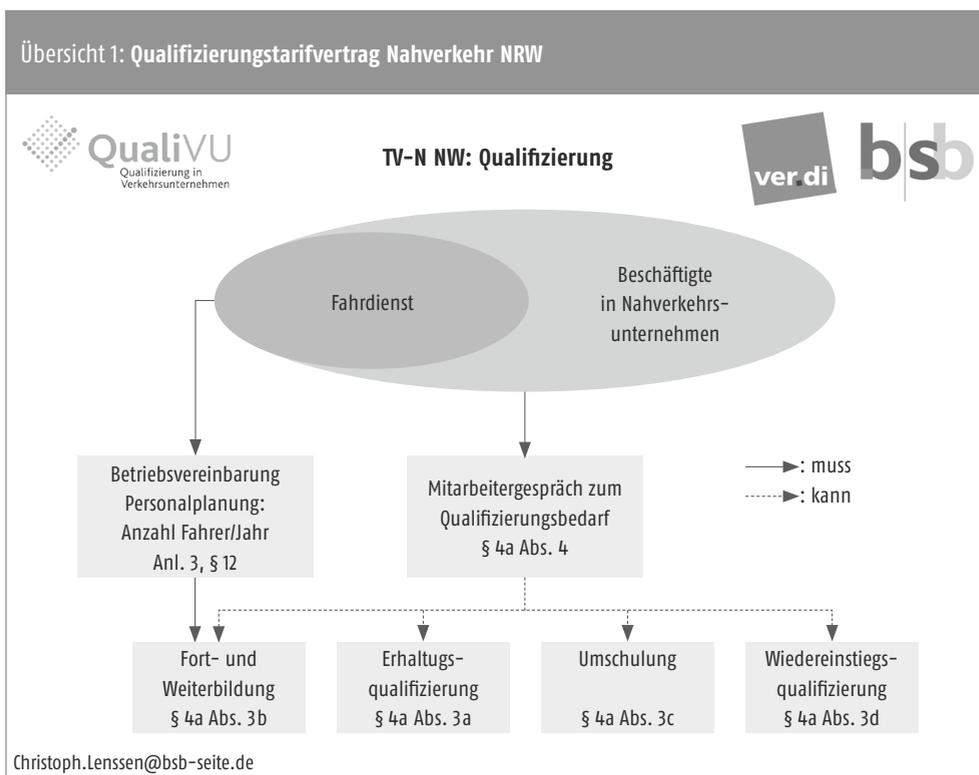
Wir wollen mit diesem Projekt die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe stärken und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer erhöhen.

Wer sind die Projektpartner?

Die beteiligten Unternehmen sind Verkehrsunternehmen aus Dortmund, Essen, Münsterland, Düsseldorf, Solingen und Leverkusen. Wir haben hier drei „kleinere“ Unternehmen und die drei größeren Unternehmen – das sind die Projektpartner.

Was ist die Basis für dieses Projekt?

Basis des Projektes ist der Tarifvertrag Nahverkehr Nordrhein-Westfalen, der sich mit dem Thema Qualifizierung befasst.



Dieser Tarifvertrag gilt für alle Beschäftigten in den Nahverkehrsunternehmen und beinhaltet, dass jährlich ein Mitarbeitergespräch zum Qualifizierungsbedarf geführt werden muss.

Daraus kann sich dann nach den üblichen Klassifizierungen von Weiterbildung (Fort- und Weiterbildung, Erhaltungsqualifizierung, Umschulung, Wiedereinstiegsqualifizierung) eine Maßnahme ergeben. Es gibt eine Sonderregelung für den Fahrdienst, nämlich dass über eine Betriebsvereinbarung festgelegt werden muss, wie viele Fahrer/-innen pro Jahr an einer Qualifizierungsmaßnahme zur Fort- und Weiterbildung für eine höherwertige Tätigkeit teilnehmen. Der Tarifvertrag ist am 1. April 2010 in Kraft getreten. Dennoch wurde trotz 60 im Geltungsbereich befindlicher Unternehmen noch keine einzige Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Für Betriebsräte ist es schwierig. Sie stellen Forderungen auf, aber durch die Verknüpfung mit der höherwertigen Tätigkeit sagen die Unternehmen immer: „Ja, wir können die Fahrer doch nicht alle zu Verkehrsmeistern machen. Was sollen wir denn jetzt mit denen machen?“ Es gibt die Weiterbildung, aber festgelegt ist noch nicht, wie viele Fahrer/-innen das sind. Das ist eine Regelung, die im Rahmen eines sogenannten „Concession Bargaining“ dort hineingekommen ist, weil die Einstiegsgehälter für die Fahrer/-innen im Zuge der Tarifverhandlungen vor allem in den beginnenden 2000er-Jahren abgesenkt worden sind und dafür als Kompensation diese verpflichtende Weiterbildung eingerichtet wurde.

Es gibt in dem Förderprogramm „weiter bilden“ verschiedene Möglichkeiten, die jetzt auch im Projekt QualiVU eingesetzt werden, nämlich Stärkung der Rahmenbedingungen, Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb und Transfer bewährter Instrumente.



Wir speziell als bsb konzentrieren uns auf die Stärkung der Rahmenbedingungen mit der Zielgruppe Betriebsräte, sie dort auch zu qualifizieren, sodass sie mit derartigen Themen umgehen können. Natürlich wollen wir ebenso gut auf der Seite der Unternehmen Verfahren anstoßen, wie die Weiterbildung in Unternehmen vernünftig geplant und evaluiert werden kann. Die eigentlichen Weiterbildungsmaßnahmen speziell für den Verkehrsbereich fallen zwar

nicht in unseren Aufgabenbereich, der Transfer bewährter Instrumente nämlich, dass wir Vorgehensweisen, die sich in den einzelnen Unternehmen als positiv herausgestellt haben, untereinander bei den Betrieben bekannt machen, hingegen schon. Diese überbetrieblichen Maßnahmen gibt es in verschiedenen Ausprägungen.

Übersicht 3: Überbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen



Überbetriebliche Maßnahmen



- ▶ **ÖPNV-Bildungsdialog NRW**
Grundlegende Fragestellungen zur betrieblichen Weiterbildung, offen für Unternehmen außerhalb des Projekts
- ▶ **Qualifizierungsbeirat**
Projektsteuerung, Teilnehmer aus allen beteiligten Unternehmen, Erarbeitung von Weiterbildungsangeboten
- ▶ **Bildungsberater/-innen**
Ausbildung von über 20 Beschäftigten (vorgeschlagen von Arbeitgeber und Betriebsrat) der Unternehmen abgeschlossen
- ▶ **Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch der Bildungsberater/-innen**
- ▶ **Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch der Betriebsräte**

Christoph.Lenssen@bsb-seite.de

Der ÖPNV-Bildungsdialog in NRW behandelt grundlegende Fragestellungen zur Qualifizierung, und dieser ist auch für Unternehmen außerhalb der eigentlichen Projektbeteiligten offen. Wobei bereits eine Quote von 10 Prozent Teilnehmern, die von außerhalb kommen, als Erfolg betrachtet werden kann. Es dauert, bis sich so etwas etabliert, aber es findet bereits mehr allgemeines Interesse als zu Beginn des Projektes.

Kultur zu ändern ist eine schwierige Aufgabe. Wir haben den Qualifizierungsbeirat, wo alle Unternehmen gemeinsam tätig sind. Dieser ist für die Projektsteuerung zuständig und um gemeinsam zu diskutieren, welche Bildungsangebote sinnvoll sind, was im eigenen Unternehmen großes Interesse gefunden hat und was bei anderen Interesse finden könnte. Dabei ist eine kontinuierliche Teilnahme von allen beteiligten Unternehmen gewährleistet. Des Weiteren ist der Arbeitgeberverband über die VDV-Akademie (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) mit eingebunden. Das Analogon auf der Arbeitnehmerseite ist die bsb GmbH, aber Verdi selber ist in der Regel in diesen Gremien auch immer vertreten. Ver.di hat ein großes Interesse daran, dass das Projekt zum Tragen kommt und dass für die Beschäftig-

ten durch dieses Projekt ein nachhaltiger Effekt erzielt wird. Ein ganz wichtiger Punkt sind die Bildungsberater und Bildungsberaterinnen, die wir in diesem Projekt installiert haben. Das sind über 20 Beschäftigte aus den Unternehmen, die jeweils von Arbeitgeberseite und von Betriebsratsseite vorgeschlagen wurden. Diese haben eine Ausbildung von insgesamt 15 Tagen als Grundqualifizierung durchlaufen und die entsprechenden weiter aufstockenden Kurse besucht, damit sie die Kultur in ihrem Unternehmen ändern können. Ein sehr erfolgreiches Konzept. Die Negativseite dieses Konzepts ist, dass sämtliche Bildungsberater und Bildungsberaterinnen über Arbeitsüberlastung klagen, da sie diese Tätigkeit nebenberuflich ausführen. Sowohl für die Bildungsberater/-innen als auch für die Betriebsräte gibt es einen überbetrieblichen Erfahrungsaustausch, bei dem erfahrungsgemäß mehr konkrete Erfahrungen vermittelt werden können als in einem reinen Seminar.

Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind im QualiVU-Projekt vorgesehen?

In den eigentlichen Kernmaßnahmen geht es um solche Sachen wie Kommunikation, Deeskalation, Stressprävention, Mitarbeitergespräche, aber vor allen Dingen auch Professionalisierung von Fahrdiensttätigkeiten, Führungsaufgaben im Betriebsdienst und vieles mehr.

Übersicht 4: Weiterbildungsmaßnahmen im QualiVU-Projekt



Weiterbildungsmaßnahmen in QualiVU



Bisher wurden 38 unterschiedliche Themen behandelt.

Beispiele für Weiterbildungsinhalte:

- ▶ Kommunikation und Konfliktmanagement
- ▶ Deeskalation in schwierigen Situationen
- ▶ Stressprävention
- ▶ Mitarbeitergespräche führen
- ▶ Teamentwicklung
- ▶ Professionalisierung von Fahrdiensttätigkeiten
- ▶ Übernehmen von Führungsaufgaben im Betriebsdienst

und neu:

- ▶ Tarifvertrag Demografie Nahverkehr

Neu aufgenommen wurde der Tarifvertrag zur Demografie im Nahverkehr, der am 1. Januar 2014 in Kraft getreten ist und dieses Jahr noch mit einer Übergangsfrist zum nächsten Jahr ernsthaft umgesetzt werden soll. Der Demografietarifvertrag im Nahverkehr, der in fünf Bundesländern Gültigkeit hat, umfasst eigentlich weitgehend die Punkte, die in derartigen Tarifverträgen häufig aufgeführt werden, deswegen will ich einige Punkte herausgreifen, die vielleicht eine Besonderheit hier aufweisen:



Die Demografieanalyse muss innerhalb von sechs bis zwölf Monaten durchgeführt werden, die Unternehmen beginnen mit der Durchführung.

Ein weiteres Element, das sonst nicht unbedingt auftaucht, ist die sogenannte Arbeitsbewältigungsfähigkeit, die innerhalb dieser Demografieanalyse mit aufgegriffen und untersucht werden soll.

Die Maßnahmen, die aus dieser Demografieanalyse abgeleitet werden können, sind auch weitgehend Standard.

Übersicht 6: Demografieanalyse im Tarifvertrag Demografie Nahverkehr

TV Demografie Nahverkehr



§ 2 Demografieanalyse

6-12 Monate

Altersstruktur und Qualifikationsverteilung
(Ist-Analyse)

quantitativer und qualitativer Personalbedarf
(Soll-Analyse)

Gefährdungsbeurteilung

Arbeitgeberbewältigungsfähigkeit

Maßnahmen +

Christoph.Lenssen@bsb-seite.de

Übersicht 7: Demografiemaßnahmen

TV Demografie Nahverkehr



Maßnahmen

betriebliche Gesundheitsförderung/
Gesundheitsmanagement

gesundheitsgerechtes Verhalten

Forderung von Teilzeitarbeit und Langzeitkonten

Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung (§ 4)

Maßnahmen zur Vereinbarkeit
von Familie und Beruf (§ 5)

Maßnahmen zum Wissensmanagement
und -transfer (§ 7)

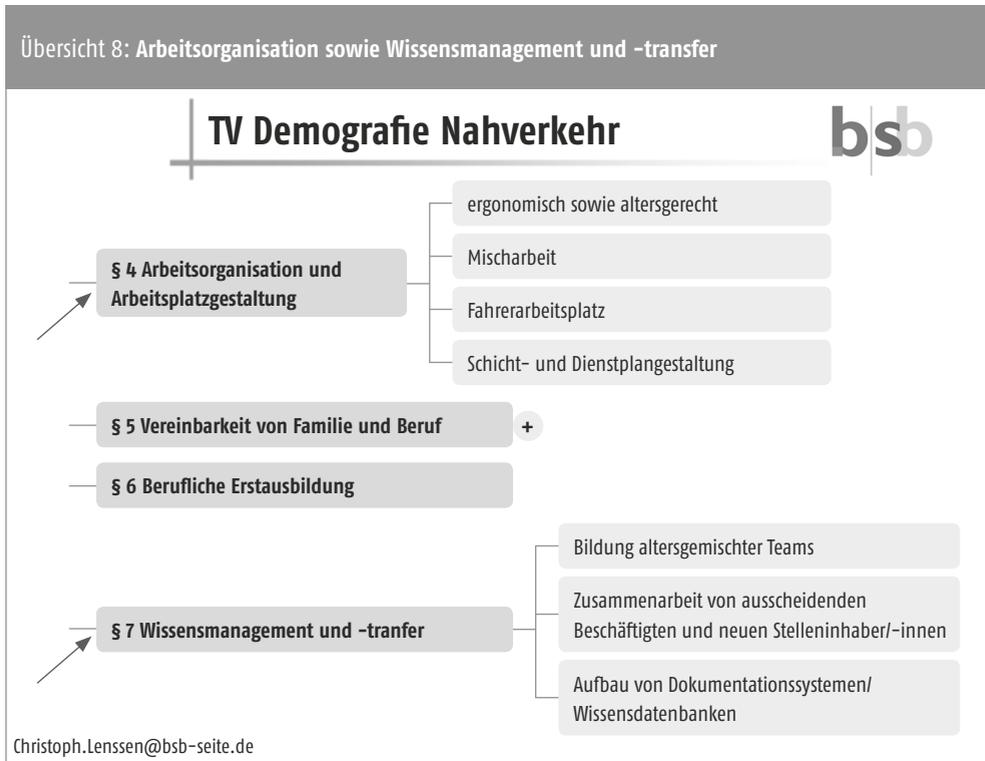
besondere Regelungen bei Leistungsminderung (§ 8)

Qualifizierung, Zusatzqualifizierung

sonstige Maßnahmen

Christoph.Lenssen@bsb-seite.de

Dies geht von der Gesundheitsförderung bis hin zur Qualifizierung, wo der Anknüpfungspunkt zum Projekt liegt. Wichtig wäre hier noch die Frage der Arbeitsorganisation und die Frage des Wissensmanagements zu erwähnen.



Ein ganz großes Problem zur altersgerechten Gestaltung im Fahrdienst ist die Frage der Mischarbeit, d. h., oft haben Leute, die 20 Jahre lang Bus gefahren sind, den Rücken kaputt. Manche nicht, die Zeitspanne ist auch aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht unterschiedlich, aber dass das eine sehr belastende Tätigkeit ist, ist unstrittig. Von daher spielt das Konzept der Mischarbeit eine ganz wichtige Rolle, d. h., von Anfang an die Beschäftigten nicht nur Fahrtätigkeiten machen zu lassen, sondern auch andere Tätigkeiten, um einseitige Belastungen zu vermeiden. Wichtig ist hier auch die Frage, des Wissensmanagements und Transfers. Auch eine Frage, die mit der Qualifizierung zu tun hat.

Der interessante Punkt ist das Demografiebudget, das es dafür geben soll, nämlich 1 Prozent der Entgeltsumme, die zur Finanzierung von Maßnahmen herangezogen werden soll. Die Aufteilung des Budgets soll durch Betriebsvereinbarungen erfolgen, davon kann in wirtschaftlichen Notlagen aber eine Ausnahme gemacht werden. Die Betriebsräte meinen, dass das Budget viel zu wenig sei, um vernünftige Maßnahmen einzuleiten. Die Arbeitgeber sagen hingegen, dass sie bereits viel mehr als dieses eine Prozent ausgeben. Also das wird noch in-

teressante betriebliche Diskussionen geben an der Stelle, wie dieses Budget dann tatsächlich umgesetzt werden wird.

Die Tarifverhandlungen haben lange gedauert. Es wurde 5 Jahre lang verhandelt, und der Demografietarifvertrag ist zum 1. Januar 2014 in Kraft getreten. Das Budget für dieses Jahr, bei dem noch Übergangsregelungen gelten, muss zum Januar des kommenden Jahres von den Betrieben dokumentiert worden sein. Erfahrungen liegen naturgemäß noch nicht vor.

Wichtig dabei ist vielleicht festzustellen, wo die Unterschiede zu einem Demografie-tarifvertrag, wie wir ihn in der Chemie haben, liegen. Die Elemente, die in diesem Tarifvertrag Chemie aufgeführt wurden, sind die gleichen bis auf die passgenauen Instrumente, die die Bildungs-, Erwerbs- und Ruhestandsphasen betreffen. Hier ist ein Demografiefonds eingerichtet, in den die Arbeitgeber etwas für die Beschäftigten einzahlen, was tatsächlich zusätzlich ist. Damit sind auch die ganzen Instrumente, wie sie für den gleitenden Übergang in den Ruhestand möglich sind, mit aufgeführt. Es hat auch innerhalb von Ver.di Diskussionen gegeben, ob man diesen Tarifvertrag abschließen kann, ohne derartige Instrumente einzubauen. Das ist jetzt nicht der Fall gewesen. Wie sich dieser Tarifvertrag dann tatsächlich nachher in der Praxis darstellen wird, werden wir in Zukunft sehen müssen. Auf jeden Fall bietet er viele Chancen, und es wird interessante Diskussionen in den Betrieben geben.

Interessenvertretung und Weiterbildung im Betrieb

Klaus Berger

► Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung

Der Gesetzgeber räumt den Betriebsräten bei der betrieblichen Weiterbildung eine Reihe von Beteiligungsrechten ein. Unter betrieblicher Weiterbildung werden laut Adult Education Survey (AES) solche Weiterbildungsmaßnahmen verstanden, die entweder während der Arbeitszeit oder auf betriebliche Anordnung durchgeführt werden bzw. zu denen die Arbeitgeber einen Kostenbeitrag leisten. Im Jahr 2012 stellte die betriebliche Weiterbildung mit rund 69 Prozent aller Teilnahmefälle das größte Segment aller Weiterbildungsaktivitäten (BILGER u. a. 2013, S. 44). Damit sich betriebliche Weiterbildung nicht ausschließlich an den Rentabilitätsinteressen der Arbeitgeber orientiert, sollen die betrieblichen Interessenvertretungen mit dazu beitragen, dass über betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen auch die Arbeitsplatzsicherheit und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten gefördert werden.

Die im Betriebsverfassungsgesetz verbrieften Beteiligungsrechte beinhalten vorrangig Informations-, Beratungs-, Vorschlags- und Initiativrechte (insbesondere §§ 92, 92a, 96, 97 BetrVG). Diese setzen allerdings entsprechende Eigenaktivitäten des Betriebsrats voraus und geben ihm die Möglichkeit, betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen anzuregen und mitzugestalten, soweit diese nicht gesetzlich oder tarifvertraglich geregelt sind. 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).

Trotz dieser gesetzlich eingeräumten Beteiligungsmöglichkeiten gelangen zahlreiche Studien zu der Erkenntnis, dass die Interessenvertretungen ihre Rechte bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung oft nur unzureichend ausschöpfen (vgl. z. B. BAHNMÜLLER/FISCHBACH 2006, S. 102).¹ Dieser Sachverhalt wird auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt. BREISIG (1997, S. 60 ff.) beschreibt ein „ganzes ‚Set‘ von Einzelaspekten, die zur Zurückhaltung vieler Interessenvertretungen führen“. Insbesondere wird auf die unzureichenden Ressourcen, aber auch auf eine geringe Erwartungshaltung der Beschäftigten verwiesen (BAHNMÜLLER/FISCHBACH 2006, S. 114). Weiterbildung scheint damit kein Thema zu sein, mit dem sich Betriebsräte

1 Hingegen zeigen die gleichen Betriebsräte, die nur einen geringen Zugang zu Fragen der betrieblichen Weiterbildung haben, bei der betrieblichen Berufsausbildung häufig ein größeres Engagement. Ein Grund hierfür dürfte die größere berufsbiografische Affinität der Betriebsratsmitglieder zum Ausbildungsthema sein (vgl. BERGER 2013)

bei den Beschäftigten profilieren können, um von diesen wiedergewählt zu werden. Ein weiterer Erklärungsansatz verweist darauf, dass betriebliche Weiterbildung als Angelegenheit der Arbeitgeber angesehen wird und auf diesem Gebiet letztlich auch keine Interessenunterschiede zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat bestehen (BACKES-GELLNER u. a. 1997).

Entgegen diesen Befunden und theoretischen Erklärungsansätzen, die das geringe Engagement der Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung aufzeigen und begründen, wiesen Gesetzgeber und Tarifparteien den betrieblichen Interessenvertretungen in der betrieblichen Bildungspolitik spätestens seit den 2000er-Jahren eine größere Rolle zu. So verweist die Bildungspolitik darauf, dass „Betriebs- und Personalräte als Bildungspartner“ der Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen gemeinsam die berufliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen fördern sollen (BMBF 2013, S. 20). Auch die Gewerkschaften machten die betriebliche Weiterbildung zunehmend zum Thema der Tarifpolitik (BAHNMÜLLER/HOPPE 2012)² und sehen die Betriebsräte als zentrale Akteure bei der Umsetzung dieser tariflichen Regelungen (vgl. BAHNMÜLLER/FISCHBACH 2006; LENZ/VOSS 2009).

Dieser Beitrag behandelt die Fragen, welches Weiterbildungsverständnis Betriebsräte haben und welche Aufgaben sie in diesem Handlungsfeld wahrnehmen. Nach einer theoretischen Einordnung im nächsten Abschnitt und der Darstellung der empirischen Grundlage dieses Beitrags werden die vorgefundenen betrieblichen Weiterbildungsstrukturen und Akteure skizziert. Der vierte und fünfte Abschnitt befasst sich schließlich mit den ermittelten Befunden zum Weiterbildungs- und Aufgabenverständnis von Betriebsräten. Auf dieser Grundlage werden Voraussetzungen für eine Betriebsratsarbeit im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung abgeleitet. Der Stellenwert, den Betriebsräte als Akteure in diesem oft nachrangig betrachteten Handlungsfeld einnehmen können, wird entgegen teils formulierten weitreichenden Ansprüchen in einem abschließenden Resümee relativiert.

1. Theoretische Einordnung

FÜRSTENBERG (2000) wies bereits 1958 darauf hin, dass Betriebsräte mit drei Problemstellungen konfrontiert sind. Als Repräsentationsproblem bezeichnete er die Notwendigkeit, die oft heterogenen Belegschaftsinteressen zu integrieren und zu repräsentieren. 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). Nicht zuletzt sollte er hierbei – zumindest wenn er gewerkschaftlich organisiert ist – Gewerkschafts- und überbetriebliche Arbeitnehmerinteressen berücksichtigen (Solidaritätsproblem).

2 So empfahl z. B. der IG-Metall-Vorstand am 11.11.2014 den regionalen Tarifkommissionen für die Metall- und Elektrobranche, in die Tarifrunde 2015 u. a. mit der Forderung, die Tarifverträge zur Qualifizierung um eine Bildungsteilzeit zu ergänzen, zu gehen.

Empirische Befunde zeigen, dass die Mehrzahl der Betriebsräte bei Fragen der Weiterbildung von den Beschäftigten eher selten in Anspruch genommen wird (BERGER u. a. 2013, S. 32). Eine belastbare Legitimation, das Thema der betrieblichen Weiterbildung zu einem Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit zu machen, lässt sich allein aus dieser geringen Nachfrage kaum ableiten. Denn Weiterbildung ist insbesondere für Beschäftigte in Angestelltenpositionen häufig ein Thema, das unmittelbar mit den direkten Vorgesetzten ausgehandelt wird, während andere Beschäftigte, z. B. Ältere insbesondere im gewerblichen Bereich, Weiterbildungsanforderungen eher als Kritik an ihrer beruflichen Erfahrung und Leistungsfähigkeit empfinden und entsprechend abwehrend reagieren.

In der Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber gilt die betriebliche Weiterbildung hingegen als ein relativ konfliktfreies Handlungsfeld, da Arbeitnehmer- und Betriebsinteressen hier als weitgehend deckungsgleich betrachtet werden. BACKES-GELLNER u. a. (1997) begründeten dies damit, dass bei betrieblicher Weiterbildung immer der gemeinsame Nutzen für Betriebe und Beschäftigte überwiegt (1997, S. 336). Betriebliche Weiterbildung diene danach nicht nur den betriebsspezifischen Verwertungsinteressen des Arbeitgebers, der damit die Wettbewerbsfähigkeit seines Betriebes und so letztlich Arbeitsplätze sichere, sondern vermittele immer auch generelle Qualifikationen, die die Arbeitsmarktmobilität der Beschäftigten erhöhen. Dies führe dazu, dass Betriebsräte sich bei der Wahrnehmung ihrer gesetzlichen Mitbestimmungsrechte in der betrieblichen Weiterbildung darauf beschränken, Benachteiligungen bei der Teilnehmerauswahl sowie Beschäftigungs- und Einkommensrisiken zu vermeiden. Im Widerspruch hierzu stehen Befunde von WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen. Danach werden Fort- und Weiterbildung von den Interessenvertretungen vermehrt als Problembereiche benannt (SCHÄFER 2003, 2008), was darauf schließen lässt, dass die Bemühungen der Betriebsräte, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung zu integrieren, sich zunehmend schwieriger gestalten.

Ein Solidaritätsproblem erwächst den Betriebsräten dort, wo bildungspolitische Ziele der Gewerkschaften der einzelbetrieblichen Sichtweise der Betriebsräte widersprechen. Auf die gesellschafts- und sozialpolitisch begründete Forderung nach unbefristeter Übernahme aller Auszubildenden reagieren z. B. viele Betriebsräte eher skeptisch. Auch tarifliche Qualifizierungsregelungen bieten den Betriebsräten zwar einerseits Orientierung, andererseits setzt die Umsetzung dieser tariflichen Regelungen ein Betriebsratsengagement voraus, das nicht unbedingt den Erwartungen entspricht, die die Belegschaft an ihre Interessenvertretung richtet, und somit in den Augen des Betriebsrats angesichts drängenderer Probleme als wenig legitimiert erscheint.

Bei der Wahrnehmung der Mitwirkungsrechte auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung identifizierten ELSHOLZ/JAICH (2005) vier Idealtypen. Neben dem Typus des Betriebsrats in der Schutzfunktion, der auf die Einhaltung der rechtlichen und tariflichen Normen achtet, können Betriebsräte danach auch als korrigierende, gestaltende Akteure oder als treibende Kraft auftreten. Der korrigierende Betriebsratstypus agiert zwar im Interesse der

Beschäftigten auch konfliktorientiert, ist jedoch mit der Weiterbildungssituation im Betrieb grundsätzlich zufrieden und stellt die Zuständigkeit des Personalmanagements hierfür nicht infrage. Ein weiterer Typus der Interessenvertretung wirkt gestaltend an der Weiterbildung mit, weil diese für beide Betriebsparteien einen hohen Stellenwert hat und der Betriebsrat bei der Planung der Weiterbildungsmaßnahmen von Beginn an „sozialpartnerschaftlich“ einbezogen wird. Fehlen Weiterbildungsinitiativen aufseiten des Arbeitgebers, besteht die Möglichkeit, dass sich ein gestaltungsorientierter Betriebsrat gegen Widerstände zur treibenden Kraft in Sachen Weiterbildung entwickelt.

Bei einer solchen Typisierung darf nicht übersehen werden, dass die Handlungsorientierung von Betriebsräten immer auch unter prozessualen und dynamischen Aspekten zu betrachten ist (vgl. JAKOBI 2007). JIRJAHN, MOHRENWEISER UND BACKES-GELLNER (2011) zeigen in ihrer Studie, dass Betriebsräte mit zunehmender Kontinuität und Tradition der Interessenvertretungen häufiger in betriebliche Entscheidungen einbezogen werden, und zwar auch dort, wo ihnen keine gesetzlichen Beteiligungsrechte zustehen.³

Um zu verstehen, warum sich betriebliche Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat im Lauf der Zeit verändern können, bietet GIDDENS „Theorie der Strukturierung“ mit ihrem Grundgedanken, dass Handlung und Struktur sich wechselseitig voraussetzen, einen wichtigen Erklärungsansatz (vgl. WALGENBACH 2006). „Soziale Akteure produzieren und reproduzieren“ danach „durch ihre Handlungen die Bedingungen (Struktur), die ihr Handeln ermöglichen, (...) Strukturen sind sowohl das Medium als auch das Ergebnis sozialen Handelns“ (WALGENBACH 2006, S. 406). Aus strukturierungstheoretischer Perspektive beinhalten die Regelungsvorgaben der Betriebsverfassung und im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung nicht nur Handlungszwänge, sie eröffnen auch Handlungsmöglichkeiten (WINDELER/SYDOW 2001, S. 39). Diese sind für die betreffenden Akteure „auch immer wieder Gegenstand von informellen oder formellen Gestaltungsbemühungen“ (SCHIMANK 2004, S. 294). Je nachdem wie Betriebsräte betriebliche Problemlagen reflektieren, verfügen sie danach über „Freiräume, sich auf die üblichen Handlungs-, Sicht- und Legitimationsweisen in sozialen Systemen (nicht) zu beziehen, Regeln und Ressourcen (ggf. anders) zu nutzen“ (WINDELER/SYDOW 2001, S. 35). Die Nutzungsmöglichkeiten dieser Freiräume werden jedoch durch asymmetrische Machtbeziehungen bestimmt, in denen „das Management vor allem als handlungsmächtige, steuernde Instanz im Unternehmen“ auftritt (BRAUN 2002, S. 87; TRINCZEK 1989).

2. Methodischer Zugang

Von Mitte des Jahres 2012 bis Anfang 2013 führte das Bundesinstitut für Berufsbildung Betriebsfallstudien zur Rolle von Interessenvertretungen in der betrieblichen Berufsbildung

3 JIRJAHN, MOHRENWEISER UND BACKES-GELLNER (2011) stellten in klein- und mittelständischen Unternehmen einen Zuwachs des Betriebsratseinflusses in den ersten drei Jahrzehnten der Existenz eines Betriebsrats fest. Bei Betriebsräten, die sich bereits seit 40 und mehr Jahren etabliert hatten, ging dieser Einfluss wieder etwas zurück.

durch (BERGER u. a. 2013).⁴ Diese beinhalteten Experteninterviews mit Betriebsräten und ihren arbeitgeberseitigen Ansprechpartnern. Zentrale Themen in den Experteninterviews waren die betriebspezifischen Interaktionsstrukturen zwischen Interessenvertretung und Geschäfts- bzw. Personalleitung, die Mitbestimmungspraxis, der Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung in der Betriebsratsarbeit und die hierfür zur Verfügung stehenden bzw. eingesetzten personellen, zeitlichen und fachlichen Ressourcen.

Tabelle 1: Fallstudienübersicht

Wirtschaftszweige	5–199 Beschäftigte kein Anspruch auf Freistellung	200–900 Beschäftigte mind. 1–2 freigestellte Betriebsratsmitglieder	über 900 Beschäftigte mind. 3 freigestellte Betriebsratsmitglieder	Gesamt
Verarbeitendes Gewerbe	FB05-BR-OT FB08-BR FB09-BR FB11-BR	FB01-BR FB02-BR FB03-BR FB06-BR FB16-BR FB20-BR	FB12-BR FB14-BR FB19-BR	13
Nahrungs- und Futtermittel	X			
Glas und Glaswaren		X		
Maschinenbau	X	X		
Elektrische Ausrüstungen	X			
Chemische, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren		X	XXX	
Textil-/Bekleidungsherstellung		XX		
Datenverarbeitungsgeräte, elektronische, optische Erzeugnisse	X	X		
Medizintechnik		X		
Verkehr und Lagerei		FB07-BR FB17-BR	FB18-BR	3
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen			FB22-BR	1
Information und Kommunikation	FB04-BR		FB21-BR FB24-BR	3
Erziehung und Unterricht			FB15-BR	1
Gesamt	5	8	8	21

Dieser Beitrag stützt sich vorrangig auf Betriebsratsinterviews in 21 Betrieben sowie auf Interviews mit Personalverantwortlichen. Es wird insbesondere auf solche Interviewpassagen Bezug genommen, die die Wahrnehmungen der Interessenvertretungen und ihre Deutungen der betriebspezifischen Weiterbildungssituation und ihre subjektiven Rekonstruktionen des Betriebsratshandelns bei Fragen der Weiterbildung zum Inhalt haben.

⁴ Mit der Akquise der Interviewpartner war die Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH Berlin (GIB) beauftragt. Die Interviews wurden weitgehend gemeinsam durch Mitarbeiter/innen der GIB und des BIBB geführt.

In der Tabelle werden diese Betriebe in anonymisierter Form nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig dargestellt. Die Bildung der Betriebsgrößenklassen orientiert sich an den Mindestgrößen, die das Betriebsverfassungsgesetz für Freistellungsansprüche von Betriebsratsmitgliedern vorgibt. Die Fallstudienbetriebe werden nach Abschnitten der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 des Statistischen Bundesamtes zugeordnet. Im Abschnitt „verarbeitendes Gewerbe“ erfolgt eine tiefer gehende Gliederung.

In dieser Studie sollten möglichst solche Betriebe für die Fallstudien akquiriert werden, denen das Thema betriebliche Weiterbildung nicht fremd war. Hinsichtlich ihres Weiterbildungsverständnisses bildeten die interviewten Betriebsräte damit eine Positivauswahl. Im Rahmen einer später durchgeführten Gruppendiskussion konnte auf Aussagen von Betriebsräten zurückgegriffen, die begründeten, warum betriebliche Weiterbildung für sie kein Thema der Betriebsratsarbeit darstellte.⁵

3. Betriebliche Weiterbildungssituation

Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung und die Verfahren zur Entscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen variieren stark mit der Größe und der Struktur der untersuchten Betriebe. Entsprechend unterscheiden sich auch die Ressourcen der Interessenvertretungen hinsichtlich der Zahl freigestellter Betriebsratsmitglieder, der Möglichkeit, Bildungsausschüsse einzurichten, und einer Arbeitsteilung zwischen örtlichen Betriebsräten in einzelnen Niederlassungen und niederlassungsübergreifenden Gesamtbetriebsräten in Unternehmen mit mehreren Standorten (vgl. Abbildung 1). In der Regel sind es diese Gesamtbetriebsräte, die mit den Unternehmensleitungen Regelungen zum betrieblichen Weiterbildungsmanagement aushandeln. Dabei obliegt es den örtlichen Betriebsräten, darüber zu wachen, dass diese Vereinbarungen auch eingehalten werden.

Insbesondere in den letztgenannten Unternehmen oder solchen mit Konzernstrukturen bestehen meist eigene Organisationseinheiten für Weiterbildung und Personalentwicklung, häufig auch unter dem Stichwort Human-Resource-Management zusammengefasst. Qualifizierungsbedarfe wie z. B. die Führungskräfteentwicklung oder Schulungen im Bereich „Compliance“ werden hierbei zum einen aus der strategischen Unternehmensplanung oft zentral und konzernweit einheitlich abgeleitet. Zum anderen werden Weiterbildungsbedarfe auch dezentral über die Fachabteilungen ermittelt und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen in einem Bildungsprogramm oder zeitnah je nach Bedarfslage organisiert. Insbesondere in mittelständischen Betrieben kann beobachtet werden, dass Personalverantwortliche, die u. a. bislang auch für Weiterbildung zuständig waren, durch eine dezentrale Verlagerung der Bedarfsermittlung, Planungs- und Entscheidungsprozesse in die Fachabteilungen „entmachtet“ wurden. Mit dieser Dezentralisierung wird das betriebliche Weiterbildungsgeschehen

5 Diese Gruppendiskussion wurde im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Unterstützung der Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung“ im Juli 2014 durchgeführt.

auch für Betriebsräte oft intransparenter und die Wahrnehmung ihrer Beteiligungsrechte erschwert.

Abbildung 1: Unternehmensstruktur und Betriebsratsressourcen

		Branche				
		Verantwortliche für Berufsbildung	Betriebsgröße	Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat in Prozent	
					West	Ost*
Tarifbindung	Personalunion	Unternehmer/-in bzw. Kapitaleigner/-in	1–4 Beschäftigte	nicht vorgesehen		
		Für Aus-/Weiterbildung verantwortliche Personen	5–50 Beschäftigte	Betriebsrat mit ein bis fünf nicht freigestellten Mitgliedern	5	6
			51–100 Beschäftigte		37	35
	Arbeitsteilung	Personalabteilung	101–199 Beschäftigte	Mögliche Einrichtung eines Bildungsausschusses	61	53
		Eigenständige PE-/HRM-Abteilung	200–500 Beschäftigte	9 und mehr Betriebsratsmitglieder	73	68
			mehr als 500 Beschäftigte	Freistellung von Betriebsratsmitgliedern	87	89
	Regional verzweigte Unternehmen mit mehreren Niederlassungen + Konzernstruktur			Gesamtbetriebsräte neben örtlichen Betriebsräten + Konzernbetriebsrat		
Belegschaft Altersstruktur, Qualifikationsstruktur, Segmentierung in Stamm- und „Rand“-Belegschaftsgruppen Gewerkschaftlicher Organisationsgrad – Fluktuation						

Gewerkschaftliche Anbindung

*Angaben nach IAB Betriebspanel 2013 (ELLGUTH/KOHAUT 2014), Ost inklusive Berlin, West ohne Berlin
Darstellung in Anlehnung an WEILL 2006, zit. nach ILLER 2009

Mit der Einführung von zertifizierten Qualitätsstandards war in vielen Betrieben auch der erstmalige Aufbau von ersten Weiterbildungsstrukturen verbunden. Um diesen Zertifizierungsanforderungen im Qualitätsmanagement zu genügen, müssen Betriebe zumindest rein formal u. a. die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs z. B. über regelmäßige Mitarbeitergespräche, Weiterbildungspläne und die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen nachweisen.

In der Praxis unserer Fallstudienbetriebe wird aus diesen verbindlichen Anforderungen meist eine Soll-Vorschrift, die von den zuständigen Fachvorgesetzten in Verwaltung und Produktion unterschiedlich eingelöst wird.

Der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung ist oft durch ein dezentrales Anmeldeverfahren geregelt, bei denen die unmittelbaren Fachvorgesetzten abhängig von der Auftragslage und den damit verbundenen Freistellungsmöglichkeiten die Teilnahmeentscheidung treffen. In kleineren Fallstudienbetrieben wird der Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten nur in Ausnahmefällen regelmäßig und systematisch ermittelt. Stattdessen werden hier die Weiterbildungsentscheidungen oft anlassbezogen von Fachvorgesetzten getroffen.

4. Weiterbildungsverständnis der Betriebsräte

Die Bedeutung des Weiterbildungsthemas ist bei Betriebsräten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Bevor hier auf die unterschiedlichen Aspekte des Weiterbildungsverständnisses von Betriebsräten eingegangen wird, muss der Vollständigkeit halber darauf hingewiesen werden, dass die betriebliche Weiterbildung für viele Betriebsräte ein eher randständiges Thema ist. Dies wurde auch in einer Gruppendiskussion deutlich, die uns im Anschluss an eine Betriebsratsschulung zu Fragen der Mitbestimmung von einem gewerkschaftlichen Bildungsträger mit den Schulungsteilnehmerinnen und -teilnehmern ermöglicht wurde. Betriebliche Weiterbildung wird hier als Angelegenheit des Arbeitgebers verstanden, und Initiativen des Betriebsrats werden eher als kontraproduktiv eingeschätzt, weil sie dazu führen könnten, dass der Arbeitgeber seine bestehenden Weiterbildungsaktivitäten angesichts des gegebenen Kostendrucks reduziert. Für Betriebsräte, die aus einem Versandhandel kamen, stellte sich z. B. die Frage, ob bei den vorherrschenden Un- und Angelerntentätigkeiten überhaupt Qualifizierungsbedarf bestehe. Auch zeigte sich, dass betriebliche Weiterbildung angesichts akuter betrieblicher Einsparmaßnahmen und Stellenstreichungen verständlicherweise weit außerhalb des Problemverständnisses der Betriebsräte lag. Darüber hinaus wurde darauf verwiesen, dass das Betriebsverfassungsgesetz letztlich keine Möglichkeit biete, eine systematisch betriebene betriebliche Weiterbildung einzufordern, wenn der Arbeitgeber sich sperrt.

4.1 Schutzfunktionen betrieblicher Weiterbildung

Bei den Betriebsräten unserer Einzelinterviews stand häufig der beschäftigungssichernde Aspekt der betrieblichen Weiterbildung im Vordergrund. Dieser mögliche Nutzenaspekt der

betrieblichen Weiterbildung würde jedoch von Teilen der Belegschaft insbesondere im gewerblichen Bereich nicht in der erforderlichen Weise wahrgenommen. Es sei wichtig die Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten zu fördern. Dies bedeute jedoch nicht, dass berufliche Weiterbildung „Privatsache“ sei und in der Freizeit erfolgen könne. So berichtet ein Betriebsrat im Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbereich, dass die Beschäftigten wenig Neigung zeigten, sich in der Freizeit beruflich weiterzubilden. Diese Bereitschaft sei nur dann gegeben, wenn damit weiter reichende Ziele verknüpft sind: *„(...) unsere Leute sind eigentlich so eingespannt (...) durch diesen Schalterbetrieb und Fahrzeiten, was sie haben. Das kann keiner leisten, dass sie sich zu Hause auch noch hinsetzen. Das ist (...) bei den Führungskräften ganz hoch, bei den Betriebsräten meistens auch, (...) Aber ich denke, es ist was anderes, wenn man hier nach einer Idee arbeitet oder nach (...) seiner Weltanschauung und seiner Überzeugung. Da nimmt man das gerne in Kauf. Da verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, aber beim normalen Beschäftigten am Schalter ist das sicher nicht so“* (FB22-BR-00:52:49). Dem Betriebsrat ist bewusst, dass auch in seinem Betrieb die Entkopplung von Betriebs- und Arbeits- bzw. Weiterbildungszeiten und damit verbunden die Entgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit (vgl. BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN/JUNGHANNS/MORSCHHÄUSER 2013) zumindest bei den Führungskräften, aber auch bei Betriebsräten zunehmend fortschreitet. Gleichzeitig sieht er, dass die Bereitschaft, sich auf diese Anforderungen einzulassen, nur dann von den Beschäftigten „in Kauf“ genommen wird, wenn sie nach eigenen Ideen oder Überzeugungen arbeiten und als Gegenleistung für sich den Weiterbildungsnutzen, seien es die vermeintliche Unentbehrlichkeit im Unternehmen oder persönlich gestaltbare berufliche Entwicklungsperspektiven, erkennen können. Hingegen sind die „normalen Beschäftigten am Schalter“ in von ihnen wenig gestaltbare Arbeitsprozesse „eingespannt“. Hier verteidigt der Betriebsrat die Auffassung der Beschäftigten, nach der Weiterbildung in der Freizeit „zu Hause“ als unzumutbare Belastung gesehen wird („Das kann keiner leisten“).

Dass Weiterbildung während der Arbeitszeit stattfinden soll, gehört zum zentralen Weiterbildungsverständnis der hier interviewten Betriebsräte, zumal *„es auch darum (gehe) dann, vernünftig weiterhin seine Arbeit machen zu können primär“* (FB04-BR-00:39:38). Dieser letztgenannte Aspekt wird von Betriebsräten dahin gehend konkretisiert, dass Weiterbildung dem Interesse der Beschäftigten an der Arbeitsplatzsicherung dient. Hierbei wird jedoch nicht nur auf den strategischen Charakter von Weiterbildungsmaßnahmen für eine vorausschauende Personal- und Organisationsentwicklung verwiesen. Weiterbildung wird auch als Instrument verstanden, um punktuell akute Problemsituation zu beheben. Dies zeigen die Ausführungen eines Betriebsrats in der Kunststoff verarbeitenden Industrie: *„(...) wir bekommen das teilweise auch durch Zufall mit, dass sich dann irgendwo was geändert hat. Und dann versuchen wir natürlich (...) die Mitarbeiter, die da nicht die Qualifikation haben, auch dahin gehend zu qualifizieren, damit sie ihren Arbeitsplatz noch erhalten“* (FB01-BR-00:14:59). Eine eher strategische Sichtweise entwickelt der Betriebsrat in einem mittelständischen

Maschinenbaubetrieb. Er hat dabei nicht nur die Arbeitsplatzsicherung im Interesse des Beschäftigten im Blick, sondern sieht Weiterbildung gleichzeitig als Instrument zur Gesundheitsvorsorge und Vermeidung künftiger Problemfälle im Betrieb. *„Doch (...) wir haben ja schon viele (...) wo man sieht: ‚Boa! Guck dir den mal an. Der ist jetzt zehn Jahre in dem Beruf, der denkt nur noch im Kasten.‘ Der kennt nur noch (...) seine Ecke da und sonst nichts mehr, soll aber auf Wunsch des Betriebes, der irgendwann sagt, wir müssen auch (...) flexibel sein, universal eingesetzt werden, im gesamten Bereich. Und dann fangen die an krankzufeiern. Und da sage ich halt eben: Da (müssen) wir (uns) einsetzen, öffnen (...) und sagen (...): ‚Hör mal zu, den gemütlichen Job hier, den wirst du in Zukunft nur dann haben, wenn du dich permanent mit weiterentwickelst.‘ (...) Dazu braucht man ein Personalentwicklungskonzept. Dazu braucht man eine Personalabteilung, die so etwas als Stabsstelle macht, mit der Einbindung des Betriebsrats (...) die aber auch die Kapazität dafür hat, die also (...) so besetzt ist. Da braucht man eigenes Personal für“ (FB03-BR-01:30:23).*

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

Über die reine Schutzfunktion hinaus hat Weiterbildung für diesen Betriebsrat die Funktion, zur individuellen Personalentwicklung von Beschäftigten beizutragen, deren Arbeitsplätze durch Stigmatisierung zum „Schlechtleister“ gefährdet sind. Nicht mehr die unzureichenden Arbeitsleistungen und sanktionierende Personalmaßnahmen bestimmen seit dieser Betriebsvereinbarung den Umgang mit einem sogenannten „Minderleister“, vielmehr werden persönliche Entwicklungsziele mit den Betroffenen erörtert, ungenutzte Potenziale eruiert und im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen gefördert.

4.2 Facetten einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung

In den Interviews betonten die Betriebsräte ein ganzes Spektrum unterschiedlicher Nutzenaspekte einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung. Diese Nutzenaspekte gehen weniger auf die unmittelbaren Interessenbekundungen der Belegschaft an Weiterbildung zurück, sondern stellen eher den normativ geprägten Versuch der Betriebsräte dar, die oft sehr heterogenen Erwartungen und auch Befürchtungen, die Beschäftigte mit dem Thema der betrieblichen Weiterbildung verbinden, für die Betriebsratsarbeit in handlungsleitende Ziele zu überführen. Sie können letztlich als Facetten eines „abstrakte(n), wohlverstandenen Belegschaftsinteresses“ verstanden werden (FÜRSTENBERGER 2000, S. 23).

► Weiterbildung als Personalplanungsinstrument

Dass Weiterbildung auch ein Instrument der vorausschauenden Personalplanung sein sollte, darauf verweist der Betriebsrat im Wirtschaftszweig „Erziehung und Unterricht“: *„Wenn wir eben die Weiterbildung oder die (...) berufliche Weiterbildung im höheren Berufsabschluss haben und unterstützen, kann man da nicht schon mal gezielter dann auch Kollegen in Bezug auf Weiterbildung fit machen? Und schon mal rechtzeitig auch sagen, okay, da ist Erna Meier, die könnte langfristig, wenn sie jetzt die und die und die Fortbildung macht, zusätzlich zu ihrer Ausbildung, auf die und die Stelle infrage kommen“* (FB15-BR-00:35:16).

► Förderung der „Führungskultur“

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

► Fachkarriereweg

Für den Betriebsrat eines Unternehmens im verarbeitenden Gewerbe muss Weiterbildung neben dem Aufstieg in Leitungspositionen auch die Möglichkeit bieten, dass sich Beschäftigte über Fachkarrierewege beruflich und finanziell verbessern können. So verhandelten Betriebsrat und Personalleitung in einer paritätisch besetzten Weiterbildungskommission, *„ob man da noch einen Fachkarriereweg aufmachen kann. Das ist auch sehr konträr diskutiert“* (FB06-BR-00:38:53).

Konfliktträchtig und zu einem nicht lösbaren Integrationsproblem im Sinne von FÜRSTENBERG, wird Weiterbildung dann, wenn finanzielle Verteilungsfragen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten angesprochen werden.

„Aber beim Thema monetär, da haben wir gesagt, ja, aber wenn das jetzt quasi eine Fachkarriere ist, müsste der ja auch mehr Geld bekommen. Da war dann die Wand dicht! (lacht)“ (FB06-BR-00:39:44).

► Erwerb betriebsspezifischer Kompetenzen

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

► Weiterbildungsangebot für alle

Die gleichen Zugangschancen zur Weiterbildung in einem transparenten Verfahren und daran geknüpfte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für alle Beschäftigte sind ebenso wichtige Anliegen der interviewten Betriebsräte. *„Und wir achten natürlich da drauf, dass dort nicht (...) einzelne Personen besonders qualifiziert werden, dass die dann nur für die höherwertigen Tätigkeiten verantwortlich sind, sondern (...) wir achten drauf, dass eine breite (...) Qualifizierung ist und dort auch alle die Möglichkeit haben, sich auf höherwertige freie Stellen (...) zu melden und einzubeziehen“* (FB17-BR-00:09:33).

► Arbeitnehmerbeteiligung bei der Bedarfsermittlung berücksichtigen

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

► Förderung spezifischer Zielgruppen

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

Dieses Beispiel zeigt einen Betriebsrat, der darum bemüht ist, das Spannungsverhältnis zwischen dem bereits beschriebenen Repräsentations-, Integrations- und Solidaritätsproblem auszutarieren. Der Interviewpartner des überwiegend gewerkschaftlich organisierten Betriebsrats ist *„in so vielen Berufsbildungszirkeln“* (FB19-BR-01:18:22) der Gewerkschaft aktiv, sodass Arbeitnehmerinteressen immer auch aus der gewerkschaftlichen Perspektive reflektiert werden. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung im Betrieb initiiert er eine *„Qualifizierungsoffensive“*. Für den Betriebsrat steht hierbei das bildungspolitische wie auch gewerkschaftliche Anliegen im Mittelpunkt, Bildungshürden für ältere Beschäftigte im Interesse der Beschäftigungssicherung abzubauen. Denn *„es mangelt nicht an Angeboten, sondern es mangelt an der Bereitschaft, häufig daran teilzunehmen. Wenn man Mitte vierzig ist, dann hat man ja gefühlt nur noch drei Jahre zu arbeiten, und dann braucht man ja nichts mehr tun“* (FB19-BR-01:07:24). Dem Betriebsrat ist damit gegenwärtig, dass er mit seiner *„Qualifizierungsoffensive“* nur auf ein geringes Interesse der älteren Beschäftigten stößt. Mit seiner Initiative repräsentiert er zwar ein abstraktes bildungs- und gewerkschaftspolitisch begründetes Arbeitnehmerinteresse, das jedoch im deutlichen Widerspruch zum unmittelbar wahrgenommenen Interesse der älteren Belegschaftsmitglieder steht, nämlich Weiterbildungsangeboten eher aus dem Wege zu gehen. Diesen Widerspruch beim Repräsentationsproblem versucht der Betriebsrat über den Anreiz eines persönlichen Weiterbildungsnutzens zu überbrücken. Gleichzeitig weiß er, dass er damit ein weiteres Problemfeld betritt, denn die Bereitschaft von Betrieben, persönliche Weiterbildung zu finanzieren, ist gering. *„Die Knackpunkte sind immer die Kosten. Wie bei allen Vereinbarungen auch“* (FB19-BR-01:10:15). Durch einen Kompromiss zwischen

dem persönlichen Arbeitnehmerinteresse, auch privat nutzbare Weiterbildungsangebote zu erhalten, und dem betrieblichen Interesse, die Weiterbildungsbereitschaft in der Belegschaft zu möglichst geringen Kosten zu erhöhen (hier: Eigenbeteiligung der Beschäftigten mit „drei Tage(n) Freizeit“), schafft er es, die an den Betriebsrat gestellten Ansprüche auszugleichen. Dennoch war die Umsetzung der Betriebsvereinbarung zur „Qualifizierungsoffensive (...) kein Selbstläufer. Also, als sie relativ frisch war, haben wir die Trommel gerührt, und da ist es auch genutzt worden“ (FB19-BR-01:11:47). Für den Betriebsrat ist dies letztlich ein Beleg dafür, dass er unter Berücksichtigung von gewerkschaftlichen und Arbeitgeberinteressen auch die unmittelbaren Belegschaftsinteressen aufgegriffen hat. Dieses Beispiel zeigt, dass betriebliche Weiterbildung für bildungsengagierte Betriebsräte kein spannungsfreies Handlungsfeld ist.

4.3 Datenschutz im betrieblichen Weiterbildungsmanagement

Selbst wenn Betriebsräte der Weiterbildung eine eher nachrangige Priorität bescheinigen, zeigen sie dennoch eine hohe Sensibilität für dieses Thema, wenn Fragen des Datenschutzes z. B. bei der Einführung EDV-gestützter Verfahren im Weiterbildungsmanagement berührt werden. Im Gegensatz zu dem oft als sehr komplex empfundenen Themenfeld der betrieblichen Weiterbildung, in dem der Betriebsrat sich meist nur auf seine Informations-, Initiativ- und Vorschlagsrechte stützen kann, verfügt er bei der Einführung technischer Einrichtungen, die z. B. im Rahmen des Weiterbildungsmanagements angewendet werden sollen, über ein Mitbestimmungsrecht, wenn diese geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). So räumt der Betriebsratsvorsitzende in einem Kunststoff verarbeitenden Betrieb z. B. ein, dass Weiterbildung im Tagesgeschäft des Betriebsrats „so ein durchlaufender Posten“ ist. Als die Unternehmensleitung jedoch plant, E-Learning-Programme einzuführen, sieht er den Betriebsrat „mit im Boot“, um den Datenschutz der Beschäftigten durch eine entsprechende Vereinbarung mit dem Arbeitgeber zu gewährleisten. „Es sei denn (...), wir sind ja wieder mit im Boot, wenn jetzt zum Beispiel über dieses E-Learning (...) Tools zur Verfügung gestellt werden. (...) und da ist natürlich eine Sache, ja, die Eckdaten des Mitarbeiters Name, Adresse und so weiter und so weiter unterliegt alles dem Datenschutz. Das muss alles in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden, auch die Systeme sage ich mal E-Learning oder Weiterbildung. Da sind wir natürlich vom Juristischen, vom arbeitsrechtlichen Ablauf (...) wieder mit drinnen“ (FB01-BR-00:14:10). Der Betriebsrat begründet dies wie folgt: „Wir versuchen ja immer nach Möglichkeit, nicht diesen gläsernen Mitarbeiter zu erzeugen, sondern viele Sachen [bleiben] (...) einfach beim Mitarbeiter. Und je mehr ich dann vom Mitarbeiter preisgebe, je einfacher ist es natürlich auch für den Arbeitgeber, unter Umständen auch (...) Konsequenzen zu ziehen, indem er mal auf den Knopf drückt: ‚Seht ihr so. Komm. (klopft auf den Tisch) Da habe ich mal 25 Mann, die kann ich aus irgendeinem Grund nicht gebrauchen‘, was auch immer“ (FB01-BR-00:26:17). Die technische Möglichkeit, Leistungs- und Kompetenzprofile der einzelnen Beschäftigten zu erstellen, ohne dass diese Einfluss auf deren Verwendung durch

den Arbeitgeber nehmen können, haben Betriebsräte vorrangig im Blick, wenn sie Fragen des betrieblichen Weiterbildungsmanagements behandeln. Das uneingeschränkte Mitbestimmungsrecht beim Thema Datenschutz der Beschäftigten ist dabei die zentrale Voraussetzung.

5. Aufgabenverständnis des Betriebsrats in der betrieblichen Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung ist für viele Betriebsräte zwar ein Thema, das immer wichtig, aber nie dringend ist (ASCHMANN/WYSCHKA 2014). Weiterbildung wird oft erst in wirtschaftlichen Krisensituationen und dann meist defensiv in Verbindung mit „harten“ Konfliktthemen wie z.B. Rationalisierungsmaßnahmen und Arbeitsplatzsicherung zum Betriebsratsthema (vgl. BOSCH 1990; BAHNMÜLLER/FISCHBACH 2006, S. 103).

Bei der Wahrnehmung der Mitwirkungsrechte auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung identifizierten ELSHOLZ/JAICH (2005) unter den Betriebsräten vier Idealtypen. In Anlehnung an diese Typologie konnten bei den Betriebsräten unserer Fallstudien Handlungsmuster im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung ermittelt werden, die zwar grundsätzlich alle, aber nur mit jeweils sehr unterschiedlicher Gewichtung im Handlungsrepertoire der Betriebsräte angelegt sind. Für welche Handlungsmuster sich ein Betriebsrat entscheidet bzw. welche Handlungsmöglichkeiten ihm in der Auseinandersetzung mit der betrieblichen Weiterbildung letztlich offenstehen, hängt dabei nicht nur von der 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.

5.1 Reaktive Schutzfunktion

Ihre Schutzfunktion im Handlungsfeld der Weiterbildung nehmen Betriebsräte beispielsweise eher reaktiv, d. h. punktuell problembezogen wahr. Der Betriebsrat wird hier nur dann aktiv, wenn sich die Beschäftigten in Fragen der Weiterbildung an ihn wenden. Meist kommen diese Betriebsräte aus Betrieben, in denen es ein regelmäßig erstelltes Weiterbildungsprogramm oder doch ein Weiterbildungsbudget gibt, das zentral oder auch in der Zuständigkeit der einzelnen Organisationsbereiche den Beschäftigten Zugangsmöglichkeiten zu betrieblichen Weiterbildungsangeboten eröffnet bzw. auch eine Teilnahme verpflichtend regelt. Sofern es sich um Weiterbildungsangebote handelt, fällt deren Nutzung aus Sicht der Betriebsräte in die Verantwortung der Beschäftigten. Diese Überzeugung äußert z. B. der Betriebsrat im einem Kunststoff verarbeitenden Betrieb, in dem ein systematisches Weiterbildungsmanagement besteht: *„Also der Motor des Ganzen ist der Mitarbeiter. Wenn der Mitarbeiter sich nicht rührt, passiert auch nix“* (FB01-BR-00:23:57). Der Betriebsrat greift das

Weiterbildungsthema auch deshalb nicht aktiv auf, weil er „viele andere (schmunzelt) brennendere Themen“ hat (FB01-BR-00:18:56). Die Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen ist für den Betriebsrat einerseits eine Frage der Dringlichkeit konkurrierender Themenfelder, andererseits aber auch eine Frage der Grenzziehung zwischen Interessenvertretung und Eigenverantwortung der Beschäftigten, sich für ihre Interessen starkzumachen. Dieses Aufgabenverständnis beinhaltet, dass Betriebsräte die Rahmenbedingungen für Weiterbildungsmöglichkeiten aushandeln. Kommt es bei der Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten zu Friktionen, liegt die Entscheidung bei den Beschäftigten, ob sie die Schutzfunktion des Betriebsrats in Anspruch nehmen wollen. Wenn die Weiterbildungsstrukturen ausgehandelt sind, sehen die Betriebsräte in erster Linie die Verantwortung, Weiterbildungsangebote zu nutzen, bei den Beschäftigten. Nicht zuletzt auch wegen ihrer begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen beschränken sie sich dann auf ihre reaktive Schutzfunktion. Denn, so ein Betriebsrat aus einem Großbetrieb des verarbeitenden Gewerbes, „wenn ich mich jetzt mit der Fortbildung darüber abstimmen wollte, wer ist Dozent in jedem einzelnen Kurs, wer ist der Teilnehmer und warum durfte der da hin und der andere nicht? (...) Geht einfach nicht“ (FB19-BR-01:08:37).

Ein reaktives auf die Schutzfunktion begrenztes Aufgabenverständnis ist auch in solchen Betrieben zu beobachten, die aus Sicht des Betriebsrats keine systematische Weiterbildung betreiben. So berichtet der Betriebsrat in einem Betrieb der Textil- und Bekleidungsindustrie: „Letztendlich hat man es so laufen lassen. Also es wurde in der Zeit das eine oder andere qualifiziert, aber nicht nach System, sondern (...) nach dem Gedankengang, den, den der eine oder andere hatte“ (FB02-BR-00:36:29). Zwar machte der Betriebsrat in der Vergangenheit Vorschläge zur Systematisierung der Weiterbildung, im Zeitverlauf hatte sich jedoch eine gewisse Betriebsratsroutine im Umgang mit dem Thema Weiterbildung herausgebildet, die die Initiative der Beschäftigten als Ausgangspunkt für Betriebsratsaktivitäten voraussetzte (s. Kasten).

„Wenn irgendeine Schulung war, ist uns das mitzuteilen. Das hat man uns dann auch, ja, ist schon Jahre her, teilweise mitgeteilt. Dann haben wir festgestellt: ‚Ist ja schön, dass die uns das mitteilen. Nur, was machen wir jetzt damit?‘ Dann hat man nämlich wieder viel Material da liegen. Dann haben wir gesagt: ‚Passt auf, wir machen das so: Wenn was stattfindet (...), haben nicht [wir] gesagt: ‚Wir wollen das nicht‘, nicht? Dann hat sich das so ergeben, dass man eigentlich sagt, wir haben die Sachen teilweise nicht mehr gekriegt, und (...) wenn wir von irgendeinem Excelkurs gehört haben und irgendjemand sagt: ‚Wieso habe ich den dann nicht?‘, dann haben wir gesagt: ‚Wieso hat der den denn nicht?‘ Punkt, aus, Ende. Dann war das was oder war nichts, oder [er] war beim nächsten Mal mit dabei, aber es war keine gemeinsame Planung mehr, sondern man hat im Prinzip, wenn irgendeiner einen neuen PC bekommen hat oder irgendwas umgeswitcht worden ist, hat man dann nach Bedarf geschult. Und da kommt dann, wo kein Kläger, da kein Richter, es brauchte eigentlich sich nur einer melden, wenn was wäre“ (FB02-BR-00:38:09).

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

Jedoch nicht alle Betriebsräte verorten sich bedingungslos an der Seite der Beschäftigten. Der Betriebsrat aus der Lebens- und Nahrungsmittelindustrie, der bei Weiterbildungsfragen ebenfalls ein eher reaktives Aufgabenverständnis entwickelt hat, setzt für ein Betriebsratsengagement zusätzlich voraus, dass die Weiterbildungswünsche der Beschäftigten auch das Unternehmensinteresse berücksichtigen. *„Wir agieren eigentlich, was die Sache Weiterbildung angeht, erst dann, wenn wir aus der Belegschaft raushören, dass Bedarf besteht“* (FB11-PL-BR-00:40:18). Wirklich „stark“ macht sich der Betriebsrat für das Anliegen der Beschäftigten erst dann, wenn die Frage *„Was springt fürs Unternehmen dabei raus?“* vom Beschäftigten so beantwortet wird, dass der Betriebsrat auch mit dem *„Vorteil für das Unternehmen“* gegenüber dem Arbeitgeber argumentieren kann. *„Und das sind dann Dinge, wo wir dann sagen: ‚Okay, da machen wir uns für stark‘“* (FB11-PL-BR-00:40:18). Der Betriebsrat sieht sich somit als Instanz, die einen Ausgleich zwischen Betriebs- und Beschäftigteninteressen herstellt und damit auch die Erfolgchancen seiner Interventionen bei den Weiterbildungsanliegen der Beschäftigten erhöht.

5.2 Aktive und systematisch wahrgenommene Schutzfunktion

Während die bisher beschriebenen Betriebsräte bei der Wahrnehmung ihrer Schutzfunktion eine „Holschuld“ der Beschäftigten voraussetzen, entwickeln andere Betriebsräte ein aktiveres Aufgabenverständnis. Für sie ist wichtig, dass sie von der Arbeitgeberseite über Weiterbildungsangebote und -teilnahmen informiert werden, um auf dieser Informationsgrundlage nicht nur individuelle, sondern strukturelle Benachteiligungen bei der Weiterbildungsteilnahme feststellen zu können. Sie übernehmen hierbei eine aktive Monitoringfunktion, um mögliche strukturelle Fehlsteuerungen im Weiterbildungsmanagement zu korrigieren. So wies der Betriebsrat eines Betriebes im Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei“ beispielsweise darauf hin, dass das Weiterbildungsangebot der gewerblich Beschäftigten gemessen am Anteil für diese Beschäftigtengruppe viel zu gering sei, und schlug entsprechenden Ausbau des Weiterbildungsangebotes vor.

Betriebsrat: *„Also, wenn Sie sich das Seminarprogramm anschauen, dann liegt der Schwerpunkt der Budgetverteilung eindeutig im kaufmännischen und im Führungsbereich. Ja, ist so. (...) Da ich (...) habe [mir] mal die Personaldaten (...) geben lassen, also wir haben (...) auch einen sehr hohen Anteil (...) gewerblicher Beschäftigter“* (FB07-BR-00:03:30).

Im Unterschied zu den Betriebsräten, die von den Beschäftigten eine „Holschuld“ voraussetzen, um aktiv zu werden, ist der letztgenannte Betriebsrat ein Beispiel für Interessenvertretungen, die aktiv und systematisch mögliche Benachteiligungen ermitteln. Sie berücksichti-

gen hierbei auch das asymmetrische betriebliche Machtgefüge, das dazu führen kann, dass Beschäftigte Benachteiligungen in der Weiterbildung nicht offen ansprechen, weil sie dadurch andere Nachteile befürchten. Während diese Beschäftigten bei den erstgenannten Betriebsräten meist nicht als Problemfälle in Erscheinung treten oder „durch den Rost“ fallen – wie es ein anderer Betriebsrat beschreibt (FB18-BR-01:15:52), betrachten sich die letztgenannten Betriebsräte auch als Interessenvertreter derjenigen Beschäftigten, die trotz Benachteiligung nicht den Weg zum Betriebsrat finden.

5.3 Betriebsräte in der Gestaltungsfunktion

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

► Reaktive Gestaltungsfunktion

In diesen Betrieben gehen die Vorschläge zur Regelung der betrieblichen Weiterbildung von der Arbeitgeberseite aus. Der Betriebsrat wird hierbei jedoch nicht nur beteiligt, um den formalen Anforderungen der gesetzlichen Mitbestimmung zu genügen, ein Teil der interviewten Personalleitungen sieht auch einen strategischen Aspekt in der Einbindung des Betriebsrats. So hat der Betriebsrat für den Personalleiter eines Betriebes im Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei“ die Funktion einer Qualitätssicherungsinstanz: *„Nein, aber im Ernst, ich glaube (...), dass der Betriebsrat, ist für mich eine gewisse Qualitätssicherungsinstanz. Also ich nutze das aktiv, gehe zum Betriebsrat und sage: ‚Hier, das haben wir vor. Was haltet ihr davon?‘“* (FB18-PL-01:29:00). Die spezifische Rolle des Betriebsrats in den betrieblichen Austauschbeziehungen weiß auch ein Personalleiter in der Textil- und Bekleidungsindustrie zu schätzen: *„Und der Betriebsrat kriegt ein Feedback vom Mitarbeiter, das ist viel direkter, und die Mischung, wenn wir die miteinander besprechen, die macht es“* (FB20-PL-00:47:15). In diesem Fall wird dem Betriebsrat von der Personalleitung eine wichtige Rolle bei der Aufgabe zugeschrieben, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen zu integrieren. Der Betriebsrat nimmt dabei im Wesentlichen eine Korrekturfunktion im Interesse der Beschäftigten wahr, ohne selbst in größerem Maße konzeptionell-gestaltend aktiv werden zu müssen.

► Aktive Gestaltungsfunktion

Eine aktive Gestaltungsfunktion nehmen Betriebsräte dann wahr, wenn sie selber Konzepte zur Regelung der Weiterbildung ausarbeiten oder diese gemeinsam mit dem Arbeitgeber bis zur Abschlussreife einer Betriebsvereinbarung entwickeln. Die Vorschläge können sich auf Teilberei-

che der betrieblichen Weiterbildung beziehen und z. B. die Förderung bestimmter Zielgruppen in der Belegschaft aufgreifen, sie können das Verfahren zur Bedarfsermittlung und Durchführung der Weiterbildung festlegen oder bei fachlich versierten Betriebsräten auch Vorschläge zur methodisch-didaktischen Konzeption zur Qualifizierung von Beschäftigten beinhalten.

► Zielgruppenorientierte Betriebsratsinitiativen

Die älteren Beschäftigten, deren Weiterbildungsbereitschaft in den Interviews oft als eher gering eingeschätzt wurde, hatte ein Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie im Blick, als er mit der Geschäftsleitung eine betriebliche Qualifizierungsvereinbarung abschloss. Über einen „*bunten Strauß von Möglichkeiten*“ (FB19-BR-01:07:24), die auch persönliche Weiterbildungsangebote einschließen, wie z. B. Sprachkurse, die der Arbeitgeber finanziert und bei dem die Beschäftigten „*dann aber drei Tage Freizeit*“ einbringen, sollten die Älteren in der Belegschaft wieder an das Lernen herangeführt werden. Der Betriebsrat nutzte hier sein Vorschlagsrecht, hingegen hielt er sein Mitbestimmungsrecht bei der individuellen Weiterbildungsbildungsteilnahme angesichts der hohen Beschäftigtenzahl im Betrieb für unpraktikabel: „*Da kann ich keine Mitbestimmung mehr wahrnehmen. Nur dann (...), wenn irgendwo Probleme auftauchen, ja, dann kann ich mich kümmern, aber ansonsten*“ (FB19-BR-01:09:37). Damit ist sein Aufgabenverständnis in der Weiterbildung einerseits aktiv gestaltend ausgerichtet, während er in seiner Schutzfunktion aus zeitökonomischen Gründen eher reagiert als agiert.

► Individueller Anspruch auf Personalentwicklung

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

► Methodisch-didaktische Konzeption zur Qualifizierung von Beschäftigten

Kooperatives Verständnis

Gemeinsam mit dem Arbeitgeber und unter Einbindung eines externen Instituts entwickelte der freigestellte Betriebsrat im Wirtschaftszweig „Information und Kommunikation“ eine Konzeption zur Weiterbildung im Arbeitsprozess. Ausgangspunkt für die aktive Beteiligung des Betriebsrats war auch die hohe Innovationsbereitschaft des Betriebes: „*Da wir selber (...) im Betrieb innovative Lern- und Arbeitsmethoden immer wieder neu ausprobieren (...), sind wir [der Betriebsrat] bei der Mitgestaltung ‚prozesshaftes Lernen bei der (...) Weiterbildung‘, die ja*

das Lernen am Arbeitsprozess sehr stark gefördert haben“ (FB24-BR-00:17:15). Hinzu kommt, dass der Betriebsrat das Thema Weiterbildung auch immer vor dem Hintergrund seines strategisch ausgerichteten Aufgabenverständnisses einordnet: „(...) wir haben auf der einen Seite (...) für uns entwickelt eine Vision strategischer Ziele, und uns geht es darum, Arbeitsplätze zu sichern unter humanen Bedingungen. (...) Wir haben die Weiterbildung in einem [Betriebsrats-] Ausschuss. Dieser Ausschuss beschäftigt sich dann ganz intensiv mit dem Thema und bringt Vorschläge in den Betriebsrat als Entscheidungsvorlage ein“ (FB24-BR-00:49:25).

„Lernen am Arbeitsprozess, [mit] wissenschaftliche[r] Begleitung (...), dass man da sagt, dass auch eine Affinität zu Neuem und neuem Ausprobieren auch aufseiten des Betriebsrates (...) und eine Bereitschaft vorhanden sein muss, ohne genau zu wissen, wo liegt (...) mein Weg, das Ziel beschrieben [ist], aber auch noch nicht so definitiv. Wir hätten uns vor fünf Jahren nicht träumen lassen, dass wir in dieser durchgehenden Methodik hinterher mal einen Masterabschluss in irgendeiner Art und Weise haben. Wir sind zwar noch nicht so weit, dass alle das machen dürfen, das ist noch unser Wunsch, der Arbeitgeber begrenzt das noch, aber ich denke, da kommt man an der einen oder anderen Stelle auch noch weiter. Aber das kommt, wenn man inhaltlich an Bildungsthemen unabhängig vom Status gemeinsam arbeitet, ob Arbeitgeber oder Betriebsrat. Ich sage mal, wenn es da um die Sache geht, neuartige Qualifizierungen zu entwickeln, und da beide nicht auf ihrem Status beharren, sondern sich inhaltlich Bildungsthemen angucken. Dann kann man da gewinnen“ (FB24-BR-01:01:17).

Auch die für die Weiterbildung verantwortliche Führungskraft bestätigt, dass „sowohl der Betriebsratsvorsitzende als auch ich in unterschiedlichen Gremien an denselben Tätigkeiten dran [sind]. (...) wir besprechen die gleichen Themen, und natürlich tauschen wir uns aus, und die Ideen kommen teilweise aus denselben Quellen, ja. Also, das Thema DQR war ja mit ein Anlass (...), um ein solches Konzept zu entwickeln“ (FB24-AL-00:54:36).

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

Darauf, dass die Austauschbeziehung zwischen den Betriebsparteien auch eine Machtbeziehung ist (CROZIER/FRIEDBERG 1979; BRAUN 2002), verweist ein Betriebsrat aus der Nahrungs- und Futtermittelindustrie. Ein kooperatives Aufgabenverständnis zeigt sich für ihn

darin, dass beide Seiten um ihre Handlungsmöglichkeiten wissen, diese aber nicht unreflektiert einsetzen, sondern vielmehr als Grundlage verstehen, um sich gegenseitig als „*ernst zu nehmende Partner*“ anzuerkennen. „*Wie gesagt, Konflikte haben sie alle mal in jedem Betrieb, natürlich auch bei uns, aber jeder weiß auch dann damit und dementsprechend umzugehen und das nicht auf die Spitze zu treiben, auch wenn man die Macht oder die Möglichkeiten dazu hätte, ob das in Tarifverhandlungen ist, wir können Drohungen aussprechen, ja, kann man alles machen, muss man aber nicht. Es geht auch anders. Und ich denke, wenn beide wissen, es sind ernst zu nehmende Partner, die sich gegenüber sitzen, dann kann man das anders lösen. (...) Dann muss man nicht bis zum Äußersten*“ (FB11-BR-PL-01:12:45).

Für den Betriebsrat des Wirtschaftszweiges „Information und Kommunikation“ schließt ein kooperatives Aufgabenverständnis, in dem er quasi als „Co-Manager“ agiert, jedoch auch die Bereitschaft ein, Konflikte unter Berücksichtigung aller nach Betriebsverfassungsgesetz geregelten Eskalationsstufen auszutragen.

Situationsbezogen konfrontatives Verständnis

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

Der Betriebsrat sah, dass es während dieser Veränderungsphase viele langjährige Mitarbeiter/-innen „*natürlich sehr schwer gehabt*“ haben und dass die neuen Anforderungen ohne entsprechende Weiterbildung kaum zu bewältigen waren. Der Arbeitgeber sei jedoch der Auffassung gewesen: „*Wir brauchen aktive Verkäufer, wir brauchen keine Fachleute, Bankkaufleute. Weil aktive Verkäufer sind billiger. Und haben standardisierte einfache Produkte, und das schafft ein einfacher Verkäufer auch*“ (FB22-BR-00:05:03). Der Betriebsrat griff das Kostenargument des Arbeitgebers auf und schlug vor, die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen über die Weiterbildungsinitiative der Bundesagentur für Arbeit WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) zu finanzieren.

Betriebsrat eines Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbetriebs: „*Wir haben uns überlegt (...), wie könnte man die Geschichte machen. Dann gab es beim Arbeitsamt das Projekt WeGebAU, das minderqualifizierte und ältere Arbeitnehmer qualifiziert hat, und dann haben wir mal so eine Abfrage gemacht bei den Beschäftigten: Wer hätte denn Interesse? Und haben dann so Fragebögen herausgegeben, haben herausgefiltert, wer gilt denn als minderqualifiziert? Und hatten dann so zwanzig Leute beieinander, hatten uns mit dem Arbeitsamt getroffen. Wir waren ja zuerst sehr skeptisch, aber das hat dann geklappt*“ (FB22-BR-00:07:49).

„Zunächst haben wir das Projekt einmal [der Geschäftsleitung] vorgestellt. Die haben gesagt: Schön, dass Sie sich da solche Gedanken machen, aber das – so weit sind wir noch lange nicht. (...) Und dann haben wir gesagt: Nein, so kommen wir nicht weiter. Und dann haben wir mit dem Arbeitsamt Fragebogen an die Beschäftigten, infragekommenden, die haben – die haben – also die Originalfragebögen des Arbeitsamtes ans Arbeitsamt geschickt. Zum Schluss haben wir dann, ich glaube, 18 oder 20 Leute gehabt, die das Arbeitsamt gefördert hat, und zwar voll gefördert. Also die Freistellung, Arbeitszeitausfall bezahlt, Fahrtkosten bezahlt und die Fortbildung bezahlt. Und dann sind wir zum Arbeitgeber gegangen, haben gesagt: Wir haben hier 20 Leute, Arbeitsamt investiert, ich glaube [x Tausend] oder mehr waren das Euro damals. Wir wollen das. Da haben die gesagt: Nein, wollen wir nicht. Dann habe ich gesagt, ich gebe euch drei Tage Zeit. (...) dann gehe ich an die Öffentlichkeit. So. Arbeitsamt würde [x Tausend] investieren, die örtlich Verantwortlichen sind zu (...), das abzugreifen, und das hat dann gewirkt. So haben wir diesen ersten Durchbruch erzielt und haben (lacht) hier die erste (lachend) Gruppe gehabt“ (FB22-BR-00:07:49).

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

asymmetrische innerbetriebliche Machtbeziehung zugunsten des Betriebsrats verändert. BRTERWOLF und SEELIGER betrachten diese „Skandalisierung ‚über Bande‘ der Medien als erfolgversprechende Arbeitnehmerstrategie in betrieblichen Aushandlungsprozessen“ (2013, S. 51).

Ob kooperativ oder konfliktär, bei Fragen der betrieblichen Weiterbildung orientieren sich die hier zitierten Betriebsräte an ihren Erfahrungen in den betriebshistorisch gewachsenen Austauschbeziehungen mit dem Arbeitgeber bzw. den Personal- oder Weiterbildungsverantwortlichen.

6. Voraussetzungen für eine Betriebsratsarbeit in der betrieblichen Weiterbildung

Es sind meist einzelne „Kümmerer“ im Betriebsrat, die die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung bzw. auch des Lernens in der Arbeit und ihre Verwobenheit mit Fragen der Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung in der Betriebsratsarbeit mit mehr oder weniger großem Erfolg etablieren. Gelingt es ihnen nicht, diesen Zusammenhang zu vermitteln, stoßen sie mit ihrem Thema bei anderen Betriebsratsmitgliedern nicht selten auf wenig Interesse, da die sogenannten „harten“ Themen Vorrang haben. Entsprechend hat die Mitarbeit in Bildungsausschüssen auch nur eine geringe Attraktivität im Betriebsrat. Selbst in größeren Betriebsratsgremien ist zu beobachten, dass die nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder erwarten, dass die Hauptlast der Betriebsratsarbeit von den wenigen Freigestellten getragen wird. Eine entsprechende Arbeitsteilung, die eine personelle Zuständigkeit für Weiterbildungsfragen ermöglicht, scheint damit auch in größeren Betriebsratsgremien, z. B. auf Gesamtbetriebsratsebene, nur vordergründig einfacher zu sein.

Indem Betriebsräte konzeptionell-strategische Ziele zur betrieblichen Weiterbildung im Interesse der Beschäftigten erarbeiten, schaffen sie sich wichtige Orientierungshilfen, damit weiterbildungsrelevante Probleme im Betrieb nicht im erdrückenden Tagesgeschäft untergehen, sondern mit Blick auf strukturelle Benachteiligungen systematisch behandelt werden. Erst die Entwicklung eines konzeptionell-strategischen Aufgabenverständnisses zur betrieblichen Weiterbildung fördert Ausdauer und Konfliktbereitschaft, damit der Betriebsrat seine Ziele auf lange Sicht verwirklichen kann: *„Ja, also ich glaube, man muss immer dran bleiben, denke ich auch, man muss immer dran bleiben, weil wenn man nicht immer dranbleibt und, und, und anschiebt, dann werden (auflachen) die Verantwortlichen vom Tagesgeschäft erschlagen, und die leben auch heute und nicht morgen“* (FB-16-BR 00:46:58).

Neben der Vergewisserung über eigene Ziele und Interessen müssen Betriebsräte auch die Interessen des Arbeitgebers berücksichtigen. Ein wichtiges Erfolgsrezept seiner Verhandlungsstrategie sieht ein Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie darin, die Interessen des Arbeitgebers zu kennen: *„Das war auch auf Grundlage der Personalanspannung, die wir hatten, und wir haben das immer mit den Interessenausgleichen verbunden. Das heißt, wir haben dort einen strategischen Ansatz mit verbunden, sodass wir gesagt haben, wenn der Arbeit-*

geber (...) das eine [möchte], dann sagen wir aber, dann wollen wir natürlich auch etwas mehr haben, das heißt, dann wollen wir auch sehen, dass die [Werkverträge] abgebaut werden. Wenn man schon eigene Leute nicht haben möchte, dann wollen wir, dass bestimmte Qualifizierungsthemen nach vorne gebracht werden für die Leute, dann wollen wir, dass Angebote entstehen, dann wollen wir, dass [Werkverträge] substituiert werden und so weiter und so weiter. Und aufgrund dieser Tatsache, haben wir uns dann mit dem Arbeitgeber vereinbart (...), dass wir das genauso dann (...) besprechen und umsetzen (...), um das abzumildern in Zukunft“ (FB21-BR-00:47:06).

Die Strukturierung der Betriebsratsarbeit, z. B. durch eine gemeinsame Jahresplanung zu den Arbeitsschwerpunkten zwischen Betriebsrat und Management, kann ebenfalls dazu beitragen, dass Planungen des Managements frühzeitig angesprochen, dabei auch weiterbildungsrelevante Themen erkannt werden und Weiterbildungsfragen die erforderliche Priorität erhalten. Dies erscheint umso notwendiger, als eine Reihe von Betriebsräten einräumt, dass das Thema Weiterbildung im Gegensatz zur Ausbildung in der Prioritätenliste der Betriebsräte „weit, weit, weit hinten“ steht (FB03-BR-01:12:53). Gleichzeitig stehen Themen wie Arbeitsplatzsicherung oder Entgelte weit oben auf der Prioritätenliste, deren Behandlung perspektivisch auch in entsprechende Weiterbildungsstrategien übersetzt werden könnte.

Die Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats beschränken sich nur auf tatsächlich angebotene bzw. geplante Weiterbildungsmaßnahmen. Will er die Weiterbildungssituation im Betrieb verbessern, ist er letztlich nur auf seine Beratungs-, Vorschlags- und Initiativrechte angewiesen. Damit er diese nutzen kann, benötigt er entsprechende bildungsfachliche Kompetenzen. Unterstützung hierbei können Betriebsräte durch externe Informations- und Beratungsangebote erhalten. Dabei waren es weniger unmittelbare Schulungsangebote zum Thema, die von den interviewten Betriebsräten hierbei genannt wurden, sondern eher die Beratung durch die zuständige Gewerkschaftsorganisation sowie Kontakte zu Hochschulen. Das Recht, externe Sachverständige einzuladen, wurde von aktiven Betriebsräten ebenso genutzt. Selbst für einen Betriebsrat, der über nur geringe personelle, zeitliche und fachliche Ressourcen verfügte, bot ein überbetriebliches Netzwerk von Betriebsräten des gleichen Konzerns Unterstützung bei der Auseinandersetzung mit konzernweit eingesetzten Trainingsmodulen.

7. Resümee

Staatliche Bildungspolitik und Tarifvertragsparteien haben die betrieblichen Interessenvertretungen in den letzten Jahren zu einem wichtigen Akteur bei der Förderung beruflicher Weiterbildung im Betrieb erklärt. Die rechtlichen Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte beruhen jedoch weniger auf verbindlichen Mitbestimmungsrechten als vielmehr auf Initiativ- und Vorschlagsrechten. Angesichts dieser Rechtslage ist das Problem- und Aufgabenverständnis im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung bei Betriebsräten äußerst heterogen. Die hier ermittelten Handlungsmuster können als Bestandteil eines umfassenderen Handlungsrepertoires der Betriebsräte verstanden werden. Welche Handlungsmuster bei der Wahrneh-

mung oft heterogener Belegschaftsinteressen und unter Berücksichtigung von Arbeitgeberinteressen und Gewerkschaftspositionen tatsächlich zum Tragen kommen, hängt dabei nicht nur von den rechtlich abgesteckten Handlungsmöglichkeiten und den zur Verfügung stehenden Ressourcen der Betriebsräte ab, sondern auch von ihrer Betriebsratserfahrung und den innerbetrieblichen Macht- und Austauschbeziehungen zwischen den Betriebsparteien. Mit zunehmender Unternehmensgröße und komplexeren arbeitsteiligen Unternehmensstrukturen finden sich im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung jedoch nicht zwangsläufig auch beteiligungsaktivere Betriebsräte.

Ein zentrales Handlungsmuster der interviewten Betriebsräte zeigt sich in einer reaktiven Schutzfunktion, die punktuell problembezogen wahrgenommen wird. Der Betriebsrat reagiert hier nur dann, wenn sich die Beschäftigten in Fragen der Weiterbildung an ihn wenden. Dieses vorherrschende Handlungsmuster ist bei Betriebsräten anzutreffen, die Weiterbildung in der alleinigen Verantwortung der Arbeitgeber sehen. Es findet sich aber auch bei Betriebsräten, die im Vorfeld die betrieblichen Weiterbildungsstrukturen mitgestaltet haben und es jetzt als Aufgabe der Beschäftigten sehen, die geschaffenen Möglichkeiten zu nutzen.

Selbst wenn es einzelne Betriebsratsmitglieder („Kümmerer“) gibt, die sich für Weiterbildung starkmachen, können diese scheitern, wenn das Betriebsratsgremium andere Prioritäten bei der Wahrnehmung der Belegschaftsinteressen festlegt. Ähnlich wie Verantwortliche für Personalentwicklung sich als schwächstes Glied im Management gegenüber der betriebswirtschaftlich orientierten Handlungslogik ihrer Unternehmensleitung behaupten müssen, müssen bildungsengagierte Betriebsratsmitglieder ihre Gremien nicht selten erst von ihrem Anliegen überzeugen. Betriebliche Weiterbildung wird oft erst dann als kollektives Belegschaftsinteresse erkannt, wenn im Rahmen des Weiterbildungsmanagements die geplante Personalverwaltungssoftware oder Online-Schulungen Fragen des Datenschutzes aufwerfen und sich der Betriebsrat in seiner Schutzfunktion auf uneingeschränkte Mitbestimmungsrechte stützen kann. Weil diese uneingeschränkten Mitbestimmungsrechte bei anderen Aspekten des Weiterbildungsmanagements weitgehend fehlen, tun sich Betriebsräte schwer, darüber hinaus in der betrieblichen Weiterbildung aktiv zu werden.

Betriebsräte, die sich dennoch als Mitgestalter der betrieblichen Weiterbildung verstehen, bündeln die oft heterogenen Belegschaftsinteressen in dem gemeinsamen Ziel, über betriebliche Weiterbildung die Arbeitsplätze zu sichern und die berufliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern. Hierbei entwickeln sie ein strategisch-konzeptionelles Aufgabenverständnis, bei dem sie in Kenntnis der jeweiligen Arbeitgeberinteressen die Förderung der betrieblichen Weiterbildung je nach Wahrnehmung der Arbeitgeberhaltung kooperativ oder konfliktorientiert verfolgen. Der Austausch mit externen Sachverständigen und die Inanspruchnahme überbetrieblicher, meist gewerkschaftsorientierter Unterstützungsangebote sind dabei fester Bestandteil dieses Aufgabenverständnisses.

Dies setzt allerdings meist die Ressourcen von großen Betriebsratsgremien voraus, wie sie eher in konzernstrukturierten Unternehmen zu finden sind. Insgesamt haben jedoch die

Beschäftigten nur in jedem zehnten Betrieb überhaupt einen Betriebsrat gewählt bzw. wählen können. Vor diesem Hintergrund relativiert sich der Anspruch von Qualifizierungstarifverträgen, der auch von der staatlichen Bildungspolitik übernommen wurde, nämlich Betriebsräte zu zentralen Akteuren der betrieblichen Weiterbildungspolitik zu erklären. Für die Mehrzahl der chronisch überforderten Interessenvertretungen stellt dieser Anspruch eine weitere Überforderung dar. Auch die wenigen „Leuchttürme“ unter den Betriebsräten, die es natürlich gibt, können schließlich die Konsequenzen einer staatlichen Politik, die überwiegend darauf vertraut, dass berufliche Weiterbildung in die weitgehende Zuständigkeit der Betriebe fällt bzw. in der individuellen Eigenverantwortung des einzelnen Beschäftigten liegt, nicht kompensieren.

Literatur

- ASCHMANN, Olaf; WYSCHKA, Karin: Den Weiterbildungsdialog der betrieblichen Sozialpartner befördern – die IG-BCE-Weiterbildungsberatung. Vortragspräsentation 2014
- BACKES-GELLNER, Uschi; FRICK, Bernd; SADOWSKI, Dieter: Codetermination And Personnel Policies Of German Firms: The Influence Of Works Councils On Turnover And Further Training. In: *The International Journal Of Human Resource Management*. Vol. 8 (1997) 3, S. 328–347
- BAHNMÜLLER, Reinhard; FISCHBACH, Stefanie: Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg 2006
- BAHNMÜLLER, Reinhard; HOPPE, Markus: 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 (2012) 1, S. 7–30
- BERGER, Klaus: Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung. In: *WSI Mitteilungen* 65 (2012) 5, S. 358–364
- BERGER, Klaus: Zur Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Berufsausbildung. In: *BWP@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 25, 2013, S. 1–22. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe25/berger_bwpat25.pdf (16.12.2013).
- BERGER, Klaus; DECKER, Daniela; FOGOLIN, Angela; HUCKER, Tobias; MORAAL, Dick: Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen – Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen. Abschlussbericht des Forschungsprojekts 2.3.303 (JFP 2011). Bonn 2013
- BILGER, Frauke; GNAHS, Dieter; HARTMANN, Josef; KUPER, Harm (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012. Bielefeld 2013
- BRAUN, Wolf Matthias: Strategisches Management der industriellen Beziehungen. Zur Empirie und Theorie des Verhältnisses zwischen Management und Betriebsrat. München und Meiring 2002

- BREISIG, Thomas (Hrsg.): Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats. Grundlagen – Maßnahmen – Betriebs- und Tarifvereinbarungen. Baden-Baden 1997
- BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN; JUNGHANN, Gisa; MORSCHHÄUSER, Martina (Hrsg.): Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei der Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden 2013
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG: Berufliche Weiterbildung im Betrieb. Info- und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte. Bonn 2013
- BUSSE, Gert; SEIFERT, Hartmut: Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Eine explorative Studie. Gutachten für das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Düsseldorf 2009
- ELLGUTH, Peter; KOHAUT, Susanne: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013. In: WSI-Mitteilungen (2014) 4, S. 286–295
- ELSHOLZ, Uwe; JAICH, Roman: Weiterbildung im Betrieb. Triebkräfte und Hemmschuhe. Fallbeispiele, Analysen und Handlungsempfehlungen. Berlin 2005
- FÜRSTENBERG, Friederich: Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzsituation (1958). In: FÜRSTENBERG, Friederich: Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel. München und Mering 2000, S. 19–30
- ILLER, Carola: Kleinsein muss kein Nachteil sein – Spezifika der Beratung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: ARNOLD, Rolf; GIESEKE, Wiltrud; ZEUNER, Christine (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band II. Baltmannsweiler 2009, S. 193–213
- JAKOBI, Tobias: Akteurzentrierter Institutionalismus und Arenen-Konzept in der Mitbestimmungsforschung. Zum theoretischen Rahmen eines Forschungsprojektes. Frankfurt am Main 2007
- JIRJAHN, Uwe; MOHRENWEISER, Jens; BACKES-GELLNER, Uschi: Works Councils and Learning. On the Dynamic Dimension of Codetermination. In: KYKLOS, 64 (2011) August, 427–447
- LENZ, Katrin; VOSS, Anja: Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie NRW. Arbeitspapier 172 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf 2009
- SCHÄFER, Claus: WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2002 – ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen (2003) 3, S. 139–148
- SCHÄFER, Claus: Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse. In: WSI-Mitteilungen (2008) 6, S. 291–296
- SEELIGER, Martin; BITTERWOLF, Sebastian: „Über Bande gespielt“. Möglichkeiten und Grenzen neuer Strategien im Verhältnis von Betriebsräten, Arbeitgebern und Medienöffentlichkeit am Beispiel der Regulierung von Leiharbeit. In: Industrielle Beziehungen 20 (2013) 1, S. 6–53
- TRINCZEK, Rainer: Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen. Zeitschrift für Soziologie 18 (1989) 6, S. 444–456

- WALGENBACH, Peter: Die Strukturationstheorie. In: KIESER, Alfred; EBERS, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart 2006, S. 403–426
- WINDELER, Arnold; SYDOW, Jörg: Strukturationstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In: ABEL, Jörg; SPERLING, Hans Joachim (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München und Mehring 2001, S. 31–48

Oliver Stettes

► Wie wirken sich unterschiedliche Formen der Mitbestimmung auf Personalentwicklung und Qualifizierung aus? – Befunde aus dem IW-Personalpanel

Empirische Evidenz auf Basis des IW-Personalpanels signalisiert, dass Unternehmen mit einer alternativen Interessenvertretung in der Personalentwicklung nicht nur aktiver sind als Unternehmen ohne kollektives Mitsprachegremium, sondern auch signifikant eher eine ganzheitliche, strategische Personalpolitik verfolgen. Es spricht viel dafür, dass sie auch mitarbeiterorientiert sind. Dies lässt sich für Unternehmen mit Betriebsräten so nicht feststellen. Lediglich in den Fällen, in denen gesetzliche Mitspracherechte des Betriebsrates tangiert werden, ist ein positiver statistischer Zusammenhang zwischen personalpolitischer Aktivität und Mitbestimmung zu erkennen.

1. Von der Weiterbildung zur Personalentwicklung

Wer den Zusammenhang zwischen Weiterbildungsaktivitäten in den Unternehmen und einer kollektiven Interessenvertretung der Beschäftigten empirisch untersucht, greift in der Regel auf sogenannte Dummy-Variablen zurück, die anzeigen, ob ein Betrieb betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen durch eine Kostenübernahme oder Freistellungen fördert, oder es wird der Anteil der Beschäftigten als Zielvariable verwendet, die von den arbeitgeberseitig finanzierten Weiterbildungsmaßnahmen profitieren (z.B. auf Basis des IAB-Betriebspanels BELLMANN/ELLGUTH 2006; LEHMANN 2011; STEGMEIER 2010). Der Erwerb neuer und die Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen und Fertigkeiten erfolgen in vielen Unternehmen allerdings ebenso gezielt informell bzw. im Zuge des Arbeitsprozesses (z.B. SEYDA/WERNER 2012). Aussagen zum statistischen Zusammenhang zwischen der (formellen) betrieblichen Weiterbildung und der betrieblichen Mitbestimmung unterliegen daher dem Vorbehalt, nur ein unvollständiges Bild zu zeichnen, wenn die informelle betriebliche Weiterbildung in einem systematisch anderen Zusammenhang mit einer Mitbestimmungsform (keine kollektive Interessenvertretung, Betriebsrat, alternatives Vertretungsorgan) steht als die formelle Weiterbildung. Aber selbst wenn informelle Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen berücksichtigt werden, bleibt das Problem bestehen, dass in den Untersuchungen hierfür in der Regel eine Dummy-Variable verwendet wird (ANGER et al. 2013 auf Basis des IW-Zukunftspanels). Daher kann in diesen Untersuchungen ebenso we-

nig ein umfassendes Bild vermittelt werden, auf welche Weise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen und Fertigkeiten informell ausbauen, wie dies von der Unternehmensseite unterstützt bzw. gefördert wird und in welchem Zusammenhang dies mit unterschiedlichen Formen der kollektiven Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene steht.

Vor diesem Hintergrund wird vorgeschlagen, von einem weiten Verständnis betrieblicher Weiterbildung auszugehen, das die gesamte Personalentwicklung umfasst. Dies impliziert die Berücksichtigung von Aktivitäten, mit denen die Potenziale der Beschäftigten während ihrer Zugehörigkeit zum Betrieb entdeckt, aktiviert und ausgebaut werden können. Dazu zählen nicht nur Maßnahmen, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Training oder der Qualifizierung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, sondern auch solche Instrumente, mit denen der Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten gefördert und ein Beitrag für eine positive Laufbahnentwicklung für Angehörige unterschiedlicher Belegschaftsgruppen geleistet wird.

2. Datengrundlage

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) befragt regelmäßig im Rahmen des IW-Personalpanels, einer für die Wirtschaft repräsentativen Befragung von Personalverantwortlichen, in welcher Form die Unternehmen personalpolitisch aktiv sind. In der 1. Welle des Jahres 2012 wurde in 2.168 Unternehmen das operative Personalmanagement anhand von insgesamt 62 Einzelmaßnahmen kartografiert. Dabei wurde ein Ordnungsprinzip von insgesamt acht Handlungsfeldern verwendet, mit denen ein Unternehmen eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter theoretisch über die gesamte Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen personalpolitisch begleiten kann (vgl. hierzu BLAZEK et al. 2011). Da die Trennlinien zwischen den Handlungsfeldern bei disaggregierter Betrachtung vieler einzelner Instrumente nicht scharf sind, wurden die insgesamt 21 Einzelmaßnahmen in den drei Handlungsfeldern Qualifizierung und Training, Karriere- und Laufbahnplanung sowie Wissensmanagement ebenso in einer Gruppe zusammengefasst wie die 17 Maßnahmen in den beiden Handlungsfeldern Arbeitsorganisation und Arbeitszeit sowie Leistungsmanagement und Vergütung (Abbildung 1).

In der 1. Welle des Jahres 2013 wurden das operative Personalmanagement und seine Verknüpfung mit strategischen Gesichtspunkten in 1.561 Unternehmen erfasst. Im Unterschied zur Erhebung im Vorjahr wurden die Einzelmaßnahmen zu Bündeln aggregiert, sodass jedes der acht Handlungsfelder mindestens drei Maßnahmenbündel umfasst (im Handlungsfeld Personalmarketing und Personalgewinnung vier Maßnahmenbündel).

Neben den personalpolitischen Maßnahmen und verschiedenen Unternehmensmerkmalen wird im IW-Personalpanel auch erhoben, ob die Beschäftigten durch einen Betriebsrat oder ein alternatives Gremium ihre Interessen gegenüber der Geschäftsführung vertreten lassen. Da Betriebsräte erst ab einer Belegschaftsgröße von fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebildet werden können, beschränkt sich die Analyse auf Unternehmen mit mindes-

tens fünf Beschäftigten. Die Anzahl der für die Analyse infrage kommenden Unternehmen reduziert sich damit hinsichtlich des Samples IW-Personalpanel 2012 – 1. Welle auf 2.080 Unternehmen, das Sample IW-Personalpanel 2013 – 1. Welle verändert sich dadurch nicht.

Abbildung 1: Handlungsfelder des operativen Personalmanagements



Die Kategorien Unternehmen und Betriebe sind zwar nicht deckungsgleich, allerdings wird angenommen, dass die nachfolgenden Befunde hierdurch nicht wesentlich verzerrt werden. So werden gerade kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten häufig Einbetriebsunternehmen sein, sodass die Verbreitung einer Interessenvertretung nicht wesentlich von der unterschiedlichen Abgrenzung der Untersuchungseinheit beeinflusst wird. Im Jahr 2012 (2013) existierte dem IW-Personalpanel zufolge in 11 Prozent (14 Prozent) der Unternehmen ein Betriebsrat, in 9 Prozent (7 Prozent) eine alternative Interessenvertretung. Der Verbreitungsgrad unterscheidet sich damit nur leicht von dem, der auf Basis des IAB-Betriebspanels ausgewiesen wird (vgl. ELLGUTH/KOHAUT 2013, S. 286).

3. Elemente einer modernen Personalentwicklung

In einem ersten Schritt wurde überprüft, wie groß im Durchschnitt die Gesamtzahl an Maßnahmen des operativen Personalmanagements war, die in den drei Handlungsfeldern Qualifizierung und Training, Karriere- und Laufbahnplanung sowie Wissensmanagement im Jahr 2012 umgesetzt worden sind. Dabei wurde zwischen Unternehmen differenziert, in denen ein Betriebsrat, eine alternative Interessenvertretung oder gar kein Mitbestimmungsgremium existierte. Die wenigen Fälle, die beide Vertretungsformen auswiesen, wurden nicht berücksichtigt. Unternehmen ohne eine kollektive Interessenvertretung wendeten durchschnittlich 6,7 Instrumente an, jene mit einem Betriebsrat 7,6 und solche mit einer alternativen Interessenvertretung 10,2.

Tabelle 1 zeigt, dass Unternehmen mit einer alternativen Interessenvertretung signifikant mehr Instrumente für Entdeckung und Entwicklung von Kompetenzen einsetzen als Unternehmen ohne kollektive Interessenvertretung. Dagegen weisen Unternehmen mit einem Betriebsrat keine signifikant größere Anzahl von Maßnahmen in den drei Handlungsfeldern Qualifizierung und Training, Karriere- und Laufbahnplanung sowie Wissensmanagement auf.

Tabelle 1: Aktivitätsniveau in Qualifizierung und Training, Karriere- und Laufbahnplanung, Wissensmanagement (OLS-Regression mit robusten Standardfehlern)	
Anteil weiblicher Beschäftigter (%)	0.009
Anteil befristet Beschäftigter (%)	-0.003
Anteil Beschäftigter mit abgeschlossener Berufsausbildung (%)	0.020 ***
Anteil Beschäftigter mit abgeschlossener Fortbildung (z. B. Meister) (%)	0.048 ***
Anteil Beschäftigter mit Hochschulabschluss (%)	0.041 ***
Anteil der Belegschaft unter 25 Jahren (%)	0.037 ***
Anteil der Belegschaft über 55 Jahre (%)	-0.013 **
50 bis 249 Beschäftigte	1.979 ***
250 und mehr Beschäftigte	3.207 ***
Unternehmen ist älter als 10 Jahre	0.726 **
Betriebsrat	0.352
Alternative Interessenvertretung	2.439 ***
Bindung an einen Flächentarifvertrag	0.973 ***
Bindung an einen Firmentarifvertrag	0.656
Orientierung an einen Tarifvertrag	0.587 **
Standort in Westdeutschland	0.000
Unternehmen ist im Ausland tätig	-0.079
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe ¹	0.408
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe ¹	0.053
Andere Unternehmensform ¹	0.041
Branchendummies	Ja
Constant	2.604 ***
Observations	1.958
Pseudo R ²	0,196
¹ Referenz: rechtlich und wirtschaftlich selbständig	
* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01	
Quelle: IW PERSONALPANEL 2012, eigene Berechnungen	

In einem zweiten Schritt wurde überprüft, ob die Wahrscheinlichkeit, dass in einem Unternehmen ein bestimmtes personalpolitisches Instrument zum Einsatz kommt, in einem statistischen Zusammenhang mit der Existenz eines Betriebsrates oder einer alternativen Form der Interessenvertretung steht.

Abbildung 2: Verbreitung von Instrumenten in Handlungsfeldern Qualifizierung und Training, Karriere- und Laufbahnplanung, Wissensmanagement nach Mitbestimmungsform (Anteil der Unternehmen in Prozent – 2012)

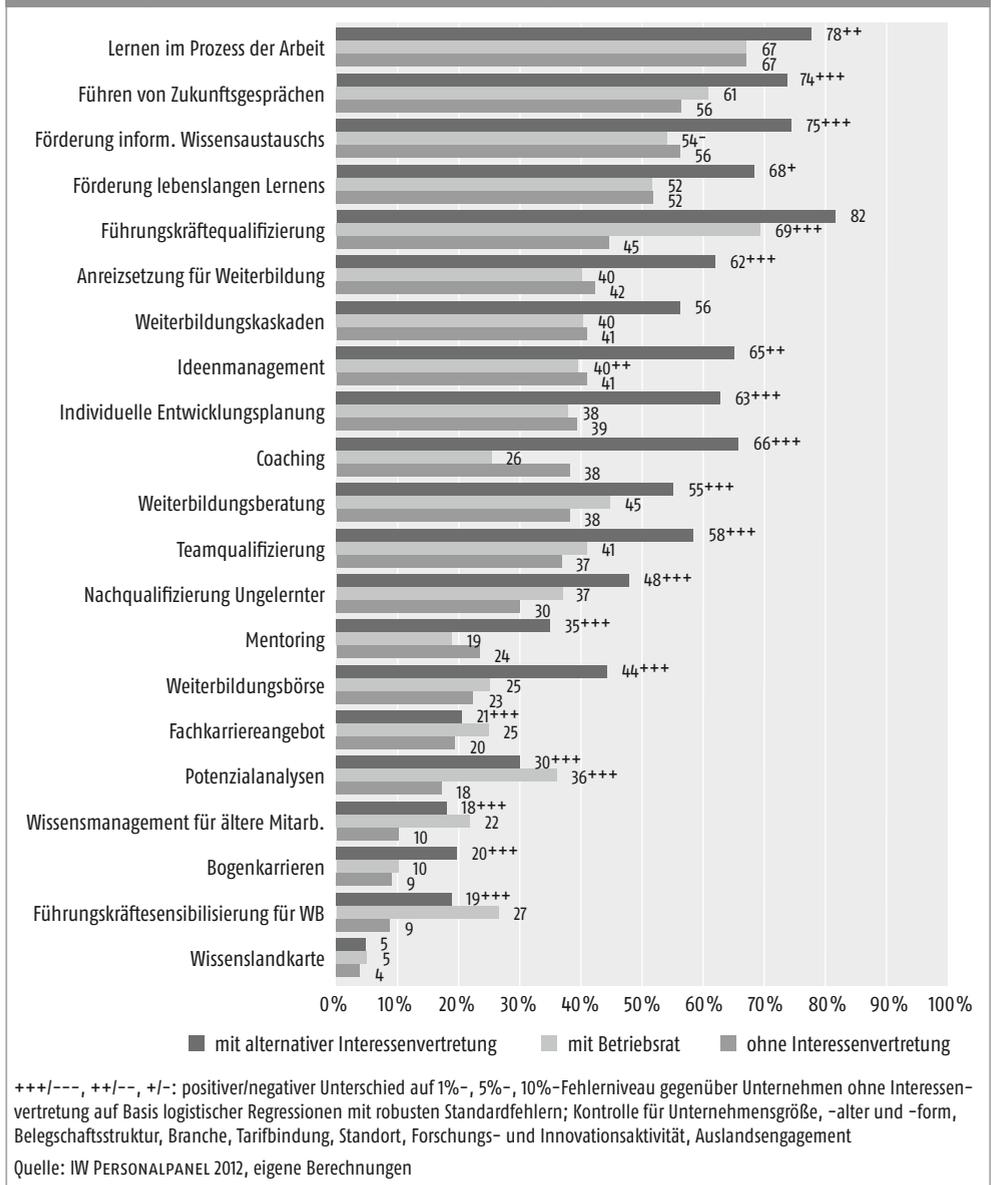


Abbildung 2 zeigt zunächst, dass der Verbreitungsgrad der einzelnen Instrumente, unabhängig von der Existenz einer Mitbestimmungsform, stark variiert. Während zum Beispiel das Lernen im Prozess der Arbeit und das Führen von Zukunftsgesprächen mit den Beschäftigten in weiten Teilen der Wirtschaft als systematische Personalentwicklungsinstrumente etabliert sind, werden Bogenkarrieren sehr selten angeboten und Wissenslandkarten nur in wenigen Unternehmen eingesetzt. Die unterschiedliche Verbreitung ist zwar sicherlich auch auf den unterschiedlichen Konkretisierungs- bzw. Spezifizierungsgrad der abgefragten Instrumente zurückzuführen, allerdings auch auf den Umstand, dass in vielen Unternehmen sich das Personalmanagement auf administrative Funktionen beschränkt.

Abbildung 2 bestätigt zugleich, dass Unternehmen auch beim Einsatz vieler einzelner spezifischer Instrumente aktiver sind als Unternehmen ohne eine Interessenvertretung. Für Unternehmen mit einem Betriebsrat trifft dies lediglich auf die Erstellung von Potenzialanalysen und die Qualifizierung von Führungskräften zu. Zum einen eröffnet das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten die Möglichkeit, in Fragen der Personalplanung und der beruflichen Bildung mitzuwirken. Beide Bereiche gehen in der Regel damit einher, dass die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch analysiert werden. Die signifikant größere Wahrscheinlichkeit in Unternehmen mit einem Betriebsrat, dass Führungskräfte geschult werden, könnte zum anderen auf die Anforderungen in personalpolitisch relevanten Führungsfragen zurückzuführen sein, die die betriebliche Mitbestimmung hervorruft.

Es ist zu vermuten, dass die Effektivität und Effizienz von Personalentwicklungsmaßnahmen in den drei Handlungsfeldern Qualifizierung und Training, Karriere- und Laufbahnplanung sowie Wissensmanagement auch davon abhängt, ob ihre Wirkung durch ergänzende Maßnahmen in den anderen Handlungsfeldern unterstützt wird. In einem dritten Schritt wurde daher schließlich die Korrelation zwischen der Anzahl der in den verschiedenen Handlungsfeldern umgesetzten Instrumente berechnet.

Tabelle 2 zeigt, dass Unternehmen, die in einem Handlungsfeld aktiv sind, auch signifikant mehr Maßnahmen in den anderen Handlungsfeldern anbieten. Da die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen in mehreren Handlungsfeldern mit einer größeren Anzahl von Maßnahmen aktiv sein muss, um konkreten Anforderungen zu begegnen, mit zunehmender Belegschaftsgröße ansteigt, wurden die drei Größenklassen (bis 49 Beschäftigte, 50 bis 249 Beschäftigte, 250 und mehr Beschäftigte) separat analysiert. Der statistische Zusammenhang zwischen den Aktivitätsniveaus in den verschiedenen Handlungsfeldern bleibt auch bei getrennter Betrachtung für alle drei Größenklassen robust. Dies könnte darauf hindeuten, dass sehr aktive Unternehmen einen ganzheitlicheren Blick auf das operative Personalmanagement aufweisen als relativ inaktive Unternehmen.

Tabelle 2: Korrelationsmatrix des Aktivitätsgrades in den Handlungsfeldern (Anzahl der Maßnahmen pro Handlungsfeld – Pearsons Korrelationskoeffizient)

				
1				
	0,585***	1		
	0,569***	0,678***	1	
	0,509***	0,481***	0,522***	1
	0,378***	0,448***	0,516***	0,390***

*** Signifikanz auf 1 %-Fehlerniveau
 Quelle: IW PERSONALPANEL 2012, eigene Berechnungen

4. Strategische Personalpolitik und Mitbestimmung

Eine strategisch ausgerichtete Personalpolitik, die die Voraussetzungen verbessert, dass ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich ist, geht über die operative Ebene der Entwicklung von Maßnahmen und Programmen hinaus (HAMMERMANN/STETTES 2014, S. 5). Hierfür sollte das operative Personalmanagement auf die strategischen Leitlinien und organisatorischen Ziele ausgerichtet sein. Darüber hinaus sollte gewährleistet sein, dass Maßnahmen und Programme auch so umgesetzt und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlebt und gelebt werden, wie es von der Geschäftsführung beabsichtigt ist. Dies setzt voraus, dass die Anforderungen des Betriebes mit den Bedürfnissen und Wünschen der Beschäftigten austariert werden.

Dazu sollte das Unternehmen mit seinem operativen personalpolitischen Instrumentenkasten potenziell eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter über den gesamten betrieblichen Lebenszyklus hinweg vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Austritt begleiten können (Stufe 1). Das IW Köln hat diese Stufe 1 eines strategischen Personalmanagements empirisch dahingehend operationalisiert, dass Unternehmen für eine entsprechende Charakterisierung in jedem der acht operativen Handlungsfelder zumindest ein Maßnahmenbündel umsetzen sollten (HAMMERMANN/STETTES 2014, S. 11). Für eine strategische Ausrichtung fehlt der 1. Stufe allerdings die Verknüpfung zu den Anforderungen der Arbeitsorganisation und damit des Unternehmens sowie zu den Anforderungen der Beschäftigten, die austariert werden müssen, damit beide Seiten davon profitieren (Stufe 2). Unternehmen auf der Stufe 2 sollten daher eine systematische mittel- bis langfristige Personalplanung und regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchführen (HAMMERMANN/STETTES 2014, S. 12). Die strategische Ausrichtung wird dann ausgebaut, wenn das Personalmanagement die Effektivität und Effizienz der operativen Maßnahmen überprüft, die Umsetzung der Maßnahmen im Sinne der Geschäftsführung durch entsprechende Führungsleitlinien unterstützt und die Personalpolitik an Veränderungen bei den Präferenzen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpasst, sofern dies wirtschaftlich und arbeitsorganisatorisch vertretbar ist (HAMMERMANN/STETTES 2014, S. 12). In diesem Sinne kann das strategische Personalmanagement lebensphasenorientiert die Wünsche der Beschäftigten mit den Anforderungen des Unternehmens austarieren (Stufe 3).

Die ökonomische Auswertung des IW Personalpanels 2013 signalisiert, dass Unternehmen mit einem Betriebsrat und solche mit einer alternativen Form der Interessenvertretung gleichermaßen eine signifikant größere Wahrscheinlichkeit aufweisen als Unternehmen ohne kollektives Mitbestimmungsorgan, die Kriterien der Stufen 1 und 2 eines strategischen Personalmanagements zu erfüllen (HAMMERMANN/STETTES 2014). Mit Blick auf die Stufe 3 gilt dies lediglich für Unternehmen mit einer alternativen Interessenvertretung.

Für dieses Ergebnis bieten sich zwei miteinander verknüpfte Erklärungsansätze an. Erstens können alternative Mitbestimmungsformen und Betriebsräte den Dialog zwischen Geschäftsführungen und Belegschaften dort fördern und begleiten, wo die Personalpolitik systematischen Strukturen folgt. Dabei ist die Einbindung der Betriebsräte nicht zuletzt aufgrund

der gesetzlichen Mitspracherechte im Betriebsverfassungsgesetz erforderlich, während die Einbindung alternativer Formen eine partizipative Führungskultur anzeigt. Zweitens endet die Einwirkung des Betriebsrats offenkundig dort, wo das Personalmanagement das einzelne Belegschaftsmitglied mit seinen individuellen, veränderlichen und gegenüber anderen Beschäftigten unterschiedlichen Bedürfnissen in den Blick nimmt. Während die Geschäftsführung auch bei individuellen Angelegenheiten bestrebt sein könnte, die Mittlerfunktion alternativer Vertretungsformen aktiv zu stärken, werden Betriebsräte aus Gleichbehandlungserwägungen tendenziell eher kollektive (verbindliche) Abreden anstreben und damit auch vorrangig eher in kollektiven Angelegenheiten als Ansprechpartner angesehen.

Literatur

- ANGER, Christina; ERDMANN, Vera; PLÜNNECKE, Axel; STETTES, Oliver: Bildung in der zweiten Lebenshälfte, IW-Analysen Nr. 85, Köln 2013
- BELLMANN, LUTZ; ELLGUTH, Peter: Verbreitung von Betriebsräten und ihr Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 226 (2006) 5, S. 487–504
- BLAZEK, Zuzana; FLÜTER-HOFFMANN, Christiane; KÖSSLER, Sibylle; OTTMANN, Julia: Personal-Kompass – Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln 2011
- ELLGUTH, Peter; KOHAUT, Susanne: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012. In: WSI-Mitteilungen 66 (2013) 4, S. 281–288
- HAMMERMANN, Andrea; STETTES, Oliver: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, IW-Analysen, Köln 2014
- LEHMANN, Christian: Betriebsräte und ihr Einfluss auf arbeitgeberfinanzierte Weiterbildungsmaßnahmen. In: Zeitschrift für Personalforschung, Bd. 25 (2011) 3, S. 225–246
- SEYDA, Susanne; WERNER, Dirk: IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. In: IW-Trends 39 (2012) 1, S. 37–54
- STEGMEIER, Jens: Effects of Workplace Representation on Firm-Provided Further Training in Germany, IAB-Discussion Paper 14, Nürnberg 2010

Barbara Mohr

► Betriebliche Weiterbildung fördern durch gemeinsames Handeln der Betriebspartner – gute Beispiele aus dem Programm „weiter bilden“

Nicht erst seitdem der Fachkräftemangel in vielen Branchen spürbar wird, engagieren sich Unternehmen in Deutschland in der Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Schon lange hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es nur mit gut qualifiziertem Personal gelingen kann, auch in verschärften Wettbewerbslagen zu bestehen. Die Sozialpartner – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – unterstützen die betrieblichen Aktivitäten und geben dem Thema „Weiterbildung“ eine größere Verbindlichkeit durch tarifliche Regelungen. In etlichen Branchen wurde ein entsprechender Passus in den Tarifvertrag aufgenommen oder sogar ein Tarifvertrag zur Qualifizierung der Beschäftigten abgeschlossen.

Aber trotz hoher Weiterbildungsbereitschaft der Unternehmen und Unterstützung durch tarifliche Regelungen bleiben die Weiterbildungsaktivitäten hinter dem erforderlichen Maß zurück. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass viele Unternehmen mit Entwicklungen im Geschäftsumfeld konfrontiert sind, deren Wahrnehmung und bewertende Analyse sie und insbesondere kleine und mittlere Unternehmen überfordern. Eine zukunftsorientierte Einschätzung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs und eine rechtzeitige Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen werden dadurch erschwert: Frühzeitiges Erkennen von – auch regionalen – Branchentrends und -bedarfen, die Identifizierung neuer Zielgruppen für die betriebliche Weiterbildung, Definition adäquater Lernziele, Lerninhalte und Lernformen.

Mit der Initiative „weiter bilden“, einem Förderprogramm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Rahmen des Europäischen Sozialfonds, sollen daher die Potenziale und Kompetenzen der Sozialpartner verstärkt dafür fruchtbar gemacht werden, Unternehmen und Arbeitnehmern sowie Arbeitnehmerinnen Wege zu effektiven Weiterbildungen zu eröffnen und Strukturen zu schaffen, die deren Nachhaltigkeit fördern.

Im Zeitraum 2010 bis 2014 wurden dazu in über 200 Projekten Konzepte zu folgenden thematischen Schwerpunkten entwickelt und umgesetzt:

- Verbesserung der Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben
- Verbesserung der Rahmenbedingungen betrieblicher Weiterbildung

Die Akteure und Akteurinnen der Veränderungsprozesse sind in erster Linie die Entscheidungsträger in den Unternehmen – Unternehmensleitung, Personalabteilung, Führungs-

kräfte. Um die Akzeptanz für betriebliche Veränderungsprozesse zu erhöhen ist es sinnvoll, auch die Arbeitnehmervertretung – den Betriebs- oder Personalrat – einzubeziehen. Und auch die Beschäftigten selbst als Zielgruppe vieler Maßnahmen müssen eingebunden werden.

1. Handlungsfelder

Erfolgreiche, strategisch ausgerichtete Weiterbildung und Personalentwicklung gelingt nur, wenn alle Parteien zusammenwirken. Die Projekte, die im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ durchgeführt werden, greifen dies auf. Sie konzentrieren sich dabei auf fünf Handlungsfelder:

▶ **Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs in einer Branche**

21 Projekte haben die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs in der Branche im Vorfeld von betrieblichen Aktivitäten zum Gegenstand.

▶ **Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen**

Die Konzeption und Durchführung betrieblicher und betriebsübergreifender Qualifizierungsmaßnahmen stehen bei 80 Projekten im Mittelpunkt.

▶ **Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen**

60 Projekte befassen sich mit dem nachhaltigen Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen.

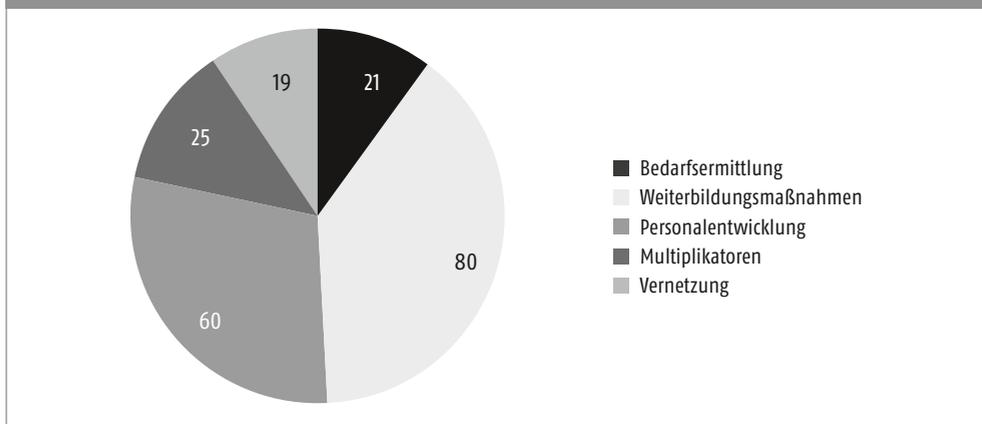
▶ **Motivation zur Weiterbildung – Qualifizierung von Multiplikatoren**

Bei 25 Projekten geht es um die Motivation von Zielgruppen, die bislang noch nicht in vollem Umfang in die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten integriert sind.

▶ **Aufbau vernetzter Strukturen**

Dem Aufbau vernetzter Strukturen widmen sich 19 Projekte.

Abbildung 1: Verteilung der Projekte nach Handlungsfeldern



2. Good-Practice-Beispiele aus der Initiative „weiter bilden“¹

2.1 Betriebliches Handeln bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs in der Branche

Um den Qualifizierungsbedarf einer Branche möglichst genau abbilden zu können, sind die einzelnen Unternehmen gefordert. Ihre Kenntnis der aktuellen, aber auch künftigen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden sowie der Einschätzungen, inwieweit der aktuelle Qualifikationsstand der Belegschaft ausreichend ist, sind wichtig, um ein Gesamtbild der Situation in der Branche zu erhalten und dann gezielt tätig werden zu können.

Oftmals angestoßen von den Sozialpartnern werden hierzu Befragungen, Interviews und Analysen in den Unternehmen durchgeführt. Ansprechpartner/-innen und Zielgruppen sind Personalverantwortliche (Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen), Vertreter/-innen der Personalabteilung, aber auch die betrieblichen Interessenvertretungen, denn die Qualifizierung der Beschäftigten ist immer auch eine Sache des Betriebsrats. Und nicht zu vergessen die Mitarbeitenden selbst: Über Mitarbeiterbefragungen (hier ist der Betriebsrat einzubinden) oder vertiefende Einzelgespräche soll die Einschätzung der originären Zielgruppe für Weiterbildungsaktivitäten erfragt werden.

Ziel dieser Erhebungen ist es, den aktuellen Stand der Weiterbildungspraxis in der Branche zu erfassen: Welche Qualifikationen werden gegenwärtig benötigt? Welche sind in hinreichendem Maße vorhanden? Wie wird der Qualifizierungsbedarf derzeit gedeckt? Welche Weiterbildungsthemen und -formen haben sich bewährt, welche weniger? Darüber hinaus

¹ Detaillierte Beschreibungen zu den einzelnen Projekten finden sich unter www.initiative-weiter-bilden.de.

können auch Veränderungen der Qualifikationsanforderungen erhoben werden: In welche Richtungen wird sich die Branche entwickeln? Wie gut sind die Unternehmen auf neue Herausforderungen vorbereitet? Welche Defizite zeichnen sich ab? Auch können fördernde und hemmende Faktoren für die Umsetzung von Weiterbildung identifiziert und Qualitätskriterien bestimmt werden, die dazu beitragen, die Weiterbildungsbeteiligung und den Effekt von Weiterbildungen zu erhöhen.



Fidelio – Personalentwicklung, Prävention und Gesundheitsförderung in Kindertagesstätten

Projektdurchführung: Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.

Bei der Umsetzung des Themas „Betrieblicher Gesundheitsschutz/Betriebliche Gesundheitsförderung“, das in den tariflichen Regelungen der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände mit der Gewerkschaft ver.di vereinbart war, zeigte sich Qualifizierungsbedarf. Um diesen konkret fassen zu können, sollte dieser für verschiedene Zielgruppen im Kita-Bereich – Beschäftigte im Erziehungsbereich (Erzieherinnen, Hauswirtschafterinnen), Führungskräfte der Einrichtungen (Kita-Leiterinnen) und auf übergeordneter Ebene (Bereichs- und Fachbereichsleiter/-innen) – erhoben werden. Dazu wurden über 400 Beschäftigte aus 35 Kindertagesstätten in Nordostniedersachsen in das Projekt einbezogen.

Der Qualifizierungsbedarf wurde mit verschiedenen Instrumenten erfasst, die im Vorfeld mit dem Betriebsrat abgesprochen wurden: Fragebogenerhebungen, Arbeitsplatzbegehung, Gruppen- und Einzelinterviews ohne die Führungskräfte sowie Gespräche mit Führungskräften. Zum Teil war der Betriebsrat in die Entwicklung einbezogen.

Ergänzend zur Befragung der Beschäftigten wurden mit den Leitungen der Kindertagesstätten qualitative Interviews geführt, um die subjektive Wahrnehmung und Einschätzung der Arbeitsprozesse und deren Auswirkung auf die Gesundheit zu reflektieren. Daraus wurden 32 aktuelle Aufgabenfelder abgeleitet, die für alle Einrichtungsleitungen relevant erschienen und für die ein Qualifizierungsbedarf bestand. Die Ergebnisse der Befragungen wurden den zuständigen betrieblichen Akteuren in Strategieworkshops vorgestellt und diskutiert. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden Qualifizierungsangebote entwickelt.

2.2 Betriebliches Handeln bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen

Die Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen liegt in der Zuständigkeit der Unternehmen. Hier sind neben der Personalabteilung auch die direkten Vorgesetzten aus den Fachabteilungen gefragt, um die Qualifikationsanforderungen in den Abteilungen festzustellen und daraus den konkreten Qualifizierungsbedarf der einzelnen Mitarbeiter/-innen abzuleiten.

Die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen muss auch die Arbeitsprozesse berücksichtigen. Und hier sind die jeweiligen Fachführungskräfte als Prozessverantwortliche einzubeziehen.

Auch der Betriebsrat ist häufig in die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen mit eingebunden. Er hat ein Mitspracherecht, wenn es um die Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen geht, aber auch bei der Auswahl der Teilnehmenden. Als Arbeitnehmervertretung kümmert er sich auch darum, dass bei der zeitlichen Planung der Qualifizierungsmaßnahmen Besonderheiten, wie flexible Arbeitszeiten etwa bei Schichtbetrieb oder Teilzeitarbeit, berücksichtigt werden.

Auch bei der Vorinformation der Belegschaft über die Ziele der Weiterbildungsmaßnahmen spielt der Betriebsrat eine wichtige Rolle, wird dadurch doch deutlich, dass die Maßnahmen nicht ausschließlich im Interesse des Unternehmens, sondern auch der Mitarbeiter/-innen liegen.



QualiTeFa – Qualifizierung für technische Fachkräfte

Projektdurchführung: Verbund Ingenieur Qualifizierung gGmbH

Die SKF GmbH, einer der großen Arbeitgeber in Schweinfurt und Umgebung, spürt den Fachkräftemangel: Aufgrund seiner geografischen Lage ist das Unternehmen nicht besonders attraktiv für hoch qualifizierte Fachkräfte. Ziel des Projektes war es daher, die Kompetenzen der im Unternehmen Beschäftigten zu erhalten und den künftigen Anforderungen gemäß zu erweitern.

Die Durchführung des Projektes wurde in einer Betriebsvereinbarung geregelt, in der sich die Betriebsparteien über die Rahmenbedingungen des Vorhabens verständigten. Dies betraf z. B. die gemeinsame Auswahl der Teilnehmer/-innen für die Qualifizierungsmaßnahme und die gemeinsame Steuerung des Projektes.

Dazu wurden im ersten Schritt Mitarbeiter/-innen aus dem Personalbereich qualifiziert, um Veränderungsprozesse in der Personalentwicklung verstehen und umsetzen zu können. Ein Schwerpunkt war die Stärkung der Beratungsstrukturen in der Personalabteilung. Die Trainings und Workshops konzentrierten sich darauf, Personalentwickler/-innen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gesprächsführung in der Bildungsberatung zu vermitteln.

Das Qualifizierungsprojekt wurde vom Unternehmen wie vom Betriebsrat beworben mit der Folge, dass sich wesentlich mehr Interessenten und Interessentinnen meldeten, als Plätze zur Verfügung standen. Die Entscheidung über die Teilnahme wurde durch eine von Personalabteilung und Betriebsrat paritätisch besetzte Kommission getroffen.

2.3 Betriebliches Handeln beim Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen

Häufig haben betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen einen eher punktuellen Charakter, und es wird weniger vorausschauend agiert als kurzfristig auf Qualifikationsengpässe re-

agiert. Dadurch werden Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen verschenkt. Die Potenziale der Beschäftigten bleiben unerkannt und ungenutzt.

Für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs ebenso wie für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen ist es erforderlich, nachhaltige Strukturen im Unternehmen auf- oder auszubauen, die den Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Es geht also um systematische Personalentwicklung (PE), die mit der Förderung der Unternehmensentwicklung durch eine zielgerichtete Gestaltung der Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verknüpft ist.

Die Sozialpartner haben in vielen Branchen die Initiative ergriffen: In Tarifverträgen zur Qualifizierung oder extra geschlossenen Sozialpartnervereinbarungen finden sich grundsätzliche Regelungen, wie z. B. der Anspruch der Beschäftigten auf ein Mitarbeitergespräch.

Die Umsetzung dieser Vorgaben obliegt den Unternehmen; der Betriebsrat ist in diese Prozesse jedoch in der Regel eingebunden. Dies betrifft insbesondere die gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung von Personalentwicklungskonzepten, die Informationsarbeit (Sensibilisierung für die Notwendigkeit strategischer Personalentwicklung) sowie die Qualifizierung von Personalverantwortlichen/Führungskräften und Betriebsräten/Personalräten für strategische Personalentwicklung. Nur durch gemeinsames Agieren kann es gelingen, nachhaltige Strukturen zu schaffen.



ABC – Anforderungsgerechte Bildungsbedarfe in der Chemischen Industrie

Projektdurchführung: ChemieNord – Akademie für berufliche Bildung der Chemischen Industrie e. V.

Ziel des Projektes war es, Kompetenzmanagement in den beteiligten Unternehmen aufzubauen, dort zu verankern und so die Grundlage für eine nachhaltige Personalentwicklung zu schaffen. Hierfür sollten die in den Unternehmen benötigten Qualifikationen in einem Anforderungsprofil erfasst und dokumentiert werden. Dazu wurden alle bereits vorhandenen Dokumente und Materialien (Stellenbeschreibungen, Protokolle von Mitarbeitergesprächen und Dokumentationen oder Materialien früherer Weiterbildungsprojekte) erfasst und analysiert.

Um ein einheitliches Verständnis von persönlichen und sozialen Kompetenzen in dem Anforderungsprofil sicherzustellen, wurde ein Kompetenzkatalog für jedes Unternehmen entwickelt. Dazu wurden in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat relevante persönliche und soziale Kompetenzen festgelegt.

Im nächsten Schritt wurden die Qualifikationen der Beschäftigten ermittelt und mit den Anforderungen abgeglichen. Hierzu wurden im Rahmen einer Fremdeinschätzung Interviews mit den Führungskräften der ausgewählten Funktionsbereiche geführt. Die Ergebnisse der Interviews wurden in die Funktionsbeschreibungen integriert und mit den Führungskräften und dem Betriebsrat abgestimmt.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden zudem die Personalverantwortlichen befähigt, nach Projektende die Personalentwicklung eigenständig weiterzuführen.

2.4 Betriebliches Handeln bei der Qualifizierung von Multiplikatoren

Umfangreichere betriebliche Veränderungen können nicht auf einen Schlag flächendeckend umgesetzt werden. Benötigt werden Mitarbeiter/-innen, die die Veränderungen vermitteln und vorantreiben, sie „multiplizieren“. Für die Aufgabe als Multiplikator/-in (oder Mentor/-in, Lerncoach etc.) eignen sich besonders langjährige erfahrene, mit den betrieblichen Abläufen vertraute Mitarbeiter/-innen. Auch Angehörige des Betriebsrates können diese Aufgaben wahrnehmen: Sie genießen das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen und sind als Fürsprecher/-in und Berater/-in bzw. Coach akzeptiert.

Die Motivations- und Vermittlungsarbeit kann aber nur gelingen, wenn diese Personen nicht nur Kenntnisse über die anstehenden Veränderungen und die geplanten Strategien haben, sondern auch die Möglichkeit erhalten, sich kommunikative und didaktische Kompetenzen anzueignen. Die Qualifizierung von Multiplikatoren ist daher wesentlicher Bestandteil einer systematischen Weiterbildungsstrategie.

Um alle Mitarbeiter/-innen zu erreichen, ist eine enge Zusammenarbeit von Unternehmensvertreter/-innen und Betriebsrat bei der Auswahl und Qualifizierung der Multiplikatoren wichtig. Diese umfasst in der Praxis folgende Bereiche:

- ▶ Festlegen des Aufgabenprofils der Multiplikatoren und möglicher Einsatzfelder
- ▶ Definition von Auswahlkriterien
- ▶ Auswahl geeigneter Personen
- ▶ Durchführung von Multiplikatorenschulungen (fachlich, überfachlich)
- ▶ Begleitendes Coaching durch die Führungskraft/den Betriebsrat
- ▶ Prozessbegleitung



TEM

TEM – Transfer von Erfahrungswissen im Mentorensystem

Projektdurchführung: Gesellschaft für Arbeitsmarktintegration und Qualifizierung mbH (Aqua)

Das Projekt wird von dem Unternehmen FTE automotive, einem Automobilzulieferer mit ca. 2.100 Beschäftigten, an den zwei Standorten durchgeführt.

Durch die Einführung eines Mentorensystems sollte der Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten systematisch gefördert und organisiert werden, um das im Unternehmen vorhandene Know-how zu erhalten.

Hierzu wurden einzelne ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (> 50 Jahre) in den Bereichen Moderation, Kommunikation und Wissensvermittlung qualifiziert und zu Mentoren

weitergebildet. Im Rahmen des Projektes konnte die Weiterbildung mit einem Zertifikat „Ausbildung der Ausbilder“ abgeschlossen werden.

Die Mentoren sollten aktiv die Weiterbildungskultur der Unternehmen mitgestalten, unternehmensspezifische Kenntnisse vermitteln, eigene Erfahrungen weitergeben und notwendige Qualifizierungsmodule für neue Kollegen und Kolleginnen initiieren.

Bei der Planung des Projektes arbeiteten Betriebsrat und Personalabteilung eng zusammen: Eine Betriebsversammlung diente als Kick-off-Veranstaltung, sie wurde von der Personalabteilung und dem Betriebsrat begleitet. Die Auswahl, Ansprache und Gewinnung geeigneter Beschäftigter für die Weiterbildung zum Mentor/zur Mentorin erfolgte durch den Betriebsrat und die Personalabteilung. Besonders wichtig war hier die Einbindung der Führungskräfte, denn die Führungsebene entscheidet in der Regel, welche Wissensbestände wichtig sind und weitergegeben werden sollen.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit begleiteten beide Betriebsparteien sowohl die Durchführung als auch die Auswertung der Maßnahmen.

2.5 Betriebliches Handeln beim Aufbau vernetzter Strukturen

Heute existiert eine Vielzahl von Netzwerken, bei denen es darum geht, Strukturen zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung aufzubauen und zu stabilisieren. Damit ist die Kooperation unterschiedlicher Akteure angesprochen, z. B. von PE-Verantwortlichen aus Unternehmen, die sich über den Qualifikationsbedarf in der Branche austauschen, oder von Betriebs- oder Personalräten, die vor allem den Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten einer Branche im Blick haben.

Mit der Vernetzung wird oft eine doppelte Zielsetzung verfolgt: Zum einen geht es darum, bei den Netzwerkteilnehmer/-innen selbst Lernprozesse anzustoßen und einen unkomplizierten Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Zum anderen sollen Planung und Organisation betrieblicher Weiterbildungsvorhaben durch entsprechende Informationen und Kooperationsmöglichkeiten unterstützt werden. Gerade unter Kostengesichtspunkten gewinnt dieser Aspekt zunehmend an Bedeutung: Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zur Durchführung gemeinsamer Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Initiative bei der Netzwerkbildung kann von beiden Seiten ausgehen und sich auf die Ansprache möglicher Netzwerkteilnehmer/-innen beziehen, aber auch auf die Organisation und Durchführung von Netzwerktreffen oder das Marketing.

PQual

PQual – Pflegefachkräfte motivieren und stärken – ein Qualifizierungsprojekt zu fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen in der Altenpflege

Projektdurchführung: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH

Ziel des Projektes ist es, Pflegefachkräften in der Altenpflege ein besseres Rüstzeug für die Übernahme auch verantwortlicher Führungsaufgaben zu vermitteln. Dazu wurde ein Qualifizierungskonzept mit fachlichen und überfachlichen Themen wie Teamentwicklung, Interaktion in multikulturellen Teams oder Work-Life-Balance entwickelt. Die Qualifizierung ist überbetrieblich angelegt: Sechs Einrichtungen der stationären Altenpflege haben sich in dem Projekt zusammengeschlossen, denn ein zentrales Element ist der Erfahrungsaustausch und die kollegiale Beratung auch über Fachbereichs- und Betriebsgrenzen hinweg. Die vorgesetzten Führungskräfte sind in das Projekt aktiv eingebunden. Sie werden auf ihre Rolle als Lernbegleiter/-in und Unterstützer/-in inhaltlich vorbereitet.

Durch die Netzwerkstruktur und die Verzahnung verschiedener betrieblicher Hierarchieebenen setzt das Projekt auf Nachhaltigkeit sowohl im Sinne einer innerbetrieblichen Verstärkung als auch einer branchenweiten Nutzung des Konzepts

3. Resümee: Gemeinsames betriebliches Handeln fördert Nachhaltigkeit

Die Projektbeispiele zeigen, dass das Zusammenspiel der betrieblichen Akteure wesentlich zum Aufbau einer nachhaltigen Weiterbildungskultur in den Unternehmen beiträgt. Das betrifft insbesondere die Planung und Durchführung konkreter Qualifizierungsmaßnahmen, die durch Kooperationen erleichtert oder manchmal überhaupt erst möglich gemacht werden. Dabei rückt auch ein häufig vernachlässigter Bereich betrieblicher Weiterbildung ins Blickfeld: Führungskräfte, fachliche Vorgesetzte und Betriebsräte sind nicht *per se* dafür qualifiziert, Weiterbildungsbedarfe zu erkennen, in die Praxis umzusetzen und Mitarbeiter/-innen für eine Teilnahme zu motivieren. Hauptberufliche wie nebenberufliche Personalentwickler/-innen bedürfen also selbst der Qualifizierung, um ihre Funktion effizient erfüllen zu können.

Die Initiative „weiter bilden“ hat bewiesen, dass die Betriebsparteien in den Unternehmen großes Interesse an gemeinsamem Handeln in diesen Bereichen haben. Das zeigen nicht nur die hier vorgestellten Beispiele, sondern insgesamt mehr als 200 Projekte, die im Rahmen der Initiative durchgeführt wurden oder noch werden.

Wolfram Gießler/Christian Reinemann

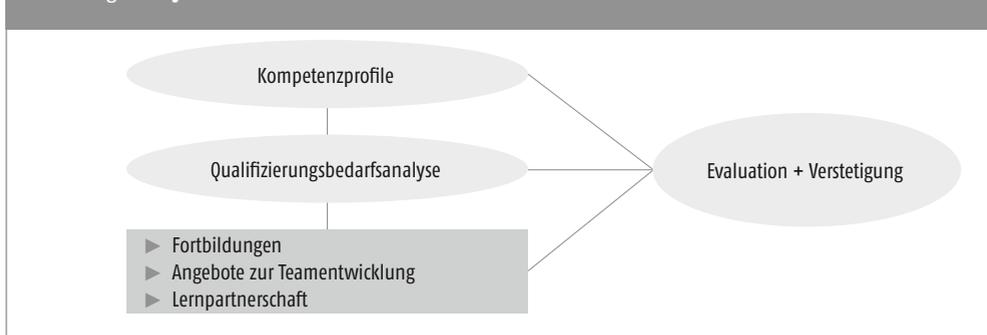
▶ Weiterbildung als Handlungsfeld für die Betriebsparteien – am Beispiel eines Projektes im Gesundheitswesen

Angestoßen wurde dieses Projekt von den Personalräten der Kliniken des Psychiatrieverbunds des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL). Gemeinsam mit dem BiG Bildungsinstitut im Gesundheitswesen aus Essen, ein langjähriger Bildungsträger im Gesundheitswesen, wurde das Projekt Kompetenznetz Psychiatrie 2011 beantragt und bewilligt. Projektbeteiligte waren die LWL-Kliniken Warstein, Dortmund und fünf Einrichtungen des LWL-Maßregelvollzugs.

Das Projekt Kompetenznetz Psychiatrie

Mit dem Projekt sollte zum einen die Umsetzung des § 5 des Tarifvertrags des öffentlichen Dienstes (TVöD) zur Qualifizierung auf der betrieblichen Ebene konkretisiert werden, zum anderen war dies eine Möglichkeit, dem demografischen Wandel im Personalmanagement zu begegnen. Hierzu gab es Empfehlungen des LWL-Psychiatrieverbundes, in dem die Erstellung eines bedarfsgerechten, mittelfristigen (5 Jahre) einrichtungsspezifischen Qualifizierungsplans (qualitative und quantitative Personalplanung) empfohlen wurde, u. a. mit Zielformulierungen, Kompetenzprofilen und Klärung der Verantwortlichkeiten. Diese Empfehlungen wurden in dem Projekt aufgegriffen mit dem Ziel, den Personalentwicklungsbedarf in psychiatrischen Einrichtungen systematisch zu ermitteln und darauf abgestimmte Lern- und Bildungsangebote durchzuführen, die insbesondere auf den Transfer in das Arbeitshandeln des einzelnen Beschäftigten und des multiprofessionellen Teams ausgerichtet sein sollten (s. Abbildung 1).

Abbildung 1: Projektstruktur



In der Personalentwicklung für psychiatrische Einrichtungen steht die multiprofessionelle Teamarbeit im Vordergrund. Leitfrage ist, welche Qualifikationen und Kompetenzen werden im Team von den einzelnen Berufsgruppen wann, wo und in welcher Ausprägung benötigt. In der täglichen Zusammenarbeit eines Teams muss nicht jeder alles gleich gut können, jedoch muss gewährleistet sein, dass die Aufgaben in einer Mindestanforderung erfüllt werden und die Qualifikationsunterschiede z. B. in einem Team transparent sind und kompensiert werden können.

In dem Projekt wurde hierzu die Methode der teambezogenen Qualifizierungsbedarfsanalyse eingesetzt (vgl. GIESSLER/SCHARFENORTH/WINSCHUH 2013).

Mitarbeiter ermitteln mit dieser Methode selbst, welche Lernangebote und Unterstützung sie brauchen, um ihre Aufgaben gut erfüllen zu können:

- ▶ Die wichtigsten Aufgaben oder Kompetenzen des Arbeitsbereichs werden ausgewählt.
- ▶ Die Mitarbeiter/-innen schätzen sich persönlich nach einheitlich vorgegebenen Kriterien selbst ein, wie gut sie diese Aufgaben/Kompetenzen erfüllen.
- ▶ Das Team bewertet und interpretiert die Ergebnisse der Selbsteinschätzung.
- ▶ Stärken und Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe des Teams werden ermittelt.

Neben der Analyse des Lern- und Entwicklungsbedarfs als Bottom-up-Ansatz wurden in dem Projekt im Top-down-Verfahren Kompetenzprofile erarbeitet. Leitfrage war hierbei: Welche Kompetenzen benötigt die jeweilige LWL-Klinik für die psychiatrische Versorgung und wie sieht die Gewichtung und Bedeutung einzelner Kompetenzen für die Unternehmensentwicklung aus? Hierzu wurden zunächst in den Projektteams Kompetenzkataloge erstellt, in denen fachliche, methodische, sozialkommunikative und personale Kompetenzen definiert und mit Tätigkeits- und Verhaltensmerkmalen operationalisiert wurden. Diese Kataloge wurden dann auch für die QBA genutzt.

Beispiel Weiterbildung „Entspannungspädagogik

Neben einzelnen Fortbildungsbedarfen aus den Ergebnissen der QBA wurden teamübergreifende Bedarfe ermittelt, zu denen klinikspezifische Angebote entwickelt und durchgeführt wurden.

Ein festgestellter Bedarf in der LWL-Klinik Dortmund war die Integration von bewegungs- und körpertherapeutischen Methoden in die Behandlungsangebote einzelner Abteilungen. Neben dem Erwerb von körpertherapeutischen Qualifikationen sollten die Mitarbeiter/-innen die Angebote für die Patientinnen und Patienten eigenverantwortlich planen und durchführen. Hierzu wurde eine berufsgruppenübergreifende Weiterbildung „Entspannungspädagoge/-pädagogin“ angeboten, um in Pflege und Therapie entsprechende Verfahren einsetzen zu können. Die Weiterbildung entsprach den Vorgaben der gesetzlichen Krankenkassen als Angebot der Primärprävention (§ 20 SGB V) und umfasste 160 Stunden mit folgenden Inhalten:

- ▶ Stressentstehung, Stressbelastung und Stressverarbeitung
- ▶ intensive Selbstreflexion und konkretes Erlernen der Entspannungsmethoden
- ▶ Seminarleiterschein autogenes Training, progressive Muskelentspannung

Die Qualifikation ermöglichte den Teilnehmenden, Kurse zur Stressbewältigung auch nebenberuflich anzubieten und über die Krankenkasse abzurechnen.

Herausforderungen für Personalrat und Klinikleitung

Für die LWL-Klinik bestand nun die Herausforderung darin, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die neu erworbenen Fähigkeiten der Teilnehmenden auch tatsächlich zum Einsatz kommen konnten. Hierzu gehörte, Abläufe auf den Stationen zeitlich und organisatorisch zu verändern und die Indikation für entspannungspädagogische Angebote bei Patientinnen und Patienten berufsgruppenübergreifend im Team zu klären. Dies bedeutete wiederum für die Mitarbeiter/-innen, sich mit den erweiterten Möglichkeiten ihres professionellen Handelns auseinanderzusetzen und Abläufe so zu verändern, dass entspannungspädagogische Angebote auch ein organisatorisch abgesicherter Bestandteil des Versorgungssettings werden konnten.

An dieser Stelle wurde deutlich, mit welchen strategischen Richtungen der Organisations- und Mitbestimmungskultur sich die Betriebsparteien auseinandersetzen mussten. Der Personalrat musste sich im Spannungsfeld der Mitbestimmung zwischen Co-Management und der Schutzfunktion für Beschäftigte positionieren. Auch wenn die Erweiterung des professionellen Handelns in der Psychiatrie durch entspannungspädagogische Verfahren die Arbeitstätigkeit bereichert, erwarten Beschäftigte von ihrem Personalrat möglicherweise, dass sie vor Veränderungen mit höheren Anforderungen geschützt werden.

Für die Führungsebenen der LWL-Klinik wurde deutlich, dass für ein patienten- und fallgerechtes entspannungspädagogisches Angebot Mitarbeitende im Team die Entscheidung treffen müssen und z. B. die alleinige Entscheidung durch die Hierarchie des ärztlichen Dienstes nicht zielführend ist. Dazu mussten die Leitungen mehr Selbststeuerung zulassen und Vertrauen in die Teamkompetenz setzen. Ebenso bedeutend war die leistungsrechtliche Erfassung der entspannungspädagogischen Verfahren, da sie – vor dem Hintergrund des zukünftigen pauschalierten Abrechnungssystems für psychiatrische Krankenhäuser mit den Krankenkassen – auch vergütungsrelevant sind. Hierzu mussten entsprechende Kennzahlen im Kodierungssystem für die Fallabrechnung eingeführt werden.

Der Nutzen der Weiterbildung

Trotz dieser Hürden hat die Weiterbildung aus Sicht des Personalrats, der Klinikleitungen und der Teilnehmenden eindeutige Vorteile. Die Weiterbildung schafft „alternsgerechte“ Arbeitsfelder, da die fachliche Erfahrung mit den Kompetenzen zur Entspannungspädagogik verbunden wird und so die Einsatzmöglichkeiten insbesondere von älteren Mitarbeitenden, verbessert werden. Auf diese Weise entstehen horizontale Laufbahnmöglichkeiten, die die Be-

schäftigungsfähigkeit fördern. Dazu trägt auch bei, dass die zertifizierte Qualifikation (§ 20 SGB V) die nebenberufliche Tätigkeit für Mitarbeiter/-innen ermöglicht, was sie für ihre persönlich-berufliche Entwicklung nutzen können. Und nicht zuletzt kann die Klinik auf die Kompetenzen zur Stressbewältigung der Teilnehmenden der Weiterbildung im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zurückgreifen, da auch verstärkt arbeitsplatznahe Stressbewältigungsangebote für Mitarbeiter/-innen angeboten werden können.

Empfehlungen

Aus den Projekterfahrungen und dem konkreten Beispiel der Weiterbildung Entspannungspädagogik lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

Für die Arbeitnehmervertretung empfiehlt es sich, Antworten auf die Frage zu finden, was aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Beschäftigungssicherung notwendig ist. Dies bedeutet nicht, die ökonomische Perspektive als grundlegende Richtschnur der Betriebspolitik zu übernehmen, sondern die eigenen Perspektiven zu erweitern, um besser mit dem Arbeitgeber verhandeln zu können. Für den Arbeitgeber sind die Perspektive der Beschäftigten und die Antworten auf die Frage, was brauchen sie für ihre persönlich-berufliche Situation/Entwicklung, jenseits von betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, hilfreich. So können gemeinsame Schnittmengen zwischen der personalwirtschaftlichen und der persönlich-beruflichen Entwicklung der Belegschaft entdeckt werden, die auch für die Personalbindung eine große Rolle spielen.

Letztendlich geht es im Bereich der Personalentwicklung und der betrieblichen Bildung für beide Betriebsparteien darum, Vereinbarungen zu treffen, die im Sinne einer Win-win-Situation für beide Seiten Vorteile haben. Bei dem Beispiel der Weiterbildung Entspannungspädagogik wurden ein erweitertes Leistungsangebot für die Klinik und eine bessere horizontale Laufbahn und Beschäftigungsfähigkeit für die Mitarbeiter/-innen erreicht.

Das Projekt „Kompetenznetz Psychiatrie“ hat mit seiner Zielsetzung und Arbeitsweise dazu beigetragen, dass dies in der LWL-Klinik Dortmund möglich wurde.

Literatur

GISSLER, Wolfram; SCHARFENORTH, Karin; WINSCHUH, Thomas: Aktive Personalentwicklung im Krankenhaus. Grundlagen und Praxis der aufgabenbezogenen Qualifizierungsbedarfsanalyse. Stuttgart 2013

Podiumsdiskussion:
Brauchen wir eine Allianz für
berufliche Weiterbildung?

▶ *Elke Hannack*

Eine Allianz für betriebliche und berufliche Weiterbildung ist notwendig. Die Weiterbildung insgesamt bedarf einer stärkeren Koordinierung und Systematisierung. Die Forderung ist auch nicht neu. Sie hat eine lange Tradition. Wirft man den Blick zurück auf die letzten Koalitionsverträge, dann wurde 2009 festgehalten:

„Lebensbegleitendes Lernen zu stärken ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Deshalb wollen wir gemeinsam mit den Sozialpartnern, den Ländern, der Bundesagentur für Arbeit und den Weiterbildungsverbänden eine Weiterbildungsalianz schmieden.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auszubauen. Darüber hinaus werden wir die Bildungs- und Qualifizierungsberatung für alle leicht zugänglich machen und für mehr Transparenz sorgen. Eine besondere Bedeutung haben tarifvertraglich vereinbarte Lernzeitkonten. Die Sozialpartner müssen hier ihrer besonderen Verantwortung gerecht werden.“

Und 2005 wurde erklärt: „Wir wollen mittelfristig die Weiterbildung zur 4. Säule des Bildungssystems machen und mit bundeseinheitlichen Rahmenbedingungen eine Weiterbildung mit System etablieren.“ Und Aus- und Weiterbildung sollen umfassend und systematisch miteinander verzahnt werden.

Betrachtet man den gegenwärtigen Koalitionsvertrag, dann wird ausgeführt: „Um Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, wollen wir das Prinzip des lebenslangen Lernens stärken und die Weiterbildungsbeteiligung Älterer steigern.“

Und weiter: „Angesichts des demografischen Wandels ist das lebenslange Lernen so wichtig wie nie. Diese gesamtgesellschaftliche Aufgabe wollen wir im Rahmen der ‚Allianz für Aus- und Weiterbildung‘ bewältigen. Wir sind von der Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung überzeugt.“

So weit, so gut. Ich hoffe, dass bei der Umsetzung der Allianz auch die Weiterbildung ihren Stellenwert erhält. Erinnern will ich deshalb an die Ergebnisse der Expertenkommission zur Finanzierung des Lebenslangen Lernens, die vor nunmehr zehn Jahren festgehalten haben:

„Lebenslanges Lernen ist ein Lernen auf durchlässigen und zugleich miteinander verzahnten Bildungspfaden und umfasst die Gesamtheit allen formalen, nonformalen und informellen Lernens über den gesamten Lebenszyklus eines Menschen hinweg.“

Weitreichende Empfehlungen wurden damals veröffentlicht. Es folgte der Innovationskreis berufliche Weiterbildung mit seinen Überlegungen. Geplant wurde eine Weiterbildungsalianz. Die Textentwürfe waren schon fertig, dann hat sich die BDA leider nicht mehr an den Allianzverhandlungen beteiligt.

Schade. Wir hätten heute schon weiter sein können. Und so legen wir weiter den Finger in die Wunde.

1. Zwar sind die Beteiligungsquoten an Weiterbildung angestiegen, dennoch besteht weiterhin eine Partizipationskluft zwischen verschiedenen Erwerbsgruppen.
2. Eine Gesamtsystemarchitektur des lebenslangen Lernens existiert nicht, und es bestehen nach wie vor erhebliche Diskontinuitäten in der Beratung und Organisation sowie in der Finanzierung.

3. Die Dominanz des Beruflichen hat zur Verdrängung anderer Bereiche wie der allgemeinen und politischen Weiterbildung geführt.
4. Die öffentliche Finanzierungsverantwortung befindet sich ebenfalls auf dem Rückzug.
5. Das Primat der Ökonomie hat sich in der Weiterbildung durchgesetzt; es geht vornehmlich um Effizienz, Optimierung, Effektivität und Marktgängigkeit unter dem Steuerungsmodell permanenter Evaluierung und Messung.

Die Betriebsakteure sind aktiv geworden. Allerdings zeigen sich auch deutliche Unterschiede in der Weiterbildungsbeteiligung:

- ▶ Junge Menschen mit Hauptschulabschluss nehmen seltener teil (32 Prozent versus 64 Prozent).
- ▶ Ohne Berufsabschluss 37 Prozent und mit Hochschulabschluss 68 Prozent.
- ▶ Arbeitslose (29 Prozent) nehmen seltener teil als Erwerbstätige (56 Prozent).
- ▶ Beschäftigte mit einem Einkommen über 4.001 Euro (78 Prozent) beteiligen sich häufiger als diejenigen mit einem Einkommen unter 1.000 Euro (43 Prozent).
- ▶ Stagnation bei Menschen mit Migrationshintergrund (33 Prozent), ohne Zuwanderung Steigerung von 45 Prozent auf 52 Prozent (2010 bis 2012).

Es gibt also Problembereiche:

- ▶ Keine systematische Regelung: Weder Gesetze noch Tarifverträge geben einen einheitlichen und verbindlichen Rahmen vor.
- ▶ Starke Segmentierung: Es wird differenziert zwischen der Weiterbildung für Arbeitslose, der individuellen Weiterbildung und der betrieblichen Weiterbildung.
- ▶ Defizite haben sich verstärkt: Es herrscht soziale Selektivität, und je größer der Betrieb, desto eher besteht die Chance, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen.

In Zukunft müssen wir uns auf drei Stellschrauben konzentrieren:

1. Strategien zum Ausbau der Weiterbildung zu entwickeln.
2. Weiterbildung als Gestaltungsfeld der Tarifvertragsparteien zu markieren.
3. Konkrete Umsetzungsbeispiele anzuregen.

Bei den letzten beiden Punkten machen wir in den letzten Jahren Fortschritte. Die Sozialpartnerrichtlinie zeigt konkrete Beispiele: den Bedarf im Betrieb analysieren und dann Umsetzungsschritte gehen. Und die Projekte zeigen ja auch, was gelingen kann, wenn gemeinsame Vereinbarungen getroffen werden. Ein Projekt läuft dann gut, wenn Geschäftsführung, aktive Personal- und Betriebsräte und Personalabteilungen zusammenarbeiten.

Übrigens: Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung macht auch im jüngsten Betriebspanel deutlich, dass in Betrieben mit Betriebsrat die Weiterbildungsintensität deutlich höher ist.

Und Weiterbildung ist seit Jahren Thema der Tarifverhandlungen. Gerade wurde ja schon der Rahmentarifvertrag Demografie in Niedersachsen vorgestellt. Ganz wichtig ist für mich, dass wir Systematik und Struktur erhalten. Wir Gewerkschaften wollen keine Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip, sondern gute Arbeit und gute Weiterbildung für alle Beschäftigten-Gruppen.

Bei den strategischen Überlegungen haben wir Nachholbedarf. Für unsere duale Erstausbildung werden wir überall gelobt. Es ist ein Exportschlager. Warum? Es geht um moderne Beruflichkeit, um Qualifizierung in Theorie und Praxis. Und es geht um Mitverantwortung, Mitgestaltung und Mitbestimmung.

Was für die Erstausbildung gilt, sollte bei der Weiterbildung aufgegriffen werden. Ich setze da ganz klar auf die Allianzgespräche für Aus- und Weiterbildung. Wer die Weiterbildung in Deutschland voranbringen will, muss – wie im Berufsbildungsgesetz für die Ausbildung – klare Strukturen schaffen, die für mehr Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Planungssicherheit für alle Beteiligten sorgen.

Gebraucht werden garantierte Lernzeiten, sichere Finanzierung, mehr Beratung und Transparenz, bessere Qualitätssicherung und Zertifizierung.

Hier gilt es also noch einige Bretter zu bohren. Aber wir beginnen nicht bei null. Eine Allianz für Weiterbildung existiert ja schon. Gestern und heute wurde über die Initiative „weiter bilden“ informiert. BMAS, BDA und DGB haben sich gemeinsam auf den Weg gemacht und gezeigt, eine gemeinsame Umsetzung ist möglich.

Dieses Programm ist erfolgreich, weil

- ▶ es an vorhandene Aktivitäten der Sozialpartner anknüpft,
- ▶ es gemeinsame Maßnahmen der Sozialpartner fördert und
- ▶ branchenbezogene Strategien zur beruflichen Weiterbildung entwickelt werden.

Rund 150.000 Beschäftigte und mehr als 2.500 Unternehmen haben von diesem Programm profitiert. 207 Projekte wurden gefördert.

Ich halte es für besonders wichtig, dass nicht nur vorhandene Qualifizierungstarifverträge (43) unterstützt wurden. 69 neue Qualifizierungsvereinbarungen wurden in verschiedenen Branchen beschlossen. Von der Ernährungsindustrie bis hin zum Handel, über das Sicherheitsgewerbe oder die Gesundheitsbranche.

Wichtig ist es, in den Branchen gemeinsam über Weiterbildungsbedarfe zu verhandeln und die Personalentwicklung zu systematisieren. Mit dieser Sozialpartnerinitiative haben wir einen hervorragenden Anknüpfungspunkt für die geplante Allianz für Aus- und Weiterbildung.


Peter Clever

Ich glaube, wir können da gut zueinanderfinden. Unterlassene Weiterbildung richtet Schäden an, die sich schleichend in die Unternehmen hineintragen. Aber eine Weiterbildung, die quasi wunderbare Systeme etabliert, wunderbare Fassaden aufbaut, tolle Rechte generiert, aber nicht von allen praktiziert wird, ist auch ein Muster ohne Wert.

Ich bin heute zwischen den Workshops hin- und hergegangen, da habe ich einen Kollegen von der Bundesagentur getroffen, der sagte: „Tolles Weiterbildungsprogramm, das die BA bietet.“ Dann hat er aber mal die Perspektive des örtlichen Betriebsrats beschrieben: „Da wird das gar nicht so an- und ernst genommen“, war sein Kommentar. Und deshalb glaube ich, so mühsam es ist, wir müssen an Haltungen arbeiten. Das ist für mich das Entscheidende.

Ich bin entschieden dagegen, überbetriebliche Riesenfonds aufzulegen, denn in einem Land, das eine sehr gute Grundausbildung hat, erfolgreich duale Berufsausbildung praktiziert, wird Weiterbildung nutzenstiftend für Arbeitnehmer wie für Betriebe nur dann, wenn sie ganz betriebs- und arbeitsplatznah organisiert ist.

Nicht selten werden Statistiken folgender Art präsentiert: 83 Prozent aller Unternehmen bieten Weiterbildung an. Von den Unternehmen mit 50–250 Arbeitnehmern sogar 95 Prozent, ab 250 Arbeitnehmern sogar 98 Prozent. Diese allgemeinen Betriebsstatistiken halte ich deshalb für wenig aussagekräftig, weil 80 Prozent aller unserer Unternehmen zwischen eins und neun Beschäftigten haben. Da gibt es keine qualifizierten Personalabteilungen, an die man appellieren könnte. Da müssten sie schlicht und einfach die unmittelbar Betroffenen, die Meister z. B., die müssen sie überzeugen: „Pass mal auf, du musst das Thema mal in den Blick nehmen, dir mal Gedanken darüber machen.“ In einem Betrieb, wo der Meister mit seinen Arbeitnehmern selbst zusammen malocht, machen Forderungen nach systematischen Weiterbildungskonzepten wenig bis keinen Sinn. Da geht es nur darum, dass an Haltungen gearbeitet wird. Und so schlecht stehen wir beim Umfang der betrieblichen Weiterbildung nicht da. 2007 haben wir im Schnitt pro Arbeitnehmer eine Teilnahme an zwei Weiterbildungsmaßnahmen gehabt, das ist um 10 Prozent gestiegen, wir sind jetzt bei 2,26. Es geht in die richtige Richtung. Der Umfang der besuchten Weiterbildungen ist von 22 auf 29 Stunden gestiegen, und die Zahl der angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen ist von 54 auf 62 gestiegen. Ich habe jetzt bewusst diese Zahlen genannt, um allgemein zu belegen, es ist besser geworden. Ich will diese Zahlen auch nicht überinterpretieren, sondern ihnen nur den Hinweis geben, in den Betrieben kommt das Anliegen „Weiterbildung“ an. Die Unternehmen wissen, dass es ein Thema ist, und ich bin deshalb für eine ganz enge Zusammenarbeit der Sozialpartner – vor allem auf der betrieblichen Ebene. Und ich möchte auch nicht ausschließen, dass man auf der tariflichen und Branchenebene auch darüber redet. Aber es kommt vor allem auf die betriebliche Ebene an, die man in den Blick nehmen muss. Die Unterstützung durch beide Sozialpartner kann hier am effektivsten Akzeptanz und Vertrauen schaffen.

Und hüten wir alle uns vor Pflichtübungen der Art: „Du hast fünf Tage Anspruch, also musst du auch fünf Tage irgendwas machen“ oder „Du musst jetzt mit jedem Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch führen“. Hier in irgendeinem Workshop wurde auf einen Fall hingewiesen, wo man mit 170 Leuten Mitarbeitergespräche führen sollte. Da setzt sich dann ein Verantwortlicher der Personalabteilung zwei Minuten mit einem hin und sagt: „Wir haben über Weiterbildung gesprochen, brauchen nichts, prima“, Häkchen dran, das Ganze 170-mal. Das ist doch absoluter Quatsch. Wenn die Sozialpartner darüber reden und sagen: „Das macht Sinn, redet ernsthaft darüber, aber auch nicht mit jedem“, dann hat man einen sinnvollen und pragmatischen Ansatz. Es gibt Leute, wo man spürt, da ist für die nächsten drei bis vier Jahre kein ernsthafter Bedarf vorhanden, da braucht man auch keine Routineübungen in Form von Mitarbeitergesprächen.

Ich weise auf die Parallelen zum Thema „demografische Entwicklung“ hin, das auch Jahrzehnte brauchte, um sich in den Köpfen und Herzen der Menschen festsetzen zu können. Die Debatte ist in der Wissenschaft schon vor 40 Jahren geführt worden von Leuten wie Biedenkopf und Miegel.

Das waren lange Zeit einsame Rufer in der Wüste. Erst jetzt ist das Thema so richtig in den Betrieben, in den Köpfen und Herzen der Leute angekommen. Ich denke, die Erkenntnis, dass Bildung nicht mehr am Anfang des Lebens getankt wird, der Tank dann in der Erwerbstätigkeit leer gemacht und anschließend die verdiente Rente ausgekostet und gar nichts mehr gearbeitet werden muss, braucht auch ihre Zeit. Das Erfahrungswissen, das die Menschen über Jahrhunderte geprägt hat, wird auch erst langsam im Bewusstsein der Menschen neuen Erkenntnissen weichen. Dass Wissen immer schneller veraltet und deshalb Qualifizierungspakete tendenziell kürzer werden, aber dafür wiederholend kommen im Leben, diese Erkenntnis also um die Notwendigkeit „lebenslangen Lernens“ braucht ihre Zeit. Aber sie kommt Schritt für Schritt und spürbar voran. Aber bis sich das in den Köpfen und Herzen aller Menschen festgemacht hat, das sind lange Prozesse. Ich bin aber geborener Optimist. Wir kommen voran. Und je besser die Sozialpartner gemeinsam daran arbeiten, umso nachhaltiger wird auch die Wirkung sein. Deshalb bin ich ein engagierter Verfechter gezielter und konsequenter Weiterbildung, aber ganz arbeitsplatz- und betriebsnah angelegt.


 Willi Brase

Die Weiterentwicklung des Ausbildungspaktes zu einer Allianz für Aus- und Weiterbildung greift eigentlich die schon beschriebenen Tendenzen auf, möglichst viele, möglichst alle Jugendlichen, die wollen, egal welchen Hintergrund sie haben, in Ausbildung zu bringen. Das ist der erste Schwerpunkt beim Stichwort Ausbildungsgarantie – diese umzusetzen wird nicht ganz einfach sein. Alle hier am Tisch und alle im Saal wissen, dass man ein wunderbares Ziel aufstellen, es in der Umsetzung an der einen oder anderen Stelle dann aber zu konkreten praktischen Schwierigkeiten kommen kann. Ich halte es trotzdem für gut, dass wir das im Koalitionsvertrag vereinbart haben und dass wir uns Mühe geben werden, dieses Ziel umzusetzen. Die Sozialpartner entwickeln derzeit Modelle, nach denen junge Leute dann zum Schluss tatsächlich in Ausbildung einmünden. Erst mal ist es der unmittelbare Zugang, da sind Sie und ihre Arbeitgeber dran, die Ausbildungsbeteiligungsquote von 21,3–21,5 Prozent ist ein bisschen wenig. Ich weiß, dass man nicht die absoluten Zahlen nehmen kann. Einzelhandelsvertreter und Ähnliche wollen wir gar nicht in der Ausbildung haben. Von den Unternehmen, die ausbildungsfähig sind, sind noch genug da. Das wird eine zweite Aufgabe auch der Allianz sein. Wie schaffen wir es, endlich diese Unternehmen für Ausbildung zu gewinnen? Das wird möglicherweise auch verstärkt die Aufgabe der zuständigen Kammern sein. Sie sind näher dran, sie können vor Ort tätig werden. Wir haben bei der Reform des Berufsbildungsgesetzes 2005 unter anderem den örtlichen Berufsbildungsausschüssen den Qualitätsaspekt mit auf den Weg gegeben. Und mittlerweile bekommt man auch mit, dass sich hier einiges tut. Nicht überall, aber dort, wo sich einzelne Kammern um die Ausbildungsqualität kümmern und das noch praktisch angehen, können wir Ausbildungsstrukturen so verbessern, dass mehr Betriebe ausbilden.

Der zweite große Aspekt der Allianz ist das lebenslange Lernen. Wir sehen das auch als gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Wir wollen noch mal das Gesetz zur Förderung der beruflichen Aufstiegsfortbildung (AFBG) überprüfen, möglicherweise verbessern und Fördermöglichkeiten erweitern. Ich bin auch dafür, dass wir uns noch einmal über das Meister-BAföG Gedanken machen und es gegebenenfalls mit dem Berufsausbildungsförderungsgesetz (BAföG) in Einklang bringen. Hier nehmen wir uns auch noch einmal das Timmermann-Gutachten vor, das nach wie vor Gültigkeit hat. Wir wollen auch die Stipendien fortführen. Und wenn wir uns die Fachkräftesicherung vor Augen halten, dann müssen wir sowohl beim Berufseinstieg der jungen Leute mehr machen als auch überlegen, wie wir die Menschen, die schon älter sind, wieder ein Stück in die Ausbildungs- und Arbeitswelt integrieren. Das Förderprogramm WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) ist nach meiner Auffassung ein gutes Instrument, das wir weiter nutzen sollten. Wenn notwendig, müsste der Kreis der Förderberechtigten nochmals erweitert werden. Das Prinzip des lebensbegleitenden/lebenslangen Lernens muss analog zu Herrn Clever breiter in der Gesellschaft und auch in den Köpfen der Menschen verankert werden.

Wir haben im Koalitionsvertrag formuliert, dass die Große Koalition zusammen mit den Gewerkschaften und den Arbeitgebern diese Allianz zum Instrument für eine Qualifizierungsoffensive machen will. Es geht nicht nur um die Frage „Wie bringen wir mehr Menschen wieder in Arbeit?“, sondern gleichzeitig auch um die Frage „Wo müssen wir Qualität weiter verbessern?“. Dabei wird auch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) eine Rolle spielen, die diesbezüglich schon richtige Schritte gegangen ist. Es wird eine Dachkampagne „Fachkräfteoffensive“ geben bzw. fortgeführt werden, und es sollen die regionalen Netzwerke zur Fachkräftesicherung professionalisiert werden. Das Ganze steht und fällt nicht nur mit dem ausreichenden Maß an finanziellen Mitteln. Das wird nicht einfach werden, das gegenüber Herrn Schäuble durchzusetzen. Es ist auch davon abhängig, wie es gelingt, die Programme in den Regionen vor Ort zu verankern. Wir können auf Bundesebene tolle Programme beschließen, wir können tolle Förderungen beschließen; wenn wir es nicht schaffen, dass sie in den Regionen praktikabel und umsetzbar sind, werden wir scheitern. Das wird der spannende Punkt sein. Wir können in den Kammerbezirken, in den Kreisen, in den Regionen sozusagen gemeinsam mit den Beteiligten diskutieren: Wo stehen wir? Was haben wir an Personal? Wo sind die Entwicklungen unserer Industrien, unserer Dienstleistungen? Was brauchen sie zur Unterstützung? Wo sind die Lücken im Beschäftigungsbereich? Wo sind die neuen Herausforderungen? Wo entwickeln wir uns weiter? Vor Ort müssen wir die Instrumente haben, damit man sehr schnell sowohl mit der Bundesagentur für Arbeit, also über die örtlichen Verwaltungsausschüsse, als auch über die Berufsbildungsausschüsse, über die Kammern und natürlich mit der Kreis- oder Stadtpolitik, je nachdem, was es für eine Kommune ist, entsprechend handeln kann. Ich will ein kleines Beispiel bringen: Wir wissen alle, dass im Hotel- und Gaststättenbereich die Ausbildungssituation als solche schwierig ist, sie ist schlecht. Es gibt einige Kammern, die sich seit geraumer Zeit auf den Weg gemacht haben und nun Geld in die Hand nehmen, um Unterstützungsqualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Ich erwähne mal mit einem gewissen „Stolz“, dass meine Kammer in Siegen, wo ich 23 Jahre lang BWA-Vorsitzender war, diese Kammer tatsächlich drei Millionen vorhält, um in Ausbildung, in Fachkräftesicherung, in die Zukunft zu investieren. Damit wird auch u. a. Hotelinhabern geholfen, damit sich die Qualität der Ausbildung verbessert. Den Auszubildenden wird klargemacht, wo und wie sie sich weiterbilden können. Das sind ganz praktische Schritte, und ich glaube, dass dies der richtige Weg ist, den wir gehen müssen. Und die Unternehmen tragen dabei einen finanziellen Teil. Die Kammer ist in diesem Falle zwar eine öffentlich-rechtliche Institution, aber am Ende kommen die Finanzmittel von den Unternehmen. Wenn das viele Kammern täten, wären wir einen Schritt weiter.

► *Friedrich Hubert Esser*

Eine unserer strategischen Zielsetzungen hier im BIBB ist die Weiterentwicklung der „Wissenschafts-Politik-Praxis-Kommunikation“, und deswegen möchte ich an das, was hier gerade gesagt wurde, ganz praktisch anknüpfen. Wir verbinden hier im BIBB, Herr Clever, mit dem Thema „Weiterbildung“ auch eine gewisse Haltung, ein Selbstverständnis, das bildungsstrategisch im Grunde auf die gesamte Wertschöpfungskette von Erziehung, Bildung und Qualifizierung abzielt. Das heißt, wir müssen schauen, dass wir das Thema „Weiterbildung“ in allen Curricula unseres Bildungssystems verankern und fortentwickeln. Lassen Sie mich als zweiten Punkt mit Blick auf die anstehende Allianz für Aus- und Weiterbildung darauf aufmerksam machen, dass es hier nicht nur darum gehen darf, dass man über irgendwelche Quoten diskutiert. Viel wichtiger wäre mir, dass alle an der Allianz Beteiligten – Politik, Wirtschaft, Kammern, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter – mit geballter Kraft eine neue Werthaltung und Wertschätzung gegenüber der beruflichen Bildung zum Ausdruck bringen. Diese neue Wertschätzung ist meines Erachtens dringend erforderlich. Sie hat in den letzten Jahren aufgrund der Akademisierungseuphorie, die auch international sehr stark betrieben wird, Schaden genommen.

Wir wollen dann das, was in einer wieder steigenden Wertschätzung gegenüber der beruflichen Bildung zum Ausdruck kommen soll, in entsprechende Bildungskonzepte überführen. Ein solcher „Ankerpunkt“ ist zum Beispiel, dass wir den Berufsbegriff aus seiner zu engen Fokussierung auf den „Ausbildungsberuf“ herauslösen und zu einem „Aus- und Fortbildungsberuf“ weiterentwickeln wollen. Wir wollen Aus- und Weiterbildung enger miteinander verzahnen! Dies bedeutet dann – Frau Hannack, Sie haben es gerade erwähnt – zum Beispiel, dass wir Konzepte mit klaren Strukturen und einer hohen Verbindlichkeit entwickeln müssen. Wir müssen im Grunde genommen das lebensbegleitende Lernen – ich sage noch lieber das „Lernen im Lebenslauf“ – in eine systematische Aus- und Weiterbildungsstruktur überführen, die ich auch immer als Berufslaufbahnkonzept bezeichne. Ich habe dies seinerzeit während meiner Tätigkeit im Handwerk mit angestoßen. In Handwerksberufen kann man das sehr schön modellieren. Ein solches Konzept beginnt mit einem Ausbildungsteil und führt über die gestufte Weiterbildung bis in die Meister-Plus-Ebene hinein. Solche Konzepte brauchen wir, um die Aus- und Weiterbildung systematisch miteinander zu verzahnen. Das wollen wir in Zukunft verstärkt umsetzen. Wir sehen aber auch, dass es da Widerstände gibt. Diese Widerstände resultieren zum einen aus den unterschiedlichen Zuständigkeiten für die Aus- und Weiterbildung sowie in der Umsetzung vor Ort, zum anderen aus den gesetzlichen Vorgaben. Aber dies ist für uns eine zentrale Herausforderung für die Zukunft, dieses Konzept „Lernen im Lebenslauf“ in konkrete Aus- und Weiterbildungen umzusetzen, das heißt Wissen aneignen, Wissen umsetzen, aber auch Wissen revidieren und Wissen erweitern. Dieser Zyklus, der im Grunde genommen als Haltung angelegt werden muss, soll sich in entsprechenden Richtlinien – wenn Sie so wollen in einer Art „Landkarte für die Berufe“ – widerspiegeln. Dieser Aufgabe wollen wir uns in nächster Zukunft verstärkt widmen.

Autorenverzeichnis

- Reinhard Bahn Müller, Dr.*, Gründer des F.A.T.K. – Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur, Tübingen.
- Klaus Berger*, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Gerhard Bosch*, Professor Dr., Geschäftsführender Direktor, IAQ, Universität Duisburg-Essen, Duisburg.
- Willi Brase*, Mitglied des deutschen Bundestages, Berlin.
- Peter Clever*, Mitglied der Hauptgeschäftsführung, Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin.
- Peter Donath*, Vorsitzender der Stiftung zur Förderung von Bildung, Erholung und Gesundheitshilfe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Inzell.
- Friedrich Hubert Esser*, Professor Dr., Leiter des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn.
- Wolfram Gießler*, Projektkoordinator des Bildungsinstituts im Gesundheitswesen, Essen.
- Elke Hannack*, Stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes.
- Roman Jaich, Dr.*, Transferstelle „weiter bilden“ – Arbeitsgemeinschaft des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und des DGB Bildungswerks BUND, Berlin.
- Susanne Kretschmer*, Transferstelle „weiter bilden“ – Arbeitsgemeinschaft des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und des DGB Bildungswerks BUND, Berlin.
- Horan Lee, Dr.*, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Technischen Universität München.
- Christoph Lenssen, Dr.*, bsb GmbH, Köln.
- Claudia Meyer*, Geschäftsführerin des DGB Bildungswerks BUND, Düsseldorf.
- Barbara Mohr, Dr.*, Transferstelle „weiter bilden“ – Arbeitsgemeinschaft des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und des DGB Bildungswerks BUND, Berlin.
- Dick Moraal*, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Hans Ulrich Nordhaus*, Transferstelle „weiter bilden“ – Arbeitsgemeinschaft des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und des DGB Bildungswerks BUND, Berlin.
- Christian Reinemann*, Personalrat des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL), LWL-Klinik Dortmund.
- Eckart Severing*, Professor Dr., Geschäftsführer des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb), Nürnberg.
- Oliver Stettes, Dr.*, Kompetenzfeldleiter Arbeitsmarkt- und Personalökonomik im Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.

The social partners play an important part in vocational education and training, and their role in company-based continuing training has also been growing in significance since the beginning of the 1990's. The implementation into company practice of continuing training regulations covered by collective wage agreements is a particular area where matters are not always straightforward. Employee representative bodies and employers are frequently dependent on support structures in this regard.

The Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB) has undertaken two research projects to investigate the practice of continuing training support at the level of collective wage agreements and cooperation between employers and employee representative bodies in company-based continuing training. Examples of such cooperation were funded within the scope of the "weiter bilden" Programme, which received financing from the ESF and the Federal Ministry of Labour and Social Affairs.

The present volume documents the papers given at the "Social partnership involvement in company-based continuing training" conference, which BIBB staged in conjunction with the transfer agency of the "weiter bilden" initiative with the participation of experts from academic research, policymaking and practice.

Berichtshefte online führen

Das Handbuch zum Online-Berichtsheft

➤ online-ausbildungsnachweis.de



Andreas Ueberschaer, Claudia Börner

BLok – Das Online-Berichtsheft

**Die Ausbildung online dokumentieren
und begleiten**

Berufsbildung in der Praxis

2015, 40 S., 24,90 € (D)

ISBN 978-3-7639-1175-2

Als E-Book bei wbv.de

- Praktische Einführung in die Benutzung des Ausbildungsnachweises
- Einfache Bedienung, übersichtliche Gestaltung

BLok ist das Online-Berichtsheft für die dualen Ausbildungsberufe, in dem die Auszubildenden ihre beruflichen Tätigkeiten dokumentieren.

Der Leitfaden richtet sich an betriebliches Ausbildungspersonal und Berufsschullehrende und führt schrittweise in die Benutzung des Online-Berichtsheftes ein.

Mit BLok wird ein persönliches Entwicklungsportfolio der Auszubildenden erstellt, das einen strukturierten Überblick über die kontinuierliche, fachliche und personelle Entwicklung ermöglicht. BLok wird von Auszubildenden, Ausbildenden und Lehrenden gemeinsam genutzt.

Charakteristik kaufmännischer Berufe

Kaufmännisches Denken und Handeln
weiterentwickeln



Rainer Brötz, Franz Kaiser (Hg.)

Kaufmännische Berufe - Charakteristik, Vielfalt und Perspektiven

Berichte zur beruflichen Bildung

2015, 315 S., 29,90 € (D)

ISBN 978-3-7639-1174-5

Als E-Book bei wbv.de

- Bestandsaufnahme kaufmännischer Beruflichkeit
- Kernkompetenzen und Berufsprofil

Der Band untersucht die Charakteristik der Kernqualifikationen in den verschiedenen kaufmännischen Berufen. Die detaillierten Ergebnisse aus empirischen Analysen und internationalen Vergleichen werden durch konkrete Reformvorschläge ergänzt, um Themen wie Nachhaltigkeit, Ethik und Prozessorientierung in der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung zu verankern.

Basis ist das BIBB-Forschungsprojekt „Gemeinsamkeiten und Unterschiede kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Aus- und Fortbildungsberufe (GUK)“.

Nachqualifizierung

Strategien zur Fachkräftesicherung



Eckart Severing, Martin Baethge (Hg.)

Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung

Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf

Berichte zur beruflichen Bildung

2015, 154 S., 29,90 € (D)

ISBN 978-3-7639-1172-1

Als E-Book bei wbv.de

■ Übersicht zu bewährten Konzepten und bildungspolitischen Herausforderungen

Der Band erläutert theoretische Grundlagen der Nachqualifizierung, nimmt Bezug zur aktuellen Weiterbildungsbeteiligung Geringqualifizierter und zeigt zukünftigen Handlungsbedarf auf.

Es gilt, Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung weiter zu qualifizieren, um deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Hier sind Strategien zur Fachkräftesicherung gefragt.



Die Sozialpartner spielen in der Berufsbildung eine wichtige Rolle. Seit Anfang der 1990er-Jahre gilt dies verstärkt auch für die berufliche Weiterbildung im Betrieb. Insbesondere die Umsetzung von tariflichen Weiterbildungsregelungen in die betriebliche Praxis ist kein Selbstläufer. Dazu sind Interessenvertretungen und Arbeitgeber häufig auf Unterstützungsstrukturen angewiesen.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat die Praxis der Weiterbildungsförderung auf tariflicher Ebene und die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen in der betrieblichen Weiterbildung in zwei Forschungsprojekten untersucht. Beispiele solcher Kooperationen wurden durch das Programm „weiter bilden“ aus Mitteln des ESF und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gefördert.

In diesem Band sind die Beiträge der Fachtagung „Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung“ dokumentiert, die das BIBB gemeinsam mit der Transferstelle der Initiative „weiter bilden“ mit Experten und Expertinnen aus Wissenschaft, Politik und Praxis durchgeführt hat.

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon (0228) 107-0
Telefax (0228) 107-2976/77

Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de



ISBN 978-3-7639-1177-6