

Fachgebiet Soziologie

Kapital – Weiterbildung – Arbeit

Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung am
Beispiel des „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in der chemischen Industrie

Horan Sebastian Lee

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät TUM School of Education
der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Philosophie

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Wilhelm Hofmann

Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Rainer Trinczek
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
2. Univ.-Prof. Dr. Karl-Werner Brand

Die Dissertation wurde am 21.03.2012 bei der Technischen Universität München
eingereicht und durch die Fakultät TUM School of Education
am 27.06.2012 angenommen.

Danksagung

Herzlich bedanke ich mich bei der Hans-Böckler-Stiftung für die vierjährige materielle und ideelle Förderung der Promotion, bei meinem Doktorvater Rainer Trinczek für die inhaltlich wertvolle, persönlich zugewandte und dabei stets unaufdringliche Betreuung, bei meinen Kolleginnen und Kollegen des Fachgebiets Soziologie an der TUM für viele Anregungen sowie mentalen Beistand, bei der Doktorandengruppe „Forschungswerkstatt“, die von Hans Pongratz ins Leben gerufen und sehr kompetent begleitet wurde, und mir immer wieder die Gelegenheit bot, mein Dissertationsprojekt kritisch zu reflektieren und so viele neue Impulse gesetzt hat, beim niederbayerischen Örtchen Gschwandt, an dem ich einige Wochen in völliger Abgeschlossenheit und Ruhe in Klausur gehen durfte, und bei meiner Familie, die mir stets Mut und Trost, aber auch handfeste Unterstützung gespendet hat, speziell beim Layout mein Bruder Armin Bortolon und seine Frau Ines.

Mein ganz besonderer Dank gilt aus tausend hier nicht aufzuzählenden Gründen meiner Frau Julia Schneider und meinen Töchtern Paula und Emilia.

I	Einleitung	8
1.	<u>Forschungsstand und -desiderate</u>	<u>11</u>
2.	<u>Fokussierung der Fragestellung</u>	<u>16</u>
3.	<u>Aufbau der Arbeit</u>	<u>18</u>
II	Theorie	20
1.	<u>Institutionentheoretische Perspektiven auf Industrielle Beziehungen</u>	<u>22</u>
1.1	<u>Institutionen der Industriellen Beziehungen</u>	<u>25</u>
1.2	<u>Ein erweiterter akteursbezogener institutionalistischer Ansatz</u>	<u>29</u>
2.	<u>Regulierungsarenen, Ressourcen und Verhandlungen zur Weiterbildung</u>	<u>32</u>
2.1	<u>Arenen der Weiterbildungsregulierung</u>	<u>33</u>
2.2	<u>Ressourcen- und machtorientierte Erweiterungen</u>	<u>36</u>
2.3	<u>Der Negotiated-Order-Approach</u>	<u>49</u>
3.	<u>Institutionalisierung von Weiterbildung in den Industriellen Beziehungen</u>	<u>53</u>
3.1	<u>Weiterbildung als Gegenstand arbeitspolitischer Regulierung und institutionalistischer Analyse</u>	<u>53</u>
3.2	<u>Interessenhandeln und Weiterbildungsinteressen in arbeitspolitischen Aushandlungen</u>	<u>57</u>
3.3	<u>Die arbeitspolitische Institutionalisierung von Weiterbildung</u>	<u>68</u>
III	Empirie	70
1.	<u>Forschungsstrategie und Methoden</u>	<u>71</u>
1.1	<u>Die Forschungsstrategie der ‚Industriesoziologischen Fallstudie‘</u>	<u>72</u>
1.1.1	<u>Fallstudienmerkmale</u>	<u>72</u>
1.1.2	<u>Fallstudientypus</u>	<u>74</u>
1.2	<u>Forschungsdesign</u>	<u>78</u>

1.2.1	Fallauswahl	79
1.2.2	Untersuchungsdesign	82
1.3	Forschungsmethoden	84
1.3.1	Die Hauptmethode der empirischen Erhebung: Experteninterviews	84
1.3.2	Flankierende methodische Maßnahmen: Qualitative Dokumentenanalysen	87
1.3.3	Quantitative Exploration: Eine standardisierte Online-Befragung	89
1.4	Interpretation des erhobenen Datenmaterials	92
1.4.1	Zur Interpretationslogik: Theorieverständnis und Methodenspezifik	92
1.4.2	Interpretationstechnik	94
1.4.3	Triangulation	96
2.	Die Verbandsfallstudie: Entstehung und Umsetzung des „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ (TVQ) in der chemischen Industrie	98
2.1	Rahmenbedingungen	98
2.1.1	Branchenspezifika der industriellen Beziehungen in der chemischen Industrie und ihre Entwicklung: Kontinuität oder Erosion der Sozialpartnerschaft?	101
2.1.2	Qualifikationsstrukturen und ideologische Weiterbildungsvoraussetzungen in der chemischen Industrie	105
2.2	Entstehung, Verhandlung und Inhalt des Tarifvertrags zur Qualifizierung	108
2.2.1	Idee, Initiative und erste Gespräche	108
2.2.2	Zentrale Tarifverhandlungen und Abschluss	110
2.2.3	Form und Inhalt des TVQ	111
2.3	Der TVQ in der Praxis: Ergebnisse einer standardisierten Online-Befragung von Betriebsräten in der chemischen Industrie	112
2.3.1	Hintergrund der Befragung	112
2.3.2	Befragungsdesign und Teilnahme	112
2.3.3	Auswertung der Antworten zum TVQ	114
2.3.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	126
2.4	Interpretation und Bewertung des TVQ durch die Verbände	127
2.5	Zentrale Ergebnisse aus der Verbandsfallstudie	134
2.5.1	Ausgangslage und Interessenkonstellation zur arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung	134
2.5.2	Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren	135
2.5.3	Charakteristik der Aushandlungsergebnisse	135

3. Betriebsfallstudie A: Umsetzung des TVQ	136
3.1 Rahmenbedingungen	136
3.2 Die betriebliche Weiterbildungspraxis	137
3.2.1 Planung, Organisation, Administration und Evaluation des betrieblichen Weiterbildungsangebots	137
3.2.2 Regelungen und Richtlinien für die Weiterbildung	139
3.3 Die betriebliche Interessenpolitik zur Weiterbildung	141
3.3.1 Beteiligte betriebliche Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung	141
3.3.2 Geschichte des Weiterbildungsthemas in der betrieblichen Arbeitspolitik	143
3.3.3 Aktuelle betriebspolitische Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement	145
3.4 Bezug zum TVQ	161
3.5 Zentrale Ergebnisse aus der Betriebsfallstudie A	165
3.5.1 Ausgangslage und Interessenkonstellation zur betriebspolitischen Thematisierung von Weiterbildung	165
3.5.2 Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren	166
3.5.3 Charakteristik der Aushandlungsergebnisse	167
4. Betriebsfallstudie B: Weiterbildungsregulierung ohne Bezug zum TVQ	168
4.1. Rahmenbedingungen	168
4.2 Die betriebliche Weiterbildungspraxis	169
4.2.1 Planung, Organisation, Administration und Evaluation des Weiterbildungsangebots	170
4.2.2 Regelungen und Richtlinien zur Weiterbildung	175
4.3 Die betriebliche Interessenpolitik zur Weiterbildung	178
4.3.1 Beteiligte betriebliche Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung	179
4.3.2 Geschichte des Weiterbildungsthemas in der betrieblichen Arbeitspolitik	180
4.3.3 Aktuelle betriebspolitische Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement	189
4.4 Bezug zum TVQ	196
4.5 Zentrale Ergebnisse aus der Fallstudie B	199
4.5.1 Ausgangslage und Interessenkonstellation zur arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung	199
4.5.2 Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren	201
4.5.3 Charakteristik der Aushandlungsergebnisse	202

5. Die Betriebsfallstudie C:	
Weiterbildungsregulierung mit versuchter Bezugnahme auf den TVQ	204
<hr/>	
5.1	Rahmenbedingungen 204
<hr/>	
5.2	Die betriebliche Weiterbildungspraxis 206
<hr/>	
5.2.1	Planung, Organisation, Administration und Evaluation des Weiterbildungsangebots 206
<hr/>	
5.2.2	Regelungen und Richtlinien zur Weiterbildung 211
<hr/>	
5.3	Die betriebliche Interessenpolitik zur Weiterbildung 215
<hr/>	
5.3.1	Beteiligte betriebliche Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung 216
<hr/>	
5.3.2	Die Geschichte des Weiterbildungsthemas in der betrieblichen Arbeitspolitik 219
<hr/>	
5.3.3	Aktuelle betriebspolitische Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement 224
<hr/>	
5.4	Bezug zum TVQ 232
<hr/>	
5.5	Zentrale Ergebnisse der Betriebsfallstudie C 235
<hr/>	
5.5.1	Ausgangslage und Interessenkonstellation zur betriebspolitischen Thematisierung von Weiterbildung 235
<hr/>	
5.5.2	Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren 238
<hr/>	
5.5.3	Charakteristik der Aushandlungsergebnisse 239
<hr/>	
6. Betriebsfallstudie D: Gescheiterte Umsetzung des TVQ	241
<hr/>	
6.1	Rahmenbedingungen 241
<hr/>	
6.2	Die betriebliche Weiterbildungspraxis 242
<hr/>	
6.2.1	Planung, Organisation, Administration und Evaluation des betrieblichen Weiterbildungsangebots 242
<hr/>	
6.2.2	Regelungen und Richtlinien zur Weiterbildung 246
<hr/>	
6.3	Die betriebliche Interessenpolitik zur Weiterbildung 250
<hr/>	
6.3.1	Beteiligte betriebliche Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung 250
<hr/>	
6.3.2	Geschichte des Weiterbildungsthemas in der betrieblichen Arbeitspolitik 252
<hr/>	
6.3.3	Aktuelle betriebspolitische Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement 255
<hr/>	
6.4	Bezug zum TVQ 275
<hr/>	
6.5	Zentrale Ergebnisse der Betriebsfallstudie D 282
<hr/>	
6.5.1	Ausgangslage und Interessenkonstellation zur betriebspolitischen Thematisierung von Weiterbildung 282
<hr/>	
6.5.2	Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren 284
<hr/>	
6.5.3	Charakteristik der Aushandlungsergebnisse 285
<hr/>	

IV Zusammenfassende Interpretation der empirischen Ergebnisse und Schlussfolgerungen	286
1. Institutionalistische Interpretation der Fallstudien	286
1.1 Nicht-Institutioneller Hintergrund und institutioneller Kontext	287
1.1.1 Der Strukturwandel des (deutschen) Systems Industrieller Beziehungen	287
1.1.2 Der Lifelong Learning-Diskurs	293
1.2 Arenenspezifik: Akteurs-, Interessen- und Machtkonstellationen	301
1.2.1 Weiterbildungsinteressen in der tarifverbandlichen Arena	301
1.2.2 Das Machtverhältnis in der tarifverbandlichen Arena der Weiterbildungsregulierung	307
1.2.3 Weiterbildungsinteressen in der betriebspolitischen Arena	310
1.2.4 Das Machtverhältnis in der betriebspolitischen Arena der Weiterbildungsregulierung	321
1.3 Art der Interaktion: Aushandlungs- und Koordinationsformen der Weiterbildungsregulierung	327
1.3.1 Distributive Bargaining	328
1.3.2 Integrative Bargaining	330
1.3.3 Attitudinal Structuring	332
1.3.4 Intraorganizational Bargaining	335
1.4 Der Tarifvertrag zur Qualifizierung als Instrument zur Institutionalisierung oder Deinstitutionalisierung von Weiterbildung?	336
1.4.1 Integrierende vs. desintegrierende Organisierung	337
1.4.2 Regulierung/Politisierung vs. Deregulierung/Entpolitisierung	339
1.4.3 Standardisierung vs. Entstandardisierung	340
2. Fazit und Ausblick: Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung	343
2.1 Interessen- und Handlungsdilemmata der Weiterbildungsregulierung	343
2.1.1 Kapital und Weiterbildung	344
2.1.2 Arbeit und Weiterbildung	346
2.2 Weiterbildung als arbeitspolitischer Regulierungsgegenstand und seine Institutionalisierung in den industriellen Beziehungen	349
2.2.1 Kapital – Weiterbildung – Arbeit	349
2.2.2 Institutionalisierte Weiterbildungspolitik als Leitplanke auf dem Weg in die Wissensgesellschaft?	353
Literatur	358
Anhang	376

I Einleitung

Die Relevanz von Weiterbildung bzw. weiterführender Qualifizierung nach Abschluss einer (Berufs-)Ausbildung ist zweifellos gestiegen. Wie die heute fast allgegenwärtige Formel vom ‚Lebenslangen Lernen‘ nahelegt, avanciert die Aufforderung zur permanenten Aktualisierung immer schneller veraltenden (Arbeits-)Wissens zum unbestrittenen Imperativ einer globalisierten ‚Wissensgesellschaft‘, wenn die Erhaltung oder Steigerung der – auf verschiedenen ‚Märkten‘ – zunehmend überlebenswichtigen Konkurrenzfähigkeit gesichert werden soll. Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitnehmer¹ – aus potenziell ähnlichen bzw. aufeinander beziehbaren Interessenperspektiven, allerdings versehen mit jeweils eigenständigen und prinzipiell unterscheidbaren Vorzeichen. Auf der einen Seite stellt die effektive 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. Doch trotz der übereinstimmenden Diagnose insgesamt bzw. parallel wachsender Abhängigkeit der gesellschaftlichen Protagonisten des Kapital-Arbeits-Verhältnisses von Weiterbildungsaktivitäten zeigen 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 – und nicht selten gehen sie auch deutlich auseinander.

Den daran anschließenden Regulationserfordernissen wird in Deutschland bislang kaum durch gesetzlich garantierte oder öffentlich-rechtlich sanktionierte Richtlinien nachgekommen. Ein ordnungspolitisch koordinierter institutioneller Ausbau des Weiterbildungssektors zur gleichwertigen vierten Säule des Bildungssystems, wie er von der Politik seit Jahren angekündigt wird, ist nicht zu erkennen. Im Gegenteil sind eher Tendenzen eines allgemeinen Rückzugs des Staates aus dem Bildungsgeschehen zu beobachten, und insbesondere in der Bildungssphäre jenseits der Erstausbildung wird primär auf die selbstregulativen Kräfte eines freien Weiterbildungsmarktes gesetzt.² Jegliche „Systemansätze in der Weiterbildung“ (Sauter 2005)³ zur Etablierung einer institutionell abgesicherten Infrastruktur mit festgelegten Normen und Regeln, die eine politisch koordinierte Ausgestaltung der Weiterbildung gewährleisten – wie es beispielsweise das deutsche Modell der dualen Berufsausbildung auszeichnet, müssen weitgehend als gescheitert betrachtet werden. Bundesweit geltende Weiterbildungsgesetze, wie sie von Gewerkschaftsseite immer wieder gefordert werden, existieren nach wie vor nicht und sind in absehbarer Zeit auch nicht zu erwarten (vgl. Grotlüschen et al. 2009). Auf Landesebene wurden bisher in zwölf Bundesländern (nicht in Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen und Thüringen) Bildungsur-

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird zur Benennung von Personengruppen wie Arbeitgeber, Arbeitnehmer etc. grundsätzlich nur die männliche Form verwendet. Die weiblichen Vertreterinnen sind in diesen – als geschlechtsneutral zu verstehenden – Bezeichnungen jeweils selbstverständlich mit gemeint.

2 vgl. die Beiträge in Dobischat/Husemann 1995

3 Zur Diagnose eines hochgradig differenzierten, pluralisierten und kaum systematisierten Komplexes aus privaten und öffentlichen Trägern im Weiterbildungsbereich vgl. auch Faulstich et al. 1992, Nuissl 2009

laubsgesetze erlassen, die Arbeitnehmern die Möglichkeit garantieren, zwischen fünf und zehn Tagen im Jahr zum Zwecke politischer, allgemeiner oder beruflicher Weiterbildung freigestellt zu werden.⁴ Allerdings nehmen lediglich ein bis zwei Prozent aller Arbeitnehmer mit einem Anspruch auf Bildungsurlaub diesen auch wahr. Trotzdem waren und sind Bildungsurlaubsregelungen immer wieder Gegenstand betrieblicher sowie rechtlicher Auseinandersetzungen in den Arbeitsbeziehungen. Insbesondere von Unternehmensseite wird häufig unterstellt, die Freistellungsansprüche würden weniger für Bildungszwecke genutzt, sondern vielmehr im Sinne persönlicher Freizeit- und Erholungsinteressen missbraucht.

Eine problematische Folge der überwiegend unregulierten Weiterbildungspraxis ist der ausgeprägt selektive Zuschnitt der Teilnahme an Weiterbildung, auf die von vielen Bildungsforschern⁵ sowie von Gewerkschaften und gewerkschaftsnahen Forschungsinstituten⁶ immer wieder hingewiesen wird. Die seit langem bestehende und immer wieder (re-)produzierte ungleiche Verteilung in der Weiterbildungsbeteiligung ist in vielen Studien belegt worden – Unterschiede im Qualifikationsniveau werden durch den Weiterbildungsbereich also sozialstrukturell nicht verringert, sondern gefestigt oder noch vergrößert. Axel Bolder (2006) spricht von der „Vollendung des Matthäus-Prinzips“⁷, nach dem Weiterbildung nur scheinbar zur Kompensation individueller Qualifikationsdefizite beiträgt, da statistisch gesehen, einmal erworbene bzw. familiär mitgegebene Chancenvorteile wie -nachteile über die gesamte Bildungsbiografie hinweg bis weit in den Weiterbildungsbereich hinein verstärken.

Eng mit der Problematik ungleicher Teilnahmechancen im Weiterbildungsbereich hängt die – auch von Wirtschaftsvertretern der Arbeitgeberseite als alarmierend wahrgenommene – Tatsache zusammen, dass etwa seit der Jahrtausendwende deutliche Anzeichen für ein Ende der jahrelangen Expansion der Weiterbildungsbeteiligung erkennbar werden. Nach einem kontinuierlichen Anstieg zwischen 1979 und 1997 von 23% auf 48% der 19- bis 64-jährigen Erwerbspersonen, die an Veranstaltungen der allgemeinen und/oder beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben, sank dieser Anteil bis zum Jahr 2000 um 5% auf 43% und bis 2003 um weitere zwei Prozentpunkte. Im Erhebungsjahr 2007 stieg die Beteiligung lediglich leicht um zwei % wieder auf das Niveau des Jahres 2000 an (Rosenblatt/Bilger 2008). Nicht zuletzt scheitert die Fortsetzung der Weiterbildungsexpansion auch daran, dass Personen mit geringerer Qualifikation nicht ausreichend in den Weiterbildungsbereich integriert werden, während schon vor der Trendwende „die privilegierten Gruppen [...] eher ihre letzten Reserven [mobilisierten], als dass sich neue Teilnehmersegmente erschlossen“ (Bolder 1995: 328).

4 In den meisten Fällen wird die Freistellung voll unternehmensfinanziert als Arbeitszeit angerechnet. Im Saarland müssen die Beschäftigten sich an den Kosten beteiligen und in Mecklenburg-Vorpommern wird das fortzuzahlende Arbeitsentgelt über den Landeshaushalt finanziert.

5 z.B. Wittwer 1982, Friebel 1996, Baethge/Baethge-Kinsky 2004, Bremer 2006

6 z.B. Nuissl/Heyl 2010, Elsholz et al. 2010

7 Bolder bezieht sich dabei auf eine Bibelstelle, die Robert K. Merton in seiner wissenschaftssoziologischen Forschung zur Beschreibung der Zitierdynamik in wissenschaftlichen Veröffentlichungen verwendet hat: „Nehmt ihm darum das Talent und gebt es dem, der die zehn Talente hat. Denn wer hat, dem wird gegeben werden, und er wird Überfluss haben; wer aber nicht hat, dem wird noch genommen werden, was er hat. Den unnützen Knecht aber werft in die Finsternis draußen! Dort wird Heulen und Zähneknirschen sein“ (Mt. 25, 28-30).

Angesichts der stagnierenden und im Bereich der betrieblichen Weiterbildung sogar leicht zurückgehenden Weiterbildungsaktivitäten (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008: 141-143) stellt sich die Frage, ob die Herausforderungen einer sich formierenden Wissensgesellschaft in Deutschland wirklich konsequent angenommen werden oder ob dazu nicht an wichtigen Schnittstellen – insbesondere in den Arbeitsbeziehungen – politische Interventionsmöglichkeiten und entsprechende Regulative fehlen.

Mit Bezugnahme auf die dargestellten Problemkomplexe der deutschen Weiterbildungslandschaft – die hohe Selektivität und das insgesamt nachlassende bzw. zu gering ausfallende Weiterbildungsengagement – ist das Weiterbildungsthema inzwischen auch explizit von Akteuren der Arbeitspolitik aufgegriffen worden. Bisher kann jedoch weder von einer gereiften Entwicklung arbeitspolitischer Regulierungsinstrumente zur Weiterbildung noch von einer flächendeckenden Umsetzung umfassender Weiterbildungsregelungen in den industriellen Beziehungen gesprochen werden.⁸ Zwar hat sich die Zahl qualifizierungs- und weiterbildungsbezogener Tarifregelungen – meist auf Initiative der Gewerkschaftsseite hin – schon seit den 1980er Jahren deutlich erhöht (vgl. Brokmann-Nooren 1992), umfassende und v.a. flächenwirksame Tarifvereinbarung stellen dennoch bis heute eher Ausnahmen dar. Obwohl sich in diesem Feld also inzwischen eine Vielzahl von differenzierten und sehr heterogenen, tendenziell vereinzelt regulativen Gestaltungsinitiativen entwickelt haben (vgl. Busse et al. 2009), weist es nach wie vor beträchtliche Regulierungslücken und Institutionalisierungsrückstände auf. Insbesondere die tarifliche Regulierung von Weiterbildung im Rahmen von Flächen- oder Branchentarifverträgen stellt ein relativ junges Feld arbeitspolitischen Engagements dar, in welchem der 2001 in Kraft getretene ‚Tarifvertrag zur Qualifizierung‘ in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie sicherlich als maßgebliche Pionierleistung gelten kann.⁹ Weitere tarifliche Vereinbarungen zum Regulierungsbereich Weiterbildung mit überbetrieblicher Geltungsreichweite wurden 2004 in der Textil- und Bekleidungsindustrie, 2005 im Rahmen des § 5 ‚Qualifizierung‘ im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) abgeschlossen und seit 2006 wird der Pilotabschluss in Baden-Württemberg sukzessive auch in weiteren Bezirken der Metall- und Elektroindustrie übernommen.

Den entscheidenden thematischen Anlass und die empirische Grundlage für die Anfertigung der vorliegenden Dissertationsschrift bildet der in der Tarifrunde 2003 verhandelte und Anfang des Jahres 2004 in Kraft getretene „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in der chemischen Industrie (TVQ), zu dem zum Untersuchungsbeginn Mitte 2006 noch keine umsetzungsbegleitenden Forschungsarbeiten vorlagen oder angelaufen waren. Ausgehend vom TVQ als tarifpolitische Initiative zur Regulierung von Weiterbildung in den industriellen Beziehungen der chemi-

8 Eine hervorzuhebende – in ihrer praktischen Wirkung allerdings kaum nachhaltig durchschlagende – Initiative stellt in diesem Zusammenhang der gewerkschaftliche Projektzusammenschluss aus IG Metall, ver.di und IG BCE zu „KomNetz“ (Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltungsaufgabe für betriebliche und regionale Sozialpartner) dar, aus dem zahlreiche Veröffentlichungen hervorgegangen sind. Vgl. KomNetz 2001-2007; Dehnbostel et al. 2007

9 Zahlreiche Veröffentlichungen v.a. von Mitarbeitern des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur (FATK) in Tübingen zu diesem Tarifabschluss und dessen Vorläufern liegen bereits vor (z.B. Bahnmüller/Fischbach 2006, 2003; Bahnmüller et al. 1993)

schen Industrie werden in dieser Arbeit der Entstehungshintergrund des TVQ, der tarifliche Verhandlungskontext und seine betriebliche Umsetzung beleuchtet. Dabei wird den Fragen nachgegangen, in welcher Weise arbeitspolitische Weiterbildungsinteressen jeweils artikuliert, ausgehandelt und konzeptionell eingebunden wurden, wie sich die betriebliche Weiterbildungspolitik darauf bezieht und welche Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung sich vor dem Hintergrund der beobachteten Prozesse abzeichnen.

1. Forschungsstand und -desiderate

Die eingeführte Problem- bzw. Fragestellung verweist auf drei verschiedene thematische Forschungskontexte und deren Kombination, nämlich das (weite) Feld der Weiterbildungsforschung, die Arbeitspolitik bzw. Regulierungsfragen in den industriellen Beziehungen und die chemische Industrie als eine spezielle Wirtschaftsbranche mit ihren besonderen Rahmenbedingungen. Der folgende kursorische Überblick über den Forschungsstand zum Thema der vorliegenden Arbeit orientiert sich an dieser kategorialen Dreiteilung. Dabei konstituieren die darzustellenden einzelnen Forschungsfelder schon für sich genommen zum Teil gewisse Forschungsdesiderate, primär ergeben sie sich jedoch aus dem spezifischen Zuschnitt der Fragestellung, da – erstmals – alle drei Themenkomplexe dezidiert in einen Zusammenhang gestellt werden sollen.

Die enorme Bedeutungszunahme von Weiterbildung, die sich einerseits an der schieren zahlenmäßigen Entwicklung der Teilnahmefälle über die letzten ca. 30-40 Jahre hinweg ablesen lässt – aber auch hinsichtlich kategorialer Verschiebungen auf der begrifflichen Deutungsebene erkennbar wird (Lee 2011), korrespondiert mit einer zeitlich hinterher hinkenden, aber umfänglich dennoch beeindruckenden Expansion der Weiterbildungsforschung (vgl. Faulstich 2005). Zunächst ist hier die Weiterbildungsstatistik als relevanter Forschungsbereich zu nennen, die orientierende, teilweise auch forschungsleitende Eckdaten beispielsweise zum Teilnahmeverhalten, zu Angebotsstrukturen oder regionalen Unterschieden liefert.¹⁰ Bei einem zweiten Blick auf die weiterbildungsbezogene Forschungslandschaft fällt auf, dass sich (sehr) verschiedene Wissenschaftsdisziplinen aus ihren jeweiligen Perspektiven dem Thema Weiterbildung nähern. Neben den Erziehungswissenschaften, die sicherlich einen Großteil der Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet Weiterbildung abdecken, richten auch die Psychologie, die Wirtschafts-, Rechts- und Politikwissenschaften sowie schließlich auch die Soziologie ihre wissenschaftliche Erkenntnisinteressen auf dieses Querschnittsthema bzw. auf bestimmte Aspekte des Gegenstandes Weiterbildung. Im Jahr 1980 hat Ansgar Weymann ein „Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung“ herausgegeben, in dem die Grundzüge einer – so die damalige Einschät-

¹⁰ Eine offizielle amtliche Weiterbildungsstatistik gibt es allerdings nicht. Und die Ergebnisse der Studien diverser Institute sind wegen jeweils verschiedener Grundgesamtheiten, anderer Zeitfenster oder unterschiedlicher Erhebungsmethoden nur bedingt miteinander vergleichbar (für eine Übersicht: Statistisches Bundesamt 2008; Bellmann 2003). Schwerpunktmäßig wird in der vorliegenden Arbeit bei allgemeinen statistischen Aspekten zur Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland auf den vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in Auftrag gegebenen und von Infratest Burke Sozialforschung durchgeführten ‚Berichtssystem Weiterbildung (BSW)‘ (Kuwan et al. 2006; Rosenblatt/Bilger 2008) zurückgegriffen. Die Repräsentativerhebung in Privathaushalten unter 19- bis 64-jährigen Personen (Zufallsstichprobe, geschichtet, mit 7.000 Fällen) wird seit 1979 im Turnus von drei Jahren durchgeführt und bietet so einen guten Überblick über die Entwicklungslinien der letzten drei Jahrzehnte.

zung – im Entstehen begriffenen Wissenschaftsdisziplin skizziert werden sollten. Die zentrale Ausgangsannahme und treibendes Moment für diese ambitionierte Grundsteinlegung einer neuen Subdisziplin war die vom Herausgeber konstatierte Zwitterposition der Weiterbildungsforschung hinsichtlich ihrer disziplinären Anbindung (ebd.: 35ff.). Einerseits könnten genuin soziologische Forschungsprojekte, die sich stets aus ihrer jeweiligen Perspektive nur für Teilaspekte der Weiterbildung interessieren oder nur Zulieferdienste für andere Bereiche erfüllen, weder der wissenschaftlich fundierten Durchdringung des Gegenstandes noch Ansprüchen an eine institutionelle Verwissenschaftlichung im Anwendungsfeld gerecht werden. Andererseits stelle sich das Feld der Weiterbildungsforschung als extrem heterogen dar, wobei die institutionell dominierenden Erziehungswissenschaften ihre erkenntnisleitenden Theorien nicht aus sich selbst geschöpft, sondern neben anderen Wissenschaften v.a. auch aus der Soziologie entlehnt hätten. Weymann bescheinigt dem Weiterbildungsbereich einen disziplinär zersplitterten und in der Folge einen tendenziell „vorwissenschaftlichen“ Zustand, dessen sozialwissenschaftliche Beforschung „ganz unter den Maßgaben von alltagspraktischen, politischen und privatistischen Interessen und Regeln steht.“ (ebd.: 39) Damit stehe die Etablierung einer Soziologie der Weiterbildung zwar vor diversen Hürden, gerade die heterogene, segmentierte Struktur der wissenschaftlichen Weiterbildungsforschung erleichtere aber auch den Einstieg und könne helfen, die Profilbildung und -schärfung zu unterstützen.

Die Hoffnungen auf eine „Soziologie der Weiterbildung“ haben sich bis heute weder institutionell noch hinsichtlich einer spezifisch soziologischen Theorieentwicklung für das Forschungsfeld Weiterbildung erfüllt¹¹ und so hat sich an dem vor 30 Jahren von Weymann konstatierten Zustand tendenziell theorieferner Anwendungsorientierung in der Weiterbildungsforschung trotz des enormen quantitativen Zuwachses an empirischen Studien auch kaum etwas geändert (vgl. Faulstich 2005). Entsprechend schwierig stellt sich eine thematische Konturierung der gesamten Weiterbildungsforschung dar,¹² nicht nur angesichts der disziplinären Heterogenität

11 Den Gründen, die dafür verantwortlich gemacht werden können, kann hier nicht im Einzelnen nachgegangen werden. Neben den von Weymann aufgeführten Hürden haben aber wohl auch das bis etwa Mitte der 1990er Jahre allgemein zurückgehende öffentliche Interesse an sozialstrukturellen Bildungsthemen (vgl. Kraus 1996) und die Hinwendung der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit zum Verhältnis von Bildung und Beschäftigung (Weymann 1987) eine Rolle gespielt. Insbesondere der tiefgreifende Strukturwandel im Beschäftigungssystem hat sich in den Schwerpunktsetzungen der soziologischen Forschungsagenda niederschlagen, was beispielsweise in der Entstehung einer „Arbeitsmarktsoziologie“ (Abraham/Hinz 2005) zum Ausdruck kommt.

12 Institutionell betrachtet setzt sich die disziplinäre und thematische Vielfältigkeit der Weiterbildungsforschung auch auf der organisatorischen Ebene fort. Zu den wichtigsten staatlich bzw. öffentlich getragenen Forschungseinrichtungen rechnet Faulstich (2005) das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE), das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), das Institut für Arbeitsmarktforschung (IAB), das Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW), das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) und die Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (AG QUEM) (ebd.: 226). Aktuell hinzuzufügen ist das großangelegte Projekt Nationales Bildungspanel (NEPS), das sich im Rahmen eines lebensumspannenden Längsschnittdesigns auch mit Fragen der Weiterbildung befasst. Dazu kommt ein nahezu unüberschaubarer Komplex an kleineren Trägern, privaten Forschungsinstituten sowie eine Vielzahl an Projektaktivitäten im akademischen Bereich. Ähnlich breit ist auch die Förderung der Weiterbildungsforschung angelegt, da entsprechend den verschiedenen Praxisaspekten von Weiterbildung nicht nur Bildungsministerien Forschungsbedarf anmelden, sondern auch Ministerien für Arbeit, Wirtschaft, Soziales, Frauen, Familie etc. oder diverse nichtstaatliche Einrichtungen wie z.B. Stiftungen mit ihren jeweils eigenen Interessenschwerpunkten. Nicht zu vergessen sind außerdem die internationalen Finanzierungsmöglichkeiten der Weiterbildungsforschung, die insbesondere unter dem Label des ‚Lifelong Learning‘ im Rahmen der Lissabon-Strategie 2000 europapolitisch forciert und stark ausgebaut wurden.

– auch lange Zeit als eindeutig angenommenen Unterscheidungslinien zwischen ‚beruflicher Weiterbildung‘ (bzw. ‚betrieblicher Weiterbildung‘ als eine Sonderform davon), ‚allgemeiner Weiterbildung‘ oder ‚politischer Weiterbildung‘ verschwimmen zusehends und lassen eine themenbezogene Profilbeschreibung kaum mehr zu.¹³

So erscheint eine eindeutige und umfassende Begriffsklärung von Weiterbildung, wie sie die bisher einzige offizielle Definition durch den Deutschen Bildungsrat im Jahre 1970 vornimmt, heute kaum mehr zutreffend. Danach ist Weiterbildung die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Ausbildungsphase“ (Deutscher Bildungsrat 1970: 197) – was bereits eine relativ weit gefasste Definition darstellt. Insbesondere die Festlegung auf Formen „organisierten Lernens“ (ebd.) kann angesichts der steigenden Bedeutung ‚informellen Lernens‘ (für einen Überblick: Dohmen 2001) heute jedoch nicht mehr überzeugen. Nach Ansicht vieler Bildungsforscher findet ein Großteil der Lernprozesse Erwachsener außerhalb von Bildungsorganisationen statt (z.B. Livingstone 1999; Bretschneider 2004; Tully 2006). Aber erst seit den letzten ca. zehn Jahren genießen ‚non-formale‘ und ‚informelle‘ Lernformen eine größere gesellschaftliche und wissenschaftliche Aufmerksamkeit. Dabei existiert keineswegs ein einheitliches Verständnis darüber, was ‚informelles Lernen‘ genau ist. Vielmehr wird es meist sehr allgemein als Residualkategorie dessen aufgefasst, was an Lernprozessen nicht innerhalb des formalen Bildungswesens stattfindet. Wer außerhalb von Bildungsinstitutionen lernt, beispielsweise im Rahmen eines Hobbys, eines Ehrenamtes, im (familiären) Alltag oder auch ‚en passant‘ in Arbeitsprozessen, lernt informell. Das geschah zweifellos auch schon früher, neu daran ist aber das verstärkte Interesse v.a. aus der Wirtschaft an solchen Lernleistungen, die im arbeitswissenschaftlichen Kontext auch unter der These der „Subjektivierung von Bildung“ (Egbringhoff et al. 2003: 46ff.) diskutiert werden. Eine institutionelle Verankerung von Bildung sowie die Orientierung an vorgegebenen (humanistischen) Bildungsidealen bzw. beruflich-professionell festgelegten fachlichen Standards wird mehr und mehr abgelöst von der praxis- und anwendungsbezogenen Perspektive auf (Weiter-)Bildung als in erster Linie ökonomisch verwertbares Humankapital. Ob die Kompetenz zur Lösung eines (Arbeits-)Problems auf der Teilnahme an einer organisierten Weiterbildungsmaßnahme basiert oder sich beispielsweise durch ehrenamtliches Engagement in einem Verein entwickelt hat, erscheint im Zuge der sich allseits durchsetzenden „Output-Orientierung“ (Drexel 2002: 342) als zunehmend irrelevant.

Wie gezeigt ist eine einheitliche oder eindeutig abgrenzbare Definition von Weiterbildung kaum mehr möglich bzw. sinnvoll auf eine bestimmte Forschungsfrage hin einzugrenzen. Für die vorliegende Arbeit wird darum eine andere Perspektive zur definitorischen Begriffsbestimmung von Weiterbildung gewählt, die zugleich die Überleitung zum zweiten relevanten Referenzbereich darstellt – dem Forschungsfeld ‚Industrielle Beziehungen‘: Zur Weiterbildung zählen im Rahmen des hier verfolgten Forschungsinteresses all jene Maßnahmen, die von den Akteuren der industriellen Beziehungen im Untersuchungskontext als ‚Weiterbildung‘ bezeichnet werden und die sie unter dem Gesichtspunkt arbeitspolitischer Regulierung thematisieren.

13 Trotz aller Unschärfe dieser Kategorien stellt Faulstich (2005) dennoch insgesamt eine Verschiebung des Forschungsfokus von der allgemeinen zur beruflichen und betrieblichen Weiterbildung seit den 1980er Jahren fest (ebd.: 233).

Mit der Wahl eines Tarifvertrags – dem TVQ – zum empirischen Ausgangspunkt der Forschungsarbeit verbindet sich naheliegend v.a. in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht eine schwerpunktmäßige Verortung im Forschungsfeld der ‚Industriellen Beziehungen‘. Speziell die von Walther Müller-Jentsch (1997) mitentwickelte und systematisierte „Soziologie der Industriellen Beziehungen“ bildet den konzeptuellen Rahmen für die primäre disziplinäre Anbindung des Forschungsvorhabens. Als instruktiv hat sich dazu die schematische Darstellung verschiedener Dimensionen im „System der Industriellen Beziehungen“ zur Basis-Modellierung des Forschungsdesigns sowohl in der „Tarifautonomie“ als auch der „Betriebsverfassung“ (ebd.: 23) erwiesen – v.a. in Bezug auf ein besonderes Konstruktionsmerkmal des TVQ: Seine Umsetzung ist den Betriebsparteien freigestellt, die enthaltenen Grundsätze und Bestimmungen werden also erst mit dem Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung wirksam. Damit ist die empirische Untersuchung des TVQ prinzipiell auf zwei Ebenen der industriellen Beziehungen verwiesen – die tarifverbandliche und die betriebliche. Während zu den Arbeitsbeziehungen als solchen auf beiden Ebenen sicherlich eine Fülle von theoretischen und empirischen Studien existieren – und insbesondere die Debatte um die als ‚Verbetrieblichung‘ industrieller Beziehungen (vgl. Schmidt/Trinzcek 1989, Whittall 2005, Nienhüser/Hoßfeld 2008) bezeichnete allmähliche Verlagerung des Zentrums regulativer Prozesse in die Betriebe hinein stellt ein maßgebliches Datum des bezugsrelevanten Forschungsstands dar, decken Beiträge, die dezidiert auf arbeitspolitische Fragen der Weiterbildungsregulierung abzielen, einen verhältnismäßig überschaubaren Ausschnitt ab. Dazu zählt die bereits genannte Begleitforschung des FATK zu den Auswirkungen des Qualifizierungstarifvertrags in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, der dem TVQ in der Chemie vom Aufbau her und in seiner Funktionslogik im Prinzip ähnelt, allerdings mit dem individuellen Anspruch von Beschäftigten auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch zumindest ein verpflichtendes Element bereitstellt. Insbesondere Reinhard Bahn Müller hat die gesamte Entwicklung des Tarifvertrags inklusive dessen Vorgeschichte intensiv verfolgt und in seiner Forschungsarbeit dokumentiert. Seine jüngsten und bislang letzten Untersuchungsbefunde (zusammen mit Stefanie Fischbach) weisen auf gewisse Fortschritte in der arbeitspolitischen Gestaltung der Weiterbildungspraxis hin, das Fazit zu den direkten tarifpolitischen Effekten bleibt insgesamt trotzdem zwiespältig:

„Näherungsweise lässt sich sagen, dass vom Qualifizierungsvertrag in etwa der Hälfte der Betriebe Impulse ausgingen, während ihn die andere Hälfte teils aus ‚guten‘, teils aus ‚schlechten‘ Gründen weitgehend ignoriert bzw. für nicht relevant erachtete. Zu den ‚guten‘ Gründen gehört eine entwickelte Weiterbildungspraxis, die besser ist oder für besser gehalten wird, als die aus dem Tarifvertrag resultierenden Vorgaben. [...] In anderen Fällen gäbe es durchaus Anlass, die betriebliche Weiterbildungspraxis auf den Prüfstand zu stellen, den Managern und Betriebsräten ist das Thema aber nicht wichtig genug oder sie haben mit anderen Problemen zu kämpfen, die ihnen hierfür keine Zeit lassen.“ (Bahn Müller/Fischbach 2006: 245).

Während die im Zitat genannten ‚guten‘ und ‚schlechten‘ Gründe in der fast durchweg quantitativ angelegten Studie von Bahn Müller/Fischbach jedoch nur ad hoc interpretiert werden können, sollen in der hier vorliegenden Arbeit mithilfe eines methodischen Untersuchungsdesigns vorwiegend qualitativer Fallstudienforschung gerade Fragen dazu in den Forschungs-

fokus rücken, nach welchen Kriterien die Weiterbildungspraxis jeweils kontextspezifisch gedeutet und bewertet wird, wie arbeitspolitische Regulierungsinstrumente (durch den oder jenseits des TVQ) konstruiert, moduliert und genutzt werden und welche interessen- und machtpolitischen Aushandlungsstrategien dabei zum Einsatz kommen. Weitere forschungsrelevante Referenzpunkte im Bereich Industrieller Beziehungen setzen außerdem einige Beiträge aus dem Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen. So zum Beispiel eine Expertise im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung zu „Anforderungen und Probleme[n] beruflicher und betrieblicher Weiterbildung“, in der Baethge et al. (2003) auch explizit die Qualifizierungstarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs und der chemischen Industrie einer vergleichenden Analyse unterziehen – jedoch lediglich hinsichtlich der formalen Inhalte. Empirische Ergebnisse zu Umsetzungsaktivitäten und substanziellen Auswirkungen des erst 2004 in Kraft getretenen TVQ liegen aber bisher noch nicht vor.

Die chemischen Industrie, als drittes relevantes Forschungsfeld, führt hinsichtlich ihrer sozialwissenschaftlich-analytischen Durchdringung, im Unterschied zu anderen Branchen wie die Automobilindustrie oder der Maschinenbau, nicht unbedingt ein Schattendasein, aber sicherlich zählt sie auch nicht zu den frequentiertesten Untersuchungssphären in Deutschland – einige Sozialforscher bescheinigen der chemischen Industrie gemessen an ihrer Größe und wirtschaftlichen Bedeutung in Deutschland jedenfalls einen eher unterdurchschnittlichen Status hinsichtlich der ihr gewidmeten Forschungsaufmerksamkeit (so etwa Bathelt 1997: 19; einschränkend auch Schumann et al. 1994: 534). Eine prominente und auch für den vorliegenden Forschungskontext relevante Studie stammt von Horst Kern und Michael Schumann (1986), die unter der Fragestellung „Das Ende der Arbeitsteilung?“ sowohl Qualifikationsaspekten als auch „Besonderheiten der industriellen Beziehungen in der Großchemie“ (ebd.: 290) nachgehen. Letztere bilden den thematischen Hauptbezugspunkt für die von Kuhlmann et al. (2004) durchgeführten Fallstudien in der chemischen und pharmazeutischen Industrie, in denen „relativ einheitliche Grundlinien einer Good Practice innovativer Arbeitspolitik“ (ebd.: 185) beobachtet wurden. Jürgen Kädtler stellt dagegen die Diagnose einer „Sozialpartnerschaft im Umbruch“ (2006), nach der sich die Arbeitsbeziehungen in der chemischen Industrie „unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus“ radikal gewandelt hätten, da zentrale Akteure der Arbeitgeberseite das lange Zeit stabile Arrangement sozialpartnerschaftlicher Interessensregulierung einseitig aufgekündigt hätten. Die bereits zwischen 1988 und 1990 – also lange vor Abschluss des TVQ – von Gertrud Kühnlein und Angela Paul-Kohlhoff durchgeführte Studie „Bildungschancen im Betrieb“ (Kühnlein/Paul-Kohlhoff 1991) widmet sich explizit der betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie – Fragen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung werden aber nur am Rande behandelt.

Die genannten Untersuchungen im Forschungsfeld ‚Chemische Industrie‘ liefern jeweils wichtige Bausteine zu einem bereits relativ umfassenden und informativen Gesamtbild vom Literatur- und Forschungsstand hinsichtlich der hier verfolgten Fragestellung – ausgespart bleibt dennoch ein durch seine spezifische Kombination zusammengesetztes Forschungsdesiderat: Die arbeitspolitische Regulierung von Weiterbildung (am Beispiel des TVQ) in der chemischen Industrie.

2. Fokussierung der Fragestellung

Die bereits angesprochene besondere Funktionsweise des Tarifvertrags, nach der dieser erst durch eine freiwillig abzuschließende Betriebsvereinbarung wirksam wird, verlangt nach einer entsprechenden Anpassung der forschungsleitenden Fragestellungen. So geht es nicht darum – wie es sich sonst bei der Untersuchung von Tarifverträgen als naheliegende Option anbieten würde, den Verhandlungsprozess zwischen den Tarifvertragsparteien zu analysieren und im Anschluss daran die betriebliche Ratifizierung der Tarifnormen zu evaluieren, sondern es stehen sowohl auf der tariflichen als auch auf der betrieblichen Ebene der industriellen Beziehungen jeweils genuin arbeitspolitische Aushandlungsprozesse im Untersuchungsfokus. In beiden Kontexten finden prinzipiell ergebnisoffene Verhandlungen zur Regulierung der Weiterbildungspraxis statt und insofern können als initiale, grundlegende Fragestellungen zunächst formuliert werden:

Welche Akteure sind auf den verschiedenen Verhandlungsebenen an der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung beteiligt und wie gestalten sich die beobachtbaren Prozesse?

Im Rahmen einer explizit interessenpolitischen Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand Weiterbildung gilt als eine basale Ausgangsannahme, dass es bei der Regulierung von verschiedenen arbeitspolitischen Weiterbildungsinteressen nicht um eine prinzipiell harmonisch zu koordinierende Zusammenarbeit zwischen Akteuren mit identischen oder gleichgerichteten Interessen geht. Einführend wurde bereits auf potenzielle Divergenzen und unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in den Arbeitsbeziehungen hingewiesen, wenn die tarifliche und betriebliche Weiterbildungsregulierung thematisiert und praktisch geltend gemacht wird – letztlich ergibt sich aus der Nicht-Identität von Weiterbildungsinteressen erst ein genuin arbeitspolitisches Regulierungserfordernis. Allerdings kann aus dem Kapital-Arbeits-Verhältnis auch nicht deterministisch auf per se antagonistische Weiterbildungsinteressen geschlossen werden. Die gegenwärtige – noch relativ junge – Regulierungspraxis zu diesem Thema verweist vielmehr darauf, dass sich explizite Interessenkonflikte in dezidiert praktischen Handlungszusammenhängen ‚erst‘ konstituieren, dabei eher vage und unscharf konturiert erscheinen und daneben auch eine Vielzahl von Interessenkompromissen, -überschneidungen oder sogar -gemeinsamkeiten nahelegen. Weiterbildungsregulierung kann also nicht von einem abstrakt-theoretischen Interessenmodell her analysiert werden, sondern muss als praxisvermittelter Möglichkeitsraum interessenpolitischer Aushandlung konzipiert werden. In den (prinzipiell spannungsreichen) Akteurskonstellationen der industriellen Beziehungen soll also möglichst interpretationsoffen ein analytischer Spielraum für sowohl konfligierende als auch gemeinsame/gleichgerichtete Interessenperspektiven auf den Regulierungsgegenstand Weiterbildung gewährleistet bleiben. Dabei spielen nicht nur die Akteurspositionen im Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit eine Rolle, auch zwischen der Verbands- und der Mitgliederebene sind relevante (aber nicht determinierte) Interessenbeziehungen angelegt. Die Analyse von Akteurs-, Interessen- und Machtkonstellationen bei der arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung entlang der potenziellen Konfliktlinien Kapital/Arbeit und Verband/Mitglieder stellt also das Basiskonzept des Unter-

suchungsdesigns für die verfolgte Forschungsstrategie dar. Daraus ergeben sich weitere zentrale Fragestellungen des Forschungsvorhabens:

Welche Weiterbildungsinteressen können in und zwischen den relevanten Akteurskonstellationen identifiziert werden und wie fließen sie macht- und interessenpolitisch in die Verhandlungs- und Regulierungsprozesse ein? Welche Verhandlungs- und Regulierungsergebnisse werden erzielt und wie werden diese in den tariflichen und betrieblichen Arenen interpretiert und bewertet?

Von den erzielten Verhandlungsergebnissen kann jedoch nicht umstandslos auf die realisierte Regulierungspraxis geschlossen werden. Die Umsetzungsprozesse und die regulativ angelegten Wirkungen, die sich im konkreten Weiterbildungsgeschehen entfalten (sollen), konstituieren demnach ein maßgebliches Forschungsinteresse. Erst darüber kann eine fundierte Antwort darauf gegeben werden, inwiefern den diagnostizierten Regulierungserfordernissen im Weiterbildungsbereich in der chemischen Industrie tatsächlich nachgekommen wurde und so den eingangs genannten Problemen wirksam begegnet werden kann. Die Regulierungspraxis zum Thema Weiterbildung soll dazu im Rahmen einer explizit institutionalistischen Analyse- und Interpretationsperspektive vor allem danach beurteilt werden, ob sie zur Institutionalisierung des Weiterbildungsbereichs beiträgt, indem entsprechende Normierungs- und Standardisierungsfunktionen effektiv installiert werden, welche einen verlässlichen Orientierungsrahmen für alle beteiligten bzw. betroffenen Akteure gewährleisten. In einem weiteren Interpretationsschritt soll auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse eine fundierte Potenzialabschätzung für die arbeitspolitische Regulierung von Weiterbildung möglich werden. Zusammengefasst kann der anwendungs- und praxisbezogene Frage- bzw. Zielstellungskomplex so formuliert werden:

Wie wird der TVQ bzw. werden Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung umgesetzt und inwiefern kann dabei von einer Institutionalisierung in diesem Bereich gesprochen werden? Welche förderlichen und welche hinderlichen Faktoren können dabei identifiziert werden und welche Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung zeichnen sich vor diesem Hintergrund ab?

Zur Bearbeitung der genannten Fragestellungen gilt es, die spezifischen Rahmenbedingungen in der chemischen Industrie als Handlungsvoraussetzungen zur Weiterbildungsregulierung – insbesondere hinsichtlich des besonderen Interessenvertretungsarrangements einer chemieypischen ‚Sozialpartnerschaft‘ – herauszuarbeiten und stets mit im Blick zu behalten. Fraglos ergeben sich vor diesem Hintergrund entsprechende Einschränkungen bezüglich der Generalisierung von Erklärungsansprüchen bzw. bei der Übertragung der Ergebnisse auf andere Wirtschaftsbereiche. Der methodisch primär qualitativ orientierte Zuschnitt der Forschungsverfahren verweist hier aber ohnehin auf eine andere Ebene von Erkenntnismöglichkeiten, wie im Rahmen der hier entfaltenen Themen- und Fragestellungen zu einem tieferen Verständnis der untersuchten Zusammenhänge gelangt werden kann.

3. Aufbau der Arbeit

Zu Beginn wird der theoretische und konzeptionelle Rahmen geklärt, auf dessen Grundlage den Fragestellungen nachgegangen wird (Kap. II). Dazu werden primär institutionstheoretische Ansätze diskutiert und vor dem Hintergrund der spezifischen Erkenntnisinteressen des Forschungsprojekts (in Anlehnung an Mayntz/Scharpf und Müller-Jentsch) ein erweitertes akteursbezogenes institutionalistisches formales Analysemodell entwickelt (Kap. II, 1). Maßgeblich für die Erweiterung des theoretischen Grundgerüsts sind ein starker Akteursbezug, die konzeptuelle Einbindung von ressourcen- und machttheoretischen Elementen (nach Giddens und Jürgens) sowie der explizit verhandlungstheoretisch angelegte Negotiated-Order-Approach (nach Strauss und Walton/McKersie) (Kap. II, 2). Anschließend wird der empirische Verhandlungs- bzw. Regulierungsgegenstand Weiterbildung in das – zugegebenermaßen eklektisch¹⁴ – konstruierte institutionentheoretische Analysekonzept eingeführt (Kap. II, 3). Dabei werden das Interessehandeln speziell vor dem Hintergrund arbeitspolitischer Weiterbildungsinteressen theoretisch reflektiert sowie ein Interpretationsschema zur Analyse der Regulierungspraxis im Weiterbildungsbereich als Prozesse arbeitspolitischer Institutionalisierung (bzw. Deinstitutionalisierung) entwickelt.

Der empirische Teil (Kap. III) der Arbeit startet mit einer ausführlichen methodischen Diskussion und Begründung der gewählten Untersuchungsstrategie industriesoziologischer Fallstudienforschung und der darin angelegten Kombination verschiedener qualitativer und quantitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden (Kap. III, 1). Daran schließt die Darstellung der durchgeführten Fallstudien an, bestehend aus einer Verbandsfallstudie, die den Entstehungs- und Verhandlungskontext des TVQ, die Ergebnisse einer standardisierten Online-Betriebsrätebefragung zur Umsetzung des TVQ sowie dessen Bewertung aus Sicht der relevanten arbeitspolitischen Beteiligten enthält (Kap. III, 2). Die Beschreibung der vier Betriebsfallstudien folgt jeweils dem gleichen Gliederungsprinzip, nach dem zunächst die Rahmenbedingungen des Falls skizziert werden, dann die betriebliche Weiterbildungspraxis untersucht und speziell auf deren betriebliche Interessenpolitik hin beleuchtet wird, dabei der Bezug zum TVQ betrachtet wird und abschließend einige zentrale Ergebnisse zusammengefasst werden. Inhaltlich zeichnet sich die Fallstudie A durch eine zwar schwierige, letztlich aber erfolgreiche Umsetzung des TVQ aus (Kap. III, 3), in der Fallstudie B findet eine relativ weit entwickelte, aber explizit vom TVQ unabhängig etablierte Weiterbildungsregulierung statt (Kap. III, 4). Auch im Fall C stehen signifikante Regulierungsformen der betrieblichen Weiterbildungspraxis im Untersuchungsfokus, die versuchte Bezugnahme auf den TVQ erwies sich jedoch als arbeitspolitisch inadäquat (Kap. III, 5). Der Betrieb D steht schließlich für den Fall eines gescheiterten Versuchs, eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung auf der Grundlage – oder auch jenseits – des TVQ abzuschließen (Kap. III, 6).

14 Eine prinzipielle Ablehnung eklektischer Theoriebildung zugunsten isolierter, in sich abgeschlossener Theoriegebäude kann m.E. nicht überzeugen. Als Rechtfertigung eines reflektierten Eklektizismus soll hier der Verweis auf die Position Anthony Giddens' genügen: „Wenn Ideen interessant und erhellend sind, dann zählt mehr als ihr Ursprung, daß man imstande ist, sie so zu schärfen, daß ihre Nützlichkeit bewiesen werden kann, selbst wenn dies innerhalb eines ganz anderen Rahmens geschieht als dem, der sie hervorgebracht hat.“ (Giddens 1988: 35)

Im Teil IV werden die empirischen Ergebnisse auf der Basis des theoretisch-methodisch entwickelten Analysekonzepts – also in dezidiert institutionalistischer Perspektive – ausgewertet und interpretiert (Kap. IV, 1). Zum Schluss werden die praxisrelevanten Implikationen der Forschungsergebnisse diskutiert, das Gestaltungspotenzial zur arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung für die chemische Industrie – mit Einschränkungen aber auch darüber hinaus – taxiert und die damit verbundenen Chancen und Grenzen in einem Ausblick auf den (prognostizierten) Megatrend gesellschaftlicher Entwicklung in Richtung einer Wissensgesellschaft ausgelotet (Kap. IV, 2).

II Theorie

Die theoretischen Bezugspunkte der vorliegenden Forschungsarbeit knüpfen notwendigerweise an die zuvor dargestellten Fragestellungen an. Die Suche nach einem eindeutigen theoretischen Referenzrahmen trifft dabei allerdings auf die Problematik, sich einem Disziplinengrenzen überschreitenden Forschungsfeld gegenüber zu finden. Als eine erste grundlegende und weitreichende Forschungsentscheidung wird für den Forschungsgegenstand der ‚arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung‘ eine Theorieperspektive mit dem Ausgangspunkt ‚Industrielle Beziehungen‘ eingenommen. Andere mögliche konzeptionell-theoretische Impulse und Anknüpfungspunkte aus der sehr umfangreichen und heterogenen wissenschaftlichen Weiterbildungsforschung, die aus einer eher pädagogischen Perspektive auf Weiterbildung auch arbeitspolitische Fragen aufgreift (vgl. Faulstich 2005), werden an dieser Stelle bewusst nicht weiter verfolgt. Stellvertretend für den insgesamt bisher wenig erfolgreichen Profilbildungsprozess hinsichtlich einer eigenständigen Weiterbildungstheorie kann hier lediglich auf das bereits einleitend genannte, von Ansgar Weymann (1980) herausgegebene „Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung“ verwiesen werden. Die folgende Beschreibung der theoretischen Konzeptentwicklung nimmt allerdings sehr selektiv und nur im Bedarfsfall auf die darin angelegten theoretisch-konzeptionellen Grundüberlegungen Bezug. Vielmehr wird die Frage der *Regulierung* von Weiterbildung in den Mittelpunkt gestellt und das Forschungskonzept ausgehend von diesem Untersuchungsgegenstand entlang einer „Soziologie der Industriellen Beziehungen“ konstruiert, wie sie Walther Müller-Jentsch (1997) lehrbuchartig zusammengefasst hat. Diese und andere Arbeiten zur Theorieentwicklung können als Reaktion auf den immer wieder vorgebrachten Vorwurf einer gewissen Theorielosigkeit in der nationalen wie internationalen ‚Industrial Relations‘-Forschung aufgefasst werden (z.B. Schienstock 1985) oder – wie Walther Müller-Jentsch relativiert – zumindest eines konzeptionellen Defizits dahingehend, dass eine Vielzahl verschiedener Theorieansätze relativ unverbunden nebeneinander koexistierten, ohne sich systematisch aufeinander zu beziehen bzw. voneinander abzugrenzen (vgl. Müller-Jentsch 1996).

Im Anschluss an diese Kritik hat Müller-Jentsch einen Forschungsleitfaden vorgelegt, der, auf der Ebene einer Theorie mittlerer Reichweite argumentierend, eklektizistisch struktur-, handlungs- und verhandlungstheoretische Konzepte miteinander verknüpft und im Rahmen eines so bezeichneten „erweiterte[n] und akteursbezogene[n] institutionalistische[n] Ansatz[es]“ (ebd.: 36) auf die speziellen Darstellungs- und Analyseerfordernisse der für die industriellen Beziehungen relevanten Gegebenheiten zugeschnitten ist. Der Ansatz hat in Theoriediskussionen im Wissenschaftsfeld ‚Industrielle Beziehungen‘, aber auch in anderen Disziplinen wie der Organisationssoziologie, Beachtung und Anerkennung gefunden und ist in verschiedenen Forschungskonzepten konstruktiv aufgenommen worden (z.B. Röbenack 2005). Ein besonderer Vorteil des spezifisch institutionentheoretischen Zugriffs auf das Themenfeld industrieller Beziehungen ist dessen prinzipielle ‚Inhaltslosigkeit‘ in dem Sinne, dass lediglich ein Analysegerüst bereitgestellt

wird, welches entsprechend der jeweiligen Forschungsfragestellung gegenstandsbezogen ausgekleidet werden kann (und muss).¹⁵

Die vorliegende Untersuchung nimmt explizit den von Müller-Jentsch skizzierten Theorieleitfaden auf, konzeptualisiert also die Regulierung von Weiterbildung in institutionalistischer Perspektive und setzt konkret am deutschen Institutionensystem der industriellen Beziehungen und dessen Entwicklung an. Müller-Jentschs Ansatz ist dem *historischen Institutionalismus* zuzuordnen und stützt sich stark auf den „akteurzentrierten Institutionalismus“ (Mayntz/Scharpf 1995: 39), der am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung entwickelt wurde und dort lange Zeit als theoretischer Referenzpunkt der meisten Forschungsarbeiten gelten konnte. Doch weder der akteurzentrierte Institutionalismus noch seine Erweiterung nach Müller-Jentsch können im Rahmen der vorliegenden Arbeit vollumfänglich und in allen Facetten rezipiert werden, sondern beides bildet lediglich eine Orientierungsbasis, von der aus an verschiedenen Stellen (wiederum) gegenstandsbezogene Modifikationen, Ergänzungen oder Erweiterungen vorgenommen werden. Grundsätzlich wird die gewählte institutionalistische Sichtweise für die forschungsleitenden Erkenntnisinteressen in zweifacher Weise relevant: Erstens findet die arbeitspolitische Weiterbildungsregulierung im Rahmen eines spezifischen *Institutionengefüges* auf verschiedenen Ebenen der industriellen Beziehungen statt. Zweitens können Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung als Versuche aufgefasst werden, Regelungen für die Weiterbildung von Beschäftigten dauerhaft und verbindlich zu etablieren, insofern also zur *Institutionalisierung* von Weiterbildung beizutragen. Insbesondere der zweite Aspekt institutionalistischer Analyse, also die Frage der Institutionalisierungsdynamik bzw. der Verbindung von Institution und Handlung, bleibt im akteursorientierten Institutionalismus (AI) von Müller-Jentsch tendenziell unterbelichtet, wie Weitbrecht (2001: 18 ff.) zu Recht anmerkt. Die vorliegende Arbeit folgt insofern dessen Vorschlag, als sie sich von Müller-Jentschs Fundierung seines Ansatzes im *historischen* Institutionalismus eher absetzt, da es nicht nur darum gehen soll „zu verstehen, wie Akteure in historisch gewachsenen Institutionen handeln, sondern auch wie sich Institutionen wandeln, möglicherweise gegen die Interessen ihrer Akteure.“ (ebd.: 18) Weitbrecht wiederum folgend, wird eine theoretische Erweiterung des AI unter Rekurs auf Überlegungen von Lepsius (1990) zum Zusammenhang von Ideen und Interessen(handeln) vorgenommen bzw. an den Vorschlag von Münnich (2011) zur mehrdimensionalen Bestimmung des Interessenbegriffs angeknüpft (vgl. Kap. II, 3.2). Weitere wichtige Impulse zur Weiterentwicklung des AI stammen von Windeler und Sydow (2001), die eine mögliche – von Müller-Jentsch nur angedeutete – Anwendung der Strukturierungstheorie von Giddens auf den Kontext der Industriellen Beziehungen präzisieren (vgl. Kap. II, 1 und 2.2).

Im Folgenden werden nach einigen terminologischen Vorüberlegungen zunächst die begrifflich-theoretischen Grundlagen diskutiert, zusätzliche theoretische Annahmen expliziert und im Hinblick auf die Erkenntnisinteressen spezifiziert, indem der Gegenstandsbezug im Rahmen des Ausgangskontexts ‚Industrielle Beziehungen‘ geklärt wird, sowie die Forschungsheuristik

15 In anderer Hinsicht kann dem Forschungskonzept von Müller-Jentsch auch ein gewisser Formalismus vorgeworfen werden, da die konkret-inhaltlichen Aspekte des eingeführten Begriffsapparats kaum oder nur sporadisch expliziert werden.

des akteurzentrierten Institutionalismus (von Mayntz und Scharpf 1995) dargestellt (Kap. II, 1). Daran anschließend wird ein Arenenkonzept (angelehnt an Müller-Jentsch 2003 und konkretisiert mit Pries 2005) eingeführt, durch einen ressourcen- und machtsensiblen Institutionenbegriff (nach Giddens 1988 bzw. Jürgens 1984) ergänzt und der Negotiated-Order-Approach (nach Strauss 1978 und Walton/McKersie 1965) vorgestellt (Kap. II, 2). Nachdem somit das theoretische Grundgerüst dargelegt worden ist, folgen (den theoretischen Teil abschließend) eine begrifflich-konzeptionelle Konkretisierung des Regulierungsgegenstands ‚Weiterbildung‘, dessen Einbindung in das institutionalistische Analysemodell und eine Diskussion zur interessentheoretischen Konzeptualisierung von arbeitspolitischen Verhandlungen speziell über das Thema Weiterbildung (Kap. II, 3).

1. Institutionentheoretische Perspektiven auf Industrielle Beziehungen

Der Begriff der ‚Institution‘ in der sozialwissenschaftlichen Terminologie hat eine lange und schillernde Tradition. Zu prominenten Vertretern, in deren Arbeiten der Institutionenbegriff einen herausgehobenen Stellenwert einnimmt, zählen exemplarisch Herbert Spencer, Emile Durkheim oder Arnold Gehlen, die ihr Institutionenverständnis entsprechend ihrer disziplinären Theoreme eher philosophisch-evolutionistisch, soziologisch-funktionalistisch oder kulturanthropologisch entwickelt haben. Während der Institutionenbegriff als analytische Kategorie in der von theoretischen Großentwürfen geprägten Phase bis in die 1970er Jahre hinein eher indirekt aufgegriffen wurde, setzte spätestens seit Ende der 1970er Jahre im Zuge der vermehrten Bezugnahme auf ‚middle-range‘-Theorien ein regelrechtes Revival einer dezidiert institutionellen Forschungsperspektive im wissenschaftlichen Theoriediskurs ein (zur Übersicht Schmid/Maurer 2003, Senge/Hellmann 2006). In Abgrenzung zu den traditionellen Konzepten existiert unter den Bezeichnungen ‚Neue Institutionentheorie‘ oder ‚Neo-Institutionalismus‘ inzwischen eine verwirrende Vielfalt unterschiedlicher ‚Institutionalismen‘, die mit einer fast ebenso großen Anzahl an Kategorisierungs- und Zuordnungsversuchen korrespondiert (z.B. Hall/Taylor 1996, Rehder 2003). Eine vertiefende theoriegeschichtliche Darstellung der Genese und Weiterentwicklung des Institutionenbegriffs und seiner unterschiedlichen Verwendung in den diversen neuen institutionalistischen Theorierichtungen würde den Rahmen der Arbeit bei weitem sprengen und wäre für den hier verfolgten Zweck, ein der Fragestellung hinreichend angemessenes Theoriekonzept zu entwickeln, auch nicht unmittelbar zielführend. Ansatzpunkt für die Entwicklung von einigen grundlegenden terminologischen Basisannahmen ist daher die Zweckmäßigkeit des Begriffsapparates und der damit verbundenen Analyseperspektive für die forschungsleitenden Fragestellungen.

Generell liegt der Entscheidung für eine institutionalistische Forschungsperspektive die sozialtheoretische Prämisse zugrunde, dass die zu untersuchenden strukturell-positional vermittelten Momente und das beobachtbare Akteurs(ver)handeln nicht unvermittelt aufeinander treffen, sondern dies – in modernen Gesellschaften wohl nahezu ausschließlich – in institutionell ge- und überformten Kontexten geschieht. Dem Prinzip der Institutionalisierung von sozialem Interagieren bei der Produktion, Reproduktion und Veränderung sozialer Strukturen wird dabei eine eigenständige Entfaltungslogik im Sinne eines praktischen Vermittlungszusammenhangs

zuerkannt, deren Entwicklungsdynamik mit einem spezifischen theoretischen Begriffsrahmen beschrieben und erklärt werden muss. Wie von Müller-Jentsch (2003: 251) angeführt, bietet die Strukturierungstheorie von Giddens einen geeigneten praxis- und handlungstheoretischen Zugang, der den beschränkenden und zugleich ermöglichenden Charakter von Institutionen aufgrund der postulierten „Dualität von Struktur“ (Giddens 1988: 77) zu integrieren vermag. Auf Giddens' These aufbauend, dass „Struktur als Regeln und Ressourcen“ (ebd.: 240) gefasst werden kann, wird der weiteren Theoriekonzeption folgende Minimaldefinition zugrunde gelegt¹⁶:

Weisen Formen sozialer Strukturierung eine gewisse Beständigkeit in Raum und Zeit auf, kann von einer Institution gesprochen werden. Institutionalisierung bezeichnet dann die Verfestigung und Verstetigung eines Regeln-Ressourcen-Komplexes.

Ein offensichtlicher Schwachpunkt dieser Definition zeigt sich in dem Wort „gewisse“, wonach nicht eindeutig festgelegt wird, ab welchem Grad der Verfestigung und Verstetigung sozialer Strukturierung der Zustand ‚Institution‘ erreicht ist. Genau diese Frage führt in die breite und weitverzweigte Diskussion darüber, was genau unter einer Institution zu verstehen ist, welche hier nur in groben Zügen umrissen werden kann.¹⁷ Als kleinster gemeinsamer Nenner wissenschaftlicher Institutionsdefinitionen findet sich die zentrale Bedeutung von „Regeln mit Geltung“ (Esser 2003: 47), wobei die Intensität, Reichweite und Formalität der jeweils vorausgesetzten Geltungskraft stark differieren. Das Spektrum reicht von, eher wirtschaftswissenschaftlich inspirierten, engen Begriffsfassungen auf der Grundlage rational-utilitaristischer Handlungsmodelle, die sich nur wenig von der einer formalen Organisation abheben (z.B. North 1992, Williamson 1990) bis zu sehr weiten, soziologisch-kulturalistisch argumentierenden Konzepten, wie sie die Definition durch Peter L. Berger und Thomas Luckmann an dessen gegenüberliegenden Pol repräsentieren: „Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution“ (Berger/Luckmann 2000: 58). Dabei wird deutlich, dass die Definitions- und Gültigkeitskriterien von Regeln für die Bestimmung von Institutionen gewissermaßen auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt werden, je nachdem, ob eher die Existenz von *Regelhaftigkeit* im Sinne formal gültiger ‚Spielregeln‘ vorausgesetzt wird oder ob *Regelmäßigkeit* durch wechselseitig bestätigte Wiederholung und Gewöhnung von Handlungen als konstitutiv für die Genese von Institutionen angenommen wird.¹⁸

16 Ganz ohne eine abstrakte Begriffsdefinition kommt ein institutionalistischer Ansatz m.E. nicht aus, auch wenn es ‚nur‘ um eine Forschungsheuristik mit begrenzter Erkenntnisreichweite geht. Bei Müller-Jentsch zeigen sich die Probleme eines „weniger klar definierten Institutionenbegriffs“ (Weitbrecht 2001) zum einen in seiner sehr heterogenen Auswahl konkreter Arbeitsinstitutionen (s.u.), bei der die Zuordnungskriterien lediglich implizit vorausgesetzt werden, zum anderen in der diffusen begrifflichen Abgrenzung zu seinem Arenenkonzept (vgl. Jakobi 2007).

17 Vgl. dazu Schüle 1987; Senge 2006.

18 Mit der Gegenüberstellung von Regelhaftigkeit und Regelmäßigkeit soll kein strikter Dualismus behauptet werden, im Gegenteil ist eher von einer graduellen Unterscheidungscharakteristik auszugehen, nach der jedes formalisierte Regelsystem auf regelmäßiger Wiederholung und wechselseitiger Gewöhnung fußt. Weiterhin soll auch keine Rangfolge zwischen diesen beiden Regel-Ausprägungen hinsichtlich ihrer Wirkmächtigkeit auf die empirische Handlungspraxis unterstellt werden.

Die Grenzen sind diesbezüglich fließend und theoretisch wie empirisch interpretationsbedürftig,¹⁹ weshalb im Gegensatz zu solch inhaltlichen Festlegungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit bewusst an der relativen Offenheit der oben genannten Begriffsdefinition festgehalten und eher pragmatisch, eng am empirischen Gegenstandsbereich orientiert, auf den prozessualen Aspekt der Institutionalisierung fokussiert wird. Entsprechend der (heuristischen) Vorstellung eines Kontinuums zwischen einer nicht-institutionalisierten sozialen Situation und einer „totalen Institution“ (Goffman 1977: 13ff.), richten sich die Forschungsinteressen also auf ein ‚mehr oder weniger‘, auf Prozesse der Institutionalisierung oder De-Institutionalisierung bzw. des institutionellen Wandels und deren unterschiedlichen Ausprägungen.

Eine weitere Besonderheit der oben vorgelegten Begriffsdefinition betrifft den eingeführten Ressourcenaspekt, der auf Giddens' Definition von sozialen Strukturen zurückgeht. In manchen terminologischen Bestimmungen von ‚Institution‘ tauchen Ressourcen zwar auf, wie beispielsweise bei Mayntz und Scharpf (1995: 40, 48), allerdings werden sie meist unter Gesichtspunkten der Verfügung bzw. der Verteilung von Verfügungsrechten über relevante Ressourcen, also als Teilmenge oder Unterkategorie des Regelungscharakters von Institutionen gefasst. In der Tat ist eine trennscharfe Unterscheidung zwischen Regeln und Ressourcen weder theoretisch noch empirisch immer eindeutig zu treffen (vgl. Moldaschl/Diefenbach 2003). So stellen Regeln aufgrund ihrer Verbindlichkeit auch Ressourcen dar, wenn sich Akteure auf deren institutionelle Geltung berufen können. Inwiefern umgekehrt Ressourcen bzw. deren unregelmäßige Verteilung per se auch soziale Regeln ‚aufstellen‘ können, ist keine unmittelbar eingängige und entsprechend weniger geläufige Vorstellung im wissenschaftlichen Institutionenverständnis. Während die wechselseitige Bezogenheit von Regeln und Ressourcen als unmittelbar konstitutiv für empirisch reale Institutionen nachvollzogen werden kann, bleibt die theoretisch-analytische Isolierung des regelungsunabhängigen Beitrags von Ressourcen zur Institutionalisierung erklärungsbedürftig. Anhand Goffmans (1977) Klassifikation totaler Institutionen kann die Bedeutung der Ressourcenkategorie als eigenständige Analyseeinheit jedoch illustriert und gerechtfertigt werden: Danach zeigt sich in totalen Institutionen „ihr allumfassender oder totaler Charakter [...] durch Beschränkungen des sozialen Verkehrs mit der Außenwelt sowie der Freizügigkeit, die direkt in die dingliche Anlage eingebaut sind, wie verschlossene Tore, hohe Mauern, Stacheldraht, Felsen, Wasser oder Moore.“ (Goffman 1977: 15 f.) Jene materiell-dinglichen Barrieren formieren das Handeln in Institutionen konkret und unmittelbar. Die Tatsache, dass deren Installation oder Nutzung als Begrenzung auf vormalig festgelegten Regelungen fußt, spielt für die Interaktionen im Rahmen bestehender Institutionen nur mehr eine untergeordnete Rolle. Die materiell verfestigten institutionellen Strukturen, beispielsweise in Form einer Gefängnismauer, treten den Insassen als Repräsentation einer faktischen – quasi nicht verhandelbaren – Gegebenheit entgegen, die wiederum in erster Linie auf stofflich-materielle Möglichkeiten ihrer Überwindung verweist (z.B. ‚Sprengstoff‘ oder ‚Untergraben‘). Damit öffnet sich der Blick auf eine ressourcenanalytische Dimension von Institutionen, die sich systematisch

19 Der These von Schmid und Maurer ist zuzustimmen, dass ökonomische und soziologische Institutionentheorien trotz ihrer unterschiedlichen handlungstheoretischen Prämissen keineswegs grundsätzlich inkomensurabel seien, sondern sich „bei der Lösung ihres gemeinsamen Erklärungsproblems einander nähern und ergänzen können.“ (Schmid/Maurer 2003: 12)

von einem Institutionenverständnis abhebt, das allein (immaterielle) Regeln und deren soziale Gültigkeit in den Forschungsfokus einbezieht. Mit dieser Forschungsperspektive auf (De-)Institutionalisierungsprozesse von Weiterbildung in den industriellen Beziehungen wird betont, dass nicht allein Regelungen beispielsweise über die Zugangsmöglichkeiten zur Weiterbildung oder konkrete Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen entscheiden, sondern umgekehrt auch Ressourcenverteilungen (bzw. eine durch Weiterbildung – insofern relevantes (Arbeits-)Wissen darin generiert wird – veränderte Verteilung von arbeitspolitischen Machtressourcen) Regeln und Regulierungsprozesse beeinflussen. In diesem Zusammenhang wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit Giddens' begriffliche Unterscheidung von allokativen und autoritativen Ressourcen als Möglichkeit aufgegriffen, eine differenzierte ressourcenorientierte Perspektive auf Institutionalisierung zu entwickeln (siehe 2.2). Dabei wird es darum gehen, die terminologische „Unschärferelation“ (Moldaschl/Diefenbach 2003: 150) zwischen Regeln und Ressourcen analytisch besser ‚in den Griff zu bekommen‘ und dies auf den Komplex Weiterbildung und industrielle Beziehungen anzuwenden.

Institutionen bzw. verschiedene Institutionalisierungszustände werden im Folgenden also als zu spezifizierende Regeln-Ressourcen-Komplexe begriffen. Diese „Sets von Regeln und Ressourcen“ (Windeler/Sydow 2001: 33) treten als institutionelle Strukturen dem Handeln nicht als etwas Externes oder – im Sinne Durkheims – als äußerlicher Zwang entgegen, sondern sind immer schon rekursiv in soziale Handlungszusammenhänge ‚eingeschrieben‘. „Strukturen werden so durch kompetent Handelnde von Moment zu Moment neu reproduziert (oder verändert). Sie gewinnen hierüber ihre Bedeutung, ihre Dauerhaftigkeit, ihre Ausdehnung in Raum und Zeit, tragen zur kontinuierlichen Reproduktion (oder Transformation) von Strukturmerkmalen sozialer Systeme und damit zu ihrer möglichen Institutionalisierung bei.“ (ebd.) Für das industriegesellschaftlich geprägte und lange Zeit sehr stabile System der Industriellen Beziehungen in Deutschland hat Müller-Jentsch eine umfassende und in Teilen v.a. historisch fundierte Diagnose zur Institutionengenese vorgelegt, die Gegenstand des folgenden Abschnitts ist.

1.1 Institutionen der Industriellen Beziehungen

Nach Müller-Jentsch können speziell für die deutschen Industriellen Beziehungen als wichtigste Arbeitsinstitutionen der *Arbeitsvertrag*, der *Arbeitsmarkt* inklusive seiner Einrichtungen der Arbeitsvermittlung, der *Beruf*, die *Arbeits- und Unternehmensorganisation*, die *Betriebs- und Unternehmensverfassung* und die *Tarifautonomie* benannt werden (Müller-Jentsch 2003: 248). Wie aus dieser Auflistung hervorgeht, werden sehr verschiedenartige Phänomene unter der Bezeichnung ‚Arbeitsinstitutionen‘ zusammengefasst, deren *differentia specifica*, also was an ihnen das ‚Institutionelle‘ ausmacht, bei Müller-Jentsch nicht abstrakt-systematisch expliziert wird. Die entscheidende Gemeinsamkeit sieht er dagegen in deren evolutionärer Genese, die historisch in der Entstehung des Frühkapitalismus angesiedelt und aus einer „doppelte[n] Widerspruchs- und Konfliktstruktur“ (ebd.: 247) hervorgegangen sei. Diese zeigte sich zum einen in den extremen Ausbeutungsszenarien, die aufgrund des ungefilterten Kapital-Arbeits-Gegensatzes durchschlugen, zum anderen in der offensichtlichen Diskrepanz zwischen zivilgesellschaftlichen Gleichheitspostulaten und der massenhaften faktischen Deprivation abhängiger Lohnarbeiter. Die in dieser strukturellen Konfliktkonstellation angelegten sozialen Spannungen entluden sich nun

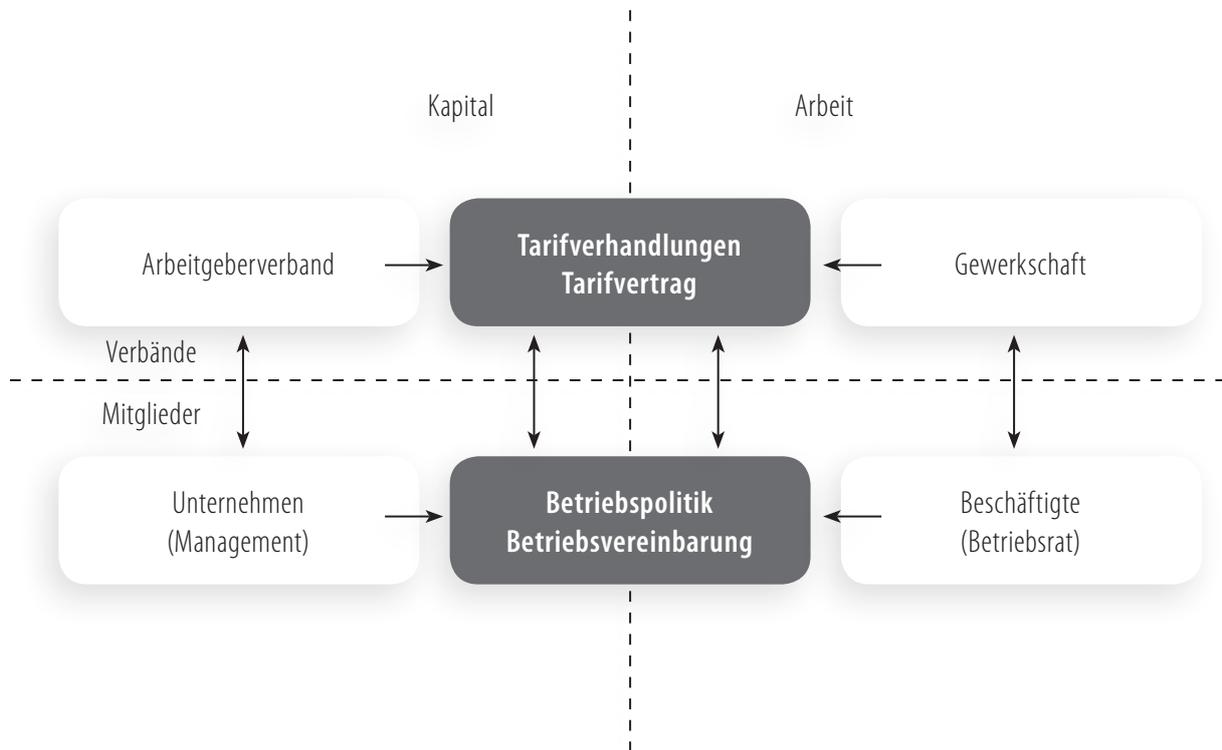
nicht in revolutionären Umwälzungen der kapitalistischen Gesellschaftsverhältnisse, sondern äußerten sich im „interessengeleitete[n] und strategische[n] Handeln“ (ebd.) kollektiver Akteure, die sich durch einen „Prozess der Ko-Evolution von Organisationen und Institutionen“ (ebd.) erst konstituierten. In dem so gebildeten Geflecht von Institutionen, die Müller-Jentsch auch als „Konnex- und Komplementärinstitutionen zum freien Arbeitsmarkt“ (ebd.) begreift, lässt sich ein bis heute relativ stabiles organisational-institutionelles System industrieller Beziehungen ausmachen, das zwar aus einzelnen (pfadabhängigen) intentionalen und machtbasieren Strategien sowie (gemeinsamen) Lernprozessen hervorgegangen, aber dennoch historisch kontingent und als Ganzes kein Produkt bewusster Planung sei. Die in dieser Weise historisch-konkret eingeführten Institutionen industrieller Beziehungen können als „geronnene‘ Interessenkonstellationen und Kompromisstrukturen“ (ebd: 248) zwischen Kapital und Arbeit aufgefasst werden, welche „die prekären Tauschbeziehungen (Lohn gegen Arbeitskraft) regeln.“ (ebd.)

Müller-Jentschs Genealogie der Arbeitsinstitutionen erscheint insgesamt als umfassende und erfolgreiche Domestizierung des Kapital-Arbeits-Verhältnisses, gewissermaßen als „Institutionalisierung des Klassenantagonismus“ (Geiger 1949) selbst. Dabei kann aber nicht übersehen werden, dass er einen ganz bestimmten Typus von Arbeitsinstitutionen vor Augen hat – nämlich arbeitspolitische Institutionen, während beispielsweise Institutionen wie der *Arbeitsvertrag*, der *Beruf*, der *Arbeitsmarkt* oder die *Arbeits- und Unternehmensorganisation* nur begrenzt ursächlich auf die von ihm angeführte historische Bedingungskonstellation zurückzuführen sind. Dennoch unmittelbar nachvollziehbar ist Müller-Jentschs Analyse der Institutionenbildung für die *Betriebsverfassung* und die *Tarifautonomie*, welche die arbeitspolitisch geprägten Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit dauerhaft und substanziell etablierten.²⁰ Diese beiden Institutionen bilden als spezifisch arbeitspolitischer Institutionentypus die Referenzbasis, auf welcher die weitere Konzeptentwicklung der vorliegenden Arbeit aufsetzt. Nach der Klassifikation von Müller-Jentsch in *unilateral*, *bilateral* und *gesetzlich begründete* Institutionen (vgl. Müller-Jentsch 2003: 248 f.) handelt es sich jeweils um Mischformen der zweiten und dritten Klasse. Die Tarifautonomie wurde dabei von nichtstaatlichen Verbänden geschaffen und erst nachträglich qua Gesetz garantiert. Die Betriebsverfassung ist sowohl ihrem Ursprung nach als auch in der Praxis stärker gesetzlich verankert, die Beziehungen der (ebenfalls nichtstaatlichen) Betriebsparteien gehen jedoch nicht vollständig in der juristischen Verfasstheit ihres Verhältnisses auf.

Die folgende schematische Darstellung des Institutionensystems der industriellen Beziehungen zeigt ein stark abstrahiertes Bild der beiden – im Rahmen der vorliegenden Arbeit forschungsrelevanten – arbeitspolitischen Institutionen Tarifautonomie und Betriebsverfassung, die sie konstituierenden Organisationen bzw. Akteursgruppen und die wesentlichen Beziehungsdimensionen, in denen sie in Verbindung stehen. Zusammen mit der Verortung der Hauptuntersuchungsgegenstände, den tariflichen und betrieblichen Verhandlungen und deren (potenziellen) Ergebnissen, ergibt sich ein erster Überblick über das zugrundeliegenden Forschungsfeld der Studie.

20 Müller-Jentsch bezeichnet die Betriebsverfassung und die Tarifautonomie darüber hinaus auch als Institutionensysteme und zugleich als Arenen. Diese begriffliche Ausweitung und Bedeutungsgleichsetzung erscheint mir an dieser Stelle wenig gewinnbringend und wird darum nicht übernommen. Eine alternative Begriffsbestimmung für ‚Arena‘ folgt in Kap. 3.1.

Abb.1: Schematische Übersicht zum Forschungsfeld



Das Modell spannt sich vor dem Hintergrund des strukturellen Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit auf, verbildlicht durch die gestrichelte vertikale Konfliktlinie, die als konstitutives Merkmal sowohl des Entstehungszusammenhangs des Systems Industrieller Beziehungen gelten kann, als auch die weiterhin darin bestehenden Handlungsorientierungen der beteiligten Akteure maßgeblich strukturiert. Bei aller Plausibilität, die das dargestellte Modell mit dieser Trennlinie zwischen den unterschiedlichen Interessenlagen von Kapital und Arbeit ausstrahlen vermag, soll an dieser Stelle der berechtigte Einwand von Rudi Schmidt und Rainer Trinczek (1999a) gegen die Hypostasierung eines antagonistischen Interessenwiderspruchs aufgenommen werden, die eine solch modellhafte Charakterisierung der Industriellen Beziehungen in sich birgt. Die Autoren verweisen erstens auf die Widersprüchlichkeit der Interessenlagen im Rahmen der Industriellen Beziehungen *in sich selbst*, und zwar sowohl auf Arbeitgeber-, als auch auf Arbeitnehmerseite. Zweitens sind die realen Arbeitsbeziehungen in ihrer institutionalisierten Form niemals vollständig durch konfligierende Interessen bestimmt, deren Durchsetzung sich wechselseitig ausschließt, sondern beinhalten parallel dazu auch gemeinsame Interessensperspektiven, in denen Optionen kooperativer Strategien angelegt sind.

Zu den immanenten Widersprüchen und der Parallelität konfligierender und gemeinsamer Interessen sowie der Vielfältigkeit deren strategischer Bewältigung, die sich im interessenpolitischen Verbands-, Management-, Betriebsrats- oder Beschäftigtenhandeln offenbaren, tritt noch eine ganz grundsätzliche, erkenntnistheoretische Problematik hinzu. So erfordern die widersprüchlichen „objektiven“ Interessenlage[n] [...] jeweils einen konstruktiv-interpretatorischen Akt der Definition der je eigenen konkreten individuellen Interessen [...], bevor Interessen-

handeln überhaupt möglich wird. Aus der Interessenkonstellation als solcher lässt sich keine Handlungslogik ableiten.“ (ebd.: 189) Demnach folgen die Strategien der Interessenvertretung und -aushandlung beider Seiten weder „widerspruchsfrei einer durchgängig konsistenten Logik“ (Pongratz/Trinczek 2005: 107) noch können sie als solche analysiert werden. Die vielschichtige Komplexität sowie die Interpretationsbedürftigkeit der strukturellen Interessenkonstellation im Feld der Industriellen Beziehungen, welche Schmidt und Trinczek skizzieren, kann andererseits unmöglich in einem Theoriemodell eingefangen und grafisch wiedergegeben werden, das umfassend alle denkbaren (Selbst-)Widersprüche, Dilemmata im Interessenhandeln und sonstige Verstrickungen sowie deren multiplen Deutungsmöglichkeiten übersichtlich zu integrieren vermag.²¹ Ohne deshalb reduktionistisch die genannten Relativierungen des strikten Interessenantagonismus schlicht auszublenden oder gar zu negieren, soll dennoch an den Vorteilen einer Komplexität reduzierenden Darstellungsform festgehalten werden. Die These einer konstitutiven Konfliktlinie (und deren Verlauf) zwischen Kapital und Arbeit im Untersuchungsfeld der Weiterbildungsregulierung, entlang der bestimmte interessenpolitische Positionen bzw. deren Aushandlung vermutet werden, muss dabei eher als ein *Aufmerksamkeitsdirigent* verstanden werden. Ob sich arbeitspolitische Weiterbildungsinteressen in den Industriellen Beziehungen tatsächlich an diesem Konstitutionsmerkmal des Kapital-Arbeits-Verhältnisses ausrichten und inwiefern sich dabei auch Widersprüchlichkeiten und Inkonsistenzen aufzeigen lassen, ist eine entscheidende, aber nur empirisch zu klärende Frage.

Wie in der Darstellung des Forschungsdesigns zu sehen ist, trennt noch eine zweite gestrichelte, horizontal eingezogene Linie das Analysemodell der Industriellen Beziehungen in zwei Hälften. Sie geht auch auf Überlegungen zurück, die bei Schmidt und Trinczek hinsichtlich der in sich widersprüchlichen Interessenlagen angeführt werden. Dabei markieren die ‚internen‘ Beziehungen zwischen Verband(sführung) und Mitgliedern eine besondere Problematik der Interessenartikulation und Strategiekklärung mit beträchtlichem Konfliktpotenzial. In Analogie zur Relativierung des absolut gesetzten Interessenantagonismus zwischen Kapital und Arbeit kann auch bei freiwilligen Interessenorganisationen keineswegs von einem homogenen Mitgliederwillen und entsprechend einheitlich handelnden kollektiven Akteuren ausgegangen werden (vgl. Michels 1911, Olson 1968). Die Organisations- und Koordinationsanforderungen, mit denen sich Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände hinsichtlich der Interessen ihrer Mitglieder bzw. Mitgliedsunternehmen konfrontiert sehen, sind zwar nicht deckungsgleich (Offe/Wiesenthal 1980), es können aber gewisse strukturähnliche Parallelen konstatiert werden (Traxler 1999), die eine systematische Berücksichtigung innerverbandlicher Interessenregulation im Analyseschema rechtfertigen. Die besondere Konstruktion des untersuchten Tarifvertrags zur Qualifizierung, der erst durch Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung wirksam wird, unterstreicht zusätzlich die Notwendigkeit, das potenziell konflikthafte Verhältnis zwischen der Verbands- und der Mitgliederebene konzeptionell in den Blick zu nehmen. Auch bezüglich dieser zweiten Konfliktlinie steht jedoch die heuristische Funktion orientierender Forschungsfokussierung im Vordergrund, deren Nützlichkeit sich empirisch erweisen muss.

21 In Abb. 1 grafisch angedeutet durch die ‚Strichelung‘ der Konfliktlinien.

Bei aller Anschaulichkeit und heuristischen Funktionalität des dargestellten Institutionensystems industrieller Beziehungen, läuft dessen Modellierung dennoch Gefahr, statische Elemente über zu betonen und so den Anschein eines feststehenden Gebäudes zu erwecken, prozessuale Komponenten der permanenten (Wieder-)Herstellung sowie der Veränderung des institutionellen Gebildes demgegenüber aber zu vernachlässigen. Institutionalistische Ansätze neigen generell dazu, die Bedeutung der Kontinuität und Stabilität sozialer Ordnung für das ‚Funktionieren‘ von Gesellschaft(en) in den Vordergrund zu stellen und weisen daher oftmals *affirmative* Züge auf. Der Konservatismus, der dem Institutionenbegriff sowohl in seiner funktionalistischen Tradition nach Durkheim als auch der kulturanthropologischen Richtung nach Gehlen anhaftet, zeigt sich bis heute in einer gewissen Skepsis gegenüber der Institutionentheorie, als sie generell dem „Verdacht ausgesetzt [ist], apologetisch, ontologisch und ordnungsfixiert zu sein.“ (Rehberg 1994: 47) Gegen die neueren Institutionentheorien bzw. den Neo-Institutionalismus ist ein derartiger Generalverdacht v.a. deshalb nicht mehr pauschal aufrecht zu halten, weil sie weniger die ‚alten‘ Grundfragen nach der Möglichkeit von sozialer Ordnung inmitten sich wandelnder gesellschaftlicher Verhältnisse“ (Röbenack 2005: 14) stellen, sondern (historisch bedingt) eher an den vielfältigen – oftmals unter dem Vorzeichen ‚krisenhafter‘ – Erscheinungen des *institutionellen Wandels* ansetzen. Die angemessene Erfassung von dynamischen und prozessualen Elementen der Entstehung und Veränderung von Institutionen verlangen nach einer konzeptionellen Berücksichtigung der Handlungsebene bzw. verweisen auf die Notwendigkeit eines expliziten Akteurbezugs für eine *aufgeklärte* Institutionenanalyse. Ebendieser Anspruch kann auch aus dem Ansatz des „akteurzentrierten Institutionalismus“ von Mayntz und Scharpf (1995) herausgelesen werden und wohl auch deshalb hat Müller-Jentsch ihn als konzeptuelle Basis für die Untersuchung des Institutionensystems Industrieller Beziehungen vorgeschlagen, in welchem die Anzeichen für Tendenzen eines Strukturwandels besonders deutlich zutage treten. Im Folgenden wird daher sein *erweiterter akteursbezogener institutionalistischer Ansatz* in seinen Grundzügen skizziert und konkret auf das Forschungsdesign der vorliegenden Studie hin ausformuliert.

1.2 Ein erweiterter akteursbezogener institutionalistischer Ansatz

Zur Verortung des akteurzentrierten Institutionalismus im Rahmen unterschiedlicher institutionentheoretischer Traditionslinien, knüpfen Mayntz und Scharpf (1995) in Abgrenzung zu Ansätzen der Neuen ökonomischen Institutionstheorie (Williamson 1990; North 1992; Granovetter 1992), der neueren Organisationssoziologie (Scott 1995; Zucker 1988) bzw. des Neo-Institutionalismus (Powell/DiMaggio 1991) und einer ähnlich gelagerten politikwissenschaftlichen Richtung (March/Olsen 1989), an einer „zweite(n) Variante des politikwissenschaftlichen Institutionalismus“ an (Evans et al. 1985; Keck 1991). Als Begründung führen die Autoren an, dass darin das Spezifische politischer Institutionen (wieder) stärker ins Blickfeld rücke, indem der Institutionsbegriff nicht nur in seiner abstrakten Dimension als *Regelsystem*, sondern auch hinsichtlich seiner konkreten Erscheinungsform als *soziales Gebilde* gefasst werde (Mayntz/Scharpf 1995: 43). Unter der programmatischen Frage im politikwissenschaftlichen Kontext der Institutionenforschung „Do Institutions Matter?“ (Weaver/Rockman 1993) richten sich die Erkenntnisinteressen also auf die „Organisationsstrukturen des politischen Systems“

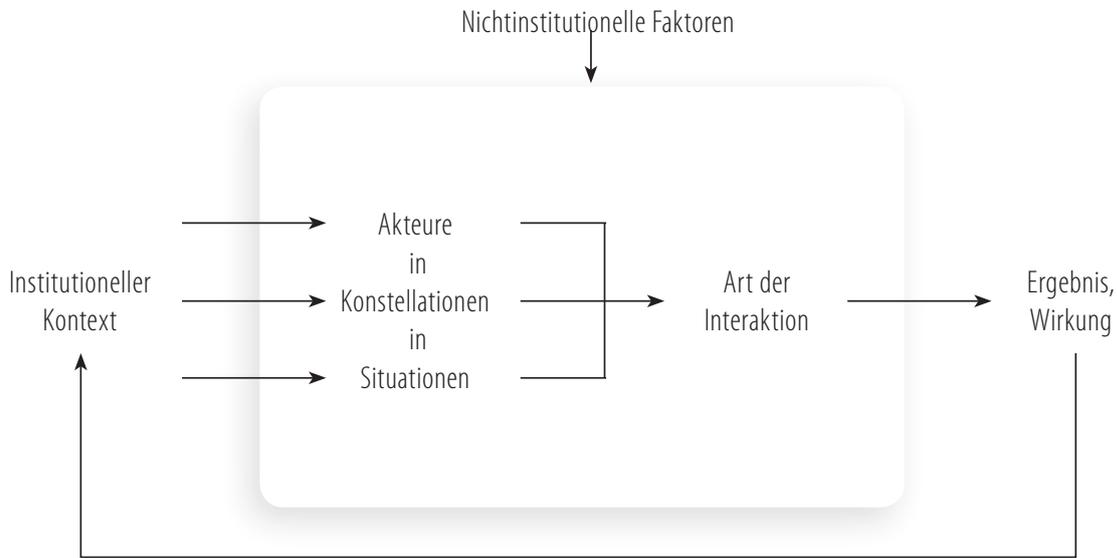
(Mayntz/Scharpf 1995: 43) und welche institutionellen (Filter-)Effekte davon ausgehen. Diese Forschungsperspektive wird im akteurzentrierten Institutionalismus von Mayntz und Scharpf entsprechend ihres Untersuchungsgegenstandes „ganzer gesellschaftlicher Teilbereiche“ (ebd.: 39) in zwei zentralen Prämissen erweitert und spezifiziert, welche im Folgenden umrissen werden sollen:

(1) Es sollen nicht nur politische Institutionen betrachtet werden, sondern alle im Forschungsfeld als relevant erachtete ‚soziale Gebilde‘. Im Forschungsfokus stehen die „*Interaktionen zwischen korporativen Akteuren*“ (ebd.: 43), in der Regel also Organisationen. Ein (empirisch abgrenzbarer) Interaktionskontext bildet einen „institutionellen Rahmen“ (ebd.: 44). Der Organisationskontext stellt wiederum für deren Mitglieder (also dann auch individuelle Akteure) einen institutionellen Rahmen dar.

(2) Der Institutionsbegriff wird „relativ eng gefasst und auf Regelungsaspekte konzentriert.“ (ebd.: 45) Durch eine ‚kulturalistische Ausweitung‘ des Begriffs wäre die Konzeption eines ‚unabhängig‘ – theoretisch auch nicht-institutionalisiert – handelnden Akteurs nach Ansicht der Autoren praktisch unmöglich. Institutionen prägen nicht nur Handlungsorientierungen, sie werden auch durch Akteure intentional geschaffen und gestaltet. Institutionen müssen darum als unabhängige *und* abhängige Variablen untersucht werden, womit der ermöglichende und zugleich beschränkende Charakter von Institutionen in den Blick gerät. Mit dem expliziten Akteursbezug zielen Mayntz und Scharpf auf die Überwindung deterministischer Tendenzen, zu denen institutionalistische Theorien generell neigten.

„Der institutionelle Rahmen, der die Regeln definiert, deren Einhaltung man von anderen erwarten kann und sich selbst zumuten lassen muss, konstituiert Akteure und Akteurkonstellationen, strukturiert ihre Verfügung über Handlungsressourcen, beeinflusst ihre Handlungsorientierungen und prägt wichtige Aspekte der jeweiligen Handlungssituation, mit der der einzelne Akteur sich konfrontiert sieht.“ (ebd.: 49) Die Interaktionen innerhalb des institutionellen Rahmens klassifizieren Mayntz und Scharpf – bewusst Komplexität reduzierend – nach vier verschiedenen „Grundformen sozialer Handlungskoordination“: „Die einseitige oder wechselseitige Anpassung, die Verhandlung, die Abstimmung und die hierarchische Entscheidung.“ (ebd.: 61) Die folgende Abbildung zeigt überblicksartig das bisher in Kurzform zusammengefasste Analysemodell des akteurzentrierten Institutionalismus.

Abb.2: Das institutionentheoretische Analysemodell im Überblick



Quelle: Mayntz/Scharpf 1995: 45

Die theoretischen Prämissen und die dargestellte Grundstruktur des ausdrücklich als Forschungsheuristik konzipierten Analyseschemas des akteurzentrierten Institutionalismus werden in Müller-Jentschs Erweiterung im Wesentlichen übernommen.²² Bei dessen Adaption auf das Institutionensystem der Industriellen Beziehungen erhält der Ansatz jedoch insbesondere hinsichtlich der Betonung des *Machtaspekts* eine wichtige Schwerpunktverlagerung – und zwar in fünffacher Hinsicht:

1. Die in institutionellen Kontexten relevanten Ressourcen stellen für diejenigen Akteure, die sie nutzen bzw. darüber verfügen können, eine spezifische Machtbasis dar, „weil die jeweils anderen Akteure an diesen Ressourcen interessiert sind.“ (Müller-Jentsch 2003: 251)
2. Machtbasierte Prozesse – in den industriellen Beziehungen typischerweise im Wechselspiel von Macht und Gegenmacht – spielen eine wichtige Rolle bei der Entstehung und Erhaltung von Institutionen.
3. Der Staat, verstanden als eine vermittelnde ‚dritte‘ Macht, hat (meist) einen entscheidenden Anteil an der Bildung bzw. dem Wandel von Institutionen, insbesondere im Falle der Arbeitsinstitutionen.

²² Allerdings stützt er sich handlungstheoretisch direkt auf Giddens Strukturierungstheorie, welche Mayntz und Scharpf (1995: 46 Fn) als zu strukturalistisch verwerfen. Eine tiefergehende Erörterung der theoretischen Grundproblematik, die sich bei Versuchen einer konzeptionellen Integration von handlungs- und strukturtheoretischen Erklärungen ergibt, und die im Übrigen auch bei Müller-Jentsch nur sehr rudimentär abgehandelt wird, würde hier zu weit führen. An dieser Stelle soll darum der Hinweis genügen, dass bereits eine ganze Reihe institutionentheoretischer Arbeiten auf Giddens rekurrieren: vgl. z.B. Ortmann et al. 2000; Weitbrecht 2001)

4. Die Evolution institutioneller Entstehungs- und Veränderungsprozesse verläuft pfadabhängig. Größere Entwicklungsbrüche oder Pfadwechsel passieren an historisch markanten „Knotenpunkten [...], die die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren verändern und Chancen für eine Neuordnung des institutionellen Rahmens eröffnen.“ (ebd.)
5. In der Herausbildung und im weiteren Entwicklungsverlauf von Systemen Industrieller Beziehungen finden interaktive Lernprozesse statt, die zur Vermehrung von Handlungsressourcen und damit auch zu größerer Handlungsmächtigkeit der Akteure beitragen. Historisch zeige sich dieser Potenzialzuwachs in der ursprünglichen Organisierung von Klasseninteressen (die in der frühen Arbeiterbewegung wurzelt), in der Professionalisierung der daraus entstandenen Organisationen kollektiver Interessenvertretung und in der sukzessiven Substitution von „unilaterale[n] Konfliktstrategien [...] durch bilaterale Regelungen“ (ebd.).

Bei der Betrachtung der „Theoriebausteine“ (ebd.) in Müller-Jentschs Ansatz fällt unmittelbar auf, dass *Regeln* als konstitutives Merkmal von (Arbeits-)Institutionen kaum mehr auftauchen, lediglich im letzten Abschnitt finden sie als Ergebnis eines voraussetzungsvollen und v.a. machtabhängigen Institutionalisierungsprozesses eine explizite Erwähnung. Während also Mayntz und Scharpf den Regelaspekt ins Zentrum der Institutionenbestimmung und -analyse stellen, hebt Müller-Jentsch die Bedeutung von Ressourcen hervor sowie die Macht, die Akteuren aus der Verfügung über oder der Nutzung von Ressourcen erwachsen. Eine geeignete (handlungs-)theoretische Grundlage, die für eine ausgewogene Integration von Regel- und Ressourcen- bzw. Machtaspekten in einem institutionalistischen Konzept von Nöten ist, wird von ihm zwar mit dem Hinweis auf Giddens angedeutet, aber nicht konsequent ausformuliert. Ziel des folgenden Kapitels ist es daher, den theoretisch-konzeptionellen Hintergrund der zuvor postulierten Definitionsaussage, Institutionen könnten als *Regel-Ressourcen-Komplexe* verstanden werden, zu beleuchten. Dazu wird im Weiteren noch stärker als bisher auf inhaltliche Fragestellungen der Forschungsarbeit Bezug genommen, konkret also der thematische Rahmen arbeitspolitischer Regulierung von Weiterbildung explizit in die Entwicklung des theoretischen Konzepts integriert.

2. Regulierungsarenen, Ressourcen und Verhandlungen zur Weiterbildung

Die Regulierung von Weiterbildung in der chemischen Industrie kann (wie in anderen Branchen auch) sowohl auf tariflicher als auch auf betrieblicher Ebene noch immer als arbeitspolitisches Neuland gelten. Trotzdem startet der hier zu untersuchende Prozess einer möglichen Institutionalisierung von Weiterbildung in den Arbeitsbeziehungen nicht bei null. Das Thema Weiterbildung trifft vielmehr auf ein bestehendes bzw. sich wandelndes System industrieller Beziehungen, welches es als relativ neuen Verhandlungsgegenstand institutionell zu verankern bzw. zu integrieren sucht. Dabei ist davon auszugehen, dass das Institutionengefüge des Systems industrieller Beziehungen derzeit starken Turbulenzen ausgesetzt ist, deren inhärente Erosionstendenzen auch als Prozesse der De-Institutionalisierung gedeutet werden können. Die Etablierung von Weiterbildung als eigenen arbeitspolitischen Regulierungsgegenstand und die spezifische Form in der dies geschieht, muss somit selbst als mögliches Moment der Ver-

änderung des institutionellen Arrangements zwischen Kapital und Arbeit in Betracht gezogen werden. Unabhängig aber von der analytischen Unterscheidung zweier (De-)Institutionalisierungsprozesse (Weiterbildung und Industrielle Beziehungen) und deren realer Verschränkungen, richtet sich der hier vorgestellte theoretische Blick auf den Forschungsgegenstand nicht auf bestimmte institutionalisierte oder nicht-institutionalisierte Zustände, sondern jeweils auf den *Prozesscharakter* von Institutionalisierung – und zwar in beiden Richtungen. Gemäß der in Kap. II, 1 vorangestellten Definition, geht es also darum, ob sich Regeln-Ressourcen-Komplexe in bestimmten Kontexten verfestigen und verstetigen oder ob sie räumlich und zeitlich eher durch Destabilisierung, Fragmentierung und Flexibilisierung gekennzeichnet sind. Die Richtung dieser Prozesse ist dabei weder zufällig noch durch Systemzwänge determiniert, sondern ergibt sich wesentlich aus einer, durch arbeitspolitische Akteure, ausgehandelten Institutionen(un)ordnung. Um dieser akteursbezogenen und dynamischen Komponente von (De-)Institutionalisierung gerecht zu werden, soll im Folgenden ein an Müller-Jentsch angelehntes „Arenenkonzept“ dargelegt werden (2.1), die handlungsrelevanten Aspekten von Institutionalisierung anhand ressourcen- und machtorientierter Erweiterungen vertieft (2.2) und mit einer ausgewiesenen Verhandlungstheorie ergänzt werden (2.3).

2.1 Arenen der Weiterbildungsregulierung

Müller-Jentsch definiert Arena als „einen ‚Ort‘ geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung, aber auch einen ‚Kampfplatz‘, auf dem die jeweiligen Akteure nicht nur ihre widerstreitenden Interessen durchzusetzen, sondern auch die prozeduralen Rahmenbedingungen zu verändern trachten.“ (Müller-Jentsch 1997: 80) Mithin bezeichnet der Begriff Arena also eine (räumlich) abgrenzbare Sphäre arbeitspolitischer Auseinandersetzung, die bereits gewissen Regeln unterliegt, von einem institutionellen Kontext eingerahmt wird und funktional einerseits darüber bestimmt werden kann, arbeitspolitische Streitthemen auszutragen, andererseits auch der (zeitlichen) Verstetigung dieser Auseinandersetzungen dient und somit zur dauerhaften Einhegung von Konfliktherden beiträgt. Zwar sind die begrenzenden Rahmenbedingungen veränderbar und die Strategien der gegnerischen Parteien zielen zum Teil auch explizit darauf ab, die Grundregeln der Konfliktaustragung umzuschreiben, dennoch ist ein zuvor eingegangenes Einverständnis mit den institutionellen Bedingungen Voraussetzung für die Beteiligung an Aushandlungsprozessen in einer Arena.

Müller-Jentsch identifiziert nun die Tarifautonomie und die Betriebsverfassung selbst als arbeitspolitische Arenen in den industriellen Beziehungen (vgl. ebd.). Wie Jakobi (2007) zu Recht kritisiert, verliert der Arena-Begriff dadurch einiges an seiner konzeptionellen Schärfe bzw. ein analytischer Mehrwert ist mit dieser Gleichsetzung kaum mehr erkennbar. So sind Tarifautonomie und Betriebsverfassung zwar arbeitspolitische Institutionen im Rahmen des Institutionengeflechts der industriellen Beziehungen, sie sind aber auch in sich stark differenzierte und somit hochkomplexe institutionelle Gebilde, die an unterschiedlichen Stellen verschiedene und teilweise auch sehr heterogene Arenen ausbilden. Je nach Konfliktthema finden sich demnach mehrere und andere Akteurs- und Interessenkonstellationen in jeweils anders geregelten Arenen innerhalb von Tarifautonomie und Betriebsverfassung, die sich aber auf den gleichen institu-

tionellen Kontext beziehen. Augenfällig zeigt sich das bei der horizontalen Unterscheidung von arbeitspolitischen Verhandlungen nach verschiedenen Wirtschaftssektoren oder Unternehmen. Aber auch im Falle der Betriebsverfassung existieren relativ unabhängig voneinander vertikal unterscheidbare Arenen. Insbesondere in sehr großen Unternehmen haben sich Betriebsratsgremien entlang der Organisationshierarchie und entlang diverser betriebspolitischer Themenbereiche auf verschiedene Ebenen und diverse Spezialausschüsse verteilt, zudem sind auch arbeitspolitische Arenen jenseits der repräsentativen Interessenvertretung im Rahmen der Betriebsverfassung denkbar. Der Arena-Begriff wird in der vorliegenden Arbeit darum relativ eng gefasst und bezeichnet ‚Tarifverhandlungen‘ und ‚betriebspolitische Verhandlungen‘. Die thematische Klammer bildet jeweils die Regulierung von Weiterbildung.

Als besonders instruktiv für den theoretischen Grundriss der vorliegenden Arbeit hat sich die Systematisierungsvorlage von Pries (2005) erwiesen, die den Forschungsgegenstand Industrielle Beziehungen perspektivisch in insgesamt acht „Dimensionen der Erwerbsregulierung“ (ebd.: 69 ff.) unterteilt, wobei die Dimension „Regulierungsarenen“ folgende fünf Ausprägungen umfasst: „individuell, betrieblich, tarifvertraglich, gesetzlich und diskursiv-legitimatorisch.“ (ebd.: 72) Entsprechend der forschungspraktischen Orientierung am TVQ stehen die Arenen auf der tarifvertraglichen Ebene und der daran ansetzenden (freiwilligen) betrieblichen Umsetzung zwar klar im Vordergrund der Untersuchung, gesetzliche und diskursiv-legitimatorische Aspekte arbeitspolitischer Weiterbildungsregulierung werden aber als institutioneller Kontext mit berücksichtigt (siehe dazu Kap. II, 3). Die konzeptionelle Einbeziehung der individuellen Regulierungsarena bedarf an dieser Stelle einer etwas ausführlicheren Betrachtung. So ist der Trend bzw. die steigende Bedeutung direkter Partizipationsformen in den Arbeitsbeziehungen als Ergänzung oder Ersatz der repräsentativen Mitbestimmung seit etwa Anfang der 1980er Jahre in der Industrial-Relations-Forschung kontrovers diskutiert worden (zur Übersicht: Keller 2008: 125 ff.). Ob neue betriebliche Partizipationsmöglichkeiten von Beschäftigten beispielsweise im Sinne „diskursiver Koordinierung“ (Minssen 1999: 129 ff.) tatsächlich eine eigenständige Arena der Interessenregulierung in den industriellen Beziehungen begründen oder ob es sich eher um weitgehend unilateral lancierte „unternehmerische Sozialtechniken“ (ebd.: 126) handelt, die – überwiegend unter dem Label „Human Resource Management (HRM)“ – als Beteiligungs- und Autonomieversprechen an die Beschäftigten ‚verkauft‘ werden, in Wahrheit aber ausschließlich betriebswirtschaftlichen Zwecken dienen und daneben nicht zuletzt auch die Institutionen kollektiver Interessenvertretung untergraben (vgl. Schmidt/Trinczek 1999b: 118ff.), ist aus heutiger Sicht noch nicht abschließend zu beurteilen. Bemerkenswert ist aber, dass gerade die Themen Qualifizierung und Weiterbildung für HRM-Instrumente zentrale Ansatz- oder Bezugspunkte der direkten personalpolitischen Steuerung bzw. arbeitspolitischen Aushandlung zwischen Management und Beschäftigten bereit stellen – beispielsweise im Rahmen von Mitarbeiter- bzw. Qualifizierungsgesprächen, die in den letzten Jahren in den größeren Industriebetrieben fast flächendeckend eingeführt worden sind.²³ Der Regulierungsbereich Bildung und Qualifikation bietet offenbar ausreichend Überschneidungspunkte zwischen den

23 Weitbrecht/Braun benennen als ein wesentliches Element von HRM „die gezielte *Entwicklung des Personals*, die kontinuierliche Benutzung systematischer Schulungen und die Konzeption leistungsorientierter Schulungen mit dem Ziel, eine lernende Organisation zu schaffen“. (Weitbrecht/Braun 1999: 93f.)

Interessenlagen von Beschäftigten und Unternehmen, weshalb entsprechende Verhandlungen auf der individuellen Ebene als relativ wenig konfliktbeladen und daher kooperationsoffen erscheinen. Pongratz und Trinczek (2006) sehen v.a. darin das Potenzial von „Bildungsinnovationen“ (ebd.), zwischen „innovativer“ (Schumann 2003) und „eigensinniger“ (Sauer 2005) Arbeitspolitik zu vermitteln und sie so anschlussfähig zu machen für bildungs- und qualifikationsorientierte Strategien von Betriebsräten und Gewerkschaften. Verbleibt die Regulierung von Weiterbildung allerdings vollständig auf der Individualebene ist von einem arbeitspolitischen Szenario auszugehen, in dem hochqualifizierte Beschäftigte zwar ihre partikularen bzw. individuellen Bildungsinteressen relativ erfolgreich gegenüber bzw. im Einklang mit dem Betrieb (eventuell aber gegen die Interessen anderer Belegschaftsteile) durchsetzen werden, geringqualifizierte Beschäftigtengruppen ohne den kollektiven Schutz repräsentativer Organe der Interessenvertretung aber weiter (oder sogar verstärkt) beim Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen benachteiligt werden.

Die individuelle Aushandlung arbeitspolitischer Interessen stellt trotz allem eine betriebliche Realität dar und nach Pries ist sie sogar die „älteste, für viele Bereiche nach wie vor die vorherrschende und auch in Kombination mit den anderen Regulierungsarenen eine nach wie vor äußerst wichtige Form der Aushandlung und Kontrolle von Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbeziehungen. In kleinbetrieblichen Erwerbsstrukturen etwa werden fast alle relevanten Bestandteile der Arbeits- und Erwerbsbedingungen wie die Lohnhöhe, die Arbeitszeiten, die Leistungszumutungen und Kontrollformen individuell zwischen dem Beschäftigten und den Beschäftigten festgelegt.“ (Pries 2005: 72f.) Dennoch werden individuelle Formen der Regulierung für die vorliegende Arbeit nicht explizit als arbeitspolitische Arenen konzipiert. Dies ist in erster Linie forschungspragmatisch begründet, inhaltlich spielt aber auch das Argument eine Rolle, dass es sich zwar durchaus um Aushandlungen von arbeitspolitisch relevanten Interessen handelt, diese aber kaum oder nicht systematisch auf eine überindividuell wirksame Regulierung abzielen.²⁴ Als institutionelle Kontextfaktoren finden die verbreiteten betrieblichen Praxen der individuellen Weiterbildungsregulierung aber dennoch Eingang in das Forschungskonzept. Am Beispiel des Mitarbeitergesprächs zeigt sich zudem, dass dessen individueller Charakter über bestehende Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, meist spezifiziert im Rahmen von entsprechenden Betriebsvereinbarungen, zumindest mittelbar auch an die betriebliche Regulierungsarena zurückgebunden bleibt. Generell wird die Annahme nicht bezweifelt, dass Unternehmensleitungen Konzepte direkter Partizipation zur Erhöhung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit einführen bzw. zulassen – „and they are dropped because they are perceived not to have such payoffs.“ (Strauss 2006: 787) Die Frage, die sich vor dem Hintergrund des hier vorgestellten institutionalistischen Forschungszugangs stellt, ist aber, ob die gewährten individuellen Beteiligungsoptionen ohne weiteres wieder zurückgenommen werden können, oder ob bzw. in welcher Form sie institutionalisiert werden – und dabei unter Umständen auch in die Regulierungsarenen der repräsentativen Mitbestimmung diffundieren.

24 Um von einer Institutionalisierung von Weiterbildung zu sprechen, müssen zwar keineswegs universalistische Zielperspektiven unterstellt werden, allerdings sollten entsprechende Regelungen (räumlich-zeitlich) über den Charakter von Einzelfalllösungen hinausweisen.

2.2 Ressourcen- und machtorientierte Erweiterungen

Für eine ressourcensensible Erweiterung eines institutionalistischen Ansatzes auf der Basis der Giddens'schen Sozialtheorie muss die Ressourcenkategorie genau genommen nicht erst zu dem Regelbegriff ‚hinzugefügt‘ werden. Danach stellen Regeln und Ressourcen im Zusammenhang mit Struktur grundsätzlich keine isolierbaren Entitäten dar, sondern verweisen wechselseitig aufeinander bzw. enthalten sich gegenseitig: „Regeln können nicht ohne Bezug auf Ressourcen konzeptualisiert werden, die sich auf die Weisen beziehen, durch die Transformationsbeziehungen wirklich in die Produktion und Reproduktion sozialer Praktiken inkorporiert sind. Strukturmomente drücken deshalb Formen der *Herrschaft* und der *Macht* aus.“ (Giddens 1988: 69 f.) Wohl auch aus diesem starken inneren Zusammenhang zwischen Ressourcen und Regeln ergibt sich für Moldaschl und Diefenbach (2003) die Problematik, dass Giddens eine klare Differenzierung begrifflich nicht deutlich genug herausgearbeitet habe und insbesondere den Ressourcenbegriff nicht ausreichend entwickelt habe. Die starke gegenseitige Verwieseneheit von Regeln und Ressourcen ist allerdings ein konzeptionelles Problem, das wohl auf einer rein theoretischen Ebene nicht eingefangen werden kann. Ob Regeln auch als Ressourcen einsetzbar sind oder umgekehrt eine bestimmte Ressourcenverteilung bereits Regeln impliziert, ist letztlich nur über den jeweiligen Kontext bestimmbar. Was die Autoren zu Recht für Ressourcen reklamieren, nämlich dass sich deren Bedeutung, ihr Wert oder ihre qualitative Beschaffenheit erst im Gebrauch erweisen,²⁵ gilt in ähnlicher Weise auch für Regeln, deren Anwendungskontext und die darin verankerte Durchsetzungsmacht über Gültigkeit, Reichweite und Sanktionsmöglichkeiten entscheidet. Der Vorwurf an Giddens, sein Ressourcenbegriff sei wenig elaboriert, ist zwar bedingt nachvollziehbar, da sich seine Ausführungen dazu auf wenige Anmerkungen beschränken, seine analytische Unterscheidung von „allokativen“ und „autoritativen“ Ressourcen soll dennoch als nützliche Kategorisierung zweier Ressourcentypen in die theoretische Konzeption der vorliegenden Arbeit mit einfließen.

„Allokative Ressourcen beziehen sich auf Fähigkeiten – oder genauer auf Formen des Vermögens zur Umgestaltung –, welche Herrschaft über Objekte, Güter oder materielle Phänomene ermöglichen. Autoritative Ressourcen beziehen sich auf Typen des Vermögens zur Umgestaltung, die Herrschaft über Personen oder Akteure generieren.“ (Giddens 1988: 86)

Danach wird klar, dass auch Giddens' Ressourcenbegriff nicht substantivistisch gefasst ist, sondern sich der Ressourcencharakter sowie der Ressourcentyp erst aus dem spezifischen Gebrauch ergeben. Ein und dasselbe kann sowohl als Machtmittel zur Beherrschung von Dingen, als auch zur Herrschaft über Menschen verhelfen bzw. in einem anderen Kontext gar keine (brauchbare) Ressource darstellen. Hinzu kommt, dass allokativen und autoritativen Ressourcen partiell wechselseitig konvertierbar sind. Für eine explizit ressourcenorientierte Perspektive

²⁵ Dabei muss bereits die wirksame Androhung eines Ressourceneinsatzes als Gebrauch betrachtet werden, da es sich dann um eine tatsächliche und mit Folgen verbundene Verwendung von Ressourcen als Machtmittel handelt.

auf Institutionen und Institutionalisierung, gilt es, die jeweils relevanten Ressourcen und ihre Gebrauchsweisen ausfindig zu machen, die den institutionellen Kontext zusammen mit den dort herrschenden Regeln konstituieren, und die elementaren Ressourcenströme, -kreisläufe und -transformationen zu rekonstruieren. Ressourcen sind als Quelle und Medium von Macht zu verstehen, ihre Identifizierung und Analyse lenkt die Aufmerksamkeit also immer auf die Machtaspekte von bzw. Machtprozesse in Institutionen. Dabei soll gemäß Giddens' Machtbegriff keineswegs nur der Konflikt- oder Zwangscharakter von Machtausübung im Vordergrund stehen. Vielmehr ist Macht als generelle und allgegenwärtige Voraussetzung jeglichen Handelns zu sehen, ganz gleich in welche Richtung dieses Handeln zielt: „Macht ist die Fähigkeit, Ergebnisse herbeizuführen; ob diese Ergebnisse mit rein partikularen Interessen verknüpft sind oder nicht, gehört nicht zum Kern ihrer Definition.“ (ebd.: 314) Macht bietet also in einem neutralen Sinne die Möglichkeit, auf das Geschehen Einfluss zu nehmen und so einerseits im Rahmen routinierter Praktiken zur institutionellen Reproduktion beizutragen, sie beinhaltet andererseits aber auch die Fähigkeit der bewussten Intervention, die mit der (strategischen) Handlungsabsicht verbunden ist, „einen Unterschied herzustellen“ (Giddens 1988: 66). Die Vorstellung von Macht als fester Besitzstand von Akteuren wäre dabei problematisch. Macht aktualisiert sich – entsprechend der berühmten Definition von Max Weber – immer erst in sozialen Beziehungen und auch Crozier/Friedberg verweisen auf den „beziehungsmäßigen Charakter von Macht“ (1979: 39).

Machtanalysen sind somit stets mit dem Problem konfrontiert, Beziehungen in ihrer Relationalität zum Ausgangspunkt nehmen zu müssen. Macht offenbart sich eher als immaterieller Verhältniszustand, der sich tendenziell gegen materialistische Begriffsbestimmungen im Sinne von ‚Macht haben‘ sperrt. Allerdings konstituiert sich Macht in Beziehungen (und jede Beziehung ist machthaltig) in ihrem ‚wirksam werden‘ (worin sich Macht ja in ihrem Wesenskern ausdrückt) notwendig in Abhängigkeit von Ressourcen und durch deren Gebrauch von Akteuren. Ein machtsensibler Zugang zur Untersuchung von Institutionalisierungsprozessen, ergibt sich demnach über die differenzierte Betrachtung von Ressourcen (als Quelle oder Grundlage von Macht), die begrifflich besser als materialer Bestand rekonstruiert werden können, den konkrete Akteure in bestimmten sozialen Beziehungskontexten als ihr Eigentum beanspruchen, über den sie (individuell oder kollektiv, partiell oder vollständig) verfügen und deren Zugriffs- und Einsatzmöglichkeiten sie (mehr oder weniger umfassend) kontrollieren. Der wirksame Einsatz mächtiger Ressourcen wird in institutionalisierten Kontexten durch Regeln zwar dauerhaft kanalisiert, die Kontrolle gelingt aber immer nur unvollständig (selbst in ‚totalen Institutionen‘). In der zwar eingeschränkten, aber nicht restlos aufzulösenden Kontingenz des Ressourceneinsatzes ist das Potenzial institutionellen Wandels enthalten, vor dessen Hintergrund Marx' Halbsatz „Menschen machen ihre eigene Geschichte“ erst sinnvoll interpretiert werden kann.

Während jedes Handeln notwendig auf Ressourcen angewiesen ist im Sinne einer grundlegenden „transformative capacity“ (Giddens 1979: 91), ist die Kontrolle über und die Nutzung von Ressourcen durch Akteure in (den meisten) sozialen Interaktionen nicht gleichmäßig verteilt. Dauerhafte und stabile Asymmetrien der Ressourcenverfügung und -nutzung verweisen auf, je nach Ressourcentyp, verschiedene Formen institutionalisierter Herrschaftsverhältnisse.

Tab. 1: „Structures of Domination“ aufgrund asymmetrischer Ressourcennutzung

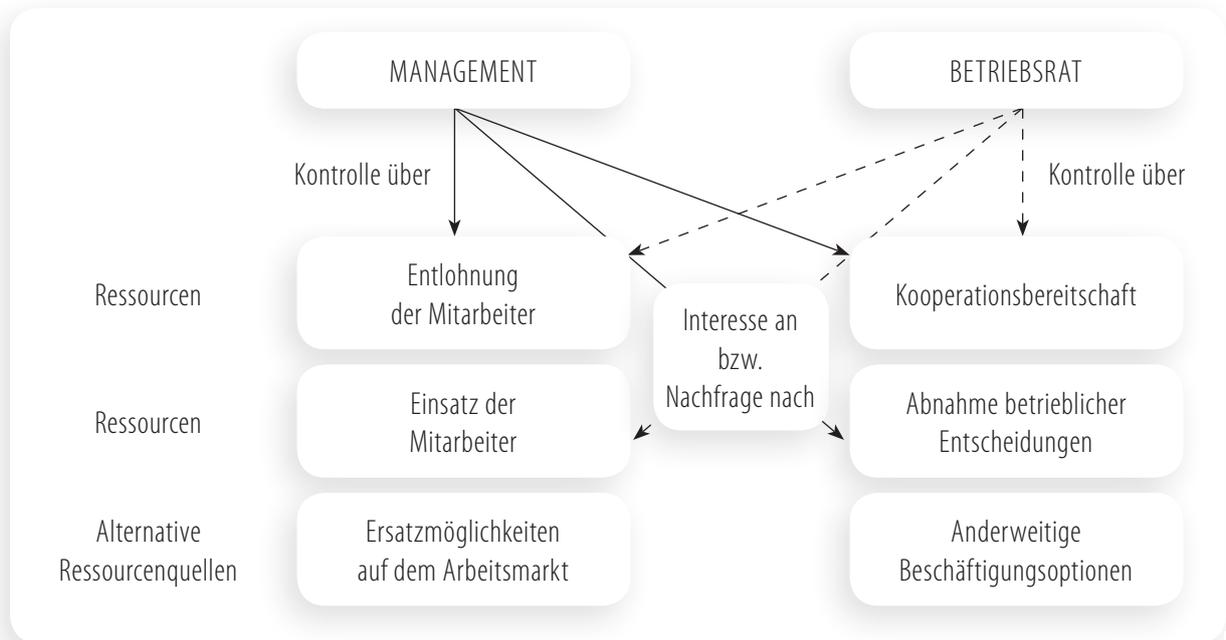
	Allokative Ressourcen	Autoritative Ressourcen
Formen der Ressourcenaneignung und -nutzung	Verfügung über physische Welt („Objekte“) durch Besitzergreifung	Verfügung über soziale Welt („Subjekte“) durch Zwang/Drohung
Institutionalisierte Ressourcenasymmetrien	Eigentum	Herrschaft

Quelle: Giddens 1979: 93

Ressourcen strukturieren Machtbeziehungen, aus welchen wiederum Ressourcen für andere Machtrelationen erwachsen können. Aber auch bei der Herausbildung von Herrschaftsstrukturen – welche in diesem Sinne als Kette oder Spirale eines Ressourcen-Macht-Ressourcen-Macht etc. -zusammenhangs verstanden werden kann – sollten die Begriffe Ressourcen und Macht keineswegs synonym verwendet werden, sondern müssen analytisch getrennt gehalten werden. Wichtig für eine ressourcenanalytische Herangehensweise ist die grundsätzliche Unterscheidung von Ressourcen als *Machtbasis* oder *-quelle* und dem Einsatz von Ressourcen als *Machtausübung*. Während die Verfügung bzw. Kontrolle von Akteuren über Ressourcen ihre Machtbasis sichert, stellt erst die Nutzung von Ressourcen eine machtbasierte Handlung dar (was auch den Einsatz von Ressourcen als Drohmittel mit einschließt). Eine weitere wichtige Unterscheidung betrifft den Wert oder die Beschaffenheit von Ressourcen, also die spezifische Konstitution einer Ressource, die sie in einem bestimmten Kontext zu machtrelevantem Kapital werden lässt.

Die Konstitution von Ressourcen als Machtmittel kann erstens, wie Müller-Jentsch für die Industriellen Beziehungen herausstellt, im Interesse von anderen Akteuren an diesen Ressourcen begründet liegen. Danach stellen sich beispielsweise die betrieblichen Industriellen Beziehungen in Anlehnung an die austauschtheoretisch begründete Machttheorie von Emerson (1981) als *institutioneller Ressourcentausch* zwischen der vom Betriebsrat kontrollierten „Kooperationsbereitschaft“ der Belegschaft und der von der Geschäftsführung kontrollierten „Entlohnung der Mitarbeiter“ dar. Wichtige weiterführende Überlegungen zu diesem Macht-Abhängigkeits-Modell hat v.a. Werner Nienhüser (2003) geliefert. Die folgende grafische Abbildung überträgt die Modellannahmen auf die betrieblichen industriellen Beziehungen.

Abb. 3: Machtaustauschtheoretische Perspektive in Anlehnung an Emerson (1981) und Nienhüser (2003)



Macht ist in diesem Modell als Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit von einem Interaktionspartner definiert. Im Rahmen der dargestellten Abbildung heißt das, das Management hat Macht über den Betriebsrat, wenn der Betriebsrat abhängig vom Management ist, das Management selbst aber unabhängig vom Betriebsrat ist und vice versa. „Unabhängigkeit bzw. Abhängigkeit ist das Ergebnis von Ressourcenkontrolle und Ressourcenbedarf“ (Nienhüser 2003: 151 f.). Je größer das Interesse der jeweils anderen Seite an den ‚eigenen‘ Ressourcen ist und je umfassender die genannten Ressourcen tatsächlich kontrolliert werden können, desto mächtiger gestalten sich die jeweiligen (Aus-)Handlungsoptionen. Sowohl aus der größeren Abhängigkeit der Belegschaft von den Ressourcenzuteilungen des Unternehmens, als auch aus den geringeren Kontrollmöglichkeiten des Betriebsrats über ‚seinen‘ Ressourcenpool erklärt sich u.a. die im betrieblichen Herrschaftskontext angelegte Machtasymmetrie zugunsten der Unternehmensseite.²⁶ Eine wichtige und nur zum Teil von den Interaktionspartnern zu beeinflussende Variable sind die alternativen Ressourcenquellen außerhalb der Interaktionsbeziehung, die der jeweils anderen Seite zur Verfügung stehen. Aus den Modellannahmen lassen sich nun verschiedene Möglichkeiten ableiten, wie die Akteure die Machtgewichte in der Interaktionsbeziehung zu ihren Gunsten zu verschieben suchen. Laut Nienhüser können (in einer Interaktionsbeziehung zwischen A und B) vier „Balancierungsmöglichkeiten“ unterschieden werden:

²⁶ Hinzu kommt, dass auch Betriebsratsmitglieder lohnabhängig Beschäftigte des Unternehmens sind und Betriebsräte zudem über das Betriebsverfassungsgesetz an die Wahrung des Betriebsfriedens formal gebunden sind.

- „Balancierungsmöglichkeit 1: Akteur B reduziert sein Streben nach den von A kontrollierten Ressourcen. Dies kann dadurch geschehen, dass B die Ressourcen subjektiv abwertet („so wichtig ist mir das, was A hat, doch nicht“) oder aber seine Wünsche unterdrückt und auf die Ressourcen verzichtet.
- Balancierungsmöglichkeit 2: B erschließt sich alternative Quellen für die Ressourcen und macht sich so weniger abhängig von A. Es kann auch sein, dass für B unabhängig von seinen Bemühungen alternative Ressourcenquellen entstehen.
- Balancierungsmöglichkeit 3: Die Abhängigkeit des B von A reduziert sich weiterhin, wenn die Ressourcen, über die er verfügt, für A wichtiger werden bzw. wenn es ihm gelingt, diese als wichtiger erscheinen zu lassen.
- Balancierungsmöglichkeit 4: Die Abhängigkeit des B von A reduziert sich, wenn alternative Ressourcenquellen der Ressourcen, die A von B will, versiegen bzw. wenn es B gelingt, diese zum Versiegen zu bringen.“ (Nienhüser 2003: 154)

Bezogen auf die konkreten Beziehungen zwischen den Betriebsparteien ergeben sich nach Kotthoff (1981) für den Betriebsrat generell größere Chancen auf Ressourcenkontrolle und damit zum Aufbau einer ernstzunehmenden Gegenmachtinstanz, wenn im Betrieb ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad gegeben ist, nach Nienhüser (1998) wenn die Arbeitnehmerinteressen eine starke Homogenität aufweisen.

Zweitens können Ressourcen aber auch mächtige Handlungsperspektiven eröffnen, wenn kein direktes Interesse oder Bedarf anderer Akteure an diesen Ressourcen besteht. Es handelt sich dabei um Handlungsmittel, die ihre Macht unmittelbar aus sich selbst generieren, da durch sie entweder anderen Akteuren Schaden zugefügt werden kann und damit mit Zwang operiert wird (z.B. mit Hilfe einer Pistole) oder um Kontrakte, deren Einhaltung durch eine externe Sanktionsgewalt gewährleistet wird (z.B. wenn bei Nichteinhaltung des Arbeitsvertrags arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen). Der Gebrauch von Ressourcen in dieser Weise gründet auf einer Veränderung der Kontextbedingungen selbst – gewissermaßen werden durch sie die ‚Spielregeln‘ der Interaktion (neu) festgelegt. In den industriellen Beziehungen stellen insbesondere Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen wichtige Machtressourcen dar, die nicht lediglich ein wechselseitig bestehendes Abhängigkeitsverhältnis abbilden (auch wenn sie ursprünglich daraus hervorgegangen sein mögen), sondern Arbeitsnormen festschreiben, deren Befolgung in tarif- und arbeitsrechtlicher Form letztlich durch Drittinstanzen (z.B. Arbeitsgerichte) sanktioniert wird.

Für den Bereich der betrieblichen Arbeitspolitik hat Ulrich Jürgens eine begriffliche Differenzierung von Primär- und Sekundärmacht eingeführt, mit der die Verschiedenartigkeit von Beziehungskontexten im Machtverhältnis von Kapital und Arbeit gekennzeichnet werden kann. Unter *Primärmacht* versteht er „die originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen Machtpositionen für einzelne Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen.“ (Jürgens 1984: 61) Als die drei wesentlichen Quellen von Primär-

macht der Beschäftigten nennt er deren monopolisiertes produktionsnotwendiges (Erfahrungs-) Wissen, das zumindest nicht kurzfristig ersetzt werden kann, die Möglichkeiten derartige Wissensmonopole als relevante Einflussgröße in den Produktionsprozess einzubringen (v.a. hinsichtlich der Störungsanfälligkeit des Fertigungsverfahrens) und die jeweils qualifikations- und arbeitsmarktabhängigen Optionen der Beschäftigten zeitnah eine andere Arbeitsstelle zu finden (vgl. ebd.: 63 f.). Anders ausgedrückt ist das Ausmaß an Primärmacht von Arbeitnehmern also von der personellen und technischen Substituierbarkeit ihres Arbeitswissens, und damit zusammenhängend von der jeweils aktuellen Lage auf dem in- und externen Arbeitsmarkt bestimmt, inwiefern bzw. zu welchen Kosten einerseits ein adäquater Ersatz für die Arbeitskraft rekrutiert werden könnte und andererseits wie gut die individuellen Chancen stehen, auf einen zumindest äquivalenten Arbeitsplatz zu wechseln. Auf einen Nenner gebracht ist es also in erster Linie der (Tausch-)Wert der Arbeitskraft, an der sich die Primärmacht von Beschäftigten bemisst – eine Größe, die maßgeblich vom Grad der Qualifikation abhängt bzw. deren relativer Wertigkeit auf dem Arbeitsmarkt.²⁷ Arbeitspolitisch ergibt sich die Primärmacht also aus der Abhängigkeit der Gegenseite von bestimmten Ressourcen. Das Drohpotenzial bemisst sich daran, wie glaubhaft diese Ressourcen der anderen Seite vorenthalten werden können. Damit stellt die Weiterbildung von Beschäftigten, insofern sie zur besseren Positionierung auf dem Arbeitsmarkt beiträgt, immer auch eine Stärkung der Primärmacht dieser Weitergebildeten dar. Andererseits deutet Jürgens' Verweis auf den Monopolcharakter von produktionsrelevantem Wissen auch auf Primärmachtkonflikte zwischen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen hin. Je breiter gestreut sich Qualifikationsprofile über Arbeitnehmergruppen verteilen und je homogener sich also deren Bildungsniveau darstellt, desto ersetzbarer ist auch jeder einzelne Beschäftigte – was eine relative Schwächung der Primärmacht von Beschäftigtengruppen mit einem besonderen Qualifikationsprofil bedeuten würde. In den arbeitspolitischen Vertretungsstrategien von Arbeitnehmern zeigt sich das eindrücklich in den – aktuell eher forcierten – Tendenzen zunehmender Separierung kleiner, durchsetzungsstarker Spartengewerkschaften beispielsweise von Ärzten, Piloten oder Fluglotsen.²⁸

Primärmachtbeziehungen bestehen und entwickeln sich also maßgeblich auf der Grundlage wechselseitiger – aber unterschiedlich ausgeprägter – Abhängigkeiten von bestimmten – je nach Kontext unterschiedlich mächtiger – Ressourcen. Das austauschtheoretische Modell nach Emerson bietet für derartige Primärmachtzusammenhänge eine hinreichend gute Analyse- und Interpretationsfolie.

Die *Sekundärmacht* von Beschäftigten im Arbeitsprozess hat sich nach Jürgens historisch erst im Zuge der Institutionalisierung industrieller Beziehungen entwickelt, wodurch die Primärmacht

27 Wie auf volkswirtschaftlicher Ebene das Beispiel der Bildungsexpansion gezeigt hat, kann ein breiter oder kollektiver Anstieg des Qualifikationsniveaus auch mit einer relativen Abwertung von Qualifikationen und den damit verbundenen Bildungstiteln auf dem Arbeitsmarkt einhergehen.

28 Gewissermaßen eine Stufe davor, spielt sich aber der ‚uralte‘ Kampf innerhalb der Arbeitnehmerschaft um berufsspezifisches Wissen als arbeitspolitische Machtressource auch schon immer dort ab, wo v.a. Berufsverbände ihren Einfluss auf Ausbildungsgänge und entsprechende Zugangsbedingungen kompromisslos verteidigen – mit entsprechend gravierenden Konsequenzen für Versuche, die Erstausbildung zu flexibilisieren und strukturell stärker mit der Weiterbildung zu verbinden, beispielsweise im Rahmen von Lifelong Learning-Konzepten (vgl. Brater 2008).

„ersetzt, ergänzt, überlagert worden [ist] von kollektiv erkämpften Macht- und Einflusspositionen von Belegschaftsgruppen und betrieblichen sowie gewerkschaftlichen Interessenvertretungen.“ (ebd.: 64) Dabei hängen sekundäre Machtpositionen mehr oder weniger direkt von gewährleistenden staats- und gesellschaftspolitischen Rechtsinstitutionen ab. Jedoch haben sich primäre Machtquellen nicht völlig von Sekundärmachtprozessen entkoppelt. Entlang der Zugehörigkeitsdimensionen zu unterschiedlichen Beschäftigtengruppen oder mit Bezug zu verschiedenen Regulierungsbereichen lässt sich der Einfluss von Primärmacht auf Art und Ausmaß des Aufbaus sekundärer Machtpositionen erkennen – dennoch kann nicht von einem deterministischen Verhältnis gesprochen werden (vgl. ebd.). Neben den Primärmachtquellen können die Akteure der Arbeitspolitik auch andere Machtmittel ins Spiel bringen, allen voran die bereits geschaffenen institutionellen Sekundärmachtpositionen. Einflusschancen ergeben sich aber auch durch persönliches Verhandlungsgeschick oder über die Aktivierung sozialer Netzwerke. Im Rahmen illegaler bzw. illegitimer Manipulations- oder Täuschungsmanövern stehen Akteuren der Industriellen Beziehungen im Prinzip die ganze Bandbreite mikropolitischer Aushandlungsstrategien zur Verfügung, wenn es darum geht, sekundäre Machtquellen zu etablieren bzw. zu verhindern. Sekundärmacht entspringt arbeitspolitisch also nicht ausschließlich dem Interdependenzverhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sondern beruht auch auf Ressourcen, die direkt auf die Gegenseite einwirken, sei es durch formalrechtlich abgesicherte Instanzen oder durch Bezugnahme auf informell geltende Normierungs- und Sanktionierungspotenziale. Bei der Analyse von Sekundärmachtprozessen stehen daher eher machttheoretische Ansätze im Vordergrund, die auch norm- und regelgeleitetes Handeln als eigenständige Erklärung für (institutionalisierte) Machtkonstellationen einbeziehen – ohne nutzenorientiertes Interessehandeln im Rahmen von Abhängigkeitsbeziehungen grundsätzlich auszuschließen.

Jürgens weist selbst darauf hin, dass sein Primär- und Sekundärmachtkonzept zur Untersuchung der betrieblichen Sozialbeziehungen den Einwand provozieren könnte, das im Kapitalismus strukturell verankerte ungleiche Kräfteverhältnis zwischen Kapital und Arbeit gerate tendenziell aus dem Blick (vgl. ebd.: 62). Das muss aber nicht zwangsläufig so sein, denn das gesellschaftlich begründete Machtgefälle im Verhältnis von Kapital und Arbeit, das sich in den Eigentumsverhältnissen und der Konstitution des Arbeits(kauf)vertrags ausdrückt, geht ebenso wie andere externe, also ‚vorbetrieblich‘ wirksame Bedingungskonstellationen (z.B. marktinduzierte Zuliefer- oder Absatzkonditionen) in das Abhängigkeitsverhältnis, das Jürgens als Primärmachtbeziehung kennzeichnet, immer schon mit ein. Allerdings beschränkt sich Jürgens einseitig auf die Beschreibung der Machtquellen auf der Beschäftigtenseite und offeriert keine weiterführende Differenzierung der Ressourcen als Quelle von Primär- und Sekundärmacht, auf welche seitens des betrieblichen Managements zurückgegriffen werden kann.²⁹ Denn auch jenseits bzw. zusätzlich zum „abschüssig[en] [...] Terrain für Arbeitspolitik“ (ebd.: 63), welches letztlich in der von Marx diagnostizierten Grundkonstellation ka-

²⁹ Trinczek hat hier auf ein generelles Defizit der damaligen deutschen Forschungslage im Bereich der Industriellen Beziehungen hingewiesen (Trinczek 1989). Erst seit den 1990er Jahren sind die Handlungsperspektiven des betrieblichen Managements stärker konzeptionell in den Forschungsfokus aufgenommen worden (Steinmann/Schreyögg 1991; Trinczek 1993, Weitbrecht/Braun 1999).

pitalistischer Machtverhältnisse wurzelt – also der Tatsache, dass kapitallose Arbeitnehmer existenziell darauf angewiesen sind, ihre Arbeitskraft zu verkaufen, und darum nur scheinbar freiwillig am Arbeitsmarkt teilnehmen – bestehen auch für Unternehmensvertreter auf der Ebene des betrieblichen Sozialgefüges diverse Möglichkeiten, die Machtverteilung interaktiv zu beeinflussen, wobei der Fall ‚gekaufter‘ Betriebsräte nur ein Extrembeispiel für managerielle Interventionen dieser Art darstellt.³⁰

Jürgens‘ Primär-/Sekundärmacht-Konzept ist in der Industrial-Relations-Forschung vielfach (implizit) aufgenommen worden und bildet jenseits des ursprünglichen theoretischen Kontexts betrieblicher Arbeitspolitik meist auch den Begriffsrahmen für die Analyse von Machtbeziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden bzw. insgesamt im Verhältnis von Kapital und Arbeit. Differenzierte Machtanalysen der Industriellen Beziehungen fokussieren dabei in erster Linie auf die Frage, welche Ressourcen und Einflusschancen Arbeitnehmern und deren kollektiver Interessenvertretung in der Auseinandersetzung mit der Kapitaleseite und deren Vertretern zur Verfügung stehen und wie diese (erfolgreich) eingesetzt werden. Die Machtpotenziale von Arbeitgeberverbänden und Unternehmen(smanagement) werden dagegen meist implizit vorausgesetzt und/oder lediglich negativ bestimmt – als Potenzen zur Abschwächung oder Verhinderung von organisierten Strategien der Arbeitnehmerseite. Diese Ausrichtung im Mainstream des Arbeitspolitik-Diskurses folgt einer gewissen historischen, pfadabhängigen Entwicklungslogik, da auf der tarifverbandlichen Ebene (durch die sich das System der Industriellen Beziehungen maßgeblich konstituierte) die Organisation von Unternehmerinteressen in Form von Arbeitgeberverbänden erst als Reaktion auf die frühen kollektiven Interessensorganisationen von Arbeitern entstanden ist (Müller-Jentsch 1997: 159; Traxler 1999: 72).

Nach den zentralen Grundannahmen der Industrial-Relations-Forschung zum Machtverhältnis zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen bzw. zu der diesem Verhältnis zugrundeliegenden Ressourcenverteilung können im Wesentlichen „drei Quellen von Arbeitermacht“ (Brinkmann et al. 2008a: 24) unterschieden werden:

Erstens beziehen Gewerkschaften ihre *strukturelle Macht* aus der Primärmacht von Lohnabhängigen, auf die sie zweitens aber nur indirekt aufgrund ihrer *Organisationsmacht* zugreifen können, indem sie die Lohnabhängigen – als die eigentlichen Träger von Primärmacht – glaubhaft repräsentieren und drittens verfügen Gewerkschaften über *institutionelle Macht*, welche sich aus Sekundärmachtquellen wie einem etablierten Tarifsysteem oder routinisierten Praktiken tradierter Austauschbeziehungen speisen. Die relativ einhellige Diagnose der aktuellen Krise des Systems Industrieller Beziehungen auch und v.a. in Deutschland wird dabei in erster Linie auf die insgesamt schwindende Gewerkschaftsmacht zurückgeführt. In groben Zügen kann die Argumentation zum Ursachenzusammenhang im Rahmen des dargestellten Machtressourcenmodells so nachvollzogen werden:

30 Ob derartige inoffizielle Vorgänge, wie sie beispielsweise im Jahr 2005 in der VW-Korruptionsaffäre oder im Jahr 2007 bei Siemens öffentlich wurden, lediglich marginale Einzelfälle markieren oder sich in solchen illegalen oder zumindest illegitimen Praktiken eine gewisse Systematik innerhalb der betrieblichen industriellen Beziehungen ausmachen lässt, ist mit den ‚üblichen‘ Mitteln empirischer Sozialforschung wohl kaum zu eruieren.

Die Organisationsmacht der deutschen Gewerkschaften verringert sich schlicht aufgrund der massiven Mitgliederverluste der letzten drei Dekaden, aber auch weil die Primärmacht der verbleibenden Mitglieder auf der betrieblichen Ebene erodiert. Hauptsächlich angesichts der verbesserten Möglichkeiten von Unternehmen, Produktionsstandorte transnational zu verlagern, versiegen Primärmachtquellen (potenziell) betroffener Belegschaften quasi schlagartig. Es verbleiben zunehmend nur noch die im fordistischen Zeitalter herangewachsenen institutionellen Machtstrukturen als (einigermaßen) verlässliche Stützen in den – eher defensiv geführten – Auseinandersetzungen um Beschäftigungssicherung. Nachdem die Gewerkschaften über Jahre in den Ausbau institutioneller Macht investiert haben und dies teilweise auch heute noch forcieren, dagegen ihre Organisationsfähigkeit und damit die Zugriffsmöglichkeiten auf ihre primäre Machtbasis in beträchtlichem Maße eingebüßt haben, halten viele kollektive Arbeitnehmervertretungen trotzdem bzw. deswegen an der zunehmend entleerten, primärmachtlosen Hülle institutionalisierter Sekundärmachtoptionen fest bzw. versuchen sie durch ‚concession bargaining‘ oder ‚kontrollierte Öffnungen‘ flexibel an die Bedingungen der globalisierten Ökonomie anzupassen. Insbesondere die IG BCE beschreitet diesen Modernisierungsweg bisher konsequent und deren Vertreter verteidigen insbesondere die gewachsenen Strukturen eines sozialpartnerschaftlichen Interessenvertretungsarrangements in der Chemie als ebenso nachhaltig wie zukunftsfähig. Andere Beobachter der aktuellen Entwicklungen prognostizieren diesem Modell jedoch nur eine begrenzte Haltbarkeit.³¹ Zwar könnte institutionelle Macht auch ohne ‚Primärmacht-Unterbau‘ noch eine gewisse Zeit nachwirken, die sklerotische Ressourcenversorgung dieses Verhandlungskonstrukts würde aber früher oder später nicht mehr zu verbergen sein bzw. von der Arbeitgeberseite hingenommen werden, weshalb es für Arbeiterorganisationen gefährlich sei, „Handlungsstrategien zu konservieren, deren Geschäftsgrundlage längst abhanden gekommen ist.“ (Brinkmann et al. 2008a: 25f.) Die Protagonisten institutionalisierter Arbeitnehmermacht könnten sich in der paradoxen Situation wiederfinden, in der die ursprünglich aus Gründen erhöhter Kontinuität und Verlässlichkeit ins Leben gerufenen institutionellen Absicherungen und Statuten, sie in Zukunft aufgrund fehlender eigener Stärke in den dauerhaften Zustand zwingen, Einfluss- und Partizipationschancen nur mehr unverbindlich und situativ – nämlich in Abhängigkeit vom good will der Verhandlungspartner – erreichen zu können.

Die hier dargelegte Spezifizierung von Machtpotenzialen im Feld der Industriellen Beziehungen liefert wichtige Einsichten und Hinweise für die theoretische Konzeptionierung des machtanalytischen Zugangs der vorliegenden Arbeit. Allerdings wirkt der zugrundegelegte Machtressourcen-Ansatz in zweierlei Hinsicht unvollständig bzw. ergänzungsbedürftig. Erstens fokussiert die Analyseperspektive (entsprechend des empirischen Erkenntnisinteresses) eindimensional auf die (abnehmende) Verhandlungsstärke der Arbeitnehmerseite. Zweitens werden Primär- und Sekundärmachtquellen nicht systematisch sondiert (sondern eher ad hoc eingeführt) und nicht hinsichtlich ihrer qualitativen Verschiedenartigkeit differenziert. Um diesen Defiziten zu begegnen und damit einerseits die Relationalität von Machtbeziehungen, andererseits die Kontextabhängigkeit des Ressourceneinsatzes stärker in den Blick rücken, wird im Folgenden eine macht- und ressourcenanalytische Matrix in Anlehnung an Giddens‘ Unterscheidung nach spezifischen Gebrauchsweisen und Einsatzfeldern von Ressourcen mit Jürgens‘

31 vgl. die Debatte in der Zeitschrift „Mitbestimmung“, Hefte 10/2008; 1+2/2009; 3/2010

zweistufiger Differenzierung von Machtbeziehungen kombiniert. Ziel ist die Konstruktion eines theoretischen Analysemodells, das die qualitative Bedeutung von Ressourcen und darauf aufbauenden Machtprozessen systematisch einbezieht. Dazu wird, wie die folgende Darstellung zeigt, eine ‚Kreuzung‘ der Begriffsschemata von Giddens und Jürgens vorgenommen.

Tab. 2: Modell zur Analyse von Ressourcen- und Machtverhältnissen in dyadischen Akteursbeziehungen

Dyadische Akteursbeziehung	Primärmachtprozesse (beruhen auf Abhängigkeitskonstellation)	Sekundärmachtprozesse (beziehen sich auf normativ-soziale und rechtsverbindliche Aspekte)
Allokative Ressourcen (ermöglichen Macht über ‚Dinge‘) werden eingesetzt zur Kontrolle bzw. Beeinflussung des materialen Kontexts (Infrastruktur) der Weiterbildungspraxis.	z.B. Einsatz von Arbeitswissen, Informationen über den Wissens- oder Qualifikationsbedarf, Geld, Zertifikaten.	z.B. Einsatz von normativen Ansprüchen bzw. Rechtspositionen zur Kostentragung von Weiterbildung. Informationsrechte und Datenschutzbestimmungen.
Autoritative Ressourcen (ermöglichen Macht über Menschen) werden eingesetzt zur Kontrolle bzw. Beeinflussung der (sozialen) Organisation von Weiterbildung.	z.B. Möglichkeiten zur Implementierung bzw. Be- oder Verhinderung von HRM-Konzepten oder anderen Personalentwicklungsinstrumenten zur Prozessplanung und -gestaltung, Zugangssteuerung, (Ent-)Politisierung bzw. ideologischen Formung der Weiterbildungsinhalte.	z.B. Nutzung von tarifvertraglich oder betriebsverfassungsgesetzlich festgelegte Direktions-, Mitbestimmungs- bzw. Partizipationsrechten zur prozessualen Gestaltung von Weiterbildung.

Das hier nur exemplarisch ausgefüllte Analyseraster soll dazu beitragen, anhand der genannten kategorialen Unterscheidungen eine differenzierte ressourcen- und machtsensible institutionalistische Sichtweise auf die Weiterbildungspraxis und darauf bezogene arbeitspolitische Diskurse zu entwickeln. Konkretisiert werden können jeweils identifizierte Ressourcen bzw. die Art ihres Gebrauchs und entsprechende machtrelevante Konsequenzen immer nur bezogen auf ein Interaktions- bzw. Machtverhältnis, d.h. untersucht werden jeweils Machtrelationen zwischen zwei Akteuren. Die Felder repräsentieren – nur auf einer analytischen Ebene zu trennende – idealtypische ‚Machtspielfelder‘, in denen sich kategorial unterscheidbare Machtprozesse (primäre und sekundäre) abspielen, welche zusätzlich durch den Einsatz verschiedener Ressourcenarten (allokative und autoritative) charakterisiert sind. Der Ressourcenbegriff ist nach Giddens sehr offen konstruiert. Erst aus dem spezifischen Gebrauch als Machtmittel ergibt sich die Zuordnung zu allokativ oder autoritativ, d.h. ein und dieselbe ‚Sache‘ kann in beiden Verwendungskontexten eine Rolle spielen.

Wichtig für die empirische Nutzung des Analyserasters ist v.a. die genaue Definition des Verwendungszusammenhangs. Je nach Gegenstand der Aushandlung stellt sich eine trennscharfe Bestimmung der materiellen ‚Dinge‘, über die Herrschaft erlangt werden soll, nicht immer als einfach dar. Das gilt auch für das Thema Weiterbildung oder genauer für die in einem bestimmten Bereich verwirklichte Weiterbildungspraxis (innerhalb einer Branche oder eines Betriebs). Die Frage, die sich hier anschließt ist also, welche Bestandteile der Weiterbildungspraxis zu den ‚dinglichen‘ gezählt werden können und welche Elemente dem nichtdinglich, sozialen Bereich

zuzuordnen sind, in dem es eher um die Machtausübung gegenüber Menschen geht. Exemplarisch wird die damit verbundene Schwierigkeit deutlich bei der Frage, ob das (durch Weiterbildung generierte) inkorporierte Wissen von Beschäftigten ‚Ding‘ oder ‚Mensch‘ ist, entsprechende Kontroll- oder Einflussversuche also auf ‚etwas‘ zielen, das zwar als materiale Form (z.B. als Humankapital) gedacht werden kann, sich konkret aber im ‚Menschsein‘ konstituiert und damit letztlich auch eine personale Beeinflussung impliziert.

Eine ‚reine‘, distinkte Differenzierung zwischen einem dinglich-materialen und einem sozial-personalen Charakter machtbezogener Handlungen wird wohl in vielen Fällen nicht möglich sein, pragmatisch gilt es, die empirisch vorfindbaren Phänomene nach quasi-logischen Kriterien eher der einen oder der anderen Seite kontextspezifisch zuzuordnen. Im Falle von Wissen (als Objekt von Herrschaftsansprüchen) wäre dann beispielsweise zu bestimmen, ob der Einsatz einer Ressource eher darauf abzielt, das Wissen als solches in seiner Funktion zur Lösung von Handlungs- bzw. Arbeitsproblemen zu beeinflussen (dann wäre es eine alloкатive Ressource) oder ob es darum geht, das personale Wissen in seiner Bedeutung als Orientierungs- und Bewertungsrahmen zu modifizieren (was auf eine autoritative Ressource verweist).

Daran schließt die grundsätzliche Schwierigkeit bei der Anwendung des Analyseschemas an, den Gegenstand allgemein – in diesem Fall also die Weiterbildungspraxis – inhaltlich nach deren materialen Bestandteilen und sozial-personalen Aspekten zu differenzieren. Dazu wird für die vorliegende Untersuchung thesehaft (und in diesem Sinne vorläufig) als materialer Bezugsrahmen der Weiterbildungspraxis deren Infrastruktur gesetzt, also die strukturellen Rahmenbedingungen der Weiterbildung. Maßgebliche Elemente der Weiterbildungsinfrastruktur bilden der Ist-Zustand der bestehenden Qualifikationen in einem Bereich (und die entsprechenden wahrgenommenen Qualifikationsdefizite) sowie das verfügbare Wissen über relevante Handlungs- und Arbeitszusammenhänge, die in Qualifizierungsprozesse ‚eingeschleust‘ werden können (sachbezogene Weiterbildungsinhalte), die Kosten- und Finanzierungsstruktur, ‚materiale‘ Zugangsvoraussetzungen und Zertifizierungssysteme. Demgegenüber setzt sich die sozial-personale Seite der Weiterbildungspraxis aus organisatorisch-prozesshaften Komponenten zusammen. Dazu zählen die in einem Bereich zur Verfügung stehenden Planungs- und Steuerungskonzepte, der sozial bzw. personal vermittelte Anteil der Zugangsregulierung (Führungs- und Coachingprozesse) sowie die ideologisierenden Momente der Wissensvermittlung (nichtsachbezogene ‚pädagogische‘ Weiterbildungsinhalte).

Bei der Untersuchung und Interpretation von konkreten Aushandlungsarenen muss davon ausgegangen werden, dass auf mehreren oder allen Machtspielfeldern gleichzeitig ‚gespielt‘ wird und die jeweiligen Prozesse ineinandergreifen bzw. aufeinander verweisen. Als politikfeldspezifische These kann formuliert werden, dass die ‚Spieler‘ oder Akteure versuchen, die Aushandlung möglichst in den Feldern zu situieren bzw. dorthin zu verlagern, wo sie jeweils Vorteile gegenüber der anderen Seite hinsichtlich der Aktivierung von Ressourcen haben bzw. vermuten. Dabei wird bei allen (durch einseitige Lohnabhängigkeit charakterisierten) Kapital-Arbeit-Verhältnissen von einem prinzipiellen Machtübergewicht der Kapitaleseite ausgegangen, das sich unabhängig von der arbeitspolitischen Thematik oder der Verhandlungsebene aus dem

Primärmachtpotenzial des Produktionsmittelbesitzes ergibt. Die Arbeitnehmerseite startet Politikprozesse also von einem (quasi ursprünglichen) Machtrückstand aus, den sie durch die Mobilisierung verschiedener Primär- und Sekundärmachtressourcen verkürzen, eventuell auch ausgleichen oder sogar (punktuell bzw. auf einzelnen ‚Spielfeldern‘) in Machtüberlegenheit verwandeln kann (vgl. Offe/Wiesenthal 1980; Nienhüser 1998).

Unmittelbar einsichtig ist beispielsweise, dass knappes produktionsnotwendiges Spezialwissen aus der Beschäftigtenperspektive eine allokativer Ressource darstellt, die gegenüber dem Unternehmensmanagement eine relativ starke Primärmachtposition ermöglicht. Dieser stehen im Rahmen primärer Abhängigkeitsbeziehungen (also aufbauend auf der Verfügung über die Produktionsmittel) wiederum allokativer Ressourcen auf der Kapitaleseite gegenüber, entweder aufgrund von Rekrutierungschancen gleichwertigen Ersatz auf dem Arbeitsmarkt zu finden, oder z.B. durch den vermehrten Einsatz von Technik und Maschinen (‚tote Arbeit‘), wodurch qualifizierte Arbeitskraft relativ entwertet werden kann. Allerdings ist ‚lebendige Arbeit‘ niemals vollständig substituierbar und darum bleiben Wissen und Fähigkeiten von Arbeitnehmern bis zu einem gewissen Grad stets machtpolitische Ressource und maßgeblicher Ausgangspunkt entsprechender Aushandlungs- und Vertretungsstrategien.

Autoritative Ressourcen für Unternehmen leiten sich direkt aus den Eigentumsverhältnissen ab, indem sie – über Arbeitsverträge festgeschriebene Direktionsrechte – arbeitsrechtlich zugesicherte Weisungsbefugnisse konstituieren. Arbeitnehmer sind verpflichtet, sich in eine (zumutbare) vom Arbeitgeber organisierte Arbeitsteilung einzufügen, was wiederum auf zwei unterscheidbare Formen autoritativer Ressourcen verweist, die sich durch die Disposition über die Arbeitsorganisation ergeben. Einerseits legen in „der Technik [...] ‚eingeschriebene“ (Jürgens 1984: 73) Kontrollmechanismen viele Arbeitsvollzüge weitgehend „sachlich-strukturell“ (ebd.) fest, andererseits zählen auch die „personenvermittelten“ (ebd.) Führungstechniken des Managements auf allen Hierarchie-Ebenen zum autoritativen Ressourcenbestand, der zur Aufrechterhaltung betrieblicher Herrschaft beiträgt – unabhängig davon ob es sich dabei um formal erworbene Führungskompetenzen handelt oder um informelle Führungseigenschaften im Sinne ‚natürlicher‘ Autorität, die bei untergebenen Beschäftigten Gehorsam finden. Autoritative Ressourcen können Unternehmen auch aktivieren ohne sie ‚handelnd‘ zu gebrauchen (im eigentlichen Sinne), nämlich wenn „eine Bedrohung erworbener Besitzstände im Betrieb, die gerade dadurch, dass sie schwebend bleibt und nicht exekutiert wird, Angst und Ohnmachtsgefühle auslöst.“ (ebd.: 72) So können die im Globalisierungsdiskurs zunehmend glaubhafte Drohung der Standortverlagerung oder der systematische Einsatz von Leiharbeitern die „individuelle Verunsicherung“ (ebd.) schüren und so wirksam zur Disziplinierung der Kernbelegschaft genutzt werden. Auch auf der Arbeitnehmerseite finden sich autoritative Ressourcen, die im Primärmachtverhältnis zwischen Kapital und Arbeit herangezogen werden können. So bildet sich auf Belegschaftsseite ‚ungeplant‘ z.B. im arbeitsorganisatorischen Kontext relevantes Herrschaftswissen über (informelle) betriebliche Abläufe oder andere Unternehmensinterna, welches zur autoritativen Primärmachtquelle (gemacht) werden kann. Denn überall dort, wo aufgrund der prinzipiellen Unvollständigkeit von Arbeitsverträgen relevante „Unbestimmtheitszone[n]“ (Crozier/Friedberg 1979: 43) ent- bzw. bestehen und betriebliche Kontrollansprüche nicht restlos durchgesetzt werden können – Arbeitgeber darum also immer auch auf die nicht-kontraktuelle

Kooperationsbereitschaft der Belegschaft (und deren Interessenvertreter) angewiesen sind – verfügen Arbeitnehmer über gewisse Machtpotenziale, die unter Umständen in autoritativer Weise arbeitspolitisch einsetzbar sind. Allerdings muss in der Regel von einem geringeren Sanktionspotenzial gegenüber Vorgesetzten und damit von einer prinzipiellen Machtunterlegenheit von Beschäftigten angesichts der Legitimität betrieblicher Führungsansprüche ausgegangen werden.

Sekundärmacht setzt gemäß der Definition von Jürgens in Form von „kollektiv erkämpften Macht- und Einflußpositionen“ (Jürgens 1984: 64) wesentlich auf Primärmacht auf – letztere ist also auch wiederum als mögliche Ressource von Sekundärmachtprozessen zu betrachten – insbesondere die deutschen und schwedischen industriellen Beziehungen sieht er aber als Beispiele für einen Typus an, in dem Sekundärmacht zum Teil auch „eigenständig [...] veranker[t]“ (ebd.: 66) worden ist. Daran knüpft auch die Annahme von Brinkmann et al. (2008a) an, institutionelle Machtstrukturen könnten sich zumindest bis zu einem gewissen Grad und eine Zeitlang (re-)produzieren, indem sie ihre Bestands- und Entwicklungsgrundlagen aus sich selbst heraus erschaffen. So bietet bereits der Arbeitsvertrag auf der Grundlage allgemeiner arbeitsrechtlicher Bestimmungen den Beschäftigten neben dem Vergütungsanspruch einige individuelle Schutzrechte wie beispielweise Gefahrenschutz, Arbeitszeitschutz oder den Frauen- und Mutterschutz, auf deren Basis weitere Sekundärmachtpositionen erstritten werden können. Dazu bestehen explizit kollektivarbeitsrechtliche Regelungen, die das wichtigste Fundament für die Gestaltung des Sekundärmachtverhältnisses bilden und die sich z.B. auf die Koalitionsfreiheit, die Tarifautonomie oder die Betriebsverfassung beziehen.³² Die Frage ist, ob Giddens' Unterscheidung zwischen allokativen und autoritativen Ressourcen auch bei der Analyse von Sekundärmachtprozessen Sinn ergibt bzw. erweiterte Erkenntnischancen anbietet. Sekundärmachtverhältnisse konkretisieren sich meist in (mehr oder minder stark institutionalisierten) Arenen der Industriellen Beziehungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, d.h. in erster Linie geht es den Akteuren um das „Vermögen zur Umgestaltung (der Verhandlungssituation), welches eine Herrschaft über Personen oder Akteure“ (Giddens 1988: 86) gewährleistet, also eher um autoritative Ressourcen. Allokative Ressourcen gehen allerdings vermittelt über die Primärmachtbeziehung auch mit in das Sekundärmachtverhältnis ein. Angesichts Jürgens' Vorschlag, die Analyse von Sekundärmachtprozessen (und deren wechselseitigen Verflechtungen auf der Primärmachdebene) entlang bestimmter „Bezugsprobleme“ (Jürgens 1984: 65) vorzunehmen – im vorliegenden Fall speziell zur Regulierung von Weiterbildung – könnte auch die ‚Rückverfolgung‘ allokativer Primärmachtressourcen lohnend sein. Dann nämlich, wenn sich aus der unterschiedlichen (versuchten) Nutzung bzw. Berufung auf bestimmte allokativen Ressourcen in den beiden Machtkontexten möglicherweise ein besseres Verständnis für die jeweiligen Verhandlungsverläufe (bzw. für deren Diskrepanzen) angelegt sind.

In der ressourcenanalytischen Begrifflichkeit Giddens' können qualifikationsbezogene Primärmachtquellen in den Arbeitsbeziehungen also in erster Linie den allokativen Ressourcen zuge-

³² Für das Arbeitsrecht besteht bisher kein einheitlicher Rahmen in Form eines speziellen Gesetzbuches. Maßgebliche Rechtsquellen finden sich z.B. im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB, darin v.a. die §§ 611 ff, 305 ff), im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) und zum kollektiven Arbeitsrecht im Tarifvertragsgesetz (TVG) oder im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

rechnet werden. Die Ausübung von Sekundärmacht ist dagegen überwiegend von der Mobilisierung autoritativer Ressourcen abhängig. Tarifliche und betriebliche Vereinbarungen beziehen ihre Durchsetzungskraft aus sozial wirksamen – typischerweise (arbeits)politisch erstrittenen – Autoritäts- bzw. Mitbestimmungsbefugnissen, als sie Verhaltensanweisungen mit rechtlicher Geltungskraft enthalten.

Bezogen auf die Frage der Weiterbildungsregulierung soll der ressourcen- und machtanalytisch erweiterte Begriffsrahmen jedoch helfen, den Blick auch auf weniger offensichtliche Zusammenhänge zwischen Ressourceneinsatz und Machtbeziehungen zu richten, insbesondere die Rolle autoritativer Ressourcen im Bereich der Primärmachtverhältnisse bzw. allokativer Ressourcen auf der Ebene von Sekundärmachtprozessen zu beleuchten, wenn verschiedene Akteurskonstellationen ‚durchgespielt‘ werden.

Im Forschungsfokus werden gemäß der Fragestellung Auseinandersetzungen zur Regulierung von Weiterbildung im Vordergrund stehen, die sich überwiegend – aber eben nicht ausschließlich – auf der Sekundärmacht-Ebene arbeitspolitisch manifestieren. Sobald vertragliche Aspekte zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zum Aushandlungsgegenstand gemacht werden, manifestiert sich die Weiterbildungsregulierung in einer stark vorstrukturierten und institutionalisierten Form. Insbesondere im sogenannten „Modell Deutschland“ beruhen Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmerseite relativ stark auf Sekundärmacht oder anders ausgedrückt stellt sich insgesamt die „Institutionalisierung des Klassengegensatzes“ (Geiger 1949: 188) darin dar, dass „sukzessive Rechtspositionen der sozial Schwächeren festgeschrieben [wurden].“ (Müller-Jentsch 1997: 66). Dennoch ist anzunehmen, dass die gewissermaßen ‚dahinterliegenden‘ Primärmachtprozesse, in denen das Arbeitswissen einen gewichtigen Machtfaktor für die industriellen Beziehungen darstellt, eine bedeutende Rolle spielen – insbesondere wenn es um die Regulierung von Weiterbildung geht. Qualifiziertere Mitarbeiter sind eben nicht nur produktiver (so jedenfalls die Annahme), sie gewinnen potenziell auch an Einfluss auf und Kontrolle über die Arbeitsprozesse (zurück), verbessern unter Umständen ihre Arbeitsmarktchancen und können so das sensible und in der Regel umkämpfte Machtgefüge zwischen Kapital und Arbeit verändern.

2.3 Der Negotiated-Order-Approach

Nach Strauss (1978) stellt im Prinzip jede soziale Ordnung – egal in welcher demokratischer oder repressiver Form sie in Erscheinung tritt – in gewisser Weise eine *ausgehandelte* Ordnung dar. Soziale Ordnungen werden von individuellen oder kollektiven Akteuren produziert, reproduziert und transformiert, entweder implizit durch stillschweigende Übereinkunft bzw. stumme Aushandlung (*silent bargaining*) oder explizit in formal geführten Verhandlungen (*collective bargaining*). Letzteren können im Rahmen einer schriftlichen Fixierung als Rechtsverfassung oder auch durch einen organisations(kulturellen) Kodex zusätzlich Stabilität verliehen werden. Zukünftige Aushandlungen erfolgen dann auf der Grundlage dieser erhöhten Stabilität. Eine dritte Form der Aushandlung basiert nach Strauss auf eingelebten Gewohnheiten und Routinen (*custom and practice*). Auch wenn die Wirkkraft und Reichweite dieses sozialen Koordinations-

typs³³ hier nicht generell bestritten werden soll, muss sie analog zum ‚engen‘ Institutionenbegriff der Studie, die sich konkret an betrieblichen und tariflichen *Verhandlungs*arenen orientiert, außen vor bleiben. Angesichts der Erhebungsmethoden, die keine teilnehmende Beobachtung der Verhandlungen beinhalten, sondern den Aushandlungsprozess lediglich anhand von Leitfadeninterviews mit Beteiligten rekonstruieren (und dabei soweit vorhanden auch schriftliche Dokumente, Protokolle etc. mit einbeziehen), erscheint die Chance, auch Formen von silent bargaining empirisch erfassen zu können zwar als äußerst gering, soll aber nicht von vorneherein ausgeschlossen werden. Eventuell ist sogar eher mithilfe nachträglicher Reflektionen der Aushandlungspartner ein Zugang zu solch unausgesprochenen, im Hintergrund laufenden, (Vor-) Verhandlungen möglich, je nachdem, in welchem Umfang die Befragten bereit sind, Informationen zu derartigen ‚Verhandlungsinternas‘ preiszugeben.

Das collective bargaining steht dagegen klar im Vordergrund der Untersuchung und wird im Folgenden, angelehnt an eine Systematisierungsvorlage von Walton und McKersie (1965), entlang verschiedener Strategiemuster der Verhandlungsführung weiter differenziert. Walton/McKersie unterscheiden 1.) *Distributive bargaining* als konfliktorientierte Streitform bzw. als Verteilungskampf angelegte Aushandlung, in welcher – der Logik von Nullsummenspielen folgend – Gewinne nur auf (ebenso großen) Kosten der Gegenseite errungen werden können. 2.) *Integrative bargaining* als kooperativ angelegtes Modell des Interessenabgleichs, in dem – der Logik von Positivsummenspielen folgend – partnerschaftlich Lösungsansätze gesucht werden, die beiden Seiten Gewinne ermöglichen, also auf sogenannte Win-win-Situationen abgezielt wird. 3.) *Attitudinal structuring* als Beeinflussung der Haltungen, Meinungen und Einstellungen auf der Gegenseite, die z.B. den Abbau von Widerständen und die Schaffung von Kooperationsbereitschaft zum Ziel haben kann. 4.) *Intraorganizational bargaining* als Abstimmung zwischen konkreten Verhandlungszielen und den vertretenen Interessen, in deren Auftrag verhandelt wird.

Die genannten Verhandlungsformen sind jeweils als idealtypische Ausprägungen zu verstehen, die sich in der Realität miteinander verbinden bzw. sich auch ‚in die Quere kommen‘ können. Insbesondere dem sogenannten *Mixed bargaining*, als Kombination aus distributivem und integrativem Verhandeln, ist verstärkt Aufmerksamkeit zugekommen. Während Walton et al. (1994) eher die Dilemmata und Grenzen gemischter Verhandlungen hervorheben, zeigt Fells (1998) am Beispiel einer australischen Verhandlung zwischen einem Unternehmen und einer Gewerkschaft aber, dass mixed bargaining unter bestimmten Umständen durchaus auch konstruktiv zum Erreichen von Verhandlungsergebnissen beitragen kann. Douglas (1962) sieht ein

33 Eine echte ‚Aushandlung‘ im Rahmen von custom and practice ist nur schwer vorstellbar – oder nur wenn dieser sehr lange, generationenübergreifende Zeitspannen zugrunde gelegt werden. In der handlungstheoretischen Terminologie Max Webers entspräche diese Vorstellung wohl einer *traditionalen Ordnung*, die durch Brauch und Sitte aufrechterhalten wird. Den damit korrespondierenden Handlungstypus (traditionales Handeln) verortet Weber allerdings an der Grenze sinnhaften sozialen Handelns und schon fast im Bereich bloßen Verhaltens. Traditionale, auf Brauch und Sitte beruhende Handlungsorientierungen stellen zudem auf die Bewahrung und Stabilisierung (unhinterfragt) gegebener Ordnungen ab, die potenzielle Veränderbarkeit bestehender Ordnungen durch Aushandlungen, wie sie für arbeitspolitische Verhandlungssituationen konstitutiv ist, wird somit nicht ausreichend abgebildet.

Phasenmodell zur Einordnung der Verhandlungstypen vor, in dem der erste Verhandlungsabschnitt im Rahmen relativ ausgewogenen mixed bargaining der Ein- und Abgrenzung des Verhandlungsgegenstandes dient, die zweite Phase von integrative bargaining gekennzeichnet ist, um den potenziellen Verhandlungsspielraum auszuloten (und eventuell eine einvernehmliche Lösung zu finden) und im abschließenden dritten Teil der Verhandlung überwiegend konfliktorische Formen im Sinne von Verteilungskämpfen vorherrschen.

Tendenziell werden in der deutschen Forschung zu Industriellen Beziehungen die Tarifverhandlungen eher dem konfliktorientierten distributive bargaining zugeschlagen, als dort die allgemeinen Rahmenbedingungen zur Vermarktung von Arbeitskraft festgelegt werden. In den (davon entlasteten) betrieblichen Verhandlungsbeziehungen wird dagegen eher von konsensorientiertem integrative bargaining ausgegangen, da es dabei um die Gestaltung der konkreten Bedingungen zur Arbeitskraftnutzung geht (vgl. Müller-Jentsch 1999). Beim TVQ – so viel kann jetzt schon gesagt werden – bestätigt sich dieses Muster jedoch nicht.

Das attitudinal structuring bezeichnet genau genommen keine Form des Verhandeln – das Wort ‚bargaining‘ wird von Walton/McKersie hier auch vermieden – sondern eher eine Vorform, als es eigentlich darum geht die Ausgangspositionen bzw. -standpunkte zu verändern und damit die Verhandlungssituation anders oder neu zu strukturieren, auf welche dann erst die eigentliche Aushandlung aufsetzt. Die damit gemeinten Einwirkversuche auf Meinungsbildungsprozesse sind wohl eher in langfristigen Strategien zu suchen, kulturelle Leitbilder und übergeordnete Rationalitätsvorstellungen zu etablieren bzw. deren Legitimität gegenüber konkurrierenden Definitionsentwürfen durchzusetzen. Entsprechende Initiativen, die kurzfristig und punktuell vom Verhandlungstisch aus gestartet werden, dürften zumindest für die laufenden Verhandlungen kaum mehr eine Rolle spielen. Inwiefern und in welcher Weise in den untersuchten Verhandlungsarenen auf solche Ideen bzw. Diskurse aber Bezug genommen wird, kann Hinweise darauf liefern, welche Bedeutung attitudinal structuring für den Verhandlungsprozess hat (vgl. dazu Kap. 3.2).

Gewissermaßen quer zu den ersten drei Verhandlungsformen steht das intraorganizational bargaining, da es sich nicht direkt auf die Interaktion der Verhandlungsparteien bzw. deren Delegierter untereinander bezieht, sondern die Tatsache reflektiert, dass beim collective bargaining stets Stellvertreter als Verhandlungsführer aufeinander treffen, die nicht unabhängig von ihrer jeweiligen Interessenorganisation agieren können. Wie Weitbrecht (1969) für den Charakter von Tarifverhandlungen herausarbeitet, bindet die besondere Verhandlungskonstellation die direkt beteiligten Akteure an eine doppelte, sich in der Regel widersprechende, Rollenerwartung: Der prinzipiellen Bereitschaft, der Gegenseite möglichst weit entgegen zu kommen, um zu einem Kompromiss zu gelangen, steht die Erwartungshaltung der eigenen Organisationsmitglieder gegenüber, an den aufgestellten Forderungen und eingenommenen Standpunkten maximal festzuhalten (vgl. ebd.: 64ff.). Im Anschluss daran kann gefolgert werden, dass

„die Konzessionsfähigkeit der Delegierten am Verhandlungstisch [...] um so geringer [ist], je größere Mitspracherechte den Verbandsmitgliedern schon während des Verhandlungsprozesses

eingräumt werden; allerdings gestaltet sich der anschließende Ratifizierungsprozess einfacher, da der erzielte Kompromiss auch von der Basis getragen wird. Ist dagegen die Einflussnahme der Mitglieder auf das Verhandlungsergebnis ausgeschlossen, so sind zwar leichter Konzessionen im Verhandlungsprozess möglich, es dürfte sich aber der Ratifizierungsprozess wesentlich erschweren, da die Basis im allgemeinen weitreichendere Zielvorstellungen hat, als sie sich am Verhandlungstisch durchsetzen lassen.“ (Schienstock 1985: 314)

Ressourcenanalytisch betrachtet, erhöht andererseits eine enge Kopplung der organisationalen Basis mit der Verhandlungsführung – also eine geringere Konzessionsfähigkeit – die Verhandlungsmacht insbesondere für distributive bargaining mit der Gegenseite. Aus Gewerkschaftsicht begründet die Streikbereitschaft ihrer Mitglieder in letzter Konsequenz sogar nahezu ausschließlich deren Durchsetzungsmöglichkeiten am Verhandlungstisch. Ohne eine glaubhafte Androhung von kollektiven Arbeitsniederlegungen in einem gewissen Umfang bestünde für die Arbeitgeberseite prinzipiell kein Anreiz überhaupt zu verhandeln. Derartige Annahmen zum Zusammenhang von organisationalen Effekten auf die Verhandlungsprozesse und -ergebnisse sowie deren Umsetzung spielen für die hier vorgestellte Forschungsarbeit eine wichtige Rolle, weshalb intraorganizational bargaining auch explizit als zweite zentrale Analysedimension in das theoretische Konzept mit aufgenommen wird (vgl. Kap. II, 1.1, Abb. 1). Dabei muss die unterstellte Zweipoligkeit möglicher Rollenkonflikte von Verhandlungsführern allerdings relativiert bzw. erweitert werden. Sowohl in der tariflichen als auch der betrieblichen Verhandlungsarena sind die Akteure noch mit weiteren Erwartungshaltungen konfrontiert, die potenziell erheblichen Einfluss auf das Verhandlungsgeschehen nehmen können.³⁴ Auf der Verbandsebene ist hier v.a. der Staat und die ‚Öffentlichkeit‘ bzw. Großkonzerne und KMU zu nennen, für den betrieblichen Bereich stellt insbesondere die Binnendifferenzierung der Verhandlungsparteien nach bestimmten Bezugsgruppen (z.B. Eigentümer, Personalmanagement und Führungskräfte auf Unternehmensebene und verschiedene Berufsgruppen auf Arbeitnehmerseite) eine komplexe Anforderung an Mediatisierung dar.³⁵

Mit der Einbeziehung von Aushandlungsstrategien – am augenfälligsten im Hinblick auf attitudinal structuring und intraorganizational bargaining – und deren Einfluss auf die Verhandlungssituation verbindet sich grundsätzlich eine weitreichende Verbreiterung der Forschungsperspektive. Nachdem sich der bisherige Konzeptualisierungsfahrplan daran orientiert hat, die Komplexität des Forschungsgegenstandes möglichst zu reduzieren, die Erkenntnisinteressen entsprechend zu fokussieren und sie so für den empirischen Zugriff bearbeitbar zu machen – vom institutionellen Kontext über das institutionelle Geschehen darin zu den davon eingerahmten Verhandlungsarenen und schließlich den Aushandlungsinteraktionen selbst – führt

³⁴ Unberücksichtigt muss hier allerdings der Einwand bleiben, dass Verhandlungsführer potenziell auch rein persönliche (Karriere-)Ziele in Verhandlungen verfolgen, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass entsprechende Motive empirisch nachgewiesen werden können.

³⁵ In der Soziologie Industrieller Beziehungen werden Gewerkschaften und der Betriebsrat darum auch als „intermediäre Organisationen“ (Müller-Jentsch 1982) bzw. als „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 1958) bezeichnet, als sie jeweils eine spezifische Vermittlungsposition zwischen pluralen gesellschaftlichen Interessengruppen einnehmen. Umstritten ist dabei, ob sich durch das „intermediäre Programm“ eher eine Schwächung oder Stärkung der arbeitspolitischen Position ableiten lässt (vgl. Müller-Jentsch 2007: 59).

gerade der letzte Schritt wiederum zu einer Öffnung des theoretischen Blickwinkels, der weit hinter den kontextuellen Rahmen zurückweist bzw. tief in den theoretischen Grundsatzdiskurs hineinführt, welche Elemente und Parameter (Ver-)Handeln überhaupt bedingen und in welcher Weise sich dies sozial konstituiert. Konkret ist also nach dem Ursprung der Interessen zu fragen, die in den untersuchten Regulierungsarenen arbeitspolitisch relevant werden und dort verhandelt werden bzw. welchen ‚Weg‘ sie bis dahin genommen haben. Ein ‚objektiv‘ gegebener, logisch deduzierter Interessenwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit als quasi übergeordnete Determinante bildet hier keinen hinreichenden Ausgangspunkt. Vielmehr gilt es die subjektiven Interpretationen der Akteure von ihren Interessen und das beobachtbare Interessenhandeln als eigenständige Handlungslogik ernst zu nehmen und die Verhandlungsdynamik als Ausdruck dessen sozialer Konstruktion zu betrachten. Es ist wohl anzunehmen, dass in einer auf Konkurrenz basierenden kapitalistischen Wirtschaftsordnung materielle Interessenkonflikte (*auch* zwischen Kapital und Arbeit) für Regulierungsprozesse in den industriellen Beziehungen eine wesentliche Rolle spielen. Gerade die interessentheoretische Unterbestimmtheit des Weiterbildungsthemas in den Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit deutet aber auf eine außerordentliche Varianz in der konkreten interessenpolitischen Manifestation strukturell bedingter Widersprüche hin.

3. Institutionalisierung von Weiterbildung in den Industriellen Beziehungen

3.1 Weiterbildung als Gegenstand arbeitspolitischer Regulierung und institutionalistischer Analyse

In Deutschland sind Weiterbildungs- und Qualifizierungsthemen als Gegenstände tarif- und betriebspolitischer Verhandlungen erst in der jüngeren Vergangenheit vermehrt und in relevanter Weise in Erscheinung getreten (Brokmann-Nooren 1992; Bispink 2001). Aber auch heute rangiert der Regulierungsbereich ‚Weiterbildung der Beschäftigten‘ in allen Branchen und Tarifbereichen auf der arbeitspolitischen Agenda weit hinter den klassischen und tonangebenden Themen Entgelt und Arbeitszeit. Die quantitativ noch sehr 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 mittlerweile omnipräsenten Schlagwort ‚*Lebenslanges Lernen*‘ die wachsende Abhängigkeit quasi aller gesellschaftlichen Akteure von kontinuierlichen Weiterbildungsprozessen immer nachdrücklicher de- bzw. proklamiert (z.B. OECD 1996; für einen Überblick: Schiersmann 2007: 59 ff.; kritisch: Faulstich 2003: 245 ff.). In wirtschaftlichen Kontexten wird das meist mit dem steigenden Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen begründet, die in der heraufziehenden „Wissensökonomie“ (vgl. die Beiträge in Moldaschl/Stehr (Hg.) 2010) nur mehr mit exzellent und vor allem aktuell qualifizierten Mitarbeitern auf zunehmend

globalisierten Märkten bestehen könnten.³⁶ Die Arbeitnehmer seien im Gegenzug immer stärker darauf angewiesen, ihre Qualifikationen diesen betrieblichen Anforderungen permanent anzupassen, wenn sie auf – sich ebenfalls internationalisierenden – Arbeitsmärkten konkurrenzfähig bleiben wollen.

Das deutsche System der industriellen Beziehungen ist andererseits in einem tiefgreifenden 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 zu Lasten der Arbeitnehmer auswirke (Artus 2008, Brinkmann et al. 2008b). 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* (vgl. Bahnmüller et al. 1993, 2006; Dobischat/Husemann (Hg.) 1995), 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“ Streck/Höpner (Hg.) 2003), insbesondere aber in Bezug auf bisher zentrale Instrumente kollektiver Interessenaushandlung und Konfliktregulierung, stark unter Veränderungs- bzw. Legitimationsdruck geraten ist.

Die theoretische Konzeptualisierung einer Untersuchung zur arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung, besonders wenn sie exemplarisch anhand eines überbetrieblich geltenden Branchentarifvertrags realisiert wird, muss die genannten Entwicklungen und Zusammenhänge mit berücksichtigen. Demnach wird das verhältnismäßig neue Regulierungsfeld Weiterbildung nicht als Realität *sui generis* behandelt und analysiert, indem es statisch mit dem arbeitspolitischen Inventar eines festgefügtens Institutionensystems industrieller Beziehungen in Beziehung gesetzt wird. Vielmehr muss von einem dynamischen, interdependenten Wechselspiel zwischen Weiterbildung und Arbeitspolitik ausgegangen werden, indem der untersuchte Qualifizierungstarifvertrag und dessen betriebliche Umsetzung selbst als Teil bzw. Ausdruck des angesprochenen Wandels industrieller Beziehungen aufgefasst wird. So führt Müller-Jentsch den Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie neben anderem explizit als ein

36 Weitere Gesichtspunkte, die im Begründungskanon von (ökonomischen) Diskursen zur ‚Wissengesellschaft‘ und zum ‚Lebenslangen Lernen‘ in der Regel benannt werden, sind die These von einer *sinkenden Halbwertszeit von Wissen*, nach der Wissensbestände immer schneller ‚veralten‘ würden und von neuem Wissen ersetzt werden müssten, sowie die Prognose eines tiefgreifenden *demografischen Wandels*, die von gravierenden Verschiebungen in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung und deutlich verlängerten Lebensarbeitszeiten ausgeht.

Beispiel für die Einführung *qualitativer* Elemente im Rahmen einer „innovative[n] Tarifpolitik“ (Müller-Jentsch 2007: 119) an, welche als Antwort(versuch) auf die Krisenerscheinungen im deutschen Tarifmodell interpretiert werden kann.

Für eine der ersten und wohl auch eine der bedeutendsten Initiativen *qualitativer Tarifpolitik* steht der 2001 abgeschlossene „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie. Seine Ursprünge reichen zurück zum Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I in Nordwürttemberg/Nordbaden aus dem Jahr 1988, in dem erstmals einige überbetriebliche Regelungen zur Qualifizierung von Arbeitnehmern enthalten waren. Eine intensive wissenschaftliche Begleitung und Evaluation über den gesamten Entstehungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsprozess erfuhr diese Tarifinitiative in erster Linie durch Reinhard Bahn Müller et al. am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (FATK) in Tübingen. Die empirischen Ergebnisse dieses langjährigen Forschungsprozesses sind in diversen Publikationen dokumentiert worden, zuletzt und abschließend im 2006 erschienenen Ergebnisbericht „Qualifizierung und Tarifvertrag“ (Bahn Müller/Fischbach 2006). Die Befunde zum Pilotabschluss des Tarifvertrags zur Qualifizierung in Baden-Württemberg bilden eine wichtige Orientierungsgrundlage bzw. Kontrastfolie zur thematischen und methodischen Ausrichtung der vorliegenden Forschungsstudie zum Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie. Ebenso naheliegend stellt sich hier die Frage, inwieweit auch theoretisch-konzeptionelle Impulse in die Konstruktion des Forschungsdesigns einfließen können. Dabei zeigt sich allerdings, dass sich Bahn Müller et al. in den theoretischen (Vor-)Überlegungen der Untersuchungen weitgehend auf einige begrifflich-kategoriale Präzisierungen bzw. Relativierungen beschränkt haben (vgl. Bahn Müller et al. 1993: 11-27). Die Autoren verweisen selbst auf das „generelle Manko an theoretische[n]“ (ebd.: 29) Vorarbeiten für die wissenschaftliche Bearbeitung speziell des Gegenstandsbereichs Weiterbildung. An dieser Situation hat sich seither kaum etwas geändert und so wird auch in den neueren Untersuchungen zum Tarifvertrag zur Qualifizierung in Baden-Württemberg der Schwerpunkt prinzipiell auf ein deskriptiv-empirisches Vorgehen gelegt (vgl. Bahn Müller/Fischbach 2006: 27-39).

Die vorliegende Arbeit greift deshalb – wie bereits dargelegt worden ist – auf ein bestehendes *institutionentheoretisches* Konzept zurück. Die hier getroffene Entscheidung für einen institutionalistischen Zugang im Rahmen einer Theorie industrieller Beziehungen, muss jedoch eine Begründung enthalten, inwiefern sich das Thema Weiterbildungsregulierung als Untersuchungsgegenstand in ein institutionentheoretisches Analysemodell ‚einfügen‘ lässt. Forschungsansätze, die sich mit den Industriellen Beziehungen aus einer institutionalistischen Perspektive beschäftigen, beziehen sich in der Regel entweder auf den gesamten (Entstehungs-)Kontext bzw. immanente Veränderungsprozesse des Systems Industrieller Beziehungen (Müller-Jentsch 2007; Kädtler 2006; Rehder 2003) oder fokussieren auf die klassischen arbeitspolitischen Verhandlungsfelder Entgelt und Arbeitszeit (bzw. eng damit zusammenhängend auch Arbeitsbedingungen), die nach Müller-Jentsch (s.o.) für das System der industriellen Beziehungen insgesamt als konstitutiv eingeführt worden sind. In Abgrenzung dazu, zeichnen den erst relativ spät in die institutionalisierten Arbeitsbeziehungen eingezogenen Verhandlungsgegenstand Weiterbildung jedoch einige Spezifika aus, die konzeptuell Berücksichtigung finden müssen.

So stellen sich Lohnverhandlungen am unmittelbarsten als ein typischer *Verteilungskonflikt* dar: „Dem Interesse der Arbeitnehmer an hohen Arbeitseinkommen steht das Interesse der Unternehmer an geringen Lohnkosten gegenüber.“ (Müller-Jentsch 1997:30) Betrachtet man die Arbeitszeit unter dem Aspekt der *Arbeitsmühe*, tragen auch Arbeitszeitverhandlungen stark distributive Charakterzüge, da es im Kern um die Verteilung von zeitlichen Verfügungsrechten der Arbeitskraftnutzung geht: „Der Tendenz der Arbeitnehmer, die Arbeitsmühe zu verringern, steht die Tendenz der Unternehmer entgegen, die Arbeitsleistung zu steigern.“ (ebd.) Es handelt sich hier allerdings um jeweils unterstellte Zusammenhänge, d.h. Arbeitnehmer gehen davon aus, dass durch Arbeitszeitverkürzung auch die Arbeitsmühe sinkt, und Arbeitgeber erwarten sich von längeren Arbeitszeiten eine höhere Produktivität. Dass beide Erwartungsannahmen nur bedingt eintreffen, da sie zum Beispiel von verschiedenen Strategien der Gegenseite wie ‚Arbeitsintensivierung‘ bzw. ‚Bremsen‘ (Weber 1998: 106 ff.) nachträglich konterkariert werden können, ändert nichts an deren unmittelbarer Plausibilität im Sinne einer distributiven Verhandlungslogik. Trotz der in Kap. 1.1 angeführten Komplexität und Widersprüchlichkeit der Interessenkonstellation in den Industriellen Beziehungen, weisen Lohn- und Arbeitsverhandlungen also eine relativ eindeutig dichotome Grundstruktur auf, die es den Verhandlungsparteien nahelegt, die arbeitspolitischen Auseinandersetzungen weitgehend als Nullsummenspiele zu interpretieren und ihre Strategien danach auszurichten.

Eine antagonistische Deutung der arbeitspolitischen *Weiterbildungsinteressen* von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist dagegen weniger offensichtlich, im Gegenteil erscheint eine *Win-win-Situation* sofort einsichtig: Durch die Weiterbildung von Beschäftigten kann sowohl die Arbeitsleistung, als auch das Arbeitseinkommen gesteigert werden. Andererseits wird der konditionale und kontingente Charakter dieser Aussage noch deutlicher, als im Falle der Arbeitszeitregulierung. Denn Weiterbildung dient im Kontext der Arbeitsbeziehungen in erster Linie dem Aufbau eines – *möglicherweise* dann gesteigerten – *Arbeitskraftpotenzials*, welches – vor dem Hintergrund im Vorhinein lediglich *ungefähr prognostizierbarer* Qualifikationsanforderungen – aus Unternehmenssicht erst noch in eine höhere Arbeitsleistung *transformiert* werden muss und aus Sicht der weitergebildeten Beschäftigten unter den *dann geltenden* Arbeitsmarktbedingungen nur *eventuell* bessere Einkommenschancen ermöglicht. Die vielen Unwägbarkeiten, die Weiterbildungsentscheidungen und -prozesse begleiten, kennzeichnen Weiterbildung demnach als relativ unsichere Investition mit erheblichem Risikopotenzial für beide Seiten. Inwiefern oder ob überhaupt Renditen realisiert werden können, worin diese genau bestehen und v.a. wie sie sich auf die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite verteilen, hängt von diversen nicht vorab festgelegten bzw. festzulegenden Faktoren ab. Dadurch gestaltet sich der ‚Möglichkeitenraum‘ zur Weiterbildungsregulierung – ganz im Sinne *qualitativer* Tarifpolitik – sowohl interessenpolitisch diffuser, als auch thematisch weiter und vielfältiger.

Um dies konzeptionell zu erfassen, werden darum fünf verschiedene Themenfelder identifiziert, in denen *regulierungsrelevante Weiterbildungsinteressen* vermutet werden: Ziele und Inhalte, Zu-

gang und Teilnahme, Finanzierung, Planung und Ausführung, Evaluation und Controlling.³⁷ Im Zusammenhang mit den in 1.1 angeführten Überlegungen zur generellen Charakteristik arbeitspolitischer Interessenkonstellationen kann nun ein analytisches Suchraster eingeführt werden, das in der folgenden Darstellung visualisiert wird.

Tab.3: Themenfelder der Weiterbildungsregulierung und arbeitspolitische Interessenkonstellationen

Themen- bereiche / Interessen- konstellationen	Ziele und In- halte	Zugang und Teilnahme	Finanzierung	Planung und Ausführung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen					
Gemeinsame Interessen					

Das Schema soll als forschungsheuristisches Instrument dabei helfen, regulierungsrelevante Interessenkonstellationen in den industriellen Beziehungen der chemischen Industrie möglichst umfassend zu sichten und nach einer gewissen Systematik zu ordnen. Dabei sollen die beiden Konfliktlinien Kapital/Arbeit und Verband/Mitglieder jeweils gesondert als Grundlage des dargestellten Such- und Ordnungsrasters herangezogen werden. Generell geht es aber weder darum, alle leeren Felder mit empirischen Befunden zu ‚füllen‘, noch soll mit der vorgegebenen ‚Kästchen-Logik‘ suggeriert werden, an den jeweiligen Schnittpunkten könne es stets nur eine mögliche Ausprägung geben. Das Analyseschema ist eher als ein *Forschungsnavigator* zu verstehen, der sich in einem rekursiven Entwicklungsprozess zwischen Theorie und Praxis erst konstituieren und bewähren muss(te) und der zudem als wichtige Vergleichsebene zwischen den einzelnen Fallstudien fungiert.

3.2 Interessenhandeln und Weiterbildungsinteressen in arbeitspolitischen Aushandlungen

Dem Negotiated-Order-Ansatz folgend, werden die in arbeitspolitischen Arenen stattfindenden Interaktionen als Verhandlung von Akteursinteressen verstanden. Die basale Analyseeinheit ist damit ‚Interessehandeln‘³⁸ in arbeitspolitischen Kontexten, womit die Frage aufgeworfen ist,

³⁷ Diese fünf Regulierungsbereiche sind lediglich als analytisch zu trennende Kategorien zu verstehen. In der arbeitspolitischen Praxis sind sie stark ineinander verwoben und beziehen sich wechselseitig aufeinander. Die Differenzierung entstammt im Wesentlichen der explizit institutionentheoretisch angelegten Studie zur „Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung“ von Streeck et al. (1987), die sich auf der Ebene verbandlicher und staatlicher (Weiter-)Bildungspolitik bewegt. An der darin veranschlagten Kategorisierung der Regulierungsthemen hat sich im Laufe des Forschungsprozesses nur wenig verändert. Lediglich die Bezeichnung des fünften Themenbereichs wurde von „Überwachung“ (ebd.: 52) in „Evaluation und Controlling“ umbenannt.

³⁸ Wie in 1.1 bereits eingeführt, wird das theoretische Konzept des Interessenhandelns von Schmidt/Trinczek (1999a) im Wesentlichen übernommen. Statt also strukturdeterministisch von der simplen Abbildung eines ‚objektiven‘ Interessenantagonismus zwischen Kapital und Arbeit im Handeln der Akteure auszugehen, wird der (erkenntnistheoretisch unhintergehbaren) Annahme subjektiver Wahrnehmung und sozialer Konstruktion von Interessenkonstellationen gefolgt – inklusive der Implikation von parallel existierenden konfligierenden, gemeinsamen und in sich widersprüchlichen Interessen in den konkreten Industriellen Beziehungen.

wann bzw. inwiefern davon gesprochen werden kann, dass sich das beobachtete Handeln an Interessen orientiert oder interessegeleitet ist. Kann beispielsweise bei dem im „praktischen Bewusstsein“ (Giddens 1988: 55 ff.) vollzogenen routinisierten Alltagshandeln davon ausgegangen werden, dass Akteure darin bzw. damit ihre Interessen verfolgen? Oder kann eigentlich erst in der Prozessierung des Handelns im Rahmen von „diskursive[m] Bewusstsein“ (ebd.) ein Reflektionsgrad bei den Handelnden unterstellt werden, der einem Interesse-Charakter entspricht und damit auch erst dann sinnvoll mit Verhandlungsstrategien in Verbindung gebracht werden?

Bosch et al. (1999) fassen in ihrem Konzept der „politischen Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen“ (ebd.) den Begriff des Interessenhandelns bewusst sehr weit, um jenseits von intentionalem „Problemlösungshandeln“ auch auf Interesseaspekte des „Routinehandeln(s)“ (ebd.: 32) rekurren zu können. So können die Autoren am gemeinsamen Festhalten beider Betriebsparteien an eingespielten Regeln und Normen eine gleichgerichtete Zielperspektive, gewissermaßen ein Interesse zweiter Ordnung identifizieren. Das grundlegende Interesse an der Stabilisierung von Handlungs- und Erwartungssicherheit gewährenden Normalitätsstandards in arbeitspolitischen Arrangements ist einerseits plausibel, andererseits bleiben Zweifel bestehen, ob mit dieser Sichtweise nicht der Blick auf die eigentlichen (,objektiven‘) Interessenlagen zu stark versperrt wird. Mit Giddens verweisen Bosch et al. (1999) selbst auf „Machtbeziehungen [...]“, die ,häufig in solche Verhaltensweisen sehr tief eingelassen [sind], die von den entsprechenden Akteuren für selbstverständlich erachtet werden; dies gilt ganz besonders für Routineverhalten“ (Giddens 1988: 230; zit. in Bosch et al. 1999: 30). Aus der Perspektive der weniger mächtigen Akteure stellt die routinierhafte Anpassung an das gegebene Ordnungsmuster also möglicherweise ein Handeln dar, das ihren Interessen gerade nicht oder nur partiell entgegenkommt, diesen eventuell sogar widerspricht. Indem sich die Akteure aber mit dem institutionalisierten Handlungsrahmen weitestgehend zu arrangieren versuchen, erscheinen ihre routinisierten Bemühungen als ,eigensinnige‘ Interessenverfolgung – und werden eventuell auch subjektiv so wahrgenommen und interpretiert.

Die vorstehenden Überlegungen illustrieren ansatzweise die Schwierigkeiten, die sich bei dem Versuch einer eindeutigen Konzeptualisierung des Interessebegriffs ergeben. Das individualistische Erklärungsmodell zweckrationaler Entscheidung (grundlegend dazu: Coleman 1991) kann hier kaum weiterhelfen, solange Interessenhandeln darin voluntaristisch mit Nutzenmaximierung gleichgesetzt wird, dabei aber entweder axiomatisch von ökonomischen (und ahistorischen) Nutzenkriterien ausgegangen wird oder aber Nutzenfunktionen empiristisch ex post (und damit tautologisch) erhoben werden. Andererseits stößt aus ähnlichen Gründen auch eine an materialen Rationalitätskriterien orientierte, Normen und kulturelle Leitbilder einbeziehende, Bestimmung des Interessenhandelns an Grenzen. Diese Problematik spiegelt sich teilweise auch in der frühen ISF-Studie „Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Personalpolitik.“ (Maase et al. 1975) wider, in der einer arbeitnehmerorientierten Verfolgung von Weiterbildungsinteressen durch Betriebsräte folgende Zielperspektiven ,unterstellt‘ werden:

„a) [...] Erneuerung und Erweiterung beruflicher Qualifikation der Arbeitskraft zur Förderung der beruflichen Mobilitätsfähigkeit und damit Verbesserung langfristiger Beschäftigungschancen,

- b) [...] Vereinheitlichung ungleicher Erwerbschancen verschiedener Arbeitskräftegruppen und
- c) [...] Befähigung zur Wahrnehmung individueller wie kollektiver Interessen der Arbeitnehmer.“ (ebd.: 41)

Diese Zielstellungen gerieten in Konflikt mit den „Interessen der Betriebe an der Weiterbildung und [den] Prinzipien ihrer Durchsetzung, [welche] letztlich am einzelwirtschaftlichen Rentabilitätsprinzip orientiert“ (ebd.) seien.

Den aufgeführten Interessenperspektiven mangelt es zwar nicht an Plausibilität und deren empirische Signifikanz soll hier auch nicht generell angezweifelt werden, es wird dennoch deutlich, dass die gesamte Bandbreite und das komplexe Geflecht aus konfligierenden, gemeinsamen und in sich widersprüchlichen Interessenlagen mit diesem Set an Zielvarianten nicht hinreichend abgebildet werden kann. Zum Beispiel wird unter Punkt b) von einem handlungs- und intereseleitenden Gerechtigkeitsverständnis in Betriebsräten ausgegangen, das keineswegs zwingend ist, insbesondere wenn berücksichtigt wird, dass die von ihnen vertretenen Beschäftigtengruppen hinsichtlich ihrer Qualifizierungsinteressen zum Teil in Konkurrenz zueinander stehen. Erkennbar werden solche idealistischen Interessenzuschreibungen auch im Punkt c), da Betriebsräte mit der Befähigung der Beschäftigten zur Interessenwahrnehmung sehr uneigennützig ihren Anspruch auf einen eigenen abgegrenzten Kompetenzbereich untergraben würden. Die Betriebsratsziele und die betrieblichen Interessen an Weiterbildung werden direkt aus dem strukturellen Interessenwiderspruch von Kapital und Arbeit abgeleitet und damit prinzipiell als gegenläufig und konfliktbehaftet deklariert. Der nicht unrealistische Fall, dass sich die Zielperspektiven erweiterter Erwerbschancen von Arbeitnehmern und gesteigerter Rentabilitätsaussichten von Unternehmen in der Weiterbildungsfrage auch decken oder zumindest überschneiden könnten, gerät damit aus dem Blick.

Ein vielversprechender und konzeptionell ambitionierter Versuch, Interessenhandeln theoretisch zu fundieren wurde 30 Jahre später – auch am ISF – von Andreas Boes und Katrin Trinks (2006) im Rahmen einer Studie zu Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie unternommen. Darin spielt auch die Frage eine Rolle, welche Bedeutung die Beschäftigten ihrer Weiterbildung und Qualifizierung beimessen und wie sich dies im Interessenhandeln niederschlägt. Die Ergebnisse, welche die Autoren aus der Kombination einer standardisierten Abfrage zur Relevanzordnung verschiedener (möglicher) Interessenbereiche und qualitativer Interviewmethoden generieren sind allerdings uneinheitlich und entsprechend interpretationsbedürftig.³⁹ Während dem Frage-Item „vom Unternehmen bezahlte Qualifizierungsmöglichkeiten“ auf einer Bewertungsskala von 0 bis 10 mit einem Mittelwert von 7,8 im Verhältnis zu den insgesamt 19 abgefragten Kategorien nur ein mittleres relatives Gewicht zugewiesen wurde, lassen die Aussagen in den problemzentrierten Interviews erkennen, „dass Weiterbildung zu den zentralen Interessen der IT-Beschäftigten gehört.“ (Boes/Trinks 2006: 155) Diese Diskrepanz erklären sich die Autoren

³⁹ Boes/Trinks verweisen immer wieder darauf, dass die Ergebnisse der standardisierten Umfrage mit insgesamt 39 Teilnehmern nicht als repräsentativ gelten können und dieser Anspruch auch gar nicht erhoben wird. Angesichts des dennoch quantifizierenden Umgangs mit diesen Daten und deren permanente Einbeziehung bei der Interpretation der qualitativen Interviews bleibt deren Stellenwert für die Studie jedoch zumindest in methodischer Hinsicht etwas unklar.

einerseits aus Differenzen zwischen Beschäftigtengruppen bezüglich der Substituierbarkeit von formellen Weiterbildungsmöglichkeiten. Während sich die Entwickler (mit einer Bewertung des Items von durchschnittlich nur 7,4) aufgrund relativ großer Autonomiespielräume in der Arbeitsgestaltung informelle Qualifizierungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit im Kollegenkreis verschaffen könnten, wären Berater durch die arbeitsorganisatorischen Bedingungen ihrer Tätigkeit auf offizielle Weiterbildungsangebote des Unternehmens angewiesen (und messen dem genannten Item daher eine verhältnismäßig hohe Bedeutung von im Schnitt 9,4 bei). Andererseits könnten auch geschlechtsspezifische Unterschiede zur relativ niedrigen Gewichtung des ‚Qualifizierungs-Items‘ geführt haben, da Frauen mit einem Bewertungsdurchschnitt von 8,7 gegenüber Männern mit einem Wert von 7,3 im Untersuchungssample unterdurchschnittlich repräsentiert waren (13 von 39 Befragten). Die Autoren führen zur Begründung des größeren weiblichen Interesses an betrieblich getragenen Qualifizierungsmöglichkeiten (ad hoc) eine besondere Bedeutung von Bildung für beruflichen Aufstieg an, die bessere Planbarkeit von formellen Weiterbildungsmaßnahmen und damit die günstigere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die generell höhere Erwartung von Frauen, durch Qualifizierung auch ihre Persönlichkeit weiter entwickeln zu können.⁴⁰

Boes und Trinks konstatieren einen radikalen Umschwung in den von ihnen untersuchten IT-Unternehmen bezüglich der Weiterbildungs- und Qualifizierungspolitik. Während in der Branche bis zum Kriseneinbruch um die Jahrtausendwende generell sehr generös mit der Verteilung von Weiterbildungsangeboten an die Beschäftigten umgegangen worden sei, falle seitdem gerade dieser Bereich umfangreichen Kosteneinsparungen zum Opfer. Ehemals für selbstverständlich erachtete Regelungen zur betrieblichen Weiterbildungspraxis – ob unausgesprochen und stillschweigend akzeptiert oder formal vereinbart und schriftlich fixiert – kämen immer weniger zum Tragen. Die Autoren identifizieren drei unterscheidbare interessenrelevante Umgangsweisen, wie die Beschäftigten dem qualifizierungspolitischen Bruch bzw. der neuen Situation im Weiterbildungsbereich begegnen: So neige „ein Teil der Beschäftigten dazu, ‚die Faust in der Tasche zu machen‘ oder ihre Interessen gar selbst zurückzunehmen.“ (ebd.: 159) Während im ersten Fall also an der Legitimität eines Weiterbildungsanspruchs gegenüber dem Unternehmen festgehalten wird, ohne diesen allerdings öffentlich zu artikulieren, bleibt im Fall der Interessenzurücknahme unklar, ob Qualifizierungsaktivitäten generell nicht mehr so wichtig genommen werden oder ob lediglich ein selbstformuliertes Interesse an der Unternehmensfinanzierung von Weiterbildung an Legitimität verliert. Ein weiterer Teil der Beschäftigten versuche „die fehlenden Angebote des Unternehmens durch individuelle Aktivitäten in der Freizeit auszugleichen.“ (ebd.) Daraus wird jedoch nicht ersichtlich, ob dies aus Einsicht in die Selbstverantwortlichkeit bei Qualifizierungsfragen oder notgedrungen geschieht, weil das eigentlich als gerechtfertigt angesehene Weiterbildungsinteresse gegen das Unternehmen nicht durchgesetzt werden kann.

⁴⁰ Da der Frauenanteil der in der Administration Beschäftigten relativ hoch ist, erklärt sich für Boes/Trinks auch die verhältnismäßig starke Gewichtung des ‚Qualifizierungs-Items‘ von 8,4 in dieser Gruppe. Allerdings könnte hier analog zu den Beratern genauso gut die Erklärung greifen, dass in der Administration wenig autonome Freiräume zur Arbeitsgestaltung und damit zur Kompensation formal organisierter Qualifizierung bestehen. Der kausale Zusammenhang zwischen Geschlecht und Weiterbildungsinteressen wäre damit in Frage gestellt. Ein geschlechtsbedingter Effekt erscheint nur aufgrund des hohen Frauenanteils in dieser Beschäftigtengruppe als solcher.

Ein dritter Teil schließlich organisiere „sich die fehlenden Qualifizierungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit und gewissermaßen subversiv.“ (ebd.) Bei diesen Beschäftigte bleibt zwar relativ eindeutig ein selbstlegitimierter Anspruch an weitgehend betrieblich getragener Weiterbildung bestehen, paradoxerweise Weise äußert sich das in der standardisierten Befragung der Studie – wie am Beispiel der Entwickler gesehen – aber gerade in einer relativ niedrigen Gewichtung des Qualifizierungs-Items.

Die Schwierigkeiten bei der empirischen Erfassung und Interpretation von Weiterbildungsinteressen in der Studie von Trinks und Boes resultieren zum einen sicherlich daraus, dass die Beschäftigten in der quantitativen Befragung dezidiert den Anspruch auf Unternehmensfinanzierung von Weiterbildung bewertet haben, im qualitativen Teil aber nicht zwischen einer allgemeinen Bedeutung von Weiterbildung für die Beschäftigten und der Finanzierungszuständigkeit bei Weiterbildungsfragen differenziert wurde. Zum anderen verweisen die Zuordnungsprobleme auch auf ein grundsätzliches Konstruktionsdilemma in der theoretischen Konzeptualisierung von Interesse und Interessenhandeln und deren methodischen Anwendung in der Forschungspraxis. Die Autoren postulieren auf der Theorieebene die Begründung eines „spezifischen Modus des Interessenhandelns der Beschäftigten (durch) das Zusammenspiel von Interessenidentität und Handlungsstrategie“⁴¹ (ebd.: 52). Interessenidentitäten ergeben sich danach aus ‚objektiv‘ gegebenen bzw. biografisch erworbenen sozialen Positionen, ohne allerdings von diesen determiniert zu werden. Als kontingente aber nicht beliebige „Kohärenz erzeugende Struktur“ (ebd.: 46) eröffneten sie den handelnden Subjekten als eine Art präformierende Hintergrundinstanz einen Möglichkeitsraum für (strategisches) Interessenhandeln. Inkongruenzen und widersprüchliche Erfahrungen im Interessenhandeln könnten Lernprozesse in Gang setzen, die wiederum auf die von Boes und Trinks auch als innere Haltung bezeichnete Interessenidentität zurückwirkten und diese so verändern könnten. Problematisch aus Forschersicht ist nun, dass die Autoren (neben den manifesten, direkt abfragbaren Interessen) mit Dahrendorf auch von latenten Interessen und Interessenidentitäten ausgehen, die nicht bewusstseinspflichtig sind, aber dennoch reale Auswirkungen zeitigten. Um hier an die anfangs gestellte Frage anzuknüpfen, verorten Boes und Trinks Interessen und ihre Verfolgung also durchaus auch im praktischen Bewusstsein. Um diesem Interessenhandeln empirisch auf die Spur zu kommen, müssen demnach methodisch anspruchsvolle rekonstruktive Verfahren entwickelt und kompetent angewendet werden. Über ein „Schema zunehmender Eskalation“ mit den Stufen „a) sachliche Vertiefung, b) Widerspruchserfahrung und c) Konflikte und Alternativen“ (ebd.: 77) sollen tiefgehende Reflexionen der Interviewten angeregt werden und darüber „Schicht für Schicht“ (ebd.: 76) auch jene Interessen freigelegt, die dem subjektiven Bewusstsein der Befragten zuvor nicht direkt zugänglich waren.

41 Eben jener Zusammenhang zwischen Interessenidentität und Handlungsstrategie bleibt in der Studie von Boes/Trinks (2006) insgesamt etwas unklar. Um zu erklären, ob sich die zwischen einem ‚arbeitnehmer- und einem beitragsorientierten‘ Typus rangierenden Interessenidentitäten latent oder manifest zu ihren Interessen verhalten, greifen die Autoren letztlich auf psychologische Persönlichkeitsmerkmale wie beispielsweise ‚Konfliktscheue‘ (vgl. ebd.: 76) oder „individuelle[s] Durchsetzungsvermögen, selbstbewusstes Auftreten“ (ebd.: 252) zurück. Wie weit Interessenidentität und Handlungsstrategien konzeptionell teilweise ‚auseinanderfallen‘, aber auch die generelle Schwierigkeit bei der Konzeptualisierung des Interessebegriffs zeigen Aussagen wie diese: „Es stellt sich die Frage, [...] welche innere Haltung nehmen die Beschäftigten zu ihren Interessen ein und inwieweit gestehen sie ihren Interessen Berechtigung zu?“ (ebd.: 238)

Im Rahmen der vorliegenden Studie ist zwar damit zu rechnen, dass auch latente Interessen(positionen) zu Weiterbildung und Qualifizierung Einfluss auf die Regulierungspolitik in diesem Bereich haben. Aber abgesehen vom enormen, forschungspraktisch nicht zu leistenden, methodischen Aufwand der zu deren konzeptioneller Berücksichtigung notwendig wäre, muss zudem darauf hingewiesen werden, dass genau genommen Interessenvertretungshandeln im Mittelpunkt der hier vorgenommenen Analyse steht. Für die Wahrnehmung, Interpretation und strategische Einbindung von Weiterbildungsinteressen durch die beteiligten Akteure in den jeweiligen Verhandlungsarenen kann aber ein Grad bewusster Reflexion angenommen werden, der eine perspektivische Fokussierung auf manifeste Weiterbildungsinteressen rechtfertigt. Das impliziert allerdings keineswegs automatisch die von Boes und Trinks kritisierten „fordistische[n] und institutionalistische[n] Verengungen“ (ebd.: 35), die das betriebliche Interessenhandeln reduziert auf eine „Sonderveranstaltung‘ in der Art: ‚Wenn der Beschäftigte zum Betriebsrat geht, findet Interessenhandeln statt.‘“ (ebd.: 39) Institutionalisierte Formen stellvertretender Interessenaushandlung sind keine selbstreferentiell geschlossenen Systeme, deren Interessen- und Verhandlungsinput allein über den formal vorgesehenen Weg der persönlichen Konsultation erfolgt. Vielmehr sind sie von diversen weitgehend ungesteuerten nicht-institutionellen sowie kontextuellen Einflussfaktoren beeinflusst und das bedeutet auch, dass die darin verhandelnden Akteure stets (mehr oder weniger aufmerksame) Beobachter des individuellen Interessenhandelns sind, insbesondere im Rahmen des Vertretungsmandats bzw. -auftrags. Inwiefern dieses (potenziell latente) Interessenhandeln als solches auch gedeutet wird, ob es als relevant bzw. legitim beurteilt wird und in welcher Weise es dann möglicherweise Eingang in Verhandlungen zur arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung findet oder warum nicht, ist eine wichtige, aber nur empirisch zu klärende Frage.

Die zuletzt genannten Aspekte der Wahrnehmung, Relevanzsetzung und Legitimation von Interessen(handeln) verweisen auf weitere wichtige konzeptuelle Überlegungen, die auch Boes und Trinks ansprechen. Die Bewusstwerdung von Interessen findet nicht im ‚luftleeren‘ Raum statt, sondern spielt sich vor dem Hintergrund einer „hegemonialen Deutungsperspektive“ (ebd.: 74) ab, was zu ambivalenten Schlussfolgerungen führt: Während einerseits „die sozial erzeugte Legitimität eines Interesses [...] es dem Subjekt [erleichtert], sich auch zu seinen Interessen zu bekennen“, kann andererseits „die Gewissheit gemeinsam geteilter Interessen [...] auf Seiten des Subjekts förderlich dafür sein, diese auch als seine eigenen anzusehen“ (ebd.) – obwohl sie es möglicherweise nicht sind. Nach Boes/Trinks steige der Legitimationsbedarf von Interessen bei der Manifestierung und damit der sozialen Sichtbarwerdung von Interessenidentitäten und -handeln weiter an:

„Vermutlich werden Interessen [...] dann gebildet, wenn das Subjekt a) in einer sozialen Auseinandersetzung die Notwendigkeit erfährt, sich zu verorten, und wenn b) das so verstandene Interesse als im weitesten Sinne legitim erachtet wird. Dass ein Subjekt ein bestimmtes Interesse als seines definiert, bindet es vor sich selbst (und, wenn es kommuniziert wird, auch vor seiner sozialen Umwelt) in höherem Maße, als dies mehr oder weniger unspezifische und flüchtige Bedürfnisse oder Wünsche tun.“ (ebd.: 47)

Teilweise erhält der Legitimitätsaspekt in der Konzeption von Boes und Trinks schon fast einen limitierenden Charakter in der Definition von Interessenhandeln:

„Da Strategien aus einer bestimmten Position entwickelt werden, weisen sie ein kohärentes Muster auf, das an die Binnenrationalität der jeweiligen Interessenidentität gebunden ist. Die Interessenidentität beinhaltet einen je spezifischen Vorrat an Legitimationen des eigenen Handelns und gibt dem Interessenhandeln [...] damit eine bestimmte Richtung, indem sie legitime von illegitimen Handlungen unterscheidbar macht. Daher definiert die Interessenidentität einen Möglichkeitsraum zur Entwicklung von Handlungsstrategien mit einer je eigenen Rationalität.“ (ebd.: 53)

Die grundsätzliche Bedeutung der kulturellen Legitimierung von Interessen und Interessenhandeln soll hier nicht in Abrede gestellt werden, allerdings ist ein deterministischer bzw. unbedingter Zusammenhang zu relativieren. Das gilt sowohl für die niemals absolut geltende Legitimationsordnung in sozialen Kontexten (auch wenn zu Recht von hegemonialen Tendenzen in Herrschaftsbeziehungen im Sinne einer gewissen normativen Definitionshoheit ausgegangen wird), als auch für die immer nur unvollständige Selbstbindung an einen subjektiven Normen- und Werthorizont. Interessenhandeln zeichnet sich prinzipiell auch durch die mögliche Orientierung an materialistischen, rein instrumentell oder zweckrational begründeten Kriterien aus und beinhaltet damit bewusst opportunistisches, auch die selbst auferlegten ethischen, vor sich selbst moralisch zu rechtfertigenden, Maßstäbe durchbrechendes Handeln. Zwei (mehr oder weniger hypothetische) Beispiele zum Interessenhandeln von Betriebsräten bezüglich des TVQ mögen dies belegen:

a) Ein Betriebsratsmitglied versucht bei der Verhandlung zu einer Betriebsvereinbarung auf der Grundlage des TVQ eine Finanzierungsregel für Weiterbildungsmaßnahmen der Belegschaft ‚herauszuschlagen‘, die eine möglichst umfassende Bezahlung durch das Unternehmen festschreibt, obwohl ein Kostenbeitrag der Beschäftigten in der Branche allgemein als fair betrachtet wird und dies auch von ihm selbst so gesehen wird. Angesichts der nächsten Betriebsratswahlen möchte er aber dennoch einen materiellen Vorteil für die Belegschaft durchsetzen, um seine Chancen auf Wiederwahl zu erhöhen.

b) Die Betriebsräte der Großunternehmen versuchen die tarifliche Einigung auf eine verpflichtende Umsetzung des TVQ zu verhindern, da sie aufgrund ihrer Position im Unternehmen bzw. der besseren Ressourcenausstattung bereits großzügigere betriebliche Weiterbildungsregelungen erreicht haben, obwohl sie wissen, dass damit den Betriebsratskollegen in KMU eine wichtige effektive Handhabe vorenthalten wird, überhaupt zu einer Weiterbildungsvereinbarung zu kommen.

Der Rekurs auf legitimatorische Elemente von Interessen (und ihrer Entstehung) sowie deren weitgehende, aber nicht zwingend bzw. in jedem Fall gegebene Prägung des Interessenhandelns macht auf ein allgemeines (kultur)soziologisches Problem aufmerksam, dem sich schon Max Weber (u.a. in Auseinandersetzung mit der Marx’schen Kapitalismusanalyse) intensiv widmete

und das Rainer Lepsius auch als „Zurechenbarkeitsproblematik“ (Lepsius 1990) thematisiert hat. Er verweist auf die generell komplexe Anforderung jeglicher sozialwissenschaftlicher Erklärungsversuche, die Wirkung von – legitimierende Geltungskraft entfaltenden – Ideen zu isolieren und in ihrem spezifischen Verhältnis zu Interessen zu bestimmen.⁴²

Den Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildet die paradigmatische Problembeschreibung Webers: „Interessen (materielle und ideelle), nicht: Ideen, beherrschen unmittelbar das Handeln der Menschen. Aber: die ‚Weltbilder‘, welche durch ‚Ideen‘ geschaffen wurden, haben sehr oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte“. (Max Weber; zit. in: Lepsius 1990: 31) Auf ein gewisses Verständnis relevanter ‚Weltbilder‘ und einen Blick auf mögliche ‚Weichenstellungen‘ kann eine Analyse, in deren Fokus Interessen und Interessen(vertretungs)handeln stehen, darum nicht verzichten. Andererseits kann in der vorliegenden Studie aus nachvollziehbaren Gründen kein derartig großangelegtes kultursoziologisches Projekt verfolgt werden, wie es Max Webers kausalanalytische Fundierung⁴³ seiner berühmten These darstellt, in welcher Weise eine bestimmte religiöse Haltung wie die protestantische Ethik zur Entstehung des modernen Kapitalismus geführt bzw. beigetragen habe. Doch trotz aller Zurechnungsschwierigkeiten durch ‚Verschlingungen‘ und „Ketten von gegenseitigen Induktionen“ (ebd.: 37) bleibt festzuhalten, dass Interessen und Ideen wechselseitig aufeinander verweisen. Interessen stehen nicht ‚für sich‘. Was für den einen ein Interesse darstellt, kann für jemand anderen gänzlich ‚uninteressant‘ sein, d.h. eine ‚sinnvolle‘ Bestimmung von Interessen ergibt sich nur in der Bezugnahme auf einen konkreten Kontext.

In der Ausdifferenzierung verschiedener „Wertsphären“ im Modernisierungsprozess (die Weber aus der Perspektive einer universellen und unumkehrbaren, spezifisch okzidental geprägten Rationalisierung betrachtet), bilden sich unterschiedliche Logiken der Sinnkonstruktion und damit auch der Handlungsstrukturierung heraus, in denen ideelle Interessen sich zwar nicht gänzlich von den existenziell-materiellen Interessen lösen können, diese aber in verschiedener Weise und unterschiedlichem Ausmaß „überwölben“ (Lepsius 1990: 34). Die wesentliche Charakteristik in den konfliktbehafteten industriellen Beziehungen sieht Lepsius darum weniger in einem historisch-dialektisch begründeten Interessenantagonismus, sondern in der Institutionalisierung jeweils eigenständiger Rationalitätskriterien, die keine lineare Widersprüchlichkeit der Interessen begründen und entsprechend eindimensional ‚bearbeitet‘ (oder aufgelöst) werden könnten, sondern prinzipiell unterscheidbaren und in gewisser Weise inkompatiblen Konstruktionslogiken der Interessendefinition folgen: „Rentabilitätsprinzip und Prinzip der sozialen Sicherheit stehen sich als institutionalisierte Zielsysteme gegenüber und werden in den verschiedenen Gesellschaftsordnungen auf vielfältige Weise vermittelt, ohne dass jedoch die eigenen Rationalisierungskriterien deswegen aufgehoben würden.“ (ebd.: 59)

42 Lepsius spricht hier von einer der „schwierigsten Aufgaben der Kultursoziologie, [da sich] Interessen und Ideen [...] auf die vielfältigste Weise [vermischen].“ (Lepsius 1990: 41)

43 Trotz Webers generellem Anspruch, nicht nur ‚deutend verstehen‘ zu wollen, sondern auch Erklärungen zu liefern, bleibt er bei der Behauptung ursächlicher Zusammenhänge stets vorsichtig und spricht von einer „einigermaßen eindeutige[n] kausale[n] Zurechnung“. (Max Weber; zit. in: Lepsius 1990: 33) oder noch verhaltener von „Wahlverwandtschaften“ (Weber 1988: 83)

Für eine kultursoziologisch sensibilisierte Untersuchung von Weiterbildungsinteressen und ihrer arbeitspolitischen Aushandlung im Kontext industrieller Beziehungen bedeuten die vorstehenden Überlegungen zunächst, die verschiedenen relevanten ‚Wertsphären‘ zu identifizieren, in denen sich die beobachteten Prozesse abspielen. Die inhaltliche ‚Verheiratung‘ des Themas Weiterbildung mit dem Thema der Regulierung von Arbeitsbeziehungen erweitert und verkompliziert diese Aufgabenstellung erheblich. In dem Maße wie neben materiellen Interessensdispositionen auch Rationalitäts- und Wissensstrukturen als sinnstiftende Momente der Interessengenesse mit einbezogen werden, verweist insbesondere die Thematisierung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsinteressen auf dynamische und prozessuale Aspekte des Interessebegriffs. Wiederum ein Zitat von Weber verdeutlicht diesen Zusammenhang: „Bei gleicher Klassenlage und auch sonst gleichen Umständen kann nämlich die Richtung, in welcher etwa der einzelne Arbeiter seine Interessen mit Wahrscheinlichkeit verfolgen wird, höchst verschieden sein, je nachdem ob er z.B. für die betreffende Leistung nach seiner Veranlagung hoch, durchschnittlich oder schlecht qualifiziert ist.“ (Weber 2005: 680) Wenn also auch das Qualifikationsniveau den Entstehungszusammenhang von Interessen mitkonstituiert, kann demnach die Teilnahme an Weiterbildung zu veränderter Interessenlage und -wahrnehmung führen. Andererseits bietet gerade die multidimensionale Überlagerung des Verhandlungsgegenstands durch verschiedene und zugleich dynamisierte Rationalitätsstandards einen möglichen Erklärungsansatz für den offensichtlichen Institutionalisierungsrückstand des Weiterbildungsbereichs in der Arbeitspolitik. So kann Weiterbildung schon aufgrund der wortwörtlichen Bedeutung genuin im (erwachsenen)pädagogischen Feld verortet werden und trifft nun vor dem Hintergrund eines breiten gesellschaftlichen Diskurses zur wachsenden ökonomischen Relevanz von Weiterbildung (in der heraufziehenden Wissensgesellschaft) auf den institutionellen Komplex industrieller Beziehungen. Letzterer ist aber kaum mehr als monolithisches Gebilde der Interessenregulierung zu verstehen (und war es wohl auch nie), vielmehr unterstreicht der allseits diagnostizierte Strukturwandel die Verschiedenartigkeit tariflicher und betrieblicher Verhandlungsarenen. Die damit eröffnete Vielschichtigkeit des Forschungsfeldes soll anhand des folgenden ‚Zwiebelmodells‘ dargestellt werden.

Abb. 4: Zwiebelmodell der institutionellen Forschungskontexte

Nichtinstitutionelle Faktoren: Gesellschaftliche Diskurse zur Globalisierung/Wissensgesellschaft



Zusammen mit der Annahme Lepsius', dass sich auch innerhalb institutioneller Settings zwischen Vertretern von Kapital- und Arbeitnehmerinteressen fundamental andersartige Definitionsprinzipien bei der Konstitution von Interessen vorfinden lassen, muss auch von außer- und interinstitutionellen (Sub-)Domänen eigenständiger Interessenlogiken ausgegangen werden, die sich zudem wechselseitig beeinflussen. Das dargestellte ‚Zwiebelmodell‘ dient als heuristischer Rahmen zur kontextuellen Einordnung von empirisch erhobenen Weiterbildungsinteressen, der die Notwendigkeit reflektiert, Interessen und Interessen(vertretungs)handeln von spezifisch geltenden Sinnhorizonten ausgehend zu interpretieren und in Bezug zu anders gelagerten (gemeinsamen, konfligierenden oder in sich widersprüchlichen) Interessenpositionen zu setzen – ohne dabei strukturell-positional vorgegebene Interessendispositionen zu leugnen. Von einem theoretischen Konstrukt im Sinne einer allgemeingültigen, ahistorischen und kontextunabhängigen Nominaldefinition von Weiterbildungsinteressen wird dagegen explizit abgesehen. Als instruktives Ordnungsschema für ein differenziertes Verständnis des Interessenbegriffs hat sich der mehrdimensionale Systematisierungsvorschlag von Münnich (2011) erwiesen. Darin werden verschiedene sozialwissenschaftliche Konzepte von Interessen und Ideen identifiziert und miteinander gekreuzt.

Tab. 4: Dimensionen des Interessenbegriffs in der Soziologie

	Positional	Intentional
Kulturell begrenzt	Klassen-/Marktlage	Subjektives, materielles Bedürfnis
Kulturell definiert	Soziale Rolle, systemspezifische Schemata	Situationspezifische kulturelle Orientierung

Quelle: Münnich 2011: 377

In Münnichs Ordnungsschema werden sozialtheoretische Perspektiven in den horizontalen Zeilen danach unterschieden, ob Interessen als ‚ursprüngliche‘ Handlungsantriebe betrachtet werden, die ‚von außen‘ auf Kultur stoßen und von dieser beschränkt werden oder ob sie aus kulturellen Praktiken selbst hervorgehen bzw. durch diese erst definiert werden. Auf der Ebene der vertikalen Tabellenspalten kann Interesse begrifflich entweder eher strukturtheoretisch-materialistisch von der objektiven Position im Rahmen einer Sozialordnung deduziert werden oder stärker die subjektive Seite der intentionalen Entäußerung von Handlungsorientierungen als zentrale Kategorie der Interessenformierung herangezogen werden. Die dargestellten und aufeinander bezogenen Stärken und Verkürzungen der theoretischen Zugänge zum Interessenbegriff können dazu genutzt werden, die interessenanalytische Vorgehensweise am eigenen Gegenstand zu prüfen und inhaltlich zu schärfen.

Die vorliegende Arbeit ist in ihrer Grundausrichtung einer positionalen kategorialen Bestimmung von Interesse zuzuordnen. Dabei werden mit dem zweidimensionalen Forschungsdesign (vgl. Abb. 1) sowohl die ‚Klassen-/Marktlage‘ (anhand der Differenzierung von Kapital und Arbeit) als auch die ‚Soziale Rolle, systemspezifische Schemata‘ (im Rahmen der Unterscheidung von organisational zugeschriebenen Funktionen) berücksichtigt. Nach Münnich korrespondieren diese beiden analytischen Konzeptualisierungen des Interessenbegriffs mit den ‚Blindstellen‘, weniger aufzeigen zu können, auf welche Weise „Akteure in bestimmten Handlungskontexten ihre Interessen konkretisieren“ (ebd.: 378) und zudem den „Spielraum, über den Individuen gegenüber [...] kollektiven Orientierungen verfügen“ (ebd.) nicht genügend zu berücksichtigen. Jene ‚intentionale Dimension‘ von Interesse(vertretungs)handeln ist jedoch ex ante kaum in ein Untersuchungskonzept einzubinden, indem Interesseninhalte oder -spielräume konkret vorformuliert werden. Ob und welche (kulturell exogen oder endogen konstituierte) Weiterbildungsinteressen subjektiv oder situativ intentional in die analysierten Prozesse einfließen und unter welchen Umständen sie wirksam werden oder nicht, kann erst in Form eines methodisch möglichst offen gestalteten, eher induktiv verfahrenen Forschungsvorgehen empirisch erschlossen werden. Die Anforderung an einen interpretativen und kontextsensiblen Zugang zu arbeitspolitisch relevanten Interessen zur Weiterbildung gilt dabei umso mehr, als sich in den bisherigen (mehr oder weniger institutionalisierten) Formen ihrer Regulierung noch kaum stabile Konturen herauskristallisiert haben, wie es bei den inzwischen weitaus ‚eingespielteren‘ Verhandlungsthemen Entgelt und Arbeitszeit eher der Fall ist.

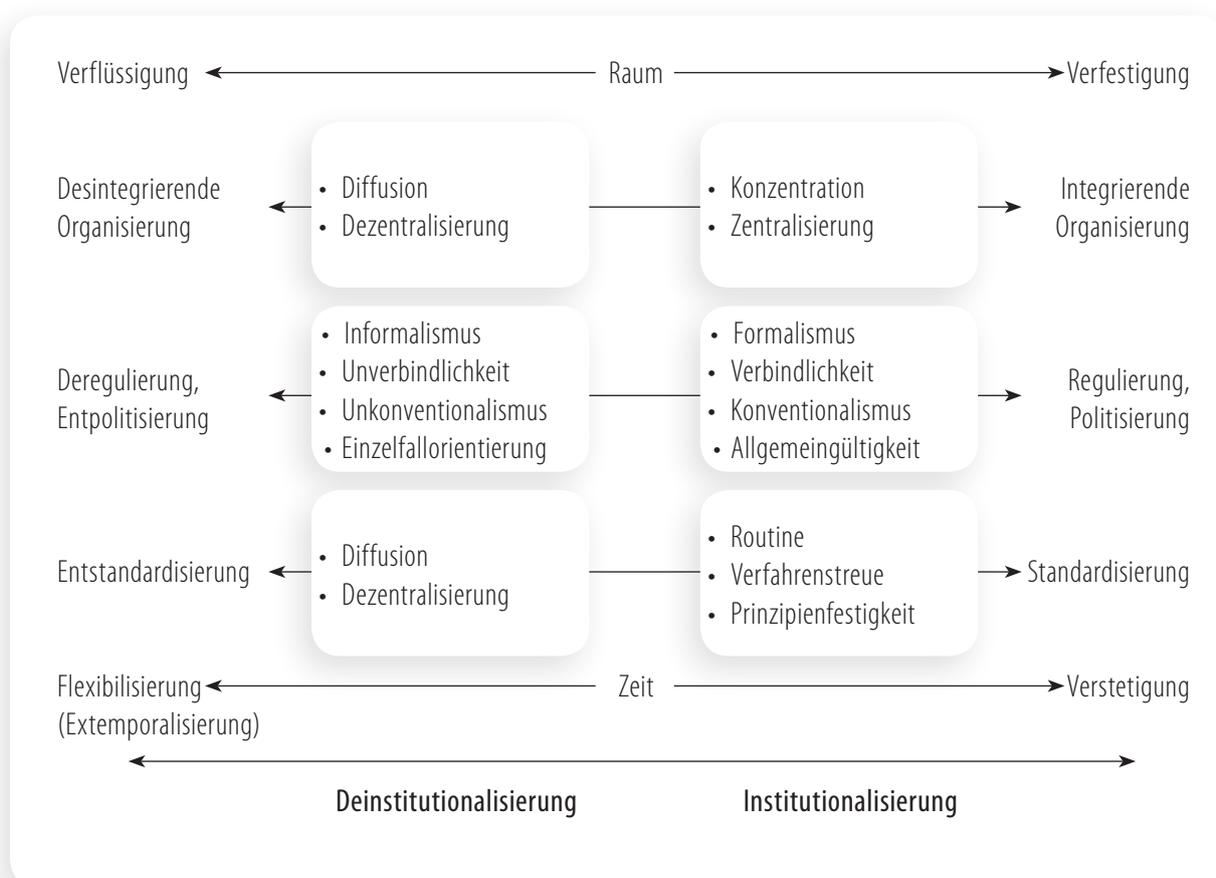
Die vorliegende theoretisch-methodische Konzeptualisierung nimmt den Anspruch an Mitberücksichtigung intentionaler, nicht ausschließlich positional determinierter Interessenbildung

und -formierung mit Blick auf deren explizite Akteursorientierung, das Arenenkonzept und die Negotiation-of-Order-Perspektive grundsätzlich ernst.

3.3 Die arbeitspolitische Institutionalisierung von Weiterbildung

Anknüpfend an die Definition von Institutionalisierung als eine von Akteuren in bestimmten Interessenkonstellationen ausgehandelte Verstetigung und Verfestigung eines Regel-Ressourcen-Komplexes, benötigt eine entsprechende Analyse von Handlungskontexten ein heuristisches Zuordnungsmodell. Gemäß des Giddenschen Theorierahmens werden verschiedene Konstitutionsformen sowohl von Regeln zur Weiterbildung, als auch von weiterbildungsrelevanten Ressourcen entlang einer räumlichen und einer zeitlichen Dimension (re)konstruiert. Anhand der so aufgespannten Interpretationsfolie lassen sich die Ergebnisse aus den Fallstudien hinsichtlich ihrer (De-)Institutionalisierungsrichtung und (mit Einschränkungen) auch nach dem Grad der Institutionalisierung deuten. Die folgende Abbildung zeigt die Logik sowie die wesentlichen Koordinaten des zugrundegelegten Analyseschemas:

Abb. 5: Analyseschema zur Institutionalisierungsdynamik



Die Gegensätzlichkeit der in diesem Analyseschema verwendeten Begrifflichkeiten, sowohl auf den drei dargestellten (De-)Institutionalisierungsdimensionen (Integrierende vs. desintegrierende Organisierung, Regulierung/Politisierung vs. Deregulierung/Entpolitisierung und Stan-

dardisierung vs. Entstandardisierung), als auch hinsichtlich der entsprechenden ‚Indikatoren‘, soll nicht über den prinzipiell dialektischen Charakter des zu bestimmenden Verhältnisses von Institutionalisierungsprozessen hinwegtäuschen. Dass eine derart dualistisch aufgebaute Interpretationsfolie, als solche sie in dieser notwendig idealisierenden Darstellungsform erscheint, nicht nur unzureichend deren implizite Dialektik auf einer rein theoretischen Ebene einfangen kann, sondern dass sich mit ihr auch bei der empirischen Erfassung und Einordnung von Institutionalisierungsphänomenen ‚Probleme‘ ergeben, mag folgendes hypothetisches Beispiel illustrieren:

Die Nutzung von Abkürzungen oder Schleichwegen über die Rasenflächen eines Universitäts-campus, trotz deutlich sichtbarer Verbotsschilder, kann zunächst als Missachtung institutioneller Regeln verstanden werden. Die – im Rahmen des zu Unkonventionalismus und Spontanität neigenden studentischen Habitus sehr wahrscheinliche – relativ schnelle und weitreichende Verbreitung eines solchen Verhaltens kann als Deinstitutionalisierung der ursprünglich gegebenen räumlichen und zeitlichen Struktur aufgefasst werden, deren durchschlagende Wirkung spätestens dann evident wird, wenn die Universitätsverwaltung die Verbotsschilder resigniert abschrauben lässt. Andererseits ist zu erwarten, dass sich über die Zeit ein neues, gewissermaßen informell entstandenes Wegenetz in Form von sichtbaren Trampelpfaden etabliert. Dieser Institutionalisierungsprozess trägt Elemente sozialer Strukturierung in sich, die prinzipiell zwar vergleichbar zur vorherigen formal-rechtlichen Institutionalisierung sind, sie offenbaren sich empirisch aber als Gegenbewegung. Innerhalb dieser nimmt die Nutzung der ‚informellen‘ Wege jedoch durchaus auch einen förmlichen Charakter an, wenn sich damit gewissermaßen Konformitätsnormen sozialer Unkonventionalität verbinden bzw. die demonstrative Beschreitung der offiziellen Wege durch ‚überangepasste Sonderlinge‘ wiederum als Deinstitutionalisierung der Deinstitutionalisierung ausgelegt werden kann.

Empirische Sozialforschung, die sich nicht im Relativismus dialektischer Endlosschleifen verlieren will, ist auf ein theoretisches Fundament angewiesen, an das sich Analysen anschließen lassen, die klare Aussagen über soziale Zustände und Entwicklungsrichtungen ermöglichen. Die Belastbarkeit dieser getroffenen Aussagen ist allerdings auch davon abhängig, ob der exemplarisch eingeführte Problemzusammenhang dialektisch durchdrungener Wechselwirkungsbeziehungen in der Anwendung des Analyseschemas mit reflektiert wird. Die qualitative Methodik der Fallstudienforschung kommt dem insofern entgegen, als die Untersuchung der Prozesse – hier also der arbeitspolitischen (De-)Institutionalisierung von Weiterbildung – jeweils aus ihrem spezifischen Kontext heraus und unter Einbeziehung der darin situierten Akteursperspektiven erfolgt. Konkret heißt das, dass die im Schema aufgezählten Indikatoren nicht ‚für sich‘ schon eine bestimmte Institutionalisierungsrichtung anzeigen bzw. kontextblind auf einen sozialen Sachverhalt ‚angewendet‘ werden können. Die verschiedenen Begriffe müssen vielmehr in ihren jeweiligen Sinnbezügen qualitativ so gekennzeichnet werden, dass sie den spezifischen Prozesscharakter nachvollziehbar als institutionellen Auf- oder Abbau erkennbar werden lassen. So ist beispielsweise durchaus ein ausgeprägt dezentral organisiertes und zugleich hochgradig institutionalisiertes Weiterbildungssystem denkbar. Konstitutiv für dieses System wäre aber eine konsequente Bündelung der relevanten Ressourcen und Regelungskompetenzen an der Periphe-

rie, um dauerhafte und verbindliche Weiterbildungsstrukturen zu gewährleisten, die in einer Weise zur Konstruktion eines verlässlichen Orientierungsrahmens beitragen, welche die Rede von einem erfolgten Institutionalierungsprozess rechtfertigt (und vice versa).

Dabei sollen die im Analyseschema aufgelisteten begrifflichen Be- und Umschreibungen der Indikatoren für (De-)Institutionalisierungsprozesse kein abgeschlossenes terminologisches System begründen, sondern können durch gegenstandsbezogene Attribute ergänzt, erweitert oder angepasst werden, sofern sie den – zugegebenermaßen abstrakten – Konstitutionscharakter eher flüssig-flexibler bzw. stabil-standardisierter Regel-Ressourcen-Komplexe wiedergeben.

III Empirie

1. Forschungsstrategie und Methoden

Die vorliegende Arbeit legt ihren Schwerpunkt klar auf die empirische Forschung und die Auswertungen von eigenen Erhebungen im Untersuchungsfeld. Die zentralen Fragestellungen des Forschungsprojekts, das Untersuchungsdesign und auch die theoretische Rahmung sind an einem dezidiert empirisch verfahrenen Forschungsprozess orientiert und kontextuell darin eingebunden.⁴⁴ Die methodische Vorgehensweise in diesem Forschungsprozess und die theoretischen Grundlagen, auf die sie aufsetzt, sind daher für das Verständnis der präsentierten Ergebnisse und die Einordnung ihrer Relevanz von tragender Bedeutung. Die bewusst relativ ausführliche Explikation der methodischen Heran- und Vorgehensweise im Forschungsverlauf in diesem Kapitel folgt der methodologischen Grundannahme, dass wissenschaftliche ‚Objektivität‘, oder besser „interindividuelle Zuverlässigkeit“ (Lamnek 1980: 104 f.), dadurch näher gekommen werden kann, dass sowohl die Besonderheit der untersuchten Phänomene angemessen beschrieben wird, als auch der Erhebungs- und Auswertungsprozess selbst dargestellt und reflektiert wird. Damit sind wesentliche Prinzipien der qualitativ verfahrenen Sozialforschung benannt, in der die vorliegende Arbeit methodologisch auch eindeutig verortet ist. Mit diesem klaren Bekenntnis zum Paradigma ‚Qualitativer Forschung‘ ist grundsätzlich eine bestimmte Forschungsperspektive gemeint, die eben den sozialen bzw. institutionellen Kontext, die Deutungen und Sichtweisen der beteiligten Akteure sowie den Forschungsprozess selbst als integrale Bestandteile der Analyse versteht – jedoch keineswegs quantitative Messverfahren mit entsprechend standardisierten Erhebungsinstrumenten von vornherein ausschließt. Der Arbeit liegt ein relativ offenes Methodenverständnis zugrunde, das nicht an den antagonistischen Methodenstreit quantitativer versus qualitativer Forschung anknüpft, sondern eher integrative Ansätze, wie sie beispielsweise unter dem Stichwort „Triangulation“ (Flick 2004) aktuell diskutiert werden, ohne aber dabei prinzipiell den methodologischen Rahmen des interpretativen Paradigmas soziologischen Verstehens zu verlassen.

Die ‚Wahl‘ der Forschungsmethoden ist nicht zuletzt auch der wissenschaftlichen Sozialisation des Forschers geschuldet. Die Anbindung an die Arbeits- und Industriesoziologie und die darin begründete Auseinandersetzung mit der dort dominierenden fallanalytischen Forschungspraxis, in der Regel in Form von Betriebsfallstudien, haben hier ohne Zweifel eine prägende Wirkung gehabt. Die wichtigsten methodischen Impulse für den Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit stammen folglich aus dem aktuellen Methodendiskurs der genannten soziologischen Teildisziplin. Angelehnt an die jüngst in der Arbeits- und Industriesoziologie angestoßene Debatte um ihre bisher nur partiell reflektierten und wenig systematisierten methodischen Grundlagen (vgl. Pongratz/Trinczek 2010), wird im Folgenden das Konzept einer spezifischen Forschungsstrategie dargelegt, welche u.a. durch die Kombination verschiedener Erhebungsverfahren gekennzeichnet ist und die explizit die methodische Grundlage des gesamten Forschungsprozesses bildet (1.1). Da die Durchführung von Fallstudien im Mittelpunkt dieses Prozesses steht, werden im nächsten Abschnitt die Kriterien und das Vorgehen zur Fallauswahl geschildert und das generelle Untersuchungsdesign der Fallstudien nachgezeichnet (1.2). Im Anschluss werden die

⁴⁴ Der methodische Gegenpol wäre eine streng hypothesengeleiteten Forschungsperspektive, in der empirische Forschung lediglich als Überprüfung von Theorieannahmen dient.

zur Anwendung gekommenen Erhebungsmethoden einzeln vorgestellt und in ihrer konkreten Durchführung skizziert (1.3). Abschließend wird der Auswertungsprozess unter methodischen Aspekten dargestellt und diskutiert, unter besonderer Berücksichtigung des Methodenmix und dem Verhältnis der Einzelmethoden zueinander (1.4).

1.1 Die Forschungsstrategie der ‚Industriesoziologischen Fallstudie‘

In der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie bilden Fallstudien seit nunmehr sechs Jahrzehnten das wesentliche Medium zur Generierung wissenschaftlicher Erkenntnis und ständiger Aktualisierung des Wissenskorporus innerhalb der Disziplin (vgl. Pflüger et al. 2010). Wie Jessica Pflüger et al. (ebd.) jedoch hinzufügen, sind die methodischen Grundlagen dieser Forschungspraxis tendenziell unhinterfragt vorausgesetzt worden oder nur für einzelne Forschungszusammenhänge ausführlicher expliziert worden. Ein systematisierter Methodenkanon mit festen Regelgrundsätzen zur Charakterisierung der „Industriesoziologischen Fallstudie“ als gemeinsamer disziplinärer Bezugspunkt wissenschaftlicher Forschungsmethodik, etwa in Form eines Lehrbuchs, existiert bis heute nicht. Das von den genannten Autoren von 2007 bis 2009 durchgeführte „Fallstudienprojekt“⁴⁵ stellt zwar nicht den Anspruch, diese Lücke im Ergebnis zu schließen, mit einer umfänglichen Bestandsaufnahme von über 150 industriesoziologischen Fallstudien der letzten 60 Jahre im Rahmen einer Datenbank, der Kategorisierung der verschiedenen und äußerst vielgestaltigen Fallstudien und nicht zuletzt der in Gang gesetzten, oft retrospektiven methodologischen und methodischen Standortbestimmung der in der Bundesrepublik Deutschland einflussreichsten arbeits- und industriesoziologischen Forschungsinstitute und ihrer Mitglieder, haben sie aber einen wichtigen ersten Schritt in diese Richtung getan. Ihr gewissermaßen empirisch-induktiv aus der historischen und bestehenden Forschungspraxis destilliertes Grundgerüst der „Industriesoziologischen Fallstudie“ als Forschungsstrategie bildet die definitorische und typologische Folie, auf welcher der Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit in methodischer Hinsicht erläutert bzw. verortet wird.

1.1.1 Fallstudienmerkmale

Die wesentlichen Mindestbedingungen zur definitorischen Bestimmung eines Forschungsumterfangens als Fallstudie sind nach Pflüger et al. (2010: 31) der Kontextbezug, Multiperspektivität, Methodenkombination und Offenheit. Im Folgenden werden die genannten Merkmale näher ausgeführt und auf die Fallstudienforschung der vorliegenden Arbeit konkret bezogen.

Der *Kontextbezug* ergibt sich aus dem Forschungsziel, soziale Prozesse dezidiert in ihrem sozialen Kontext zu analysieren und dabei die spezifischen Prägungen und Wirkungszusammenhänge durch den Kontext zu identifizieren und zu qualifizieren. Dabei ist die Bestimmung des Kontextes und entsprechend als relevant eingestufte Kontexteinflüsse zunächst abhängig von theoretischen (Vor-)Entscheidungen, insbesondere aber von der Fragestellung, mit der in einem

⁴⁵ Eine ausführliche Beschreibung des von der Deutschen Forschungsgesellschaft (DFG) geförderten Projekts „Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie“ kann im Internet abgerufen werden (Pflüger et al. 2009).

Untersuchungsfeld operiert wird. In Verbindung mit dem Merkmal ‚Offenheit‘ (siehe unten), bilden sich die Konturen des relevanten Kontextes aber letztlich erst im Forschungsprozess heraus. Für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Fallstudien stellt sich der Kontextbezug durch die Fragestellung zunächst hinsichtlich des Systems der Industriellen Beziehungen her, in welchem das Thema Weiterbildung als explizit arbeitspolitisches Regulierungsproblem be- und verhandelt wird. In diesem hoch institutionalisierten Forschungsfeld bestehen relativ stark formalisierte Zugehörigkeitskriterien sowie Aufgaben- und Rollenzuschreibungen auf unterschiedlichen Ebenen. Aufgrund einer ausgeprägten Ebenenhierarchie im System Industrieller Beziehungen können zudem auch systeminterne institutionelle Kontextumgebungen für die jeweils nächst ‚niedrigere‘ Regulierungsebene ausgemacht werden. Als nicht-institutioneller Kontext, der in erster Linie, aber nicht ausschließlich, für die Verbandsebene als relevant betrachtet wird, wurden verschiedene gesellschaftliche Diskurse zu Weiterbildungsthemen identifiziert und im weiteren Forschungsprozess als kontextrelevant oder -irrelevant eingestuft. Auf der betrieblichen Ebene bestimmt sich der soziale Kontext durch den spezifischen Unternehmenszusammenhang, der wesentlich – aber nicht vollständig – durch arbeitspolitische Aspekte konstituiert wird. Vor allem im Rahmen der vier durchgeführten betrieblichen Fallstudien und in deren Vergleich erhält der jeweilige besondere Unternehmenskontext eine zentrale Bedeutung für eines der genuinen Forschungsinteressen: Welche Kontextfaktoren können, bei prinzipiell gleichen Vorgaben durch die Tarifvertragsparteien, für die unterschiedliche betriebliche Regulierungspraxis im Weiterbildungsbereich verantwortlich gemacht werden? Der Kontextbezug stellt methodisch also eine konzeptuelle Grundlage für die gesamte Fallstudienkonstruktion der vorliegenden Arbeit dar.

Unter der *Multiperspektivität* von Fallstudien wird der Einbezug unterschiedlicher Sicht- und Handlungsweisen von Akteuren oder Akteursgruppen verstanden. Diese werden nicht nur systematisch erhoben und interpretiert, sondern im Rahmen der Fallanalyse auch aufeinander bezogen. In der vorliegenden Forschungsarbeit „Kapital – Weiterbildung – Arbeit“ ist Multiperspektivität unmittelbar durch die zugrunde gelegte zweiseitige Interessen- bzw. Interessenvertretungsperspektive auf den Regulierungsgegenstand ‚Weiterbildung‘ gegeben. Wie in dem dargelegten zweidimensionalen Analysekonzept (Kap. II, 1.1) zu erkennen ist, wird zudem eine zweite Differenzierungslinie unterschiedlicher Interessenperspektiven eingezogen, die quer zum Verhältnis von Kapital und Arbeit auch unterschiedliche Perspektiven zwischen den verschiedenen Ebenen der Industriellen Beziehungen in den Blick nimmt. In den durchgeführten Fallstudien wird die konsequente Orientierung an Multiperspektivität konkret sowohl an den jeweils im betrieblichen Kontext interviewten Akteursgruppen ‚Personalmanagement‘, ‚Betriebsrat‘ und ‚Beschäftigte‘ deutlich, als auch an der Einbeziehung der Verbandsebene mittels einer speziellen Fallstudie auf dieser Ebene.

Die *Methodenkombination* in Fallstudien trägt dazu bei, die komplexe Konstellation verschiedener Akteursperspektiven und Kontextbezüge, für eine differenzierte Fallanalyse methodisch überhaupt bearbeitbar zu machen. Unter der Annahme, dass ein einziges Erhebungsinstrument der kontextuellen Vielschichtigkeit eines Falls nicht gerecht werden kann, müssen für die unterschiedlichen Fallaspekte jeweils adäquate Untersuchungs- und Auswertungsmethoden gefunden und angewendet werden. In dem vorliegenden Forschungsprojekt kamen zum überwiegenden

Teil Experteninterviews und auf der betrieblichen Ebene zusätzlich einige Beschäftigteninterviews zum Einsatz. Daneben wurden die schriftlichen Ergebnisse von Verhandlungen, in erster Linie der Tarifvertrag zur Qualifizierung selbst und Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung, im Rahmen von Dokumentenanalysen methodisch verarbeitet. Zur Einordnung der eingehend untersuchten Fälle und um einen Überblick über die Flächenwirkung des Tarifvertrags zur Qualifizierung zu erhalten, wurden im Zuge einer standardisierten Online-Umfrage unter Betriebsräten in der chemischen Industrie außerdem aggregierte Daten zur Umsetzung bzw. Bewertung des Tarifabschlusses erhoben und ausgewertet.⁴⁶

Die prinzipielle *Offenheit* im Forschungsprozess zeigt sich in der flexiblen methodischen Anpassung des Erhebungs-, Mess- und Auswertungsinstrumentariums, je nach Forschungsstand und den sich ändernden Anforderungen im Forschungsverlauf. Charakteristisch für Fragestellungen und entsprechende Untersuchungsgegenstände von Fallstudien ist ihre relativ große Unbestimmtheit in den ersten Forschungsphasen. Ganz im Sinne einer „Grounded Theory“ (Glaser/ Strauss 1999) werden dann in einem rekursiven Prozess theoretische Annahmen gegenstandsbezogen weiter entwickelt. Jede Veränderung des Theorierahmens, insbesondere die Einbeziehung neuer Kontextvariablen impliziert aber zugleich auch die Überprüfung des verwendeten Methodenapparates und dessen Angemessenheit. Die sich daraus ergebende Anforderung an Offenheit kennzeichnet auch den Forschungsverlauf der vorliegenden Arbeit. Konkret stellte sich die flankierende Durchführung der quantitativ verfahrenen Online-Umfrage als größte Herausforderung an die Erweiterung des Methodensets dar: Entgegen anfänglicher Annahmen, konnte auf keine bestehenden Daten zum Tarifvertrag zur Qualifizierung zurückgegriffen werden, die Aufschluss hätten geben können, über beispielsweise so grundlegende Fragen wie den Grad der Umsetzung innerhalb der Chemiebranche.

Zur erweiterten Kennzeichnung von Fallstudien schlagen Pflüger et al. (2010) noch eine zusätzliche Differenzierung hinsichtlich der Methodenkombination vor. So sollten Studien mit angewendetem Methodenmix nur dann zu den Fallstudien zählen, „wenn (a) die Methodenkombination den Forschungszielen der Kontextanalyse und der Multiperspektivität dient und wenn (b) diese Ziele im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen.“ (ebd.: 34) Wie die bisherigen Ausführungen zur Merkmalsausprägung bereits zeigen, treffen auch die Bedingungen a und b auf die vorliegende Forschungsarbeit zu. Damit sind die maßgeblichen Eckpunkte zur Charakterisierung der zugrunde liegenden Forschungsstrategie als Fallstudienforschung benannt.

1.1.2 Fallstudientypus

Selbst bei Berücksichtigung der oben beschriebenen Definitionskriterien zur kategorialen Bestimmung von Forschung als Fallstudienforschung, bleibt nach Pflüger et al. (2010: 42 f.) eine beträchtliche Variationsbreite in der deutschen industriesoziologischen Forschungspraxis bezüglich der spezifischen Ausformung von Fallstudien bestehen. Die Autoren haben für den deutschen Forschungsraum eine entsprechende Typologie vorgelegt, die anhand vier methodologisch relevanter Dimensionen wiederum vier verschiedene Fallstudientypen unterscheidet:

⁴⁶ Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Methoden und ihrer Anwendung folgt in Kap. III, 1.3.

Tab. 5: Typologie industriesoziologischer Fallstudienforschung in Deutschland

	Erkenntnisabsicht	Forschungsdesign	Theoriebezug	Anwendungsorientierung
I Gestaltung	Forschung im Verbund mit Gestaltung, als gemeinsamer Lernprozess mit Praktikern	Praxisrelevanter Auftrag, Forschung in enger Verbindung mit Beratung	Induktives Vorgehen, Theorieertrag als erwünschter Nebeneffekt	Praktische Gestaltung als Methode und Ziel von Forschung
II Vertiefung	Exemplarische Erkenntnis durch analytische Durchdringung eines Einzelfalls oder weniger Fälle	Offener Prozess zu vertiefenden Analyse charakteristischer Wirkungszusammenhänge in exemplarischen Fällen	Rahmen zur Interpretation (A): Aktuelle arbeitspolitische Debatten	Vielfältige Formen der Anwendungsorientierung, von Grundlagenforschung bis hin zur Evaluation (good/bad practice)
III Vielfalt	Aufdeckung unterschiedlicher Ausprägungen und Wechselwirkungen eines sozialen Phänomens durch vergleichende Analyse unterschiedlicher Fälle	Eingrenzung einer spezifischen sozialen Problematik, deren Merkmale und Formen breit bestimmt werden, bzw. Prüfung theoretischer Annahmen mittlerer Reichweite zur prinzipiellen Wirkungsweise der Problematik	Rahmen zur Interpretation (B): Theoriekonzepte mittlerer Reichweite	Allgemeine Folgerungen für (inhaltlich begrenzte) Theorie- Politik-, oder Managementkonzepte
IV Verallgemeinerung	Ermittlung genereller gesellschaftlicher Strukturbedingungen oder Entwicklungstendenzen	Breit angelegte Studien, die grundlegenden Fragestellungen mit dem Ziel theoretischer und empirischer Generalisierung folgen	Gesellschaftstheoretische Positionierung, meist mit arbeitspolitischem Bezug	Grundsätzlicher Beitrag zur Entwicklung und Überprüfung (arbeits-)politischer Positionen und Programme

Quelle: Pflüger et al. 2010: 45

Eine eindeutige Zuordnung der vorliegenden Fallstudienforschung zu einem der in Tabelle 1 skizzierten Typen fällt nicht leicht. Trotzdem soll hier die Gelegenheit genutzt bzw. der expliziten Aufforderung der Autoren nachgekommen werden, das eigene Forschungsprofil anhand des dargestellten Typenrasters zu schärfen und zentrale forschungsstrategische Entscheidungen nachzuzeichnen.

Zunächst können die Typen I „Gestaltung“ und IV „Verallgemeinerung“ klar ausgeschlossen werden. Die größte Übereinstimmung des Forschungsprozesses ist zum Typus III „Vielfalt“ zu erkennen, allerdings teilweise mit starken Überschneidungen zu Typus II „Vertiefung“. Die Schwierigkeit einer klaren Abgrenzung zeigt sich bereits in der Dimension „Erkenntnisabsicht“, was sich vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Fragestellung verdeutlichen lässt. So wird der zentrale Untersuchungsgegenstand ‚Die arbeitspolitische Regulierung von Weiterbildung‘ auf einer übergeordneten Ebene – der tariflichen – als exemplarischer Einzelfall konzipiert und im Rahmen einer Verbandsfallstudie und einer Online-Umfrage analysiert.

Die vier darauf aufsetzenden Betriebsfallstudien können nun gleichermaßen als Intensivierung hinsichtlich des Falls ‚Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie‘ betrachtet werden, sie können aber auch als eigenständige Fälle betriebspolitischer Regulierung von

Weiterbildung gelten, die in ihrer jeweiligen Besonderheit und Komplexität dargestellt werden. Die einzelnen Betriebsfallstudien weisen auch für sich genommen durchaus eine gewisse analytische Tiefenschärfe auf, ohne jedoch deswegen als Intensivfallstudien im Sinne des zweiten Typus bezeichnet werden zu können. Zudem werden sie, gemäß dem dritten Typus, auch für eine vergleichende Analyse herangezogen. Der naheliegende Einwand, dass die Fallzahl von nur vier⁴⁷ untersuchten Unternehmen dem Anspruch kaum gerecht werden kann, die Vielfalt der verschiedenen Ausprägungen im Untersuchungsfeld angemessen zu erfassen, kann jedoch etwas abgemildert werden. So ist mit der Beschränkung der Fallauswahl auf Großunternehmen mit entsprechend ausgeprägten innerbetrieblichen arbeitspolitischen Strukturen der fokussierte Ausschnitt empirischer Vielfältigkeit deutlich verringert worden – damit ist aber auch eine erhebliche Verkürzung der Erkenntnisreichweite verbunden.⁴⁸

Die Zuordnungs- und Abgrenzungsprobleme setzen sich hinsichtlich des „Forschungsdesigns“ weiter fort. Je nach Ausrichtung der Forschungsperspektive auf die tarifliche oder die betriebliche Ebene arbeitspolitischer Weiterbildungsregulierung, auf die der gesamte Forschungszusammenhang jeweils aber nicht reduziert werden kann, gestaltet sich der Forschungsprozess eher offener (Typ II) oder fokussierter auf eine spezifische Thematik im Untersuchungsraum (Typ III). Auch bei der Dimension „Theoriebezug“ weist die hier einzuordnende Forschungsarbeit keine trennscharfe Abgrenzung zu einer der beiden Varianten A und B auf. So steht das Thema Weiterbildung in der arbeitspolitischen Debatte zwar hinsichtlich der Aktualität sicherlich nicht an erster Stelle, hat aber seit spätestens den 1990er Jahren einen festen Platz im wissenschaftlichen Diskurs zur Arbeitspolitik.⁴⁹ Die Studie „Kapital – Weiterbildung – Arbeit“ ist (entsprechend der Variante A) konzeptionell auf diesen Diskurs bezogen und greift die darin entstandenen Thematisierungen und Thesen als theoretische Orientierung mit auf. Im Rahmen der institutionalistischen Theorieperspektive mittlerer Reichweite verfolgt das Forschungsprojekt (gemäß der Variante B) aber auch ein generelles Erkenntnisinteresse zu Institutionalisierungsprozessen im arbeitspolitischen Feld.

Auch in der „Anwendungsorientierung“ zeigt sich die vorliegende Forschungsarbeit typologisch nicht uneingeschränkt einer Kategorie zugehörig. Leichte Inkonsistenzen lassen sich wiederum entlang der im Untersuchungsdesign angelegten Zweigleisigkeit der Analyseebenen erkennen. Mit Blick auf den Typus III klingt das charakteristische Merkmal, allgemeine Folgerungen für inhaltlich begrenzte (Arbeits-)Politikfelder ableiten zu wollen, schon im Untertitel der Arbeit an, wenn „Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung“ ausgelotet werden sollen. Die Analyse der verschiedenen Formen betrieblicher Umsetzung von (freiwilligen) tariflichen Vorgaben, bewegt sich zum Teil aber auch im Typus II, insofern u.a.

⁴⁷ Bezeichnend für die ambivalente typologische Einordnung der vorliegenden Forschungsarbeit mit genau 4 Betriebsfallstudien ist, dass Pflüger et al. (2010) die Fallzahl im Typus II mit (meist) 1-3 beziffern, die angegebene Anzahl einbezogener Fälle im Typus III aber in aller Regel mindestens 5 Fälle beträgt.

⁴⁸ Näheres zur Fallauswahl folgt in Kapitel 1.2.

⁴⁹ Vgl. Brokmann-Nooren 1992 sowie die Beiträge des FATK in Tübingen zu verschiedenen Qualifizierungstarifverträgen u.a. von Reinhard Bahn Müller (z.B.: 1993; 2002; 2006) sowie Beiträge aus dem SOFI, u.a. von Martin Baethge et al. (z.B.: 1998; 2003).

eine evaluative Bewertung der unterschiedlichen Regulierungspraxen von Weiterbildung eine Rolle spielt.

Die Gefahr, die Pflüger et al. (2010: 52 ff.) in der Vermischung unterschiedlicher Typen von Fallstudienforschung sehen (bzw. das Entwicklungspotenzial, wie es die Autoren positiv formulieren), liegt in der Beliebigkeit von Entscheidungen für eine bestimmte Variationsoption des Forschungsdesigns und in der Folge unpräzise Schwerpunktsetzungen in den Erkenntniszielen, die sich meist in einer tendenziellen Überfrachtung des Anspruchs an die Forschungsergebnisse äußern. Vor diesem Hintergrund ist die hier als Mischform der Typen II und III identifizierte Fallstudienforschung erklärungsbedürftig und soll deshalb im Folgenden näher beleuchtet werden.

Zunächst kann zur Begründung der Mischform noch mal betont werden, dass lediglich zwei Typen einbezogen sind, die Typen „Gestaltung“ und „Verallgemeinerung“ also inklusive des erhöhten praktischen Forschungsaufwands und den entsprechenden Interventions- und Erkenntnisansprüchen vollständig ausgeklammert werden können.⁵⁰ Die Erkenntnisabsichten der Typen „Vertiefung“ und „Vielfalt“ lassen sich hinsichtlich der spezifischen Fragestellungen in der vorliegenden Fallstudienforschung dagegen kaum voneinander abheben: Die vertiefende Analyse der konkreten verbandlichen und betrieblichen arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung, mit dem Ziel grundlegende Interessenpositionen im institutionellen Raum der industriellen Beziehungen hinsichtlich des Weiterbildungsthemas zu identifizieren und entsprechende Akteurs- und Handlungskonstellationen systematisch zu erfassen, wird mit der „Aufdeckung unterschiedlicher Ausprägungen und Wechselwirkungen [von Prozessen der Weiterbildungsregulierung] durch vergleichende Analyse unterschiedlicher Fälle“ erst möglich (vgl. Tab. 1, Zeile: III Vielfalt; Spalte: Erkenntnisabsicht). Der Anspruch der Arbeit erstreckt sich damit also durchaus sowohl auf theoretisch-erklärende Elemente, als auch auf eine deskriptiv-vergleichende Vorgehensweise. In der Tat müssen hier gewisse forschungspraktische Abstriche und Einbußen bei der Reichweite der Erkenntnisabsichten jeweils konzediert werden. So beschränken sich die einzelnen Fallstudien auf das ‚übliche‘ Methodenrepertoire ‚Experten- bzw. Beschäftigteninterviews‘ in Kombination mit ‚Dokumentenanalysen‘, weitere Erhebungsinstrumente wie ‚Tiefen- oder Gruppeninterviews‘ oder ‚teilnehmende Beobachtung‘ bzw. aufwendige hermeneutische Auswertungsverfahren konnten mit den zur Verfügung stehenden Forschungskapazitäten nicht integriert werden. Dennoch wurde mit dem relativ eng geschnittenen thematischen Bezugsrahmen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung und einer entsprechend konzisen Fallbestimmung, die kontextspezifische Komplexität der Fälle erhalten und jeweils eine hinreichende analytische Tiefe erreicht werden. Hinsichtlich des Typus „Vielfalt“ erfolgt die Einschränkung, wie zuvor schon angedeutet, durch die Fallauswahl: Verglichen wird die Praxis der Weiterbildungsregulierung von in Deutschland ansässigen chemisch-pharmazeutischen Großunternehmen, Aussagen zu kleinen und mittleren Unternehmen, zu anderen Branchen oder Ländern sind nur sehr bedingt und keinesfalls direkt aus den Forschungsergebnissen ableitbar.

50 Wie die Autoren anmerken, sind v.a. solche Studien als problematisch zu erachten, welche die Erkenntnisansprüche aller vier Typen zugleich erheben – und diesen darum jeweils nur ungenügend gerecht werden könnten (vgl. Pflüger et al. 2010: 54).

Eine klare Einschränkung besteht in der Dimension „Anwendungsorientierung“ des zweiten Typus. Die Evaluation der Regulierungsaktivitäten als „good“ oder „bad practice“ (siehe Tab. 5, Zeile „II Vertiefung“, Spalte „Anwendungsorientierung“) steht nicht im eigentlichen Fokus der Forschungszielstellungen und kann im Sinne einer „Funktion der Ergebnismeldung als eines Elements der Intervention“ (Moldaschl 2002: 300) lediglich als erwünschter Nebeneffekt gelten.

Hinsichtlich des Forschungsdesigns wird der Anspruch an die Verfahrensweise jedoch für die beiden Typen-Perspektiven II und III relativ vollständig erhoben. So zeigt sich auf der Verbandsebene tariflicher Weiterbildungsregulierung weitgehende methodische Offenheit schon durch die Einbeziehung der Online-Umfrage, aber sie kennzeichnet auch die explorativ angelegte Suche nach Experten als Interviewpartner sowie der ‚breitere‘ bzw. ‚weichere‘ Konstruktionscharakter der Interviewleitfäden. Im Rahmen der Untersuchung betrieblicher Regulierungsprozesse konnte dann das empirische Material der Verbandsfallstudie dazu genutzt werden, den relevanten Kontext und die spezifische Problematik stärker einzugrenzen und so die Betriebsfallstudien methodisch deutlich fokussierter zu strukturieren.

Auch die in der Typologie von Pflüger et al. identifizierten Varianten des Theoriebezugs treffen hinlänglich auf die Forschungsabsichten der vorliegenden Arbeit zu: Es soll (A) ein empirisch fundierter Beitrag zur arbeitspolitischen Debatte um Weiterbildung und Qualifizierung von erwerbsabhängigen Beschäftigten geleistet werden, speziell hinsichtlich ordnungs- bzw. steuerungs-politischer Anforderungen. In gewerkschaftlicher Perspektive gerät dabei auch die Diskussion über die Chancen einer stärkeren Besetzung des Weiterbildungsthemas als Strategie zur Mitgliederwerbung und -bindung in den Blick, gerade auch vor dem Hintergrund der bisher kaum als mobilisierungsfähig geltenden Gruppe sogenannter ‚hochqualifizierter Wissensarbeiter‘. Bezugnehmend auf die Variante (B), schließt der theoretische Analyserahmen der vorliegenden Fallstudienforschung nahtlos an diverse Studien der Soziologie Industrieller Beziehungen an, die den von Mayntz und Scharpf entwickelten Ansatz des „akteurzentrierten Institutionalismus“ (1995) zum theoretischen Ausgangspunkt der Analyse machen. Mit der von Müller-Jentsch (2003) vorgeschlagenen Erweiterung durch das „Arenenkonzept“ und den „Negotiated Order Approach“ (Strauss 1978, Walton/McKersie 1965) kann der konzeptuelle Analyserahmen als State-of-the-Art der Theorie Industrieller Beziehungen gelten. Indem in der vorliegenden Forschungsarbeit der Institutionenbegriff nach Anthony Giddens (1988) weiter angereichert wird, und damit neben den ‚Regeln‘ auch die ‚Ressourcen‘ für die Analyse stärkere Berücksichtigung finden sollen, umfasst der Anspruch der Arbeit aber nicht nur das Ziel, den theoretisch-begrifflichen ‚Werkzeugkasten‘ zur institutionalistischen Analyse von arbeitspolitisch relevanten Entwicklungen im Rahmen der Soziologie Industrieller Beziehungen auf einen ‚neuen‘ Regulierungsgegenstand anzuwenden, sondern auch auszubauen und weiter zu entwickeln.

1.2 Forschungsdesign

Einige grundsätzliche Profilvermerkmale des Forschungsprozesses und deren Implikationen für das methodische Design, sind in der typologischen Zuordnung bereits skizziert worden. Qualitativ orientierte Forschung stellt aber im Gegensatz zu quantitativen Verfahren, die eindeutig festgelegte Gütekriterien statistischer Art bedienen müssen, andere Anforderungen an Transparenz im Sinne einer relativ weit gehenden Offenlegung der einzelnen Forschungsschritte, wenn die Nachvollziehbarkeit und -prüfbarkeit der Ergebnisse gewährleistet werden soll. Ein zentrales Kriterium hinsichtlich der Verallgemeinerbarkeit von Forschungsbefunden, welches in quantitativen Messverfahren durch die Repräsentativität der Stichprobenauswahl ausgewiesen wird, muss im Rahmen qualitativer Forschung durch die Darlegung von „kontextuelle[n] Geltungsmaßstäbe[n]“ (Honig, zit. in Lamnek 2005: 184) erfüllt werden. Angelehnt an das Modell des „Theoretical Sampling“ (Glaser/Strauss 1999) werden im Folgenden daher der sukzessive Prozess der Fallauswahl theoretisch-konzeptionell begründet. Bei dieser „Rekonstruktion dessen, welche Standards, welche Regeln, welche selektiven Mechanismen im Forschungsprozess wirksam geworden sind“ (Kudera, zit. in Lamnek 2005: 184) soll aber vorweg bereits darauf hingewiesen werden, dass entgegen einer stringent ausgelegten Zielverfolgung nach „theoretischer Sättigung“ (Kelle/Kluge 1999: 191), neben theoretisch induzierten Forschungsentscheidungen auch die limitierten materiellen und zeitlichen Voraussetzungen des Forschungsprojekts eine Rolle gespielt haben. Anschließend werden die konkreten Untersuchungsdesigns der Fallstudien skizziert und auch hier stellt sich die methodische Anforderung, den Kreis der jeweils befragten Personen konzeptionell zu begründen.

1.2.1 Fallauswahl

Ausgehend vom genuinen Forschungsinteresse, arbeitspolitische Interessenpositionen und Handlungsperspektiven zur Weiterbildung aufzuzeigen und im Verhältnis von Kapital und Arbeit zu verorten, wurde zunächst das System industrieller Beziehungen als relevanter Forschungskontext identifiziert – was hier als unmittelbar plausibel unterstellt wird. Eine überblicksartige Sichtung des so abgesteckten Forschungsterrains führte im Wesentlichen zu zwei forschungsleitenden Eindrücken: Erstens stellte sich die Regulierungspraxis im Bereich Weiterbildung als wenig ausgeprägt und relativ schwach institutionalisiert dar (insbesondere im Vergleich zu den Regulierungsthemen Entgelt und Arbeitszeit), zweitens gab es kaum wissenschaftliche Studien, die sich dem Thema explizit aus einer arbeitspolitischen Perspektive nähern. Als herausgehobene Ausnahme in zweifacher Hinsicht zeigte sich allerdings der 2001 in Kraft getretene Tarifvertrag zur Qualifizierung in Baden-Württemberg der Metall- und Elektroindustrie, der bereits seit dessen Vorläufern sehr intensiv von Sozialforschern des FATK in Tübingen um Reinhard Bahnmüller wissenschaftlich begleitet wurde. Die Festlegung auf einen anderen, noch nicht beforschten, flächenwirksamen Qualifizierungstarifvertrag in Deutschland, den 2004 in Kraft getretenen Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie, als exemplarischen Untersuchungsfall für ein Instrument zur tariflichen Weiterbildungsregulierung, folgte somit gewissermaßen auch forschungspragmatischen Voraussetzungen.⁵¹

51 Zudem existierten bereits Kontakte zur IG BCE und einigen Betriebsratsmitgliedern aus Unternehmen der chemischen Industrie, die den Feldzugang erheblich vereinfachen sollten.

Die forschungsstrategische Entscheidung, industriesoziologische Fallstudien zum Abschluss des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie und seiner betrieblichen Umsetzung durchzuführen, hat aber auch einen konzeptionellen Hintergrund. Erstens wird unterstellt, dass die Untersuchung eines Qualifizierungstarifvertrags einen besonderen Erkenntnissertrag verspricht, da er als Resultat kollektiver Aushandlungsprozesse, arbeitspolitisch relevante Aussagen zu Weiterbildungsinteressen zulässt, auch wenn diese sich zweitens nicht auf der tariflichen Ebene erschöpfen, sondern für den betrieblichen Kontext spezifiziert, eventuell sogar reformuliert werden müssen. Insbesondere aufgrund der freiwilligen Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung konnte mit einer erheblichen Variationsbreite an verschiedenen (Nicht-)Umsetzungen gerechnet werden, deren Sondierung durch standardisierte Umfrageerhebungen nur relativ oberflächlich möglich gewesen wären. Wie die Ergebnisse der überwiegend quantitativ ausgerichteten Forschungsarbeiten zum Tarifvertrag zur Qualifizierung in Baden-Württemberg (Bahn Müller/Fischbach 2006) zeigen, können zwar Umsetzungsaktivitäten grob klassifiziert und hinsichtlich der Häufigkeitsverteilung aufgezeigt werden bzw. durch die Abfrage der Bewertungen und Einschätzungen von Vertretern der Betriebsparteien zu Regelungsinhalten sowie zur konkreten Regulierungspraxis können auch gewisse Rückschlüsse auf Weiterbildungsinteressen und entsprechende Verhandlungsstrategien gezogen werden. Nicht eingelöst werden dabei aber zentrale Erkenntnisansprüche, die mit einer qualitativen Fallstudienforschung verbunden werden können: Wie und unter welchen Bedingungen werden Interessen zur Weiterbildung als arbeitspolitische Interessen definiert, artikuliert bzw. verhandelt? Wie laufen diese Verhandlungen strategisch ab, wer beteiligt sich daran und welche Ressourcen können dabei mobilisiert werden? Wie werden also arbeitspolitische Weiterbildungsdiskurse tariflich bzw. betrieblich konstruiert und wie beeinflussen sich diese beiden Ebenen? Wo bestehen Konfliktlinien bzw. strukturieren Interessenpositionen zur Weiterbildung die jeweiligen Akteurs- und Handlungskonstellationen und welche Kontextfaktoren spielen hier eine Rolle?

Angesichts der forschungsleitenden Fragestellungen bietet sich die Forschungsstrategie der industriesoziologischen Fallstudie, mit ihren dargelegten Stärken, soziale Prozesse in ihrer Besonderheit, Vielschichtigkeit und Kontextabhängigkeit beschreiben und tiefgehend analysieren zu können, unmittelbar an. Weiterhin erklärungsbedürftig bleibt aber die Auswahl der Fallbetriebe, in denen die konkrete Regulierungspraxis unter dem mehr oder minder relevanten Einfluss des Tarifvertrags ausgestaltet wird. Zur Klärung der sukzessiven Wahl von insgesamt vier Großunternehmen der chemischen Industrie, muss zunächst wiederum auch auf forschungspragmatische Gründe, wie die guten Zugangsmöglichkeiten aufgrund der Gewerkschaftskontakte, hingewiesen werden. Konzeptionell betrachtet, boten sich prinzipiell zwei Strategien zur Fallauswahl an: Entweder es wird versucht, möglichst viele äußere Parameter wie Unternehmensgröße, Umsatz, Gesellschaftsform, Geschäftsfelder, Internationale Aktivität etc. im Unternehmens-Sample abzubilden oder es würden inhaltliche Kriterien, im Sinne von unterschiedlichen Ausprägungen der Weiterbildungsregulierung, herangezogen werden. Die erste Variante hätte, v.a. wenn zusätzlich auch die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten berücksichtigt werden, eine viel zu breite Empirie verlangt, mit einer Anzahl von Betriebsfallstudien, die forschungsökonomisch nicht hätte bewältigt werden können bzw. nur auf Kosten erheblicher Einbußen an analytischer Tiefenschärfe. Einen groben Branchenüberblick konnte – gewissermaßen als Notlösung – die

Durchführung der Online-Befragung von Betriebsräten bereitstellen. In der zweiten, tatsächlich zum Einsatz gebrachten Variante der Fallauswahl, ergab sich die Schwierigkeit, inhaltlich relevante Kriterien ex ante zu bestimmen und die jeweiligen Ausprägungen hinsichtlich möglicher Unterschiede in den potenziellen Fallunternehmen zu antizipieren. Als Ansatzpunkt diente schließlich die Resonanz auf den Tarifvertrag zur Qualifizierung, welche mit Hilfe von Experten auf der Verbandsebene im Vorfeld jeweils abgeklärt wurde. Die folgenden drei verschiedenen betrieblichen Ausgangsdimensionen zur arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung, in Anbetracht der freiwilligen Tarifvorgaben, haben den Auswahlprozess ‚von Fall zu Fall‘ bestimmt: Erstens sollte sich im Sample neben erfolgreichen Umsetzungen des Tarifvertrags zur Qualifizierung zumindest auch eine gescheiterte wiederfinden, zweitens sollten Fälle vorkommen, in denen Umsetzungsverhandlungen von Betriebsratsseite sowie von Unternehmensseite initiiert wurden. Und drittens sollten sich die Fälle dahingehend unterscheiden, in welchem Ausmaß in der betrieblichen Regulierungspraxis auf die Tarifoptionen Bezug genommen wird. Die tatsächliche Fallauswahl wird diesen dimensionalen Vorgaben insofern gerecht, als jede Merkmalsausprägung mindestens einmal vorkommt. Aus naheliegenden forschungspragmatischen Gründen, konnten freilich nicht alle möglichen Merkmalskombinationen einbezogen werden. Die real erfolgte Fallakquise ergab folgende Zusammensetzung:

- **Betriebsfallstudie A:** Der Tarifvertrag zur Qualifizierung wird aufgrund der Initiative des Betriebsrats nach schwierigen Verhandlungen im Rahmen einer Betriebsvereinbarung umgesetzt.
- **Betriebsfallstudie B:** Bestehende Richtlinien zur Weiterbildung werden sozialpartnerschaftlich in Betriebsvereinbarungen überführt, ohne dass dabei direkt auf den Tarifvertrag zur Qualifizierung Bezug genommen wird.
- **Betriebsfallstudie C:** Der Tarifvertrag zur Qualifizierung soll auf Initiative des Unternehmens hin umgesetzt werden. Nach schwierigen Verhandlungen werden Weiterbildungsvereinbarungen abgeschlossen, ohne sich explizit auf den Tarifvertrag zur Qualifizierung zu beziehen.
- **Betriebsfallstudie D:** Der Betriebsrat verfolgt die Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung, eine entsprechende Betriebsvereinbarung wird aber nicht erreicht.

Um zumindest eine grobe Vergleichbarkeit der Fälle zu ermöglichen, war es methodisch angezeigt, die Kontextvarianz etwas einzuschränken. Die Fallauswahl beschränkt sich darum auf Großunternehmen mit jeweils relativ ausgeprägten institutionellen Strukturen betrieblicher industrieller Beziehungen sowie spezialisierten Funktionseinheiten im Bereich Weiterbildung auf Unternehmensseite (meist in Form einer Abteilung für ‚Personalentwicklung‘) und auf Betriebsratsseite (in der Regel in Form von ‚Weiterbildungsausschüssen‘). Die vorliegende Forschungsarbeit bewegt sich somit in einem arbeitspolitisch stark vorstrukturierten Raum, in dem (De-)Institutionalisierungsprozesse der Weiterbildungsregulierung von einem gewissen bereits etablierten Niveau aus erfolgen. Die charakteristischen Eigenheiten und Dynamiken

dieser Prozesse dürfen also schon aufgrund dieses speziellen Zuschnitts der Fallauswahl nicht beliebig extrapoliert werden. Andererseits ist davon auszugehen, dass die in dem arbeitspolitisch relativ elaborierten Untersuchungssetting als relevant identifizierten Interessenkonstellationen zur Weiterbildung in ähnlicher Form beispielsweise auch in kleinen und mittleren Unternehmen zu finden sind, wenn sie dort auch auf andere institutionelle Voraussetzungen treffen und als praktische Konsequenz möglicherweise andere (oder keine) Formen der Weiterbildungsregulierung ausbilden.

1.2.2 Untersuchungsdesign

Das Methodenset je Fallstudie ist am theoretisch begründeten Analyserahmen orientiert. Auf der Verbandsebene entwickelte sich der methodische Zugang daher als ein relativ offener Prozess. Zur Rekonstruktion des speziellen Hintergrunds und der Motive der Tarifvertragsparteien bei der Entstehung und Verhandlung des Tarifvertrags zur Qualifizierung musste neben den direkten Kontexteinflüssen des Systems Industrieller Beziehungen als Möglichkeit auch der nicht-institutionelle Kontext ordnungspolitischer und allgemein gesellschaftspolitischer Diskurse mit einbezogen werden. Entsprechend wurden im Vorfeld der Verbandsfallstudie sehr explorativ ausgerichtete Expertengespräche geführt – teilweise auf informeller Ebene – die hauptsächlich im Rahmen der Teilnahme an zwei Veranstaltungen durchgeführt wurden, welche jeweils dem Austausch von Wissenschaft und Praxis dienten. Bei der ersten Veranstaltung handelte es sich um die vom FATK Tübingen organisierte Tagung „Was nützen und bewirken Qualifizierungstarifverträge“ am 11. November 2005 in Stuttgart-Filderstadt, auf der von Reinhard Bahn Müller und KollegInnen Forschungsergebnisse zu Qualifizierungstarifverträgen für die baden-württembergische Metall- und Elektroindustrie und die westdeutsche Textil- und Bekleidungsindustrie insgesamt ca. 150 Vertretern aus Unternehmen, Verbänden und der Politik vorgestellt und mit ihnen diskutiert wurden. Die zweite Veranstaltung, eine sogenannte „Worklounge“, die am 12. Oktober 2006 in Bremen mit ca. 60 Teilnehmern stattfand, wurde u.a. von dem Projekt „Quick – Qualifizierungsoffensive Chemische Industrie“ durchgeführt und umfasste Beiträge von Sozialwissenschaftlern, Gewerkschaftern und Praktikern aus dem Personalbereich bzw. dem Betriebsrat zu Weiterbildungsfragen in der chemischen Industrie – zum Teil mit direktem Bezug zum Tarifvertrag zur Qualifizierung.

Auf beiden Veranstaltungen konnten durch die Vorträge und daran anschließende Diskussionen wichtige Eindrücke gesammelt und in informellen Gesprächen mit anderen Teilnehmern vertieft werden. Zudem wurden zwei ca. 90-minütige auf Tonband dokumentierte Experteninterviews mit jeweils einer Vertreterin der genannten Veranstalter geführt. Weitere Experteninterviews etwa gleichen Umfangs wurden im Vorfeld der Verbandsfallstudie mit zwei TarifexpertInnen der IG BCE geführt, die den Entstehungs- und Einführungsverlauf des Tarifvertrags zur Qualifizierung mittelbar verfolgt haben. Auf der Grundlage der Eindrücke und Ergebnisse aus der explorativen Phase im Vorfeld der Verbandsfallstudie wurde ein grober Leitfaden für die Experteninterviews der eigentlichen Verbandsfallstudie konstruiert. Die Verbandsfallstudie selbst umfasst zwei Interviews mit Experten der IG BCE, die direkt an den Verhandlungen zum Tarifvertrag zur Qualifizierung beteiligt waren. Vom Arbeitgeberverband BAVC wurde zwar

nur ein Experteninterview ermöglicht, der vermittelte Gesprächspartner war aber – obwohl er den konkreten Verhandlungen nicht persönlich beigewohnt hatte – umfangreich in den Entstehungsprozess des Tarifvertrags zur Qualifizierung involviert und entsprechend gut informiert. Schließlich wurde ein Experteninterview mit dem Leiter der „Weiterbildungsstiftung“ (WBS) durchgeführt – als Vertreter derjenigen paritätischen Einrichtung der Verbände, die maßgeblich mit der Unterstützung von Umsetzungsaktivitäten des Tarifvertrags zur Qualifizierung beauftragt ist und deshalb in diesem ausdrücklich erwähnt wird.

Die Experteninterviews der Verbandsfallstudie dauerten jeweils zwischen 90 und 120 Minuten. Im Rahmen von Dokumentenanalysen sind der Tarifvertrag zur Qualifizierung in seiner Schriftform selbst, einige gemeinsame Erklärungen der Tarifvertragsparteien sowie zwei Pressemitteilungen der Verhandlungspartner in die Verbandsfallstudie einbezogen worden. Im Zuge der Verbandsfallstudie stellte sich heraus, dass bis dato keiner der beteiligten Verbände über verlässliche Zahlen zum Umfang bzw. zur Verteilung der Umsetzungsaktivitäten des Tarifvertrags zur Qualifizierung verfügte. Als statistische Hintergrundinformation, zur Flankierung der Befunde aus der Verbandsfallstudie und zur besseren Einordnung der späteren Betriebsfallstudien wurde darum mit Unterstützung der IG BCE eine standardisierte Online-Befragung von 676 Betriebsräten aus Unternehmen der chemischen Industrie entwickelt und durchgeführt, an der sich 332 Betriebsräte beteiligten.

In den Betriebsfallstudien orientierte sich die Auswahl der zu befragenden betrieblichen Akteure der arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung an Erkenntnissen aus Expertenaussagen im Rahmen der Verbandsfallstudie. Darin wurden als relevante beteiligte Akteure in erster Linie Personalmanager und -entwickler, Betriebsräte und Führungskräfte ausgemacht. Teilweise wurde auch die Rolle der Beschäftigten thematisiert, die jedoch weniger aktiv in Regulierungsprozesse involviert seien, sondern eher als Betroffene von Weiterbildungsmaßnahmen eine wichtige Perspektive beisteuern könnten. In allen Betriebsfallstudien wurden daher Interviews (in der Regel) mit jeweils zwei Unternehmensvertretern aus dem Bereich Personal bzw. Personalentwicklung, zwei Betriebsräten, die möglichst mit dem Thema Weiterbildung befasst sind, einer Führungskraft und einem Beschäftigten geführt. Die Dauer der Interviews mit den betrieblichen Experten betrug in der Regel ca. 90 Minuten, für die Beschäftigteninterviews wurden etwa 60 Minuten veranschlagt. Der Leitfaden für die Experteninterviews orientierte sich relativ eng am Thema betrieblicher Weiterbildungsregulierung, während der Leitfaden des Beschäftigteninterviews eher auf die Weiterbildungsteilnahme fokussierte. Für die Dokumentenanalyse wurden – falls vorhanden – Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung bzw. deren Entwürfe verwendet, teilweise wurden auch schriftlich fixierte Richtlinien zur Weiterbildungspraxis hinzugezogen. Zudem wurden Geschäftsberichte, Internetauftritte und Kataloge zum betrieblichen Weiterbildungsangebot der Unternehmen genutzt, um die Rahmenbedingungen der Betriebsfallstudien kenntlich zu machen.

1.3 Forschungsmethoden

1.3.1 Die Hauptmethode der empirischen Erhebung: Experteninterviews

Das Experteninterview stellt nicht nur insgesamt in der qualitativen Sozialforschung eine der gängigsten Erhebungsmethoden dar (vgl. z.B. Bogner/Menz 2005), auch für die industriesoziologische Fallstudienforschung konstatieren Pflüger et al. (2010: 39) einen hohen Verbreitungsgrad. Doch ähnlich wie zur Forschungsstrategie der Industriesoziologischen Fallstudie sind auch die methodologischen und methodischen Grundlagen zum Experteninterview bisher nicht systematisch zusammengefasst worden bzw. werden auch kaum für einzelne Studien ausführlich expliziert und/oder reflektiert (vgl. Meuser/Nagel 2005). Eine mögliche Erklärung für diese relative Unbestimmtheit liegt in einem wesentlichen Charakteristikum der Methode selbst begründet, welches zugleich dessen besonderen Vorzug für qualitativ verfahrenende Forschungsprojekte ausmacht: Die Flexibilität des Experteninterviews, durch die es in der variablen Ausgestaltung und Handhabung des Instruments ermöglicht wird, der paradoxen Anforderung an „geschlossene Offenheit“ (Liebold/Trinczek 2002) gerecht zu werden, indem es für die Erhebungssituation jeweils gegenstandsbezogen angepasst werden kann (und muss). Wiewohl also das Verhältnis von Strukturiertheit und Offenheit je nach Fragestellung und Forschungsgegenstand spezifisch austariert werden muss – das Experteninterview als Methode also nicht per se definiert werden kann – können doch einige Konstruktionskriterien benannt werden, die Interviews als Experteninterviews klassifizieren und qualifizieren. Renate Liebold und Rainer Trinczek (ebd.) haben hierzu einige grundlegende Überlegungen vorgelegt, welche die folgende methodische Beschreibung des Experteninterviews im konkreten Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit anleiten.

Eine erste wichtige begriffliche Spezifikation betrifft die Zuschreibung des Expertenstatus, also welche Personen zum potenziellen Adressatenkreis von Experteninterviews gezählt werden können. Dabei wird hier der „methodologisch zwingenden“ Maßgabe von Liebold und Trinczek (2002: 37) gefolgt, den Expertenstatus nicht allein aus der Forschungsfragestellung abzuleiten, da sonst im Prinzip jede(r) zum Experten ernannt werden könnte. Vielmehr wird für die Auswahl der Interviewpartner ein funktionaler Zusammenhang zum institutionellen Kontext eines thematisch abgegrenzten Handlungsfeldes vorausgesetzt – im vorliegenden Fall also der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung auf der verbandlichen oder betrieblichen Ebene – in welchem die so bestimmten Experten über besondere Handlungs- und Entscheidungsoptionen sowie über einen deutlichen Informations- und Wissensvorsprung gegenüber anderen Personen aus diesem Bereich verfügen. Die Expertendefinition in den vorliegenden Fallstudien folgt diesen Kriterien und ist für die meisten ausgewählten Interviewpartner auch unmittelbar einsichtig. Lediglich die Überlegungen zum Expertenstatus von ‚Führungskräften‘ und von ‚Beschäftigten‘ sind erläuterungsbedürftig und sollen hier näher ausgeführt werden.

So wurde auf die herausgehobene Funktion von Führungskräften im Bereich betrieblicher Weiterbildung auch in arbeitspolitischer Hinsicht von den befragten Experten auf der Verbandsebene immer wieder hingewiesen – entweder positiv als „erste Personaler“ und wichtige

Förderer der beruflichen Weiterentwicklung von Beschäftigten, oder eher problematisierend als selektive „gatekeeper“ im Sinne willkürlicher Zuteilung von Zugangschancen. Führungskräfte sind in der Regel stark in den organisatorisch-institutionellen Kontext der betrieblichen Weiterbildungspraxis eingebunden und deren formalisierte Regulierung bezieht den Aufgaben- und Verantwortungsbereich von Führungskräften z.B. im Rahmen von ‚Mitarbeitergesprächen‘, oftmals ausdrücklich mit ein. Als Fachvorgesetzte gelten Führungskräfte in Unternehmen meist als kompetenteste Instanz zur Ermittlung des fachspezifischen Qualifizierungsbedarfs und entsprechend weit reichen ihre betrieblichen Zuständigkeits- und Entscheidungsbefugnisse bei Fragen zur Weiterbildung. Die Interviews mit Führungskräften in den Betriebsfallstudien wurden daher durchgängig als Experteninterviews konzipiert und durchgeführt. Dagegen kann den Beschäftigten gemäß des interessierenden Forschungsbereichs der Regulierung von Weiterbildung kein Expertenstatus zugeschrieben werden. Als potenziell von Weiterbildungsreglements Betroffene ist ihre Perspektive und ihr Erfahrungshintergrund zwar für die Fallkonstruktion und -analyse von Bedeutung, im Rahmen der Verbandsfallstudie wurde aber bereits deutlich, dass die Beschäftigten selbst kaum aktiv in arbeitspolitische Prozesse der Weiterbildungsregulierung eingreifen. Die Erkenntnisziele der Interviews mit Beschäftigten erstreckten sich daher von Beginn an auf einen Abgleich bzw. eine Kontrastierung von deren Wahrnehmung der betrieblichen Weiterbildungspraxis mit den Sichtweisen der steuernden Akteure und weniger auf generelle Expertenkenntnissen zu diesem Bereich. Der wesentliche Unterschied der alternativ durchgeführten ‚Beschäftigteninterviews‘ liegt in dem verkürzten und fokussierteren Interviewleitfaden, auf den im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

Das zweite allgemeine Merkmal von Experteninterviews, das Liebold und Trinczek (2002) aufgreifen, betrifft die Konstruktion und Verwendung eines Leitfadens, welcher im Interview eine grobe Orientierung des Gesprächsverlaufs in Richtung der forschungsleitenden Fragestellungen unterstützen soll. Die besondere Herausforderung liegt dabei in der „Gratwanderung“ (ebd.: 42), durch theoriegeleitete Vorannahmen zum Forschungsgegenstand gehaltvolle Aussagen bzw. Erzählungen der Experten möglichst themenbezogen anzuregen, ohne damit das Gespräch schon zu stark vorzustrukturieren und so das explorative Potenzial dieser grundsätzlich offenen Erhebungsmethode zu verschenken. Zur besseren methodischen Nachvollziehbarkeit werden die im Verlauf des hier vorgestellten Forschungsprozesses entwickelten Leitfadenskonzepte für die Experteninterviews der Verbandsfallstudie, der Betriebsfallstudien sowie der Beschäftigteninterviews in den folgenden Abschnitten skizziert.

Alle Interviewleitfäden sind grob in drei Teile gegliedert. Der erste Teil ist jeweils tendenziell biografisch angelegt und startet mit der Aufforderung, den persönlichen beruflichen Werdegang zu umreißen, im gleichen Zuge aber bereits eine Beschreibung des aktuellen Aufgaben-, Tätigkeits- und Verantwortungsbereichs in der Organisation bzw. im Betrieb anzuschließen. Sollten die Interviewpartner, die vor Interviewbeginn in Form eines Projektflyers und/oder mündlich über das Forschungsvorhaben informiert worden sind, nicht von selbst thematisch darauf einschwenken, wird in den Experteninterviews auf die bisherigen Aktivitäten in der arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung, in den Beschäftigteninterviews auf die eigenen Erfahrungen der Weiterbildungsteilnahme(möglichkeiten) eingegangen.

Der zweite Teil der Leitfäden unterscheidet fünf Teilbereiche zum Thema Weiterbildung, in denen arbeitspolitisch relevante Interessenpositionen vermutet werden. Die verschiedenen, an Streeck et al. (1987) angelehnten Kategorien „Ziele und Inhalte“, „Zugang und Teilnahme“⁵², „Finanzierung“, „Planung und Ausführung“ und „Überwachung und Kontrolle“ waren ursprünglich als explorativ erweiterbares und veränderbares Suchraster gedacht, erwiesen sich im Forschungsprozess aber als hinreichend breit gefächert und mit einer ausreichenden Binnendifferenzierung versehen. Lediglich die Formulierung der Kategorie „Überwachung und Kontrolle“ wurde wegen der negativen Konnotationen, die die meisten Interviewten mit diesen Begriffen verbanden, durch die moderneren Bezeichnungen „Evaluation und Controlling“ ersetzt. In den Experteninterviews ging der erste Teil zumeist direkt in den zweiten über, indem ausgehend von den persönlichen Aktivitäten im Bereich der Weiterbildungsregulierung das gesamte arbeitspolitische Weiterbildungsarrangement auf der jeweiligen Regulierungsebene entlang der aufgeführten Kategorien beschrieben und bewertet wurde bzw. alternative Idealvorstellungen hinsichtlich der einzelnen Aspekte geäußert wurden. Der Leitfaden diente hier nur als Gedächtnisstütze, um gegebenenfalls ergänzend nachzufragen. Die Beschäftigteninterviews wiesen im zweiten Teil dagegen eine relativ geschlossene Frage-Antwort-Struktur auf, die inhaltlich weniger die Regulierung von Weiterbildung thematisierte, sondern subjektive arbeitspolitische Weiterbildungsinteressen in den Vordergrund stellte.

Der dritte Leitfadenteil zielt auf die konkret stattgefundenen und aktuellen arbeitspolitischen Ver- und Aushandlungen zum Weiterbildungsreglement auf den verschiedenen Ebenen industrieller Beziehungen. Dabei steht in den Experteninterviews die jeweils mitrepräsentierte (tarifliche oder betriebliche) Arena im Fokus, wenn der Entstehungskontext, die Prozesse und die Ergebnisse (oder auch das Scheitern) von arbeitspolitischer Weiterbildungsregulierung in möglichst narrativer Manier nacherzählt, interpretiert und beurteilt werden soll. Zusätzlich werden aber auch die Verhandlungsverläufe und -resultate der jeweils anderen (tariflichen oder betrieblichen) Regulierungsarena thematisiert und entsprechende Stellungnahmen provoziert. In den Beschäftigteninterviews beschränkt sich der dritte Leitfadenabschnitt auf die (in der Regel recht knapp ausgefallene) Auskunft der Interviewpartner darüber, was von den verschiedenen arbeitspolitischen Entwicklungen im Weiterbildungsbereich überhaupt wahrgenommen wurde und gegebenenfalls wie sie diese bewerten bzw. welche Erwartungen diesbezüglich bestehen.

Ob und wie erfolgreich der Balanceakt zwischen Offenheit und Strukturiertheit in den Experteninterviews gelingt, ist neben der gegenstandsangemessenen Konstruktion des Leitfadens auch von dessen flexibler bzw. gekonnter Handhabung in der Interviewsituation abhängig. Die erzählgenerierenden Impulsfragen sollten nicht am Leitfaden ‚kleben‘, damit die freie Gestaltung selbst gewählter ‚storyboards‘ und zusammenhängender Argumentationslinien der Interviewpartner nicht unterbunden wird. Zugleich sollten aber möglichst alle Punkte des Leitfadens im Laufe des Interviews irgendwann vorkommen oder aber im Stile einer non-direktiven,

52 Diese Kategorie wird von Streeck et al. (1987) nicht aufgeführt, taucht inhaltlich aber bei der Frage nach „Zielen, Inhalten und Anforderungen“ auf. Angesichts der geringen Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten auf die inhaltliche Ausrichtung von betrieblicher Weiterbildung, und im Gegensatz dazu, der relativ ausgeprägten betriebsverfassungsrechtlich abgesicherten Mitbestimmungsoptionen im Bereich der Weiterbildungsteilnahme, erschien eine kategoriale Differenzierung hier aber angezeigt.

diskursiv-argumentativen Interviewführung unauffällig untergebracht werden (vgl. Liebold/Trinczek 2002: 44). Hinzu kommen Aspekte der Interviewsituation, die kaum oder gar nicht beeinflusst werden können, wie die Fähigkeit des Interviewers, jeweils den ‚richtigen‘, der Personengruppe des Interviewten angepassten, Ton zu treffen bzw. diverse äußere Merkmale wie Geschlecht, Alter oder auch der milieuspezifische Habitus des Interviewers.

1.3.2 Flankierende methodische Maßnahmen: Qualitative Dokumentenanalysen

Die Analyse von Textdokumenten im Rahmen qualitativer Sozialforschung umfasst ein weites Feld diverser methodischer und methodologischer Zugänge mit ebenso verschieden ausgeprägten Verfahren und Techniken, welche wiederum je nach Forschungsgegenstand variabel angepasst werden müssen. Philipp Mayring (2007) hat trotz oder wegen dieser definitorischen Unschärfe für die „Qualitative Inhaltsanalyse“ einige Konstruktionsprinzipien für entsprechende Verfahren zusammengefasst, auch um sie vor dem Vorwurf (insbesondere seitens quantitativ orientierter Forscher) zu schützen, lediglich subjektiv-impressionistische Interpretationsleistungen für mehr oder minder zufällige Einzelphänomene liefern zu können, die sich einer intersubjektiven Nachprüfbarkeit systematisch entzögen. Die folgenden Ausführungen zu den durchgeführten Dokumentenanalysen beziehen sich auf 5 der insgesamt 8 von Mayring (ebd.: 42-46) dargelegten Grundsätze, da diese als wesentlich für die vorliegende Studie betrachtet werden.⁵³ Vorweg muss jedoch auf den eher randständigen Stellenwert der Dokumentenanalysen im gesamten Forschungszusammenhang verwiesen werden, da sie eher im Sinne einer begleitenden und unterstützenden Funktion für die Hauptmethode der Experteninterviews eingesetzt wurden.⁵⁴

Zunächst stellt sich als Anforderung an die Dokumentenanalyse die *Einbettung des Materials in den Kommunikationszusammenhang* (1.). Für die herangezogenen Dokumente der vorliegenden Arbeit bedeutet dies eine grobe Einteilung in zwei verschiedene Dokumentarten: (A) Der Tarifvertrag zur Qualifizierung und die Betriebsvereinbarungen zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsthemen stellen Vertragstexte dar, die juristisch bedeutsame Bestimmungen enthalten, welche jeweils die Resultate vorangegangener Verhandlungen zwischen den Vertragsparteien manifestieren. Daraus ergibt sich die Besonderheit, dass sich die Urheberschaft der Texte bzw. von bestimmten Textpassagen meist nicht mehr eindeutig zuordnen lässt, grundsätzlich also von einer Co-Autorenschaft ausgegangen wird, da die Formulierungen von der Gegenseite zumindest akzeptiert wurden. Die Zielgruppe ist aufgrund des juristischen Charakters der Texte dagegen sehr einfach über den jeweils genau angegebenen Geltungsbereich bestimmbar. Bei den Vertragsdokumenten ist der Unterstützungscharakter der Dokumentenanalysen sehr deutlich, da sie nicht für sich genommen im Forschungsinteresse stehen, sondern nur in ihrer Bezogenheit auf die – in erster Linie durch Experteninterviews erhobenen – Verhandlungsprozesse für die

53 Die Punkte „Überprüfung der spezifischen Instrumente durch Pilot-Studien“, „Einbezug quantitativer Analyseschritte“ und „Gütekriterien“ (im Sinne von „Interkoder-Reliabilität“) konnten für die hier dargestellten Dokumentenanalysen schon deshalb nicht berücksichtigt werden, weil die damit verbundenen Verfahrensschritte die vorhandenen Forschungskapazitäten bei weitem überschritten hätten.

54 Die Auswertung der Interviewtranskriptionen, die prinzipiell auch als qualitative Inhaltsanalyse aufgefasst wird, ist bei der hier beschriebenen Methode der Dokumentenanalyse ausgenommen und wird gesondert in Kap. III, 1.4 behandelt.

Fallbetrachtung relevant werden. (B) Die zweite Dokumentenart erstreckt sich auf alle anderen herangezogenen Schriftstücke bzw. Veröffentlichungen, welche im Wesentlichen dazu dienen, die Fallbeschreibungen ‚historisch‘ konsistent (anhand von Pressemitteilungen, Sitzungsprotokollen und Vertragsentwürfen) zu gestalten oder die Darstellung der Rahmenbedingungen für die jeweiligen Fälle mit relevanten Informationen zu unterfüttern (mittels Geschäftsberichten, Internetauftritten und Weiterbildungskatalogen). Für diese Dokumente musste der Kommunikationszusammenhang jeweils einzeln bestimmt werden. Aufgeschlüsselt nach der Lasswell’schen Formel, wurden darum für jedes Dokument nach Möglichkeit die Fragen geklärt: „Wer sagt was, mit welchen Mitteln, zu wem, mit welcher Wirkung?“ (zit. nach Mayring 2007: 50). Als grundlegendes Prinzip des gesamten Fallstudiendesigns, erwies sich demnach auch für die Dokumentenanalyse die konsequente Herstellung eines Kontextbezugs, also die Berücksichtigung des Text-Kontextes, als wichtiges Merkmal des Forschungsprozesses.

Durch *systematisches, regelgeleitetes Vorgehen*(2.) bei der Analyse von Dokumenten sollen, um dem Vorwurf einer völlig frei assoziierenden Interpretation durch den Forscher zuvorzukommen, dem Auswertungsprozess überprüfbare und begründete Regeln zugrunde gelegt und ein verfahrenstechnisches Ablaufschema erstellt werden. Letzteres ist für die Dokumentenanalysen der vorliegenden Studie in der Reihenfolge der Analyseschritte an den hier von Mayring vorgeschlagenen Grundsätzen orientiert. Die Auswertungsregeln ergeben sich aus dem Prozess der Kodierung und der daran anschließenden Kategorienbildung, der aufgrund des konkreten Gegenstandsbezugs hier weder im Einzelnen beschrieben, noch auf eine allgemeine Grundregel reduziert werden kann. Einige Grundzüge der Interpretationsregeln, die auch in den Dokumentenanalysen zur Geltung kamen, werden aber in Kapitel 1.4 dargestellt. Für eine differenzierte Definition der kodierungsrelevanten Analyseeinheiten, wie sie Mayring (2007: 43 u. 53) fordert, kann für die Dokumentenanalysen eine Satzaussage als „Kodiereinheit“ (kleinster Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen kann), der gesamte Text als „Kontexteinheit“ (größter Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen kann) und die vorgesehene chronologische Lesefolge als „Auswertungseinheit“ (legt fest, welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden) bestimmt werden.

Eines der wichtigsten Teilergebnisse bei der inhaltsanalytischen Bearbeitung von Texten ist nach Mayring die Entwicklung eines Kategoriensystems, weshalb also *Kategorien im Zentrum der Analyse* (3.) stehen. Wie genau Kategorien konstruiert werden ist mit generellen technischen Angaben allerdings kaum zu beschreiben, weshalb auch für die hier methodisch beleuchteten Dokumentenanalysen keine abstrakte Konstruktionsformel zur Kategorienbildung angegeben werden kann. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit kann hier nur durch Offenlegung der Interpretations- und Schlussfolgerungslogik annähernd erreicht werden, die sich bezogen auf die vorliegende Arbeit in der Darstellung der Fallstudien selbst offenbaren soll. Grundsätzlich kann aber gesagt werden, dass der zentrale Auswertungsschritt der Kategorienbildung im Wechselspiel von theoretisch-deduktiven und empirisch-induktiven Vorgehensweisen Gestalt annimmt.

Dabei ist weniger die Übertragbarkeit bzw. Wiederholbarkeit der so entwickelten Methodik entscheidend, sondern stets der konkreten Gegenstandsadäquanz der Vorzug zu geben, nach

Mayring also dem Grundsatz *Gegenstandsbezug statt Technik (4.)* zu folgen. Die qualitative Inhaltsanalyse (oder die gesamte qualitative Sozialforschung), stellt in ihren Forschungsansprüchen Validitätskriterien generell über die Reliabilität der angewendeten Verfahren, gerade weil ihre zentralen Forschungsinteressen in der Regel der komplexen Vielschichtigkeit und insofern der Einzigartigkeit von sozialen Phänomenen gewidmet sind. Die methodische Verfahrenstechnik qualitativer empirischer Sozialforschung muss entsprechend der verschiedenen Forschungsgegenstände spezifisch modifiziert und angepasst werden.

Wie und auf welcher Entscheidungsgrundlage das passiert, kann aber nicht ausschließlich aus dem jeweiligen empirischen Material selbst heraus abgeleitet werden. Mayring spricht daher von einer generellen *Theoriegeleitetheit der Analyse (5.)*, die dazu beitragen soll, technische Unschärfen durch theoretische Stringenz zu kompensieren. Somit ist der Rückgriff auf Forschungsergebnisse und aktuelle Theoriebestände im (und am) Forschungsfeld, der auch den Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit kennzeichnet, nicht nur auf der theoretisch-konzeptionellen Ebene, sondern auch in methodischer Hinsicht begründet.

1.3.3 Quantitative Exploration: Eine standardisierte Online-Befragung

Die Idee, die vorliegende Fallstudienforschung durch eine quantitative Umfrage zu ergänzen, entstand im Rahmen der Verbandsfallstudie. Wie bereits erwähnt, gaben Gewerkschafts- und Arbeitgebervertreter an, die Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie in Form entsprechender Betriebsvereinbarungen nicht genau beziffern zu können – meist verbunden mit der Befürchtung, dass bisher deutlich zu wenig passiert sei. Aber auch unabhängig von direkten Umsetzungsaktivitäten, existierten lediglich vage Schätzungen zur Häufigkeit von Qualifizierungs- und Weiterbildungsvereinbarungen in der Branche generell und wie sich diese strukturell auf die Unternehmen verteilten. Für die Forschungsinteressen der vorliegenden Studie, die sich zwar in erster Linie an basalen Bedingungen der arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung orientiert und nur insofern die Chancen und Grenzen des Instruments ‚Qualifizierungstarifvertrag‘ ausloten will, ist ein kursorischer Überblick zur Flächenwirkung trotzdem nicht unerheblich. Die für den Einzelfall spezifisch analysierten Entwicklungshintergründe, Interessen- und Handlungskonstellationen sowie Verhandlungsergebnisse zur arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung erscheinen in einem anderen Licht bzw. lassen sich besser in den Gesamtzusammenhang einordnen, wenn die quantitative Verteilung der relevanten Eckdaten in diesem Feld bekannt ist.⁵⁵ Die Erkenntnisabsichten, die mit der Durchführung der Online-Umfrage verfolgt werden, sind damit also eher allgemeiner bzw. explorativer Natur und dürfen im Rahmen des gesamten Forschungsinteresses nicht überbewertet werden. Insbesondere ist umgekehrt, eine interpretative Bezugnahme der untersuchten Einzelfälle auf die Ergebnisse der Online-Umfrage, weder intendiert noch zulässig. Die Betriebsfallstudien

55 Der Wert solcher Zusatzinformationen wird besonders deutlich, wenn man – hypothetisch – extreme Verteilungen annimmt, also beispielsweise bei der Einordnung einer erfolgreichen Umsetzung des Tarifvertrags durch eine Betriebsfallstudie vor dem Hintergrund erfolgreicher Umsetzungen in der gesamten Branche von 99% oder nur von 1%.

stehen jeweils für sich und repräsentieren nicht die Gesamtheit von Unternehmen, der sie aufgrund der abgefragten Eckdaten zur Weiterbildungsregulierung zugeordnet werden können.

Forschungspragmatisch und -ökonomisch folgte das konkrete Design der Umfrage als „Online-Befragung von Betriebsräten“ der Maxime, den Aufwand an Zeit und Geld möglichst gering zu halten, bei größtmöglicher Reichweite hinsichtlich des Adressatenkreises⁵⁶. Aufgrund der guten Kontakte zur IG BCE, stellte diese relativ schnell und unkompliziert eine Liste mit Email-Adressen von Betriebsratsmitgliedern zur Verfügung. Im Gegenzug wurde – neben der Zusicherung von Ergebnisrückmeldungen – vereinbart, zusätzlich auch einen Fragekomplex zur ebenfalls freiwilligen Umsetzung des §2b im Manteltarifvertrag zu Langzeitkonten zu integrieren. Eine komplementäre Befragung von Unternehmensvertretern konnte wegen der schwierigeren Bedingungen, an deren Adressdaten zu gelangen, nicht realisiert werden, weshalb sich die Erhebung also auf befragte Betriebsräte beschränkte – mit entsprechenden Implikationen für die Interpretation der erhaltenen Antworten.

Die Entscheidung für die Form der Online-Umfrage wurde in erster Linie angesichts der geringen finanziellen Kosten getroffen – im Verhältnis zum Aufwand für eine postalische Versendung von Fragebögen oder gar für die Beauftragung eines Umfrage-Instituts. Zur technischen Umsetzung wurde ein kommerzielles Angebot eines Schweizer Internetportals („Onliumfragen.com GmbH“) genutzt durch das der gesamte Email-Verkehr der Umfrage sehr einfach verwaltet werden konnte, das alle gängigen Module standardisierter Befragungen zur individuellen Konstruktion des Fragebogens bereit hielt (verschiedene Antwort- und Bewertungsskalen, Filter etc.) und auch diverse Verfahren statistischer Auswertung und grafischer Aufbereitung der Daten ermöglichte. Die bekannten Nachteile dieser Umfragemethode – z.B. keinen Einfluss auf bzw. Einblick in die jeweilige Situation beim Ausfüllen des Fragebogens zu haben – mussten dagegen in Kauf genommen werden. Einige Maßnahmen zur Verbesserung wichtiger allgemeiner Gütekriterien für Erhebungsverfahren konnten aber ergriffen und erfolgreich umgesetzt werden. So konnte die Validität durch einen Pretest gesteigert werden oder mittels angefügter Kommentarfelder den Befragten die Möglichkeit gegeben werden, auf eventuelle Schwierigkeiten bei der Auswahl der vorgegeben Antworten hinzuweisen. Mittels der Vergabe individueller Passwörter wurde die mehrmalig Beantwortung des Fragebogens durch dieselbe Person technisch ausgeschlossen. Eine relativ hohe Rücklaufquote konnte u.a. mithilfe eines offiziellen Schreibens der IG BCE erzielt werden, das drei Tage vor dem Umfragestart verschickt wurde und in dem neben der Aufforderung zur Teilnahme der Projektrahmen der Umfrage vorgestellt und die Kontaktdaten des Forschers sowie eines Mitarbeiters der IG BCE als Ansprechpersonen angegeben wurden, falls Bedarf an Rückfragen, Kritik und dergleichen bestehen sollte.⁵⁷

Die Befragung begann am 13.03.2008 und endete mit dem 25.05.2008, umfasste also einen Zeitraum von über zwei Monaten, in dem nach der ersten Einladungs-Email noch zwei Er-

56 Die adressierten Grundeinheiten der Befragungs-Zielgruppe stellen nicht „Unternehmen“ dar, sondern Betriebe bzw. Betriebsteile im Geltungsbereich des Tarifvertrags zur Qualifizierung, für die Betriebsratsgremien potenziell eine Betriebsvereinbarung abschließen können.

57 Die Anzahl der tatsächlichen Rückmeldungen stellte sich als marginal heraus. Bei den wenigen Nachfragen handelte es sich meist um technische Probleme bezüglich der Online-Anmeldung.

innerungs-E-mails verschickt wurden. Der Fragebogen enthielt insgesamt 16 Fragen (5 Filter) und konnte in ca. zehn Minuten vollständig beantwortet werden. Der Rücklauf beantworteter Fragebogen bei insgesamt 676 angeschriebenen Betriebsräten betrug beachtliche 338 (also exakt 50%), von denen 335 für die Auswertung berücksichtigt werden konnten.⁵⁸ Aufgrund dieser statistisch gesehen verhältnismäßig hohen Fallzahl kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse der Online-Umfrage, die Relationen hinsichtlich der abgefragten Eckdaten arbeitspolitischer Regulierung von Weiterbildung für die gesamte chemische Industrie in Deutschland zum Zeitpunkt der Erhebung näherungsweise wiedergeben können.

Auf einige methodische Probleme bei der Durchführung der Online-Umfrage muss hier allerdings auch hingewiesen werden. Erstens repräsentieren die 676 angeschriebenen Betriebsräte weder die Grundgesamtheit⁵⁹ der adressierten Zielgruppe (Betriebsräte in der chemischen Industrie, die eine Betriebsvereinbarung für ihren Zuständigkeitsbereich abschließen können), noch handelt es sich bei dieser Auswahl um eine Zufallsstichprobe im eigentlichen Sinn. Potenzielle Teilnehmer der Umfrage sind stattdessen Betriebsratsmitglieder in der chemischen Industrie, deren Email-Adressen von der IG BCE zur Verfügung gestellt wurden. Aus jener Liste mit ursprünglich 1550 Adressen, welche nach Aussage der IG BCE relativ unsystematisch zusammengestellt worden sei und keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erheben könne, wurden 676 Adressen ausgewählt (in der Regel von Betriebsratsvorsitzenden), da viele Adressen auf den selben Betrieb hindeuteten, aber jeweils nur ein Vertreter jedes Betriebsratsgremiums zu der Befragung eingeladen werden sollte.

Ein weiteres Problem stellen die vielfältigen Unternehmens- und Betriebsverflechtungen in der chemischen Industrie dar, die für die verschiedenen befragten Betriebsräte nicht im Einzelnen nachrecherchiert werden konnten. So haben sich die Befragten in ihren Antworten beim ersten Frageteil, in dem die nationale und gegebenenfalls internationale Unternehmensgröße nach Anzahl der Beschäftigten angegeben werden sollte, teilweise auf denselben Unternehmenskontext bezogen, in Klein- oder Mittelunternehmen also oft auf eine übergeordnete Unternehmensgruppe bzw. einen Konzernverbund. Entsprechend gibt die Verteilung der im Sample enthaltenen Unternehmensgrößen nicht die tatsächlichen Verhältnisse in der Branche wieder. Die Ergebnisse der Umfrage können daher nur begrenzt auf die Dimension „Unternehmensgröße“ bezogen werden. Das Problem des Unternehmensbezugs in den Antworten der Befragten gilt allerdings nicht für die abgefragten Betriebsvereinbarungen, da diese namentlich angegeben werden mussten und Doppelungen in der Auswertung daher vermieden werden konnten.

Weiterhin muss auf die vermutlich höhere Bereitschaft von Betriebsräten in größeren Unternehmen hingewiesen werden, sich an einer Umfrage zu sogenannten ‚weichen‘ Tarifthemen zu beteiligen. In kleineren Unternehmen fehlt es den Betriebsratsgremien dazu oftmals sowohl an zeitlichen und personellen Kapazitäten, als auch an inhaltlicher Affinität. Es ist daher von

58 Zwei Fälle mussten aussortiert werden, da sie sich jeweils auf eine im Sample bereits vorhandene Betriebsvereinbarung bezogen haben. In einem dritten Fall wurde nur eine Frage beantwortet.

59 Die Grundgesamtheit besteht, nach einer Zählung der IG BCE im Jahr 2008, aus 1582 Betriebsratsgremien mit insgesamt 11295 Betriebsratsmitgliedern, die von 538331 Arbeitnehmern gewählt wurden.

einer gewissen Schiefelage im erhobenen Datenmaterial auszugehen, im Sinne eines positiven Bias zugunsten solcher Betriebsräte, die sich unter arbeitspolitischen Gesichtspunkten für das Thema Weiterbildung interessieren und infolge dessen auch zugunsten größerer Betriebe, was zusätzlich einen Teil der Überrepräsentation von Großunternehmen im Sample erklären kann. Schließlich sei hier noch das bereits angeklungene Problem erwähnt, dass aufgrund von Effekten sozialer Erwünschtheit in den Antworten der Betriebsräte bestimmte Tendenzen zu erwarten sind – in ernst zu nehmender Weise allerdings lediglich bei den zwei konkreten Fragen danach, von wem jeweils die Initiative zur Aufnahme von Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung bzw. zu Langzeitkonten ausgegangen war.

1.4 Interpretation des erhobenen Datenmaterials

Die methodische Beschreibung des Forschungsprozesses endet nicht mit der Explikation der Erhebungsphase, sondern muss die Auswertung der Erhebungsergebnisse notwendig mit einbeziehen. Denn empirische Daten – auch quantitativ gewonnene – sprechen nicht für sich, sondern bedürfen grundsätzlich einer Interpretation (vgl. Brüsemeyer 2008: 16), um als Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung gelten zu können. Sozialwissenschaftliche Forscher sind dabei mit der besonderen Anforderung konfrontiert, dass die von ihnen erhobenen Daten bereits auf den Interpretationen der befragten Personen basieren, dass sie also nach Alfred Schütz (1971) Wirklichkeitskonstruktionen ersten Grades durch ihre eigenen Interpretationen zweiten Grades deuten. Alltagsweltliche und wissenschaftliche Interpretationen unterscheiden sich also nicht prinzipiell sondern nur graduell. Im Folgenden soll dieser Unterschied für die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Studie kenntlich gemacht werden. Zunächst werden dazu einige grundlegende Überlegungen zur Interpretationslogik vorgelegt, welche wesentlich vom Theorieverständnis des Forschers geleitet wird sowie von der daran anschließenden Entscheidung für ein bestimmtes methodisches Vorgehen (1.4.1). Im nächsten Abschnitt wird dann der technische Ablauf der Auswertung dargestellt, der dem unhintergebar subjektiv geprägten Interpretationsprozess zumindest eine objektivierte Verfahrenssystematik zuführt (1.4.2). Im dritten Abschnitt werden dann unter dem Stichwort Triangulation die Konsequenzen der Methodenkombination und der daraus folgenden divergierenden Datenquellen bzw. -arten für die Auswertung der vorliegenden Studie deutlich gemacht und kritisch reflektiert (1.4.3).

1.4.1 Zur Interpretationslogik: Theorieverständnis und Methodenspezifik

Sozialwissenschaftliche Interpretationsprozesse starten nicht erst nach Abschluss der Datenerhebung, sondern sind von Beginn an und über den gesamten Forschungsverlauf hinweg darin integriert. Bereits bei der Auswahl bestimmter Themengebiete, spätestens aber mit der Formulierung der forschungsleitenden Fragestellungen, wird ein bestimmter Wirklichkeitsausschnitt aus dem Strom von Ereignissen heraus gestellt und diesem damit eine besondere Bedeutung beigemessen. Die jeweilige ‚theoretische Brille‘, mit der dieser Ausschnitt betrachtet wird, ist mehr als ein Aufmerksamkeitsdirigent hinsichtlich (forschungs)interessanter Sachverhalte und Zusammenhänge, welche darin potenziell zu ‚entdecken‘ sind. Vielmehr stellt das vom Forscher mitgebrachte theoretische Vorverständnis schon einen spezifischen Interpretationsmodus bereit,

dessen innere Funktionsweise einer bestimmten Logik folgt, die keineswegs (theorieunabhängige) Allgemeingültigkeit beanspruchen kann. Für die soziologische Forschung spielt hier insbesondere die grundsätzliche wissenschaftstheoretische Positionierung zum Verhältnis von Struktur und Handlung eine konstitutive Rolle: Wird eher (deterministisch) den Strukturen oder eher (voluntaristisch) den individuellen Handlungen das Primat zur Erklärung von sozialen Ordnungen bzw. von Gesellschaft eingeräumt? Während diesen beiden Varianten eine (jeweils entgegengesetzte) eindimensionale kausale Logik des Schlussfolgerns innewohnt, werden in vielen neueren (Praxis-)Theoriekonzepten wie beispielsweise von Pierre Bourdieu (1987) oder Anthony Giddens (1988) (jeweils verschieden akzentuiert) von komplexen Wechselwirkungsverhältnissen zwischen Struktur und Handlung ausgegangen – und damit die vermeintlich sicheren Pfade linearer Schließlogik nach dem Muster ‚aus A folgt B‘ (und vice versa) verlassen.

In Giddens‘ „Theorie der Strukturierung“ (ebd.), welche als sozialtheoretische Grundlage der vorliegenden Studie gelten kann, werden Handlungen und Strukturen als dynamische Prozesse begriffen, in denen sich Akteure und gesellschaftliche Strukturen wechselseitig reproduzieren. Nimmt man die damit implizierte „Dualität von Struktur“ (ebd.: 77 ff.) ernst, anerkennt also den zugleich begrenzenden und ermöglichenden Charakter von Strukturen für soziales Handeln, können die untersuchten Phänomene von vornherein weder als rein von Zufällen und/oder dem freien Willen der Akteure abhängige Handlungsergebnisse noch als von Systemzwängen herbeigeführte Determinismen interpretiert werden. Die soziale Praxis im Untersuchungsfeld wird vielmehr als ein kontingenter Prozess analysiert, für den jeweils kontext- und situationsspezifisch das idiosynkratisch-kreative Handeln reflexionsfähiger Akteure mit der Prägekraft von institutionalisierten Strukturen interpretativ zueinander in Beziehung gesetzt werden muss. Der „Akteurzentrierte Institutionalismus“ (Mayntz/Scharpf 1995) bietet als forschungsheuristisches Modell dazu den entsprechenden Interpretationsrahmen. Weitere theorieinduzierte Bahnungen des Interpretationsprozesses ergeben sich tendenziell aus dem zweidimensionalen Analysekonzept, das auf die Rekonstruktion von Interessenkonstellationen entlang der strukturell bedingten Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit bzw. zwischen Organisationsführung und Mitgliedern abstellt. Ob diese unterstellten Interessendimensionen im Untersuchungsfeld tatsächlich eine konstitutive (oder auch nur relevante) Rolle für die Aushandlungs- und Regulierungspraxis spielen, oder ob es möglicherweise ganz andere Konfliktlinien sind, die hier ausschlaggebend sind, ist im Prinzip als offene Frage formuliert. Es ist aber realistischer Weise davon auszugehen, dass mit der theoretischen Ausrichtung des Forschungsdesigns auch bereits ein gewisser Interpretationsraum vorgegeben wird, der im Laufe des Forschungsprozesses zumindest partiell ‚gefüllt‘ wird und nicht mehr komplett verworfen werden kann.

Die methodische Gestaltung des Forschungsprozesses, die in erster Linie dem forschungsstrategischen Pfad der Fallstudienforschung folgt, ist eng mit dem theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit verknüpft. Darüber hinaus haben die Entscheidungen für bestimmte methodische Vorgehensweisen auch wegweisende Bedeutung für den weiteren ergebnisgenerierenden Interpretationsprozess. Verschiedene Methoden der empirischen Sozialforschung eignen sich unterschiedlich gut dazu, bestimmte Fragestellungen zu untersuchen und legen entsprechend andere

interpretative Perspektiven nahe.⁶⁰ Wie bereits gezeigt wurde, ist der methodische Zugang der vorliegenden Studie grundsätzlich dem „Interpretativen Paradigma“ zuzurechnen, d.h. also das deutende Verstehen der erhobenen Daten ist zentraler Bestandteil der Interpretation und die Interpretationsleistung des Forschers damit untrennbar verbunden. Intersubjektive Nachvollprüfbarkeit wird daher nicht über formal-logische statistische Berechnungen aggregierter Daten erreicht, die Interpretationslogik muss auf andere Weise nachvollzogen werden. Die Schlüssigkeit der Dateninterpretation ergibt sich aus der empirisch gehaltvollen und dichten Fallbeschreibung selbst⁶¹, der tiefreichenden sowie detaillierten Darstellung von (allen fallrelevanten) Akteursperspektiven und deren nachvollziehbarem In-Beziehung-Setzen bzw. der theoretisch konsistenten Rekonstruktion von Zusammenhängen. Die Nachvollziehbarkeit der jeweiligen Interpretationsschritte basiert dabei letztlich auf allgemein geteilten gesellschaftlichen Wissensbeständen und dem sozial-reflexiven Zugriff darauf seitens der Rezipienten, also der Fähigkeit, sich gedanklich in die beschriebenen Situationen und Prozesse ‚hineinversetzen‘ zu können und darüber hinaus auch eine ‚neutrale‘, explizit beobachtende Perspektive einzunehmen. Die spezifische Schließlogik des Interpretationsprozesses unterscheidet sich damit nicht prinzipiell von plausibilitätskontrollierten Verstehens- und Deutungsvorgängen im Alltagshandeln. Der entscheidende Unterschied besteht in der handlungsentlasteten, systematisierten Vorgehensweise wissenschaftlicher Interpretation, welche die – in der alltäglichen Wahrnehmung, Deutung und (potenziellen) Bewältigung von Handlungsproblemen notwendigerweise reduzierte oder ganz ausgeblendete – Komplexität des Geschehens konsequent (wieder) mit in die Betrachtung einbezieht und als instruktives Moment zur Erzielung eines Erkenntnisgewinns ‚zweiten Grades‘ nutzt. Die forschungstechnischen Mittel, die dieses Unterfangen in der vorliegenden Arbeit gestützt haben, werden im folgenden Kapitel beschrieben.

1.4.2 Interpretationstechnik

Das Datenmaterial, das primär als Interpretationsgrundlage in der vorliegenden Studie diente, besteht aus – vom Forscher selbst angefertigten – Volltranskriptionen⁶² der durchgängig audio-digital aufgezeichneten Experten- und Beschäftigteninterviews. In dieser ersten Phase der Datenaufbereitung wurde also weitgehend auf strukturierende Maßnahmen der Datenreduktion verzichtet, etwa in Form von selektiver oder paraphrasierender Transkription (vgl. Liebold/Trinczek 2002: 49), um so die Fülle und Breite der Textinformationen bis hier hin möglichst vollständig zu erhalten. Ein erster einschneidender Selektionsschritt und damit auch der erste maßgebliche Interpretationsvorgang, stellt die Codierung der einzelnen Interviewtranskripte dar. Die Erstellung von Codes kann prinzipiell nach zwei verschiedenen Konstruktionslogiken erfolgen. Deduktiv kann das Codiervorgehen genannt werden, wenn die verschiedenen Themenpunkte des Interviewleitfadens, deren Aufscheinen im Text ja relativ erwartbar ist, vorweg

⁶⁰ Wie in Kap. III, 1.1.1 dargelegt, sind das die entscheidenden Begründungen für das Fallstudienmerkmal ‚Methodenkombination‘.

⁶¹ Zur methodologischen Bedeutung einer „dichten Beschreibung“ im Sinne des Ethnologen Clifford Geertz, wie sie auch in den Fallbeschreibungen der vorliegenden Arbeit angestrebt wurde, vgl. Wolff (2000)

⁶² Emotionale nichtsprachliche Äußerungen wie Lachen oder betontes Räuspern wurden kenntlich gemacht, z.B. „(lacht laut auf“), Sprechpausen nur bei auffällig langer Dauer, z.B. „(überlegt sehr lang)“. Dialekt wurde soweit möglich in Duden konformes Schriftdeutsch übertragen.

als Codes festgelegt werden. (vgl. ebd.: 50) Als induktive Codierung gilt die direkt aus dem Text abgeleitete Bildung von „Überschriften“ (ebd.), also der Zuweisung von Oberbegriffen zu bestimmten Interviewpassagen. Als praktikable Vorgehensweise für die vorliegende Studie hat sich eine Kombination aus deduktiver und induktiver Codierung erwiesen, d.h. es wurde ein Codesystem (oder Codebaum) aus dem Leitfaden des Interviews erstellt und zur Vercodung des jeweiligen Interviewtextes angewendet. Tauchten dabei neue Aspekte oder thematische Differenzierungen auf, die nicht in das bestehende Codeschema passten, wurde das Codesystem erweitert, indem entweder ein eigenständiger neuer Code hinzugefügt wurde oder Unterkategorien für einzelne Codes gebildet wurden.

Der zentrale Interpretations- bzw. eigentliche Auswertungsschritt setzt nun an der fertigen Codierung und Vercodung des Datenmaterials an. Da die Texte nun intern nach bestimmten Themenkomplexen geordnet sind, können z.B. die Interviews einer Fallstudie hinsichtlich eines thematischen Gesichtspunktes, der einen oder mehrere Codes umfassen kann, quer zueinander zusammengefasst, verglichen und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Ein wichtiges Ziel ist dabei, die verschiedenen Perspektiven der Befragten auf einzelne Sachverhalte oder Prozesse so zu erfassen, dass über alle Interviews innerhalb einer Fallstudie hinweg, durch die verschiedenen Themenbezüge eine spezifische Fallgestalt sichtbar wird. Die denkbaren Kombinationsmöglichkeiten sind vielfältig und ergeben sich jeweils durch die Fragestellung, unter der ein bestimmter Fallaspekt beleuchtet werden soll. Beispielsweise könnte eine bestimmte betriebliche Aushandlung einer Finanzierungsregel für eine Weiterbildungsmaßnahme fallspezifisch rekonstruiert werden, indem die entsprechend vercodeten Interviewpassagen von beteiligten Betriebsräten und Personalmanagern ‚kombiniert‘ und in Beziehung zueinander gesetzt werden, unter Hinzuziehung ihrer allgemeinen Aussagen im Rahmen des Codes „arbeitspolitische Interessen zur Weiterbildungsfinanzierung“. Fokussiert man dann auf die praktische Umsetzung dieser Regel, werden auch die jeweiligen Codes von Führungskräften und Beschäftigten „aktiviert“⁶³ und mit in die Interpretation einbezogen. Grundsätzlich gilt für solche Analyse-Operationen, die auf der Grundlage des Zusammensetzens verschiedener Codings aufbauen, dass die Gesamtkontexte der Interviews, denen die einzelnen Elemente jeweils ‚entrissen‘ worden sind, nicht gänzlich aus dem Blick geraten sollten. Die verdichteten Informationen der systematisierten querdimensionalen Analyse, müssen „stets wieder mit Leben“ (ebd.: 51) gefüllt werden, indem sie auf die jeweiligen Interview-Fallgestalten rückbezogen werden. Im besonderen Maße werden Anforderungen an die Rekontextualisierung gestellt, wenn über die einzelnen Fallstudien hinaus, also z.B. zwischen der Verbandsfallstudie und einer oder mehrerer Betriebsfallstudien, Codings zusammengesetzt, verglichen und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Neben den Interview-Fallgestalten müssen dann zusätzlich auch die Fall-Fallgestalten Berücksichtigung in der Interpretation finden.

Für die technische Umsetzung der Codierung, Vercodung und Auswertung hat sich das Software-Programm „Maxqda“ (in der Version 2007), das speziell für die qualitative Datenanalyse entwickelt worden ist (vgl. Kuckartz 2004), als enorme Arbeitserleichterung und wichtige Hilfestellung erwiesen. Angesichts der insgesamt 28 Interviewtranskripte (plus vier explorative Expertenint-

63 So die programmspezifische Bezeichnung der verwendeten Analyse-Software (s.u.).

interviews) aus fünf Fallstudien und Codesystemen mit 15 bis 20 verschiedenen Codes, stellte die Ordnung und Systematisierung des Materials auch in technischer Hinsicht eine komplexe Herausforderung dar. Die Möglichkeit, mithilfe des Programms die ‚Liste der Texte‘, die ‚Texte‘ als Vollversion, das ‚Codesystem‘ und die ausgewählten ‚Codings‘ (also die vercodeten Textstellen) zusammen oder einzelnen anzuzeigen bzw. zwischen den Ansichten hin und her zu wechseln, hat entscheidend dazu beigetragen, das Datenmaterial geordnet in seine Einzelteile zu zerlegen, nach thematischen oder text- bzw. fallbezogenen Gesichtspunkten zu sortieren und in immer wieder neuen Kombinationen zusammenzufügen, dabei aber die jeweiligen Ursprungs(kon)texte jederzeit und an passender Stelle parat zu haben sowie den Überblick über den gesamten Forschungszusammenhang nicht zu verlieren.

1.4.3 Triangulation

Die Methodenkombination ist als ein wesentliches Merkmal von industriesoziologischer Fallstudienforschung bereits unter Punkt 1.1.1 beschrieben und begründet worden. Welche Konsequenzen ergeben sich nun aber aus der Tatsache unterschiedlicher Datenquellen für die Auswertung bzw. inwiefern muss der Unterschiedlichkeit des Datenmaterials bei dessen Interpretation Rechnung getragen werden? Wie Uwe Flick (2004) in einer kompakten Einführung zum Thema „Triangulation“ konstatiert, werde der diesbezügliche Methodendiskurs in der (meist qualitativen) Sozialforschung zwar bereits seit den 1970er Jahren geführt und in der empirischen Forschungspraxis sei die Kombination verschiedener Erhebungsmethoden – allerdings ohne explizites Label – schon viel länger gang und gäbe (vgl. ebd.: 7 ff.). Trotzdem kann bisher weder von einem einheitlichen methodischen Konzept der Triangulation, noch von dessen reflektierter Anwendung in der qualitativen Forschung gesprochen werden. Ersteres wäre, wenn es im Sinne der Etablierung einer orthodoxen Methodologie mit generalisierten Regeln der Methodenintegration verfolgt würde, ohnehin wenig erfolgversprechend, da die Verschiedenheit der theoretischen Einrahmungen von Fragestellungen und von entsprechenden Forschungsgegenständen Vereinheitlichungsversuchen prinzipiell entgegensteht (vgl. Kelle 2004: 40). Einige allgemeine Definitions- und Unterscheidungsmerkmale der Triangulation können dennoch aus der Literatur entnommen werden (1.), anhand derer die Auswertung triangulierter Datensorten für den hier beschriebenen Forschungsprozess näher ausgeführt und erläutert werden kann (2.).

Zu 1.: In der umfänglichen und relativ allgemein formulierten Definition von Flick werden die grundsätzlichen Mindestbedingungen für die Bezeichnung von Methodenkombinationen im Kontext sozialwissenschaftlicher Forschung als „Triangulation“⁶⁴ benannt:

„Triangulation beinhaltet die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen. Diese Perspektiven können in unterschiedlichen Methoden, die angewandt werden, und/oder unterschiedlichen

⁶⁴ Der Begriff Triangulation ist der Geodäsie entlehnt und bezeichnet darin die trigonometrische Berechnung eines Punktes durch zwei bekannte Punkte (inkl. der entsprechenden Dreieckswinkel). Der problematische Charakter dieser Metapher wird deutlich, wenn man die mathematische Eindeutigkeit der Bestimmung eines geografischen Ortes mit der Mehrdeutigkeit sozialwissenschaftlicher Gegenstandskonstituierung vergleicht (Kelle 2004: 32).

gewählten theoretischen Zugängen konkretisiert werden, wobei beides wiederum mit einander in Zusammenhang steht bzw. verknüpft werden sollte. Weiterhin bezieht sie sich auf die Kombination unterschiedlicher Datensorten jeweils vor dem Hintergrund der auf die Daten jeweils eingenommenen theoretischen Perspektiven. Diese Perspektiven sollten so weit als möglich gleichberechtigt und gleichermaßen konsequent behandelt und umgesetzt werden. Gleichermaßen sollte durch die Triangulation (etwa verschiedener Methoden oder verschiedener Datensorten) ein prinzipieller Erkenntniszuwachs möglich sein, dass also bspw. Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen gewonnen werden, die damit weiter reichen, als es mit einem Zugang möglich wäre.“ (Flick 2004: 12)

Vor dem Hintergrund dieser Definition und entlang der methodischen Diskussionslinien um das Triangulationskonzept von Norman Denzin spezifiziert Flick die Ziele, welche mit der Triangulation verfolgt werden. Dabei könne es nicht darum gehen, wie es Denzin ursprünglich postulierte, verschiedene Methoden zur Untersuchung desselben Phänomens gegeneinander auszuspielen, um so die Validität zu erhöhen. In Ablehnung des objektivistischen Wirklichkeitsverständnisses, das einer solchen Test- und Validierungsstrategie zugrunde liegt, soll stattdessen von der konstruktivistischen Prämisse ausgegangen werden, dass Untersuchungsgegenstände durch die jeweilige Methode als Erkenntnisgegenstände erst (oder zumindest mit-) konstituiert werden. Aufgrund der Reaktivität von Methoden könne also mit unterschiedlichen Methoden apriori nicht derselbe Gegenstand erfasst werden, divergente Ergebnisse seien entsprechend wahrscheinlich zu erwarten und dem Anspruch an methodische Validierung könne somit nicht nachgekommen werden. Die Erkenntnisziele der Triangulation richteten sich vielmehr auf Komplementarität oder Sättigung, d.h. durch verschiedene methodische Zugänge werden unterschiedliche Aspekte eines Gegenstandes beleuchtet, um Forschungsbefunde inhaltlich zu ergänzen, zu erweitern bzw. ein „kaleidoskopartiges Bild zu erhalten“ (Köckeis-Stangl, zit. in Flick 2004: 19).

Zu 2.: Insbesondere bei der Integration von qualitativen und quantitativen Methoden wird oft angenommen, dass sie zu einer sinnvollen Ergänzung oder Erweiterung der Forschungsergebnisse beitragen könnten (Seipel/Rieker 2003, Kelle 2004). Da diese Form der Triangulation auch auf die vorliegende Forschungsarbeit zutrifft, wird im Folgenden speziell darauf eingegangen.⁶⁵ Dabei ist zunächst festzuhalten, dass die multimethodische Vorgehensweise der vorliegenden Studie erst im laufenden Forschungsprozess konzeptualisiert wurde, und die Triangulation zu keinem Zeitpunkt als „Phasenmodell“ oder „Vorstudienmodell“ im Sinne von Barton und Lazarsfeld (1979, zit. in Lamnek 2005) verfolgt wurde. Wenn es gewisse Einschränkungen hinsichtlich der prinzipiellen Gleichrangigkeit der Erhebungsmethoden gegeben hat, dann eher in der Richtung, dass die quantitativ verfahrenende Online-Umfrage explorative Funktionen für die qualitativ angelegten Fallstudien erfüllt und nicht andersrum – und insofern als geringfügig untergeordnet gelten muss. Grundsätzlich stehen aber beide Methoden mit ihren jeweiligen Befunden für sich. Sie untersuchen dabei unterschiedliche Aspekte des gemeinsamen Forschungsgegenstandes ‚arbeitspolitische Regulierung von Weiterbildung im Geltungsbereich des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie‘. Die standardisierte Umfrage zielt auf die Abbildung relativer Häufigkeitsverteilungen hinsichtlich bestimmter Regulierungsaktivitä-

⁶⁵ Wie in Kap. III, 1.3.2 dargelegt, sind die qualitativen Dokumentenanalysen eher als flankierende Unterstützungsmaßnahmen für die Experteninterviews zu verstehen und können daher nicht als gleichrangige Methode im definitorischen Sinne der Triangulation gelten.

ten in den Betrieben und bezüglich der Beurteilung des Tarifvertrags zur Qualifizierung durch Betriebsräte. Inhaltliche Zusammenhänge, warum beispielweise eine Weiterbildungsvereinbarung existiert oder nicht bzw. welche Rolle der Qualifizierungstarifvertrag dabei spielt, können dagegen nur sehr begrenzt aus den Antworten abgeleitet werden. Partielle Erklärungsthesen lassen sich zwar formulieren, wenn z.B. überwiegend in kleineren und mittleren Unternehmen Betriebsräte angeben über keine oder nur oberflächliche Kenntnisse zu dem betreffenden Tarifabschluss zu verfügen oder dort gehäuft negative Bewertungen des Qualifizierungstarifvertrags zu verzeichnen sind. Profunde Einsichten in die inneren Zusammenhänge verbands- und betriebspolitischer Aushandlungen zum Thema Weiterbildungen liefern die quantitativ erhobenen Daten aber nicht.

Diese Aspekte arbeitspolitischer Weiterbildungsregulierung sind Gegenstand der Fallstudien, ganz im Sinne des oben beschriebenen Erkenntnisgewinns durch Komplementarität der Methoden. In der Auswertung der Forschungsergebnisse fügen sich die beiden Datensorten also zu einem gehaltvolleren Gesamtbild zusammen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben – und sind dabei aufgrund ihrer verschiedenen Qualität weder direkt miteinander vergleichbar (zur wechselseitigen Validierung), noch können sie sich widersprechen (vgl. Lamnek 2005: 284 ff. zu methodologischen Problemen der Triangulation). Bei der Ergebnisinterpretation muss die Verschiedenartigkeit der Datenquellen also stets im Blick behalten werden, direkte Übertragungen oder Schlussfolgerungen zwischen den Umfragewerten und den Fallstudien sind methodisch nicht gedeckt. Der Mehrwert aus der Methodentriangulation in der vorliegenden Arbeit ergibt sich allein aus dem umfassenderen Gesamtbild, das parallel – und damit distinkt – einen besseren Überblick über die Situation arbeitspolitischer Weiterbildungsregulierung in der Branche verschafft sowie ein vertieftes Verständnis für die konkreten Bedingungen und Vorgänge in diesem Themenfeld ermöglicht.

2. Die Verbandsfallstudie: Entstehung und Umsetzung des „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ (TVQ) in der chemischen Industrie

2.1 Rahmenbedingungen

Die folgenden Ausführungen und Strukturdaten zum Wirtschaftszweig ‚Chemische Industrie‘ beziehen sich in erster Linie auf die Summe der Unternehmen bzw. Betriebe, die in der Klassifikationssystematik nach WZ 2008⁶⁶ des Statistischen Bundesamtes im Abschnitt C („Verarbeitendes Gewerbe“) den Punkten 20 („Herstellung von chemischen Erzeugnissen“) und 21

66 Vgl. Statistisches Bundesamt 2008b

(„Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen“) zugeordnet werden.⁶⁷ Dazu muss jedoch gesagt werden, dass die Branchenzuordnung sich seit den 1990er Jahren mehrmals verändert hat – die WZ 2008 ist eine Überarbeitung der WZ 2003, die wiederum auf die WZ 93 aufbaut – so dass die Vergleichbarkeit von Zeitreihen-Angaben nicht immer vollumfänglich gewährleistet ist (und im Einzelnen auch nicht nachträglich nachvollzogen werden kann). Die Darstellung der Rahmendaten dient hier also lediglich einer groben Orientierung und zur besseren Übersicht zum betrachteten Branchenprofil.

Die chemische Industrie ist in Deutschland nach Umsatz und Beschäftigung hinter dem Automobilbau und dem Maschinen- und Anlagenbau die drittgrößte Branche im verarbeitenden Gewerbe.⁶⁸ Im Jahr 2009 betrug der Gesamtumsatz in der chemischen Industrie rund 145 240 Mio. Euro, das entspricht einem Anteil von fast 10% am Umsatz im gesamten verarbeitenden Gewerbe. Im Zeitverlauf sind die Umsatzzahlen für die chemische Industrie seit 1990 von ca. 100 000 Mio. Euro fast kontinuierlich auf über 170 000 Mio. Euro im Jahr 2007 gestiegen. Der relativ starke Rückgang 2008 und v.a. 2009 ist auf die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise in diesen Jahren zurückzuführen. Die deutsche chemische Industrie hat sich im Vergleich mit den anderen großen Industriebranchen als erste und sehr konsequent international ausgerichtet (vgl. Kädtler 2006: 65), was sich auch in dem relativ hohen und beständig steigenden Anteil des im Ausland erwirtschafteten Umsatzes ausdrückt. Erstmals überholte der Auslandsumsatz den Inlandsumsatz im Jahr 2000, heute steht das Verhältnis bei knapp 83 000 Mio. Euro zu etwas über 62 000 Mio. Euro. Unterschieden nach Sparten innerhalb der chemischen Industrie, trägt die Herstellung von ‚chemischen Grundstoffen‘ mit mehr als 68 000 Mio. Euro im Jahr 2009 den weitaus größten Teil zum Gesamtumsatz bei. Am dynamischsten wächst die pharmazeutische Sparte, deren Umsatz von unter 21 000 Mio. Euro im Jahr 1997 auf etwa 37 800 Mio. Euro im Jahr 2009 gestiegen ist.

Für das Jahr 2008 gibt der Verband der chemischen Industrie (VCI) eine Gesamtzahl von 3413 Betrieben in der chemischen Industrie an, die insgesamt 431 111 Personen beschäftigen.

Die folgenden Tabellen schlüsseln die Gesamtbeschäftigung und den Umsatz nach Betriebsgrößenklassen für das Jahr 2008 auf:

Tab.6: Beschäftigungsanteil der Unternehmen in der chemischen Industrie nach Größenklassen

⁶⁷ Der Branchenbericht „Chemiewirtschaft in Zahlen 2010“ (VCI 2010) spricht darum von der „chemisch-pharmazeutischen Industrie“. Aus Gründen der sprachlichen Einfachheit wird in der vorliegenden Arbeit aber an der Branchenbezeichnung ‚chemische Industrie‘ festgehalten.

⁶⁸ Sämtliche Zahlen des folgenden Abschnitts sind dem Branchenbericht „Chemiewirtschaft in Zahlen 2010“ (VCI 2010) entnommen.

Größenklasse mit _bis_ Beschäftigten	Unternehmen			Beschäftigte ¹		
	Anzahl	Anteil in Prozent	Anteil kumuliert in Prozent	Anzahl	Anteil in Prozent	Anteil kumuliert in Prozent
1 - 9	1 377	40,3	40,3	5 198	1,2	1,2
10 - 19	637	18,7	59,0	9 061	2,0	3,2
20 - 49	386	11,3	70,3	13 427	3,0	6,1
50 - 99	342	10,0	80,3	24 370	5,4	11,5
100 - 249	348	10,2	90,5	54 275	12,0	23,6
250 - 499	170	5,0	95,5	59 841	13,3	36,8
500 - 999	91	2,7	98,2	62 009	13,7	50,6
1000 und mehr	62	1,8	100,0	222 930	49,4	100,0
Insgesamt	3 413	100,0		451 111	100,0	

Tab.7: Umsatzanteil der Unternehmen in der chemischen Industrie nach Größenklassen

Größenklasse mit _bis_ Beschäftigten	Umsatz ²		
	1.000 Euro	Anteil in Prozent	Anteil kumuliert in Prozent
1 - 9	882 068	0,5	0,5
10 - 19	1 937 399	1,1	1,5
20 - 49	4 337 254	2,4	3,9
50 - 99	7 913 910	4,3	8,3
100 - 249	17 777 593	9,7	18,0
250 - 499	23 763 531	13,0	31,0
500 - 999	23 348 342	12,8	43,9
1000 und mehr	102 384 180	56,1	100,0
Insgesamt	182 344 277	100,0	

¹September 2008 · ²ohne Umsatzsteuer

Quelle: Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI) 2010: 48

Die in den Tabellen deutlich erkennbare Dominanz der Großunternehmen zeigt sich auch in anderen Branchenaspekten – bis hin zur Prägung der industriellen Beziehungen (vgl. Kädtler 2006) – und kann als ein typisches Merkmal der chemischen Industrie verstanden werden. Insbesondere die aus der I.G. Farben entstandenen ‚großen Drei‘ – Hoechst, Bayer und BASF – stellten

und stellen teilweise bis heute entscheidende Strukturgrößen für die gesamte Chemiebranche dar.⁶⁹

Die Beschäftigungsentwicklung in der deutschen chemischen Industrie ist seit Anfang der 1990er Jahre stark rückläufig. In absoluten Zahlen ist die Beschäftigung von 716 734 im Jahr 1991 auf 416 250 Beschäftigte gesunken. Das entspricht einem Rückgang von rund 42%, der damit noch drastischer ausfällt, als der Beschäftigungswegfall im gesamten verarbeitenden Gewerbe von ca. 37% im gleichen Zeitraum. Die gezahlten Entgelte stiegen in der chemischen Industrie in den zehn Jahren zwischen 1999 bis 2009 von 19 376,7 Mio. Euro auf 20 452 Mio. Euro. Als Jahresentgelt je Beschäftigten ergibt sich daraus im Durchschnitt ein Betrag von 49 134 Euro, was deutlich über dem Entgelt-Niveau im gesamten verarbeitenden Gewerbe von nur 39 381 Euro liegt. Die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in der chemischen Industrie ist in ihrer Entwicklung stark von Höherqualifizierungs- und Akademisierungstendenzen geprägt – detaillierter wird darauf unter Punkt 1.2. eingegangen werden. Zunächst werden im folgenden Abschnitt 1.1. die industriellen Beziehungen in der chemischen Industrie beleuchtet und deren spezieller Modus der Interessenaushandlung bzw. -koordination skizziert.

2.1.1 Branchenspezifika der industriellen Beziehungen in der chemischen Industrie und ihre Entwicklung: Kontinuität oder Erosion der Sozialpartnerschaft?

Im Mittelpunkt der folgenden überblicksartigen Betrachtung der industriellen Beziehungen in der chemischen Industrie stehen als maßgebliche Protagonisten der tariflichen Arbeitspolitik der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC)⁷⁰ und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Der BAVC ist im Jahr 1949 aus dem Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. hervorgegangen, hat seinen Hauptsitz in Wiesbaden und gliedert sich in zehn Landesverbände. Der Verband organisiert laut des Internetauftritts des BAVC aktuell 1900 Unternehmen mit insgesamt 550 000 Beschäftigten.⁷¹ Nach verbandseigenen Angaben aus dem Jahr 2005 wird ein Organisationsgrad von etwa 90% der Unternehmen mit rund 95% der Beschäftigten in der gesamten chemischen Industrie Deutschlands erreicht (vgl. Müller-Jentsch 2007: 284). Die IG BCE ist im Jahr 1997 aus dem Zusammenschluss der drei Gewerkschaften IG Chemie-Papier-Keramik (IG CPK), IG Bergbau und Energie (IG BE) und der Gewerkschaft Leder (GL) entstanden, wobei die 1946 gegründete IG CPK als eindeutig größte Fusionspartei für nachfolgende historische Rückblicke im Bereich

⁶⁹ Im Zuge vielfältiger Um- und Restrukturierungen in den 1990er Jahren haben die genannten Unternehmen unterschiedliche Wege eingeschlagen. Während Höchst in dem französischen Pharmakonzern Aventis (später Sanofi-Aventis) aufgegangen und Bayer im Rahmen einer neuen Holding-Struktur organisiert ist, hat BASF am Prinzip der Verbundchemie festgehalten.

⁷⁰ Ähnlich der Verbändestruktur auf Arbeitgeberseite in anderen Branchen, existiert neben der Organisation arbeits- und sozialpolitischer Unternehmensinteressen mit dem „Verband der Chemischen Industrie e.V.“ (VCI) auch noch ein wirtschaftspolitisch orientierter Verband. Für die hier interessierenden tarifpolitischen Fragen hat er jedoch keine relevante Bedeutung.

⁷¹ Vgl. Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) (o.V.). Die Beschäftigtenzahlen decken sich nicht mit den oben angegebenen Daten für die chemische Industrie, da zum Organisationsbereich des BAVC noch weitere Branchen, wie z.B. die Gummi- und Kunststoffproduktion, hinzuzurechnen sind.

der chemischen Industrie als maßgebliche Vorgängergewerkschaft der IG BCE gelten kann.⁷² Die IG BCE hat ihren Sitz in Hannover und ist mit rund 690 000 Mitgliedern die drittgrößte Einzelgewerkschaft unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB). Für 2009 gab der im selben Jahr gewählte Vorsitzende Michael Vassiliadis einen Organisationsgrad von „knapp unter 50 %“⁷³ an.

Das Verhältnis zwischen den Tarifvertragsparteien BAVC und IG BCE zeichnet sich nach allgemeiner Einschätzung durch ein besonderes Modell dialog- und konsensorientierter Zusammenarbeit aus. Die Rede ist dabei von einer ausgeprägten ‚Sozialpartnerschaft‘ – mit Blick auf die mittlerweile chemiespezifische Tradition dieses besonderen Umgangs in den industriellen Beziehungen hat sich auch der Titel ‚Chemiepartnerschaft‘ etabliert – die angesichts einer nun seit mehr als 30 Jahren währenden Zeit streikloser Tarifeinigungen als einmalig in der deutschen Tariflandschaft gelten kann. Dabei hat der letzte und einzige von der damaligen IG CPK im Jahr 1971 ohne Urabstimmung beschlossene und initiierte ‚Chemie-Streik‘ eine richtungsweisende Rolle gespielt (vgl. Dzielak et al. 1978), als über zwölf Wochen keine bundesweite Mobilisierung der Chemie-Belegschaften erreicht werden konnte, die Auseinandersetzung schließlich mit einer vom Bundeskanzleramt herbeigeführten Schlichtung endete und im Ergebnis von gewerkschaftlichen Kreisen sowie in der öffentlichen Wahrnehmung mehrheitlich als gescheitert bzw. sogar als katastrophale Niederlage für die Arbeitnehmerseite gewertet wurde. Noch unter dem Vorsitz von Karl Hauenschild, forciert aber v.a. von dessen Nachfolger Hermann Rappe seit 1982, entwickelte sich die IG CPK seit den 1970er Jahren von einem im Verhältnis zu anderen DGB-Einzelgewerkschaften eher ‚linken‘ und kämpferisch auftretenden Tarifverband⁷⁴ zu einem stark gemäßigten Vertreter von dialogorientierten Kompromissformen in tarifpolitischen Fragen, auf der Basis der prinzipiellen Anerkennung der herrschenden kapitalistisch verfassten Wirtschaftsordnung.⁷⁵

Das Sozialpartner-Modell in der chemischen Industrie gilt verbandsintern, aber auch vielen externen Beobachtern, als in vielerlei Hinsicht erfolgreich – und zwar für beide Seiten. Im wirtschaftspolitischen Teil der „Zeit-Online“ vom 31.01.2008 (Faigle 2008) findet sich beispielsweise folgender Erklärungsversuch: Die Arbeitgeberseite habe von einer – verglichen mit anderen Branchen – deutlich früheren und konsequenteren Flexibilisierung des Tarifsystems z.B. mittels diverser Öffnungsklauseln (seit 1994), Korridorlösungen zu Entgelt- und Arbeitszeitabwei-

72 Als geläufige Bezeichnung sowohl für die IG CPK, als auch für die IG BCE gilt häufig auch die Kurzform IG Chemie.

73 Vgl. Vassiliadis 2009. Die Angabe von Vassiliadis bezieht sich auch auf angrenzende Branchen der chemischen Industrie, die zum Organisationsbereich der IG BCE zählen, wie die mineralöl-, die kunststoff- oder die gummi-verarbeitende Industrie. Müller-Jentsch/Ittermann (2000: 83 f.) weisen auf Definitions- und Berechnungsschwierigkeiten bei Angaben zum Organisationsgrad hin. Für die IG BCE im Jahr 1994 geben sie einen Brutto-Organisationsgrad von ca. 54 % an (vgl. ebd.: 86).

74 So bezog die CPK in den 1950er Jahren öffentlichkeitswirksam Stellung z.B. zu friedenspolitischen Themen, setzte sich dabei gegen die ‚Atombewaffnung‘ ein, agitierte in den 1960er Jahren gegen die ‚Notstandsgesetze‘ und bildete eine treibende Kraft im Rahmen der ‚Offensive für die Mitbestimmung‘. (vgl. Weber/Müller 1990: 517 ff.)

75 Beispielsweise forderte Hauenschilds Vorgänger Wilhelm Gefeller (Vorsitzender der IG CPK von 1949-1969) noch die Einführung einer ‚Wirtschaftsdemokratie‘.

chungen oder Standortvereinbarungen profitieren und auch darüber die Wettbewerbsfähigkeit, Umsatz- und Ertragsstärke der gesamten Branche im internationalen Vergleich steigern oder zumindest konstant halten können. Aus der Sicherung des relativ großen Verteilungsspielraums in der deutschen chemischen Industrie hätten wiederum auch die Beschäftigten enorme Vorteile ziehen können, was sich v.a. in den beachtlichen Lohnabschlüssen der Vergangenheit ausdrücke, aber auch an anderen tariflichen Einigungen wie z.B. zur Regelung der Altersteilzeit oder zur Bereitstellung von Ausbildungsplätzen abgelesen werden könne (vgl. ebd.). Hinter dieser Argumentationsfigur ist unschwer die neo-liberale (Beschwörungs-)Formel jener postfordistischen Logik deregulierter Marktsteuerung erkennbar, die Claus Offe so zusammengefasst hat: „Investitionsfreundliche Finanz- und Wirtschaftspolitik (I) mehr Wachstum (W), von mehr Wachstum mehr Beschäftigung (B), und von mehr Beschäftigung schließlich eine Lösung des Verteilungsproblems (V)“, also: „(I)→→(W)→→(B)→→(V).“ (Offe 2005: 145) Der Faktor (I) stellt in diesem hermetischen Regulationsmodell die einzig mögliche beeinflussbare Variable dar, wobei die Erhöhung von Investitionsfreundlichkeit allgemein mit Deregulierung und Flexibilisierung von Arbeitsmärkten gleichgesetzt wird. Die Chemiepartnerschaft kann aus dieser Perspektive also als ein Paradebeispiel für den arbeitspolitischen ‚Beweis‘ betrachtet werden, dass eine konsequente tarifliche Öffnungspolitik tatsächlich am Ende Win-win-Ergebnisse hervorbringen könne – die genannte Formel also in der Praxis aufgehe. Und als Rechtfertigung einer ‚modernisierten‘ Tarifpolitik wird diese Argumentation auch von Verbandsvertretern immer wieder herangezogen, wie z.B. das Interview in der Zeitschrift „Mitbestimmung“ mit dem damaligen IG BCE-Vorstandsmitglied Werner Bischoff schon in der Überschrift nahe legt: „Das sichert Jobs“ (Bischoff 2006: 28).

Andere Autoren, v.a. aus dem Bereich der Korporatismus- bzw. Industrial-Relations-Forschung, bezweifeln die positiven Beschäftigungseffekte⁷⁶, insbesondere im Zusammenhang mit den Kontinuitätsannahmen zu institutionalisierten Win-win-Effekten in der Chemiepartnerschaft (vgl. die Beiträge von Eckert, Vitols und Becker in Streeck/Höpner 2004). Zudem hat Jürgen Kädtler als langjähriger wissenschaftlicher Beobachter der Chemiebranche inzwischen „Bruchstellen der Sozialpartnerschaft“ (Kädtler 2008: 34) ausgemacht, die sich im Zuge weitreichender Um- und Neustrukturierungen in der gesamten Branche seit den 1990er Jahren im Rahmen einer zunehmenden transnationalen Kapitalmarktorientierung der Unternehmen immer deutlicher bemerkbar machten. In seiner Studie „Sozialpartnerschaft im Umbruch – Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus“ (Kädtler 2006) kommt er in seinen Untersuchungen v.a. in der deutschen Großchemie, die aber als prägend für die gesamte Branche gelten könne, zu dem Schluss, dass „langjährige Voraussetzungen und Routinen der Interessenaushandlung von Seiten der Unternehmen infrage gestellt werden.

76 Entsprechende Vorbehalte scheinen hier angesichts des bereits erwähnten enormen Beschäftigungsrückgangs in der chemischen Industrie seit den 1990er Jahren auch empirisch gut begründbar zu sein (vgl. Wildemann 2009: 20). Wirtschaftsvertreter argumentieren allerdings, dass der Arbeitsplatzverlust in der chemischen Industrie angesichts unabwendbarer Prozesse wie der Globalisierung (vgl. Beyfuß/Grömling 1998) bzw. des begrüßenswerten Produktivitätsanstiegs (vgl. D&B Deutschland GmbH/DLM Deutschland GmbH 2006: 16) noch relativ moderat verlaufen sei und der verlangsamte Stellenabbau in den letzten Jahren trotz der Finanzkrise 2008 und 2009 zeige nun, dass sich die wirtschaftsfreundliche Arbeitspolitik der vergangenen Dekaden langfristig doch auszahle (vgl. Hambrecht 2010)

Das strategische Management steigt aus dem bisher gemeinsamen Koordinatensystem aus, unter Berufung auf die neuen Leitbilder und Rationalitätsbedingungen der Globalisierung.“ (ebd.: 308) Vordergründig würde zwar nach wie vor das Modell der Sozialpartnerschaft hochgehalten, nach Einschätzung Kädtlers aber vor allem deshalb, weil die Arbeitnehmervertretungen der einseitigen Aufkündigung durch die Unternehmen des über Jahrzehnte stabil gehaltenen ‚Nichtangriffspakts‘ relativ ohnmächtig gegenüberstünden. Mit der intensiv gepflegten vertrauensvollen Sozialpartnerschaft ist nicht nur betrieblichen Arbeitnehmervertretern, sondern in besonderem Maße der IG BCE ihre Konfliktfähigkeit verloren gegangen, welche aber die realpolitische Voraussetzung für ein Interessenvertretungsarrangement ‚auf Augenhöhe‘ darstelle.

In der Replik „Erneuerung, nicht Krise“ (Schmoltdt 2009: 46) vom damaligen 1. Vorsitzenden der IG BCE Hubertus Schmoltdt auf Kädtlers Porositätsdiagnose zur Chemiepartnerschaft, wird jedoch das ungebrochene Bekenntnis zur Programmatik der Sozialpartnerschaft als arbeitspolitisches – wenn auch weiter zu entwickelndes – Grundgerüst der industriellen Beziehungen verteidigt. Die darin zum Ausdruck kommende „Modernisierung der Tarifpolitik der IG BCE (sei) eine notwendige Antwort auf den grundlegenden Strukturwandel der Wirtschaft“ (ebd.: 47). Neben solch funktionalistischen Begründungen für den relativen Erfolg des konfliktvermeidenden Verhandlungsmodus‘ der ‚Chemie-Partner‘ kann zudem angeführt werden, dass die Branche insgesamt relativ homogen strukturiert ist und beide Verbände über ein vergleichsweise hohes Organisations- und Integrationsvermögen gegenüber ihren jeweiligen Mitgliedern verfügen.⁷⁷ Zudem wird die chemische Industrie insgesamt von nur wenigen großen Konzernen dominiert. Im Rahmen eines relativ stabilen und überschaubar kleinen Zirkels von Verbands- und Unternehmensspitzen haben sich Vertrauensbeziehungen aufgebaut, die kooperative Formen arbeitspolitischer Steuerung größtenteils (noch) möglich machen. Wie anfällig ein derart personenabhängiger Kooperationsmodus allerdings sein kann, zeigt eindrucksvoll der Fall Hoechst, als innerhalb weniger Jahre unter dem Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann nicht nur die gesamte Unternehmensstruktur zerschlagen sondern auch die Grundfesten sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen erschüttert wurden (Eckert 2004; Kädtler 2006: 89-140). Kädtler verweist auf eine spezifische „Gemeinwohlorientierung des Unternehmenshandeln“ und einen „technisch-produktionsökonomisch“ (Kädtler 2008: 37) ausgerichteten Grundkonsens darüber, wie wirtschaftliche Entscheidungen sinnvoll getroffen werden müssten – und diese beiden Stützen fordristisch geprägter Sozialpartnerschaft seien nach Kädtlers Analyse inzwischen weggebrochen.⁷⁸ Laut Jonas Viering (2010) dagegen, hätten sich sozialpartnerschaftliche Arrangements industrieller Beziehungen (die er nicht nur in der Chemie-, sondern im Prinzip auch in der Metallbranche verortet) gerade gegenüber der jüngsten Finanzmarktkrise und dem daran

77 Der hohe Organisationsgrad des BAVC spricht hier für sich, aber auch die IG BCE kann trotz ähnlich massiver Mitgliederverluste seit den 1990er Jahre für sich immerhin ein weitgehend unangefochtenes Verhandlungsmonopol beanspruchen, während andere DGB-Gewerkschaften mit einer breiten und tendenziell wachsenden Palette an Konkurrenzverbänden aus partikularistischen Berufs- und Spartengewerkschaften zu kämpfen haben. Perspektivisch hat aber auch die IG BCE das Gefahrenpotenzial möglicher Überbietungskonkurrenz durch einzelne Gruppen von Funktionseliten im Blick, wie das Positionsstatement des damaligen Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes und heutigen Vorsitzenden der IG BCE Michael Vassiliadis (2009) zeigt.

78 Dahingehend kann auch die sich derzeit zuspitzende Debatte um ‚Leiharbeit‘ in der chemischen Industrie gedeutet werden (vgl. Höhmann 2011).

anschließenden weltweiten wirtschaftskonjunkturellen Einbruch der Jahre 2008 und 2009 als „verblüffend robust“ (ebd.) erwiesen.

Die Diskussion zu den besonderen Voraussetzungen, die Funktionsweise, die mögliche Brüchigkeit bzw. die Notwendigkeit und Zukunftsfähigkeit des Sozialpartnerschafts-Modells in der chemischen Industrie soll an dieser Stelle nicht fortgeführt werden. Festzuhalten bleibt aber, dass sich der BAVC und die IG BCE zur Sozialpartnerschaft als generelles Leitbild industrieller Beziehungen bisher gemeinsam entschlossen bekennen. Zuletzt haben die Verbände dies im Jahr 2008 mit der Unterzeichnung eines „Ethik-Kodex“⁷⁹ im Rahmen des 2007 gestarteten „Wittenberg-Prozesses“⁸⁰ eindrucksvoll demonstriert, aber auch die inzwischen über 40 außer-tariflichen „Sozialpartner-Vereinbarungen“⁸¹ zu 16 verschiedenen Themenbereichen sind be-rechte Zeugnisse dieser Grundüberzeugung. Diese Vereinbarungen besitzen keinerlei rechtliche Bindungskraft, sondern formulieren lediglich bestimmte gemeinsame Positionen der Verbände. Als Basisfundamente der Sozialpartnerschaft in der Chemie setzen die Vereinbarungen damit konsequent auf deren symbolische Wirkung und das auf gegenseitigem Vertrauen aufbauende Normierungspotenzial.⁸²

2.1.2 Qualifikationsstrukturen und ideologische Weiterbildungsvoraussetzungen in der chemischen Industrie

Historisch haben sich die Qualifikationsprofile in der chemischen Industrie weniger aus Handwerks- bzw. berufsständischen Traditionen heraus entwickelt, sondern sind in erster Linie durch die relativ früh einsetzende massenindustrielle Großfertigung in diesem Bereich geprägt worden (vgl. Kuhlmann et al. 2004: 116 f.; Schumann et al. 1994: 531). Der große Bedarf an Arbeitskräften in Tätigkeitsbereichen mit relativ geringen Anforderungen, die nach kurzer Anlern- bzw. Einarbeitungszeit an chemischen Großanlagen eingesetzt werden konnten, ging auf der Beschäftigtenseite einher mit Dequalifizierungsprozessen (Braverman 1977) bzw. mit einem Qualifikationszuschnitt, der dem sich im Europa des 19. Jahrhundert entwickelten ‚Industrie-proletariat‘ entsprach. Das zeigte sich auch in der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten bei deren gewerkschaftlichen Organisierung. So gehen die Ursprünge der IG CPK auf den 1890 gegründeten „Verband der Fabrik-, Land und gewerblichen Hilfsarbeiter und Arbeiterinnen Deutschlands“ zurück, der nach einigen organisationalen Abgrenzungen und Umstrukturierungen später in den bis 1933 bestehenden „Verband der Fabrikarbeiter Deutschlands“ oder kurz den „Fabrikarbeiterverband“ (FAV) umbenannt wurde. Das Gründungserbe, aus einer Vereinigung von ungelerten Arbeitern entstanden zu sein, zieht sich durch die gesamte weitere Entwicklung der Organisation zu einer ‚echten‘ Industriegewerkschaft und wirkt sich in

79 Vgl. Chemiesozialpartner (2011a)

80 Vgl. Chemiesozialpartner (2011c)

81 Vgl. Chemiesozialpartner 2011b

82 Dass derartig unverbindliche Absichtsbekundungen in gewisser Weise auch reale Auswirkungen in Tarifkonflikten entfalten können, deutet sich in einer Aussage von Werner Bischoff als Verhandlungsführer zu einem regionalen Tarifvertrag in Nordrhein-Westphalen aus dem Jahr 2006 an: „Im Grunde haben wir ja gar keine Wahl. Wir können doch nicht einerseits gemeinsam für die Erhaltung der deutschen Chemie-Arbeitsplätze eintreten und andererseits keinen Tarifvertrag zustande bringen.“ (zit. in: Müller-Jentsch 2007b: 295)

gewisser Weise bis heute auf das Selbstverständnis als einer Gewerkschaft aus, in der Fragen der berufsfachlichen Qualifizierung und Arbeiterbildung stets mit zum konstitutiven Kern der Verbandsidentität gehörten. Denn im Zuge technologischer Neuerungen in der Industrialisierungsphase Anfang des 20. Jahrhunderts erhöhten sich (wieder) die qualifikatorischen Anforderungen an die Chemie-Arbeiter und „mit zunehmender Qualifikation der ehemals ‚Ungelernten‘ stieg das Selbstbewusstsein der Fabrikarbeiter und das der Organisation“, wie es in einem geschichtlichen Rückblick im Internetauftritt der IG BCE formuliert wird (Hormann-Reckeweg o.V.).

In neuerer Zeit kann die Qualifikationsstruktur der chemischen Industrie in den letzten Jahrzehnten durch eine ausgeprägte ‚Doppelseitigkeit‘ charakterisiert werden, d.h. ein relativ hoher Anteil an geringqualifizierten Produktionsarbeitern, steht einem ebenfalls relativ großen Anteil hochqualifizierter Angestellter gegenüber.⁸³ Hinsichtlich der Tendenzen und der weiteren Entwicklung der Qualifikationsmuster in der chemischen Industrie gehen aktuelle Branchenanalysen und -prognosen sehr einhellig von einer massiven Verdrängung von einfachen Un- und Angelerntentätigkeiten bzw. einem generellen ‚Upgrading‘ in der beruflichen Arbeitsplatzstruktur aus.⁸⁴

Der traditionell hohe Stellenwert, dem die Bildung und Qualifikation der Chemie-Arbeiter im gewerkschaftlichen Kontext zugemessen wurde,⁸⁵ betraf nicht nur die fachliche Qualifizierung, sondern im Rahmen der Arbeiterbildung – zumindest bis in die 1970er Jahre hinein – auch die emanzipatorisch orientierte Aufklärung über bzw. gegen die „Verschleierung der realen politischen und gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse“ unter Bezugnahme auf eine „gesellschaftsverändernde Perspektive“. (Weber/Müller 1990: 506). Allerdings ist im Bereich der politischen Bildung – analog zur oben dargestellten Hinwendung zur Sozialpartnerschaft – eine prägnante Wende in der programmatischen Ausrichtung feststellbar. Isolde Ludwig (1998) kennzeichnet die IG Chemie in ihrer Studie zu gewerkschaftlichen Konzeptionen politischer Bildung als „Vorreiter der Modernisierung“ (ebd.: 46), die sich bereits sehr früh und konsequent von klassentheoretischen Ansätzen der 1960er und 1970er Jahre distanziert habe – insbesondere vom ‚Deutungsmusteransatz‘ (Dybowski/Thomssen 1982) – und seither anknüpfend an Gesellschaftstheorien zur fortschreitenden Individualisierung einen „pluralen Bildungsbegriff“ (Rosmanith, zit. in Ludwig 1998: 48) verfolge. So wenig sich Gewerkschaften heute insgesamt als Protagonisten des Klassenkampfes verstehen könnten bzw. sollten, so abwegig erschienen auch Vorstellungen, die Kategorien Bildung und Lernen stünden in einem direkten Zusammenhang mit arbeitspolitischen Interessenkonflikten oder gar mit einem Grundwiderspruch zwischen

83 Die Ergebnisse aus einer Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) und des Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) von 1998/99 zeigen diesen doppelseitigen Charakter recht deutlich (vgl. IAB 1999). Auf ähnliche Qualifikationsstrukturen verweisen die Daten aus einem von der Europäischen Kommission herausgegebenen Forschungsbericht für die europäische Chemiebranche aus dem Jahr 2006 (vgl. Europäische Kommission 2009).

84 Beispielsweise zeigt eine Studie zum deutschen Innovationssystem (Gehrke/Frietsch 2007: 19) einen Anstieg des Akademikeranteils in der Chemie von 16,2 % im Jahr 1996 auf 17,3 % im Jahr 2000 und schließlich auf 19,3 % im Jahr 2005. Und für die europäische Ebene weist in einer Prognose der Europäischen Kommission für die Jahre 2009 bis 2020 für alle vier durchgespielten Szenarien einen Rückgang der Beschäftigung für Hilfsarbeiter, im Bereich Anlagen- und Maschinenwartung und -reparatur sowie für Produktionsarbeiter aus (Europäische Kommission 2009: 25).

85 Bemerkenswert ist zudem, dass neben dem amtierenden Vorsitzenden der IG BCE Michael Vassiliadis auch fast alle seiner Vorgänger aus der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit gekommen sind.

Kapital und Arbeit bzw. könnten daraus abgeleitet werden. Die neue gewerkschaftliche Konzeptionierung politischer Bildungsarbeit ist eine wichtige Voraussetzung für den Weiterbildungsdiskurs der IG BCE sowie daran anschließende sozialpartnerschaftliche Initiativen. Exemplarisch zeigt dies ein von der IG BCE im Rahmen der Themenkampagne „Offensive: *Bildung*“⁸⁶ herausgegebenes Positionspapier. In den insgesamt sieben der darin aufgeführten „Leitsätzen“ zur Gestaltung von Weiterbildung wird auch die „Stärkung der politischen Bildung“ postuliert. Thematisch zielt dieser Punkt auf die Befähigung zur demokratischen Teilhabe, die Förderung interkultureller Verständigung und die Verhinderung extremistischer Einstellungen. Politische Bildung wird darin als „gemeinwohlorientierte Bildung“ definiert, so wie insgesamt der Tenor des Textes dahin tendiert, Weiterbildung unter der Maßgabe der Nützlichkeit oder Notwendigkeit innerhalb der bestehenden Gesellschaftsordnung zu betrachten. Systemkritische Überlegungen oder gar ‚kapitalismus-überwindende‘ Visionen des (politischen) Weiterbildungsdiskurses kommen im Gegensatz zu den früheren Konzeptionen der 1960er und 1970er Jahre nicht mehr vor. Dementsprechend gestalten sich auch die „Empfehlungen an die Politik“ sowie die Erläuterungen zur „Handlungsebene der IG BCE“ als gemeinsame Gestaltungsaufgabe von Staat, Gewerkschaften und Arbeitgebern – explizit wird dabei auch immer wieder auf die Möglichkeit tarifvertraglicher und betrieblicher Qualifizierungsvereinbarungen hingewiesen – während eine weniger integrativ- oder gar konfliktorientierte Diskussion zu Bildungsfragen an keiner Stelle thematisiert wird. Als besonders bezeichnend für die rahmengebende Grundorientierung im Weiterbildungsdiskurs der industriellen Beziehungen in der chemischen Industrie können drei der insgesamt sieben im Positionspapier vorangestellten „Bildungswerte“ gelten, die im Folgenden in Gänze zitiert werden:

„Bildung sichert gesellschaftliche Teilhabe und Demokratie

Soziale Demokratie ist das Modell Deutschland. Zu ihren tragenden Säulen zählen soziale Gerechtigkeit, Solidarität sowie Mitbestimmung in Gesellschaft und Wirtschaft – und starke Gewerkschaften. Eine soziale und demokratische Gesellschaft ist dann zukunftsfähig, wenn sich die Menschen mit den Leistungen und Werten dieser Gesellschaft identifizieren und entsprechend handeln: ihre Interessen vertreten, mitbestimmen und sich politisch beteiligen. Das bedeutet die Stärke, Gefährdungen der Demokratie konsequent abzuwehren. Bildung zur Stärkung gesellschaftlicher Teilhabe und Demokratie ist politische Bildung.

Bildung ist dem Gemeinwohl verpflichtet

Staatliches und wirtschaftliches Handeln ist auch in Zeiten knapper öffentlicher Finanzen und globalen Wettbewerbs der sozialen Verantwortung verpflichtet. In einer solidarischen Gesellschaft sind faire Partnerschaft und Konsensorientierung handlungsleitend. Bildung in öffentlicher Verantwortung unterliegt der Gemeinwohlorientierung. Sie ist umfassend und steht in Abgrenzung zu einem allein an ökonomischen Kriterien orientierten Bildungsverständnis.

Bildung erfordert Anstrengung und Selbstverantwortung

86 IG BCE o.V.

Die wichtige Schutzfunktion des Sozialstaates im 21. Jahrhundert ist durch die Übernahme von mehr Verantwortung des Einzelnen für sein eigenes Handeln und für das Gemeinwohl zu ergänzen. Aufgabe von Bildung ist es, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich für andere einzubringen, zu fördern und die dafür notwendigen Kompetenzen zu vermitteln.“

(IG BCE o.V.)

Besonders der letzte Abschnitt, in dem die individuell zu tragende Eigenverantwortung für Bildungsanstrengungen betont wird, spiegelt sich in den Konstruktionsprinzipien des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie deutlich wider.

2.2 Entstehung, Verhandlung und Inhalt des Tarifvertrags zur Qualifizierung

2.2.1 Idee, Initiative und erste Gespräche

Die eigentliche Geburtsstunde des Tarifvertrags zur Qualifizierung (TVQ) kann auf den 3. Juli 2001 datiert werden. In einem Spitzengespräch zwischen geschäftsführendem Hauptvorstand der IG BCE unter der Leitung von Hubertus Schmoldt und Vorstand sowie Geschäftsführung des BAVC unter der Leitung von Rüdiger Erckel wird erstmals die gemeinsame Bestrebung der Verbände formuliert, dem Thema Weiterbildung und Qualifizierung einen „vertraglichen Rahmen“⁸⁷ zu geben. Der Anstoß dazu kommt von Seiten der Gewerkschaft und geht zurück auf eine Initiative aus dem Vorstandsbereich Tarifpolitik. Konkreter Auslöser der dortigen Überlegungen sind die 2009 auslaufenden tariflichen und gesetzlichen Regelungen zur Altersteilzeit: Wenn in Zukunft ältere Arbeitnehmer länger im Arbeitsprozess bleiben sollen, müssten frühzeitig und kontinuierlich Weiterbildungsmöglichkeiten gewährleistet werden, um die Beschäftigungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten. Insbesondere bei körperlich belastenden Tätigkeiten stelle sich diese Frage in verschärfter Form.⁸⁸

Primärer Ansatzpunkt der Arbeitgeberseite ist die steigende Bedeutung gut qualifizierter Beschäftigter für die Innovations- und Konkurrenzfähigkeit der gesamten Branche im internationalen Wettbewerb. Die wichtigsten Eckpunkte dieses Begründungshorizonts sind die vielfältigen technologischen Weiterentwicklungen, insbesondere die Informatisierung beinahe aller Arbeitsfelder, die steigende Dienstleistungs- bzw. Kundenorientierung und zwar auch in den klassischen Produktionsbereichen industrieller Kernsektoren, die dynamisch wachsende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen und in der Folge dieser vielgestaltigen Veränderungsprozesse auch der allgemein zu beobachtende Wandel der Arbeitsorganisation in Richtung flacherer Hierarchien bzw. größerer Verantwortungsgrade für einfache Angestellte und Arbeiter, die zuvor auf angeleitete und ausführende Tätigkeiten festgelegt waren.

⁸⁷ Presseinformation des BAVC vom 03.06.01: Spitzengespräch IG BCE und BAVC / Gemeinsames Kommuniqué

⁸⁸ Ein Beteiligter der gewerkschaftlichen Tarifinitiative nennt hier das Beispiel der ‚Reifenwickler‘ in der Autoreifen-Produktion. Hier müssten Beschäftigte frühzeitig für andere Arbeitsbereiche qualifiziert werden, da derartig körperlich anstrengende Tätigkeiten keinem 67jährigen zugemutet werden dürften.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen gemeinsamen Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Thema Qualifizierung, können sich die Verbände schnell auf die Einsetzung einer paritätischen Kommission einigen. Orientierungsgrundlage für den gesamten Verhandlungsprozess und Vorbereitung auf den Tarifabschluss sollen die von der eigens einberufenen „Arbeitsgruppe Aus- und Weiterbildung“⁸⁹ erarbeiteten Schwerpunktsetzungen bilden. In den daran anknüpfenden Gesprächen auf verschiedenen Ebenen zwischen und innerhalb der Verbände wird das Thema weiter diskutiert, das Weiterbildungsfeld hinsichtlich der Relevanz für Regulierungsfragen sondiert und – insbesondere auf dem Gewerkschaftstag im Herbst 2001 – zunehmend in Richtung Tarifmaterie zugespitzt.

Nach einem weiteren Spitzengespräch im Oktober 2002 geben IG BCE und BAVC dann eine „Gemeinsame Erklärung zur Qualifizierung“⁹⁰ ab. Unter dem Leitsatz „Innovative Tarifpolitik muss den Weg in die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts öffnen“ wird die nachhaltige Förderung von Weiterbildung und Qualifizierung dezidiert als möglicher Gegenstand einer tarifvertraglichen Regelung benannt. BAVC und IG BCE wollen das in den darauffolgenden Monaten prüfen. Mit der Aufnahme in die Forderungsempfehlung für die Chemie-Tarifrunde 2003 des Hauptvorstands der IG BCE im Dezember 2002 erhält das Vorhaben, Weiterbildung zukünftig auch tariflich zu regeln, offiziellen Charakter. Als Begründungen werden, neben dem Verweis auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit, auch der Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und die Chance auf berufliche Weiterentwicklung angeführt. Die anderen beiden Forderungsempfehlungen betreffen die Verbesserung des Einkommens und eine Erhöhung der Ausbildungsplätze.

In der Antwort des BAVC auf diese Forderungsempfehlung am Folgetag betont der Hauptgeschäftsführer Hans Paul Frey, dass die Chemie-Arbeitgeber dem Thema Qualifizierung und Weiterbildung ihrer Beschäftigten „traditionell aufgeschlossen“ gegenüber stünden. Gleichzeitig dürfe es „keine generellen Ansprüche auf Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip geben“.⁹¹

Ende Dezember 2002 veranstaltet die IG BCE in Abstimmung mit dem BAVC eine Fachtagung mit dem Titel „Zeit und Geld“.⁹² In dem dort angebotenen Forum „Weiterbildung und Lernzeit“ tauschen sich Bildungs- und Tarifexperten beider Verbände zum Thema tariflicher Weiterbildung aus und stecken das Verhandlungsterrain auf diese Weise bereits im Vorfeld der Tarifrunde sehr weitgehend ab.

Der nächste wichtige Schritt, um das Thema Qualifizierung tatsächlich auf die tarifpolitische Agenda zu heben, bedeutet für beide Vertragsparteien den Einstieg in einen relativ intensiven

89 Im Rahmen des 1998, unter der rot-grünen Regierungskoalition eingerichteten, „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerb“.

90 Presseinformation des BAVC vom 16.10.02: Spitzengespräch IG BCE und BAVC / Gemeinsames Kommuniqué

91 Presseinformation des BAVC vom 10.12.02: Chemie-Arbeitgeber zur IG BCE-Forderungsempfehlung

92 Die Veranstaltung gilt als Vorläufer der seitdem regelmäßig stattfindenden gemeinsamen „Sozialpartner-Fachtagungen“.

Informations-, Abstimmungs- und teilweise auch Überzeugungsprozess in den eigenen Gremien, Tarifkommissionen und anderen Organen der internen Willensbildung und -artikulation. In beiden Verbänden trifft die Initiative bei den jeweiligen Mitgliedern überwiegend auf Zustimmung. Mit Ausnahme von einigen, wenigen Einwänden – z.B. beim Thema ‚Freistellung‘ auf der Arbeitgeberseite oder hinsichtlich der avisierten ‚fairen Kostenverteilung‘ v.a. seitens Betriebsratsvertretern größerer Chemiebetriebe – wird kaum Kritik laut an der Tarifforderung nach dem Qualifizierungstarifvertrag oder gar mit Ablehnung und Widerstand reagiert.

2.2.2 Zentrale Tarifverhandlungen und Abschluss

Nach den regionalen Auftaktverhandlungen der Tarifrunde 2003 wird das Thema Qualifizierungstarifvertrag im Rahmen eines Tarifpakets in der zentralen Runde auf Bundesebene mitverhandelt. Neben dem Hauptthema der Entgelthöhe, werden darin außerdem Regelungen zum Ausbildungsplatzangebot sowie zu sogenannten Langzeitkonten behandelt. Letztere stehen in engem Zusammenhang zum geplanten TVQ, da sie neben dem vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben, Beschäftigten auch die Möglichkeit bieten sollen, Zeitentnahmen für Weiterbildungszwecke zu nutzen.

Erwartungsgemäß bleibt der erste Verhandlungstag am 20. März 2003 ohne Ergebnis, der Grund sind Differenzen in der Entgeltfrage. Der TVQ spielt in dieser Phase der Verhandlungen praktisch noch keine Rolle. Beide Seiten stellen lediglich noch mal ihre Positionen zu diesem Verhandlungskomplex dar. Dabei weist die IG BCE besonders auf die Möglichkeit einer Verknüpfung mit dem Thema Langzeitkonten hin. Der BAVC stellt heraus, dass Weiterbildung stärker als Investition verstanden werden sollte, für die der einzelne Arbeitnehmer zunehmend Eigenverantwortung übernehmen müsse. Ziel sollte es deshalb sein, dafür ein neues Bewusstsein zu schaffen. Ein allgemeiner Anspruch auf Weiterbildung wird dagegen kategorisch ausgeschlossen.

Auch der zweite Verhandlungstag am 3. April 2003 endet ergebnislos und „enttäuschend“⁹³ aus Sicht der Gewerkschaft, da sich die Arbeitgeberseite auf kein Angebot festlegt. Die Gesamtkostenbelastung durch die verschiedenen Forderungsbestandteile sei nicht abzusehen. Der angestrebte Qualifizierungstarifvertrag wird erstmals konkreter thematisiert. Der BAVC konstatiert diesbezüglich „wesentliche Meinungsverschiedenheiten beider Seiten“⁹⁴. Diskussionspunkte sind Verfahrensfragen hinsichtlich der Qualifizierungsplanung und der Bedarfsermittlung sowie die Berücksichtigung bestimmter Arbeitnehmergruppen wie Schichtarbeiter, ältere Arbeitnehmer oder Rückkehrer aus dem Elternurlaub. Die Gewerkschaftsseite macht auch noch einmal deutlich, dass bestehende Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung von dem neuen TVQ unberührt bleiben müssten. Unter dieser Voraussetzung einigen sich die Vertragsparteien darauf, den Grundsatz der ‚fairen Kostenverteilung‘ in den Regelungen zur tariflichen Qualifi-

93 Medieninformation der IG BCE vom 03.04.03: Tarifrunde Chemie 2003

94 Presseinformation des BAVC vom 03.04.03: Chemie-Tarifrunde 2003

zierung zu verankern, auf den sie sich bereits im Vorfeld der Tarifrunde weitgehend verständigt hatten.

In der dritten Runde der zentralen Tarifverhandlungen am 7. und 8. Mai 2003 kommt es zum Abschluss eines Tarifpakets aus vier Teilen: Die Entgelte steigen um 2,6 % bei einer Einmalzahlung von 40 Euro, eine tarifliche Initiative für mehr Ausbildungsplätze wird beschlossen und zwei Tarifoptionen zu den Themen Qualifizierung und Langzeitkonten werden vereinbart. Im Vergleich zu den anderen Regulierungsbereichen ist der TVQ zwar nicht reibungslos, aber doch wenig kontrovers verhandelt worden. Das ist in erster Linie auf den optionalen Charakter des Regelwerks zurückzuführen, der spätestens seit Beginn der zentralen Tarifrunde nicht mehr zur Diskussion stand. Der von BAVC und IG BCE ausgehandelte TVQ ist zunächst ein freiwilliges Angebot an die Betriebsparteien und bewirkt keine unmittelbaren tarifrechtlichen Konsequenzen. Sowohl in seiner Form als auch thematisch soll er – und das betonen beide Seiten in ihren Verlautbarungen zum Tarifabschluss⁹⁵ – einen innovativen und modernisierenden Beitrag zur gegenwärtigen Tarifpolitik leisten.

2.2.3 Form und Inhalt des TVQ

Der Textumfang des TVQ (s. Anhang 1, S. 375-377) beträgt insgesamt etwas über zwei Seiten (zum Vergleich: der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metallbranche ist acht Seiten lang) und umfasst sechs Paragraphen, wobei sich die wesentlichen inhaltlichen Bezüge auf §2 bis §4 beschränken. Im Folgenden werden die Kernpunkte der einzelnen Paragraphen skizziert:

§1 Grundsätze: Die Durchführung tariflicher Qualifizierung stellt eine Option dar, die durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung zwischen den Betriebsparteien verwirklicht wird. Weitergehende Mitbestimmungsrechte bleiben unberührt. Der TVQ gilt bundesweit.

§2 Tarifliche Qualifizierung (TQ): Es gilt ein weiter, formal unspezifischer Begriff der TQ, der unabhängig von Lernort und -methode bestimmt wird. Allerdings bezieht sich TQ ausschließlich auf berufliche Fort- und Weiterbildung und umfasst keine arbeitsplatzbezogenen Einweisungen oder Schulungen aufgrund gesetzlicher Verpflichtung.

§3 Qualifizierungsplanung und Qualifizierungsmaßnahmen: Die Qualifizierungsplanung erfolgt anhand der betrieblichen Erfordernisse und der Anforderungen an die Erhaltung und Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen der Arbeitnehmer. Spezielle Berücksichtigung sollen Belange besonderer Arbeitnehmer-Gruppen, wie ältere Arbeitnehmer, Beschäftigte in Wechselschicht oder nach und während Elternzeit finden. Die Betriebsparteien sind gehalten, die Grundsätze einer fairen Kostenverteilung unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens zu regeln. Der Eigenbeitrag des Arbeitnehmers wird in der Regel in Zeit erbracht, z.B. über ein Langzeitkonto. Kommt es zu keiner Einigung über eine TQ, so kann der Arbeitnehmer allein Freistellung für eine außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahme ver-

⁹⁵ Presseinformation des BAVC vom 09.05.03: Chemie-Tarifpaket 2003; Medieninformation der IG BCE vom 08.05.03: Chemie-Tarifpaket 2003

langen, wenn er dazu ein entsprechend nutzbares Zeitguthaben verwendet; die Feststellung des Freistellungszeitraums erfolgt unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange.

§4 Qualifizierungsberatung: Die Tarifvertragsparteien werden unter Einbeziehung der Weiterbildungs-Stiftung (WBS) ein Beratungsangebot zu Fragen der TQ aufbauen.

§5 Bestehende Vorschriften: Bestehende betriebliche und einzelarbeitsvertragliche Regelungen bleiben unberührt.

§6 Schlussvorschriften: Der Tarifvertrag tritt am 01.01.2004 in Kraft.

2.3 Der TVQ in der Praxis: Ergebnisse einer standardisierten Online-Befragung von Betriebsräten in der chemischen Industrie

2.3.1 Hintergrund der Befragung

Mit dem im Tarifpaket 2003 in der chemischen Industrie zwischen der IG BCE und dem BAVC abgeschlossenen TVQ erheben die Tarifvertragsparteien in erster Linie den Anspruch, über die Signalwirkung von Tarifeinigungen Impulse an die Betriebsparteien zu geben, die wichtigen Zukunftsthemen „Lebenslanges Lernen“ sowie „Demografie“ gestaltend anzugehen – ohne dies mittels verbindlicher Tarifnormen durchzusetzen. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird die Notwendigkeit gesehen, diesbezüglich zu sensibilisieren und einen unterstützenden tariflichen Orientierungsrahmen zu bieten. Im Frühjahr 2008, also vier Jahre nach in Kraft treten der Tarifabschlüsse hat die IG BCE beschlossen, eine Online-Befragung von Betriebsräten in der Chemie zu unterstützen, um eine erste Bilanz zu ziehen, inwieweit die genannten Tarifoptionen tatsächlich genutzt und wie sie bewertet werden.

2.3.2 Befragungsdesign und Teilnahme

Die Umfrage wurde als Online-Befragung durchgeführt. Der Fragebogen konnte über ein kommerzielles Internetportal für Onlineumfragen nach Erhalt einer Einladungs-Email mit individuellem Passwort aufgerufen und bis zur Beendigung der Umfrage bearbeitet werden. Die Befragung startete am 13.03.2008 und endete mit dem 25.05.2008, umfasste also einen Zeitraum von über zwei Monaten, in dem nach der ersten Einladungs-Email noch zwei Erinnerungs-Emails verschickt wurden. Der Fragebogen enthält insgesamt 16 Fragen (fünf Filter) und kann in ca. 10-15 Minuten vollständig beantwortet werden.⁹⁶

Die adressierten Grundeinheiten der Befragungs-Zielgruppe stellen nicht „Unternehmen“ dar, sondern Betriebe bzw. Betriebsteile, für die Betriebsratsgremien theoretisch eine Betriebsvereinbarung abschließen könnten. Die Grundgesamtheit besteht nach aktueller Zählung der

⁹⁶ Einige der Fragen bezogen sich zusätzlich auf den §2b im Manteltarifvertrag zur Regelung von Langzeitkonten, die aber nicht Gegenstand der vorliegenden Ergebnisdarstellung sind.

IG BCE aus 1582 Betriebsratsgremien mit insgesamt 11295 Betriebsratsmitgliedern, die von 538331 Arbeitnehmern gewählt wurden.

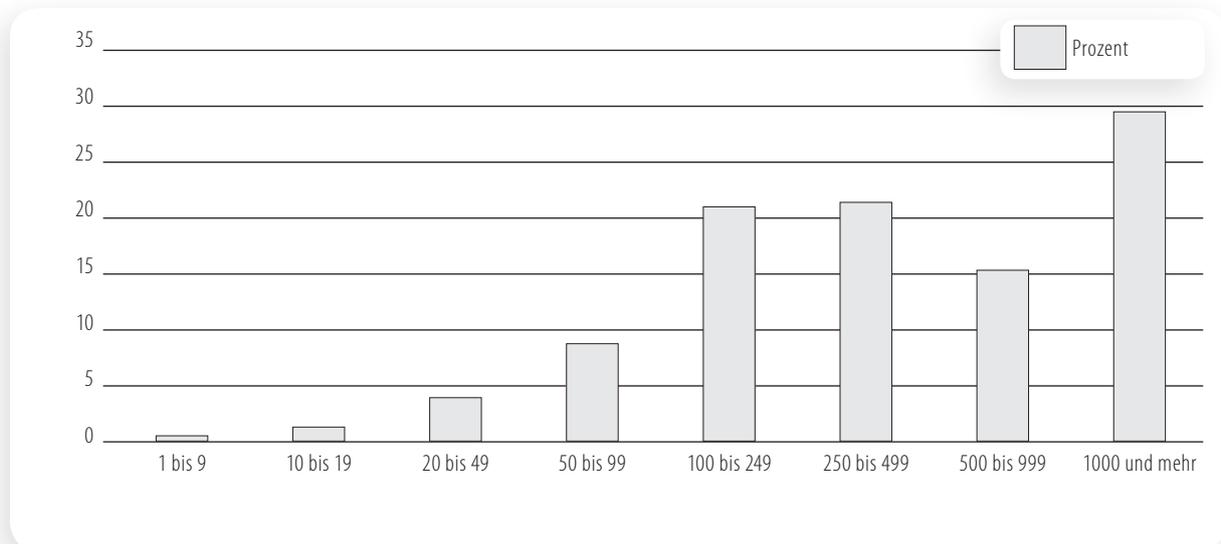
Teilnehmer der Umfrage sind Betriebsräte in der chemischen Industrie, deren Email-Adressen von der IG BCE zur Verfügung gestellt wurden. Aus der Liste mit ursprünglich 1550 Adressen, die weder Anspruch auf Vollständigkeit erhebt noch als repräsentative Zufallsstichprobe gelten kann, wurden 676 ausgewählt (in der Regel Betriebsratsvorsitzende), um jeweils nur eine(n) VertreterIn jedes Betriebsratsgremiums zu der Befragung einzuladen. Der Rücklauf beantworteter Fragebögen betrug 338 (also exakt 50 %), von denen 332 für die Auswertung berücksichtigt wurden.⁹⁷ Die Fallzahl ist damit ausreichend groß, um statistisch repräsentative Aussagen zur gesamten Situation in der chemischen Industrie treffen zu können.

Aufgrund der vielfältigen Unternehmens- und Betriebsverflechtungen in der chemischen Industrie haben sich die Befragten in ihren Antworten beim ersten Frageteil, in dem die nationale und ggf. internationale Unternehmensgröße nach Anzahl der Beschäftigten angegeben werden sollte, teilweise auf denselben Unternehmenskontext bezogen, in Klein- oder Mittelunternehmen also eine übergeordnete Unternehmensgruppe bzw. einen Konzernverbund. Entsprechend gibt die Verteilung der im Sample enthaltenen Unternehmensgrößen nicht die tatsächlichen Verhältnisse in der Branche wieder. Die Ergebnisse der Umfrage, die Zusammenhänge zur Dimension „Unternehmensgröße“ herstellen, können daher nur begrenzt auf die gesamte Branchensituation übertragen werden. Es ist davon auszugehen, dass sich die befragten Betriebsratsmitglieder auf den für sie relevanten arbeitspolitischen Kontext innerhalb des Unternehmenszusammenhangs bezogen haben. Das Problem des Unternehmensbezugs in den Antworten der Befragten besteht daher nur in unerheblichem Ausmaß für die abgefragten Betriebsvereinbarungen. Diese wurden zudem namentlich angegeben, weshalb Doppelungen in der Auswertung weitgehend ausgeschlossen werden können.

⁹⁷ Drei Fälle wurden herausgenommen, da sie sich jeweils auf eine im Sample bereits vorhandene Betriebsvereinbarung bezogen haben. In drei weiteren Fällen wurde jeweils nur eine Frage beantwortet.

Frage 1: Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt Ihr Unternehmen in Deutschland?

Abb. 6: Unternehmensgrößen⁹⁸ nach Anzahl der in Deutschland Beschäftigten, die von den befragten Betriebsräten genannt wurden, in Prozent.



Die Überrepräsentation größerer Unternehmen im Sample ist überwiegend auf die erwähnten Unternehmens- und Betriebsverflechtungen zurückzuführen. Ein weiterer Faktor dürfte aber auch die höhere Bereitschaft von Betriebsräten in größeren Unternehmen sein, sich an einer Umfrage zu sogenannten ‚weichen‘ Tarifthemen zu beteiligen. In kleineren Unternehmen fehlt es den Betriebsratsgremien dazu oftmals sowohl an zeitlichen Kapazitäten als auch an inhaltlicher Affinität. Es ist daher von einer gewissen Schiefe im erhobenen Datenmaterial auszugehen, im Sinne eines positiven Bias zugunsten solcher Betriebsräte, die sich arbeitspolitisch für das Thema Weiterbildung interessieren.

Insbesondere die Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten sind zahlenmäßig so gering vertreten, dass Korrelationsergebnisse für diesen Bereich kaum Aussagekraft besitzen. Die Größenklassen bis zu einer Beschäftigtenanzahl von 99 werden daher im Folgenden meist zusammengefasst dargestellt und repräsentieren somit insgesamt 45 „Kleinunternehmen“ oder 13,6 % von allen Unternehmen im Sample.

2.3.3 Auswertung der Antworten zum TVQ

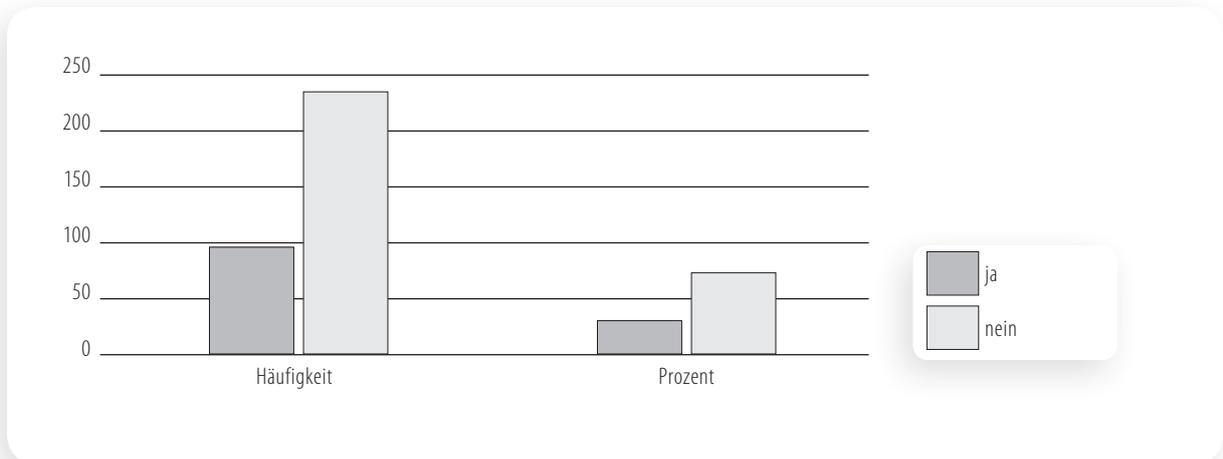
Frage 2: Besteht in Ihrem Unternehmen eine geltende Betriebsvereinbarung zum Thema Weiterbildung und/oder Qualifizierung?

Die Möglichkeit eine Betriebsvereinbarung zum Thema Weiterbildung und/oder Qualifizierung abzuschließen besteht auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes und ist deshalb zunächst unabhängig vom TVQ zu betrachten. Zwar ist bekannt, dass diese Option in der chemischen Industrie teilweise bereits genutzt wird – und auch dass dies meist in größeren

⁹⁸ Die Einteilung orientiert sich an der Größenklassifizierung des Statistischen Bundesamtes, welche auch von der IG BCE sowie vom Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI) verwendet wird.

Unternehmen der Fall ist – genauere Zahlen über die tatsächliche Verbreitung sind aber bisher nicht erhoben worden.

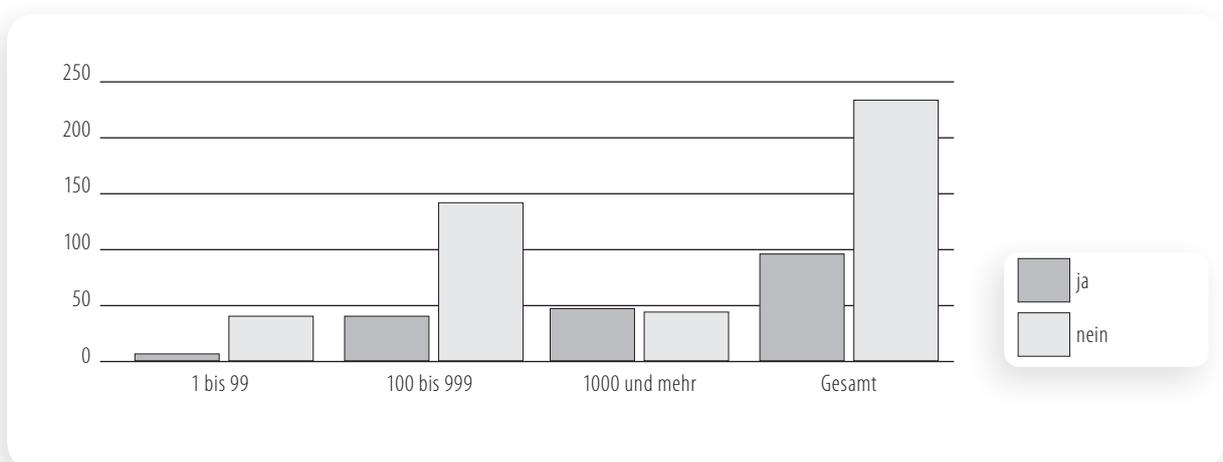
Abb. 7: Angaben zum Bestehen einer Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsvereinbarung im Betrieb



Von insgesamt 329 Betriebsräten geben 95 an, zumindest eine geltende Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung und/oder Qualifizierung im Unternehmen zu haben. Das ergibt ein Verhältnis von 29 % Unternehmen ‚mit‘, zu 71 % Unternehmen ‚ohne Betriebsvereinbarung‘.

Die nahezu 30 % der Befragten mit bestehender Betriebsvereinbarung verteilen sich dabei keineswegs zufällig auf alle Unternehmen. Bezieht man dieses Ergebnis – mit der gebotenen Vorsicht – auf die im Sample angegebene Unternehmensgrößenverteilung, zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit bestehender Weiterbildungs- und Qualifizierungsvereinbarungen mit der Unternehmensgröße deutlich ansteigt.

Abb. 8: Zusammenhang von Unternehmensgröße und dem Bestehen einer Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsvereinbarung⁹⁹



⁹⁹ Die Korrelation zwischen Unternehmensgröße und dem Bestehen einer Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung/Qualifizierung ist positiv nach Pearson + .29 und auf 0.01-Niveau signifikant.

Die folgende Tabelle verdeutlicht den prozentualen Anstieg betrieblicher Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsvereinbarungen bei zunehmender Unternehmensgröße.

Tab. 8: Bestehen einer Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung/Qualifizierung nach Unternehmensgrößenklassen

		Besteht in Ihrem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung und/oder Qualifizierung?			
		ja		nein	
		Anzahl	Anzahl der Zeilen (%)	Anzahl	Anzahl der Zeilen (%)
Unternehmensgrößenklassen	1 bis 99	4	8,9%	41	91,1%
	100 bis 999	42	22,5%	145	77,5%
	1000 und mehr	49	50,5%	48	49,5%

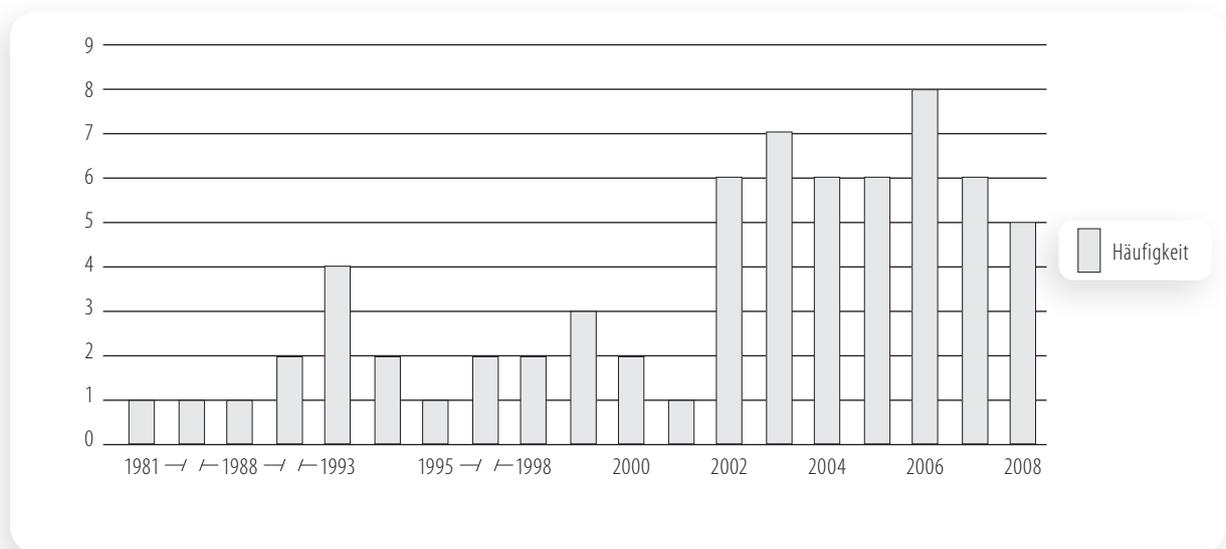
In Unternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten sind Weiterbildungs- und Qualifizierungsvereinbarungen in weniger als 10 % der Fälle vorzufinden. In Unternehmen in der Größe zwischen 100 und 999 Beschäftigten liegt der Anteil bei etwas unter einem Viertel. Von Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten haben rund die Hälfte eine geltende Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung und/oder Qualifizierung.

Frage 3: Welche genaue Bezeichnung trägt die Betriebsvereinbarung und wann ist sie in Kraft getreten?

Insgesamt wurde in 83 Fällen mindestens eine Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung und/oder Qualifizierung namentlich genannt. 10 Betriebsräte gaben zwei oder mehr Betriebsvereinbarungen an. 53 der genannten Betriebsvereinbarungen tragen die Begriffe Weiterbildung und/oder Qualifizierung direkt im Titel. In den Bezeichnungen einiger Betriebsvereinbarungen deutet sich ein relativ breites Spektrum an Regulierungsaspekten zu Weiterbildung und Qualifizierung an, das von der Adressierung bestimmter Mitarbeitergruppen über spezielle Kursinhalte oder Lernformen bis zu dezidierten Zeit- oder Kostenregelungen reicht. In einigen Fällen fließt das Thema Weiterbildung/Qualifizierung auch indirekt in Betriebsvereinbarungen ein, z.B. bei Vereinbarungen zum „Mitarbeitergespräch“. 15 Fälle werden explizit als Konzern- bzw. Gesamtbetriebsvereinbarungen ausgewiesen.

Bei 66 Betriebsvereinbarungen wurde das Datum des Inkrafttretens angefügt, in der Regel das Jahr des Geltungsbeginns.

Abb. 9: Geltungsbeginn der erfassten Betriebsvereinbarungen zu Weiterbildung/Qualifizierung



Die Grafik zeigt einen deutlichen Anstieg in Kraft getretener Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsvereinbarungen ab dem Jahr 2002 – wenn auch insgesamt auf eher niedrigem Niveau. Seit dem hat sich die Zahl der Vereinbarungen pro Jahr zwischen 6 und 8 eingependelt. Bereits 5 Betriebsvereinbarungen im Jahr 2008 zum Zeitpunkt April/Mai lassen aktuell möglicherweise einen neuerlichen Anstieg erwarten.

Ein direkter Effekt des 2003 abgeschlossenen und 2004 in Kraft getretenen TVQ auf die Quantität von Betriebsvereinbarungen kann aus dem bisherigen Zeitverlauf nur bedingt abgelesen werden.

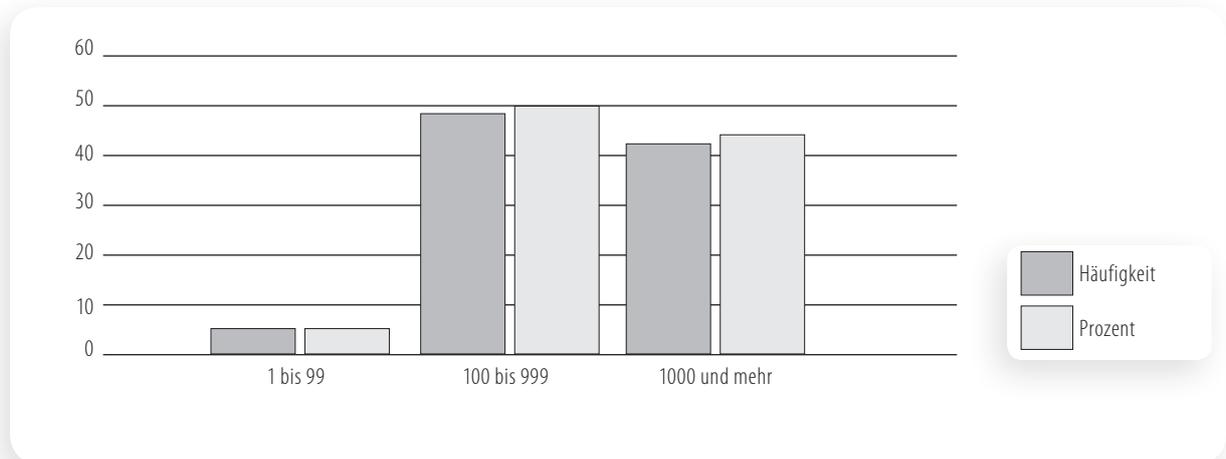
Frage 4: Für wie viele Beschäftigte gilt diese Betriebsvereinbarung?

Die Gültigkeit der genannten Betriebsvereinbarungen erstreckt sich nach den Angaben der befragten Betriebsräte auf insgesamt 260 631 Beschäftigte in Deutschland. Gemessen an 538 331 Arbeitnehmern in der chemischen Industrie, die sich an Betriebsratswahlen beteiligt haben, wären also allein schon durch die im Rahmen der vorliegenden Studie erhobene Geltungsreichweite fast die Hälfte der Beschäftigten von Betriebsvereinbarungen zu Weiterbildung und/oder Qualifizierung abgedeckt. Es ist aber eher davon auszugehen, dass die erwähnten betrieblichen Verflechtungen in der chemischen Industrie dazu geführt haben, dass Beschäftigte, für die verschiedene Betriebsvereinbarungen gelten, mehrfach in die Antworten einbezogen wurden. In der Tendenz dürfte aber das Ergebnis zutreffen, dass annähernd ein so großer Prozentsatz der Beschäftigten von Weiterbildungs- und Qualifizierungsvereinbarungen erreicht werden, da diese meist in den wenigen Großunternehmen anzutreffen sind, welche wiederum den Löwenanteil an der Gesamtbeschäftigung halten.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Im Jahr 2008 beschäftigten 62 Unternehmen mit 1000 und mehr Mitarbeitern oder 1,8% der Unternehmen in der gesamten Branche, knapp die Hälfte (49,4%) der Arbeitnehmer in der chemischen Industrie (vgl. Tab. 6, S. 99)

Insgesamt 94 der befragten Betriebsräte gaben an, für wie viele Beschäftigte die erfassten Betriebsvereinbarungen gelten.

Abb. 10: Reichweite der Betriebsvereinbarungen zu Weiterbildung/Qualifizierung¹⁰¹



Erwartungsgemäß korreliert die Geltungsreichweite stark mit der angegebenen Betriebsgröße, d.h. in den meisten Fällen beziehen sich die Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsvereinbarungen auf alle Mitarbeiter des Unternehmens in Deutschland.

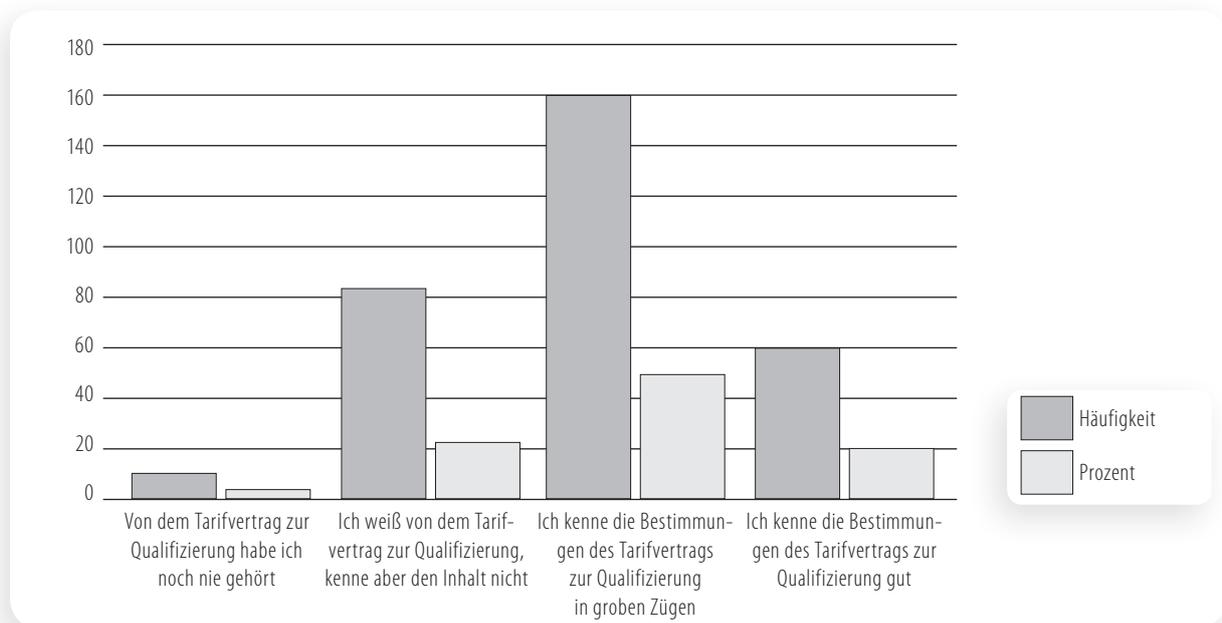
In 21 Fällen erstreckt sich der Geltungsbereich nur auf bestimmte Beschäftigte, teilweise ist dies in einem Kommentarfeld auch spezifiziert worden. Dabei wurden einzelne Standorte oder Werke, der Bereich Tarifarbeiter bzw. -angestellte und spezielle Produktionsbereiche genannt.

Frage 5: In der Tarifrunde 2003 ist in der chemischen Industrie der „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ abgeschlossen worden und zum Jahresbeginn 2004 in Kraft getreten. Wie bekannt ist Ihnen dieser Tarifabschluss und die darin enthaltenen Bestimmungen?

Während im ersten Teil des Fragebogens nach Weiterbildungs- und Qualifizierungsvereinbarungen generell gefragt wurde, geht es nun dezidiert um den TVQ und dessen direkte Auswirkungen auf der betrieblichen Ebene. Eine wichtige Grundvoraussetzung für das Umsetzungspotenzial des Tarifvertrags ist sein Bekanntheitsgrad bei den betrieblichen Akteuren, die für das Zustandekommen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung verantwortlich sind.

¹⁰¹ Die Größeneinteilung orientiert sich an der in Tabelle 8 verwendeten Klassifizierung nach Unternehmensgrößen, ist aber damit keinesfalls gleich zu setzen, da sich die erfassten Betriebsvereinbarungen teilweise explizit nur auf bestimmte Betriebsteile oder Mitarbeitergruppen beziehen.

Abb. 11: Kenntnis des TVQ und dessen Inhalts



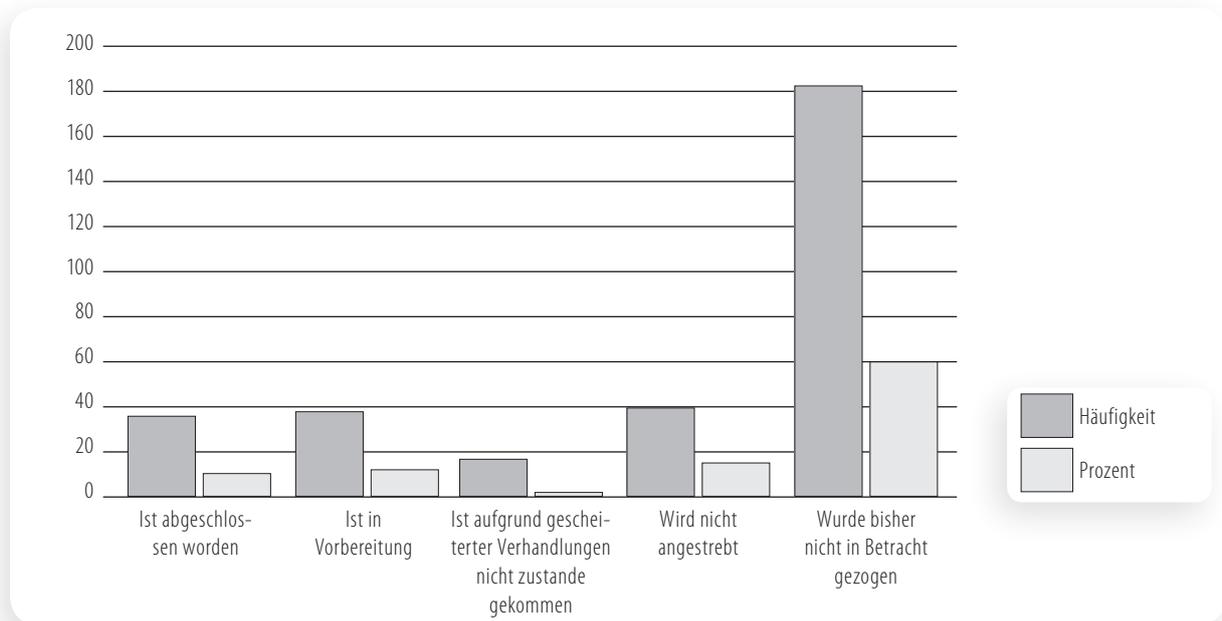
Bei den befragten Betriebsräten zeigt sich beim Bekanntheitsgrad des TVQ ein uneinheitliches Bild. So ist der Anteil derer, für die der Tarifvertrag gänzlich unbekannt ist, mit 3 % marginal. Allerdings geben über ein Viertel an, zwar von der Existenz des TVQ zu wissen, aber den Inhalt nicht zu kennen. Dieser relativ hohe Anteil ist möglicherweise zum Teil dadurch zu erklären, dass der Tarifvertrag ein freiwilliges Angebot an die Betriebsparteien darstellt, und eine intensivere Auseinandersetzung mit den enthaltenen Regelungen ein gewisses Interesse an dem Thema voraussetzt. Die begleitenden und unterstützenden Initiativen der Gewerkschaft, die Betriebsräte nicht nur informieren, sondern auch motivieren sollten, sich vertieft mit den tariflichen Mitgestaltungsmöglichkeiten im Bereich Weiterbildung zu beschäftigen, haben diese 27 % der Befragten offenbar nicht erreicht. Jene 50 % der Betriebsräte, die den Tarifvertrag in groben Zügen und die 19 %, die ihn gut kennen, verweisen wiederum auch darauf, dass die Idee der „Tariflichen Qualifizierung“ zumindest als arbeitspolitische Option bei über zwei Drittel der Befragten angekommen ist und bei immerhin einem Fünftel auch als ernstzunehmendes Handlungsfeld des Betriebsrats betrachtet wird.

Frage 6: Stand der Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung.

Von einer faktischen Auswirkung des TVQ kann gesprochen werden, wenn dieses Tarifabkommen Verhandlungen zwischen Betriebsparteien über eine mögliche Umsetzung in Form einer Betriebsvereinbarung nach sich gezogen hat.

Abb. 12: Umsetzung des TVQ

Eine Betriebsvereinbarung auf der Grundlage des Tarifvertrags zur Qualifizierung ...



In 29 % der Fälle, also knapp einem Drittel der befragten Betriebe, werden bzw. wurden Verhandlungen auf der Grundlage des TVQ geführt. Bei 11 % der befragten Betriebsräte ist es auch zu dem tarifpolitisch intendierten Ergebnis einer Qualifizierungsvereinbarung gekommen, in 12 % der Fälle ist ein entsprechender Abschluss in Vorbereitung und bei 5 % sind die Verhandlungen gescheitert.

Der überwiegende Anteil der Befragten gab jedoch an, im Betrieb bisher noch keine Umsetzungsversuche bezogen auf den TVQ verzeichnen zu können. In knapp 13 % der Fälle liegt dieser Nicht-Beachtung eine bewusste Entscheidung dagegen zu Grunde. Beim Großteil von 59 % aber hat der Abschluss des TVQ bisher zu keinerlei Überlegungen oder Aktivitäten hinsichtlich einer möglichen Umsetzung geführt.

Wie eingangs erwähnt, zielte die Tarifinitiative insbesondere auf KMU, da dort die größte Notwendigkeit gesehen wurde, mehr Aufmerksamkeit für das Thema Weiterbildung zu schaffen und Impulse für eine entsprechende arbeitspolitische Gestaltung zu setzen. Die folgende Tabelle zeigt den Umsetzungsstand des TVQ, aufgliedert nach Betriebsgrößenklassen¹⁰².

¹⁰² Wie in 2.3.2 bereits erwähnt, unterliegt die Bezugnahme der Ergebnisse auf die Dimension Unternehmensgröße einem gewissen Vorbehalt.

Tab. 9: Stand der Umsetzung des TVQ nach Betriebsgrößenklassen in Prozent

		Eine freiwillige Betriebsvereinbarung auf der Grundlage des TVQ					Gesamt
		ist abgeschlossen worden	ist in Vorbereitung	ist wg. gescheiterter Verh. nicht zustande gekommen	wird nicht angestrebt	wurde bisher nicht in Betracht gezogen	
1 bis 99	Anzahl	2	5	3	7	28	45
	%	4,4%	11,1%	6,7%	15,6%	62,2%	100,0%
100 bis 999	Anzahl	14	19	6	22	112	173
	%	8,1%	11,0%	3,5%	12,7%	64,7%	100,0%
1000 und mehr	Anzahl	19	13	6	10	45	93
	%	20,4%	14,0%	6,5%	10,8%	48,4%	100,0%
Gesamt	Anzahl	35	37	15	39	185	311
	%	11,3%	11,9%	4,8%	12,5%	59,5%	100,0%

Wie die Tabelle zeigt, hat der TVQ überwiegend in Großunternehmen zu konkreten Verhandlungen geführt. In über 40 % der Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten fanden bzw. finden Verhandlungen über eine freiwillige Betriebsvereinbarung im Zusammenhang mit dem Tarifabschluss zur Qualifizierung statt (Summe der ersten drei Spalten). Hier ist auch die Quote erfolgreich abgeschlossener Betriebsvereinbarungen mit gut 20 % am deutlichsten ausgeprägt.

Keine sichtbaren Effekte zeitigte der TVQ in Kleinstunternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten. Bei den Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten hat gut ein Fünftel Schritte in Richtung einer Umsetzung unternommen. Die mittleren Unternehmen zwischen 100 und 999 Beschäftigten weisen eine minimal höhere Wirkungsquote von knapp 23 % aus und unterscheiden sich von den kleineren Unternehmen vor allem durch die fast doppelt so große Erfolgsquote und einen etwa um die Hälfte geringeren Anteil gescheiterter Verhandlungen.

Frage 7: Von wem ging die Initiative für die Aufnahme von Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung auf der Grundlage des Tarifvertrags zur Qualifizierung aus?

Die Filterfrage, wer die Initiative zur Umsetzung des TVQ ergriffen hat, richtete sich an diejenigen 29 % der Betriebsräte, bei denen eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde, vorbereitet wird oder gescheitert ist.

Tab. 10: Initiative für eine Betriebsvereinbarung auf der Grundlage des Tarifvertrags zur Qualifizierung (nur Befragte mit Verhandlungen über die Umsetzung)

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Von wem ging die Initiative zur Aufnahme von Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung aus?	Betriebsrat	63	76,8
	Management	12	14,6
	Gemeinsame Initiative	5	6,1
	Andere	2	2,4
	Gesamt	82	100,0
Fehlend	k.A.	13	

Über drei Viertel gaben an, dass die Aufnahme von Verhandlungen vom Betriebsrat angestoßen wurde. Ein stärkeres Engagement hinsichtlich der Durchsetzung arbeitspolitischer Regelungen seitens der betrieblichen Arbeitnehmervertretung ist prinzipiell auch zu erwarten.¹⁰³ Eher erscheint die relativ große Anzahl von 12 Fällen (14,6%) als bemerkenswert, in denen dem Management der erste Schritt attestiert wird oder auch jene 5 (6,1%), wo über einen extra Kommentar auf eine gemeinsame Initiative der Betriebsparteien hingewiesen wurde. Eine auffallend hohe Zahl von 13 Befragten konnte keine Angaben zu dieser Frage machen.

Frage 8: Gründe für die Entscheidung gegen eine Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung.

Diejenigen 12% der Befragten, die angegeben hatten, eine Betriebsvereinbarung auf der Grundlage des TVQ werde in ihrem Betrieb nicht angestrebt, wurden auf die Frage verwiesen, welche der Betriebsparteien dies ablehnt bzw. ob andere Gründe dafür ausschlaggebend sind.

Tab. 11: Gründe, warum der Tarifvertrag zur Qualifizierung nicht umgesetzt wird (nur Befragte bei denen eine Umsetzung nicht angestrebt wird)

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Die Aufnahme von Verhandlungen kam bisher nicht zustande, weil	der Betriebsrat dies ablehnt.	2	6,2
	das Management dies ablehnt.	7	21,9
	beide Betriebsparteien dies ablehnen.	5	15,6
	Andere Gründe	18	56,2
	Gesamt	32	100,0
Fehlend	k.A.	7	

¹⁰³ Zusätzlich muss im Antwortverhalten der Betriebsräte auch von dem Effekt ‚sozialer Erwünschtheit‘ ausgegangen werden, betriebspolitische Initiativen in der Tendenz eher sich selbst als dem Management zuzuschreiben.

Angesichts der geringen Fallzahl wäre eine detaillierte Auswertung nur wenig aussagekräftig. Tendenziell kann aber gesagt werden, dass eine explizite Ablehnung der Umsetzung des Tarifvertrags nur in Ausnahmefällen angegeben wird, unabhängig von welcher Seite. In den meisten Antworten wird auf „Andere Gründe“ verwiesen, warum Verhandlungen bisher nicht aufgenommen wurden. In den begleitenden Kommentaren wird dies meist damit erklärt, dass keine Notwendigkeit für eine Qualifizierungsvereinbarung bestünde, teilweise aber auch mit der antizipierenden Annahme, die Managementseite würde ohnehin nicht auf derartige Vorschläge eingehen.

Frage 9: Bitte bewerten Sie den Tarifvertrag zur Qualifizierung und einige darin enthaltene Aspekte.

Während die bisherigen Fragen den faktischen Stand der Umsetzung in Form von Weiterbildungs- und Qualifizierungsvereinbarungen im Blick hatten, sollten die Betriebsräte abschließend eine persönliche Beurteilung des TVQ abgeben.

Tab. 12: Bewertung des Tarifvertrags und einiger darin enthaltener Aspekte

	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht	kann ich nicht beurteilen
Der Tarifvertrag zur Qualifizierung ist insgesamt	29	174	17	3	80
	9.7%	58%	21,9	4.7%	26.7%
Die Freiwilligkeit der Umsetzung durch die Betriebsparteien ist	16	75	94	52	64
	5.3%	24.9%	31.2%	17.3%	21.3%
Das im Tarifvertrag zur Qualifizierung verankerte Prinzip der fairen Kostenverteilung ist	13	132	52	22	77
	4.4%	44.6%	17.6%	7.4%	26%
Die Unterstützung bei der Umsetzung durch die Tarifvertragsparteien ist	11	96	54	19	116
	3.7%	32.4%	18.2%	6.4%	39.2%

In der Gesamtbewertung durch die befragten Betriebsräte schneidet der TVQ relativ gut ab. Über zwei Drittel geben ein positives Urteil ab, knapp 10 % halten den Tarifvertrag sogar für sehr gut. Lediglich 5,7 % stehen dem Tarifabschluss eher kritisch gegenüber. Die 26,7 %, welche kein Urteil abgegeben haben, korrespondieren ungefähr mit jenen 30 %, die den Tarifvertrag gar nicht oder nur dem Namen nach kennen.

Die abgefragten Teilaspekte wurden wesentlich zwiespältiger beurteilt. Insbesondere die Freiwilligkeit der Umsetzung wird fast von der Hälfte der Betriebsräte als weniger gut, von 17,4 % sogar als schlecht angesehen. Deutlich weniger, aber immerhin noch rund 30 % der Betriebsräte sehen in der Optionalität des Qualifizierungstarifvertrags einen Vorteil. Ein systematischer „Unternehmensgrößeneffekt“ lässt sich diesbezüglich nicht feststellen. Betriebsräte kleiner und großer Unternehmen bewerten die Freiwilligkeit tendenziell positiver als diejenigen in mittelgroßen Betrieben.

In der Einschätzung des im TVQ vereinbarten Prinzips der „Fairen Kostenverteilung“ ist das Verhältnis positiver zu negativer Bewertungen ca. zwei zu eins. Angesichts der Brisanz in der sehr kontrovers geführten Debatte um Co-Finanzierungsmodelle in der Weiterbildung, ist diese überwiegend positive Einschätzung seitens der Arbeitnehmervertreter durchaus überraschend. Ein eindeutiger Einfluss der Betriebsgröße lässt sich auch hier nicht aus der Antwortverteilung ableiten.

Die Unterstützung der Tarifvertragsparteien¹⁰⁴ bei der Umsetzung wird von etwa einem Drittel der Befragten als gut qualifiziert, von knapp vier % sogar als sehr gut. Dem stehen rund ein Viertel der befragten Betriebsräte gegenüber, die ein eher negatives, ein kleiner Teil davon wiederum (6,4%) sogar ein schlechtes Bild von den begleitenden Aktivitäten der Tarifverbände haben. Der relativ hohe Anteil von fast 40 %, welche die Unterstützungsleistungen nicht beurteilen können, ist in erster Linie Ausdruck der insgesamt 71 % der Betriebsräte, bei denen eine Umsetzung des TVQ nicht angestrebt bzw. bisher nicht in Betracht gezogen wurde (vgl. Frage 6). Andererseits macht sich an dieser Stelle auch ein gewisses Informationsdefizit bemerkbar, wie schon die Antworten zum Bekanntheitsgrad des Tarifvertrags gezeigt haben (vgl. Frage 5). Die Umsetzungsberatung und -begleitung für einen freiwilligen Tarifvertrag, konzipiert als nachfrageorientiertes Unterstützungsangebot, in dem Eigeninitiative von den betrieblichen Akteuren vorausgesetzt und erwartet wird, wenn entsprechender Bedarf besteht, stellt sich in diesem Zusammenhang als nur begrenzt tragfähig dar.

Ein klareres Meinungsbild zum TVQ mit einem geringeren Anteil der Befragungsteilnehmer, die keine Bewertung abgeben konnten oder wollten, ist zu erwarten, wenn nur diejenigen in die Auswertung einbezogen werden, die angegeben haben, den Tarifvertrag gut oder zumindest in groben Zügen zu kennen (vgl. Frage 5). Im Folgenden werden die einzelnen Bewertungskategorien deshalb einer zweiten Analyse unterzogen, ausgehend von jeweils 220 Befragten, welche ihre Beurteilung auf der Grundlage inhaltlicher Kenntnis der tariflichen Qualifizierungsregelungen abgegeben haben.

Tab. 13: Bewertung des Tarifvertrags zur Qualifizierung (nur Befragte mit inhaltlichem Wissen)

		Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Der Tarifvertrag zu Qualifizierung ist insgesamt	sehr gut	27	12,6	12,6
	gut	156	72,6	85,1
	weniger gut	14	6,5	91,6
	schlecht	2	0,9	92,6
	kann ich nicht beurteilen	16	7,4	100,0
	Gesamt	215	100,0	
Fehlend	k.A.	5		
Gesamt		220		

¹⁰⁴ Da es sich bei den Befragten ausschließlich um Betriebsräte handelt, ist davon auszugehen, dass sich die abgegebenen Bewertungen zum allergrößten Teil auf das Beratungs- und Unterstützungsangebot der Gewerkschaft beziehen.

Das qualifiziertere Urteil der Betriebsräte über den TVQ insgesamt fällt deutlich positiver aus. Gegenüber den rund 68 % guter und sehr guter Bewertungen in der Gesamtauswertung, liegt dieser Anteil bei den Befragten mit inhaltlichen Kenntnissen zum Tarifvertrag sogar bei ca. 85 %. Die eher negativen Beurteilungen erhöhen sich prozentual dagegen nur leicht von 5,7 auf 7,4%. Erwartungsgemäß verringert sich der Prozentanteil der Antworten ohne Beurteilung drastisch – um 19,3 auf nur mehr 7,4.

Tab. 14: Bewertung der Freiwilligkeit des Tarifvertrags zur Qualifizierung (nur Befragte mit inhaltlichem Wissen)

		Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Die Freiwilligkeit der Umsetzung durch die Betriebsparteien ist	sehr gut	12	5,6	5,6
	gut	65	30,2	35,8
	weniger gut	78	36,3	72,1
	schlecht	45	20,9	93,0
	kann ich nicht beurteilen	15	7,0	100,0
	Gesamt	215	100,0	
Fehlend	k.A.	5		
Gesamt		220		

Beim Freiwilligkeitsaspekt des TVQ wird von den ‚Tarifvertragskennern‘ die eher kritische Einschätzung der Gesamtauswertung (ca. 30% positive zu knapp 50% negative) noch verstärkt. Zwar fällt auch die prozentuale Häufigkeit positiver Bewertungen um 5,6 % höher aus, eine eher skeptische Haltung zum optionalen Charakter des Tarifvertrags tritt aber durch den größeren ‚Anstieg‘ von insgesamt 8,7 % bei den Negativurteilen noch etwas klarer zu Tage. Verstärkt wird dieser Eindruck zusätzlich durch das Verhältnis der extremen zu den gemäßigten Bewertungsstatements: Nur 5,6 % der ausgewählten Befragten benoten die Freiwilligkeit mit „sehr gut“, was nur gut ein Sechstel der insgesamt positiven Bewertungen ausmacht, während mit 20,9 % „schlechter“ Beurteilungen, über ein Fünftel der gut informierten Betriebsräte ein eindeutig negatives Urteil fällen.

Tab. 15: Bewertung des Prinzips der fairen Kostenverteilung im Tarifvertrag zur Qualifizierung (nur Befragte mit inhaltlichem Wissen)

		Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Das im Tarifvertrag verankerte Prinzip der fairen Kostenverteilung ist	sehr gut	11	5,2	5,2
	gut	111	52,6	57,8
	weniger gut	45	21,3	79,1
	schlecht	20	9,5	88,6
	kann ich nicht beurteilen	24	11,4	100,0
	Gesamt	211	100,0	
Fehlend	k.A.	9		
Gesamt		220		

Die Tendenz zu einer eher positiven Bewertung des im Tarifvertrag verankerten Grundsatzes der fairen Kostenverteilung wird durch die nach Kenntnisstand vorsortierte Auswertung bestätigt und tritt sogar noch etwas deutlicher hervor. Mit 57,8% positiven zu 30,8% negativen Bewertungen fällt auch das Urteil derjenigen Betriebsräte, die angeben den Inhalt des TVQ gut oder zumindest in groben Zügen zu kennen, klar zugunsten der grundsätzlichen Tarifoption aus, Regelungen für eine „faire Kostenverteilung“ zwischen Beschäftigten und Unternehmen zur Weiterbildungsfinanzierung betrieblich festzulegen. Allerdings fällt auch bei der Bewertung dieses Teilaspekts des Tarifvertrags auf, dass sich die Befragten hinsichtlich eines besonders positiven Bekenntnisses (nur 5,2% ‚sehr gut‘) eher zurückhalten.

Tab. 16: Bewertung der Unterstützung durch die Tarifvertragsparteien bei der Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung (nur Befragte mit inhaltlichem Wissen)

		Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Die Unterstützung bei der Umsetzung des Tarifvertrags durch die Tarifverbände ist	sehr gut	10	4,7	4,7
	gut	85	40,1	44,8
	weniger gut	46	21,7	66,5
	schlecht	14	6,6	73,1
	kann ich nicht beurteilen	57	26,9	100,0
	Gesamt	212	100,0	
Fehlend	k.A.	8		
Gesamt		220		

Die Eingrenzung der Auswertung auf den Personenkreis derjenigen Betriebsräten, die grobe bis gute inhaltliche Kenntnisse des TVQ angeben, unterstreicht die insgesamt positive Bewertung der Unterstützungsangebote und -aktivitäten der Tarifvertragsparteien. Der Anteil derjenigen, die dazu kein Urteil abgegeben haben ist mit 26,9% immer noch relativ hoch, liegt aber deutlich unter den 39,2% in der Gesamtauswertung.

2.3.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Eine Bilanz der Umsetzung des TVQ sollte zwei wesentliche Gesichtspunkte nicht außer Acht lassen: Erstens kann eine tarifliche Regelung, die als freiwilliges Angebot an die Betriebsparteien konzipiert ist, in ihrem Bekanntheits- und Wirkungsgrad nicht mit verpflichtenden Tarifverträgen verglichen werden. Zweitens befindet sich diese Tarifoption vier Jahre nach Geltungsbeginn noch immer in der Anfangsphase, wenn man berücksichtigt, dass deren Umsetzung vom Abschluss einer Betriebsvereinbarung abhängt und die Verhandlungen dazu auch einige Zeit in Anspruch nehmen können, mitunter über mehrere Jahre andauern.

Vor diesem Hintergrund ist das Ergebnis von jeweils rund 11% der befragten Betriebsräte, in deren Unternehmen bereits Betriebsvereinbarungen auf der Grundlage des TVQ abgeschlossen

worden sind, durchaus beachtlich – es kann allerdings auch nicht von einem durchschlagenden Erfolg gesprochen werden. Zählt man diejenigen dazu, bei denen entsprechende Betriebsvereinbarungen im Entstehen sind, dann hat immerhin etwa jedes vierte Unternehmen im Sample das freiwillige Angebot der Tarifvertragsparteien wahrgenommen, eine Betriebsvereinbarung anzustreben – und prinzipiell hat der Tarifabschluss schließlich auch in den Unternehmen Wirkung gezeigt, wo die Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung dann gescheitert sind. Dieser Anteil von insgesamt 5 % hält sich jedoch noch in überschaubaren Grenzen.

Das postulierte Ziel der Tarifvertragsparteien, mit dem TVQ vornehmlich KMU zu adressieren, konnte nach den Ergebnissen der Befragung nicht erreicht werden. Nach wie vor scheinen die arbeitspolitischen Strukturen in Großunternehmen am ehesten dazu in der Lage zu sein, auch bei solchen Themen gestaltend aktiv zu werden, wo keine kurzfristigen und unmittelbaren Interessen berührt werden. Der Abstand zu den KMU bleibt in dieser Hinsicht also nicht nur beträchtlich, sondern vergrößert sich tendenziell sogar. Überraschend gering fallen die prozentualen Unterschiede zwischen den mittleren und den kleinen Unternehmen bei der Umsetzung des TVQ aus.

Ein wesentliches Hemmnis für die flächendeckende Umsetzung des untersuchten Tarifabschlusses stellt nach den Umfrageergebnissen der unzureichende Informationsstand bei den Betriebsräten dar. Insbesondere jene 30 % der Befragten, die angegeben haben, den Inhalt des TVQ nicht zu kennen, verweisen auf ein gravierendes Desinteresse hinsichtlich der arbeitspolitischen Möglichkeiten, die Themen Weiterbildung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats zu etablieren. Die Freiwilligkeit der Umsetzung, und damit die fehlende Notwendigkeit, sich mit der Tarifoption intensiver auseinanderzusetzen, hat diesbezüglich möglicherweise eine Rolle gespielt.

Die Gesamtbeurteilung ist insgesamt eindeutig positiv und auch die Einzelaspekte werden in der Tendenz eher als gut bewertet. Lediglich die Freiwilligkeit der Umsetzung wird überwiegend kritisch gesehen. Insbesondere Betriebsräte kleiner und mittlerer Unternehmen urteilen skeptisch bis ablehnend über die Optionalität, während die Interessenvertreter in Großunternehmen, die meist bereits schon vor dem TVQ mit Betriebsvereinbarungen komfortabel ausgestattet waren, meist kein Interesse an einer Änderung des Status quo haben.

2.4 Interpretation und Bewertung des TVQ durch die Verbände

Nach einer Beurteilung des Entstehungsverlaufs des Tarifvertrags zur Qualifizierung befragt, betonen die Beteiligten in beiden Verbänden die Bedeutung der besonderen Ausgangslage in der chemischen Industrie. Diese sei zum einen von einer traditionell überdurchschnittlichen Sensibilität gegenüber Bildungsthemen, zum anderen durch einen seit über 30 Jahren gepflegten kooperativen Umgangsstil gekennzeichnet – oftmals unter Bezugnahme auf die sogenannte ‚Chemiepartnerschaft‘, die sich mit einem besonderen gemeinsamen Verständnis von intensiv gelebter ‚Sozialpartnerschaft‘ verbindet. Das wird generell in der Abgrenzung zur Form der Auseinandersetzung in der Metallbranche deutlich, und zeigt sich augenfällig auch, wenn

deren bereits 2001 in Kraft getretener Qualifizierungstarifvertrag in Baden-Württemberg direkt angesprochen wird:

„Wir haben natürlich, sicherlich auf beiden Seiten – IG BCE wie auch wir – den Metall-Tarifvertrag uns herangezogen und für uns relativ schnell, aber auch auf Seiten der IG BCE festgestellt, das soll und kann jetzt nicht die Blaupause sein für das, was wir in der Chemie machen. Wir müssen unser eigenes Ding entwickeln und das soll – so ist eigentlich auch immer das Bestreben – cleverer sein, besser sein, als das was an anderer Ecke passiert. Was die Metaller da gemacht haben, mit einem Anspruch auf ein Gespräch, mag für den Metallbereich gut sein, gut funktionieren. [Aber] wenn man mit den Kollegen heute mal spricht, dann ist bei dieser Agentur q, die die ins Leben gerufen haben, letztendlich auch noch gar kein Streitfall angekommen. Ja, also [...] Qualifizierung ist kein KampftHEMA.“ (BAVC/V4/A38)

Auch für die IG BCE steht die Initiative für den Tarifvertrag zur Qualifizierung prinzipiell unter einem spezifisch chemietypischen Vorzeichen, welches die in Frage kommenden Verhandlungsstrategien stark vorstrukturieren. Nicht unwesentlich wird der Verhandlungsstil dabei auch durch die arbeitspolitischen Voraussetzungen des speziellen Regulierungsthemas selbst geprägt:

„Ich persönlich glaube nicht, auch bei der IG Metall – wir tauschen uns ja da schon aus – dass so ein Thema alleine, losgelöst wirklich streikfähig ist, weil egal in welcher Branche, wir werden dafür keine Massen hinter solch eine Idee bekommen.“ (IG BCE/V3/A21)

„Aber auch selbst dafür streikt keiner, für Langzeitkonten. Und für diese Qualifizierungsfrage, von der Bewertung der Themen bei uns intern sowieso nicht. Ja, also das muss man schon klar sehen. Es ist kein Mobilisierungsthema.“ (IG BCE/V5/A34)

Hinzu kommt, dass für Betriebsräte rechtlich bereits relativ weitreichende Mitbestimmungsmöglichkeiten in der betrieblichen Weiterbildung bestehen, insbesondere seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001. Vor diesem Hintergrund folgt der Entstehungsverlauf des TVQ (und ebenso der Tarifoption zur Langzeitkonten-Regelung) einer völlig anderen Logik tarifpolitischer Verhandlung, als das beispielsweise beim Thema Entgelt der Fall ist. Es handelt sich von Beginn an um eine Tarifinitiative von ‚oben nach unten‘ und nicht um die Umsetzung einer Tarifforderung, die in den betrieblichen Diskussionen an der Basis entstanden ist. Aus Sicht der IG BCE ist diese Entwicklungsrichtung nicht nur legitim, sondern durchaus manchmal notwendig:

„Klar, es gibt immer wieder Themen, da sag ich auch, da liegt es auch in der Verantwortung der Tarifvertragsparteien auch Themen vorzugeben, die unter Umständen am Anfang nicht ganz einsichtig sind, aber das wird sich dann irgendwann doch zeigen, dass man sie notwendigerweise benötigt. Als wir die Altersteilzeit entwickelt haben und mit Norbert Blüm gestritten haben, wie man das ausgestaltet, da habe ich ja nun nicht überall Zustimmung bekommen, sondern bin auch in internen Veranstaltungen verbal vermöbelt worden. So und heute fordern alle, wir müssen das Ding verlängern, das geht gar nicht so. Das zeigt eigentlich auch, man muss bei bestimmten

Themen eigentlich auch mal ein Stück weit vor der Zeit sein, rechtzeitig bestimmte Entwicklungen vorhersehen und dann gegebenenfalls auch die Leute zum Glück zwingen.“ (IG BCE/V3/A49)

In ähnlicher Weise sieht sich der BAVC in der Verantwortung, auch solche Themen aufzugreifen und zum Gegenstand von Tarifpolitik zu machen, die nicht unmittelbar von den Mitgliedsunternehmen selbst als dringliche Verhandlungsvorgaben formuliert worden sind. Die Tarifvertragsparteien nehmen teilweise ganz bewusst eine übergeordnete Perspektive als ‚Branchenvertreter‘ ein, in der es weniger um den Interessenausgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geht, sondern die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Branche auf dem Spiel steht. Aufgrund der übereinstimmenden Einschätzung bestimmter sozio-ökonomischer Entwicklungen – unter den Vorzeichen Demografie und Globalisierung – wurde die quantitative und qualitative Erweiterung der Qualifizierungs- und Weiterbildungsaktivitäten in den Betrieben von Anfang an als Hauptaufgabe des Tarifvertrages angesehen. Die Regulierung eines möglichen Interessenkonflikts ist dabei nachrangig. Als entscheidendes Erfolgskriterium für den TVQ gilt vielmehr, inwieweit die betrieblichen Akteure – also auch die jeweils eigenen Mitglieder – zu einer Erhöhung ihres Weiterbildungsengagements bewegt werden können.

„Und jetzt gibt es eine Axis in der chemischen Industrie, dass die Tarifvertragsparteien – beide Seiten, also der BAVC wie wir – natürlich davon ausgehen, wenn wir solche Tarifverträge abschließen, auch wenn sie eben dann freiwillige Betriebsvereinbarungen voraussetzen, dass wir natürlich dann schon ganz massiv dafür werben – und zwar beide Seiten – dass solche Regelungen dann auch genutzt werden.“ (IG BCE/V3/A17)

Allerdings stellt sich die Frage, warum die Tarifvertragsparteien nicht eine andere Form gewählt haben, ihren übereinstimmenden Vorstellungen Ausdruck zu verleihen, beispielsweise im Rahmen der sogenannten „außertarifliche[n] Sozialpartner-Vereinbarungen“ (BAVC 2005). In mittlerweile 31 solcher Vereinbarungen werden seit 1987 genau solche Themen behandelt, bei denen eher die gemeinsamen Bemühungen, als die Aushandlung eines tarifpolitischen Kompromisses im Vordergrund stehen. Die Vertreter von BAVC und IG BCE verweisen hier auf zwei Begründungen. Zum einen wird ein Tarifabschluss als wesentlich wirkungsvolleres Signal betrachtet, selbst dann, wenn es sich substantziell um eine freiwillige Tarifoption und keinen Tarifvertrag im engeren Sinne handelt. Und zum zweiten versprechen sich beide Verbände vom ‚Qualifizierungstarifvertrag‘ allgemein einen positiven Image-Gewinn. Bildungsthemen haben in der Öffentlichkeit stark an Bedeutung gewonnen und mit dem Tarifvertrag können die IG BCE und der BAVC ihren Anspruch unterstreichen, auch für aktuelle, sogenannte ‚weiche‘ Themen, zeitgemäße tarifpolitische Lösungen anbieten zu können.

„Die wollen schon auch als Arbeitgeberverband sich insofern profilieren, als sie sagen können: Qualifizierung ist unser Thema, das besetzen wir, da haben wir auch was anzubieten. Auch gegenüber ihren Mitgliedsfirmen möchten sie das gerne. Und von daher haben sie halt ein politisches Interesse daran, das Thema einfach zu besetzen und voran zu bringen. Also da sind wir glaube ich auch gar nicht so weit auseinander, das geht uns im Prinzip eigentlich auch so. Und sie sind gerne auch voran bei sogenannten weichen Themen, das ist auch meistens einfacher, von daher

nehmen die in der chemischen Industrie bei Arbeitgeberverband – das ist auch ganz clever – die nehmen eigentlich ganz gerne so relativ weiche Themen und bringen die dann voran. Weil das kostet sie dann halt relativ wenig und wir können auf unserer Seite dann halt auch sagen, wir haben das oder das oder das bewegt. Das kann man auch für andere Gebiete übertragen, ja. Also wir waren beispielsweise auch innovativ: Langzeitkonten war eine Geschichte, wo wir voran waren, Altersvorsorge ist eine Geschichte, wo wir voran waren, die tarifliche, die kostet dann schon ein bisschen was, aber auch da ist es auch immer der Punkt eher gewesen, politisch ein Feld zu besetzen, als erste was voran zu treiben, innovativ zu sein, in einem Punkt, der nicht jetzt die ganz elementare Geldgröße hat einfach. Also da sind die relativ gut ansprechbar und wollen da auch durchaus politisch was tun. In dem Sinne sind sie auch durchaus fortschrittlicher als andere da – in der Chemie.“ (IG BCE/V5/A41)

Vor dem Hintergrund der zwei beschriebenen Entstehungsbedingungen, der ‚Top-Down-Richtung‘ der Tarifinitiative und dem Profilierungsbestreben der beteiligten Organisationen, entwickelt sich ein konstruktives Gesprächsklima zwischen den Vertretern der Interessenverbände. Beide Seiten betonen die sofortige Gesprächsbereitschaft und grundsätzliche Offenheit bezüglich des Weiterbildungsthemas, die ihnen die jeweils andere Seite von Beginn an entgegengebracht hat. Die Diskussionen und Debatten um Form und Inhalt des Tarifvertrags wurden aus Sicht der Beteiligten sehr sachlich geführt, fanden auf einem hohen fachlichen Niveau statt und waren stets am erfolgreichen Abschluss eines gemeinsamen Ergebnisses orientiert.

„Also das war eine sehr gute Gesprächskultur, muss ich sagen, beide Seiten waren ordentlich vorbereitet und man hatte relativ früh mit so einer Fachtagung als Beispiel, die die IG BCE organisiert hatte, eine Plattform, um sich schon mal auszutauschen. Und auf beiden Seiten war eine wirklich gute Expertise auch im Hintergrund in den einzelnen Arbeitsgruppen, die sicherlich da im Hintergrund gelaufen sind. Also man konnte da auf einem relativ guten Niveau die Argumente austauschen und sich dann auch auf einer ordentlichen Ebene treffen und letztendlich auch verständigen. Reibungslos nicht, also in der Sache gab es durch aus schon Konfliktpunkte und Reibungsflächen, aber nicht jetzt ideologisch verklärt irgendwie, sondern wirklich eng an der Sache. Das ist so meine persönliche Empfindung dabei gewesen, so dass das insgesamt ein relativ effizientes Arbeiten und auch ein guter Prozess war.“ (BAVC/V4/A63)

Die professionelle Geschwindigkeit und Reibungslosigkeit des Einigungsprozesses betrachtet auch die IG BCE als wesentlichen Pluspunkt der Vertragsentwicklung auf der Grundlage eines potenziell wenig konfliktträchtigen Regulierungsterrains:

„Also es war von vornherein klar, dass beide Punkte [Langzeitkonten und Qualifizierung] einfach als Optionen aufgebaut werden sollten. Es ist einfach leichter optionale Modelle schnell durchzubringen, weil wenn ich bestimmte zwingende Regelungen strittig verhandeln muss, dann verhandle ich unter Umständen Jahre. So, und die Zeit wollten wir überhaupt nicht verlieren und auf der anderen Seite haben wir einfach auch mit optionalen Regelungen so gute Erfahrungen, dass wir wissen, also wenn wir solche Optionen anbieten und beide Tarifvertragsparteien sich dazu bekennen, dass wir dann einen, eigentlich einen Anschlag hin bekommen.“ (IG BCE/V3/A35)

Effizienz und Schnelligkeit betrachten sowohl der Arbeitgeberverband als auch die Gewerkschaft als wichtige Qualitätskriterien des Entwicklungsprozesses. Die IG BCE aber auch deshalb, weil sie im Unterschied zur Arbeitgeberseite, zunächst einen ersten Einstieg in das Thema ‚Tarifliche Qualifizierung‘ finden wollte. Angesichts der schleppenden Umsetzung des TVQ und der geringen Zahl an Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung, lassen Vertreter der IG BCE – wenn auch meist sehr vorsichtig – erkennen, dass sie die Freiwilligkeit nicht als unumstößlichen Endpunkt in der Entwicklung der tariflichen Regulierung von Weiterbildung betrachten.

„Aber für mich ist einer der Kernpunkte dabei, dass wir hier einfach die Qualifizierung, die Weiterbildung sehr, sehr stark in den Mittelpunkt stellen müssen und da müssen wir die Menschen hin bekommen und von daher kann es auch sein, dass sich dann eben Tarifverträge nach vorne auch sehr viel stärker mit dem Thema auseinandersetzen und dann auch gegebenenfalls, unter Umständen, auch wenn bestimmte Punkte wirklich auch in absehbarer Zeit nicht funktionieren, eben nicht nur einen optionalen Charakter haben. Sondern dann muss man dann irgendwann sicherlich darüber nachdenken, wie kriegt man bestimmte Prozesse dann trotzdem in Gang gebracht, wenn eigentlich alle der Auffassung sind, dass sie notwendig sind.“ (IG BCE/V3/A53)

Der BAVC hat dagegen kein Interesse an einer möglichen Weiterentwicklung des TVQ, die über den optionalen Angebotscharakter hinausgeht und die Autonomie der Unternehmen zur Letztentscheidung über die Umsetzung tariflicher Weiterbildungsregeln substantziell beschneiden könnte.

„Ich denke sie [Qualifizierungstarifverträge] sind ein gutes Mittel – also es gibt auch im Arbeitgeberlager viele, die sagen das ist Teufelszeug, da gehen wir gar nicht ran, ja, in anderen Branchen, wenn man mit den Kollegen sich mal unterhält: ‚Bloß das nicht, das ist kein Thema, das sich zur Regulierung eignet und anbietet.‘ Dem stimme ich teilweise zu, immer dann, wenn Sie Dinge in einem engen Rahmen vorgeben. In dem Moment, wo Sie sich auf Zielsetzungen beschränken, Verfahren anbieten, Grundsätze anbieten, dann denke ich ist es, auch das Instrument Tarifvertrag, geeignet das Thema nach vorne zu bringen und zu ‚pushen‘. Auf der anbietenden Seite, auf der Leitplanken-gebenden Seite, als Hilfestellung, denke ich schon, dass das funktioniert.“ (BAVC/V4/A89)

Ein qua Tarifvertrag abgesicherter individueller Anspruch auf Weiterbildung wird dabei von beiden Tarifvertragsparteien nicht als das geeignete Mittel betrachtet, die notwendige Erhöhung der Weiterbildungsaktivitäten in der Branche zu erreichen. Vertreter beider Verbände verweisen in diesem Zusammenhang auf das Beispiel der bestehenden Bildungsurlaubsgesetze in einigen Bundesländern, die seit jeher von lediglich zwei bis drei % der berechtigten Arbeitnehmer in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus könne ein verbindliches Anrecht auf Weiterbildung nicht nur wirkungslos bleiben, sondern sogar kontraproduktiv sein, wenn dessen Durchsetzung dauerhaft zu betrieblichen Konflikten und Auseinandersetzungen führen würde. Stattdessen mache es die Komplexität des Weiterbildungsthemas notwendig, dass die Betriebsparteien freiwillig Qualifizierungsmaßnahmen vereinbaren.

„Man kommt aber dann sehr schnell dazu, dass man, wenn man das so aufbaut, in der Praxis vielleicht weniger bewirkt, als wenn man sagt: Beide Seiten zusammen. Eigentlich komme ich nur weiter, wenn sowohl der Betriebsrat als auch die Arbeitgeberseite, beide Seiten sagen, wir wollen jetzt mal zusammen dieses Thema voran bringen – als wenn ich es rein auf der rechtlichen Schiene, auf der Anspruchsschiene beschreibe. Weiterbildung funktioniert nur, wenn beide Seiten an einem Strang ziehen.“ (IG BCE/V5/ A18)

Während beim Arbeitgeberverband hinter dieser Argumentation ein klares Mandat der Mitgliedsunternehmen steht, ist dies auf Gewerkschaftsseite wohl auch im Zusammenhang mit deren schwacher Verhandlungsposition beim Thema Weiterbildung zu betrachten. Eine Tarifforderung auf einen verbindlichen individuellen Weiterbildungsanspruch für alle Arbeitnehmer wäre nach überwiegender Einschätzung nicht mobilisierungsfähig und bewege sich damit auch nicht auf dem Verhandlungsterrain gewerkschaftlicher Primärmacht.¹⁰⁵

Hauptintention der sozialpartnerschaftlichen Initiative zum TVQ war es, die Betriebsparteien v.a. kleiner und mittlerer Unternehmen für die Notwendigkeit einer vorausschauenden und kontinuierlichen Weiterbildungspraxis zu sensibilisieren und einen entsprechenden Orientierungsrahmen anzubieten, um zu betrieblich ausgehandelten Reglements zu gelangen. Die paritätische Weiterbildungsstiftung (WBS) der Tarifvertragsparteien sollte mit Hilfe von Modellprojekten praktische Lösungsvorschläge entwickeln und auf diese Weise beratende Unterstützung leisten. Mit Blick auf die verhältnismäßig geringe Resonanz der KMU auf den TVQ und angesichts der schwach ausgeprägten Unterstützungsstrukturen der WBS, die schon aus Gründen mangelnder Personalkapazitäten kein Universalberatungsangebot für die praktische, betriebspezifische Umsetzung des TVQ für jedes Einzelunternehmen anbieten kann, wird v.a. auf Gewerkschaftsseite überlegt, in welcher Form der Aufbau eines intensiveren Betreuungsservice für KMU denkbar wäre.

„Was noch dazu kommen müsste ist, dass hier der letzte Punkt – der ist sehr dürftig – da hätten wir auch gerne mehr gehabt. Bei der Frage der Beratung, also das heißt das konkrete Angebot, dass wir den Leuten direkt sagen können: hier, macht doch das oder macht doch das oder macht doch das. Das könnte sehr viel stärker noch aufgepeppt werden. Das ist auch eigentlich keine direkte tarifvertragliche Angelegenheit, sondern das wäre eher so die Frage an den – da können Sie mal gut den Herrn [...] von der Weiterbildungsstiftung fragen, ob er denn sehr zufrieden ist mit dem Potenzial, was er da zur Verfügung hat. Das könnte man glaube ich noch sehr viel mehr machen, wenn man da mehr Geld reingeben würde.“ (IG BCE/V5/A47)

Auch im BAVC wird die mangelnde Umsetzungsbegleitung als ein Problem erkannt. Gerade in KMU ständen meist drängendere Themen auf der Agenda und weder Personalverantwortliche noch Betriebsräte könnten sich umfassend und in der notwendigen Tiefe in Fragen der Weiter-

¹⁰⁵ Ob Weiterbildung tatsächlich kein mobilisierungsfähiges Thema in der chemischen Industrie darstellt, ist weder be- noch widerlegbar. Angesichts der von der IG Metall organisierten Warnstreiks im Vorfeld des 2001 in Baden-Württemberg abgeschlossenen Qualifizierungstarifvertrags muss hinter die alternativlose Einschätzung der IG BCE jedoch zumindest ein Fragezeichen gesetzt werden. In Anlehnung an das Thomas-Theorem bleibt diese Frage aber für den weiteren Verhandlungsverlauf irrelevant.

bildungsregulierung einarbeiten. Genaue Zielvorstellungen darüber, wie den KMU an dieser Stelle kompetent und flächendeckend Hilfestellung gegeben werden könnte, gibt es zwar noch nicht, aber die Bereitschaft hier über Lösungsmöglichkeiten nachzudenken sind erkennbar:

„Wir haben hier als Qualifizierungsberatung einmal natürlich die Tarifvertragsparteien selber. Wenn es darum geht, Vereinbarungen auszuhandeln, greift praktisch jede Seite auf ihre Strukturen zurück, aber auch über Veranstaltungen, über einen Austausch, Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen – das findet alles auf der Plattform Verbände statt. Eine zweite Sache war halt hier: Einbeziehung der WBS, der Weiterbildungsstiftung über Broschüren, über Workshops usw. bis hin zu dem Versuch, so ein regionales Netzwerk zu stricken, was natürlich äußerst schwierig ist. Die Ressourcen reichen da leider nicht aus, weder in den Verbänden, noch bei der Weiterbildungsstiftung, um jetzt flächendeckend wirklich große Dinge zu bewegen. Also da fehlen die, da fehlt einfach die Ressourcenausstattung an Personen, an Geld, um das flächendeckend voranzutreiben. [...] Ich sag mal so: Ganz konkret und spruchreif gibt es da noch nichts. Wir beobachten mit großem Interesse und sind da auch in ersten Austauschen mit der IG BCE, [...] die haben so eine Offensive Bildung gestartet, wo sie die Bildung ganzheitlich betrachten, von der frühkindlichen Förderung bis zum Lebenslangen Lernen. Das ist sicherlich ein Ansatzpunkt, um gemeinschaftlich auch weiter das Thema zu diskutieren und ob man dann und in welcher Form und wie auch immer stärkere Unterstützungsstrukturen schaffen kann, ist sicherlich eine Option, die diskussionswürdig und bedenkenswert ist, die sich jetzt aber nicht so kristallklar zeigt, dass ich Ihnen da jetzt schon was skizzieren könnte.“ (BAVC/V4/55)

In der IG BCE wird teilweise auch schon etwas konkreter darüber nachgedacht, wie in Zukunft – mit oder neben der WBS – stärker direkt von den Verbänden Beratungs- oder sogar Schulungsmaßnahmen zu Regulierungsfragen im Bereich Weiterbildung und Qualifizierung entwickelt werden könnten.

„Man muss natürlich sehen, dass die WBS erst mal eine Ein-Mann-Veranstaltung darstellt. [Aber] wir haben auch hier in unserem Bereich selber dann auch noch entsprechende Fachleute, die Betriebsräte ja dann auch und Unternehmen eben, wenn es um die Umsetzung solcher Regelungen geht, wenn es um Formulierungen von Betriebsvereinbarungen geht, was soll man eigentlich dann alles mit berücksichtigen. Also von daher kann das bisher sicherlich nicht in dem Umfang aus der WBS heraus organisiert werden. Das ist auch eine Überlegung oder ein Punkt, warum wir überlegen und wir auch mit dem BAVC drüber reden wollen, die WBS auf breitere Füße zu stellen, dass dann auch stärkere Dinge absolviert werden können. So und ich sag mal, wir haben, und zwar auf beiden Seiten, sicherlich das fachliche Know-how, diese Themen voran zu bringen. [...] Hier ist einfach auch die Frage, die wir beantworten wollen, wie solche Schulungsangebote gemeinsam zu entwickeln sind. Ich sag mal, bei Themen, wo man sich einfach nicht streiten muss, bloß mal eben vom Grundsatz her, macht es sicherlich auch Sinn Personalleute und Betriebsräte gleich zusammen zu schulen. Dann wissen die über was man spricht und dann gibt es auch keine Interpretationsschwierigkeiten und dann kann man mit denen gemeinsam auch bestimmte Dinge umsetzen.“ (IG BCE/V3/A51)

Zusammenfassend lässt sich zu der Einschätzung und Bewertung des TVQ in der betrieblichen Praxis durch die Verbände sagen, dass sich BAVC und IG BCE in der Diagnose einer bisher eher enttäuschenden Umsetzung v.a. in KMU relativ einig sind. Als mögliche Gegenmaßnahme zu dieser Entwicklung gilt die Infragestellung der Freiwilligkeit des TVQ als ‚heißes Eisen‘, das seitens der Gewerkschaft nur sehr vorsichtig angedacht, aber (noch) nicht offen artikuliert wird. Eine klare Präferenz besteht hinsichtlich der zweiten Strategie, die Umsetzung des TVQ stärker voranzutreiben: Den Unternehmen, v.a. den bedürftigeren KMU, ein direkteres und entsprechend beratungsintensiveres Unterstützungsangebot an die Seite zu stellen. Die bisher etablierte Begleitung des TVQ durch die WBS erscheint für beide Verbände als unzureichend. Inwiefern in Zukunft hier mit einer besseren Ressourcenausstattung reagiert wird oder ob (zusätzlich) neue Angebotsstrukturen entwickelt werden, ist derzeit noch nicht abzusehen. Deutlich wird von Vertretern beider Verbänden unterstrichen, dass es sich dabei um ein gemeinsam getragenes Projekt handeln sollte – ganz im Sinne der gegenseitig bestätigten Sozialpartnerschaft, unter deren Vorzeichen der gesamte bisherige Entstehungs-, Verhandlungs- und Umsetzungsprozess des TVQ steht.

2.5 Zentrale Ergebnisse aus der Verbandsfallstudie

2.5.1 Ausgangslage und Interessenkonstellation zur arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung

Die formulierten Interessenpositionen der Verbandsvertreter zu Beginn der Tarifinitiative bewegen sich auf einer gesellschafts- und branchenpolitischen Ebene (Wegfall des Altersteilzeitgesetzes‘ bzw. ‚Wege in die globale Wissensgesellschaft‘). Wie die Thematisierung von Weiterbildung und Qualifizierung als mögliche Tarifmaterie in den anfänglichen ‚Spitzengesprächen‘ zeigt, werden die ‚Tarifverhandlungen‘ von Anfang an als Teil des chemietypischen Sozialpartnerschaftsdiskurses behandelt. Die generelle Zielperspektive richtet sich auf das gemeinsame Interesse der Tarifvertragsparteien, dass die Arbeitnehmer durch vermehrte Aktivitäten im Weiterbildungsbereich den gestiegenen und sich immer schneller verändernden Qualifikationsanforderungen über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg gerecht werden und im gleich Zuge auch die Unternehmen dem verschärften globalisierten Wettbewerb besser standhalten. Den konstitutiven Ausgangspunkt zur Entstehung des TVQ bildet damit kein wahrgenommener Interessenkonflikt hinsichtlich der Weiterbildungsthematik.

Die potenziell konfliktbehaftete Frage, ob oder welche allgemeinen Ansprüche auf Weiterbildung für die Beschäftigten tariflich festgelegt werden könnten, wurde seitens des BAVC kategorisch als nicht verhandelbar abgelehnt. Die IG BCE akzeptierte im Wesentlichen zwei Vorbedingungen der Arbeitgeberseite, ohne die jegliche weitere sozialpartnerschaftliche Einigung für alle Beteiligten als aussichtslos beurteilt worden wäre: Die Freiwilligkeit der betrieblichen Umsetzung und der Verzicht auf einen individuell durchsetzbaren (finanziell oder zeitlich definierten) Weiterbildungsanspruch. Die Anerkennung dieser Bedingungen und eines prinzipiell geteilten Verbandsinteresses an Weiterbildung lenkt den weiteren Verhandlungsverlauf in eine bestimmte (pfadabhängige) Richtung und legt auch gewisse Parameter für den Charakter des Tarifergebnisses fest.

Denn wenn es genuin nicht um die Kompromissfindung zwischen widerstreitenden Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen geht, ergibt auch die (tarif)vertraglich abgesicherte Verbindlichkeit von Weiterbildungsregeln zur Erzwingung von (betrieblicher) Kooperation keinen Sinn. Der TVQ wird demnach nicht als Vermittlungsinstrument zwischen verschiedenen Interessenlagen konzipiert, sondern zielt auf die Sensibilisierung beider Betriebsparteien für deren gleichgerichteten Weiterbildungs- und Qualifizierungsinteressen.

2.5.2 Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren

Die Tarifverhandlungen zeichneten sich durch die ausgeprägt konsensuale Interpretation von Weiterbildung als gemeinsames Verbandsinteresse von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern aus. Eine wesentliche Voraussetzung dafür stellt die relativ lange Tradition sozialpartnerschaftlicher Beziehungen in der chemischen Industrie dar. Insbesondere die ‚bewährte‘ Praxis vergangener Tarifrunden, neben den Themen Entgelt und Arbeitszeit sogenannte ‚weiche‘ Fragen innovativer Tarifpolitik zusätzlich mit einzubeziehen, hat die Entstehung des TVQ maßgeblich begünstigt. Vor dem Hintergrund gesellschaftsweit geführter Diskurse zur ‚Wissensgesellschaft‘ und der Notwendigkeit ‚Lebenslangen Lernens‘ – und nicht zuletzt der Vorreiterrolle der Metall- und Elektrobranche bei diesem Regulierungsthema – bot sich die Aufnahme des TVQ in die Verhandlungen des Tarifpakets 2003 auch deswegen an, weil damit Modernität und Innovativität demonstriert werden konnte. Der relativ unproblematische, nahezu reibungslose Einigungsprozess fußte dabei auf der frühzeitigen und konsequenten Ausklammerung von Regelungsaspekten, die darauf hinauslaufen könnten, arbeitspolitische Fragen zur Weiterbildung als einen Verteilungskonflikt zu konstruieren. Potenziell strittige Themen, insbesondere die Finanzierung von Weiterbildung, wurden in die Verhandlungskompetenz der Betriebsparteien verlagert – mit der expliziten Aufforderung zu (integrativ) ausgehandelten Lösungen einer ‚fairen‘ Kostenteilung zwischen Unternehmen und Beschäftigten zu gelangen.

2.5.3 Charakteristik der Aushandlungsergebnisse

Die wesentliche Charakteristik des TVQ ergibt sich zunächst aus dessen Optionalität. So stellt „Qualifizierung nach diesem Tarifvertrag ein Angebot dar, das von den Betriebsparteien durch freiwillige Betriebsvereinbarung wahrgenommen und näher ausgestaltet werden kann.“ (aus: §1 Grundsätze). Der zweite auffällige Charakterzug zeigt sich in der Unbestimmtheit der meisten Formulierungen wie „in der Regel“ oder „sind gehalten“, die zwar bestimmte Regelungen nahelegen, aber keinerlei Festlegung auf verbindliche Ansprüche oder eindeutige Messgrößen beinhalten. Stattdessen sollen „angemessene“, „geeignete“ oder „faire“ Lösungen vereinbart werden. Am offensichtlichsten wird das an einem Kernelement des TVQ, dem Prinzip der ‚Fairen Kostenverteilung‘:

„In der Qualifizierungsvereinbarung werden die Kostentragung des Arbeitgebers und der Eigenbeitrag des Arbeitnehmers angemessen festgelegt. Die Betriebsparteien sind gehalten, die Grundsätze einer fairen Kostenverteilung unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens zu regeln. [...] Der Eigenbeitrag des Arbeitnehmers wird in der Regel in Zeit erbracht.“

Der Arbeitnehmer kann den Zeitanteil durch Zeitguthaben [...] sowie durch Reduzierung der vereinbarten individuellen regelmäßigen Arbeitszeit für die Dauer der Qualifizierungsmaßnahme erbringen.“

Quelle: TVQ, § 3 Qualifizierungsplanung und Qualifizierungsmaßnahmen (s. Anhang 1, S. 375 f.)

Sowohl der Options- als auch der Unbestimmtheitscharakter des TVQ schlagen sich in seiner branchenweiten Umsetzungspraxis erheblich nieder, wie die Ergebnisse der Online-Befragung von Betriebsräten in der chemischen Industrie belegen. Offenbar bietet der TVQ in einigen Unternehmen mit grundsätzlich kooperativ-sozialpartnerschaftlich gestalteten Arbeitsbeziehungen den Betriebsparteien konstruktive Ansatzpunkte für die gemeinsame, bedarfsspezifische Ausarbeitung von Betriebsvereinbarungen zur Qualifizierung (und wird hier seiner Sensibilisierungsfunktion gerecht). Auf der anderen Seite stellt der TVQ hohe Ansprüche an die Regulierungsbereitschaft und -fähigkeiten der beteiligten Betriebsparteien in diesem noch relativ jungen betriebpolitischen Feld. Als Vorlage für die Formulierung einer Weiterbildungsvereinbarung lässt der TVQ viele Fragen – insbesondere eher die heiklen – weitgehend offen. Selbst wenn das Unternehmensmanagement und die Betriebsräte Weiterbildung als gemeinsames Interesse betrachten und von einem beidseitigen Nutzen für den Betrieb und die Beschäftigten ausgehen, bleibt ein erheblicher Konkretisierungsbedarf für die Ausgestaltung verbindlicher und dauerhafter Regeln beispielsweise zur Kostenteilung bzw. zur Nutzenbestimmung von Weiterbildungsinhalten oder zur Teilnehmerauswahl. Die außerordentlich hohen Hürden bei der Klärung entsprechender Fragen – und die unzureichende Hilfestellung durch den speziellen Vertragscharakter – spiegeln sich in der geringen praktischen Relevanz, die der TVQ in der Fläche bisher entfalten konnte.

3. Betriebsfallstudie A: Umsetzung des TVQ

3.1 Rahmenbedingungen

Das untersuchte Unternehmen in Fall A ist die deutsche Tochter eines in über 50 Ländern tätigen Chemie- und Pharmakonzerns mit Sitz im europäischen Ausland. Von den 9,4 Mrd. Euro Gesamtumsatz im Jahr 2006 trägt die deutsche Unternehmensgruppe 1,5 Mrd. Euro Umsatz bei. Der Konzern beschäftigt rund 29 000 Mitarbeiter, davon ca. 4 000 in Deutschland. Die Fallstudie wurde durchgeführt am Hauptstandort des deutschen Unternehmensteils, mit über 1 000 Beschäftigten, die im Bereich Chemie und Pharma in Marketing und Verwaltung sowie Forschung und Entwicklung tätig sind. Die Angebote und Regelungen zur Weiterbildung, die im Folgenden dargestellt werden, beziehen sich aber auf den gesamten deutschen Raum und beinhalten u.a. auch typische Produktionsbereiche industrieller Prägung. Der Anteil gewerblicher Arbeitnehmer (einschließlich Auszubildende) liegt bei 40 %, 39 % der Beschäftigten sind Tarifangestellte und 21 % außertariflich (AT) Angestellte. Der Frauenanteil in der Belegschaft beträgt 27 %, das Durchschnittsalter der Beschäftigten 45 Jahre und deren durchschnittliche Betriebszugehörigkeit 20 Jahre.

Der Konzern bietet auf unterschiedlichsten Märkten eine breit diversifizierte Palette an Produkten und Dienstleistungen in den Unternehmensbereichen Chemie, Kunststoffe und Pharma an. In allen drei Sparten verfolgt das Unternehmen eine stärkere Konzentration auf den Bereich ‚Forschung und Entwicklung‘ (FuE). Damit rücken die wissensintensiven Arbeitsprozesse in den Vordergrund und unterstreichen die Leitlinie der anvisierten Unternehmensziele: Fokussierung auf die ‚Human Resources‘ des Unternehmens und deren effektives Management. Auch vor dem Hintergrund dieser stärkeren Orientierung auf Personal- bzw. Personalentwicklungsfragen ist am Hauptsitz des Konzerns ein ‚Competence Center‘ eingerichtet worden. Im Zuge dessen steht eine organisatorische Zentralisierung des Bereichs ‚Aus- und Weiterbildung‘ für die gesamte Unternehmensgruppe bevor. Welche konkreten Auswirkungen diese Umstrukturierung für die Weiterbildungspraxis in den deutschen Betrieben haben wird, ist für die Befragten zum Zeitpunkt der Fallstudienenerhebung noch nicht ersichtlich. Parallel zu den Planungen hinsichtlich einer Neuorganisation des Bildungsbereichs für den gesamten Konzern, finden auf nationaler Ebene Verhandlungen zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung auf der Grundlage des ‚Tarifvertrags zur Qualifizierung‘ statt, ohne dass diese beiden Prozesse bisher gegenseitig aufeinander Bezug genommen haben. Nach einem über drei Jahre dauernden Verhandlungsprozess schließt der Gesamtbetriebsrat mit dem Unternehmen im März 2008 eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung ab, die zunächst im Rahmen eines einjährigen Pilotprojektes in einem ostdeutschen Werk umgesetzt und danach sukzessive auf alle anderen deutschen Standorte ausgeweitet werden soll.

3.2 Die betriebliche Weiterbildungspraxis

In den folgenden zwei Abschnitten wird das interne Weiterbildungsprogramm beschrieben (3.2.1) und deren Teilnahme- und Finanzierungsregelungen erläutert inklusive zusätzlicher Weiterbildungsmaßnahmen, die aus dem offiziellen Rahmen herausfallen und für die besondere Regelungen gelten (3.2.2).

3.2.1 Planung, Organisation, Administration und Evaluation des betrieblichen Weiterbildungsangebots

Die reguläre Weiterbildungspraxis im Unternehmen A hat zwei Standbeine: Ein zentral koordiniertes Programm, das Seminarangebote zu fachübergreifender Kompetenzentwicklung enthält sowie Fremdsprachen- und Informatikveranstaltungen, und die fachlichen Weiterbildungen, die von den Abteilungen selbst organisiert bzw. gebucht werden.

Das interne Weiterbildungsprogramm

Federführend für das interne Weiterbildungsprogramm der deutschen Unternehmensgruppe ist die Abteilung ‚Aus- und Weiterbildung‘ mit derzeit vier Mitarbeitern. Jährlich gibt sie einen tendenziell wachsenden, bedarfsgerecht überarbeiteten Maßnahmenkatalog¹⁰⁶ heraus, der in gedruckter Form an allen Standorten und dann weiter über die Hierarchie zielgruppengerecht

106 Angaben zum Seminarangebot sind diesem Katalog entnommen.

verteilt werden soll, im Intranet aber auch allgemein einsehbar ist. Das Angebot ist grundsätzlich an alle Mitarbeiter adressiert. Für das Jahr 2007 umfasst es rund 25 Seminare zu den Themenkomplexen „Strategische Säulen und Unternehmenswerte“, „Wettbewerbsfähigkeit“, „Innovation“, „Gegenseitiger Respekt / Übertragung von Verantwortung“, „Kundenorientierung“, „Teamarbeit“ und „Ethisches Verhalten“. Dazu kommen diverse Sprachtrainings für sechs unterschiedliche Sprachenlevels und Informatikschulungen für alle gängigen Softwareprogramme. Letztere werden zum größten Teil als Online-Trainings angeboten, welche in der Regel ohne Unterstützung eines Dozenten durchgeführt werden können, teilweise aber auch mit einem Präsenz-Seminar kombiniert werden. Ansonsten orientiert sich das Angebot methodisch-didaktisch ausschließlich an der traditionellen Seminarform. Thematisch richtet sich das Seminarangebot abgesehen von den Sprach- und Informatikkursen primär an Mitarbeiter in leitenden Funktionen.

Die Maßnahmen werden vorwiegend dezentral an den einzelnen Standorten durchgeführt. Für bestimmte Zielgruppen oder Themen gibt es auch ein zentrales Programm für ein entsprechend ausgerüstetes Aus- und Weiterbildungszentrum am deutschen Hauptstandort. Koordiniert wird diese Weiterbildung von der Abteilung ‚Aus- und Weiterbildung‘. Verantwortlich für die Bedarfsermittlung, Planung, Organisation und administrative Abwicklung sämtlicher Weiterbildungsmaßnahmen vor Ort sind sogenannte Weiterbildungsbeauftragte an acht größeren Standorten. Die Ergebnisse der jährlich an jedem Standort durchgeführten Abfrage zur Bedarfsermittlung fließen in die Gesamtplanung des Weiterbildungsprogrammes für das Folgejahr ein.

Fachliche Weiterbildung

Die Fachabteilungen können Weiterbildungsmaßnahmen zu speziellen Themen selbst initiieren. Die direkten Vorgesetzten bündeln dazu die von ihnen festgestellten oder von den Mitarbeitern selbst angesprochenen Qualifizierungsbedarfe bzw. -bedürfnisse und stimmen entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten mit ihrem jeweiligen Budgetverantwortlichen ab. Werden daraufhin Maßnahmen genehmigt, können – je nach Bedarf mit Unterstützung der zentralen Weiterbildungsabteilung oder den Weiterbildungsbeauftragten an den Standorten – externe Anbieter beauftragt werden. Es besteht außerdem die Option, Weiterbildungsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit unternehmenseigenen Schulungseinrichtungen durchzuführen, beispielsweise mit dem Aus- und Weiterbildungszentrum am Hauptstandort. Inhaltlich orientieren sich die fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen stark am aktuellen betrieblichen Bedarf der jeweiligen Abteilung und haben deshalb meist einen spezifisch technischen Hintergrund und einen direkten Bezug zu den Anforderungen am Arbeitsplatz. Das Methodenspektrum der didaktischen Lehr- und Lernformen in den fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen ist ähnlich eng gefasst wie im internen Weiterbildungsprogramm, beinhaltet neben der klassischen Seminarformen aber auch E-Learning-Programme. Hervorzuheben ist der Bereich Pharmaforschung, in dem von 2003 bis 2007 ein Projekt mit dem Titel „Handlungskompetenzen im Team – HIT“ durchgeführt wurde (siehe 3.3.2). Dort findet sich ein erweitertes Methodenspektrum mit ‚Training-on-the-Job‘-Maßnahmen sowie Angeboten zum selbstgesteuerten Lernen.

Insgesamt variiert der Umfang und die Intensität der fachlichen Weiterbildungsaktivitäten nach Ansicht des Betriebsrats beträchtlich zwischen den einzelnen Abteilungen. Insbesondere die Einarbeitung und das Anlernen von neuen Mitarbeitern oder bei der Einführung neuer Techniken verliefen eher unstrukturiert und ohne Bezug zu einer gesamtstrategischen Ausrichtung. Das Management beurteilt das Angebot an fachlicher Weiterbildung in qualitativer Hinsicht deutlich positiver. Das Gesamtvolumen an fachlichen Weiterbildungsaktivitäten sei aber als „*eher unterdurchschnittlich*“ (IRM/BA1/54) einzuordnen.

Datenverwaltung und Evaluation

Vierteljährlich erstellen die acht Weiterbildungsbeauftragten eine Übersicht zu allen durchgeführten Maßnahmen. Die Daten werden von der Abteilung ‚Aus- und Weiterbildung‘ gesammelt und verwaltet. Der Betriebsrat wird gemäß der Informationspflichten im Rahmen der Betriebsverfassung über die durchgeführten sowie die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen in Kenntnis gesetzt. Tieferegehende Auswertungen und Analysen der Weiterbildungsdaten werden nach Aussage der Befragten derzeit nicht durchgeführt. Allerdings ist eine Standardisierung der Daten geplant, um auf internationaler und -organisationaler Ebene Vergleichbarkeit herzustellen.

Eine gewisse inhaltliche Evaluation der Maßnahmen des internen Weiterbildungsprogramms geschieht über einen Fragebogen, der mit jeder Seminareinladung verschickt wird. Er verbleibt allerdings bei den Teilnehmern und soll lediglich zur Eigenkontrolle sowie als interne Gesprächsgrundlage dienen. Das mit der Überschrift „Höhere Umsetzung von Seminarinhalten!“ versehene Formblatt hat dabei weniger die Qualität der Maßnahme selbst zum Thema, sondern fokussiert auf den Transfer des Gelernten in die Arbeitspraxis.

Ein systematischeres Erfassungsverfahren in Form einer elektronischen Datenbank existiert lediglich für den AT-Bereich. Mithilfe eines international verankerten Tools namens „e-PDA-Processes“ (Performance and Development Appraisal) wird die Leistungsbeurteilung der außertariflich angestellten Mitarbeiter dokumentiert und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Im Sinne einer unternehmensinternen Karriereplanung können diese selbst darauf zugreifen, um ihre Entwicklungschancen und die daraus resultierenden Qualifizierungsanforderungen einzuschätzen. Die Nutzungsbedingungen und Datenschutzbestimmungen sind in einer eigenen Betriebsvereinbarung geregelt.

3.2.2 Regelungen und Richtlinien für die Weiterbildung

Grundsätzlich werden die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen komplett vom Unternehmen getragen und die gesamte Dauer der Maßnahmen wird den Teilnehmern als Arbeitszeit angerechnet. In einigen Fällen wird von dieser Grundregel abgewichen und ein spezieller Finanzierungsmodus vereinbart.

Jede Anmeldung an ein Seminar aus dem internen Weiterbildungsprogramm muss vom Geschäftsführer der jeweiligen Produktgesellschaft und dem direkten Vorgesetzten (Funktionsbereichsleiter oder Werksleiter) genehmigt werden. Auch die Teilnahme an fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen muss mit den direkten Vorgesetzten abgestimmt werden und diese müssen wiederum das Einverständnis der Budgetverantwortlichen einholen.

In den 2002 am Hauptstandort eingeführten jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen zwischen Beschäftigten und deren Vorgesetzten ist neben Leistungsbeurteilungen auch ein Gesprächsbaustein vorgesehen, in dem der individuelle Qualifizierungsbedarf und die berufliche Entwicklung innerhalb des Unternehmens thematisiert wird. Formal ist an dieser Stelle die entscheidende Plattform angelegt, wo die Weiterbildungswünsche der Arbeitnehmer mit dem betrieblichen Bedarf an Qualifizierung abgeglichen werden und dann entsprechend über die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen entschieden wird. Da bei den AT-Mitarbeitern des Unternehmens von den Leistungsbeurteilungen auch die Zahlung von Gehaltsprämien abhängt, ist die Durchführung des ‚Entwicklungsgesprächs‘ im außertariflichen Bereich relativ gut abgesichert. Im Tarifbereich ist nach Aussage der Befragten dagegen kaum davon auszugehen, dass flächendeckend und regelmäßig Mitarbeitergespräche zum Thema Weiterbildung und Qualifizierung geführt werden. Allgemein liege der Schwerpunkt eindeutig auf ‚Beurteilung‘ und weniger darin, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Eine signifikante Erhöhung der Teilnahme an den betrieblichen Weiterbildungsangeboten durch die Einführung der Mitarbeitergespräche im Jahr 2002 ist laut Aussage der Interviewten weder für bestimmte Beschäftigtengruppen noch für die Belegschaft insgesamt festzustellen.

Neben den direkten Vorgesetzten ist der Kostenstellenverantwortliche – in der Regel also der zuständige Bereichsleiter – die zweite wichtige Instanz, die über das Zustandekommen von Weiterbildungsmaßnahmen und die Teilnahme daran entscheidet. Eine maßgebliche Größe ist dabei die absolute Budgetkapazität, die zwar nicht beliebig gesteigert, über die jährlichen Mittelanforderungen aber in gewissen Grenzen ausgebaut werden kann. Zudem hat der Budgetverantwortliche die hauptsächliche Entscheidungskompetenz, wenn es um die Festlegung von Prioritäten in Weiterbildungsfragen geht, also welche Maßnahmen dringend und notwendig sind bzw. welche Beschäftigten bevorzugt gefördert werden sollten.

„Die Bereiche haben Budgets dafür. Und dann wird halt durch den jeweiligen Kostenstellenverantwortlichen geschaut, dass das nicht mehr als verbraucht wird und dann kann es sein, dass der sagt, die und die Managementschulung ist wichtig und dann ist ein großer Teil des Budgets aufgebraucht. Es kann aber auch sein, dass er einen anderen Schwerpunkt setzt und dann wird vielleicht mal für einen größeren Personenkreis eine einfachere, kostengünstigere Maßnahme entworfen – unter Umständen sogar entworfen. [...] Also einmal gibt es nur dieses Budget, genauso eins wie für Kongresse, wo bei Fernreisen dann schnell das weg ist und wenn man nur nach Düsseldorf fährt und dann nur einen Tag bleibt, dann können natürlich x Leute sehr, sehr viel damit machen.“ (BR/BA3/38)

Die Kostenstellenleiter sind in erster Linie den Bereichszielen verpflichtet und müssen das wirtschaftliche Ergebnis ihres Bereichs vor der Controlling-Stelle des Unternehmens verantworten. Die Bedeutung, welche die Budgetverantwortlichen Investitionen in Weiterbildung zumessen, um die Zielvorgaben des Unternehmens zu erreichen, hat also starken Einfluss auf die Quantität, Qualität und inhaltliche Ausrichtung der praktizierten Weiterbildungsmaßnahmen in den einzelnen Bereichen. Die Sensibilität und die Einstellung gegenüber dem Thema Weiterbildung und nicht zuletzt das persönliche Verhandlungsgeschick des jeweiligen Bereichsleiters spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, den angemeldeten Weiterbildungsbedarf vor dem Unternehmen zu rechtfertigen.

„Er ist da in derselben Position wie der Mitarbeiter, er muss begründen weshalb. Und wenn es sich um eine technische Fortbildung handelt, weil ein neues Produkt eingeführt wird, dann kann er das auch gut, dafür kriegt er sicherlich Geld.“ (BR/BA3/60)

Neben der offiziellen Weiterbildungspraxis nutzen viele Beschäftigte auch externe Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Beteiligung des Unternehmens an den Kosten sieht hier von Fall zu Fall verschieden aus. So lehnt es beispielsweise die materielle Förderung für Industriekaufleute, die nebenbei an einer Berufsakademie studieren (wollen), ab. Auf Initiative des Betriebsrats hin offeriert das Unternehmen eine gewisse Beteiligung dagegen Biologie- und Chemie-Laboranten, die in einem berufsbegleitenden Studium den Bachelor Biologie bzw. Chemie anstreben. Das Unternehmen übernimmt zwar keine Studiengebühren, bietet ihnen aber für die Zeit ihres Studiums einen Teilzeitarbeitsvertrag an. Zusätzlich wird ihnen die Möglichkeit eingeräumt, ihre Abschlussarbeit im Betrieb anzufertigen. Für spezielle vertiefende Englischkurse wurde bereits eine typische Co-Finanzierungsformel eingeführt. Die Kurse sind für die Teilnehmer kostenfrei, finden aber über ein Wochenende statt und setzten sich damit aus zwei Tagen bezahlter Arbeitszeit und zwei Tagen Freizeit zusammen.

Weiterhin existiert noch eine Reihe von anderen Ausnahmen, bei denen das Weiterbildungsengagement bestimmter Beschäftigtengruppen oder einzelner Personen in unterschiedlichem Ausmaß unterstützt wird. Verbindliche Kriterien oder generelle Richtlinien für diese außerordentlichen Weiterbildungsarrangements sind bisher nicht festgelegt worden. Verantwortlich für ihr Zustandekommen mit den entsprechenden Sonderregelungen sind die Beschäftigten selbst und/oder ihre direkten Vorgesetzten. In allen Fällen einer teilweisen Kostenübernahme durch das Unternehmen muss außerdem die Zustimmung der jeweiligen Budgetverantwortlichen eingeholt werden.

3.3 Die betriebliche Interessenpolitik zur Weiterbildung

3.3.1 Beteiligte betriebliche Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung

Die folgende Darstellung der betrieblichen industriellen Beziehungen geht in erster Linie vom Durchführungsort der Fallstudie aus, berücksichtigt dabei aber insbesondere auch die Verhandlungen auf nationaler Ebene zu einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung, die zwischen

der Geschäftsführung der deutschen Unternehmensgruppe und dem Gesamtbetriebsrat (GBR) geführt werden.¹⁰⁷

Im Rahmen des Gesamtunternehmens besteht ein internationales Netz von Industrial-Relations-Beauftragten, die vom Konzernsitz aus koordiniert werden. Der Aufgabenbereich in Deutschland umfasst sowohl die Betreuung der industriellen Beziehungen des Unternehmens zur Gewerkschaft (sowie zum Arbeitgeberverband) als auch intern zum GBR. Zudem hält der Industrial-Relations-Manager engen Kontakt zu den Personalleitern auf der Standortebene, welche die Gesprächs- und Verhandlungspartner für die örtlichen Betriebsräte darstellen. Er ist am Hauptstandort angesiedelt und nimmt an den dortigen Betriebsratssitzungen regelmäßig teil. Der Industrial-Relations-Manager versteht sich als Adressat „*unterschiedlicher Auftraggeber, Stakeholder*“ und verortet seine Rolle an der Schnittstelle „*zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Repräsentanten der Mitarbeiter auf der anderen Seite*“ (IRM/BA1/12-14). Die Einführung eines speziellen – in Europa eher unüblichen – ‚Industrial-Relations-Managements‘ war eine Reaktion der Konzernleitung auf die stärkere Vernetzung der betrieblichen Arbeitnehmervertreter im Zuge der Gründung eines Europäischen Betriebsrats, kurz nach der Einführung dieser EU-Richtlinie 1994.

Das Betriebsratsgremium am Hauptstandort hat fünfzehn Mitglieder mit drei freigestellten Betriebsräten. In einem von insgesamt ca. 20 Ausschüssen und Projektgruppen arbeiten fünf Mitglieder speziell zum Thema Qualifizierung und Weiterbildung. Ihre Vertretungsaufgaben sehen die interviewten Betriebsräte in etwa zu gleichen Teilen in ihren Gremien- und Ausschusstätigkeiten und der direkten Betreuung der Beschäftigten. Die Rolle des Industrial-Relations-Managers als wichtiger Ansprechpartner ist grundsätzlich akzeptiert, allerdings wird seine betriebspolitische Position im Gegensatz zu seiner Selbstbeschreibung wesentlich eindeutiger dem Management zugerechnet. Zudem könne die Reichweite seiner Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich einmal erreichter Gesprächs- oder Verhandlungsergebnisse kaum eingeschätzt werden, da er sich stets bei den jeweiligen Auftraggebern rückversichern müsse.

Das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat ist grundsätzlich entspannt und von gegenseitiger Akzeptanz geprägt. Je nachdem, welche Personen beteiligt sind, sind teilweise auch gewisse Vertrauensbeziehungen entstanden, was beispielsweise die selbstverständliche Teilnahme des Industrial-Relations-Managers an den Betriebsratssitzungen erklärt.

IRM: „Also hier für [den deutschen Hauptstandort] ist es gar kein Thema. Ich glaube das wird eher positiv gesehen, dass ich mit dabei sitze. Bei den Standorten bin ich nicht dabei, bei den Betriebsratssitzungen. Also ich glaube meine Rolle ist akzeptiert, meine Person ist akzeptiert, ja.“

107 Der Interviewpartner auf Unternehmensseite ist ein – seit etwa vier Jahren so bezeichneter – Industrial-Relations-Manager (IRM). Die interviewten Interessenvertreter sind die Betriebsratsvorsitzende, die gleichzeitig dem Gesamtbetriebsrat (GBR) vorsteht, eine freigestellte Betriebsrätin mit den Themenschwerpunkten Qualifizierung und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Gesundheit, welche sie auch auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats vertritt, und ein einfaches Betriebsratsmitglied, welches in Ausschüssen im Bereich Aus- und Weiterbildung sowie in einer Arbeitsgruppe zum Thema Mitarbeitergespräch aktiv ist.

I: „War das auch von Anfang an so?“

IRM: „Das ist, ich sag mal, im Prinzip wie bei allen Tätigkeiten. Es kommt immer darauf an, dass Sie sich im Laufe der Zeit, ich denke auch ein gewisses Vertrauen und eine gewisse Zuverlässigkeit erarbeitet haben.“ (IRM/BA1/16–18)

In konkreten Verhandlungen kann sich das Verhältnis allerdings stark anspannen, wie die Interessenvertreter aus ihren Erfahrungen der Vergangenheit berichten. Ein Beispiel dafür ist der Betriebskindergarten, der erst nach zehn Jahren relativ langwieriger und schwieriger Verhandlungen im Jahre 2003 eröffnet wurde. Die Voraussetzungen bei den anvisierten Neuregelungen im Bereich Weiterbildung sind aus Sicht des Betriebsrats ähnlich gelagert.

„Ja, hat lange gedauert, über zehn Jahre. Und das ist auch so ein bisschen so wie dieses Thema, das ist auch ein ganz langfristiges Thema, wo sich nur ganz langsam auch was verändert.“ (BR/BA2/14)

Auch die dreijährigen Verhandlungen zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierungen haben das von grundsätzlicher Kooperationsbereitschaft geprägte Gesprächsklima zwischen Betriebsrat und Unternehmen teilweise stark auf die Probe gestellt, jedoch nicht nachhaltig beschädigt.

3.3.2 Geschichte des Weiterbildungsthemas in der betrieblichen Arbeitspolitik

Ein wichtiger Auslöser der innerbetrieblichen Diskussion um ein neues arbeitspolitisches Konzept zur Regelung der Weiterbildung war eine wenige Jahre zurückliegende Umsatzkrise des deutschen Unternehmensteils im Zuge derer die Einführung einer 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich im Raum stand. Als Alternativstrategie legte daraufhin der GBR dem Arbeitgeber vier Themenschwerpunkte vor, deren Bearbeitung er als notwendig ansehe, um die Zukunftsfähigkeit der deutschen Standorte nachhaltig zu sichern. Obwohl die Krise bald überwunden und damit auch die drohende Arbeitszeitverlängerung bzw. Gehaltskürzung vom Tisch war, blieb die gemeinsame Absicht von Unternehmen und GBR bestehen, zu den vier diagnostizierten ‚Baustellen‘ ins Gespräch zu kommen und Verbesserungen zu erreichen. Neben den Bereichen Gesundheit, Ausbildung und Langzeitkonten steht seitdem auch die betriebliche Qualifizierungspraxis auf der Agenda einer Um- oder Neugestaltung.

Der eigentliche Einstieg in eine intensivere betriebspolitische Auseinandersetzung mit Weiterbildungsfragen im Unternehmen gelang erst zu Beginn des neuen Jahrtausends. Zuvor beschränkte sich die Beteiligung des Betriebsrats im Wesentlichen auf die Wahrnehmung von Informationsrechten. Die Abteilung ‚Aus- und Weiterbildung‘ schickte jährlich ihre Konzeption des neuen Weiterbildungskatalogs an den Betriebsrat und informierte ihn darüber, wie viele Maßnahmen durchgeführt worden sind und wer daran teilgenommen hat. Zu den fachlichen Weiterbildungen gab es kaum detaillierte Informationen. Im Betriebsrat bestand zwar schon seit langem ein Arbeitsbereich ‚Qualifizierung und Weiterbildung‘, aktiv wurde er aber nur dann, wenn Beschwerden aus der Belegschaft heran getragen wurden, was sich dann nicht selten als zu spät für beschäftigungssichernde Interventionen herausgestellt hatte – beispielsweise im Rahmen geeigneter präventiver Weiterbildungsmaßnahmen.

Den Startschuss zu einer proaktiven Beteiligung an der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungspraxis gab dann das 2002 beantragte und 2003 begonnene Projekt ‚Handlungskompetenz im Team (HIT)‘. Ein Mitglied des Hauptvorstandes der IG BCE hatte dem Betriebsrat den Tipp gegeben, sich angesichts anstehender Veränderungsprozesse und Reorganisationen im Forschungsbereich der Pharmasparte an der Ausschreibung zu dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie dem Europäischen Sozialfond (ESF) geförderten Projekt zu beteiligen. Nachdem der damalige Forschungsleiter dem Vorschlag des Betriebsrats folgte und der Projektantrag erfolgreich gewesen war, wurde eine von den Betriebsparteien paritätisch besetzte Steuerungskommission eingesetzt, die das Projekt leitete und von einer Projektgruppe, in der auch der Betriebsrat vertreten war, umgesetzt.

Die Zielgruppe waren die gesamten 155 Mitarbeiter aus der Pharmaforschung, einem besonders wissensintensiven Bereich mit Beschäftigten unterschiedlicher Qualifikationsniveaus, von technischen Experten bis zu promovierten Akademikern. Den konkreten Anlass für die Projektbeteiligung gaben – neben der Genehmigung der Fördergelder – weitreichende Umstrukturierungsmaßnahmen, die mit neuen Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter, aber auch einem veränderten Rollenverständnis einher gingen. Ziel des Projekts war es, eine umfassende und kontinuierliche Kompetenzentwicklung im gesamten Arbeitsbereich zu initiieren, zu begleiten und im Sinne einer Erneuerung der bisher eher „traditionellen Lernkultur“ (zit. aus einer unternehmensinternen Projektpräsentation 2007) dauerhaft zu implementieren.

Eine Besonderheit des HIT-Projekts stellt die konsequente Beteiligung der Mitarbeiter dar und die Berücksichtigung ihrer Entwicklungsbedürfnisse über den gesamten Projektverlauf hinweg. Die Mitarbeiter wirkten über Fragebögen, Interviews und Gruppendiskussionen bei der Erstellung der Anforderungsprofile mit, brachten bei der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen mit ein und beteiligten sich auch an der methodischen Gestaltung der Lernarrangements.

Das HIT-Projekt, aus dem inzwischen vielfältige Weiterbildungsmaßnahmen hervorgegangen sind, wird von allen Befragten durchweg als großer Erfolg bewertet. Die Entscheidung des Managements, das Projekt nach Ablauf der Förderzeit fortzusetzen und sogar die Verleihung einer unternehmensinternen Auszeichnung belegen die positive Bilanz, die von Unternehmensseite gezogen wird. Seit dem Projektende wird der angestoßene Prozess weiter verfolgt und derzeit von den drei Bereichsleitern am Hauptstandort, einem Betriebsratsmitglied und einer externen pädagogischen Expertin begleitet.

Für den Betriebsrat erwies sich die Beteiligung an der Projektleitung als intensiver Einstieg in die Thematik Weiterbildung und Qualifizierung bzw. deren betrieblicher Umsetzung. Zudem stellte ihre Mitarbeit für die Teilnehmer eine wichtige Garantie dafür dar, dass die im Projektverlauf erhobenen Daten, speziell die Mitarbeiteraussagen zum eigenen Entwicklungsbedarf, vertraulich behandelt und nicht für weitergehende Zwecke verwendet würden, die den persönlichen Berufs- und Karriereambitionen möglicherweise entgegenstehen.

Das HIT-Projekt liefert ein erstes und intern weitgehend anerkanntes Beispiel für die sozialpartnerschaftliche Entwicklung eines Weiterbildungsmodells durch die Betriebsparteien und markiert damit den Beginn einer betrieblichen Weiterbildungspolitik in veränderter Qualität. Das entscheidend Neue ist dabei der konzeptionelle und inhaltliche Beitrag der betrieblichen Interessenvertreter in allen Phasen des Weiterbildungsprojekts – von der Planung bis zur Evaluation. Vor diesem Hintergrund ist auch die aktuelle Initiative des GBR zu verstehen, den TVQ umzusetzen. Die Tatsache, dass der Industrial-Relations-Manager damit zum ersten Mal näher mit dem Weiterbildungsthema befasst ist, unterstreicht die arbeitspolitische Wende, die sich in der Weiterbildungspraxis des Betriebs ereignet hat.

I: „Inwiefern hatten Sie bisher mit der Gestaltung bzw. Regulierung der betrieblichen Weiterbildungspraxis zu tun?“

IRM: „Gar nicht – oder ich sag mal so: am Rande. Mit der Gestaltung habe ich nichts zu tun. Wir haben hier einen separaten Bereich, der für Aus- und Weiterbildung zuständig ist und das ist, ich sag mal, sein Beritt. Solange es keine Querverbindungen in Richtung Gesamtbetriebsrat oder Betriebsrat gibt, bin ich auch nicht im Boot. Nein ich habe nichts damit zu tun gehabt. Ich kenne die Zahlen, ich sag mal, weil wir sie natürlich auch kommunizieren im Rahmen von – was weiß ich – Gesamtbetriebsratssitzung, Aufsichtsratssitzung usw., ich kenne die Zahlen unserer Ausbildung, ich kenne die Zahlen unserer – welche Aufwendungen wir für den Bereich Qualifizierung haben, aber, ich sag mal, inhaltlich sonst nicht.“ (IRM/BA1/21-22)

Sowohl im Management, als auch im Betriebsrat ist die Sensibilität gegenüber dem Thema Weiterbildung deutlich gestiegen. Übereinstimmend wird der Bedarf nach mehr Kontinuität und Systematik in diesem Bereich konstatiert. Auf dem Weg, das Problem nun auch mit arbeitspolitischen Mitteln anzugehen, wurden nach den positiven Erfahrungen mit HIT und angesichts des TVQ etwa Anfang 2005 die ersten Schritte eingeleitet. Auf beiden Seiten ist nicht nur die Bereitschaft, sondern ein klarer Wille erkennbar, die bisherige Weiterbildungspraxis zu reformieren und in diesem Sinne zu neuen Regelungen zu kommen.

3.3.3 Aktuelle betriebspolitische Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement

Die grundsätzliche Bereitschaft zu Qualifizierungsfragen in die betriebspolitische Auseinandersetzung zu gehen sowie der hinzu gewonnene Erfahrungshintergrund durch das HIT-Projekt, haben bei beiden Betriebsparteien schnell zu der Entscheidung geführt, den 2004 von den Tarifvertragsparteien vorgelegten Qualifizierungstarifvertrag durch eine entsprechende Betriebsvereinbarung umzusetzen. Trotz dieses gemeinsamen Ziels unterscheiden sich sowohl die Motive als auch die Stoßrichtung von Unternehmens- und Gesamtbetriebsratsseite in wesentlichen Punkten.

Gründe der Gesamtbetriebsratsinitiative

Ein maßgeblicher Ausgangspunkt der Überlegungen im Betriebsrat ist die Benachteiligung der Tarifangestellten und der gewerblichen Mitarbeiter gegenüber AT-Angestellten bzw. Führungs-

kräften hinsichtlich der Teilnahme am betrieblichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot. Im Rahmen des internen Weiterbildungsprogramms manifestieren sich dies an der einseitigen Ausrichtung der Seminarinhalte an Kompetenzanforderungen von Managementfunktionen. Zusätzlich fördere – selbst bei bestehendem Mitarbeiterinteresse an einer Maßnahme – auch die Praxis der Zugangsregelungen eine Benachteiligung der einfachen Angestellten.

„Es ist eine Frage der Hierarchie und entsprechend wird das Programm – und das ist meine persönliche Einschätzung – gar nicht genutzt. Es wird mal durchgeblättert, und dann heißt es da: ‚Zeitmanagement im mittleren Management‘ – das bin nicht ich, hm ‚Verhandeln mit Chinesen‘ – das ist nicht mein Bereich. Und dann ist man relativ schnell frustriert.“ (BR/BA3/28)

Im Bereich der fachlichen Weiterbildungen sieht der Betriebsrat eine ähnliche Ungleichbehandlung der Beschäftigten. Hier wirke sich die Tatsache, dass es keine getrennten Budgets für außertariflich Beschäftigte und Tarifmitarbeiter gibt, meist nachteilig für den Tarifbereich aus.

„Es gibt kein aufgeschlüsseltes Budget nach Tarif und AT. Das heißt die AT-Weiterbildungsmaßnahmen sind häufig sehr teuer, weil das häufig – in der Forschung z.B. oder Entwicklung – sind das Tagungen, die wirklich auch viel Reisekosten und viel Geld kosten, die ja auch wichtig sind, aber dann ist auch viel Budget weg. Also aus den Erfahrungen heraus ist es dann eher so, dass der Tarifbereich dann so das Nachsehen hat.“ (BR/BA2/46)

Das fachliche Qualifizierungsangebot bietet aus Sicht des Betriebsrats generell zu wenig Systematik und Kontinuität für die Beschäftigten. Wie viele, wie zielgerichtet und mit welcher Qualität die Maßnahmen in den einzelnen Abteilungen organisiert werden, variiert stark mit der persönlichen Einstellung zu Weiterbildungsfragen der jeweiligen Entscheidungsträger, also der direkten Vorgesetzten und der Budgetverantwortlichen bzw. deren Erfahrungen und Kompetenzen im Bereich Personalentwicklung. Auf dieser Ebene seien weder die entsprechenden qualifikatorischen Voraussetzungen durchgängig vorhanden noch existieren allgemeine verbindliche Handlungsrichtlinien, um das Weiterbildungsniveau insgesamt zu heben, v.a. aber eine breitere Streuung in der Beteiligung zu erreichen. Auch das 2002 eingeführte jährliche Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, das einen Part zur Personalentwicklung enthält, habe nicht zu einer deutlichen Verbesserung der Weiterbildungssituation beigetragen.

„Und das ist, ja ich sag mal, unterschiedlich, mal ist es zu defizitär, mal ist das Budget nicht da, es läuft also mal gut mal schlecht, je nachdem wie wichtig der Vorgesetzte das findet. [...] Aber ob sie dann überhaupt Maßnahmen festlegen oder nicht, darüber sprechen oder nur eine Beurteilung machen, das ist relativ ungesteuert. Das machen die so, wie sie es für richtig halten. [...] Also ich würde nicht sagen, dass sich das groß auf die Weiterbildungssituation hier ausgewirkt hat. Also auf die Kommunikation bestimmt, aber auf Weiterbildung – also entweder es ist vorher auch schon im Blick gewesen oder es ist dadurch auch nicht in den Blick gekommen.“ (BR/BA2/30–36)

Nach wie vor bestehen hinsichtlich der Sensibilität für die individuellen Weiterbildungsbedürfnisse große Unterschiede zwischen den Beschäftigten bzw. zwischen bestimmten Beschäftig-

tengruppen. Erwartungsgemäß sind es meistens geringqualifizierte Beschäftigte, wie Un- und Angelernte, oder ältere Arbeitnehmer, die sich gegenüber Weiterbildung und Qualifizierung desinteressiert oder ablehnend zeigen. Unabhängig davon sei dennoch ein deutlicher Sensibilisierungsschub bei den Teilnehmern des HIT-Projekts zu spüren.

„Ich glaube, viele Leute haben erkannt, dass es ohne nicht geht. Und sie sehen auch, dass ihr Arbeitsplatz nicht derselbe ist, wie er es vor zehn Jahren war. [...] Dann ist es auch noch individuell verschieden. Wir haben durchaus Personen gehabt, die gesagt haben: ‚Ich bin hier noch zehn Jahre, ihr glaubt doch nicht, dass ich irgendwie noch was ändere‘. Ist vielleicht auch eine Generationenfrage, aber viele – und das bezieht sich nicht ausschließlich auf jüngere Kollegen – haben das erkannt und sind auch bestrebt etwas dafür zu tun. Einerseits weil sie hoffen natürlich dadurch gefördert zu werden und vielleicht auch noch im Hinterkopf haben, dann kann ich mal mehr Geld bekommen, aber bei vielen Leuten ist auch angekommen: ‚Moment, das ist Arbeitsplatzsicherung und wenn ich in irgendeiner Form noch beschäftigt sein will, dann kann ich nicht bei meinem jetzigen Status bleiben – ich muss was tun.‘“ (BR/BA3/44)

Die Betriebsratsmitglieder sehen in ihrem aktuellen Engagement auf dem Gebiet der Weiterbildung ein wichtiges, neues Aufgabenfeld der betrieblichen Interessenvertretung – legitimiert als präventive Schutzmaßnahme zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit. Dagegen würden traditionelle Betriebsratsstrategien, die eher retrospektiv am Erhalt des Status quo orientiert sind, aufgrund veränderter Unternehmensstrukturen nicht mehr greifen. So bestand früher meist die Möglichkeit, denjenigen Mitarbeitern, welche im erlernten Beruf bzw. an ihrem bisherigen Arbeitsplatz nicht mehr arbeiten konnten, im Unternehmen eine Alternative anzubieten, um die Arbeitslosigkeit abzuwenden. Die Arbeitsbereiche, die dafür in Frage kommen, sind heute aber zum größten Teil ‚outgesourced‘ worden und stehen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung.

Die Vertretung des Beschäftigteninteresses an einer vorausschauenden und kontinuierlichen Weiterbildung und Qualifizierung stelle unter den heutigen Bedingungen eine genuine Aufgabe des Betriebsrats dar. Eine Betriebsvereinbarung auf der Grundlage des Tarifvertrags zur Qualifizierung sieht der Betriebsrat dabei als wichtige Möglichkeit an, Einfluss auf die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungspraxis zu nehmen.

„In einem Bereich [...] wurden ja viele Menschen jetzt entlassen letztes Jahr und da ist es halt ganz klar gewesen. [...] Also die mit Bäckerlehre oder Fleischerlehre, die dann aber Jahre lang in dem Produktionsbereich gearbeitet haben, ja was haben die für Chancen auf dem Arbeitsmarkt? [...] Und das [...] denkt man nämlich jetzt vielleicht eher jetzt mit diesem Tarifvertrag auch in Angriff zu nehmen und dann da auch vernünftig auch Einfluss zu nehmen und das zu begleiten.“ (BR/BA2/124)

Vor dem Hintergrund ihrer Kritik an den betrieblichen Weiterbildungsbedingungen nehmen die Betriebsratsmitglieder in der Belegschaft eine Tendenz wahr, den aktuellen und potenziellen Weiterbildungsbedarf direkt mit Fragen der eigenen Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungs-

fähigkeit zu verbinden. Teilweise wird dies im Betrieb als explizite Forderung nach einem quantitativ und qualitativ verbesserten Maßnahmenangebot artikuliert. Der Betriebsrat wird nach eigener Einschätzung bisher allerdings nur sehr eingeschränkt und nur von Teilen der Belegschaft als relevante Instanz wahrgenommen, welche diesen Forderungen Ausdruck verleiht. Vom Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema Qualifizierung verspricht sich der Betriebsrat eine wichtige Signalwirkung bei den Beschäftigten, als ihre Interessenvertretung zukünftig mehr Verantwortung in diesem Bereich übernehmen zu wollen und konstruktiv zu verbesserten Bedingungen beitragen zu können.

Gründe des Managements für die Aufnahme von Verhandlungen

Das Management verbindet mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung im Wesentlichen zwei Ziele. Zum einen geht es darum, die Weiterbildungsaktivitäten generell zu erhöhen und damit die vom Konzern ausgegebene Devise umzusetzen, den strategischen Fokus auf Maßnahmen der Personalentwicklung zu setzen. Das Unternehmen zeige zwar schon ein hohes Maß an Engagement im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung, insgesamt reiche das aber noch nicht aus, um im steigenden und zunehmend wissensabhängigen Wettbewerb der Branche zu bestehen. Das gelte nicht nur für höher- und hochqualifizierte Beschäftigte, sondern auch im gewerblichen Bereich.

„Weil, also wir merken auch immer mehr, es ist eben nicht mehr so, dass man einen Bäcker oder einen Friseur anlernen kann. Dass der dann zwar weiß, was er zu machen hat, aber nicht weiß, was da hinten passiert. Es ist viel wichtiger, weil sich auch Produktionsprozesse verändern, also die schon qualifiziert zu halten. Oder qualifizierter zu machen.“(IRM/BA1/78)

Das zweite Anliegen der Unternehmensseite gründet auf den im Tarifvertrag zur Qualifizierung verankerten Grundsatz zur ‚fairen Kostenverteilung‘, der für bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen eine Beteiligung der Arbeitnehmer an den Aufwendungen vorsieht – in der Regel in Form von Zeit. Vom Abschluss einer Weiterbildungsvereinbarung verspricht sich das Unternehmen, einen ‚Paradigmenwechsel‘ einleiten zu können, hin zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter für ihre Weiterbildung.

„Also in dieser Betriebsvereinbarung soll genau das passieren. [...] Wir wollen [...] wirklich einen Paradigmenwechsel erreichen. Den erreichen wir nicht durch so, ich sag mal, dass wir einen großen ‚Big Bang‘ starten, sondern dass wir sagen, okay, lass uns erst mal ein Pilotprojekt nehmen, an einem Standort, wo wir das dann implementieren, weil das auch mit einem gewissen Aufwand verbunden ist, wo man eine Ist- und eine Soll-Analyse macht und dazwischen hat man dann ein Delta. Und darüber soll dann eine Vereinbarung getroffen werden, wie das Delta abgedeckt wird. Und dass bei den Menschen im Kopf ankommt: ‚Um meine Qualifizierung muss ich mich selbst kümmern. Das ist meine ureigene Aufgabe als Mitarbeiter. Und es muss mir etwas wert sein, da etwas rein zu investieren‘. Also wenn wir das erreichen, dass die Mitarbeiter umdenken und sagen: Ja, ich will nicht zur Qualifizierung getragen werden, sondern ich laufe selbst zur

Qualifizierung und mir ist es auch etwas wert mich zu qualifizieren‘, dann haben wir eine ganze Menge erreicht.“ (IRM/BA1/82)

Die Initiative des GBR, den Tarifvertrag zur Qualifizierung durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung umzusetzen, wird von Unternehmensseite als ‚hilfreich‘ begrüßt. Die Interessenvertreter werden als wichtige Unterstützung erachtet, wenn es darum geht, die bisherige Selbstverständlichkeit einer ausschließlich unternehmensfinanzierten Weiterbildung zu relativieren und den Mitarbeitern dafür ein Co-Finanzierungsmodell nahe zu bringen.

Verlauf der Verhandlungen und Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung

Die ersten Gespräche zwischen Gesamtbetriebsrat und Management zur gemeinsamen Zielformulierung und Planung der weiteren Vorgehensweise fanden Anfang 2005 statt. Die Betriebsratsmitglieder skizzierten zur Vorbereitung einen ersten Vorschlag für eine Betriebsvereinbarung, in welcher Form die Regelungsvorgaben aus dem Tarifvertrag abgearbeitet und als Orientierungsrichtlinie konkretisiert oder eingegrenzt werden könnten. Ende 2006 signalisierte das Unternehmen die klare Bereitschaft eine Vereinbarung zur Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung zu verhandeln. Grundsätzlich wurde ein großzügiger, nicht genau spezifizierter Zeitrahmen für die Verhandlungen veranschlagt, da es darum gehe ein solides Regelwerk mit „Zukunftsperspektive“ zu schaffen und „nicht morgen schon fertig zu sein“ (BR/BA2/52).

Auf Arbeitgeber- und Betriebsratsseite wurden Arbeitsgruppen gebildet, die sich daraufhin regelmäßig in unterschiedlichen zeitlichen Abständen trafen. Im Mai 2007 erwiderten die Arbeitgeber den ersten Entwurf des Betriebsrats mit einer stark überarbeiteten Fassung. Darin offenbarte sich nach der inzwischen etwa zwei Jahre dauernden ersten Verhandlungsphase, dass die bis dato stattgefundenen Gespräche zwischen den Arbeitsgruppen und die nun erreichte Verhandlungssituation nach dem überarbeiteten Entwurf der Unternehmensseite eine erhebliche Diskrepanz aufwies. Die Gesprächsatmosphäre zwischen den Arbeitsgruppen beschreiben die Befragten insgesamt als relativ entspannt und ohne heftige Auseinandersetzungen. Es ging zu keinem Zeitpunkt darum, Grundsatzdiskussionen zu führen oder fundamentale Differenzen zu überwinden. Beide Seiten sprechen von einem ‚gemeinsamen Grundverständnis‘ der Thematik, lediglich über Details musste ausführlicher debattiert werden. Irritiert war der Betriebsrat allerdings über die kategorische Weigerung der Arbeitgeberseite die im Rahmen des HIT-Projekts entwickelten Verfahren als Vorlage für die Betriebsvereinbarung zu nutzen.

„Wir haben das, diesen Prozess [...] haben wir auch in diese Qualifizierungsvereinbarung eingebracht und da wurde gesagt: ‚Zu aufwändig, das wollen wir so nicht‘. Ich glaub auch den Ansatz nicht. [...] Ich glaube, was als aufwändig gesehen wird, dass halt alle beteiligt waren in der Erstellung der Anforderungsprofile. [...] Wir haben auch gesagt, das kann man – war ja auch ein Projekt [...] – das kann man auch kürzen, aber da war überhaupt gar keine Bereitschaft, daran zu diskutieren. Also da haben wir es überhaupt nicht geschafft. [...] Wir bringen das immer noch mal ein, da wird dann immer nur entweder nichts gesagt oder abgeblockt. Also dieses Projekt ist irgendwie nicht akzeptabel für den Bereich.“ (BR/BA/88-90)

Der Betriebsrat sähe es zwar als sinnvoll an, die im HIT-Projekt gewonnenen Erfahrungen zu nutzen, insistiert aber nicht auf der Übernahme von den dort eingesetzten Verfahrensweisen. Allerdings versprechen sich die Betriebsratsmitglieder von einem Pilotprojekt, das der Betriebsvereinbarung vorgeschaltet werden soll, ähnliche Erfahrungen und Schlussfolgerungen wie im HIT-Projekt, was möglicherweise doch zu vergleichbaren Ergebnissen hinsichtlich geeigneter Verfahrensbeschreibungen führen werde.

Auch die Arbeitgeberseite hofft durch die Pilotierung in einem (kleineren) Werk Erkenntnisse direkt aus der Praxis ableiten zu können und damit einen klärenden Beitrag zur Konzeption der Vereinbarung zu erhalten.

„Es ist beschlossen, dass es ein Pilot geben wird, weil wir auch gesagt haben: ‚Mensch, wir können hunderte von Papieren füllen – lass es uns schlank machen und lass uns in der Praxis Erfahrungen sammeln.‘ Also es ist ein Bereich vorgeschlagen worden, dieses Werk in [x], wo das zurzeit sowieso stattfindet und wo es dann wahrscheinlich, wenn man es, ich sag mal, bisschen auch noch wissenschaftlicher begleitet, auch eine Erfolgsgeschichte werden kann.“ (IRM/BA1/84)

Die Durchführung des Pilotprojektes ist von Betriebsrat und Unternehmen gewünscht und wird als eigener Passus in beiden Entwürfen aufgeführt. Damit erhält die aktuelle Aushandlung der Betriebsvereinbarung zum Teil vorläufigen Charakter, da nach der Pilotphase nachgebessert werden kann oder soll. Trotz dieser Vorläufigkeit des potenziellen Ergebnisses zeigt sich in der jetzigen Situation nach dem Austausch der ersten beiden Entwürfe ein deutlicher Bruch im bisherigen Verlauf der Verhandlungen.

Auf Betriebsratsseite wurden einige Aspekte des Arbeitgeberentwurfs mit Überraschung aufgenommen – teilweise auch mit Enttäuschung. Die wesentlichen Differenzen zeigen sich bei den unterschiedlichen Vorstellungen darüber, für welche Qualifizierungsmaßnahmen ein Co-Finanzierungsmodus gelten sollte. Der Entwurf des Gesamtbetriebsrats enthält einen „Kriterienkatalog“ mit den beiden Spalten „Betriebliche Weiterbildung *ohne Kostenbeteiligung*“ und „Tarifliche Weiterbildung *faire Kostenverteilung*“. Diesen beiden Kategorien sind konkrete Maßnahmen zugeordnet und relativ ausführlich aufgelistet. Im Gegensatz dazu hat die Unternehmensseite einen dreigeteilten „Kriterienkatalog zur fairen Kostenverteilung“ entworfen, der „Qualifizierungsmaßnahmen“ in den Kategorien „ohne Kostenbeteiligung des Mitarbeiters“, „mit Kostenverteilung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter“ und „ohne Kostenbeteiligung des Unternehmens“ gliedert. Die einzelnen Maßnahmen sind zu jeweils drei Oberbegriffen zusammen gefasst. Der veränderte Grundaufbau im Unternehmensentwurf stößt bei den Betriebsratsmitgliedern zwar teilweise auf Unverständnis, wird aber nicht grundsätzlich abgelehnt.

„Dann haben wir [...] Kriterien gemacht: Ohne Kostenbeteiligung des Mitarbeiters und mit fairer Kostenbeteiligung. Dann sagte der Arbeitgeber jetzt, okay – er möchte auch noch eine Spalte, wo nur der Arbeitnehmer Zeit und Geld gibt. Find ich irgendwie nicht so ganz passend in der Vereinbarung, aber find ich auch nicht tragisch. Weil alles, was hier drin nicht steht, übernimmt natürlich er selber.“ (BR/BA2/138)

Eine schwerer wiegende und so nicht akzeptable Änderung sieht der Betriebsrat jedoch bei den Zuordnungen der Maßnahmen. Das Unternehmen will berufliche Fortbildungen wie die Weiterbildung zum Meister bei vorhandenem betrieblichem Bedarf im Modus der Co-Finanzierung durchführen und sich ohne akuten Bedarf gar nicht an den Kosten beteiligen. Der Betriebsratsentwurf sieht dagegen eine Vollfinanzierung für den Fall betrieblichen Bedarfs vor und eine Kostenverteilung falls aktuell kein betrieblicher Bedarf vorliegt, ein Nutzen in den nächsten Jahren jedoch möglich ist.

„Da ist zum Beispiel die Meisterweiterbildung. Wenn das Unternehmen einen Meister braucht, [...] dann ist auch selbstverständlich, dass es sich einen ausbildet. Und wenn aber kein aktueller Bedarf da ist, dann war es bisher so, dass viele das in ihrer Freizeit und das Geld auch dafür bezahlt haben. Und dass man da sagt, vielleicht kann man da auch eine Kostenteilung machen, weil wenn in fünf Jahren dann einer gebraucht wird, dann nutzen sie es ja auch. Ja und die sind jetzt, also da ist es jetzt sogar so weit, dass die Meisterweiterbildung, wenn betrieblicher Bedarf besteht, dass die sogar kostenteilig durchgeführt werden soll. Und da waren wir jetzt ein bisschen entsetzt.“ (BR/BA2/140)

Ein anderes Beispiel betrifft die Weiterbildung an einer Berufsakademie, welche der Betriebsrat als Fall für eine ‚faire Kostenverteilung‘ eingestuft hat, die Unternehmensseite dies dagegen in der Rubrik „ohne Kostenbeteiligung des Unternehmens“ aufführt. Insgesamt wird sowohl im Vergleich der beiden Entwürfe als auch durch die Interviewaussagen deutlich, dass die Konfliktlinie im derzeitigen Status der Verhandlungen entlang der Frage verläuft, nach welchen Kriterien die Weiterbildungsmaßnahmen den verschiedenen Finanzierungsmodi zugewiesen werden sollen. Im Wesentlichen geht es dabei um die Verhältnisbestimmung von betrieblichem und persönlichem Nutzen der jeweiligen Weiterbildungsmaßnahmen und wie sich das in fairer Weise in einer Kostenregelung niederschlagen sollte. Beide Seiten bewerten diesen Punkt als ernst zu nehmende und konfliktbehaftete Schwierigkeit auf dem Weg zu einer Einigung, die Betriebsvereinbarung sei aber dadurch nicht insgesamt in der Gefahr zu scheitern.

„In dieser Vereinbarung sind die Interessen nahe zusammen, dass die Leute, die hier arbeiten, möglichst auch hoch qualifiziert sind. Oder den Anforderungen immer genügen, möglichst auch schon auf zukünftige Anforderungen vorbereitet sind. Und da, ich denke in dem Punkt ist man sich einig. Man wird in der Zukunft qualifizierte Menschen brauchen. Jetzt auch schon, aber eben, man wird sie auch im Unternehmen halten wollen. Auseinander ist man bei der Finanzierung. Das Unternehmen möchte möglichst viel Nutzen für möglichst wenig Kosten haben, da ist man relativ weit auseinander.“ (BR/B4/114)

Die Unternehmensseite sieht die Situation etwas weniger konfliktbeladen, erwartet die kommenden Gespräche mit dem Betriebsrat jedoch mit Spannung.

„Ich sag mal, grundsätzlich positiv, wobei wir uns über, ich sag mal, Feinheiten ... also, ich bin mir im Augenblick noch nicht sicher, ob wir – zwar die große Linie haben wir beschrieben – aber ob wir im Detail übereinstimmen. Also wir haben einen Entwurf jetzt, wo wir [...] wirklich

diese drei Blöcke gebildet haben, das haben wir rüber gegeben und da haben wir jetzt im Juni auch ein Gespräch darüber. Also, ich bin auf die Reaktion gespannt. Ich sag mal so, wenn wir am Tisch sitzen, sagen wir: Ja okay, verstehen wir so, aber das ist konkreter und da bin ich wirklich gespannt, ob es dann – da kommt es zum Schwur, dass man sagt: Ja, so wollen wir das jetzt auch.“ (IRM/BA1/90)

Der darauffolgende Gesprächs- und Verhandlungsprozess zwischen Gesamtbetriebsrat und Unternehmen hat noch knapp ein weiteres Jahr in Anspruch genommen – bis im März 2008 eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung abgeschlossen werden konnte. Von beiden Seiten wird die letzte Verhandlungsphase als die intensivste beschrieben, in denen etwa zehn Treffen stattgefunden haben mit entsprechend vielen überarbeiteten Entwürfen. Da sich das Wechselspiel von Entwurf und Gegenentwurf nicht immer als zielführend für den Fortgang der Verhandlungen herausstellte, wurde eine kleinere Gruppe aus Vertretern beider Seiten gebildet, die im weiteren Verlauf auch zusammen an der Formulierung der Betriebsvereinbarung arbeitete.

„Wir hatten mehrere Gespräche, in etwas wechselnder Zusammensetzung, sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite, es gab aber immer so ein Kernteam, und hatten, ich sag mal, unterschiedliche Schwerpunkte, über die wir uns dann unterhalten hatten und auch an einigen Stellen ganz einfach drum gerungen um Formulierungen bzw. auch – teilweise geht es auch um, ich sag mal, unterschiedliche Vorstellungen von Seiten des GBR bzw. auch von unserer Seite.“ (IRM/BA6/6)

Der Einigungsprozess wird von Unternehmensseite und vom Betriebsrat als „schon relativ langwierig und zeitintensiv, streckenweise etwas zäh“ (IRM/BA6/112) beschrieben, der sich neben den Treffen selbst auch in den internen Abstimmungsrunden zwischen den eigentlichen Verhandlungsterminen als aufwändig und mitunter anstrengend erwies.

BR: „Wir haben bei uns ja immer die Diskussion im Gesamtbetriebsrat ja auch die Schleife gedreht bzw. auch die Standortbetriebsräte eingebunden, jeder dann für sich und die Arbeitgeber hatten auch so eine Runde quasi, also hatten mit den Werkleitern auch immer mal wieder Kontakt und Rücksprache, was da geht und was da so möglich ist.“ (BR/BA5/6)

IRM: „Und ich hatte dann immer die schöne Aufgabe das wieder zurück zu spiegeln, das Feedback zu bekommen und auch das Okay für Änderungen. Und praktisch ja, das Business mit ins Boot zu bekommen dabei. Ja, so ist das vom organisatorischen abgelaufen.“ (IRM/BA6/92)

Hinsichtlich der direkten Verhandlungsbeziehung zwischen den Betriebsparteien berichten Betriebsrat und Industrial-Relations-Manager übereinstimmend von a) der Regelung zur ‚fairen Kostenteilung‘ und b) der Festlegung von Verfahrensregeln als die beiden strittigen Hauptthemen, die sich im bisherigen Verhandlungsverlauf bereits als prägend angedeutet haben, diesen aber v.a. im letzten Abschnitt wesentlich bestimmen und auf die im Folgenden deshalb gesondert eingegangen wird.

Zu a) Wie oben bereits beschrieben, erfuhren die Verhandlungen zur Umsetzung des TVQ im Frühjahr 2007 einen deutlichen Bruch, nachdem der erste überarbeitete Entwurf von der Arbeitgeberseite zum GBR zurückkam. Auslöser und Stein des Anstoßes war die Zuordnung von Weiterbildungen, für die ein betrieblicher Bedarf festgestellt werden könne, zum Bereich der ‚fairen Kostenteilung‘ zwischen Unternehmen und Mitarbeiter. Der vorausgegangene Entwurf des Betriebsrats hatte entsprechende Maßnahmen in der Spalte ‚alleinige Kostentragung durch das Unternehmen‘ aufgeführt und auf dieser Version wollte der Betriebsrat weiterhin bestehen. In der Zeit bis ungefähr zur ‚Sommerpause‘ spitzte sich der Konflikt so zu, dass der Betriebsrat damit drohte, die Verhandlungen abubrechen.

„Wir haben gesagt, das machen wir nicht. Dann gibt es keine Vereinbarung. Also wir haben gesagt, das ist schon so ein Knackpunkt. Also wir hatten immer mal wieder so definiert, was ist noch in Ordnung und wo sagen wir auch – also irgendwann waren wir in der Verhandlung – wann war das denn?, vielleicht so im frühen Sommer, also so vor der Sommerpause– und da haben wir irgendwann so überlegt – weil es waren immer wieder so Sachen, immer wieder so Schleifen, wo wir gemerkt haben, wir kommen hier nicht weiter, es fährt sich fest. Und haben dann überlegt – wären wir dann auch bereit zu sagen, dass wir die Verhandlungen einstellen. Und da waren wir, glaube ich, während der Verhandlungen dreimal an dem Punkt, wo wir sagen: ‚Okay, wir stellen sie ein‘. Also hätten wir dann aufgehört mit dem Thema. Ja und dann sind die Arbeitgeber schon eingelenkt.“ (BR/BA5/30)

Der maßgebliche Grund für den Betriebsrat, die freiwillige Einigung auf eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung unter Umständen auch scheitern zu lassen, bezieht sich explizit auf die Konkretisierung des Prinzips der ‚fairen Kostenteilung‘ und ist stark mit der Annahme verbunden, der Regelungsvorschlag von Unternehmensseite bedeute eine Verschlechterung gegenüber der bisherigen betrieblichen Praxis der Mitarbeiterqualifizierung und werde von den Beschäftigten auch als solche wahrgenommen.

„Uns waren einige Punkte so wichtig, dass wir dafür das auch einfach – ja, nicht um jeden Preis gemacht hätten. Um diesen Preis hätten wir die Vereinbarung nicht gewollt, weil wir wollten ja eben eine – wir wollen ja eine andere Situation. [...] Die [Beschäftigten] hätten dann auch gesagt: ‚Ja was schließt ihr hier für eine Vereinbarung ab, wo es dann gleich was verschlechtert?‘“ (BR/BA5/30-32)

Dass die Arbeitgeberseite in diesem Punkt schließlich nachgab und im weiteren Verhandlungsverlauf der Regelung zustimmte, die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen „bei konkretem betrieblichen Bedarf bzw. Nutzen“ grundsätzlich „ohne Kostenbeteiligung des Mitarbeiters“ (s. Anhang 2, S. 381) festzulegen, lag an der eher langfristig ausgerichteten Perspektive des Unternehmens, ein nachhaltiger ‚Paradigmenwechsel‘ sei in diesem Bereich notwendig und könne mit der Umsetzung des TVQ auch trotz des Zugeständnisses bei der Finanzierungsfrage eingeleitet werden.

„Also, ich denke mal von unserer Seite, wir haben schon argumentiert und haben gesagt, wir müssen sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterseite einen Paradigmenwechsel einläuten. Paradigmenwechsel bedeutet auch, dass die bisherige Situation, dass ein Mitarbeiter im Grunde genommen – teilweise ist das so – wartet bis jemand auf ihn zukommt und ihm sagt, dass er qualifiziert werden soll, dass sich das verändert. Sondern dass der Mitarbeiter sich selbst als denjenigen empfindet, der für seine eigene Qualifikation mit zu sorgen hat und auch ein Wechsel im Denken, dass auch der Mitarbeiter derjenige ist, der etwas in seine Qualifikation zu investieren hat. Aber auch auf Seiten des Unternehmens, dass das Unternehmen auch begreift, dass Qualifikation eine Investition in Mitarbeiter und damit in die Zukunft ist. Also ich denke mal, das war auch so der Grundtenor, als wir das Papier dann letztendlich unterschrieben haben. Dass ich gesagt habe: ‚Leute, wir müssen aufpassen, wir können hier ein fabelhaftes Papier produzieren, letztendlich entscheidend ist, wie es mit Leben ausgefüllt wird und das bedeutet auch, dass wir alle – ihr in euren Gremien, wir in unseren Gremien – dafür werben müssen, dass – ja, ich sag mal – dieser Paradigmenwechsel auch vollzogen wird – auf beiden Seiten. [...] Irgendwann hat man sich auch ausgetauscht, dann muss man sagen, es geht oder es geht nicht, und das war wahrscheinlich auch mit ein Grund, weswegen wir gesagt haben: ‚Okay, lasst uns dann mal das Pilotprojekt vorwegnehmen, vorwegschalten und dann machen wir unsere Erfahrungen dabei und dann sehen wir weiter. Lass uns mal das kleine Boot aufs Wasser setzen und dann mal schauen, ob wir es unter Dampf kriegen, dass es fährt.‘“ (IRM/BA6/42)

Der gemeinsame Beschluss, die Betriebsvereinbarung zunächst für ein Jahr in einem kleineren Werk zu testen und dort gewonnene Erfahrungen eventuell später noch in den Regelungstext mit einfließen lassen zu können, erweist sich offenbar als förderlich für den Verhandlungsforgang, da es – in diesem Fall der Unternehmensseite – die Möglichkeit bietet, eingegangene Teilkonzeptionen mit Verweis auf eine gewisse Vorläufigkeit des Gesamtergebnisses nicht als endgültige (partielle) Verhandlungsniederlagen zu betrachten. An der Grundhaltung der Unternehmensseite, dass sich Mitarbeiter künftig stärker für ihre Weiterbildung engagieren müssten und dabei bereit sein sollten entsprechende Investitionen zu tätigen, auch wenn sich später ein betrieblicher Nutzen herausstellen sollte, ändert sich prinzipiell dennoch nichts. Das verdeutlicht die Abwehr eines Vorschlags im weiteren Verlauf der Verhandlungen, der eine nachträgliche Rückerstattung des mitarbeiterseitigen Eigenanteils bei Maßnahmen im Bereich der ‚fairen Kostenteilung‘ vorsah, wenn sich eine betriebliche Nutzung des erweiterten Qualifikationsprofils nachweisen lässt – beispielsweise im Rahmen einer unvorhergesehenen Stellenumbesetzung oder -neubesetzung.¹⁰⁸ Eine solche Regelung würde der Idee eines paradigmatischen Umdenkens hin zu mehr Eigeninitiative gerade widersprechen und die Entstehung eines von Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam getragenen Verantwortungsgefühl für Weiterbildungsinvestitionen – inklusive aller damit verbundenen Chancen und Risiken – eher behindern.

„Ich hatte Bedenken, oder wir hatten Bedenken eine solche Regelung reinzubringen, weil das ja im Grunde genommen heißen würde, dass letztendlich immer der Arbeitgeber dafür zahlt.“

108 Dieser Vorschlag wurde interessanterweise von einem Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung eingebracht, der eigentlich auf der Seite der Unternehmensvertreter zeitweise im gemeinsamen Kernteam zur Ausarbeitung der Betriebsvereinbarung eingesetzt wurde.

So nach dem Motto: Ich mache etwas zusätzlich und ich kriege es erstattet in dem Augenblick, wo es abgefragt wird. Ich finde, das ist eine gefährliche Geschichte. [...] Wenn man das so als generelle Idee reinbringt, dann hieße das ja auch, ich mache einen Sprachkurs über einen Level, den ich heute noch nicht brauche und morgen lasse ich mir den bezahlen, weil irgendjemand auf die Idee kommt, es ist notwendig, dass du das hast. Wir kommen in eine unendliche Diskussion dabei rein. Und im Grunde genommen soll wirklich allen Beteiligten klar sein [...], er (der Mitarbeiter) profitiert ja auch davon. Und er profitiert ja auch insofern davon, dass er vielleicht auch seinen Job dann besser machen kann und auch Entwicklungsmöglichkeiten hat. Von daher ist das für mich – dieses Investment – gut angelegtes Geld und auch wirklich eine Win-win-Situation am Schluss, nicht? Ohne dass ich jetzt darüber mir Gedanken machen muss, muss ich da was erstatten oder nicht. Ich möchte ganz einfach vermeiden, dass da eine unendliche Diskussion entsteht.“ (IRM/BA6/100)

Die Befürchtung, auf das Unternehmen könnten durch eine Rückerstattungsregelung bei vorangegangener Co-Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen unvorhergesehen hohe Kosten entstehen, stand nach Aussage des Industrial-Relations-Managers ausdrücklich nicht im Fokus.

„Nee, das war jetzt nicht der Hintergrund. Es war wirklich so diese praktische Überlegung – eigentlich, was ursprünglich gedacht war und was auch nach wie vor Ziel ist – dieses Umdenken beim Mitarbeiter. So findet ja kein Umdenken statt, sondern der sagt ja, ich investiere etwas und kriege es irgendwann mal wieder. Das soll nicht das Ziel sein. Sondern ich investiere etwas, weil ich es für notwendig halte für meine eigene Beschäftigungsfähigkeit. Ich komme besser damit möglicherweise an meinem Arbeitsplatz, vielleicht an einem anderen zukünftigen Arbeitsplatz klar. Das soll in die Köpfe rein.“ (IRM/BA6/102)

Auf dem Weg zu einer Einigung auf eine Finanzierungsformel für Weiterbildungsmaßnahmen, die in der Betriebsvereinbarung geregelt werden sollen, hat sich die Herangehensweise auch methodisch gewandelt. Während in den ersten Entwürfen versucht wurde, konkrete Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in das Kategorienschema „ohne Kostenbeteiligung des Mitarbeiters/mit Kostenverteilung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter/ohne Kostenbeteiligung des Unternehmens“ (s. Anhang 2, S. 381) einzusortieren und die daran anschließenden Diskussionen auszufern drohten, stellte es sich später als praktikabler heraus, allgemeine Kriterien von Maßnahmen zu benennen, die eine Zuordnung zu den drei Kategorien rechtfertigen und diese anhand von lediglich drei relativ einfach nachvollziehbaren Themenbereichen (Fremdsprachen, EDV-Kurse und Meisterweiterbildung) exemplarisch durch zu deklinieren. Inwiefern der so vereinbarte Kriterienkatalog hinreichend präzise einer jeweils einvernehmlichen Zuordnung von Maßnahmen aus der gesamten relevanten Themenpalette dienen kann, soll sich in der einjährigen Pilotphase erweisen.

Zu b) Der zweite maßgebliche Kristallisationspunkt beim Austausch unterschiedlicher Verhandlungsstandpunkte macht sich an der Gestaltung von Verfahrensregelungen fest. Die Betriebsratsseite hat nach eigener Einschätzung stark von der Involvierung in das genannte HIT-Projekt profitiert und möchte die darin erprobten Prozesse zur individuellen Qualifizie-

rungsbedarfsanalyse und Weiterbildungsberatung – unterstützt durch ‚unabhängige‘ externe Experten und begleitet durch den Betriebsrat – möglichst umfassend für die Betriebsvereinbarung übernehmen.

„Also ein wichtiger Punkt war für uns, dass man so einen Prozess da auch beschreibt und so ein Verfahren abbildet, das war ja in unserem ersten Entwurf sehr ausführlich gemacht. Und da war dann aber schnell klar, dass das nicht geht, nicht verhandelbar ist, sondern dass das eine ganz kurze Vereinbarung wird. [...] Dass da nur so die Rahmenbedingungen drin stehen und das andere dann halt Schritt für Schritt entwickelt wird. [...] Na, ich glaube mit dieser Prozessbeschreibung – der Punkt ist ja jetzt komplett draußen – also da war, glaube ich, nichts möglich. Da hätten wir, glaube ich, reden können so lange wie wir wollen, die wäre da nicht rein gekommen.“
(BR/BA5/16 u. 34)

Die kategorische Weigerung der Unternehmensseite, die relativ detaillierte Prozessbeschreibung aus dem HIT-Projekt als Vorlage für die Regelungen der Betriebsvereinbarung zu akzeptieren, gipfelt zwar nicht in einer explizit ausgesprochenen Drohung die Verhandlungen abzubrechen, es wurde dem Betriebsrat jedoch früh signalisiert, dass es zu keiner Einigung kommen würde, wenn weiter bzw. unbedingt an dieser Forderung festgehalten werde.

„Ich glaube das ist allen Beteiligten klar, dass wir hier nicht im Bereich der Mitbestimmung sind – der erzwingbaren Mitbestimmung sind. Auf der anderen Seite ist es auch klar, dass wir als Unternehmen auch etwas machen wollten an der Stelle. Und bisher hatten wir ein vernünftiges Miteinander, dass das auch funktioniert hat.“ (IRM/BA6/48)

Inhaltlich wird von Unternehmensseite als Hauptargument gegen die Übertragung der Prozessbeschreibung des HIT-Projekts der zu erwartende unverhältnismäßig hohe Aufwand ins Feld geführt, wenn derart individualisierte Formen der Bedarfsfindung und Maßnahmenklärung flächendeckend eingeführt werden müssten.

„Wir sind allerdings auch angetreten und haben gesagt, wir werden HIT nicht eins zu eins umsetzen, weil das vom Arbeitsaufwand, von der Vorgehensweise nicht schaffbar, nicht verkraftbar ist, wenn man das auf eine größere Organisation umsetzt. Ich glaube HIT waren 40 Personen – so in der Größenordnung 50 Personen, und hier reden wir über eine Population Tarifmitarbeiter – 3000? [...] Es ging hier also darum, das was der Betriebsrat gefordert hat – ich sag mal – auf das Machbare zurückzufahren, ja.“ (IRM/BA6/34 u. 40)

Der Betriebsrat vermutet allerdings, dass der höhere Arbeitsaufwand nicht der alleine ausschlaggebende Grund für die abwehrende Haltung der Arbeitgeberseite war, sondern auch allgemeine Zuständigkeitsansprüche und die Befürchtung eines gewissen Kontrollverlusts eine Rolle gespielt haben könnten – angesichts der konsequenten Mitarbeiterorientierung, dem Einbezug externer Berater und der kontinuierlichen Mitbetreuung der Prozesse durch den Betriebsrat im HIT-Konzept.

„Also ich spekuliere – also meine persönliche Einschätzung ist, dass das nicht deren Ding war und diejenigen jetzt andere Zuständigkeiten sind, die den Prozess machen und die jetzt ihre eigene Sache machen wollen. [...] Und dann wurde ja immer so gesagt, dass das zu aufwändig ist, aber das hätte man ja eh auch ein bisschen einfacher machen können. Vielleicht ist es auch zu sehr betriebsratsbeteiligt oder mitarbeiterbeteiligt gewesen. Also das will man auch nicht so. Das wurde schon auch deutlich.“ (BR/BA5/40)

Die letztlich in der Betriebsvereinbarung verabschiedete Fassung der Prozessbeschreibung, die im Pilot realisiert bzw. weiterentwickelt werden soll („work in progress“), erinnert in ihren Grundzügen zwar immer noch stark an das HIT-Projekt¹⁰⁹, ist demgegenüber aber in wesentlichen Punkten reduziert oder verändert worden. So soll der Qualifizierungsbedarf nicht individuell für jeden einzelnen Mitarbeiter erhoben werden, sondern zusammengefasst für größere Arbeitsbereiche mit gleichen oder ähnlichen Tätigkeitsprofilen. Zuständig für die Erstellung von sogenannten Anforderungsprofilen ist die ‚Aus- und Weiterbildungsabteilung‘, die dafür neben bestehenden Stellenbeschreibungen stichprobenartig Interviews mit Mitarbeitern und Vorgesetzten einbezieht. Die verschiedenen Anforderungsprofile bilden dann jeweils die Grundlage für die Vorbereitung auf ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, in dem aus dem Abgleich von Soll- und Ist-Qualifikationen der individuelle Qualifizierungsbedarf abgeleitet werden soll. Im Vorfeld dieses Gesprächs ist die Möglichkeit eines Beratungsangebots an die Mitarbeiter durch die ‚Aus- und Weiterbildungsabteilung‘ angedacht. In der Ablaufplanung von der ‚Vorbereitung‘ bis zur ‚Kommunikation/Implementierung‘ der Anforderungsprofile ist zu Beginn und am Ende des Prozesses eine Informierung des Betriebsrats vorgesehen, jedoch an keiner Stelle dessen aktive Beteiligung.

„Das ist auch ein langer strittiger Punkt gewesen, wie man das am Ende formuliert mit der Beteiligung. Also wie, wann, welche Betriebsräte beteiligt sind und mal stand das – also wir haben das immer mal wieder sehr ausführlich reingeschrieben, dann haben die das wieder rausgestrichen und dann ging es hin und her und her und hin und dann gab es dann aber irgendwann eine Aussage: Naja, natürlich wollen sie die Betriebsräte beteiligen, wir haben ja auch Mitbestimmungsrechte, die sind ja auch betroffen. Aber es ist natürlich die Frage – so juristisch ausgefeilt ist das ja alles noch nicht. Wenn es ein Anforderungsprofil gibt, [...] für die Zusammenstellung (der ‚Funktionsgruppen‘), hat man da Mitbestimmungsrechte oder nicht? Ist nirgendwo definiert. Ist auch noch nie vor Gericht geklärt worden, weil wer macht schon Anforderungsprofile? Machen ja nicht viele. So, hm – wir haben gesagt, es ist eine schwierige Sache, es macht keinen Sinn, uns nicht vorher mit zu beteiligen und dann hinterher den Stress zu haben. Dann kann man das auch besser vorher machen. Außerdem machen wir ja nicht eine Vereinbarung und sagen dann nachher: ‚So, schön, fertig jetzt – mehr interessiert uns nicht.‘ Also uns ist schon klar, dass mit Abschluss der Vereinbarung die Arbeit eigentlich erst angefangen hat, weil dann eigentlich was umgesetzt werden muss, verbessert werden muss und es gibt da eben die Regelung jetzt, der Vor-Ort-Betriebsrat wird da mit eingebunden in die Arbeit – wie auch immer.“ (BR/BA6/70)

¹⁰⁹ Die für die Prozessleitung und -entwicklung federführend verantwortliche Mitarbeiterin hat bereits im HIT-Projekt mitgewirkt und ist eigens für die Pilotierung der Betriebsvereinbarung in die „Aus- und Weiterbildungsabteilung“ geholt worden.

Eine zentrale Stellung in der Prozessbeschreibung wird dem Qualifizierungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zugemessen, denn genau in diesem Schritt soll über die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen und gegebenenfalls über den jeweils anwendbaren Finanzierungsmodus entschieden werden. Die Unternehmensvertreter hätten das Qualifizierungsgespräch gerne einheitlich als Mitarbeitergespräch eingeführt, wie es am deutschen Hauptstandort auch im Tarifbereich seit einigen Jahren existiert.

„Ich hatte mal vorgeschlagen: Wir müssen ja das Rad nicht neu erfinden. Wir haben eine gewisse Grunderfahrung mit dieser Regelung, die wir hier für [den Hauptstandort] getroffen haben, wo es ja einmal um die Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters einmal im Jahr ging und darüber hinaus auch eine – ich sag mal – ein Gespräch über Weiterentwicklung, Qualifizierung. Und meine Idee war gewesen, das als Grundlage zu nehmen und im Rahmen einer Gesamtbetriebsvereinbarung für alle Standorte dann umzusetzen. Da gibt es im Augenblick noch kein grünes Licht von Seiten des GBR. Da wollen die zurzeit nicht ran. [...] Ich denke mal, das kann auch ein Ergebnis des Pilotverfahrens, des Pilotprojektes insgesamt sein, dass wir sagen, es ist notwendig ein formalisiertes Verfahren für ein solches Qualifizierungsgespräch einzurichten und dann heißt es ja nicht nur für einen Standort, sondern für alle Standorte der [Unternehmens-]Gruppe, mit dem GBR dann zusammen. Ja, da bin ich ein großer Freund davon. Denn dann hat man auch bestimmte Zeitabstände, wo man das formalisiert eingeführt hat, wo man auch Vorgesetzte dran festhält und sagt, innerhalb eines Zeitraums von ein oder zwei Jahren musst du auf jeden Fall dieses Gespräch führen. Es gibt ja auch Veränderungen, die sich dann vollzogen haben. Also dann ist das nicht eine Eintagsfliege, sondern im Grunde genommen ein stetiges Personalinstrument, Personalentwicklungsinstrument.“ (IRM/BA6/74-76)

Der Betriebsrat sieht in dem Vorschlag, mit der Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung ein Mitarbeitergespräch zu verbinden, den Versuch der Unternehmensleitung ‚durch die Hintertür‘ zu unternehmensweiten Regelungen zu kommen, die ansonsten nur unter ungleich schwierigeren Verhandlungsbedingungen mit dem GBR zu erreichen wären.

„Die Arbeitgeber haben vorgesehen ‚Mitarbeitergespräch‘ reinzuschreiben. So, da hatten wir aber – also der GBR vor allem – Probleme mit, weil er gesagt hat, dann führen wir ja mit der Vereinbarung – quasi von hinten durch die Brust – hinterrücks überall Mitarbeitergespräche ein. Das ist aber eine ganz andere Baustelle.[...]Also da haben wir auch Mitbestimmung und das müsste eine eigene Vereinbarung sein und kann nicht mal eben so mitgemacht werden. Haben wir auch gesagt. Ist lange drin geblieben und für uns war immer klar, wir können das so nicht unterschreiben. Das blieb fast bis zum Schluss [...] noch drin und es war aber klar, dass das raus muss.“ (BR/BA5/84)

Aber auch das Qualifizierungsgespräch in der vereinbarten Form wird vom Betriebsrat skeptisch eingeschätzt, da die Erfahrungen mit dem Mitarbeitergespräch am Hauptstandort in ihren Augen gerade nicht auf positive Effekte in Richtung einer systematischen und kontinuierlichen Weiterbildungspraxis auf breiter Ebene hindeuten. Wegen der Gefahr, dass die mitarbeiterseitigen Qualifizierungswünsche und -bedürfnisse gegenüber den nicht immer zuverlässigen Lagebeurteilungen der Vorgesetzten zu wenig zur Geltung kommen könnten, sollte den vorbereitenden und flankierenden Prozesselementen mehr Gewicht verliehen werden.

„Dass man die Vorgesetzten auf jeden Fall vorbereitet und dass da halt jemand externes, also z.B. jemand von der Weiterbildungsabteilung mit macht oder da unterstützt oder dann vielleicht auch grundsätzlich vorweg ein Gespräch führt, dass da dann Sachen aufgenommen werden. So war das – also bei HIT fand ich es ganz vernünftig. Da hat vorweg der Bildungsberater oder die Bildungsberaterin das Gespräch geführt mit dem Mitarbeiter und der konnte dann auch wirklich mal sagen, was kann er sich so vorstellen. Dann wurde das alles aufgelistet und überlegt, was soll davon jetzt in das Mitarbeitergespräch gehen. Und das hat er dann also vorbereitet mitgenommen und hat dann das Gespräch mit dem Vorgesetzten geführt. Und das war dann gut, weil da waren die viel besser präpariert und ich befürchte, dass das hier nicht so vorgesehen ist, dass es mit jedem vorweg so ein Gespräch gibt. [...] So wollten die Arbeitgeber das jedenfalls nicht in der Vereinbarung drin haben – das ist Führungsaufgabe und fertig. Aber – ja, wir haben alle eigentlich große Zweifel oder Skepsis, wie kann es sich verbessern, wenn man das eigentlich so lässt, wie es hier schon war, weil vorher war es ja auch nicht gut.“ (BR/BA5/86-88)

Die Unternehmensseite sieht den Einigungsprozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zur Festlegung des Qualifizierungsbedarfs als prinzipiell unproblematisch an. Das betrifft insbesondere auch den möglichen Fall einer unbezahlten Freistellung, deren Regelung wortwörtlich aus dem TVQ übernommen wurde und erst kurz vor Abschluss noch in die Betriebsvereinbarung mit aufgenommen wurde, nachdem jemand *„irgendwie darauf gestoßen [ist], irgendwer hatte da drin noch mal geblättert.“* (BR/BA5/98) Aber auch wenn die Freistellungsregelung zum Einsatz kommen würde, also in einer denkbaren *„Patt-Situation, wenn es keine Einigung gibt“* (IRM/BA6/70), hält die Unternehmensseite die Einschaltung einer dritten Partei als Vermittlungsinstanz nicht für notwendig.

„Nein, also wir möchten auch nicht – ich sag mal so – ein Eskalationsszenario dabei haben. Also, die sollen sich einigen, Vorgesetzter und Mitarbeiter – das ist auch der Normalfall. Wenn es nicht klappt, dann liegt es meistens an anderen Dingen.“ (IRM/BA6/72)

Der Betriebsrat konnte seine Vorstellungen zur Prozessplanung von der Qualifizierungsbedarfsanalyse bis zur Vereinbarung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nur in geringem Maße in der Betriebsvereinbarung verankern. Insbesondere die Beteiligung der Mitarbeiter und ihrer betrieblichen Interessenvertretung an den Verfahren bleibt weit hinter den ursprünglichen Forderungen zurück. Doch ähnlich wie im Falle des zurückgenommenen Vorschlags zur ‚fairen Kostenverteilung‘ seitens des Unternehmens, bietet die Unbestimmtheit und Entwicklungsoffenheit der Betriebsvereinbarung durch die vorgeschaltete Pilotphase der Betriebsratsseite eine akzeptable Möglichkeit trotzdem in den Abschluss einzuwilligen, da der bisherige Standpunkt nicht definitiv aufgegeben werden muss. Sofern sich die Verfahrensregelungen im Praxistest als unzureichend erweisen, besteht Hoffnung für den Betriebsrat, dass sich dessen Prozesskonzept nachträglich noch stärker in der Vereinbarung implementieren lässt.

Betrachtet man die beiden Hauptstreitpunkte der Verhandlungen a) ‚faire Kostenteilung‘ und b) ‚Verfahrensregelung‘ in Relation zueinander, drängt sich die Vermutung auf, die Einigung der Betriebsvereinbarung beruhe auf einem klassischen – wenn auch nicht explizit gemachten –

trade-off zwischen Unternehmen und Betriebsrat: Weil sich der Betriebsrat in der Frage der Zuordnung von Qualifizierungsmaßnahmen zu unterschiedlichen Kostenteilungsmodi durchsetzt, behält das Unternehmen die Oberhand bei der prozessualen Ausgestaltung der Betriebsvereinbarung (und vice versa). Die Beteiligten selbst beurteilen einen solchen unterstellten Zusammenhang im Rückblick als wenig überzeugende Konstruktion ex post. Die befragten Betriebsratsmitglieder bezweifeln jedenfalls eine bewusst verfolgte Aushandlungsstrategie im Sinne eines Abtauschs von Forderungen. Der Industrial-Relations-Manager schließt die Interpretation definitiv aus, der Verhandlungserfolg sei durch ein implizites Abkommen aus wechselseitig gewährten Zugeständnissen erzielt worden.

*„Ich habe das jetzt nicht als Kompensationsgeschäft gesehen – absolut nicht. Nee, ich sehe es nicht so. [...] Nee, im Grunde genommen gab es ja auch nichts zu kompensieren dabei. Es gab nur die Alternative, entweder wir schließen etwas ab im Konsens oder wir schließen nichts ab.“
(IRM/BA6/44-46)*

Nicht zu unterschätzen in seinem Einfluss auf die von beiden Seiten betonte Konsensbildung im Verhandlungsverlauf ist sicherlich der Vorläufigkeitscharakter der Betriebsvereinbarung, der den Betriebsparteien die Zustimmung zu Kompromisslösungen erleichtert, wie das folgende Zitat einer Betriebsratsvertreterin illustriert:

„Es sind ganz viele Detailfragen noch offen. Also wenn da jetzt ein Bedarf festgehalten wird, wo geht der dann hin? Wer kriegt den? Wann geht der durch den Betriebsrat? Was ist mit den Bedürfnissen, wo der Vorgesetzte sagt: ‚Nö, schreibe ich nicht auf, will ich nicht, ne?‘ Dann muss es ja trotzdem weitergehen. Dann kommt ja diese Kostenteilung zum Tragen oder eben diese Qualifizierungsvereinbarung, wenn jemand sagt, dann will er aber wenigstens die Freistellung. Das ist ja alles noch ganz unklar. Also da weiß der Einzelne ja noch gar nicht was er machen soll und kann. Und das wollten wir aber vorher nicht regeln, diese ganzen Sachen. Ich hätte das ja alles vorher geregelt, aber – nee, wollten sie nicht. Irgendwann haben wir gedacht: gut, also so ist es. Ein paar Knackpunkte hatten wir auch, da hätten wir gesagt: ‚Geht nicht‘ – aber wenn halt die ganzen offenen Fragen noch sind, dann sind sie halt offen, dann fangen wir halt erst mal an. Ist ja auch okay. Da sind wir dann drauf zugegangen, das war für uns schon ein ganz schön großer Schritt.“ (BR/BA5/94)

Insgesamt ziehen beide Betriebsparteien ein positives Fazit zum Abschluss der Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung, wobei allen Beteiligten klar ist, erst ein „Zwischenetappenziel“ erreicht zu haben und noch entscheidende „weitere Schritte“ (IRM/BA6/120) in Angriff genommen werden müssen. Beide Seiten glauben aber durch den bisherigen Prozess bereits viel gelernt zu haben und blicken mit einem gewissen Stolz auf den erreichten „Meilenstein: also das ist schon richtig ein Schritt für das Unternehmen und für uns. Das ist schon nicht mal irgendeine Vereinbarung, sondern so was macht man nicht alle Tage.“ (BR/BA5/134)

3.4 Bezug zum TVQ

Beide Betriebsparteien begrüßen den Abschluss des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie einhellig hinsichtlich seiner Signalwirkung bei den jeweiligen Mitgliedern der Tarifvertragsparteien. Dabei betonen sie insbesondere die Legitimierungsfunktion, die sich nicht nur nach innen bei der eigenen ‚Klientel‘ bemerkbar macht, sondern auch nach außen beim Verhandlungspartner zu spüren ist, da die Identifikation mit dem eigenen Interessenverband auf beiden Seiten relativ hoch ist.

„Also ich finde es eine sehr gute Orientierungshilfe, also unter verschiedenen Aspekten. [Es]wird mit so einem Tarifvertrag ja auch – werden Signale ausgesendet, d.h. die Tarifvertragsparteien sagen, wir halten dieses Thema für wichtig und wir wollen an diesem Thema arbeiten bzw. unsere Mitgliedsfirmen sollen daran arbeiten.“ (IRM/BA1/134)

„Doch, das hatte schon eine sehr deutliche Wirkung. So dass wir gesagt haben, so jetzt wollen wir uns doch des Themas annehmen, ja und eine Umsetzung machen. Der tritt ja erst in Kraft, wenn man den umsetzt, und es ist ja freiwillig, und es ist einerseits damit so ein bisschen eine Legitimation, weil es – eigentlich sagt ja keiner: ‚Qualifizierung ist nicht wichtig und Weiterbildung ist nicht wichtig.‘ Aber wenn man davon redet, gucken alle an die Decke oder haben irgendwie was Wichtigeres zu tun. Also es ist ja nicht so das beliebteste Thema. Und damit war es einmal so ein bisschen wie eine Legitimation, dass man sagt, so wir müssen den auch umsetzen oder wir haben den umzusetzen, und wir finden das auch sinnvoll. [...] Aber ich denke, wie auch immer, hat er [der Verhandlungspartner] glaube ich auch ein starkes Interesse den Tarifvertrag umzusetzen. Ja, er ist ja auch mit in der Verhandlung, oder mit im Arbeitgeberverband und ich denke da kommt auch schon per se ein Interesse her. Wenn man so was auf Tarifebene mit verhandelt hat und auch gut findet und dass man auch dann sagt, so, das wollen wir aber für unser Unternehmen auch umsetzen.“ (BR/BA2/48-50)

In der inhaltlichen Interpretation des Tarifvertrags setzen die Betriebsparteien allerdings unterschiedliche Schwerpunkte und kommen in der Folge auch zu abweichenden Bewertungen der Tarifregelungen. Die Unternehmensseite stellt diesbezüglich im Wesentlichen zwei Vorzüge heraus. Zum einen ist das die Hilfestellung für Unternehmen auf die steigende Notwendigkeit zu reagieren, die ‚Employability‘ der Arbeitnehmer nachhaltig zu gewährleisten, insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Dies wird v.a. deshalb ermöglicht, da mit dem Grundsatz der ‚fairen Kostenverteilung‘ ein Paradigmenwechsel in der Qualifizierungsverantwortung eingeleitet werden kann, der ein aus Unternehmenssicht tragfähiges Finanzierungs- bzw. Investitionskonzept bietet. Der zweite Vorzug des Qualifizierungstarifvertrags ergibt sich aus seiner Freiwilligkeit und dem relativ großen Gestaltungsfreiraum für seine Umsetzung, eine flexible und der spezifischen Situation des Unternehmens angepasste Regelung auf der betrieblichen Ebene zu vereinbaren.

„Die tarifliche Regelung gibt genug Spielraum auch für Unternehmen, ich sag mal, [...]eine eigene Umsetzung hin zu bekommen. Es ist ja diese, ich sag mal, Freiwilligkeit, die drin

festgeschrieben ist: ‚Ihr könnt es machen, aber ihr könnt es auch lassen‘, das finde ich auch im Grundsatz gut. Also ich sag mal so – vom tarifpolitischen – als tarifpolitisches Instrument finde ich es eine sehr gute Angelegenheit.“ (IRM/BA1/134)

Die Beurteilung im Betriebsrat fällt zwiespältig aus, teilweise sind die Ansichten der Betriebsratsmitglieder auch intern uneinheitlich. Das Prinzip der ‚fairen Kostenverteilung‘ wird dennoch als Möglichkeit, die betriebliche Weiterbildungspraxis auch im Sinne der Arbeitnehmer zu fördern, allgemein akzeptiert.

„Also wenn es nur der Betrieb zahlen soll und die Zeit nehmen soll, dann wird halt ‚Nein‘ gesagt zu Weiterbildung, dann gibt es nichts. [...] Weil wenn der Arbeitgeber sagt: ‚Nee, ich zahl dir das nicht‘, dann macht man es in der Freizeit. Also ich kenne so viele, die in ihrer Freizeit Sprachen lernen, die Techniker Ausbildung machen, Meister Ausbildung machen – die kriegen nichts, die kriegen nicht einmal die Anerkennung, machen es trotzdem und wenn das Unternehmen das dann braucht: ‚Ach ja, das ist aber nett‘, ja dann nehmen sie es. Weil [...] man bringt sein Wissen ja auch ein, man lässt sein Teil Gehirn, was man privat gelernt hat, [...] ja nicht außen vor. Und deshalb dachte ich – also dachte ich bisher immer – das ist schon ein ganz guter Weg, das ein bisschen mehr möglich ist.“ (BR/BA2/146)

Die Option, die Finanzierung tariflicher Qualifizierung qua Betriebsvereinbarung kostenteilig zu regeln, wird einerseits als eine Verbesserung der Chancen für Beschäftigte gesehen, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, die bisher aus Zeit- und Kostengründen gar nicht angeboten wurden. Andererseits wird auch auf das gestiegene Risiko hingewiesen, zwar kaum an betrieblichen Weiterbildungsangeboten hinzu zu gewinnen, dafür bei bisher unternehmensfinanzierten Maßnahmen in Zukunft an den Kosten beteiligt zu werden.

„Und ich fand das also eher normal, dass man auch darüber nachdenkt, wenn das Unternehmen was anbietet, was ein bisschen zukunftsträchtiger ist oder ein bisschen weiter gefasst ist, dass ich da meine [...] Freizeit rein gebe. Find ich nicht tragisch, ist kein Tabuthema. Wo bei mir so die Grenzen sind, wenn es halt Sachen sind, die ich für die Arbeit brauche. Dann finde ich das nicht richtig, alles auf die Mitarbeiter abzuwälzen. Aber ansonsten kann man ja darüber nachdenken [...]. Ich fand das einen Punkt, dass man da höllisch aufpassen muss, dass man das schon gut regeln muss. Aber ich fand es eher besser, dass das Thema endlich mal thematisiert wurde.“ (BR/BA2/64-66)

In der kritischen Phase zu Beginn des dritten Verhandlungsjahres nach Erhalt des ersten Arbeitgeber-Entwurfs wird von Betriebsratsseite die Befürchtung geäußert, das Unternehmen nutze den TVQ als eine Gelegenheit sich im Bereich Weiterbildung und Qualifizierung zunehmend aus der Verantwortung zu ziehen.

„Aber soweit ich das [...] mitgekriegt habe, hat das Unternehmen sich gedacht: ‚Ach, sieh‘ an, in der Vergangenheit haben wir die Bildung immer selber bezahlt. Jetzt können wir mal den Arbeitnehmer mit zur Kasse bitten.‘ Dass die jetzt festschreiben wollen für welche Maßnahmen der Mitarbeiter sich einzubringen hat. Und das scheint doch etwas in die Richtung zu gehen, dass

man sich auch dann einbringen soll – mit Zeit zum Beispiel – wenn das Unternehmen hinterher einen Bedarf hat. Und das ist eigentlich dann eine Verschlechterung. Weil wenn der Bedarf vom Unternehmen erkannt wurde und die Leute da waren, die das machen wollten, hat das Unternehmen auch bezahlt. Das soll es auch in Zukunft tun.“ (BR/BA4/82)

Für einige Betriebsratsmitglieder verweisen die Schwierigkeiten in den Verhandlungen mit dem Unternehmen auf die grundsätzliche Notwendigkeit in einer tarifvertraglichen Regelung zur Qualifizierung auch verbindliche individuelle Weiterbildungsansprüche für Beschäftigte festzuschreiben.

„Also diese harten Ansprüche und Verbindlichkeiten sind glaube ich so ein erster Schritt, um die Tür auf zu machen, sonst denkt man gar nicht drüber nach. Sonst wartet man möglicherweise auf ich-weiß-nicht-was. [...]Man muss erst mal [...]etwas knallhart auf den Tisch packen, sonst denkt überhaupt keiner drüber nach – nur ganz wenige – bis es zu spät ist.“ (BR/BA4/137)

Für das Unternehmen stellt gerade die Offenheit und Unverbindlichkeit des Tarifvertrags einen besonderen Vorzug dar. Anfangs hatten sich die Mitglieder der Arbeitsgruppe auf Arbeitgeberseite mehr Orientierungspunkte von den Tarifvertragsparteien gewünscht, wie eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung im Sinne des Tarifvertrags konkret ausgestaltet sein sollte – beispielsweise in Form einer Musterbetriebsvereinbarung. Inzwischen sind sie jedoch zu einer anderen Einschätzung gelangt.

„Also ich habe beim Arbeitgeberverband gesagt, es wäre sehr schön gewesen, wenn es, ich sag mal, so eine Musterregelung gegeben hätte, wo sich ein Unternehmen dran orientiert. Ich habe aber auch mittlerweile gelernt, das ist wahrscheinlich gar nicht möglich, weil doch die Voraussetzungen, also die Startpunkte sind ganz unterschiedlich und die Zielpunkte sind bei den Unternehmen sehr unterschiedlich. D.h. wir reden nicht nur über eine Technik, sondern wir reden auch über eine, ich sag mal, Politik und über Inhalte und ich glaube, da – also ich bin mittlerweile der Überzeugung – an dieser Stelle hätte es uns nicht geholfen.“ (IRM/BA1/92)

Von der direkten Umsetzungsberatung bzw. -begleitung durch die Tarifvertragsparteien zeigen sich beide Betriebsparteien nicht uneingeschränkt zufrieden. So müsse man stets von sich aus auf entsprechende Stellen in den Verbänden zugehen, um Unterstützung zu bekommen. Diese erhalte man dann allerdings stets zuverlässig und fachlich kompetent. Die Unternehmensvertreter sehen hier trotzdem einen gewissen Nachholbedarf.

„Ich würde mir ein klein wenig mehr, ich sag mal, so technische oder praktische Unterstützung wünschen. Aber vielleicht haben wir die noch nicht an der richtigen Stelle nachgefragt. Also, es gibt ja die Weiterbildungsstiftung, vielleicht gibt es dort noch ein bisschen, ich sag mal, mehr Input, wo die sagen: ‚Okay, denkt mal in die und die Richtung.‘“ (IRM/BA1/134)

Nach Abschluss der Betriebsvereinbarung bleibt das Fazit des Industrial-Relations-Managers zum verbandsseitigen Unterstützungsangebot unverändert zurückhaltend – allerdings ohne dies

nachdrücklich zu bedauern, sondern eher mit der nachträglichen Einsicht in die Vorteile eines unternehmensspezifischen ‚learning by doing‘-Prozesses.

„Das war relativ dünn. Also relativ dünn insofern, wir hatten ursprünglich mal geschaut, müssen wir das Rad da neu erfinden oder können wir nicht auf vorhandene Erfahrungen zurückgreifen. Meine Erfahrung ist, es gibt keine, wenige – eine kenne ich – Betriebsvereinbarungen, die den Tarifvertrag umsetzt. Also von daher war das nicht sehr ergiebig gewesen. Ich bin auch überzeugt, im Grunde genommen muss jedes Unternehmen auch da seinen eigenen Weg finden. Ich hätte jetzt gerne mehr gelernt, aber – okay, jetzt lernen wir so.“ (IRM/BA6/116)

Der Betriebsrat sieht ein prinzipielles Problem im konzeptionellen Ansatz der Vertragskonstruktion. Konkret beklagen die Betriebsratsmitglieder die Diskrepanz zwischen der relativ reibungslosen Einigung auf der Tarifebene und den sich später offenbarenden Umsetzungsschwierigkeiten im betrieblichen Kontext – was sich nicht nur in ihrem Fall, sondern im gesamten Tarifbereich der chemischen Industrie abzeichnen würde.

„Er [der TVQ] ist irgendwie nicht so umgesetzt wie ich mir das erhofft habe. Also ich habe so ein bisschen den Eindruck, der Arbeitgeberverband unterschreibt so was mit, da sitzen im Verband auch ein paar Leute, die vielleicht noch mal eine Vision haben und sagen ‚Ja, gut!‘ – aber es wird hinterher in den Betrieben eher verhalten umgesetzt. [...] Ich habe das Gefühl die unterschreiben so was immer ganz gerne, weil das erst mal nichts kostet. Und dann können ja die anderen das umsetzen, die nicht dabei waren.“ (BR/BA4/130)

Von den Beschäftigten des Unternehmens selbst ist der TVQ nach Einschätzung des Betriebsrats bisher noch kaum wahrgenommen worden. Das läge auch daran, dass diesbezügliche Informationen – z.B. auf Betriebsversammlungen – im Vergleich zu anderen Themen nur mit mäßigem Interesse aufgenommen würden. Zum Zeitpunkt während der Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung, also noch vor dessen Abschluss, konstatiert ein Betriebsratsmitglied:

„Als Mitarbeiter kann ich sagen: ‚Davon habe ich noch gar nichts mitbekommen, und es ist einfach nicht präsent‘. Gut, die Vereinbarung ist in der Form noch nicht unterschrieben, ist nicht abgeschlossen, also kann es auch nicht kommuniziert werden. Ist auch in Ordnung, dass dann beim Mitarbeiter nichts ankommt. Und der Streitpunkt ist auch gerade der, wie viel Zeit bringt wer ein. [...] Und so lange das nicht geklärt ist, finde ich es auch ganz gut, wenn man diese Ängste nicht schürt. [...] Und da bleibt es jetzt abzuwarten, wie wird die Formulierung aussehen, wie wird sich das lesen. So dass ich als Mitarbeiter natürlich gewisse Erwartungen habe, aber das jetzt nur mal so verfolgen kann, weil ich mal in den Entwurf der Betriebsvereinbarung rein schauen kann. In den Abteilungen ist das noch längst nicht angekommen. [...] Sicherlich, wenn tarifliche Dinge umgesetzt werden, dann wird es im Vertrauensleutkörper ankommen und die gelten ja als Multiplikatoren, aber ich glaube nicht, dass dieses hier wirklich präsent ist, zumal es immer durch Entgeltfragen ausgestochen wird. Wenn ein Entgelt-Tarifvertrag geschlossen wird, dann hat das die größte Aufmerksamkeit.“ (BR/BA3/40-42)

Die Reaktion der Belegschaft auf den Abschluss der Betriebsvereinbarung zu Beginn der Pilotphase kann zu diesem frühen Zeitpunkt nicht wiedergegeben werden. Bezeichnend ist allerdings die verhaltene Resonanz bei Werks- und Abteilungsleitungen, als es darum ging einen Standort für die Pilotierung der TVQ-Umsetzung zu eruieren.

„Also der Anspruch ist nicht, dass alle auf dieses tool gewartet haben. [...] Die einfachen Gründe sind, man muss erst mal zusätzliche Arbeit reinstecken, und in der heutigen Zeit klagt niemand über zu wenig Arbeitsbelastung – ganz einfach. Und es spielen natürlich auch Kosten eine Rolle dabei.“ (IRM/BA6/92 u. 96)

„Als es so schwierig war einen Pilotbereich zu finden, da wurde schon noch mal richtig Druck gemacht. So nach dem Motto: ‚Kann ja wohl nicht sein, es findet sich jetzt jemand, basta!‘“ (BR/BA5/130)

Sowohl auf der Betriebsrats- als auch auf der Unternehmensseite deuten die Aussagen der Befragten teilweise auf erhebliche Schwierigkeiten hin, die Inhalte bzw. den Nutzen des TVQ auf der operativen Ebene zu kommunizieren, Kooperationsbereitschaft zu generieren oder engagierte Unterstützung zu erhalten.

3.5 Zentrale Ergebnisse aus der Betriebsfallstudie A

3.5.1 Ausgangslage und Interessenkonstellation zur betriebspolitischen Thematisierung von Weiterbildung

Der erste konkrete Impuls zur Umsetzung des TVQ im Fall A ging vom Betriebsrat aus, nicht zuletzt befördert durch die positiven Erfahrungen des zuvor angelaufenen HIT-Projekts, in das einige Betriebsratsmitglieder relativ stark eingebunden waren. Die Anfrage des Betriebsrats stieß von Beginn an auf Interesse bei Unternehmensvertretern und v.a. hier machte sich die von den Tarifvertragsparteien intendierte ‚Signalwirkung‘ des TVQ bemerkbar. Ohne das durch beide Betriebsparteien gegenseitig früh bestätigte eigenständige Anliegen, eine Umsetzung des TVQ anzustreben, wäre es angesichts der Freiwilligkeit wohl nicht zur Aufnahme von Verhandlungen gekommen. In den ersten Gespräche bestätigte und verfestigte sich zudem ein gewisser Grundkonsens über den Bedarf an einer Neuregelung des Weiterbildungsgeschehens im Rahmen einer Betriebsvereinbarung, der den Dissensen und Konfliktpotenzialen im weiteren Verlauf der Verhandlungen über einige schwierige Phasen hinweg standgehalten hat. Denn die unterschiedlichen Ausgangsvorstellungen und Zielperspektiven zur konkreten Ausgestaltung des Reglements – jenseits des gemeinsamen Einverständnisses überhaupt zu einer Regelung kommen wollen – zeigten sich an v.a. zwei Punkten als durchaus kritisch und gefährdeten den erfolgreichen Abschluss der Betriebsvereinbarung teilweise substantiell.

Erstens erwiesen sich die Formulierungen des TVQ zur ‚fairen Kostenteilung‘ keineswegs als hinreichend konkrete Regulierungsvorlage, anhand der ein auf Tarifebene bereits ermittelter Interessenkompromiss nur mehr auf die betriebspezifischen Gegebenheiten übertragen hätte

werden können. Vielmehr standen sich an diesem Punkt kontrovers artikulierte Interessenperspektiven relativ unversöhnlich gegenüber, die letztlich auch nicht aufgelöst werden konnten, sondern mit der Durchsetzung der einen bzw. der Niederlage der anderen Seite endete. Doch auch die so festgelegten Co-Finanzierungsmodi für Weiterbildungsmaßnahmen beruhen auf einem eher allgemein gehaltenen, nur durch wenige Beispiele unterfütterten Kriterienkatalog, der erhebliche Interpretationsspielräume weiterhin offen lässt.

Der zweite Gegenstand konfliktärer Auseinandersetzung umfasst die prozessualen Aspekte der Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung, bezieht sich also auf die Formalisierung von Verfahrensweisen, die von der Qualifizierungsbedarfsanalyse über Beteiligungs- und Beratungsregelungen bis zur Festlegung der Zuständigkeiten reichen, in welchen Qualifizierungsmaßnahmen dann konkret angebahnt und umgesetzt werden sollen. Der TVQ bietet dazu wenig handfeste Anhaltspunkte und erst recht keine detaillierte Prozessbeschreibung – das vom Betriebsrat favorisierte Konzept aus dem HIT-Projekt wird von Unternehmensseite mit dem Verweis auf den damit verbundenen hohen Aufwand kategorisch abgelehnt. Abschreckend wirkte daneben aber auch – und hier folgt die Ergebnisinterpretation den Vermutungen des Betriebsrats – die relativ weit reichende Partizipation von Betriebsräten und Beschäftigten, die im Procedere des HIT-Projekts angelegt war. Darauf deuten auch Aussagen der Unternehmensseite hin, dass hinsichtlich der Verfahren bei betrieblichen Qualifizierungsprozessen bereits durch das Betriebsverfassungsgesetz bestimmte Mitbestimmungsrechte garantiert werden. Das Unternehmen ist demnach nicht bereit, den Arbeitnehmern und deren Interessenvertretung durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung betriebliche Einflussmöglichkeiten zuzugestehen, die über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgehen und damit ‚ohne Not‘ zusätzliche Steuerungs- und Kontrollverluste hinzunehmen. Das Unternehmen bleibt an dieser Stelle von Beginn an unnachgiebig und setzt die eigene Linie in der abgeschlossenen Betriebsvereinbarung hier vollständig durch.

3.5.2 Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren

Bemerkenswert im Fall A ist die anfangs schnell erreichte Übereinkunft der Betriebsparteien, die Umsetzung des TVQ in Angriff zu nehmen und die prinzipiell unstrittige gemeinsame Richtung der Zielsetzungen, die mit einer Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung verfolgt werden sollen. Fundamentale Differenzen zur generellen Bedeutung und Funktion von Weiterbildung standen zu keinem Zeitpunkt zur Debatte, stattdessen wird das Thema – quasi per se konsensual – in den Kontext einer Win-win-Situation gestellt. Zur Sicherung ihrer zukünftigen Wettbewerbs- bzw. Beschäftigungsfähigkeit sind das Unternehmen und die Mitarbeiter gleichermaßen auf Weiterbildung angewiesen, ein entsprechendes betriebspolitisches Arrangement erscheint daher zunächst als unproblematisch, die Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Unternehmen eher als ‚reine Formsache‘.

Angesichts dieses – als Grundvoraussetzung zweifellos wichtigen – gemeinsamen Bekenntnisses zum TVQ und dessen Ausrichtung am Anfang des Prozesses, erscheint jedoch der relativ lange Verhandlungszeitraum von insgesamt drei Jahren umso erklärungsbedürftiger, ebenso wie die Zähigkeit und Langwierigkeit des Einigungsprozesses, von dem beide Seiten später

berichten. So stellen sich einige zuvor deutlich unterschätzte Detailfragen als ernstzunehmende Klippen im Verhandlungsverlauf heraus, die nicht ohne weiteres umschifft bzw. dethematisiert werden können. Während dem Prinzip der ‚fairen Kostenteilung‘ auf einer allgemeinen Ebene von beiden Seiten uneingeschränkt zugestimmt wird und auch gegen eine systematischere, vorausschauende Weiterbildungspraxis grundsätzlich nichts eingewendet werden kann, zeigen sich im konkreten Prozess zur gemeinsamen Formulierung der Betriebsvereinbarung kaum überbrückbare Differenzen hinsichtlich der Fragen, was als ‚faire‘ Regelung der Kostenteilung ausgelegt werden kann und wie das betriebliche Weiterbildungsgeschehen im beidseitigen Interesse formal gestaltet werden soll. Innerhalb der so konstituierten Streitpunkte lassen sich im Rahmen der Betriebsvereinbarung keine Kompromissformeln finden. Ein Interessenausgleich könnte lediglich als trade-off zwischen den beiden Auseinandersetzungen unterstellt werden, obwohl ein bewusster taktischer Abtausch von Verhandlungserfolgen von den Beteiligten bestritten wird. Anzunehmen ist dennoch ein gewisser – wenn auch unterschwelliger – ‚Deal‘, wenn von zumindest implizit geltenden Reziprozitätsnormen ausgegangen wird, die in dem durch gegenseitige Anerkennung geprägten betriebspolitischen Gesprächsklima zwischen Betriebsrat und Unternehmen auch begründet vermutet werden können.

Noch bestimmender für den Verhandlungsverlauf und letztlich vielleicht sogar als entscheidend für den erfolgreichen Abschluss der Betriebsvereinbarung hat sich aber – nach der hier vorgestellten Interpretation – der von beiden Seiten getragene Entschluss zu einer Pilotierung herausgestellt. Der damit festgelegte Testcharakter der Betriebsvereinbarung lässt beiden Verhandlungsseiten stets die ‚Hintertür‘ offen, selbst gemachte Konzessionen als vorläufig zu betrachten und sie so vor der eigenen Klientel zu rechtfertigen. Dem eigenen, nur scheinbar revidierten Standpunkt bleibt die Chance weiterhin erhalten, sich in der Praxis als die dennoch bessere Alternative zu erweisen. Indem der Anspruch und die Erwartungen an die Betriebsvereinbarung ‚niedriger gehängt‘ wurden, also kein „großer Big Bang“ (IRM/BA1/82) gestartet werden sollte, sondern „man erst mal anfangen und erst mal gucken und erst mal fragen“ (BR/BA5/82) wollte, stieg auf beiden Seiten die Bereitschaft, auch gewisse Kernforderungen zurückzunehmen, entscheidende Schritte auf den Verhandlungspartner zuzugehen und so den Weg frei zu machen für einen erfolgreichen Abschluss der Betriebsvereinbarung.

3.5.3 Charakteristik der Aushandlungsergebnisse

Die rückblickende Bewertung des gesamten Verhandlungsprozesses und auch der Regelungsinhalte in der abgeschlossenen Form fällt zwiespältig aus. Bei den Betriebsparteien bleibt das Gefühl zurück, in wichtigen Punkten keine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung gefunden zu haben, sondern sich einerseits in wichtigen Teilbereichen durchgesetzt zu haben, andererseits auch schwer hinzunehmende Zugeständnisse gemacht zu haben. Entsprechend resümiert der Betriebsrat die erreichte Einigung „zwar nicht [als] Traumergebnis, aber das haben wahrscheinlich die Arbeitgeber sich auch gesagt“. (BR/BA5/130) Unabhängig vom Ergebnis der Verhandlungen, ziehen beide Seiten eine positive Bilanz hinsichtlich des gemeinsamen Erfahrungsgewinns. In den drei Jahren fand nicht nur ein mitunter anstrengender Austausch und Interessenabgleich in einem noch relativ unbekanntem arbeitspolitischen Themenfeld statt, sondern begleitend auch

ein intensiver Lernprozess. Dabei ist die gemeinsame Basis für eine prinzipiell kooperative Regulierung betrieblicher Weiterbildung nach Einschätzung beider Verhandlungspartner trotz zeitweilig gravierender Unstimmigkeiten weiter ausgebaut worden.

Die im Unternehmen A abgeschlossene Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung kann in ihrer jetzigen – in gewisser Hinsicht vorläufigen – Form als gelungene Umsetzung der Tarifvorgabe ‚im Geiste des TVQ‘ bezeichnet werden. Weder im Umfang noch in den Regelungsintentionen weicht der Vereinbarungstext maßgeblich vom Inhalt des TVQ ab – teilweise wurden einzelne Passagen sogar wortwörtlich übernommen. Als problematisch könnte sich dabei allerdings herausstellen, dass auch nicht zu allen Punkten enger gefasste bzw. betriebsspezifisch angepasste Konkretisierungen und Präzisierungen erreicht wurden. Der „Kriterienkatalog zur fairen Kostenverteilung“ in der Anlage der Betriebsvereinbarung zielt zwar diesbezüglich in diese Richtung und ansatzweise bietet er durchaus Orientierungsmaßstäbe für die weitere betriebliche Weiterbildungspraxis, aber er lässt immer noch einen beträchtlichen Interpretationsspielraum offen, dessen ‚faire‘ Auslegung zumindest vom Betriebsrat mit Skepsis erwartet wird. Letzteres v.a. deshalb, weil die Formulierungen der Betriebsvereinbarung zur Verfahrensregulierung lediglich Rahmenbedingungen abstecken und die Hauptverantwortung für praktische Umsetzungsfragen bei der Weiterbildungsabteilung sowie im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch verortet werden – mit entsprechendem Vertrauensvorschuss in deren Gestaltungs- und Aushandlungskompetenzen. Insgesamt bleibt somit der Eindruck zurück, dass gerade die konfliktträchtigen Fragen der Weiterbildungsregulierung, die bereits von den Tarifvertragsparteien eher ausgespart und in den Regulierungsbereich der Betriebsparteien abgeschoben worden sind, wiederum tendenziell ungelöst an die operative Ebene betrieblicher Praxis weitergegeben wurden.

4. Betriebsfallstudie B: Weiterbildungsregulierung ohne Bezug zum TVQ

4.1. Rahmenbedingungen

Im Fall B wird die Weiterbildungspraxis bzw. -politik am Hauptstandort eines deutschen Pharma-Unternehmens der chemischen Industrie mit rund 6000 Beschäftigten dargestellt.¹¹⁰ Im Jahr 2007 arbeiten für den Konzern in Deutschland ca. 11 000 Mitarbeiter und weltweit 39 000 Mitarbeiter. Der Gesamtumsatz beträgt knapp 11 Mrd. Euro, von dem etwa ein Drittel in Europa erwirtschaftet wird. 50 % der Umsatzerlöse fallen auf Nord- und Südamerika. Trotz der beachtlichen Unternehmensgröße und der entsprechenden wirtschaftlichen Rahmendaten – die Unternehmensgruppe ist unter den 10 erfolgreichsten in Deutschland gelistet – notiert der Konzern bis heute nicht an der Börse, ist also in dieser Hinsicht ein unabhängiges Familienunternehmen. Das Hauptgeschäftsfeld sind Humanpharmazeutika, lediglich ein kleiner Anteil von 4 % des Umsatzes wird im Bereich Tiergesundheit erzielt. Neben der Herstellung von pharmazeutischen, biopharmazeutischen und pharmachemikalischen Produkten betreibt das Unternehmen auch Forschung und Entwicklung, der Umsatzanteil konnte hier im Vergleich zum Vorjahr um 10 % auf rund 1,7 Mrd. Euro gesteigert werden.

¹¹⁰ Alle allgemeinen Unternehmensdaten sind dem Konzernlagebericht des Jahres 2006 entnommen.

Am untersuchten Standort ist die Unternehmenszentrale angesiedelt von der aus die weltweiten Geschäfte gesteuert werden, weshalb hier zusätzlich ein großer Teil an betriebswirtschaftlichen und administrativen Aufgaben anfällt. Am gesamten Standort besteht ein breit gefächertes Qualifikationsspektrum in der Belegschaft, das neben den Hauptausbildungsberufen im Produktionsbereich Pharmakant und Chemikant insgesamt über 20 Berufe beinhaltet und über alle nicht-akademischen sowie akademischen Ebenen hinweg sowohl naturwissenschaftliche, gewerblich-technische als auch kaufmännisch-administrative Bereiche umfasst. Bemerkenswert bezüglich der Belegschaftsdaten sind die geringe Fluktuationsrate von etwa 2,5 % jährlich, der hohe Frauenanteil von 45 % sowie das verhältnismäßig junge Durchschnittsalter von ca. 38 Jahren.

Der Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten wird im Unternehmen ein relativ starkes Gewicht beigemessen. So wird laut Konzernlagebericht die Weiterentwicklung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor für die Zukunft herausgestellt und ausdrücklich ein Schwerpunkt auf das Thema lebenslanges Lernen gelegt. Im Produktionsbereich verfolgt das Unternehmen das Ziel, alle neu eingestellten Mitarbeiter mittelfristig mindestens auf das Qualifikationsniveau eines Facharbeiters zu heben. An- und ungelernte Arbeitnehmer, die für einfache Tätigkeiten am Arbeitsplatz eingewiesen werden, sollen in Zukunft keine dauerhafte Beschäftigtengruppe mehr darstellen. Das Bestreben, Führungskräfte wenn möglich aus der eigenen Belegschaft zu rekrutieren, gehört zur ausgewiesenen Organisations- und Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens. Entsprechend werden den Beschäftigten insgesamt überdurchschnittlich gute Bedingungen geboten, sich im Unternehmen bzw. mit dessen Unterstützung beruflich weiter zu entwickeln – gekoppelt mit vielfältigen internen Aufstiegschancen. Das wird nicht nur von der Belegschaft so wahrgenommen, auch in der Außenbetrachtung schneidet das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber ab, was durch zwei kürzlich gewonnene Awards noch zusätzlich unterstrichen wird.

Einen wesentlichen Anteil am vergleichsweise hohen Weiterbildungsengagement des Unternehmens haben die innerbetrieblichen industriellen Beziehungen. Die starke Einbindung der betrieblichen Interessenvertreter in die Weiterbildungspraxis und -politik des Unternehmens zeigt sich nicht nur im täglichen operativen Geschäft. Insbesondere in der Abstimmung mit dem Personalmanagement u.a. in Form verschiedener Betriebsvereinbarungen zum Thema Weiterbildung und Qualifizierung wird die überdurchschnittliche Beteiligung des Betriebsrats auf diesem Gebiet deutlich.

4.2 Die betriebliche Weiterbildungspraxis

Im Folgenden wird das betriebliche Weiterbildungsspektrum im Unternehmen B zunächst inhaltlich umrissen sowie deren technisch-organisatorische Umsetzung beschrieben (4.2.1). Daran schließt eine Übersicht zu den betrieblichen Regelungen im Bereich Weiterbildung an (4.2.2).

4.2.1 Planung, Organisation, Administration und Evaluation des Weiterbildungsangebots

Das Weiterbildungsgeschehen im Unternehmen B kann grob in zwei Bereiche unterschieden werden: Der erste Teil umfasst die fachliche Weiterbildung der Beschäftigten, der zweite alle Maßnahmen, die auf eine überfachliche Qualifizierung abzielen, also in den Themengebieten Führung, Kommunikation und Arbeitsmethoden angesiedelt sind. Der Bereich fachlich orientierter Weiterbildung differenziert sich noch mal in berufliche Weiterbildungen mit Abschluss – entweder an einer Industrie- und Handelskammer, einer Hochschule oder einer anderen anerkannten Institution – und alle anderen fachspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen, die vornehmlich der Anpassung an konkrete Arbeitsanforderungen dienen. Damit gliedert sich die Weiterbildung in Unternehmen B in drei verschiedene Domänen, die in der Organisation jeweils anderen Verantwortungsbereichen zugeordnet sind und für die spezielle Regelungen und Richtlinien gelten.

Berufliche Weiterbildung mit anerkanntem Abschluss

Die Abteilung Aus- und Weiterbildung ist der Personalabteilung unterstellt und zeichnet für die Organisation der beruflichen Weiterbildung mit Abschluss verantwortlich. Die Aus- und Weiterbildung stimmt sich einerseits intern mit den Fachabteilungen hinsichtlich des betrieblichen Bedarfs ab und koordiniert andererseits die Vermittlung an externe Bildungseinrichtungen. Der Bedarf an beruflicher Weiterbildung wird prinzipiell auf der Ebene Mitarbeiter und Vorgesetzter ermittelt, in erster Linie im Rahmen einer speziell dafür vorgesehenen Anlage im Mitarbeitergespräch, das einmal jährlich mit jedem Beschäftigten geführt werden muss. Wird sowohl der betriebliche Bedarf, der persönliche Entwicklungswunsch, als auch die Eignung des Kandidaten durch den Vorgesetzten bestätigt, kann sich der Betreffende bei der Abteilung Aus- und Weiterbildung zu einer entsprechenden Maßnahme anmelden. Die für das Unternehmen anfallenden Weiterbildungskosten werden auf der jeweiligen Kostenstelle der Fachabteilung abgerechnet. Es handelt sich also hinsichtlich der Zugangs- und Teilnahmeentscheidungen prinzipiell um ein dezentral organisiertes System. Abteilungsintern zwischen dem Leiter und den Gruppenleitern, teilweise auch abteilungsübergreifend mit Unterstützung der Abteilung Aus- und Weiterbildung, finden je nach Bedarf noch zusätzliche Koordinationsmaßnahmen statt, wie das folgende Zitat des Leiters der Personalabteilung verdeutlicht:

„Also, es gibt natürlich noch einen bestimmten Abstimmungsbedarf innerhalb der jeweiligen Abteilung, der den Hintergrund hat, dass die Budgets möglicherweise ein Stück begrenzt sind, aber auch ansonsten die Frage der Ressourcen betrachtet werden muss. [...] Insofern kann es gefährlich sein, wenn man sagt, auf einer Ebene X werden zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter die Entscheidungen nicht nur herbeigeführt, sondern auch festgezurr, sondern man muss dann einfach noch mal ein Stück oben drüber gucken: Passt das? Können wir uns zum jetzigen Zeitpunkt das alles leisten, wollen wir uns das leisten? Ist das inhaltlich gerecht im Quervergleich? Sodass an der Stelle noch mal Abstimmungen in der Regel stattfinden, unter Budget-, unter Themenspekten. Und das kann dazu führen, dass auch bestimmte Maßnahmen zurückgestellt werden.“

„Dass man sagt, also ich sag mal, [zum Beispiel] die fünf [Mitarbeiter] sind alle nachvollziehbar und wir würden alles unterstützen, aber nicht alle fünf zur gleichen Zeit. Und dann muss eine Entscheidung herbeigeführt werden, um das abzustimmen.“ (PA/BB3/20)

Neben dem Standardverfahren des im Mitarbeitergespräch ermittelten Weiterbildungsbedarfs greift die Abteilung Aus- und Weiterbildung aber auch tiefergehend in die organisatorische Planung und Konzeptualisierung des Weiterbildungsangebots ein. So werden spezifische Weiterbildungsbedarfe der Fachabteilungen teilweise direkt in selbst entwickelte Kurskonzepte umgesetzt, mit dem Betriebsrat abgestimmt, in Kooperation mit anerkannten Bildungsträgern durchgeführt und anschließend evaluiert. Solche Weiterbildungsangebote beziehen sich in erster Linie auf größer angelegte Qualifizierungsprogramme, die auf eine Anhebung des Qualifikationsstandards ganzer Belegschaftsgruppen abzielen. Bei beruflich orientierten Weiterbildungsvorhaben von Mitarbeitern für die von Unternehmensseite kein betrieblicher Bedarf festgestellt wird und die daher ausschließlich privat durchgeführt werden müssen, bietet die Abteilung Aus- und Weiterbildung zumindest eine individuelle Beratung an. Dabei wird ausdrücklich auch noch mal auf die verschiedenen betrieblichen Regelungen hingewiesen deren Kenntnis bei den Mitarbeitern nicht in jedem Fall vorausgesetzt werden kann, um wirklich alle eventuellen Fördermöglichkeiten zu prüfen. Die berufliche Weiterbildung mit anerkanntem Abschluss wird relativ umfassend durch eine Konzernbetriebsvereinbarung geregelt (siehe 1.2.2) und ist damit die am stärksten regulierte Weiterbildungsform der drei genannten Domänen im Unternehmen.

Die Aktivitäten des Unternehmens B zur Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung von Mitarbeitern werden von allen Befragten als sehr weitreichend und im Vergleich mit anderen Unternehmen als überdurchschnittlich eingeschätzt. So stellt die Qualifizierung von angehenden berufsfremden Beschäftigten zu branchenspezifischen Abschlüssen mindestens auf Facharbeiterniveau ein erklärtes Ziel sowohl des Betriebsrats als auch der Unternehmensseite dar. Diese breit angelegte Weiterbildungsinitiative hat dazu geführt, dass Gehaltsgruppen unterhalb der Entgeltstufe E4 im Unternehmen nicht mehr vertreten sind. Der Leiter der Abteilung Aus- und Weiterbildung stellt den Qualifizierungsanspruch für den Produktionsbereich im Unternehmen so dar:

„Wir haben mit dem Produktionsbereich vereinbart, dass jeder Mitarbeiter in der Chemie die Mindestqualifikation Chemikant erwerben soll. Gilt nicht für – ich sag einfach mal – ‚Altbestände‘, die vielleicht in den nächsten 5, 10, 15 Jahren altersbedingt auslaufen, aber es gilt für jeden, der neu reinkommt. Und im Pharma-Bereich, in der Pharma-Produktion haben wir als Mindestqualifikation definiert: Produktionsfachkraft Pharma. Das ist bei uns ein interner 18-monatiger Kurs, der berufsbegleitend, also on-the-Job läuft, innerhalb der Arbeitszeit, und auch mit einem IHK-Zertifikat abschließt. Das muss heute jeder neue Mitarbeiter nach einer gewissen Anfangs- und Einarbeitungszeit, wenn er bei uns unbefristet beschäftigt bleiben möchte, machen. [...] Dahin müssen wir sie mindestens bringen. Also die Produktionsfachkraft Pharma ist die Hälfte eines Ausbildungsberufes, vom Qualifikationsniveau. Das ist die Entgeltstufe ... die werden bezahlt nachher, wenn sie den Kurs gepackt haben, mit E4, E5.“ (AW/BB4/61-63)

Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich der Abteilung Aus- und Weiterbildung ist das berufsintegrierte Studium. Dazu existieren Kooperationen mit verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten mit denen teilweise bestimmte Studiengänge in enger Abstimmung konzipiert und koordiniert werden. Unternehmensintern schließt die Abteilung Aus- und Weiterbildung mit den berufsbegleitend Studierenden nach Absprache mit deren Fachvorgesetzten Förderverträge auf der Grundlage der genannten Konzernbetriebsvereinbarung ab. Nach Einschätzung aller Befragten wird die Möglichkeit des geförderten berufsintegrierten Studiums von den Beschäftigten überdurchschnittlich stark genutzt. Jüngst wurden seitens der Personalabteilung auch Bedenken angemeldet, dass die Nachfrage inzwischen bereits zu groß sei und den künftigen Bedarf des Unternehmens übersteige.

Seit Einführung einer SAP-Software zum Veranstaltungsmanagement vor etwa drei Jahren über das sich die Mitarbeiter nach Absprache mit ihren Vorgesetzten selbst einbuchen können, steht dem Bildungscontrolling eine umfassende Datenübersicht zum Bereich der beruflichen Weiterbildung mit Abschluss zur Verfügung. Entsprechend können statistische Auswertungen dazu durchgeführt werden, wer und in welchem Bereich, an welchen Weiterbildungsmaßnahmen teilnimmt bzw. teilgenommen hat. Anzeichen für eine systematische Ungleichverteilung zwischen bestimmten Belegschaftsgruppen, Geschäftsbereichen, nach Geschlecht oder Alter der Beschäftigten sind nach Aussage der befragten Personalverantwortlichen nicht signifikant.

Alle Maßnahmen im Bereich der beruflichen Weiterbildung mit Abschluss an denen sich das Unternehmen beteiligt, werden über Feedback-Fragebögen durch die Teilnehmer bewertet. Das gilt auch für Kurse externer Anbieter wie der IHK, die im Hinblick auf Inhalte, die Organisation sowie das Lehrpersonal qualitative Rückmeldungen vom Unternehmen erhalten.

Die gesamte Weiterbildungshistorie jedes Beschäftigten wird elektronisch im Verwaltungssystem des Unternehmens gespeichert und kann von den Mitarbeitern jeweils über das Intranet eingesehen werden. Unternehmensinterne Zertifikate über die erfolgreiche Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bestehen kaum mehr und sollen künftig ganz abgeschafft werden.

Fachliche Qualifizierungsmaßnahmen ohne anerkannten Abschluss

Verantwortlich für alle fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen, die nicht zu einem beruflich anerkannten Zertifikat führen, sind die verschiedenen Fachabteilungen selbst. Als vorrangiges Ziel gilt die Anpassung der Qualifikationen an die bestehenden bzw. sich ändernden Anforderungen am Arbeitsplatz. In der idealerweise permanenten Abstimmung der Beschäftigten mit ihren jeweiligen Fachvorgesetzten soll ein Abgleich der Ist- mit den Soll-Qualifikationen erfolgen und aus dem sich daraus eventuell ergebenden Delta der aktuelle Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet werden. Fest installiert in dieser Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ist auch hier das bereits genannte Mitarbeitergespräch bzw. die darin enthaltene Anlage speziell zum Thema Weiterbildung. Das Mitarbeitergespräch muss einmal im Jahr geführt werden und soll so ein gewisses Mindestmaß an Aufmerksamkeit gegenüber Qualifizierungsfragen sicherstellen. Noch stärker als die berufliche Weiterbildung mit Zertifikat wird

die fachliche Weiterqualifizierung dezentral gesteuert, was analog auch die Budgetierung der Weiterbildungsmaßnahmen durch die Fachabteilungen betrifft. Lediglich bei größeren Veränderungen, die umfangreiche Konsequenzen für die Qualifikationsstruktur in der Belegschaft nach sich ziehen, schalten sich übergeordnete Planungs- und Steuerungsinstanzen – in der Regel die Personalabteilung – ein und es werden entsprechend andere Kostenstellen angezogen. In diesen Fällen verliert das Mitarbeitergespräch die zentrale Funktion der Bedarfsermittlung, wie das folgende Zitat des Leiters der Personalabteilung unterstreicht:

„Es gibt eine Ausnahme, wenn wir sagen, wir müssen – das Unternehmen – eine breite Gruppe von Leuten in eine bestimmte Richtung qualifizieren. Wenn wir eine neue Software einführen, wenn wir im Außendienst sagen, es gibt ein neues Außendienstinformationssystem, dann überlassen wir es nicht den Vorgesetzten mit den Außendienstlern darüber zu reden, ob sie es für sinnvoll erachten, dass sie sich da in der Richtung qualifizieren, ja? Dann gibt's ein Programm und das heißt, da müssen jetzt 600 Außendienstler durch. Die müssen innerhalb von acht Wochen geschult sein, damit wir das Ding launchen können und anwenden können.“ (PA/BB3/50)

Seit der Einführung des SAP-Veranstaltungsmanagements im Jahr 2004 sollen auch die von den Fachabteilungen initiierten durchgeführten fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen elektronisch erfasst und verwaltet werden. Der Betriebsrat vermutet für diese verschiedenen Formen der Weiterbildung allerdings, dass diese Vorgabe von einigen Vorgesetzten nicht konsequent umgesetzt wird und stellt für den gesamten Bereich der fachlichen Weiterbildung ohne Abschluss den größten Bedarf an datensicherer Evaluation fest. Zu der unklaren Erhebungssituation käme außerdem noch das Problem, dass viele Teilnehmerdaten derzeit nur auf einem relativ hohen Aggregationsniveau erfasst werden, so dass spezifische Auswertungen für bestimmte Geschäftsbereiche oder getrennt nach Standorten nicht vorgenommen werden könnten. Die Annahme der Personalverantwortlichen auf Unternehmensseite, es bestünde keine signifikante Ungleichbehandlung der Belegschaft hinsichtlich der Weiterbildungsbeteiligung, entbehrt aus Sicht des Betriebsrats somit einer gesicherten Grundlage. Die Einführung einer erweiterten Weiterbildungsdatenbank, die ein verfeinertes Bildungscontrolling, genauere Einzelauswertungen und entsprechende Quervergleiche ermöglichen soll, ist aber bereits auf den Weg gebracht worden.

Überfachliche Weiterbildung

Alle Weiterbildungsmaßnahmen, die thematisch den Bereichen Führung, Kommunikation, Arbeitsmethoden und Sprachen zugeordnet sind, werden von der Abteilung Organisations- und Personalentwicklung verantwortet. Das gesamte Maßnahmenangebot ist im Intranet im Rahmen einer virtuellen „Academy“ abgebildet. Eine gedruckte Katalogversion wird seit Einführung des Intranet nicht mehr herausgegeben. Wie in den beiden zuvor dargestellten Weiterbildungsdomänen bildet auch für die überfachliche Weiterbildung das jährliche Mitarbeitergespräch das zentrale Instrument zur Ermittlung des Bedarfs. Die notwendige Bewilligung von Maßnahmen zur überfachlichen Qualifizierung durch den Vorgesetzten ist auch hier notwendig vom diagnostizierten betriebliche Bedarf abhängig, wie das nachfolgende Zitat des Leiters der

Abteilung Organisations- und Personalentwicklung am Beispiel von Führungskräfte Trainings veranschaulicht:

*„Wenn ein Mitarbeiter kommt und sagt, mich hat schon immer interessiert, wie Führung läuft. Und in meinem Tischtennisverein habe ich auch so was wie 'ne Führungsrolle. Ich würde unheimlich gern mal an einem Führungstraining bei [Unternehmen B] teilnehmen, weil da könnte ich eine Menge mit anfangen. Wenn das jemand ist, der bei uns im Betrieb überhaupt keine Führungsaufgabe hat, kommt der in ein solches Training nicht rein. Ich sage, das musst du bei der Volkshochschule machen, aber das macht keinen Sinn betrieblich. Wir produzieren auch ungern auf Vorrat, d.h. nur weil jemand vielleicht in 'nem Jahr mal Führungsverantwortung kriegt, muss er nicht schon in Führungstrainings. Sondern wir sagen, das ist am besten dann, wenn er unmittelbar in die Führungsaufgabe rein wächst. Also Zugang hängt sehr stark von der Frage ab, wie sind die Anforderungen der Funktion, welche beruflichen Perspektiven möglicherweise bestehen. Auch das kann ein Grund sein, dass jemand aus dem naturwissenschaftlichen Bereich sich langsam in Richtung einer echten Managementfunktion entwickelt und wir sagen, was dem fehlt sind kaufmännische Grundkenntnisse. Der muss Budgets machen, der muss was von BWL verstehen, ja? Vielleicht sogar sagen, der muss seinen MBA machen. Dann würden wir das in irgendeiner Form initiieren. Aber da ist der Bezug zur Funktion ganz, ganz entscheidend.“
(PA/BB3/54)*

Das Unternehmen B hat im Laufe der 1990er Jahre einen weitreichenden arbeitsorganisatorischen Wandel von der klassischen Linienführung hin zu einer konsequenten Teamorganisation vollzogen. Eine besondere Rolle kommt dabei der Aufgabendefinition und dem Selbstverständnis von Führungskräften zu – im Prinzip auf allen Leitungsebenen, sehr wesentlich aber bei den eher traditionell geprägten Meistern und Vorarbeitern im Produktionsbereich. In der pharmazeutischen Produktion wird der Wandel auch auf der begrifflichen Ebene noch mal deutlich unterstrichen. Die ehemaligen „Meister“ heißen hier nun „Coaches“, was semantisch stärker pädagogisch-didaktische Funktionen im Sinne von Beratung, Unterstützung oder Betreuung betont im Gegensatz zur Meisterschaft, die eher den fachlich begründeten autoritativen Charakter von Führung hervorhebt. Ein Coach, die die gesamte Neuorientierung in der Arbeitsorganisation miterlebt hat, beschreibt den Umlernprozess so:

„Wir haben sehr viele Seminare gemacht. Das machen wir heute noch. [...] Also damals in dem Umschwung da gab es natürlich – hat jeder gelernt: ‚Was ist ein Team?‘ Da gab's viele Seminare dazu. Wie wollen wir im Team arbeiten? Und dann war das Team erst allein und die haben dann alle Probleme aufgelistet, dann kam der Coach dazu, dann wurde geredet. Da hat man viel, viel mehr noch kommuniziert, um sich daran, äh, zu gewöhnen? – kann man nicht sagen – um das zu lernen, wie man damit umzugehen hat. Natürlich gab es da auch die eine oder andere Stolperstelle, klar, bis man frei gelaufen ist. Aber heute ist das für uns Normalität. Und wir laufen damit ganz frei.“(CO/BB2/24)

Die enge Verzahnung der arbeitsorganisatorischen Entwicklung mit Fragen der Weiterbildung und Personalentwicklung spiegelt sich in vielen Facetten der Weiterbildungspraxis des Unter-

nehmens B deutlich wider und wird in der Unternehmensstruktur – wiederum auch in begrifflicher Hinsicht – durch die Abteilung Organisations- und Personalentwicklung repräsentiert. Überfachliche Qualifizierungsthemen wie Führung, Kommunikation und Arbeitsmethoden werden nicht nur als verschiedene Möglichkeiten für den Aufbau von persönlichen Kompetenzen der Beschäftigten betrachtet, sondern darüber hinaus als wesentliche Strukturierungsmomente für die gesamte Arbeitsorganisation. In diesem Kontext ist das explizite Bekenntnis sowohl der Unternehmens- als auch der Betriebsratsseite zu verstehen, Führungskräfte möglichst aus der eigenen Belegschaft zu rekrutieren und dies mit entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen zu hinterlegen. Der Betriebsrat begrüßt das umfangreiche Engagement unternehmensinterner Führungskräfteentwicklung nicht nur hinsichtlich der erhöhten Aufstiegsoptionen der Beschäftigten, sondern bekennt sich explizit auch zu der parallelen Funktion von Führungskräftebildungen, diese Form der Weiterbildung dezidiert auch als Instrument für die Organisationsentwicklung zu nutzen:

„Unendlich viel, also das geht so weit: Besondere Programme für Führungskräfte. Also nicht nur dass man sagt, okay wir geben euch hier ein Handwerkszeug – dort wird auch die Unternehmenspolitik vermittelt. Was geht bei [Unternehmen B] und was geht auf keinen Fall. Ja, die ganzen Führungsinstrumente werden vermittelt. Und dann haben wir die Qualifizierung vor Ort. Und das ist unendlich viel, da haben wir im Prinzip überhaupt keinen Überblick. Was die einzelnen Abteilungen ihren Mitarbeitern anbieten und die vor Ort hoch qualifizieren. Das fängt bei dem Schlosser an, dass der zu externen Industrieanlagenbauer geschickt wird und werden dort hoch qualifiziert. (BR/BB1/28)

Wie es der Betriebsratsvorsitzende einschätzt, ist es dem Unternehmen B gelungen, der Belegschaft glaubhaft zu vermitteln, dass die Teilnahme an Weiterbildung nicht nur theoretisch die Chancen auf berufliches Fortkommen erhöhen kann, sondern dass unternehmensinterne Karrierewege in vielen Bereichen und auf unterschiedlichen Ebenen tatsächlich bestehen und von bildungsbereiten Beschäftigten auch erfolgreich beschritten werden können. Die konkrete Aussicht auf beruflich-betriebliche Aufstiege, die mit erkennbaren Gewinnen an Bezahlung und sozialem Status verbunden sind, wirken sich deutlich auf die Motivation der Mitarbeiter aus, Weiterbildungsanstrengungen auf sich zu nehmen und entsprechende Angebote des Unternehmens aufzugreifen.

4.2.2 Regelungen und Richtlinien zur Weiterbildung

In den verschiedenen Weiterbildungsdomänen im Unternehmen B gelten jeweils unterschiedlich stark ausgearbeitete Reglements zum Zugang und zur Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen. Dabei weist der Bereich „Berufliche Weiterbildung mit Abschluss“ in Gestalt einer Konzernbetriebsvereinbarung mit dem Titel „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“ (s. Anhang 3, S. 382 ff.) den eindeutig höchsten Grad an formaler Regulierung auf. Die Vereinbarung wurde Ende 2005 abgeschlossen und gilt für unbefristet beschäftigte Mitarbeiter des Hauptstandortes des Unternehmens B, seit einer

Novellierung vom 1. September 2006 für die Beschäftigten aller deutschen Standorte. Sie umfasst drei verschiedene Kategorien geförderter Maßnahmen:

1. „Externe Weiterbildungsmaßnahmen zur Erlangung eines IHK- oder vergleichbaren Abschlusses“, z.B. Lehrgänge zum Fachkaufmann, zum Meister oder zum technischen Betriebswirt, die von Kammern oder privaten Bildungsträgern angeboten werden.
2. „Externe Weiterbildungsmaßnahmen zur Erlangung eines Hochschul- oder vergleichbaren Abschlusses“, also alle Arten berufsbegleitender Studiengänge.
3. „Betrieblich organisierte Weiterbildungsmaßnahmen“, darunter fallen Lehrgangskurse, die beispielsweise zur Fachkraft für Lagerlogistik, zur Managementassistentin oder zum Pharmakanten qualifizieren.

Im Punkt „Antragsstellung“ wird das Anmeldeverfahren beschrieben, wie es oben bereits skizziert wurde, d.h. vor dem Beginn einer Maßnahme können Mitarbeiter über ihre Vorgesetzten Förderanträge bei der zuständigen Personalbetreuung stellen, welche dann in Absprache mit den Vorgesetzten über eine Bewilligung entscheiden. Im Falle einer Ablehnung muss der Betriebsrat informiert werden.

Der Umfang der möglichen Unterstützungsleistungen durch das Unternehmen für die beiden ersten Kategorien basiert auf einer 50-prozentigen Übernahme der direkten Kosten (Kursgebühren, Prüfungs- und Lernmittelkosten) bis zu maximal 4000 Euro brutto und einer ganztägig bezahlten Freistellung an bis zu fünf Arbeitstagen pro Jahr. Für berufsbegleitend Studierende kommen ab dem 4. Semester noch 2,5 Stunden bezahlte Freistellung pro Semesterstudienwoche dazu. Außerdem erhalten sie ab einem mehr als 50 km entfernten Studienort Zuschüsse zu den Reisekosten, je nach Wegstrecke zwischen 50 und 125 Euro, sowie eine Übernachtungspauschale in Höhe von 30 Euro. Im Falle der betrieblich organisierten Weiterbildungsmaßnahmen werden die Kosten vollständig vom Unternehmen getragen. Das Verhältnis von bezahlter Freistellung und von den Teilnehmern einzubringender Freizeit für den Kursbesuch soll für jede Lehrgangsart einzeln festgelegt werden. Dazu wird explizit auf die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats verwiesen. Als ausschlaggebende Kriterien für die Festsetzung sollen die Kursintensität sowie die Gewichtung des betrieblichen Interesses zugrunde gelegt werden. Finden betriebliche Lehrgänge regulär an Samstagen statt, werden den Teilnehmern bis zu fünf Tage pro Lehrgangsjahr auf die Arbeitszeit angerechnet.

Die Konzernvereinbarung beinhaltet auch eine Regelung zur Rückzahlungsverpflichtung für den Fall des Abbruchs einer Maßnahme durch den Teilnehmer ohne wichtigen Grund, die Eigenkündigung des Mitarbeiters bzw. eine verhaltensbedingte ordentliche oder außerordentliche Kündigung durch das Unternehmen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt nach bestandener Prüfung, maximal aber bis zu drei Jahren danach.

Wegweisende Vorläufer der Konzernbetriebsvereinbarung sind die „Personalrichtlinie zum berufsintegrierenden Studium“ aus dem Jahr 1994 sowie die „Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Mitarbeitern“, welche 1997 eingeführt wurde. Der Tarifvertrag zur Qualifizierung stellte nach Aussage der befragten Betriebsräte und Personalmanager ausdrücklich keine relevante Bezugsgröße für die Ausarbeitung der Konzernbetriebsvereinbarung dar (näheres dazu folgt in den Kapiteln 4.3 und 4.4). Insgesamt ist an den Regelungen zur Weiterbildung mit anerkanntem Abschluss besonders bemerkenswert, dass ein betrieblicher Bedarf zwar grundsätzlich vorhanden sein muss, dieser sich aber nicht unbedingt in Form einer freien bzw. in absehbarer Zeit frei werdenden Stelle festmachen lassen muss. Der Leiter der Personalabteilung erklärt ausdrücklich auch stellenunabhängige Weiterbildungswünsche von Beschäftigten als prinzipiell im Rahmen der Betriebsvereinbarung förderfähig:

„Weil es uns damals darum ging, Mitarbeitern, die sich aus freien Stücken weiterqualifizieren, eine gewisse Unterstützung anbieten zu können. Finanziell und zeitlich, sofern eine Qualifizierung durchaus im Interesse des Unternehmens liegt, ohne dass wir sie zwingend veranlasst hätten. Ja, so einen Mittelweg zu gehen und zu sagen, wir profitieren schon davon, wenn jemand sagt, ich qualifiziere mich weiter zum Techniker oder zum Meister. Vielleicht haben wir gar keine Meisterstelle für den im Moment, aber wenn der die Qualifikationen hat, dann nimmt der vielleicht auch seinen Facharbeiterjob auch anders wahr. Und deswegen haben wir gesagt, dann sind wir bereit an der einen oder anderen Stelle auch zu subventionieren, weil wir auch davon profitieren.“ (PA/BB3/78)

Eine weitere Betriebsvereinbarung mit einem thematischen Bezug zum Bereich Weiterbildung wurde 1996 aufgrund eines auf Landesebene gültigen Bildungsurlaubsgesetzes abgeschlossen, in dem sich der Hauptstandort des Unternehmens befindet und sich daher auch nur auf die dort beschäftigten Mitarbeiter bezieht. Sie regelt das Verfahren der Anwendung des sogenannten „Bildungsfreistellungsgesetzes“, welches den Mitarbeitern (mit Ausnahme der leitenden Angestellten) einen Anspruch auf bezahlte Freistellung zu Bildungszwecken an zehn Arbeitstagen für den Zeitraum zweier aufeinander folgender Kalenderjahre garantiert. Insbesondere werden in der Vereinbarung die Kriterien festgeschrieben, ob bzw. in welchem Umfang intern veranstaltete und betrieblich initiierte Maßnahmen auf den gesetzlichen Bildungsfreistellungsanspruch angerechnet werden können. Wesentliche Grundsätze der Betriebsvereinbarung sind die generelle Anrechnungsfähigkeit betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen, falls bestimmte zeitliche Mindestzeiträume an Unterrichts- und Gesamtabwesenheitsdauer überschritten werden und es sich um keine Veranstaltungen handelt, die gesetzlich vorgeschrieben sind, ein bestimmtes Leitbild- und Führungsprogramm („Vision & Leadership“) des Unternehmens betreffen oder der Einarbeitung und dem Anlernen am konkreten Arbeitsplatz dienen. Im Rahmen allgemeiner Verfahrensregeln spezifiziert die Betriebsvereinbarung den Berechnungszeitraum des Freistellungsanspruchs sowie dessen Übertragung, mögliche Zeitgutschriften und Fristen. Besonders erwähnenswert ist hier der letzte Unterpunkt, der im Falle einer Ablehnung eines Antrages auf Bildungsfreistellung, die Benachrichtigung des Betriebsrats durch die Personalabteilung inklusive einer stichpunktartigen Begründung beinhaltet.

In den beiden anderen Domänen „Berufliche Weiterbildung ohne Abschluss“ und „Überfachliche Weiterbildung“ existieren keine formalen Betriebsvereinbarungen. Einen gewissen Regelungscharakter bietet hier lediglich das Mitarbeitergespräch, das die Konditionen zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und das Bewilligungsverfahren in allen wesentlichen Teilen bestimmt, wie das Statement des Leiters der Personalabteilung erläutert:

„Also es gibt nur wenig formelle Regelungen [...] Ansonsten ist bei uns eine wichtige Spielregel, dass wir bedarfsorientiert qualifizieren. Das heißt, Mitarbeiter können sich nicht aus der Wundertüte bedienen und alles das machen, was sie gerne hätten, sondern es muss einen Bezug haben zu ihrer jetzigen Aufgabe bzw. auch zu zukünftigen beruflichen Anforderungen, mit denen sie konfrontiert werden. Was dann zu passieren hat, wie das passiert, ist nach unserer Überzeugung ganz wesentlich Teil der Führungsaufgabe und Teil der Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Und deswegen ist das [...] ein wesentlicher Gegenstand des Gespräches im Mitarbeitergespräch, wo Vorgesetzter und Mitarbeiter über berufliche Anforderungen, über die Qualität der Arbeit des Mitarbeiters reden und sich daraus natürlich auch Schlussfolgerungen ergeben, was müssen wir stärken, was müssen wir weiter entwickeln, was würde eigentlich das Profil noch wertvoll ergänzen. Und dann sind wir sehr schnell bei der Frage, welche Qualifizierungsmaßnahmen schließen sich an.“ (PA/BB3/14)

Darüber hinaus existieren Betriebsvereinbarungen für verschiedene andere Themenfelder, wie beispielsweise dem Mitarbeitergespräch, insbesondere aber zu dem umfangreichen Gebiet elektronischer Datenspeicherung und -verarbeitung, die den Weiterbildungsbereich nur indirekt bzw. am Rande auch in regulativer Weise betreffen. Eine detaillierte Beschreibung dieser Vereinbarungen würde hier zu weit führen und wird im Rahmen dieser Fallstudie nicht systematisch weiter verfolgt.

4.3 Die betriebliche Interessenpolitik zur Weiterbildung

Die Weiterbildung der Beschäftigten im Unternehmen B wird, wie gezeigt, relativ weitgehend durch die betriebliche Arbeitspolitik beeinflusst und mit gestaltet. Insbesondere für berufliche Weiterbildungsmaßnahmen, die zu einem anerkannten Abschluss führen, wurde eine umfangreiche Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen, ohne dass dafür eine tarifliche oder gesetzliche Verpflichtung für das Unternehmen bestanden hätte. Im Folgenden sollen darum die entscheidenden Akteure in ihren arbeitspolitischen Konstellationen vorgestellt werden (4.3.1) und der Frage nachgegangen werden, welche Entwicklungen bzw. Initiativen zu der heutigen, keineswegs selbstverständlichen, Situation betriebspolitischer Mitgestaltung von weiten Teilen des Weiterbildungsgeschehens geführt hat (4.3.2). Anschließend wird der gegenwärtige betriebliche Diskurs zur Regulierung von Weiterbildung skizziert und entsprechende Ansatzpunkte für neuere Projekte in diesem Bereich vorgestellt (4.3.3).

4.3.1 Beteiligte betriebliche Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung

Welche Akteure auf der Unternehmensseite an arbeitspolitischen Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement beteiligt sind, ist im Wesentlichen von der Art der betreffenden Weiterbildung abhängig und somit dadurch bestimmt, auf welche der drei genannten Weiterbildungsdomänen sich eine zur Diskussion stehende Regelung auswirken würde. Entsprechend zählt die Abteilung Aus- und Weiterbildung bzw. dessen Leiter zu den Hauptakteuren der hier untersuchten Prozesse, als dieser die Regelung der beruflichen Weiterbildung mit anerkannten Abschluss nicht nur durchgängig mit begleitet, sondern die Inhalte der für diesen Bereich geltenden Konzernbetriebsvereinbarung maßgeblich entwickelt und konzeptioniert hat. Die Organisations- und Personalentwicklung und deren Leitung spielt angesichts der geringen formalen Regelung von überfachlichen Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der vorliegenden Fallstudie eine weniger zentrale Rolle und wird daher durch die übergeordnete Funktion des Leiters der Personalabteilung mit repräsentiert. Dieser ist als Gesamtverantwortlicher für den Bereich Personal ein weiterer wichtiger Akteur im Kontext arbeitspolitischer Gestaltung der Weiterbildung, der zwar nicht in alle Detailangelegenheiten der Aus- und Weiterbildung bzw. der Organisations- und Personalentwicklung involviert ist, bei allen grundsätzlichen Fragestellungen aber selbstverständlich einbezogen ist und letztlich die Entscheidungsverantwortung trägt.

Auf Betriebsratsseite ergibt sich strukturell ein ähnliches Bild, was die Aufgabenverteilung zwischen den relevanten Akteuren der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildungsbelangen betrifft. Auf der Ebene konkreter argumentativer Vorbereitung und enger themenspezifischer Begleitung von Verhandlungen ist ein aus sieben Betriebsratsmitgliedern bestehender Aus- und Weiterbildungsausschuss tätig, deren Sprecherin im Folgenden als maßgeblich beteiligte Akteurin betrachtet wird. Der Standort-, Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzende ist neben vielen anderen Regelungsbereichen auch für die Weiterbildung der Hauptansprechpartner für die Unternehmensseite und zeichnet für entsprechend gefasste Vertragsabschlüsse und Vereinbarungen verantwortlich. Die besondere Bedeutung seiner Akteursrolle in den untersuchten arbeitspolitischen Prozessen auch für das Thema Weiterbildung ergibt sich dabei nicht nur aus seinen verschiedenen Funktionen als Vorsitzender von betrieblichen Interessenvertretungsgremien auf unterschiedlichen Ebenen, sondern auch durch die unternehmensweit bestehende Tendenz zu universell gültigen Regularien, wie es seine Einschätzung nahe legt:

„Das Unternehmen hat ein Interesse, Dinge deutschlandweit einheitlich zu regeln, deswegen ist in fast allen Belangen der Konzernbetriebsrat der Ansprechpartner. Das gilt natürlich insbesondere für soziale Leistungen – und an der Spitze wäre da die Betriebsrente zu nennen – aber es betrifft natürlich auch Aus- und Weiterbildung, Qualifizierungsmaßnahmen. Wie gesagt der Ansatz, nicht nur der Betriebsräte, sondern des Unternehmens: Einheitliche Regelungen für ganz Deutschland.“ (BR/BB1/10)

Die innerbetrieblichen industriellen Beziehungen sind grundsätzlich von der Bereitschaft beider Betriebsparteien geprägt, kooperativ oder wenn möglich im Konsens zu konstruktiven Lösungen

zu kommen. Das unterstreicht v.a. das offene und eindeutige Bekenntnis des Betriebsrats zum Modell des sogenannten „Co-Managements“:

„Wir verstehen unsere Arbeit als Co-Management – die Betriebsratsarbeit. Klar, an dem einen oder anderen Fall muss man dann schon ein bisschen auf die Finger schauen, aber wir verstehen uns ... gemeinsam Thesen aufzustellen, gemeinsam auch diese Ziele zu erreichen. Und unter anderem auch in [...] Ausschüssen, Projektgruppen, ist immer jemand vom Betriebsrat involviert. Das ist kein Alleingang eines Unternehmens, denn im Endeffekt, um das später umzusetzen, da muss der Betriebsrat sowieso ins Boot. Da ist es eigentlich sinnvoll, den von Anfang an dabei zu haben, damit wir den gleichen Wissensstand haben, damit wir ein gemeinsames Verständnis erst mal haben für ein Thema, um das dann nachher zu einem guten Ziel zu führen.“ (BR/BB5/68)

Die Entwicklung dieser speziellen Interaktionsform zwischen betrieblichen arbeitspolitischen Akteuren ist in ihrer historischen Entstehung im Unternehmen B eng mit dem Themengebiet Weiterbildung verknüpft und wird im folgenden Kapitel beleuchtet.

4.3.2 Geschichte des Weiterbildungsthemas in der betrieblichen Arbeitspolitik

Die Bedeutung von Weiterbildung und Qualifizierung für die Beschäftigten des Unternehmens wurde vom Betriebsrat bereits relativ früh erkannt und spätestens Anfang der 1990er Jahre im Zuge massiver Restrukturierungsmaßnahmen sogar in den Mittelpunkt des Aufgabenspektrums betrieblicher Interessenvertretung gestellt. Wie viele andere deutsche Unternehmen war auch das hier dargestellte von der damaligen Rezession betroffen und plante mit der Aufteilung und stärkeren Konzentration von Produktion und Forschung & Entwicklung (FuE) zwischen zwei deutschen Standorten, teilweise aber auch mittels der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland auf die Umsatzkrise zu reagieren. Die entsprechende Ankündigung der Unternehmensleitung löste spontan unerwartet heftige Proteste und Demonstrationen bei den Belegschaften an beiden Standorten aus, da mit der geplanten Reorganisation auch die realistische Befürchtung verbunden wurde, den Arbeitsplatz zu verlieren. Die bedrohliche und gleichzeitig stark konfliktbeladene damalige Situation, sowohl aus Sicht des Unternehmens, als auch der Beschäftigten, konnte – wie es der Betriebsrat heute darstellt – nicht mit der konfrontativ geführten Arbeitspolitik bearbeitet werden, wie sie in den 1980er Jahren im Unternehmen vorherrschend war.¹¹¹ Die Krise bedeutete für das Unternehmen B und dessen betriebspolitische Austauschbeziehungen – und das spiegelt sich durchgehend in allen Interviews der Befragten wider, die diese Zeit miterlebt haben – einen markanten Bruch in der Unternehmenshistorie. Begleitet von personellen Wechseln sowohl an der Spitze der Unternehmensleitung, als auch im Vorsitz des Betriebsrats, vollzog sich in den 1990ern ein grundlegender Wandel in Richtung kooperativer Umgangsformen zwischen den Betriebsparteien – von der betrieblichen Arbeitnehmervertretung ausdrücklich als Co-Management tituliert. Exemplarisch für die Unternehmensseite er-

¹¹¹ Eine Diplomarbeit zum Wandel der betrieblichen Arbeitnehmervertretung am Beispiel des Unternehmens B, die aus Anonymisierungsgründen hier nicht genannt werden kann, belegt ausführlich den in den 1980er Jahren gepflegten unversöhnlichen und von gegenseitigem Misstrauen geprägten Politikstil auf beiden Seiten der Betriebsparteien.

innert sich der Leiter der Aus- und Weiterbildungsabteilung, damals noch Ausbildungsreferent in der kaufmännischen Ausbildung:

„Ich hatte in den 80er Jahren einen Chef, der uns quasi die Kommunikation mit dem Betriebsrat verboten hat. [...] Aber das hat sich sehr, sehr stark gewandelt. Und von der obersten Ebene her ist es gewünscht, dass wir fachlich und vertrauensvoll möglichst direkt mit den Betriebsräten zusammen arbeiten.“ (AW/BB4/131)

Im Zuge des Wandels der betrieblichen Arbeitspolitik wurde das Thema Weiterbildung nicht nur als legitimes Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsfeld des Betriebsrats entdeckt, sondern auch nachhaltig als gemeinsamer Regulierungsauftrag im Unternehmen etabliert. Noch weitergehend kann das Weiterbildungs- und Qualifizierungsthema als Katalysator oder auch als Vehikel für den Wandel der Arbeitsbeziehungen interpretiert werden. So stellte die Herausforderung für den Betriebsrat, die Neuordnung der deutschen Geschäfts- und Standortstruktur im Rahmen eines Sozialplans durch entsprechend umfangreiche Umschulungsmaßnahmen zu begleiten, einen wichtigen Einstieg in das Themenfeld Erwachsenenbildung dar. Der damalige Erfolg der Interessenvertreter, den gesamten Umbau sozialverträglich abzufedern, indem betriebsbedingte Kündigungen vermieden wurden, sichert dem Betriebsrat bis heute einerseits einen starken Rückhalt in der Belegschaft, andererseits konnte sich das Gremium als wichtiger Kooperationspartner für die Unternehmensführung beweisen. Die Notlage des Unternehmens und auch die seinerzeit eher unfreiwillige Beteiligung des Betriebsrat bei der Bewältigung der Krise, waren der Ausgangspunkt sowohl für die Neuorientierung der betrieblichen arbeitspolitischen Beziehungen, als auch der Fokussierung des Themas Weiterbildung im gesamten Unternehmen, wie das folgende Zitat des Betriebsratsvorsitzenden verdeutlicht:

„Das war natürlich ein Kampf. Wir hatten ein ganz starkes Druckmittel, das war der Sozialplan – Interessenausgleich. In dem Moment braucht man den Betriebsrat. Wir haben damals eine einmalige Sache vereinbart: Wir haben keine Chemielaboranten mehr gebraucht und einen Teil dieser Chemielaboranten haben wir dann für drei Jahre lang [...] nach Marburg geschickt. Die haben dort einen Studiengang belegt und hatten dann den Abschluss ‚Medizinischer Dokumentar‘. Dann wiederum eine Einstellungsgarantie, die kamen wieder zurück zu [Unternehmen B] und sind heute eingesetzt als Medizinische Dokumentare. Und heute ist es so: Die Qualifizierung ist Firmenphilosophie. Der Geschäftsführer Personal hat das folgende Jahr, also 2008, zum Jahr der Qualifizierung erklärt. Also das ist mittlerweile etablierte Meinung.“ (BR/BB1/24)

Auch auf der Ebene konzeptioneller Ausrichtung und der entsprechenden Festlegung von allgemeinen Handlungsgrundsätzen zeigt sich der enge Konnex zwischen dem gemeinsamen Krisenerlebnis, dem betriebspolitischen Wandel und der gestiegenen Bedeutung des Weiterbildungsthemas. Als Reaktion auf die Devise des Managements, welche im Rahmen eines innovativen Unternehmensleitbilds („Vision and Leadership“) im Zuge der Umstrukturierung entwickelt worden war, den Schwerpunkt auf hohe Produktqualität zu setzen, ergänzte der Betriebsrat dies in einem Positionspapier mit der Forderung nach entsprechend hoher Qualifikation der Beschäftigten, um den selbst gestellten Qualitätsansprüchen auch tatsächlich genügen zu können. Dabei formulierte der Betriebsrat das eindeutige Bekenntnis, sich aktiv für einen hohen Stellenwert der Weiterbildung im Unternehmen einzusetzen. Die elementare Bedeutung von

Weiterbildung für das Selbstverständnis der aktuellen betrieblichen Arbeitnehmervertretung im Unternehmen B kommt in der Aussage des Betriebsratsvorsitzenden prägnant zum Ausdruck:

„Das ist ein – oder eigentlich ist es das Schwerpunktthema der Betriebsratsarbeit: Die Qualifikation unserer Belegschaft. Das haben wir relativ früh erkannt.“ (BR/BB1/14)

Nicht zuletzt, und – wie anzunehmen ist – nicht nur zufällig, spiegelt sich die herausgehobene Stellung der Weiterbildung auch personell in den Arbeitsstrukturen des Betriebsrats wider. So konnte sowohl das generelle Interesse, als auch die notwendige Kompetenz im Hinblick auf die üblicherweise eher randständige Thematik Weiterbildung in der Betriebsratsarbeit durch die Beteiligung hauptamtlicher Ausbilder gewährleistet bzw. über die Jahre weiter ausgebaut werden, wie das folgende Zitat der Sprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses veranschaulicht:

„Wir hatten immer Ausbilder, hauptamtliche Ausbilder im Betriebsrat und das war ein Thema dieser hauptamtlichen Ausbilder. Sehen Sie, wir haben ja hier eine Ausbildungsabteilung oder -gruppe, angesiedelt im Geschäftsbereich Personal und die Ausbilder oder einige Ausbilder waren schon immer engagiert im Betriebsrat. [...] Und die hatten natürlich klar ihren Fokus in Richtung Weiterbildung. [...] Und die haben natürlich dann auch sich mit diesem Thema intensiver beschäftigt und das auch vorangetrieben im Betriebsrat. Haben auch immer wieder – wie soll ich sagen – da nicht-interessierte Betriebsräte getriggert und denen das vor Augen geführt, wie wichtig das ist. [...] Ja, wir hatten das Glück, dass wir da Leute engagiert hatten, die von Haus aus ganz anders an das Thema herangegangen sind, weil sie es sowieso schon hauptamtlich begleitet haben.“ (BR/BB5/44-46)

Die besondere personelle Zusammensetzung im Betriebsrat bestand zwar schon vor der beschriebenen Unternehmensrestrukturierung Anfang der 1990er und auch die Zielstellung des Betriebsrats zu einer umfassenden Weiterbildungsvereinbarung zu kommen rührt bereits aus den 1980er Jahren, erste Teilerfolge in dieser Richtung konnten aber erst nach der ‚betriebspolitischen Wende‘ verzeichnet werden. Die Ende 1994 und Mitte 1997 verabschiedeten Richtlinien zum berufsintegrierten Studium bzw. zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Mitarbeitern hatten freilich noch nicht den verbindlichen Charakter einer Betriebsvereinbarung, die Initiative und die Handschrift des Betriebsrats bei der Entstehung und der inhaltlichen Ausgestaltung sind aber jeweils deutlich zu erkennen. Die zu Anfang gesteckten Ziele des Betriebsrats, Regeln für die Weiterbildungspraxis einzuführen, gingen allerdings weit über den Bereich beruflicher Weiterbildung mit anerkannten Abschluss hinaus, wie die Sprecherin des Ausschusses Aus- und Weiterbildung konstatiert:

„Wir haben die [Konzernbetriebsvereinbarung] uns seinerzeit etwas anders vorgestellt. D.h. einen Rahmen zu schaffen, was alle Weiterbildungsmöglichkeiten abdeckt. Hier haben wir einen Teilerfolg erzielt. Ich muss aber dazu sagen, in den meisten Fachabteilungen ist das Thema Weiterbildung mittlerweile so etabliert, dass das schon fast ein Selbstläufer ist.“ (BR/BB5/40)

Die ursprüngliche Strategie des Betriebsrats, über rechtlich fundierte Regelungen, Einfluss auf das Weiterbildungsgeschehen im Unternehmen B zu nehmen, hat mit der Zeit stark an Bedeutung verloren. Aus Sicht der aktuellen betrieblichen Arbeitnehmervertretung ist die Notwendigkeit, mit arbeitspolitischen Mitteln steuernd einzugreifen schlichtweg deshalb kaum mehr gegeben, da das Unternehmen in fast allen Weiterbildungsbelangen bereits ausreichend in Vorleistung geht und hier praktisch nichts ‚am Betriebsrat vorbei‘ geschieht, wie der Betriebsratsvorsitzende unterstreicht:

„Die [Unternehmensleitung] kommen sofort auf uns zu. Wenn irgendwas aufgelegt wird, dann kriegt man die Informationen, das und das haben wir vor, so könnten wir uns die Beteiligung vorstellen, sind sie damit einverstanden? Das läuft mittlerweile automatisch, und ganz egal, was für ein Projekt das ist.“ (BR/BB1/189)

Insgesamt scheinen weder die grundsätzliche Beteiligung des Betriebsrat an Weiterbildungsentscheidungen, noch die Erhöhung von Verbindlichkeit ausschlaggebende Gründe für die 2005 erfolgte Überführung der beiden Richtlinien in eine Konzernbetriebsvereinbarung zu sein. Während der Leiter der Aus- und Weiterbildung angibt, die älteren Versionen hätten in erster Linie einer sprachlichen Modernisierung bedurft, verweist der Betriebsrat auf die damit geschaffene deutschlandweit einheitliche Regelung, die wie erwähnt auch im Interesse des Unternehmens liege. Eine mögliche Erklärung knüpft an die bereits genannte arbeitspolitische Interaktionsform des Co-Managements an, die der Betriebsrat seit der Umstrukturierung Anfang der 1990er Jahre bewusst verfolgt und die wie gezeigt, in starker Verbindung zur Entwicklung der Weiterbildungspolitik im Unternehmen B steht. Folgt man der Typisierung von Kotthoff (1994) und in Anlehnung daran Rehder (2003), können im Wesentlichen zwei Varianten des Co-Managements zur Beschreibung der Arbeitnehmervertretung im Unternehmen B herangezogen werden¹¹²: Merkmale des „Co-Management als Junior-Partnerschaft im Management“ (ebd.: 190 f.) finden sich v.a. hinsichtlich der vielfältigen informellen Kontakte des Betriebsratsvorsitzenden zu Verantwortlichen im gesamten Unternehmen und dessen daraus resultierender starken Position auch innerhalb des Betriebsrats. Dabei ist seine Grundüberzeugung handlungsleitend, niemals gegen das Unternehmen zu agieren, sondern dass nur über die konsequente Orientierung am Unternehmenswohl ein Nutzen für die Belegschaft zu realisieren sei, wie folgendes Zitat deutlich macht:

„Gegen das Unternehmen setzt man natürlich nichts durch. Der Betriebsrat hat ja keine finanziellen Möglichkeiten, das Ganze zu finanzieren.“ (BR/BB1/24)

Die Verbindlichkeit eines arbeitspolitischen Instruments, wie es eine Betriebsvereinbarung darstellt, hat als rechtlich wirksame Möglichkeit, im Ernstfall auch etwas gegen das Unternehmen durchzusetzen also nur eine sehr untergeordnete Bedeutung. Dies v.a. vor dem Hintergrund des sehr ausgeprägten und offenbar machtvollen Netzwerks an informellen Verbindungen zu

¹¹² Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt die Autorin der Diplomarbeit zum Wandel der betrieblichen Arbeitnehmervertretung im Unternehmen B, welche zur Wahrung der zugesicherten Anonymität hier nicht genannt werden kann.

Entscheidern auf der Unternehmensseite, welche sich in den Interview-Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden andeuten:

BR: „Also ich sag jetzt mal, das ist bei uns eher so Geplänkel. Brauchen wir nicht. Wir brauchen da kein Druckmittel, das ist wie ein Dorf hier. So, und hier kennt auch jeder jeden, im Prinzip, ja. Und weil die Wege einfach so kurz sind, dann heben sie den Telefonhörer ab und rufen irgendjemanden an und sagen, ich habe aber jetzt hier ein Problem, ja, wir hätten gern das und das. So, und dann läuft das Ganze, ja. Ist ja nie so, dass hier irgendeine Einzelperson uns was ablehnen kann. Das gibt es nicht. Letzten Endes sind wir ein Familienunternehmen. Und wenn der Eigentümer sagt, wir machen es trotzdem – gegen das Management – dann wird es gemacht.“

I: „Also die Koalition Betriebsrat und Eigentümer gegen das Management kommt schon mal vor?“

BR: „Das kommt auch vor, ja. Das kann auch – oder man überspringt eine Hierarchieebene und geht eins höher. Und da mag es eine ganz andere Auffassung geben.“ (BR/BB1/197-199)

Die formalistischen Verfahrensweisen, wie sie im Rahmen einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben sind und die in der Regel die institutionell schwächere Position eines Betriebsrats in Verhandlungssituationen ausgleichen können, schränken in diesem Fall den stark auf informelle Beziehungen aufbauenden Handlungsradius des Betriebsratsvorsitzenden eher ein. Das Motiv, durch den Abschluss einer durch das Betriebsverfassungsrecht abgesicherten Betriebsvereinbarung mehr Verbindlichkeit zu schaffen, taucht daher seitens des Betriebsrats kaum oder nur am Rande auf. So wie es die Sprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses darstellt, scheinen nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für den Betriebsrat eher die problematischen Effekte einer Betriebsvereinbarung Anlass für Bedenken zu geben:

„Sehen Sie, bei einer Betriebsvereinbarung oder bei Vereinbarungen, dann haben Sie ja was festgeschrieben, während wenn Sie keine Vereinbarung getroffen haben, dann können Sie auch rechts oder links ausbüchsen. Und hier gab es schon, lange bevor wir eine Betriebsvereinbarung – auch die Vorgänger dieser Betriebsvereinbarung – festgezurrert haben, gab es schon Fälle, wo Mitarbeiter gefördert worden sind, bis hin zu ihrem akademischen Titel. Die wurden durch das Unternehmen gefördert, verstehen Sie, das sind dann individuelle Einzelmaßnahmen, Weiterbildungsmaßnahmen, die gab es schon immer. Die waren dann gezielt, man hatte dann einen Förderer und dann lief das. [Also] nicht dass sie Förderung ausgeschlossen haben, im Gegenteil, man hat schon sehr früh, sehr viel für Weiterbildung und Fortbildung getan. Das ist nicht das Problem. Das Problem ist, wenn ich was festschreibe, dann ist es schwer zu argumentieren, weshalb ich aus dem Rahmen ausbreche – zum Beispiel auch zu begründen, jetzt individuell noch mal was anderes zu tun.“ (BR/BB5/42)

Hinweise, warum im Unternehmen B trotzdem verschiedene Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung abgeschlossen wurden, können in dem von Rehder entwickelten Co-Management-Typus „Co-Management als Geschäftspartnerschaft“ (Rehder 2003: 191 ff.) gefunden werden. Danach stellen formale Verträge die entscheidende Interaktionsgrundlage für die betriebliche

Interessenvertretung dar. Im Rahmen offizieller Verhandlungen und scheinbar auf gleicher Augenhöhe, werden zwischen Betriebsrat und Management Verträge abgeschlossen, die den Tausch von Ressourcen festlegen, über die jede Seite autonom verfügt und auf welche die jeweils andere Seite mehr oder weniger stark angewiesen ist. Vor diesem Hintergrund wäre die Konzernbetriebsvereinbarung „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“ ein Tausch zwischen den vom Betriebsrat kontrollierten produktionsnotwendigen Kompetenzen der Belegschaft sowie deren Bereitschaft diese kontinuierlich weiter zu entwickeln und der vom Unternehmen gewährten finanziellen Unterstützung der Qualifizierungsprozesse, gekoppelt mit der in Aussicht gestellten Chance auf betrieblich-beruflichen Aufstieg der Beschäftigten. Dass der Betriebsrat für das Unternehmen inzwischen ein wichtiger ‚Geschäftspartner‘ im Sinne einer wechselseitigen Tausch- und Kooperationsbeziehung bei Weiterbildungsangelegenheiten ist, steht für den Betriebsratsvorsitzenden außer Frage:

„Also ich denke schon, dass der Betriebsrat eine ganz, ganz starke Position hat. Und das auch gewünscht ist. Es ist gewünscht, dass der Betriebsrat sich einbringt. Ich glaube hier käme überhaupt keiner auf die Idee irgendwas ohne den Betriebsrat zu machen – also was Weiterbildung angeht. Egal welches Projekt und egal welche Maßnahme, man kommt immer wieder sofort auf uns zu.“ (BR/BB1/169)

Auch in den Aussagen des Leiters der Personalabteilung klingt die Anerkennung des Betriebsrats als wichtiger Partner im Sinne einer Geschäftsbeziehung an, die in erster Linie von einer kooperativen Grundhaltung aufgrund gegenseitiger Abhängigkeiten im Bereich Weiterbildung geprägt ist:

„Ich glaube, die Bedeutung [von Weiterbildung] wird weder von Betriebsräten noch von Geschäftsführung oder Personalabteilung in irgendeiner Form in Frage gestellt. Das ist der erste Punkt. Der zweite Punkt ist, dass wir sagen, wir sind froh über die Ressourcen und die Kompetenz, die wir haben im Unternehmen, um auch die entsprechenden Dinge realisieren zu können. So – das ist die politische Linie. Dass es im Einzelfall immer wieder mal Diskussionen gibt, ist richtig, aber erstens sind es nach meiner Wahrnehmung keine handfesten Konflikte, sondern es sind unterschiedliche Auffassungen. Und es sind in aller Regel auch keine Dinge, die sich nicht in überschaubarer Zeit konstruktiv und zur wechselseitigen Zufriedenheit lösen lassen.“ (PA/BB3/68)

Die gewichtige Stellung des Betriebsrats im Weiterbildungsbereich, die er sich wie beschrieben schon seit einiger Zeit sehr zielstrebig im Selbstverständnis als Co-Manager erarbeitet hat, spricht für die Glaubhaftigkeit der Annahme, tatsächlich in gewisser Weise über die genannten Bildungsressourcen und deren Mobilisierung in der Belegschaft verfügen zu können. Das schließt auch ein, dass sich der Betriebsrat dafür verantwortlich zeigt, dass die vereinbarten Förderangebote des Unternehmens nicht für private Bildungsinteressen missbraucht werden, wie der Betriebsratsvorsitzende im folgenden Zitat klarstellt:

„Jede Maßnahme wird vereinbart. Wir haben ja auch ganze Studiengänge, die finanziert werden. Deswegen haben wir so eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Da ist es schon klar, was wird gefördert. Beispielsweise jetzt, ich sag mal, Töpferkurs in der Toskana, das natürlich nicht, ja? Es muss irgendeine Relevanz haben für das Unternehmen. Und dann stellt es auch kein Problem mehr dar.“ (BR/BB1/54)

Zudem versteht der Betriebsrat es als seine Aufgabe, neben anderen Instanzen im Unternehmen selbst auch für die grundsätzliche Bereitschaft der Beschäftigten Sorge zu tragen, sich auf Weiterbildungsprozesse bereitwillig einzulassen, wenn die betriebliche Notwendigkeit dazu besteht. Bezeichnenderweise berichten die befragten Betriebsräte nicht von Beschwerden der Beschäftigten, Weiterbildungsmöglichkeiten verwehrt zu bekommen: *„Es kommt bei uns diesbezüglich nichts an.“*(BR/BB5/77) Stattdessen wird auf die Problematik verwiesen, dass Vorgesetzte Schwierigkeiten haben, ihre Mitarbeiter zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zu bewegen. Im Zusammenhang mit betriebsbedingten Qualifizierungsmaßnahmen berichtet die Sprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses von intensiven Beratungsleistungen durch Betriebsräte:

„Da gibt es die Möglichkeit von Beratungsgesprächen. Und der Mitarbeiter hat einmal die Möglichkeit bei der Aus- und Weiterbildung, [...] sich zu informieren und natürlich steht der Betriebsrat da auch mit Rat und Tat zur Seite. Ich habe einige Gespräche in die Richtung geführt und muss sagen, wir hatten teilweise Glücksfälle, dass durch zwangsläufige Umschulungen, bei Betriebsverlegungen, Organisationseinheitenverlegung usw., wurden hier zwangsläufig – mussten Umschulungsmaßnahmen durchgeführt werden. Das war ein ganz wichtiges Thema des Betriebsrates. [...] Da sind Menschen dann in eine ganz andere Richtung gelenkt worden – die sind heute glücklich. Das war aber nicht ihr hehres Ziel. Sie haben sich beraten lassen vom Betriebsrat: Ja, ich versuch‘ diesen Weg, ich seh‘ ja ein, ich muss was anderes tun, weil mein jetziger Beruf, den gibt es hier nicht mehr an dem Standort, aber ich möchte hier an diesem Standort bleiben. Der Eine oder die Andere haben diesen Weg beschritten. Die sind heute glücklich, denen geht es sehr gut. Die haben sogar ganz tolle Karrieren gemacht. Hätten sie in einem anderen Beruf nicht getan. Wir haben natürlich auch Fälle gehabt, die aus – wirklich, betriebsbedingt mussten sie was anderes tun, die sind nicht ganz so glücklich geworden. Wir haben beides. Aber wie gesagt, in erster Linie war wichtig: Die Beratung einerseits von der Aus- und Weiterbildung und andererseits vom Betriebsrat. Ich denke da müssen auch beide grundsätzlich ins Boot, weil die Erfahrung der Betriebsräte ist oft ein anderer Blickwinkel als die der Fachabteilung.“ (BR/BB5/54)

In den betriebspolitischen Austauschbeziehungen im Bereich Weiterbildung zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung lassen sich also nicht nur Elemente des ‚Co-Managements als Junior-Partnerschaft‘ und des ‚Co-Managements als Geschäftspartnerschaft‘ finden, die Herausbildung dieser spezifischen Interaktionsformen hängt gewissermaßen unmittelbar mit der Geschichte der Weiterbildungsthematik in der betrieblichen Arbeitspolitik zusammen. Dabei scheinen die beiden vorgestellten Co-Management-Typen auf den ersten Blick kaum miteinander kompatibel zu sein: Die informell basierten Durchsetzungschancen der Junior-Partnerschaft widersprechen sich mit dem strengen Formalismus der Geschäftspartnerschaft und die

„Verschmelzung“ (Rehder 2003: 192) von Handlungsressourcen im ersten Modell, lassen deren vertraglich besiegelten Tausch zwischen den Betriebsparteien nicht mehr zu. In der empirischen Realität ist es gerade diese Parallelität von widersprüchlichen Handlungslogiken, die einerseits der hier beschriebenen Hybridform co-managerialer Interaktion die notwendige Stabilität in der Praxis verleiht und andererseits den zunächst kaum nachvollziehbaren Entstehungshintergrund der Konzernbetriebsvereinbarung zur Weiterbildung verständlich werden lässt. Die Überführung der beiden Unternehmensrichtlinien in eine Betriebsvereinbarung hatte auf das Weiterbildungsgeschehen faktisch kaum Auswirkungen und auch die juristisch gestiegene Verbindlichkeit war nicht der eigentliche Antrieb für den Betriebsrat, zu einer Regelung zu kommen (eher im Gegenteil). Vielmehr hat sich die betriebliche Arbeitnehmervertretung im Unternehmen B durch ihr kontinuierliches Engagement eine gefestigte Position in der aktiven Mitgestaltung der Weiterbildung von Beschäftigten erarbeitet, die es ihnen nun erlaubt, die arbeitspolitische Gestaltung der Weiterbildung als ‚ebenbürtiger‘ Vertragspartner gemeinsam mit der Geschäftsführung zu regeln.

Ein wesentliches Moment der Entstehung und Stabilisierung der heutigen Co-Management-Form im Unternehmen B war die Gründung eines betrieblichen Bündnisses zur Beschäftigungssicherung im März 2000 mit dem Titel „Standort Deutschland Forum (SDF)“ (vgl. ebd.: 130-136). Darin kamen und kommen bis heute zweimal im Jahr Vertreter der Geschäftsleitung und des Gesamtbetriebsrats zusammen, um gemeinsame Standpunkte zur Sicherung des Standorts zu entwickeln und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Vor dem Hintergrund zunehmender internationaler Standortkonkurrenz, speziell mit den wachsenden amerikanischen Geschäftsbereichen der Unternehmensgruppe, zielt das Forum ausdrücklich darauf ab, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und ein partnerschaftliches Miteinander der Betriebsparteien zu befördern. Für die Arbeitnehmervertretung bedeutet das einerseits, normalerweise vertraulich behandelte Informationen zu den Plänen des Unternehmens zu erhalten und entsprechend frühzeitig darauf reagieren zu können. Andererseits gelangt der Gesamtbetriebsrat durch seine Einbeziehung in die Unternehmensstrategien in eine gewisse Mitverantwortung, welche – verstärkt durch die im Rahmen des Forums zugesicherte Vertraulichkeit – potenziell Legitimitäts- und Loyalitätsverluste bei der Belegschaft bzw. den nicht beteiligten Betriebsräten hervorruft. Insbesondere für den Betriebsratsvorsitzenden erfordert diese Problematik einen schwierigen Balanceakt, da er im Rahmen seiner ‚Junior-Partnerschaft im Management‘ auf die konkurrenzlose Gefolgschaft (vgl. Kotthoff 1994: 293) seiner Betriebsratskollegen und einen starken Rückhalt in der Belegschaft angewiesen ist. Gleichzeitig gelingt es aber durch das Forum die vielfältigen, während der Umstrukturierungsphase entstandenen informellen Kontakte und persönlichen Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zu vertiefen und zu festigen. Betrachtet man die verschiedenen – teilweise tief in unternehmensstrategische Kernbereiche hineingreifende – Themen, wie beispielsweise die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Standorte, Personalentwicklung und Investitionsmanagement, mit denen sich das „Standort Deutschland Forum“ schwerpunktmäßig beschäftigt, wird erkennbar, dass der Betriebsrat des Unternehmens B nicht nur eine außerordentlich machtvolle Position im Unternehmensgefüge besetzt, sondern diese durch seine aktive Mitarbeit an zentralen Fragen der betrieblichen Steuerung kontinuierlich bestätigt und durch seine Bereitschaft, für Unternehmensentscheidungen Mitverantwortung zu

übernehmen, aufrecht erhält. Das folgende Zitat des Betriebsratsvorsitzenden illustriert dessen arbeitspolitische Grundauffassung von Co-Management, als effektive Form betrieblicher Arbeitnehmervertretung, und die entsprechende Arbeitsweise des Gremiums im Unternehmen B:

„Es ist natürlich so, dass der Betriebsrat auch dazu neigt Verantwortung zu übernehmen. Es ist ja oftmals noch so bei Betriebsräten: Die hören sich das an und kritisieren. Das machen wir nicht. Wenn hier irgendein Projekt aufgelegt wird, dann wird einer von uns entsandt oder es gibt eine Delegation: Du arbeitest in diesem Projekt mit. Du bist für uns die Verbindung. Du entscheidest zwar nichts, aber du hast die Informationen und holst dir dafür die Zustimmung im Betriebsrat ab. Das ist also eine ganz andere Herangehensweise. Wir lassen uns im Prinzip nichts präsentieren, sondern gehen direkt mit rein.“ (BR/BB1/187)

Von der Beteiligung an den Aktivitäten im Weiterbildungsbereich verspricht sich der Betriebsrat im besonderem Maße die Möglichkeit, seine Tätigkeiten am Unternehmenswohl zu orientieren und – in dieser Kausalfolge – an dem daraus zu erzielenden Nutzen der Belegschaft. Der betriebspolitische Einsatz von direkten, juristisch kodifizierten Druckmitteln, z.B. auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes, stellt in den Augen der Arbeitnehmervertreter kaum eine geeignete Option dar, Einfluss auf die regulative Ausgestaltung der Weiterbildungspraxis zu nehmen, wie die folgenden Ausführungen des Betriebsratsvorsitzenden zur Durchsetzung der Mindestqualifikation für angelernte Mitarbeiter andeuten:

„Wir hatten die Grundsatzdiskussion: Reicht es nicht aus, dass wir die Leute nur anlernen? Muss das unbedingt mit einem Beruf hinterlegt werden? Gut, dann haben wir natürlich auch das Betriebsverfassungsgesetz – hilft einem da vielleicht nicht. Ja, das ist schon mehr oder weniger so eine versöhnliche Überzeugungsarbeit, die man da leisten muss. Wir haben ja Anrecht auf alle Informationen, das ist klar. Das gewährt auch das Unternehmen. Aber man kann natürlich nicht aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes sagen, wir wollen keine angelernten Arbeiter mehr, wir wollen nur noch Facharbeiter haben. Das können Sie über das Betriebsverfassungsgesetz nicht durchsetzen.“ (BR/BB1/44)

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Reorganisation betrieblicher Mitbestimmung in den letzten ca. 15 Jahren, stellt sich die heutige arbeitspolitische Regulierung von Weiterbildung im Unternehmen B also kaum als „contested terrain“ (Edwards 1979) dar, zumindest in der Selbstwahrnehmung der betriebspolitischen Akteure sogar nicht einmal als „terrain of contest“ (Burawoy 1981), sondern gilt als weitgehend unproblematische Verhandlungssache, die unter Beibehaltung größtmöglicher Sachlichkeit in der Regel zu Win-win-Lösungen führt und somit im Konsens gestaltet werden kann. Die dabei eingenommene Rolle des Betriebsrats wird bewusst nicht als Gegenpart zum Personalmanagement interpretiert, welcher im Betrieb arbeitnehmerfreundliche Weiterbildungskonditionen mit formal-politischen (Druck-)Mitteln erstreiten muss. Vielmehr hat sich die Arbeitnehmervertretung zu einem wichtigen und kompetenten Akteur im Weiterbildungsbereich entwickelt, der aus einem speziellen, mitarbeiterorientierten Blickwinkel heraus, aber auch ausgestattet mit besonderen Ressourcen, in gemeinsamer Sorge um das Unternehmen, nicht nur Regelungen zur Weiterbildung der Beschäftigten mit der

Geschäftsleitung vereinbart, sondern teilweise direkt in das Personalentwicklungsmanagement des Unternehmens mit einbezogen ist.

4.3.3 Aktuelle betriebspolitische Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement

Wie bereits deutlich geworden ist, stellt sich die derzeitige Verhandlungssituation zum Thema Weiterbildung zwischen den Betriebsparteien des Unternehmens B als allgemein weitgehend konfliktarm dar und ist von der grundsätzlichen Kooperationsbereitschaft im Sinne der verschiedenen praktizierten Co-Management-Formen bestimmt. Die folgende Darstellung kann daher keinen akuten Aushandlungsgegenstand wie die Einrichtung oder Reformulierung einer Betriebsvereinbarung zum Ausgangspunkt nehmen. Auch der Abschluss des TVQ hat keine direkten oder eindeutig identifizierbaren Auswirkungen auf die betrieblichen Aktivitäten der Weiterbildungsregulierung ausgelöst. Exemplarisch für die Beschreibung der Stimmungslage in den innerbetrieblichen industriellen Beziehungen bei Fragen zur Weiterbildung der Beschäftigten, kann hier der Leiter der Abteilung Aus- und Weiterbildung zitiert werden:

„Also eine ganz offene, konstruktive Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung. Auf Zuruf: Entspannt. Also nicht irgendwie, dass sich da Fronten gebildet haben, sondern da ziehen wir wirklich gemeinsam an einem Strick.“ (AW/BB4/119)

Auch bei tendenziell kritischen Punkten wie Problemen bei der Budgetierung und Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen in den einzelnen Fachabteilungen oder bei der Festlegung eines begrenzten Teilnehmerkreises für bestimmte Weiterbildungsangebote, gerät das gute Klima der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Personalmanagern laut Aussagen aller beteiligten Befragten kaum ernsthaft in Gefahr. Wie die Beschreibung des Leiters der Aus- und Weiterbildung von Verhandlungen mit dem Betriebsrat zur Teilnehmerauswahl für einen beruflichen Weiterbildungskurs zeigt, werden potenzielle Streitfälle auf einer dezidiert sachlichen Ebene angegangen:

„Das Unternehmen braucht auch sehr gut qualifizierte Mitarbeiter und der Betriebsrat möchte auch etwas für die Mitarbeiter tun, dass die sich weiterentwickeln können. Und hier treffen sich unsere Interessen. Und wenn es um Teilnehmerauswahl geht oder um die Frage geht, wer von einem Kurs, der jetzt als Produktionsfachkraft Pharma abgeschlossen hat, sollte weiter machen zum Pharmakanten, dann stimmen wir entsprechende Kriterien der Auswahl miteinander ab, setzen uns an einen Tisch und überlegen, was macht Sinn, was macht keinen Sinn, treffen entsprechende Vereinbarungen gemeinsam und ja, es gibt selten harte Diskussionspunkte an der Stelle.“ (AW/BB4/73)

Wie das Zitat zeigt, sind die Betriebsparteien auch bei kleineren Verhandlungen bemüht, gefundenen Einigungen den Charakter einer ‚Vereinbarung‘ zu verleihen. Das spricht für die hier vertretene These, dass die arbeitspolitischen Prozesse stark von Merkmalen eines Co-Management-Typus der ‚Geschäftspartnerschaft‘ durchzogen sind. Daneben zeigen sich auch Elemente der ‚Junior-Partnerschaft‘ des Betriebsratsvorsitzenden, insgesamt ist aber die Arbeitsweise des

Betriebsrats als Co-Management für den Weiterbildungsbereich in vielerlei Hinsicht unverkennbar. Die grundsätzliche Vorgehensweise, auf ein Problem hinsichtlich der ungleich verteilten Weiterbildungsbeteiligung in der Belegschaft zu reagieren, illustriert ein (hypothetisches) Beispiel des Betriebsratsvorsitzenden:

*„Wir würden das der Geschäftsführung vortragen, dass es hier ein Problem gibt. Das wird ja nicht flächendeckend sein, ja. Wir haben dann vielleicht irgendeinen Geschäftsbereich oder irgendeine Abteilung, da ist das ein Problem. Ältere Arbeitnehmer beispielsweise bekommen keine Qualifizierungsmaßnahmen. So und dann wird das diskutiert und dann gibt es von oben runter eine Arbeitsanweisung: Dem Thema annehmen, hoch qualifizieren, anbieten!“
(BR/BB1/98)*

Wie diese Aussage verdeutlicht, definiert sich der Betriebsrat gewissermaßen als Teil des Managementprozesses betrieblicher Personalentwicklung, der seine Interessen durchsetzen kann, indem er an den Direktionsmöglichkeiten des Unternehmens partizipiert. Aber auch in den Betriebsvereinbarungen selber finden sich diverse Regelungsaspekte, die weniger als Konzessionen gegenüber dem Unternehmen, sondern durchaus aus dem Selbstverständnis des Betriebsrats heraus zu verstehen sind, in erster Linie betrieblich orientierte Zielstellungen und Steuerungsgrößen des Personalmanagements zu berücksichtigen. So geht es bei der Betriebsvereinbarung zur Anwendung des Bildungsfreistellungsgesetzes insbesondere darum, auch betrieblich veranlasste Bildungsmaßnahmen auf den Freistellungsanspruch anrechnen zu können und damit das Unternehmen möglichst vor Arbeitsausfallzeiten zu schützen, die keinen betrieblich Nutzen versprechen oder anders gesagt, die ‚Gefahr‘ einer Ausrichtung an ausschließlich persönlichen Bildungsinteressen, wie sie der Gesetzgeber als mögliche Option der Beschäftigten durchaus auch vorgesehen hat, für den Anwendungsfall von Bildungsurlaub zu minimieren. Eine ähnliche Perspektive des Betriebsrats zeigt sich in aktuellen Verhandlungen zu einem „Kriterienkatalog“ für die Teilnahme an einem geförderten berufsintegrierten Studium, der auch als Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden soll. Hintergrund dieser Planung ist die Annahme, das Unternehmen fördere hier bereits über Bedarf, wie der Leiter der Aus- und Weiterbildung berichtet:

„Wir haben eigentlich fast schon zu viele junge Leute, auch aus der Erstausbildung, die nachher noch ein Studium draufsetzen wollen, die den Bachelor machen wollen beispielsweise. Und wir müssen aufpassen hier bei uns im Betrieb, dass sich nicht eine gewisse Inflation einschleicht. Weil was will ein Betrieb wie [Unternehmen B] mit hunderten von Bachelor, wenn die Stellen nicht da sind. Das weckt ja dann später, wenn die jungen Leute sich angestrengt haben, fertig sind, Unzufriedenheiten. [...] Das wollen wir vermeiden. Und deswegen der Versuch, das Ganze ein bisschen bedarfsgesteuert zu kanalisieren. Gelingt uns nicht hundertprozentig, aber wir versuchen es zumindest, dass keine Schwemmen eintreten. Wir wollen auch nicht, dass wir beispielsweise das dreifache oder vierfache an Meistern hier haben. [...] Es muss immer proportional zu den Stellen sich verhalten, ansonsten wandern die Leute ja ab und wir verlieren vielleicht gute Leute und das wollen wir auch nicht unbedingt.“ (AW/BB4/25)

Als Maßnahme zur zahlenmäßigen Begrenzung der berufsbegleitend Studierenden im Unternehmen, werden gemeinsam von der Aus- und Weiterbildung und dem Betriebsrat Kriterien entwickelt, nach denen Vorgesetzte künftig eine engere Auswahl der Bewerber treffen sollen. Zu den geplanten Kriterien zählt zunächst die Länge der Berufserfahrung, wobei mindestens ein Berufsjahr zwischen der Erstausbildung und einem möglichen Studium liegen sollte. Abhängig von der Abschlussnote der Erstausbildung, als zweites wichtiges Kriterium, kann die erforderliche Berufserfahrung dann bis zu drei Jahren verlängert werden. Drittens kommen noch generelle Hinweise hinzu, wie Vorgesetzte während der Zeit, in der die Absolventen der Erstausbildung ihre berufliche Betriebserfahrung sammeln, deren Potenzial für ein erfolgreiches Studium besser einschätzen können. Der Betriebsrat sieht sich hier klar in der Verantwortung, nicht nur nach Maßgabe einer möglichst gerechten Verteilung von Studiensförderungen vorzugehen, sondern auch die Begrenzung der Bewilligungen in den Blick zu nehmen, wie die Sprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses deutlich macht:

„Wenn wir hier Regelungen schaffen, ist es natürlich einfacher, einmal auch dem Vorgesetzten was in die Hand zu geben, auch mal Argumente in die Hand zu geben, das eine oder andere abzulehnen. Das wäre die eine Sache, aber auf der anderen Seite sehen wir da die Möglichkeit, das etwas gerechter zu verteilen.“ (BR/BB5/28)

An der zentralen Bedeutung der Vorgesetzten bei der Entscheidung für oder gegen eine Teilnahme von Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen knüpft eine weitere aktuelle Verhandlungsinitiative des Betriebsrats an, die allerdings bisher bei der Unternehmensseite auf wenig Resonanz gestoßen ist. Mit der Schaffung einer abteilungsübergreifenden Instanz in Form eines ‚Weiterbildungsbeauftragten‘ könne nach den Vorstellungen des Betriebsrats einerseits mehr Chancengleichheit unter den Beschäftigten gewährleistet werden, andererseits ergäben sich auch organisatorische Effizienzgewinne für das Unternehmen, wie die Ausführungen der Sprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses nahelegen:

„Wir haben einen Punkt, da sind wir noch nicht sehr weit gekommen, aber vielleicht haben wir Glück und kriegen das doch in den nächsten Jahren durchgesetzt. Wir hätten gerne für alle Fachabteilungen oder Geschäftsbereiche – noch besser wäre Abteilungen – einen Weiterbildungsbeauftragten. [...] Wir haben hier Sicherheitsbeauftragte und wir möchten eigentlich auch Weiterbildungsbeauftragte, die im Grunde genommen, wie soll ich sagen, neutral angesiedelt sind. Die so ein bisschen den Überblick über die Abteilung haben. Wir haben ja eingangs festgestellt: der Schlüssel ist der Vorgesetzte. So, der Vorgesetzte – je nachdem wie gut oder schlecht er ist – kann da schon das Ende der Fahnenstange bedeuten. Je nachdem, ob ein Mitarbeiter dann noch den Mut hat, weiter zu gehen und es doch anders sieht, als der Vorgesetzte ihm das signalisiert. Und wir könnten uns vorstellen, dass das Thema Weiterbildung über so einen Weiterbildungsbeauftragten vielleicht noch ein bisschen neutraler gesehen wird. [...] Der auch über den Tellerrand hinaus, außerhalb der Abteilung sieht: Aha da läuft so eine fachbezogene Weiterbildungsmaßnahme – die sieht ja eine Abteilung nicht, je nachdem, wie die Connections sind – [...] und dann auch zusammenführt, was läuft so alles in den Abteilungen. Wir erfahren es ja erst durch das Controlling, hinterher. Wir würden uns wünschen, dass im Vorhinein zu wissen. Das ist geplant. Man

könnte dann vielleicht auch Synergien ausschöpfen. Sprich: da ist, wie sagt man, ein HPLC-Kurs geplant in der Abteilung sowieso, und in einer ganz anderen Abteilung wird auch so ein Bedarf festgestellt. Wäre vielleicht günstig – und die befruchten sich dann gegenseitig, sag ich mal.“ (BR/BB5/156-158)

Die im Zitat angesprochene Neutralität bezieht sich nicht nur auf die potenziell divergierenden Interessenlagen von Organisationseinheiten, sondern nimmt ausdrücklich auch auf die arbeitspolitische Verortung der anvisierten Funktion eines ‚Weiterbildungsbeauftragten‘ Bezug. Nach den Worten der Betriebsratssprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses sollte es sich um eine Stelle handeln, die von Betriebsrat und Personalabteilung gemeinsam moderiert würde, beispielsweise in Form einer paritätischen Kommission. In ihrer Vermutung, weshalb die Unternehmensseite sich gegenüber dem Vorschlag des Betriebsrats, einen Weiterbildungsbeauftragten einzuführen, bisher ablehnend gezeigt hat, deuten sich durchaus Konfliktherde an, die das als durchgehend kooperativ bis konsensual deklarierte Co-Management-Verhältnis im Weiterbildungsbereich zumindest teilweise wieder in Frage stellen:

„Das ist Priorität der Fachabteilung und das wollen wir [aus Sicht der Personalabteilung formuliert] den Vorgesetzten, Abteilungsleitern usw. nicht nehmen. Es soll eigentlich keiner noch mal in die Karten schauen, jemand der das so ein bisschen neutraler sieht.“ (BR2/BB5/162)

Ein gewisses Maß an Misstrauen ist offenbar zwischen den Betriebsparteien (noch) vorhanden, was die Verortung der Entscheidungsebene zur Weiterbildungsteilnahme betrifft bzw. den transparenten Umgang mit den anzulegenden Entscheidungskriterien. Darauf verweist auch das stark voran getriebene Interesse des Betriebsrats, die Datenlage zur Weiterbildung im Unternehmen zu verbessern und eigene Auswertungen hinsichtlich bestimmter Belegschaftsmerkmale zu ermöglichen. So vermutet der Betriebsrat eine geringere Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter, was aber angesichts des steigenden Renteneinstiegsalters zunehmend ein Problem darstellen könnte. Kurz bevor nun erste Ergebnisse einer entsprechenden Datenauswertung vorliegen, bezweifelt der Leiter der Personalabteilung diese Betriebsratsthese ziemlich entschieden:

„Was manche glauben, aber was überhaupt keine Rolle spielt, ist das Thema Lebensalter oder Geschlecht. Ist mir ganz wichtig zu sagen. Also die Frage Männlein/Weiblein: Völlig wurscht. Und auch das Lebensalter: Eher ein Thema wo wir jetzt immer stärker auch wieder drauf achten, dass sich ältere Mitarbeiter nicht von Qualifizierungsmaßnahmen fern halten.“ (PA/BB3/54)

Zudem stellt er die Aussagereichweite von Auswertungen auf Grundlage der Weiterbildungsdatenbank prinzipiell in Frage:

„Ich bin schon davon überzeugt, dass es sich lohnt, behutsam mit solchen Zahlen umzugehen, weil man unter Umständen ganz, ganz falsche Schlüsse ziehen kann. Auch im Hinblick auf einzelne Mitarbeiter. Sie finden da Mitarbeiter, die haben im Zweifel so gut wie keine Veranstaltung besucht im Jahr. Vielleicht haben die on-the-Job, in einem anderen Kontext – nur nicht erfasst – eine ganze Menge getan, ja? Andere Mitarbeiter haben eine riesen Latte an Veranstaltungen,

da hat man das Gefühl, die machen gar nichts anderes, als Seminare zu besuchen. Da kommt es auch darauf an, in welcher Phase sind die, haben die eine neue Aufgabe, sind die gerade frisch ins Unternehmen eingetreten. Also man muss es sehr im Detail betrachten, aber ein paar Hintergrundinformationen zu haben über die Struktur, über das was im Unternehmen insgesamt passiert ist durchaus sinnvoll und wertvoll.“ (PA/BB3/46)

Wie bereits erwähnt, hat der Betriebsrat die umfassende Erhebung aller Weiterbildungsdaten im Unternehmen und eigene Auswertungsmöglichkeiten im Rahmen einer entsprechenden Datenbank erst vor kurzem angefordert und umgesetzt, die ersten Ergebnisse stehen bisher aber noch aus. Das außerordentliche Interesse der Arbeitnehmervertreter an den gesammelten Mitarbeiterdaten zur Weiterbildungsbeteiligung ist jedoch an sich schon bemerkenswert, da es hier nicht nur um die Ausübung von Kontrollfunktionen im traditionellen Sinne der Betriebsratsaufgaben geht, sondern darüber hinaus auch die Nutzung der so gewonnenen Informationen für eigene Fragestellungen mit einfließt. Wie die Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden andeuten, zielen die entsprechenden Erkenntnisgewinne zur Weiterbildungssituation im Betrieb weniger darauf ab, Beweise für mögliche Defizite der betrieblichen Personalentwicklung anführen zu können, eher werden – ganz im Verständnis von mitverantwortlichem Co-Management im Weiterbildungsbereich – Optimierungspotenziale ausgelotet, um selbst steuernd eingreifen und eventuellen Fehlentwicklungen vorbeugen zu können:

„Wir haben ein Problem, weil das alles so umfangreich ist. Im Moment kann hier niemand sagen, was wird alles angeboten. Das weiß niemand. Weil jeder irgendwas macht. Und wir wollen jetzt einfach mal eine Auflistung: Was gibt es denn alles hier schon und müssen wir das, was angeboten wird, noch stärker vermarkten? Es noch bekannter in der Belegschaft machen. Das wird wahrscheinlich so sein. Weil, wie gesagt, weder in der Personalabteilung noch beim Betriebsrat gibt es jemand, der weiß, was hier alles angeboten wird. Wir wissen es nicht.“ (BR/BB/152)

Insgesamt wird die aktuelle Verhandlungssituation zur Weiterbildung stark dominiert von der kooperativen, (geschäfts-)partnerschaftlichen Beziehung der Betriebsparteien und getragen von deren beiderseitigen Haltung, Regelungen zur Weiterbildung mit einem gemeinsamen Grundverständnis anzugehen und dass in den seltenen Fällen unterschiedlicher Auffassungen in der Regel einvernehmliche Lösungen gefunden werden können. Die zwei jüngsten Auseinandersetzungen, die im Folgenden skizziert werden sollen, können daher als Beispiele für die auf Deeskalation hin ausgelegte Konfliktaustragung der Betriebsparteien gelten. Andererseits wird auch deutlich, dass die Betonung gemeinsamer Interessen beim Thema Weiterbildung und der entsprechenden co-manageriellen Perspektive, nicht mit Interessenidentität verwechselt werden darf.

Die erste hier vorgestellte Kontroverse, die sich in jüngster Zeit im Unternehmen B ereignet hat, bezieht sich auf die Beteiligungsregeln bei Sprachkursen. Die Unternehmensseite wollte die bisherige Regelung kippen, nach der die Kosten für Sprachkurse komplett vom Betrieb übernommen werden, da Sprachen schließlich auch privat genutzt werden könnten. Die Beschäftigten sollten darum ihre Freizeit bzw. etwaig vorhandene Zeitkontingente mit einbringen.

Die Betriebsratsseite hat sich auf diesen Vorstoß in Richtung co-finanzierter Weiterbildung nach einigen Diskussionen zwar letztlich eingelassen, die Ausführungen des Betriebsratsvorsitzenden zeigen aber auch, dass eine tiefgreifende Änderung der Finanzierungsregeln weitestgehend verhindert wurde:

„Wir haben uns in dem Maße da quer gelegt: Die Kosten des Sprachkurses, die trägt immer das Unternehmen. Ist es berufsbedingt nötig, dann kommt auch die Zeit vom Unternehmen. Gibt es eher so eine Vermischung, dann haben wir gesagt, bringt derjenige, der den Sprachkurs macht, die Hälfte der Zeit ein, die andere Hälfte der Arbeitszeit das Unternehmen. Ja, also nicht die komplette Arbeitszeit, das war dann der Kompromiss. Aber das ist wiederum eine Ausnahme. Wobei damit auch die Belegschaft kein Problem hat. Natürlich kann ich meine Sprachkenntnisse auch privat nutzen. Das ist einfach so, ja. Da ist es schon mal schön, wenn zumindest der Kurs bezahlt wird.“ (BR/BB1/134)

Der Leiter der Personalabteilung verbucht die Auseinandersetzung zum Thema Sprachkurse als Randnotiz der Verhandlungssituation zur Weiterbildung, welche kaum als ernsthafter Konflikt zwischen den Betriebsparteien bezeichnet werden könne:

„Naja, gut, natürlich, da kann man schon mal drüber diskutieren, ob nun ein Sprachkurs zeitlich vom Unternehmen getragen wird oder von den Mitarbeitern, äh, in Teilen mit abgedeckt sein muss, gut, aber das ist nicht wirklich signifikant.“ (PA/BB3/40)

Ein anderer aktueller Konfliktfall zur Weiterbildung hat sich im Zusammenhang mit Verhandlungen zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Langzeitkonten ergeben, für die zusammen mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung seit 2004 auch eine optionale Tarifvorlage von IG BCE und BAVC bestehen. Die Unternehmensseite wollte, wie von den Tarifvertragsparteien vorgesehen, neben dem Hauptverwendungszweck von Langzeitkonten, früher aus dem Arbeitsleben auszuschneiden, auch die Entnahme von Zeitkontingenten zur Verwendung für Weiterbildung vereinbaren. Ähnlich wie im Falle der Betriebsvereinbarung zur Anwendung des Bildungsfreistellungsgesetzes, wäre ein betrieblicher Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen zwar nicht vorgeschrieben, die Möglichkeit unter Umständen auch davon zu profitieren würde sich aber erhöhen. Der Betriebsrat befürchtet, damit könnte der Weg zu einer einseitig von den Beschäftigten getragenen Weiterbildungspraxis geebnet werden, und will dieser potenziellen Entwicklung frühzeitig einen Riegel vorschieben, wie die Sprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses erläutert:

„Stichwort ‚Langzeitkonten‘ – ist ein Thema bei uns. Da gibt es ja die Möglichkeit, einmal den früheren Ausstieg aus dem Berufsleben sich zu finanzieren, das ist das Thema, aber auch für Qualifizierungsmaßnahmen, ja, dass ich da jetzt schon Geld einstelle und irgendwann mal, was weiß ich ... irgendeine Qualifizierungsmaßnahme, die natürlich dann auch im Sinne des Unternehmens oder auch privat sein kann, aber egal. So, wir als Betriebsräte haben uns alle dagegen ausgesprochen, dass man für so einen Zweck Langzeitkonten einrichtet. Weil irgendwann sagt dann das Unternehmen: Wieso? Der Mitarbeiter hat das doch, ich will dass der das macht, aber der hat ja hier das Konto, der kann ja das da draus bezahlen, ich bezahle ihm die Sachgüter, aber den Rest stellt er ein, was weiß ich unbezahlte Freistellung oder was auch immer, sprich Freizeit.“

So, ich sag Ihnen, die Entscheidung geht ganz klar dahin, dass wird für uns ... das ist für uns kein Thema, wir werden das auch nicht in eine Vereinbarung reinschreiben. Bei uns geht es ganz klar nur in Richtung früherer Ausstieg aus dem Berufsleben. [...] Und ich weiß aber von anderen Unternehmen, großen Unternehmen, die das Thema angepackt haben, die haben das mit drin. Ja, wenn es danach zum Schwur kommt, kann ja sein, dass das Unternehmen finanziell – große Umstellung steht ins Haus, finanziell will oder kann das Unternehmen das nicht tragen – ja, dann bleibt dann nur noch die Wahl offen, weil es ist ja da. Und da haben wir Bedenken oder sagen wir mal, wir schließen das von vorne herein aus, einfach auf der Ebene.“ (BR/BB5/131)

Obwohl der Leiter der Personalabteilung beteuert, wie sein folgendes Statement zeigt, dass es dem Unternehmen keineswegs darum gehe, gewissermaßen eine schleichende Veränderung hin zu einer zunehmenden Beteiligung der Beschäftigten bei Qualifizierungsmaßnahmen initiieren zu wollen, hat der Betriebsrat den Verwendungszweck der Qualifizierung für Langzeitkonten – zumindest vorerst – ausgeschlossen:

„Wir haben, um nicht den Eindruck zu vermitteln, dass wir durch die kalte Küche sozusagen, die Mitarbeiter in die Zeitbeteiligung bringen wollen, von Beginn an gesagt, wir meinen hier Freistellung für Qualifizierungen, die einzig und allein aus der Interessenlage des Mitarbeiters herrühren, die in den meisten Fällen irgendeinen beruflichen Bezug haben. Aber wenn jemand dann kommen würde und sagen würde, ich will mal eine Woche raus, um mich mit der Fauna und Flora des deutschen Wattenmeeres zu beschäftigen, oder ich will – ein Beispiel was der [Betriebsratsvorsitzende] immer gern benutzt – einen Kurs machen, um Heilpraktiker zu werden – mein Gott, wenn es sein Seelenheil ist, dass einer sagt, ich hab mir die Zeit angespart, soll er es tun. Solange die Freistellung auch betrieblich machbar ist. Also insofern war das etwas, was wir von vorne herein sehr gerne mit in die Verwendung eines Langzeitkontos einbezogen haben, aber der Betriebsrat will es nicht mehr.[...] Wir werden das Ganze, sofern wir nicht noch eine andere Diskussion kriegen, ohne die Option abschließen, die Wertguthaben für Qualifizierungszwecke zu nutzen. Ich bedaure das sehr, nicht nur weil wir damit eine Möglichkeit vorenthalten, die im Tarifvertrag an der Stelle geregelt ist, für Langzeitkonten, sondern aus ganz grundsätzlichen Erwägungen. Wir werden aber in der Protokollnotiz festhalten, dass wir in zwei Jahren noch mal reinschauen und über dieses Thema erneut reden. Und ich erwarte, dass das dann freigeschaltet wird, dass das dann kommt.“ (PA/BB3/34–38)

Obwohl die beiden zuletzt beschriebenen Beispiele arbeitspolitischer Aushandlung, also zur Kostenverteilung bei Sprachkursen und zur Verwendung von Langzeitkonten zum Zweck der Qualifizierung, nur kleinere Teilbereiche des Weiterbildungsreglements des Unternehmens betreffen, werden darin einige wesentliche Merkmale erkennbar, welche die gesamte aktuelle Verhandlungssituation zur Weiterbildung zwischen den Betriebsparteien charakterisieren. So zeigt sich jeweils deutlich das beiderseitige Bestreben zu kooperieren, Kompromisse zu finden und diese auch zu vereinbaren. Zweitens kann die Verhandlungsposition des Betriebsrats angesichts der erzielten Kompromisse bzw. auch der Möglichkeit, gewisse Punkte schlichtweg abzulehnen und trotzdem zu Ergebnissen zu gelangen, als relativ mächtig eingeschätzt werden. Die Grundlage der Verhandlungsmacht des Betriebsrats sind drittens weniger der Einsatz arbeitspolitischer

oder -juristischer Druckmittel bzw. deren Androhung, sondern die sowohl durch informelle Kontakte, als auch funktionale Mitverantwortung abgesicherte Verankerung der Interessenvertreter im Weiterbildungsgeschehen des Unternehmens. Eine gewisse Besonderheit, wenn nicht gar Kuriosität, in diesem Zusammenhang, stellt die teilweise stärkere Bezugnahme seitens des Personalmanagements auf tarifliche Vorlagen dar. Das gilt für die Option der Langzeitkontenregelung, bestätigt sich aber ansatzweise auch für den Tarifvertrag zur Qualifizierung, was im folgenden Kapitel näher thematisiert wird.

4.4 Bezug zum TVQ

Der Abschluss des Tarifvertrags zur Qualifizierung hat kaum bis gar keine Wirkung im Unternehmen B entfalten können – weder auf die arbeitspolitische Regulierung der Weiterbildung, noch auf das Weiterbildungsgeschehen direkt. Die Ausarbeitung der Konzernbetriebsvereinbarung hat nach Aussage aller Beteiligten ausdrücklich keinen Bezug zur Tarifvorlage genommen. Als maßgebliche Orientierungsgrundlage dienten stattdessen die zuvor genannten Richtlinien aus den Jahren 1994 und 1997. Im Betriebsrat wurde der Tarifvertrag zwar durchaus als Anlass genommen, die betrieblich bestehenden bzw. noch zu vereinbarenden Regelungen dahingehend zu überprüfen, ob Anregungen aufgenommen werden könnten, wie der Betriebsratsvorsitzende aber im folgenden Zitat ausführt, wurde dafür kein hinreichender Bedarf festgestellt:

„Er [der Tarifvertrag] gab noch mal einen Anstoß, uns alles genauer anzugucken. Wir gehen mit dem, was wir hier vereinbart haben, natürlich schon ein Stück weit über den Tarifvertrag hinaus. Aber es war nochmal so ein Anstoß. [...] Also wir haben hier auch, wir haben hier sehr, sehr schnell eine Übereinstimmung gefunden, wie wir den Tarifvertrag interpretieren, von Personalseite, Geschäftsführungsseite und Betriebsrat aus. Das geht relativ schnell, dass das Grundsätzliche glatt gezogen ist.“ (BR1/BB1/56&201)

Auch im Personalmanagement wird die fehlende Relevanz des Tarifvertrags zur Qualifizierung an der bereits erreichten Qualität der betrieblichen Regelungen zur Weiterbildung festgemacht. Im Gegensatz zum Betriebsrat, begrüßt der Leiter der Personalabteilung die mangelnden Impulse durch den Tarifvertrag weniger aufgrund der komfortableren Förderbedingungen für die Beschäftigten im Unternehmen B, sondern in erster Linie, weil er die vorgeschlagenen Regelungen tariflicher Qualifizierung für zu formalistisch hält:

„Und ganz persönlich bin ich froh drum, weil der Qualifizierungstarifvertrag – jedenfalls das, was auch in der gemeinsamen Verlautbarung von BAVC und IG BCE zum Ausdruck kommt – aus meiner Sicht so unnötig viele Formalismen enthält, das ich glaube, dass er die Flexibilität, die Handlungsfähigkeit nicht wirklich erhöht. Also ich bin von dem Regelwerk nicht begeistert. Ich halte nicht viel davon, ich sag mal so, standardisiert vorzugehen. Ich habe viel übrig für eine grundsätzliche Qualifizierungsplanung, aber ich halte es nicht für sehr geschickt, zum Beispiel wie in einer Budget-Runde, langfristig Qualifizierungsmaßnahmen festzulegen. Mir erscheint das Ganze in diesem Regelwerk sehr kompliziert, administrativ und insofern war das etwas, was uns eigentlich zu keinem Zeitpunkt wirklich gereizt hat. Das gilt auch für weite Teile der

Betriebsräte. Also am Standort [...] haben wir da einen großen Konsens. Es gibt zum Teil Betriebsräte, auch an anderen Standorten, die dem etwas abgewinnen können, wenn man Dinge mehr formalisiert. Weil die sagen, es gibt halt Bereiche, in denen es nicht ideal läuft, und hätten wir so ein Instrument in der Hand, dann könnten wir dort eher den Finger in die Wunde legen. Dann könnten wir die Verantwortlichen eher verpflichten ihrer Aufgabe nachzukommen, als wir es so können. Das ist wahrscheinlich gar nicht so falsch, steht für mich aber in keiner Relation zu dem, was es an Spaß nehmen würde. Und insofern ist das für mich im Moment nichts, was mich jetzt wirklich in irgendeiner Form treibt.“ (PA/BB3/30)

Den Einschätzungen von Betriebsrat und Personalmanagement gemeinsam ist, dass von der Umsetzung des TVQ vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen ein praktischer Nutzen zu erwarten sei, da dem Thema Weiterbildung dort meist wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht würde bzw. auch kaum entsprechende Kapazitäten und Kompetenzen vorhanden seien. In diesem Kontext stelle sich dann allerdings die Freiwilligkeit des Tarifvertrags als größtes Problem dar. Mehr Verbindlichkeit oder gar eine Verpflichtung zur Umsetzung kommt trotzdem für keine der Betriebsparteien als akzeptables Entgegenkommen der großen Unternehmen in Frage, auch nicht für die Betriebsratsseite, wie das Statement der Sprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses deutlich macht:

„Sie wissen, dass große Unternehmen eine große Lobby haben in der IG BCE. Und da läuft es sehr gut. Also da wird es wirklich Probleme geben, weil die blockieren im Grunde genommen – die großen Unternehmen – das ist einfach so. Und da habe ich große Bedenken, dass das überhaupt durchgesetzt werden kann. Aus den genannten Gründen. Und ich werde da auch kein Verfechter sein, dass das reglementiert wird. Ich denke der Einstieg in Richtung Qualifizierungstarifvertrag – das war ein Einstieg, damit können wir auch gut leben. Ich denke der Kompromiss ist auch von der BASF seinerzeit auch so gewünscht worden. Ich weiß, dass das da genauso gut läuft, wie bei uns. Also da werden die (KMU-Betriebsräte) von unserer Seite wenig Unterstützung haben.“ (BR/BB5/172)

Der Betriebsrat betrachtet das Unternehmen B als einen Vorreiter bei der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung und verweist zudem auf die enge Abstimmung mit der Verbandsebene, sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite. Beide Betriebsparteien haben maßgeblich an der Konzeptionierung des Tarifvertrags zur Qualifizierung mitgewirkt, das betrifft zwar auch die dabei angelegte Optionalität der Umsetzung, andererseits sollte zunächst ein Einstieg in das tarifliche Regulierungsthema Weiterbildung gefunden werden und mit Unterstützung des beispielhaften Voranschreitens der großen Unternehmen, werde ein schrittweiser Entwicklungsprozess in Gang gesetzt. Das prinzipielle Ablaufschema für diesen Verbesserungsprozesses beschreibt der Betriebsratsvorsitzende so:

„Sie können jeden Tarifvertrag verbessern. Es ist immer so: Meistens hat man eine gesetzlich-rechtliche Grundlage. Der Tarifvertrag verbessert diese gesetzliche Grundlage und dann kommen die Betriebsvertragsparteien und verbessern den Tarifvertrag. So könnte man das auch hier erklären.“ (BR/BB1/128)

Im Anschluss an die unterschiedlichen Begründungen der Betriebsparteien für die Ablehnung der Umsetzung des Tarifvertrags, divergieren auch die Bewertungen des darin verankerten Prinzips der ‚fairen Kostenverteilung‘. So sieht der Personalabteilungsleiter diesen Punkt als eine Stärke des Tarifwerkes an, den er sich nicht nur als ausbaufähig, sondern durchaus als künftige Leitlinie für die Weiterbildung im Unternehmen B vorstellen kann:

„Das könnte, ich sag mal, in der Zukunft ein Thema werden. Also noch mal, ganz wichtig, eine Reihe von Aspekten, die in diesem Tarifvertrag geregelt sind, sind absolut vernünftig. Mir erscheint die Art und Weise, wie es aufbereitet und für die Umsetzung vorgeschlagen ist, eher administrativ, bürokratisch und holzig zu sein. Insofern ist das nicht etwas, was mich nun vom Hocker reißt. Was ich für die Zukunft schon sehe, ist, dass eine Beteiligung der Mitarbeiter an dem Ressourceneinsatz für Qualifizierung stärker kommen wird. Ich glaube persönlich, dass das weniger bei den Kosten ansetzt, sondern mehr beim Thema Zeit. Für uns ist in der Regel als Unternehmen viel kritischer, dass ein Mitarbeiter eine Woche weg ist, als die, ich sag mal, 2000 Euro, die eine Qualifizierungsmaßnahme kostet und von mir aus noch die Hotelkosten oben drauf. Das ist etwas, was wir eher wegstecken können, als den Ausfall eines Mitarbeiters für eine ganze Woche in irgendeiner Form zu kompensieren. Wenn ich sehe, dass Mitarbeiter in der Zeiterfassung zum Teil erhebliche Plus-Stunden haben, woher auch immer – will ich gar nicht im Einzelnen betrachten – dann könnte man sagen, wenn jemand, was weiß ich, eben eine Woche Qualifizierung macht, dann bringt er die volle oder die halbe oder einen bestimmten Anteil an Zeit mit ein, d.h. er reduziert sein Plus-Stunden-Kontingent und wir müssen zumindest an der Stelle nicht noch zusätzliche Abwesenheitszeiten in irgendeiner Form akzeptieren. Ich glaube, dass das ein Thema wäre für die Zukunft über das wir reden werden, insbesondere wenn sich die Halbwertszeit von Wissen weiter verkürzt und im Grunde die Dinge, die erforderlich sind, um eine Aufgabe wahrzunehmen nicht nur on-the-Job erworben werden können, sondern eben auch in Form von Trainings, von Workshops, was auch immer, wird das wahrscheinlich nicht ausbleiben. Wir wissen durch viele Gespräche, auch durch Umfragen, die der Betriebsrat mal gemacht hat vor vielen Jahren, dass es eine große Bereitschaft gibt der Mitarbeiter, Zeit einzubringen. Es ist nicht so – also ich sag mal, ein Pharmakant, ein Chemikant, ein Sachbearbeiter im Bereich Rechnungswesen, der wird im Zweifel kein Problem haben, wenn er ein paar Stunden einbringt für die Qualifizierung. Ein paar hundert Euro auf den Tisch zu legen, als junger Familienvater wird schwieriger werden. Und das ist so eine Basis auf der man sich wahrscheinlich einigen kann.“
(PA/BB3/32)

Die befragten Betriebsratsmitglieder betonen im Gegensatz zur Unternehmensseite dagegen sehr deutlich, dass die Co-Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen im Falle betrieblichen Bedarfs konsequent verhindert werden müsste. Die Tatsache, dass möglicherweise auch ein persönlicher Nutzen mit einer Weiterbildungsmaßnahme verbunden sei, dürfe nicht als Rechtfertigung für Kostenbeteiligungen der Beschäftigten erhalten – weder in Form von Geld, noch von Zeit. Da die Formulierungen im Tarifvertrag entsprechende Finanzierungsregelungen theoretisch zulassen würden bzw. diese Interpretation von ‚fairer Kostenverteilung‘ sich bei anderen Unternehmen bereits durchgesetzt habe, vertritt die Sprecherin des Aus- und Weiterbildungsausschusses hier eine große Skepsis gegenüber diesem Prinzip:

„Ich glaub Braun Melsungen war der Vorreiter oder einer der Vorreiter. Das ist ja damals teilweise erpresst worden, so würde ich das sehen, aber na gut. Ich muss ganz ehrlich sagen, ich finde es – klar, der Mitarbeiter hat was davon, aber ich finde es eigentlich nicht okay.“ (BR/BB5/131)

Jenseits der Ablehnung der Betriebsparteien, den TVQ im eigenen Unternehmen umzusetzen, beurteilen beide die Initiative der Tarifvertragsparteien grundsätzlich als sehr positiv hinsichtlich der Signalwirkung für die gesamte Branche. Langfristig gehe es darum, ein hohes Qualifikationsniveau für die chemische Industrie dauerhaft zu gewährleisten und dazu müsse die Sensibilität gegenüber dem Thema Weiterbildung in vielen Unternehmen massiv erhöht werden. Tarifverträge für diesen Bereich, die von den Sozialpartnern als freiwillige Angebote konzipiert sind bzw. als optionale Vorlage für eine flexible betriebliche Anpassung dienen, werden von beiden Betriebsparteien begrüßt und als zukunftsfähige Regulierungsinstrumente eingeschätzt. Gegen die verbindliche Festlegung substanzieller tariflicher Bestimmungen oder einen individuell einklagbaren Anspruch auf Weiterbildung erhebt nicht nur die Unternehmensseite Widerspruch, auch der Betriebsratsvorsitzende meldet hier verschiedene Bedenken an:

„Wir leben natürlich heute in einer globalisierten Welt. Und ich glaube gerade Ausländer und insbesondere ausländische Investoren, die sehen diese Mitbestimmungsdinge sehr kritisch. Und wenn es hier darum geht, in ein Unternehmen einzusteigen, dann wird wahrscheinlich auch dieses Recht auf eine Qualifizierung sehr kritisch beurteilt werden. Und jetzt sag ich auch eins: Nicht alles, was vielleicht für ein Belegschaftsmitglied als sinnvoll erscheint, ist es in der Konsequenz auch. Eins ist klar, dass ein starker Betriebsrat hier mehr raus holen kann, als – ja – ein Betriebsrat, der vielleicht überhaupt keine Freigestellten hat, der sich dann schwer tut mit der Argumentation. Und der holt dann letzten Endes auch weniger raus für die Belegschaft. Aber ich glaube auch in dem Falle, wird die Einzelperson, wenn es da steht, dieses Recht auf Qualifizierung, nicht durchsetzen können. Weil er, gerade in der heutigen Zeit auch, Befürchtungen hat, seinen Arbeitsplatz mit einer allzu massiven Forderung aufs Spiel zu setzen.“ (BR/BB1/219)

Die geringe, teilweise sogar fehlende Bezugnahme auf den TVQ im Unternehmen B kann zum großen Teil mit dem Regulierungsanspruch beider Betriebsparteien erklärt werden, Weiterbildungsfragen möglichst im betrieblichen Rahmen arbeitspolitischer Aushandlungen zu klären bzw. zu vereinbaren. Eine überbetriebliche Regelungsinstanz auf der Tarifebene stellt vor diesem Hintergrund eher eine Störgröße oder sogar eine Konkurrenz dar.

4.5 Zentrale Ergebnisse aus der Fallstudie B

4.5.1 Ausgangslage und Interessenkonstellation zur arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung

Das vergleichsweise hohe Engagement des Betriebsrats zum Thema Weiterbildung im Unternehmen B geht maßgeblich zurück auf ein einschneidendes Krisenerlebnis zu Beginn der

1990er Jahre, als u.a. spezielle Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen nicht nur als kurzfristige Antwort auf Rationalisierungs- und Restrukturierungsvorgaben verhandelt und umgesetzt wurden, sondern dies als Auslöser und Vehikel zur dauerhaften Etablierung eines neuen betriebspolitischen Umgangs genutzt wurde. Im Zuge dessen hat sich seitdem ein bestimmter ‚hybrider‘ Co-Managementtypus der Betriebsratsarbeit herausgebildet, der einerseits zu weitgehend befriedeten betrieblichen industriellen Beziehungen beigetragen hat und sich andererseits durch eine starke, u.a. informell gestützte Machtkonzentration an der Betriebsratsspitze auszeichnet. Zudem gilt auch auf Betriebsratsseite die Orientierung am betrieblichen Nutzen als eine Grundvoraussetzung jeglicher betriebspolitischer Aushandlung – insbesondere bei der Thematisierung von Weiterbildung bildet er den elementaren Begründungshorizont. Auf dieser Grundlage allerdings, wird eine relativ weitgehende Förderungspflicht seitens des Unternehmens vom Betriebsrat als obligatorisch eingefordert. Jede höhere bzw. als unangemessen eingeschätzte Beteiligung von Arbeitnehmern an Weiterbildungs- und Qualifizierungskosten wird entschieden abgelehnt und meist erfolgreich – bei entsprechenden Vermutungen auch präventiv – abgeblockt. Vor allem deshalb spielt der TVQ für das Unternehmen B praktisch keine relevante Rolle, denn das darin verankerte Prinzip der fairen Kostenteilung wird als inadäquat – weil zu weit gehend bei der Belastung von Beschäftigten – zurückgewiesen. Das Personalmanagement zeigt sich in diesem – und nur in diesem – Punkt durchaus am TVQ interessiert, sieht aber kurzfristig keinen Ansatzpunkt im aktuellen betriebspolitischen Arrangement, den Gedanken einer ausgedehnteren Co-Finanzierung von Weiterbildung im Unternehmen besser zu platzieren. Die geringen Erfolge bei der Zeitregelung von Sprachkursen und die strikte Verhinderung einer Langzeitkontennutzung für Qualifizierungszwecke durch den Betriebsrat zeigen den verhaltenen Ambitionen des Managements hier enge Grenzen auf. Bemerkenswert ist dabei, dass trotz des Bekenntnisses zu einem gemeinsamen Verständnis von Weiterbildung als Kooperationsprojekt der Betriebsparteien und der Betonung von in der Regel unstrittigen Aspekten der Weiterbildungsregulierung, die auf einer sachlichen Ebene geklärt werden können, alle Beteiligten den Verlauf der ‚roten Linie‘, die der Betriebsrat bei der Kostenteilungsfrage gezogen hat, nicht nur sehr gut kennen, sondern auch respektieren. Letzteres hängt v.a. von der starken mikropolitischen Position des Betriebsratsvorsitzenden ab, nicht zuletzt aber auch von der zugesicherten Gewissheit, dass die relativ großen Einflusschancen des Betriebsrats nicht dahingehend ‚missbraucht‘ werden, unangebrachte oder ‚utopische‘ Forderungen durchzusetzen. Für den Weiterbildungsbereich bedeutet das, dass nicht unmittelbar betriebsbezogene Maßnahmen auch nicht als Aushandlungsgegenstand der Betriebspolitik thematisiert werden können. Persönliche Entwicklungswünsche von Beschäftigten oder deren partizipativer Einbezug in Verfahrensfragen der Weiterbildungsgestaltung stellen somit keine Orientierungsmaßstäbe für die betriebspolitische Regulierungspraxis dar.

Die unterhalb der Betriebsratsspitze, eher am Rande erwähnte Initiative zur Einsetzung von neutralen Weiterbildungsberatern deutet jedoch darauf hin, dass der Betriebsrat die dezentralisierte, auf der Ebene Vorgesetzte-Beschäftigte angesiedelte Verfahrensfrage in der Weiterbildungspraxis keineswegs als prinzipiell reibungslos oder konfliktfrei betrachtet. Hinter dem offiziell transportierten (und größtenteils mitgetragenen) Bild des beidseitigen Interesses an Weiterbildung von Unternehmen und Mitarbeitern, vermutet der Betriebsrat durchaus problematische Aspekte bei der

Qualifizierungsbedarfsanalyse, der Festlegung von Teilnahmebedingungen oder der konkreten Zugangsregelung, die sich in Form bestimmte Schieflagen ungleich verteilter Teilnahmechancen – z.B. bezüglich Alter oder Geschlecht – zeigen könnten. Als geeignete Maßnahme, um eventuellen Fehlentwicklungen wirksam zu begegnen, bringt der Betriebsratsvorsitzende – im Gegensatz zur Idee einer neutralen Weiterbildungsberatung – eine differenzierte Erhebung von Weiterbildungsdaten und die Möglichkeit umfassender eigener Auswertungen ins Spiel. Ganz im Sinne einer Co-Managementperspektive wird demnach die Weiterbildungsgestaltung als ein Managementprozess konzipiert, in den der Betriebsrat mittels bestimmter Steuergrößen mitverantwortlich eingreifen kann.

4.5.2 Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren

Das Initialereignis zur betriebspolitischen Thematisierung der Weiterbildungsgestaltung ist die Umsatzkrise des Unternehmens B Anfang der 1990er Jahre. Die daran ansetzende Restrukturierungsphase kennzeichneten zunächst stark konfrontativ ausgetragene Auseinandersetzungen zwischen Management und Interessenvertretung, begleitet von massiven Beschäftigtenprotesten. Im weiteren Verlauf übernahm der Betriebsrat im Rahmen von Sozialplan und Interessenausgleich eine zentrale Vermittlungsrolle und nutzte geschickt das Qualifizierungsthema als Lösungsweg, um aus der schwierigen interessenpolitischen Konfliktlage herauszuführen. Das Thema Weiterbildung kann quasi als Geburtshelfer des neuen kooperativen Arrangements betrieblicher industrieller Beziehungen gelten. Dass Weiterbildung zu einem Haupt- und Dauerthema der Interessenvertretungsarbeit avancieren konnte, lag auch an personellen Überschneidungen. Mit der Integration von Ausbildern und anderen Beschäftigten im Bereich betrieblicher Weiterbildung in den Betriebsrat, gelang es nicht nur, die Aufmerksamkeit gegenüber Qualifizierungsfragen in den Gremien permanent aufrecht zu erhalten, es konnte zudem ein hohes Maß an Sachkompetenz und Insider-Know-How eingebracht werden. Eine weitere Folge davon besteht in der zumindest teilweisen Übernahme der Interessenperspektive des Unternehmens auf Weiterbildung: der betriebliche Nutzen setzt sich als Hauptkriterium praktisch jeglicher betriebspolitischer Befassung mit dem Thema Weiterbildung durch. Dadurch ergibt sich eine hohe Anschlussfähigkeit an Organisations- und Personalentwicklungsstrategien des Unternehmens. Der Betriebsrat hat sich auf dieser Ebene für das Personalmanagement zu einem verlässlichen, zugleich aber auch unumgehbaren strategischen Partner entwickelt, mit dem vertraglich kodifizierte Regelungen abgeschlossen werden, deren Reichweite bereits durch ein machtvolles informelles Netzwerk der Betriebsratsspitze abgesichert sind. Das große Interesse der Unternehmensseite an deutschlandweit einheitlichen Regelstandards und deren verhältnismäßig hohes Engagement bezüglich der Konzernbetriebsvereinbarung zur „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“, die in erster Linie von der Abteilung Aus- und Weiterbildung ausgearbeitet wurde, deutet an, dass es sich bei dem Bestreben nach betrieblicher Rechtssicherheit möglicherweise auch um Versuche handelt, die informellen Durchsetzungschancen der Betriebsratsseite einzuschränken. Interessenpolitische Vorstöße der Unternehmensseite haben im Rahmen einer solchermaßen defensiven Vertragstaktik nur wenig Aussicht auf Erfolg, wie beispielsweise die nur äußerst vorsichtig formulierte Idee des Personalmanagements illustriert, zumindest das Prinzip der ‚fairen Kostenteilung‘ aus dem

TVQ als positiven Impuls aufzugreifen und mittel- bis langfristig das Nutzen- und Kostenverhältnis beruflich-betrieblicher Weiterbildung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen neu auszutarieren.

Seitens des Betriebsrats bestehen allerdings auch hinsichtlich des – unterhalb der Betriebsratspitze geäußerten – Vorschlags zur Implementierung einer neutralen Weiterbildungsberatung kaum Chancen auf Realisierung. Weiterbildung wird in der dominant verfolgten Betriebsratsstrategie letztlich als Organisationsentwicklungsinstrument und im Rahmen von Führungsaufgaben begriffen – die Zwischenschaltung einer kontrollierenden Drittinstantz entspricht nicht dieser Logik. Die damit angesprochene Problematik verweist aber auf ein latent interessenpolitisches Konfliktpotenzial in Weiterbildungsfragen, das auf der Ebene zwischen Führungskräften und Beschäftigten mitunter deutlich zu Tage tritt und Verfahrens-, Beteiligungs- und Beratungsfragen bei der konkreten Ausgestaltung von Weiterbildung betrifft, angefangen beim Zugang über die Durchführung bis zur Evaluation von Maßnahmen. Der damit verbundene Problemzusammenhang wird vom Betriebsrat zwar wahrgenommen, kann aber im Rahmen des (selbst) konstruierten Regulierungsdiskurses nicht effektiv eingebracht werden. Größere Aussichten auf Erfolg verspricht dagegen die Initiative zur Erstellung einer Weiterbildungsdatenbank, die betriebspolitisch an einem anderen Hebel ansetzt: Weiterbildung kann dabei nach wie vor prinzipiell als Managementprozess definiert werden – hier Steuerungsmitverantwortung zu übernehmen bietet aber auch die Möglichkeit, Fragen zu betrieblicher Gerechtigkeit und Gleichbehandlung aufzuwerfen und somit Weiterbildungsregelungen unter genuin arbeitspolitischen Fragestellungen zu thematisieren.

4.5.3 Charakteristik der Aushandlungsergebnisse

Die relativ umfangreichen formal fixierten Ergebnisse einer aktiv vom Betriebsrat mitinitiierten und -getragenen Weiterbildungspolitik erstrecken sich über zwei Richtlinien zum berufsintegrierenden Studium und zur Förderung der beruflichen Weiterbildung sowie eine Betriebsvereinbarung zur Anwendung des Bildungsfreistellungsgesetzes in den 1990er Jahren bis zu der sicherlich am weitesten ausgereiften Weiterbildungsregelung durch die Konzernbetriebsvereinbarung „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“ aus dem Jahr 2005 (bzw. 2006), auf welche sich die folgende Zusammenfassung in erster Linie bezieht. Zwei wesentliche Charaktermerkmale zur Form und zum Inhalt der vereinbarten Regelungen sollen dabei hervorgehoben werden: 1.) Die generelle Ausrichtung am Kriterium des betrieblichen Nutzens und 2.) das relative Übergewicht unternehmensseitiger Aufwands- und Kostentragung bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten.

Zu 1.) Bereits in der Präambel werden die wichtigsten definitorischen Grundsätze gelegt, um das Spektrum an möglichen Weiterbildungsmaßnahmen für die eine Förderung in Betracht gezogen wird, auf solche mit einem absehbaren Nutzwert für das Unternehmen zu beschränken. Dabei soll auf den vorhandenen Qualifikationsbestand der betreffenden Mitarbeiter aufgesetzt und berufliche Kompetenzen entsprechend vertieft bzw. ausgeweitet werden. Allerdings wird lediglich ein „allgemeines Interesse des Unternehmens an der angestrebten Qualifikation“

(Anhang 3, S. 382) vorausgesetzt, d.h. ein konkreter Bedarf an einer Stellenbesetzung muss zum Zeitpunkt der Förderbewilligung nicht bestehen. Zur Sicherstellung des nur vage abgesteckten Unternehmensinteresses wird explizit die Funktion der Vorgesetzten genannt, welche neben der Prognose zum erwarteten betrieblichen Nutzen auch für die Potenzialabschätzung bei den Kandidaten für eine Weiterbildungsteilnahme zuständig sein sollen. Die Konzernbetriebsvereinbarung situiert damit die wesentliche Entscheidungskompetenz zur Umsetzung der Weiterbildungsregelungen in den Aufgabenbereich von Vorgesetzten als Führungskräfte. So gesehen kann die Betriebsvereinbarung auch als relativ anspruchsvolles, mit dem Qualifizierungsthema besetztes, Personalführungsinstrument interpretiert werden, das eingebunden in einen größeren Kontext der Organisationsentwicklung auch zur Stabilisierung bzw. Weiterentwicklung von Führungsstrukturen dient – mit Blick auf potenzielle Bindungseffekte, die betrieblich geförderte Weiterbildungsmaßnahmen entfalten können (vgl. Lee et al. 2007) oder hinsichtlich der disziplinierenden Wirkung einer aufstiegsorientierten Weiterbildungspolitik auf bestimmte Beschäftigtengruppen (vgl. Schmitz 1980; Behrens 1984). Zu dieser Sichtweise trägt auch der zweite Punkt der Betriebsvereinbarung bei, in dem der Geltungsbereich prinzipiell auf unbefristet beschäftigte Mitarbeiter festgelegt wird, während bei befristeten Arbeitsverhältnissen lediglich zeitliche Unterstützungsleistungen gewährt werden können.

Zu 2.) Die finanzielle Förderung und das zeitliche Entgegenkommen bei externen beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen und beim berufsbegleitenden Studium, die das Unternehmen im Rahmen der Betriebsvereinbarung gewährt, kann im Branchenvergleich eindeutig als überdurchschnittlich eingeordnet werden. In der Regel werden Berufs- und Hochschulabschlüsse, unabhängig davon, ob sie im Rahmen einer Erstausbildung oder einer Fortbildung absolviert werden, als Privatangelegenheit von Beschäftigten betrachtet, da es dabei in erster Linie um das persönliche Fortkommen und das eigene Interesse an beruflicher Entwicklung geht. Im Unternehmen B dagegen, gewährleistet das spezielle betriebspolitische Arrangement eine enge Kopplung der Beschäftigteninteressen nach beruflichem Aufstieg an die Unternehmensinteressen hinsichtlich einer verlässlichen Versorgung mit betriebsspezifisch verwertbaren Qualifikationen. Sowohl der Betriebsrat als auch das Management legen Wert auf die sehr geringe Fluktuationsrate im Unternehmen und die Gewährleistung interner Aufstiegs- und Karrierewege. Der hohe Anspruch an nachhaltige Mitarbeiterbindung und möglichst geringe Qualifikationsverluste durch Abwanderung wird auch in der Betriebsvereinbarung mit der dort festgelegten ‚Rückzahlungsverpflichtung‘ deutlich unterstrichen. Die Regelungen zu betrieblich organisierten Weiterbildungen, welche eine Vollfinanzierung durch das Unternehmen, aber auch gewisse Möglichkeiten der mitarbeiterseitigen Zeiteinbringung aufweisen, heben sich formal weniger von der Weiterbildungspraxis im Branchendurchschnitt ab. Auffällig ist jedoch, dass in diesem Regelungsabschnitt zur Festlegung des Zeitbeitrags, der Dauer, Inhalte, der Terminierung, der Anzahl der Kursplätze sowie der Teilnahmebedingungen jeweils explizit die Einbeziehung des Betriebsrats festgeschrieben ist. In der betrieblichen Umsetzung dieser Regelung zeigt sich, dass der Betriebsrat die Einforderung zeitlicher Eigenbeiträge der Mitarbeiter bei Weiterbildungsmaßnahmen tatsächlich relativ kritisch prüft und hier nur wenige Zugeständnisse in Richtung höherer Eigenbeteiligungen einräumt.

Insgesamt ist sowohl in der konkreten Ausformulierung der Betriebsvereinbarung als auch in deren betrieblicher Auslegung und Umsetzung das spezifische betriebspolitische Arrangement im Unternehmen B zu erkennen. Besonders prägend wirkt sich darin v.a. die starke Verhandlungsposition der Interessenvertretung aus. Diese nimmt den TVQ zwar (wohlwollend) zur Kenntnis, sieht sich aber als nicht angewiesen auf tarifpolitische Impulse in diesem Themenbereich. Auf die inzwischen über 15-jährige Erfahrung in der betriebspolitischen Weiterbildungsregulierung blicken die Interessenvertreter mit einem gewissen Stolz – der TVQ könne den bereits betrieblich etablierten Regelungen keine entscheidenden Verbesserungen hinzufügen. Im Gegenteil, das im TVQ verankerte Prinzip der ‚fairen Kostenteilung‘ wird vom Betriebsrat tendenziell als zu riskant hinsichtlich der Kostenbeteiligung von Mitarbeitern eingeschätzt. Das Personalmanagement kann diesem Passus zwar durchaus mehr abgewinnen, vertraut aber grundsätzlich eher den eingespielten Routinen der bisherigen Weiterbildungsregulierung. Für andere Unternehmen und insbesondere KMU schätzen beide Betriebsparteien den TVQ zwar durchaus als sinnvolles Angebot ein, um die ersten Schritte bei diesem Thema einzuleiten. Angesichts des eigenen, sehr viel höher eingeschätzten und selbst erarbeiteten Niveaus kooperativer Weiterbildungspolitik, begrüßen beide Seiten aber ausdrücklich die Freiwilligkeit des TVQ. Auch seitens des Betriebsrats reicht die Solidarität mit Interessenvertretungen in KMU nicht so weit, kollektiv verpflichtende Tarifvorgaben zur Weiterbildung einzufordern, wenn damit Abstriche im Weiterbildungsreglement des eigenen Unternehmens verbunden wären.

5. Die Betriebsfallstudie C: Weiterbildungsregulierung mit versuchter Bezugnahme auf den TVQ

5.1 Rahmenbedingungen

Das Fallunternehmen C zählt zu den größten Chemiekonzernen der Welt mit insgesamt fast 100 000 Mitarbeitern in über 80 Ländern und erzielte 2008 in sechs Geschäftssegmenten, die von verschiedenen Chemikalien, Kunststoffen, und Pflanzenschutzmitteln bis zur Öl- und Gasförderung reichen, insgesamt einen Jahresumsatz von gut 60 Mrd. Euro. Der untersuchte Standort, der seit Anfang 2008 als SE geführten und seit Jahren im DAX30 gelisteten Unternehmensgruppe, ist einer von weltweit sechs Verbundstandorten und zugleich der Gründungs-ort und Hauptsitz mit über 30000 Beschäftigten. Das Unternehmen C ist überdurchschnittlich im Bereich der beruflichen Erstausbildung engagiert und hat 2008 in 14 Ländern knapp 2200 Jugendliche in über 50 Berufen ausgebildet und zusätzlich rund 1700 Auszubildende im Rahmen eines überbetrieblichen Ausbildungsverbundes betreut. Auch die Weiterbildung der Mitarbeiter zählt laut Geschäftsbericht zu den ausgewiesenen Schwerpunktthemen der Personalstrategie. Insgesamt hat das Unternehmen C im Jahr 2008 in Aus- und Weiterbildung knapp 130 Mio. Euro investiert. Mehr als 80 000 Beschäftigte nahmen an Schulungsmaßnahmen teil, im Schnitt betrug die Teilnahmedauer jeweils 3,9 Tage.

In der Außendarstellung des Unternehmens fällt die ausgeprägte Orientierung an Human Resource Management-Konzepten auf, prominent platziert in einer von vier strategischen Leitlinien und flankiert von einer verhältnismäßig detaillierten Personalberichtserstattung. Ausformuliert

werden diese personalstrategischen Perspektiven insbesondere unter der Überschrift des demografischen Wandels und der daraus resultierenden Herausforderungen an aktuelle und künftige Formen des Wirtschaftens und entsprechende Bedingungen der Beschäftigung. In einem breit angelegten, im Jahr 2006 gestarteten Unternehmensprogramm mit dem Titel GENERATIONS@WORK, sollen in verschiedenen Themenschwerpunkten tragfähige Konzepte erarbeitet werden, um das Unternehmen durch ein adäquat aufgestelltes Personalmanagement mittel- bis langfristig auf die sich dynamisch verändernden gesellschaftlichen Verhältnisse vorzubereiten. Als erster Themenschwerpunkt wird die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit benannt, die sich vor dem Hintergrund alternder Bevölkerungen in den meisten hochentwickelten Industriestaaten neben anderen Maßnahmen auch durch neue – sich auf eine erweiterte Erwerbsspanne beziehende – Bildungs- und Qualifizierungskonzepte gewährleistet werden müsse. Mit dem expliziten Verweis auf die Notwendigkeit lebenslangen Lernens wird zugleich auch der anvisierte kulturelle Wandel deutlich unterstrichen, den Stellenwert selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Lernens zu erhöhen. Symbolisch hierfür steht ein 2006 eröffnetes Lernzentrum des Unternehmens, in dem den Mitarbeitern verschiedene Lehr- und Lernmaterialien sowie Beratungsangebote zur Verfügung gestellt werden.

Die Arbeitnehmersvertretung im Unternehmen C nimmt auf verschiedenen Ebenen relativ großen Einfluss auf die diversen Weiterbildungsdiskurse im arbeitspolitischen Kontext. Das gilt zunächst für die Mitgestaltung von tariflichen Rahmenbedingungen, da aufgrund der Unternehmensgröße eine entsprechend gewichtete Beteiligung in gewerkschaftlichen Kommissionen stattfindet und dies offenbar auch stark genutzt wird. Innerbetrieblich haben die verschiedenen Betriebsratsgremien, aufbauend auf einer allseits betonten konstruktiven Sozialpartnerschaft, eine allgemein anerkannte und auch auf Unternehmensseite als selbstverständlich respektierte Position. Insbesondere auf den oberen Unternehmensebenen wird ein ausgesprochen kooperativer Stil zwischen den Betriebsparteien gepflegt, was auch in der Selbstdarstellung des Unternehmens z.B. in den verschiedenen „Dialog-Foren“ im Internet zum Ausdruck kommt. Den Mittelbau der betrieblichen Arbeitnehmersvertretung bilden das Gros der Betriebsratsmitglieder, die in je nach Themenbereich gegliederten Ausschüssen und Kommissionen in erster Linie durch die Aushandlung von Betriebsvereinbarungen ihr Mandat wahrnehmen. Zum Weiterbildungsbereich wurden 2007 und 2008 zwei explizit darauf Bezug nehmende Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, denen – aus Gründen, die noch zu zeigen sein werden – jeweils ein relativ langer Aushandlungsvorlauf vorausging.

Eine Besonderheit der innerbetrieblichen industriellen Beziehungen im Unternehmen C stellen die sogenannten „betrieblichen Vertrauensleute“ dar. Als gewählte Ansprechpartner für die Beschäftigten vor Ort und Vermittler zwischen Belegschaft und Vorgesetzten, unterstützen und begleiten sie die praktische Umsetzung von betrieblichen Regelungen. Ihre Beteiligungsmöglichkeiten sind durch verschiedene Betriebsvereinbarungen festgeschrieben. Sie umfassen keine rechtswirksamen Entscheidungen und in Konfliktfällen ist in jedem Fall der Betriebsrat mit einzubeziehen. Die betrieblichen Vertrauensleute gelten gewissermaßen als ‚kleine Betriebsräte‘ und stellen angesichts der enormen Belegschaftsgröße des Unternehmens C eine gewichtige Unterstützung für die Betriebsratsarbeit dar. Auch in der konkreten Umsetzung der Weiter-

bildungsvereinbarungen sowie allgemein bei der Qualifizierungsplanung und -realisierung sind die Vertrauensleute maßgeblich involviert.

5.2 Die betriebliche Weiterbildungspraxis

Eine zugleich detaillierte wie umfassende Darstellung des Weiterbildungsgeschehens im Unternehmen C ist aufgrund des enormen Umfangs sowie der Vielfältigkeit der Angebote und einzelner Initiativen im Rahmen dieser Fallstudie nicht zu leisten. Im Folgenden wird daher versucht, einerseits die wesentlichen Hauptlinien des Standardangebots skizzenhaft herauszuarbeiten und andererseits exemplarisch einige besondere Projekte bzw. Einzelaktivitäten zu beschreiben, um sowohl der Fülle der Aktivitäten, als auch der charakteristischen Vielfalt des Weiterbildungsprofils im Unternehmen C gerecht zu werden. Dabei werden zunächst die organisatorischen und administrativen Aspekte der Weiterbildungspraxis beleuchtet (5.2.1), in einem zweiten Schritt werden dann die wesentlichen Regelungen vorgestellt, die für die Weiterbildung im Unternehmen C gelten (5.2.2).

5.2.1 Planung, Organisation, Administration und Evaluation des Weiterbildungsangebots

Kennzeichnend für die organisationale Verortung der Weiterbildungszuständigkeiten im Unternehmen C ist deren gesamter betrieblicher Aufbau als Verbundstruktur. Am untersuchten Standort bestehen im Rahmen des gesamten Personalwesens sowohl zentrale Zuständigkeiten für die Personalentwicklung sowie die Personalpolitik, die jeweils eng mit rund 300 verschiedenen Betriebseinheiten bzw. 20 dezentralen „Human Resources (HR) Einheiten“ zusammenarbeiten. Laut Geschäftsbericht sind in einer, vom Themenfeld der Ausbildung noch mal unterschiedenen, Abteilung für Weiterbildung mehr als 50 Mitarbeiter mit der Konzeption und Koordination des gesamten Weiterbildungsangebots betraut. Der Leiter dieser Abteilung umreißt das Aufgabengebiet folgendermaßen:

„Was die Abteilung macht? Wenn man so grob skizziert: Bedarfserhebung, Konzeption, Auswahl von Anbietern bis hin zur Durchführung von Trainings – auf den Gebieten Produktion, Technik, Labor. Das gesamte Methodenangebot, also von Kommunikation über Präsentation. Was haben wir sonst noch alles: Gesprächsführung, Selbstmanagement, also so die gesamte Palette. Dann auch die Führungstrainings, wir haben eine Reihe von Angeboten für Mitarbeiter, die neu in eine Führungsposition kommen. Also auf allen Ebenen. Wir führen aber auch die – oder konzipieren und führen auch die Trainings für die oberen Führungskräfte durch.“ (PE/BC4/10)

Da die Trainings nur zu einem sehr geringen Teil selbst durchgeführt werden, sondern meist in Kooperation mit externen Partnern oder Anbietern, liegt der Schwerpunkt auf koordinativen und administrativen Aufgabenstellungen. Das gesamte Standardangebot an Kursen und Seminaren reicht von fachlichen Inhalten über fachübergreifende Themen wie Sprachen oder Arbeitsmethoden bis zu Führung und umfasst über 600 verschiedene Veranstaltungen. Diese sind im Intranet für die Mitarbeiter des Unternehmens C einsehbar und können nach Absprache mit dem direkten

Vorgesetzten von ihnen selbst gebucht werden. Als wesentliches und fest installiertes Datum für entsprechende Weiterbildungsabsprachen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ist ein jährlich stattfindendes Mitarbeitergespräch vorgesehen, in dem ein spezieller Teil zum Thema Qualifizierung und berufliche Weiterentwicklung gemeinsam ausgefüllt und an die Personalabteilung zurückgemeldet werden soll.

Eine EDV-basierte Möglichkeit für die Beschäftigten den persönlichen Weiterbildungsbedarf genauer einzuschätzen wird im Intranet unter der Bezeichnung „Mitarbeiterkiosk“ angeboten. Nach dem freiwilligen Anlegen eines Mitarbeiterprofils wird dieses automatisch mit der Planstellenbeschreibung des eigenen Arbeitsplatzes abgeglichen. Die sich daraus eventuell ergebenden Qualifikationsdefizite stellen wiederum Ansatzpunkte und Argumentationshilfen für die Qualifizierungsgespräche mit dem Vorgesetzten dar. Eine weitere Funktion mit dem Titel „Job-Option“ bietet sich den Mitarbeitern, wenn das Qualifikationsprofil über die Planstelle hinausreichen sollte. In diesen Fällen finden Abgleiche mit Stellenausschreibungen auf dem internen Arbeitsmarkt statt, die dem Mitarbeiter ab einer gewissen Übereinstimmung für eine Bewerbung vorgeschlagen werden. Obwohl die Eingabe eines persönlichen Mitarbeiterprofils sowohl von Personal- als auch von Betriebsratsseite immer wieder empfohlen wird, haben bisher höchstens ein Drittel der Beschäftigten diese Möglichkeit wahrgenommen, wie ein befragter Vertrauensmann schätzt.

Zumindest zwei größere Initiativen bzw. Programme aus der jüngeren Vergangenheit müssen im Weiteren näher betrachtet werden, wenn die Weiterbildungsaktivitäten des Unternehmens C und deren spezifische Ausrichtung angemessen beschrieben werden sollen. So wurde 1.) im Jahr 2006 ein betriebseigenes Lernzentrum eröffnet, was in dieser Form nicht nur für die Branche der chemischen Industrie ein Novum darstellen dürfte. Im selben Jahr startete 2.) unternehmensintern ein großangelegtes Programm unter der Überschrift „GENERATIONS@WORK“, in welchem in 13 Teilprojekten u.a. auch zu den Themen Weiterbildung und Qualifizierung geeignete Strategien zu der Frage entwickelt werden sollen, wie die Herausforderungen des demografischen Wandels als Unternehmen erfolgreich bewältigt werden können.

Zu 1.) Für das Lernzentrum des Unternehmens C wurde die ehemalige Betriebsbibliothek um- bzw. ausgebaut. Das Gebäude befindet sich zwar außerhalb, aber in unmittelbarer Nachbarschaft des Werkgeländes – und im selben Häuserkomplex, in dem auch der Betriebsrat untergebracht ist. Mitarbeiter des Unternehmens können hier verschiedene Printmedien wie Bücher und Fachzeitschriften, aber auch elektronische Medien wie Filme oder Lernsoftware entleihen und nutzen. In diesem Zusammenhang muss hier ein unternehmensweites E-Learning-Angebot namens „Europäische Lernplattform“ (ELP) genannt werden, welches die Beschäftigten gegen eine gewisse Kostenbeteiligung zwischen 20 und 50 Euro bzw. bei nachgewiesenem beruflichen Bedarf auch gratis im Lernzentrum – prinzipiell aber räumlich und zeitlich flexibel – in Anspruch nehmen können. Zudem werden gegen Teilnahmegebühren in ähnlicher Höhe zwei- bis dreistündige sogenannte „Lernevents“ zu praxisrelevanten Themen rund um das Berufsleben angeboten. Gänzlich kostenlos ist dagegen eine individuelle Lernberatung durch die der jeweilige Lerntyp eruiert sowie ein dazu passender Lernplan erstellt werden soll. Insgesamt sind die

Lernmöglichkeiten des Lernzentrums also nicht völlig, aber doch weitgehend kostenfrei, die Lernzeit fällt allerdings vollumfänglich in die private Freizeitgestaltung der Mitarbeiter. In der Selbstbeschreibung des Lernzentrums im Geschäftsbericht steht dieses innovative Lernmodell symbolisch für einen gewünschten Wandel hin zu einer neuen Lernkultur, in der die Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung und Selbstinitiative für die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Qualifikationen übernehmen. Die tatsächliche Nutzung des Lernzentrums fällt bisher noch relativ schwach aus. Nach Einschätzung eines u.a. mit Qualifizierungsfragen betrauten Mitarbeiters liegt die Besuchsquote der Beschäftigten seiner Abteilung bisher unter 20%.

Zu 2.) Hintergrund des Programms GENERATIONS@WORK ist die gesellschaftliche demografische Entwicklung mit einer zukünftig deutlich ‚gealterten‘ Altersstruktur in den meisten entwickelten Industriestaaten und damit auch auf den für das Unternehmen hauptsächlich relevanten Arbeitsmärkten, v.a. aber in der eigenen Belegschaft. Im Geschäftsbericht 2007 wird dazu angeführt, dass 55% der Mitarbeiter am untersuchten Standort zwischen 35 und 50 Jahre alt sind, und für das Jahr 2020 ein Durchschnittsalter der Belegschaft von über 50 Jahren prognostiziert. Der daraus resultierende Handlungsbedarf, den das Unternehmen C für sich diagnostiziert, bezieht sich einerseits auf interne Prozesse der Organisationsentwicklung und der Personalarbeit, andererseits auch auf nach außen gerichtete Initiativen und Strategien, um wichtige Umfeldbedingungen – beispielsweise die Qualifikationsstruktur auf dem branchenspezifischen Bildungs- und Arbeitsmarkt – im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Diese beiden grob zu unterscheidenden Stoßrichtungen spiegeln sich jeweils verschieden gewichtet in den sechs Handlungsfeldern „Beschäftigungsfähigkeit“, „Nachhaltige Rekrutierung“, „Wettbewerbsfähige Produktivität“, „Kulturwandel“, „Gesellschaftliches Engagement“ und „Finanzierung Altersversorgung“ wider, in welche sich das Programm gliedert. Den Handlungsfeldern sind insgesamt 13 einzelne Teilprojekte zugeordnet, die spezifische Fragestellungen aufnehmen und vertiefen. Dabei wird im Handlungsfeld Beschäftigungsfähigkeit unter dem Stichwort „Personalentwicklung“ ein unmittelbarer Bezug zum Thema Weiterbildung hergestellt, aber auch im Themenfeld „Nachhaltige Rekrutierung“ spielt die Entwicklung eines attraktiven Personalentwicklungsangebots unter dem Gesichtspunkt verschärfter Konkurrenz um (hoch)qualifizierte Arbeitskräfte indirekt eine Rolle. Überschneidungspunkte mit dem Weiterbildungsbereich ergeben sich zudem im Handlungsfeld „Gesellschaftliches Engagement“, allerdings steht bei der dabei anvisierten stärkeren Intervention auf dem Bildungssektor primär die Erstausbildung im Vordergrund. Zentral für die grundsätzliche Ausrichtung der verschiedenen Weiterbildungsprojekte und -aktivitäten, die sich unter dem Dach GENERATIONS@WORK vereinen, ist die Orientierung am Konzept des lebenslangen Lernens, oder wie es in einer Informationsbroschüre heißt: *„Ausbildung ist nicht das Ende, sondern der Anfang des beruflichen Lernens.“*

Charakteristisch für das Weiterbildungsgeschehen im Unternehmen C ist neben den beschriebenen Großprojekten eine kaum überschaubare Vielzahl kleinerer Qualifizierungsprojekte und -initiativen, die sich im Rahmen der programmatischen Leitlinien meist aus den rund 220 Produktionsbetrieben am Standort heraus entwickelt haben. Exemplarisch wird im Folgenden deshalb eine Qualifizierungsmaßnahme für Anlagenfahrer skizziert, die nur relativ lose an

GENERATIONS@WORK gekoppelt ist, wie der Leiter und maßgebliche Gestalter des Konzepts deutlich macht:

„Da gibt es ein großes Programm, das heißt GENERATIONS@WORK, [...] das war aber vor eineinhalb Jahren noch nicht so arg publik, die haben immer nur drüber geredet. Und wir waren aber im Zugzwang was zu machen. Also mussten wir an vielen Hierarchieebenen dran vorbei, mussten wir was Neues installieren. Und dort habe ich ein eigenes Ausbildungssystem dann halt aufgebaut. [...] Und das was ich jetzt halt im Betrieb auch mache, das hat sich ganz wenig an GENERATIONS@WORK orientiert, weil das ist irgendwie ein ganz großes System, wo unheimlich viele Dinge greifen, [...] das sind 12 oder 13 Hauptpunkte, wo das ganze unterteilen. Und was das alles für einen Sinn macht, was das für eine Systemveränderung gibt, das kann man jetzt noch nicht ganz genau abschätzen.“ (MA/BC5/8-12)

Ausgangspunkt der Maßnahme war eine organisatorische Zusammenlegung von insgesamt vier Betrieben mit eigenständigen Belegschaftsteams, die jeweils nur an ihrer ‚eigenen‘ Anlage ausgebildet worden sind bzw. gearbeitet haben. Für die Aufgabe, die Qualifikationen der Anlagenfahrer auch auf die anderen Anlagen auszudehnen und gleichzeitig das Qualifikationsniveau an der Kernanlage zu erhöhen, wurde extra eine Stelle mit der Bezeichnung „Kordinator Mitarbeiterqualifizierung“ auf der Ebene der erweiterten Betriebsleitung geschaffen. Dieser Koordinator – zuvor als Industriemeister Verfahrenstechnik eingesetzt – hat in den letzten zwei Jahren relativ eigenständig ein spezielles System der Qualifizierungsplanung und -durchführung für die betroffenen ca. 170 Anlagenfahrer konzipiert und implementiert. Als Planungsinstrument fungiert eine sogenannte „Ausbildungskarte“ auf der für jede der vier Anlagen in drei aufsteigenden Kompetenzstufen der jeweilige Ist- und Soll-Stand der Mitarbeiter in Abstimmung mit den direkten Vorgesetzten festgelegt und eingetragen wird. Dabei soll ausdrücklich die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter ausschlaggebend sein, die Beurteilung durch die Vorgesetzten dagegen nur eine gewisse Plausibilitätskontrolle liefern. Der Qualifizierung selbst liegt der Kerngedanke kollegialer, teamgestützter on-the-Job-Weiterbildung und regelmäßiger Workshops zu Grunde. Die größte Herausforderung für den Koordinator Mitarbeiterqualifizierung besteht daher in der kohärenten Besetzung und Einteilung von sogenannten Qualifizierungs- und Kernteams an den verschiedenen Anlagen, die bei gleichzeitiger Sicherstellung des laufenden 24-stündigen Schichtbetriebs eine schrittweise Erhöhung des Qualifikationsniveaus in der gesamten Belegschaft ermöglicht. Ergänzend werden 32 Kurzseminare zu Fachthemen wie Grundlagen der Chemie, Grundlagen der Verfahrenstechnik oder übergreifenden Themen wie Sicherheit und Umweltschutz angeboten. Nicht zu unterschätzen ist außerdem die kommunikative Anforderung an den Koordinator, die Maßnahme auch im Unternehmensgefüge konzeptgetreu durch- und umzusetzen, wie es im obigen Zitat bereits anklingt. So konnte zum Beispiel die Garantie, dass die Teilnahme am Qualifizierungsprogramm keine Entgelteinbußen für die Mitarbeiter nach sich zieht, angesichts des komplizierten Schichtzulagensystems nur durch die Nutzung von Sonderregelungen aufrecht gehalten werden, welche mit Hilfe der geschickten Umgehung der unternehmensinternen, hierarchiekonformen Standardautorisierung zum Einsatz kamen.

Wie das Beispiel der Anlagenfahrerqualifizierung zeigt, ist das Weiterbildungsgeschehen im Unternehmen C nicht als konstantes, einheitliches System zu verstehen. Die Angebote variieren je nach Betrieb und den jeweiligen situativen Anforderungen an Qualifizierung, die entsprechend dezentral eingerichteten Verfahrensweisen und -regeln korrespondieren meist nur teilweise mit übergeordneten oder unternehmensweit gültigen Bestimmungen zur Weiterbildung. Das wirkt sich unmittelbar auch auf die Wirksamkeit bzw. Validität des Weiterbildungsmonitoring und -reporting aus. Beispielsweise hatte eine Auswertung der Mitarbeitergespräche aus dem letzten Jahr ergeben, dass in nur etwa 30 bis 40% der Fälle Qualifizierungsfragen tatsächlich besprochen worden sind. Ein Mitarbeiter berichtet aber zum Beispiel aus seiner Abteilung von einer eigenen, selbst entwickelten Systematik –ähnlich der „Ausbildungskarte“ im oben dargestellten Beispiel – den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter zu erheben und entsprechende Maßnahmen zu planen, weshalb der Qualifizierungsteil im Mitarbeitergespräch vernachlässigt wurde und die Thematisierung von Weiterbildung in dieser Abteilung statistisch nicht auftaucht. Insgesamt bleibt das Erhebungs- und Evaluationsinstrumentarium für den Bereich Qualifizierung im Unternehmen C bisher auf wenige Maßnahmen wie der Auswertung der Mitarbeitergespräche¹¹³ oder einer erstmals 2008 durchgeführten globalen Mitarbeiterbefragung¹¹⁴ beschränkt. Ein sowohl umfassendes als auch detailliertes Analyseverfahren, welches aggregierte Weiterbildungsdaten über alle 300 am Standort ansässigen Unternehmenseinheiten hinweg liefern und auswerten könnte, existiert derzeit nicht – wird aber auch nicht als erstrebenswert erachtet, wie der Leiter der Weiterbildungsabteilung im Folgenden ausführt:

„Zum Thema Monitoring, Controlling: Es gibt keine – bin ich überzeugt davon – es gibt nicht die idealen Zahlen für Weiterbildung. Wir wissen nie, ob wir zu viel oder zu wenig machen. Weil man immer in der Schere ist zwischen, natürlich Kostenzwängen, zwischen Absenz vom Arbeitsplatz und Nutzen. Deswegen kann aus meiner Sicht ein Controlling immer nur so erfolgen, dass man ein gutes Monitoring hat, dass man [...] in der Diskussion zwischen den Einheiten, die Teilnehmer schicken, und Personalabteilung, die dort eben eine besondere Expertise haben sollte, die aktuellen Zahlen einfach diskutiert. Und da haben wir festgestellt, müssen wir tatsächlich eben zum Teil recht tief einsteigen, weil durch besondere Maßnahmen, z.B. Einführung von neuen SAP-Systemen, die Zahlen einfach komplett überdeckt werden. Das heißt, mit dem pauschalen Daumen zu sagen, drei Tage pro Jahr ist gut oder schlecht, reicht nicht aus. Deswegen: ein ganz grobes Monitoring – aber ich muss vor Ort mit den Führungskräften und abhängig von den jeweils beschäftigten Mitarbeitern gucken.“ (PE/BC4/70)

Eine ähnliche Präferenz für ein eher qualitatives Vorgehen bei der Einordnung und Bewertung der tatsächlich umgesetzten Weiterbildungspraxis ist beim Betriebsrat festzustellen.

113 In die Auswertung der Mitarbeitergespräche ist es nicht möglich auf den gesamten im Qualifizierungsteil notierten Text zuzugreifen. Es ist aber zum Beispiel ersichtlich, ob vom Beschäftigten etwas in einem für Beschwerden vorgesehenen Kommentarfeld eingetragen wurde oder nicht.

114 An der Befragung haben sich weltweit 66% der Mitarbeiter beteiligt und zu Themen wie Führung, Weiterbildung und Personalentwicklung, Innovationskultur oder zur Konzernstrategie Stellung genommen. Im Geschäftsbericht 2008 räumt das Unternehmen selbstkritisch Verbesserungsbedarf bei der Unterstützung zur beruflichen Entwicklung ein, da in diesem Bereich nur 48% der Mitarbeiter die Unterstützungsangebote als ‚sehr gut‘ oder ‚gut‘ beurteilt haben.

Die Auswertung des Mitarbeitergesprächs sei zwar ein hilfreicher Ansatzpunkt für kritische Überprüfungen, um aber einen tieferen Einblick zu bekommen, sei es nach wie vor notwendig im direkten Gespräch mit Vertrauensleuten, Vorgesetzten und Beschäftigten die Gründe für mögliche Missstände oder Defizite zu hinterfragen. Die große Unübersichtlichkeit im Weiterbildungsbereich bietet aus Sicht des Betriebsrats zudem durchaus auch Vorteile, da sich dabei mehr und bessere Möglichkeiten ergeben, spezielle und potenziell günstigere Weiterbildungskonditionen für bestimmte Beschäftigtengruppen aufrecht zu erhalten, wie das folgende Zitat zum Ausdruck bringt:

„Was alles angeboten wird, weiß kein Mensch. Ich meine, das ist auch gut so. Also diese verschiedenen Bereiche, die gehen unterschiedlich damit um. [...] Weil es so viele berufsspezifische Sachen gibt. Da gibt es den Gerber, das sind bloß drei Leute, der Papiermacher, da haben wir jedes Jahr zwei Auszubildende, wir haben da vielleicht 20 Papiermacher an der Papiermaschine. Also es gibt unheimlich viel spezifische Sachen, wo es dann auch ganz spezifische Angebote für geben muss und kann. [...] Also von daher – dafür ist [Unternehmen C] wieder zu bunt. Also diese Möglichkeiten, dass entsprechend dieser Betriebs-, Abteilungsbedarfe gehandelt wird, muss auch bleiben.“ (BR/BC2/132)

Zusammenfassend kann die Weiterbildungspraxis im Unternehmen C als enorm breiter und vielschichtiger Komplex an Angeboten und Aktivitäten beschrieben werden, der stark von der Verbundstruktur der Unternehmensorganisation geprägt wird. Charakteristisch ist das Zusammenspiel von einerseits zentralen Zuständigkeiten und übergreifenden Leitstrategien, und andererseits weitgehend dezentral belassenen Verantwortlichkeiten bei der konkreten Ausgestaltung von Weiterbildung und Qualifizierung. Weitere wichtige strukturierende Elemente für das Weiterbildungsgeschehen zeigen sich bei einem Blick auf das Weiterbildungsreglement, welches allgemein oder für bestimmte Bereiche im Unternehmen Geltung beansprucht und im Folgenden dargestellt wird.

5.2.2 Regelungen und Richtlinien zur Weiterbildung

Die Regelungen, die den Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen C zugrunde liegen bzw. zwischen den Betriebsparteien ausgehandelt und vereinbart wurden, können prinzipiell in zwei Bereiche unterschieden werden. (1.) Der erste betrifft das Standardverfahren der Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und der konkreten Planung und Festsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen, welches im Wesentlichen durch das individuelle Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten gesteuert wird. Die Rahmenbedingungen zum Mitarbeitergespräch werden zwar durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, die speziellen Bestimmungen zum Qualifizierungsteil des Gesprächs können aber nur mittelbar als betriebspolitisch ausgehandelt gelten. Anders verhält es sich mit den speziell zu Qualifizierungsthemen abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen „Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion (MQP)“ (2.) und „Lernzeiten“ (3.), durch die dezidiert Zugangs- und Teilnahmebedingungen sowie Kostenaspekte von Weiterbildungsmaßnahmen geregelt werden.

Zu 1.) Das Mitarbeitergespräch mit einer Beurteilung der Leistungen aus dem Vorjahr durch den direkten Vorgesetzten, nach der ein variabler Entgeltbestandteil in Form einer „persönlichen Erfolgsbeteiligung (PEB)“ festgelegt wird, ist 2005 auch für den Tarifbereich eingeführt worden. Damit stellt ein prämienrelevantes Mitarbeitergespräch in dieser bzw. in ähnlicher Form im AT-Bereich ein allgemein etabliertes Instrument des Personalwesens dar, das für praktisch alle Beschäftigten am Standort gilt. Einmal pro Jahr soll im Anschluss an die Mitarbeiterbeurteilung in einem zweiten Teil auch der Qualifizierungsbedarf bzw. mögliche berufliche Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten besprochen und daran anschließend gegebenenfalls Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden. Dazu können sich die Mitarbeiter selbst im Intranet anmelden und müssen dort bestätigen, dass dies mit dem Vorgesetzten abgesprochen worden ist. Dieser muss die einzelnen Maßnahmen für seine Mitarbeiter also nicht mehr extra genehmigen, bekommt zur Kontrolle aber automatisch eine E-Mail zugesandt, sobald eine Anmeldung erfolgt ist. Mit der verbindlichen Durchführung des Mitarbeitergesprächs sind keinerlei substantielle Ansprüche an Weiterbildungsteilnahme verbunden, zumindest soll aber gewährleistet werden, dass wenigstens einmal im Jahr über das Thema Weiterbildung nachgedacht und gesprochen wird.¹¹⁵ Das gelingt nur teilweise, da laut einer bereits erwähnten Auswertung nur in etwa einem Drittel der Mitarbeitergespräche ernsthaft auf den Qualifizierungsteil eingegangen wurde. Der Fokus liegt hier eindeutig auf der Leistungsbeurteilung und der daraus resultierenden PEB. Wie der Betriebsrat berichtet, waren v.a. die beiden ersten Jahre nach der Einführung im Tarifbereich von häufigen Beschwerden und Konfliktfällen geprägt, zu denen immer wieder Vertrauensleute und Betriebsräte hinzugezogen wurden. Inzwischen habe sich das allerdings stark relativiert und der Umgang mit dem Mitarbeitergespräch sei heute mehr oder weniger eingespielt. Besonderer Unterstützungs- und Klärungsbedarf zum Qualifizierungsteil sei dagegen von Beginn an eher in Ausnahmefällen beim Betriebsrat angemeldet worden. Das Qualifizierungsgespräch im Rahmen des Mitarbeitergesprächs ist explizit in die unten dargestellte, in Kürze in Kraft tretende Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ integriert worden.

Zu 2.) Die Betriebsvereinbarung „Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion (MQP)“ (s. Anhang 4, S. 388 ff.) ist seit März 2007 gültig. Sie ist konzipiert als Möglichkeit zur Aufstiegsqualifizierung und führt auf zwei verschiedenen Stufen entweder zum „Facharbeiter Produktion“ oder zum anerkannten beruflichen Abschluss „Industriemeister Chemie (IHK)“. Beiden Varianten geht eine betriebliche Nominierung voraus, und zwar unter Federführung dezentraler Personalverantwortlicher, bei Einbeziehung der Betriebs- bzw. Produktionsleitung und in Absprache mit den zuständigen betrieblichen Vertrauensleuten. Daran schließen jeweils speziell entwickelte eignungsdiagnostische Verfahren an: Auf der ersten Stufe ein ca. vierstündiger schriftlicher Eignungstest und auf der zweiten Stufe werden in dem insgesamt ca. sechsstündigen Test zusätzlich noch bestimmte Kompetenzen zum unternehmerischen Handeln, zu Kommunikation und Führung abgefragt. Kandidaten für die erste Stufe sind in der Regel angelernte Mitarbeiter mit einer gewissen Betriebserfahrung im Berufsfeld der chemischen Produktion. Im Rahmen der in Blockform und für den Zeitraum von vier bis fünf Monaten konzipierten Maßnahme mit einem Gesamtumfang von ca. 700 Stunden finden nach Abschluss inhaltlich abgeschlossener

¹¹⁵ Was nicht bedeutet, wie der Leiter der Weiterbildungsabteilung betont, „dass nicht ganz selbstverständlich auch unterjährlich, wenn ein Bedarf entsteht, jederzeit der Prozess angestoßen werden kann.“ (PE/BC4/25)

Module jeweils Lernerfolgskontrollen statt. Wird insgesamt ein nach Lernstunden gewichteter Punktemittelwert von 50 erzielt – bei einer zu erreichenden Höchstpunktzahl von 100 – gilt der Kurs als erfolgreich absolviert und der Nachweis über das Qualifikationsniveau eines Facharbeiters als erbracht. Dieser Abschluss kann im Rahmen einer externen Qualifizierung zum Chemikant IHK als erfolgreich abgelegte Fertigungsprüfung anerkannt werden, wenn dies vor Beginn der Maßnahme „Facharbeiter Chemie“ beantragt wurde und innerhalb von zwei Jahren nach der ersten Teilprüfung die schriftliche Abschlussprüfung bei der IHK abgelegt wird. Die zweite Stufe richtet sich an fertige Chemikanten, die sich zum Industriemeister Chemie weiterqualifizieren wollen. Der Kursumfang beträgt insgesamt ca. 1000 Stunden. Die Betriebsvereinbarung legt zudem noch weitere Voraussetzungen fest, die für eine Stellenbesetzung als Schichtführer oder Meister erfüllt sein müssen: Zusätzlich zum IHK-Abschluss als Industriemeister Chemie müssen Kandidaten in mindestens zwei verschiedenen Betrieben gearbeitet haben, als stellvertretender Schichtführer eingesetzt worden sein und während dieser Phasen zwei Vertretungen in Projektleitungs- oder Führungsfunktionen inne gehabt haben.

Einen wesentlichen Teil der Vereinbarung bilden die speziellen Kostenregelungen. Im Fall der Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme „Facharbeiter Chemie“ wird ein Eigenanteil seitens des Mitarbeiters in Form von Geld oder Zeit festgelegt, der praktisch die gesamten Kurskosten abdeckt, jedoch ohne die entgangene Arbeitszeit einzubeziehen. Die Eigenbeteiligung der Mitarbeiter wird komplett vom Unternehmen vorfinanziert und muss nur im Falle einer adäquaten – dem neuen beruflichen Status entsprechenden – Stellenbesetzung wieder zurückgezahlt werden. Aufgrund der damit verbundenen Höhergruppierung, so der zugrunde liegende Gedanke, ist es für die Beschäftigten relativ gut möglich, die vorangegangenen finanziellen Weiterbildungsinvestitionen von ihrem offensichtlichen Benefit wieder zurückzuzahlen – in der Regel in monatlichen Raten in Höhe von 50 bis 100 Euro, die aber den Einkommenssprung nicht überschreiten dürfen – es ist aber auch möglich ein Arbeitszeitkonto entsprechend zu belasten. Folgt auf den höherwertigen Berufsabschluss dagegen keine angemessene Stellenbesetzung für den Beschäftigten verbleiben die Finanzierungskosten in voller Höhe beim Unternehmen. Das trifft auch für den Fall zu, dass zusätzlich der externe Abschluss als Chemikant IHK erfolgreich absolviert worden ist. Unabhängig davon wird die Einbringung eines Zeitkontingents von insgesamt 43 Stunden erwartet, das sich aus einer längeren täglichen Arbeitszeit ergibt. Ansonsten gelten die Kurszeiten vollständig als Arbeitszeit (auch im Einklang mit eventuell geltenden Schichtregelungen), allerdings wird nicht der gesamte Stoff in der Präsenz vermittelt, d.h. diverse selbstgesteuerte Lernmethoden wie E-Learning oder ähnliches, die in der Freizeit zum Einsatz kommen, werden von den Teilnehmern zusätzlich erwartet. Die Kostenregelung auf der zweiten Stufe, also zur Qualifizierung zum Industriemeister Chemie, entspricht im Wesentlichen den Bestimmungen zur ersten Stufe, allerdings ist der Eigenbeitrag in Zeit deutlich höher. Etwa 490 Stunden – somit rund die Hälfte der Gesamtzeit – müssen während der Qualifizierungsmaßnahme als Freizeit oder Urlaub eingebracht werden.

Derzeit laufen zwei Kurse auf der ersten Stufe und einer auf der zweiten Stufe, die jeweils mit 20 bis 25 Teilnehmern besetzt sind. Das Zustandekommen der Qualifizierungsmaßnahmen nach MQP wird jährlich vom prognostizierten betrieblichen Bedarf abhängig gemacht.

Der Betriebsrat schätzt, dass Kurse mit ähnlichen Teilnehmerzahlen über die nächsten fünf bis sieben Jahre angeboten werden müssen.

Zu 3.) Die Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ (s. Anhang 5, S. 398 ff.) ist gerade erst abgeschlossen worden und wird ca. einen Monat nach Durchführung der vorliegenden Fallstudie in Kraft treten. Sie gilt für alle Mitarbeiter des Unternehmens C und formuliert Grundsätze zur Verteilung der Lernzeiten auf die Arbeitszeit und die Freizeit. Die Vereinbarung betrifft alle Qualifizierungsmaßnahmen, unabhängig von deren Methoden und dem Ort der Durchführung. Explizit ausgenommen sind die Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion, die gemäß der oben dargestellte Betriebsvereinbarung MQP bereits gesondert geregelt ist, und Führungsseminare bzw. -programme sowie Programme für neue Mitarbeiter, welche regelmäßig in der Arbeitszeit stattfinden. Die Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ unterscheidet prinzipiell zwischen zwei Kategorien von Qualifizierungsveranstaltungen. Dabei werden als „Pflichtveranstaltungen“ alle vom Vorgesetzten angeordneten Maßnahmen definiert, die auf die Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten abzielen, welche zur Ausübung aktueller oder bereits konkret bevorstehender Aufgaben erforderlich sind. Hinzu kommen Veranstaltungen bei denen aus anderen Gründen eine Teilnahmepflicht vorgegeben ist, also bei Schulungsprogrammen zur Bedienung von Verwaltungssoftware (SAP) oder bestimmten Prozessleitsystemen und dergleichen. Weiterbildungsveranstaltungen, die in die Kategorie „Pflichtveranstaltungen“ fallen, finden vollständig in der Arbeitszeit statt.

Die zweite Kategorie ist gewissermaßen eine Residualkategorie der ersten und definiert „Veranstaltungen mit Eigenbeitrag“ als alle Qualifizierungsmaßnahmen, die keine „Pflichtveranstaltungen“ darstellen. Voraussetzung ist einerseits ein generelles Unternehmensinteresse an der Qualifizierung und andererseits ein Mehrwert für den Mitarbeiter außerhalb des eigenen Fach- und Aufgabengebietes. Die prozentuale Verteilung der Lernzeiten auf die Arbeits- und Freizeit wird im Einzelfall für jede Maßnahme durch eine individuelle Vereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter festgesetzt. Als Beispiel für eine zumindest ausgeglichene Verteilung werden Seminare zu persönlichen Kompetenzen und Methodenkenntnissen genannt. Bei Sprachkursen, sofern sie keine Pflichtveranstaltungen darstellen, wird dagegen eine überwiegende Einbringung von Freizeit veranschlagt. Qualifizierungsmaßnahmen, die ausschließlich im Mitarbeiterinteresse liegen, finden immer außerhalb der Arbeitszeit statt.

Ein gesondertes Kapitel mit der Überschrift „Prozess“ legt in vier Schritten das Verfahren zur Anwendung der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ fest. Danach soll im regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter der mögliche Qualifikationsbedarf festgestellt und dokumentiert werden. Im zweiten Schritt informiert sich der Mitarbeiter über konkrete Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei kann eine individuelle Lernberatung im Lernzentrum in Anspruch genommen werden. Schritt drei sieht die verbindliche Festlegung der zuvor ausgesuchten Maßnahme sowie die entsprechende Einigung auf die Höhe des Eigenbeitrags vor, sofern es sich um keine Pflichtveranstaltung handelt. Dieser wird bei einer Buchung über den „Mitarbeiterkiosk“ dort dokumentiert, bei externen Qualifizierungen soll der Mitarbeiter selbst für die Eintragung des Eigenbeitrags in die persönliche Bildungshistorie sorgen.

Der abschließende vierte Schritt verweist auf die Möglichkeit, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte sich auch unabhängig vom Mitarbeitergespräch auf Grundlage der Betriebsvereinbarung auf die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen verständigen können.

In einem weiteren Punkt zum „Lernort“ wird geregelt, dass sämtliche Selbstlernangebote, die in der Arbeitszeit wahrgenommen werden können, am Arbeitsplatz, im Lernzentrum oder an einem anderen geeigneten Ort innerhalb des Werksgeländes in Anspruch genommen werden müssen. Lernzeiten an anderen Orten können grundsätzlich nicht als Arbeitszeit anerkannt werden.

Im nächsten Abschnitt der Betriebsvereinbarung zur „Beteiligung der Vertrauensleute und Monitoring“ wird festgelegt, dass die Vertrauensleute oder der zuständige Betriebsrat bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen generell mit einbezogen werden müssen. Die genannten Arbeitnehmervertreter sind bei Maßnahmen, die eine ganze Gruppe oder Einheit betreffen, bereits vor der Durchführung über den vereinbarten Eigenbeitrag zu informieren. Zum Thema Monitoring wird festgehalten, dass einmal jährlich eine Auswertung zum Umgang mit der neuen Lernzeitenregelung stattfinden soll und die Ergebnisse dem Betriebsrat übermittelt werden müssen.

Der letzte verfahrensbezogene Abschnitt der Betriebsvereinbarung Lernzeiten behandelt das Vorgehen, für den Fall, dass zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter „Meinungsverschiedenheiten“ zur Zuordnung von Qualifizierungsmaßnahmen in eine der beiden Kategorien auftreten bzw. keine Einigung auf einen angemessenen Eigenbeitrag erzielt werden kann. Hierzu wird ein klärendes Gespräch mit dem nächst höheren Vorgesetzten vorgesehen, auf Wunsch des Mitarbeiters auch unter Hinzuziehung der zuständigen Vertrauensleute oder Betriebsräte.

In den Schlussbestimmungen wird eine Kündigungsfrist von 6 Monaten für beide Seiten eingesetzt. Die Betriebsparteien einigen sich zudem darauf, die Regelungen der Betriebsvereinbarung in zwei Jahren zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

5.3 Die betriebliche Interessenpolitik zur Weiterbildung

Die kürzlich erst abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen MQP (2007) und Lernzeiten (2008) unterstreichen die große arbeitspolitische Relevanz, die dem Thema Weiterbildung im Unternehmen C aktuell beigemessen wird. Neben diesen beiden exponierten interessenpolitisch ausgehandelten Regulierungsergebnissen zeigen sich in verschiedenen Initiativen und Programmen (z.B. GENERATIONS@WORK, Lernzentrum) bzw. im Standardverfahren der Weiterbildungspraxis (z.B. Mitarbeitergespräch) noch weitere Beteiligungsaktivitäten seitens der betrieblichen Interessenvertretung in diesem Bereich. Die folgende Darstellung erhebt den Anspruch, nicht nur die expliziten, schriftlich fixierten Weiterbildungsvereinbarungen mit einzubeziehen, sondern auch diejenigen Weiterbildungsregeln, die formal weniger eindeutig dem Bereich der betrieblichen Interessenregulierung zuzuordnen sind. Dazu werden die maßgeblich beteiligten Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung des Weiterbildungsbereichs vorgestellt (5.3.1), der

Entwicklungshintergrund des betriebspolitischen Weiterbildungsdiskurses beleuchtet (5.3.2) und die aktuellen Diskussionslinien zur Regulierung von Weiterbildung im Unternehmen nachgezeichnet (5.3.3).

5.3.1 Beteiligte betriebliche Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung

Auf Unternehmensseite wird im Rahmen der vorliegenden Fallstudie die Perspektive eines speziell für die Personalpolitik am Standort verantwortlichen Personalmanagers sowie die des Leiters der Weiterbildungsabteilung¹¹⁶ einbezogen. Beide Akteure haben intensiv an den Verhandlungen zu den genannten Weiterbildungsvereinbarungen mitgewirkt und zählen auch darüber hinaus zu den wichtigsten konkreten Ansprechpartnern bei der arbeitspolitischen Gestaltung der Weiterbildungspraxis. Für die Betriebsratsseite wird im Folgenden der zuständige Sprecher des Ausschusses Aus- und Weiterbildung sowie eine weitere Betriebsrätin als wesentlich beteiligte Akteure der betrieblichen Weiterbildungspolitik betrachtet. Der Aus- und Weiterbildungsausschuss besteht aus sieben Betriebsratsmitgliedern und sechs Jugend- und Ausbildungsvertretern. In der Regel tagt der Ausschuss einmal im Monat. Nach den verschiedenen Erstausbildungsbereichen gegliederte Untergruppen treffen sich zudem vierteljährlich mit Vertretern des Unternehmens, um mitbestimmungsrelevante Themen der Aus- und Weiterbildung abzusprechen. Wie bereits erwähnt spielen im Unternehmen C sogenannte betriebliche Vertrauensleute eine wichtige Rolle in der Vermittlung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie bei der Kommunikation mit dem Betriebsrat. Stellvertretend für diese spezielle Form betrieblicher Arbeitnehmervertretung im Kontext der Weiterbildungsregulierung werden jeweils ein Vertrauensmann aus der Produktion sowie aus dem technisch-handwerklichen Bereich als beteiligte Akteure in der vorliegenden Fallstudie berücksichtigt. Sie nehmen hier insofern eine Sonderrolle ein, da sie zusätzlich auch als Führungskräfte eingesetzt sind und damit auch diese Perspektive im Kontext Weiterbildung repräsentieren.

Grundsätzlich sind die innerbetrieblichen industriellen Beziehungen von dem ausdrücklichen Bekenntnis zu einem sozialpartnerschaftlichen Umgang geprägt. Unter der Rubrik „Offener Dialog“ wird in der Internetpräsenz des Unternehmens auf die konstruktive Zusammenarbeit hingewiesen, insbesondere auch auf den seit Einführung der entsprechenden EU-Richtlinie eingerichteten europäischen Betriebsrat, der v.a. im Zuge der Umwandlung von einer Aktiengesellschaft in eine SE aufgrund der vielfältigen grenzüberschreitenden Angelegenheiten zunehmend Bedeutung erlangt. Über einen Link gelangt man vom Internet-Unternehmensauftritt auch auf eigene Seiten der betrieblichen Arbeitnehmervertretung. Diese nach außen sichtbare Seite der betrieblichen Arbeitspolitik stellt eine wichtige Rahmenbedingung für die alltägliche Betriebsratsarbeit im Unternehmen C dar. Für eine genauere Charakterisierung müssen allerdings auch die vielfältigen Beziehungen zwischen den Betriebsparteien unterhalb dieser Repräsentationsebene beleuchtet werden. Das folgende Zitat liefert eine grobe, aber sehr

116 Die Abteilung ist zusätzlich auch für die Begleitung von internen Veränderungsprozessen zuständig. Die organisatorische Verknüpfung von betrieblicher Weiterbildung und Change-Management lässt bereits auf eine gewisse Sensibilität gegenüber Qualifizierungsfragen im Unternehmen schließen.

anschauliche Beschreibung der unterschiedlichen arbeitspolitischen Ebenen und ihren Funktionen aus Sicht der Vertrauensleute:

„Im Unternehmen gibt es verschiedene Ebenen. Und zwar beim Unternehmen und beim Betriebsrat. Wenn man die erste Ebene sieht – das sind so die Vorsitzenden vom Betriebsrat – das ist die Politikerebene. Da muss nicht immer alles mit Logik zusammenhängen, was die machen. Das sind Strategien, das sind – ich weiß es nicht, was da alles Kriterien sind für Entscheidungen. Dort ist es so, dass die durch die vielen Verhandlungen auch einen guten Kontakt gepflegt haben. Das ist auch wichtig für so ein Unternehmen. Das ist wichtig, wenn man der Betriebsratsspitze mehr Verantwortung im Unternehmen geben will und dann muss eine gewisse – wie soll ich sagen – nicht eine Angleichung, aber da muss ein gemeinsamer Nenner eben dann festgelegt sein, eben als Basis. Das ist wichtig. Jetzt sind aber nicht die Leute das, die in denen Verhandlungen sind. Das sind die Betriebsräte, wo unten drunter sind. Und wenn die nicht wissen, was im Betrieb los ist, dann holen sie uns. Wer soll denn denen sagen, wie es tatsächlich da drinnen aussieht, dass sie das in den Verhandlungen richtig übersetzen können?“ (VL/BC5/111)

Im gleichen Atemzug wird angesichts der vielschichtigen arbeitspolitischen Handlungsebenen v.a. seitens der Arbeitnehmervertreter immer wieder auf das Problem der Autorisierung von Verhandlungsergebnissen hingewiesen. Während die Mitglieder der Betriebsratsausschuss-Untergruppen sich nach Aushandlungen mit Unternehmensvertretern in ihren jeweiligen Gremien ständig rückversichern müssen und je nach Reichweite der Entscheidungen auch auf der Ausschussebene wiederum das nächst höhere Gremium mit einbezogen werden muss – teilweise sogar über den Betrieb hinaus in Abstimmung mit der IG BCE – stellen sich auf der Unternehmensseite analoge Probleme für verbindliche Entscheidungsfindungen, die in der Hierarchiekette nach oben hin abgesichert werden müssen. Das zieht nicht selten auch Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Betriebsparteien nach sich. Einer häufigen Aussage der beteiligten Befragten zufolge wären Einigungen auf der dezentralen, operativen Ebene zwischen den Betriebsparteien oftmals ohne weiteres erreichbar, in der Betriebsrats- und Unternehmensspitze finde sich dafür aber keine Unterstützung und solange blieben entsprechende Verhandlungen blockiert. Exemplarisch dafür steht folgende Aussage des Betriebsratsausschusses Aus- und Weiterbildung:

„Das kann ich mit einem Herrn [Leiter der Weiterbildungsabteilung] oder einem Herrn [Standortverantwortlicher für Personalpolitik] oder anderen sehr gut austauschen. Die verstehen mich auch. Aber das findet nicht statt. Da wird auch auf einer anderen Ebene entschieden: Das ist momentan nicht unser Thema – Punkt.“ (BR1/BC3/122)

Das Verhandlungsklima auf der Ebene des Aus- und Weiterbildungsausschusses mit den entsprechenden Zuständigen von Unternehmensseite wird allgemein als sehr sachlich und vertrauensvoll beschrieben, auch weil sich die meisten Beteiligten teilweise schon seit Jahren kennen.

So könne es bei strittigen Diskussionen zwar durchaus mal „*etwas lauter*“ werden (BR/BC3/146), das Vertrauensverhältnis werde dadurch aber nicht nachhaltig gefährdet. Eher wirken sich die langen Entscheidungswege in der zuvor beschriebenen Aushandlungskonstellation im Unternehmen und die daraus resultierenden oft diskontinuierlichen, zeitintensiven Verhandlungen belastend auf die Beziehung der beteiligten Verhandlungspartner aus.

Schon aufgrund seiner langjährigen Verhandlungserfahrung im Rahmen der beiden abgeschlossenen Weiterbildungsvereinbarungen kann der Betriebsrat im Unternehmen C als Aktivposten im Bereich der arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung gelten. Darüber hinaus interpretiert er seine Rolle in der betrieblichen Weiterbildungspraxis nicht nur im Sinne eines Kontrollorgans oder als Beschwerdestelle für die Belegschaft. Dazu gehört z.B. die aktive Wahrnehmung der im Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebenen Mitbestimmungsrechte zu den Themen Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsbedarfsplanung. Das folgende Zitat des Vorsitzenden im Aus- und Weiterbildungsausschuss zeigt, dass gerade auch die kompetente Beurteilung von wirtschaftlichen Unternehmensentscheidungen für die konzeptionelle betriebsrätliche Betreuung des Weiterbildungsbereichs bedeutsam ist:

„Da muss ich versuchen als Betriebsrat diese Unternehmensentscheidungen, die wirtschaftliche Entscheidungen sind, darüber muss ich Kenntnis haben, und die versuchen zu begleiten. Ich kann keinen Einfluss nehmen, ich kann [beispielsweise] nicht dem Autohersteller oder der Werkstatt sagen, du kaufst keinen Opel, du nimmst jetzt nur noch Ford. Aber ich muss es begleiten und so ähnlich sehe ich unsere Aufgabe auch. Ob wir hier alles mitbekommen, wissen wir ja auch nicht, [...] aber das ist für mich so der erste Schritt, bevor ich in die Planung gehe und in die Durchführung. Die Information zu bekommen und dann zu überlegen, wie gehe ich mit dem Thema um. Das gehört dann zur Planung: Kommt da jeder hin? Was machen wir für ein Angebot? Wie machen wir es? Und, und, und – aber es muss klar sein, das ist mein Thema.“ (BR1/BC3/98)

Grundsätzlich wird die aktive Rolle des Betriebsrats im Bereich Weiterbildung von den Vertretern der Personalseite akzeptiert und seine besondere Expertise auf diesem Gebiet anerkannt. In den Augen des Leiters der Weiterbildungsabteilung kann die Unternehmensseite auch durchaus von der kompetenten Stellung des Betriebsrats im Weiterbildungsgeschehen und dessen spezieller Perspektive profitieren, wie seine folgende Einschätzung zeigt:

„Grundsätzlich haben wir glaube ich [im Unternehmen C] insgesamt eine sehr intensiv gelebte Sozialpartnerschaft. Das zieht sich dann auch bei den Themen mit durch. Aus unserer Sicht als Durchführende sehen wir durchaus die Vorteile, da einen Sparringpartner zu haben, der uns auch noch mal über andere Kanäle was über den Bedarf erzählen kann.“ (PE/BC4/66)

Andererseits wirft der Leiter der Weiterbildungsabteilung dem Betriebsrat aber auch vor, in manchen Fällen seine Macht, die ihm über das Betriebsverfassungsgesetz gegeben ist, zu missbrauchen, indem er das Weiterbildungsthema für Interessen in anderen Bereichen instrumentalisieren. Dadurch und auch aufgrund eines gewissen Misstrauens auf der Betriebsratsseite würden

Verhandlungen teilweise unnötig in die Länge gezogen, wie es in seinem folgenden Statement zum Ausdruck kommt:

„Es gibt auch die anderen Fälle – will ich auch keinen Hehl draus machen – wo es schon dann auch manchmal sehr mühsam ist, und wo, ich sage mal, ja durchaus wohlgemeinte Konzepte mit – wie soll ich sagen – irgendwelche Hintergedanken unterstellt werden von Seiten des Betriebsrat, die die Sache mühsam machen.“ (PE/BC4/66)

Der Betriebsrat hat diesbezüglich eine andere Erklärung, warum sich die Verhandlungen, insbesondere zu den Betriebsvereinbarungen MQP und Lernzeiten so zäh und langwierig gestaltet haben. Dies wird u.a. im nächsten Abschnitt deutlich werden.

5.3.2 Die Geschichte des Weiterbildungsthemas in der betrieblichen Arbeitspolitik

Den Ausgangspunkt der arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung bildet das traditionell starke Engagement des Unternehmens C im Bereich der Erstausbildung. Als einer der größten Arbeitgeber der chemischen Industrie – und mit Abstand in der Region – bildet das Unternehmen überdurchschnittlich und über dem eigenen Bedarf in chemischen und anverwandten Berufen aus – durchaus mit Blick auf das eigene Interesse an einem quantitativ wie qualitativ guten Qualifikationsangebot auf dem Arbeitsmarkt. Die Arbeitnehmervertretung ist seit Gründung des Betriebsrats 1972 kontinuierlich mit den enormen Ausbildungsaktivitäten des Unternehmens mitgewachsen und hat für die einzelnen Ausbildungsgänge arbeitsteilig regelrechte Expertengremien entwickelt, die dieses Themenfeld seit langem kompetent begleiten und ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten entsprechend in Anspruch nehmen. Die Struktur des Aus- und Weiterbildungsausschusses hat sich also eher entlang des Anforderungsprofils in der Auseinandersetzung mit interessenpolitischen Fragen der Ausbildung herausgebildet. Ein Umstand, den der Vorsitzende des Ausschusses als günstige Startvoraussetzung für eine effektive Mitwirkung betrieblicher Arbeitnehmervertretungen im Weiterbildungsbereich ansieht:

„Die, wo ausbilden, sind ja schon mal – da kümmert sich irgendjemand um den Azubi. Also ich könnte mir nicht vorstellen: einen Betrieb, der ausbildet, hat einen Betriebsrat, wo nicht einer sagt, okay, was macht denn unsere Ausbildung. Das glaube ich nicht, also – und da haben sie auch einen Zugang. Und ansonsten wird's schwierig.“ (BR/BC3/98-99)

Die wesentliche Grundlage für die Beteiligung der Interessenvertreter an Weiterbildungsfragen stellten bis vor wenigen Jahren allein die verschiedenen qualifizierungsrelevanten Rahmenbestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes dar. Spezielle Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung existierten bis zum Abschluss der MQP im Jahr 2007 nicht. Allerdings bestand in weiten Teilen aus Sicht des Betriebsrats auch kaum akuter Handlungsbedarf, da sich sowohl die Vergabep Praxis als auch die Finanzierungsregelungen für die Beschäftigten in der Regel als relativ günstig darstellten. Ein Vertrauensmann berichtet aus seiner eigenen Qualifizierungshistorie im Unternehmen C:

„Als ich damals in die Produktion gekommen bin – und dann habe ich meinen Job gern gemacht und das wurde auch gesehen. Und dann haben die Vorgesetzten zu mir gesagt: Geh‘ mal her Bua, ich glaube dich schicken wir auf die Schule. So ist das früher gehandhabt worden. Das hat bedeutet, ich werde auf die Schule geschickt, während der Arbeitszeit, kriege alles bezahlt und habe anschließend mehr Geld. Habe ich mich angestrengt und habe das gemacht. Und so war es beim Chemikant, so war es beim Operateur und so war es beim Meister. Während der Arbeitszeit, alles voll bezahlt gekriegt. Das war bei Produktion so. Wobei wir hier [im Unternehmen C], haben wir immer den Streitpunkt gehabt – der Streitpunkt war die Technik. Technikmeister haben immer außerhalb und von ihrer Freizeit und von ihrem Geld die Schule gemacht. Das war der Unterschied zwischen Produktion und den Technikmeistern. Bei den Technikmeistern war es halt tatsächlich so, da haben sehr viel – haben das freiwillig gemacht, bis auf einmal eine Riesenschwemme da war und so lange eine Riesenschwemme da war, hat auch das Unternehmen nie die Veranlassung gehabt hier was zu investieren, denn es waren ja auf dem Markt genügend da. Es haben ja sehr viele Handwerker einen Meisterbrief gehabt und haben als Handwerker geschafft. Die haben also so stille Reserven gehabt – hunderte von Leuten.“ (VM/BC5/72)

In dem Zitat deuten sich zwei wesentliche Entwicklungen an, die den Hintergrund für die Intensivierung arbeitspolitischer Aushandlungen im Themenfeld der Weiterbildung bilden. So stellte der Wegfall vollumfänglich unternehmensfinanzierter Weiterbildungen zum Chemikanten, zum Industriemeister Chemie sowie zu der Zwischenstufe Operateur, welche heute als Berufsbild gar nicht mehr existiert, das Hauptmotiv der Betriebsratsinitiative dar, die Betriebsvereinbarung MQP ins Leben zu rufen. Dieser von ca. 1999 bis 2007 dauernde Prozess wird Gegenstand der folgenden Ausführungen zur Geschichte des Weiterbildungsthemas im Unternehmen C sein. Die zweite Entwicklung zielt auf die Vereinheitlichung der unterschiedlichen Regelungen zur Weiterbildung ab und mündet letztlich in der Betriebsvereinbarung Lernzeiten. Da letztere erst kurz vor der Durchführung der vorliegenden Fallstudie abgeschlossen wurde und zu diesem Zeitpunkt noch nicht einmal in Kraft getreten ist, wird sie im anschließenden Kapitel zu den aktuellen betriebspolitischen Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement behandelt.

Der Vorlauf zur Betriebsvereinbarung MQP wurzelt in der veränderten Weiterbildungspolitik des Unternehmens C im Produktionsbereich. Die zuvor vom Unternehmen getragene Weiterqualifizierung von angelesenen Produktionsmitarbeitern zu Chemikanten sowie die weiteren Aufstiegsqualifizierungen zum Operateur und zum Meister wurden aufgrund der Arbeitsmarktsituation, v.a. aber aufgrund des als zu hoch angesehenen Personalstands, ersatzlos gestrichen. Insbesondere der Abbau von Personalüberhängen bis zum Jahr 2006 prägte die Personal- bzw. Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens, wie es auch der Standortverantwortliche für Personalpolitik hier schildert:

„[Das Unternehmen C] hat über die letzten Jahre ja sehr viel Personalüberhang zu bewältigen gehabt. Also wir sind eigentlich jetzt an einem Punkt angelangt, wo die Personalzahlen zum einen stabil sind, wir hocheffizient aufgestellt sind, aber bisher kann man sagen, war unser Thema: wie bewältigen wir sozialverträglich die Personalüberhänge? Also das Thema, jemanden

freizustellen zur Weiterbildung wurde zum Teil genutzt in den Verabredungen, dass man auch das Angebot unterbreitet hat, wenn man sich fünf Jahre freistellen lässt, auch im Tarifbereich, [...] dann gab es die Möglichkeit aus dem Betrieb auszuscheiden, sich weiter zu qualifizieren. Nach fünf Jahren hat man den Anspruch gehabt, wieder auf den alten Job zu kommen oder natürlich, wenn die entsprechende Qualifikation nachgewiesen worden ist und eine Vakanz da war, hat man auch die Möglichkeit auf einen höherwertigen Job wieder eingestellt zu werden. Also das ist eine Regelung, die da in dem Paket drin war, dann auch Bestandteil von Standortvereinbarungen hier. Jetzt – bei [Unternehmen C] – ein kompletter Philosophiewechsel. Ich glaube das ist ganz wichtig, [...] das Thema Demografie rückt immer mehr ins Bewusstsein und wir als Personaler müssen das Thema aktiv annehmen und haben hier ein Projekt, das heißt GENERATIONS@WORK ja gestartet, wo wir noch mal die komplette Personalarbeit und sagen wir mal auch die hinter der Personalarbeit liegende Philosophie in den Blick nehmen.“ (PP/BC1/26)

Die hier angesprochene Betriebsvereinbarung zur Personalstandssteuerung verknüpfte also Weiterbildung mit dem dahinter liegenden Ziel des Abbaus von Personalüberhang. Das Unternehmen gewährte den Beschäftigten einen Kredit von 30000 Euro, um extern höhere Bildungsabschlüsse zu erwerben, also das Abitur nachzuholen, zu studieren etc., und garantierte außerdem ein Rückkehrrecht in das Unternehmen. Falls ein Teilnehmer dieser Maßnahme anschließend eine – dem neuen Bildungsabschluss entsprechende – Stelle bekam, musste der Kredit in Raten voll zurückgezahlt werden.kehrte er trotz höherem Bildungsabschluss auf den gleichen oder einen gleichwertigen Job zurück, wie er ihn vor der Weiterbildung inne hatte, wurde nur die Hälfte des Kredits zurückgefordert. Verzichteten die Teilnehmer auf eine Rückkehr ins Unternehmen, bestand auch keine Verpflichtung den Betrag zurück zu zahlen. Eine Betriebsrätin bringt die damalige Regelung zur Personalstandssteuerung folgendermaßen auf den Punkt: „[Das Unternehmen C] hat ihm praktisch seinen Arbeitsplatz abgekauft.“ (BR/BC2/106)

Obwohl sich die Beteiligung an der Maßnahme zur Personalstandssteuerung in Grenzen hielt (die Betriebsrätin schätzt sie auf weniger als 400 Teilnehmer), verbindet sich mit dieser Regelung eine Sichtweise auf die Personalarbeit des Unternehmens, die der Wertschätzung betrieblicher Weiterbildung im Sinne der qualifikatorischen Entwicklung der eigenen Belegschaft tendenziell widerspricht. Mit der Gründung des Lernzentrums und dem Start des Programms GENERATIONS@WORK im Jahr 2006 wollte das Unternehmen also bewusst ein Zeichen setzen, um dem Personalentwicklungsgedanken einen höheren Stellenwert beizumessen, in dieser Hinsicht also einen ‚Philosophiewechsel‘ zu vollführen, wie es der Standortverantwortliche für Personalpolitik formuliert. Bis dahin allerdings stellte die Betriebsratsinitiative, eine Regelung für die Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion zu vereinbaren, einen mühsamen und schwierigen Überzeugungsprozess dar. Angestoßen von Mitarbeitern und Vertrauensleuten aus dem Produktionsbereich, die immer wieder auf die weggefallenen Weiterentwicklungschancen in ihren Berufszweigen hinwiesen, verhandelte der Betriebsrat – insbesondere der Ausschuss Aus- und Weiterbildung – mit Unterbrechungen insgesamt ca. acht Jahre mit der Unternehmensseite. Der Ausschuss-Vorsitzende beschreibt den Prozess so:

„MQP war eine ewige Geschichte. Weil wir hatten ja früher ein anderes Modell, haben dann umgeschwenkt. Wir mussten sehr lange das Unternehmen überzeugen, dass es notwendig ist, eine Vereinbarung zu machen. [...] Dann war irgendwann eine Überzeugung auf beiden Seiten da, dann hat man sich im Unternehmen sehr stark daran orientiert: Darf aber nicht viel kosten. Dann war das die nächste Schiene, bis man irgendwann ein Modell hatte. Und ‚lange‘ heißt, da wurde mal ein halbes Jahr unterbrochen, da wurde mal ein Dreivierteljahr unterbrochen – und das lähmt. Wenn ich zwei- oder dreimal den Betriebsrat schon gewählt habe und immer noch über ein Thema verhandle – das lähmt. Und das ist etwas, was nicht gut ist. Und dann ist auch: wir müssen zurück in unser Gremium – was gut ist: Demokratie. Die andere Seite hat aber auch nicht den optimalen Auftrag. Die verhandeln mit uns ein Ergebnis, kommen zurück und sagen, oh, oberster Chef hat gesagt: So nicht. Wieder zurück. Dann haben wir Unsere so mal, dass es klappt – und das lähmt. Und da gab es einige Rückschritte. So, und ich glaube vor zwei oder drei Jahren war das, wo es dann geheißen hat: entweder, oder. Also dann halt: oder. Und dann hat man ein halbes Jahr später wieder angefangen“ (BR/BC3/142)

Das Zitat illustriert recht deutlich die schon angesprochenen Verhandlungsprobleme, die sich aus dem Autorisierungsprocedere auf beiden Seiten ergeben. Es klingt zudem der inhaltliche Hauptstreitpunkt der Verhandlung an, der die Auseinandersetzung der Betriebsparteien zur Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion entscheidend prägte: Die Kostenfrage. Ausgehend von der anfänglichen Maximalposition der Betriebsratsseite, dass die Kosten in Form von Zeit und Geld entsprechend der bisherigen Praxis und aufgrund des vorhandenen betrieblichen Bedarfs vollständig vom Unternehmen getragen werden müssten, kann die erreichte Vereinbarung MQP als Kompromiss zur Kostenregulierung hinsichtlich der Finanzierungsbeteiligung verstanden werden.

So zeigte das Unternehmen C in Zeiten des Abbaus von Personalüberhängen kaum Interesse an übermäßigen Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten und versuchte hier eher Kosten einzusparen. Der Betriebsrat konnte auf diese Unternehmensdevise kaum Einfluss nehmen, selbst wenn mit Verhandlungsdelegierten der Personalseite teilweise Einigungen möglich gewesen wären. Dass schließlich ein Kompromiss gefunden werden konnte, ist einerseits auch vor dem Hintergrund des mittel- bis langfristig drohenden Facharbeitermangels in der Chemie zu sehen und letztlich hat sicherlich auch der bereits erwähnte Philosophiewechsel im Personalwesen eine Rolle gespielt. Maßgeblich zum Zustandekommen der Betriebsvereinbarung MQP beigetragen hat v.a. das erhebliche Entgegenkommen der Arbeitnehmervertreter im Laufe der Verhandlungen hinsichtlich des von den Mitarbeitern selbst zu tragenden Eigenanteils. Die spezielle Finanzierungsformel der Betriebsvereinbarung MQP beschreibt wohl die Grenze dessen, was im Betriebsratsgremium als noch akzeptabel für die Arbeitnehmerseite hingenommen werden konnte. In den Worten des Sprechers des Aus- und Weiterbildungsausschusses:

„Das war bei der Geschichte Mitarbeiterqualifizierung Produktion für uns wichtig. Sobald der Mitarbeiter einen Vorteil hat, kann er ja von seinem Vorteil etwas abgeben. Er muss ja nicht in Vorleistung treten, das wäre für uns undenkbar gewesen: Der Mitarbeiter tritt in Vorleistung, und im Endeffekt entscheidet das Unternehmen gegen ihn.“ (BR/BC3/40)

Die vom Betriebsrat gehaltene Mindestbedingung für eine Regelung war demnach, dass das Investitionsrisiko, falls eine Weiterbildung keinen beruflichen Aufstieg und damit auch keine höhere Bezahlung zur Folge hat, zum größten Teil beim Unternehmen verbleiben sollte. Auf der ersten Stufe, zum Facharbeiter Chemie, ist allerdings auch ein gewisser Eigenbeitrag in Form von Freizeit und auf der zweiten Stufe, zum Industriemeister Chemie schon ein beachtlicher Zeitanteil von knapp der Hälfte als fest einzubringende Größe seitens der Beschäftigten vorgesehen. Diese weitreichenden Zugeständnisse sind mit der ungünstigen Verhandlungsposition der Arbeitnehmervertreter zu begründen, welche sich u.a. aus der derzeitigen Situation am Arbeits- und Ausbildungsmarkt ergibt, wie ein Vertrauensmann erläutert:

„Und es war nicht möglich, die Unternehmensleitung zu überzeugen, dass das [die Mitarbeiterqualifizierung] Hauptaufgabe des Unternehmens ist. D.h. diese Höherqualifizierung mit anschließend besserer Bezahlung, war also nur als Kompromiss möglich, indem dass auch Eigenbeteiligung in Form von Geld und Zeit [vereinbart wurde], die der Mitarbeiter dann einbringen muss. Was vielleicht auch vom ersten Verständnis okay ist. Vom zweiten Verständnis ist es nicht mehr okay, weil in zehn, fünfzehn Jahren sieht die Situation anders aus. Dann hat man einen großen Facharbeitermangel, und da wird das Unternehmen wieder uns entgegen kommen müssen. Jetzt im Moment können sie aus der großen Kelle schöpfen, und können auch so Vereinbarungen machen, ja.“ (VL/BC5/18)

Die Produktionsmitarbeiter, die den Betriebsrat nach dem Wegfall der bisherigen Qualifizierungsangebote zu Anfang auf ihre Situation hingewiesen hatten und so die Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung ins Rollen brachte, waren in den Verhandlungsprozessen selbst nicht weiter involviert, wurden aber über die Vertrauensleute stets informiert. Nach Abschluss der Betriebsvereinbarung sind zwar inzwischen bereits drei Kurse im Rahmen von MQP zustande gekommen, trotzdem ist die Reaktion der betroffenen Mitarbeiter auf die Betriebsvereinbarung insgesamt eher zurückhaltend, teilweise zeigt sich sogar offene Enttäuschung, wie ein Vertrauensmann berichtet:

„Ich habe meinen Standpunkt schon immer vertreten, dass Qualifizierung die Hauptaufgabe des Unternehmens sein muss in einem Großunternehmen. Und die Leute, die auf der anderen Seite gehockt haben, die haben den Standpunkt gehabt, Qualifizierung ist eine Sache des Mitarbeiters. Und jetzt hier eine gemeinsame Schnittmenge zu finden, das war nicht einfach am Anfang. Viele Jahre Verhandlungen, ohne dass ein Ergebnis rauskommt, zeugt ja dann davon. Das war nicht einfach. Und das geht auch nicht spurlos an den Mitarbeitern vorbei. Denn es ist so, dass ich immer in meiner Schichtführerhierarchieebene – brauche ich immer wieder Leute, die die Meisterausbildung gemacht haben, dass sie den Job übernehmen können. Mittlerweile habe ich in meinem Betrieb nur noch die Hälfte, die Meister sind, wo Führung machen. Weil es fünf Jahre keine Meisterausbildung gegeben hat [im Unternehmen C]. Jetzt habe ich Leute, denen Qualifizierung fehlt, für den Job, wo sie eigentlich machen müssen. Und das macht eigentlich die Scheißstimmung. Weil ich die auch nicht so bezahlen kann, mit dem Job, wo sie machen. Die kann ich erst bezahlen, wenn sie die Meisterprüfung haben. Und wenn ich denen jetzt verschiedene Sachen sage – drei verschiedene Sachen: Du kannst das machen, musst aber viel Geld bezahlen,

musst viel Zeit opfern und anschließend musst du in einen anderen Betrieb, das ist – steht einfach im Raum dann. Und dann macht das keine gute Stimmung. Die haben alle miteinander ein Gesicht gezogen. Die sind Jahre lang über Wasser gehalten worden, immer ist gesagt worden, sobald es möglich ist, darfst du. Und jetzt dürfen sie, und jetzt kriegen sie eigentlich nur negative Sachen gesagt. Keiner war von der BV begeistert.“ (VL/BC5/109)

Für den Vorsitzenden des Betriebsratsausschusses Aus- und Weiterbildung stellt die nach zähen und langwierigen Verhandlungen erreichte Finanzierungsformel dagegen einen fairen und zumutbaren Kompromiss für den Weiterbildungsbereich dar, der in dieser oder ähnlicher Weise durchaus auch auf andere Qualifizierungsmaßnahmen übertragen werden könnte. Der entscheidende Vorteil liegt für ihn in der motivationsfördernden Wirkung für die Beschäftigten, da sie nur im Falle eines sicheren persönlichen Nutzens durch die Weiterbildung, der sich sehr eindeutig, nämlich in Form von mehr Geld manifestiert, wesentliche Eigenbeiträge investieren müssen. Eine Hauptursache für die häufig zu beobachtende Zurückhaltung oder sogar völlige Abstinenz von Weiterbildungsveranstaltungen bei Beschäftigten, v.a. im Tarifbereich, sei aber gerade die Ungewissheit darüber, ob sich der teilweise beträchtliche Aufwand an Zeit, Geld und Lernanstrengungen auch tatsächlich spürbar auszahlen wird. Angesichts der vormals durchgängig vom Unternehmen getragenen Finanzierungspraxis bei der Weiterqualifizierung im Produktionsbereich ist dem Betriebsrat aber bewusst, dass es sich bei der Betriebsvereinbarung MQP nur um ein ‚Rückzugsgefecht‘ für die Arbeitnehmerseite handeln konnte. In der Kostenfrage, die den gesamten Verhandlungsprozess von Beginn an dominierte, sei mit MQP aber ein gangbarer Kompromiss für die Zukunft erzielt worden.

5.3.3 Aktuelle betriebspolitische Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement

Die ersten Gespräche zur Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ fanden im Jahr 2003 statt, erst fünf Jahre später, im April 2008 konnten sich die Betriebsparteien auf einen Abschluss verständigen. Damit überschneiden sich die Verhandlungen zeitlich mit der Entstehungsgeschichte der Betriebsvereinbarung MQP– inwiefern diese beiden Prozesse aufeinander Bezug genommen haben, kann in der vorliegenden Fallstudie aber im Einzelnen nicht nachvollzogen werden. In der Definition des Geltungsbereichs der Betriebsvereinbarung Lernzeiten wird MQP jedenfalls genannt und ausdrücklich als Sonderregelung von deren Bestimmungen ausgenommen. Im Folgenden wird deshalb davon ausgegangen, dass die Verhandlungsprozesse zu den beiden Betriebsvereinbarungen weitgehend unabhängig voneinander verlaufen sind. Von welcher Seite der Betriebsparteien die Initiative zur Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ ursprünglich ausgegangen ist, ist in der Erinnerung der Befragten nicht mehr eindeutig auszumachen, meist wird von einer gemeinsamen Initiative berichtet. Der Tarifvertrag zur Qualifizierung hat in diesem Zusammenhang eine gewisse Rolle gespielt, auf die aber erst im nächsten Kapitel näher eingegangen werden soll. Ein entscheidender Hintergrund war aus Unternehmensperspektive sicherlich der angesprochene Philosophiewechsel bezüglich der personalstrategischen Ausrichtung, welcher v.a. im Programm GENERATIONS@WORK und der Einrichtung eines Lernzentrums zum Ausdruck kommt. Der Leiter der Weiterbildungsabteilung erinnert sich:

„Einer der Auslöser war sicherlich auch unser Lernzentrum. [...] Da kam dann immer wieder die Frage: Was ist das jetzt? Ist das Arbeitszeit – also wenn Mitarbeiter dort hingehen, um zu lernen, um Medien zu nutzen – ist das Arbeitszeit oder ist das Freizeit? Und dadurch entstand noch mal klarer die Frage. Üblicherweise war es eben sonst so, wenn jemand zum Seminar geht, eingeladen ist, dann war das meistens Arbeitszeit.“ (PE/BC4/34)

Für die Unternehmensseite flankiert die Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ auf der arbeitspolitischen Regelungsebene einen allgemein angestrebten Wandel in der Weiterbildungs- und Qualifikationskultur des Unternehmens bzw. in der Belegschaft. Im gleichen Zuge, wie der Personalentwicklungsgedanke – nach Jahren des Abbaus von Personalüberhang – nun nachdrücklich und demonstrativ in den Vordergrund gestellt werden soll, wird dazu auch ein eigenverantwortlicher Beitrag von den Mitarbeitern eingefordert. Wie die Weiterbildungsverantwortung in diesem Sinne zwischen Unternehmen und Beschäftigten neu auszutarieren wäre, illustrieren die Überlegungen des personalpolitischen Sprechers:

„Es gibt ganz viel Unterstützungsaktivitäten, und zwar sichtbare Unterstützungsaktivitäten vom Unternehmen. Um da zu sagen: Weiterbildung ist was, was uns als Unternehmen auch wichtig ist. Wird auch in den Betriebsversammlungen, wird auch in den Vertrauensleuteversammlungen immer wieder artikuliert und adressiert. Da ist natürlich immer der Diskussionspunkt, ja, wenn es euch so wichtig ist, wie viel gebt ihr denn dazu, was unterstützt ihr hier? Es gibt die Unterstützung in der Infrastruktur, es gibt natürlich auch die Unterstützung dann, ja individuell, wenn wir über Zeit sprechen, auch finanziell, wenn man über einen Kurs spricht, was kann das Unternehmen da beitragen. Aber es ist implementiert und durch GENERATIONS@WORK kriegt das natürlich einen gewissen Schub, weil das ist irgendwo – ich denke, über kurz oder lang – einfach gesellschaftlicher Konsens, dass man da dran arbeiten muss. Wichtig ist ja auch immer, es in die Köpfe der Mannschaft mit rein zu bekommen, dass es dann gelebt wird.“ (PP/BC1/38)

Die grobe Linie der hier anvisierten Verantwortungsverteilung findet sich auch in der Präambel der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ wieder, wenn es dort heißt: *„Mitarbeitern und Unternehmen kommt im Rahmen eines lebenslangen Lernens eine stärkere Verantwortung im Qualifizierungsprozess zu. Das Unternehmen unterstützt das berufsbegleitende Lernen durch Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen und das Angebot von Einrichtungen und Lernmedien. Der Mitarbeiter gewährleistet das lebenslange Lernen durch Eigenverantwortung und im Regelfall durch Einbringung in Form von Freizeit (sog. Eigenbeitrag).“* Während das Interesse der Arbeitgeberseite an einer stärkeren Aufwandsbeteiligung der Beschäftigten hier eindeutig und unmittelbar nachvollziehbar ist, zeigt sich die Arbeitnehmervertretung kompromissbereit, weil zugleich auch ein Bekenntnis seitens des Unternehmens zu stärkerer Verantwortungsübernahme deutlich wird und so ein insgesamt höheres Weiterbildungsengagement in Aussicht gestellt wird. Die Vorstellung einer ‚fairen Kostenteilung‘ wird dabei auf beiden Seiten als legitime Maßgabe für die Gestaltung des betrieblichen Weiterbildungsreglements angesehen. Die Bezeichnung „fair“ bezieht sich dabei nicht nur auf die Verteilung der Kostenanteile, unter diesem Vorzeichen kommt noch ein weiteres Motiv dazu, allgemein gültige Weiterbildungsregelung zu vereinbaren:

Beide Betriebsparteien nehmen das gesamte Weiterbildungsgeschehen und die jeweils zugrunde gelegten Regelungen in den ca. 300 verschiedenen Einheiten des Standorts als extrem heterogen wahr. Für den Standortverantwortlichen für Personalpolitik stellt das, wie im Folgenden ersichtlich wird, ein beträchtliches Problem dar:

„Mein Anliegen ist da natürlich schon, jetzt als Personaler mit einer steuernden Aufgabe, dass es da auch irgendwo fair zu geht. Also es muss prozentual nicht immer gleich sein, aber es kann nicht sein, dass in einem Werk, was elf Kilometer lang ist, im Norden anders entschieden wird, als im Süden, ja. Also das kann nicht sein, bei gleicher Sachverhaltssituation, also unter der Prämisse, also da muss schon auch eine Gleichbehandlung da sein. Ich glaube, das ist auch wichtig für die Betriebshygiene, dass da eine Gerechtigkeit ist, also dass das nicht irgendwie wahrgenommen wird als Willkürentscheidung.“ (PP/BC1/76)

Noch stärker als die Personalseite betont der Betriebsrat die Bestrebung, mit der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ eine einheitliche Regelung schaffen zu wollen und so für vergleichbare Bedingungen im Weiterbildungsbereich für alle Mitarbeiter zu sorgen. Eine Betriebsrätin bezeichnet die Vereinheitlichung der Weiterbildungskonditionen als die Hauptintention der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“:

„Der Ursprung ist, weil die Betriebe so unterschiedlich damit umgegangen sind. [...] Der eine will Geld, der eine will, dass die Leute selbst bezahlen, es in der Freizeit machen, der andere bezahlt alles – das war eigentlich die Ursache.“ (BR/BC2/54)

Im Laufe der Verhandlungen wird allerdings relativ schnell deutlich, dass eine allgemeine Formel für eine faire Kosten- bzw. Verantwortungsverteilung, die sowohl auf alle denkbaren Weiterbildungsmaßnahmen, als auch auf alle Beschäftigten gleichermaßen angewendet werden kann, nicht zu finden ist bzw. die Verhandlungspartner sich hier kaum auf eine gemeinsame Definition festlegen können. Der Vorsitzende des Aus- und Weiterbildungsausschusses beschreibt im folgenden Zitat, wie die anfangs ziemlich festgefahrene Situation dann doch aufgelöst werden konnte:

„Wir haben 2003 angefangen, haben bis 2004 gemacht, und irgendwann gemerkt: nö, wenn wir das alles aufklustern sollen, hören wir auf. Da ging es drum, ist das Aufstieg, ist das Aufstiegsqualifizierung und – da versuchte man solche Begriffe. Und irgendwann kam dann der Durchbruch, wo wir gesagt haben, okay, nehmt doch das Mitarbeitergespräch. Was wird für die Planstelle benötigt: ja/nein. Und die beiden werden sich einig. Ist doch nicht unser Problem! Werden sich heute auch einig. Und das war dann irgendwann der Durchbruch. Aber bis es dann so formuliert ist, dass das dann auch für jeden klar, war ...“ (BR/BC3/144)

Das originäre Verhandlungsziel, ex ante eine generelle Regelung für nahezu das gesamte Weiterbildungsgeschehen verbindlich festzulegen, wird also zugunsten des – gewissermaßen recht eleganten – Auswegs aufgegeben, die Festlegung des Eigenanteils dezentral und individuell zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem vereinbaren zu lassen. Aber auch schon die Einigung

auf einige beispielhafte Richtlinien, nach denen im Einzelfall dann entschieden werden soll, stellt sich als schwieriger Prozess, teilweise auch als zähes Ringen oder „Gezerre um jedes Wort“ (PP/BC1/85) dar. Die enorme Belegschaftsgröße und damit die entsprechend große Reichweite der Vereinbarung hat in dieser Hinsicht zusätzlich zur Verschleppung des Einigungsprozesses beigetragen. Wiewohl kann im Ergebnis lediglich ein ungefährender Orientierungsrahmen gesteckt werden, der erhebliche Spielräume für die Einzelfallregelungen offen lässt, wie es im folgenden Zitat auch der Standortverantwortliche für Personalpolitik konstatiert:

„Ist mit vielen, ich sag einfach mal, unbestimmten Rechtsbegriffen auch flankiert, ja. Also das Thema – man kann das auch nicht bis ins letzte Detail regeln. Also man kann nicht mit einer abstrakt generellen Regelung wirklich eigentlich Fallgestaltung dann festlegen. Also alleine, wenn Sie mal in die IT gucken, was es da für eine Vielzahl von Programmen gibt oder Anwendungstools, also ich glaube, da ist man überfordert. Ich denke auch der Betriebsrat wird das ähnlich sehen, das zu sehr einzuschränken. Das ist dann Führungsaufgabe.“ (PP/BC1/16)

In der Tat räumt der Betriebsrat ein, dass viele Qualifizierungsmaßnahmen zu speziell seien, um sie durch eine einzige allgemeine Regelung angemessen zu erfassen. Teilweise sieht er es auch deswegen als Vorteil an, da so in einzelnen Fällen immer wieder besonders günstige Konditionen für Beschäftigte vereinbart werden können, die als Standardmodell niemals durchsetzbar wären. Allerdings setzt der Betriebsrat im Gegensatz zur Personalseite weniger großes Vertrauen in die Führungskräfte, den Anforderungen an eine faire Weiterbildungsregulierung im Rahmen ihrer Führungsaufgabe voll gerecht zu werden. Fallstricke seien hier zum einen die sehr unterschiedlich ausgeprägte Sensibilität gegenüber dem Thema, zum anderen aber auch das Abteilungs- oder Einzelbetriebsinteresse, besonders gute Mitarbeiter nicht zu stark zu fördern, um nicht Gefahr zu laufen, sie zu verlieren. In der Betriebsvereinbarung findet sich auch deshalb ein gesonderter Punkt zur „Beteiligung der Vertrauensleute und Monitoring“, in dem eine jährliche Auswertung der Mitarbeitergespräche und der darin dokumentierten Eigenbeiträge festgeschrieben ist. Über die Wirkungsweise und die tatsächlichen Effekte dieser Kontrollmöglichkeit seitens des Betriebsrats kann zum Zeitpunkt der Fallstudiedurchführung noch nichts gesagt werden. Beim Thema Datenerhebung zur Mitarbeiterqualifikation zeigt sich jedoch, dass hier ein weites und überaus sensibles arbeitspolitisches Feld berührt wird. Der Betriebsrat befindet sich hier gewissermaßen in einer Zwickmühle, da er für ein valides Monitoring einerseits auf verlässliche und möglichst umfassende Daten angewiesen ist, andererseits muss er die Ansprüche des Unternehmens an zu viel Transparenz aus Datenschutzgründen abwehren. Wie der Betriebsrat berichtet, stellte diese Problematik in der Schlussphase der Verhandlungen zur Betriebsvereinbarungen „Lernzeiten“ einen der Hauptgründe für eine weitere Verzögerung um knapp ein halbes Jahr dar:

„Bei ‚Lernzeiten‘ war – im Endeffekt war einer der Hauptstreitpunkte die EDV-technische Möglichkeit einer optimalen Auswertung. Da hätte das Unternehmen gerne einen Freibrief von uns gehabt und wir haben gesagt, das geben wir nicht, wir wollen genau sehen, was ihr macht. Und das geht mit uns nicht. Also den Gläsernen? Nein.“ (BR/BC3/148)

Auch bei den Beschäftigten selbst zeigt sich eine gewisse Skepsis gegenüber der elektronischen Erfassung qualifikationsrelevanter Daten im Rahmen unternehmensinterner Verwaltungssysteme. U.a. deutet sich das in der sehr zurückhaltenden Nutzung der Möglichkeit an, im sogenannten ‚HR-Mitarbeiterkiosk‘ ein eigenes Profil anzulegen. Zu den Gründen vermutet ein Vertrauensmann:

„Selbst wenn jetzt jemand da ist wie ich, der dann sagt: Tut das ausfüllen, das ist eigentlich gut für euch – und dann habe ich immer die Hälfte Bedenkenträger, die sagen dann: Warum soll das gut sein? [...] Das heißt also, dieses Profil, das wird eher kritisch angesehen, das wird eher negativiert: ‚Da will jemand von der Personalabteilung gucken, was ich genau kann oder was nicht.‘ [...] Die Mitarbeiter, die haben so Grundbedürfnisse. Und ein Grundbedürfnis ist, dass sie halt auch wissen – für sich selber – mach ich was, wo nicht so viele Ahnung haben. Das ist eben die Reserve, wo sie draus schöpfen können, oder ihr Potenzial.“ (VL/BC5/34–38)

Die Arbeitnehmervertretung hat somit mit dem Problem zu tun, drei sehr unterschiedlichen Herausforderungen zur Datenerhebung und -verwaltung im Bereich Weiterbildung gerecht zu werden. Zunächst gilt es den neuen Human-Resource-Management-Ansätzen des Unternehmens mit den entsprechend gestiegenen Anforderungen an Datenmaterial sozialpartnerschaftlich zu begegnen, dabei die eigenen Kontrollfunktionen im Rahmen der neuen EDV-technischen Möglichkeiten optimal zu nutzen und trotzdem das Interesse der Beschäftigten an informationeller Selbstbestimmung zu schützen. Die Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ und auch das Ergebnis stellen in dieser Hinsicht einen wertvollen Erfahrungsgewinn und einen ersten wichtigen Schritt auf diesem noch relativ unbekanntem Terrain dar. Auf der Ebene kleinerer Qualifizierungsprojekte, wie der in 5.2.1 beschriebenen Ausbildungskarte für Anlagenfahrer, bestehen zum Teil bereits sehr detaillierte und erfolgreich umgesetzte Erhebungskonzepte zum Abgleich von Soll-Ist-Qualifikationen. Zentral dabei ist jedoch die Vertrauensbeziehung zu dem Qualifizierungskordinator als konkreter Person, die er sich durch eine kommunikativ intensive Betreuung und unter starker Einbeziehung der Teilnehmer erarbeitet hat. Nach Einschätzung des Qualifizierungskordinators, der zudem auch Vertrauensmann ist, legen die Anlagenfahrer in diesem Projekt nur deshalb bereitwillig ihre Stärken, Defizite und Qualifikationswünsche offen, weil er persönlich die Dokumentation in der Ausbildungskarte verwaltet und sie sich sicher sein können, dass diese Daten nicht gegen sie verwendet werden. Im Gegenteil sei es ihm sogar gelungen, dass die Anlagenfahrer in seinem Projekt heute erkannt hätten,

„mit jedem Wissen, wo sie haben, haben sie ein Stück Wertschöpfung für sich selbst. [...] Diese Ausbildungskarte, die ich mache, das hat immer was mit jemand selbst zu tun, wie er selber auch sein Wissen und sein Lernen selbst steuern tut. Und das habe ich denen auch so verkauft, weil ja in der Qualifizierungshistorie wird das alles mit aufgenommen. Ich habe es denen auch so verkauft, den Leuten: in paar Jahren, wenn du soundsoviel Seminare und Workshops gemacht hast, bist du kein normaler Chemikant mehr, sondern du hat eine Spezialausbildung. Und das kann dir in deinem ganzen Leben nur vorteilhaft sein. [...] Und darum wird das eher positiv angenommen.“ (VL/BC5/34–40)

Die Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ ist zwar bei der Durchführung der vorliegenden Fallstudie noch nicht in Kraft getreten, sie ist aber in weiten Teilen des Unternehmens bereits bekannt und legt für den Bereich Weiterbildung deutlich erkennbar einen neuen Modus fest. Während die Befragten auf der Unternehmensseite die Regelung durchweg als positiv bewerten gibt es auf der Arbeitnehmerseite im Betriebsrat und bei Vertrauensleuten auch kritische Stimmen. So bemerkt ein Vertrauensmann, der zugleich auch Führungsaufgaben erfüllen muss, dass die Flexibilität bei der Vereinbarung von Weiterbildungskonditionen doch eher in engen Bahnen verlaufe, da die Definition von Pflichtveranstaltungen (ohne Zeitbeteiligung des Beschäftigten) laut Betriebsvereinbarung von der konkreten Aufgabenstellung abhängig ist und damit in der Praxis letztlich an der Planstellenbeschreibung abgelesen werden würde. Damit liege aber die Festlegung des Eigenanteils weit weniger in der gemeinsamen Verantwortung von Vorgesetztem und Mitarbeiter, als es auf den ersten Blick erscheint, wie seine folgenden Ausführungen nahe legen:

„Weil, wenn jetzt ein Schichtmitarbeiter kommt, und der sagt, er würde gerne Englisch lernen, und da muss ich sagen, okay, das ganze Prozessleitsystem ist Englisch, die ganze technische Kommunikation, wenn du dir Pläne anguckst, da sind so viele Fachbegriffe in Englisch, das ist wichtig, dass der das kann. Hab keine Chance, dem das zu bezahlen. Weil in der Planstellenbeschreibung drin steht, ein Schichtmitarbeiter muss keine Englischkenntnisse haben. Und wenn das da nicht drin steht, dann ist da auch kein Qualifizierungsbedarf – und dann muss es auch nicht bezahlt werden. So steht es jetzt halt in der BV drin. Und das ist Quatsch, das ist das, wo ich sage, das ist nicht okay. Da hätte müssen so ein Spielraum geschaffen werden, und nicht Abgrenzung.“ (VL/BC5/44)

Wie das Beispiel zeigt, spielt also die Planstellenbeschreibung eine entscheidende Rolle für die Anordnungen von Pflichtveranstaltungen, da sie für die meisten Führungskräfte wohl als maßgebliche Grundlage zur Bewertung des betrieblichen Bedarf herangezogen werden würde. Auch in der Entstehung der Betriebsvereinbarung haben sich die Betriebsparteien explizit auf die Planstellenbeschreibung bezogen, dabei wurden aber weder deren Erstellung noch mögliche Veränderungen thematisiert. Nach Aussage des Vertrauensmanns finden aber Änderungen hier extrem selten statt, selbst wenn das reale Tätigkeitsprofil der Planstelle bereits deutlich von der Beschreibung abweicht.

Eine Betriebsrätin kritisiert grundsätzlich den übermächtig werdenden Druck auf die Beschäftigten, sich permanent weiterbilden zu müssen. Mit den verschiedenen Qualifizierungsinitiativen im Unternehmen C, u.a. eben auch der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“, werde eine Atmosphäre geschaffen, in der sich die Beschäftigten einem beinahe allgegenwärtigen Weiterbildungsimperativ kaum mehr entziehen könnten und zwar bis ins hohe Alter, teilweise also regelrecht „in Qualifizierungsmaßnahmen gepresst werden“ würden (BR/BC2/74). Dabei müsse bedacht werden, dass es auch Leute gebe, die sagen

„Mir reicht das, was ich kann. Die wollen gar nicht irgendwie – das gibt es auch. Die erfüllen ihre Erwartungen, also machen ihre Arbeit gut, wollen aber auch so bleiben, die wollen ihre Arbeit machen. Muss man auch akzeptieren. Sind ja nicht alles Entwicklungskandidaten.“ (BR/BC2/16)

Zudem müsse die übliche Unterstellung hinterfragt werden, die Leistungsfähigkeit im Alter könne nur durch lebenslange Weiterbildungsbeteiligung aufrecht erhalten werden, wenn das Unternehmen C doch auch ohne die diversen jetzt gestarteten Qualifizierungsoffensiven in den letzten fünf Jahren regelmäßig Spitzenergebnisse erzielt hat. Der Betriebsratsausschuss-Vorsitzende Aus- und Weiterbildung dagegen teilt eher die im Unternehmensprogramm GENERATIONS@WORK transportierte Notwendigkeit, eine grundlegende Abkehr von der im Unternehmen C noch immer stark verbreiteten Vorstellung einer ‚normalen‘ Lebensarbeits- und Bildungszeit zu initiieren. Künftig würden nicht nur gesetzliche und betriebliche Vorruhestandsregelungen wegfallen, das Renteneintrittsalter würde zudem generell noch weiter ansteigen. Hinzu kommt eine rasante technologische Entwicklung, die immer stärker international vernetzt stattfindet, und damit das Anforderungsniveau in praktisch allen Arbeitsbereichen sowohl in technischer als auch in kommunikativer Hinsicht in die Höhe treibe. Das bedeute, eine Erwerbsbiografie, die oft schon im Alter von 50 Jahren endete und weitgehend mit den in der Erstausbildung und durch Erfahrung erworbenen Qualifikationen auskam, werde in Zukunft zunehmend obsolet. In seinen Augen müsse im Unternehmen daher ein Umdenken stattfinden, und zwar insbesondere bei den Führungskräften und den Mitarbeitern selbst, wie seine folgende Aussage zeigt:

„Der Mitarbeiter ist froh, dass er – jetzt mal schwarz/weiß gesagt – der ist froh, dass er als Bäcker einen Job hat [im Unternehmen C], auf Wechselschicht, verdient gutes Geld und ist froh: Warum soll ich mich jetzt mit 45 mir noch Gedanken machen oder mit 50, was zu machen? Ich bin froh, der beurteilt mich gut, nickt, geht. Der Vorgesetzte sieht das genauso: Warum soll ich mir über den Gedanken machen? Der macht eine gute Arbeit, dem gebe ich gutes Geld, zack! Da muss im Prinzip ein Aufbruch passieren, dass beide Seiten versuchen, sich dem Thema anzunehmen. Ich verstehe es nicht, dass ab der Altersgruppe 45 so was gar nicht mehr stattfindet. Die haben noch 20 Jahre zu arbeiten. Aber in allen Bereichen.“ (BR/BC3/78)

Vor allem bei weniger bildungsaffinen Beschäftigtengruppen wie Un- und Angelernten oder älteren Arbeitnehmern vermutet der Vorsitzende des Aus- und Weiterbildungsausschusses Gesprächsverläufe, wie in dem gerade geschilderten, fiktiven Mitarbeitergespräch. Die Thematisierung von Weiterbildung und Qualifizierung werde von beiden Seiten eher gescheut oder zumindest nicht aktiv gesucht. Der Betriebsrat räumt an dieser Stelle ein, dass er aus – etwas anders gelagerten – arbeitspolitischen Gründen, wenig Interesse daran hat, hier selbst offensiv fordernd gegenüber diesen Beschäftigtengruppen aufzutreten:

„Wenn jetzt der Arbeitnehmervertreter, der ja alle vier Jahre sich wählen lassen muss, derjenige ist, der ihn zu arg verdonnert, jetzt mal sehr deutlich gesagt: ‚Du musst was tun!‘ – ist auch nicht gut.“ (BR/BC3/80)

U.a. diese wahltaktischen Überlegungen haben zur Folge, dass sich der Betriebsrat eine noch aktivere Rolle im Sinne eines direkten Weiterbildungsberaters für die Beschäftigten nicht vorstellen kann. Andererseits hält er aber auch die Führungskräfte aus den bereits genannten Gründen nicht in allen Weiterbildungsbelangen für ausreichend kompetent, um diese wichtige Beratungs- oder sogar Coachingfunktion adäquat zu gewährleisten. Eine aktuelle Forderung des Betriebsrats greift diese Problematik auf:

„Ich hätte gerne eine andere Geschichte gehabt – da lasse ich auch nicht locker – da geht es um das Thema Beratung in Weiterbildung. Ein Mitarbeiter ist 25 Jahre alt sagen wir mal, hat eine Erstausbildung, macht darin einen sehr guten Job, und könnte sich auch was ganz anderes vorstellen. Wer berät ihn? Ist der Techniker das Richtige? Ist der Meister das Richtige? Ist ein Studium das Richtige? Wenn ja, was für ein Studium? Wenn ja, wo? [...] Da muss so eine große Firma in der Lage sein, so etwas anzubieten ihren Mitarbeitern – findet nicht statt. [...] Wenn ich Personalentwicklung ernst nehme, kann ich es nicht nur bei dem Vorgesetzten lassen. Da muss ich auch einen neutraleren haben. Der nicht nur für den Arbeitsplatz Bescheid weiß, ob genau in dem Büro, genau in dem Labor, das gebraucht wird. Da geht es um den Mitarbeiter. Der hat vielleicht vor fünf Jahren oder vor zehn Jahren was gelernt, der hat Berufserfahrung dazu gewonnen, in einer ganz anderen Ecke. Und jetzt möchte er was tun. Was biete ich dem an oder was empfehle ich dem? Auch im Hinblick auf was die Firma in Zukunft braucht. Empfehle ich dem, weil er das Potenzial hat, ein Studium Bachelor? Sag dem auch noch die richtige FH dazu mit der richtigen Fachrichtung, weil ich es vielleicht auch brauche? Das muss möglich sein.“ (BR/BC3/122)

Die Unternehmensseite, zumindest auf höheren Ebenen, hat sich zum Thema Weiterbildungsberater noch nicht verhandlungsbereit gezeigt. Der Betriebsrat vermutet hier gewisse Ängste, die beruflichen Weiterentwicklungsaktivitäten der Beschäftigten könnten eventuell zu stark stimuliert werden, woraus sich dann erhebliche Rekrutierungsprobleme für die vakant werden den Stellen ergeben würden bzw. stiege auch die Gefahr, dass Beschäftigte das Unternehmen ganz verlassen könnten. Die von Unternehmensvertretern immer wieder betonte Führungsaufgabe im Hinblick auf Qualifizierungsfragen deutet aber auch daraufhin, dass die Arbeitgeberseite generell die Feststellung von Weiterbildungsbedarf und -bedürfnissen möglichst auf die Schnittstelle Vorgesetzter-Mitarbeiter begrenzen will. Seitens der Führungskräfte taucht nun interessanterweise die kritische These auf, mit der Einführung von Eigenanteilen für Qualifizierungsmaßnahmen – sei es im Rahmen von MQP oder Lernzeiten – würde aber bereits eine Kernaufgabe von Führung empfindlich beschnitten. So gibt der Qualifizierungskoordinator in seiner Rolle als Führungskraft und direkter Vorgesetzter zu Bedenken:

„Heute ist es so, dass ich händeringend erst mal gucken muss, ob ich jemand finde, dass er überhaupt diese Qualifizierung macht. Weil Zeit und Geld eingefordert wird. Es ist also nicht mehr so selbstverständlich zu sagen, wie bei mir: Der ist gut, willst du auf die Schule? Da habe ich gleich ja' gesagt, ich habe ja alles bezahlt gekriegt. Heute muss ich jemand überzeugen. Und ob ich genau den Mitarbeiter überzeugen kann, den ich eigentlich charakterlich da oben in der Führungsebene sehen will, das bleibt zweifelhaft. Ich muss den nehmen, wo ja' sagt. Das heißt also, ich tu – eine ganze Führungsgeneration tu ich in die verkehrte Richtung lenken. [...] Es kann nicht Unternehmensphilosophie sein, dass man hier einen Wildwuchs startet und irgendwelche Führungskulturen hat. Da brauche ich mich nicht zu wundern, wenn ich in der Führungsebene nur noch Chaoten sitzen habe, die nicht mal das Wort ‚Soziale Kompetenz‘ schreiben können. Dann habe ich ein großes Problem. Darum – meines Erachtens ist es wichtig, dass ein Unternehmen das steuert, wer wann qualifiziert wird, wenn es um Weiterbildung geht.“ (VL/BC5/74–81)

Angesichts des Umstands, dass die hier zitierte Führungskraft zugleich als engagierter Vertrauensmann fungiert, deuten sich in der Frage zur Steuerung der Weiterbildungsteilnahme also durchaus auch Widersprüche und Inkonsistenzen sowohl auf der Unternehmensseite als auch innerhalb der betrieblichen Arbeitnehmervertretung an.

Eine weiterer, relativ aktueller Vorstoß des Betriebsrates zielt auf eine Betriebsvereinbarung zum berufsbegleitenden Studium mit den Abschlüssen Bachelor und Master. Wie die Ausführungen des Vorsitzenden des Aus- und Weiterbildungsausschusses zeigen, bestehen hier bisher noch Widerstände seitens des Unternehmens:

„Es gibt auch Streitpunkte. Also ich hätte gern schon seit bestimmt drei, vier Jahren eine Vereinbarung zum Thema Bachelor/Master. Es gibt Einheiten [im Unternehmen C], die unterstützen ihre Mitarbeiter so etwas zu tun – von 0 bis 100 %. Kommt konkret nur auf den Arbeitsplatz und auf die Einheit an. Sie können Glück haben, sind bei einem Vorgesetzten, der findet das ganz toll, der finanziert ihnen fast alles aus seinem Topf und in der Nachbareinheit, die machen gar nichts. Und ich hätte gern, weil wir als Betriebsrat ja für [das gesamte Unternehmen C] zuständig sind, hätte ich ganz gerne dazu eine Vereinbarung gehabt. [...] Das ist mit dem Unternehmen bis heute nicht machbar.“ (BR/BC3/122)

Den Hintergrund und die entsprechende Hauptargumentationslinie bildet beim Thema berufsbegleitendes Studium, ähnlich wie bei der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“, die enorme Heterogenität der Unterstützungsangebote im Gesamtunternehmen. Angesichts der personalpolitischen Grundorientierung im Unternehmen, den Mitarbeitern möglichst gerechte Bedingungen zu bieten, bestehen durchaus gute Aussichten auf einen Erfolg der Initiative.

5.4 Bezug zum TVQ

Im Jahr der Tarifrunde 2003 in der chemischen Industrie, als der TVQ verhandelt und ratifiziert wurde, starteten auch die betrieblichen Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ im Unternehmen C. Obschon diese Gleichzeitigkeit nicht rein zufällig zustande gekommen ist, wird von keinem der Befragten ein starker direkter kausaler Zusammenhang bestätigt. Der TVQ wird von den Vertretern beider Betriebsparteien lediglich als Verstärker oder Beschleuniger eines Prozesses betrachtet, der im Unternehmen ohnehin bereits im Gange war. Darüber hinaus habe er praktisch kaum Einfluss auf die betriebliche Diskussion oder auf die Verhandlungen selbst genommen. Auch auf die zu diesem Zeitpunkt schon länger anvisierte Betriebsvereinbarung „MQP“ hat der Tarifabschluss nach Aussage aller Befragter außer einer gewissen Katalysatorwirkung keinen nennenswerten inhaltlichen Effekt gezeitigt. Das ist insofern überraschend, als beide Betriebsvereinbarungen explizit das Thema Weiterbildung behandeln und jeweils ein Grundprinzip des TVQ aufnehmen: Die faire Kostenverteilung zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Insbesondere die Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ nimmt sich dezidiert der Regulierungsfrage an, wie die Weiterbildungskosten in Form von Zeit entsprechend des Verhältnisses von persönlichem und betrieblichem Nutzen angemessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern aufzuteilen sind.

Auf Betriebsratsseite werden im Wesentlichen zwei Erklärungen angeführt, warum es sich bei der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ trotzdem nicht um eine Umsetzung des TVQ handelt: Zum Einen komme das Wort „Qualifizierung“ in der Bezeichnung der Betriebsvereinbarung ausdrücklich gar nicht vor und entsprechend unterbelichtet blieben darum auch die im Tarifvertrag vorgesehenen Punkte zur Qualifizierungsplanung. Zum Zweiten wurde die Formulierung des Tarifvertrags „Der Eigenbeitrag des Arbeitnehmers wird in der Regel in Zeit erbracht“ (§3 Abschnitt 6) als prinzipielle Vorgabe zur Kostenverteilung interpretiert, bei der von den Beschäftigten die Hälfte der Lernzeit eingebracht werden soll. Wie der Vorsitzende des Aus- und Weiterbildungsausschusses berichtet, startete die Unternehmensseite auch mit dieser Maßgabe zur Kostenteilung in die Verhandlungen:

„Da ging man natürlich in der Idee von Arbeitgeberseite davon aus, dass man zu 50 % die Zeit verrechnet. Das war eine Grundidee am Anfang unserer Gespräche. Wir haben uns dann darauf verständigt, dass es für uns wenig Sinn macht, jeden Kurs so zu sehen. Weil Englisch kann für den Einen eine Pflichtaufgabe sein, für den anderen null und für einen großen Teil vielleicht in der Mitte.“ (BR/BC3/22)

Die unterschiedlichen Parameter der Kostenverteilung, von denen die Betriebsparteien ausgehen und die daran anschließende schwierige Kompromissfindung hat dazu beigetragen, dass der Orientierungsrahmen des Tarifvertrags einer ‚fairen Kostenteilung‘ im weiteren Verlauf der Verhandlungen keine zielführende Rolle im Sinne einer direkten Umsetzung des TVQ mehr gespielt hat.

Auf Unternehmensseite wird zwar der Wille betont als prominentes Mitglied des Arbeitgeberverbandes die auf dieser Ebene vereinbarten Tarifvorgaben auch umzusetzen, aus der Perspektive des Standortverantwortlichen für Personalpolitik stelle sich die Anforderung der direkten Umsetzung des TVQ für das Unternehmen C aber dann doch nicht so dringend:

„Ich muss aber umgekehrt auch sagen, dass natürlich, jetzt in so einem Großunternehmen, sicherlich nicht der erste Impuls nur aus dem Tarifvertrag kommt, die Themen Qualifizierung anzustoßen. Also wenn Sie jetzt fragen, bedurfte es des Tarifvertrags, um hier eine andere Qualität der Weiterbildung einzuführen, würde ich jetzt erst mal sagen: ‚operativ nein‘ – wäre meine spontane Aussage. Wir tun das ja aus einem gewissen Eigeninteresse heraus auch, aus verschiedenen Gründen, konkret eben um die richtigen Abnehmer an der richtigen Stelle mit der richtigen Qualifikation zu haben, attraktiv zu sein auf der anderen Seite.“ (PP/BC1/54)

Die eigentliche Zielgruppe der TVQ stellen aus Sicht der Personalseite kleine und mittlere Unternehmen dar. Der Tarifvertrag habe in erster Linie eine Signalfunktion und sei auch nicht als echtes interessenpolitisches Druckmittel konzipiert, wiewohl er durchaus auch eine gewisse legitimatorische Wirkung entfalten kann, wie der personalpolitische Sprecher hier bemerkt:

„Aber ich denke in der Fläche, ja, ist natürlich ein Tarifvertrag – darf man nicht unterschätzen, was auch das Bewusstsein anlangt. Also es ist noch mal eine andere Dimension, wenn es im Tarifvertrag steht, ja, ohne dass ich sag, das ist wegen der juristischen Regelung entscheidend, sondern weil es eben auf der Ebene ist, Impulse zu setzen, Überschriften zu setzen, Themen zu setzen.“

Die [im Unternehmen C] dann natürlich in der einen oder anderen Ecke auch wieder hilft, ja. Also einer renitenten Führungskraft vielleicht auch mal sagen: hey, das ist jetzt nicht irgendwo eine Erfindung des Personalwesens, das ist, sagen wir mal, hier kodifizierter Konsens an der Ecke. Und da kann man darauf verweisen, also es ist schon da, dann nutzt das auch.“ (PP/BC1/54)

Die Bewertung des TVQ seitens der Unternehmensseite fällt insgesamt positiv aus. Insbesondere die Freiwilligkeit und der große Spielraum für eine betriebsspezifische Ausgestaltung bei der Umsetzung stoßen auf starke Zustimmung.

Die Beurteilung des TVQ innerhalb der Arbeitnehmervertretung fällt deutlich zwiespältiger aus. Der Vorsitzende des Aus- und Weiterbildungsausschusses betrachtet das Tarifwerk prinzipiell zwar als guten Ansatz, da es das Thema Qualifizierung aufgreift und so die Aufmerksamkeit in den Betrieben gegenüber Weiterbildungsfragen erhöht, die Kostenteilung hätte aber in seinen Augen stärker zugunsten der Arbeitnehmer veranschlagt werden müssen. Wie sein folgendes Statement zeigt, bestehe die Gefahr, dass die Verantwortung für Weiterbildung zu einseitig auf die Seite der Beschäftigten abgewälzt werde:

„Weil es ist klar, eine Beschäftigungsfähigkeit zu ermöglichen über so was, ist natürlich für den Arbeitgeber relativ leicht. Dann sagt er: ‚okay, das machst du mal selbst, weil es ist ja dein Job.‘ Man ist aus der Verantwortung draußen. Früher war es üblich, dass das Unternehmen das gemacht hat.“ (BR/BC3/38)

Die Kritik am TVQ einer Betriebsrätin und eines Vertrauensmanns fällt noch um einiges deutlicher aus und setzt zudem noch grundsätzlicher an. So sei die seit einigen Tarifrunden etablierte Praxis, neben den ‚harten‘ Entgelt- und Arbeitszeitfragen auch sogenannte ‚weiche‘ Themen tariflich zu vereinbaren, generell keine vorteilhafte Strategie für die Arbeitnehmerseite. Das würde nicht nur wertvolle Prozentpunkte kosten, bei freiwilliger Umsetzung sei dann noch nicht mal eine entsprechende Gegenleistung garantiert. Genau dies sei in den Augen der Betriebsrätin im Fall des TVQ passiert und daher wünscht sie sich für die Zukunft eine „reine Entgeltrunde ohne Girlanden“ (BR/BC2/70). Das Urteil des befragten Vertrauensmanns fällt noch ein Stück weit radikaler aus, angesichts der Möglichkeit, über den Tarifvertrag vormals rein unternehmensfinanzierte Weiterbildungsmodelle in co-finanzierte umzuwandeln:

„Das ist eine Katastrophe eigentlich, was passiert ist. Man hat Geld geopfert, Prozente geopfert, dass man was anderes rein kriegt und ist anschließend noch schlechter gestellt wie vorher. Mehr kann man sich ja nicht ans Bein pinkeln selbst, ne?“ (VL/BC5/70)

Die Unterstellung, der TVQ hätte die Entgeltforderung der IG BCE in den Tarifverhandlungen 2003 beeinträchtigt bzw. zu einem geringeren Abschluss beigetragen, kann im Rahmen dieser Fallstudie weder be- noch widerlegt werden. In der Verbandsfallstudie wird dieser Vorwurf von einem befragten Vertreter der IG BCE vehement bestritten. Für die Betriebsfallstudie bleibt jedoch festzuhalten, dass die Arbeitnehmervertretung dem TVQ in Teilen skeptisch bis

ablehnend gegenüber steht. Damit wird auch die allseitige Betonung verständlich, dass es sich bei der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ nicht um eine Umsetzung des Tarifvertrags handelt, trotz einiger relativ eindeutiger Parallelen. Im Fall C diente die Tarifvorgabe weniger dem Betriebsrat, sondern eher der Unternehmensseite als Legitimationsgrundlage, zu einer allgemeinen Regelung im Weiterbildungsbereich kommen zu müssen und inhaltlich den bereits angelegten Philosophiewechsel mit Tarifnormen zu untermauern. Wie sich dann aber bald herausstellte, eignete sich der TVQ in weiten Teilen der betrieblichen Arbeitnehmervertretung gerade nicht dazu, eine gemeinsame Geltungsgrundlage zu beanspruchen. Im Gegenteil hat letztlich eher die demonstrative Distanzierung von einer direkten Umsetzung des TVQ zu den Verhandlungserfolgen der beiden Weiterbildungsvereinbarungen beigetragen.

5.5 Zentrale Ergebnisse der Betriebsfallstudie C

5.5.1 Ausgangslage und Interessenkonstellation zur betriebspolitischen Thematisierung von Weiterbildung

Eine wesentliche Rahmenbedingung für den Aushandlungsverlauf der Weiterbildungsregeln in Unternehmen C gründet in dessen Größe und dessen weitreichender Bedeutung im Ausbildungsbereich für die Region bzw. sogar für die gesamte Branche. Der Konzern tritt nicht nur als Qualifikationsnachfrager, sondern zugleich auch als Mitproduzent auf – bis zu einem gewissen Grad nimmt er somit selbst steuernden Einfluss auf die am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden chemiespezifischen Qualifikationen. Die Bereitschaft des Unternehmens C in Weiterbildung und -qualifizierung zu investieren ist damit stark vom jeweils abzusehenden Qualifikationsangebot abhängig, denn es kann sich nicht darauf verlassen, dass andere Unternehmen (und auch nicht der Staat alleine) ausreichend für die Bereitstellung benötigter (beruflicher) Kompetenzen Sorge tragen. Sehr deutlich wird der personal- bzw. qualifizierungsstrategische Hintergrund im Unternehmen C bei der unterschiedlichen Förderung von weiterqualifizierenden Maßnahmen für Produktions- und Technikberufe. Während Aufstiegsweiterbildungen von Produktionsmitarbeitern jahrelang selbstverständlich vollfinanziert vom Unternehmen getragen wurden, mussten Techniker ihre berufliche Weiterentwicklung zum größten Teil selbständig organisieren.

Eine zweiter wichtiger Parameter der betriebspolitischen Thematisierung von Weiterbildung stellt die ausgewiesene sozialpartnerschaftliche Umgangsweise im Unternehmen C dar, in der eine Betriebsvereinbarung als die dominante und allseits anerkannte Regulierungsform, „*als wichtigste(s) betriebliche(s) Instrument zur Regelung der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer*“ (lt. einer Unternehmensbroschüre) gilt. Nachdem im Produktionsbereich die Bereitschaft zur freiwilligen Übernahme von Weiterbildungskosten vom Unternehmen zunehmend in Frage gestellt worden ist und eher Bestrebungen zum Abbau von ‚Personalüberhängen‘ in den Vordergrund gestellt wurden, zudem mit GENERATIONS@WORK und der Gründung eines „Lernzentrums“ ein Philosophiewechsel hin zu einer höheren Eigenverantwortung der Beschäftigten in Gang gebracht wurde, wird der Regelungsbedarf zum Thema Weiterbildung unabweisbar. Der Abschluss von entsprechenden Betriebsvereinbarungen wird angesichts der bereits eingesetzten Entwicklungen von Vertretern beider Betriebsparteien teilweise schon als überfällig betrachtet.

Bei der Suche nach weiterbildungspolitischen Regelungen im Bereich Produktion wird schnell klar, dass die Einforderung eines gewissen Eigenbeitrags der Beschäftigten vom Betriebsrat nicht zu verhindern ist. Der Betriebsrat versucht in den Verhandlungen zu MQP jedoch ‚zu retten, was zu retten ist‘, und konzentriert sich dabei vornehmlich auf die Klärung der Finanzierungsfrage. Oberste Priorität hat für ihn dabei, die Möglichkeit auszuschließen, dass Beschäftigte einen Eigenbeitrag für ihre Weiterbildung leisten, dann aber davon eventuell nicht in Form höheren Entgelts profitieren könnten. Der Betriebsrat befürchtet, dass mit dem vom Unternehmen anvisierten Philosophiewechsel der Anschein erweckt wird, bei Qualifizierungsfragen läge nicht nur die Bring- bzw. Holschuld in erster Linie beim Arbeitnehmer, sondern auch das persönliche Risiko, inwiefern der anvisierte berufliche Aufstieg bzw. finanzielle Verbesserungen tatsächlich realisiert werden könne. Der Betriebsrat konnte seine Vorstellungen zu einer ‚fairen Kostenteilung‘ mit der letztlich gefundenen Finanzierungsformel im Rahmen von MQP sehr umfänglich durchsetzen – mitunter allerdings gegen erhebliche Widerstände auf Unternehmensseite, wie die beträchtliche Verhandlungsdauer nahelegt.

Die Interessenkonstellation bei der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ stellt sich über weite Strecken ähnlich wie bei der Aushandlung von MQP dar, in einigen Punkten zeigen sich jedoch auch deutliche Unterschiede. Einen besonders prägenden Einfluss hatte sicherlich die größere Reichweite der anvisierten Lernzeitenregelung. Mit dem umfassenden Geltungsbereich, der sich auf nahezu alle internen und externen Qualifizierungsangebote des Unternehmens C außerhalb der MQP-Regelung bezieht, werden getroffene Festlegungen nicht nur folgenschwerer, sie lassen sich aufgrund der formalen wie thematischen Heterogenität möglicher Maßnahmen kaum auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Die Option, für jede einzelne Maßnahme spezielle Regeln festzusetzen, stellte sich angesichts der enormen Breite und Vielfalt sowie der Unvorhersagbarkeit zukünftig zu gestaltender Weiterbildungsmaßnahmen, als nicht umsetzbar heraus. Gerade die Unübersichtlichkeit der Weiterbildungsrealität im Unternehmen C und die Uneinheitlichkeit der darauf bezogenen betriebspolitischen Regulierung, bildete die Ausgangsdiagnose für den zentralen Interessenshintergrund – und zwar auf beiden Seiten – zur Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“: Die Vereinheitlichung und Standardisierung des Weiterbildungsreglements.

So sollte es sicherlich auch um eine faire Verteilung von Lernzeiten zwischen der Arbeits- und der Freizeit von Beschäftigten gehen, im Vordergrund stand aber zunächst die ‚Fairness‘ im Sinne einer Gleichbehandlung innerhalb der gesamten Belegschaft. Gemäß des weiten Geltungsrahmens der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“, spielen im Vergleich zu MQP deutlich mehr und sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite teilweise widersprüchliche Interessenlagen mit in den Verhandlungsverlauf hinein, was eine Einigung erschwert und den Abschluss immer wieder hinauszögert. Beispielsweise stellen sich dem Betriebsrat ambivalente interessenpolitische Anforderungen hinsichtlich des Weiterbildungsmonitorings und der damit verbundenen Datenerhebung und -verwaltung. Und im Laufe der Verhandlungen melden sich im Betriebsratsgremium auch zweifelnde Stimmen, welche die – zunehmend als Weiterbildungs-Imperativ wahrgenommene – Erwartungshaltung gegenüber den Beschäftigten grundsätzlich in Frage stellen – auch wenn das durchaus als legitim betrachtete Interesse, keine Weiterbildung zu betreiben, nicht offen in den Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite angesprochen wird.

Die dominante Betriebsratsperspektive schließt sich der Forderung nach einem Philosophiewechsel an, nach der eine noch immer vorherrschende Vorstellung von ‚Normalbiografien‘ aufgrund demografischer Veränderungen heute kein zeitgemäßes Modell mehr für die Belegschaft eines modernen Unternehmens bereitstellen könne. Um das dafür notwendige Umdenken anzustoßen, müssten den Mitarbeitern auch unangenehme Wahrheiten beigebracht werden. In diese Rolle dürfe aber nicht der Betriebsrat (alleine) gedrängt werden, weil daraus schwerwiegende Konflikte mit dem Wahlamtscharakter seiner Position entstünden. Vielmehr müsste aus Sicht des Betriebsrats in erster Linie bei den Vorgesetzten ein grundlegender Philosophiewechsel vollzogen werden – eine Forderung, der er allerdings nur sehr begrenzte Erfolgsaussichten einräumt.

Alternativ zum direkten Engagement von Interessenvertretern als Weiterbildungsanimateure, aber auch jenseits einer Definition von Weiterbildung als reine Führungsaufgabe, bringt der Betriebsrat ein ‚neutrales‘ Beratungsmodell ins Spiel. An dieser Stelle ist die interessenpolitische Position der Unternehmensseite jedoch eindeutig, weshalb entsprechende Regelungen auch nicht den Weg in die Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ gefunden haben. Das Unternehmen befürchtet diesbezüglich einen unkontrollierten Wildwuchs an Weiterbildungsaktivitäten, der zu wenig an den Stellenbedarf angepasst ist, eventuell Beschäftigte sogar aus dem Unternehmen ‚hinausqualifiziert‘. Aber auch auf der Unternehmensseite zeigen sich Inkonsistenzen in der Interessenartikulation zur Lernzeiten-Regelung. So ergibt sich aus dem Blickwinkel von Vorgesetzten durch die Einführung von Co-Finanzierungsregeln das Problem, dass die Anordnung von vielen Weiterbildungsmaßnahmen nicht mehr für alle Bereiche ohne weiteres durchsetzbar ist. Die notwendige Einwilligung von Weiterbildungs- bzw. Aufstiegskandidaten (sowie ein professionalisiertes Verfahren zur Eignungsdiagnostik im Falle der MQP) entzieht den Vorgesetzten tendenziell die alleinige Zuständigkeit bei der Auswahl von Führungskräften zumindest bis zu einer gewissen – in der Regel mittleren – Leitungsebene.

Zusammenfassend zur interessenpolitischen Aushandlung von Weiterbildung im Unternehmen C kann sowohl ein vielschichtiger und sowohl in der Breite als auch in der Tiefe anspruchsvoller Diskurs festgestellt werden. Die Betriebsvereinbarung „MQP“ belegt, dass für einen begrenzten Geltungsbereich durchaus detaillierte und präzise gefasste Regelungen zum Zugang und zur Finanzierung, aber auch zu Inhalten und formalen Verfahrensfragen gefunden werden konnten. Die Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ zeigt andererseits, dass auf einer umfassenderen Ebene zwar ein Verhandlungsergebnis zu einem allgemeinen Weiterbildungsreglement erzielt werden konnte, jedoch wurde in den schwierigen und langwierigen Einigungsverläufen auch die komplexe Interessenkonstellation deutlich, die dieses arbeitspolitisch noch wenig formierte Aushandlungsfeld charakterisiert. Bezeichnend ist dabei v.a. die Tendenz, dass sich die Betriebsparteien lediglich auf Rahmenregelungen mit relativ unbestimmten rechtlichen Formulierungen festlegen können, die auf der dezentralen Ebene individueller Mitarbeiter-Vorgesetzter-Beziehungen interessenpolitisch interpretiert und dort konkret ausbuchstabiert werden müssen.

5.5.2 Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren

Auf Unternehmensseite hat in erster Linie der von den Befragten immer wieder betonte Philosophiewechsel hin zu einer eigenverantwortlicheren Gestaltung der beruflich-qualifikatorischen Entwicklung den Ausschlag gegeben für eine intensivere personalpolitische Befassung mit dem Thema Weiterbildung. Sichtbar zum Ausdruck kommt dieser anvisierte Wandel besonders im Rahmen des großangelegten Projekts GENERATIONS@WORK sowie in der Gründung des unternehmenseigenen Lernzentrums. Das Hauptmotiv des Betriebsrats stellte im Fall von MQP eher die Erkenntnis dar, dass auf die nachlassende Bereitschaft des Unternehmens, die Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion vollumfänglich zu finanzieren, reagiert werden musste.

Am Anfang der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ stand dagegen ein beiderseitiges Interesse an einer unternehmensweiten Standardisierung des Weiterbildungsreglements. Im Laufe der langen und von vielen Rückschlägen gekennzeichneten Verhandlungen konnte auch der TVQ gewisse Impulse setzen, die Bemühungen zu einem Abschluss zu kommen, auf beiden Seiten zu intensivieren. Allerdings stellte sich das Prinzip der ‚fairen Kostenteilung‘ nur für die Unternehmensseite als annehmbarer Orientierungsmaßstab heraus, die dabei veranschlagte hälftige Aufteilung (in finanzielle Kostentragung durch das Unternehmen und Zeiteinbringung durch die Mitarbeiter) lehnte die Betriebsratsseite als inakzeptabel kategorisch ab. Mit der Umsetzung des TVQ würde man nach Einschätzung des Betriebsrats zu weit hinter die bereits etablierte Finanzierungspraxis im Bereich Weiterbildung zurückfallen.

Die Fairness-Diskussion zur Regelung der Kostenfrage gestaltet sich sowohl bei „MQP“ als auch bei „Lernzeiten“ langwierig und kompliziert. Im Produktionsbereich wird am Ende eine Lösung gefunden, die sehr ausführlich formulierte Bestimmungen zu allen Aspekten zweier konkreter berufsqualifizierender Maßnahmen enthält und zudem eine spezifisch darauf zugeschnittene Finanzierungsregel festschreibt, die den Betriebsratsforderungen sehr nahe kommt. Der Geltungsbereich ist allerdings eng auf Produktionsmitarbeiter beschränkt und der Gesamtaufwand von ca. 75 Teilnehmern pro Jahr hält sich in einem für das Unternehmen sehr überschaubaren Rahmen. Nicht zuletzt diesem Umstand ist das relativ weitgehende Zugeständnis des Unternehmens an die Arbeitnehmerseite im Fall MQP geschuldet.

Die Regelung der „Lernzeiten“ zeichnet sich durch einen tendenziell noch verfahreneren Verhandlungsverlauf aus, da sich der sehr viel größere Geltungsbereich – der sich aus dem beiderseitigen Standardisierungsinteresse notwendigerweise ergibt – letztlich kaum in einer griffigen, einheitlichen Formel zusammenfassen lässt. Die Schwierigkeiten ergeben sich aber auch aufgrund des jeweils begrenzten Entscheidungshorizonts der direkt an den Verhandlungen Beteiligten, welche die vielschichtigen Interessenlagen zum Vereinbarungsgegenstand nicht vollständig bzw. gleichzeitig repräsentieren können. Zur allgemeinen Anerkennung und Ratifizierung erreichter Einigungen müssen auf beiden Seiten aufwändige Abstimmungsrunden absolviert werden, die in der Tendenz zu Verzögerungen im Verhandlungsprozess führen und hinsichtlich des Regelungstextes eher Relativierungen und Verallgemeinerungen nach sich ziehen.

In Anbetracht des bereits erzielten Kompromisses bei der MQP-Regelung wird die schwierige und letztlich nicht gelungene Übertragung des dortigen Finanzierungsmodells auf die Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ erklärungsbedürftig. Der erste maßgebliche Problemhintergrund ergibt sich aus der Heterogenität der Weiterbildungsmaßnahmen. Insbesondere bei Veranstaltungen, die nicht auf eine Aufstiegsqualifizierung abzielen, fällt es schwer allgemeine Rückzahlungsverpflichtungen zu definieren. Eine umfassende Aufschlüsselung möglicher Maßnahmen in gesonderte Finanzierungsmodi drohe dagegen in eine endlose Diskussion abzugleiten und widerspreche überdies der Hauptintention der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“, Gleichbehandlung in der Belegschaft oder zumindest Vergleichbarkeit in Form eines bestimmten Regelstandards herzustellen. Ein zweiter wesentlicher Grund für die Ablehnung der MQP-Finanzierungsregel besteht in der Befürchtung des Unternehmens, möglicherweise einen unüberschaubaren ‚Run‘ auf Weiterbildung bei den Beschäftigten auszulösen, der aber am konkreten betrieblichen Bedarf vorbeizieht und dem darum auf der Stellenseite nicht mehr entsprochen werden kann. Eine Vorleistung für alle denkbaren Maßnahmen und für alle Bereiche will das Unternehmen jedoch nicht garantieren. Den entscheidenden Durchbruch in den Verhandlungen markiert dann die Einigung auf das Mitarbeitergespräch, in dem zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern individuell und fallspezifisch eine angemessene Verteilung der Lernzeiten vereinbart werden soll.

5.5.3 Charakteristik der Aushandlungsergebnisse

Die Betriebsvereinbarungen „MQP“ und „Lernzeiten“ zeichnen sich beide durch einen extrem langen Verhandlungszeitraum aus, der sich zudem größtenteils überschneiden hat. Ob dabei Kompensationsgeschäfte zwischen den beiden Aushandlungs-Prozessen stattgefunden haben, konnte im Rahmen der Fallstudie nicht nachvollzogen werden. Unterschiede bestehen v.a. in der Geltungreichweite und der Ausarbeitung konkreter Festlegungen.

So regelt MQP für eine eng umrissene Zielgruppe (Produktionsmitarbeiter) zwei konkrete Formen der Weiterqualifizierung (zum ‚Facharbeiter Produktion‘ und zum ‚Industriemeister Chemie‘). Viele Einzelheiten der jeweiligen Kurse (Stundenumfang, Sonderregelungen für Wechselschichtmitarbeiter, Urlaub etc.) sind exakt festgehalten und es existiert eine detaillierte Prozessbeschreibung der Nominierung und Eignungsdiagnose. Das Kernstück der Betriebsvereinbarung bildet die besondere, unternehmensspezifische Regelung zur Weiterbildungsfinanzierung, welche nur vor dem Hintergrund der speziellen Rahmenbedingungen im Unternehmen C zu verstehen ist. Denn üblicherweise ist auf Unternehmensseite kaum die Bereitschaft anzutreffen, das Investitionsrisiko von Weiterbildungen in (nahezu) voller Höhe zu übernehmen, also möglicherweise über Bedarf bzw. gewissermaßen ‚auf Vorrat‘ zu qualifizieren. Diese Bereitschaft gründet im Fall C in der Erfahrung und dem damit verbundenen Selbstverständnis, ohnehin als maßgeblicher Angebots-Akteur im (Aus)Bildungsbereich zu agieren, somit also mitverantwortlich für die Bereitstellung von Qualifikationen zu sein und nicht lediglich als Nachfrager in Erscheinung zu treten. Dazu besteht zudem bereits eine gewisse Infrastruktur (sunk costs) – diese nicht auch zu nutzen, stattdessen eventuell sogar zusätzlich noch die (Transaktions-)Kosten zur Akquisition von z.B. Meistern auf dem Markt in Kauf zu nehmen, wäre

ökonomisch sogar ineffizient. Einen Teil der Kosten kann sich das Unternehmen im Falle eines realisierten Aufstiegs durch Weiterbildung zudem von den Teilnehmern wieder zurückholen. Die Beschäftigten in der Produktion ‚verlieren‘ zwar im Vergleich zu früheren Zeiten, als das Unternehmen noch keine Rückzahlungsforderungen gestellt hat, dafür werden ‚gerechtere‘ Auswahlverfahren angewandt, es muss kein Risiko einer möglichen Fehlinvestition in Weiterbildung eingegangen werden und ein nachträglicher Eigenbeitrag erscheint angesichts einer dauerhaften Einkommensverbesserung akzeptabel. Das Risiko ‚verfehlter‘ Qualifizierungsaktivitäten verbleibt dagegen ausschließlich beim Unternehmen – ein Investitionsrisiko, das angesichts des vergleichsweise geringen Geltungsbereichs von MQP jedoch überschaubar bleibt.

In der Betriebsvereinbarung „Lernzeiten“ wird die Regulierung von Weiterbildung eng an das bereits etablierte jährliche Mitarbeitergespräch gekoppelt – und damit quasi als Teil der Führungsaufgabe definiert. Eine verbindliche Festlegung im Vorhinein von bestimmten Orientierungsgrößen zur Klärung von Verfahrensfragen, Interessenkonflikten etc. beispielsweise bei der Qualifizierungsbedarfsanalyse wird damit bewusst umgangen, stattdessen wird davon ausgegangen, dass im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ‚in aller Regel‘ eine für beide Seiten annehmbare Lösung gefunden wird. In den Punkten sechs und sieben der Betriebsvereinbarung werden allerdings Beteiligungsrechte für Vertrauensleute bzw. Betriebsräte festgeschrieben, die ein kontinuierliches Monitoring der in den Mitarbeitergesprächen vereinbarten Eigenbeiträge und ein Schlichtungsverfahren bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vorsehen. Gewissermaßen wird somit ein nachträglicher Kontrollmechanismus für die ‚Black Box‘ Vorgesetzter-Mitarbeiter-Vereinbarung installiert. Ob sich dies in der Praxis bewährt, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden, bemerkenswert ist dennoch, dass über die Betriebsvereinbarung dauerhaft substantielle Begleit- und Moderationsmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung bei der Gestaltung des Weiterbildungsgeschehens geschaffen wurden.

6. Betriebsfallstudie D: Gescheiterte Umsetzung des TVQ

6.1 Rahmenbedingungen

Das Fallbeispiel D bezieht sich auf ein deutsches Chemieunternehmen, das in fünf verschiedenen Geschäftsbereichen mit rund 20 Produktionsstätten sowie ca. 100 Tochterunternehmen und Repräsentanzen weltweit eine breite Palette an chemischen Grund- und Spezialstoffen herstellt und vertreibt, entsprechende Dienstleistungen anbietet und begleitend im Bereich technologischer Forschung und Entwicklung operiert. Der Gesamtumsatz des Konzerns ist – auch aufgrund von Akquisitionen – von rund 2,5 Mrd. Euro im Jahr 2004 auf fast 4,3 Mrd. Euro im Jahr 2008 gestiegen, die Zahl der Beschäftigten im gleichen Zeitraum von knapp 14 700 auf ca. 16 000 (davon 76 % in Deutschland)¹¹⁷. Der Anteil gewerblicher Arbeitnehmer liegt bei rund 55 %, etwa jede sechste Stelle davon wird von einer Frau besetzt. Insgesamt 643 Auszubildende sind im Jahr 2008 im Unternehmen D beschäftigt, die Ausbildungsquote beträgt damit rund vier %. Das durchschnittliche Alter des beschäftigten Stammpersonals liegt zum Bilanzstichtag 31.12.2008 bei 42,2 Jahren. Im Schnitt verbleiben die Beschäftigten 16,8 Jahre im Unternehmen.

Nicht nur im Hinblick auf den demografischen Wandel, mit dem sich das Unternehmen nach eigenen Angaben seit 2006 intensiv befasst, werden Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Laut Konzernbericht ist die permanente, „stärkenorientierte und zielgruppenspezifische“ Wissenserweiterung der Mitarbeiter Teil einer umfassenden Personalentwicklungsstrategie, die auch in der Rekrutierung von Nachwuchskräften für Führungsaufgaben programmatisch verankert ist. Entsprechend des relativ hohen Anteils gewerblicher Beschäftigter ist die Qualifikationsstruktur stark durch die Anforderungen im Produktionsbereich geprägt. Der typische Facharbeiter-Abschluss ist hier der Chemikant, es wird aber auch ein nicht geringer Anteil an angelernten Produktionsmitarbeitern mit berufsfremdem Hintergrund beschäftigt. Im Jahr 2008 betragen die direkten Investitionen des Unternehmens im Bereich Weiterbildung insgesamt 7,2 Mio. Euro.¹¹⁸

Der TVQ hat bisher zumindest keinen manifesten Niederschlag in der Weiterbildungspraxis und -regulierung des Unternehmens nach sich gezogen, explizite Betriebsvereinbarung dazu bestehen weder vor noch nach dessen Abschluss. Allerdings hat sich der Betriebsrat seit etwa fünf Jahren verstärkt dem Thema Weiterbildung angenommen, wobei insbesondere die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 und die damit gestärkten Mitbestimmungsrechte

117 Alle Angaben zu Unternehmensergebnissen, Beschäftigten, Investitionen etc. sind dem Geschäftsbericht 2008 des Unternehmens entnommen.

118 Aus dem Geschäftsbericht geht jedoch nicht eindeutig hervor, wie sich dieser Betrag genau zusammensetzt, inwiefern z.B. Maßnahmen wie Training-on-the-Job, Kongressbesuche o.ä. hinzugezählt werden. Aufgrund dieser und anderer Schwierigkeiten bei der Erhebung von Daten zu Investitionen im Bereich Weiterbildung ist der Vergleich mit anderen Unternehmen generell unter Vorbehalt zu betrachten: Nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (Lenske/Werner 2009) haben deutsche Unternehmen im Jahr 2007 (ohne Einrechnung der indirekten Kosten durch den Ausfall von Arbeitsstunden) im Schnitt 419 Euro für die betriebliche Weiterbildung je Mitarbeiter ausgegeben. Das Unternehmen D liegt mit 452 Euro direkten Weiterbildungskosten im Jahr 2008 etwas über diesem Durchschnittswert.

in diesem Bereich der Ausgangspunkt des gestiegenen Engagements ist. Mittelfristig soll seitens des Betriebsrats auch eine allgemeine Regelung zur Weiterbildung in Form einer Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, auf Unternehmensseite bestehen dagegen (noch) Bedenken bzw. Widerstände.

6.2 Die betriebliche Weiterbildungspraxis

Im Folgenden werden die organisationale Verankerung der Weiterbildung dargestellt und deren inhaltliche Bandbreite im Unternehmen umrissen, sowohl den betriebsintern angebotenen Teil betreffend, als auch hinsichtlich der extern bzw. in Kooperation mit privaten und öffentlichen Bildungsinstitutionen durchgeführten Weiterbildung (6.2.1). Im Anschluss werden die generellen und speziellen Teilnahme- und Finanzierungsregelungen für das skizzierte Weiterbildungsangebot beschrieben (6.2.2).

6.2.1 Planung, Organisation, Administration und Evaluation des betrieblichen Weiterbildungsangebots

Die zentrale Instanz im Unternehmen zur Erstellung und Koordination des betrieblichen Weiterbildungsangebots ist die ‚Personalentwicklung‘. Sie ist in den übergeordneten Bereich „Human Resources“ (HR) eingeordnet und gliedert sich selbst in sieben verschiedene Betreuungsbereiche, die wiederum ihren jeweiligen Geschäftsbereichen direkt zugeordnet sind. Die Personalentwicklung übernimmt damit gewissermaßen eine Querschnittsfunktion in der Gesamtorganisation und, wie es der Leiter ausdrückt:

„Das bedeutet aber auch, dass wir uns für Themen zuständig fühlen und zuständig sind und nicht für einzelne Bereiche. Das heißt wir schauen über alle Bereiche hinweg mit den Qualifikationsprozessen, mit den Weiterbildungsprozessen, mit den Innovationsprozessen und gehen dann eben auch auf alle – die Personalleiter und Führungskräfte – entsprechend zu.“ (PE/BD1/14)

Neben dem Basisthema Weiterbildung und Qualifizierung stellen das „Wissens- und Ideenmanagement“ inklusive dem „Betrieblichen Vorschlagswesen“ sowie „Coaching“ und „HR-Projekte“ die weiteren Aufgabenschwerpunkte der Personalentwicklung dar.

Das betriebliche Bildungsprogramm

Das jährlich von der Personalentwicklung herausgegebene Bildungsprogramm umfasst ein spezielles, gestuftes Führungs- und Managementprogramm für Mitarbeiter mit Personalverantwortung auf allen betrieblichen Ebenen, Seminare zur Fachkompetenz, die neben grundlegenden Themen wie Sicherheit, Gesundheit und Umwelt auch Technik/Naturwissenschaft, Informatik und Sprachen beinhalten und des weiteren Seminare für Sozial- und Persönlichkeitskompetenz. Das Bildungsprogramm gibt zudem Auskunft zur Dauer, der anvisierten Zielgruppe und zum Preis der angebotenen Veranstaltungen. In der Regel liegt die angegebene Zeitdauer zwischen einem halben und drei Tagen, einige Kurse wie „Chemie unserer Produkte“ oder die Grundkurse

„Chemie“, „Mathematik“ und „Verfahrenstechnik“ als Vorbereitung auf die Ausbildung zum „Chemikant IHK“ sind mit 20 bzw. 40 oder 50 Stunden gekennzeichnet. Einzelne Angebote gehen aber auch weit über diesen Zeitrahmen hinaus, beispielsweise ein „Englischtraining mit Methodenmix“, das mit einer Dauer von sechs Monaten aufgeführt wird. Die Seminarpreise variieren stark je nach Dauer und Thema, reichen also von 25 Euro für eine einstündige „Feuerlöscherunterweisung“ bis zu ca. 6000 Euro für ein voraussetzungsvolles Seminar zu Führungs- und Projektmanagementmethoden über vier mal vier Tage. Einige Maßnahmen, wie beispielsweise „Suchtprävention am Arbeitsplatz“ sind für alle Führungskräfte als verpflichtend gekennzeichnet.

Ein eigener Programmpunkt E-Learning wird aufgeführt, beschränkt sich im Angebot allerdings im Wesentlichen auf meist häufig wiederkehrende Standardschulungen im Bereich von Sicherheits- und Gesundheitsschutzunterweisungen oder rechtlich vorgeschrieben Schulungen, etwa zum Gleichbehandlungsgesetz.

Die Seminare zur Fachkompetenz werden inhaltlich und methodisch überwiegend unternehmensintern von der Personalentwicklung selbst konzipiert und entsprechend auch von internen Trainern durchgeführt, insbesondere wenn es sich um die Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how handelt. Bei den Seminaren zur Management-, Sozial- oder Persönlichkeitskompetenz dagegen greift das Unternehmen auf externe Trainer zurück, diese werden jedoch *„vorher gebrieft, die Programme werden mit den Trainern gemeinsam entwickelt.“* (PE/BD1/22)

Die Personalentwicklung stellt das Bildungsprogramm jährlich zusammen (die jeweils neuen Angebote werden entsprechend gekennzeichnet) und publiziert es sowohl in Form einer gedruckten Katalogausgabe als auch online im Intranet.

Externe Weiterbildung und Projekte zur beruflichen Weiterbildung

Die Weiterbildungsoptionen der Beschäftigten des Unternehmens werden nur zum Teil mit dem oben dargestellten Bildungsprogramm abgebildet. Schon auf dessen letzter Seite befindet sich der Hinweis auf die Möglichkeit, sich oder (für Führungskräfte mit Personalverantwortung) die eigenen Mitarbeiter durch externe Maßnahmen weiterzubilden. Bei der Planung und Organisation dieser externen Maßnahmen spielt die Personalentwicklung eher eine nachgeordnete Rolle, als sie Teilnahmebestätigungen und Rechnungen an die entsprechenden Stellen weiterleitet. Die Hauptakteure sind hier die Beschäftigten selbst sowie deren direkte Vorgesetzte und die Personalleiter der jeweiligen Bereiche. Einerseits handelt es sich dabei um fachlich sehr spezifische Schulungs- und Unterweisungsmaßnahmen zur Anwendung technischer Instrumente, Verfahren etc., die oft direkt von den Herstellern bzw. Dienstleistern angeboten werden. Andererseits können die verschiedenen individuellen Bildungs- und Qualifizierungswünsche bzw. -bedarfe, meist eng verknüpft mit den Interessen der Beschäftigten am eigenen beruflichen Fortkommen, nicht vollständig durch das offizielle Bildungsprogramm abgedeckt werden. Eine Abteilungsleiterin berichtet von ihrer eigenen Weiterbildungslaufbahn im Unternehmen:

„[Ich habe] dann individuell eben auch fachspezifische Seminare [besucht], wobei ich da schwerpunktmäßig externe Seminaranbieter in Anspruch genommen habe, weil ich bis jetzt immer auf Funktionen gesessen habe, die nicht so breit im Unternehmensprofil vorhanden waren, dass man da für mehrere Leute was anbieten hätte können.“ (FK/BD5/22)

Die Initiative geht hier stark von den Mitarbeitern selbst aus, auch um die Organisation in Absprache mit den Vorgesetzten kümmern sich die Beschäftigten weitgehend eigenständig. Insbesondere bei fachlich eng geschnittenen Weiterbildungsmaßnahmen wird in der Regel die Beratung von Experten gesucht – also meist Vorgesetzten oder Kollegen aus den Fachabteilungen – um sich auf dem externen Weiterbildungsmarkt zu orientieren. Eher in Ausnahmefällen suchen hier Beschäftigte zur Beratung auch die Personalentwicklung auf, häufiger dagegen bei Management- oder Persönlichkeitsentwicklungsthemen.

Ähnliches gilt für berufliche Fort- und Weiterbildungen, die mit einer staatlichen Anerkennung abgeschlossen werden können – meist mit einem IHK-Zertifikat, aber auch mit einem akademischen Titel – die nicht im offiziellen Bildungsprogramm geführt werden, sondern aus den Fachabteilungen heraus eingeleitet und begleitet werden. In einigen Projekten, wie beispielsweise einer speziell auf den Unternehmensbedarf zugeschnittenen Weiterbildung zum Labortechniker in Kooperation mit der regionalen IHK, ist die Personalentwicklung – neben Betriebsrat und Fachabteilungen – über die inhaltliche und organisatorische Konzeption wiederum stark involviert.

Verwaltung und Evaluation

Die Daten zu den Weiterbildungsaktivitäten der Beschäftigten werden routinemäßig in der Personalentwicklung erhoben und gesammelt. Dazu zählen in erster Linie die Teilnahmezahlen, die Weiterbildungsdauer und die für das Unternehmen anfallenden direkten Kosten. Parallel wird die Weiterbildungshistorie für alle Mitarbeiter dokumentiert und in deren Personalakte hinterlegt. Auswertungen der erhobenen Daten finden regelmäßig statt für die Weiterbildungskosten, die entsprechend in den Geschäftsberichten ausgewiesen werden, aber auch zur Weiterbildungsteilnahme und der Anzahl durchgeführter Maßnahmen gibt es aggregierte Daten – z.B. wurden im letzten Jahr rund 75000 Online-Schulungen durchgeführt. Systematische Erfassungs- und Evaluationsverfahren hinsichtlich bestimmter Fragestellungen, wie beispielsweise der Zusammensetzung der Weiterbildungsteilnehmer nach Alter¹¹⁹, Geschlecht oder Qualifikationsgrad bestehen nicht und sind derzeit auch nicht geplant. Der Betriebsrat betrachtet diesen Umstand – obwohl die allgemeinen Daten grundsätzlich mit Verweis auf die Informationspflicht ohne weiteres angefordert werden können – durchaus als kritikwürdig:

119 Eine Querverbindung zum Weiterbildungsthema besteht hinsichtlich demografischer Analysen, die in größerem Umfang im Unternehmen durchgeführt wurden. Auf Grundlage der Ergebnisse hat die Personalentwicklung ein sogenanntes „Berufszyklusmodell“ entwickelt und das Bildungsprogramm für den Bereich Führung entsprechend umgestellt. Diese Innovation wurde mit dem „Chief Learning Officer-Award“ des Magazins „Wirtschaft und Weiterbildung“ ausgezeichnet.

„Aber es gibt noch keine wirklichen EDV-Systeme oder Instrumente, die das auch dann genau und schnell auswerten können. Das ist alles sehr mühsam das auszuwerten. Das ist auch ein Punkt, den wir bemängeln, dass so eine wirkliche Kenntnis über die ganze Situation auch sehr schwer und sehr aufwändig zu beschaffen ist.“ (BR/BD4/75)

Welche Bedeutung der Betriebsrat der Erhebung und Administration von Weiterbildungsdaten beimisst, zeigt das folgende Zitat, das sich auf die geplante Einführung eines Software-Tools zur elektronischen Verwaltung von E-Learning-Maßnahmen bezieht, welcher der Betriebsrat aufgrund der besonderen Mitbestimmungsrechte im EDV-Bereich zustimmen muss:

„Und da ist unsere Philosophie die, dass wir sagen: gut, wenn ihr ein Learning-Solution-Instrument einsetzen wollt, ein elektronisches – ist okay, unterstützen wir auch – dann wollen wir aber als Betriebsrat auch daran partizipieren an dem Vorteil. Zum Beispiel in der Frage, wie kommen wir besser an diese Daten noch ran, an Fort- und Weiterbildungsdaten und zwar online? Wie können wir besser auch Auswertungen, Standardauswertungen machen, um auch festzustellen – in Zukunft besser feststellen zu können – wie ist der Bedarf, wie sind die Anmeldungen im Vergleich zu den Plätzen, wie sind die Stornierungen usw.? All diese Punkte würden wir dann gern als Betriebsrat genauso, da wollen wir genauso den Zugang haben. Und über diese Schiene, über diese Hintertür kommen wir da besser rein jetzt, weil das sozusagen regelungspflichtig ist. Ansonsten können die dieses Tool nicht betreiben, solange da nicht die Unterschrift drunter ist. (BR/BD4/127)

Eine Evaluierung der Qualität der Maßnahmen findet einerseits standardisiert über Feedback-Fragebögen der Teilnehmer statt, andererseits werden teilweise auch unformalisiert, durch Rückmeldungen an Vorgesetzte und Kollegen in den Fachabteilungen, viele Weiterbildungsmaßnahmen kontinuierlich einer gewissen qualitativen Überprüfung unterzogen. Nicht flächendeckend, aber für einige Seminare, führt die Personalentwicklung nach einem halben Jahr eine nochmalige Befragung der Teilnehmer zu den durchlaufenen Maßnahmen durch, um Hinweise auf die Nachhaltigkeit des Gelernten und insbesondere auf dessen Transfer in der Arbeitstätigkeit zu bekommen.

Die Evaluation bei externen Weiterbildungsmaßnahmen fällt aus naheliegenden Gründen etwas geringer aus, da hier zumindest nicht direkt Einfluss auf die Inhalte und Methoden genommen werden kann. Das bereits genannte Projekt zur unternehmensspezifischen Weiterbildung zum Labortechniker lässt aber vermuten, dass die u.a. von Beschäftigten geäußerte Kritik an dem zuvor bestehenden Kursangebot Wirkung gezeigt hat:

„Die hatten zwar gute Dozenten, aber da ist [...] also stellenweise am Ziel vorbei geschossen worden und das kommt einfach daher, dass sich keiner bei [Unternehmen D] verantwortlich erklärt hat: Wir schauen auf den Inhalt in diesen Kursen.“ (MA/BD6/172-173)

Weiterbildungsevaluation findet außerdem im Rahmen von diversen Audits und Zertifizierungen wie der ISO 9000 statt oder wenn gegenüber den Aktionären Rechenschaft zum Qualifikationsniveau der Mitarbeiter abgelegt werden muss:

„Die Bewertung von Aktiengesellschaften wird ja nicht nur nach Umsatz und Eigenkapitalquote, sondern auch das geistige Kapital, wird ja auch bewertet: Wie leicht könnt ihr rekrutieren, welche Fluktuation habt ihr und wie ist der Ausbildungsstand eurer Mitarbeiter? Also auch das ist ein Thema, wonach Aktiengesellschaften bewertet werden und je nachdem, wie das ausfällt, werden Kredite billiger oder teurer.“ (PE/BD1/123-124)

Eine systematische und dezidiert ökonomische Bilanzierung der betrieblichen Weiterbildungsförderung wird allerdings nicht durchgeführt, weil hier einerseits große Schwierigkeiten bei der Messbarkeit des ‚Return on Invest‘ gesehen werden, andererseits kritisiert der Betriebsrat die dadurch im Unternehmen vorherrschende einseitige Wahrnehmung von Weiterbildung als Kostenfaktor:

„Systematisch festzustellen, was jetzt eine Weiterbildungsmaßnahme wirklich bringt bei [Unternehmen D], eine einzelne Maßnahme – das passiert nicht. Andererseits gibt es natürlich schon die Erkenntnis, dass die Weiterbildungsmaßnahmen einen Mehrwert bringen, sonst würde man es von vorne herein ja gar nicht fördern. Aber es ist eben so schwer fassbar, es ist schwer zu berechnen, und das ist dann auch der Grund, warum es oftmals dann nur unter dem Kostenaspekt läuft.“ (BR/BD4/108-110)

6.2.2 Regelungen und Richtlinien zur Weiterbildung

Eine Betriebsvereinbarung, die allgemeine Rahmenregelungen für die betriebliche Weiterbildung festlegt, existiert bisher nicht. Die erste und wichtigste Entscheidungsinstanz zur Teilnahmegenehmigung für eine Weiterbildungsmaßnahme, die ganz oder teilweise vom Unternehmen gefördert wird, ist grundsätzlich der direkte Vorgesetzte. Dieser muss den persönlichen und betrieblichen Weiterbildungsbedarf gegen die zur Verfügung stehenden Budgetressourcen abwägen bzw. sich mit den eigenen budgetverantwortlichen Vorgesetzten abstimmen. Das Ausmaß der betrieblich geförderten Weiterbildungsaktivitäten wird also gewissermaßen von zwei Seiten reguliert: der dezentralen Bedarfsbestimmung auf der Ebene Beschäftigte-Vorgesetzte in den Fachabteilungen und den Budgetierungsvorgaben von oben. Eine Abteilungsleiterin beschreibt die zum Befragungszeitpunkt durch die Finanzkrise wirtschaftlich angespannte Situation zur Bewilligung von Weiterbildungsmaßnahmen so:

„Das Weiterbildungsbudget in diesem Jahr – also ich schau schon auch anders drauf dieses Jahr. Da sind wir angehalten, dass wir doppelt prüfen, wie notwendig die Teilnahme ist. [...] Ich kriege auch schon die Ziele von oben gesagt, du hast bitte soundso viel einzusparen an diesen Kosten. Also das ist dieses Jahr im ganzen Unternehmen so. [...] Aber wenn eine Notwendigkeit ist, dass da jemand unbedingt, weil – ich muss sagen, kann man das auch oder verantworte ich dann auch meiner Hierarchie gegenüber, dass wir es dann trotzdem machen. Bis jetzt ging das, aber die Begründung muss man halt dann drei-, vier-, fünfmal liefern. Es ist eine andere Hürde, würde ich mal sagen. Aber der echte Bedarf wird nach wie vor befriedigt.“ (FK/BD5/48-54)

Wie solche Sparvorgaben von den verschiedenen Vorgesetzten bzw. Kostenstellenverantwortlichen interpretiert und wie strikt sie umgesetzt werden, ist unterschiedlich und hängt nicht zuletzt von der jeweiligen Aufmerksamkeit und Sensibilität ab, die dem Thema Weiterbildung entgegen gebracht wird. Ein Beschäftigter berichtet zum gleichen Zeitpunkt aus einer anderen Abteilung:

„Es ist ja auch dieses Jahr passiert. Es sind in unserer Abteilung alle Fortbildungsmaßnahmen ersatzlos gestrichen worden – aus Kostengründen. Da kann unser Abteilungsleiter nichts dafür, das ist der Chef von ihm gewesen. Der wollte das. Nur die Fortbildungen werden durchgeführt, wenn die Rücktrittsgebühr zu teuer ist. [...] Das eine ist das ‚good will‘, das andere ist die Rechnung. Das passt nicht zusammen. (MA/BD6/167)

Ein Betriebsratsmitglied problematisiert – unabhängig von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens – prinzipiell die Steuerung der Weiterbildungsaktivitäten durch budgetverantwortliche Abteilungs- oder Bereichsleiter, da damit die Gelegenheit gegeben werde,

„dass jemand z.B. das Budget dann gar nicht ausschöpft und sagt: Damit kann ich mich vielleicht sogar noch profilieren, weil ich an dem Punkt auch noch gespart habe.“ (BR/BD4/102)

Auf der Ebene der Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten stellt das jährlich durchzuführende Mitarbeitergespräch das zentrale Instrument dar. Neben der prämierelevanten Bewertung zur Zielerreichung und der Einigung auf neue Zielvereinbarungen werden in einem speziellen Gesprächsbaustein auch die Weiterbildungsbedarfe bzw. -bedürfnisse der Beschäftigten thematisiert und die entsprechenden Ergebnisse schriftlich festgehalten. Auf dieser Basis können konkrete Vereinbarungen zu Weiterbildungsmaßnahmen getroffen werden, die einen relativ verbindlichen Charakter aufweisen, aber auch unspezifizierte Entwicklungsperspektiven beinhalten können. Letztere können über das Mitarbeitergespräch hinaus in individuell zugeschnittene Weiterbildungsentwicklungspläne münden, die auf über fünf Jahre angelegt sind und gemeinsam mit weiteren Vorgesetzten, Abteilungs- oder Bereichsleitern abgestimmt werden.

Die Entscheidung über die Teilnahme an Weiterbildung hängt wesentlich davon ab, inwieweit die Beschäftigten selbst ihre Bereitschaft dazu signalisieren bzw. eigeninitiativ ihr Interesse an Weiterbildung artikulieren. Aber nicht nur die von den Vorgesetzten wahrgenommene Motivation der Mitarbeiter, sondern zu einem großen Teil auch das von ihnen vermutete Potenzial, Bildungskarrieren erfolgreich fortsetzen zu können, ist ein wichtiges Kriterium, das in die Entscheidung zu Art und Ausmaß der Weiterbildungsteilnahme von Beschäftigten einfließen. In einem Geschäftsbereich, der mit eigenem Firmennamen, aber als hundertprozentiges Tochterunternehmen auf demselben Werksgelände ansässig ist, praktiziert für die dortige Personalentwicklung ein eigenständiges und relativ aufwändiges System zur Potenzialanalyse bei der Führungskräfteentwicklung. In einem mehrstufigen Beurteilungsverfahren, mit Hilfe von „Potenzialanalyseworkshops“ und unter Einbeziehung des Feedbacks mehrerer Vorgesetzter innerhalb und außerhalb der Abteilung, soll die Förderung von Beschäftigten hinsichtlich ihrer Führungs- und Managementkompetenzen möglichst unabhängig von der subjektiven Einschätzung Einzelner gemacht werden.

Ein verhältnismäßig breit aufgestelltes Weiterbildungsanliegen im gesamten Unternehmen zeigt sich aber auch im Bereich der fachlichen Kompetenzen und betrifft die angelernten, also mit berufsfremdem Hintergrund angestellten Beschäftigten. Diese werden seit einigen Jahren verstärkt dazu animiert, berufsbegleitend die Weiterbildung zum staatlich anerkannten Chemikant IHK zu durchlaufen, um die Grundqualifikation in der Produktion allgemein auf dieser Stufe zu vereinheitlichen.¹²⁰

Die Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen bzw. das Ausmaß der Förderung seitens des Unternehmens ist wie erwähnt durch keine Betriebsvereinbarung geregelt. Grundsätzlich werden aber alle im Bildungsprogramm aufgeführten Maßnahmen vollständig vom Unternehmen bezahlt und können innerhalb der Arbeitszeit absolviert werden.¹²¹ Gleiches gilt für die fachspezifischen Seminare und Schulungen, die direkt von den Abteilungen initiiert und organisiert werden. Für die externe berufliche Weiterbildung bzw. Fortbildung existiert ein detailliert ausgearbeiteter Förderkatalog mit dem rechtlich nicht bindenden Status einer „Richtschnur“ (s. Anhang 6, S. 403 f.), welche vom Unternehmen in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat erstellt worden ist. Darin wird für 20 konkrete Fortbildungskurse eine direkte finanzielle Förderung von 50, 75 oder 100% veranschlagt, bei absoluten Kosten von durchschnittlich ca. 4200 Euro. Die jeweiligen Freistellungen variieren von 0 bis 50%.

Die Einhaltung dieser – hin und wieder auch neu verhandelten – Förderkriterien ist laut Betriebsrat weitgehend gegeben, das Unternehmen kann die Richtlinie aber jederzeit einseitig auflösen oder einzelne Konditionen komplett zur Disposition stellen. Treten Änderungen der Förderleistungen im laufenden Betrieb auf, ergeben sich immer wieder Ungleichbehandlungen, die für die Beschäftigten nur schwer nachzuvollziehen sind:

*„Die Anträge waren alle unterschrieben und eigentlich wären die zu 100% durchgegangen. Dann kam ein neuer Abteilungsleiter, der wollte alles anders machen und hat alles zusammengestrichen. Und das hätte man dann selber zahlen müssen und das wollte ich nicht. Das sehe ich auch nicht ein, warum jemand in der gleichen Abteilung 100% kriegt und ich kriege nur 50.“
(MA/BD6/22-23)*

Für alle anderen externen Weiterbildungsmaßnahmen müssen Teilnahme- und Förderkonditionen individuell mit Vorgesetzten und/oder Verantwortlichen aus der Personalabteilung – eventuell auch unter Einbeziehung des Betriebsrates – abgeklärt und vereinbart werden. Die persönlichen Erfahrungen von Beschäftigten weichen hier stark voneinander ab. Eine Führungskraft, inzwischen Abteilungsleiterin, berichtet dazu:

„Also die externen Seminare wurden bis jetzt bezahlt. [...] Ich war in der Konzernentwicklung mal für die Konzernorganisation zuständig, da waren wir zwei Personen, da lernt man

¹²⁰ Entsprechend wird dieses Angebot laut ‚Förder-Richtschnur‘ (siehe nächster Abschnitt) auch zu 100% gefördert, bei 50% zeitlicher Freistellung.

¹²¹ Die einzige Ausnahme ist das Angebot „Raucherentwöhnung“, das die Teilnehmer mit 230 Euro selbst bezahlen müssen. Die Arbeitszeit von dreimal 2,5 Std. stellt das Unternehmen zur Verfügung.

inhouse nicht so viel, außer durch das normale learning by doing. Und da habe ich mich eben über Branchenempfehlungen und Kollegen aus anderen Firmen informiert, schlau gemacht, was wird befürwortet, was wird empfohlen und dann eben selber gebucht und dann aber finanziert bekommen vom Unternehmen.“ (FK/BD5/22-24)

Die Förderung einer Weiterbildung, die in erster Linie ihre eigene berufliche Perspektive betrifft, zieht sie für sich dagegen prinzipiell nicht in Betracht:

„Und persönlich, ich mache auch so einen privaten Studiengang, bisschen Psychologie nebenher und so was. Das mache ich aber auch rein nur für mich, nicht für das Unternehmen. Das ist – würde ich mir auch nicht bezahlen lassen wollen vom Unternehmen, das ist mein Privatvergnügen sozusagen.“ (FK/BD5/24)

Ein anderer Mitarbeiter, als Chemielaborant ausgebildet und angestellt, berichtet von häufigen Schwierigkeiten oder teilweise sogar unüberwindbaren Widerständen bei der Förderbewilligung von externen Weiterbildungsmaßnahmen:

„Dann kommt auf einmal der Preis ins Spiel. Der hat ungefähr genauso viel gekostet wie ein normaler Englischkurs, also so um die 750 Euros intern und ich hab gesagt: aber der große Vorteil besteht doch darin, ich kann das dann machen, wenn es mir eingeht und ich mache es daheim. Es fällt keine Arbeitszeit weg. Das wäre so der Deal gewesen. Nee, aber das ist nicht gegangen, weil sich keiner der Vorgesetzten das vorstellen konnte, dass das eigentlich eine sehr gute Unterrichtungsmethode ist.“ (MA/BD6/139)

Da er bereits kurz nach seiner Ausbildung die Fortbildung zum Labortechniker absolviert hat, die in seinen Worten für seine Arbeitstätigkeit zwar *„informativ, aber nicht unbedingt notwendig“* war, und er bereits in verschiedenen Laborbereichen Erfahrung sammeln konnte, ist in seinen Augen *„das Berufsfeld zu Ende“*, bestehen also weder horizontal noch vertikal weitere Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung für ihn. Als er Informationen über ein berufsbegleitendes Studium einholt, erhofft er sich auch seitens des Unternehmens Unterstützung in Form von Beratung, aber auch hinsichtlich finanzieller oder zeitlicher Förderung. Diese beschränkt sich allerdings auf ersteres, konkret also zwei Beratungsgespräche mit der Personalentwicklung, vermittelt über den Betriebsrat, welche er jedoch als sehr kompetent und hilfreich erfährt. Die Reaktionen in der Personalabteilung beschreibt er dagegen durchweg als äußerst skeptisch oder sogar entschieden ablehnend:

„Nach dem Motto: Jetzt geht eine qualifizierte Arbeitskraft. War so mein Eindruck, ja, die geht ja weg. Die ist ja dann plötzlich nicht mehr greifbar. Die Stelle müssen wir dann wieder nachbesetzen. Bis man das kann, braucht es, sagen wir mal, drei Jahre. Bis jemand nachkommt und ungefähr das aufgebaut hat. So ungefähr aus der Richtung kamen die Bedenken.“ (MA/BD6/104-106)

Mit Hilfe des Betriebsrats und einer Empfehlung der Personalentwicklung können die Widerstände in der Personalabteilung schließlich überwunden werden, ein Teilzeitvertrag wird verhältnismäßig schnell eingerichtet und inzwischen ist er erfolgreich im Studiengang Diplom-Betriebswirtschaft eingeschrieben. Materielle Förderleistungen seitens des Unternehmens werden allerdings nach wie vor nicht gewährt. Insgesamt hat der Beschäftigte den Eindruck, dass die Haltung des Unternehmens bezüglich des Weiterbildungsthemas je nach Mitarbeiterstatus systematisch voneinander abweicht:

„Ich glaube, dass die Fort- und Weiterbildung für akademische Kräfte eine völlig andere ist, als wie für Tarifmitarbeiter. Also es gibt sehr wohl einen Unterschied, operatives Geschehen oder administratives Geschehen im Unternehmen, je nachdem wo man da ist.“ (MA/BD6/248-251)

Der Bereich Weiterbildung und Qualifizierung im Unternehmen ist, wie bereits konstatiert, nicht direkt durch eine Betriebsvereinbarung geregelt. Im Rahmen anderer Vereinbarungen, z.B. zum Mitarbeitergespräch, zu Langzeitkonten oder zum E-Learning bestehen aber Überschneidungen mit dem Weiterbildungsbereich, was in gewissen Teilaspekten mittelbar auch regulative Auswirkungen auf die betriebliche Weiterbildung hat. So ist durch die Verankerung eines Moduls im Mitarbeitergespräch zur Weiterbildung bzw. den beruflichen Entwicklungsperspektiven zumindest die jährliche Thematisierung entsprechender Optionen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten festgelegt. Mit dem Langzeitkonto besteht die Möglichkeit für Beschäftigte, Zeitguthaben aufzubauen, die auch für Qualifizierungszwecke verwendet werden können. Und eine Betriebsvereinbarung zum E-Learning bestimmt sogar relativ umfassend die Bedingungen des Zugangs und der Nutzung dieser speziellen Lernmethode. Weiterhin steht der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu einem einzelnen Qualifizierungsinstrument – einer Maßnahme für Tarifmitarbeiter auf der operativen Ebene, die mit dem sogenannten „Anlagenführerschein“ abgeschlossen werden soll – unmittelbar bevor.

6.3 Die betriebliche Interessenpolitik zur Weiterbildung

Die Förder-Richtlinie zu externen Fortbildungskursen und die verschiedenen Teilregelungen zur Weiterbildung zeigen, dass Ansätze zur stärkeren Strukturierung und Regulierung dieses Bereichs nicht nur bereits vorhanden sind, sondern im Rahmen der betrieblichen industriellen Beziehungen grundsätzlich eine Rolle spielen und derzeit tendenziell weiter ausgebaut werden (sollen). Im folgenden Kapitel werden die beteiligten Akteure dieser Prozesse vorgestellt (6.3.1), Hintergründe und Konturen der Weiterbildungspolitik nachgezeichnet (6.3.2) und die aktuelle Verhandlungssituation dargestellt und in ihrer Dynamik interpretiert (6.3.3).

6.3.1 Beteiligte betriebliche Akteure der arbeitspolitischen Gestaltung von Weiterbildung

In der betrieblichen Auseinandersetzung um die Festlegung sowohl von Rahmenbedingungen als auch von Einzelregelungen zur Weiterbildung von Beschäftigten spielen im Wesentlichen die Personalentwicklung und der Leiter der Personalabteilung bzw. ‚Human Resources‘ (HR),

die Personalabteilungen der verschiedenen Geschäftsbereiche und der Betriebsrat tragende Rollen, ohne allerdings jeweils direkt auf die Höhe des Gesamtvolumens des zur Verfügung stehenden Weiterbildungsbudgets Einfluss nehmen zu können. Verhandlungen zu solchen Investitionsentscheidungen finden auf der Vorstandsebene statt und sind nicht Teil der vorliegenden Betriebsfallstudie. Betrachtet werden also Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse, die in einem vorgegebenen Verteilungsspielraum ablaufen, der selbst nicht zur Disposition steht. Der Leiter der Personalentwicklung steckt das hier untersuchte Gestaltungsterrain für den Bereich Weiterbildung so ab:

„Wenn ich eine Maßnahme machen muss, dann gibt es keine Diskussion darüber, ob das geht oder ob das nicht geht. Die einzige unternehmerische Entscheidung, die da eine Rolle mit spielt, das sind die Verfügung stehenden Budgets: Wie viel ist das Unternehmen im aktuellen Jahr bereit in Weiterbildung zu investieren, wie viel kann es investieren? Das ist eine unternehmerische Entscheidung, die ich auch so akzeptieren muss, weil ich ja auch den Umsatz nicht selber generieren kann, den das Unternehmen macht und den Profit, und nach dem muss ich mich richten. Das ist genau wie mit jeder anderen Investition, da gibt es eine zentrale Planung dafür und dann habe ich ein Budget und mit dem kann ich dann arbeiten. Und das betrifft die Personalabteilung, Personalentwicklung, das betrifft aber auch die operativen Bereiche, die für ihre Mitarbeiter auch nur bestimmte Budgets zur Verfügung haben und die müssen optimal eingesetzt werden.“
(PE/BD1/52)

Wichtige Ansprechpersonen in puncto Weiterbildung für die Personalentwicklung sind die für die einzelnen Geschäftsbereiche verantwortlichen Personalleiter. Mit diesen muss der Zuschnitt des Bildungsprogramms permanent abgestimmt werden, unter besonderer Berücksichtigung des operativen und administrativen Bedarfs an Weiterbildung, der sich sowohl aufgrund (sich verändernder) sachlich-fachlicher Anforderungen, aber auch hinsichtlich der personalstrategischen Nachfolgeplanung ergibt. Direkte Weisungsbefugnisse zwischen Personalentwicklung/HR und Personalleitern bestehen nicht und auch die formale Arbeitsteilung zur Planung und Organisation der Weiterbildung ist nicht immer eindeutig geklärt, was der Betriebsrat mitunter als problematisch erachtet:

„Das ist natürlich auch nicht ganz einfach, dass es hier schon auch ein bisschen ein Kompetenzgerangel gibt. Also es gibt den Personalleiter der einzelnen Bereiche mit seinem Betreuungsbereich mit seinen Personalbetreuern und es gibt eine zentrale Personalentwicklungsabteilung innerhalb von HR. Und jetzt ist es oft so, dass natürlich die Betreuungsbereiche sagen, wir können das auch. Wir können auch die Mitarbeiter beraten oder die sollen zu uns kommen. Und die in der Personalentwicklung sagen, die sollen sich dann um die Kursorganisation kümmern, die sollen das Hotel buchen und sollen den Raum buchen und so und das war es dann ungefähr. Jetzt mal ganz krass ausgedrückt, gibt es hier auch so Vorstellungen, dass das sozusagen diese Arbeitsteiligkeit ist, die aus unserer Sicht natürlich völlig unzureichend ist, wenn man wirklich an das Thema effektiv, strategisch ran will. Und natürlich, die Personalbetreuungsbereiche sind ja auch dann mit ganz anderen Themen zugeschüttet und schaffen das dann einfach nicht, wirklich also diesen PE- oder Fort- und Weiterbildungsbedarf vernünftig dann auch zu begleiten und zu bearbeiten.“

Und das ist schon eine Schwierigkeit, die auch in der Struktur liegt, in Ressourcen, [...] wie die Zuständigkeiten sind. Ich meine, der [...] Personalentwicklungsleiter berichtet an den zentralen Personalleiter – es gibt auch Unternehmen, die sagen, derjenige, der Zuständige für Personalentwicklung, berichtet direkt an den Arbeitsdirektor. Dann bekommt natürlich Personalentwicklung einen ganz anderen Stellenwert, ganz andere Gestaltungsmöglichkeiten und so ist es immer so ein bisschen das fünfte Rad am Wagen von dieser ganzen Personalarbeit. An erster Stelle steht die Personalarbeit, die Rekrutierung von neuem Personal und alle anderen Fragen, die so im Tagesgeschäft auftauchen, und dann kommt irgendwann auch Weiterbildung.“ (BR/BD4/54-56)

Geht es um die Ausarbeitung formaler Regelungen und Rahmenbedingungen zur Weiterbildung stellt die Personalentwicklung zwar einen wichtigen Gesprächspartner für den Betriebsrat dar, unverzichtbar aber ist zudem die Abstimmung mit den Verantwortlichen der verschiedenen Personalabteilungen sowie letztlich dem Leiter von des Zentralbereichs HR, als die ausschlaggebende Entscheidungsinstanz hinsichtlich einer Betriebsvereinbarung:

„Also die Hauptverhandlungspartner sind natürlich schon dann die Personalleiter [...] und natürlich auch immer mit einbezogen der Leiter Personalentwicklung [...]. Ja und dann natürlich der zentrale Personalleiter. Also sozusagen unser Leiter von dem Zentralbereich HR, der hier letztendlich ja auch dann grünes Licht geben muss, ob man dann so eine Vereinbarung macht oder auch nicht.“ (BR/BD4/38-40)

Der Betriebsrat beteiligt sich auf verschiedenen Ebenen mit der Aushandlung von Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung und hat dazu sowohl auf der Konzernebene, als auch auf Standortebene spezielle Weiterbildungsausschüsse gebildet. Der Konzernausschuss setzt sich aus je einem Vertreter der Standorte und damit insgesamt sieben Mitgliedern zusammen und tagt ca. viermal im Jahr. Der lokale Weiterbildungsausschuss des untersuchten Standortes wird von zehn Betriebsratsmitgliedern gebildet und trifft sich je nach Bedarf bis zu sechsmal jährlich.

6.3.2 Geschichte des Weiterbildungsthemas in der betrieblichen Arbeitspolitik

Ein wichtiges Datum für die arbeitspolitische Thematisierung von Weiterbildung stellt die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 dar, mit der die Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung erheblich erweitert und gestärkt wurden. So bestanden die entsprechenden Ausschüsse der Betriebsratsgremien zwar schon zuvor, allgemein wird im Unternehmen aber gerade in den letzten Jahren ein deutlich verstärktes Engagement des Betriebsrats im Bereich Weiterbildung wahrgenommen. Der Betriebsrat selbst stellt dazu fest:

„Den Ausschuss gibt es eigentlich schon sehr lange Zeit. Aber in der Intensität, in der er die letzten Jahre betrieben wird – und das hat natürlich auch was zu tun mit unserer aktiven Mitwirkung bei der Thematik – in der Intensität existiert er vielleicht erst seit, ja, vier bis fünf Jahren, sag ich mal.“ (BR/BD4/10)

Die Personalentwicklung teilt diese Einschätzung, allerdings ohne einen direkten Bezug zur Gesetzesnovelle in der Betriebsverfassung herzustellen:

„Also erst mal ist der Betriebsrat bei uns sehr an Weiterbildung interessiert. Das ist ein Thema, wo der Betriebsrat immer stärker anspringt. Früher waren es mehr so die tariflichen Regelungen – Urlaubsregelungen, Arbeitszeit, Entgeltfragen – wo sich der Betriebsrat stark gemacht hat. Mehr und mehr kommt auch bei Betriebsräten die Erkenntnis auf, dass eben die Weiterbildung ein ganz essentielles Anliegen des Unternehmens und der Mitarbeiter ist. Es hat ja auch betriebswirtschaftliche Auswirkungen.“ (PE/BD1/124)

Die aktive und konsequenter betriebene Ausnutzung der betrieblichen Mitbestimmung in der Rahmengestaltung für die Weiterbildungspraxis hat sich bereits in verschiedenen Regelungsansätzen, wie beispielsweise der „Fortbildungs-Richtschnur“, konkret niedergeschlagen – ein umfassendes und rechtsverbindliches Weiterbildungsreglement, wie es eine Betriebsvereinbarung festschreiben könnte, ist bisher jedoch nicht erreicht worden. Der Betriebsrat fasst den momentanen Stand zur betrieblichen Weiterbildungsregulierung so zusammen:

„Es gab immer bei einzelnen Themen, Weiterbildungsthemen, gab es immer bestimmte gemeinsame Absprachen, auch gewisse, ja, Protokollnotizen, die schon fast den Charakter einer Vereinbarung haben für eine spezielle Maßnahme. Aber es gibt jetzt nicht wirklich, also, eine Vereinbarung, eine etwas umfassendere Vereinbarung. Sondern man hat sich dann einfach mit einzelnen Themen befasst, Betriebsrat wurde mit einbezogen, hat das dann seinem Mitwirkungsrecht entsprechend angenommen und dann kam das halt zu einer von beiden Seiten akzeptablen Vorgehensweise.“ (BR/BD4/18-20)

Der Abschluss des TVQ 2003 konnte nur sehr bedingt einen zusätzlichen Impuls in Richtung einer Weiterbildungsvereinbarung setzen (siehe 6.1.4). Letztlich ausschlaggebend für diese explizite Zielsetzung seitens des Betriebsrats war dann vielmehr ein Projekt zur (Neu)Gestaltung einer Techniker-Fortbildung für Laboranten, in welchem die Kursinhalte speziell auf die unternehmensspezifischen Anforderungen zugeschnitten werden sollten. Im folgenden Zitat eines Betriebsrats wird die Bedeutung des Projekts für das aktuelle Engagement zur Durchsetzung einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung deutlich:

„Das war natürlich eines der Vorzeigeprojekte bei [Unternehmen D], auch in der Art und Weise, wie es gelaufen ist. Ich meine, es war eine Initiative des Betriebsrats, der eigentlich hier schon über mehrere Jahre hinweg den Wunsch geäußert hat, diesen Laborbereich mal genauer zu betrachten, die Entwicklungsmöglichkeiten im Labor genauer zu betrachten und daraufhin wurde ein Workshop gemacht, an dem Betriebsrat, Personalabteilung und die Fachabteilungen, sprich die Vorgesetzten teilgenommen haben. [...] Also das heißt in dem Falle war eigentlich die Mitwirkung, auch die Mitbestimmung des Betriebsrats ideal gewährleistet. In vielen anderen Fällen haben wir es natürlich in der Form noch nicht geschafft und das war auch für uns das Beispiel, wo wir gesagt haben, wir müssen eigentlich eine Gesamtregelung finden, die uns auch bei anderen Themen eine ähnliche Möglichkeit bietet.“ (BR/BD4/22-24)

Die verstärkten Aktivitäten des Betriebsrats im Bereich der betrieblichen Weiterbildung werden nicht nur von der Personalentwicklung und den Personalleitern als konstruktive und erfolgreiche Mitwirkung anerkannt. Auch andere Fach-Vorgesetzte betrachten den Betriebsrat als kompetenten Ansprechpartner und Mitgestalter, wenn es um die Festlegung der Weiterbildungskonditionen geht. Auf die Frage, wie eine Abteilungsleiterin, die an dem genannten Labortechniker-Projekt beteiligt war, den Betriebsrat dabei wahrgenommen hat, antwortet diese:

„Sehr kompetent, engagiert und ich habe das ganze Projekt so wahrgenommen, dass jeder in jedermanns Interesse agiert hat, also für den Mitarbeiter, sich weiterzubilden, für das Unternehmen, diese Weiterbildungsmaßnahme anbieten zu können. Also das war ein Paradeprojekt fand ich, gerade in der Kombination Betriebsrat mit HR und, sagen wir mal so, für uns als Bedarfsträger, so würde ich es mal bezeichnen – war ein Paradeprojekt, hat mit gut gefallen.“
(FK/BD5/196-198)

Die beiden folgenden Zitate eines Beschäftigten, der bei verschiedenen Weiterbildungsanliegen bereits mehrfach Unterstützung durch den Betriebsrat erfahren hat, belegen dessen anerkannten Expertenstatus bei Weiterbildungsfragen, den er zumindest bei einigen Belegschaftsmitgliedern inzwischen genießt:

„Ja, [der Betriebsrat] konnte natürlich aufgrund seiner Position sehr klar – er kannte sich erstens mit der Personalsituation gut aus, er wusste, so steht es nicht drin, das muss sein, das geht und so einfach kann man nicht abgewimmelt werden. [...] Man hat letztlich das bestätigt, was ich auch anderen jetzt empfehle: Gehts gleich zum Betriebsrat, lasst euch mal freundschaftlich informieren und dann schauts, welche Möglichkeiten da sind.“ (MA/BD6/86-88)

„Sie (die Betriebsräte) kannten sich hier mit den Regeln, mit den Vorgehensweisen [aus]. Mit ihrer Strategie und auch ihrer Sichtweise zur Fortbildung fand ich das sehr gut. Und wie sie die Sache auch intern umgesetzt haben, mit Gesprächen [...] mit der Personalentwicklung [...], das fand ich – das war für mich wichtig.“ (MA/BD6/190-191)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es dem Betriebsrat in den letzten vier bis fünf Jahren gelungen ist, das Thema Weiterbildung als relevantes Handlungsfeld auf der Ebene der betrieblichen industriellen Beziehungen des Unternehmens zu etablieren. Während früher das Weiterbildungsgeschehen zwar durchaus mit Interesse verfolgt, die Informationspflichten seitens des Unternehmens eingefordert und bei Unstimmigkeiten oder Beschwerden seitens der Beschäftigten auch entsprechend eingegriffen wurde, interpretieren die Betriebsratsmitglieder, insbesondere in den verschiedenen Aus- und Fortbildungsausschüssen, ihre Rolle wesentlich aktiver und melden an verschiedenen Stellen ihre Ansprüche an Mitbestimmung und -gestaltung von Weiterbildung an. Die jüngsten Ambitionen des Betriebsrats weisen nun in die Richtung, die vielfältigen Regulierungsaktivitäten in Form einer Betriebsvereinbarung zu bündeln und auf eine dauerhafte und allgemein verbindliche Grundlage zu stellen.

6.3.3 Aktuelle betriebspolitische Verhandlungen zum Weiterbildungsreglement

Die Perspektive des Betriebsrats

Die Bestrebungen des Betriebsrats, Einfluss auf die betrieblichen Regelungen der Weiterbildung zu nehmen, statt sich wie früher nur auf die Kontrolle ihrer Einhaltung zu beschränken, zeigen sich an verschiedenen konkreten ‚Baustellen‘ im Weiterbildungsbereich. Getragen und eingeraht werden diese einzelnen Aktionen von einer Gesamtphilosophie zur Weiterbildung der Beschäftigten, welche letztlich an einem paradigmatischen Wandel der betrieblichen Weiterbildungskultur ansetzt und damit auch weitreichende organisatorische Umstrukturierungsprozesse umfasst. Im Wesentlichen können hier zwei Themenkomplexe unterschieden werden, die von Betriebsratsmitgliedern immer wieder als problematisch und revisionsbedürftig kritisiert werden: 1.) der zu geringe Stellenwert der Weiterbildung für das Unternehmen insgesamt, der sich sowohl in der einseitig kostenorientierten Bilanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen, als auch in der verhältnismäßig schwachen Position der Personalentwicklung in der Unternehmenshierarchie widerspiegelt und 2.) die überwiegend dezentrale Budgetierung der Weiterbildungskosten mit der Fokussierung auf das Mitarbeitergespräch als primäre Entscheidungsstelle für die Weiterbildungsteilnahme.

Zu 1.) Wie bereits erwähnt, beschränkt sich die Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen im Wesentlichen auf die Erfassung und Auswertung des Teilnehmer-Feedback, erstreckt sich aber nicht auf den Versuch einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Bilanz. Die Gründe dafür liegen in den Problemen der exakten Operationalisierung betrieblichen Nutzens durch Weiterbildung und dessen adäquater Messung z.B. anhand von Kennzahlen. Ein positiver Zusammenhang von Weiterbildung und Arbeitsproduktivität wird zwar gemeinhin unterstellt, kann aber in den üblicherweise quantitativ verfahrenen ökonomischen Betriebsrechnungen nicht entsprechend abgebildet werden. Der betriebswirtschaftlichen Relevanz von Weiterbildung wird damit in der Regel nur in Unternehmensbereichen mit Anbindung an pädagogisch-didaktische Fragestellungen größere Aufmerksamkeit entgegengebracht. Dagegen fällt der Investitionscharakter betrieblicher Weiterbildung an den ökonomisch dominierten Schaltstellen, an denen die grundsätzliche strategische Aufstellung und Ausrichtung des Unternehmens entschieden wird, tendenziell unter den Tisch. Der Betriebsrat erläutert den Sachverhalt folgendermaßen:

„Das ist schwer zu berechnen und das ist genau das Problem, das man hat bei der Vermittlung hin zum Vorstand und insbesondere dann zu den Vorständen, die halt mit Zahlen jonglieren. Also zu den Finanzvorständen, ist es schwer zu vermitteln, weil die das nicht sofort verrechnen können, oder berechnen können, was jetzt zum Beispiel eine Weiterbildungsmaßnahme auch wirklich bringt für das Unternehmen. Ich meine, dass es was bringt, ist unstrittig und wird ja überall auch in der Literatur – da gibt es ja genügend auch Untersuchungen dazu. Aber so richtig berechnen, wie eine Investition und die Investitionsrücklaufzeit, wo ich für eine Maschine ein bestimmtes Geld ausgabe, aber mit der Maschine dann was produziere, wo ich dann in einer bestimmten Zeit sozusagen eine Maschine abbezahlt habe, diese Berechnungen auf dem Sektor gibt es ja nicht. Und das ist auch der Grund, warum das oftmals dann auf dieser hohen Entscheidungsebene nicht den Stellenwert hat, wie es eigentlich haben sollte oder warum man es hier vorrangig als Kostenfaktor sieht, das ist ja eigentlich das Problem.“ (BR/BD4/102-104)

In den Augen des Betriebsrats ist damit eine systematische Unterbewertung des Weiterbildungs- und Personalentwicklungsbereichs im Unternehmen bereits angelegt. Das zeige sich besonders deutlich in wirtschaftlichen Notzeiten, wenn regelmäßig als eine der ersten Maßnahmen, das Einsparpotential bei den Weiterbildungsbudgets ausgelotet wird. Die kurzfristigen Effekte solcher Kostenreduktionen könnten die mittel- bis langfristig zu erwartenden negativen – möglicherweise sogar katastrophalen – Folgen der Vernachlässigung von Weiterbildungsaktivitäten kaum aufwiegen, würden aber aus den genannten bilanzierungstechnischen Gründen auch niemals den vorausgegangenen Sparmaßnahmen zugerechnet werden. Ein weiteres Indiz für den tendenziell unterentwickelten Weiterbildungsgedanken in der Unternehmenssteuerung macht der Betriebsrat in der verbreiteten Präferenz im Personalbereich aus, höhere Qualifikationen, insbesondere akademische, direkt vom Markt zu kaufen, statt eigene Mitarbeiter entsprechend zu fördern, wie das folgende Zitat zum Ausdruck bringt:

„Es gibt [...] so die Philosophie, die Grundphilosophie, jemand der sozusagen sich im Unternehmen hochgearbeitet hat, auch über diese berufsbegleitenden Qualifikationen, ist nicht so viel wert, wie jemand, der jetzt zum Beispiel von der Hochschule eingekauft wird, mit einer hohen Qualifikation. Und das ist eine Grundphilosophie, die in einem Widerstreit steht. [...] Und eher in die Richtung geht es, dass manche Vorgesetzte hier das deshalb abblocken, weil sie sagen: ‚Wofür willst du den Techniker machen? Wenn wir eine Stelle zu besetzen haben, dann stellen wir hier einen Ingenieur ein auf diese Stelle und ansonsten reicht dir das aus, was du jetzt momentan an Tätigkeit hast.‘“ (BR/BD4/95)

Die schwache Einbindung des Weiterbildungsthemas als Aktivposten in der Unternehmensphilosophie und -strategie manifestiert sich für den Betriebsrat schließlich in der unzureichenden Stellung und Ausstattung der Personalentwicklung bzw. den diffusen Zuständigkeiten bei Entscheidungen im Weiterbildungsbereich. Der Betriebsrat bedauert dies v.a. darum, weil er bei vielen Fragen zur Weiterbildung ähnliche Auffassungen in der Personalentwicklung beobachtet, aus denen sich teilweise große Interessensüberschneidungen oder sogar gemeinsame Zielperspektiven ergeben würden. Insofern betrachtet der Betriebsrat die Personalentwicklung nicht nur als wichtigen Gesprächs- und Verhandlungspartner, sondern nimmt sie teilweise sogar als potenziellen Koalitionspartner wahr, mit dessen Hilfe der Weiterbildung von Beschäftigten im Unternehmen insgesamt eine höhere Priorität verschafft werden könnte. Eine offene Allianz zwischen Betriebsrat und Personalentwicklung stellt zwar für keine Seite eine realistische Option dar, trotzdem würde der Betriebsrat es begrüßen und je nach Möglichkeit auch unterstützen, wenn die Personalentwicklung prinzipiell eine größere Rolle im Unternehmen spielen würde. Die folgende Passage aus einem Interview mit einem Betriebsrat verdeutlicht dies nochmal:

BR: „Es verändern sich auch bestimmte Bedarfe und da denke ich mal, hat man momentan gar nicht die Kapazität auf der Seite unserer Personalentwicklungsabteilung. Das ist ein Punkt, der uns natürlich auch sehr umtreibt, dass eigentlich unsere Personalentwicklungsabteilung eine Organisationsabteilung für Kurse ist. Aber strategisch, wenn es um Strategien geht, wenn es um Bedarfsermittlungen geht, wenn es um Evaluation geht, dann wird es schon schwierig, also da

genügend Kapazität zu haben, um das Ganze, sag ich mal, auch von der Seite her zu betrachten. Und, ich meine, das ist einfach personell so ausgestattet, dass man da schnell an Grenzen stößt und das ist natürlich das, was wir ein bisschen bedauern, dass bei ein so einem wichtigen Thema die Ressourcen auch nicht unbedingt vorhanden sind, um es dann wirklich an die Stelle zu bringen, wo es eigentlich stehen müsste.“

I: „Damit wäre ja die Personalentwicklung ein potenzieller Koalitionspartner, weil die ja selber sicherlich auch ein Interesse daran haben, wichtiger genommen zu werden?“

BR: „Im Prinzip ja, er darf es natürlich nicht so offen zum Ausdruck bringen. Aber wir arbeiten ja mit den einzelnen Leuten im Personalentwicklungsbereich sehr eng zusammen und das ist schon richtig. Nur beim Bestreben, was durchzusetzen, können wir schlecht das Argument bringen, die in der Personalentwicklung sind auch dafür. Das hilft uns nicht weiter, also von daher – die würden das sicher begrüßen, wenn wir da was zu Wege bringen würden, aber können uns jetzt nicht wirklich helfen oder so. Sie bestärken uns natürlich in unserer Haltung und selbstverständlich wären die auch froh, wenn sich hier ein bisschen mehr täte. Aber das müssen letztendlich wir dann als Betriebsrat versuchen durchzusetzen.“ (BR/BD4/53–57)

Vor dem Hintergrund der zwar beklagenswerten, aber kaum überwindbaren Schwierigkeit, Weiterbildung sachgerecht zu evaluieren sowie der generellen Notwendigkeit, den Personalentwicklungsgedanken im Unternehmen trotzdem und in Relation zur Rekrutierung von neuem Personal auf dem Arbeitsmarkt weiter auszubauen, kristallisiert sich die Kritik des Betriebsrats also zunächst an der organisationalen Verankerung der Personalentwicklung und deren Ausstattung an Kompetenzen und Ressourcen. Wie der Betriebsrat selbst einräumt, entzieht sich die Umsetzung derart tiefgreifender unternehmensstrategischer und -struktureller Veränderungen generell den direkten Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung, dennoch bleibt die permanente Thematisierung dieser „Vision“ im Unternehmen prinzipiell wichtig, wie das folgende Zitat des Betriebsrats zeigt:

„Das ist so eine Vision schon fast, oder so. Also, ich meine, natürlich geht es uns erst mal darum, eine Vereinbarung, eine pragmatische Vereinbarung hinzubekommen. Wir versuchen immer wieder dieses Thema aber natürlich auch von seiner unternehmenspolitischen Dimension und in den unterschiedlichsten Gremien bei Vorstandsmitgliedern natürlich auch zu platzieren. Und natürlich wäre so eine Vision, auch dieses strukturelle Spannungsfeld hier ein bisschen mehr aufzulösen oder einfach den Personalentwicklungsbereich besser zu stärken, vereinfacht gesagt. Das ist natürlich ein Punkt, den wir auch immer wieder bei Gelegenheiten ansprechen, aber da haben wir natürlich noch weniger Mitwirkungsmöglichkeiten, wie wir es, sag ich mal, bei den klassischen Themen der täglichen Fort- und Weiterbildung haben.“ (BR/BD4/58–60)

Der ‚pragmatische‘ Versuch, zunächst eine konkrete Betriebsvereinbarung durchzusetzen, lässt die beschriebenen ‚visionären‘ Vorstellungen von tiefer gehenden strukturellen Veränderungen im Unternehmen jedoch keinesfalls gänzlich fallen, vielmehr erweist er sich für den Betriebsrat als vielversprechender Ansatzpunkt, den gewünschten Wandel indirekt weiter voran zu treiben.

Zu 2.) Der größte Teil der Weiterbildungsfinanzierung bzw. -förderung im Unternehmen wird aus den dezentralen Budgets der Abteilungen bezahlt. Grundlegend für dieses Finanzierungsmodell ist die Überzeugung, dass sich der Weiterbildungsbedarf direkt aus dem Abgleich der Anforderungen am Arbeitsplatz mit dem Qualifikationsprofil der Beschäftigten ergibt, und dieser daher am exaktesten vor Ort, also im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ermittelt werden kann. Mit der dezentralen Budgetierung soll nun sicher gestellt werden, dass die Bewilligung von Weiterbildungsmaßnahmen durch den Vorgesetzten verantwortlich gegenüber dem Unternehmen erfolgt, also kostensensibel und eng am erwarteten betrieblichen Nutzen orientiert ist. Das jährliche Mitarbeitergespräch, und in der Entscheidung letztlich der Vorgesetzte, nehmen daher eine Schlüsselposition ein, wenn es um die Teilnahme von Beschäftigten an betrieblich geförderter Weiterbildung geht. Das klare Bekenntnis im Unternehmen zu einer dezentralen Verankerung der Weiterbildungsverantwortung verdeutlicht die folgende Aussage des Leiters der Personalentwicklung:

„Es gilt nach wie vor bei uns der Leitsatz, dass für die Personalentwicklung, da gibt's zwei Leute, die dafür verantwortlich sind: Das ist der Mitarbeiter selbst und sein Vorgesetzter.“ (PE/BD1/16)

Der Betriebsrat versteht die Vorgesetztenposition nur in bestimmten Fällen als geeignete Entscheidungsinstanz zur Bewilligung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten. So sei es plausibel, dass Führungskräfte den besten Überblick über die in ihrem Verantwortungsbereich benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten haben und sie deshalb auch mit der Bewilligung von Maßnahmen betraut sein sollten, wenn es um die fachspezifische Qualifizierung zur Bewältigung der konkret im Arbeitsprozess auftretenden Anforderungen geht. Zwar bestehe auch hier die zuvor schon erwähnte Gefahr zu rigide umgesetzter Sparvorgaben, aber da sich arbeitsplatznahe Qualifikationsdefizite unmittelbar auf die Arbeitsleistung und -qualität auswirken und damit den primären Zielvorgaben der Führungskräfte offensichtlich entgegenstehen, bleibt eine übertriebene Zurückhaltung bei der Weiterbildungsbewilligung hier unwahrscheinlich. Das gilt aus Sicht des Betriebsrats jedoch nicht für Weiterbildungsmaßnahmen, die über die momentane Arbeitstätigkeit von Beschäftigten hinaus weisen und damit potenziell auch Perspektiven beruflicher Weiterentwicklung außerhalb des Verantwortungsbereich des aktuellen Vorgesetzten eröffnen. Dort bestehe eher das Risiko, dass aufgrund eines kaum zu verhindernden ‚Abteilungsegoismus‘ gerade besonders aussichtsreiche Weiterbildungskandidaten systematisch ausgebremst werden, weil die Vorgesetzten ihre wertvollsten Mitarbeiter nicht verlieren wollen oder generell nicht bereit sind, ihr Budget ‚für andere‘ zu belasten, wie es ein Betriebsratsmitglied im folgenden Zitat beschreibt:

„Was vor allem dann auch ein Problem ist, wenn wir das Beispiel von unseren Vorgesetzten in der Produktion noch nehmen, der macht jetzt eine Weiterbildung zum Meister, kriegt die vielleicht noch vom Unternehmen gefördert oder möchte die vom Unternehmen gefördert kriegen, ist vielleicht auch ein fähiger Mann, nur in der Abteilung, wo er im Moment ist, gibt es in absehbarer Zeit keinen Bedarf. Aber dafür woanders. Dann sagt natürlich der betroffene Vorgesetzte:

Warum soll jetzt ich auf meiner Kostenstelle die Weiterbildung bezahlen, die dann einem anderen zugutekommt, nicht?“ (BR/BD3/48)

Die Gewährleistung von Chancengleichheit bei der Teilnahme an Weiterbildung ist in den Augen des Betriebsrats darüber hinaus durch den ‚Nasenfaktor‘ bedroht, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass in die Entscheidungen von Vorgesetzten auch deren rein persönlich bedingte Sympathien bzw. Antipathien gegenüber den Mitarbeitern mit einfließen. Aber auch unabhängig von der Entscheidungsgewalt der Vorgesetzten entstehen Ungerechtigkeiten aufgrund der dezentralen Budgetierung von Weiterbildung. So ist beispielsweise denkbar, dass ein Beschäftigter nur deshalb nicht an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen kann, weil die Nachfrage in seiner Abteilung größer ist, als vom Budget her abgedeckt werden kann, während bei gleicher oder sogar weniger Eignung die Bewilligung für Kollegen aus anderen Abteilungen mit geringerer Nachfrage kein Problem darstellt.

In der Kritik an der dezentralen Verantwortlichkeit für die Weiterbildung der Beschäftigten jenseits des arbeitsplatznahen, spezifisch fachlichen Bedarfs, nimmt die Betriebsratsinitiative zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung ihren maßgeblichen Ausgangspunkt, wie das folgende Zitat zusammenfassend verdeutlicht:

„Bei [Unternehmen D] läuft es ein Stück weit so ab, dass sehr viel über das individuelle Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten vereinbart wird und dass der Vorgesetzte aber nur einen sehr eingeeengten Blickwinkel hat, was – sag ich mal – jetzt Qualifikation eines Mitarbeiters anbelangt und zwar immer bezogen auf seinen Bereich und für seine Interessen. Nur wenn man vom Unternehmensinteresse ausgeht, das ist natürlich noch wesentlich weiter gefasst und wir als Betriebsräte müssen auch eher auf dieses weiter gefasste Spektrum gucken. Und da sagen wir, da reicht es nicht aus, dass ein Vorgesetzter jetzt feststellt, ob der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin jetzt für die Maßnahme – ob das sinnvoll ist oder nicht sinnvoll ist, sondern das sollte man an einer anderen Stelle feststellen, wo man einfach einen größeren Überblick hat. Und das ist so ein Kritikpunkt, wo wir sagen, das läuft bei [Unternehmen D] noch nicht rund und da wollen wir auch mit unserer Betriebsvereinbarung erreichen, dass der Vorgesetzte letztendlich nicht der Entscheider darüber ist, ob jemand an einem Kurs teilnimmt oder nicht. Außer es ist ein ganz spezifischer Kurs, der jetzt – sag ich mal – irgendwie eine bestimmte Apparatur in einem Labor, wo man einen Kurs macht, dass man dafür zur Bedienung dieser Apparatur befähigt wird. Das ist dann eine Geschichte, die soll der Vorgesetzte entscheiden, ob das Sinn macht oder nicht. Aber bei diesen ganzen externen Maßnahmen sollte auf keinen Fall der Vorgesetzte das letzte Wort haben, ob jetzt ein Mitarbeiter – ob das befürwortet wird oder nicht, oder ob es gefördert wird oder nicht, das ist ja auch wichtig. Die Förderung sollte ja auch nachvollziehbar und gleich sein, also das hat auch was mit Chancengleichheit zu tun.“ (BR/BD4/67)

Mit dem geplanten Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung verbindet der Betriebsrat also die Erwartung, Entscheidungen zur betrieblichen Förderung der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten auf einer Ebene zu verankern, die über den Einzelinteressen der Fachabteilungen liegt. Eine eindeutige zugeordnete Funktion in der Unternehmensorgani-

sation mit entsprechender Ausstattung an Personal, Ressourcen und v.a. Entscheidungsbefugnissen existiert aus Sicht des Betriebsrats im Moment nicht. Und genau hier könnte er sich eine aktivere Rolle hinsichtlich Mitsprache und -gestaltung von Weiterbildung für den Betriebsrat vorstellen.

Für den Betriebsrat des genannten Tochterunternehmens stellt der formale Charakter erhöhter Verbindlichkeit, der durch die Überführung der bereits seit Jahren existierenden Förder-Richtschnur in eine verbindliche Betriebsvereinbarung erreicht werden könnte, sogar nur eine eher nebensächliche Zielstellung dar. Eine entsprechende Einigung wäre auf Unternehmensseite auch praktisch kaum mehr strittig, dass sie aber seinen Ansprüchen nicht genügen würde, zeigen die folgenden Ausführungen:

BR: „Da gibt es eine Konzernrichtlinie oder eine Konzernarbeitsanweisung, aber keine Betriebsvereinbarung.“

I: „Wäre es aus Ihrer Sicht wünschenswert dazu eine Betriebsvereinbarung abzuschließen?“

*BR: „Pub, was heißt wünschenswert? Ich habe also bis jetzt [...] in der Praxis nicht festgestellt, dass uns eine Betriebsvereinbarung, wenn sie genauso aussieht wie das, was da drinnen steht, irgendeinen Vorteil hätte. Die hätte dann einen Vorteil, wenn ich mit einer Betriebsvereinbarung eine stärkere Förderung erreichen würde. Nur das ist zumindest auch auf alle Fälle jetzt, in der jetzigen wirtschaftlichen Situation, nicht machbar.“ [...] Wenn wir dann irgendwas machen würden in Richtung Betriebsvereinbarung, dann würde es darum gehen, [...] dass man schaut mehr zu schaffen, als wir bereits jetzt haben. Bestehendes festzurren mit der BV macht keinen Sinn. Das ist nur beschriebenes Papier, das an der Situation nichts ändert.“
(BR/BD3/102-104 u. 128)*

Im Zuge einer wirklich umfassenden Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung würden grundsätzlichere bzw. strukturelle Fragen der Weiterbildungsorganisation im Unternehmen aufgeworfen werden, welche die bisherige Steuerung des Weiterbildungsgeschehens in bestimmten Bereichen stark problematisieren bzw. obsolet erscheinen lassen. Das beträfe dann nicht nur die Ausweitung der Betriebsratsaufgaben bei Weiterbildungsfragen, sondern möglicherweise auch die Position und den Kompetenzbereich der Personalentwicklung im gesamten Unternehmensgefüge oder das dezentrale Budgetmodell, das mit der Festlegung von allgemeinen Förder- und Zugangsregelungen zu beruflicher Weiterbildung kaum mehr vereinbar wäre. Primär verfolgt der Betriebsrat also nicht nur das zunächst vordergründige Ziel, die Verbindlichkeit bisheriger Richtlinien und damit auch die Verlässlichkeit für alle Seiten zu erhöhen, sondern es geht ihm genauso darum, die Vorgesetzten durch eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung ein Stück weit aus der Verantwortung nehmen, und die Position des Betriebsrats bei der Mitgestaltung der Weiterbildungspraxis im Unternehmen dauerhaft zu stärken.

Die Perspektive der Personalentwicklung/HR

Vom genuinen Aufgabenbereich der Personalentwicklung aus bestehen auch unabhängig von aktuellen Entwicklungen bei der betriebspolitischen Regulierung von Weiterbildung immer schon diverse Anknüpfungspunkte und Querverbindungen zum Betätigungsfeld der betrieblichen Interessenvertretung. Dazu gehören beispielsweise Dienstleistungen für die verschiedenen Geschäftsbereiche im Sinne einer präventiven Rechtsberatung im Rahmen der Betriebsverfassung oder bezüglich geltender Betriebsvereinbarungen. Diese Beratungsaktivitäten beziehen sich allgemein auf betriebsrechtliche Grundlagen und damit auf alle möglichen Regelungsgebiete, betreffen die aktuelle interessenpolitische Aushandlung des Weiterbildungsreglements jedoch nur am Rande. Schwerpunktmäßig soll in der vorliegenden Beschreibung daher die Perspektive der zentralen Personalabteilung HR und der darin verorteten Personalentwicklung auf jenes Engagement des Betriebsrats behandelt werden, welches Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsansprüche direkt im Bereich Weiterbildung geltend zu machen oder weiter auszuweiten versucht.

Auf der Unternehmensseite wird durchgängig die Definition einer gemeinsamen Interessenslage von Unternehmen und Belegschaft in Bezug auf Weiterbildung vertreten. Der Wert, den Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte haben, realisiert sich erst in der betrieblichen Verwertbarkeit der darüber erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten. Weiterbildungsziele und -inhalte jenseits eines betrieblichen Nutzens spielen dagegen von vorneherein keine Rolle im betriebspolitischen Diskurs des Unternehmens. Diese Grundhaltung kann als prägend für die gesamte auf den Weiterbildungsbereich bezogene Interessenpolitik im Unternehmen D gelten und kommt im folgenden Zitat des Leiters des Zentralbereichs HR deutlich zum Ausdruck:

„Wir müssen – eigentlich müssten wir – sowohl der Betriebsrat als auch das Unternehmen ein gleichgerichtetes Interesse haben. Weil ein losgelöstes Interesse des Mitarbeiters an irgendwelchen Entwicklungsaktivitäten, die dann letztendlich, sag ich mal sehr egoistisch, nicht dem Unternehmen zugutekommen, da glaube ich, da sollte man ein Grundverständnis dafür haben, dass das dann nicht gerade hundertprozentig in unserem Fokus steht. Also, sag ich mal, ein Unternehmensauftrag losgelöst von Eigeninteressen, dafür zu sorgen, dass sich Menschen entwickeln können, das wäre eine Extremposition. Also wir sehen das schon – letztendlich alles was wir tun – letztendlich auch unter der Brille, weil wir uns ja natürlich in diesem unternehmerischen Bereich – wir reden ja nicht von Freizeit oder von irgendwas, da kann jeder tun und lassen, was er will – aber wir reden ja über den Arbeitsbereich und da gibt es Austausch – einen Leistungsaustausch – Verhältnis Leistung und Bezahlung dafür. Und Entwicklungen, das ist eine Investition, so wie es auch der Tarifvertrag letztendlich vorsieht, wo wir dann auch wieder profitieren, wo auch der Mitarbeiter profitiert, weil er letztendlich seine Beschäftigungsfähigkeit erhält und auch seine Einsatzflexibilität, wenn sich auch die Arbeitswelt ändert und bestimmte Dinge wegfallen, so wie sich auch die Strukturen ändern, dass wir auch fähig sind, ihm weiterhin eine Beschäftigung, und zwar eine ihm in seiner Qualifikation wirklich angemessene, hoffentlich sehr gute Beschäftigungsmöglichkeit zu bieten. Aber da gehört eben dazu, dass er dann auch selber mit was dafür tut. Also letztendlich, wenn Sie es auf den Punkt bringen, es ist immer ein gleichgerichtetes Interesse.“

Innerhalb des Unternehmens haben wir ein Interesse, das was letztendlich dem Unternehmen dient zu tun. So, und deswegen – so losgelöst zu sagen: ‚naja, da ist das Unternehmensinteresse und da ist das Interesse des Mitarbeiters, das mit dem Unternehmensinteresse eigentlich nichts zu tun hat‘ – da hätte ich ein Problem damit.“ (PL/BD7/33)

Grundsätzlich begrüßt die Unternehmensseite die verstärkten Bemühungen des Betriebsrats sich aktiver am Thema Weiterbildung zu beteiligen. Die Art und der Umfang der Thematisierung von Weiterbildung als neues Feld betriebspolitischer Auseinandersetzung ist in den Augen von HR und der Personalentwicklung jedoch etwas anders gelagert und tendenziell auch enger geschnitten, als es in der Selbstbeschreibung der Betriebsratsperspektive zum Ausdruck kommt. Wie in den folgenden Interviewzitatzen von Personalentwicklern deutlich wird, sind es in erster Linie Investitionsfragen, welche als Bereiche alleiniger Unternehmensentscheidung jeglicher interessenpolitischer Aushandlung prinzipiell entzogen sind und auch bleiben sollten:

„Was ein Betriebsrat nicht leisten kann und wo ich ihm auch den Zugriff verwehre, das sind die unternehmerischen Entscheidungen, wie viel Geld steht zur Verfügung. Das muss in Budgets reinpassen, aber ich denke mal das ist auch wirklich in der Verantwortung der Unternehmensleitung zu sagen, wie viel wird investiert – in neue Anlagen, in neue Produkte, in Mitarbeiter, sowohl in neue, als auch in bestehende Mitarbeiter. Und das ist auch ein Ding, was eben letztendlich von der Entscheidung, wie auch in Aufsichtsräten, wo ja auch die Arbeitnehmerseite mit dabei ist, wo das auch mit verhandelt wird. Das muss transparent sein und ich denke so kommen wir weiter.“ (PE/BD1/164)

Mit Einschränkungen, aber auch bei der Teilnehmerauswahl sieht die Personalentwicklung eine Einmischung des Betriebsrats kritisch. Explizit werden lediglich ein gewisses Mitspracherecht bei der Festlegung des Auswahlverfahrens sowie eine nachträgliche Informationspflicht zu dessen Umsetzung eingeräumt.

„Interessenvertreter sind eingebunden, was wir ja müssen, wenn wir Angebote machen. Das aber, welche Leute man als – ich sag mal, wir müssen auch mit Interessenvertretern abstimmen, wie der Prozess ist, wie kommt es dazu, wie ist so was – aber was ich da drin dann tue, das ist nicht mitbestimmt. Also er kriegt keine Listen, wer oder wer wohin – also hinterher kriegt er es mit, also wenn es eingeteilt ist.“ (PE/BD2/114)

Schließlich kommt in den Aussagen des HR-Personalleiters auch die Grundhaltung zum Ausdruck, der Betriebsrat könne und sollte auch in der Frage konkreter Zielbestimmungen von Weiterbildungsmaßnahmen keine (mit)entscheidungsrelevante Rolle spielen. Das Unternehmen stehe hier letztlich allein in der Verantwortung. Als Berater und Hinweisgeber wären die Interessenvertreter jedoch durchaus wertvolle Partner, da sie meist direkter in Kontakt mit der Belegschaft stünden und so wichtige Informationen zu den Weiterbildungsbedürfnissen und -aspirationen der Beschäftigten beisteuern könnten.

„Manchmal gibt es unterschiedliche Einschätzungen. Letztendlich – das mag jetzt auch arrogant klingen – aber die letzte Verantwortung für das Ganze hat halt nicht der Betriebsrat, sondern wir. Und ich will jetzt nicht behaupten, dass wir immer die richtige Einschätzung haben, aber es ist zumindest unsere Aufgabe, die richtige Einschätzung zu haben und wenn wir – je nachdem wie wir es halt auch sehen – wir lassen uns gern beraten und informieren und wir diskutieren das mit dem Betriebsrat, aber die letzte Entscheidung oder Beurteilung, glaube ich, die kann uns der Betriebsrat auch nicht abnehmen.“ (PL/BD7/37)

Als legitimes Beteiligungs- und Mitbestimmungsfeld des Betriebsrates betrachtet die Personalentwicklung also weder die Fragen, in welchem Ausmaß Weiterbildung betrieben werden soll (Budgetierung), noch wofür und was weitergebildet werden soll (Ziele und Inhalte) und nur sehr eingegrenzt wer daran teilnehmen sollte (Zugang und Teilnahme). Eine wichtige und hilfreiche Funktion wird den Interessenvertretern aber durchaus in deren klassischen Aufgabengebieten der Aufsicht und Kontrolle zu Verfahrensweisen in der Weiterbildung attestiert:

„Das ist ein Recht des Betriebsrates – ist auch sicherlich notwendig und sinnvoll – dass ein Betriebsrat auch drüber schaut, dass der weiß, was läuft, wer geht hin. Wir haben da nichts und können da den Betriebsrat auch ganz offen und ehrlich informieren. Und ich sehe das nicht als eine Verhandlungssituation an, sondern das ist eine – wir haben ein Budget, das ist eine unternehmerische Entscheidung und die ist beileibe nicht mitbestimmt. Wie viel Geld zur Verfügung gestellt wird, das ist Sache des Unternehmers. Und wir müssen letztendlich auch nachweisen können, dass hier nicht getrickt wird, dass das nach Recht und Gesetz, nach fairen Regeln zugeht, dass keiner benachteiligt wird. Das können wir nachweisen, von daher kriegt der Betriebsrat auch bei uns alle Informationen, die er haben will.“ (PE/BD1/120-124)

Die Unternehmensseite betrachtet Weiterbildung grundsätzlich nicht als einen betriebspolitischen Aushandlungsgegenstand. Lediglich gewisse prozessuale Regelungen müssten berechtigterweise mit dem Betriebsrat abgestimmt und deren Einhaltung nachgewiesen werden. Da ein Großteil der Verfahrensfragen zur Weiterbildung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs abgehandelt wird, bezieht sich die gewährte Betriebsratsbeteiligung auch auf diesen Teilbereich.

„Und dass die Qualifizierungsgespräche, wie wir das jetzt genannt haben, dass die offen und fair verlaufen, da informiere ich den Betriebsrat gerne. Das ist für mich auch hier ein Kontrollgremium in dem Sinne, das auch eine gewisse Objektivität gewährleistet. Also es ist eine Information. Es ist kein Schachern um Weiterbildung. Das wäre falsch. Das würde ich auch nicht akzeptieren, wenn es heißt, der muss auf's Seminar gehen. Ja, braucht er es für den Job oder braucht er es nicht?“ (PE/BD1/122)

Mit dem erhöhten Interesse des Betriebsrats an Weiterbildung und entsprechend intensivierten Aktivitäten, welche die Personalentwicklung ja prinzipiell begrüßt, ist in dessen Perspektive also in erster Linie eine allgemein gestiegene Sensibilität gegenüber dem Thema gemeint, die sich in der konsequenteren Nutzung von Informations- und Kontrollrechten ausdrückt. Diese habe sich in jüngster Zeit für den Bereich Weiterbildung erheblich verbessert, was in den Augen der Personalentwicklung einen maßgeblichen Auslöser für das gestiegene Engagement der Interessenvertreter darstellt:

„Es war früher nicht so ein Thema [im Betriebsrat]. Ich glaube es sind zwei Sachen zusammen gekommen. Das eine ist eben, dass wir [...] durch die ganze Zertifizierung, durch die Audits, dass da sehr viel mehr Wert gelegt werden musste auf Nachweise von Schulungsmaßnahmen. Auf einmal waren sehr viel mehr Statistiken greifbar und es wurde sehr viel transparenter, was wir alles machen.“ (PE/BD1/146)

Das erst seit einigen Jahren spürbar forcierte Engagement des Betriebsrats wird insgesamt von Unternehmensseite her ambivalent beurteilt. Während dessen verstärkte Informations-, Beratungs- und sogar Kontrollaktivitäten als willkommene Hilfestellung betrachtet werden, wird die Auseinandersetzung mit weitergehenden Ansprüchen zur mitverantwortlichen Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungspraxis mitunter auch als weniger konstruktiv empfunden, wie die Ausführungen des HR-Personalleiters zeigen:

„Also, ich meine, ich wäre jetzt nicht ehrlich, wenn ich nicht sagen würde, eine Situation, wo man alles alleine machen kann und wo man auf niemanden Rücksicht nehmen muss, die ist schlechter, als die, wo man sich mit irgendjemand auseinandersetzen muss. Ich hoffe nicht, dass wir uns auseinandersetzen, sondern – so wie ich es beschrieben habe – zusammensetzen und dann gemeinsam gute Lösungen finden. Klar ist das auch für uns – war das sicher neu, plötzlich jemand zu haben, der Dinge aufnimmt und bei Sachen verstärkt mitreden will, wo wir geglaubt haben, dass wir es auch ohne zusätzliche Abstimmungen trotzdem richtig machen. Weil wir gerade bei dem Thema Personalentwicklung, Mitarbeiterförderung, Führungskräfteentwicklung insgesamt doch eine lange, meine ich, sehr positive Tradition haben. Wenn Sie zusätzliche Abstimmungsprozesse haben – das liegt auch in der Natur der Sache, dass da manche Dinge verzögert werden. Wenn Sie Gremien brauchen, Sitzungen brauchen, wo rauf und runter diskutiert wird, in einer schnelllebigen Zeit ist es manchmal – trägt das sicher nicht zur Beschleunigung der Prozesse oder der Entscheidungen bei. Aber, ich meine, es nützt ja nichts, da drüber zu lamentieren, die Dinge sind so wie sie sind, auch die Rechte sind so, wie sie sind, und wenn sie konstruktiv auch ausgeübt werden und so, wie ich es vorher gesagt habe – ich bin da durchaus offen für Information, Feedback, Input auch von einer zusätzlichen Seite, weil wir einfach uns nicht anmaßen dürfen, die Dinge immer nur aus unserer Perspektive richtig und allein selig machend beurteilen zu können. Ja, das ist so, das sind die beiden Facetten. Ich will sie jetzt nicht als lästig bezeichnen, aber es ist halt zusätzlicher Aufwand und zusätzliche Zeit und einfach Formalismen und, und, und – die das ganze mühsamer machen. Auf der anderen Seite hat es natürlich auch grundsätzlich einen Wert: Zusätzlichen Input, zusätzliches Feedback, zusätzliche Informationen.“ (PL/BD7/89)

In zwei Punkten geht die derzeitige Beteiligung des Betriebsrats allerdings deutlich über den betriebsverfassungsrechtlich vorgeschriebenen Rahmen hinaus, ohne von der Personalentwicklung explizit als Gegenstände interessenpolitischer Aushandlung bezeichnet zu werden. Erstens findet in verschiedenen Weiterbildungs- und Qualifizierungsprojekten inzwischen eine starke konzeptionelle Einbindung des Betriebsrats statt, bei der von einer bloßen Wahrnehmung der Informations- und Kontrollrechte nicht mehr gesprochen werden kann, wie ein Personalentwickler dies im Folgenden beschreibt:

„Weil wir so offen damit umgehen, bei der Entwicklung dieser Instrumente immer den Betriebsrat voll dabei haben. Und wir stimmen das – z.B. wir wollen jetzt Leadership 3 machen. Da wird das auch mit dem Betriebsrat dann vorher besprochen. Also wir kommen zu ihm. [...] Ja und dann ist es im Grunde gemeinsames Werk, weil wir uns vorher, zum richtigen Zeitpunkt zusammensetzen. [Im Tarifbereich], da gehen wir sogar so weit, dass der Betriebsrat – der nimmt teil in dem Workshop. Und meine Sicht jetzt – also viele sagen immer, die Personalleiter sagen: ‚Ja der Betriebsrat, wenn der so viel weiß, dann kann der so viel Schwierigkeiten machen.‘ Die Erfahrung von meiner Seite ist, wenn ich den dort dazu nehme, dann sind viele Dinge, die dann die kritischen sind, sind es dann gar nicht mehr. [...] Je mehr ich da bei gewissen Dingen am richtigen Eck sozusagen die Einbindung mache, desto mehr wird das auch Gemeinschaftswerk. Und dann verlagert sich – dann gibt es gewisse Lagerdiskussionen, die lösen sich – die gibt es im Grunde dann nicht mehr. (PE/BD2/128 u. 136)

Zweitens wird die bereits beschriebene „Förder-Richtschnur“ für externe berufliche Fortbildungsgänge schon seit langem in enger Abstimmung mit den betrieblichen Interessenvertretern erstellt und verabschiedet. Diese ‚gelebte Praxis‘ hat sich aus der Sicht der Personalentwicklung auch bewährt und ist als mögliche Regelung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung durchaus denkbar, wenn nicht sogar angezeigt, wie das folgende Zitat andeutet:

„Da gibt es einen Katalog und der wird nochmal – der wird abgestimmt mit dem Betriebsrat. Ob das jetzt als Schreiben rausgeht oder ob da dann eine Betriebsvereinbarung dazu gemacht wird, das weiß ich nicht, aber das war schon – das war lange mit dem Betriebsrat kommuniziert und man hat es mit dem Betriebsrat abgestimmt. Hat das Betriebsratsgremium auch abgenickt, aber das ist dann die formale Ebene. Auf informeller Ebene ist es schon seit Jahren so gelaufen. [...] Dieser Katalog selber, der ist unstrittig, das muss jetzt nur halt mal in Form gegossen werden.“ (PE/BD1/126-128)

Die Personalentwicklung zeigt sich also nicht gänzlich abgeneigt, wenn es um eine verbindlichere Festschreibung von faktisch bereits bestehenden Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats im Weiterbildungsbereich geht. Hinsichtlich der zusätzlichen Reichweite einer möglichen Weiterbildungsvereinbarung liegen die Vorstellungen der Personalentwicklung und des Betriebsrats aber teilweise noch weit auseinander. Zudem existieren im Unternehmen auch grundsätzliche Vorbehalte gegen eine freiwillige Betriebsvereinbarung. Die aktuelle Verhandlungssituation, die sich aus dieser Konstellation ergibt, ist Gegenstand des nächsten Abschnitts.

Stand der Verhandlungen zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung

Das Gesprächsklima zum Thema Weiterbildung im Rahmen der innerbetrieblichen industriellen Beziehungen wird von allen Beteiligten generell als offen, fair und konstruktiv beschrieben. Auf Unternehmensseite und insbesondere in der Personalentwicklungsabteilung sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bzw. auch die Pflichten ihm gegenüber nicht nur wohl bekannt, sie gelten als selbstverständlich und legitim. Ein Personalentwickler beschreibt das Klima der regelmäßigen Treffen mit Betriebsratsmitgliedern z.B. zur Abstimmung der Förder-Richtschnur oder laufender Projekte so:

„Ich erlebe das Klima – jetzt bin ich natürlich auch schon relativ lange bei dem Unternehmen – es ist ein sehr sachliches Klima. Man streitet manchmal um Regularien, wer informiert wen, wie läuft das, das sind aber Sachen – wir streiten nicht um die Inhalte. Wir haben eigentlich ein sehr gutes Klima hier. Ich kenne das von anderen Unternehmen, die sich mit dem Betriebsrat streiten, vor die Einigungsstelle ziehen, ob ein Excel-Kurs jetzt zwei oder drei Tage sind. Ich denke mal, wir können das nachweisen, dass wir die Mitarbeiter ausreichend schulen, dass wir auch versuchen hier wirklich – und nicht nur versuchen, dass es uns gelingt, das Beste für den Mitarbeiter hier zu entwickeln. Von daher habe ich da sehr offene und faire Gesprächspartner beim Betriebsrat. [...] Der Betriebsrat lädt drei bis viermal im Jahr zu dieser Ausschusssitzung Personalentwicklung ein, wir kommen dazu hin, berichten da auch, bekommen auch manchmal vom Betriebsrat Hinweise, wo was schief läuft – auch dem gehen wir nach. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, die muss er mir nicht noch mal gesondert erklären, die kenne ich, die werden akzeptiert, die sind auch gut und richtig so.“ (PE/BD1/124)

Auch der Betriebsrat bescheinigt den Austauschbeziehungen mit den Verantwortlichen aus dem Personalbereich eine grundsätzlich gute Atmosphäre, welche in erster Linie von gegenseitiger Anerkennung geprägt ist:

„Also die Stimmung und das Klima ist mal vom Grundsatz her kooperativ, partnerschaftlich und relativ offen. So in Einzelfragen kann es natürlich schon auch zu klaren Meinungsunterschieden kommen, das liegt aber auch in der Natur der Sache. [...] Insgesamt ist die Kultur bei [Unternehmen D], dass zwischen Betriebsrat und Personalabteilung eigentlich eine sehr konstruktive Zusammenarbeitsbasis vorhanden ist, die vielleicht [...] bei einzelnen Themen und einzelnen Punkten oder bei einzelnen Personen auch mal verschärft werden kann. Aber so im Großen und Ganzen passt das Klima eigentlich und man respektiert sich auch. Man weiß auch im Prinzip Bescheid über seine Rollen, die man jeweils hat, und die Zuständigkeiten – und das funktioniert eigentlich ganz gut.“ (BR/BD4/119 u. 133)

Trotz der sozialpartnerschaftlichen Basis zwischen den Betriebsparteien sind Ansätze zur Umsetzung des TVQ im Unternehmen D früh eingestellt worden und auch unabhängig davon erscheint der Abschluss einer (umfassenden) Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung derzeit eher als unwahrscheinlich. Die aktuelle Verhandlungssituation in diesem Themenbereich wird im Wesentlichen durch zwei Komponenten strukturiert: Im Unternehmen existiert 1.) eine prinzipielle Ablehnung gegenüber umgeharen oder weiter als absolut notwendig reichenden Betriebsvereinbarungen. Diese Haltung vermutet der Betriebsrat auf der Vorstandsebene, sie lässt sich aber auch in den Stellungnahmen der Führungskräfte, Personalentwickler und v.a. des HR-Leiters zur Regelung des Weiterbildungsbereichs finden. Dem Betriebsrat fehlt 2.) ein direkter Hebel, um die angestrebte Rahmenvereinbarung zur Weiterbildung durchzusetzen. Daher verlässt er sich in seiner Verhandlungsstrategie nicht ausschließlich auf argumentative Überzeugung, sondern setzt auch indirekte Druckmittel ein, um der Unternehmensseite die Vorteile einer Betriebsvereinbarung nahe zu bringen.

Zu 1.) Eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung, die zumindest alle bisher abgestimmten Einzel- und Teilregelungen gewissermaßen umspannt und die bereits praktizierte Partizipation der betrieblichen Interessenvertreter bei Weiterbildungs- und Qualifizierungsprojekten auf eine gesicherte Grundlage stellt, ist nach Einschätzung des Betriebsrats zumindest ansatzweise schon auf den Weg gebracht worden. Die Personalentwicklung scheint dabei keine Vorbehalte zu haben und auch die Personalleiter seien mehrheitlich bereit, diesen Schritt mit zu gehen. Eine letzte, aber entscheidende Hürde vermutet der Betriebsrat im allgemeinen Selbstverständnis der Unternehmensführung begründet:

„Die größten Widerstände sind natürlich dort, wo es ein bisschen – naja dann vielleicht auch ein Stück weit ideologisch wird. So diese Gesamtphilosophie: Machen wir Vereinbarungen auch dort, wo wir es gar nicht unbedingt machen müssten? Lassen wir uns da irgendwie – machen wir uns da vielleicht unflexibler, müssen wir uns da auch mit dem Betriebsrat abstimmen, wo es gar nicht unbedingt sein müsste? Diese Philosophie gibt es natürlich in einzelnen Köpfen des Vorstandes oder dieser Ebene. [...] Und das ist eben so ein bisschen Unternehmensphilosophie und daher kommt auch wahrscheinlich dieser Widerstand. Weil man glaubt, man würde hier sich binden, wo es gar nicht unbedingt notwendig wäre.“ (BR/BD4/43)

Die vom Betriebsrat in erster Linie auf der Vorstandsebene angenommene Abwehrhaltung gegenüber einer Betriebsvereinbarung für den Weiterbildungsbereich zeigt sich auch deutlich beim Leiter der zentralen Personalabteilung HR:

„Ich bin auch nicht grundsätzlich avers gegen bestimmte Vereinbarungen. Nur wir erleben halt, dass wir gerade in den Bereichen, wo wir selber auch sehr, sehr viel erkannt haben, dass es nötig ist und eigeninitiativ auch sehr viel in Vorleistung gegangen sind – man muss nicht alles immer zu Tode regeln. Das ist auch so eine Grundhaltung, die wir haben. Man muss nicht immer alles vereinbaren, wenn man es ohnehin tut. Weil sobald sie wieder eine Vereinbarung haben, schränken sie sich trotzdem irgendwo ein und dann gibt es irgendwelche – ja, also auch Möglichkeiten des schnellen Reagierens oder der Freiräume – die werden dadurch irgendwo dann sicher nicht weiter, sondern – ja – gelenkter. Und wir hatten eigentlich nie die große Notwendigkeit gesehen, einfach aufgrund unserer Einstellung, aufgrund unseres ohnehin Tuns, da was groß zu vereinbaren, was wir ohnehin tun. Und auf der anderen Seite wollen wir uns eben ganz bewusst bestimmte Möglichkeiten offen halten.“ (HR/BD7/25)

Konkrete Meinungsverschiedenheiten zwischen Unternehmen und Betriebsrat zur Kostenteilung oder zur Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs sieht der HR-Leiter keineswegs. Es bestehe hier eine gemeinsame Linie, die auch im TVQ zum Ausdruck komme, gerade deswegen müsste man sich auch auf keine Betriebsvereinbarung mehr einigen. Prinzipiell befürchtet der HR-Leiter allerdings durchaus Differenzen zwischen einer Unternehmens- und einer Betriebsratsperspektive auf Weiterbildung, was sich insbesondere bei der Bedarfsbestimmung offenbaren könne, weshalb freiwillige Mitbestimmungszugeständnisse eventuell später bereut werden würden.

„Wo wir sagen – und das ist ja auch ein Grundsatz dieses Tarifgebildes – es muss bedarfsorientiert sein und es muss den Verhältnissen angepasst sein, auch den[...] sich verändernden Unternehmensverhältnissen und da sind sie dann im Zweifelsfall auch immer wieder gefordert, Dinge immer wieder anzupassen, wenn sich die Verhältnisse ändern und so können wir einfach flexibel reagieren. Und wir halten uns trotzdem noch – auch bei dieser Frage – schon ein bisschen die Definitionshoheit, was der Bedarf dann tatsächlich ist. Also auch gerade bei diesen Studenthemen – wir diskutieren das sehr intensiv. Aber einfach nur zu sagen: ‚äh ja, das ist doch alles lebenslanges Lernen – und damit wird per se schon alles abgesegnet?‘ –[oder] ob wir möglicherweise den Bedarf gar nicht haben.[...] Da treffen wir andere Entscheidungen zwischen – und sehr oft immer die Entscheidung zwischen make or buy letztendlich. Manchmal ist es auch ganz sinnvoll bestimmte Dinge eben von außen zuzukaufen. Also jemand der schon studiert hat, wo wir genau wissen, dass er erfolgreich studiert hat und was er für Leistungen gehabt hat und den auch mal als Ex-ternen rein zu bringen mit anderen Ideen und anderen Erfahrungen, die er vielleicht irgendwo anders gemacht hat, als alles – so sehen wir uns da auch verpflichtet, grundsätzlich verpflichtet – aus dem eigenen Laden hoch zu ziehen. Also wir sind wirklich, glaube ich, das können wir auch von uns behaupten, dass wir natürlich den Fokus auf unsere eigenen Mitarbeiter haben, dass wir eigenen Mitarbeitern die Entwicklungsmöglichkeiten an allererster Stelle geben wollen, aber das wollen wir uns eben auch noch offen halten. Und dieses Maß an Flexibilität wird durch, ja, Vereinbarungen, vor allem wenn sie dann zu eng sind, doch eingeschränkt und sie diskutieren vor allem über Sinn und Unsinn von bestehenden Regelungen, statt dass man auf die Bedürfnisse dann konkret eingehen kann. Das ist so ein bisschen so unsere Haltung dazu.“ (HR/BD7/25)

Aus dem Zitat wird klar ersichtlich, dass sich die Unternehmensseite nicht in einen Bereich hineinregieren lassen möchte, der bisher zu ihrer ausschließlichen Entscheidungsdomäne gehörte. Insbesondere in der Frage zum betrieblichen Qualifikationsbedarf und auf welchem Wege er befriedigt werden sollte, dürfe die unternehmerische Entscheidungsfreiheit nicht beschnitten werden. Die derzeitigen Unternehmensaktivitäten im Bereich Weiterbildung, die ohnehin größtenteils im Einklang mit den Vorstellungen des Betriebsrats stünden, belegten zudem die Überlegenheit eines nichtregulierten und daher flexibler gestaltbaren Weiterbildungsgeschehens. Diese Grundhaltung besteht nicht nur auf Leitungsebene von HR und der Personalentwicklung, in ihren Grundzügen ist sie durchaus auch in den Interviews mit Führungskräften zu finden. Wie die folgenden Zitate einer Abteilungsleiterin (die nicht genau weiß, ob eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung im Unternehmen existiert) deutlich machen, erwartet sie nicht nur keinen zusätzlichen Nutzen, sondern grundsätzlich eher kontraproduktive Effekte bei einem möglichen Abschluss:

„Das Thema ist so eine Selbstverständlichkeit, so wie ich das wahrnehme für [Unternehmen D], sogar verankert in unseren zehn Zielen, also es ist wirklich im Top-Level und wird auch bei uns so gelebt. Ich glaube jetzt nicht, dass es nur deswegen so wichtig ist, weil es da eine Betriebsvereinbarung dazu gibt. Wenn es keine geben sollte, glaube ich nicht, dass es dadurch besser wird, weil ich finde, wir haben da ein ganz gutes System und fördern Mitarbeiter und Mitarbeiter fühlen sich gefördert. [...] Es ist nichts notwendig, was wir nicht haben. Ich weiß nicht, ob wir es deswegen

so gut leben, weil es da diese Vereinbarung gibt. Uns fehlt jetzt nichts oder ich glaube nicht, dass durch irgendwas es noch besser funktionieren würde. Ich kann mir auch nicht vorstellen, dass es nur so gut funktioniert, weil da eine Betriebsvereinbarung ist.“ (FK/BD5/192-194)

„Ich glaube das Problem dabei ist, das habe ich bei ein paar anderen Themen öfter mal gesehen, dass man manchmal gar keine Regelung möchte. Man möchte keinen Präzedenzfall schaffen. Man ist durchaus bereit in Einzelfällen aufeinander zuzugehen und das auch so zu vereinbaren, aber es soll nicht immer gleich zum Standardprozess werden. Da sehe ich eher das Problem darin. [...] Weil man hat schon ein bisschen auch die Befürchtung – von beiden Seiten – es könnte ausgenutzt werden. Wenn man eine formale Regelung da drüber setzt, dann gibt es immer welche, die dann bevorteilt oder benachteiligt werden. Und deswegen ist es so schwer, so diese Allgemeingültigkeit aufzustellen. Und wenn man individuell einzelne Situationen genauso bespricht, geht das meistens sehr unproblematisch. Das ist so meine Erfahrung. Nicht nur bei dem Thema Weiterbildung. [...] Also mir ist wirklich dran gelegen, dass wenn ich eine Situation habe, die geklärt sein muss, möchte ich ganz gerne wirklich im Einvernehmen mit allen betroffenen Parteien was auf der Sachebene erreichen können und ich halte es für sehr schwierig, wenn das dann anfängt auf Kosten von was anderem zu gehen und wenn es dann politisch wird. Das fällt mir auf, dann wird es erst schwierig. (FK/BD5/214-218)

Diese hier anklingende prinzipielle Skepsis gegenüber Tendenzen der Verrechtlichung und Politisierung im Themengebiet Weiterbildung zeigt sich in der Personalentwicklung in abgeschwächter Form, als eine Betriebsvereinbarung zwar nicht generell in Frage gestellt wird, der anvisierte Regelungsbereich aber sehr eng auf die Förder-Richtschnur begrenzt bleibt. Darüber hinaus gehende Regulierungsansprüche seitens des Betriebsrats werden weder als notwendig noch wünschenswert angesehen, was in der folgenden Interviewpassage kurz aber prägnant zum Ausdruck kommt:

I: „Also eine übergeordnete Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung gibt es nicht?“

PE: „Nein, gibt es nicht. Da gibt es natürlich den Tarifvertrag, dann gibt es Gesetze dazu und das reicht uns eigentlich aus.“ (PE/BD1/37-38)

Ähnlich wie der HR-Personalleiter und die Führungskräfte verweisen auch die befragten Personalentwickler auf das quantitativ und qualitativ gute Angebot des Unternehmens und die insgesamt effektiv funktionierenden betrieblichen Abläufe bei der Weiterbildung der Beschäftigten. Eine zusätzliche Intervention durch den Betriebsrat, jenseits seiner akzeptierten Rolle als Prüf- und Kontrollgremium, wird daher auch von der Personalentwicklung nicht für sinnvoll erachtet. Insbesondere Aspekte des Zugangs zum Weiterbildungsangebot sollten nicht zum Gegenstand betriebspolitischer Aushandlung gemacht werden, sondern nach wie vor im dezentralen Verantwortungsbereich von Vorgesetzten und Mitarbeitern verbleiben, wie das unbedingte Festhalten an der entscheidenden Schlüsselfunktion des Mitarbeitergesprächs zeigt:

„Also wer legt fest, was eigentlich für das Unternehmen gut ist? Also ich denke mal – also ich als Vorgesetzter – weiß schon, was ich mit meinen Leuten erreichen kann, wo deren Stärken sind usw. Und das Mitarbeitergespräch hat ja – nicht nur, welche Maßnahmen sind durchgeführt worden und was brauchst du um den Job zu machen, sondern auch in welche – wohin willst du den Mitarbeiter entwickeln? – kurz-, mittel-, langfristig, andere Aufgaben, also Job-enrichment usw. Da sagt der Mitarbeiter was er machen will – muss er allerdings auch konkret sagen, das verlangen wir schon – und dann sagt der Vorgesetzte: erscheint der Mitarbeiter für diese Aufgabenstellung geeignet? Wenn nein, was müsste passieren? Also – sorry – das wird abgefragt. Und wir gehen mal davon aus, dass wir hier wirklich mündige Mitarbeiter haben, [...] Also die können sehr wohl ihren Mund aufmachen. Und wenn das Verhältnis wirklich so schlecht wäre, ich denke mal, wir haben wirklich – wir fragen ab: ‚Sind sie mit der Art des Gesprächs und mit dem Inhalt des Gesprächs zufrieden?‘ Kommt auch wenig – wirklich wenig – Gegenwehr hier an – die sagen, es war absolut untendurch und hat überhaupt nicht getroffen. Oder auch die Gesprächsart war viel zu tough und ich bin nicht zu Wort gekommen. Also das wird alles abgefragt. Das Problem ist, glaube ich auch, dass ein Betriebsrat immer nur so die negativen Einzelfälle sieht. Diese Einzelfälle wird man auch durch eine BV nicht verhindern können. Das geht nur durch Kommunikation und durch gute Vorbildung.“ (PE/BD7/53)

Den vom Betriebsrat statistisch bisher nicht belegten Vorwurf, durch die dezentral geregelte Weiterbildungsbewilligung, ergebe sich tendenziell, je nach Beschäftigtenstatus oder auch nach anderen Merkmalen, eine ungerechte Verteilung von Zugangschancen und damit auch der faktischen Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung, lässt die Personalentwicklung so nicht gelten. Korrigierende Eingriffe durch die betriebliche Interessenvertretung seien hier auch deshalb unnötig, weil die Personalentwicklung auf mögliche Ungleichbehandlungen bereits sensibel reagiert hat, wie die Einführung eines alternsgerechten Berufszyklusmodells im Bildungsprogramm beweise, und was sich auch insgesamt in der Breite des Weiterbildungsangebots zeige:

„Und von daher sehe ich das überhaupt nicht gegeben, dass es heißt, wir machen Weiterbildung nur für die Großkopferten. [...] Nein, wenn Sie sich jetzt mal anschauen, wie viel Schulungen wir machen für Tarif- und außertariflich Angestellte – also da gibt es keinen Unterschied.“ (PE/BD1/156)

Angesichts der Vorbehalte auf Unternehmensseite gegenüber einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung ist ein freiwilliger Abschluss in näherer Zukunft äußerst unwahrscheinlich. Lediglich in der Personalentwicklung – die der Betriebsrat als ‚heimlichen‘ Verbündeten bei diesem Thema betrachtet – ist eine gewisse Bereitschaft zu erkennen, zumindest die bestehende Förder-Richtschnur formal festzuschreiben. Allerdings zeigt sich in der Skepsis der Personalentwicklung hinsichtlich regulativer Eingriffe in den dezidiert dezentral organisierten Prozess der Bedarfsermittlung von Weiterbildung, dass von ihrer Seite wohl keine Unterstützung zu erwarten wäre, wenn eine Weiterbildungsvereinbarung auch darüber hinausgehende Regelungen z.B. zur Zugangs- und Teilnahmesteuerung oder zum Verfahren der Qualifizierungsbedarfserhebung enthalten sollte.

Zu 2.) Der Betriebsrat verfügt im Falle der angestrebten umfassenden Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung über keine unmittelbare Handhabe, um seiner Forderung Nachdruck zu verleihen. Entsprechend wichtig ist es ihm, die Unternehmensseite mit guten Argumenten überhaupt von der Idee zu überzeugen, dabei aber im Besonderen auch die Vorteile der Arbeitgeberseite herauszustellen. Einer dieser Vorteile, der generell für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen gilt, ist die erhöhte Verbindlichkeit für beide Seiten, welche zu mehr Erwartungssicherheit bezüglich des Verhaltens des Verhandlungspartners führt und somit insgesamt bessere Planbarkeit und effizientere Abläufe zulässt. Während der Vorteil des Betriebsrats an größerer Verbindlichkeit auf der Hand liegt, da das Unternehmen momentan in der Lage ist, viele Weiterbildungskonditionen jederzeit einseitig zu ändern oder neu fest zu legen, muss der Vorteil für die Unternehmensseite gewissermaßen erst hergestellt werden. Ausgehend von den gesetzlich vorgegebenen Möglichkeiten im Kontext betrieblicher Mitbestimmung ergeben sich an verschiedenen Stellen im Weiterbildungsbereich Optionen für den Betriebsrat, der Arbeitgeberseite die Vorzüge einer Betriebsvereinbarung indirekt erkennbar zu machen, wie im folgenden Zitat ersichtlich wird:

„Und da werden die Arbeitgeber nicht von sich aus kommen und sagen, so jetzt machen wir aber da mal was. Also natürlich braucht man natürlich einen hartnäckigen Betriebsrat, der dann auch sagt, ich will zu dem Thema – das Thema ist mir wichtig, ich will dort mehr mitwirken können. Und dann – und das ist jetzt unsere Erfahrung – je mehr wir natürlich in dem Thema dem Arbeitgeber auch ein bisschen Aufwand und Arbeit verschaffen, muss er natürlich auch überlegen: ‚naja, kann man es vielleicht noch effektiver oder so gestalten, indem man einfach manche Grundsätze auch vereinbart.‘ Also das heißt, man kann schon hier irgendwo den Hebel noch stärker ansetzen. Wir haben ja als Betriebsrat zum Beispiel das Vorschlagsrecht für Teilnehmer bei Weiterbildungsmaßnahmen und wenn wir das verstärkt an der einen oder anderen Stelle nutzen, dann ist es vielleicht für den Arbeitgeber auch klar, dass hier eine Regelung dazu, wie man zu einer gemeinsamen Findung der Teilnehmer kommt oder so, dass die vielleicht mehr Sinn macht, als dann im Nachhinein zu diskutieren, ob jetzt der Vorgeschlagene vom Betriebsrat, ob der jetzt noch einen Platz in dem Kurs hat, oder ob jemand anders dafür Platz machen muss oder wie auch immer. Also das wird dann natürlich auch für den Arbeitgeber irgendwie unbequem. Und je mehr solche Fragen aufgeworfen werden, desto mehr – glauben wir – können wir da auch was bewegen in der Richtung und desto mehr wächst die Einsicht, dass eine Vereinbarung sinnvoll ist für alle Beteiligten.“ (BR/BD4/51)

Der Betriebsrat geht also davon aus, dass das Unternehmen nicht völlig freiwillig eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung abschließen wird, und dass es auch nicht durch eine rein auf sachlich-inhaltlichen Gründen basierende Argumentation überzeugt werden kann. An anderer Stelle zeigt sich in der Strategie des Betriebsrats aber auch ein stark inhaltlich geprägter Ansatzpunkt, der auf den ersten Blick durchaus überrascht: Die Frage des betrieblichen Bedarfs an Weiterbildung. Das Interesse des Unternehmens an diesem Punkt liegt auf der Hand und eine Beteiligung des Unternehmens, sei es in Geld oder Zeit, nur unter dieser Bedingung verhandelbar, wie es der Betriebsrat einschätzt:

„Wir sind einfach in dem Punkt realistisch, dass wir sagen, es ist dem Arbeitgeber schwer zu vermitteln, am Bedarf vorbei auch noch was zu fördern.“ (BR/BD4/85)

Diese strikte Bedarfsabhängigkeit stellt der Betriebsrat auch keineswegs in Frage. Im Gegenteil forciert er die Themen unternehmensspezifischer Bedarfsermittlung und der damit korrespondierenden Potenzialanalyse in der Belegschaft geradezu und löst deswegen auf Unternehmensseite teilweise leichte Irritationen aus, wie manche erstaunten Bemerkungen von Personalentwicklern zeigen:

„Da sind teilweise auch noch Forderungen laut geworden, dass man eben das doch noch stärker bedarfsorientiert steuern soll und zwar nicht von unserer Seite, sondern von Betriebsratsseite.“ (PE/BD1/130)

„Teilweise ist es dann so, dass der Betriebsrat manchmal sogar mehr fordert, als die [Unternehmensleitung] wollen. So weit geht das. [...] Da kam das stark vom Betriebsrat, dass der sagt, ja da müssen wir auch was tun. Das wollten die [im Vorstand] nicht. Also, verstehen Sie, da wechseln manchmal die Seiten. [...] Also da kriege ich jetzt [...] keinen Gegenwind, sondern eher Rückenwind. Also, ich kann es gar nicht leisten. Wir können es teilweise nicht leisten, was [der Betriebsrat] sich vorstellt. [...] Also es kommen auch Vorschläge von ihm zum Beispiel. Manchmal, wie ich gesagt habe, muss man sich wundern, warum das von da kommt. [...] Aber ich spüre eigentlich eher immer, dass der Betriebsrat fast noch gern mehr hätte“ (PE/BD2/120–128)

Der Betriebsrat bemängelt also nicht die zu geringe Orientierung des betrieblichen Weiterbildungsprogramms an persönlichen, berufsspezifischen oder überbetrieblich und arbeitsmarkt-relevanten Bildungsinteressen der Beschäftigten, sondern stellt bewusst den betrieblichen Nutzen von Weiterbildung in den Mittelpunkt seines Engagements. Vor diesem Hintergrund richten sich die Partizipationsansprüche des Betriebsrats auf die Gewährleistung einer möglichst effektiven Bedarfserhebung im Sinne des Unternehmens und der entsprechend passgenauen Angebotserstellung. Hier bescheinigt er der bestehenden Weiterbildungspraxis gravierende Schwächen, die in erster Linie mit der dezentralen Verantwortlichkeit und den fehlenden organisatorischen Unterstützungsstrukturen zusammenhängen:

„Das mit dem ausreichenden Angebot, das ist so eine – da würde ich ein Fragezeichen dahinter setzen, weil hier auch noch zu wenig wirklich eruiert ist, was, sag ich mal, den Weiterbildungsbedarf angeht, was die Potenziale in der Belegschaft angeht, die jetzt, sag ich mal, durch Weiterbildung zu mehr befähigt werden könnten. Ich meine, Weiterbildung dient ja andererseits dem Unternehmen in die Richtung, dass Mitarbeiter ihr Potenzial noch mehr hier für das Unternehmen einbringen können, auf eventuell anderen Stellen dann als der ursprünglich besetzten Stelle vom Mitarbeiter. Und da glaube ich, sind noch zu wenig Instrumente oder zu wenig systematische Herangehensweisen vorhanden, um sagen zu können, das ist ausreichend jetzt bei [Unternehmen D] oder wird ausreichend gewährleistet. Also da glauben wir, dass es hier schon noch einen Graubereich gibt, einfach auch eine Dunkelziffer gibt von Mitarbeitern, die hier auch nicht wirklich partizipieren, obwohl sie eventuell das Potenzial hätten.“ (BR/BD4/65)

Im Bereich der Bedarfserhebung, die eng mit der Frage der Teilnehmerauswahl verknüpft ist, sieht der Betriebsrat im Zuge einer umfassenden Weiterbildungsvereinbarung ein potenzielles Beteiligungsfeld für sich und zwar an der Seite einer Personalentwicklungsabteilung, die allerdings mit wesentlich höheren Kapazitäten und Kompetenzen ausgestattet sein müsste:

„Eigentlich, also idealerweise aus unserer Sicht könnte das sein der Bereich Personalentwicklung, der gemeinsam mit dem Betriebsrat solche Auswahlkriterien zum Beispiel vereinbart oder auch Bedarfe feststellt mit bestimmten Bedarfserhebungsinstrumenten. Also idealerweise müsste es eigentlich der Personalentwicklungsbereich sein, gemeinsam mit dem Betriebsrat. Sehen wir natürlich momentan in der strukturellen Situation, so wie die Personalentwicklung eingebettet ist in der Personalabteilung, als schwierig, weil die Kompetenzen hier einfach sehr beschränkt sind, Dinge zu entscheiden.“ (BR/BD4/69)

Die Perspektive einer intensiveren Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird von der Personalentwicklung dagegen noch kaum als realistische Option für die künftige Gestaltung des Weiterbildungsbereichs wahrgenommen. Nach wie vor gilt der Betriebsrat eher als Kontrollgremium, das bei auftretenden Schwierigkeiten oder Fehlentwicklungen Alarm schlägt und in Einzelfällen auch mal zur Problemlösung hinzugezogen werden kann, grundsätzlich aber als Akteur im Hintergrund verstanden wird, wie das folgende Zitat demonstriert:

„Die Leute gehen unheimlich leicht in Verteidigungshaltung. Das heißt, ich kann eigentlich die Mitarbeiter und die Führungskräfte sehr viel leichter überzeugen, wenn der Betriebsrat noch nicht im Spiel ist. Oder ich kann mal sagen: Jungs, und wenn ihr nicht willig seid, dann wird sich irgendwann der Betriebsrat drum kümmern.“ Das kann natürlich schon mal passieren. Aber wir versuchen es eigentlich wirklich möglichst geräuschlos zu machen. Wie gesagt, ich bin froh, wenn der Betriebsrat mich mal anruft und fragt, da gibt es einen Mitarbeiter, die möchte das machen, red' doch mal mit ihr, was da machbar ist. Aber wir können auch nicht jeden Wunsch erfüllen, das ist auch nicht unsere Aufgabe.“ (PE/BD1/148)

Neben der Betonung beidseitiger Vorteile durch verbindliche Regelungen und der Forderung nach einer Optimierung der betrieblichen Bedarfs- bzw. Potenzialermittlung, setzt der Betriebsrat in der aktuellen Verhandlungssituation auch Druckmittel ein, die außerhalb der eigentlichen Gegenstands der Auseinandersetzung liegen. Dabei schätzt er den Einsatz von derartigen verhandlungstaktischen Strategien durchaus selbst nicht als ‚moralisch einwandfrei‘ und deshalb auch nicht gerade als förderlich für das betriebspolitische Klima ein. Andere substantielle Einflussmöglichkeiten stünden ihm aber bei dieser Thematik nicht zur Verfügung und zudem würde die Unternehmensseite eine konfrontativere, härtere Gangart teilweise auch provozieren. In den Augen des Betriebsrats geschieht dies dann, wenn sich andere Unternehmensakteure, insbesondere die Rechtsabteilung, in die Aushandlungen mit einschalten. Bei einer Auseinandersetzung um die Einführung eines Software-Tools zur Verwaltung des E-Learning-Angebots kam es jüngst zu so einem Fall, was ein Betriebsratsmitglied folgendermaßen schildert:

Wo wir ein bisschen Probleme haben, das ist, wenn dann die Juristen auf den Plan treten und dann mit Vereinbarungsentwürfen kommen, wo sie den Betriebsrat einfach zu wenig berücksichtigen. Das – ich will jetzt nicht sagen – ‚vergiftet‘ das Klima ein Stück weit, aber es belastet auf alle Fälle das Klima. Insgesamt sag ich mal, mit den Leuten von PE, mit den Personalleitern, denke ich mal, kann man da sehr konstruktiv auch drüber sprechen. Nur wenn sich das Ganze dann zuspitzt oder dann in – wir diskutieren momentan so über Teilvereinbarungen, die sind – die sind nicht das, was wir hier jetzt erreichen wollen in Bezug auf Weiterbildung, aber wir diskutieren z.B. über eine Vereinbarung zu einem ‚Learning-Solution-Tool‘ von – das über SAP eingesetzt werden soll von unserer Personalabteilung und was für uns eigentlich ein kleiner Baustein in unserer Rahmenvereinbarung auch sein könnte. Und dieses ‚Learning-Solution-Tool‘ müssen sie natürlich mit uns vereinbaren, weil es eine elektronische Geschichte ist und da greifen ja andere Mitbestimmungen. Das andere ist eine freiwillige Sache, aber hier müssen sie, wenn sie das einsetzen, natürlich mit uns was regeln. Und da wollen wir natürlich so ein bisschen auch über diese Hintertür, wollen wir auch schon als Betriebsrat eine größere Rolle spielen, weil wir sonst sagen, sonst genehmigen wir einfach diese Anwendung nicht. Und da erleben wir halt dann, dass einfach dann versucht wird von juristischer Seite her, dem Betriebsrat hier einfach wenig Möglichkeiten zukommen zu lassen und das ist aber – das sehen wir relativ entspannt, weil wir natürlich wissen, dass wir einen guten Hebel haben und das wir das durchbringen werden. Aber das ist natürlich für das Klima nicht unbedingt ideal. Besser wäre es, wenn man sich wirklich an einen Tisch setzt und versucht die Positionen auszutauschen und dann irgendwo in Einklang zu bringen und die dann auch entsprechend dann festzuhalten und niederzuschreiben. Und da gibt es einfach verschiedene, ja, verschiedene Beteiligte in so einem Prozess. Und irgendwann tauchen eben dann auch die Juristen auf, die dann natürlich aus einer anderen Perspektive dann ihre Entwürfe machen, wo dann der Betriebsrat nicht mehr so einbezogen ist, wie es jetzt vielleicht in dem Gesamtprozess bisher der Fall der war.“ (BR/BD4/119)

Den Aussagen des HR-Personalleiters ist zu entnehmen, dass er die Verhandlungstaktik des Betriebsrats, Mitbestimmungsrechte aus themenfremden Bereichen bzw. anderen Aushandlungskontexten zu nutzen, generell und durchweg als illegitim erachtet.

„Schwierig wird es dann, wenn unterschiedliche Dinge verknüpft werden. Also wenn man bestimmte Sachen als Hebel benutzt, um wieder andere Interessen dann durchzusetzen, wo man vielleicht diese Möglichkeiten, diese rechtliche Möglichkeiten nicht hat. Da wird es – wir erleben gerade momentan Phasen, wo wir auf anderen Feldern durchaus, ja auch Konflikte haben, wo der Betriebsrat bestimmte Dinge auch erreichen will und dann halt sagt: ‚naja, wenn da nichts weiter geht, dann geht halt da auch nichts weiter.‘ Da wird es dann schade. Insbesondere – wir haben so einen aktuellen Fall – ein Modell, wo wir alle eigentlich gleichermaßen, wir von PE, der Betriebsrat selbst und die Bereiche draußen, der Meinung sind, das ist wirklich ein ganz besonders gutes Konzept, [...] wo auch unsere Kunden [...] – da kommen Feedbacks, die gipfeln in Aussagen: das beste Schulungskonzept, das wir je hatten oder wo wir am meisten profitiert haben und die Mitarbeiter sind begeistert und, und, und. Und trotzdem kommen wir nicht richtig vom Fleck, weil es eben mit bestimmten anderen Dingen verknüpft wird. Dann wird es problematisch. Das ist selten genug der Fall – Gott sei Dank – aber das gibt es eben auch.“ (PL/BD7/89)

Zusammenfassend kann der Stand der Verhandlungen über eine Weiterbildungsvereinbarung so eingeschätzt werden, dass ein Abschluss aus heutiger Sicht zwar kaum Erfolgsaussichten hat, aber auch nicht vollkommen auszuschließen ist – zumindest wenn dieser sich inhaltlich auf die Formalisierung der Förder-Richtschnur beschränkt. Ob jedoch die dargestellten, wesentlich weiter reichenden Ambitionen des Betriebsrats, den Bereich der betrieblichen Weiterbildung umfassender zu regulieren, erfüllt werden, erscheint dagegen zum jetzigen Zeitpunkt als sehr unwahrscheinlich.

6.4 Bezug zum TVQ

Der TVQ ist im Unternehmen bei beiden Betriebsparteien aufmerksam registriert und dessen Umsetzung auch direkt nach dem Inkrafttreten diskutiert worden. Der Betriebsrat hatte diese Option konkret im Rahmen eines Workshops unter Mitwirkung der Weiterbildungsstiftung ins Spiel gebracht, die relativ hochrangig besetzte Teilnahme auch seitens des Unternehmens, zeigt aber insgesamt das ausgeprägte Interesse, das dem Tarifvertrag anfangs entgegengebracht wurde. Die Erinnerung des Betriebsrats an diesen Workshop macht aber auch dessen entsprechende Enttäuschung deutlich, da die – auch aufgrund der personellen Besetzung seitens des Unternehmens – hohen Erwartungen nicht erfüllt wurden:

„An dem Workshop hat teilgenommen der damalige Arbeitsdirektor, die Personalleiter, also der Zentralpersonalleiter von – also Leiter HR, aber dann auch die Personalleiter der einzelnen Bereiche, die Leiterin des OFK-Büros, das ist das Büro für obere Führungskräfte, die auch viele Weiterbildungsmaßnahmen in dem Bereich auch organisieren und dann natürlich die relevanten Leute aus der Personalentwicklung, aus dem PE-Bereich. [...] Und Betriebsrat natürlich, der ja diesen Workshop angestoßen hat und moderiert von unserem IG BCE-Bezirksleiter [...], der ja auch den Konzernbetriebsrat betreut und bei solchen Dingen auch immer dann gerne als Moderator mit hinzugezogen wird und wie gesagt mit diesem externen Input auch von der Weiterbildungsstiftung über den Kollegen S. [Leiter der WBS]. [...] Ich denke mal, das war schon für die Beteiligten interessant, noch mal das dargestellt zu bekommen. Er hat ja dann auch konkrete Projekte vorgestellt aus Unternehmen, die natürlich hier schon wesentlich weiter sind in Bezug auf verbindliche Vereinbarungen. Und er hat [...] auch aufgezeigt, dass die Weiterbildungsstiftung hier auch sogar Mittel zur Verfügung hat für bestimmte Spezialprojekte und ich denke mir, der Input war sicher für die Teilnehmer ganz spannend. Aber letztendlich hat es nicht dazu geführt, dass jetzt zum Beispiel der Arbeitsdirektor gesagt hätte, okay, wir öffnen die Tür jederzeit für eine Vereinbarung, sondern das war jetzt eher – und das eigenartige ist natürlich, dass ja [Unternehmen D] hier auch im Verband stark vertreten ist, also im Chemieverband und ja letztendlich der Tarifvertrag ja von beiden Seiten ja abgeschlossen wurde und dennoch aber hier von der – von den Spitzenvertretern im Unternehmen, die eigentlich gleichzeitig auch Verbandsvertreter sind, eher so eine abwehrende Haltung haben. Und wir haben ja dann auch festgestellt, über die Jahre hinweg, dass dieser Weiterbildungstarifvertrag doch ein bisschen dahin dümpelt oder so, weil die Arbeitgeber das gar nicht für so notwendig befinden, was sie selbst ja aber mit vereinbart haben.“ (BR/BD4/49)

Nach diesem Workshop hat der TVQ als Diskussionsgrundlage für eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung praktisch keine Rolle mehr gespielt. Lediglich als Verstärker bzw. in seiner Signalwirkung schreibt der Betriebsrat dem Tarifabschluss einen gewissen Effekt zu, die wesentliche Grundlage für sein Engagement in Richtung einer Weiterbildungsvereinbarung stellt aber das Betriebsverfassungsgesetz dar, insbesondere die in der neuesten Fassung erweiterten Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats auf den Weiterbildungsbereich:

„Gut, der Tarifvertrag hat eventuell noch mal eine Katalysatorwirkung gehabt, aber auch, ich glaube diese Veränderung im Betriebsverfassungsgesetz, die war Anfang – also das Betriebsverfassungsgesetz ist novelliert worden [...] 2001, 2000 so in der Ecke rum, das war damals eigentlich der Hauptantrieb, die Hauptantriebsfeder. Wurde dann durch den Tarifvertrag noch mal verstärkt und das war auch sozusagen der Auftakt für unser Konzerngremium mit diesem Workshop, wo ja der Kollege S. [Leiter] von der Weiterbildungsstiftung damals den Tarifvertrag auch noch mal präsentiert hat, vorgestellt hat, und ja, eigentlich uns dazu animiert hat, hier an dem Thema nach Möglichkeit auch was zu vereinbaren. Das ist uns bis heute noch nicht abschließend gelungen, aber wir sind, also wir drängen darauf. Ich meine, es geht nur immer über diese freiwillige Schiene, aber wir drängen darauf, dass wir auch irgendwann in nächster Zeit eine verbindliche Regelung dazu bekommen.“ (BR, BD4, Pos. 15-17)

Der Betriebsrat versucht in seinen Bemühungen eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung bewusst nicht mehr am TVQ und dem gescheiterten Workshop anzuschließen. Vielmehr konzentriert er sich nun verstärkt auf die Interessenperspektive der Arbeitgeberseite, in der er eher das ausschlaggebende Potenzial entdeckt, doch noch zu einer Einigung zu kommen, wie der folgende Interviewausschnitt verdeutlicht:

I: „Um nochmal auf den Tarifvertrag zur Qualifizierung zurückzukommen – hat der, unabhängig von dem Workshop, noch mal Einfluss genommen auf die Austausch – und Verhandlungsbeziehungen hier bei [Unternehmen D]?“

BR: „Eigentlich seit dem Workshop nicht mehr, muss man sagen. Ich meine, klar hat sich seit dem Workshop viel getan, weil auch auf der Betriebsratsseite das Thema intensiviert wurde, weil auch eventuell der Arbeitgeber aufgrund von der ganzen Fachkräftediskussion, Fachkräftemangel, Demografie usw. schon auch immer mehr gespürt hat, hoppla, da kommt auf uns was zu, da müssen wir – das Thema wird noch eine größere Brisanz bekommen. Aber jetzt direkt der Tarifvertrag, habe ich das Gefühl, hat jetzt eigentlich nach dem Workshop keine Relevanz mehr gehabt.“ (BR/BD4/136-137)

Der Grund für das Scheitern des Workshops und der Umsetzung des TVQ liegt nach Ansicht des Betriebsrats nicht an der mangelnden Zustimmung der Unternehmensseite zu den Inhalten selbst, sondern an der schon zuvor dargelegten ‚Philosophie‘, sich grundsätzlich nicht an ein Reglement binden zu wollen, das nicht erzwungen werden kann:

„Und die [Philosophie] wurde auch ziemlich deutlich damals, als wir diesen Workshop hatten zum Tarifvertrag, also der Kollege S. [Leiter der WBS] da war und das vorgestellt hat, war eigentlich sehr schnell die Reaktion, naja wir brauchen eigentlich dazu keine Regelung.“ (BR/BD4/43)

Vom HR-Personalleiter und in der Personalentwicklung wird die damalige Ablehnung seitens des Vorstands in ihrer Entschiedenheit genauso deutlich interpretiert, allerdings fällt die Begründung anders aus. Danach ist eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung auf der Grundlage des TVQ vor allem deshalb als unnötig abgewiesen worden, weil die bereits vorhandene betriebliche Weiterbildungspraxis die darin vorgeschlagene Rahmenregelung bereits voll erfüllt:

„Unternehmen wie wir, die dieses Thema Fort- und Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung – so glauben wir nicht nur, sondern wir sind auch überzeugt – eigentlich seit vielen Jahren sehr professionell ja angehen – und ja, sage ich mal: Der Input der da kam – wir wollen da jetzt glaube ich nicht überheblich und arrogant erscheinen – so viel Neues war da natürlich nicht. Also von den Grundzügen, wie man bestimmte Dinge angeht, Bildungsbedarfsanalyse macht und Soll-Ist-Vergleich, blabla bla – die ganzen Geschichten, also die sie da auch vorgestellt haben, wie das geht und dann sage ich: Ja, das machen wir schon. Da war nicht sehr viel Neues.“ (PL/BD7/19)

Aus dem TVQ ergeben sich aus Sicht der Personalentwicklung nicht nur keinerlei Innovationsanregungen – das bisherige Weiterbildungsgeschehen im Unternehmen D übertreffe den darin vorgegebenen Rahmen sogar. Ein Personalentwickler, der auch an dem Workshop teilgenommen hatte, erinnert sich:

„Es gab mal – eben auch mit dieser Weiterbildungsstiftung – mal einen Workshop dazu und das Ganze ist dann aber wirklich auch ergebnislos vertagt worden. Wir sind hier nicht weiter gekommen. Und wie gesagt, wir sehen hier auch nicht die Notwendigkeit. Wenn wir das regeln würden, was im Tarifvertrag steht, dann wäre das ein Rückschritt für das Unternehmen. [...] Der hat eigentlich Dinge geregelt, die bei uns schon längst Gang und Gäbe sind. Und von daher – wir haben hier keine Betriebsvereinbarung dazu abgeschlossen. Es gilt das Wort von unserem Vorstandsvorsitzenden: ‚Das brauchen wir hier nicht.‘ Und – wie gesagt – wir haben da keine Vereinbarung dazu. Ich denke, was wir machen, geht weit über das hinaus, was in dem Tarifvertrag auch gefordert wird. Gerade eben auch was die Eigenbeteiligung von Mitarbeitern angeht. [Es] steht im Tarifvertrag auch so drin, dass eine gewisse Eigenbeteiligung da sein sollte. Wenn Sie anschauen, wie wir unsere internen Seminare fördern, was wir da alles machen, dann gehen wir weit über das raus, was in dem Tarifvertrag eben vorgeschlagen oder geregelt wird. Von daher brauchen wir das nicht und das werden wir uns an der Ecke jetzt momentan nicht – werden wir nicht forcieren, dass wir hier eine Betriebsvereinbarung abschließen, die eigentlich – wie gesagt: Wir machen mehr, als der Tarifvertrag vorsieht.“ (PE/BD1/136-137)

Die Personalentwicklung bewertet den TVQ damit zwar mehr oder weniger als überflüssig, insbesondere mit Blick auf das eigene Unternehmen, aber in gewisser Hinsicht wird die tarifliche Thematisierung der Weiterbildungsfrage an sich begrüßt und die inhaltliche Ausrichtung als Bestätigung und Unterstützung der eigenen Arbeit empfunden:

I: „Glauben Sie, da er nun für [Unternehmen D] nicht notwendig ist, dass der Tarifvertrag zur Qualifizierung grundsätzlich überflüssig ist?“

PE: „Nee, der ist nicht überflüssig. Ich meine, wo wir von profitiert haben, um das mal auf eine andere Ebene zu bringen, das ist das Verständnis für Fort- und Weiterbildung. Das ist durch den Tarifvertrag sicherlich angehoben worden. Es war mehr in der öffentlichen Diskussion, hat manche Dinge, manche Entscheidungen auch erleichtert, hat mir persönlich das Leben leichter gemacht. Von daher bin ich froh um diesen Tarifvertrag. Ich meine, wenn man von einem wirklich hohen Niveau her kommt und viel gemacht hat und kriegt dann hier Rückendeckung, dann fallen natürlich andere nachfolgende Aktivitäten noch sehr viel leichter. Also ich persönlich bin über den Tarifvertrag froh, es war eine Unterstützung, aber wir müssen nicht. Und wir müssen das nicht regeln, weil wir eben schon über das hinausgehen.“ (PE/BD1/141-142)

Der TVQ liefert der Personalentwicklung also zusätzliche Unterstützung und fördert die Gewissheit, in die richtige Richtung zu gehen. Dabei stellt der Horizont tariflicher Weiterbildungsregulierung allerdings nicht die entscheidende Legitimationsgrundlage dar. Vielmehr richtet sich die Gestaltung der Personalentwicklung konsequent an den Kriterien erfolgreichen unternehmerischen Wirtschaftens aus. In der Tarifvorlage werden eben auch Elemente erkennbar, die dem eigenen Verständnis von Personalentwicklung entsprechen – obwohl sie aus einer anderen Intention heraus entstanden sind:

„Wir meinen, dass wir weiter gehen, als was überhaupt der Tarifvertrag von uns verlangt. Aber wir gehen nicht weiter, weil der Tarifvertrag das von uns verlangt, sondern weil wir glauben, dass wir unternehmerisch für die Firma – [...] wir glauben eben, das ist die richtige PE. Und da wir das glauben, ist das auch im Boot. [...] Also stellt sich für uns die Frage wieder gar nicht. Sondern wir sagen, okay, wir handeln in dem Sinne und im Geiste [des TVQ]. Wir haben es uns letzte Woche noch mal durchgelesen und sind wieder zu dem gleichen Ergebnis – noch stärker als 2004 – gekommen. Weil wir diese Geschichten alle weiter ausbauen. Und deswegen, auch die Absichtserklärungen, die gehen ja in eine – ja decken sich mit unserem Glauben, unserer Sichtweise, wo wir das hin entwickeln. [Der TVQ] ist nicht aus so einem Gedanken geschrieben ‚Kompetenzmanagement‘ oder ‚als Firma erfolgreich sein‘, sondern auch aus gewissen lobbyistischen Interessenvertretungsgedanken – und ist ein Kompromiss.“ (PE/BD2/140 u. 36)

Die befragten Beschäftigten und Führungskräfte haben von dem TVQ weder direkt etwas gehört, noch haben sie etwas von dem Workshop oder anderen Umsetzungsdiskussionen im Unternehmen etwas mitbekommen. Das im TVQ verankerte Prinzip der ‚fairen Kostenteilung‘ ist im Unternehmen in Form der Förder-Richtschnur bereits ein geläufiges Finanzierungsmodell und wird von keiner Seite grundsätzlich in Frage gestellt, teilweise sogar von Beschäftigten ausdrücklich begrüßt. Auch der Betriebsrat sieht darin kein Problem, sondern betont die Idee der Co-Finanzierung als gute und im gegenseitigen Einvernehmen regelbare Möglichkeit, beruflich orientierte Weiterbildung in den betrieblichen Kontext einzubinden:

„Die Co-Finanzierung wird für den Weiterbildungsteilnehmer größer sein, je weniger wirklich ein nachweisbarer Bedarf im Unternehmen ist. Und je größer der Bedarf ist, desto mehr wird der Arbeitgeber an finanziellem Beitrag leisten. Und in vielen Punkten wird es sich irgendwann in der Waage halten, so 50:50 oder so. Aber im Prinzip ist unsere Philosophie die, dass wir sagen, gut da wo wirklich der Arbeitgeber einen großen Bedarf hat und der Mitarbeiter mit der Qualifikationsmaßnahme über den Betrieb hinaus auch keinen großen Mehrwert oder Anerkennung hat, für die Maßnahme, weil es keine staatlich anerkannte Maßnahme ist, desto mehr ist natürlich der Arbeitgeber auch gefordert das Ganze zu fördern. Und je mehr es in die Richtung geht, dass natürlich der Mitarbeiter sich dadurch über das Unternehmen hinaus in eine bessere Position versetzt, natürlich das selbst aber dann mit einbringen kann, desto mehr wird es dann in irgend so einer ausgewogenen Co-Finanzierung enden und wenn es stark am Bedarf vorbeigeht, dann wird sich der Arbeitgeber hier sehr zurücknehmen mit der Finanzierung.“ (BR/BD4/85)

„[Die Co-Finanzierung] ist ja im Prinzip auch unsere Philosophie, die wir hier ja eigentlich mit unterstreichen können.“ (BR/BD4/149)

Die ‚faire Kostenteilung‘ ist für die Personalentwicklung auch ein Beispiel, an dem sich die Übererfüllung des TVQ im Unternehmen ablesen lässt, da in anderen Unternehmen dieser Punkt als Möglichkeit aufgefasst werde, prinzipiell bzw. höhere Eigenbeiträge von Weiterbildungsteilnehmern zu verlangen, während man sich im Unternehmen D bewusst dafür entschieden hat, dass die Vollfinanzierung des internen Bildungsprogramms nicht angetastet werden soll:

„Es wird ja [im TVQ] irgendwo gesagt, der Arbeitnehmer-Hauptbeitrag ist die Zeit, die er bringt. Ich sage [Unternehmen D] ist da halt sehr großzügig. Weil das eigentlich, soweit ich es kenne, immer so war, dass das meiste – dass es eben nicht verlangt wird, dass er seinen Beitrag bringt. Und wir hatten da auch mal Diskussionen, da haben wir auch – es gibt einige Firmen, die haben das ja gerade in der Zeit zurück gedreht: außerhalb der Arbeitszeit oder [der Mitarbeiter] muss seinen Urlaub nehmen oder sein Konto abbauen für so was. Wollte man aber hier nicht. [...] Da haben wir gesagt: nee, wir haben das jetzt immer so gemacht, wir machen das in der Arbeitszeit und wir wollen das auch beibehalten.“ (PE/BD2/146)

Beide Betriebsparteien betrachten die momentan geltenden Finanzierungsregeln zu den verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen als fair und entsprechend gut schätzt daher der Betriebsrat die Chance ein, den bestehenden Förderkatalog in dieser Form zumindest beizubehalten oder ihn eventuell sogar in eine Betriebsvereinbarung zu überführen. Zu weitergehenden Ansprüchen nach Förderleistungen seitens des Unternehmens, z.B. bei einem berufsbegleitenden Studium o.ä., bezieht die Personalentwicklung jedoch eine klare Position:

„Es sind natürlich schon Forderungen da – oder das kommt, dass wir als Unternehmen den Mitarbeitern eine weiterführende Qualifikation mit staatlichem Abschluss auch genehmigen sollten und das fördern sollten. Nur, was der Staat über Meister-BAFöG und andere Stiftungen und Unterstützungen anbietet, das werden wir nicht noch extra fördern. Denn dahinter steckt ja auch noch eins, wenn wir einen Mitarbeiter fördern und eine Weiterbildung machen:

Warum sollten wir es machen? Warum? Wir kriegen die Qualifikation – wir stellen die vom Markt her ein – es gibt da einen Wettbewerb dazu auch – und werden nicht einfach auf good will fördern. Das ist auch eine Ungleichbehandlung gegenüber den Mitarbeitern, die das eben auf andere Art und Weise sich selber erarbeitet haben.“ (PE/BD1/156-157)

Dem Betriebsrat ist die strikte Orientierung am betrieblichen Bedarf auf Unternehmensseite, wenn es um eine mögliche Weiterbildungsförderung geht, sehr bewusst. Eine breitere Weiterbildungsperspektive, sowohl die branchenbezogene der Tarifvertragsparteien als auch eine gesellschaftspolitische, wird vom Betriebsrat zwar prinzipiell als wichtig erachtet, kann aber in die konkrete Aushandlung einer Betriebsvereinbarung nicht konstruktiv eingebracht werden und wird auch nicht offen thematisiert:

„Im Prinzip jammern sie [die Unternehmen] immer, die Leute von der Schule sind nicht ausbildungsfähig und bla, bla, bla – wenn sie aber dann einen haben, der ausbildungsfähig ist und sie tun ihn da rein, dann verlangen sie auch alles von ihm ohne sich jetzt irgendwo daran mit zu beteiligen. Also die gesellschaftspolitische Aufgabe zeigt sich für mich in der Weiterbildung nicht. Die ist ganz klar betriebsspezifisch und daran orientiert, was sind Notwendigkeiten – darüber hinaus geht relativ wenig.“ (BR/BD3/120)

Die Aussage eines Personalentwicklers zieht hinsichtlich dieser latent im Betriebsrat vorhandenen Perspektive gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen für Weiterbildung und der für ihn in Frage kommenden betrieblichen Förderung von Weiterbildung eine klare Grenze:

„Ich glaube da drüber brauchen wir nicht diskutieren: Das Ziel des Ganzen ist wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Wir sind ja nicht eine Bildungseinrichtung, wir sind ein Unternehmen, das Gewinn machen will.“ (PE/BD2/42)

Entsprechend fokussiert bezieht sich die Argumentation des Betriebsrats bei seiner Verhandlungsstrategie zum Abschluss einer Weiterbildungsvereinbarung auf die Verbesserung von Verfahren und Instrumenten zur Erhebung des betrieblichen Bedarfs. Der TVQ bietet genau dafür eigentlich relativ detaillierte und umfängliche Vorschläge, wäre in dieser Hinsicht also eine passende Vorlage gewesen. In Paragraph 3 „Qualifizierungsplanung und Qualifizierungsmaßnahmen“ geht es in den Unterpunkten 1 bis 3 dezidiert um die Feststellung bestehender Qualifikationen bzw. des erwarteten Qualifizierungsbedarfs sowie eine entsprechend angemessene Planung von Maßnahmen und zwar jeweils unter der Maßgabe betrieblicher Erfordernisse. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Unternehmensseite sich aber eventuell gar nicht trotz dieses klaren Bekenntnisses zur Bedarfsabhängigkeit tariflicher Qualifizierung gegen eine Umsetzung verwahrt hat, sondern unter Umständen sogar genau deswegen. Immerhin stellt die Definition des betrieblichen Investitionsbedarfs generell und eben auch im Bereich Weiterbildung eine Domäne unternehmerischer Entscheidungsfindung dar. Die Vorstellung, betriebliche Interessenvertreter an diesem Kernbereich unternehmensstrategischer Steuerung künftig systematisch zu beteiligen, wirkt auf Unternehmensseite eher abschreckend. Darauf deutet u.a. deren generelle Skepsis gegenüber tarifpolitischen Einflüssen auf den betrieblichen Weiterbildungsbereich:

„Ich halte nichts davon Bildung vertraglich zu regeln. Weil Bildung immer vom good will, von der Motivation der Menschen abhängig ist und nicht von tariflichen Regelungen. Wenn ein Unternehmen wie wir jetzt was machen zum Thema Kinderbetreuung oder auch Betreuung von pflegebedürftigen Eltern, wenn es da Unterstützung gibt, dann ist das eine Sache mit dem sich ein Unternehmen auch profiliert und als Top-Arbeitgeber eben präsentieren kann. Das ist im Interesse der Unternehmen. Und ich denke mal, solche Sachen, die muss man gar nicht tariflich regeln. Jedenfalls nicht in unserem Unternehmen.“ (PE/BD1/166)

Der zuletzt zitierte Personalentwickler sieht über die rein symbolische Ebene hinaus keinen besonderen Wert im TVQ. Tarifliche Regulierung im Bereich Weiterbildung sei nicht nur für das eigene Unternehmen unnötig, auch für kleinere und mittlere Unternehmen, also die eigentliche Zielgruppe des TVQ, erwartet er eher Nachteile:

„Ich fürchte eher, dass da ein bürokratisches Monster draus wird. Also ich bin da ehrlich gesagt skeptisch, denn wir sind natürlich – haben eine Größe, die es uns erlaubt auch mit einer eigenen Mannschaft Personalentwicklung zu betreiben. In kleineren Unternehmen, da macht ein Personaler oder mitunter auch ein Betriebsrat – habe ich auch schon erlebt – die machen das nebenbei mit. Also ich halte nichts von bürokratischen Regelungen. Für mich ist es eigentlich so, dass der Markt das von selber regelt.“ (PE/BD1/168)

Vor dem Hintergrund der Vorstellung von Weiterbildung als Marktgeschehen, eigne sich das Thema auch deshalb nicht für tarifpolitische Regulierungen, weil damit Wettbewerbsverzerrungen verbunden wären. Ein gutes Weiterbildungsangebot eines Unternehmens stelle heute einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im sich verschärfenden Kampf auf dem Arbeitsmarkt um die sogenannten ‚High Potentials‘ dar, der durch allgemein durchgesetzte Tarifvorschriften nicht nivelliert werden dürfe:

„Diese attraktiven Unternehmen, die werden immer die Nase vorne haben. Gerade jetzt auch in Bezug auf die zu erwartende demografische Entwicklung, wo wir nämlich mehr Absolventen brauchen, als die Universitäten produzieren. Die attraktiven Unternehmen, die werden es sein, wo die Top-Leute hingehen und von daher muss eigentlich jedes Unternehmen schauen, dass es attraktive Weiterbildungsangebote auch bereitstellt.“ (PE/BD1/168)

Der Betriebsrat ist trotz der gescheiterten Umsetzungsinitiative im Rahmen des Workshops mit der Weiterbildungsstiftung vom Grundsatz her überzeugt von der Notwendigkeit der Regelungsabsichten seitens der Tarifvertragsparteien. Auch die Inhalte des TVQ decken sich in allen Punkten mit den Vorstellungen des Betriebsrats von Weiterbildung, inklusive der bewusst unbestimmten Formulierungen, die Raum für eine betriebsspezifische Interpretation lassen:

„Also ich halte den Tarifvertrag für eine sehr gute Basis, auf der man hier betrieblich aufsetzen kann und auch aufsetzen sollte. Natürlich regelt der jetzt erst mal so einen Rahmen, Rahmenbedingungen, die müssen dann noch entsprechend mit den betrieblichen Gegebenheiten in Einklang gebracht werden. Also ich halte es für eine gute Geschichte, [...] vom Ansatz und vom Inhalt her ist es auf jeden Fall positiv.“ (BR/BD4/139)

Die angesichts der dargestellten Umsetzungsprobleme naheliegende Kritik des Betriebsrats richtet sich lediglich auf die Freiwilligkeit des Tarifvertrags zur Qualifizierung. Da an keiner Stelle substanzielle Ansprüche oder konkrete Verpflichtungen enthalten sind, entstehen für den Betriebsrat keine direkten Ansatzpunkte, um dem Thema im Unternehmen effektiv mehr Geltung zu verschaffen. Die Zurückhaltung der Unternehmen bei der Umsetzung des Tarifvertrags widerspricht in den Augen des Betriebsrats zwar den Absichtserklärungen, die auf der Verbandsebene eigentlich gegeben wurden, ohne verpflichtende Elemente werden sich die Mitgliedsunternehmen aber meist auf die aus verschiedenen Gründen fehlende Notwendigkeit einer Umsetzung zurückziehen:

„[Ich] spüre auch [...] auf der Arbeitgeberseite, das was eigentlich im Prinzip der Verband mit unterschrieben hat, nicht wirklich so ernst und wahrgenommen wird. Ich hatte jetzt auch schon die Gelegenheit als, sag ich mal, ehrenamtlicher Funktionär in der IG BCE und als Betriebsrat an Veranstaltungen teilzunehmen, wo wir das auch diskutiert haben, auch mit Verbandsvertretern und wo wir so ein bisschen das Gefühl haben, der Verband steht ein bisschen hilflos da. Er hat was hier unterzeichnet, aber seine Mitgliedsfirmen und seine Repräsentanten der Unternehmen nehmen es vielleicht doch nicht ganz so ernst, war mein Eindruck. Das ist die Schwierigkeit immer natürlich bei diesen Tarifverträgen, die sehr viel Freiwilligkeit drin haben. Da kommt dann sehr schnell die Philosophie auf in den Unternehmen: ‚naja, wir haben momentan wichtigeres zu tun oder wir müssen jetzt nicht unbedingt oder wir sind eh schon so gut, dass wir da eigentlich – das gar nicht mehr brauchen.‘ [...] Die Flankierung jetzt von gesetzgeberischer Seite, halte ich momentan für eher unrealistisch und wird uns jetzt nicht wirklich weiter helfen. Weil da brauchen wir einfach noch spezifischere betriebliche Regeln und Spielregeln auch, wie wir damit umgehen. Und von daher, wäre es – es wäre hilfreicher, wenn die Tarifvertragsparteien es schaffen würden noch mehr Verbindlichkeit rein zu bringen. Nicht ganz so viel Freiwilligkeit, das wäre wesentlich hilfreicher, als irgendwelche gesetzlichen Dinge.“ (BR/BD4/139-145)

Obwohl in der Strategie des Betriebsrats die durch das Betriebsverfassungsgesetz garantierten Mitbestimmungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen, hält er die Tarifautonomie im Prinzip für die geeignetere Arena zur Regulierung von Weiterbildung – wenn es gelingt die Verbindlichkeit für die Unternehmen zu erhöhen.

6.5 Zentrale Ergebnisse der Betriebsfallstudie D

6.5.1 Ausgangslage und Interessenkonstellation zur betriebspolitischen Thematisierung von Weiterbildung

Die Reform des BetrVG vom Juli 2001 und die damit erweiterten „Möglichkeiten für Betriebsräte die berufliche und betriebliche (Weiter-)Bildung mitzugestalten“ (PPP BR, 2002), v.a. im Rahmen der §§ 96-98, bildet den maßgeblichen Ausgangspunkt für die betriebliche Interessenvertretung im Unternehmen D, sich intensiver mit dem Thema Weiterbildung zu beschäftigen. Der bisher stärkste Niederschlag des ‚neuen‘ Betriebsratsengagement im Themenfeld Weiterbildung zeigt sich in der konzeptionellen Beteiligung an einem Projekt, in dem in enger

Abstimmung mit der zentralen Personalabteilung HR ein interner Weiterbildungsgang zum sogenannten „Labortechniker“ entwickelt wurde. Eine wichtige Begleit- bzw. Randbedingung des gestiegenen Engagements ist zudem die bessere Dokumentation von Weiterbildungsdaten im Rahmen von diversen Unternehmenszertifizierungen. Dem gestiegenen Interesse der Betriebsräte an betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten stehen damit auch verbesserte Möglichkeiten zu dessen Beurteilung gegenüber bzw. zu einer begründeten kritischen Stellungnahme. Weiterhin hat nicht zuletzt der TVQ eine konkrete Initiative des Betriebsrats zum Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung ausgelöst. Aus dem dazu veranstalteten Workshop in Zusammenarbeit mit der Weiterbildungsstiftung folgen allerdings keine weiteren Umsetzungsaktivitäten. Eine direkt auf den TVQ bezogene Anbahnung einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung muss aus heutiger Sicht als – in einem sehr frühen Stadium – gescheitert betrachtet werden. Der Betriebsrat bezieht sich in seinem Weiterbildungsengagement seither fast ausschließlich auf die vom BetrVG zugesicherten Mitbestimmungsmöglichkeiten.

In seinen interessenpolitischen Interventionsversuchen beruft sich der Betriebsrat in erster Linie auf folgende Defizitdiagnose: Die betriebliche Bedarfserhebung und Potenzialausschöpfung im Weiterbildungsbereich des Unternehmens D ist mangelhaft, was sich nicht nur zu Lasten der Arbeitnehmer sondern auch des Unternehmens auswirke. Dabei erscheint ihm insbesondere die alleinige Fokussierung auf das Mitarbeitergespräch als Steuerungsinstrument der Personalentwicklung und -qualifizierung fragwürdig. Die Unternehmensseite reagiert nur bedingt erfreut auf das gestiegene Engagement des Betriebsrats in diesem Feld. Einerseits schätzen die Personalverantwortlichen den Betriebsrat als wertvollen Informanten und Berater, wenn er seiner Kontrollfunktion in diesem Bereich gerecht wird, andererseits werden auch vermehrte Diskussionen und unnötige Auseinandersetzungen, verlängerte Entscheidungsfindungen sowie ein erhöhter Arbeits- und Verwaltungsaufwand beklagt bzw. befürchtet. Prinzipiell will das Unternehmen Regelungen möglichst vermeiden, die eine Zustimmungspflicht des Betriebsrats festsetzen. Zudem kann die Unternehmensseite beim Gegenstand ‚Weiterbildung‘ keinen aushandlungsnotwendigen Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Beschäftigten erkennen – zumindest nicht im Bereich betriebspolitisch relevanter Weiterbildung – prägend sei hier vielmehr eine deckungsgleiche bzw. gleichgerichtete Interessenlage. So haben Qualifizierungsinhalte, die sich nicht betrieblich nutzen lassen, auch keinen Wert für die Belegschaft – und wenn doch, bedienen sie die Privatinteressen der Beschäftigten und können damit nicht Teil der betriebspolitischen Aushandlung sein. Diese Definitionsvorgabe wird auch vom Betriebsrat weitgehend akzeptiert. Allerdings gehen beide Betriebsparteien davon aus, dass Unternehmen und Betriebsrat nicht immer die gleichen oder kompatible Vorstellungen davon haben, worin der betriebliche Bedarf tatsächlich besteht, wie dies ermittelt werden sollte und ob das Potenzial der Belegschaft auch wirklich voll ausgeschöpft wird – oder inwiefern das Unternehmen nicht zu stark auf das externe Marktangebot zurückgreift. Die arbeitspolitische Thematisierung von Weiterbildung stellt sich im Unternehmen D somit weniger als direkte Konfliktregulierung zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen dar, sondern erscheint eher als betriebspolitisches Ringen um das bessere Personal(entwicklungs)konzept.

6.5.2 Meilensteine im Aushandlungsprozess – förderliche und hinderliche Faktoren

Ein wesentlicher Hinderungsgrund für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung im Unternehmen D kann in der Freiwilligkeit des TVQ gefunden werden. Dieser bietet zwar einen ersten Ansatzpunkt zur Thematisierung der Fragestellung, ob das Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zu diesem Regelungsbereich braucht – im weiteren Verlauf der Aushandlung wird dieser erste TVQ-Impuls jedoch geradezu zum Bumerang für den Betriebsrat: Die Unternehmensseite nutzt den TVQ als Argument gegen eine Umsetzung, da darin inhaltlich nichts formuliert worden ist, was das Unternehmen nicht bereits praktizieren würde. Dazu leugnet oder nivelliert der TVQ potenzielle Interessendivergenzen zwischen der Unternehmens- und der Beschäftigtenperspektive auf Weiterbildung und beraubt sich damit gewissermaßen selbst der Legitimationsgrundlage für eine Umsetzung: Warum sollte etwas zwischen den Betriebsparteien interessenpolitisch ausgehandelt werden, das im Grundsatz unstrittig ist? Hier wird deutlich, dass wesentliche Hemmnisse der Weiterbildungsregulierung bereits in den Konstruktionsprinzipien des TVQ angelegt sind. Einerseits ist die arbeitspolitische Thematisierung zwar ein Signal zur Erhöhung der Aufmerksamkeit für das Thema Weiterbildung, durch die Freiwilligkeit der Umsetzung und das Fehlen jeglicher verbindlicher Rechtspositionen kann er im weiteren Verlauf aber auch zu einer Verfestigung des Status quo führen – nämlich dann, wenn – wie im Fall D – die Unternehmensseite ihn als Beleg dafür interpretiert, ohnehin schon alles richtig oder sogar noch besser zu machen, als es im TVQ vorgesehen wäre. Entsprechend kontrovers wird die betriebspolitische Diskussion zur Weiterbildungsregulierung um die ‚Deutungshoheit‘ zum Weiterbildungsgeschehen im Unternehmen D geführt.

Mit der Strategie des Betriebsrats, zur Optimierung der Weiterbildungsprozesse im Sinne des Unternehmens beitragen zu wollen, setzt er zwar folgerichtig bei Kooperations- oder sogar Allianzangeboten an die Personalentwicklung an, allerdings stößt deren Bereitschaft hier zusammenzuarbeiten dort an Grenzen, wo einerseits Loyalitätskonflikte mit den Unternehmensleitlinien auftauchen und andererseits auch Zuständigkeitsreviere gegen interne Konkurrenz verteidigt werden.

Die wichtigsten Ansatzpunkte für den weiteren Aushandlungsprozess stellen aus Sicht des Betriebsrats die gesetzlich festgelegten Mitbestimmungsrechte dar. Er kann sie einerseits direkt nutzen (v.a. BetrVG, §§ 96-98), um Ansprüche zur Beteiligung bei betrieblichen Qualifizierungsprozessen anzumelden, und andererseits als indirekten Hebel einsetzen, wenn er in anderen – für das Unternehmen wichtigen – Aushandlungskontexten die Zustimmung verweigert. Damit setzt er allerdings massiv die sozialpartnerschaftliche Grundstimmung in den betrieblichen industriellen Beziehungen aufs Spiel. Somit erscheint dieses Mittel nur auf den ersten Blick als machtvoller Hebel zur Durchsetzung einer möglichen Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung. Denn letztlich wird der Betriebsrat sich sehr genau überlegen müssen, ob er das Thema Weiterbildung (auf Umwegen) zu einem harten Konfliktthema macht, wenn er damit die gewachsene Vertrauensbasis zu den Verhandlungspartnern auf der Unternehmensseite insgesamt und dauerhaft schädigt.

6.5.3 Charakteristik der Aushandlungsergebnisse

Die bisherige Chronik der betriebspolitischen Regulierung von Weiterbildung im Unternehmen D verlief trotz der gescheiterten Umsetzung des TVQ nicht gänzlich erfolglos. Zumindest als einen Teilerfolg kann das Qualifizierungsprojekt ‚Labortechniker‘ betrachtet werden. Einvernehmlich wird im Unternehmen von einem ‚Paradeprojekt‘ gesprochen, in dem sich die konzeptionelle Einbindung von und umfassende Abstimmung mit dem Betriebsrat als besonders konstruktiv erwiesen hat. Die darin gemeinsam entwickelten Regelungen haben durchaus den Charakter hoher Verbindlichkeit, bleiben jedoch relativ eng begrenzt auf den Projektrahmen und entsprechend überschaubar bleibt die Mitbeteiligung des Betriebsrats damit für die Unternehmensseite. Darin wird einerseits das Grundverständnis im Unternehmen erkennbar, sich einzelfallspezifisch durchaus auf Regelungen einzulassen – bei darüber hinausgehenden Ansprüchen, greift aber schnell die Befürchtung, der Betriebsratsseite würden möglicherweise zu weit gehende Mitsprachemöglichkeiten oder sogar Generalvollmachten zugestanden, die zu unumstößlichen Reglements führen könnten, welche den Flexibilitätsinteressen von Unternehmensentscheidern entgegenstehen.

In ähnlicher Form zeigt sich das im Fall der Förder-Richtschnur. Inhaltlich entspricht sie durchaus der im TVQ angelegten Co-Finanzierungsidee. Wichtig ist der Unternehmensseite aber, dass der vereinbarte Förderkatalog die Verteilung der Kosten von Weiterbildungsmaßnahmen nicht zementieren soll. Um schnell und situationsadäquat auf Veränderungen reagieren zu können, dürften von vorneherein keine ‚bürokratischen‘ Hürden oder politische Koordinationsverfahren installiert werden – was im Umkehrschluss darauf hindeutet, dass dem Betriebsrat – trotz aller sozialpartnerschaftlichen Vertrauensbekundungen – in gewissem Ausmaß als einem ‚potenziellen Blockierer‘ auch misstraut wird. Diese vorsichtige Haltung der Unternehmensseite überwiegt den möglichen Vorteil einer geteilten, beidseitig getragenen Letztverantwortung für bestimmte Weiterbildungsregelungen, die über den Betriebsrat zusätzliche Akzeptanz bei den Beschäftigten sicherstellen könnte. Genau diesen potenziellen Mehrwert einer bilateral vereinbarten Regelung stellt der Betriebsrat mit seiner Beteiligung an ‚kleineren‘ Projekten und Teilvereinbarungen wiederholt heraus, ohne bisher die Kooperationsbereitschaft zu umfassenderen Regulierungsansprüchen auf der Unternehmensseite wirksam erhöhen zu können. Einen weiteren Weg zur Durchsetzung der angestrebten Betriebsvereinbarung sieht der Betriebsrat im konsequenten Strapazieren der bestehenden Mitbestimmungsrechte in der betrieblichen Weiterbildung. Indem der Aufwand für viele Einzelregelungen systematisch erhöht wird, steigen im gleichen Zuge die Opportunitätskosten für den Abschluss einer übergeordneten Weiterbildungsregelung. Direkte Rechtsmittel – etwa durch den TVQ – stehen dem Betriebsrat dagegen nicht zur Verfügung.

IV Zusammenfassende Interpretation der empirischen Ergebnisse und Schlussfolgerungen

1. Institutionalistische Interpretation der Fallstudien

Mit der Entscheidung für eine institutionalistische Theorieperspektive auf Prozesse der Weiterbildungsregulierung werden die (vorwiegend) qualitativ erhobenen Ergebnisse aus den diversen Fallstudien im Folgenden nicht nur additiv zusammengetragen, sondern in spezifisch institutionalistischer Form erfasst und interpretiert. Das im Theorieteil der vorliegenden Dissertation dargestellte institutionentheoretische Grundverständnis, der darin verankerte ‚erweiterte akteursbezogene institutionalistische Ansatz‘ sowie die verschiedenen darin entwickelten heuristischen Such- und Analyseraster, legen den Orientierungsrahmen des Auswertungsprozesses fest bzw. bilden hierzu die entsprechenden Instrumente. Dabei kann einerseits nicht übersehen werden, dass die bunte Vielfältigkeit und detailreiche Praxisnähe des empirischen Materials in diesem Abstraktionsschritt notwendig interpretatorischen Verdichtungen und Zuspitzungen unterzogen werden müssen. Andererseits ist gerade in diesem ‚Schritt zurück‘ – in Analogie zur Betrachtung eines Gemäldes – die entscheidende Möglichkeit des sozialwissenschaftlichen Erkenntnisgewinns angelegt. Erst aus einiger Entfernung treten Konturen hervor, werden Zusammenhänge sichtbar und kann sich – um hier im Bilde zu bleiben – die konzertierte Wirkung des ‚Gesamtkunstwerks‘ entfalten. Um sich dabei von rein subjektiven, esoterischen ‚Erleuchtungsbehauptungen‘ abzugrenzen, werden die verschiedenen Interpretationsleistungen des Forschers möglichst nachvollziehbar aufbereitet. Anders ausgedrückt: Die Validität der Ergebnisauswertung wird entsprechend der Gütekriterien qualitativer Sozialforschung dadurch gesichert, dass (selbstreflektierte) Relevanzsetzungen, Interpretationsakte und darauf aufbauende Schlussfolgerungen durchgängig und umfassend offengelegt und damit der (intersubjektiven) kritischen Bewertung der interessierten Leserschaft zugänglich gemacht werden.

Dazu wird im Folgenden und abschließenden Kapitel zunächst der Globalisierungsdiskurs als relevanter *nicht-institutioneller Faktor* thematisiert, dessen Wirkung auf den *institutionellen Kontext* der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung entlang zweier wesentlicher Bezugspunkte (der ‚Strukturwandel industrieller Beziehungen‘ und der ‚Lifelong Learning-Diskurs‘) identifiziert wird (1.1). Daran anschließend stehen die *verbandliche* sowie die *betrieblichen Arenen* der Weiterbildungspolitik im Fokus, deren jeweiligen Akteurs-, Interessen- und Handlungskonstellationen in ihrer institutionellen Verfasstheit dargestellt werden (1.2). Letztere werden wesentlich durch die (außer- und innerinstitutionell gerahmte) *Interaktionslogik* der Beteiligten und einem spezifischen Duktus der Ver- und Aushandlungspraxis geprägt, welche in einem weiteren Punkt beleuchtet werden (1.3). Abschließend wird der Frage nachgegangen, welche Formen oder ‚Richtungen‘ die beobachteten weiterbildungsbezogenen *Institutionalisierungsprozesse* genommen haben und ob bzw. welchen Beitrag der Tarifvertrag zur Qualifizierung zur Institutionalisierung und/oder zur De-Institutionalisierung von Weiterbildung bisher geleistet hat (1.4).

1.1 Nicht-Institutioneller Hintergrund und institutioneller Kontext

Im arbeitspolitischen Kontext der chemischen Industrie bilden der Globalisierungsdiskurs und die weltweit zunehmende Bedeutung von Wissen als impuls- und richtungsgebender Megatrend die maßgebliche Grundlage für die Thematisierung von Weiterbildung. Im Rahmen des Begründungshorizonts einer enorm gestiegenen und in Zukunft weiter steigenden Relevanz von Weiterbildung nehmen durchweg alle in die Untersuchung einbezogene Akteure mehr oder weniger direkt auf Aspekte einer globalisierten Wissensgesellschaft Bezug. Das bedeutet nicht, dass aus dem allgemeinen Konsens über den Problemhintergrund und der weithin geteilten Diagnose, dass dringender Handlungsbedarf bestehe, eindeutige Aktionspläne oder auch nur prinzipiell gleichgerichtete Konzepte abgeleitet werden könnten. Erstens widerspräche diese Vorstellung prinzipiell der Logik von Arbeitspolitik, nach der ‚Lösungen‘ stets Resultate von Aushandlungsprozessen unterschiedlicher Interessen darstellen.¹²² Zweitens bildet der überwältigende Kontext Globalisierung und Wissensgesellschaft (bzw. die darin verankerten Diskurse darüber) ein breites, unüberblickbar vielfältiges Spektrum an zeitdiagnostischen Gegenwartsbeschreibungen und zukunftsgerichteten Entwicklungsprognosen, die jeweils sehr unterschiedliche Anknüpfungspunkte für bestimmte Themen- und Praxisfelder bieten. Für die arbeitspolitische Regulierung von Weiterbildung in der chemischen Industrie haben sich im Rahmen der vorliegenden Studie insbesondere zwei Entwicklungs- bzw. Diskussionsstränge als bedeutend herauskristallisiert: die tiefgreifenden strukturellen Veränderungen in den Industriellen Beziehungen (1.1.1) und der etwa Mitte der 1990er Jahre neu entfachte internationale Diskurs zum Lifelong Learning (1.1.2) bilden zusammen den institutionellen Kontext, der im Folgenden dargestellt wird.

1.1.1 Der Strukturwandel des (deutschen) Systems Industrieller Beziehungen

Die Krise des Fordismus, jenem in der Nachkriegszeit herangereiften ‚goldenen Zeitalters‘ eines „immerwährende Prosperität“ (Lutz 1984) versprechenden Akkumulationsregimes und dem darin enthaltenen Stabilitätspakts zwischen industrieller Massenproduktion und -konsum, Vollbeschäftigung und sozial- bzw. wohlfahrtsstaatlicher Regulierung sowie stetiger Produktivitätssteigerung und wirtschafts- bzw. ordnungspolitischer Steuerung (z.B. Dörre 2003) ist auf das Engste verbunden mit der spätestens seit Anfang der 1990er Jahre diagnostizierten Krisenhaftigkeit des Systems Industrieller Beziehungen (Streeck/Höpner 2003; Kädtler 2006; Müller-Jentsch 2007a). Speziell dem sogenannten ‚Modell Deutschland‘, das lange Zeit als Paradeexemplar für die Funktionsfähigkeit einer ausgeprägt institutionalisierten Form der wachstumsförderlichen Verarbeitung des industriellen Konflikts zwischen Kapital und Arbeit gehandelt wurde, werden heute Aushöhlungs- oder Erosionstendenzen bescheinigt (Artus et al. 2000, Artus 2001, 2008), wenn es nicht bereits gänzlich als hoffnungsloses „Auslaufmodell“ (vgl. Funder 2001) abgeschrieben wird. Die genauen unterstellten Zusammenhänge und

¹²² Insbesondere von Arbeitgeberseite wird der ‚Globalisierungsdruck‘ zwar häufig als ein (Totschlag-)Argument vorgeschoben, aus dem sich gewisse ‚Sachzwänge‘ ergeben – und damit z.B. das Thema Weiterbildung außerhalb der Arbeitspolitik verortet. Diese Argumentation zielt aber offensichtlich auch darauf, die Einflussnahme von interessenpolitischen Arbeitnehmervertretungen zu delegitimieren – und ist damit selbst als genuin arbeitspolitisch motivierte Strategie einzustufen.

Kausalitäten zwischen der Fordismuskrisis und den tiefgreifenden Umwälzungen der (bzw. in den) Industriellen Beziehungen sind in den diversen Deutungs- oder Erklärungsansätzen zwar nicht in allen Facetten deckungsgleich, als relativ breit geteilte Hintergrundannahme kann aber die These gelten, dass die Globalisierung und deren Folgen maßgeblich für die beobachteten Entwicklungen verantwortlich gemacht werden könne – und das sowohl bei den Kritikern, als auch bei Befürwortern des Wandels.

Auch Kädtler (2006) hat diesen Wandel in seiner Untersuchung der Industriellen Beziehungen in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie zur „Sozialpartnerschaft im Umbruch“ explizit und gemäß des Untertitels „unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus“ (ebd.) analysiert, getragen v.a. von dem Versuch, kausaldeterministische Kurzschlüsse zur Globalisierungsdynamik zu vermeiden: Der zweifellos gravierende Einfluss der Globalisierung auf die Um- oder Destrukturierung des Systems Industrieller Beziehungen könne nicht als ein, der Logik von Sachzwängen folgender, Automatismus verstanden werden, der quasi mechanistisch auf alle Ebenen der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit ‚durchschlägt‘. Ein in dieser Weise einseitig makroökonomisch argumentierender Determinismus übersehe den komplementären konstitutiven Charakter der konkreten (Aus-)Handlungsebene in Betrieben/Unternehmen für das System Industrieller Beziehungen. Es könne weder von ‚der‘ Globalisierung gesprochen werden, noch resultiere ihre Wirksamkeit aus ‚objektiven Sachzwängen. Sie ergibt sich vielmehr erst im Rahmen von und in Bezug auf die Strategien handelnder Subjekte. Und sie wird damit entscheidend bestimmt durch die Rationalitäts- und Legitimitätsvorstellungen, die diese Subjekte ihrem Handeln zugrunde legen.“ (ebd.: 12). Unter dem sich seit den 1990er Jahren durchsetzenden neo-liberalen Verständnis erfolgversprechender Wirtschaftspolitik entpuppten sich die zur Notwendigkeit erklärten Anpassungsleistungen an die globalisierten Marktverhältnisse bei genauerer Betrachtung oftmals eher als macht- und interessenpolitisch motivierte Strategien von Unternehmen, sozial- arbeits- und tarifrechtliche Regulative gezielt abzubauen. Die Fragwürdigkeit der Verweise auf die ‚Gesetze des Marktes‘ und der davon abgeleiteten Erfordernisse, entsprechend zu reagieren, offenbare sich einerseits in der empirischen Vielgestaltigkeit unternehmerischer Strukturen und Strategien (vgl. ebd.: 55 f.), v.a. aber in der Selektivität der Argumentation, wenn nämlich zugleich an vielen wirtschaftspolitischen Zuständen bzw. Maßnahmen festgehalten wird, die den neoklassischen Annahmen zum Funktionieren von Märkten fundamental widersprechen (ebd.: 34 f).¹²³

Ausgehend von Kädtlers (empirisch reichhaltig gestützter) Perspektive auf den Strukturwandel der Industriellen Beziehungen, nach der ‚die‘ Globalisierung ‚ihre‘ Wirksamkeit nicht per se entfaltet, sondern konkrete Akteure unter Rückgriff auf politisch-normative Bezüge bestimmte Leitbilder von Globalisierung entwickeln und durchzusetzen versuchen, ist der folgenden Analyse des institutionellen Kontexts arbeitspolitischer Weiterbildungsregulierung eine vergleichbare Betrachtungsweise zugrunde gelegt: Es geht weniger darum, direkte Effekte des Strukturwandels Industrieller Beziehungen auf und in den untersuchten Ebenen weiterbildungs-

123 Kädtler führt als Beispiele dafür den Agrarprotektionismus der USA und der EU im Bereich staatspolitischen Agierens an. Für den privatwirtschaftlichen Sektor verweist er auf den Umgang vieler Firmen mit ‚geistigem Eigentum‘.

bezogener Arbeitspolitik eindeutig zu bestimmen und kausal zuzuordnen, sondern vielmehr sollen die relevanten Leitbilder und Rationalitätsvorstellungen des Wandels identifiziert werden, auf die konkrete Akteure argumentativ Bezug nehmen und ihre Handlungen diskursiv begründen. In Erweiterung zu Kädtlers Analyse, wird neben den Handlungsorientierungen betrieblicher Akteure für die vorliegende Studie konzeptionell auch die Ebene der Tarifverbände mit einbezogen.

So dient der Globalisierungsdiskurs als Bezugsrahmen des Strukturwandels der Industriellen Beziehungen – und dies kann gewissermaßen als erstes Ergebnis der vorliegenden Arbeit gelten – im weiteren Sinne zugleich auch der tariflichen wie betrieblichen Regulierung von Weiterbildung als maßgeblicher Begründungshorizont, inhaltlich erweitert v.a. in Richtung des eng damit verknüpften Megatrends ‚Wissensgesellschaft‘. Den Herausforderungen einer globalen Wissensgesellschaft würden erstens die starren industriegesellschaftlichen Strukturen des Systems Industrieller Beziehungen nicht mehr gerecht werden, zweitens würden entsprechende Regulierungsmechanismen an ein (Weiter-)Bildungsverständnis anknüpfen, das zunehmend überholt sei. Das Bekenntnis zu einer zeitgemäßen ‚qualitativen‘ Tarifpolitik zeigt sich bei den ‚Sozialpartnern‘ der chemischen Industrie somit einerseits in der verbreiteten Überzeugung, dass das Kapital-Arbeits-Verhältnis grundsätzlich kooperativ und in konstruktiver Weise gestaltet werden sollte und andererseits darin, dass dies explizit beim Thema Weiterbildung/Qualifizierung zum Ausdruck kommen kann bzw. muss.

Abgesehen davon wären die Voraussetzungen für einen konfrontativ ausgetragenen Tarifstreit nach Einschätzung der Verbände ohnehin nicht gegeben. Die Gewerkschaft könne auf keine ernsthafte Verhandlungsmacht zurückgreifen, da das Thema Weiterbildung nicht mobilisierungsfähig sei. Dazu muss zugleich angemerkt werden, dass der letzte und einzige Streik in der Chemie-Branche inzwischen über 30 Jahre her ist und damals als desaströse Niederlage der Arbeitnehmerseite endete (Dzielak et al. 1978). Streiken gilt in der IG BCE verglichen mit anderen Gewerkschaften noch unbedingter als „letztes Durchsetzungsmittel“ (IG BCE 2007) – teilweise ist es als legitime Arbeitsk Kampfmaßnahme gewerkschaftsintern bereits umstritten. Wenn mit Blick auf das vergleichsweise hohe Entgeltniveau und großzügige tarifliche Sozialstandards in der Branche auf den relativen Erfolg dieses speziellen industriellen Interessenvertretungsarrangements in der Chemie hingewiesen wird, so geschieht dies in der Regel mit dem Verweis auf das seit Mitte der 1970er kompromisslos durchgesetzte Kooperationsmodell und das konsequente Bekenntnis zur Sozialpartnerschaft, welche in der Folge auch allgemein als sogenannte ‚Chemiepartnerschaft‘ bezeichnet wurde. Diese gründet einerseits auf der hohen Organisationsfähigkeit des BAVC und der Etablierung eines effektiven Koordinationsmodus‘ auf der Ebene von Spitzengesprächen mit hohen Verbandsfunktionären und unter Einbindung von Vertretern der stark konzentrierten Großchemie – hauptsächlich der sogenannten ‚großen Drei‘ – inklusive deren Arbeitnehmervertretungen in Aufsichts- und Gesamtbetriebsräten. Auf dieser Basis konnten – im Einklang mit relativ stabilen weltkonjunkturellen Entwicklungen auf dem Chemiesektor zumindest bis Ende der 1980er Jahre – einerseits relativ hohe Entgelttarife für die Beschäftigten der chemischen Industrie vereinbart werden, auf der anderen Seite wurden unter dem Eindruck erster Krisenerscheinungen Anfang der 1990er Jahre tarifpolitische Innovationen wie der Entgeltkorridor mit entsprechenden Öffnungsklauseln erreicht werden,

die von anderen Gewerkschaften – insbesondere der IG Metall – mit Entsetzen als Tabubruch wahrgenommen wurden. Wie Kädtler allerdings zeigen konnte, wurde der implizite Schulterchluss in den Industriellen Beziehungen mit dem Aufkommen zunehmender Finanzmarkt-orientierung, speziell dem Shareholder-Value-Prinzip, einseitig seitens der Arbeitgeberseite aufgekündigt, wobei insbesondere Unternehmensmanager eine treibende Rolle spielten. Arbeitnehmervertretungen haben diesen Bruch meist nicht oder viel zu spät bemerkt, und selbst in diesem Falle müssten sie nun feststellen, dass sie keinen nutzbaren Zugang zu ihren Primärmachtquellen haben, da sie diese jahrelang nicht gebraucht bzw. gepflegt haben und sie nun größtenteils brachliegen. Der Bruch im chemiespezifischen Vertretungsarrangement markiert jedoch keineswegs eine radikale Aufkündigung der Sozialpartnerschaft und die Neuausrichtung auf konfliktorientierte Machtstrategien zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen. Eher ist ein beharrliches Festhalten am Kooperationsmodell seitens der Interessenvertretungen zu beobachten, gepaart mit einer gewissen Orientierungslosigkeit, die sich mit dem Wegbrechen bewährter Routinen der Einigung und Zusammenarbeit mit dem ‚Sozialpartner‘ v.a. in der massiven Um- und Neustrukturierungsphase der Chemie- und Pharmabranche offenbart. Die teilweise beinahe trotzig verteidigte Partnerschaftsarrangements in den Verbandsspitzen sowie die mitunter ohnmächtige Selbsteinschätzung von Betriebsräten, angesichts ausgetrockneter Primärmachtquellen über keine strategischen Alternativen zu verfügen, lassen sich auch bei der Regulierung von Weiterbildung erkennen.

Konstitutiv für den Entstehungszusammenhang des TVQ war von Beginn an die kooperative Herangehensweise der Verbände, Weiterbildung und -qualifizierung nicht als Aushandlungsgegenstand widerstreitender Interessen zu behandeln, sondern aus einer übergreifenden Branchenperspektive heraus gemeinsame Interessen in den Vordergrund zu stellen. Begriffe, die auf einen grundsätzlich konflikthaften Charakter Industrieller Beziehungen hindeuten, sind aus dem sprachlichen Repertoire von Repräsentanten der Tarifvertragsparteien zwar nicht gänzlich verschwunden, als ‚kämpferische‘ Grundhaltung erhalten sie aber eine fundamental andere Ausrichtung, wie die Aussage eines Gewerkschaftssekretärs verdeutlicht:

„Die Gefechtslage ist heute eine andere, weil es natürlich schon drum geht, als Betrieb im Wettbewerb insgesamt zu bestehen. Die neue Perspektive ist Sicherung der Beschäftigung durch Wettbewerbsvorteile, die mit der Kompetenz der Mitarbeiter erreicht wird – statt Sicherung am jeweiligen Arbeitsplatz durch Belastungsbegrenzung, denn diese Strategie funktioniert heute nicht mehr. Im Grunde lassen wir uns darauf ein, dass es diesen Wettbewerb gibt, und dass es darum geht, möglichst vorne dabei zu sein.“ (IG BCE/V2/34)

Insbesondere in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland müsse das Qualifikationsniveau in der gesamten chemischen Industrie hoch gehalten bzw. erhöht werden, wenn man im internationalen Wettbewerb weiter bestehen wolle. Deutsche Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssten sich also gemeinsam gegen die global anwachsende Konkurrenz stemmen – sowohl auf den internationalen Produkt- als auch auf den Arbeitsmärkten. Die Einsicht in die beiderseitig gestiegene Abhängigkeit von Wissen bzw. Humankapital – und damit auch von Weiterbildung – zeichnet implizit bereits einen dialog- und konsensorientierten Weg zur Regulierung dieses

Bereichs vor. In einer derart vorstrukturierten Themensetzung wirken einseitige Forderungen nach verbindlichen Rechten und Pflichten oder deren Durchsetzung mittels arbeitspolitischer Kampfmittel eher deplatziert, wenn nicht gar kontraproduktiv, wie die folgende Aussage eines Vertreters der IG BCE exemplarisch belegen soll:

„Im strengen rechtlichen Sinne ist es [der TVQ] eigentlich kein Vertrag mit tarifvertraglichen Ansprüchen, sondern er beschreibt einen Weg, der gegangen werden sollte – der sinnvoll wäre. So würde ich es eher charakterisieren. Das ist aber bei dem Thema auch vom Grundsatz her richtig. Ja, weil Sie kommen nicht weiter, wenn ein Arbeitgeber anfängt an einer Stelle nicht mitmachen zu wollen, und man sich da in Kleinigkeiten verbakt. Dann wird das nicht passen. Also insoweit muss man einen gewissen Grundkonsens haben. Und da wird es dann in der Anlage so sein, wenn wir das fest reinschreiben mit bestimmten Ansprüchen, dass die Geschichte dann eher dadurch behindert wird. Das würde ich schon für die Chemie so unterschreiben, dass das so ist.“ (IG BCE/V5/67)

Vor diesem Hintergrund, und nachdem der Arbeitgeberverband die Freiwilligkeit der betrieblichen Umsetzung von vorneherein als Grundbedingung für einen möglichen Qualifizierungsstarifvertrag benannt hatte, wurden auf Gewerkschaftsseite anfängliche Forderungen nach verbindlichen Weiterbildungsansprüchen sehr früh fallen gelassen. Stattdessen entwickelte auch die IG BCE eine positive Bewertung der Freiwilligkeit, die im Wesentlichen auf zwei Argumenten fußt: Erstens bedürfte die Etablierung einer kontinuierlichen und effektiven betrieblichen Weiterbildungspraxis grundsätzlich der Kooperation zwischen Beschäftigten und dem Unternehmen, könnte also per se nicht gegen den Willen einer Seite durchgesetzt werden. Und zweitens hätte das Beispiel der Bildungsurlaubsgesetze in vielen Bundesländern ja bereits gezeigt, dass individuelle Weiterbildungsansprüche allein kaum zu erhöhten Weiterbildungsaktivitäten führten.

Aus dem Blickwinkel eines konsensual definierten Brancheninteresses an der Förderung von Weiterbildung verbindet die Verbände – gewissermaßen auf einer Meta-Ebene – auch ein allgemeiner institutioneller Legitimitätsbedarf: Sowohl Vertreter des BAVC als auch der IG BCE betonen die Chance mit dem Aufgreifen des ‚Zukunftsthemas Weiterbildung‘ als Gegenstand qualitativer Tarifpolitik einen glaubwürdigen Nachweis von Modernität erbringen zu können. Durch den ersten flächenwirksamen Qualifizierungsstarifvertrag aus dem Jahr 2001 in der südwestdeutschen Metall- und Elektrobranche war ohnehin bereits die Befürchtung eingetreten, einen Innovations-Trend womöglich zu verschlafen, weshalb man als „*Tarifvertragsparteien schauen [müsse], dass wir was vorweisen können und zeigen, dass wir da auf dem Gebiet auch antreten und da sind.*“ (IG BCE/V5/A26)

Der Entstehungshintergrund und die Konstruktionsweise des TVQ sind insgesamt nur aus dessen primärer Funktion als ein *Signal* zu verstehen – sowohl nach außen, als auch nach innen. Die Tarifvertragsparteien signalisieren mit dem Tarifabschluss auf der Höhe der Zeit zu agieren und formulieren eine dringliche Aufforderung an die Betriebsparteien, sich (endlich) aktiv mit Fragen von Weiterbildung und Qualifizierung auseinanderzusetzen. Die Prämisse, dies

nicht von oben verordnen, sondern lediglich eine Vorlage für betriebsspezifisch abgestimmte Regulierungskonzepte bereit stellen zu können, widerspiegelt den Charakter des institutionellen Kontexts für den TVQ: Vor dem Hintergrund wirkungsmächtiger Diskurse zu den Modernisierungskonsequenzen einer globalisierten Wissensgesellschaft steht das klassische arbeitspolitische Instrumentarium des ‚Modell Deutschland‘ generell unter Legitimationsdruck. In dem Maße, wie die Welt als zunehmend komplexer und unübersichtlicher wahrgenommen wird, lassen sich Interessenwidersprüche zwischen Kapital und Arbeit immer weniger – weder theoretisch noch sozialstrukturell – eindeutig bestimmen oder zumindest eignet sich die industriegesellschaftlich geprägte Terminologie nicht mehr, um heutige Konstellationen industrieller Beziehungen angemessen zu erfassen. Begriffe, die sich an kollektivistisch oder zentralistisch orientierten Koordinations- und Steuerungskonzepten anlehnen wie Solidargemeinschaft, staatliche Fürsorge oder generell politische Regulierung wirken heute teilweise bereits wie anachronistische Relikte aus einer vergangenen Zeit. Abgelöst wird das alte Weltbild der deduktiven Planungs- und Gestaltbarkeitshybris von einem neuen übergeordneten, zugleich aber anonymisierten Koordinationsmodus, den Kädtler unter der Bezeichnung „Finanzialisierung“ (Kädtler 2006: 44), Sauer und Kratzer als „Vermarktlichung“ (Sauer 2007) zu fassen versuchen. Danach dienen ökonomisch definierte Kennzahlen oder börsenbezogene Renditevorgaben als prospektive Regulative, die organisatorisch bis auf die (Selbst-)Kontrolle des individuellen Arbeitshandelns durchgereicht und dort z.B. in Form von Zielvereinbarungen und individuellen Leistungsentgeltbestandteilen verankert werden. Unter dem Vorzeichen des ‚Human Resource Management‘ (HRM) setzen sich allgemeine Organisationsmaxime durch, die auf eine möglichst dezentrale oder (scheinbar) partizipative Koordination setzen, indem zu allen möglichen Themen eigenverantwortlich geführte Spar- und Vorsorgeinstrumente oder flexible, modulare Baukastensysteme installiert werden, die situativ angepasste Lösungen für den Einzelfall versprechen. In diesen Entwicklungstrend ist auch die ‚Verbetrieblichung‘ der arbeitspolitischen Regulierung einzuordnen, der in der Chemie schon früh einsetzte und dort wohl besonders ausgeprägt in Erscheinung tritt.

Es wäre allerdings zu einfach, den TVQ pauschal als expliziten Ausdruck einer generellen Absage an branchenweite, überbetrieblich verbindliche Kollektivregelungen zu interpretieren. Analog zur Diskussion um die Berechtigung von Öffnungsklauseln, nach der IG BCE-Vertreter gerade in der Aufweichung rigoroser Kollektivregelungen in Flächentarifverträgen deren einzige Rettungsmöglichkeit reklamieren, wird speziell auf Gewerkschaftsseite die Argumentationsfigur erkennbar: Wenn keine ‚weichen‘ Elemente in den TVQ einfließen, wie z.B. dessen freiwillige, betriebsspezifische Umsetzung, wird es alternativ gar keine tarifliche Regelung zu Weiterbildung und Qualifizierung geben (vgl. Bischoff 2006). Allerdings finden sich auch auf betrieblicher Ebene innerhalb dieser Rahmensetzung kaum Ansatzpunkte für einen neuen effektiven Modus kollektiver Interessenvertretung, eher zeichnen sich Tendenzen ihrer Marginalisierung ab, wenn nicht auf informelle Substitute arbeitspolitischer Einflusschancen zurückgegriffen werden kann. Wie die Betriebsfallstudien zeigen, offenbaren sich v.a. an dieser Stelle Variationen, wie betriebliche Interessenvertreter mit dem allgemeinen Trend umgehen können und betriebspolitische Gestaltungsansprüche zur Regulierung des Weiterbildungsbereichs wahren bzw. durchsetzen. Weiterbildung ist allerdings kein beliebiges Regulierungsthema unter vielen, an dem sich der Strukturbruch der Industriellen Beziehungen in der chemischen Industrie

ablesen lässt. Es ist vielmehr im Kernbereich jener HRM-Konzepte angesiedelt, die selbst ein zentrales Moment in der umfassenden Um- oder Neustrukturierung Industrieller Beziehungen darstellen. Das spezifische Verständnis von Weiterbildung, ihrer Funktion und ihrer allgemein steigenden Relevanz vor dem Hintergrund der deklarierten globalen Wissensgesellschaft, hat sich wesentlich unter dem Vorzeichen des Lifelong-Learning-Diskurses herausgebildet, der im Folgenden als zweiter rahmengebender institutioneller Kontextfaktor des Untersuchungszusammenhangs skizziert werden soll.

1.1.2 Der Lifelong Learning-Diskurs

Die im Jahr 1996 im Bologna-Prozess europapolitisch lancierte, im Rahmen der Lissabon-Strategie 2000 weiter forcierte und seitdem weltweit prominent gewordene Formel vom Lifelong Learning kann als übergreifende Chiffre für eine grundlegende, kategoriale Neubestimmung der gesellschaftlichen Bedeutung von Bildung generell, speziell aber für den Weiterbildungsbereich, verstanden werden. Anregungen für einen Perspektivenwechsel in der internationalen Bildungsdiskussion gab es zwar bereits Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre u.a. im Faure-Report der UNESCO, nach dem weniger ein von oben verordneter bzw. von außen oktroyierter Bildungsauftrag zur Maßgabe gesellschaftlicher Vermittlung von Wissen und kulturellen Werten erhoben werden soll, sondern jeder Einzelne durch Lebenslanges Lernen die Chance und die Mittel zur Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung erhalten sollte (vgl. Faure et al. 1973). Allerdings wurde damals das Konzept Lifelong Learning in erster Linie unter der Zielstellung einer sozial gerechteren Gesellschaft diskutiert, basierend auf der Kritik an der Institution Schule und abzielend auf die Autonomie der Lernenden (vgl. Illich 1972). Diese emanzipatorisch inspirierten, demokratisierenden Aspekte hat das Konzept in den 1990er Jahren zugunsten eines neoliberal-ökonomistisch gefärbten Begründungszusammenhangs zunehmend eingebüßt (zur Begriffsgeschichte des Konzepts ‚Lifelong Learning‘: Kraus 2001). Den neuen argumentativen Ausgangspunkt bildet die Diagnose der globalisierten Wissensgesellschaft und des damit einhergehenden steigenden Standort- und Bildungswettbewerbs, der in Deutschland zusätzlich durch den demografischen Wandel sowie den Mangel an eigenen Bodenschätzen verschärft wird. Vor diesem Hintergrund reichen die während Schule, Ausbildung oder Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr aus – weder aus der Perspektive der Unternehmen, die ihren Qualifikationsbedarf decken und wettbewerbsfähig bleiben wollen, noch aus Sicht der Individuen, die den immer schneller wachsenden und häufiger wechselnden qualifikatorischen Anforderungen über den gesamten Verlauf ihres Erwerbslebens genügen sollen. Insofern kann die Bedeutung des Schlagworts Lebenslanges Lernen nicht auf die Erhöhung von Weiterbildungsaktivitäten reduziert werden. Es geht um nicht weniger als die Ablösung des relativ starren Lebensabschnittsmodells ‚Bildung-Arbeit-Freizeit-Ruhestand‘ der Industriegesellschaft – um die „Schleifung der Wälle“ wie es Ralf Dahrendorf 1975 ausdrückte – und die Etablierung einer entgrenzten Wissens- und Lerngesellschaft, in der sich im Zuge steigender Arbeits- und Bildungsmarktabhängigkeiten allerdings eine neue „institutionenabhängige Kontrollstruktur von Individuallagen“ (Beck 1986: 210) abzuzeichnen beginnt.¹²⁴

124 Der entscheidende Unterschied der neuen Institutionenabhängigkeit zur vormaligen festen Einbindung z.B. in ein hochgradig institutionalisiertes Bildungssystem, besteht in der Möglichkeit und zugleich dem Zwang öfter und in viel größerem Maße Entscheidungen über den persönlichen Lern- und Bildungsweg zu treffen bzw. zu revidieren – und für Fehlentscheidungen nur mehr sich selbst verantwortlich machen zu können.

Der Weiterbildung und kontinuierlichen Qualifizierung, verstanden als Kernelemente der Lifelong Learning-Programmatik, werden nun zunehmend die besondere Rolle zugeschrieben, diese defragmentierten Lebensläufe neu zu strukturieren. Zwar existierte der Sektor Weiterbildung schon früher, vor der Hintergrundfolie des Konzepts ‚Lebenslanges Lernen‘ erweitert und verändert sich die Bedeutung der Kategorien Weiterbildung und Qualifizierung jedoch nachhaltig. Begrifflich gewinnt vor allem der erste Wortteil ‚weiter‘, an Gewicht und impliziert zugleich ein bis zum Lebensende verlängerndes ‚immer weiter‘. Die Vorstellung, Bildungsprozesse könnten (im Diesseits) durch Bildungsabschlüsse beendet werden, verliert zusehends an Gültigkeit. Den neuen Arbeits- und Lebensanforderungen in der Wissensgesellschaft kann nur durch permanentes ‚Upgrading‘ der Qualifizierungsstrukturen und ein darauf abgestimmtes regelmäßiges ‚Updating‘ der individuellen Bildungs- und Qualifikationsprofile nachgekommen werden – und zwar bis ins hohe Alter hinein.

Die Ausdehnung des Bildungserwerbs auf alle Lebensphasen und -räume wirkt sich mittelbar auch auf die formale Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen aus. Die traditionell termingebundenen, an seminarförmigen Schemata orientierten Weiterbildungsmaßnahmen kollidieren zusehends mit den neuen Anforderungen an ein kontinuierliches Lernen, das sich nahtlos und nebenher in den mehr und mehr verschmelzenden Komplex von Arbeit und Leben einfügen soll. Entsprechend hoch ist das Interesse an Konzepten für arbeitsintegriertes Lernen, wie ‚Training-on-the-Job‘ und ‚Lernen im Prozess der Arbeit‘ (vgl. Bergmann 2004) oder an den seit Ende der 1990er Jahren boomenden E-Learning-Programmen (zur Übersicht: Niegemann et al. 2008), die eine ‚problemlose‘ Verlagerung von Lernzeiten aus der Arbeits- in die Freizeit-sphäre versprechen. Als ein entsprechend wichtiger Pluspunkt des TVQ und Nachweis von zeitgemäßer Modernität gilt (insbesondere im Rahmen der Verbandsfallstudie) daher dessen relativ weite Definition von Qualifizierung, welche explizit auch ‚Formen‘ informellen Lernens mit einschließt.

Die Etablierung einer betrieblichen ‚Lernkultur‘ permanenter Wissensaufnahme und -verarbeitung verspricht nicht nur hochflexible und reaktionsschnelle Anpassungen an sich verändernde Qualifikationsanforderungen, sondern bietet v.a. eine Möglichkeit, Innovationspotenziale gezielt zu fördern, um so gewissermaßen präventiv dem zukünftigen und deswegen noch unbekanntem Bedarf an notwendigem Wissen und Können zu begegnen. Gegenüber einem solch ebenso offenen wie diffusen Bildungs- bzw. Lernverständnis wirken regulative Eingriffe in ‚gewachsene‘ Lernkulturen, welche Normen und Standards von Zugang und Teilnahme an Weiterbildung, curriculare Inhalte oder Methoden dauerhaft und verbindlich festschreiben wollen, eher deplatziert. Die konsequente Ausdehnung der Lernzeiten auf quasi alle Lebensbereiche und -phasen erscheint unmittelbar inkompatibel zu sein mit ordnungs- oder arbeitspolitisch institutionalisierten Formen der Weiterbildung. In den Fallstudien-Interviews wird sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite immer wieder vor der kontraproduktiven Wirkung eines zu starren ‚Weiterbildungskorsetts‘ aus Regeln oder Ansprüchen gewarnt:

„Das haben uns eigentlich alle frühzeitig – und das ist auch plausibel und nachvollziehbar – aus der Unternehmenspraxis signalisiert, dass es kein enges Korsett geben kann, weil damit würden Dinge kaputt gemacht, die bereits heute vorhanden sind oder damals auch vorhanden waren und gut funktioniert haben.“ (BAVC/V4/31)

Mit der relativen Aufwertung der lebenslangen Weiterbildung gegenüber dem erfolgreichen Abschluss der ersten Bildungsphase sind außerdem gravierende Folgen für das Selbstverständnis der Individuen und deren Identität als ‚Berufsmenschen‘ anzunehmen.¹²⁵ Nach Karlheinz Geißler und Frank Orthey ist „im Konzept des lebenslangen Lernens [...] der Anspruch auf Reife und Sicherheit, aufs Erwachsensein, aufgegeben. Man wird nie mehr erwachsen, muss sich aber ein Leben lang darum bemühen und jede Veranstaltung dementiert, dass man es vielleicht bereits sein könnte“ (Geißler/Orthey 1998: 41). Der neue gesellschaftliche Weiterbildungs-Imperativ, in Zukunft ‚lebenslanglich lernen‘ zu müssen, verwandelt ehemals souveräne Fachleute in defizitäre Dauerqualifikanten ohne Aussicht darauf, jemals fertig zu werden.

Der zunehmend (bildungs)ökonomisch geführte Diskurs zum Lifelong Learning hat auch im Zusammenhang mit der Entstehung und Umsetzung des TVQ ‚Spuren‘ hinterlassen, welche im Folgenden entlang zweier relevanter Dimensionen aufgezeigt werden: Die kaum mehr hinterfragte Annahme der Notwendigkeit, in Zukunft Qualifizierungsprozesse auf die gesamte Lebensspanne auszuweiten, also „from cradle to grave“ (Europäische Kommission 2010) lernen zu müssen, und die inzwischen beinahe omnipräsente Aufforderung an den Einzelnen, die Verantwortung für diese Lernprozesse umfassend für sich selbst zu übernehmen. Idealtypisch geht es um einen Wandel vom zeitlich und curricular eng umrissenen, formal-organisierten Sonderfall der Aufstiegsqualifizierung nach den am humanistischen Bildungsideal orientierten Kriterien eines beruflich-professionell geprägten Lehrverständnisses mit dem Schwerpunkt auf der Vermittlung von Fachwissen, hin zu einem bis zum Lebensende verlängerten, allgemein obligatorischen und individuell gesteuerten Lernprozess kontinuierlicher Aneignung von (Meta-) Kompetenzen im Sinne einer eigenverantwortlichen Selbstoptimierung entlang betriebswirtschaftlich definierter Effizienzkriterien, als ökonomisch rationale, flexible just-in-time-Anpassung und Weiterentwicklung des Humankapitals nach dem Baukastenprinzip.

‚Zeitliche Entgrenzung von Weiterbildung‘ im TVQ

Die Assoziation zeitlicher Entgrenzung, die das Konzept vom Lebenslangen Lernen allein schon durch dessen wortwörtliche Bedeutung hervorruft und transportiert, ist unmittelbar nachzuvollziehen. Gelernt werden soll und muss in Zukunft ein Leben lang. Die Vorstellung von ‚ausgelernten‘ Berufsinhabern wird zum anachronistischen Relikt aus dem Industriezeitalter. Ein eindeutig benennbares Datum, das die Lehrjahre vom Arbeitsleben trennt, hat als biografischer Fixpunkt der Bildungs- und Erwerbskarriere zunehmend ausgedient. Die Anforderung in Zukunft lebenslang lernen zu müssen, wird in der Regelung tariflicher Qualifizierung im TVQ von keiner Seite ernsthaft in Frage gestellt, weder auf der Verbands- noch auf der Betriebsebene. Wie das folgende Interviewzitat eines Gewerkschaftsvertreters zeigt, stand die Dimension der lebenszeitlichen Ausdehnung des Bildungsprozesses explizit am Anfang der Überlegungen zum TVQ:

¹²⁵ Das verweist auf die Entgrenzungsmomente, welche die Formel vom Lebenslangen Lernen auch auf das in der Industriegesellschaft noch so dominante Strukturierungsprinzip ‚Beruf‘ entfaltet und die daran ansetzende Debatte um Tendenzen der Entberuflichung. (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Voß 2001)

„Wir haben gesagt, das wird einfach nach vorne immer notwendiger, dass wir eben ‚Lebenslanges Lernen‘ organisieren, dass wir auch für ältere Arbeitnehmer hier Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, damit unter Umständen auch ein Wechsel auf andere Arbeitsplätze möglich ist, insbesondere wenn bestimmte Tätigkeiten auch aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr möglich sind.“(IG BCE/V3/12)

Noch deutlicher wird die Vorstellung von kontinuierlicher Qualifizierung als neue Selbstverständlichkeit in den Aussagen eines Vertreters des Arbeitgeberverbandes. Zur Etablierung eines gewandelten Verständnisses von Weiterbildung müsse diese abgekoppelt von individuellen Ansprüchen auf beruflichen Aufstieg begriffen werden:

„Und natürlich gibt es dann auch solche Überlegungen: ‚Lohnt sich das denn für mich, wenn ich das mache?‘ Oder dieses ‚wenn, dann‘: Wenn ich in Bildung investiere, muss sich das bei mir aber monetär auch auszahlen. Und das ist natürlich auch schwieriger zu vermitteln: ‚Wenn du in Bildung investierst, dann steigen deine Chancen, dass du im Berufsleben erfolgreich bleibst‘. Ja, also [...] die halten die Null-Linie sozusagen. [...] Und da mussten wir natürlich mal die Sichtweise einbringen, dass es auch eine Gefahr der Dequalifikation, des Dequalifizierens gibt, ja? Wenn ich mich nicht weiterbilde, nicht anpasse, dann verliere ich sozusagen mein Standing im Berufsleben. Also diese Kehrseite des Nichtstuns, im Gegensatz zu dem Aufstiegsfortbildung-Betreiben.“ (BAVC/V4/73)

Die Lang- bzw. Lebenszeitperspektive im Zusammenhang mit dem Thema Weiterbildung ist auch für die Betriebsparteien ein zentraler Ausgangspunkt für die Umsetzung des TVQ. Ein Vertreter der Unternehmensseite begründet die Aufnahme von Verhandlungen mit dem Betriebsrat zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung nach dem TVQ so:

„Auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung: Das ist ein Thema, Mitarbeiter länger [...] – unter dem Gesichtspunkt ‚Employability‘ – fähig zu halten in diesem Job, [...] qualifiziert arbeiten zu können und auch lange qualifiziert arbeiten zu können.“ (IGM/BA3/50)

Die argumentative Grundlage für die verlängerten Weiterbildungsnotwendigkeiten bilden in erster Linie der Globalisierungsdiskurs und die damit zusammenhängende steigende Standortkonkurrenz. Das gilt auch für die Perspektive der Betriebsratsseite:

„Wie können wir hier unsere Zukunftsfähigkeit sichern in Deutschland? Also als Gesamtbetriebsrat haben wir das diskutiert. Und da haben wir uns vier Themen genommen, haben gesagt, die sind eigentlich wichtig, damit wir hier eine Zukunft noch haben, mit unseren Leuten und mit den Arbeitsplätzen. Das ist einmal Qualifizierung, das ist einmal Gesundheit, das ist Ausbildung und das sind Langzeitkonten. [...] Auf jeden Fall müssen wir hier irgendwie eine Antwort haben auf die Globalisierung. [...] Also, ich finde, das wichtigste Ziel [der Weiterbildung] ist, seinen Job gut machen zu können und vorbereitet zu sein auf das, was sich verändert in dem Beruf oder am Arbeitsplatz – also sowohl als auch – also: Vorbereitung auf Veränderung.“ (BR/BA2/50)

Aus Sicht der Beschäftigten spielen im Zusammenhang mit dem Thema Weiterbildung Überlegungen zur persönlichen beruflichen Entwicklung nach wie vor eine Rolle. Auch die vage Aussicht auf bessere Bezahlung bleibt ein relevantes Motiv sich weiterzubilden – aber eine selbstverständliche ‚Belohnung‘ für Bildungsanstrengungen wird keinesfalls vorausgesetzt. Ein zunehmend wichtiger Beweggrund, sich in einen kontinuierlichen, lebenslangen Qualifizierungsprozess zu begeben, ergibt sich aus dem (mehr oder weniger) diffusen Szenario steigenden Globalisierungsdrucks, verbunden mit der immer konkreter erfahrenen Angst, den Arbeitsplatz oder sogar generell die Beschäftigungsfähigkeit zu verlieren.

Die Art und Weise der Thematisierung ‚Lebenslangen Lernens‘ in allen Fallstudien lässt allseits – bei Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertretern, bei Betriebsratsmitgliedern, Personalverantwortlichen, Führungskräften und bei Beschäftigten aus unterschiedlichen betrieblichen Bereichen – kaum Zweifel daran aufkommen, dass Weiterbildung zunehmend als selbstverständliche Begleiterscheinung des Erwerbslebens – und zum Teil auch darüber hinaus – betrachtet wird. Im verschärften Bildungswettbewerb nach den Regeln einer neuen Wissensökonomie erlangt arbeitsrelevantes Wissen als Ressource für Wertschöpfungsprozesse und Innovationsfähigkeit (das ‚Gold in den Köpfen der Mitarbeiter‘) einen herausgehobenen Stellenwert – sowohl auf den globalen Güter- und Dienstleistungsmärkten als auch auf den sich internationalisierenden Arbeitsmärkten. Lebenslange Weiterbildung, also die zeitliche Verlängerung von Prozessen der Wissensaneignung, stellt insofern eine naheliegende Option dar, um die Vermehrung des wichtiger werdenden Wettbewerbsfaktors Wissen voran zu treiben.

‚Individualisierung der Weiterbildungsverantwortung‘ im TVQ

Eine zweite Dimension des Lifelong Learning-Diskurses betrifft die stärkere Individualisierung der Verantwortung für Weiterbildung. Während der Begriff ‚Bildung‘ die beiden Seiten Lehren und Lernen noch gleichberechtigt in eins setzt, ist in der Formel des Lifelong Learning schon eine klare Akzentverschiebung angelegt. Das Lernen, verstanden als individuell stark variierender Prozess der Aneignung von Bildungsinhalten, rückt gegenüber dem Lehren, also der Vermittlung von Unterrichtsstoff durch Lehrpersonen, in den Vordergrund. Nachdem in Deutschland die reformpädagogischen Bewegungen der 1960er und 1970er Jahre in den föderalistisch geprägten bildungspolitischen Grabenkämpfen aufgerieben wurden (vgl. Friedeburg 1989), ist es seit den 1990er Jahren vor allem die lernpsychologisch und neurobiologisch begründete Kritik an überkommenen Schulungsvorstellungen à la ‚Nürnberger Trichter‘, insbesondere im Rahmen konstruktivistischer Ansätze in der pädagogischen Bildungsforschung (zur Kritik Pongratz 2005), welche die lange Zeit dominante einseitige Lehr- und Lehrplanorientierung zunehmend untergräbt. Für die Gestaltung von Bildungsprozessen gilt in steigendem Maße die Anforderung, die aktive, von den Lernenden weitgehend selbst gesteuerte, Aneignung von Wissen und Können nur mehr anzuregen und zu unterstützen. Ein von der Bildungspolitik verordneter und durch Bildungsinstitutionen bzw. das Lehrpersonal ‚aufgezwungener Bildungsauftrag‘ (vgl. Faure 1973) verliert dagegen an Legitimität.

Mit dieser Entwicklung ist auch eine Verlagerung im Bereich der gesellschaftspolitischen Bildungsverantwortung verbunden. Nicht nur im konkreten Bildungsprozess, sondern auch im institutionellen Gefüge des Bildungsgeschehens verschiebt sich die Initiative hin zu den Lernenden. Die Frage, wer wann und wie welche Bildungsinhalte lernt (oder nicht), liegt zunehmend in der Eigenverantwortung jedes Einzelnen. Im deutschen Bildungssystem sind Tendenzen institutioneller Erosion zumindest ab der Sekundarstufe II zu erkennen. Sowohl in der beruflichen Ausbildung als auch im Hochschulbereich werden öffentliche Finanzierungsinstrumente wie das Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) in Darlehen umgewandelt bzw. Studiengebühren eingeführt. Inhaltlich werden vormals fest vorgegebene Ausbildungs- und Studiengänge modularisiert und flexibilisiert, Bildungstitel entsprechend pluralisiert (zur Kritik im Bereich der beruflichen Bildung vgl. Drexel 2005).

Im Bereich Weiterbildung sind dagegen keine größeren Projekte zur Deinstitutionalisierung nötig, da alle bisherigen „Systemansätze in der Weiterbildung“ (Sauter 2005) weitgehend als gescheitert betrachtet werden können. Nach wie vor hat Weiterbildung, die sogenannte vierte Säule im deutschen Bildungssystem, im Unterschied zu den anderen Bereichen weder einen eindeutigen institutionellen Ort noch bezeichnet sie ein klar eingrenzbare zeitlich-biografisches Intervall im Lebenslauf. Während nach jeweiliger Altersstaffelung 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 abgedeckt wird, findet sich für den Bereich Weiterbildung ein plural organisierter Komplex aus privaten und öffentlichen Trägern, welche eine Vielzahl von verschiedenen Formen der Weiterbildung anbieten, die sich hinsichtlich ihrer biografischen Zuordnung lediglich als Residualkategorie von der Erstausbildungsphase abheben. Die ordnungspolitische Steuerung und Regulierung des Weiterbildungssektors beschränkt sich bis auf wenige Ausnahmen meist auf die Landesebene, wie z.B. die Bildungsurlaubsgesetze. Ein gesellschaftlich-institutionell getragenes System zur Sicherung der Infrastruktur, zur Festlegung der Normen und Regeln sowie zur Strukturierung und Ausgestaltung, wie es beispielsweise das deutsche Modell der ‚dualen Berufsausbildung‘ auszeichnet, hat sich im Bereich Weiterbildung nie entwickelt.

Unter der Programmatik des Lifelong Learning entfernt sich die Weiterbildungspraxis weiter von kollektiven Steuerungsverfahren zur regulären Bereitstellung von Schulungsangeboten. Die individuelle, selbstgesteuerte Nutzung von Lerngelegenheiten gerät zur ebenso diffusen wie umfassenden Forderung an die Einzelnen. Die institutionelle Entwicklung führt weg von einer (ohnehin gering ausgeprägten) Angebots- und hin zu einer konsequenten Nachfrageorientierung, wie es im Bereich der SGB III-geförderten Weiterbildung bereits weitgehend umgesetzt worden ist (vgl. Klein/Kühnlein 2004).

Die Dimension zunehmender Individualisierungstendenzen hinsichtlich der Weiterbildungsverantwortung unter dem Vorzeichen des Lifelong Learning zeigt sich auch in den Begründungszusammenhängen des TVQ. Sie wird sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite in den Interviewaussagen der Fallstudien immer wieder erkennbar. Zwar unterscheiden sich die Vorstellungen darüber, in welchem Verhältnis die Verantwortlichkeiten verteilt werden

sollten – und genau an dieser Frage zeigen sich die konkreten Umsetzungsschwierigkeiten des TVQ – aber grundsätzlich wird eine Beteiligung der Beschäftigten an den Weiterbildungskosten auch seitens der Arbeitnehmervertretungen akzeptiert. Die bisher übliche und weit verbreitete Sichtweise, jegliche betrieblich-berufliche Weiterbildung falle allein in den Verantwortungsbereich des Betriebs, wird zunehmend obsolet bzw. müsse aktiv einem grundlegenden Wandel unterzogen werden, wie ein Vertreter des BAVC feststellt:

„Wir von unserer Seite haben gesagt, das was uns wichtig ist, ist Qualifizierung letztlich als Investition zu betrachten, von daher auch ein neues Bewusstsein zu schaffen, bei den Unternehmen aber auch bei den einzelnen Arbeitnehmern. Ein neues Bewusstsein zu schaffen und auch deutlich zu machen, dass Qualifizierung letztlich im ureigenen Interesse jedes Einzelnen stehen muss, um seine Beschäftigungsfähigkeit dauerhaft erhalten zu können. Ja, dazu ist das Arbeitsleben vielfach zu schnelllebig geworden, als dass man mit einer Ausbildung zu Beginn seines Berufslebens ewig durchkommt. Also es geht eigentlich um die Frage, wie kriegt man das Thema ‚Lebenslanges Lernen‘ von der Sonntagsrede weg ins wirkliche Leben.“ (BAVC/V4/28)

Auch die IG BCE verweist auf die steigende Eigenverantwortung der Arbeitnehmer für Weiterbildung und Qualifizierung. Paradoxerweise bezieht sich die Forderung eines Gewerkschaftsvertreters nach mehr Selbstinitiative und eher weniger ordnungspolitischer Strukturierung explizit auf eine gesetzliche Grundlage:

„Obwohl es ja im SGB seit 1949 eine Bestimmung gibt, dass die Arbeitnehmer verpflichtet sind, zum Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit, sich weiter zu qualifizieren – steht in einem Gesetz. Das wird nur überhaupt nicht beachtet und im Zuge der Diskussion um diesen Tarifvertrag haben wir da zum Teil halt dann auch mal das SGB zitiert. Um einfach deutlich zu machen, dass es natürlich schon auch Verpflichtungen der Arbeitnehmer gibt, sich weiter zu qualifizieren, um einfach auch im Arbeitsprozess drin zu bleiben. Man kann sich ja dann nicht beschweren, wenn unter Umständen irgendwann die ganze Technologie an einem vorbei gezogen ist und man steht dann auf dem Schlauch. Dann ist es eh zu spät. Also von daher gibt es natürlich da schon so einen bestimmten Punkt, dass man sich selber auch ein bisschen bemühen sollte.“ (IG BCE/V3/31)

Seitens der Unternehmen wird die Notwendigkeit eines ‚Paradigmenwechsels‘ zur Weiterbildungsverantwortung im Verhältnis zwischen Betrieb und Beschäftigten immer wieder betont. Weiterbildung stelle eine Investition in die Zukunft des Betriebs, aber auch der Beschäftigten selber dar und müsse daher auch von beiden Seiten getragen werden. Diese Sichtweise habe sich bisher noch nicht genügend durchgesetzt. Insofern gehe es bei der Umsetzung der im TVQ formulierten fairen Kostenverteilung nach Ansicht eines Unternehmensvertreters aus dem Bereich Personal darum,

„auch eigenverantwortlich dafür zu sorgen, dass er auch im Rahmen seiner Möglichkeiten, seine Beschäftigungsfähigkeit und Einsatzflexibilität dann auch sichert. Die Zeit bleibt ja nicht stehen, das erforderliche Wissen bleibt eben auch nicht stehen, wir werden ja ein wesentlich längeres Erwerbsleben haben, ob uns das jetzt gefällt oder nicht, und da kann man eben nicht nur

erwarten, dass das Unternehmen für einen alles tut, sondern der Bereich gehört sicher auch zur Selbstverantwortung, dass man auch seinen Marktwert, sag ich mal, auch mit selber in die Hand nimmt.“ (PL/BD7/23)

Nicht nur Unternehmensvertreter, auch Betriebsräte sehen sich mit dem Problem konfrontiert, den Beschäftigten die Notwendigkeit, aber auch potenzielle Vorteile eines co-finanzierten Weiterbildungsmodells nahe zu bringen. Ein Mitglied des Betriebsrats beschreibt die Anforderung, die Belegschaft von der Umsetzung des TVQ zu überzeugen so:

„Mein erster Eindruck war, dass damit auch Arbeitnehmer Probleme haben, mit dieser fairen Kostenteilung. Dass wir da auch noch werben müssen. Es war bis jetzt eben wie gesagt die Einstellung, es ist notwendig, ich beantrage das, der Chef sagt ‚Ja‘ und bezahlt. Wenn der ‚Nein‘ sagt, dann fange ich gar nicht an, darum zu kämpfen. Dann gibt es die Möglichkeit, ich resigniere oder ich mache es an der Volkshochschule. Dann ist es aber auch mein Privateigentum, was ich da gelernt habe. Und jetzt zu sagen, wir teilen die Kosten, das ist auch bei Arbeitnehmern irgendwo Neuland. Weil das heißt: Wann teilen wir uns die Kosten? Wenn es notwendig ist? Dann hat bis jetzt immer der Arbeitgeber bezahlt. Jetzt soll ich mich da dran beteiligen? Wie komme ich denn dazu? Dass es auch etwas für sich selber ist, dass man dann ja auch sagen kann: ‚Weißt du, ich gehe, wenn ihr mir hier keine vernünftigen Bedingungen anbietet. Das ist noch nicht so ganz drin in den Köpfen.“ (BR/BA4/80)

Zusammenfassend kann die Leitformel vom Lifelong Learning als eine übergreifende Modernisierungschiffre verstanden werden, die sich an vielen Stellen anschlussfähig an den oben am Beispiel der deutschen Chemie- und Pharmabranche dargestellten Strukturwandel der industriellen Beziehungen erweist. Beide Entwicklungen stellen einen stark ineinander verwobenen Begründungskontext für die Entstehung und Umsetzung des TVQ dar, der sich auf allen Ebenen in vielen konkreten Verhandlungs- und Regulierungsprozessen zeigt. Damit ist jedoch keine Zwangsläufigkeit oder ein Determinismus im Sinne einer absoluten Wirkmächtigkeit der dargestellten Diskurse auf die Weiterbildungsregulierung verbunden, entscheidend für den weiteren Analyseprozess ist vielmehr die Frage, wann und in welcher Weise sich die relevanten Akteure auf diese beziehen. Erst in deren Interpretationen, anhand realer (Ver-)handlungen konkreter Akteure und in den interaktiven Bargaining-Prozessen lassen sich Interessenkonstellationen erkennen, die arbeitspolitische Aushandlungsarenen konstituieren.

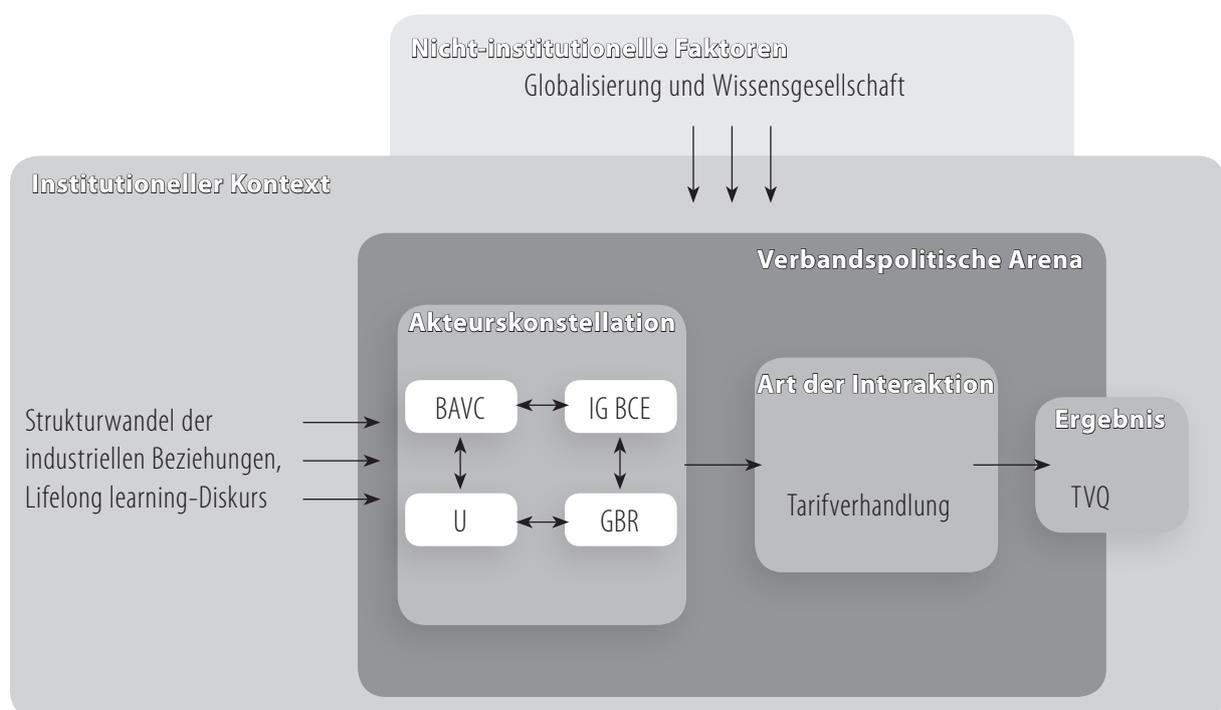
1.2 Arenenspezifik: Akteurs-, Interessen- und Machtkonstellationen

1.2.1 Weiterbildungsinteressen in der tarifverbandlichen Arena

Wie die Verbandfallstudie zeigt, haben sich als relevante Akteure, die maßgeblich auf die Entstehung und Gestaltung des TVQ Einfluss genommen haben, die Gewerkschaft IG BCE und einflussreiche – meist aus der Großchemie kommende – Gesamtbetriebsratsspitzen (GBR), der Arbeitgeberverband BAVC sowie deren Mitgliedsunternehmen (U) herausgestellt. In gewisser Hinsicht könnte der Staat in diesem Zusammenhang noch als wichtiger Hintergrundakteur eingeführt werden, da mit dem Wegfall der gesetzlichen Altersteilzeitregelung neue Bedingungen geschaffen wurden, auf die in den Vorüberlegungen zum TVQ explizit Bezug genommen wurde. Weil im weiteren Verlauf aber weder staatliche Institutionen noch einzelne Politiker aktive Rollen gespielt haben, werden sie im Folgenden nicht als Teil der Akteurskonstellation berücksichtigt. Gleiches gilt für die von den Tarifvertragsparteien gegründete Weiterbildungsstiftung (WBS), für die zwar eine tragende Funktion bei der Umsetzung vorgesehen wurde, die aber personell weder in der Konzeption noch in den Verhandlungen zum TVQ involviert war.

Die maßgebliche Akteurskonstellation in dem untersuchten institutionellen Setting zeigt die folgende Abbildung:

Abb. 13: Institutionentheoretisches Interpretationsschema für die Akteursbeziehungen und Verhandlungsprozesse im Rahmen der Verbandsfallstudie



Die Interessenperspektiven zur tariflichen Regulierung von Weiterbildung werden im Folgenden entlang der vier bilateralen Akteursbeziehungen nachgezeichnet, die den Gesamtcharakter der Akteurskonstellation hauptsächlich prägen. Dazu wird jeweils das in Kap. II, 3.1, Tab. 3 eingeführte Analyseraster zugrunde gelegt, das den Aushandlungsgegenstand nach verschiedenen Regulierungsbereichen differenziert und zugleich die Parallelität gemeinsamer und konfligierender Interessen in den Industriellen Beziehungen reflektiert.

Tab. 17: Die arbeitspolitische Interessenbeziehung zwischen dem Arbeitgeberverband BAVC und der Gewerkschaft IG BCE beim Thema Weiterbildung

BAVC - IG BCE	Ziele und Inhalte	Zugang und Teilnahme	Finanzierung	Planung und Aus- führung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen		Priorität einer nach betriebswirtschaftlichen Kriterien gesteuerten Personalpolitik vs. Besondere Berücksichtigung benachteiligter Beschäftigtengruppen			
Gemeinsame Interessen bzw. Interessenüberschneidungen	Erhöhung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der gesamten Branche durch vermehrte Investitionen in den kontinuierlichen Erhalt bzw. Aufbau chemiespezifisch verwertbarer Kompetenzen; Modernitätsnachweis und Demonstration von Sozialpartnerschaft	Erhöhung der Weiterbildungsteilnahme im gesamten Tarifbereich, mit besonderem Augenmerk auf KMU	Steigerung der Gesamtinvestitionen in Weiterbildung durch das Prinzip der ‚Fairen Kostenverteilung‘, Akzeptanz von Co-Finanzierungs-Modellen	Dezentrale, betriebsspezifische Konkretisierung und Umsetzung des TVQ durch die Betriebsparteien; Unterstützung durch die sozialpartnerschaftliche Einrichtung WBS	Dezentrale, betriebsinterne Verantwortung für Bewertungs- und Kontrollverfahren

Wie unschwer aus der Tabelle herauszulesen ist, überwiegen die gemeinsamen Interessenpositionen der Tarifvertragsparteien. Grundlegend und für die weitere Konstruktion des TVQ wegweisend ist die in den Spitzengesprächen von führenden BAVC- und IG BCE-Repräsentanten zusammen artikulierte Zielstellung, die Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten in der Branche müssten intensiviert werden, um deren Zukunftsfähigkeit zu verbessern. Ein Interessenkonflikt, wie er für Tarifverhandlungen zu Entgelt- oder Arbeitszeitfragen konstitutiv ist, stand programmatisch nicht am Anfang des Entstehungsprozesses, womit der weitere Verlauf auch nicht von der – sonst typischen – Suche nach möglichen Kompromisslösungen geprägt war. Die Tarifverbände waren sich im Prinzip schon vorher einig und die Aufgabe der ‚Verhandlungen‘ bestand eher darin, Detailfragen zur konkreten Formulierung des Vertrags-

textes zu klären. In diesem Prozess, in den später zudem Spitzenvertreter von Unternehmen und Gesamtbetriebsräte der Großchemie einbezogen waren (s.u.), wurden dann zwar an verschiedenen Stellen immer wieder auch Differenzen in den Interessenperspektiven deutlich, als solche haben sie aber keinen entscheidenden Einfluss auf die Verhandlung und deren Ergebnis genommen. Generell wurde mit dem Problem arbeitspolitischer Interessenkonflikte beim Thema Weiterbildung in der Weise verfahren, deren Regulierungsmöglichkeiten im TVQ nur anzudeuten und konkrete Festlegungen in den Verantwortungsbereich der betrieblichen Industriellen Beziehungen zu verlagern. Exemplarisch zeigt sich das an der nur anfangs und wenig nachdrücklich eingebrachten Forderung seitens der IG BCE, individuelle Weiterbildungsansprüche festzuschreiben, um dem bekannten Problem ungleicher Chancenverteilung in der (betrieblichen) Weiterbildungsteilnahme entgegen zu wirken. Dieses wohl klassische Anliegen kollektiver Interessenvertretung zur Verteilungsgerechtigkeit wurde jedoch zu keinem Zeitpunkt zu einem aushandlungswürdigen Streitthema gemacht. Die strikte Ablehnung der Arbeitgeberseite, darüber zu verhandeln, wurde als Grundbedingung für das Zustandekommen des TVQ praktisch widerstandslos akzeptiert. Eher als alibihaft muss darum der von der IG BCE ‚durchgesetzte‘ Passus im TVQ gelten, nach dem die „Belange besonderer Arbeitnehmergruppen, wie ältere Arbeitnehmer, Beschäftigte in Wechselschicht oder nach und während Elternzeit“ in (freiwilligen) Weiterbildungsvereinbarungen Berücksichtigung finden *sollten*.

Der Eindruck, dass der erfolgreiche Abschluss des TVQ bereits durch die ersten Gespräche zwischen den Verbandsspitzen vorgezeichnet war, und jedwede Hindernisse in Form möglicher Interesskonflikte auf dem Weg dahin dadurch ausgeräumt wurden, dass deren Bearbeitung prospektiv in die Zuständigkeit der betrieblichen Interessenpolitik geschoben wurde, verstärkt sich, wenn eine zweite Ebene gemeinsamer Zielsetzungen von BAVC und IG BCE betrachtet wird. So sehen beide Verbände darin, das ‚weiche‘ bzw. ‚qualitative‘ Thema Weiterbildung/Qualifizierung auf die tarifpolitische Agenda zu setzen, eine Möglichkeit, als moderne Branchenverbände wahrgenommen zu werden, deren innovative Relevanzsetzungen sich auf der Höhe der Zeit bewegen. Einige Verbandsvertreter verweisen ausdrücklich darauf, dass in der baden-württembergischen Metall- und Elektrobranche bereits 2001 ein Qualifizierungstarifvertrag abgeschlossen worden ist und man auch deswegen „*so etwas haben wollte*“ (IG BCE/V5/35). Zudem versprachen sich die Verbände von dem Weiterbildungsthema eine hohe Kompatibilität mit den Grundsätzen der ‚Sozialpartnerschaft‘, die sie sich als Markenzeichen der Industriellen Beziehungen in der Chemie auf die Fahnen geschrieben haben, und deren mittlerweile teilweise ramponiertes Profil sie auf diesem Weg nach innen und außen zu stabilisieren bzw. zu revitalisieren hofften.

Tab.18: Die arbeitspolitische Interessenbeziehung zwischen den Unternehmen (U) und den Gesamtbetriebsratsspitzen (GBR) beim Thema Weiterbildung

U – GBR	Ziele und Inhalte	Zugang und Teil- nahme	Finanzierung	Planung und Aus- führung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen			Stärkere Beteili- gung von Arbeit- nehmern (AN) an Weiterbildungs- kosten vs. Erhal- tung bestehender Finanzierungsmodi in den Großunter- nehmen		
Gemeinsame Interessen bzw. Interessenüber- schneidungen	Freiwilligkeit der Umsetzung des TVQ, Erhalt bzw. Aufbau des bran- chenbezogenen Qualifikations- niveaus und ver- mehrte Weiterbil- dungsaktivitäten auch in KMU	Variable, bedarfsabhängige Zugangsregulie- rung im Rahmen betrieblicher Sozial- partnerschaft		Dezentrale, betriebspezifische Konkretisierung und Umsetzung des TVQ durch die Betriebsparteien; Unterstützung durch die parität- ische Einrichtung WBS	Dezentrale, betriebsinterne Verantwortung für Bewertungs- und Kontrollverfahren

Die Akteursbeziehung zwischen den beteiligten Unternehmensvertretern und den einflussreichen Gesamtbetriebsräten aus der Großchemie tendiert überwiegend – mit Ausnahme der Finanzierungsfrage – zu gemeinsamen Interessenpositionen hinsichtlich des TVQ. In den jeweiligen Regelungskategorien bevorzugen die Betriebsparteien gegenüber den Verbänden eher einen dezentralen, betrieblich gesteuerten Modus der konkreten Ausgestaltung von Weiterbildungsvereinbarungen – wobei seitens der Interessenvertreter in der Großchemie hier deren gute betrieblichen Verhandlungspositionen und Gestaltungsoptionen im Vergleich zu KMU-Betriebsräten zum Tragen kommen. Unter der Betrachtungsweise der Sicherstellung eines hohen Qualifikationsniveaus in der gesamten Branche als eine Kollektivgutproblematik, bilden die Betriebsparteien der Großunternehmen gegenüber den KMU gewissermaßen eine strategische Allianz. Da die Unternehmen der Großchemie den Hauptanteil an den gesamten Weiterbildungsinvestitionen tragen, während KMU quasi als ‚Trittbrettfahrer‘ mit viel weniger oder ohne eigene Beiträge von einem guten Arbeitsmarktangebot an qualifizierten Arbeitnehmern profitieren, eint die Betriebsparteien der größeren Unternehmen das betriebliche Interesse an vermehrtem Weiterbildungsengagement in KMU. Ein verpflichtender Charakter des TVQ wäre demnach zwar ein wirksames Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, der Zwang zur Umsetzung neuer Weiterbildungsregeln würde sie aber in gleicher Weise treffen. Aus jeweils unterschiedlichen Gründen favorisieren sowohl Unternehmen als auch Betriebsratsvertreter der Großchemie die Freiwilligkeit des TVQ. So befürchten Betriebsräte, dass insbesondere das Co-Finanzierungsprinzip zu einer Verschlechterung der in den meisten Großbetrieben bereits ausgehandelten Weiterbildungsregelungen führen könnte, da Beschäftigte dann einen höheren Kostenanteil tragen müssten.

Für die Unternehmensseite stellt die Verschiebung der Kostenverteilung einerseits eine interessante Option dar, allerdings kann dies die damit verbundene – als Nachteil empfundene – Konsequenz nicht aufwiegen, ein Stück unternehmerischer Entscheidungsfreiheit an dieser Stelle abzugeben und sich letztendlich zum Abschluss einer Weiterbildungsvereinbarung zu verpflichten.

Tab. 19: Die arbeitspolitische Interessenbeziehung zwischen der Gewerkschaft IG BCE und den Gesamtbetriebsratsspitzen (GBR) beim Thema Weiterbildung

IG BCE – GBR	Ziele und Inhalte	Zugang und Teilnahme	Finanzierung	Planung und Ausführung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen		Stärkung von individuellen Weiterbildungsansprüchen bzw. Durchsetzungsmöglichkeiten von BR in KMU vs. Festhalten an den GBR-gestützten Einzelregelungen in Großbetrieben	Zurechenbarkeit von materieller Weiterbildungsunterstützung für AN zu tarifvertraglichen Regelungen vs. Zurechenbarkeit von materieller Weiterbildungsunterstützung für AN zu vom BR ausgehandelten Betriebsvereinbarungen	Stärkung der WBS und Einbeziehung anderer Unterstützungsangebote (auch der IG BCE) mit Blick auf Kapazitäts- und Kompetenzdefizite in KMU vs. betriebsbasierte Umsetzungspraxis	
Gemeinsame Interessen bzw. Interessenüberschneidungen	Erhöhung des Qualifikationsniveaus, dadurch auch mehr Vertretungsmacht		Stärkung der Investitionsbereitschaft bei der Weiterbildung seitens der Unternehmen, Akzeptanz gegenüber co-finanzierter Weiterbildung bei den Beschäftigten		Dezentrale, betriebsinterne Verantwortung für Bewertungs- und Kontrollverfahren

Die Interessenperspektiven der tariflichen und betrieblichen Akteure der Arbeitnehmervvertretung weisen deutliche Ambivalenzen im Sinne der Parallelität gemeinsamer und konfligierender Interessen zum TVQ auf. Damit ist nicht nur das im Hintergrund wirkende (und in der Tabelle nicht explizit wiedergegebene) Grunddilemma gemeint, dass sich arbeitspolitische Positionen zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsthemen von Betriebsräten stärker aus ihrem partikularen Blickwinkel der jeweils eigenen Betriebszugehörigkeit ergeben, Gewerkschaftsvertreter dagegen eher eine universalistische Branchen- oder Arbeitsmarktperspektive einnehmen. Konkret zeigt sich das in der zwar geteilten Ansicht, dass die Weiterbildung von Arbeitnehmern allgemein forciert werden müsse und entsprechende Betriebsvereinbarungen dazu auch beitragen könnten, eine kollektiv bindende Tarifvorgabe aber von den Betriebsratsspitzen der Großchemie eher gescheut bzw. behindert wird, da der zu erreichende Tarifstandard – insbesondere hinsichtlich der Finanzierungsfrage – die eigenen betrieblich etablierten Weiterbildungsreglements meist unterschreiten würde. Nicht zuletzt geht es dabei auch um die Zurechenbarkeit von arbeitspolitischen Aushandlungserfolgen bzw. -niederlagen, betrifft also den Rückhalt des Wahlmattes ‚Betriebsrat‘ in der Belegschaft. Die befragten Gewerkschafter und Betriebsräte vertreten

durchaus die gemeinsame Linie, dass Modelle der Co-Finanzierung von Weiterbildung künftig nicht nur notwendig werden, sondern Arbeitnehmern in gewissen Grenzen auch zuzumuten sind. Insbesondere Betriebsräte befürchten allerdings, dass die Umsetzung des Prinzips der fairen Kostenverteilung in der Beurteilung der Beschäftigten eher negativ auf sie zurückfallen könnte.

Grundsätzlich haben sowohl die Gewerkschaft als auch die Betriebsräte ein Interesse daran, mit einer Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten auf deren dadurch gewachsenes Primärmachtspotenzial zuzugreifen. Ob bzw. in welchem Ausmaß dies tatsächliche gelingt, ist allerdings von vielen Faktoren (z.B. Primärmachtbestimmung durch den externen Arbeitsmarkt) und Voraussetzungen (Organisierbarkeit der Arbeitnehmer als Primärmachtsträger) abhängig. Nicht zuletzt verdeckte in diesem Zusammenhang der Sozialpartnerschafts- bzw. Co-Managementgedanke als das dominierende Interessenvertretungsarrangement eine mögliche gemeinsame ‚Primärmachtperspektive‘ eher – jedenfalls wurde die Zielstellung der Primärmachtsteigerung durch Weiterbildung kaum explizit verfolgt. Als gemeinsam geteilte Hintergrundannahme spielt sie dennoch eine gewisse Rolle: Interessen von höherqualifizierten Arbeitnehmern lassen sich zwar schwerer organisieren, dafür entfalten sie im Falle ihrer Vertretung mehr Wirkung in arbeitspolitischen Aushandlungen.

Tab. 20: Die arbeitspolitische Interessenbeziehung zwischen Arbeitgeberverband BAVC und den Unternehmen (U) beim Thema Weiterbildung

BAVC – U	Ziele und Inhalte	Zugang und Teilnahme	Finanzierung	Planung und Ausführung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen	Unbedingte Freiwilligkeit des TVQ vs. Möglichkeiten bisherige Weiterbildungsmodalitäten v.a. in Großbetrieben neu zu justieren		Ablehnung jeglicher Freistellungsregelungen im Hinblick auf KMU vs. Konzessionsbereitschaft bei der Freistellung angesichts der Weichenstellung in Richtung ‚Fairer Kostenverteilung‘		
Gemeinsame Interessen bzw. Interessenüberschneidungen	Erhalt bzw. Aufbau des branchenbezogenen Qualifikationsniveaus und vermehrte Weiterbildungsaktivitäten auch in KMU	Primär nach betriebswirtschaftlichen Kriterien gesteuerte Personalentwicklung	Stärkere Beteiligung von AN an Weiterbildungskosten	Dezentrale, betriebspezifische Konkretisierung und Umsetzung des TVQ durch die Betriebsparteien; Unterstützung durch BAVC bzw. die paritätische Einrichtung WBS	Dezentrale, betriebsinterne Verantwortung für Bewertungs- und Kontrollverfahren

Die Interessenbeziehung zwischen den Vertretern des Arbeitgeberverbands und dessen Mitgliedunternehmen weist bezüglich der unterschiedlichen Orientierungen auf die gesamte Branche bzw. den einzelnen Betrieb in vielerlei Hinsicht Ähnlichkeiten zum Akteursverhältnis von Gewerkschaftern und Betriebsratsspitzen auf. Ein wesentlicher Unterschied besteht aber in der Vertretungs- und Einflusstruktur des BAVC, in dem die (zahlenmäßig überlegenen) kleineren und mittelständischen Chemieunternehmen verbandspolitisch weitaus stärker gewichtet sind, während auf der Arbeitnehmerseite dominant die (wenigen) Konzernbetriebsräte der Großchemie den gewerkschaftspolitischen Kurs mitbestimmen. Das zeigt sich einerseits in der kompromisslos artikulierten Forderung des Arbeitgeberverbands nach der Freiwilligkeit des TVQ, welche in erster Linie in der Befürchtung der KMU gründet, keine tariflichen Verpflichtungen eingehen zu wollen, die sie wegen ihrer engeren Kapazitäts- und Ressourcenspielräume eventuell nicht bewältigen könnten. Größere Unternehmen, in denen meist schon seit längerem betriebspolitische Weiterbildungsvereinbarungen bestehen, waren in internen Abstimmungen im Vorfeld der Tarifverhandlungen dagegen durchaus nicht abgeneigt, verbindliche Tarifstandards zur Weiterbildung einzuführen – und damit die als zu weit gehend empfundenen betrieblichen Zugeständnisse an die Arbeitnehmer wieder zurückzunehmen. Konfliktpotenzial zeigte sich auch in der Frage der Freistellungsregelung, bei der sich die Großunternehmen weitgehend konzessionsbereit gezeigt haben, KMU-Vertreter aber mit Verweis auf deren dünnere Personaldecke vehement Einspruch einlegten. Prinzipielle Einigkeit besteht dagegen in allen Regulierungsbereichen zur Weiterbildung darin, die Steuerungs- und Gestaltungskompetenzen primär dezentral auf der einzelbetrieblichen Ebene zu belassen, um möglichst passgenaue, auf die jeweilige Unternehmenssituation zugeschnittene – und je nach Bedarf auch einen möglichen Verzicht auf – Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung zu gewährleisten.

1.2.2 Das Machtverhältnis in der tarifverbandlichen Arena der Weiterbildungsregulierung

Zwei zentrale Kennzeichen der machtpolitischen Entstehungsgeschichte des TVQ sind die frühe Entscheidung, auf die Festschreibung individueller Weiterbildungsansprüche generell zu verzichten sowie die unbedingte Freiwilligkeit der betrieblichen Umsetzung. Der BAVC hat diese Bedingungen an die grundsätzliche Verhandelbarkeit eines entsprechenden Tarifabschlusses geknüpft und die IG BCE hat diese Prämissen mehr oder weniger widerstandslos akzeptiert. Daran knüpft die Frage an, welche Ressourcen die Arbeitgeberseite für diese durchschlagende – den Regelungscharakter massiv und richtungsweisend prägende – Entscheidung mobilisieren konnte. Auf der anderen Seite gilt es die machtausbalancierenden Verhandlungsstrategien der IG BCE hinsichtlich der zugrundeliegenden Machtbasen zu identifizieren bzw. zu klären ob und welche Ressourcen in der Akteurskonstellation zur Verfügung standen und gegebenenfalls in welcher Weise diese aktiviert wurden. Diesen Fragen werden im Folgenden mithilfe der in Kap. II 2.2 entwickelten macht- und ressourcenanalytischen Matrix nachgegangen.

Tab. 21: Die Ressourcen- und Machtkonstellation in der Akteursbeziehung zwischen BAVC und IG BCE bei der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung

Akteursbeziehung BAVC – IG BCE	Primärmachtprozesse	Sekundärmachtprozesse
Allokative Ressourcen zur Kontrolle bzw. Beeinflussung der Weiterbildungsinfrastruktur	Disposition über Produktionsmittel inklusive dem ‚neuen‘ Produktionsfaktor Wissen vs. Tendenzielle Entwertung von Arbeitswissen durch (die Annahme) steigender Veränderungsdynamiken auf Seiten der Arbeitsanforderungen	Dispositionsansprüche auf die Steuerung der betrieblichen Humanressourcen; hohe Interessenhomogenität der Mitgliedsunternehmen vs. Geringe bzw. als gering eingeschätzte Primärmacht der Beschäftigten beim Thema Weiterbildung; stark erodierte Organisationsfähigkeit von Primärmacht
Autoritative Ressourcen zur Kontrolle bzw. Beeinflussung der Prozessgestaltung in der Weiterbildungspraxis	Kontrolle des Weiterbildungszugangs als Steuerungsinstrument betrieblichen Aufstiegs vs. kaum Potenzial zu Mobilisierung durch Kooperationsverweigerung	Gegenseitiges Vertrauen und sozialpartnerschaftliches Verständnis gemeinsamer Weiterbildungsinteressen als Branchenverbände; bestehende Sozialpartnerschaftsvereinbarungen und WBS als paritätische Einrichtung

Das Machtpotenzial der IG BCE zur Durchsetzung von Forderungen nach verbindlichen tariflichen Regelungen zur Weiterbildung oder sogar individuellen Ansprüchen von Arbeitnehmern auf Qualifizierung stellt sich in der Verhandlung mit dem BAVC als äußerst gering dar. Zunächst entwickeln sich in den Primärmachtprozessen bei der arbeitspolitischen Auseinandersetzung um Weiterbildungsfragen kaum allokative oder autoritative Ressourcen für die Beschäftigtenseite bzw. im Verhältnis zu den Möglichkeiten von Unternehmen deutlich schlechtere. Dabei erscheint in austauschtheoretischer Perspektive das Kräfteverhältnis auf den ersten Blick zumindest relativ ausgeglichen: Im Zuge der – wie allseits deklariert bzw. postuliert – heraufziehenden Wissensgesellschaft und der fallenden Halbwertszeit von Wissen werden kontinuierliche Weiterbildungsprozesse für beide Seiten wichtiger. Danach könnte angenommen werden, dass in dem Maße, wie die Abhängigkeit der Arbeitnehmer von Weiterbildungsangeboten der Betriebe steigt, ebenso die Abhängigkeit der Unternehmen von (lebenslangen) Lernprozessen der Beschäftigten zunimmt. Aber auch hinsichtlich des Weiterbildungsthemas wirkt sich das prinzipiell angelegte Machtgefälle im Verhältnis von Kapital und Arbeit zugunsten der Unternehmen entscheidend aus. Die (geschickte) Kombination mehrerer Produktionsmittel, die den Machtvorsprung zu der im Arbeitsvertrag stets nur einzeln verkauften Arbeitskraft genuin konstituieren (vgl. Offe/Wiesenthal 1980), erstreckt sich mithilfe innovativer Wissens- und Human Resource Managementsysteme zunehmend auch auf den ‚neuen‘ Produktionsfaktor Wissen. In dem Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung in Zusammenhang mit strategischen Investitionsentscheidungen systematisch mit Fragen der Weiterbildung von Beschäftigten verknüpft werden, greift das Unternehmensmanagement quasi direkt und nicht mehr über den ‚arbeitspolitischen Umweg‘ Betriebsrat auf den Ressourcenpool der Arbeitnehmerseite zu. Dazu ergibt sich für die Beschäftigten die paradoxe Situation, dass ihre maßgebliche Primärmachtquelle relevanter Arbeitsqualifikationen, welche ohnehin meist nur von besonderen Belegschaftsgruppen wirksam zur Geltung gebracht werden können, nun generell unter den Vorbehalt gestellt werden, nur mehr vorläufig dem betrieblichen Wissensbedarf genügen zu können. Statt der vordergründig plausiblen Aufwertung der Primärmacht von Arbeitnehmern durch die höhere Wissensabhängigkeit der Wertschöpfungsprozesse, findet eher eine Abwertung des

arbeitspolitischen Potenzials statt, da jedes erworbene Wissen unmittelbar unter den Generalverdacht der Vorläufigkeit gerät – bei immer kürzeren Verfallszeiten. Die eigentlichen Beschäftigtenressourcen, an denen die Unternehmensseite also interessiert ist bzw. ihr Interesse bekundet, stellen weniger fixe Wissensinhalte oder Fertigkeiten dar (die zudem meist relativ sicher über den externen Bildungs- bzw. Arbeitsmarkt beschafft werden können), sondern ein durch hohe Lernmotivation und flexibles Entwicklungspotenzial gekennzeichnetes Humankapital.

Wie ein Blick auf die Verteilung und Zugriffsmöglichkeiten auf die autoritativen Ressourcen im Primärmachtkontext betrieblicher Herrschaft zeigt, werden nun gerade diese Humankapitaleigenschaften (meist durch HRM-Konzepte) für unternehmensinterne Anreizsysteme genutzt, indem beschäftigungssichere Karrierewege in Aussicht gestellt werden, wenn Arbeitnehmer durch Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme für ihre Weiterqualifizierung nachweisen, geeignete Aufstiegs Kandidaten zu sein. Die Möglichkeiten der Beschäftigten, derartigen Kontrollstrategien des Personalmanagement entgegenzuwirken, sind vor dem Hintergrund der Weiterbildungsthematik und der darüber geführten Diskurse stark begrenzt. Eine mögliche Kooperationsverweigerung beispielsweise durch die Lernverweigerung sogenannter ‚Weiterbildungsabstinenten‘ trifft allgemein und selbst bei (gewerkschaftlichen) Interessenvertretern auf wenig Akzeptanz, ist zudem eher bei niedrig- oder unqualifizierten Belegschaftsteilen anzutreffen und damit in besonderer Weise mit dem Problem belegschaftsinterner Konkurrenzkämpfe konfrontiert – ‚Bildungswiderständigkeit‘ kann somit kaum als arbeitspolitische Ressource von kollektiven Interessenvertretungsstrategien der Arbeitnehmerseite genutzt werden.

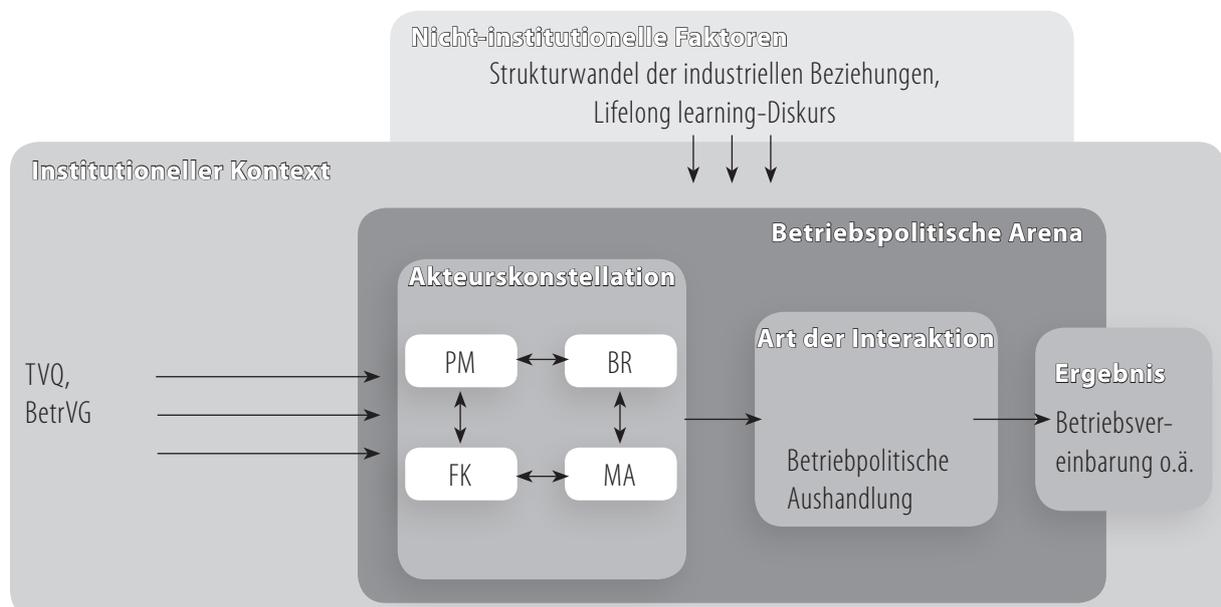
Die Sekundärmachtbeziehung zwischen IG BCE und BAVC scheint allgemein – unabhängig von speziellen Regulierungsthemen – relativ strikt von Primärmachtprozessen abgekoppelt zu sein. Demnach schöpft das überwölbende Dach institutioneller Macht in den Industriellen Beziehungen der chemischen Industrie seine Kraft aus dem (empirisch schwer greifbaren) Konstrukt der ‚Sozialpartnerschaft‘. Die für den Erhalt (eventuell auch weiteren Ausbau) des institutionalisierten Netzes aus Regelungen, Vereinbarungen, interpersonalen und -organisationalen Vertrauensbeziehungen etc. notwendigen Ressourcen muss dieses Arrangement also in erster Linie aus sich selbst beziehen. Wie die Entstehungsgeschichte des TVQ zeigt, stimmt dieses Bild zumindest auf der Gewerkschaftsseite im Fall der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung auch weitgehend mit der Realität überein. So hat die IG BCE zu keinem Zeitpunkt ernsthaft in Erwägung gezogen, in der Vorbereitung und Verhandlung des TVQ auf die – ohnehin kaum vorhandenen – Primärmachtquellen in diesem Bereich zurückzugreifen. Weiterbildung wurde von den befragten IG-BCE-Vertretern einhellig als nicht-mobilisierungsfähiges Thema bezeichnet – abgesehen davon, dass konfrontative Formen der Konfliktaustragung generell den Prinzipien einer dialogorientierten Sozialpartnerschaft widersprechen. Dagegen konnte der BAVC bei der arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung argumentativ sehr direkt und erfolgreich allokativen Primärmachtressourcen aktivieren. Substanzielle Weiterbildungsansprüche und deren Verteilung nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ oder eine Verpflichtung zur Umsetzung betrieblicher Weiterbildungsregeln konnten in erster Linie deshalb von vorneherein ausgeschlossen werden, weil dies die unternehmerische Entscheidungshoheit über die Organisation und den Einsatz von Produktionsmitteln inklusive der betriebspezifischen Weiterentwicklung von Humankapital – und damit letztlich Eigentumsrechte – beschneiden würde.

Der Bereich sekundärmachtrelevanter autoritativer Ressourcen in der Beziehung zwischen BAVC und IG BCE wird insgesamt – insbesondere aber beim Regulierungsthema Weiterbildung – dominant von dem Sozialpartnerschaftsmodell in der Chemie geprägt. Generelles Vertrauen in die Kooperations- und Konfliktvermeidungsbereitschaft der Gegenseite oder die geteilte Überzeugung der Relevanz von Weiterbildung und der Gleichgerichtetheit von Weiterbildungsinteressen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bilden eher einen gemeinsamen Ressourcenpool, auf den in den Verhandlungen Bezug genommen wird. Die zahlreichen vormals abgeschlossenen Sozialpartner-Vereinbarungen oder die ritualisierten Spitzengespräche zwischen hochrangigen Verbandsfunktionären geben auf einer allgemeinen Ebene die prinzipielle Möglichkeit konfliktfreier Tarifeinigungen vor, aber speziell die von den Sozialpartnern 1993 eingerichtete Weiterbildungsstiftung legt den Verhandlungspartnern nahe, insbesondere die Regulierung von Weiterbildung nicht als Machtkampf unter Einsatz jeweils eigenständiger Ressourcenquellen zu betreiben. Institutionelle Machtquellen außerhalb des Sozialpartnerschaftsarrangements, die für eine eigensinnige Positionierung zum Verhandlungsgegenstand Weiterbildung genutzt hätten werden können – in Form von arbeitspolitisch erstrittenen Kompromissen zur Weiterbildungs-gestaltung – standen den Akteuren nicht zur Verfügung oder wurden nicht in Betracht gezogen.

1.2.3 Weiterbildungsinteressen in der betriebspolitischen Arena

Die Akteurskonstellation, die sich – mit leichten Variationen – in allen Betriebsfallstudien als die maßgebliche zur Regulierung von Weiterbildung herausgestellt hat, unabhängig davon, ob es sich dabei um die Umsetzung des TVQ gehandelt hat oder nicht, setzt sich zusammen aus dem Personalmanagement (PM), meist in Form operativer Personalentwicklung, dem Betriebsrat (BR), teilweise im Rahmen spezieller Ausschüsse, einem Kreis von Führungskräften (FK) in ihrer Funktion als direkte Vorgesetzte, und den beschäftigten Mitarbeitern (MA) selbst. Die folgende Abbildung visualisiert den institutionellen Zusammenhang für die daran anschließende interessenanalytische Diskussion.

Abb. 14: Institutionentheoretisches Interpretationsschema für die Akteursbeziehungen und Verhandlungsprozesse im Rahmen der Betriebsfallstudien



Insgesamt vier bilaterale Interessensbeziehungen haben sich für die betriebspolitische Arena der Weiterbildungsregulierung als besonders relevant erwiesen, welche im Folgenden näher ausgeführt werden. Dabei können lediglich die zentralen Konfliktlinien und Gemeinsamkeiten in den jeweiligen Interessensbeziehungen im Regulierungsfeld Weiterbildung herausgearbeitet werden (ansonsten müssen die stichpunktartigen Anmerkungen in den Tabellen ‚für sich sprechen‘).

Tab.22: Die arbeitspolitische Interessensbeziehung zwischen Personalmanagement (PM) und Betriebsrat (BR) beim Thema Weiterbildung

PM – BR	Ziele und Inhalte	Zugang und Teilnahme	Finanzierung	Planung und Ausführung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen	Weiterbildung dient der Qualifikationsanpassung an den (zukünftigen) betrieblichen Bedarf vs. Weiterbildung befördert den beruflichen/betrieblichen Aufstieg der Beschäftigten	Steuerung des Weiterbildungszugangs nach betriebswirtschaftlichen (HRM-)Kriterien vs. Berücksichtigung kollektiver Gleichbehandlungs- und Gerechtigkeitsinteressen der Belegschaft	Weiterbildungskosten werden (auch) von Beschäftigten getragen vs. Die Kostenlast liegt (primär) beim Unternehmen	Dezentrale Steuerung über die Unternehmenshierarchie vs. zentralisierte Planung mit Beteiligung des Betriebsrats und unter Hinzuziehung externer Beratung (teilweise auch der Beschäftigten selbst)	Lückenlose Erfassung von qualifikationsbezogenen Daten zu (HR-)Managementzwecken vs. Mitberücksichtigung von Diskriminierungsfragen bzw. den Beschäftigteninteressen an informationeller Selbstbestimmung
Gemeinsame Interessen bzw. Interessenüberschneidungen	Maßgeblicher Bezugspunkt von Weiterbildungszielen und -inhalten stellt die betriebspezifische Verwertbarkeit dar		Betonung des investiven Charakters von Weiterbildung statt Berechnung als Kostenfaktor in der Bilanzierung	Etablierung von geordneten Verfahren für die betriebliche Weiterbildungspraxis, die von den Beschäftigten als fair wahrgenommen wird	(Früh-)Erkennung von Qualifikationsdefiziten in der Belegschaft und Qualitätsprüfung der durchgeführten Maßnahmen

Die interessenpolitische Akteursbeziehung zwischen dem Personalmanagement (PM) und dem Betriebsrat (BR) beim Thema Weiterbildung steht im gesamten Untersuchungszusammenhang an zentraler Stelle und liefert schon deshalb besonders umfangreiches Material für eine interessen-theoretische Interpretation. Wie der Blick auf die oben dargestellte Tabelle zeigt, bietet sich allerdings auch ein relativ diffuses Bild der Interessenkonstellation, in der vielfältige konfliktorische Aspekte fast ebenso vielen potenziellen Gemeinsamkeiten bzw. Überschneidungen gegenüber stehen. Darin spiegelt sich v.a. die Bedeutung und Funktion des Betriebsrats als „intermediäre Institution“ (Müller-Jentsch 1997: 280). Als Repräsentant der Belegschaft, zugleich immer auch dem Betriebsfrieden verpflichteter Unternehmensangehöriger und zusätzlich Teil des Dualen Systems kollektiver Interessenvertretung (mit de facto meist starker Anbindung an die Gewerkschaft) trifft den Betriebsrat grundsätzlich ein hohes Maß an Vermittlungsanforderungen, womit sich per se bereits ambivalente Interessenlagen und „Rollenkonflikte“ (Hälker 2005) verbinden.

Als besonders wichtige (und folgenreiche) Dimension in der PM-BR-Beziehung hat sich über alle Betriebsfallstudien hinweg der Zielhorizont bzw. die inhaltliche Ausrichtung von Weiterbildung herausgestellt. Auffällig ist dabei die primäre Orientierung am betrieblichen Bedarf

– anderweitige Qualifizierungszwecke werden von BR kaum oder allenfalls am Rande in den Regulierungsdiskurs eingebracht. Widerstreitende Zielsetzungen in dieser Dimension ergeben sich zwischen PM und BR hauptsächlich in der daran anknüpfenden Frage, wie die betrieblich verwertbaren Weiterbildungsinhalte eingesetzt werden bzw. zu wessen Vorteil sie in erster Linie führen sollen. Während das PM hier v.a. das Unternehmensinteresse vor Augen hat, die Produktion konkurrenzfähig zu halten bzw. kompetitive Vorteile weiter auszubauen, fordert der BR eine Gegenleistung für diesen so realisierten Nutzen des Betriebs bzw. eine Kompensation für die Weiterbildungsanstrengungen der Beschäftigten in Form von beruflichem/betrieblichem Aufstieg. Genau an dieser Stelle kommen PM und BR auch meist relativ problemlos überein, teilweise bilden sie in dieser Dimension sogar eine (latente) Interessenkoalition gegenüber anderen Akteuren im Betrieb – beispielsweise angesichts übertriebener Befürchtungen in der Unternehmensführung vor Kostenexplosionen im Weiterbildungsbereich oder wenn sich (meist ältere) Beschäftigte den Forderungen nach Anpassungsqualifizierung notorisch verweigern. Gerade die BR-Forderung nach einer Verknüpfung von Weiterbildung mit Aufstiegschancen im Betrieb stellt sich in der Regel als hochkompatibel mit der Interessenperspektive des PM in der Dimension ‚Zugang und Teilnahme‘ dar. Im Rahmen von diversen HRM-Konzepten kann das PM betriebsinterne Weiterbildungs- und Karrieresysteme als Personalentwicklungsinstrumente nutzen, die zugleich die strategische Planung von Organisations- und Führungsstrukturen ermöglichen und ein incentive-orientiertes Programm zur allgemeinen Steigerung der Mitarbeitermotivation etablieren. Voraussetzung dafür ist allerdings die möglichst uneingeschränkte Kontrolle der Zugangsmöglichkeiten und Teilnahmebedingungen des Weiterbildungsangebots. Zur Frage der Teilnahmeraushwahl und bei der Festlegung entsprechender Selektionskriterien treten jedoch divergente Interessenperspektiven zwischen PM und BR sehr deutlich hervor. Denn der BR hat als Interessenvertreter der gesamten Belegschaft und im Besonderen der weniger hoch qualifizierten Tarifmitarbeiter eher einen Blick für den tendenziell ausgrenzenden Charakter von Qualifizierungssystemen, in denen strikt nach Leistung(spotenzial) und dem erwarteten Nutzen für das Unternehmen über Teilnahmechancen entschieden wird. Als Fürsprecher der voraussichtlich ‚Abgehängten‘ im betrieblichen Wettlauf um Aufstiegsqualifizierung – oder auch ‚nur‘ um mehr Beschäftigungssicherheit – trifft der BR beim PM jedoch auf taube Ohren.¹²⁶ Fragen im Kontext sozialer Bildungsgerechtigkeit stehen prinzipiell außerhalb von privatwirtschaftlichen Interessenperspektiven und entsprechend schwierig gestaltet sich für den BR die Argumentation, auf welche Forderungen nach größeren Mitsprachemöglichkeiten bei der Teilnahmeraushwahl fußen. Die dominante (und wie die Betriebsfallstudien zeigen auch meist erfolgreiche) Strategie des PM besteht darin, die Regulierung des Weiterbildungszugangs von Beschäftigten weitgehend auf der Ebene der direkten Vorgesetzten zu verankern und damit die Selektionsanforderungen als genuine Führungsaufgabe zu definieren. Damit kann der Weiterbildungszugang über die Unternehmenshierarchie – teilweise kombiniert mit ‚objektivierten‘

126 Damit soll keine generelle altruistisch zu begründende Interessenübernahme für Benachteiligte im Sinne eines moralisch besonders ausgeprägten Gerechtigkeitsempfindens bei Betriebsräten behauptet werden. So ist davon auszugehen, dass Betriebsräte gegenüber Diskriminierungsmerkmalen hinsichtlich der Weiterbildungsteilnahme mehr oder weniger aufgeschlossen sind, je häufiger bzw. seltener diese in der von ihm repräsentierten (vermuteten) potenziellen Wählerklientel zu finden sind. Der entscheidende Punkt, der hier aber herausgestellt werden soll, ist die Tatsache, dass Betriebsräte in der Regel stärker qua ihrer Position auch als Träger gesellschaftspolitischer Verantwortung ansprechbar sind als Vertreter der Unternehmensseite.

Testverfahren zur Potenzialabschätzung – relativ direkt vom PM kontrolliert werden und bleibt auf der Seite des BR auf die betriebsverfassungsrechtlich vorgegebenen Informations- und (eher geringen) Mitbestimmungsrechte in diesem Bereich beschränkt.

Die Interessenperspektiven zur Finanzierung von Weiterbildung stehen sich bei der Frage, was eine faire Kostenbeteiligung sein könne, eindeutig konträr gegenüber – allerdings kaum darin, ob den Beschäftigten ein Beitrag überhaupt zuzumuten sei. Auch dass das Unternehmen hier seiner Verantwortung in Form einer gewissen Weiterbildungsfinanzierung nachkommen muss ist unstrittig. Beim Thema der unternehmensinternen Bilanzierung von Weiterbildung lassen sich zudem Interessenüberschneidungen zwischen PM und BR erkennen, als beiden Akteuren daran gelegen ist, der Weiterbildung den Charakter eines reinen Kostenfaktors zu nehmen und stattdessen den betriebswirtschaftlichen Nutzen betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten als ‚Return on Invest‘ sichtbar zu machen. Die Annahme, dass sowohl das Unternehmen als auch die Beschäftigten prinzipiell von Weiterbildung profitieren können, kann als Ausgangskonsens zwischen PM und BR gelten. Wie analog dazu allerdings die Kostentragung auf Unternehmen und Beschäftigte genau verteilt werden soll, hängt stark mit den Dimensionen „Ziele und Inhalte“ sowie „Zugang und Teilnahme“ zusammen – und stellt sich damit als außerordentlich komplexe Regulierungsanforderung dar: Entsprechende Regeln der Weiterbildungsfinanzierung verweisen stets auch auf andere Interessen-Dimensionen – und zwar welche Ziele (z.B. Aufstiegs- oder Anpassungsqualifizierung) und welche Inhalte (z.B. betriebsspezifische, berufsfachliche, fachübergreifende oder persönlichkeitsbildende) mit Weiterbildungsmaßnahmen verfolgt bzw. transportiert werden, und an wen Weiterbildungsangebote adressiert werden sollen (was ‚brauchen‘ z.B. Produktionsarbeiter, Verwaltungsangestellte oder FuE-Ingenieure). Erst auf der Grundlage von entsprechenden Konkretisierungen kann der weiterhin nicht trivialen Frage nachgegangen werden, wie sich der zu erwartende Nutzen von bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen auf das Unternehmen und die Beschäftigten verteilt. Schließlich gilt es, die zum großen Teil eher qualitativ und ungefähr zu bestimmende Nutzenverteilung in eine quantitative Kostenverteilung in Form von Zeit- und Geldeinheiten umzurechnen.¹²⁷ Somit kann hier eine eigenständige, allgemein geltende Interessenperspektive zur Frage der Weiterbildungsfinanzierung für keine der beiden Akteursperspektiven angeboten werden. Diese haben sich in den untersuchten Fällen kontextspezifisch sehr unterschiedlich konstituiert und erst im Laufe konkreter Verhandlungen stabilere Konturen ausgebildet. Zwar wird über alle Fallstudien hinweg die (unmittelbar plausible) Tendenz erkennbar, dass beide Akteure an einer Verschiebung der Kostenanteile zu Gunsten der von ihnen vertretenen Seite grundsätzlich interessiert sind – und teilweise entwickelt sich der daran entzündete Konflikt zum kritischen Moment für Bestrebungen, sich auf einen Finanzierungsmodus zu einigen – es würde jedoch der Komplexität des Regulierungsthemas Weiterbildung nicht gerecht werden, wenn die Interessen der Akteure in dieser Dimension axiomatisch als Kostenreduktion bezeichnet werden würden. Ein hohes Interesse des BR an einer möglichst großen Kostentragung durch das Unternehmen zeigt sich aber v.a. da, wo entsprechende Regelungen dem Einsatz des BR von den Beschäftigten

¹²⁷ Sicherlich stellen sich auch andere arbeitspolitische Verhandlungen z.B. zu einem ‚fairen‘ Lohn oder ‚fairen‘ Arbeitszeiten als voraussetzungsvoll und kompliziert dar, aber es spielen doch etwas weniger aufeinander bezogene Variablen hinein.

auch eindeutig zugerechnet werden können. Das ist bei Verhandlungen zu Betriebsvereinbarungen – insbesondere bei freiwilligen – wohl sicherlich der Fall. Doch umgekehrt bedeutet eine vereinbarte Finanzierungsregelung, die von den Beschäftigten als unangemessene Zumutung wahrgenommen wird ein umso größeres und daher zu vermeidendes Risiko für den BR.

Auffällig ist die in allen Betriebsfallstudien erkennbare Bestrebung des PM, die operative Verantwortung für Weiterbildungsprozesse relativ dezentral zu verorten. Das hauptsächliche Argument besteht darin, dass in den Abteilungen selbst und v.a. von den dortigen Führungskräften Qualifizierungsbedarfe am besten erkannt und qualifiziert werden könnten. Daran anschließend ließe sich die Planung und Anbahnung von Maßnahmen eng am (akuten) betrieblichen Bedarf orientiert organisieren und sollte deshalb schwerpunktmäßig in der dortigen Verantwortung liegen. Zentrale Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsabteilungen sollten dagegen als Servicestellen eher im Hintergrund agieren. Die Mithilfe des BR ist aus Sicht des PM als zusätzliche Hilfestellung grundsätzlich willkommen – durchaus auch als Kontrolle bzw. Frühwarnstelle bei Unstimmigkeiten und Fehlentwicklungen im Weiterbildungsbereich. Kritisch gesehen wird allerdings eine echte konzeptionelle Einbindung des BR im Sinne einer systematischen Prozessbegleitung oder Beratung. Der BR bringt häufig (allerdings wenig erfolgsträchtig) die Variante einer unabhängigen, externen Weiterbildungsberatung und Prozessbetreuung mit ein – wohl auch aufgrund mangelnder Eigenkapazitäten zur Professionalisierung in diesem Bereich, v.a. aber als Reaktion auf die vom PM intendierten und vorangetriebenen Dezentralisierungstendenzen. Problematisch stellen sich in den Augen des BR nämlich bestimmte Formen von ‚Abteilungsegoismus‘ dar und entsprechende Willkürentscheidungen von Vorgesetzten bei der Erfüllung ihrer Weiterbildungsverantwortung. BR präferieren daher entgegen dem tatsächlichen Trend eher zentralistische Weiterbildungssysteme, da sie einerseits angesichts weniger Ansprechpartner ihren potenziellen Einfluss einfacher geltend machen können, andererseits Gleichbehandlungsgrundsätze bei der Chancenverteilung in der Belegschaft hinsichtlich der Weiterbildungsteilnahme besser gewährleistet sehen.

Das betriebliche Controlling zum Weiterbildungsgeschehen, insbesondere hinsichtlich der elektronischen Erfassung und Verwaltung von qualifikations- bzw. qualifizierungsbezogenen Daten, zeigte sich in der Interessenbeziehung zwischen PM und BR (unerwartet) als außerordentlich spannungsreiches Regulierungselement.¹²⁸ Grundsätzlich sehen beide Akteure einen klaren Vorteil in der Einführung umfassender EDV-Systeme, mit deren Hilfe nicht nur die realisierten Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen besser überblickt werden könnten, sondern auch ein effektiverer Abgleich des betrieblichen Qualifikationsbedarf mit den (eventuell bisher unentdeckten) Qualifikationen in der Belegschaft sowie mit den potenziellen Qualifizierungsdefiziten und -bedürfnissen möglich sei. Die Zielperspektiven und Relevanzsetzungen unterscheiden sich dabei allerdings erheblich. Während für das PM die Steigerung von Effizienz im Sinne besserer Plan- und Kalkulierbarkeit im Vordergrund steht, geht es dem BR auch darum neben eventuell ineffizienten Verteilungen in der Weiterbildungsteilnahme zudem potenzielle systematische Benachteiligungen von bestimmten Belegschaftsteilen aufdecken zu können. In-

128 Eine erstaunlich nebensächliche Rolle spielte dagegen die Evaluation der Weiterbildungspraxis im Sinne einer Qualitätskontrolle von durchgeführten Maßnahmen.

nerhalb der Interessenperspektive des BR jedoch kollidiert der höhere Nutzen einer verbesserten Informationslage zur weiterbildungsbezogenen Situation im Unternehmen mit dem an ihn gerichteten Vertretungsauftrag der Beschäftigten, ihre qualifikationsbezogenen Persönlichkeitsrechte möglichst zu schützen.

Tab. 23: Die arbeitspolitische Interessenbeziehung zwischen Führungskräften (FK) und Mitarbeitern (MA) beim Thema Weiterbildung

FK – MA	Ziele und Inhalte	Zugang und Teilnahme	Finanzierung	Planung und Ausführung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen	Sicherstellung des (künftigen) abteilungs- bzw. betriebsspezifischen Qualifikationsbedarfs vs. Heterogene Bedürfnislagen und Zielperspektiven zu Weiterbildung in der Belegschaft mit Blick auf den betrieblichen bzw. externen Arbeitsmarkt, teilw. kein Interesse an Weiterbildung	Hohe dezentrale Entscheidungskompetenzen der Vorgesetzten vs. Abteilungsunabhängige Bedarfsfindung und Zuteilung von Teilnahmechanzen	Geringe Belastung des Abteilungsbudgets vs. Abteilungsunabhängige Chance auf Weiterbildungsfinanzierung	Kompatibilität der Weiterbildungsorganisation mit dem operativen Tagesgeschäft vs. Vereinbarkeit von Arbeits- und Qualifizierungsanforderungen mit dem Privatleben (Work-Learning-Life-Balance)	Präzise Kenntnis des Qualifikationsprofils von untergeordneten Mitarbeitern vs. Verbergen von Qualifikationsdefiziten gegenüber dem oder den Vorgesetzten
Gemeinsame Interessen bzw. Interessenüberschneidungen	Potenziell deklungsgleiche Einschätzung des abteilungs- und/oder betrieblichen Nutzens und der Zielvorstellungen von Beschäftigten im Zusammenhang mit Weiterbildungsaktivitäten		Zentrale (und ausreichende) Budgetierung von Weiterbildung		Sicherung der Transferqualität von Weiterbildungsinhalten auf die Arbeitstätigkeiten (auch durch eigenes Feedback)

Die weiterbildungsbezogene Interessenbeziehung zwischen Beschäftigten und Führungskräften – in der Regel der (direkten) Vorgesetzten – bildet den fokalen Bezugspunkt der betriebspolitischen Auseinandersetzungen um möglichen Regulierungsformen für die Weiterbildung im Unternehmen. Die konfliktträchtige Interessenkollision zwischen betriebsspezifischem Qualifikations- bzw. Qualifizierungsbedarf und persönlichen Weiterbildungs- und Entwicklungsbedürfnissen oder -wünschender Beschäftigten, aber ebenso der potenzielle Überschneidungsbereich dieser Interessenperspektiven, treten in dieser Akteursbeziehung gewissermaßen unmittelbar und sehr konkret zu Tage. An Führungskräfte wird dabei von übergeordneten Leitungsebenen, u.a. vom Personalmanagement, ein beträchtlicher Teil der Entscheidungskompetenzen zu Weiterbildungsfragen delegiert, indem in aller Regel im Rahmen von Mitarbeitergesprächen der konkrete Handlungsbedarf festgestellt und gegebenenfalls die zur Verfügung stehenden Weiterbildungsmöglichkeiten bereits sondiert werden sollen. Bezeichnenderweise betrachten Personal- und Personalentwicklungsleiter den direkten Vorgesetzten als ‚ersten Personaler vor Ort‘ und nicht selten tragen ehemalige ‚Meister‘ unternehmensintern inzwischen den Funkti-

onstiel ‚Coach‘, um das erwartete Führungs(selbst)verständnis auch formal zu unterstreichen bzw. zu fördern. Wie gut oder schlecht die Abstimmung zwischen den verschiedenen Weiterbildungsperspektiven in den Interessenbeziehungen zwischen FK und MA ‚funktioniert‘ bzw. zu wessen Gunsten, Ungunsten oder win-win-Lösungen die Regulierung von Weiterbildung auf dieser Ebene führt – dazu ist pauschal keine Antwort zu geben. Einige wiederkehrende Beobachtungen an der Schnittstelle FK/MA deuten aber sowohl auf förderliche Faktoren, als auch auf problematische Aspekte hin, die in dieser Konstellation angelegt sind und die sich auch in den weiteren Dimensionen arbeitspolitischer Weiterbildungsinteressen ausdrücken. Einen wesentlichen Vorteil, der auch stark seitens des Personalmanagements herausgestellt wird, ist die Nähe zum operativen Geschäft, also die Möglichkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern relativ direkt und ohne umständliche Erläuterungen oder ‚Übersetzungen‘ über die direkt am Arbeitsplatz anfallenden Anforderungen sprechen zu können. Treffen sich die jeweiligen Fachdiagnosen einverständlich und stellen sich die sachlich vorliegenden Anforderungen als vereinbar mit den persönlichen Qualifizierungsinteressen des Mitarbeiters heraus, kann von der idealen gemeinsamen Zielbestimmung von Weiterbildung gesprochen werden, die in den dezentralen Regulierungssystemen der meisten Betriebe als Normalfall unterstellt wird. Aus der Mitarbeiterperspektive ergeben sich allerdings an verschiedenen Stellen dieses Abstimmungsprozesses Unsicherheiten und mögliche Fallstricke. So wird der Qualifizierungsbedarf inhaltlich relativ eng auf den fachlichen Arbeitsbereich und die in diesem Tätigkeitsfeld existierenden Aufstiegs- und Entwicklungsoptionen begrenzt. Ein darüber hinausgehender Horizont für potenzielle Weiterbildungsambitionen von MA ist eher auf exogene Anregungen angewiesen, dazu wird er von Vorgesetzten tendenziell eher als Bedrohung, eventuell sogar als Affront wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund kann der Einfluss auf den Weiterbildungszugang v.a. von Abteilungsleitern auch als mikropolitische Personalstrategie zweckentfremdet werden, beispielsweise wenn besonders leistungsstarke Mitarbeiter an Weiterbildung gehindert werden, um sie in der Abteilung zu halten oder umgekehrt unliebsame Mitarbeiter aus der Abteilung ‚hinausentwickelt‘ werden.¹²⁹ Ein gravierendes Dilemma ergibt sich für MA außerdem aus dem Umstand, bei Weiterbildungsanfragen an den Vorgesetzten zugleich von dessen Leistungsbeurteilungen abzuhängen. Die Offenlegung von Qualifikationsdefiziten oder anderen Problemen im Arbeitsprozess als Begründung für ein Weiterbildungsanliegen gegenüber dem Vorgesetzten anzubringen, fällt umso schwerer, wenn im selben Zuge die Darstellung des eigenen Leistungsvermögens die prämierelevante Beurteilung dieses Vorgesetzten beeinflusst – zumal das Qualifizierungsthema oft als Baustein im Rahmen eines allgemeinen Mitarbeitergesprächs abgehandelt wird.

In der Finanzierungsdimension brechen Interessenkonflikte zwischen FK und MA weniger im Hinblick auf die angemessene Höhe eines möglichen Eigenbeitrags auf, sondern offenbaren sich eher entlang der Dezentralität von Weiterbildungsbudgets, die kostenstellenverantwortlichen Vorgesetzten oftmals enge Grenzen vorgeben. Abgesehen von Sparvorgaben, die über die Abteilungsleiter dann notgedrungen an die Mitarbeiter weitergegeben werden müssen, ergeben

¹²⁹ Gelegentlich wurde den FK in Interviews mit BR und PM unterstellt, sie würden die Zuteilung von Weiterbildungschancen in ihrer Abteilung mitunter strategisch dazu einsetzen, aussichtsreiche Mitarbeiter daran zu hindern, an ihrem eigenen Stuhl zu sägen.

sich durch die abteilungsmäßige Budgetierung teilweise systematisch Ungleichgewichte in der Verteilung von Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Kollektivgutproblematiken. So können die Chancen für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme für einen Mitarbeiter allein deshalb sinken, weil zufällig viele Kollegen in derselben Abteilung auch Interesse bzw. einen Bedarf haben. Und FK zeigen wenig Bereitschaft, ihr Weiterbildungsbudget durch Maßnahmen zu belasten, die absehbar zu einem Wechsel in eine andere Abteilung führen könnten. In der Tendenz neigen MA und FK daher gemeinsam zu zentralistischen Budgetierungsformen im Bereich der Weiterbildungsfinanzierung (inklusive der naheliegenden Präferenz für möglichst großzügig ausgestattete Finanzierungstöpfle).

Weiterbildung ist nicht nur mit finanziellen Kosten verbunden, sondern geht mit zeitaufwändigen Lernprozessen einher, die nur selten und unter bestimmten Umständen (zeitneutral) in den Arbeitsablauf integriert werden können. Die Erledigung von Arbeitsaufgaben, für die FK in ihrem Bereich Verantwortung tragen, genießt bei ihnen nach wie vor die höchste Priorität und so fällt es nicht Wunder, dass der zeitlich-prozessuale Aspekt von Weiterbildung einen häufigen Ausgangspunkt von Interessenkonflikten zwischen FK und MA bildet. Die Intention von FK, Lernzeiten möglichst in die Freizeit von MA zu verlagern, stößt bei diesen auf deutlichen Widerstand als gerade das individuelle Zeitmanagement hinsichtlich einer ausgeglichenen Work-Life-Balance heutzutage besonderen Herausforderungen ausgesetzt ist.

Tab. 24: Die arbeitspolitische Interessenbeziehung zwischen Personalmanagement (PM) und Führungskräften (FK) beim Thema Weiterbildung

PM – FK	Ziele und Inhalte	Zugang und Teilnahme	Finanzierung	Planung und Ausführung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen	Unternehmensbezogene Definition von Weiterbildungszielen vs. abteilungsbezogene Zieldefinitionen	Weiterbildung als allgemeines betriebliches Personalführungs- und Integrationsinstrument vs. ‚Abteilungsegoismus‘; z.T. auch selbstbezogene Konkurrenzbeschränkung durch Vorgesetzte			Bereichs- und abteilungsübergreifende Evaluation des Weiterbildungsgeschehens vs. Wahrung abteilungsspezifischer Sonderregelungen
Gemeinsame Interessen bzw. Interessenüberschneidungen	Betriebsspezifischer Qualifizierungsbedarf		Erhöhter Eigenanteil der Beschäftigten an Weiterbildungskosten	Dezentrale Weiterbildungsverantwortung auf der Ebene Vorgesetzter-Mitarbeiter (Führungsaufgabe)	

Zwischen PM und FK bestehen weitgehende Interessenüberschneidungen hinsichtlich der grundsätzlichen Zielbestimmung von Weiterbildung. Danach sollen Beschäftigte durch Weiterbildung in erster Linie in die Lage versetzt werden, ihren Arbeitsaufgaben (besser) nachkommen

zu können, wobei die dazu notwendigen Lehr- und Lernprozesse möglichst so effizient umgesetzt werden sollten, dass sie die laufenden Arbeitsprozesse nicht beeinträchtigen (und allgemein wenig betriebliche Kosten verursachen)¹³⁰. Damit herrscht auch größtenteils Einigkeit darüber, die hauptsächliche operative Verantwortlichkeit für Weiterbildung dezentral in den Abteilungen, also bei den jeweiligen Fach-Vorgesetzten zu lokalisieren bzw. in deren direkter Kommunikation mit den Mitarbeitern. Die FK verfügen – so die gemeinsame Grundannahme – aufgrund ihrer fachlichen Expertise nicht nur über die höchste Prognosefähigkeit hinsichtlich des unmittelbar anstehenden Qualifikationsbedarfs in ihrem Zuständigkeitsbereich, sie haben darüber hinaus auch den größten Überblick über die Leistungs- und Entwicklungspotenziale in dem ihnen unterstellten Teil der Belegschaft. Zudem könnten sie auch ablauforganisatorisch am besten die Arbeits- mit den anstehenden Lernprozessen koordinieren. Im Feintuning der Zielausrichtung von Weiterbildung ergeben sich allerdings häufig durchaus divergente Interessenperspektiven zwischen PM und FK. Eine systematische Diskrepanz markiert dabei die Grundorientierung des PM am Qualifizierungsbedarf des gesamten Unternehmens und der primär an einer spezifischen Abteilungsrationale gemessenen Bedarfsanalyse. Das zeigt sich auf der Ebene der Weiterbildungsinhalte in der organisatorischen Trennung zwischen fachlich-sachbezogenen Themen, für die FK primär zuständig sind (oder sein sollen), und überfachlich bzw. persönlichkeitsbezogenen Themen (sog. ‚soft skills‘), welche in der Regel von Einheiten des PM betreut werden. Interessenkonflikte in diesem Kontext treten zwischen PM und FK dann immer wieder in der Dimension ‚Zugang und Teilnahme‘ zu Tage. Denn während das PM über den eigenen Themenbereich versucht die Personalentwicklung mit Blick auf die gesamte Führungsstruktur im Unternehmen zu steuern, stellen sich die FK durch ihre Zugangskontrolle zu fachorientierter Weiterbildung diesbezüglich potenziell als ‚Flaschenhals‘ heraus. Weiterbildung ist in ihrer pädagogischen Wirkung nämlich nicht so klar in die genannten Themenbereiche aufspaltbar und zumindest im unteren und mittleren Qualifikationssegment bilden fachliche Kompetenzen und ihre Weiterentwicklung überhaupt erst die Voraussetzung für die Chance, an Persönlichkeits- oder Führungstrainings teilzunehmen. Konkret zeigen sich entsprechende Konfliktherde bei der Einführung von standardisierten Prüfungs- und Testverfahren zur Auswahl von Weiterbildungskandidaten, durch die sich das PM erhofft, Teilnahmeentscheidungen unabhängiger von der interpersonalen FK-MA-Beziehung zu machen. Damit wird den FK jedoch ein machtvolleres Abteilungssteuerungs- und Personalführungsinstrument entzogen, was nicht selten zu verdecktem, mitunter auch offenem Widerstand gegen die PM-Strategien führt.

Aus ähnlichen Gründen versperren sich FK tendenziell auch abteilungsübergreifenden Controlling- und Evaluationsverfahren zu betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten. In dem Maße, wie das PM bestrebt ist, umfassenden Zugang zu den verfügbaren qualifizierungsbezogenen Parametern zu erlangen, um seinen Managementaufgaben besser gerecht zu werden, neigen FK dazu ihre Zuständigkeitsbereiche, die teilweise (immer stärker) auch in unternehmensinterner Konkurrenz zueinander stehen, vor einem zentralistischen Zugriff zu schützen. Insbesondere in sehr großen Unternehmen geht es oft konkret darum, bestimmte bereits etablierte Sonderkonditionen in der Weiterbildungspraxis der Abteilung bewahren zu wollen, um so den als privilegiert wahrgenommenen Status gegenüber anderen Unternehmensteilen zu verteidigen.

¹³⁰ Darum gehen PM und FK auch überwiegend konform in dem Ansinnen, MA generell stärker an Weiterbildungskosten zu beteiligen.

Tab. 25: Die arbeitspolitische Interessenbeziehung zwischen Betriebsrat (BR) und Mitarbeitern (MA) beim Thema Weiterbildung

BR – MA	Ziele und Inhalte	Zugang und Teilnahme	Finanzierung	Planung und Ausführung	Evaluation und Controlling
Konfligierende Interessen	Vertretung kollektiver Belegschaftsinteressen zur Weiterbildung vs. gruppenspezifische bzw. individuelle Weiterbildungsinteressen	Angleichung der Teilnahmekancen zwischen verschiedenen Belegschaftsgruppen, in der Regel Verbesserungen für den Tarifbereich vs. Verteidigung von Zugangsvorteilen durch bevorzugte Beschäftigte, in Bezug auf statistisch relevante Merkmale also höherqualifizierte, jüngere, männliche Angestellte ohne Migrationshintergrund	Grundsätzliche Akzeptanz von Co-Finanzierungsmodellen vs. Kompromislose Ablehnung von Eigenbeteiligungen bei der Finanzierung von Weiterbildung		Umfassende Informationsmöglichkeiten über qualifikationsbezogene Daten vs. Selbstbestimmte, eher zurückhaltende Preisgabe von qualifikationsbezogenen Daten
Gemeinsame Interessen bzw. Interessenüberschneidungen	Entwicklung und Etablierung arbeitnehmerorientierter Zielperspektiven in der betrieblichen Weiterbildung	Gleichbehandlungsinteressen schlechter gestellter Beschäftigtengruppen in der Regel durch ‚Objektivierung‘ von Zugangsregelungen	Begrenzung der betrieblichen Forderungen nach (mehr) Beteiligung an der Kostentragung von Weiterbildung	Partizipative Einbindung in die konzeptionelle Vorbereitung und Begleitung von Weiterbildungsprozessen	Transparente Datenlage zur Weiterbildungssituation im Betrieb

Die Interessenbeziehung zwischen BR und MA ist wesentlich dadurch geprägt, dass BR qua ihrer Funktion als formalrechtliche Instanz der betrieblichen Interessenvertretung von Beschäftigten auftritt und als solche auch von ihnen gewählt wird. Trotzdem kann nicht von einer vollständigen Interessenidentität dieser beiden Akteure gesprochen werden. Der BR agiert auch als Vermittlungsinstanz zwischen verschiedenen Auftraggebern und konstituiert damit einen ‚Ordnungsfaktor‘, der jenseits von größtmöglicher Interessendurchsetzung auch zur Stabilisierung des Institutionensystems Industrieller Beziehungen beitragen soll. Auch bzw. sogar besonders ausgeprägt zeigt sich die in der Betriebsratsposition angelegte Ambiguität oder ‚Zerrissenheit‘ bei der Suche nach einer eindeutigen Linie zur Vertretung von arbeitspolitischen Beschäftigteninteressen bei der Regulierung von Weiterbildung. Eine einfache quantitative Forderungslogik – nach dem Motto ‚je mehr desto besser‘ im Sinne einer allgemeinen Grundregel für eine arbeitnehmerfreundliche Weiterbildungspolitik – wird der heterogenen und komplexen Interessenlage von Beschäftigten in diesem Bereich nur sehr begrenzt gerecht. Das erste gemeinsame Meta-Interesse von BR und MA besteht darin, einen allgemeinen Zielhorizont von Weiterbildungsinteressen aus der Arbeitnehmerperspektive zunächst zu entwickeln und daraus gemäß der spezifischen betrieblichen Kontextbedingungen konkrete Strategien und Forderungen abzuleiten bzw. zu formulieren. Erschwert wird eine solche arbeitnehmerseitige Interessenformierung durch den (meist unbewussten, weil ideologisch verschleierte) Wettbewerbscharakter, der betrieblicher Weiterbildung – wie im Prinzip allen Prozessen des arbeitsbezogenen Erwerbs von Qualifikationen – stets anhaftet. So kann das Nichtzustandekommen einer Weiterbildungsmaßnahme für einen Beschäftigten oder einer Beschäftigtengruppe ein wichtiges Interesse darstellen, wenn damit sein bzw. ihr Wissens- oder Kompetenzvorsprung gegenüber relevanten Kollegen gewahrt bleibt – und zwar unabhängig von allen bestehenden

oder künftigen Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz.¹³¹ Diese Überlegung spielt auf die Bedeutung eines Mindestmaßes an Solidarität zwischen Beschäftigten an, auf die jede kollektive Vertretung von Weiterbildungsinteressen notwendig verwiesen ist.

Dies vorausgesetzt verstehen sich BR durchaus als Agenten benachteiligter Belegschaftsmitglieder, die es – auch entgegen aller betriebswirtschaftlicher Rationalität – durch verbesserte Teilnahmechancen an Weiterbildung zu unterstützen gilt. Beschäftigten fällt die Entwicklung einer gemeinsamen Interessenperspektive über alle oder mehrere Qualifikationsniveaus hinweg dagegen deutlich schwerer. Insbesondere diejenigen, die eher auf den oberen Sprossen der Qualifikationsleiter stehen, sind selten bereit, sich von der Vorstellung einer strikt nach meritokratischen Prinzipien gesteuerten Weiterbildungsbeteiligung zu lösen. Denn letztlich hängt davon auch die Rechtfertigung ihrer eigenen Position ab, die sie sich – so zumindest die Annahme – schließlich auch nur durch eigene Anstrengung verdient haben: An einem grundsätzlich (leistungs)gerechten Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten zu zweifeln, bedeutet zugleich auch die Legitimität der eigenen (Weiter-)Bildungskarriere und des bisher erworbenen Berufsstatus⁴ in Frage zu stellen.

In der Frage zur Finanzierung von Weiterbildung zeigen sich BR deutlich aufgeschlossener gegenüber möglichen Regelungen zur Eigenbeteiligung von Beschäftigten als die Beschäftigten selbst. Teilweise betrachten BR es (bereits) als ihre Aufgabe, bei Mitarbeitern – v.a. bei besonders renitenten Beschäftigten(gruppen) – eine größere Akzeptanz für die gestiegene Notwendigkeit zu schaffen, in Zukunft deutlich mehr Selbstinitiative zu zeigen und Eigenverantwortung für die Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu übernehmen – und zwar explizit auch in finanzieller Hinsicht. Die in der Regel jüngeren, besser ausgebildeten MA bringen eine solche Haltung ohnehin schon mit – als gemeinsame ‚Demarkationslinie‘ gegenüber betrieblichen Forderungen nach höheren Selbstfinanzierungsanteilen bestehen BR und MA jedoch einhellig auf die Unterscheidung zwischen dem konkreten Qualifizierungsbedarf des Unternehmens und eher persönlich-beruflich orientierter Weiterbildung, die stärker auf eine überbetriebliche Verwertbarkeit zielt. Während diese gemeinsame Interessenlinie zwar abstrakt einigermaßen nachvollziehbar formulierbar ist, lassen sich betrieblicher und persönlicher Nutzen von konkreten Weiterbildungsmaßnahmen meist weder im Voraus exakt bestimmen, noch bezogen auf die darin vermittelten Inhalte trennscharf voneinander unterscheiden – was eine gemeinsame Positionsbestimmung von BR und MA, was als ‚angemessener‘ Eigenbeitrag bewertet werden kann, erheblich erschwert.

Eine hohe Übereinstimmung der Interessenperspektiven von BR und MA zeigt sich in der Dimension ‚Planung und Durchführung‘. In betrieblichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsprojekten, die MA keine ausschließlich passive Teilnehmerrolle zuweisen und/oder BR lediglich Informationsrechte einräumen, sondern hier aktive Beteiligungsoptionen zugestehen, verwirklicht sich potenziell in allen arbeitspolitisch relevanten Regulierungsbereichen von Weiterbildung eine stärkere Berücksichtigung arbeitnehmerseitiger Interessenlagen: Weiterbildungsziele und -inhalte stehen nicht unverrückbar fest, d.h. Weiterbildungsbedürfnisse und -wünsche von

¹³¹ Denn sprichwörtlich bleibt der Einäugige unter den Blinden trotzdem König.

Beschäftigten können noch mit einfließen, v.a. BR können auf die Festlegung von Zielgruppen und Finanzierungsmodi Einfluss nehmen, die Weiterbildungsevaluation durch Teilnehmer kann als Reflexionsinstrument zur permanenten konzeptionellen Weiterentwicklung etabliert werden und damit eine kontinuierliche Partizipation der Beschäftigten an der Weiterbildungspraxis im Unternehmen gewährleisten.

Bereits in der Interessenbeziehung zwischen PM und BR wurde die Vertretungsproblematik zwischen BR und MA in der Dimension ‚Evaluation und Controlling‘ angesprochen. Dabei haben BR prinzipiell ein hohes Interesse daran, an Informationen zu allen möglichen Aktivitäten und Prozessen im Betrieb zu gelangen, aber auch zu deren Voraussetzungen. Während sich die Interessen von BR und MA zwar noch hinsichtlich einer möglichst offengelegten Weiterbildungssituation treffen – beispielsweise um auf ungleich bzw. ungerecht verteilte Teilnahmechancen im Unternehmen hinweisen zu können – gehen die Informationsinteressen zur Offenlegung von Qualifikationsbeständen bzw. -defiziten in der Belegschaft zwischen BR und MA eher auseinander. Denn nicht nur für das PM, auch für den BR stellen umfassend dokumentierte Wissens- und Kompetenzdatenbanken wertvolle Informationsquellen dar, wenn es beispielsweise um die Einschätzung von künftigen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfen angesichts bevorstehender unternehmensstrategischer Entscheidungen geht.¹³² Bei der Einführung von solchen EDV-gestützten Erfassungssystemen stehen jedoch nicht präventive Schutzmaßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von MA im Vordergrund, für die sie der BR nutzen könnte, sondern die Optimierung betrieblicher Effizienz – was unter Umständen bedeuten kann, dass die qualifikationsbezogenen Daten der MA auch gegen sie verwendet werden. Die Abneigung von MA gegen Versuche, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten möglichst detailliert in entsprechenden Informationssystemen abzubilden, ist sicherlich nicht bei allen Beschäftigtengruppen gleich stark ausgeprägt und im Rahmen bewusster Begründungspflichtigkeit auch relativ diffus. BR nehmen das damit zusammenhängende Interesse an informationeller Selbstbestimmung dennoch in der Regel sehr ernst, nicht zuletzt weil die in diesem Bereich besonders ausgeprägten Mitbestimmungsrechte in vielerlei Hinsicht ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Unternehmen stärken.

1.2.4 Das Machtverhältnis in der betriebspolitischen Arena der Weiterbildungsregulierung

Die arbeitspolitische Akteursbeziehung zwischen den Betriebsparteien und das darin zum Ausdruck kommende Machtverhältnis strukturiert – in Abhängigkeit von der Möglichkeit relevante Ressourcen zu aktivieren – maßgeblich die Bedingungen der betrieblichen Regulierung von Weiterbildung. Dabei wirkt der Regulierungsgegenstand ‚Weiterbildung‘ in besonderer Weise auf die primären Abhängigkeitsverhältnisse und die Einsatzmöglichkeiten von sekundären Machtpotenzialen zurück. Analog zur ressourcen- und machtanalytischen Diskussion der Akteursbeziehung zwischen BAVC und IG BCE in Kap. 1.2.2 werden im Folgenden die Handlungs- bzw. Regulierungsgrundlagen der Betriebsparteien auf dem arbeitspolitischen

¹³² z.B. wäre es bei einer geplanten Übernahme eines Betriebs in Frankreich interessant zu wissen, ob und welche bzw. wie gut die Beschäftigten die französische Sprache beherrschen.

Terrain der Weiterbildung diskutiert. Dabei wird (vereinfachend) davon ausgegangen, dass der Akteur PM als maßgeblicher machtpolitischer Gegenspieler des BR im Bereich Weiterbildung, die unternehmensseitige Ressourcenausstattung bzw. die Kontrollansprüche darüber umfassend repräsentiert.

Tab.26: Die Ressourcen- und Machtkonstellation in der Akteursbeziehung zwischen PM und BR bei der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung

Akteursbeziehung PM – BR	Primärmachtprozesse	Sekundärmachtprozesse
Allokative Ressourcen zur Kontrolle bzw. Beeinflussung der Weiterbildungsinfrastruktur	Geld, (Arbeits-)Zeit- und Nominierungsansprüche als disponible Steuergrößen des Managements zur betrieblichen Strukturierung von Weiterbildung vs. Prinzipielle Untrennbarkeit des Arbeitsvermögens von den MA; Relevanz des Arbeitsvermögens und der Qualifizierungsbereitschaft der Beschäftigten für das Unternehmen	Anspruch auf inhaltliche Kompetenz zur Gestaltung von Weiterbildung und Behauptung von Regulierungsinkompatibilität vs. Solidarische Organisation und Mobilisierung von Trägern relevanten Arbeitswissens durch (glaubhafte Androhung von) Kooperationsverweigerung
Autoritative Ressourcen zur Kontrolle bzw. Beeinflussung der Weiterbildungsprozesse und -verfahren	Implementierung von HRM als prinzipiell unpolitische, systemadäquate und effiziente Personalentwicklungsstrategie bzw. Nutzung von HRM als Herrschaftstechnik vs. Politisierung von Weiterbildung bzw. systematische Nutzung von Weiterbildung zum Aufbau von betrieblicher Gegenmacht	Grundsätzlich: Sozialpartnerschaft. Speziell: Bezugnahme auf die Freiwilligkeit des und die faire Kostenteilung im TVQ vs. Intention der Tarifverbände, die der TVQ signalisiert (normativer Apellcharakter)

In den Primärmachtprozessen zwischen PM und BR hinsichtlich der betrieblichen Regulierung von Weiterbildung liegen die Vorteile bei der realisierten Aktivierung allokativer Ressourcen ziemlich eindeutig auf der Unternehmensseite (das PM wird im Folgenden etwas vereinfachend als derjenige Akteur behandelt, der über die unternehmensseitigen Ressourcen maßgeblich verfügen kann bzw. sich einen entsprechenden Zugang verschaffen kann). So erfüllt das PM zunächst ganz selbstverständlich über dessen ihm zugedachter Stellung in der Unternehmensorganisation sehr umfassend Gestaltungs- und Kontrollaufgaben hinsichtlich der Weiterbildungsinfrastruktur. Damit fallen dem PM gewissermaßen als Teil des offiziellen Tätigkeitsfelds zentrale Schaltstellen zur Strukturierung der Weiterbildungspraxis zu. Eine der wichtigsten Steuergrößen besteht in der Festlegung von Teilnahme- und Zugangsbedingungen und – eng damit zusammenhängend – die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln. Meist erfolgt die Steuerung der Vergabe- und Förderpraxis indirekt über Budgetierung von Weiterbildung, der Einfluss kann aber auch auf direkterem Wege über die Hierarchie auf der Ebene der Führungskräfte ausgeübt werden. Aufgrund der genannten Steuermöglichkeiten des PM ergeben sich zudem relative gute Lenkungspotenziale zur Bestimmung der Inhalte von betrieblicher oder betrieblich initiiertes Weiterbildung, die sich in der meist sehr einseitigen funktionalen Ausrichtung der Weiterbildungsinfrastruktur auf spezifische Kapitalverwertungsinteressen ausdrücken. In dieser definitorischen Verortung in der betrieblichen Weiterbildungsinfrastruktur stellt die Qualifizierung von Beschäftigten in erster Linie ein mögliches Investitionsmittel neben anderen dar. Insofern widerspricht ein diesbezüglicher Anspruch arbeitnehmerseitiger Entscheidungsbefugnisse der kapitalistischen Marktlogik ganz prinzipiell, könnte demnach also nur als arbeitspolitisch durchzusetzendes Zugeständnis – also jenseits unmittelbar ökonomischer Rationalitätskriterien – Eingang in die betriebliche Praxis finden.

Die gewichtigste strukturelle Größe im Weiterbildungsbereich, welche der BR als allokativer Ressource arbeitspolitisch geltend machen kann, ist der (aktuelle und zukünftige) Qualifikationsbedarf des Unternehmens, der sich (meist) nicht allein aus den formal feststellbaren technischen Bedingungen der Arbeitsprozesse ableiten lässt, sondern der zum großen Teil durch die Kenntnis des Qualifikations-Ist-Zustands der Arbeitenden und der konkret erfahrbaren Anforderungen in den Arbeitszusammenhängen ermittelt werden kann. Hinsichtlich dieser Strukturgröße ergibt sich somit ein – in der betrieblichen Realität zwar meist unterlegenes, aber dennoch beträchtliches – Machtpotenzial seitens der Beschäftigten, da ohne ihre aktive Mitarbeit keine adäquate Bestimmung des realen Qualifikationsbedarfs möglich ist. Geht es dann um die Befriedigung des erhobenen Qualifikationsbedarfs, ergibt sich zumindest theoretisch auch aus der von den Beschäftigten und stellvertretend durch den Betriebsrat kontrollierten Weiterbildungsmotivation bzw. -bereitschaft eine relevante arbeitspolitisch nutzbare Ressource, da für die Unternehmensseite hier gewisse Abhängigkeiten entstehen – niemand kann zur Weiterbildung gezwungen werden. Die Möglichkeiten auf andere weiterbildungswillige Kandidaten zurückzugreifen, sind aufgrund der Konkurrenzsituation zwischen den Arbeitnehmern (und einer relativ geringen Wahrscheinlichkeit spontan solidarischen Verhaltens) jedoch relativ gut, nicht zuletzt wirken sich hier die ideologischen Wahrnehmungs- und Deutungsmuster des Wissensgesellschafts- und Lifelong Learning-Diskurses als legitime Handlungsleitbilder aus. Effektiv im Rahmen der Interessenvertretung können allokativer Ressourcen der Arbeitnehmerseite – beispielsweise um Einfluss auf die Zugangs- und Teilnahmestrukturen zu gewinnen – nur genutzt werden, wenn der BR einen Informationsvorteil gegenüber dem PM bezüglich des Qualifikationsbedarfs erlangen kann, was sich dann oft als problematische Anforderung an Interessenvertretungen zeigt, wenn sich dieser nur durch die Einführung von elektronischen Systemen der Datenerfassung und -aufbereitung verwirklichen lässt. Um zudem die Qualifizierungsbereitschaft im betrieblichen Verhandlungsarrangement strategisch einsetzen zu können, muss diese Ressource durch den BR auch glaubhaft kontrolliert werden, was gewisse Solidaritäts- und Loyalitätsnormen innerhalb der Belegschaft bzw. zum BR voraussetzt. Darauf aufbauend kann der BR zum Beispiel durch ‚künstliche‘ Verknappung der Weiterbildungsbereitschaft bei alternativen Kandidaten, den Spielraum des PM jederzeit auf weiterbildungswillige Beschäftigte ausweichen zu können, wirksam verkleinern.

In der betrieblichen Realität gelingt dem BR eine solche Kontrolle von allokativen Ressourcen nur sehr eingeschränkt. Zum einen ist es meistens schon aus Gründen zu geringer finanzieller und personeller Kapazitäten nicht möglich, eigene (kompetente) Erhebungen und Auswertungen zum Qualifikationsbedarf durchzuführen, zumindest nicht ‚am Unternehmen vorbei‘, was aufgrund des damit gewonnenen Informationsvorsprungs erst zu einem echten strategischen Vorteil führen würde. Zum anderen setzt eine wirkliche Kontrollfunktion hinsichtlich der Ressource Qualifizierungsbereitschaft eine relativ ausgeprägte Vertrauensbeziehung der Belegschaft zum BR voraus, die zudem auch den internen Qualifikationswettbewerb zwischen Beschäftigten(gruppen) zumindest bis zu einem gewissen Grad außer Kraft zu setzen in der Lage sein muss. Insbesondere bei BR die zu einseitig ihre Rolle als Weiterbildungsanimateur auslegen, nehmen Belegschaftsmitglieder auch ihren Interessenvertretern gegenüber hier eine tendenziell misstrauische Haltung ein.

Die Primärmachtprozesse zwischen PM und BR, die sich auf autoritative Ressourcen beziehen, weisen ein ähnliches Machtgefälle auf. So prägt das PM überwiegend die (arbeits-)organisatorischen Prozesse, in denen Weiterbildung geplant und durchgeführt wird. In der Regel setzen die Verfahren zur Einleitung und Durchführung von Weiterbildung zwar auf der Ebene der direkten Vorgesetzten an, über zentral vorgegebene Programme und Anmeldesysteme sowie Reportingvorgaben von Personal(entwicklungs)abteilungen verbleibt die dezentrale Weiterbildungsorganisation jedoch größtenteils unter der administrativen Kontrolle des PM. Konzeptionell werden Weiterbildungsprozesse meist relativ eng mit anderen unternehmensorganisatorischen Bereichen verknüpft, insbesondere bei der Entwicklung bzw. Stabilisierung betrieblicher Führungsstrukturen und der Gestaltung spezieller Beförderungssysteme im Zusammenhang mit der Regulierung interner Arbeitsmärkte. Die Etablierung typischer Betriebskarrieren knüpft systematisch an langfristig gesetzte Belohnungsanreize an, die nur bei einem Verbleib im Unternehmen realisiert werden können – mit der Folge höherer (gefühlter) Abhängigkeit vom Betrieb, da frühere Investitionen der Beschäftigten bei einem Ausstieg ‚verloren‘ gehen. Insbesondere das sogenannte – inzwischen weitverbreitete – HRM bietet ein integriertes Gesamtkonzept zur kontinuierlichen Personalentwicklung, in dem Weiterbildungsprozesse so in den Unternehmenskontext eingepasst werden, dass nicht nur die inhaltliche Genese und Ausformung von Humanressourcen an den Erfolgskriterien des Unternehmens orientiert wird, sondern dass dieses so entstehende Humankapital auch dauerhaft und nachhaltig für unternehmensspezifische Verwertungsinteressen genutzt bzw. an diese gebunden werden kann.

Die steigende Abhängigkeit der Beschäftigten vom Unternehmen, die durch eine spezielle Organisation der Weiterbildungsprozesse gezielt befördert werden kann, wird von den BR in den untersuchten Unternehmen kaum oder höchstens implizit als problematisch wahrgenommen. Oft bildet die meist unhinterfragte Gleichsetzung von Aufstiegsqualifizierung mit betriebsinternem Aufstieg den konstitutiven Kern für kooperative oder sogar konsensuale Weiterbildungsperspektiven zwischen PM und BR. Der außerbetriebliche Bereich ist für Interessenvertreter in der Regel nur ein theoretisch-abstrakter Orientierungspunkt für deren Weiterbildungspolitik. Dies mag v.a. pragmatisch begründet sein und nicht zuletzt die Tatsache reflektieren, dass auch BR generell kein Interesse daran haben, Beschäftigte aus dem Unternehmen ‚rauszuqualifizieren‘. Allerdings nehmen sich BR damit tendenziell selbst eine gewichtige Quelle von Verhandlungsmacht: Eine qualifikationsmäßig unabhängiger Belegschaft. Die Stoßrichtung entsprechender Betriebsratsstrategien zur Weiterbildungspolitik dürfte dann weniger die real zu beobachtende Begrenzung auf den betrieblichen Bedarf sein, sondern müsste verstärkt die Förderung überbetrieblich verwertbarer Qualifikationen zum Ausgangspunkt nehmen.

Eine weitere potenziell nutzbare autoritative Ressource für den BR deutet sich in dem spezialisierten bzw. professionalisierten Know-how zur methodischen Umsetzung von Weiterbildungsprozessen an, welches je nach Größe und Erfahrung der Gremien allerdings stark variiert. Auch auf diesem Gebiet hat das PM einen erheblichen Vorsprung gegenüber dem BR, da gerade das Prozess- und Verfahrenswissen zur Umsetzung von Weiterbildung seitens der – oft anderweitig bereits überlasteten – Interessenvertreter unterentwickelt ist und sich so eine entscheidende Schwachstelle im Verhandlungsarrangement offenbart. Analog dazu entstehen wichtige

Machtstützen für diejenigen BR, die in diesem Bereich durch die Begleitung oder Beteiligung an Qualifizierungsprojekten Erfahrungen gesammelt haben. Eine besondere Machtbasis bildet an dieser Stelle die Betriebsratsmitgliedschaft oder -nähe (z.B. bei betrieblichen Vertrauensleuten) von Ausbildern und anderen direkt Beteiligten im Bereich der operativen Gestaltung von (internen) Weiterbildungsprozessen. Entsprechend vehement werden Ansprüche von BR an eine echte, konzeptionelle Beteiligung an Verfahrensfragen abgewiesen oder zurückgedrängt. HRM-Konzepte zielen explizit auf direkte Aushandlungsformen mit den Beschäftigten, welche die repräsentative Interessenvertretung in gewisser Weise aushebelt.

Eine wichtige Rolle bei der Planung von Weiterbildung spielen auch in diesem Machtspielfeld die Informationen zum Qualifikationsbestand bzw. -bedarf, die zu wesentlichen Teilen in der Hand der Beschäftigten liegen. Beschäftigte nutzen diese Ressource meist unbewusst, indem sie (eher aus einem diffusen Unbehagen heraus) kaum Informationen dazu liefern, insbesondere ihre Qualifikationsdefizite geheim halten und damit eine gewisse Unsicherheitszone bei der Weiterbildungsplanung aufrecht erhalten. Allerdings verfügen in der Regel auch BR nur über einen geringfügig besseren Zugang zu diesem sensiblen Bereich, können dies also nicht aktiv als Machtressource einsetzen, wenn sie es überhaupt als solche erkennen. Das Bestehen von BR auf eine strenge Regelauslegung hinsichtlich des EDV-Umgangs mit qualifikationsbezogenen Beschäftigtendaten, deutet aber in den meisten Fällen auf ein (intuitives) Macht-Verständnis dazu hin. Und auch die häufig angebrachte Forderung nach neutraler, externer Beratung bei der Bildungsbedarfserhebung kann als (meist erfolgloser) Versuch interpretiert werden, den direkten Zugriff seitens des Unternehmens auf das Beschäftigtenwissen zum Qualifikationsbedarf zu begrenzen. Mit verschiedenen HRM-Methoden v.a. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen verfügt das PM allerdings über sehr effektive Möglichkeiten, direkten Druck auf die Beschäftigten auszuüben, ihre Qualifizierungslücken und -desiderate möglichst vollständig offen zu legen. Dabei spielt die Bezugnahme auf den allgemeinen Lifelong Learning-Diskurs und die gestiegene Eigenverantwortung für die kontinuierliche Anpassung des eigenen Qualifikationsprofils eine wesentliche Rolle. Angesichts der immer schon tendenziell veralteten Qualifikation bleibt den Mitarbeitern gar nichts anderes übrig, als an der Qualifizierungsbedarfserhebung tatkräftig mitzuwirken, wenn sie keine Schuld an dem Verlust ihrer Beschäftigungsfähigkeit tragen wollen. Auch BR haben der Logik dieser Argumentation wenig oder nichts entgegenzusetzen. Während hier also eine mögliche Machtquelle der Beschäftigten zunehmend schwindet, steigen auf Seiten des Unternehmens auch noch in einer weiteren Hinsicht die Einflussmöglichkeiten. So bildet der Verfahrensschritt, wie die Ist-Analyse des Qualifikationsbestands mit der Soll-Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs miteinander verknüpft wird, einen richtungweisenden Dreh- und Angelpunkt für den gesamten Prozess. Genau an dieser Schnittstelle werden wichtige Eck- und Orientierungspunkte zur inhaltlichen Ausrichtung von Weiterbildung festgelegt. Dabei kommt wieder die bekannte Unterscheidung zwischen eher betrieblich und eher über- oder zwischenbetrieblich verwertbaren Qualifikationen zum Tragen, d.h. die größeren Kontrollmöglichkeiten der Unternehmensseite in den Weiterbildungsprozessen führen in der Regel zu eher eng geschnittenen fach- und betriebsspezifischen Kursinhalten, was zu größerer Betriebsabhängigkeit der weitergebildeten Beschäftigten führt. Nicht ausgeblendet werden kann an dieser Stelle außerdem die Möglichkeit, über den sogenannten ‚heimlichen Lehrplan‘,

der (bewusst oder unbewusst) in Lehr- und Lernveranstaltungen stets mit eingeschrieben ist, Einfluss auf die Deut- und Wahrnehmungsschemata der weitergebildeten Beschäftigten zu nehmen, und auch so die Machtbalance zugunsten der Unternehmensinteressen zu verschieben.

In den Sekundärmachtprozessen, in denen institutionalisierte Machtressourcen auf die materiale Infrastruktur der Weiterbildungspraxis einwirken, nutzt das PM v.a. die bisher kaum regulierte, eher als freier Markt strukturierte Weiterbildungslandschaft im Sinne einer normativen Kraft des Faktischen. Der Weiterbildungssektor grenzt sich als überwiegend privatwirtschaftlich organisierter Bereich explizit von staatlicher bzw. weitgehend auch öffentlicher Steuerung ab. Die dabei unterstellte Flexibilität und passgenaue Effektivität dient auch als normative Ressource zur Abwehr jeglicher Forderungen nach individuellen Weiterbildungsansprüchen oder (arbeits-) politisch regulierten Zugangsbedingungen. Analog kann der BR hier kaum auf Sekundärmachtressourcen zur Gestaltung der Finanzierungsstrukturen bzw. der Zugangsregeln zurückgreifen oder gar auf rechtlich fixierte Weiterbildungsansprüche verweisen (wenn man von den de facto kaum genutzten Bildungsurlaubsgesetzen in einigen Bundesländern absieht). Das BetrVG legt den Unternehmen diesbezüglich zwar einige Informationspflichten gegenüber dem BR auf, die Entscheidung ob, in welcher Höhe und in welcher Form (Geld oder Zeit) sich das Unternehmen an den Kosten der Weiterbildung von Beschäftigten beteiligt bzw. die Frage, wer gefördert werden soll (und wer nicht) ist in erster Linie Sache des Unternehmens(managements). Auch auf die Inhalte von Weiterbildung können BR kaum auf Basis von rechtlichen Bestimmungen Einfluss nehmen. Der Aufbau von Sekundärmacht zur (Mit-)Gestaltung der Weiterbildungsinfrastruktur ist spiegelbildlich zu den schwachen Primärmachtoptionen in diesem Bereich noch kaum vorangekommen. Der TVQ ist als von vorneherein als Sekundärmachtspiel definierter Regulierungsprozess umfänglich von diesen Voraussetzungen geprägt. Mit seiner Optionalität und den vielen diffusen, regelungsoffenen Elementen sowie dem Fehlen substantieller Rechtspositionen bietet er nur schwache Ansatzpunkte zur effektiven und durchsetzungsstarken Regulierung von Weiterbildung durch den BR. Dort wo der BR den TVQ dennoch zur Vergrößerung des Einflusses auf die Weiterbildungsinfrastruktur nutzen konnte, stammte die dafür notwendige Machtbasis eher weniger aus Ressourcen, die im Rahmen der Weiterbildungsthematik aktiviert werden konnten – weder in der primären noch in sekundären Machtsphäre – sondern gründete auf anderweitig gefestigte bzw. institutionalisierte Machtpositionen.

Sekundärmachtprozesse, in denen institutionalisierte Machtressourcen auf die prozessualen Momente der Weiterbildungspraxis einwirken bilden das Hauptbezugsfeld des TVQ zur betriebspolitischen Thematisierung von Weiterbildung. Hauptsächliche Intention war es demnach, Prozesse anzustoßen, ohne grundsätzlich strukturelle bzw. strukturverändernde Rahmenbedingungen festzulegen. Die Abhängigkeit der in dieser Weise angestoßenen Prozesse von den machtdurchdrungenen und -sedimentierten Strukturen wird bewusst ausgeblendet. Aus dem legitimen Ressourcenvorrat der Sozialpartnerschaft können beide Betriebsparteien zur Gestaltung der Weiterbildungsprozesse gleichermaßen schöpfen. Ein machtbasiertes Kräftemessen ist in dieser Vorstellung praktisch ausgeschlossen. Einige ‚harte‘ Strukturdaten sind im TVQ zwar angesprochen, wie die Frage der Kostenverteilung zwischen Unternehmen und Beschäftigten, deren konkrete Ausbalancierung wird aber dem jeweiligen betrieblichen (Macht-)

Verhältnis zwischen den Betriebsparteien überlassen – und zwar in völliger Freiwilligkeit. Der sonst für Tarifverträge konstitutive Mechanismus, den betriebsspezifischen Egoismus zugunsten der Vernünftigkeit kollektiver Regelungen zu überwinden, indem die Betriebsparteien zur Einhaltung überbetrieblich geltender Standards gezwungen werden, dreht im Falle des TVQ gewissermaßen hohl: Da es bei der Regulierung von Weiterbildung nicht um die Überwindung strukturell angelegter Interessengegensätze geht, sondern lediglich um die Initialisierung bzw. Verbesserung von Prozessen, könne dies quasi jenseits machtpolitischer Auseinandersetzungen verortet werden. Die mit dem TVQ formulierte ‚Anwendungshilfe‘ verweist dann auch auf strukturell relevante Regelungsbereiche, ohne dafür aber explizite Lösungs- bzw. Kompromissformeln vorwegzunehmen. In den betrieblichen Verfahrensregulierungen sowie in den Weiterbildungsprozessen entwickeln sich an bestimmten kritischen Punkten, insbesondere bei der Freiwilligkeit und der fairen Kostenteilung meist kaum oder nur schwer überbrückbare Differenzen, in deren Aushandlung der TVQ von der machtunterlegenen Seite, als eine spezifische Ressource institutioneller Macht nicht eingesetzt werden kann – was mit entsprechenden Vorteilen für die mächtigere Unternehmensseite einhergeht. Die nutzbaren institutionellen Machtressourcen zur Mitgestaltung der Weiterbildungsprozesse im Betrieb liegen für die Arbeitnehmervertretung nach wie vor im BetrVG (bes. §§ 92, 96-98). Weiters können die von Betrieb zu Betrieb stark variierenden sozialpartnerschaftlichen Beziehungen zwischen BR und Unternehmen (bzw. PM) dazugezählt werden, die allerdings kaum eine dauerhaft verlässliche Grundlage bieten. Das zeigt sich u.a. in einer beträchtlichen Anzahl von bereits abgeschlossenen Weiterbildungsvereinbarungen, die auch unabhängig vom TVQ eingerichtet worden sind. Nicht zuletzt spielt die persönlich-mikropolitisch fundierte Position des BR eine erhebliche Rolle bei der prozessualen Ausgestaltung der Weiterbildung von Beschäftigten.

1.3 Art der Interaktion: Aushandlungs- und Koordinationsformen der Weiterbildungsregulierung

Die Interessen- und Machtbeziehungen zwischen den Tarifvertrags- und Betriebsparteien bei der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung konstituieren den dispositiven Spielraum der verhandelnden Akteure in den jeweiligen Arenen – sie determinieren damit allerdings weder den Verhandlungsverlauf noch den -ausgang. Im Rahmen bestimmter Verhandlungsstrategien und -taktiken, auf welche die maßgeblichen Akteure (mehr oder weniger) bewusst zurückgreifen, ergeben sich verschiedene Interaktions- bzw. Aushandlungsmuster, in denen die oben dargestellten Interessen- und Machtkonstellationen zwar gewisse Entscheidungs- und Handlungskorridore vorgeben, aber nicht mechanisch nachvollzogen werden, sondern aktiv interpretiert, selektiv gewichtet und in entsprechend neu- oder umdefinierter Form zum Aushandlungsthema ‚gemacht‘ werden. Entlang der in Kap. II 2.3 eingeführten Kategorisierung von vier spezifischen Verhandlungsformen des Collective Bargaining nach Walton/McKersie werden im Folgenden zentrale Muster des arbeitspolitischen Regulierungsdiskurses zur Weiterbildung identifiziert, die sich (mehr oder weniger direkt) auf den TVQ in der chemischen Industrie Bezug nehmen.

1.3.1 Distributive Bargaining

Distributive Bargaining 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 welcher Verteilungsspielraum 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 (teilweise mit den direkt im Zusammenhang stehenden Arbeitszeitregelungen) stets primär den Verhandlungscharakter von Tarifrunden bestimmen. Vor diesem Hintergrund muss auch der im Tarifpaket 2003 ausgehandelte TVQ betrachtet werden. Als eher nachgeordnetes Beiprodukt steht er in dem (empirisch letztlich nicht überprüfbar) 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“* (VM/BC5/70), weshalb viele in Zukunft *„gerne eine reine Entgeltrunde ohne Girlanden“* (BR/BC2/70) 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 als kaum eingängige Prämisse distributiven Verhandeln dar. Weiterbildung verkörpert – zumindest in dem arbeitspolitischen Kontext in dem real verhandelt wurde – keinen Wert ‚an sich‘, sondern ermöglicht (unter bestimmten Bedingungen) ein gewisses Potenzial zur persönlichen und/oder betrieblichen Wertschöpfung. Weder der Gesamtumfang des Verteilungsspielraums ist also 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 weist 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 KampftHEMA. Ja, das ist meine feste Überzeugung, es eignet sich nicht als KampftHEMA oder es ist kein verteilungspolitisches Thema. Es ist ein Chancenthema und ein Verfahrensthema und darauf haben wir uns geeinigt.“* (BAVC/V4/38).

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.¹³³ 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“* (BAVC/V4/40) 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 der 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 Fairness-Grundsätze berücksichtigt werden sollten, entfaltet dort, wo materielle und organisationalpolitische Konflikte unter Verteilungsgesichtspunkten 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.¹³⁴

Das Auftreten von Verteilungskonflikten bei der betrieblichen Regulierung von Weiterbildung (und deren explizite Thematisierung als solche) muss nicht unbedingt zum Abbruch der Verhandlungen führen, wie insbesondere der Fall A demonstriert. Dabei begünstigte ein typisch distributiv ‚ausgehandelter‘ Deal zwischen den Betriebsparteien die freiwillige Umsetzung des TVQ, 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 Weiterbildungsbereich einführen (bzw. zulassen) zu wollen. Ohne diese Basis ist der optionale Abschluss einer Weiterbildungsvereinbarung, der als distributiver Verteilungskonflikt zwischen den Betriebsparteien geführt wird, wohl kaum denkbar. Die interessenpolitische Verhandlung von Weiterbildungsregeln verweist vor diesem Hintergrund auf die für den gesamten Prozess des TVQ prägende Form des ‚Integrative Bargaining‘.

133 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.

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

1.3.2 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 heraufziehende 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 Co-Finanzierung. 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 Problemlösbarkeit 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 der 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 als schlichte faktische Gegebenheit, sondern ergibt sich erst in einem voraussetzungsvollen und machtdurchsetzten interaktiven Deutungs- und Interpretationsprozess, 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 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, wie die Fallstudien gezeigt haben. 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 Weiterbildungspolitik 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 ernstgenommen 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 führen und soziale Ungleichheiten 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.

1.3.3 Attitudinal Structuring

Attitudinal Structuring bezeichnet die Einflussnahme einer Verhandlungspartei auf die Interessenwahrnehmung der Gegenseite, die darauf abzielt, den eigenen Positionen und Zielstellungen 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.¹³⁵ 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 und 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 die Befürchtungen natürlich, wenn wir – Arbeitgeberseite – mit so einer Forderung konfrontiert werden: Anspruchsdenken.“ (BAVC/V4/14)

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 ‚ideologischen‘ Grundsatzdiskussionen zu Bildungsfragen wurden früh und konsequent ausgeklammert. Das sozialpartnerschaftliche Fundament der chemiespezifischen Arbeitsbeziehungen als dominantes Deutungsschema in Verbindung mit dem Lifelong Learning-Diskurs führt zu einer de- oder

¹³⁵ Auf Arbeitgeberseite wurde das sog. „Gießkannenprinzip“ im Zusammenhang mit der Verteilung von Weiterbildungsansprüchen schon früh als tarifpolitisches ‚Schreckgespenst‘ gebrandmarkt (vgl. Lindena 1990: 12).

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 Lebenslangen 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 glaube ich – auch aus der Sache heraus, da hat uns die Sache auch in der Argumentation geholfen – gute Argumente gehabt, weil Sie Qualifizierung nicht verordnen können. Ja, also ich sag da immer: Niemand kann gelernt werden. Ja, also der Einzelne muss da aktiv mit drin sein und weil alles, was nach einem festen Schema abläuft letztlich nicht passt. Dafür ist das Thema zu komplex und vielfältig. Da geht es um ganz unterschiedliche Personen und Zielgruppen, da geht es um ganz unterschiedliche Methoden, ja, um ganz unterschiedliche Themen, so dass Sie letztendlich kein fest vorgegebenes Schema drüber stülpen können, ohne was kaputt zu machen. Und diese Argumentation ist so überzeugend letztendlich gewesen, dass wir uns auf Verfahren einigen konnten, dass wir uns auf Zielsätze einigen konnten, auf Grundsätze einigen konnten und das davon eigentlich eine Signalwirkung ausgehen soll.“ (BAVC/V4/36)

Mit der Entpolitisierung des gesamten Verhandlungskontexts wird letztlich der Eindruck erweckt, die Tarifvertragsparteien führten zum Thema Weiterbildung praktisch einen ‚herrschaftsfreien Diskurs‘, in dem sich die vernünftigeren Argumente durchsetzen haben. Vor dem Hintergrund der gestiegenen – ökonomisch und sachlich begründeten – Notwendigkeit, Weiterbildungsaktivitäten stärker anzuregen und zu forcieren, erweist sich insbesondere das Sozialpartner-Modell in der Chemie als dominanter Wahrnehmungs- und Deutungsrahmen, in den die Frage der Weiterbildungsregulierung gestellt wird. Insofern sich aber Gewerkschaftsvertreter 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 Kosten-

verteilung‘ – 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 für Weiterbildung im Sinne von mehr Eigeninitiative und der Bereitschaft in die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu investieren. Es gehe bei der Idee co-finanzierter Weiterbildung für die Arbeitnehmer letztlich um die Wahrnehmung der *„ureigenen Interessen jedes Einzelnen“* (BAVC/V4/28), ein *„Umdenken“* (BR/BA2/158) in deren Köpfen und darum, aus der *„reinen Konsumentenhaltung“* (PL/BD7/23) in eine *„aktive Rolle“* (IRM/BA6/118) 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 1950er und 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 Kollektivguldilemmas, 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 entgegensetzen. 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 am Ende 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: Sonst sei man *„langfristig innovativ und wettbewerbsfähig, kurzfristig tot.“* (PL/BD7/98)

1.3.4 Intraorganizational Bargaining

Der Verlauf des Intraorganizational Bargaining vor und während der Tarifrunde, in welcher der TVQ abgeschlossen wurde, kann sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite als ein durchgängig top-down-organisierter Prozess charakterisiert werden. Den Startpunkt bildeten jeweils die Gespräche zwischen Verbandsspitzen und daran anschließende Koordinations- und Diskussionsrunden zwischen Expertendelegationen von BAVC und IG BCE, in denen wesentliche Grundsätze und Leitlinien des gesamten Tarifverfahrens festgelegt wurden. Die dann folgende interne Koordinierung der Tarifvertragsparteien im Rahmen von Intraorganizational Bargaining stellte sich mitunter als konfliktreicher heraus, als die Einigung auf der Verbandsebene. Allerdings entwickelte sich aus den einzelnen Reibungspunkten kein größeres Protest- oder Widerstandspotenzial an der Basis – weder in der IG BCE noch im BAVC – das den Abschluss des TVQ ernsthaft gefährdet hätte. Dazu fehlte es der Frage arbeitspolitischer Weiterbildungsregulierung v.a. an Brisanz oder unmittelbarer Dringlichkeit, besaß also kaum genug thematisches Gewicht in der Wahrnehmung der Mitglieder, um ein weitergehendes Engagement zur Um- oder Neudefinition der ‚von oben‘ bereits größtenteils festgelegten Vertragsinhalte zu rechtfertigen. Den jeweiligen Mitgliedern wurde somit dieser Teil des Forderungskatalogs zwar nicht direkt diktiert, aber doch zumindest weitgehend vorformuliert.

Insgesamt wurde dieses Vorgehen auch mehrheitlich akzeptiert – lediglich in der IG BCE gab und gibt es bis heute auch kritische Stimmen zum TVQ: Danach habe sich die IG BCE sich hier über den Tisch ziehen lassen, denn der TVQ hätte zum einen Prozente bei der tariflichen Entgeltforderung gekostet ohne jedoch betrieblich einen verlässlichen Nutzen zu garantieren: Entweder er wird von der Unternehmensleitung abgelehnt oder es werden Co-Finanzierungsregeln eingeführt, die effektiv eine Schlechterstellung der Beschäftigten im Weiterbildungsbereich bedeuten. Wie befragte Betriebsräte berichten, haben auf einigen regionalen Tarifkommissionstreffen manche Betriebsräte teilweise sehr aufgebracht und lautstark genau gegen diese möglichen Folgen des TVQ protestiert, was sich allerdings nicht in einer mehrheitsfähigen Basiskritik niedergeschlagen hat. Allgemein überwog auf Gewerkschaftsseite die Hoffnung, mit dem TVQ könne die avisierte Signalwirkung erreicht werden, nicht nur Beschäftigte, sondern auch die Betriebe zu mehr Weiterbildungsengagement bewegen zu können.

Auf der Arbeitgeberseite gab es mit einer Ausnahme gegen keine der geplanten Regelungen nennenswerte Oppositionsmomente – aufgrund der generellen Freiwilligkeit bestand allerdings auch kaum die Notwendigkeit in den überwiegend verbandlich gesteuerten Tarifprozess einzugreifen. Bei Nichtgefallen stand und steht jedem Mitgliedsunternehmen die Option offen, den Abschluss des TVQ schlicht zu ignorieren. Kritik gab es lediglich für die im TVQ vorgesehene Freistellungsregel, wie ein BAVC-Vertreter berichtet:

„Strittig wird es immer dann, wenn Sie so ein Wort wie Freistellung – wenn Sie das im Chart haben. Dann werden alle hellhörig und Sie haben dann auch immer ein paar Hardliner, die sofort aufstehen und schreien: ‚Bleibt uns gestohlen mit jeder Art von Freistellung!‘ – ohne dass Sie überhaupt mal Ihren Halbsatz da zu Ende gesprochen haben. Also so was ist natürlich hier ein durchaus strittiges Thema, nur dann haben wir halt – wir mussten auch Überzeugung nach innen auf unserer Seite leisten in der Diskussion.“ (BAVC/V4/40)

Der Überzeugungsprozess im BAVC verläuft im Vergleich zur IG BCE noch problemloser und hinterlässt während des (freiwilligen) Ratifizierungsprozesses auch kaum dauerhafte Einwände seitens der Mitgliedsunternehmen.

Das Intraorganizational Bargaining zum TVQ stellt sich insgesamt als ein von der Verbandsspitze aus initiiertes und gesteuerter Prozess dar, der am Verhandlungstisch selbst zu einem äußerst schnellen und effektiv koordinierten Ergebnis geführt hat – getragen vom Fundament einer immer wieder bestätigten Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie, die von den Akteuren nach wie vor als weitgehend intakt eingeschätzt wird. Im scharfen Kontrast dazu steht allerdings der eher schleppende, teilweise auch als enttäuschend bezeichnete Umsetzungsprozess des TVQ. Das Ergebnis der Online-Betriebsrätebefragung (Kap. III, 2.3) von gerade mal 11% der Betriebe, in denen der TVQ zum Erhebungszeitpunkt (über vier Jahre nach dessen Inkrafttreten) erfolgreich umgesetzt worden ist, zeugt von einer sehr zurückhaltenden Reaktion der angesprochenen Betriebsparteien auf das ‚Signal‘, das vom TVQ eigentlich ausgehen sollte. Dem kooperationsgeprägten Verhandlungserfolg auf der Tarifebene folgt also ein eher defizitärer Ratifizierungsverlauf, in dem die Mitgliederbasis nun die Hauptverantwortung dafür trägt, die lediglich rahmengebenden Tarifvorgaben betriebsspezifisch an- und einzupassen, wobei an zentralen Punkten gerade die arbeitspolitisch kritischen (Detail-)Fragen (bewusst) offen geblieben sind. Eine echte Prozess- und Verfahrensberatung oder -begleitung wird weder durch die (zu gering ausgestattete) WBS noch durch die Tarifvertragsparteien selbst sichergestellt, weshalb sich die ‚umsetzungswilligen‘ Betriebsparteien auf beiden Seiten tendenziell allein gelassen fühlen. So wird teilweise der TVQ als Verhandlungsgrundlage für die betriebliche Regulierung von Weiterbildung auch gänzlich fallen gelassen. Im Hinblick auf Intraorganizational Bargaining erweist sich der TVQ – bildlich gesprochen – als eine ‚Kopfgeburt‘, bei der die nachträgliche Einbindung der betrieblichen Ebene und deren konkreter Regulierungsprobleme beim Thema Weiterbildung nur sehr eingeschränkt gelingt.

1.4 Der Tarifvertrag zur Qualifizierung als Instrument zur Institutionalisierung oder Deinstitutionalisierung von Weiterbildung?

Grundsätzlich kann der TVQ als ein Versuch gewertet werden, die Institutionalisierung von Weiterbildung in einem Bereich voranzutreiben, der bisher kaum bzw. von nur sehr wenig übergeordneten Regulierungsansprüchen betroffen war. Als schriftlich fixiertes Dokument und kodifiziertes Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen den Tarifvertragsparteien gibt der TVQ zwar nur freiwillige und dazu lediglich rahmensetzende Eckpunkte vor, in der Richtung zielen diese aber auf den definitionsgemäßen Charakter von Institutionalisierung:

Es geht um die Förderung einer systematischer betriebenen Weiterbildungspraxis und wesentliche Elemente dieser Systematisierung bestehen in der Verstetigung und Verfestigung eines Regel-Ressourcen-Komplexes – wie gering diese Prozesse auch immer ausfallen mögen. Die Frage, die sich dabei stellt, ist allerdings, ob die intendierte Institutionalisierungsfunktion des TVQ auch erreicht wird. Die folgende Betrachtung bezieht sich auf die real stattgefundene Institutionalisierung von Weiterbildung in der chemischen Industrie – in die eine oder andere Richtung – und welche Auswirkungen dabei dem TVQ zugeschrieben werden können. Abstrakt formuliert geht es darum zu zeigen, inwiefern die Strukturen der Weiterbildungsregulierung räumlich eher mit den Merkmalen einer Verfestigung oder einer Verflüssigung (bzw. Flexibilisierung) beschrieben werden können und zeitlich eher verstetigende oder eher fragmentierende Züge tragen. Als Indikatoren dieser Entwicklungsskizze dienen – gemäß der in Kap. II, 3.3 ausgearbeiteten Interpretationsfolie – der Integrationsgrad, der Regulations- bzw. Politisierungsstand sowie das Standardisierungsniveau der Weiterbildungspraxis.

1.4.1 Integrierende vs. desintegrierende Organisierung

In den organisationalen Strukturen der betrieblichen Weiterbildungspraxis sind über alle Betriebsfallstudien hinweg überwiegend Dezentralisierungstendenzen zu erkennen. Insbesondere an der Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern und den direkten Vorgesetzten wird der entscheidende Knotenpunkt verortet, wo wesentliche Aspekte des Weiterbildungsgeschehens im Unternehmen nicht nur initiiert, sondern auch weitgehend koordiniert und reguliert werden sollten. Denn die adressierten Akteure – so die Begründung – sind am dichtesten am operativen Geschehen dran, kennen deshalb auch die relevanten Bedingungen von Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen am genauesten und kommen so unter sowohl funktionalen als auch pragmatischen Gesichtspunkten zu den zweckmäßigsten Entscheidungen. Einerseits könnten Vorgesetzte aufgrund ihrer fachlichen Expertise den (akuten) betrieblichen Bedarf näherungsweise valide erfassen, andererseits ist zur adäquaten Berücksichtigung von individuellen Weiterbildungswünschen und -bedürfnissen die Einbeziehung der Mitarbeiter selbst unmittelbar einsichtig. Aus dem Abgleich von Zielen und Inhalten – so wird weiterhin angenommen – ergebe sich dann mehr oder weniger direkt auch die koordinative Bearbeitung der weiteren Dimensionen der Weiterbildungsregulierung.

Die betrieblichen Personalentwicklungs- und Weiterbildungsaufgaben liegen demnach in erster Linie in der Verantwortung der Beschäftigten selbst und ihrer jeweiligen Vorgesetzten. Als adäquates Instrument gelten spezielle, regelmäßig stattfindende Qualifizierungsgespräche – teilweise werden diese explizit als Bestandteil bereits etablierter Mitarbeitergespräche eingeführt. Allerdings erweist sich oft gerade dieser ‚ideale‘ Ort schwerpunktmäßiger Weiterbildungsregulierung als Hemmschuh oder Problemquelle der betrieblichen Weiterbildungspraxis – nämlich dann wenn Führungskräfte und Beschäftigten ihren ihnen überantworteten Aufgaben der Weiterbildungsregulierung nicht gerecht werden (können). Die möglichen Ursachen dafür sind vielfältig. Als relativ häufige Begründung wird dabei die fehlende oder zu gering ausgeprägte Bereitschaft der Beschäftigten herangezogen, Weiterbildungsverantwortung für sich selbst zu übernehmen – meist eher von Arbeitgeberseite, aber auch einige Betriebsräte beklagen die

selbstverschuldete Weiterbildungsabstinenz einiger Beschäftigter. Andererseits sind auch Vorgesetzte oft überfordert, wenn es um eine vorausschauende und ausgewogene Weiterbildungsplanung und -regelung geht. Diesbezügliche Kritik kommt hier meistens von Betriebsratsseite, aber auch von Unternehmensvertretern werden mitunter inadäquate Haltungen von Führungskräften moniert bzw. falsche oder unzureichende Entscheidungen hinsichtlich der Weiterbildung von Beschäftigten (zumindest in Einzelfällen) eingeräumt.

Ein erweiterter Blick auf die Ursachen defizitärer Vorgesetzter-Mitarbeiter-Koordination bei Weiterbildungsfragen offenbart allerdings auch, wie widersprüchlich sich der Anforderungskontext für die Beteiligten teilweise darstellt, insbesondere im Zusammenhang mit den organisationalen Budgetierungsverfahren. So können Vorgesetzte über Weiterbildungsbudgets nur begrenzt dezentral verfügen, indirekt werden also wichtige strukturelevante Parameter des Weiterbildungskontexts über zentrale Kostenstellenverantwortliche gesteuert, d.h. viele Weiterbildungsentscheidungen werden nur scheinbar auf der Ebene Vorgesetzter/Mitarbeiter getroffen. Die Scheinautonomie formal dezentral organisierter Weiterbildungssysteme wird besonders dann augenfällig, wenn Unternehmen wirtschaftlich in eine Schieflage geraten, und Erwartungen an stabile und verlässliche Regelstandards im Weiterbildungsbereich, die sich bereits zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten etabliert haben, durch rigide Sparvorgaben enttäuscht werden (müssen) – und umso schwieriger wird es auch in späteren Aufschwungphasen, diese wieder glaubhaft zu reaktivieren.

Aber selbst dort, wo Bereichs- und Abteilungsleiter oder andere Führungskräfte (begrenzt) autonom über Weiterbildungsbudgets verfügen können, ergeben sich nicht selten Verteilungsdilemmata zwischen verschiedenen Organisationseinheiten im Unternehmen. So entstehen gerade in weniger hierarchisch, dezentral ausgerichteten Unternehmensorganisationen gewisse Konkurrenzbeziehungen zwischen den Untereinheiten und der damit einhergehende Abteilungsegoismus verhindert oft eine sachgemäße Beurteilung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs bzw. eine angemessene Berücksichtigung der Beschäftigtenbedürfnisse. Übergeordnete Stellen mit entsprechender Regelungskompetenz könnten hier für Lösungen sorgen, die den gesamten Unternehmenskontext im Blick behalten und zudem aus der Belegschaftsperspektive verteilungsgerechter gestaltet wären – allerdings nur zu dem Preis, regulativ weiter vom vermeintlich ‚idealen‘ Ort dezentraler Weiterbildungssteuerung wegzurücken. Betriebsvereinbarungen beinhalten prinzipiell Regularien, die über den individuellen Aushandlungskontext Vorgesetzter/Mitarbeiter hinausweisen und so kann auch jede Umsetzung des TVQ prinzipiell als Institutionalisierung von Weiterbildung gedeutet werden. Teilweise ergibt sich die (gemeinsame) Zielstellung, eine Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung anzuschließen, explizit und hauptsächlich aus der Defizitdiagnose, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter den Kontinuitätsanforderungen einer angemessenen Weiterbildungssystematik alleine nicht gerecht werden (können).

Wie die Umsetzungspraxis des TVQ allerdings auch zeigt, sind die Institutionalisierungsmomente, die durch den TVQ ausgelöst werden eher gering. Der vorhandene Entscheidungsspielraum in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen wird in Betriebsvereinbarungen, die direkt auf den TVQ gründen faktisch kaum beschnitten, meist werden lediglich orientierende

Rahmenregelungen für Qualifizierungsgespräche formuliert (z.B. Maßnahmenkataloge), welche nach wie vor – bzw. durch die betriebliche Regelung sogar noch hervorgehoben – die maßgebliche Schaltstelle des Weiterbildungsgeschehens bilden (sollen). In vergleichender Perspektive zu anderen betrieblichen Regelungen und Vereinbarungen, die unabhängig vom TVQ entstanden sind, und welche die Weiterbildungsverantwortung im Unternehmen meist stärker auf übergeordneten Ebenen – teilweise auch unter Beteiligung des Betriebsrats – und damit deutlich zentraler verorten, kann der TVQ eher als Moment der Deinstitutionalisierung von Weiterbildung verstanden werden.

Insgesamt stellt sich der Zentralisierungsgrad der Weiterbildungsorganisation im Rahmen der betrieblichen industriellen Beziehungen de facto als äußerst gering dar. Der TVQ bietet dort, wo noch gar keine formalisierten Regelungen bestehen geringe Institutionalisierungschancen. Teilweise wird und wurde aber unabhängig von TVQ ein weitaus höheres betriebliches Integrationsniveau bei der eher zentralistisch organisierten Planung, Konzeptionierung und Durchführung von Weiterbildung erreicht, von dem aus der TVQ eher als ein Institutionalisierungsrückschritt erscheint. Da die Umsetzung aber freiwillig ist, wirkt sich der TVQ für diese Fälle nicht unmittelbar deinstitutionalisierend aus. Genau das war u.a. ein Grund, warum die Betriebsräte größerer Unternehmen die Optionalität des TVQ unterstützt bzw. sogar eingefordert haben.

1.4.2 Regulierung/Politisierung vs. Deregulierung/Entpolitisierung

Der TVQ wurde bewusst nicht als ‚hartes‘ Regulierungsinstrument mit klaren und einklagbaren Ansprüchen bzw. eindeutig kodifizierten Zuweisungen von Rechten und Pflichten konzipiert. Damit stellt sich die Frage, inwiefern überhaupt im Zusammenhang mit dem TVQ von Weiterbildungsregulierung gesprochen werden kann. In einem indirekten Sinne wird jedoch durchaus eine regulative Intention in tarifvertraglicher Form ersichtlich, als der TVQ Verfahrensrichtlinien vorgibt – wenn auch nicht verpflichtend – welche die betriebliche Regulierung von Weiterbildung betreffen bzw. dazu beitragen sollen. Das darin implizierte institutionalisierende Moment ist allerdings als äußerst gering zu bewerten, da es einerseits nicht zwingend zur Geltung kommt, und daraus andererseits selbst im Falle einer Umsetzung des TVQ nur bei einer Reihe weiterer (bewusst offen gehaltener) Regelabsprachen zwischen den Betriebsparteien ein stabiles und dauerhaft gültiges Weiterbildungsreglement resultieren kann – jedoch nicht unbedingt muss. Gerade Betriebsvereinbarungen, die sich direkt auf den TVQ beziehen, enthalten oft eher rahmengebende Regulierungsgrundsätze, die kaum geschlossene Regelsysteme oder fixe Regelsätze festlegen, sondern stets einen beträchtlichen ‚Rest‘ als situationsabhängige Verhandlungssache übrig lassen.¹³⁶ Die Einigung auf konkrete Weiterbildungsmaßnahmen und geltende Begleitbedingungen der Teilnahme bleiben bis zum Schluss in gewissem Ausmaß kontingent. Erst in der (meist im Rahmen von Mitarbeitergesprächen getroffenen) Qualifizie-

¹³⁶ Nach Luhmanns funktionaler Bestimmung des Institutionalisierungsbegriffs sind solche inhaltsleeren Institutionalisierungsformen geradezu typisch für moderne komplexe Gesellschaften. Es gehe zunehmend um die Institutionalisierung von Konsenserwartungen, deren Inhalte noch nicht bekannt sind: „Damit ist natürlich noch nicht gesagt, daß alles zugleich möglich und konsensfähig wird, wohl aber, daß institutionalisierende Mechanismen institutionalisiert werden müssen, die völlig offenlassen und der Zukunft anheimstellen, für was sie Konsenserwartungen erzeugen werden.“ (Luhmann 1973: 38)

rungsvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird eine (schriftlich dokumentierte) Grundlage geschaffen auf die sich beide Seiten verbindlich berufen können und mit der Ziele und Inhalte der Maßnahme, die Genehmigung der Teilnahme, eine bestimmte Kostenverteilung, Zeitregelungen etc. definitiv festgelegt werden.

Der TVQ ist in seiner Anlage und von seiner Funktions- und Anwendungslogik her so konstruiert, dass die meisten Parameter der Weiterbildungspraxis so lange wie möglich und über alle Regulierungsebenen hinweg offen gehalten werden können. Insofern trägt er zu einer betrieblichen Weiterbildungspraxis bei, die weniger durch formalrechtlich gesicherte Verbindlichkeiten, sondern eher von unkonventioneller und spontan veränderbarer Einzelfallorientierung geprägt wird. Auf Grundlage des Analyseschemas zur Institutionalisierungsdynamik wirkt sich der TVQ also deregulierend auf die Weiterbildungspraxis aus und muss als Deinstitutionalisierungsmoment gedeutet werden. Ähnliches gilt für den tendenziell unpolitischen Charakter, der die Weiterbildungsregulierung im Rahmen betrieblicher Umsetzungen des TVQ erhält. Im dominanten Deutungs- und Begründungshorizont der arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung werden Qualifizierungsaktivitäten in der Regel erst oder zumindest primär im unmittelbaren Zusammenhang mit (akuten) betrieblichen Notwendigkeiten und Bedarfen relevant, deren adäquate Erhebung und Taxierung an der Schnittstelle Vorgesetzter/Mitarbeiter sachlogisch richtig erscheint. Politische, also machtbezogene Prozesse der Entscheidungsfindung wirken hier nicht nur fehl am Platz, sie gelten sogar als eher kontraproduktiv. Die Beteiligung des Betriebsrats als interessenpolitischer Akteur erscheint in dieser Grundkonstellation, in welche der TVQ hier gestellt wird, tendenziell widersprüchlich bzw. prekär. Der Betriebsrat wird von Unternehmensseite als Unterstützer von Weiterbildungsprozessen, der an der einen oder anderen Stelle auch kontrollierend eingreifen sollte, zwar geduldet – prinzipiell handelt es sich aber um eine Personalentwicklungs- und damit Managementaufgabe, deren Qualität in erster Linie von fachlicher Expertise abhängt, nicht von der Wirksamkeit interessenpolitischer Interventionen. Die Politisierung von Weiterbildung wird auch von Betriebsräten kaum oder nur sehr selten als offensive Vertretungsstrategie forciert (auf der Grundlage des TVQ wäre dies auch kaum möglich), denn ein solches Vorgehen würde einerseits mit (illegitimem) Anspruchsdenken bzw. mit der (unnötigen) Verrechtlichung und Verregelung eines Bereichs assoziiert, der sich gegen jegliche Formalisierungsversuche hinsichtlich der Einführung allgemein verbindlicher Konventionen von ‚Natur‘ aus bzw. aus inhaltlich-logisch abzuleitenden Gründen sperre.

Die in den Betriebsfallstudien beobachteten Deregulierungs- und Entpolitisierungstendenzen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis haben sich relativ unabhängig davon gezeigt, welche Rolle der TVQ jeweils gespielt hat. Dabei kann eine durchgängig deinstitutionalisierende Wirkung des TVQ in der Fläche zwar nicht eindeutig belegt werden, relativ eindeutig können die beobachteten Fälle aber dahingehend interpretiert werden, dass er im Rahmen von formalrechtlicher Regulierung und deren arbeitspolitischer Gestaltung nicht oder nur marginal zur Institutionalisierung von Weiterbildung beiträgt – und dass dies im Zusammenhang mit seinen Konstruktionsprinzipien steht.

1.4.3 Standardisierung vs. Entstandardisierung

Kollektivvertragliche Regelungen – sei es auf der Ebene von Tarifabschlüssen oder im Rahmen von Betriebsvereinbarungen – haben stets vereinheitlichenden Charakter, d.h. die Funktion der Standardisierung ist ein konstitutives Element dieser Vertragsformen. Sie zielen damit darauf ab, sowohl den einzelnen Betrieb als auch die einzelnen Mitglieder einer Belegschaft in einem gewissen Rahmen vor Unterbietungskonkurrenz zu schützen. Aus der interessenpolitischen Perspektive der Einzelunternehmen ergeben sich allerdings nur auf der tariflichen Ebene derartige Vorteile aus Standardisierungsprozessen, bezogen auf die eigene Belegschaft können Betriebsleitungen gerade die Konkurrenz zwischen Beschäftigten in ihrem Sinne nutzen. Im Bereich der betrieblichen Weiterbildungspraxis heißt das: Je mehr sich die Erkenntnis durchsetzt bzw. durchsetzen lässt, dass Weiterbildung zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit unverzichtbar wird und dies zunehmend zur Privatangelegenheit erklärt werden kann, desto weniger muss dabei – im Rahmen ökonomisch-rationaler Interessenverfolgung der Unternehmensleitung – regulierend eingegriffen werden. Die Wettbewerbslogik eines freien Weiterbildungsmarktes sorgt quasi ganz von alleine dafür, dass stets ausreichend Qualifizierungsbereitschaft vorhanden ist und entsprechende Aktivitäten stattfinden – zu garantiert günstigen Konditionen für die Unternehmensseite gemäß der jeweils aktuellen Marktlage. Jeder konkurrenzmindere Eingriff in dieses Marktgeschehen, durch den Weiterbildungskonditionen zudem über einen längeren Zeitraum (künstlich) festgestellt würden, widerspricht den Kriterien ökonomischer Rationalität jeder Unternehmensleitung. Würden Weiterbildungsregelungen auch die Konkurrenz treffen, wie es ein bindender Tarifvertrag sicherstellen könnte, würden diese Mechanismen ein Stück weit aufgehoben werden, genau das ist aber mit dem TVQ nicht gegeben. Eine freiwillige Umsetzung qua Betriebsvereinbarung erscheint im Lichte dieser einseitig nach ökonomisch definierten Grenzkosten kalkulierenden Marktlogik als extrem unwahrscheinlich – und ein beträchtlicher Anteil der Nichtumsetzungen des TVQ, welche ja real den Regelfall darstellen, ist wohl nicht zuletzt auch auf diesen Umstand zurückzuführen.

Allerdings können betriebliche Interessenvertreter die Aushandlungssituation zum Abschluss möglicher Betriebsvereinbarungen jenseits der oben dargestellten ökonomisch-rational bedingten Interessenkonstellation auf verschiedene Weise so verändern, dass dennoch Anreize für Regulierungsinterventionen im Sinne einer gewissen Standardisierung der betrieblichen Weiterbildungspraxis für die Unternehmensseite entstehen bzw. erkennbar werden. Als erstes ist hier die Signalwirkung des TVQ zu nennen: Betriebsräte appellieren hier an die normative Selbstverpflichtung der Unternehmen, da diese als Mitglieder des Arbeitgeberverbands ja einer Regulierung zumindest implizit zugestimmt haben, sie sich also bei einer kategorischen Verweigerung in gewisser Weise unglaubwürdig machen würden. Die damit zusammenhängenden ‚moralischen Kosten‘ für die Unternehmensseite sind allerdings überschaubar und vor allem in KMU werden sie in der Regel in Kauf genommen. Sich der Gefahr auszusetzen, im Verhältnis zur Konkurrenz übergroße Bürden für eine aufwändige, arbeitspolitisch ‚teure‘ Weiterbildungspraxis aufzunehmen, und dabei möglicherweise alleine ‚der Dumme‘ (oder einer der wenigen) zu sein, wiegt diesen (kleinen) Glaubwürdigkeitsverlust nicht auf. Aussichtsreicher sind Betriebsratsstrategien zur Regulierung von Weiterbildung dort, wo auch auf Unternehmensseite ein Interesse an einer stärkeren Standardisierung des Weiterbildungsgeschehens und dessen verstärkter Regelung bestehen bzw. gezielt hervorgerufen wird. So existieren v.a. in sehr großen Unternehmen häufig

unüberschaubar viele, vielfältige und höchst unterschiedliche Umgangsweisen und Verfahren der Weiterbildungssteuerung und -umsetzung mit entsprechend verschiedenen, meist situativ variierenden und sich immer wieder verändernden Regelanwendungen. Diese verbreitete Praxis gerät oft in Konflikt mit eher zentral eingeführten Personalentwicklungs- oder HRM-Konzepten, die eher homogen strukturierte Bedingungen voraussetzen. Genau hier docken viele erfolgreiche Versuche von Betriebsräten an, Weiterbildungsvereinbarungen mit Unternehmens- bzw. Personalleitungen in die Wege zu leiten – gemeinsame Standardisierungsbestrebungen zeigen sich dann in verschiedenen Dimensionen, können also sowohl die Kostenstrukturen, fachlich-inhaltliche Aspekt oder (meist EDV-gestützte) Controlling- und Evaluationsmaßnahmen im Qualifizierungsbereich umfassen. Jedoch zeigt sich auch hier, dass Standardisierungsprozesse im Rahmen betriebspolitischer Regulierung von Weiterbildung nicht unbedingt auf den TVQ Bezug nehmen müssen, oft wird er als explizite Umsetzungsvorlage bewusst verworfen.

In begrenztem Maße stehen dem Betriebsrat zudem Möglichkeiten offen, das Interesse der Unternehmensseite an einer freiwilligen Regulierung von Weiterbildung zu wecken, indem betriebspolitisch gewissermaßen Transaktionskosten erhöht bzw. bewusst Reibungsflächen geschaffen werden. Wenn der Betriebsrat stets alle ihm zur Verfügung stehenden (Druck-)Mittel konsequent einsetzt, um die betrieblichen Entscheidungen zu Weiterbildungsfragen möglichst aufwändig und langwierig zu gestalten, also an vielen Stellen der Weiterbildungsprozesse und immer wieder bzw. für jede Maßnahme einzeln einen gewissen Aushandlungsbedarf einfordert, dann steigt für die Managementseite der Nutzen an einer übergreifenden, Kontinuität und wenig Aufwand gewährleistenden Standardlösung. Eine derartige Strategie kann noch ausgeweitet werden, indem auch Mitbestimmungsrechte aus anderen (eventuell vertretungsstärkeren) Bereichen der Betriebspolitik genutzt werden, beispielweise wenn gewisse Vetomöglichkeiten bei unternehmensrelevanten Entscheidungen als ‚Pfand‘ zur Durchsetzung von Forderungen in der Weiterbildungspolitik dienen. Allerdings bewegt sich ein solch indirekter Verhandlungsstil auf sehr dünnem Eis hinsichtlich der Frage, was von der Unternehmensseite noch als fair bzw. legitim akzeptiert wird, ist also mit der Gefahr verbunden, die meist auf dem chemietypischen Sozialpartnerschaftsmodell fußenden betrieblichen industriellen Beziehung grundsätzlich zu untergraben. Kommt es dennoch zu entsprechend macht- und konfliktorientierten Betriebsratsstrategien im Sinne insistierender und penetranter betrieblicher Weiterbildungspolitik, dann spielt der TVQ eher eine untergeordnete Rolle, da er hier keine harten Verhandlungsfakten anzubieten hat.

Auch dort wo der TVQ umgesetzt wird bzw. Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung abgeschlossen werden, verbleiben die festgeschriebenen Regulative zu Standardisierungen in diesem Bereich in engen Grenzen. Selten werden Routinen, fixe Verfahren und allgemeingültige Prinzipien entwickelt und festgeschrieben. Meist werden nur kleine Bereiche für spezielle Blegschaftsteile herausgeschnitten, die Verfahren zur Prozessgestaltung relativ offen strukturiert bzw. im Rahmen von Pilotprojekten nur vorläufig festgehalten. Bestehende Maßnahmenkataloge werden nur selten bezüglich feststehender Kostenverteilungen konkretisiert, sondern oft nur mittels exemplarischer Formulierungen als Orientierungsgrundlage für situationsgemäß anzupassende Entscheidungen moduliert. Wie bereits dargestellt bildet auch im Rahmen von

Regulierungsvereinbarungen die Interaktion zwischen Mitarbeitern und direkten Vorgesetzten den Dreh- und Angelpunkt der anvisierten Weiterbildungspraxis im Betrieb. Es wird generell angenommen, speziell dort könnten Weiterbildungsfragen mit der nötigen Spontanität und Kreativität situationsadäquat gelöst und v.a. praxisrelevant entschieden werden.

Angesichts der schwachen Institutionalisierungsimpulse durch den TVQ und der eher gering ausgeprägten Standardisierungstendenzen in der betrieblichen Weiterbildungspolitik muss über alle betrachteten Dimensionen der Institutionalisierungsdynamik hinweg – trotz gewisser geringfügiger Gegenbewegungen in einzelnen Teilbereichen – insgesamt von einer Deinstitutionalisierung von Weiterbildung in der chemischen Industrie gesprochen werden.

2. Fazit und Ausblick: Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung

Die arbeitspolitische Regulierung von Weiterbildung qua Tarifvertrag befindet sich historisch betrachtet noch immer in den Kinderschuhen. Bisherige Ausnahmen in anderen Branchen (insbesondere der TVQ in der Metall- und Elektroindustrie) oder einzelne Haustarifverträge (z.B. bei der Shell AG) können bei Betrachtung der gesamten deutschen Tarifpolitik lediglich als Vorläufer- oder Randerscheinungen gelten. Eine ausgeprägt experimentelle Pionierstellung weist auch der hier in den Mittelpunkt der empirischen Untersuchung gestellte TVQ in der chemischen Industrie auf. Und obwohl in einigen (meist größeren) Chemie- und Pharmaunternehmen bereits vor dessen Abschluss – mitunter sogar schon über zehn Jahre zuvor – Qualifizierungs- und Weiterbildungsthemen in Betriebsvereinbarungen aufgegriffen wurden, betreten auch auf der betrieblichen Ebene die allermeisten Akteure der industriellen Beziehungen noch immer weitgehend Neuland, wenn es um explizit interessenpolitische Auseinandersetzungen zur Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungspraxis geht. Wie in der Analyse der Interessen- und Machtkonstellationen zu den jeweiligen Regulierungsarenen deutlich wurde, sind die Gründe für die anhaltend problematische oder sogar defizitäre arbeitspolitische Bewältigung des Weiterbildungsthemas kaum mehr nur mit ‚Startschwierigkeiten‘ zu überschreiben, vielmehr scheint die theoretische wie praktische Verortung von Weiterbildung in institutionalisierten Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit mit einigen prinzipiellen Dilemmata verbunden zu sein, deren impliziter Spannungs- und Konfliktreichtum weder (folgenlos) ignoriert werden kann noch in den etablierten Regulierungsthemen Entgelt und Arbeitszeit – trotz vieler Überschneidungen – restlos aufgeht. Im Folgenden werden solche typischen Interessen- und Handlungsdilemmata der Weiterbildungsregulierung – im Lichte der bisher dargestellten Ergebnisse, aber ohne Anspruch auf Vollständigkeit – identifiziert, in bewusst pointierter Form skizziert und in den Zusammenhang des Verhältnisses von Kapital und Arbeit gestellt (2.1). Abschließend werden Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung im Hinblick darauf diskutiert, ob bzw. inwiefern entsprechend institutionalisierte Regulierungsformen einen konstruktiven Beitrag dazu leisten können, den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft zu bewältigen (2.2).

2.1 Interessen- und Handlungsdilemmata der Weiterbildungsregulierung

Als Interessen- und Handlungsdilemmata werden im Folgenden situative und konstellative Kontexte bezeichnet, in denen bestimmte Akteure widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen ausgesetzt sind. Letztere können unterschiedlich stark gewichtet sein und sowohl von verschiedenen relevanten anderen Akteuren artikuliert als auch selbst verfolgte bzw. repräsentierte Interessenpositionen enthalten. Entscheidend ist jeweils das Vorhandensein mindestens zweier un- oder nur schlecht vereinbarer sowie auch das diffuse Nebeneinander mehrerer Standpunkte, Zielstellungen und Handlungsentwürfe, die eine eindeutige Formulierung klar voneinander abgrenzbarer Interessenpositionen sowie ein daran orientiertes strukturiertes Vorgehen bei der arbeitspolitischen Aushandlung dieser Interessen- und Handlungsperspektiven be- oder verhindern.

2.1.1 Kapital und Weiterbildung

Die heute schon fundamentale und künftig wohl weiter ansteigende Wissensabhängigkeit von vielen bzw. immer mehr Wertschöpfungsprozessen bildet die paradigmatische Argumentationsfolie auf welcher der arbeitspolitische Weiterbildungsdiskurs für die Kapitaleseite zu einem relevanten Thema wird. Wissen spielt eben nicht nur in informationell gebundener und technisch verarbeit- und administrierbarer Form eine zunehmend bedeutungsvolle Rolle, sondern eben auch oder v.a. in der Weise, ob oder wie es als inkorporiertes Humankapital der beschäftigten Arbeitnehmer generiert bzw. angereichert wird. Ausgehend von dieser weithin geteilten Annahme sind Unternehmen verstärkt auf bestimmte Formen von Weiterbildung angewiesen, wobei ein erstes unmittelbares Dilemma für sie darin besteht, den zukünftigen Qualifikationsbedarf nicht exakt bestimmen zu können, entsprechende mittel- oder langfristig angelegte Personalentwicklungskonzepte also lediglich auf mehr oder weniger gut geschätzten Prognosen beruhen können. Investitionen in das betriebliche Humankapital sind dabei zunächst mit den sonst auch üblichen Unternehmerrisiken behaftet. Wie stets bei Investitionsentscheidungen ergeben entsprechende Aktivitäten nur dann ökonomisch Sinn, wenn die (größtmögliche) betriebliche Wertbarkeit der in Weiterbildungsmaßnahmen vermittelten Qualifikationen dann auch eintritt. Gerade in Bereichen mit dynamischer (technischer) Entwicklung oder auf volatilen Güter- und Dienstleistungsmärkten mit stark schwankender Nachfrage (wie beispielsweise im Halbleiter-Geschäft) sind derartige Voraussagen kaum zu treffen. Die Orientierung auf sogenannte Schlüsselkompetenzen, welche die Beschäftigten darauf vorbereiten sollen, sich schnell und flexibel in alle möglichen Themen situationsgerecht einzuarbeiten, ist als Antwort auf den Übergang von einer „berufs- und funktionsbezogenen“ hin zu einer „prozessorientierten“ Arbeitsorganisation (Baethge/Baethge-Kinsky 1998: 464) dabei nur begrenzt tragfähig. Die nach wie vor zentrale Bedeutung von (berufs-)fachlichem Spezialwissen und theoretisch-abstrakten Grundlagen zum Verständnis komplexer Arbeitsprozesse werden in dieser Sichtweise tendenziell vernachlässigt. Sicherlich ist es weder möglich noch notwendig, Weiterbildungsziele und -inhalte garantiert erfolgssicher zu gestalten und in allen Einzelheiten konzeptionell vorzuformulieren – ohne eine gewisse thematisch-inhaltliche Ausrichtung der Weiterbildungspraxis wird aber eine zukunfts- und wettbewerbsfähigkeitssichernde Investitionsstrategie im Weiterbildungsbereich kaum Bestand haben. Die Schwierigkeit, getätigte Weiterbildungsinvestitionen zu bilanzieren und als harte, monetär ausdrückbare Werte auf der Gewinnseite des Unternehmenserfolgs verbuchen

zu können, trägt weiterhin zur Verunsicherung bei Weiterbildungsentscheidungen bei – konkret äußert sich diese Problematik oft in Konflikten mit dem betrieblichen Finanzcontrolling bzw. der Frage, wie Weiterbildung nicht einseitig als Kostenfaktor, sondern eher unter der Perspektive einer explizit investiven Innovationsstrategie diskutiert und behandelt werden kann. Aber auch verschiedene andere hochvariable Parameter erschweren eine konsistente Strategiefindung im Weiterbildungsbereich. So muss das Personalwesen bzw. Human Resource Management sicherstellen, dass Weiterbildung an der richtigen Stelle ansetzt, d.h. die Personalentwicklung auf der Suche nach einer möglichst renditeträchtigen Kapitalanlage nur die erfolgversprechenden Weiterbildungskandidaten aus besonders zukunftsfähigen Fachbereichen herausfiltert – also die Zugangs- und Teilnahmemöglichkeiten nicht nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ verteilt. In der damit einhergehende Tendenz zu einer selektiv-elitären Auswahlpraxis im Weiterbildungsbereich, in dem systematisch die Privilegierung bzw. Diskriminierung bestimmter Beschäftigtengruppen angelegt ist, sind Konflikte mit dem Betriebsrat vorprogrammiert.

Insgesamt kann gesagt werden, dass die Unberechenbarkeit von Weiterbildungsinvestitionen viele Unternehmen davor zurückschrecken lässt, mehr als absolut notwendig in eine langfristig ausgerichtete, systematisch betriebene Weiterbildungspraxis anzulegen. Als ausreichend werden hier oft ad hoc zurechtgelegte Qualifizierungsaktionen angesehen, die auf die kurzfristige Befriedigung des akuten betrieblichen Bedarfs zielen. Eine wichtige Ergänzung oder Alternative zu selbst initiiertes und umgesetzter Weiterbildung sehen viele Unternehmen im externen Arbeitsmarkt, der potenziell zum richtigen Zeitpunkt die richtige Qualifikation bereitstellt („make or buy“). Unterschätzt werden dabei allerdings häufig die Gefahren, zum gegebenen Zeitpunkt auf kein adäquates Qualifikationsangebot zu treffen, eventuell hohe Akquise-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten in Kauf nehmen zu müssen sowie anderweitige Probleme durch die erhöhte Fluktuationsrate zu erleiden. Als Königsweg für die Kapitalseite, um dem Dilemma von Ungewissheits- und Risikogehalt des Weiterbildungsengagement zu entkommen, gilt – wie die vorliegende Untersuchung gezeigt hat – die Verlagerung der Verantwortung für die adäquate Bereitstellung des zukünftigen Qualifikationsbedarfs auf die Beschäftigten. Der gesellschaftliche – selbst mitproduzierte und -getragene – Weiterbildungsdiskurs rund um die Formel vom lebenslangen Lernen bietet den Arbeitgebern einen günstigen Referenzrahmen, die Verantwortungsverlagerung zu rechtfertigen und weiter voran zu treiben. Ein konsequent individualistisches, auf Eigeninitiative und Selbstverantwortung aufbauendes Weiterbildungskonzept ist allerdings auch für die Kapitalseite nicht frei von Unwägbarkeiten, da die einzelnen Arbeitnehmer in der Regel weniger Überblick über verschiedene Qualifizierungsoptionen haben, möglicherweise entsprechend schlechtere Prognosen zum zukünftigen Qualifikationsbedarf abgeben oder sich aus anderen Gründen überfordert zeigen, ihre Beschäftigungsfähigkeit unter sich dynamisch verändernden Wirtschaftsbedingungen ‚up to date‘ zu halten.

Ein zweiter dilemmatischer Komplex im Zusammenhang von Kapital und Weiterbildung geht auf den unhintergehbaren Umstand zurück, dass Kompetenzen und Qualifikationen – als Produkte oder Ergebnisse von Weiterbildung – untrennbar an deren jeweilige Träger, also die Beschäftigten selbst gebunden sind. Nicht nur die (vertragsmäßige) Nutzung, auch die Weiterentwicklung des qualifizierten Arbeitsvermögens der Beschäftigten unterliegt zunächst

und unmittelbar ihrer eigenen Kontrolle, das Unternehmen kann nur bedingt darauf zugreifen und insbesondere auch nur indirekt steuernd in die Prozesse der Qualifikationsaneignung eingreifen. Damit ist die Arbeitgeberseite auch bzw. sogar in besonderem Maße beim Thema Weiterbildung von der Kooperation der Mitarbeiter abhängig – welche der Betriebsrat zum Teil mitkontrolliert. Eine stärkere Einbeziehung des Betriebsrats bei Fragen der Weiterbildung von Beschäftigten bringt die Unternehmensseite arbeitspolitisch in eine zwiespältige Situation. Denn die Qualifizierung der Arbeitnehmer betrifft in machttheoretischer Perspektive prinzipiell einen hochsensiblen Bereich, als darin die zentrale Primärmachtquelle der Beschäftigtenseite angelegt ist. In dem Maße, wie das Unternehmen durch die Aneignung von speziellem Arbeitswissen der Mitarbeiter abhängiger von diesen wird, schwächt sich dessen Verhandlungsstärke in quasi allen betriebspolitischen Belangen relativ ab. Die im Bereich der beruflichen Ausbildung von Gewerkschaften immer wieder vorgebrachte Befürchtung, die einseitige Förderung von betriebsspezifischen Arbeitsfähigkeiten komme allein den jeweiligen Unternehmen zugute, während die betroffenen Arbeitnehmer zunehmend in deren Abhängigkeit geraten, reflektiert nur eine Seite der machtpolitischen Medaille. Denn gerade hochgradig spezialisiertes, auf den spezifischen betrieblichen Anforderungskontext zugeschnittenes Know-how kann kurzfristig kaum oder nur sehr schwierig bzw. kostspielig vom Unternehmen ersetzt werden. Hinzu kommt, dass ein breit diversifiziertes Qualifikationsangebot zwar meist besser anschlussfähig ist an überbetriebliche Arbeitsmärkte, aber das bloße Vorhandensein zusätzlicher, durch Weiterbildung erworbener Spezialkenntnisse im Qualifikationsprofil eines Arbeitnehmers wohl kaum dessen Employability beeinträchtigen dürfte. Weiterbildung stellt also in jedem Fall – wie fachspezifisch die Inhalte auch immer sein mögen – arbeitspolitisch eine Verbesserung der Primärmachtpotenziale seitens der Beschäftigten dar. Personalentwicklungskonzepte im Rahmen von Human Resource Management können vor diesem Hintergrund durchaus als betriebspolitische Strategie interpretiert werden, mittels direkter Partizipationsangebote an die Beschäftigten deren kollektive Interessenorganisation und Primärmachtnutzung präventiv einzudämmen. Entsprechend ‚gefährlich‘ erscheint unter diesem Gesichtspunkt eine interessenpolitisch engagierte und konzeptionell einflussreiche Rolle des Betriebsrats bei der prozessualen Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungspraxis.

2.1.2 Arbeit und Weiterbildung

Als überbetriebliche Interessenvertretung von Arbeitnehmern sind Gewerkschaften in erster Linie dazu angetreten, die Konditionen für die Anbieter von Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Die Förderung der Bildung von Arbeitnehmern zur Erhöhung des Marktwertes von Arbeitskraft ist daher ein naheliegendes Anliegen der Gewerkschaften. Als Organe kollektiver Interessenvertretung geraten Gewerkschaften als ‚Bildungsförderer‘ aber unvermeidlich in verschiedene Dilemmata. Ein grundsätzliches – die gesamtgesellschaftliche Ebene betreffendes – Bildungsdilemma ergibt sich aus dem Phänomen der „Inflation der Bildungstitel“ (Bourdieu et al. 1981: 24), denn die kollektive Anhebung des Qualifikationsniveaus entwertet den erworbenen Status für die Einzelnen gleichzeitig wieder (vgl. auch Lehnhardt 1980). Individuelle oder partikulare Bildungsinteressen können dagegen aufgrund basaler Solidaritätsnormen zumindest in Einheits- oder Industriegewerkschaften kaum berücksichtigt oder strategisch ver-

folgt werden – auch daraus resultiert die Attraktivität von Sparten- oder Berufsgewerkschaften für bestimmte Beschäftigtengruppen. Insbesondere Höherqualifizierte haben zunächst wenig Interesse an kollektiven Bildungsmaßnahmen, da ihnen meist noch stärker bewusst ist, dass der Wert ihrer Arbeitskraft von der Differenz ihres Qualifikationsniveaus zu dem anderer Arbeitnehmer abhängt. Im Prinzip zeigt sich dieser kompetitive Charakter bei der Vertretung von Bildungsinteressen aber nicht nur bei den Hochqualifizierten, sondern ist – mehr oder weniger ausgeprägt – auf allen Qualifikationsstufen zu finden – frei nach dem Motto ‚Unter den Blinden ist der Einäugige König‘. Die Tatsache, dass jede bildungsbezogene Förderung bzw. Besserstellung von Beschäftigten zugleich mit einer relativen Verschlechterung für konkurrierende Beschäftigtengruppen einhergeht, erzeugt real schwerwiegende Widerstände und Hemmnisse bei der Identitätsfindung bzw. -bildung von Gewerkschaften als gesellschaftliche Instanzen zur kollektiven Organisation nicht nur von Entgelt- und Arbeitszeitinteressen, sondern explizit auch von Bildungsinteressen der Arbeitnehmer. Eindeutige gewerkschaftliche Positionsbestimmungen zur allgemeinen Bildungsförderung werden – wie im Falle des TVQ geschehen – erst durch die Bezugnahme auf Wettbewerber außerhalb des angesprochenen Kreises (potenzieller) Mitgliedschaft abgegeben. Es geht um den Standort Deutschland und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Branche, innerhalb derer durch Weiterbildungsanstrengungen das Qualifikationsniveau – in Anlehnung an Ulrich Becks Fahrstuhleffekt – insgesamt eine Etage höher gefahren wird, ohne dabei die Verringerung intern bestehender Abstände anzutasten.

Ein weiteres Dilemma für die Arbeitnehmerseite, das sich sowohl auf die tarifliche, als auch die betriebliche Ebene bezieht, betrifft die arbeitspolitische Orientierung der Gewerkschaftsmitglieder bzw. der Belegschaftsangehörigen. Denn mit steigender Bildung ergeben sich alternative Möglichkeiten der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen, beispielsweise im Rahmen individueller Aushandlung oder durch die gezielte Nutzung von Karriere-Netzwerken. Bildungsinvestitionen, welche unternehmerische Fähigkeiten zur individuellen Selbst-Vermarktung zugleich voraussetzen und weiter fördern sollen, sind nur schwer mit Ansprüchen kollektiver Vertretungsstrategien vereinbar. Mit der Höherqualifizierung ist zudem häufig ein Aufstieg in verantwortungsvollere Positionen im Unternehmen verbunden, was die Übernahme einer Managementperspektive wahrscheinlicher macht. An dieser Stelle offenbart sich die politische Bedeutung von Bildungsinhalten bzw. die aus Arbeitnehmersicht tendenziell problematische Entpolitisierung des Weiterbildungsthemas. In dem Maße, wie Arbeitnehmervertreter Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen, die von interessenpolitischen Rahmungen praktisch restlos entkleidet sind, in denen Ziele und Inhalte also unter rein sachlich-fachlich definierten Gesichtspunkten an Kriterien ökonomischer Nützlichkeit ausgerichtet werden – damit aber auch deren ‚hidden curricula‘ unhinterfragt bleiben, tragen sie selbst zu der Demontage jener mobilisierungsfähigen Arbeitnehmerhaltung im betrieblichen Herrschaftskontext bei, welche die primäre Grundlage ihrer arbeitspolitischen Handlungsfähigkeit bildet.

Ein drittes Dilemma für die Arbeitnehmerseite zeigt sich in der betrieblichen Regulierungsarena, ist aber thematisch eng mit den überbetrieblich gegebenen gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen verknüpft. Denn Betriebsräte richten ihre Weiterbildungspolitik schon qua ihrer gesetzlich festgelegten Aufgaben in erster Linie an unternehmensinternen Arbeitsmärkten und

den darin verwertbaren Qualifikationen ‚ihrer‘ Beschäftigten aus. Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die tatsächlich aus dem Betrieb hinaus führen, schwächen zunächst die Vertretungsmacht von Betriebsräten und außerdem sind sie ja genau wie die Unternehmensseite am ökonomischen Erfolg des Unternehmens interessiert, letztlich sogar gebunden. Andererseits wächst die Verhandlungsmacht des Betriebsrats gegenüber dem Unternehmen, wenn die Primärmacht der Belegschaft steigt, welche wesentlich gerade durch den Grad der Unabhängigkeit vom bestehenden Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen bestimmt wird. Während die so bestimmte Primärmacht der Beschäftigten im tariflichen Kontext also generell von entscheidender Bedeutung ist, wird sie für die betrieblichen Interessenvertreter lediglich als ein nicht realisiertes Potenzial relativer Autonomie der Beschäftigten zur wichtigen Verhandlungsgrundlage. Die Beschränkung der Weiterbildungsperspektive von Betriebsräten in einigen untersuchten Fällen auf den (akuten) betrieblichen Qualifizierungsbedarf und die Vernachlässigung des betriebsexternen Arbeitsmarktes verstärkt sich noch zusätzlich, wenn sich das Unternehmens- bzw. Personalmanagement jenseits der unmittelbaren unternehmensspezifischen Verwertbarkeit als grundsätzlich nichtansprechbar erweist, Weiterbildung also betriebspolitisch nur unter dieser Prämisse thematisiert werden kann.

Das vierte und letzte Weiterbildungsdilemma, das hier aufgezeigt werden soll, betrifft das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Beschäftigten. Bei den Bestrebungen der Interessenvertreter, eine größere Rolle bei der Konzeptionierung und aktiven Begleitung von betrieblichen Weiterbildungsprozessen zu spielen, geraten sie oft (gewollt oder ungewollt) in eine Co-Managementfunktion für den Personalentwicklungsbereich. Neben dem potenziellen Kompetenzgerangel, das mit unternehmensseitig verantwortlichen Stellen im Personalmanagement entstehen kann, sind darin auch Interessenkonflikte im Rahmen des Mandats zur Arbeitnehmervertretung angelegt. Zum Beispiel erscheint das von Beschäftigtenseite artikulierte Anliegen, nicht oder möglichst wenig an Weiterbildung teilzunehmen aus Sicht eines Betriebsrats als Co-Manager der Weiterbildungspraxis kaum noch legitimier- bzw. vertretbar. Zu potenziell konfliktträchtigen Co-Managementprozessen zählt zudem die Einführung und Nutzung von elektronischen Datenerfassungssystemen zur Abbildung der Qualifikationsprofile in der Belegschaft. Den damit verbundenen Vorteilen besserer Plan- und Steuerbarkeit des Weiterbildungsgeschehens im Unternehmen – aus arbeitspolitischer Sicht auch besserer Möglichkeiten, auf Ungleichverteilungen und Gerechtigkeitsdefizite hinzuweisen – stehen die Interessen der Beschäftigten entgegen, ihr qualifikatorisches Arbeitspotenzial gegenüber dem Arbeitgeber nicht völlig offen zu legen. Nicht zuletzt aus der Kontrolle dieser Unsicherheitszone erwächst den Arbeitnehmern als Qualifikationsanbieter ein beträchtliches Maß an Primärmacht – auf welche auch der Betriebsrat zur Ausübung seiner repräsentativen Interessenvertretungsaufgaben wesentlich angewiesen ist.

2.2 Weiterbildung als arbeitspolitischer Regulierungsgegenstand und seine Institutionalisierung in den industriellen Beziehungen

Die arbeitspolitische Praxis zur Regulierung von Weiterbildung hat sich in der untersuchten Branche empirisch weder als Kampffeld permanenter Konfliktaustragung im Sinne eines „contested terrain“ (Edwards 1979) erwiesen, und ebenso wenig kann von einem bereits etablierten Themenbereich der Arbeitspolitik gesprochen werden, in dem mögliche interessenpolitische Auseinandersetzungen zur Weiterbildung in der Bedeutung von „terrains of contest“ (Burawoy 1981) gegebenenfalls ausgefochten werden. Vielmehr stellen sich weite Teile der weiterbildungspolitischen Arbeitsregulation nach wie vor als *terra incognita* dar, in der sich die zentralen interessenpolitischen Konfliktlinien (im Rahmen verschiedener sozialer Praktiken) gerade erst konstituieren bzw. ein explizit weiterbildungsbezogenes interessen- und machatgeprägtes Praxisfeld institutionalisierter Aushandlungen in den industriellen Beziehungen noch in der Entstehung begriffen ist. Wesentliche Entwicklungsschritte in diesem Prozess, die im Mittelpunkt der gesamten Untersuchung standen, werden im Folgenden zusammenfassend skizziert (2.2.1) und abschließend ein Ausblick entlang der Frage diskutiert, welche Gestaltungspotenziale einer explizit arbeitspolitisch institutionalisierten Weiterbildungspraxis im Hinblick auf den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft bestehen und inwiefern diese aktuell genutzt oder eher verschenkt werden (2.2.2).

2.2.1 Kapital – Weiterbildung – Arbeit

Eine praxistheoretische Verortung von arbeitspolitischen Weiterbildungsinteressen im Verhältnis von Kapital und Arbeit, wie sie in der vorliegenden Arbeit am Beispiel des TVQ in der chemischen Industrie angestrebt wurde, ist hier weder abschließend und allumfassend in komprimierter Form darzustellen noch sollen generalisierende Erklärungsansprüche gestellt werden, die über den Branchenkontext hinausgehen. Andererseits konnten im Rahmen der vorliegenden Studie über diverse Regulierungsaktivitäten und -versuche einige wichtige Ansatzpunkte und Grundproblematiken herausgearbeitet werden, die das arbeitspolitische Neuland ‚Weiterbildung‘ hinsichtlich maßgeblicher Eck- und Orientierungspunkte zumindest so weit eingrenzen, dass sich dessen topografisches Profil nun deutlicher abzeichnet als zuvor.

So verweisen die Komplexität und Mehrdimensionalität der arbeitspolitischen Thematisierung von Weiterbildung und die diffusen, mitunter dilemmatischen Interessen- und Machtkonstellationen bei deren Regulierung auf die unbedingt *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 dahinter stehenden Interessen sind kaum weiter erklärungsbedürftig – nicht die vertretenen Ansprüche an sich werden von der Gegenseite in Frage gestellt, lediglich das Volumen oder die Höhe der Ansprüche können argumentativ angegriffen werden. Genau an dieser Stelle zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung 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 in der chemischen Industrie als möglicher Ansatzpunkt für interessenpolitische Aushandlungen delegitimiert. Insgesamt geht damit eine Dethematisierung von Weiterbildung als arbeitspolitischer Interessenkonflikt einher. Die zugrundeliegende 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. Als tragendes Konzept und grundsätzliche Herangehensweise zur Regulierung – im Sinne von gemeinsamer Gestaltung – von Weiterbildung gilt demnach die in der chemischen Industrie seit langem praktizierte Sozialpartnerschaft, welche auch in anderen Regulierungsbereichen richtungsweisende Bedeutung erlangt hat und insgesamt als das dominante Interessenvertretungsarrangement in der Chemie gelten kann.

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 umgesetzter Betriebsvereinbarungen meist lediglich als orientierende Regulierungsgrundsätze niederschlagen. In den betrieblichen Verhandlungen tauchen nämlich stets auch ‚unerwartete‘ 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 Co-Finanzierung trägt der Arbeitnehmer in der Regel den zeitlichen Aufwand und das Geld bezahlt 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 ja ihre Freizeit wertvoller für das Unternehmen ist. Die passende Kostenverteilung ist zudem nur in Verbindung mit den Zielen und Inhalten von Weiterbildungsmaßnahmen zu eruieren, als diese nicht grundsätzlich gemeinsamen, gleichverteilten Nutzen stiften, sondern hier durchaus sehr unterschiedliche Gewich-tungen 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 plausibel als notwendige Konsequenz erscheinen. Nur eine betriebs- oder sogar individuell situationspezifische Regelkonkretisierung und -auslegung biete danach eine kontextgerechte Berücksichtigung aller relevanten Regulierungsfaktoren. Jegliche legislative Vorwegnahme dieser Prozesse auf einer strukturell übergeordneten Ebene dagegen, ‚zementiere‘ ein ‚starrs Regelkorsett‘, das letztlich kontraproduktive Effekte für die Weiterbildungspraxis zeitige. So unmittelbar einleuchtend diese Argumentationsfigur auch erscheint, mit Blick auf die arbeitspolitischen Implikationen dieses weiterbildungsspezifischen Regulierungsmodus zeigen sich 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 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 allgemein gültige Ansprüche und standardisierte Regelungen ist im Falle individualisierter Weiterbildungsvereinbarungen nicht möglich, jegliche Interessenartikulation muss individuell, kontext- und situationsgerecht begründet und daraus resultierende Ansprüche 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 hin, 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 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 den 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 Primärmachtpotenziale 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 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 dem Ergebnis des TVQ erscheint diese Diagnose zunächst paradox.

Mit Blick auf die 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 Kontinuitäts- 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 (zweifellos bestehenden) Komplexität der Interessenkonstellation. Vielmehr spielen dabei die ungleich verteilten Machtpotenziale zugunsten der Arbeitgeberseite eine entscheidende Rolle, die zudem den gesellschaftlichen Diskurs zum lebenslangen Lernen für sich nutzen können, um jegliche Diskussion um verbindliche und festumrissene Weiterbildungsansprüche seitens der Arbeitnehmer 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 ebnet.

2.2.2 Institutionalisierte Weiterbildungspolitik als Leitplanke auf dem Weg in die Wissensgesellschaft?

Eine fatale Folge des Tarifabschlusses zur Qualifizierung in der chemischen Industrie kann mit dem ‚Leuchtturm-Effekt‘ strukturpolitischer Maßnahmen verglichen werden: Gerade durch das Etikett ‚Tarifvertrag‘ mit dem Anstrich einer hochinnovativen Initiative in der Tarifpolitik wird der Anschein erweckt, dass sich die beteiligten Akteure ernsthaft eines zunehmend wichtigen Themas angenommen haben – womit sich ein weiteres Engagement in diesem Regulierungsfeld zunächst erübrigt. Zwar wird v.a. von Gewerkschaftsseite betont, dass es darum ging, einen Anfang zu machen, ein erstes Signal zu setzen, das nun auf die betriebliche Praxis und auf mögliche Weiterentwicklungen ausstrahlen soll. Die eher geringe Umsetzung des TVQ ist dabei jedoch nur eine Schwachstelle der Tarifinitiative, schwerer wiegend noch ist der Effekt einzuschätzen, dass das Thema der arbeitspolitischen Weiterbildungsregulierung nun weitgehend ‚abgehakt‘ ist und ein Einfordern weiterer Schritte umgehend mit dem Verweis abgewiesen werden kann, bei diesem Thema bereits aktiv geworden zu sein.

Die Regulierungslücke im Weiterbildungsbereich bleibt also auch weiterhin bestehen, weil formal ein offiziell anerkanntes und vertraglich abgesichertes Übereinkommen getroffen wurde, substantiell aber kaum oder nur sehr wenig zur Institutionalisierung einer explizit interessenpolitischen Konfliktregulierung im Bereich Weiterbildung beigetragen wurde. Virulent wird diese Frage insbesondere vor dem Hintergrund der vieldiskutierten (und kaum mehr widersprochenen) These einer Transformation von einer industriell geprägten Arbeits- zu einer globalisierten (immer noch arbeitsbezogenen) Wissensgesellschaft (vgl. Jäger 2007). Dass heute sogenannte ‚human resources‘ und deren permanente Weiterentwicklung ökonomisch entscheidend sind, um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten, ist sowohl von Unternehmen, als auch in weiten Teilen der globalen Arbeitnehmerschaft (insbesondere in den aufstrebenden Schwellenländern) weitgehend erkannt worden. Schlagwortartig zeigt sich das einerseits im sogenannten ‚Krieg um die klügsten Köpfe‘, also der Jagd von Personalverantwortlichen nach den Kreativen und High-Potentials, andererseits beim sich verschärfenden Bildungswettlauf im schulischen und akademischen Bereich, da zunehmend nur mehr die höchsten Abschlüsse der besten Jahrgang-Absolventen einen sicheren Übergang ins Beschäftigungssystem und gute Arbeitsbedingungen garantieren. Lebenslange Weiterbildung bietet sich hier scheinbar unproblematisch als naheliegende Doppellösung für beide Anforderungskontexte an, denn mit der In- und Extensivierung von Lernprozessen könne genau jenes kostbare Wissen generiert werden, welches die entscheidenden individuellen Wettbewerbsvorteile für Unternehmen wie Arbeitnehmer verspricht. Aus der Diagnose parallel steigender Wissens- und Bildungsabhängigkeiten auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite kann jedoch nicht umstandslos auf gemeinsame Handlungsperspektiven in der konkreten Weiterbildungspraxis und eine prinzipiell unproblematische Einvernehmlichkeit entsprechender Interessen auf dem (ansonsten potenziell konfliktträchtigen) Terrain der Industriellen Beziehungen geschlossen werden. Ob und inwiefern es darum gelingt, ein klares interessenpolitisches Profil (v.a. auf der Arbeitnehmerseite) beim Thema Weiterbildung zu entwickeln und mit entsprechenden (machtvollen) Handlungsoptionen zu hinterlegen, ist eine Frage, die nicht nur arbeitspolitische Aspekte von Regulierungsmodellen (und dessen Erosion bzw. Wandel in Deutschland) an sich betrifft, sondern auch über die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen einer herausziehenden Wissensgesellschaft mitentscheidet.

Als zentrale Anforderung an arbeitspolitische Prozesse und Instrumente zur Regulierung der Weiterbildungspraxis wäre zunächst eine konsequent eigensinnige Interessenklärung auf beiden Seiten sowie auf Tarif- und Betriebsebene zu formulieren. Die Voraussetzungen für einen daran anschließenden konstruktiven, aber explizit interessenpolitischen, Verhandlungs- und Regulierungsprozess sind die beider- bzw. allseitige 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, welche das prinzipielle Machtungleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit relativiert. 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 emergente Phänomene zu warten, denn den Akteuren der Interessenvertretung 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 nicht 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 durch die Arbeitnehmer selbst und/oder ihrer interessenpolitischen Repräsentanten.

Die arbeitspolitische Institutionalisierung von Weiterbildung folgt per definitionem dem Muster die bestehenden Machtungleichgewichte eher zugunsten der Arbeitnehmerseite auszugleichen, woran die Frage anschließt, ob die Arbeitgeberseite deshalb prinzipiell durch machtpolitische Aktionen der Gegenseite zur Weiterbildungsregulierung gezwungen werden muss, oder ob sie nicht auch Vorteile daraus ziehen kann. Mit Deutschmann (2002) kann in diesem Zusammenhang auf ein generelles Problem veränderter Wissens- und Kompetenzerfordernissen an moderne Arbeitsprozesse in einer Wissensgesellschaft hingewiesen werden:

„Was bleibt, sind die gewährleistenden, kooperativen, innovativen Arbeitsleistungen, die sich der ingenieurwissenschaftlichen Rekonstruktion und dem formalen Kontrollzugriff des Managements entziehen. Sie können letztlich nicht erzwungen, sondern nur ‚freiwillig‘ nach Maßgabe

*entsprechender Gegenleistungen der Unternehmenseite erbracht werden. Die Gegenleistungen bestehen nicht nur in Lohn, sondern in ‚Status‘. Der Unternehmer, der die Kreativität und Kooperationsbereitschaft seiner Arbeiter mobilisieren will, ist in seinem wohlverstandenen Eigeninteresse gehalten, die Gegenmacht der Arbeitnehmerseite nicht nur hinzunehmen, sondern **institutionell anzuerkennen**. Das Honorar für die extrafunktionalen Leistungen der Arbeiter kann sich nicht auf ‚Effizienzlöhne‘ und natürlich auch nicht auf schöne Worte und betriebsgemeinschaftliche Rhetorik beschränken. (...) Nolens volens wird der Arbeitgeber einer Einschränkung der Machtasymmetrie zu seinen Ungunsten zustimmen müssen, die es auch den Arbeitern ermöglicht, als strategisch handelnde Akteure am Arbeitsmarkt aufzutreten. (...) Denn nur, wenn das Abhängigkeitsverhältnis am Arbeitsmarkt nicht einseitig, sondern reziprok ist, kann es sich für die Arbeitnehmer überhaupt ‚lohnen‘, mehr als nur vorschriftsmäßige Leistungen für das Unternehmen zu erbringen und auch in die eigene Qualifizierung zu investieren. Erst auf der Basis institutionalisierter individueller und kollektiver Arbeitnehmerrechte kann sich ein stabiler ‚internal state‘ (Burawoy 1979: 109f.) entwickeln, der das notwendige Minimum an Vertrauen und Solidarität im Unternehmen ermöglicht.“ (Deutschmann 2002: 142)*

Auch wenn nicht über alle zukünftigen Arbeitstätigkeiten hinweg von einer generell zunehmenden Wissensbasierung ausgegangen werden kann, die notwendig auf individuelle Kreativität und (unkontrollierbare) Kooperationsbereitschaft sowie -fähigkeiten verwiesen ist – zumindest im groben Durchschnitt der chemischen Industrie scheinen die Entwicklungstendenzen im Bereich der Qualifikationsanforderungen in diese Richtung zu zeigen. Vor diesem Hintergrund könnten sich somit auch Wettbewerbsvorteile für jene Unternehmen ergeben, die stärker institutionalisierte Formen der Weiterbildungspolitik zulassen und sich darauf einlassen, diesen bisher einseitig von Arbeitgeberseite dominierten Bereich, auch sekundärmachtgespeisten Statuten und Reglements der Arbeitspolitik zu unterwerfen, die der Arbeitnehmerseite substanziell (mehr) Rechtsansprüche garantieren. Eine Grundvoraussetzung dazu wäre allerdings die realistische, interessenpolitisch und machtsensibel aufgeklärte Entwicklung von Verhandlungsstandpunkten seitens aller beteiligten Akteure, insbesondere bezüglich des Kapital-Arbeits-Verhältnisses. Ausgehend von einer diskursiv gesetzten Basisannahme gemeinsamer Weiterbildungsinteressen und prinzipieller Konfliktlosigkeit wird dies kaum gelingen. Weiterbildungsbezogene ‚Realpolitik‘ in den industriellen Beziehungen muss auch keineswegs bedeuten, dass am Ende von konfliktorientierten Verhandlungsprozessen keine ausgewogenen oder ‚fair‘ gestalteten Kompromissergebnisse stehen können – schließlich impliziert die Bezeichnung ‚fair‘ bereits ein ‚agreement‘ zwischen (sportlichen) Kontrahenten, die jeweils eigenständige und gerade keine gleichgerichteten Interessen verfolgen.

Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft von morgen bietet die arbeitspolitische Institutionalisierung der Weiterbildungspraxis vor allem dort Chancen, den gesellschaftlichen Wandel unterstützend zu begleiten bzw. im Sinne der ‚Betroffenen‘ erfolgreich (oder wenigstens möglichst erträglich) zu bewältigen, wo sie kodifizierte und rechtlich belastbare Orientierungsmaßstäbe setzen kann. Für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer bedeutet das, auch jenseits ökonomischer Rationalitätsprinzipien für weiterbildungspolitische Forderungen eintreten zu können, also auch demokratisierende oder sozial ausgleichende Kriterien in den Regulierungsdiskurs

einfließen lassen zu können. Trotz des erwarteten Upgrading der Qualifikationsstrukturen aufgrund qualitativ erhöhter Arbeitsanforderungen kann nicht davon ausgegangen werden, dass ökonomische Notwendigkeiten verstärkter Weiterbildung in der Wissensgesellschaft im Rahmen lebenslangen Lernens wirklich für alle Arbeitnehmer im gleichem Maße formuliert und entsprechende Weiterbildungsangebote oder -teilnahmeaufforderungen an sie gerichtet werden. So beziehen sich die meisten Risikodiagnosen bei der Entstehung von Wissensgesellschaften auf die berufs- bzw. sozialstrukturellen Veränderungen, die sich ergeben könnten. Beispielsweise nach der Prognose von Helmut Willke, der in Deutschland neben Nico Stehr zu den Hauptvertretern der Wissensgesellschaftsthese zählt, werden nur ca. 20% der Bevölkerung künftig der neuen Schicht von Wissensarbeitern angehören, während sich am unteren Ende der Wissensgesellschaft etwa 20% hoffnungslos Abgehängte wiederfinden:

„Wir haben ein unteres Segment von ebenfalls 20 % der Bevölkerung, das von der Wissensgesellschaft überfordert ist, weil es entweder nicht qualifikationsfähig oder -willig ist. [...] 20 % sind für diese Gesellschaft verloren und haben keine Chance, sich auf die Anforderungen einzustellen. Daraus resultiert die sozialpolitische Konsequenz, dass dieser Personenkreis permanent auf Transferzahlungen angewiesen sein wird. Hier hat der Subventionsstaat seine genuine Aufgabe. Schließlich gibt es ein großes Segment von bis zu 60 % aller arbeitsfähigen Personen, das zunehmend professionalisiert wird. Erwerbstätige in diesem Segment bringen hohe Qualifikationen mit und müssen in der Lage sein, eine starke Dynamik zu entwickeln, das heißt, sie müssen sich permanent fort- und weiterbilden. An den Rändern dieser mittleren Gruppe wird es nach oben und unten eine hohe Fluktuation geben.“ (Willke 1999: 272)

Nach dieser düsteren Prophezeiung hätte also ein Fünftel der Bevölkerung praktisch keine Chance, an der wissensbasierten Reproduktion der Gesellschaft teilzunehmen (bzw. teilzuhaben) und bliebe also als dauerhaft prekäre Randgruppe aus dem Kern der Wissensgesellschaft exkludiert. Unabhängig davon, ob Willkes grobe Schätzungen zur künftigen Sozialstruktur in einer Wissensgesellschaft empirisch zutreffen und auf welcher Berechnungsgrundlage sie beruhen – sie verweisen im Kern auf eine schwerwiegende Ungleichheitsproblematik im Zusammenhang mit Weiterbildungsfragen, welchen letztlich nur politisch begegnet werden kann. Dabei muss nicht – wie im Zitat – ausschließlich auf die sozialstaatliche Verantwortung rekurriert werden, gerade auch arbeitspolitische Institutionen können hier wichtige Funktionen übernehmen. Insbesondere Gewerkschaften und Betriebsräte sind prädestiniert dazu, die institutionellen Grundlagen für eine Vermittlung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen an Weiterbildung zu schaffen, welche neben ökonomischen Effizienzaspekten auch Ungleichheits- bzw. Gerechtigkeitsfragen konzeptuell berücksichtigen – mit einem Blick für die Gemeinsamkeiten, aber auch die jeweiligen Besonderheiten und potenziellen Divergenzen in den Interessen- und Machtkonstellationen beim Thema Weiterbildung. Vor dem Hintergrund der heraufziehenden Wissensgesellschaft und dem damit eng verknüpften Lifelong Learning-Diskurs könnten Arbeitnehmervertreter die Institutionalisierung der Weiterbildung durchaus auch als Schutzmittel verstehen (lernen) – gegenüber einseitigen Kostenbelastungen, eventuell auch gegenüber überzogenen Weiterbildungserwartungen im Sinne von omnipräsenten ‚Lernimperativen‘, aber auch hinsichtlich der internen Konkurrenz zwischen Arbeitnehmern, durch die individuelle Weiterbildungsinteressen

leicht gegeneinander ausspielbar werden. Nach Axel Bolder bedarf es daher insgesamt einer institutionalisierten Weiterbildungspraxis als Antwort auf die Wissensgesellschaft:

„Die Reklamation institutioneller Regelungen lässt sich als Forderung nach einer Weiterbildungskultur verstehen, die das allgegenwärtige Postulat lebenslangen Lernens ernstnimmt – dies allerdings nicht im Sinne einer marktliberal postulierten Bringschuld von Arbeitnehmern, sondern in Form einer öffentlich verlässlich regulierten Institutionalisierung als quartärer Sektor des Bildungswesens, der den Individuen Beteiligungschancen nach eigenen Relevanzsetzungen eröffnet.“ (Bolder 2000: 265)

Die Herausforderung für die Gestalter konkreter Regulierungsformen im Weiterbildungsbereich besteht zum einen in den jeweils zu berücksichtigenden komplexen Akteurs-, Macht- und Interessenkonstellationen und zum anderen darin, bei diesem arbeitspolitisch noch relativ jungen Thema noch kaum auf bewährte Erfahrungswerte zurückgreifen zu können. Der TVQ in der chemischen Industrie stellt hier zwar einen engagierten, von den Verbandsspitzen aus gestarteten Versuch dar, ein arbeitspolitisches Signal zu senden und darüber einen gewissen Orientierungsrahmen vorzugeben – allerdings wurden damit die interessen- und machtpolitischen Weichen der Weiterbildungsregulierung auf den ausschließlichen Modus sozialpartnerschaftlicher Einigung und aus konfliktorientierter Perspektive darum eher falsch gestellt. Die intendierte Signalwirkung droht angesichts fehlender substanzieller – also interessen- und machtpolitisch fundierter – Rechtsansprüche zu verpuffen. Die Institutionalisierung der weiterbildungsbezogenen Regulierungspraxis endet bereits auf der Ebene der tarifverbandlichen Einigung, bei der betrieblichen Realisierung landet sie – bildlich gesprochen – auf dem Abstellgleis.

Eine umfassende differenzierte Klärung (aller) arbeitspolitisch relevanter Weiterbildungsinteressen, deren macht- und handlungspraktische Verortung auf den verschiedenen Ebenen der industriellen Beziehungen sowie ein entsprechend kontextadaptives Konzept für die Gestaltung von Regulierungsinstrumenten zur Weiterbildung steht trotz verstärkter Aktivitäten der letzten ca. zehn Jahre in der Forschung als auch in der arbeitspolitischen Praxis sicherlich noch aus. Mit der vorliegenden Arbeit konnte aber hoffentlich ein Teil dazu beigetragen werden, etwas Licht – eventuell sogar ein wenig Ordnung – in diesen diffusen und unübersichtlichen Komplex der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung zu bringen.

Literatur

- Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hg.) (2001): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen ; Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München ; Mering: Hampp.
- Abraham, Martin; Hinz, Thomas (Hg.) (2008): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Artus, Ingrid (2008): Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Artus, Ingrid; Schmidt, Rudi; Sterkel, Gabriele (2000): Brüchige Tarifrealität: Ed. Sigma Bohn.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008): Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I. Bielefeld: wbv. URL http://www.bildungsbericht.de/daten2008/bb_2008.pdf. (abgerufen am 01.08.2011)
- Baethge, Martin (1980): Empirische Qualifikationsforschung und Weiterbildung. In: Ansgar Weymann (Hg.): Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung. Darmstadt [u.a.]: Luchterhand, S. 102–119.
- Baethge, Martin (2003): Lebenslanges Lernen und Arbeit. Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung. In: SOFI-Mitteilungen (31), S. 91–104.
- Baethge, Martin; Andretta, Gabriele; Naevecke, Stefan; Roßbach, Uwe; Trier, Matthias (1996): Die berufliche Transformation von Arbeiter- und Angestelltenbelegschaften im Industrie- und Dienstleistungssektor in den neuen Bundesländern. Ein Forschungsbericht. Münster, New York: Waxmann.
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (1998): 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 (3), S. 461–472.
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (2004): Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. [eine Repräsentativ-Studie zum Lernbewusstsein und -verhalten der deutschen Bevölkerung]. Münster ; München [u.a.]: Waxmann (Edition QUEM, 16).
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker; Holm, Ruth; Tullius, Knut (2003): Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung. Arbeitspapier 76. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Baethge, Martin; Schiersmann, Christiane (1998): Prozessorientierte Weiterbildung. Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.

- Bahn Müller, Reinhard (2002): Weiterbildung per Tarifvertrag? „Instrumentelle Bildungsinteressen“ und gewerkschaftliche Politik. In: Wolf Jürgen Röder und Klaus Dörre (Hg.): Lernchancen und Marktzwänge. Bildungsarbeit im flexiblen Kapitalismus. 1. Aufl. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 69–85.
- Bahn Müller, Reinhard; Bispinck, Reinhard; Schmidt, Werner (1993): Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie. München ; Mering: Hampp.
- Bahn Müller, Reinhard; Fischbach, Stefanie (2003): Qualifizierung und Weiterbildung in Baden-Württemberg Berufliches und betriebliches Weiterbildungsverhalten und erste Erfahrungen mit dem Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie. Zwischenbericht des Projektes „Implementierung, Anwendung und Wirkungen des Qualifizierungstarifvertrags für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs“. Tübingen: FATK.
- Bahn Müller, Reinhard; Fischbach, Stefanie (2006): Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg: VSA-Verl.
- Bathelt, Harald (1997): Chemiestandort Deutschland. Technologischer Wandel, Arbeitsteilung und geographische Strukturen in der Chemischen Industrie. Berlin: Ed. Sigma.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Becker, Steffen (2003): Der Einfluss des Kapitalmarkts und seine Grenzen: Die Chemie. und Pharmaindustrie. In: Wolfgang Streeck und Martin Höpner (Hg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main: Campus-Verl., S. 222–248.
- Behrens, Johann (1984): Die Reservearmee im Betrieb - Machttheoretische Überlegungen zu den Konzepten der „Kontrolle“, der „Eigentumsrechte“ und der „Sozialen Schließung“. In: Ulrich Jürgens und Frieder Naschold (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen: Westdt. Verlag, S. 133–154.
- Bellmann, Lutz (2003): Datenlage und Interpretation der Weiterbildung in Deutschland. Bielefeld: Bertelsmann.
- Benthin, Rainer; Brinkmann, Ulrich (Hg.) (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt am Main ; New York: Campus-Verl.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (2000): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Bergmann, Bärbel (Hg.) (2004): Arbeiten und Lernen. Münster ; München [u.a.]: Waxmann (Edition QUEM, 17).
- Beyfuß, Jörg; Grömling, Michael (1998): Konjunkturelle Schwankungsanfälligkeit der deutschen Wirtschaft und der europäische Konjunkturverbund, in: *IW-Trends*, 26. Jg., Heft 1, S. 5–20
- Bischoff, Werner (2006): Tarifliche Öffnungspolitik: „Das sichert Jobs“. In: *Mitbestimmung*, Heft 9, S. 28-33.

- Bispinck, Reinhard (2001): *Qualifizierung und Weiterbildung in Tarifverträgen. Bisherige Entwicklung und Perspektiven*. In: Rolf Dobischat und Hartmut Seifert (Hg.): *Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit*. Berlin: Ed. Sigma, S. 153–180.
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006): „Theoretisch bin ich frei!“. *Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*. Berlin: Ed. Sigma.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2005): *Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion*. In: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie Methode Anwendung*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., S. 33–70.
- Bolder, Axel (2006): *Weiterbildung in der Wissensgesellschaft. Die Vollendung des Matthäus-Prinzips*. In: Uwe H. Bittlingmayer und Ullrich Bauer (Hg.): *Die „Wissensgesellschaft“. Mythos, Ideologie oder Realität?* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 431–444.
- Bolder, Axel; Hendrich, Wolfgang (2000): *Fremde Bildungswelten. Alternative Strategien lebenslangen Lernens*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bourdieu, Pierre (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre; Boltanski, Luc; Saint Martin, Monique de; Maldivier, Pascale (1981): *Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht*. Hg. v. Beate Kraus und Helmut Köhler. Frankfurt am Main: Europ. Verl.-Anst.
- Brater, Michael (1980): *Die Aufgaben beruflicher Weiterbildung. Zur Konzeption einer „subjektorientierten“ Weiterbildung*. In: Ansgar Weymann (Hg.): *Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung*. Darmstadt [u.a.]: Luchterhand, S. 66–101.
- Brater, Michael (2008): *Bemühungen um die Flexibilisierung der Berufsordnungen*. In: Georg Rothe: *Berufliche Bildung in Deutschland. Das EU-Reformprogramm „Lissabon 2000“ als Herausforderung für den Ausbau neuer Wege beruflicher Qualifizierung im lebenslangen Lernen*. Hg. v. Hugo Barmettler. Karlsruhe: Univ.-Verl., S. 496–502.
- Braverman, Harry (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Bremer, Helmut (2006): *Die Transformation sozialer Selektivität. Soziale Milieus und Traditionslinien der Weiterbildungsteilnahme*. In: ders. (Hg.): *Soziale Milieus und Wandel der Sozialstruktur. Die gesellschaftlichen Herausforderungen und die Strategien der sozialen Gruppen*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verl. für Sozialwiss., S. 186–211.
- Bretschneider, Markus (2004): *Non-formales und informelles Lernen im Spiegel bildungspolitischer Dokumente der Europäischen Union*. Bonn: DIE.
- Brinkmann, Ulrich; Benthin, Rainer; Dörre, Klaus: *Culture Club oder demokratische Teilhabe? Unternehmenskultur und Mitbestimmung im neuen Marktkapitalismus*. In: Rainer Benthin; Ulrich Brinkmann (Hg.) (2008): *Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt*. Frankfurt am Main ; New York: Campus-Verl., S. 23–72.
- Brinkmann, Ulrich; Choi, Hae-Lin; Detje, Richard; Dörre, Klaus; Holst, Hajo; Karakayali, Serhat; Schmalstieg, Catharina (Hg.) (2008): *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

- Brokmann-Nooren, Christiane (1992): Weiterbildung in Tarifverträgen und Tarifvereinbarungen. In: Peter Faulstich, Hannelore Faulstich-Wieland, Ekkehard Nuissl, Johannes Weinberg, Christiane Brokmann-Nooren und Hans Dietrich Raapke (Hg.): Weiterbildung für die 90er Jahre. Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim ; München: Juventa-Verl., S. 167–182.
- Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) (2005): „Außertarifliche Sozialpartner-Vereinbarungen“, Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (hg.), Heidelberg: Dr. Curt Haefner-Verl.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) (o.V.): Die ChemieArbeitgeber. URL http://www.bavc.de/bavc/web/web.nsf/id/pa_startseite.html. (abgerufen am 02.09.2011)
- Burawoy, Michael (1979): Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago: Univ. of Chicago Pr.
- Burawoy, Michael (1981): Terrains of contest. Factory and state under capitalism and socialism. *Socialist Review* 58, S. 83-124
- Büschges, Günter (1980): Organisationssoziologische Aspekte der Erwachsenenbildung. In: Ansgar Weymann (Hg.): Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung. Darmstadt [u.a.]: Luchterhand, S. 280–293.
- Busse, Gerd; Bispinck, Reinhard; Seifert, Hartmut (2009): Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Eine explorative Studie - Gutachten für das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Chemiesozialpartner (2011a): Chemie-Sozialpartner starten Wittenberg-Prozess. URL <http://www.chemie-sozialpartner.de/wittenberg-prozess/auftakt-veranstaltung>. (abgerufen am 05.09.2011)
- Chemiesozialpartner (2011b): Sozialpartner-Vereinbarungen. URL <http://www.chemie-sozialpartner.de/vereinbarungen>. (abgerufen am 05.09.2011)
- Chemiesozialpartner (2011c): Wittenberg-Prozess. URL <http://www.chemie-sozialpartner.de/wittenberg-prozess/sozialpartner-forum>. (abgerufen am 05.09.2011)
- Coleman, James S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie. Handlungen und Handlungssysteme. Bd. 1 von 2. München: Oldenbourg.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts: Athenäum.
- D&B Deutschland GmbH; DLM Deutschland GmbH (2006): Chemische Industrie. Branchenanalyse II. URL <http://www.business-check.com/servlet/com.kapelan.kcom.servlets.dms.DocumentData?docID=80>. (abgerufen am 10.06.2009)
- Dahrendorf, Ralf (1975): Die Zukunft der Freiheit: Die Meliorationsgesellschaft – ein wiedergewonnenes Leben. In: DIE ZEIT vom 10.1.1975. URL <http://www.zeit.de/1975/03/die-zukunft-der-freiheit>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Dehnbostel, Peter; Elsholz, Uwe; Gillen, Julia (2007): Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Berlin: Ed. Sigma.

- Deutscher Bildungsrat (1970): Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart: Klett.
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim: Juventa-Verl.
- Diekmann, Knut (2009): Innovative Personalpolitik - der Beitrag der betrieblichen Weiterbildung. In: Rudolf Tippelt und Aiga von Hippel (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 939–953.
- Dobischat, Rolf; Husemann, Rudolf (Hg.) (1995): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Ed. Sigma.
- Dobischat, Rolf; Seifert, Hartmut (Hg.) (2001): Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit. Berlin: Ed. Sigma.
- Dohmen, Günther (2001): Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Dörre, Klaus (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell - Gravitationszentrum eines "Neuen Kapitalismus"? In: Klaus Dörre (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA-Verl., S. 7–34.
- Douglas, Ann (1962): Industrial Peacemaking. New York: Columbia U. Press.
- Drexel, Ingrid (2002): Das Konzept von Kompetenz und die Interessen der gesellschaftlichen Akteure: Erfahrungen aus dem europäischen Ausland. In: Peter Dehnpostel (Hg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin: Ed. Sigma, S. 339–355.
- Drexel, Ingrid (2005): Das Duale System und Europa. Gutachten im Auftrag von ver.di und IG Metall. URL http://www.igmetall-wap.de/publicdownload/Gutachten_Drexel.pdf. (abgerufen am 07.08.2011)
- Dybowski, Gisela; Thomssen, Wilke (1982): Praxis und Weiterbildung. Untersuchungen über Voraussetzungen und Bedingungen der Weiterbildung von betrieblichen Interessenvertretern. Bremen: Univ. Bremen Presse- u. Informationsamt.
- Dzielak, Willi; Hindrichs, Wolfgang; Martens, Helmut; Stanislawski, Verena; Wassermann, Wolfram (1978): Belegschaften und Gewerkschaft im Streik. Am Beispiel der chemischen Industrie. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Eckert, Stefan (2003): Auf dem Weg zur Aktionärsorientierung: Shareholder Value bei Hoechst. In: Wolfgang Streeck und Martin Höpner (Hg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main: Campus-Verl., S. 169–196.
- Edwards, Richard (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozess. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Edwards, Richard C. (1979): Contested terrain. The transformation of work-place in the twentieth century. New York: Basic Books.

- Egbringhoff, Julia; Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, Gerd-Günter (2003): Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit: Zur Subjektivierung von Bildung. Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Elsholz, Uwe; Gillen, Julia; Meyer, Rita (2010): Soziale Ungleichheit in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung. Stand der Forschung und Forschungsbedarf. Reihe Arbeitspapier: Bildung und Qualifizierung, Nr. 191. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Emerson, Robert M. (1981): Social Exchange Theory. In: Morris Rosenberg und Ralph H. Turner (Hg.): Social psychology. Sociological perspectives. New York: Basic Books, S. 30–65.
- Esser, Hartmut (2003): Institutionen als „Modelle“. Zum Problem der „Geltung“ von institutionellen Regeln und zur These von der Eigenständigkeit einer „Logic of Appropriateness“. In: Michael Schmid und Andrea Maurer (Hg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse. Marburg: Metropolis-Verl., S. 47–72.
- Europäische Kommission (2009): Chemie, Arzneimittel, Gummi- und Kunststoffprodukte. Umfassende Sektoranalyse der neuen Kompetenzen und der wirtschaftlichen Aktivitäten innerhalb der Europäischen Union. URL <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4136&langId=de>. (abgerufen am 02.08.2011)
- Europäische Kommission (2010): Support for European cooperation in Education and Training (ECET). URL http://eacea.ec.europa.eu/llp/funding/2010/call_ecet_2010_en.php. (abgerufen am 14.09.2011)
- Evans, Peter B.; Rueschemeyer, Dietrich; Scapol, Theda (Hg.) (1985): Bringing the state back in. Cambridge u.a: Cambridge Univ. Pr.
- Faigle, Philip (2008): Erfolgreiche Rituale. Zeit-Online vom 31.01.2008: URL <http://www.zeit.de/online/2008/06/gerechte-loehne-chemie>. (abgerufen am 16.10.2009)
- Faulstich, Peter (2003): Weiterbildung. Begründungen lebensentfaltender Bildung. München: Oldenbourg.
- Faulstich, Peter (2005): Weiterbildungsforschung. In: Felix Rauner (Hg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: wbv, S. 223–231.
- Faulstich, Peter; Faulstich-Wieland, Hannelore; Nuissl, Ekkehard; Weinberg, Johannes; Brokmann-Nooren, Christiane; Raapke, Hans Dietrich (Hg.) (1992): Weiterbildung für die 90er Jahre. Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim ; München: Juventa-Verl.
- Faure, Edgar (Hg.) (1973): Wie wir leben lernen. Der Unesco-Bericht über Ziele und Zukunft unserer Erziehungsprogramme. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fells, Railton E. (1998): Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy. In: *Industrial Relations*, Jg. 53, Heft 2, S. 300-322
- Flick, Uwe (2004): Triangulation. Eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

- Friebel, Harry (1996): Forschung und Politik zu sozialen Segmentierungen und Polarisierungen in der Weiterbildung. In: Axel Bolder und Klaus Rodax (Hg.): Die Wiederentdeckung der Ungleichheit. Opladen: Leske + Budrich, S. 217–228.
- Friedeburg, Ludwig von (1989): Bildungsreform in Deutschland. Geschichte und gesellschaftlicher Widerspruch. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Funder, Maria (2001): Mitbestimmung in der reflexiven Moderne – ein Auslaufmodell? In: Jörg Abel und Hans Joachim Sperling (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen ; Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München ; Mering: Hampp, S. 153–168.
- Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat. Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10 (3), S. 418–429
- Gehrke, Birgit; Frietsch, Rainer (2007): Bildungsstrukturen der Bevölkerung und Qualifikationsstrukturen der Erwerbstätigen in Deutschland und Europa. Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 7–2007, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
- Geiger, Theodor (1949): Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel. Köln: Kiepenheuer.
- Geißler, Karlheinz A.; Orthey, Frank Michael (1998): Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozeß. Stuttgart: Hirzel.
- Giddens, Anthony (1979): Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis. London: Macmillan.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1999): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. New York: Aldine.
- Goffman, Erving (1977): Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Grotlüschen, Anke; Haberzeth, Erik; Krug, Peter (2009): Rechtliche Grundlagen der Weiterbildung. In: Rudolf Tippelt und Aiga von Hippel (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 347–366.
- Hälker, Juri (2005): Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht. 2. Aufl. München: Hampp.
- Hall, Peter A.; Taylor, Rosemary C. R. (1996): Political science and the three new institutionalisms: MPIFG.
- Hambrecht, Jürgen (2010): Responsible Care. Verantwortliches Handeln der Chemie in Deutschland. URL <http://www.responsible-care.de/default2.asp?rub=950&tma=0&cmd=shd&docnr=127534&nd=&ond=v>. (abgerufen am 29.06.2011)
- Höhmann, Ingmar (2011): IG BCE beklagt Missbrauch. Die Chemieindustrie ist zu einem Hauptnutzer der Leiharbeit geworden, in: *Mitbestimmung*, Heft 1+2. URL http://www.boeckler.de/20939_20949.htm. (abgerufen am 02.11.2011)

- Hoose, Fabian; Jeworutzki, Sebastian; Pries, Ludger (2009): Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung. Zur Praxis der Partizipation am Beispiel der chemischen Industrie. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Hormann-Reckeweg, Birgit: Verband der Fabrikarbeiter Deutschlands. Von den Anfängen bis 1933. URL http://www.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site_www.igbce.de/static_files/PDF-Dokumente/IG%2520BCE/3f7d67f9a0d8545de16955cbc5bf21ca.pdf. (abgerufen am 3.9.2011)
- IG BCE (2007): „Die IG BCE informiert über die Grundlagen von Streik und Aussper- rung.“ URL http://www.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site_www.igbce.de/static_files/PDF-Dokumente/ServiceCenter/39b9e3af06c74821431645aec5bf21ca.pdf. (abgerufen am 17. 05.2009)
- IG BCE (o.V.): „Offensive: Bildung“. Zusammenfassung Bildungspolitisches Diskussionspa- pier Themenfeld „Weiterbildung“. URL http://www.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site_www.igbce.de/static_files/PDF-Dokumente/Bildung/cc3d6b00b6186e8f404f28c9c5bf21ca.pdf. (abgerufen am 30.08.11)
- Illich, Ivan (1972): Entschulung der Gesellschaft. München: Kösel.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB (1999): Arbeitssituation, Tätigkeitsprofil und Qualifikationsstruktur von Personengruppen des Arbeitsmarktes. Ergebnisse aus der BiBB/IAB-Erhebung 1998/99. URL <http://infosys.iab.de/BeitrAB248/inhalte/00B402.html>. (abgerufen am 02.08.2011)
- Jäger, Wieland (2007): Wissensgesellschaft. In: Rainer Schützeichel (Hg.): Handbuch Wissens- soziologie und Wissensforschung. Konstanz: UVK-Verl., S. 662–669.
- Jakobi, Tobias (2007): Konfessionelle Mitbestimmungspolitik. Arbeitsbeziehungen bei Caritas und Diakonie am Beispiel des Krankenhausesektors. Berlin: Ed. Sigma.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess. Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Ulrich Jürgens und Frieder Naschold (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen: Westdt. Verlag, S. 58–91.
- Kädtler, Jürgen (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg: VSA-Verl.
- Kädtler, Jürgen (2008): Bruchstellen der Sozialpartnerschaft. Der Renditedruck schafft soziale Distanz. In: *Mitbestimmung*, Heft 10, S. 34-38.
- Kelle, Udo (2004): Integration qualitativer und quantitativer Methoden. In: Udo Kuckartz, Heiko Grunenberg und Andreas Lauterbach (Hg.): Qualitative Datenanalyse: computerge- stützt: VS Verl. für Sozialwiss, S. 27–41.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Opladen: Leske + Budrich.
- Keller, Berndt (2008): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. 7. Aufl. München: Oldenbourg.

- Kern, Horst; Schumann, Michael (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein. Frankfurt am Main: Europäische Verl.-Anst.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion ; Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: Beck.
- Klein, Birgit; Kühnlein, Gertrud (2004): Fatale Umsteuerung auf Nachfrageorientierung: Veränderter Input der Arbeitsverwaltung in Weiterbildungen nach SGB III, in: *DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung* 12 (2), S. 30–32
- Kluge, Susann (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- KomNetz (2001-2007): Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen. Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte. URL <http://www.komnetz.de>. (abgerufen am 05.02.2012)
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München [u.a.]: Hampp.
- Krais, Beate (1996): Bildungsexpansion und soziale Ungleichheit in der Bundesrepublik Deutschland. In: Axel Bolder und Klaus Rodax (Hg.): Die Wiederentdeckung der Ungleichheit. Opladen: Leske + Budrich, S. 118–146.
- Kraus, Katrin (2001): Lebenslanges Lernen - Karriere einer Leitidee. Bielefeld: Bertelsmann.
- Kuckartz, Udo (2004): QDA-Software im Methodendiskurs: Geschichte, Potenziale, Effekte. In: Udo Kuckartz, Heiko Grunenberg und Andreas Lauterbach (Hg.): Qualitative Datenanalyse: computergestützt: VS Verl. für Sozialwiss, S. 11–26.
- Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim; Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin: Ed. Sigma.
- Kühnlein, Gertrud (1997): „Verbetrieblichung“ von Weiterbildung als Zukunftstrend? Anmerkungen zum Bedeutungswandel von beruflicher Weiterbildung und Konsequenzen für Bildungsforschung, in: *Arbeit*, Heft 3, Jg. 6, S. 267-281.
- Kühnlein, Gertrud; Paul-Kohlhoff, Angela (1991): Bildungschancen im Betrieb. Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie. Berlin: Ed. Sigma.
- Kuwan, Helmuth; Bilger, Frauke; Gnahs, Dieter; Seidel, Stefan (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX: Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Lamnek, Siegfried (1980): Sozialwissenschaftliche Arbeitsmethoden. Für Mediziner Soziologen Psychologen. Weinheim [u.a.]: Ed. Medizin.

- Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch.* 4. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz, PVU.
- Lee, Horan (2011): *Weiterbildung im Wandel.* In: Michael Bolte; Elsbeth Bösl (Hg.): *Verflüssigung von Arbeit und Zeit.* Neubiberg: Universität der Bundeswehr München, S. 131-160
- Lee, Horan; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2007): *Mitgliederbindung durch Bildungsinnivation? Fallstudien zu gewerkschaftlichen Bildungsinitiativen.* In: Manfred Moldaschl (Hg.): *Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III.* 1. Aufl. Mering ; München: Hampp, S. 265–320.
- Lehnhardt, Gero (1980): *Weiterbildung und gesellschaftlicher Fortschritt. Sozialpolitische Aspekte der Weiterbildung.* In: Ansgar Weymann (Hg.): *Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung.* Darmstadt [u.a.]: Luchterhand, S. 170–194.
- Lenske, Werner; Werner, Dirk (2009): *Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008.* URL http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends01_09_3.pdf. (abgerufen am 26.10.2010)
- Lepsius, Mario Rainer (1990): *Interessen, Ideen und Institutionen.* Opladen: Westdt. Verl.
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2002): *Experteninterview.* In: Stefan Kühl und Petra Strodtholz (Hg.): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., S. 33–71.
- Lindena, Bodo (1990): *Tarifvertrag und Qualifizierung.* Bergisch Gladbach: Heider.
- Livingstone, David W. (1999): *Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft: Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten.* In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM (Hg.): *Kompetenz für Europa: Wandel durch Lernen - Lernen im Wandel. Referate auf dem internationalen Fachkongress (QUEM-Report 60).* Berlin: QUEM, S. 65–91
- Ludwig, Isolde (1998): *Jenseits von Traditionalisten und Modernisierern. Klassentheoretische, feministische und pluralistische Bildungskonzepte im Gewerkschaftsdiskurs.* Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Luhmann, Niklas (1973): *Institutionalisierung - Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft.* In: Helmut Schelsky (Hg.): *Zur Theorie der Institution.* 2. Aufl. Düsseldorf: Bertelsmann Univ.-Verl., S. 27–41.
- Lutz, Burkart (1984): *Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts.* Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl.
- Maase, Mira; Sengenberger, Werner; Weltz, Friedrich (1975): *Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Personalpolitik:* Europ. Verl.-Anst.
- March, James G.; Olsen, Johan P. (1989): *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics.* New York, NY: Free Press.

- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (1995): Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. In: Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf (Hg.): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl., S. 39–72.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2005): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hg.): Das Experteninterview. Theorie Methode Anwendung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 71–94.
- Michels, Robert (1911): Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über d. oligarchischen Tendenzen d. Gruppenlebens. Leipzig: Klinkhardt.
- Mickler, Otfried; Dittrich, Eckhard; Neumann, Uwe (1976): Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit. Eine empirische Untersuchung in der automatisierten Produktion. Frankfurt am Main: Aspekte-Verl.
- Mickler, Otfried; Mohr, Wilma; Kadritzke, Ulf (1977): Produktion und Qualifikation. Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von Qualifikationsanforderungen in der industriellen Produktion und deren Ursachen. 2. Aufl. Göttingen: SOFI.
- Moldaschl, Manfred (2002): Lebenslinien. In: Stefan Kühl und Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., S. 295–320.
- Moldaschl, Manfred; Diefenbach, Thomas (2003): Regeln und Ressourcen. In: Michael Schmid und Andrea Maurer (Hg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse. Marburg: Metropolis-Verl., S. 139–162.
- Moldaschl, Manfred; Stehr, Nico (Hg.) (2010): Wissensökonomie und Innovation. Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft. Marburg: Metropolis.
- Müller-Jentsch, Walther (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 24, S. 408–432.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Aufl. Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl.
- Müller-Jentsch, Walther (1999): Die deutsche Mitbestimmung – Ein Auslaufmodell im globalen Wettbewerb? In: Hans Gerd Nutzinger (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund. Marburg: Metropolis-Verl., S. 287–303.
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Akteure, Interessen, Institutionen. In: Michael Schmid und Andrea Maurer (Hg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse. Marburg: Metropolis-Verl., S. 245–257.
- Müller-Jentsch, Walther (2007a): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

- Müller-Jentsch, Walther (2007b): Arbeitgeberverbände und Arbeitgeberpolitik in der Chemie-industrie. In: Klaus Tenfelde, Karl-Otto Czikowsky, Jürgen Mittag, Stefan Moitra und Rolf Nietzard (Hg.): *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*. Essen: Klartext Verl., S. 283–303.
- Müller-Jentsch, Walther; Ittermann, Peter (2000): *Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends ; 1950 - 1999*. Frankfurt am Main ; New York: Campus-Verl.
- Münnich, Sascha (2011): Interessen und Ideen: Soziologische Kritik einer problematischen Unterscheidung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 40(5), S. 371–387.
- Niegemann, Helmut M.; Domagk, Steffi; Hessel, Silvia; Hein, Alexandra; Hupfer, Matthias; Zobel, Annett (Hg.) (2008): *Kompendium multimediales Lernen*. Berlin [u.a.]: Springer.
- Nienhüser, Werner (1998): Macht bestimmt die Personalpolitik. Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In: Albert Martin und Werner Nienhüser (Hg.): *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik*. München ; Mering: Hampp, S. 239–264.
- Nienhüser, Werner (1999): Weiterbildung als Macht - Macht als Weiterbildung? In: Albert Martin, Wolfgang Mayrhofer und Nienhüser Werner (Hg.): *Die Bildungsgesellschaft im Unternehmen? Festschrift für Wolfgang Weber*. München ; Mering: Hampp, S. 131–161.
- Nienhüser, Werner (2003): Macht. In: Albert Martin (Hg.): *Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 139–172.
- Nienhüser, Werner; Hoßfeld, Heiko (2008): *Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure. Betriebs- und Dienstvereinbarungen*. Frankfurt am Main: Bund-Verl.
- North, Douglass Cecil; Streissler, Monika (1992): *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen: Mohr.
- Nuissl, Ekkehard (2009): Ordnungsgrundsätze der Erwachsenenbildung in Deutschland. In: Rudolf Tippelt und Aiga von Hippel (Hg.): *Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 329–346.
- Nuissl, Ekkehard; Heyl, Katrin (2010): *Probleme der Teilnahme an allgemeiner Weiterbildung. Personengruppen und ihr Weiterbildungsverhalten*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- OECD (1996): *Lifelong Learning for All. Meeting of the Education Committee at Ministerial Level, 16 – 17 January 1996, Reprint 1997*, Paris.
- Offe, Claus (2005): Armut, Arbeitsmarkt und Autonomie(Nachwort). In: Yannick Vanderborght und Philippe van Parijs: *Ein Grundeinkommen für alle? Geschichte und Zukunft eines radikalen Vorschlags*. Frankfurt am Main: Campus-Verl., S. 131–150.
- Offe, Claus; Wiesenthal, Helmut (1980): Two Logics of Collective Action. Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: *Political Power and Social Theory* 1, S. 67-115
- Olson, Mancur (1968): *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*. Tübingen: Mohr.

- Oppelt, Claus; Schrick, Gerd; Bremmer, Armin (1972): Gelernte Maschinenschlosser im industriellen Produktionsprozeß. Determinanten beruflicher Autonomie an Arbeitsplätzen von Facharbeitern und Technischen Angestellten in der Westberliner Industrie. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hg.) (2000): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft: Westdt. Verl.
- Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2009): Datenbank „Arbeits- und industriesoziologische Fallstudien“. URL <http://fallstudien.phil.uni-erlangen.de>. (abgerufen am 04.03.2010)
- Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriosozologie. Eine Bestandaufnahme. In: Hans J. Pongratz und Rainer Trinczek (Hg.): Industriosozologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Ed. Sigma, S. 23–70.
- Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2005): Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital. Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen. In: Manfred Moldaschl (Hg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München ; Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 95–130.
- Pongratz, Hans; Trinczek, Rainer (2006): Praxis und Interesse: Bildungsinnovationen aus arbeitspolitischer Sicht. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 3, S. 150-155
- Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2010): Industriosozologische Fallstudien. Impulse zur Methodenreflexion. In: Hans J. Pongratz und Rainer Trinczek (Hg.): Industriosozologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Ed. Sigma, S. 7–20.
- Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hg.) (2010): Industriosozologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Ed. Sigma.
- Pongratz, Ludwig A. (2005): Untiefen im Mainstream. Zur Kritik konstruktivistisch-systemtheoretischer Pädagogik. Wetzlar: Büchse der Pandora.
- Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (Hg.) (1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago [u.a.]: Univ. of Chicago Press.
- Pries, Ludger (2005): Kräftefelder der Strukturierung und Regulierung von Erwerbsarbeit. Überlegungen zu einer entwicklungs- und institutionenorientierten Sozialwissenschaft der Erwerbsarbeit, Soaps-papers 1, Bochum: Ruhr-Universität Bochum.
- Rehberg, Karl-Siegbert (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. In: Gerhard Göhler (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie. Baden Baden: Nomos, S. 47–84.
- Rehder, Britta (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt: Campus-Verl (Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Köln, 48).
- Röbenack, Silke (2005): „Aber meistens einfach nur ein Kollege“. Über die ersten Betriebsräte in Ostdeutschland. München und Mering: Hampp.

- Röder, Wolf Jürgen (Hg.) (2002): Lernchancen und Marktzwänge. Bildungsarbeit im flexiblen Kapitalismus. 1. Aufl. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Röder, Wolf Jürgen; Dörre, Klaus (Hg.) (2002): Lernchancen und Marktzwänge. Bildungsarbeit im flexiblen Kapitalismus. 1. Aufl. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Rosenberg, Morris; Turner, Ralph H. (Hg.) (1981): Social psychology. Sociological perspectives. American Sociological Association. New York: Basic Books.
- Rosenblatt, Bernhard von; Bilger, Frauke (Hg.) (2008): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Berichtssystem Weiterbildung und Adult Education Survey 2007: Bertelsmann. Online verfügbar unter <http://katalog.ub.uni-heidelberg.de/cgi-bin/titel.cgi?katkey=66599256>.
- Rothe, Georg (2008): Berufliche Bildung in Deutschland. Das EU-Reformprogramm „Lissabon 2000“ als Herausforderung für den Ausbau neuer Wege beruflicher Qualifizierung im lebenslangen Lernen. Hg. v. Hugo Barmettler. Karlsruhe: Univ.-Verl.
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA-Verl.
- Sauer, Dieter (2007): Vermarktlichung und Politik - Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung. In: Gerd Peter (Hg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg: VSA, S. 202–217.
- Sauter, Edgar (2005): Systemansätze in der Weiterbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Wir brauchen hier jeden, hoffnungslose Fälle können wir uns nicht erlauben! Wege zur Sicherung der beruflichen Zukunft in Deutschland ; [Festschrift für Prof. Dr. Helmut Pütz]. Bielefeld: Bertelsmann, S. 171–183.
- Schienstock, Gerd (1985): Sozialwissenschaftliche Theoriebildung im Bereich der Arbeitsbeziehungen. In: Günter Endruweit, Eduard Gaugler, Wolfgang H. Staehle und Bernhard Wilpert (Hg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Berlin: de Gruyter, S. 305–325.
- Schiersmann, Christiane (2007): Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Schmid, Michael; Maurer, Andrea (2003): Institution und Handeln. In: Michael Schmid und Andrea Maurer (Hg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse. Marburg: Metropolis-Verl, S. 9–46.
- Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1989): „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Georg Aichholzer und Gerd Schienstock (Hg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen. Berlin: Ed. Sigma, S. 135–146.
- Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1999a): Der interessentheoretische Ansatz. In: Theorieansätze für die Analyse Industrieller Beziehungen, Discussion-papers für die Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am 7. Und 8. Oktober 1999, Trier, S. 185–203
- Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1999b): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München ; Mering: Hampp, S. 103–128.

- Schmitz, Enno (1980): Betriebliche Weiterbildung als Personalpolitik. In: Ansgar Weymann (Hg.): Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung. Darmstadt [u.a.]: Luchterhand, S. 120–136.
- Schmoltdt, Hubertus(2009): Erneuerung, nicht Krise. Über die Neuausrichtung der Sozialpartnerschaft, in: *Mitbestimmung*, Heft 1+2, S. 46-47.
- Schüle, Johann August (1987): Theorie der Institution. Opladen: Westdt. Verl.
- Schumann, Michael (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriosociologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik. Hamburg: VSA-Verl.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie. 2. Aufl. Berlin: Ed. Sigma.
- Schütz, Alfred (1971): Wissenschaftliche Interpretation und Alltagsverständnis menschlichen Handelns. In: ders. (Hg.): Gesammelte Aufsätze. Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag: Nijhoff, S. 3–54.
- Seipel, Christian; Rieker, Peter (2003): Integrative Sozialforschung. Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Weinheim ; München: Juventa-Verl.
- Senge, Konstanze (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Konstanze Senge und Kai-Uwe Hellmann (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 35–47.
- Statistisches Bundesamt (2008a): Bildungsstand der Bevölkerung. URL [https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=0010000100004h1wjdLg000000hZpsm65jTRP_n64mHb6hbg--&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022474](https://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=0010000100004h1wjdLg000000hZpsm65jTRP_n64mHb6hbg--&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022474). (abgerufen am 29.10.2009)
- Statistisches Bundesamt (2008b): Klassifikation der Wirtschaftszweige. URL http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008__erl,property=file.pdf. (abgerufen am 07.09.2011)
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (1991): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle. Wiesbaden: Gabler.
- Strauss, Anselm L. (1978): Negotiations. Varieties, contexts, processes, and social order. San Francisco: Jossey-Bass.
- Streck, Wolf Rüdiger (1984): Chemische Industrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven. Berlin: Duncker & Humblot.
- Streckeisen, Peter (2008): Die zwei Gesichter der Qualifikation. Konstanz: UVK-Verl.
- Streck, Wolfgang; Hilbert, Josef; Kevelaer, Karl-Heinz van; Maier, Friederike; Weber, Hajo (1987): Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin: Ed. Sigma.

- Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin (Hg.) (2003): *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Traxler, Franz (1999): *Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände*. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München ; Mering: Hampp, S. 57–77.
- Trinczek, Rainer (1989): *Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 18, Heft 6, S. 444-456
- Trinczek, Rainer (1993): *Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster*. Erlangen: IPRAS.
- Tully, Claus J. (2006): *Lernen in flexibilisierten Welten. Wie sich das Lernen der Jugend verändert*. Weinheim, München: Juventa-Verl.
- Türk, Klaus (1995): *Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*. Opladen: Westdt. Verl.
- Vassiliadis, Michael (2009): *Neuer IG BCE-Chef fordert Zukunftsdebatte*. In: stern.de vom 13.10.2009. URL <http://www.stern.de/wirtschaft/news/maerkte/vassiliadis-neuer-ig-bce-chef-fordert-zukunftsdebatte-1514373.html>. (abgerufen am 04.09.2011)
- Verband der chemischen Industrie VCI (2010): *Chemiewirtschaft in Zahlen*. URL <https://www.vci.de/Die-Branche/Strukturdaten-Statistiken/Seiten/Chemiewirtschaft-in-Zahlen-online.aspx>. (abgerufen am 08.09.2011)
- Viering, Jonas (2010): *Verblüffend robust. Ist die Sozialpartnerschaft wieder im Kommen?*, in: *Mitbestimmung*, Heft 3, S. 36-39.
- Vitols, Sigurt (2003): *Viele Wege nach Rom? BASF, Bayer und Hoechst*. In: Wolfgang Streeck und Martin Höpner (Hg.): *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt am Main: Campus-Verl., S. 197–221.
- Voß, G. Günther (2001): *Auf dem Wege zum Individualberuf? Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers*. In: Thomas Kurtz (Hg.): *Aspekte des Berufs in der Moderne*. Opladen: Leske + Budrich, S. 287–314.
- Walton, Richard E.; Cutcher-Gershenfeld, Joel E.; McKersie, Robert B. (1994): *Strategic negotiations. A theory of change on labor management relations*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Walton, Richard E.; McKersie, Robert B. (1965): *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social action system*. New York: McGraw-Hill.
- Weaver, R. Kent; Rockman, Bert A. (1993): *Do institutions matter? Government capabilities in the United States and abroad*. Washington DC: Brookings Inst.
- Weber, Hermann; Müller, Werner (1990): *100 Jahre Industriegewerkschaft Chemie - Papier - Keramik. 1890 - 1990 ; von den Verbänden der ungelerten Fabrikarbeiter, der Glas- und Porzellanarbeiter zur modernen Gewerkschaftsorganisation*. Köln: Bund-Verl.
- Weber, Max 1988 (zuerst 1920): *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. 7. Aufl. Tübingen: Mohr.

- Weber, Max 1998 (zuerst 1908/09): Zur Psychophysik der industriellen Arbeit. Studienausgabe der Max-Weber-Gesamtausgabe. Bd. I/11. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max 2005 (zuerst 1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie; zwei Teile in einem Band. Lizenzausg. Hg. v. Alexander Ulfig. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.
- Weitbrecht, Hansjörg (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Berlin: Duncker & Humblot.
- Weitbrecht, Hansjörg (2001): Der theoretische Blick auf die sich verändernde Wirklichkeit der industriellen Beziehungen – der Theorieansatz Walther Müller-Jentschs und seine Erweiterung. In: Jörg Abel und Hans Joachim Sperling (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen; Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München ; Mering: Hampp, S. 15–30.
- Weitbrecht, Hansjörg; Braun, Wolf-Matthias (1999): Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München; Mering: Hampp, S. 79–101.
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2008): Strategisches Management. Grundlagen, Prozess, Implementierung. Wiesbaden: Gabler.
- Weymann, Ansgar (Hg.) (1980): Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung. Darmstadt [u.a]: Luchterhand.
- Weymann, Ansgar (1980): Grundzüge einer „Soziologie der Weiterbildung“. In: Ansgar Weymann (Hg.): Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung. Darmstadt [u.a]: Luchterhand, S. 9–44.
- Weymann, Ansgar (1987): Bildung und Beschäftigung. Grundzüge und Perspektiven des Strukturwandels. Göttingen: Schwartz.
- Whittall, Michael (2005): Modell Deutschland under Pressure. In: *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 26 (4), S. 569–592.
- Wildemann, Horst (2009): Produktionsstandort Deutschland für die chemische Industrie - Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Dieter Specht (Hg.): Weiterentwicklung der Produktion. Tagungsband der Herbsttagung 2008 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB. Wiesbaden: Gabler, S. 19–30.
- Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen: Mohr.
- Willke, Helmut (1999): Die Wissensgesellschaft. „Wissen ist der Schlüssel zur Gesellschaft“. In: Armin Pongs (Hg.): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? München: Dilemma-Verl., S. 259–279.
- Windeler, Arnold; Sydow, Jörg (2001): Strukturierungstheoretische Analyse industrieller Beziehungen. Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In: Jörg Abel und Hans Joachim Sperling (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen ; Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München ; Mering: Hampp, S. 31–48.

- Wittwer, Wolfgang (1982): *Weiterbildung im Betrieb. Darstellung und Analyse*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Wolff, Stephan (2000): Clifford Geertz. *Qualitative Feldforschung in der Ethnologie*. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., S. 84–96.
- Zucker, Lynne G. (Hg.) (1988): *Institutional patterns and organizations. Culture and environment*. Cambridge, Mass: Ballinger Publ.



III. Tarifvertrag zur Qualifizierung

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. und IG Bergbau, Chemie, Energie vereinbaren den folgenden "Tarifvertrag zur Qualifizierung":

§ 1 Grundsätze*

Ein hohes Qualifikationsniveau liegt im gemeinsamen Interesse von Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Qualifizierung dient der Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und dem Erhalt und der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer.

Vor diesem Hintergrund stellt Qualifizierung nach diesem Tarifvertrag ein Angebot dar, das von den Betriebsparteien durch freiwillige Betriebsvereinbarung wahrgenommen und näher ausgestaltet werden kann. Weitergehende Mitbestimmungsrechte nach BetrVG werden dadurch nicht berührt.

§ 2 Tarifliche Qualifizierung

(1) Als Qualifizierung im Sinne dieses Tarifvertrages gelten alle betriebsbezogenen und individuellen beruflichen Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, mit Ausnahme arbeitsplatzbezogener Einweisungen oder Schulungen aufgrund gesetzlicher Verpflichtung für Arbeitnehmer mit besonderer Funktion.

(2) Tarifliche Qualifizierung ist unabhängig vom Lernort oder der Lernmethode (z. B. auch Lernen im Prozess der Arbeit).

§ 3 Qualifizierungsplanung und Qualifizierungsmaßnahmen

(1) Zur betrieblichen Qualifizierungsplanung gehören die Feststellung der bestehenden Qualifikationen und des künftigen Qualifizierungsbedarfs im Hinblick auf die Qualifikationsanforderungen der jeweiligen Tätigkeiten. Auf dieser Grundlage können Qualifizierungsziele und geeignete Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden.

(2) Die Qualifizierungsplanung erfolgt anhand der betrieblichen Erfordernisse und der Anforderungen an die Erhaltung und Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen der Arbeitnehmer.

* Dieser Tarifvertrag gilt für den räumlichen, persönlichen und fachlichen Geltungsbereich des Manteltarifvertrages vom 24. Juni 1992 in der Fassung vom 18. April 2002 sowie des Manteltarifvertrages für die chemische Industrie in den neuen Bundesländern und Berlin (Ost) vom 17. März 1994 in der Fassung vom 30. April 2002, jedoch nicht für zu ihrer Berufsausbildung beschäftigte Personen.



Bei der Qualifizierungsplanung und den auf dieser Grundlage entwickelten Qualifizierungszielen und Qualifizierungsmaßnahmen sollen die Belange der Beschäftigten einschließlich der Belange besonderer Arbeitnehmergruppen wie z. B. älterer Arbeitnehmer, Arbeitnehmer in Wechselschicht oder Beschäftigten nach und während Elternzeit berücksichtigt werden.

(3) Betrieblich soll ein geeignetes Vorgehen für die Qualifizierungsplanung vorgesehen werden, das auch Mitarbeiter- bzw. Gruppengespräche miteinbeziehen kann.

(4) Die im Betrieb angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen können vom Arbeitnehmer gemäß der betrieblichen und individuellen Bedürfnisse, den Qualifizierungszielen und den Teilnahmekriterien der Maßnahme wahrgenommen werden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer treffen dazu eine entsprechende Qualifizierungsvereinbarung.

(5) In der Qualifizierungsvereinbarung werden die Kostentragung des Arbeitgebers und der Eigenbeitrag des Arbeitnehmers angemessen festgelegt. Die Betriebsparteien sind gehalten, die Grundsätze einer fairen Kostenverteilung unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens zu regeln.

(6) Der Eigenbeitrag des Arbeitnehmers wird in der Regel in Zeit erbracht. Der Arbeitnehmer kann den Zeiteanteil durch Zeitguthaben, auch über ein Langzeitkonto gemäß den manteltariflichen Bestimmungen sowie durch Reduzierung der vereinbarten individuellen regelmäßigen Arbeitszeit für die Dauer der Qualifizierungsmaßnahme erbringen.

(7) Kommt im Einzelfall eine Vereinbarung über eine tarifliche Qualifizierungsmaßnahme nicht zustande, so kann der Arbeitnehmer allein Freistellung für eine außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahme verlangen, wenn er dafür Zeit aus einem betrieblich für Qualifizierungszwecke nutzbaren Zeitwertkonto oder Zeitguthaben verwendet. Die Festlegung des Freistellungszeitraums erfolgt unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange.

§ 4 Qualifizierungsberatung

Zu Fragen der tariflichen Qualifizierung werden die Tarifvertragsparteien unter Einbeziehung der Weiterbildungs-Stiftung (WBS) ein Beratungsangebot aufbauen. Sie sorgen für regionale Kontakte zu einem Netzwerk aus bewährten Bildungsanbietern (z. B. Bildungseinrichtungen der IG BCE, der Chemie-Arbeitgeberverbände und Mitgliedsunternehmen).

§ 5 Bestehende Vorschriften

(1) Bestehende betriebliche und einzelarbeitsvertragliche Regelungen bleiben unberührt.



(2) Gesetzliche Förderungsmöglichkeiten können in die betriebliche Qualifizierungsplanung einbezogen werden.

§ 6 Schlussvorschriften

Der Tarifvertrag tritt am 1. Januar 2004 in Kraft. Er kann mit einer Frist von sechs Monaten zum Halbjahresende gekündigt werden.

Gesamtbetriebsvereinbarung Nr. 2/2008

Qualifizierung

Zwischen der [REDACTED], die auch im Namen der in Anlage 1 genannten Gesellschaften handelt, und dem Gesamtbetriebsrat der [REDACTED] Deutschland, wird die nachstehende freiwillige Vereinbarung zur Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung vom 08.05.2003 abgeschlossen:

1. Präambel

Ein hohes Qualifikationsniveau liegt im gemeinsamen Interesse von [REDACTED] und seinen Mitarbeitern*. Qualifizierung dient der Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie dem Erhalt und der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Technologischer Wandel und sich rasch ändernde Anforderungen an die Tätigkeiten sowie demographische Veränderungen führen zu der Notwendigkeit, bestehende Qualifikationen in einem Prozess des lebenslangen Lernens zu aktualisieren und zu erweitern. Dieses Ziel liegt im gemeinsamen Interesse und in der beiderseitigen Verantwortung von [REDACTED] und seinen Mitarbeitern.

Ziel dieser Vereinbarung ist es, einen systematischen, transparenten Prozess einzuführen, mit dessen Hilfe Qualifizierung und Weiterbildung vorausschauend geplant und umgesetzt wird.

2. Anwendungsbereich

Die nachstehenden Regelungen gelten für Tarifmitarbeiter, die in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis zu einer der in Anlage 1 genannten Gesellschaften stehen. Sie finden auch auf Mitarbeiter in einem befristeten Arbeitsverhältnis von länger als 1 Jahr Dauer Anwendung.

3. Definition der Qualifizierung

Qualifizierung im Sinne des Tarifvertrages umfasst alle betriebsbezogenen und individuellen beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen. Arbeitsplatzbezogene Einweisungen oder Schulungen aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen für Mitarbeiter mit besonderer Funktion, fallen nicht hierunter.

Qualifizierung ist dabei unabhängig vom gewählten Lernort (z.B. unternehmensintern oder -extern) und den gewählten Lernmethoden (z. B. e-Learning oder Lernen im Prozess der Arbeit).

* Die in dieser Betriebsvereinbarung verwendete Sammelbezeichnung wie z.B. „Mitarbeiter“ gilt für Frauen und Männer gleichermaßen und ist deshalb als geschlechtsneutral anzusehen.

4. Qualifizierungsbedarf

Der Qualifizierungsbedarf wird durch einen Vergleich der aus den betrieblichen Anforderungen abgeleiteten Sollqualifikationen mit den bestehenden Ist-Qualifikationen ermittelt. Maßstab für den künftigen Qualifizierungsbedarf sind die Anforderungen, die die gegenwärtig ausgeübte Tätigkeit erfordert bzw. künftig bei abzusehenden Veränderungen des Tätigkeitsprofils erfordern wird unter Berücksichtigung der individuellen beruflichen Qualifizierungsbedürfnisse des Mitarbeiters.

Die Sollqualifikation wird für einzelne Mitarbeiter oder für funktional bzw. organisatorisch abgegrenzte Mitarbeitergruppen ermittelt. Die Inhalte der zu erstellenden Profile werden nach vorheriger Beteiligung der Mitarbeiter von den jeweiligen Vorgesetzten festgelegt. Die systematische Erstellung der Profile erfolgt mit Unterstützung der Weiterbildungsfachleute des Unternehmens (BSC PDP Operations = People Development & Performance / Mitarbeiterentwicklung und Leistung).

Die Qualifizierungsbedarfsanalyse erfolgt individuell im Gespräch zwischen dem operationalen Vorgesetzten und dem Mitarbeiter; sofern vorhanden erfolgt dies im Rahmen eines Mitarbeitergespräches.

Die in den Gesprächen mit den Mitarbeitern vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen werden in den Trainingsplan der Unternehmenseinheit eingestellt und nach dessen Genehmigung umgesetzt. Über durchgeführte Maßnahmen wird ein Nachweis z.B. in Form eines Zertifikates erstellt.

Als flankierende Maßnahme wird Vorgesetzten und Mitarbeitern eine Weiterbildungsberatung durch das BSC PDP Operations zur Verfügung gestellt.

5. Qualifizierungsvereinbarung

Zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter wird eine Qualifizierungsvereinbarung getroffen, wenn eine Kostenverteilung erfolgt. Dabei sind entsprechend dem gemeinsamen Interesse von [REDACTED] und dem Mitarbeiter die Aufwendungen für die Qualifizierungsmaßnahme angemessen zwischen beiden Parteien unter Berücksichtigung der in Anlage 2 beschriebenen Grundsätze/Beispiele zu verteilen. Maßstab einer fairen Kostenverteilung ist die Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens. Dabei besteht der Eigenbeitrag des Mitarbeiters in der Regel in eingebrachter Zeit.

Kommt im Einzelfall eine Vereinbarung über eine tarifliche Qualifizierungsmaßnahme nicht zustande, so kann der Mitarbeiter allein Freistellung für eine außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahme verlangen, wenn er dafür Zeit aus einem betrieblichen Zeitguthaben verwendet. Die Festlegung des Freistellungszeitraumes erfolgt unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange.

Kein Eigenbeitrag des Mitarbeiters erfolgt bei arbeitsplatzbezogenen Einweisungen oder Schulungen aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen.



6. Verfahren

Die vorliegende Regelung wird auf freiwilliger Basis zwischen den Betriebsparteien abgeschlossen. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten jeweils zum Ende des Kalenderjahres gekündigt werden. Weitergehende Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben von dieser Vereinbarung unberührt.

Die vorstehenden Regelungen kommen sukzessive an den einzelnen Standorten zur Anwendung. Um die erforderlichen Erfahrungen zu sammeln, wird zunächst ein Pilotprojekt der [REDACTED] am Standort [REDACTED] von März 2008 bis Februar 2009 durchgeführt. Der örtliche Betriebsrat wird hierbei beteiligt.

Der Prozess und dessen systematische Umsetzung werden von einer gemeinsamen Arbeitsgruppe aus Vertretern des Unternehmens und des Gesamtbetriebsrates begleitet und ausgewertet.

[REDACTED], den 10.03.2008

**Anlage 2 zur
Betriebsvereinbarung Nr. 2/2008
Qualifizierung**

Kriterienkatalog zur fairen Kostenverteilung

Qualifizierungsmaßnahmen ohne Kostenbeteiligung des Mitarbeiters	Qualifizierungsmaßnahmen mit Kostenverteilung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter	Qualifizierungsmaßnahmen ohne Kostenbeteiligung des Unternehmens
<p>Bei konkretem betrieblichen Bedarf bzw. Nutzen wie z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bei einer Nachfolge- oder Versetzungsregelung; - Erhaltungsqualifizierung zur Aktualisierung des Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebietes; - Anpassungsqualifizierung, um veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können 	<p>Bei möglichem betrieblichen Bedarf bzw. Nutzen wie z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung auf höhere Aufgaben, ohne dass eine konkrete Nachfolge- oder Versetzungsregelung besteht - bei betrieblichem Nutzen ohne konkreten Stellenbezug - Maßnahmen, die zwar im Rahmen der beruflichen Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt, aber nicht oder nicht überwiegend im betreffenden Betrieb relevant sind. 	<p>Maßnahmen ,die keine berufliche Fort- oder Weiterbildung darstellen.</p>
Beispiele:	Beispiele:	Beispiele:
<p>Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen, die für die konkrete Funktion erforderlich sind oder werden.</p> <p>Erwerb von PC und Software-Kenntnissen, die zur Erfüllung der Aufgaben in der konkreten Funktion erforderlich sind oder werden.</p> <p>Weiterbildung zum Meister, wenn eine Meisterstelle konkret oder in absehbarer Zeit (einigen Jahren) zu besetzen ist.</p>	<p>Erwerb von weiterführenden Fremdsprachenkenntnissen, die über das in der Funktion erforderliche Niveau hinausgehen.</p> <p>Erwerb von weiterführenden PC und Softwarekenntnissen, die über die Anforderungen der konkreten Funktion hinausgehen.</p> <p>Weiterbildung zum Meister, wenn keine Meisterstelle aktuell zu besetzen ist, es aber in Zukunft erkennbar möglich ist.</p>	<p>Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen ohne betrieblichen und beruflichen Bezug.</p> <p>Erwerb von PC und Software-Kenntnissen ohne betrieblichen und beruflichen Bezug.</p> <p>Weiterbildung zum Meister ohne betrieblichen Bezug.</p> <p>Maßnahmen ohne Berufsbezug z.B. Veranstaltungen allgemein politischen Inhalts</p> <p>Maßnahmen, die Freizeitaktivitäten oder allgemeine Persönlichkeitsbildung zum Inhalt haben.</p>

5.1.1.1 Konzernbetriebsvereinbarung „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“

Unternehmensverband Deutschland

30. November 2005

In der Fassung vom 1. September 2006

Zwischen der Konzernleitung und dem Konzernbetriebsrat des
Unternehmensverbandes in Deutschland wird folgende

**Konzernbetriebsvereinbarung
„Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren
Bildungsabschlusses“**

abgeschlossen:

I. Präambel

Diese Konzernbetriebsvereinbarung regelt die Unterstützung von Weiterbil-
dungsvorhaben von Mitarbeitern/innen, im Folgenden Mitarbeiter genannt, die ei-
nen höheren Bildungsabschluss zum Ziel haben.

Die Weiterbildungsmaßnahme ermöglicht es dem Mitarbeiter, basierend auf den
bisher erworbenen Kenntnissen und Fertigkeiten, weiterführendes und vertieftes
Wissen zu erwerben. Sofern der Vorgesetzte in seinem Mitarbeiter das entspre-
chende Potenzial erkennen kann, das berufliche Weiterbildungsvorhaben des
Mitarbeiters positiv bewertet und ein allgemeines Interesse des Unternehmens
an der angestrebten Qualifikation besteht, kann der Mitarbeiter die entsprechen-
de Unterstützung des Unternehmens beanspruchen.

II. Geltungsbereich

Diese Konzernbetriebsvereinbarung gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im
Folgenden Mitarbeiter genannt, der

, im Sinne des § 5 Absatz 1 des Betriebsverfassungsgesetzes,
die nach dem 01. September 2005 ihr Studium beginnen oder zum 01. Septem-
ber 2005 bereits begonnen, jedoch noch nicht abgeschlossen haben.
Auszubildende fallen nicht unter den Geltungsbereich dieser Konzernbetriebs-
vereinbarung.

Darüber hinaus gilt diese Konzernbetriebsvereinbarung für Mitarbeiter/innen der
, die eine Weiterbildungsmaßnahme im
Sinne dieser Konzernbetriebsvereinbarung ab 01. Juli 2006 beginnen.

Die Konzernbetriebsvereinbarung gilt grundsätzlich nur für unbefristet be-
schäftigte Mitarbeiter.

5.1.1.1 Konzernbetriebsvereinbarung „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“

Unternehmensverband Deutschland

30. November 2005

In der Fassung vom 1. September 2006

Mitarbeiter mit einem befristeten Arbeitsvertrag, die nach positivem Bescheid des Vorgesetzten und der Personalabteilung an einem der oben genannten Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen möchten, erhalten während ihres befristeten Arbeitsverhältnisses unten aufgeführte zeitliche Unterstützungen. Während des befristeten Arbeitsverhältnisses besteht kein Anspruch auf finanzielle Förderung. Wird ein Mitarbeiter vor Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen, so erhält der Mitarbeiter die bislang angefallenen Kosten rückwirkend sowie die zukünftigen Kosten bis zu oben genannter Förderhöhe erstattet.

III. Geförderte Maßnahmen

1. Externe Weiterbildungsmaßnahmen zur Erlangung eines IHK- oder vergleichbaren Abschlusses

Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen der Kammern (Fachkaufmannslehrgänge, Lehrgang zum Meister oder zum technischen Betriebswirt) sowie Maßnahmen privater Bildungsträger.

2. Externe Weiterbildungsmaßnahmen zur Erlangung eines Hochschul- oder vergleichbaren Abschlusses

Hierzu zählen beispielsweise berufsbegleitende Studiengänge wie das BIS-Studium.

3. Betrieblich organisierte Weiterbildungsmaßnahmen

Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen wie Lehrgänge zur Fachkraft für Lagerlogistik, zur Managementassistentin, zum Pharmakanten und vergleichbare Kurse.

IV. Antragstellung

Der Mitarbeiter stellt vor Beginn der Maßnahme einen Förderungsantrag über seinen Vorgesetzten an die zuständige Personalbetreuung. Dem Antrag ist eine Beschreibung des Lehrgangs (Zeitraum, Lage der Unterrichte, Inhalte, Prüfung, Kosten, Veranstalter) sowie die Kostenstelle des Antragstellers beizufügen. Bei Ablehnung eines Antrags wird der zuständige Betriebsrat informiert.

Die zuständige Personalbetreuung entscheidet zusammen mit dem Vorgesetzten über den Antrag. Bei der Beurteilung der Qualität des Weiterbildungsangebots

5.1.1.1 Konzernbetriebsvereinbarung „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“

Unternehmensverband Deutschland

30. November 2005

In der Fassung vom 1. September 2006

kann auf die Abteilung Personal GFB/ Aus- und Weiterbildung der zurückgegriffen werden.

V. Umfang der Unterstützung

1. Externe Weiterbildungsmaßnahmen zur Erlangung eines IHK- oder vergleichbaren Abschlusses

Bei positivem Bescheid erhält der Teilnehmer nach Abzug aller öffentlichen Zuschüsse bis zu 50 % der Kurs-, Prüfungs- und Lernmittelkosten vom Unternehmen erstattet. Die Förderung ist je Weiterbildungsvorhaben auf den Höchstbetrag von maximal 4.000,- Euro brutto begrenzt. Die Erstattung erfolgt vorbehaltlich eines erfolgreichen Abschlusses der Maßnahme und kann unter bestimmten Voraussetzungen vom Unternehmen zurückgefordert werden (siehe Punkt VI. Rückzahlungsverpflichtung).

Zu den Lernmitteln zählen neben Büchern auch Hard- und Software, sofern sie den Erfolg der Kursteilnahme maßgeblich beeinflussen. Die Notwendigkeit der Lernmittel muss vom Veranstalter bescheinigt werden.

Nicht erstattet werden Fahrt-, Unterkunfts- oder sonstige Nebenkosten.

Kann der Teilnehmer den Kurs nicht aus eigenen Mitteln vorfinanzieren, gewährt das Unternehmen Abschlagszahlungen unter Vorbehalt. Alle erstattungsfähigen Kosten sind vom Mitarbeiter zu belegen.

Weiterbildungskosten werden der Kostenstelle zugerechnet, die zu Beginn der Maßnahme vom Vorgesetzten angegeben wurde. Wird der Mitarbeiter im Laufe der Weiterbildungsmaßnahme versetzt, werden noch zu verrechnende Kosten von der neuen Organisationseinheit übernommen.

Fallen Lehrgangszeiten in die Arbeitszeit, kann mit Zustimmung des Vorgesetzten die Kurszeit im Rahmen der flexiblen Arbeitszeitregelung vor- oder nachgearbeitet werden. An den für den Lehrgang vorgeschriebenen Prüfungstagen erfolgt eine ganztägige bezahlte Freistellung bis zu maximal 5 Arbeitstagen pro Jahr. Im Übrigen hat der Mitarbeiter keinen Anspruch auf Anrechnung von Lehrgangszeiten auf die Arbeitszeit.

2. Externe Weiterbildungsmaßnahmen zur Erlangung eines Hochschul- oder vergleichbaren Abschlusses

5.1.1.1 Konzernbetriebsvereinbarung „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“

Unternehmensverband Deutschland

30. November 2005

In der Fassung vom 1. September 2006

Im Rahmen externer berufsbegleitender Studiengänge erfolgt neben der unter Punkt V.1 aufgeführten finanziellen Förderung folgende ergänzende Unterstützung durch das Unternehmen:

Bis zum 3. Semester kann für berufsbegleitend studierende Mitarbeiter mit Zustimmung des Vorgesetzten die Studienzeit ebenfalls im Rahmen der flexiblen Arbeitszeitregelung vor- oder nachgearbeitet werden.

Ab dem 4. Semester werden vollzeitbeschäftigte Teilnehmer im Umfang von 2,5 Stunden pro Semesterstudienwoche bezahlt freigestellt. Für Teilzeitbeschäftigte erfolgt die bezahlte Freistellung grundsätzlich anteilig.

Für Prüfungsvorbereitung und Prüfungstage erfolgt eine bezahlte Freistellung von insgesamt 5 Tagen pro Studium.

Mitarbeiter, deren Studienort mehr als 50 km vom Beschäftigungsstandort entfernt ist, erhalten für absolvierte Studienblöcke eine Reisekostenpauschale nach folgender Staffelung:

- bis zu 100 km:	50,- €
- bis zu 200 km:	75,- €
- bis zu 300 km:	100,- €
- über 300 km:	125,- €

Die Pauschale pro Übernachtung beträgt 30,- €.

Die Pauschale wird auf Antrag ohne Nachweis der tatsächlich entstandenen Kosten für jeden Studienblock gezahlt, an dem der Mitarbeiter teilgenommen hat.

3. Betrieblich organisierte Weiterbildungsmaßnahmen

Für diese Maßnahmen übernimmt das Unternehmen die Kosten in voller Höhe. Je nach Kursintensität und der Gewichtung des betrieblichen Interesses wird für jede Lehrgangsart unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates festgelegt, in welchem Umfang Kurszeit als Arbeitszeit angerechnet wird. Unabhängig hiervon gilt, dass vom Mitarbeiter grundsätzlich Lernzeit auch außerhalb der betrieblichen Arbeitszeit zu erbringen ist.

Der Veranstalter (i. d. R. Abteilung Personal GFB/ Aus- und Weiterbildung der [redacted]) legt unter Wahrung der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats die wesentlichen Kriterien (Länge des Lehrgangs, Inhalte, Lage der Kurszeiten, Teilnehmerzahl und Teilnahmevoraussetzungen) fest. Übersteigt die Zahl der Anmeldungen die maximale Teilnehmerzahl, erfolgt über den Veranstalter eine Auswahl in Abstimmung mit den ent-

5.1.1.1 Konzernbetriebsvereinbarung „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“

Unternehmensverband Deutschland

30. November 2005

In der Fassung vom 1. September 2006

sendenden Fachabteilungen und dem jeweils zuständigen Betriebsrat. Die Teilnahme setzt die Genehmigung des Vorgesetzten voraus.

Finden die Unterrichte eines betrieblichen Lehrgangs an Samstagen statt, werden jedem Mitarbeiter bis zu 5 Tage pro Lehrgangsjahr, die er in Absprache mit seinem Vorgesetzten individuell und entsprechend seiner Lernbedürfnisse festlegen kann, auf die Arbeitszeit angerechnet.

VI. Rückzahlungsverpflichtung

Das Unternehmen trifft mit dem Mitarbeiter eine Rückzahlungsvereinbarung, in der geregelt wird, unter welchen Umständen der Mitarbeiter den bereits erstatteten Betrag, maximal also 4.000,- €, dem Unternehmen zurück zu zahlen hat. Rückzahlungstatbestände sind der Abbruch der Weiterbildungsmaßnahme ohne wichtigen Grund, die Eigenkündigung des Mitarbeiters und die verhaltensbedingte ordentliche oder außerordentliche Kündigung durch das Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums nach Bestehen der Prüfung. Der Bindungszeitraum ist abhängig von der Dauer der Weiterbildungsmaßnahme, der Höhe der zu erstattenden Kosten und dem Umfang der Freistellung von der Arbeit. Er beträgt maximal 3 Jahre.

VII. Erfassung in SAP Veranstaltungsmanagement

Die vom Unternehmen gewährte zeitliche und/oder finanzielle Unterstützung ist im SAP Veranstaltungsmanagement-System zu erfassen.

Über die Fördermaßnahmen auf Bereichs- bzw. GFB-Ebene wird der jeweils zuständige Betriebsrat einmal jährlich informiert.

VIII. Schlussbestimmungen

Diese Konzernbetriebsvereinbarung tritt rückwirkend zum 01. September 2005 in Kraft und kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Monatsende gekündigt werden. Sie wird gegenstandslos, wenn die Tarifpartner der chemischen Industrie bezüglich der Förderung von Weiterbildungsvorhaben der Mitarbeiter eine Regelung treffen.

Die Konzernbetriebsvereinbarung ersetzt die Personalrichtlinie zum BIS Studium der [REDACTED] vom 16.12.1994 und die Richtlinie zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Mitarbeitern der [REDACTED] vom 24. Juni 1997.

5.1.1.1 Konzernbetriebsvereinbarung „Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erlangung eines höheren Bildungsabschlusses“

 Unternehmensverband Deutschland

30. November 2005

In der Fassung vom 1. September 2006

Im Falle der Beendigung dieser Konzernbetriebsvereinbarung wirkt diese nicht nach.

Betriebsvereinbarung Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion

1. Präambel

Unternehmensleitung und Betriebsrat sind davon überzeugt, dass qualifizierte Mitarbeiter für die Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unverzichtbar sind. Ein hohes Qualifikationsniveau liegt aber nicht nur im Interesse des Arbeitgebers. Es dient auch dem Erhalt und der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Betrieblicher und individueller Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen erfordern daher eine angemessene Festlegung der Kostentragung des Arbeitgebers sowie des Eigenbeitrages der Arbeitnehmer.

Unternehmensleitung und Betriebsrat haben vor diesem Hintergrund folgende Regelungen zur Mitarbeiterqualifikation in der Produktion beschlossen:

2. Qualifizierungen

2.1 Facharbeiter Produktion

2.1.1 Zugang / Nominierung

Auf Bereichsebene werden jeweils pro Qualifikationsmaßnahme unter Federführung der dezentralen Personalfunktion gemeinsam mit den Betriebs-/Produktionsleitern und in Abstimmung mit den zuständigen Betriebsvertrauensleuten für die zur Verfügung stehenden Plätze Kandidaten nominiert.

Die nominierten Kandidaten durchlaufen eine Eignungsdiagnostik, die zentral von GP durchgeführt wird. Der prinzipielle Ablauf des Eignungsdiagnostikprozesses ist beispielhaft in der Anlage 1 zu dieser Betriebsvereinbarung dargestellt.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Eignungsdiagnostik empfiehlt GP den Bereichen, welche Kandidaten geeignet sind.

Die Entscheidung über die Teilnahme an der Qualifikationsmaßnahme trifft der Bereich.

2.1.2 Inhalte und Durchführung

Die Qualifikationsmaßnahme „Facharbeiter Produktion“ wird im Blockkursmodell in Normalschicht über die Dauer von 4 bis 5 Monaten durchgeführt. Der Kursumfang beträgt ca. 700 Stunden. Während der Dauer des Kurses bleiben die Wechselschichtmitarbeiter abrechnungstechnisch in Wechselschicht.

Für die Dauer der Qualifikationsmaßnahme kann über einen ggf. aus didaktischen Gründen in den Ablauf der Qualifizierungsmaßnahme bereits eingeplanten Jahresurlaub hinaus grundsätzlich kein weiterer individueller Urlaub gewährt werden.

Einzelne inhaltlich abgeschlossene Kursteile werden mit einer Lernerfolgskontrolle abgeschlossen. Das Zertifikat "Facharbeiter Produktion" wird vergeben, wenn dabei ein gewichteter Punktemittelwert von mindestens 50 von 100 erreicht wird. Gewichtungsfaktor ist die Stundenzahl der Lerneinheit.

Die Kursinhalte und -durchführung ergeben sich aus Anlage 2.

2.1.3 Kosten / Zeit

Die Eigenbeteiligung der Kursteilnehmer ergibt sich aus Anlage 3.

Mit der Qualifikationsmaßnahme ggf. verbundene steuerliche Nachteile werden nicht ausgeglichen.

2.2 Betriebliche Führungskräfte

2.2.1 Zugang / Nominierung

Auf Bereichsebene werden jeweils pro Qualifikationsmaßnahme unter Federführung der dezentralen Personalfunktion gemeinsam mit den Betriebsleitern / Produktionsleitern in Abstimmung mit den zuständigen Betriebsvertrauensleuten für die zur Verfügung stehenden Plätze Kandidaten im Rahmen der Nachfolge- und Entwicklungsplanung nominiert.

Die nominierten Kandidaten durchlaufen eine Eignungsdiagnostik, bei der auch die Führungsfähigkeiten getestet werden. Die Eignungsdiagnostik wird zentral von GP durchgeführt. Der prinzipielle Ablauf des Eignungsdiagnostikprozesses ist beispielhaft in Anlage 1 zu dieser Betriebsvereinbarung dargestellt.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Eignungsdiagnostik empfiehlt GP den Bereichen, welche Kandidaten für diesen Personalentwicklungsprozess geeignet sind.

Die Entscheidung über die Teilnahme an der Qualifikationsmaßnahme trifft der Bereich.

2.2.2 Inhalte

Die Kurse zur betrieblichen Führungskraft sind darauf angelegt, den Abschluss als Industriemeister Chemie (IHK) zu erwerben.
Die Kursinhalte ergeben sich aus Anlage 4.

Das Bestehen der IHK-Prüfungen 1-3 (siehe Prüfungsordnung) gilt als Nachweis für den erfolgreichen Abschluss des [REDACTED]-Basiskurses.

Der Kursumfang beträgt für den BASF-Basiskurs ca. 790 Stunden. Der Kursumfang insgesamt bis zur IHK-Prüfung Industriemeister Fachrichtung Chemie beträgt ca. 1000 Stunden (inkl. [REDACTED]-Basiskurs, externe Module, Prüfungen). Während der Dauer des Kurses bleiben Wechselschichtmitarbeiter in Wechselschicht eingesetzt. Die zeitliche Gestaltung wird auf das 12 Std.-Wechselschichtsystem abgestimmt (3-2-0-Modell).

Die Urlaubs- und Schichtplanung muss sich an den zeitlichen Anforderungen der Qualifikationsmaßnahme orientieren und ist vor Beginn der Qualifikationsbausteine jeweils mit der Kursleitung abzustimmen.

2.2.3 Personalentwicklung nach Qualifizierung

Die Bedeutung von Mobilität und Flexibilität nimmt in den Betrieben immer mehr zu. Es wird deshalb erwartet, dass die zukünftigen betrieblichen Führungskräfte bereits vor Übernahme einer Funktion zeigen, dass sie mobil und flexibel sind.

Gleichzeitig soll durch die Vorgehensweise sichergestellt werden, dass die Kandidaten die Gelegenheit erhalten

- den eigenen Erfahrungshorizont durch wechselnde Einsätze zu erweitern,
- Kooperation/Zusammenarbeit über Betriebsgrenzen hinweg aufzubauen und
- Zusammenhänge im Produktionsprozess aus verschiedenen Blickwinkeln kennenzulernen.

In den Bereichen koordinieren die DPSL den Prozess. Sie sorgen für einheitliche Kriterien sowie die Einhaltung des nachfolgend skizzierten Entwicklungswegs.

Vor einer Übernahme in eine Schichtführer- oder Meisterfunktion wird erwartet, dass die Kandidaten

- einen IHK Abschluss als Industriemeister Chemie aufweisen,
- i.d.R. in mehr als 2 Betrieben gearbeitet haben,
- i.d.R. die Funktion eines stellvertretenden Schichtführers ausgeübt haben
- und während dieser Phasen i.d.R. 2 Vertretungseinsätze in Projekt- oder Führungsfunktionen absolviert haben.

Die Stellenbesetzung für Schichtführer, Tagschichtmeister oder vergleichbare Funktionen erfolgt über einen definierten Auswahlprozess innerhalb der Bereiche.

2.2.4 Kosten / Zeit

Die Eigenbeteiligung der Kursteilnehmer ergibt sich aus Anlage 5.

Mit der Qualifikationsmaßnahme ggf. verbundene steuerliche Nachteile werden nicht ausgeglichen.

3. Schlussbestimmungen

Ergänzend gelten die in der gemeinsamen Erklärung „Verständigung über Eckpunkte zu aktuellen Regelungsthemen“ vom 14.12.2006 abschließend festgelegten Einzelheiten zur Personalentwicklung nach erfolgreichem Abschluss der in dieser Betriebsvereinbarung geregelten Qualifikationsmaßnahmen. Der entsprechende Auszug ist als Anlage 6 dieser Betriebsvereinbarung beigelegt.

Diese Vereinbarung tritt am Tage ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie kann von beiden Seiten mit einer Frist von 6 Monaten zum Jahresende gekündigt werden und entfaltet im Falle ihrer Kündigung keine Nachwirkung.

, den 16.02.2007

Unternehmensleitung

Betriebsrat

Anlage 1

Eignungsdiagnostik

- Facharbeiter Produktion:

Schriftlicher Eignungstest analog dem „CKK-Test“ zur Ermittlung des allgemeinen Qualifizierungspotenzials. Der Test dauert ca. 4 Stunden. Die Ergebnisse werden in Form einer zusammenfassenden Empfehlung an den Bereich zur Entscheidung weitergeleitet.

- Betriebliche Führungskraft (TM):

Zusätzlich zum schriftlichen Eignungstest (analog Facharbeiter Produktion) erfolgt u. a. eine Einschätzung bezüglich folgender Kompetenzen:

- Unternehmerisches Handeln
- Arbeitsorganisation
- Menschen zum Erfolg führen
- Kommunikation und Einfühlungsvermögen
- Konfliktmanagement

Die Einschätzung erfolgt durch ein Team aus zwei Spezialisten und einem unabhängigen Betriebsleiter auf Basis eines Rollenspiels zum Thema Führungsverhalten (ca. 15 Min.) und der Durchführung eines kompetenzbasierten Interviews (ca. 30 Min.).

Der Test dauert insgesamt ca. 6 Stunden. Die Ergebnisse werden in Form einer zusammenfassenden Empfehlung an den Bereich zur Entscheidung weitergeleitet.

Anlage 2

Kursinhalte und Durchführung für die Qualifizierung zum Facharbeiter Produktion

- Startmodul (ca. 24 Std.)
- Analytik (ca. 80 Std.)
- Prozessleittechnik, Elektrotechnik, und Wartungstechnik (ca. 160 Std.)
- Verfahrenstechnik (ca. 296 Std.)
- Chemische Technologie (ca. 40 Std.)
- QSUG, Logistik und IT (ca. 100 Std.)

Je nach Bedarf und Vorkenntnissen kann es zu kleineren zeitlichen Verschiebungen zwischen den Bausteinen kommen. Der Gesamtumfang bleibt jedoch gleich.

Die Durchführung des Kurses erfolgt in Form von

- Workshops
- Trainings
- Theorieunterricht
- Praktika
- Übungen

Der erfolgreiche Abschluss des Kurses zum Facharbeiter Produktion kann unter bestimmten Voraussetzungen im Rahmen einer externen IHK-Prüfung zum Chemikant als Nachweis für die erfolgreich abgelegte Fertigungsprüfung anerkannt werden.

Hierzu ist Voraussetzung, dass der Kandidat dies vor Beginn der Qualifizierung zum Facharbeiter Produktion beantragt, und innerhalb von 2 Jahren nach erfolgreichem Abschluss der ersten Teilprüfung zum Facharbeiter Produktion die schriftliche Abschlussprüfung bei der IHK [REDACTED] erfolgreich ablegt.

Anlage 3

Eigenbeteiligung für die Qualifizierung zum Facharbeiter Produktion

- Kosten: 176 Std. x E04 Anfangssatz
 - Die Eigenbeteiligung wird zunächst vom Unternehmen übernommen. Es wird eine Rückzahlungsklausel für eine rätierliche Rückzahlung über 44 Monate (derzeit ca. 50,--€/Monat) vereinbart, wenn aufgrund der Qualifizierung ein Einsatz in entsprechender Funktion (Eingruppierung in E06) erfolgt. Basis für die Rückzahlung ist der E04 Anfangssatz zum Zeitpunkt der Neugruppierung.
 - Alternativ ist die Einbringung als Zeit u. a. in Form von Verzicht auf Freischichten oder durch die Erbringung von zusätzlichen Schichten möglich (176 Std.). Dafür wird das Arbeitszeitkonto des Mitarbeiters zum Zeitpunkt der Umgruppierung mit 176 Stunden belastet. Die Erbringung in Form von Zeit muss innerhalb von 24 Monaten nach Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme erfolgen.
 - Falls ein Kursteilnehmer die interne Qualifizierung mit externen Kursen ergänzt und die IHK-Prüfung Chemikant erfolgreich abschließt, wird auf die Einbringung von 176 Stunden (analog Entgelteinbringung) verzichtet.

- Zusätzlich bringen die Mitarbeiter 43 Std. ein, die sich durch eine längere tägliche Arbeitszeit während der Kursdauer ergeben.

Anlage 4

Kursinhalte für die Qualifizierung zur betrieblichen Führungskraft einschließlich Abschluss Industriemeister Chemie (IHK)

Die Kursinhalte bilden die Anforderungen der Prüfungsordnung zum Industriemeister Chemie ab:

- Fachübergreifende Basisqualifikation (ca. 240 Std.)
- Handlungsspezifische Qualifikation Teil 1 (ca. 600 Std.)
- Berufs- und arbeitspädagogische Qualifikationen AEVO (ca. 120 Std.)
- Handlungsspezifische Qualifikation Teil 2 – Spezialisierungsgebiet (ca. 50 Std.)

Anlage 5

Eigenbeteiligung für die Qualifizierung zur betrieblichen Führungskraft

- Kosten: Externe Kurs- und Prüfungskosten (derzeit ca. 2200,-- € für den Gesamtweg zum IHK-Abschluss Industriemeister Chemie, ggf. anteilige Kosten, falls die Qualifizierung durch den Mitarbeiter nach den IHK-Prüfungen 1-3 beendet wird).
 - Die Kosten werden zunächst vom Unternehmen übernommen. Es wird eine Rückzahlungsklausel für eine rätierliche Rückzahlung über 22 Monate (z.Zt. 100,--€/Monat) zum Zeitpunkt der Übernahme einer betrieblichen Führungsfunktion und wenn aufgrund der Qualifikation eine Umgruppierung erfolgt, vereinbart. Die Festlegung von Laufzeit und Raten erfolgt dergestalt, dass die monatliche Rate die Höhe der Mehrung nicht überschreitet.

- Zeit: ca. 490 Std. für interne und externe Kurse. Die Einbringung erfolgt während der Qualifizierungsmaßnahme als Freizeit oder Urlaub.

Anlage 6

Auszug aus „Verständigung über Eckpunkte zu aktuellen Regelungsthemen“ vom 14.12.2006:

3. Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion

„Ein hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter in der Produktion ist für die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandortes [REDACTED] unverzichtbar. Das Unternehmen wird deshalb ab 2007 orientiert am betrieblichen Bedarf Kurse zur Qualifizierung zum Facharbeiter Produktion und zur betrieblichen Führungskraft anbieten. Die Kurse zur betrieblichen Führungskraft sind darauf angelegt, den Abschluss als Industriemeister Chemie (IHK) zu erwerben.

Es ist gemeinsames Verständnis, dass im Rahmen der Qualifizierung zur betrieblichen Führungskraft der erfolgreiche Abschluss des Basismoduls, der durch das Bestehen der IHK-Abschlussprüfungen 1-3 nachgewiesen wird, dazu befähigt, die Funktion eines stellvertretenden Schichtführers (bei Vorliegen der tariflichen Voraussetzung Eingruppierung in E 9) zu übernehmen. Für die Weiterqualifizierung zur betrieblichen Führungskraft mit IHK-Meisterabschluss ist zudem gemeinsames Verständnis, dass bei einem dauerhaften Einsatz als Meister in Funktion, auf einer entsprechend geplanten Stelle nach Maßgabe der derzeitigen tariflichen Regelungen im Regelfall eine Eingruppierung in E 10 erfolgt. Dies kann bei entsprechend hoher Anforderung in einem komplexen Betrieb auch bei einem Einsatz als stellvertretender Schichtführer der Fall sein.

Nach erfolgreichem Abschluss der Qualifizierung zum Facharbeiter Produktion und Einsatz in der entsprechenden Funktion erfolgt nach Maßgabe der derzeitigen tariflichen Regelungen eine Eingruppierung in E 6. Die Weiterentwicklung in die Entgeltgruppe E 7 richtet sich nach den tariflichen Regelungen sowie der Regelung für Facharbeiter vom 01.07.1990.

Es ist beiden Seiten bewusst, dass die besondere Situation in der Produktion nicht mit anderen Feldern der Erwachsenenqualifizierung - etwa in technischen Berufen - vergleichbar ist. Es ist gemeinsames Verständnis, dass die festgelegte Eigenbeteiligung (...) hinsichtlich deren Höhe und Umsetzung dieser besonderen Situation Rechnung trägt und nicht auf andere Qualifizierungsmaßnahmen übertragbar ist.“

Betriebsvereinbarung Lernzeiten**Präambel**

In Zeiten eines fortlaufenden technologischen Fortschritts, sich ständig wandelnder Anforderungen der Arbeitsumgebung und der stetigen Weiterentwicklung der globalen Märkte liegt ein hohes Qualifikationsniveau im gemeinsamen Interesse von Mitarbeitern¹ und Unternehmen. Dabei dient Qualifizierung sowohl der Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als auch dem Erhalt und der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Mitarbeitern und Unternehmen kommt im Rahmen eines lebenslangen Lernens eine stärkere Verantwortung im Qualifizierungsprozess zu. Das Unternehmen unterstützt das berufsbegleitende Lernen durch Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen und das Angebot von Einrichtungen und Lernmedien. Der Mitarbeiter gewährleistet das lebenslange Lernen durch Eigenverantwortung und im Regelfall durch Einbringung eines angemessenen Eigenbeitrags in Form von Freizeit (sog. Eigenbeitrag). Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist die Festlegung von Rahmenbedingungen und Verfahrensweisen, die eine faire Festlegung des vom Mitarbeiter ggf. zu tragenden Eigenbeitrags im Rahmen der anfallenden Lernzeiten sicherstellen.

1. Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für die [REDACTED] und regelt ausschließlich die für eine interne oder externe Qualifizierungsmaßnahme erforderlichen Lernzeiten und stellt Grundsätze für die Verteilung der Lernzeiten auf die Arbeitszeit und die Freizeit auf.

Sie gilt für alle Qualifizierungsangebote – unabhängig davon, ob die Qualifizierung z. B. in Form einer Präsenzveranstaltung (Seminar), eines Lernevents, eines e-Learnings oder einer Kombination aus mehreren Qualifizierungsmethoden stattfindet.

Ausgenommen von dieser Vereinbarung sind

- die Mitarbeiterqualifizierung in der Produktion (MQP), für die eine Sonderregelung besteht,
- Führungsseminare/-programme und Programme für neue Mitarbeiter (insbesondere z. B. M-Seminare und KMF, S-Seminare und Development Center), die regelmäßig in der Arbeitszeit stattfinden.

¹Die in dieser BV verwendete Sammelbezeichnung "Mitarbeiter" gilt für Frauen und Männer gleichermaßen und ist deshalb als geschlechtsneutral anzusehen.

2. Pflichtveranstaltungen

2.1 Definition

Eine Pflichtveranstaltung im Sinne dieser Vereinbarung liegt vor, wenn sie

- vom Vorgesetzten angeordnet wird. Sie muss Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln, die zur Ausübung der aktuellen Aufgabe oder einer bereits konkret geplanten bevorstehenden neuen Aufgabe erforderlich sind. Gleiches gilt, wenn die Initiative vom Mitarbeiter ausgeht und der Vorgesetzte ebenfalls die Erforderlichkeit für die Ausübung der derzeitigen oder einer konkret geplanten und bevorstehenden neuen Aufgabe sieht und vor diesem Hintergrund eine konkrete Qualifizierungsmaßnahme anordnet. Dabei kann es sich neben schwerpunktmäßig fachlichen Themen in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung auch um ein Sprachentraining oder einen Lernevent, der in der Broschüre des Lernzentrums aufgeführt ist, handeln
- oder aus anderen Gründen eine Teilnahmepflicht besteht, z. B. Schulung in der Bedienung SAP ProSys, Schulung von Prozessleitsystemen in der Produktion und dergleichen.

2.2 Lage der Lernzeiten

Pflichtveranstaltungen im Sinne der Ziffer 2.1 finden unabhängig von der Qualifizierungsmethode in der Arbeitszeit statt.

3. Veranstaltungen mit Eigenbeitrag

3.1 Definition

Veranstaltungen mit Eigenbeitrag im Sinne dieser Vereinbarung sind alle Qualifizierungsmaßnahmen, die keine Pflichtveranstaltung im Sinne der Ziffer 2.1 sind.

3.2 Verteilung der Lernzeiten auf Arbeits- und Freizeit

3.2.1 Mitarbeiter und Vorgesetzter treffen für jede Qualifizierungsmaßnahme eine Vereinbarung über die prozentuale Verteilung der Lernzeiten auf die Arbeits- und auf die Freizeit.

Im Sinne des eigenverantwortlichen Lernens erwartet das Unternehmen vom Mitarbeiter einen angemessenen Eigenbeitrag bei solchen Qualifizierungsmaßnahmen, die zum einen auch im Interesse des Unternehmens liegen, zum anderen aber für den Mitarbeiter einen Mehrwert außerhalb des eigenen Fach- und Aufgabengebiets bringen. Dies bedeutet bei Qualifizierungsmaßnahmen, die im elektronischen Seminarkatalog unter „persönliche Kompetenzen“ und „Methodenkenntnisse“ fallen, beispielsweise eine zumindest ausgeglichene Verteilung der Lernzeiten.

Ein angemessener Eigenbeitrag wird insbesondere auch für Sprachkurse erwartet, die nach bisheriger Praxis überwiegend in der Freizeit stattfinden, sofern sie keine Pflichtveranstaltungen sind.

Lernevents, die unabhängig von anderen Qualifizierungsangeboten in der Broschüre des Lernzentrums veröffentlicht werden, finden grundsätzlich in der Freizeit statt. Im elektronischen Seminarkatalog des HRKiosk sind solche Lernevents vor der Veranstaltungsnummer gesondert gekennzeichnet.

3.2.2 Qualifizierungsmaßnahmen, die ausschließlich im Mitarbeiterinteresse liegen, finden immer außerhalb der Arbeitszeit statt.

4. Prozess

Die Festlegung des individuellen Qualifizierungsbedarfs, der konkreten Qualifizierungsmaßnahme und die Vereinbarung über die Höhe des vom Mitarbeiter einzubringenden Eigenbeitrags erfolgt grundsätzlich in folgenden Schritten:

4.1 Vorgesetzter und Mitarbeiter legen regelmäßig im Mitarbeitergespräch fest, ob und welcher Qualifikationsbedarf besteht, um die derzeitigen oder möglichen künftigen Aufgaben auszuführen. Der zunächst in der Regel nur abstrakt definierte Qualifizierungsbedarf wird im Mitarbeitergesprächsformular im Teil Personalentwicklung unter „Vereinbarte Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen“ dokumentiert.

4.2 Nach der Festlegung des Qualifizierungsbedarfs informiert sich der Mitarbeiter über konkrete Qualifizierungsangebote. Es besteht die Möglichkeit, zu diesem Zweck eine individuelle Lernberatung im Lernzentrum in Anspruch zu nehmen. Der Mitarbeiter holt insbesondere Informationen über die Art, den Ort, die Zeit, die Dauer und die Kosten möglicher Qualifizierungsmaßnahmen ein.

- 4.3** Die Festlegung der konkreten Qualifizierungsmaßnahme erfolgt im Anschluss daran gemeinsam mit dem Vorgesetzten. Mitarbeiter und Vorgesetzter einigen sich bei Veranstaltungen, die nicht Pflichtveranstaltungen sind, über die Höhe des vom Mitarbeiter einzubringenden Eigenbeitrags.

Bei der Buchung der Qualifizierungsmaßnahme durch den Mitarbeiter im HRkiosk wird der vereinbarte Eigenbeitrag dokumentiert.

Bei externen Qualifizierungsmaßnahmen ist der Mitarbeiter gehalten, für die Dokumentation der Maßnahme und die des Eigenbeitrags in die Bildungshistorie zu sorgen.

- 4.4** Bei aktuellem, unterjährigem Qualifizierungsbedarf ist die Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen und die Vereinbarung über die Höhe des Eigenbeitrags des Mitarbeiters auch jederzeit formlos bzw. in einem ggf. stattfindenden Zwischengespräch möglich. Auch in diesen Fällen wird der vereinbarte Eigenbeitrag bei der Buchung im HRkiosk dokumentiert.

5. Lernort bei der Wahrnehmung von Selbstlernangeboten in der Arbeitszeit

Bei der Wahrnehmung von Selbstlernangeboten – insbesondere e-Learnings –, die in der Arbeitszeit durchgeführt werden, ist dem Mitarbeiter unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange hierzu Gelegenheit zu geben. Diese Qualifizierungsmaßnahmen im Selbststudium können am Arbeitsplatz oder im Lernzentrum oder im Falle des e-Learnings auch an einem geeigneten und für den Lernenden in berechtigter Weise zugänglichen PC auf dem Werksgelände durchgeführt werden.

Bei einer Durchführung an einem anderen als den genannten Orten – insbesondere von zu Hause – erfolgt keine Zeitgutschrift.

6. Beteiligung der Vertrauensleute und Monitoring

Einmal jährlich – beginnend Ende 2008 – findet eine Auswertung über den Umgang mit dem Thema Lernzeiten statt. Der Betriebsrat wird über die Ergebnisse der Auswertung informiert.

Im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen sind die Vertrauensleute oder das operativ zuständige Betriebsratsmitglied bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu beteiligen. Vor der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, an der eine Gruppe von Mitarbeitern oder eine ganze Einheit teilnimmt, sind die Vertrauensleute oder das operativ zuständige Betriebsratsmitglied über den vereinbarten Eigenbeitrag zu informieren.

Die Einführung eines Monitorings der vom Mitarbeiter zu erbringenden Eigenbeiträge bei gemäß Ziffer 4.3 dokumentierten Veranstaltungen, die nicht Pflichtveranstaltungen sind, wird im Gemeinsamen Ausschuss gemäß der Betriebsvereinbarung 24 „Mitarbeiterdatenverarbeitung“ geregelt.

7. Meinungsverschiedenheiten

Bei Meinungsverschiedenheiten über die Frage, ob eine Qualifizierungsmaßnahme für einen Mitarbeiter eine Pflichtveranstaltung darstellt oder über die Höhe des individuellen Eigenbeitrags bei einer Veranstaltung mit Eigenbeitrag ist in ein klärendes Gespräch der nächst höhere Vorgesetzte einzubinden. Auf Wunsch des Mitarbeiters kann auch der jeweils zuständige Vertrauensmann/die Vertrauensfrau oder das operativ zuständige Betriebsratsmitglied hinzugezogen werden.

8. Schlussbestimmungen

Die Betriebsvereinbarung tritt zum 01.06.2008 in Kraft.
Sie kann von beiden Seiten mit einer Frist von sechs Monaten zum Jahresende gekündigt werden. Unternehmensleitung und Betriebsrat werden innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren die Regelungen der Betriebsvereinbarung überprüfen und ggf. geeignete Anpassungen vornehmen.

 den 18.04.2008

Unternehmensleitung

Betriebsrat

Fortbildungs-Richtschnur

Kurs	Kosten Euro	Förderung Betrag (%)	Kursdauer	Freistellung	Budget
Chemikant IHK	4.950,00	100	19 Monate 96 Tage	50 % der benötigten Unterrichtstage max. 48 Tage, incl. Prüfungstage	zentral PE
Industriemeister Chemie IHK (AdA erforderlich)	5.060,00	50	36 Monate 130 Tage	Nachtschichten vor Kurstagen: ca.20 Tage plus Prüfungen mit Abschlusscharakter, 50% Blockunterricht	zentral PE
Meister Techn. Chemie	3.400,00	50	20 Monate 3x4 Stunden/wöchentlich abends	50% der Spätschichtzeiten nur wenn Chemikant, ansonsten 0 %	Kosten- stelle
Chemielaborant berufsbegleitend	5.985,00	nur, wenn Chemikant 75	2 Jahre, 25 Seminartage, 29 Labortage, 5 Technikumtage	50% der Seminar- und Praktikumstage = 30 Tage + 5 Tage für Prüfungen mit Abschlusscharakter	Kosten- stelle
Labortechniker Chemie (AdA erforderlich)	4236,00	50 (75)	19 Monate, 2 x wöchentlich 14:45 - 18:45	50 % der in die Normalarbeitszeit fallenden Unterrichtszeit 14:45 - 15:45 x 120 Tage x 50% = 8 Tage	Kosten- stelle
Labortechniker Chemie (AdA erforderlich)	2.550,00	75	20 Monate, Freitag 13:00-18:00	50% der Kurszeiten von 13:00-15:45	Kosten- stelle
Industriemeister Metall / Mechatronik IHK (AdA erforderlich)	6.280,00	50	28 Monate 1 x wöchentlich 15:00 - 18:15 Uhr plus 20 Tage Vollzeit	50 % der in die Normalarbeitszeit fallenden Unterrichtszeit 15:00 - 15:45 Uhr x 90 Tage x 50% = 4,5 Tage plus 50 % Vollzeitblock = 10 Tage plus	
sonstige Meister (Kfz, Lagerwirtschaft & Logistik, Werkschutz)	4000,00 - 6000,00	50	14 Monate verschiedene Kurszeiten, meist abends	Prüfungen mit Abschlusscharakter, ggf. 50% der Kurszeiten	Kosten- stelle
Industriemeister Elektrotechnik	5.700,00	50	23 Monate Abendkurs	10 Tage + 5 Tage für Prüfungen mit Abschlusscharakter	Kosten- stelle
Techniker Maschinenbau / Elektro / Informatik	5.700,00	50	46 Monate 2 Präsenzwochen / Jahr, Fernstudium	20 Tage (5 pro Jahr) + Prüfungen mit Abschlusscharakter	Kosten- stelle
Personalfachkaufmann	2.850,00	75	12 (oder 18 Monate) Abendkurse oder Blockunterricht	50 % der in die Normalarbeitszeit fallenden Unterrichtszeit + Prüfungen mit Abschlusscharakter	Kosten- stelle
Industriefachwirt, kfm. Fachkraft IHK	3.439,00	50	19 Monate 60 x Freitag 14:00-17:15 Uhr und samstags	50 % der in die Normalarbeitszeit fallenden Unterrichtszeit 60 x 14:00 - 15:45 Uhr x 50% = ca.7 Tage + Prüfungen mit Abschlusscharakter	Kosten- stelle
Management-Assistentin	1.525,00	75	8 Monate Abendkurs	keine Freistellung nötig	Kosten- stelle
Betriebsinformatiker	5.196,00	50	24 Monate Abendkurs	keine Freistellung nötig	Kosten- stelle
Ausbildung der Ausbilder (AdA)	610,00	50	meist 2 Wochen Vollzeit, selten abends	50 % der in die Normalarbeitszeit fallenden Unterrichtszeit + Prüfungen mit Abschlusscharakter	Kosten- stelle

Fortbildungs-Richtschnur

Kurs	Kosten Euro	Förderung Betrag (%)	Kursdauer	Freistellung	Budget
Technischer Betriebswirt	4.545,00	50	18 Monate; Freitag 16:30-19:45; Samstag 07:30-14:10; teilweise Blockunterricht	Prüfungen mit Abschlusscharakter 50% für Blockunterricht, Nachtschichten vor ganztägigem Kurs	Kostenstelle
Logistikfachkraft	825,00	100	6 Monate, 1x wöchentlich nachmittags und am Samstag	Kurs findet während der Arbeitszeit und an Samstagen statt; 40 Std. Zeitgutschrift	Kostenstelle
Logistik Fernstudium FH Gießen	2500,00 bis 3000,00	100	7 Monate, 12 Präsenztage Frei tag + Samstag	6 Tage	Kostenstelle
Berufspädagoge IHK	5340,00	75	2 Jahre; Freitag nachmittag, teil-weise Samstag	Prüfungen mit Abschlusscharakter	Kostenstelle