

Klaus BERGER

(Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn)

Zur Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Berufsausbildung

Online unter:

www.bwpat.de/ausgabe25/berger_bwpat25.pdf

in

bwpat Ausgabe Nr. 25 | Dezember 2013

Ordnung und Steuerung der beruflichen Bildung

Hrsg. v. **Karin Büchter, Sandra Bohlinger & Tade Tramm**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwpat* 2001–2013

bwpat

www.bwpat.de

Herausgeber von *bwpat* : Karin Büchter, Martin Fischer, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer und Tade Tramm

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - *online*

ABSTRACT (BERGER 2013 in Ausgabe 25 von *bwp@*)

Online: www.bwpat.de/ausgabe25/berger_bwpat25.pdf

Soweit die betriebliche Berufsbildung nicht gesetzlich geregelt ist, bietet das Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten bei der Ausgestaltung betrieblicher Bildungsmaßnahmen eine Reihe von Beteiligungsrechten. Auf Grundlage von Betriebsfallstudien wird in diesem Beitrag untersucht, welche Bedeutung die betriebliche Ausbildung für Betriebsräte hat und welches Aufgabenverständnis sie im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung entwickeln. So lässt der hohe Regulierungsgrad der dualen Berufsausbildung nur geringe Einflussmöglichkeiten für Betriebsräte erwarten. Im Widerspruch hierzu stehen Befunde aus ökonometrischen Studien. Allein die Existenz von Betriebsräten übt danach einen eigenständigen Einfluss auf das betriebliche Ausbildungsverhalten aus. Inwieweit der Betriebsrat hierbei eine aktive Rolle spielt, hängt nicht nur von seinen Handlungsmöglichkeiten, sondern auch von seiner Handlungsorientierung ab. Letztere ist durch sein Ausbildungs- und Aufgabenverständnis geprägt. Die vom BIBB durchgeführten Betriebsfallstudien zeigen, dass die gesetzliche Institution der betrieblichen Mitbestimmung Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung nicht auf ein bestimmtes Aufgabenverständnis festlegt. Welche Faktoren dazu beitragen, dass Interessenvertretungen ihre Handlungsspielräume nutzen und sich auch als gestaltende Akteure bei der praktischen Umsetzung der dualen Ausbildung im Betrieb verstehen, wird nach Darstellung der Fallstudienbefunde diskutiert. Es folgt ein Resümee zum weiteren Forschungsbedarf und zu Anknüpfungspunkten für eine breitere Professionalisierung der Interessenvertretung in der betrieblichen Berufsausbildung.

The orientation to action of employee representatives in in-company vocational training

Insofar as in-company vocational education is not legally regulated, the industrial relations law offers employee representatives a series of participatory rights in the design of in-company education measures. On the basis of company case studies this paper investigates the significance of in-company training for employee representatives and the interpretation of tasks they develop in the field of action of in-company vocational training. The high degree of regulation of the dual system of vocational education leads to the expectation of there being only very few possibilities for employee representatives to exert any influence. In contrast to this there are findings from econometric studies. According to these the mere existence of employee representatives exerts its own influence on the in-company training practice. The extent to which the employee representatives play an active role in this is not only dependent on their possibilities to act but also on their orientation to action. The latter is shaped by their understanding of training and tasks. The company case studies conducted by the Federal Institute for Vocational Education show that the legal institution of company co-determination does not designate a particular understanding of tasks to the employee representatives. Following a presentation of the findings of the case studies, there is a discussion of those factors which contribute to the fact that interest groups use their room for manoeuvre and also see themselves as actors who help to shape the practical implementation of dual training in the company. A summary follows of the gaps in the research and links for a broader professionalisation of interest groups in in-company vocational education and training.

Zur Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Berufsausbildung

1 Einleitung

Studien zur betrieblichen Ausbildung zeigen, dass die Ausbildungsqualität aus der Sicht der Auszubildenden durch „Viel Licht – aber auch Schatten“ geprägt ist (BEICHT u.a. 2009, 1). Auszubildende äußern dabei häufiger ihre Zufriedenheit mit der Ausbildung, wenn es eine betriebliche Interessenvertretung gibt. Entscheidend dabei ist, dass dieser Zusammenhang auch dann besteht, wenn der Einfluss der Betriebsgröße kontrolliert wird (HANNACK 2013, 46f). Danach haben Betriebsräte im hochgradig regulierten Berufsausbildungssystem eine wichtige Funktion für die Sicherung der Ausbildungsqualität. Gleichzeitig wird jedoch angenommen, dass der hohe Detaillierungsgrad der Ausbildungsordnungen den Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretungen enge Grenzen setzt und die „Aufgabe der Betriebsräte (besteht) in diesem Zusammenhang hauptsächlich in der Überwachung der Einhaltung dieser Regelungen“ besteht (SADOWSKI/ BACKES-GELLNER/ FRICK 1995, 169). Über diese bloße Wächterfunktion hinaus räumt der Gesetzgeber den Betriebsräten jedoch auch bei der Planung und Durchführung der betrieblichen Berufsausbildung eine Reihe von Beteiligungsrechten ein. Ein abgestuftes System von Informations-, Anhörungs-, Beratungs-, Initiativ- und Mitbestimmungsrechten ermöglicht den Interessenvertretungen bei der praktischen Ausgestaltung der Ausbildung im Betrieb mitzuwirken. Diese Rechte nehmen sie in Zusammenarbeit mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung wahr, die in Betrieben mit fünf und mehr Auszubildenden unter 25 Jahren bzw. Beschäftigten unter 18 Jahren gewählt werden kann.

Studien zur betrieblichen Mitbestimmung in der Berufsausbildung analysieren vorrangig statistische Effekte der Existenz von Betriebsräten auf die betriebliche Ausbildung (vgl. z.B. PFEIFER 2013). Sofern qualitative Studien der Frage nachgehen, wie Interessenvertretungen ihre gesetzlichen Aufgaben in der Berufsbildung wahrnehmen, legen sie ihren Fokus ausschließlich auf die Betriebsratsbeteiligung bei der betrieblichen Weiterbildung (z.B. ELSHOLZ/ JAICH 2005; HEUER 2010; WHITTALL/ LEE 2013). Welches Aufgabenverständnis die Interessenvertretungen im Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung auch über die reine Schutz- und Überwachungsfunktion hinaus entwickeln, zeigt eine qualitative Studie des BIBB. Befunde hierzu werden in diesem Beitrag dargestellt.

Zunächst wird ein kurzer Überblick über den Forschungsstand zum Betriebsratseinfluss auf das betriebliche Ausbildungsverhalten gegeben. Im zweiten Kapitel werden der theoretische Rahmen und der methodische Zugang für unsere Untersuchung beschrieben. Das Ausbildungs- und Aufgabenverständnis von Betriebsräten in der betrieblichen Ausbildung kennzeichnen danach deren Handlungsorientierung in diesem Handlungsfeld. Auf der Basis von

Experteninterviews werden diese Aspekte der Handlungsorientierung von Interessenvertretungen in der betrieblichen Ausbildung aufgezeigt (Kapitel 3) und deren Handlungsrelevanz im vierten Kapitel diskutiert. Mit einem Resümee zum weiteren Forschungsbedarf und zu Anknüpfungspunkten für eine breitere Professionalisierung der Interessenvertretung in der betrieblichen Berufsausbildung schließt der Beitrag.

2 Forschungsstand und theoretischer Rahmen der Untersuchung

2.1 Der Einfluss der Betriebsräte auf die betriebliche Berufsausbildung – Forschungsstand

In den letzten Jahren haben ökonometrische Studien vielfach darauf hingewiesen, dass neben anderen Faktoren wie Betriebsgröße und Branche auch die Existenz eines Betriebsrats das betriebliche Ausbildungsverhalten bestimmen (z.B. KRIECHEL/ MUEHLEMANN/ PFEIFER/ SCHÜTTE 2011).

Allein die Existenz eines Betriebsrats hatte einen signifikanten Einfluss auf:

- die betriebliche Ausbildungsentscheidung (NIEDERALT 2005)
- das Ausbildungsmotiv der Betriebe (MOHRENWEISER/ BACKES-GELLNER 2008)
- die Höhe der Ausbildungskosten und
- die Übernahme und Verbleibdauer der Ausbildungsabsolventen im Ausbildungsbetrieb (KRIECHEL u.a. 2011).

Bei der Interpretation dieser Befunde ist zu berücksichtigen, dass die ihnen zu Grunde liegenden Studien nicht in erster Linie den Zusammenhang zwischen betrieblicher Mitbestimmung und dem Ausbildungsverhalten von Betrieben, sondern die Bestimmungsgründe für betriebliches Ausbildungsverhalten untersuchten. Auch basiert der ermittelte Betriebsratseinfluss lediglich auf einer Dummy-Variable zur Existenz eines Betriebsrats, die neben einer Reihe anderer Einflussvariablen wie die Betriebsgröße, Branche usw. in die Analysemodelle einbezogen wurde. Dass die Mitbestimmungspraxis in den Betrieben sehr unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann, wird hierbei vernachlässigt (JIRJAHN/ MOHRENWEISER/ BACKES-GELLNER 2011). Gerade qualitative Studien zeigen, dass weder die Handlungsorientierungen von Betriebsräten (KOTTHOFF 1994) noch die des Managements (TRINCZEK 1993 zit. KÖNIG 2005) durch die Institution der betrieblichen Mitbestimmung vollständig determiniert sind. Gleiches gilt für die Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Management (z.B. OSTERLOH 1993, BOSCH 1997, BOSCH u.a. 1999).

2.2 Eine theoretische Einordnung

Das deutsche Berufsbildungssystem ist an der Nahtstelle von Bildungs- und Wirtschaftssystem angesiedelt. Der Betrieb ist der zentrale Lernort. Berufsbildungspolitik vollzieht sich somit auch im Spannungsverhältnis der industriellen Beziehungen. Nach MÜLLER-

JENTSCH (1986,17) bezeichnen „industrielle Beziehungen (...) jene eigentümliche Zwischensphäre im Verhältnis von Management und Belegschaft, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, deren eigentlicher Gegenstand friedliche oder konfliktorische Interaktionen zwischen Personen, Gruppen und Organisationen sind, sowie die aus solchen Interaktionen resultierenden Normen, Verträge und Institutionen.“ Institutionelle Grundlage dieser Beziehungen sind zum einen die Tarifautonomie mit dem Streikrecht der Gewerkschaften und zum anderen die Betriebsverfassung mit den Beteiligungsrechten der Betriebsräte. MÜLLER-JENTSCH spricht hier von einem dualen System der industriellen Beziehungen mit einer tariflichen und einer betrieblichen Arena. Akteure der tariflichen Arena sind Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften und im Betrieb vor Ort das Management und der Betriebsrat (betriebliche Arena). Eine Arena ist dabei der „Ort“ geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung, (...), auf dem die jeweiligen Akteure nicht nur ihre widerstreitenden Interessen durchsetzen, sondern auch die prozeduralen Rahmenbedingungen zu verändern trachten.“ (MÜLLER-JENTSCH 1995, 233).

Eine Besonderheit der dualen Berufsausbildung besteht darin, dass hier die Beteiligungsmöglichkeiten der Wirtschaftsakteure auch jenseits der tariflichen und betrieblichen Arena institutionalisierter Bestandteil des Berufsbildungssystems sind (STREECK u.a. 1987). So werden Ausbildungsordnungen für die staatlich anerkannten Ausbildungsberufe federführend durch den Bund unter Beteiligung der Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften erarbeitet und aktualisiert. Auf der tariflichen Ebene konzentrieren sich die Tarifparteien bei Fragen der Berufsausbildung vorrangig auf die Aushandlung von Ausbildungsvergütungen. „Während die auf Berufsbildungsfragen bezogenen betrieblichen Interaktionen weitgehend solche sind, die der Arena Betriebsverfassung zugerechnet werden können“ (MÜLLER-JENTSCH 1999, 246).

In seiner Auseinandersetzung mit dem Arenenbegriff verweist JAKOBI (2007, 19) darauf, dass bei MÜLLER-JENTSCH der prozessuale und dynamische Aspekt einer Arena gegenüber der Dimension der Institutionalisierung zu sehr in den Hintergrund gerät. In einer stärkeren Betonung der Handlungsorientierung versteht er Arenen im Sinne von „GIDDENS auch als „Orte“ der Strukturierung“ (2007, 19). Welchen Beitrag GIDDENS „Theorie der Strukturierung“ zum Verständnis der betrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat leistet, zeigen auch die Studien von BOSCH (1997, 1999) und BRAUN (2002). Grundgedanke ist, dass Handlung und Struktur sich wechselseitig voraussetzen. „Soziale Akteure produzieren und reproduzieren“ danach „durch ihre Handlungen die Bedingungen (Struktur), die ihr Handeln ermöglichen, (...) Strukturen sind sowohl das Medium als auch das Ergebnis sozialen Handelns“ (WALGENBACH 2006, 406).

In Anlehnung an den Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus (SCHARPF 2006) kann der Betriebsrat als korporativer Akteur in der betrieblichen Arena verstanden werden. Zum einen wird sein Handeln durch die gesetzliche Institution der betrieblichen Mitbestimmung geleitet, zum anderen ist auch der Mitbestimmungsgegenstand der betrieblichen Ausbildung selbst hochgradig reguliert. Beide Regelungssysteme bestimmen das Handeln der Akteure, und zwar im Fall der Mitbestimmung das Handeln des Arbeitgebers und des Betriebsrats und

im Fall der Ausbildung das Handeln des Arbeitgebers, des Ausbildungspersonals und der Auszubildenden. Aus strukturationstheoretischer Perspektive beinhalten die Regelungsvorgaben in der Arena der Betriebsverfassung und im Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung jedoch nicht nur Handlungszwänge, sie eröffnen auch Handlungsmöglichkeiten (WINDELER/ SYDOW 2001, 39). Diese sind für die betreffenden Akteure „auch immer wieder Gegenstand von informellen oder formellen Gestaltungsbemühungen“ (SCHIMANK 2004, 294). Zwar bestehen in der betrieblichen Arena asymmetrische Machtbeziehungen, in denen „das Management vor allem als handlungsmächtige, steuernde Instanz im Unternehmen“ auftritt (BRAUN 2002, 87), dennoch verfügen auch Betriebsräte über „Freiräume, sich auf die üblichen Handlungs-, Sicht- und Legitimationsweisen in sozialen Systemen (nicht) zu beziehen, Regeln und Ressourcen (ggf. anders) zu nutzen“ (WINDELER/ SYDOW 2001, 35). Hierbei hat der Betriebsrat den gesetzlichen Auftrag die Interessen der Auszubildenden, aber auch des Ausbildungspersonals gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten und die betriebliche Berufsbildung gemeinsam mit dem Arbeitgeber zu fördern.

Akteure zeichnen sich nach SCHARPF durch bestimmte Fähigkeiten und Handlungsorientierungen aus. Die Fähigkeiten des Betriebsrats basieren dabei auf der Institution der betrieblichen Mitbestimmung, der betriebshistorisch gewachsenen Interaktionskultur zwischen den Betriebsparteien und individuellen Voraussetzungen der Betriebsratsmitglieder (z.B. Kenntnisse, Engagement, Anerkennung in der Belegschaft). Die Problemwahrnehmung bei Fragen der betrieblichen Berufsausbildung sowie die Interessen und Erwartungen, die ein Betriebsrat mit der betrieblichen Ausbildung verbindet charakterisieren seine Handlungsorientierung im Bereich der betrieblichen Berufsausbildung. Diese Handlungsorientierung kann wiederum als Voraussetzung dafür angesehen werden, dass Betriebsräte ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Beteiligungsmöglichkeiten situationsbezogen zu nutzen (vgl. auch WINDELER/ SYDOW 2001, 35).

2.3 Methodischer Zugang

Mitte des Jahres 2012 bis Anfang 2013 führte das Bundesinstitut für Berufsbildung Betriebsfallstudien zur Rolle von Interessenvertretungen in der betrieblichen Berufsbildung durch (BERGER u.a. 2012).¹ Ausgehend von den ökonometrischen Befunden zum Einfluss von Betriebsräten auf das betriebliche Ausbildungsverhalten wurden Experteninterviews zu Selbstverständnis und Handlungsstrategien von Betriebsräten im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung durchgeführt. Bei der Entwicklung des Gesprächsleitfadens orientierten wir uns sowohl am Ansatz der Strukturationstheorie zur Dialektik von Handlung und Struktur als auch am Akteursbegriff des akteurzentrierten Institutionalismus, der den Akteur über seine Handlungsressourcen und -orientierungen beschreibt. Zentrale Themen in den Experteninterviews waren die betriebsspezifischen Interaktionsstrukturen zwischen Interessenvertretung und Geschäfts- bzw. Personalleitung, die Mitbestimmungspraxis, der Stellen-

¹ Mit der Unternehmensakquirierung wurde die Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH beauftragt. Die Interviews wurden vom BIBB meist gemeinsam mit einer Mitarbeiterin des Auftragnehmers durchgeführt.

wert der betrieblichen Ausbildung in der Betriebsratsarbeit und die hierfür zur Verfügung stehenden personellen, zeitlichen und fachlichen Ressourcen.

Zur Rekonstruktion der Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Ausbildung wurde das Interviewmaterial auf das darin zu Tage tretende Ausbildungs- und Aufgabenverständnis der Betriebsräte analysiert und systematisiert. Während bei dem Ausbildungsverständnis die Frage im Vordergrund steht, warum der Betrieb aus Sicht des Betriebsrats ausbilden soll, beinhaltet das Aufgabenverständnis die Frage, wie der Betriebsrat seine Aufgabe im Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung versteht. Beide Aspekte sind eng miteinander verwoben und kennzeichnen letztlich die Handlungsorientierung des Betriebsrats in der betrieblichen Ausbildung. Die Auswertung stützte sich auf solche Interviewpassagen, die die Wahrnehmungen der Interessenvertretungen und ihre Deutungen der betriebspezifischen Ausbildungssituation und -gründe, der Interaktionsanlässe und -strukturen zwischen den Betriebsparteien und ihre subjektiven Rekonstruktionen des Betriebsratshandelns bei Fragen der Ausbildung zum Inhalt hatten.

Hierzu wurden Experteninterviews in 19 Ausbildungsbetrieben ausgewertet. In der Tabelle werden diese Betriebe in anonymisierter Form nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig dargestellt.

Die Bildung der Betriebsgrößenklassen orientiert sich an den Mindestgrößen, die das Betriebsverfassungsgesetz für Freistellungsansprüche von Betriebsratsmitgliedern vorgibt. Die Fallstudienbetriebe werden nach Abschnitten der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 des Statistischen Bundesamtes zugeordnet. Im Abschnitt „verarbeitendes Gewerbe“ erfolgt eine tiefergehende Gliederung.

Tabelle 1: **Fallstudienbetriebe**

Wirtschaftszweige	Ausbildungsbetriebe mit...			Gesamt
	5 – 199 Beschäftigte	200 – 900 Beschäftigte	über 900 Beschäftigte	
	Ansprüche der Betriebsräte auf Freistellung von Betriebsratsmitgliedern			
	Kein Anspruch	mindestens 1 - 2 Freistellungen	mindestens 3 Freistellungen	
Verarbeitendes Gewerbe	FB05, FB08, FB09, FB11	FB01, FB02, FB03, FB16, FB20	FB06, FB12, FB14, FB19	13
Nahrungs- und Futtermittel	X			1
Glas und Glaswaren		X		1
Maschinenbau	X	X		2

Elektrische Ausrüstungen	X			
Chemische, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren		X	X, X, X	4
Textil- / Bekleidungsherstellung		X, X		
Datenverarbeitungsgeräte, elektronische, optische Erzeugnisse	X		X	
Verkehr und Lagerei		FB07, FB17	FB18	3
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen			FB22	1
Information und Kommunikation	FB04		FB21	2
Gesamt	5	7	7	19

3 Ausbildungs- und Aufgabenverständnis von Betriebsräten bei der betrieblichen Berufsausbildung

In diesem Abschnitt wird der Versuch unternommen, anhand des erhobenen Interviewmaterials das Ausbildungs- und Aufgabenverständnis der Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung zu rekonstruieren und seinen Gestaltungsanspruch bei der praktischen Umsetzung der Berufsausbildung im Betrieb nachzuzeichnen. Zur Illustrierung der Befunde werden diese exemplarisch mit anonymisierten Interviewpassagen unterlegt.

3.1 Zukunft des Betriebes

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

▪ *Sicherung der betrieblichen Zukunft durch Ausbildung*

Die Wirtschaftskrise Ende des letzten Jahrzehnts führte in einer Reihe von Fallstudienbetrieben dazu, dass bis dahin unangefochtene betriebliche Ausbildungsaktivitäten auf den Prüfstand standen. Auch personelle Wechsel in Unternehmensleitungen konnten einen bis dahin von beiden Betriebsparteien gepflegten Ausbildungskonsens beenden. In solchen Situationen nehmen sich Betriebsräte neben dem unmittelbar betroffenen Ausbildungspersonal als die einzige betriebliche Instanz wahr, die sich für die Aufrechterhaltung betrieblicher Ausbil-

dungsaktivitäten einsetzt. Ein Beispiel hierfür ist der Betriebsrat eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens. Für ihn gilt: *„Ausbildung ist ein Muss, und da weichen wir nicht von ab. Und da gibt es überhaupt keine Verhandlungsbasis mit uns, in irgendeiner Weise Ausbildung auch nur annähernd zu verändern, aus dem Stil heraus, den wir haben.“* (FB03-BR-00:08:21-3). Auch wenn berücksichtigt wird, dass das Interviewthema ein gewisses Maß an sozial erwünschten Aussagen zur Ausbildung provoziert, bestätigte auch der Personalleiter des Betriebes in seinem Interview mehrfach, *„dass sich der Betriebsrat für das Thema Ausbildung an sich und die Ausbildungswerkstatt und auch Investitionen in die Ausbildungswerkstatt sehr stark einsetzt.“* (FB03-PL-00:23:55-9). Handlungsrelevant wird dieses Aufgabenverständnis des Betriebsrats (*„keine Verhandlungsbasis“*) als eine neu eingestellte Personalleitung der ebenfalls neuen Unternehmensleitung vorschlägt, die Ausbildung zugunsten anderer Personalrekrutierungsstrategien einzustellen. Der Betriebsrat greift hierbei auf eine Strategie zurück, bei der er das Bündnis mit der zwar nicht mehr „im Amt“ befindlichen, aber nach wie vor einflussreichen früheren Unternehmensleitung sucht und sich mit ihr für die Weiterführung der Ausbildung positioniert: *„Und wenn es ernst wird, dann beziehen wir sie [die frühere Geschäftsleitung] auch mal mit ein. So ein bisschen das Soziale. Und sie kennt den Aufbau.“* (FB03-BR-00:12:17-1). Mit dem Ergebnis, dass die zunächst unentschlossene junge Geschäftsleitung sich schließlich für die Beibehaltung der Ausbildung ausspricht. Damit gelang es dem Betriebsrat, den betrieblichen Ausbildungskonsens, der zwischen ihm und der vorigen Geschäftsleitung bestand, in der veränderten Konstellation mit der jungen Geschäftsleitung neu zu aktivieren.

▪ *Wahrung der Betriebskultur*

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

Mit reibungsloseren Austauschbeziehungen zwischen Interessenvertretung und Personalleitung begründet auch der Betriebsrat des Maschinenbaubetriebes die Vorteile der eigenen Ausbildung von Führungskräften: *„Mit dem Herrn [Personalleiter]² gab es da nie Probleme mit, weil der selber ein [Firmen]-Gewächs ist und weiß, was Ausbildung ist und dass man mit Ausbildung weiter kommt.“* (FB03-BR-00:10:11-9).

² Die Angaben in eckigen Klammern sind Einfügungen des Autors.

▪ *Treibende Kraft*

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

In ihrem Engagement für Ausbildung begreifen sich Betriebsräte im Verhältnis zur Geschäftsleitung oft als die aktivere Betriebspartei. Allerdings stehen die Betriebsräte mit diesem Anspruch nicht allein. So schreiben sowohl Betriebsrat als auch Personalleitung eines IuK-Betriebes die Tatsache, dass die Geschäftsleitung angesichts ihrer stetigen Forderung nach mehr Ausbildung „*nach und nach*“ (FB04-BR-00:05:42-1) einen „*Sinneswandel*“ gezeigt hat (FB04-PL-00:27:11-0), ausschließlich ihren eigenen Bemühungen zu. Für den Betriebsrat gilt, dass „*(--) Wir als Betriebsrat immer durchaus die Auffassung vertreten haben, dass wir hier auch neue, junge Leute brauchen. Das war manchmal sehr konträr zur Auffassung unserer damaligen Geschäftsleitung, die das durchaus anders sah. Ähm was dann auch irgendwann dazu führte, dass manche Bereiche tatsächlich mehr oder weniger, na, ich will nicht sagen überaltert äh waren*“ (FB04-BR-00:04:00-1). „*Und äh wir haben mehrfach, über Jahre darauf hingewiesen ähm, dass wir zu einem kontinuierlichen Prozess kommen müssen. Ähm junge Leute, die wir auch selber ausgebildet haben, (...) nach und nach hat es die Einsicht gegeben und ist auch so entsprechend gemacht worden.*“ (FB04-BR-00:05:42-1). Vollkommen konträr steht diese Selbsteinschätzung des Betriebsrats zur Darstellung der Personalleitung, die ihrerseits angibt, in Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung für mehr Ausbildung „*lange gekämpft*“ zu haben, während der Betriebsrat hier „*weniger*“ (FB04-PL-00:27:11-0) involviert gewesen sei. Bezüglich des Ergebnisses der von ihnen beanspruchten Aktivitäten stimmen beide Akteure jedoch überein. So konstatiert auch die Personalleitung, dass bei der Geschäftsleitung „*vielleicht auch so ein kleiner Sinneswandel*“ eingetreten sei, weil die „*kriegen (die) das natürlich auch mit, Fachkräftemangel und (atmet schwer) es wird schwieriger.*“ (FB04-PL-00:27:11-0). Weder Personalleitung noch Betriebsrat betrachteten sich bei ihrem Anliegen als potenzielle Bündnispartner. Dennoch scheint der beschriebene „*Sinneswandel*“ der Geschäftsleitung auch ein Ergebnis ihres nicht intendierten Zusammenwirkens zu sein.

3.2 Interessenvertretung der Auszubildenden

Bei Fragen der Ausbildung gehört es zum Selbstverständnis von Betriebsräten und Jugend- und Auszubildendenvertretungen (JAV), sich für eine gute Ausbildung der Auszubildenden

und für deren berechnigte Anliegen einzusetzen. Bei Problemen im Ausbildungsverhältnis sind sie Ansprechpartner der Auszubildenden und treten als deren Sprachrohr gegenüber der Geschäftsleitung und den Ausbildungsverantwortlichen auf.

- *Sprachrohrfunktion der Auszubildenden*

Indem Auszubildende aus ihrem Kreis eine Jugend- und Auszubildendenvertretung wählen, schaffen sie sich ein Sprachrohr, mit dem sie ihre Interessen im Betriebsrat vorbringen können. Der Peer-Group-Status der Jugend- und Auszubildendenvertretung bewirkt, dass die Auszubildenden ihre Vertretung eher ansprechen als den Betriebsrat. Der Betriebsrat aus der kunststoffverarbeitenden Industrie beschreibt dies so: „... *das ist es ja auch Sinn und Zweck dieser Jugendausbildungsververtretung, dass die erst mal zu ihren Gleichaltrigen gehen als wenn sie dann – übertriebene- jetzt zu mir als alten Mann ...*“ (FB01-BR-00:01:18-9). Gegenüber dem Ausbildungspersonal treten die Jugendvertretungen je nach Selbstverständnis und Abstimmung mit Betriebsrat auch eigenständig als Sprachrohr der Auszubildenden auf: „*Aber (-) solche Sachen wie Zwischenmenschliches zwischen Ausbilder und Azubi (-) das kann man dann eigentlich schon direkt (-) JAV mit der Ausbildungsleitung klären*“ (FB06-JAV-00:19:15-3). Meist wird jedoch die vom Betriebsrat des kunststoffverarbeitenden Betriebs beschriebene Arbeitsteilung praktiziert: „... *dann kommt halt die JAV zu mir [dem Betriebsrat], sei es Änderungen im Pausenraum oder hier und da oder kleine Schwierigkeiten mit der Schule, da kümmern wir uns dann natürlich dann direkt um diese Sachen und das hat an sich in den letzten Jahren würde ich sagen reibungslos funktioniert.*“ (FB01-BR-00:01:18-9). Dieses gestufte Verfahren kann einerseits dazu beitragen, dass sich beide Interessenvertretungen abstimmen, bevor sie mit der Arbeitgeberseite in Kontakt treten und andererseits helfen, die Wahrnehmung von Ausbildungskonflikten zu versachlichen.

- *Schutz der rechtlichen Interessen der Auszubildenden*

Wie schon eingangs dargestellt, handelt es sich bei der betrieblichen Ausbildung um einen hochgradig rechtlich strukturierten Bereich, in dem Rechte und Pflichten der Auszubildenden und Ausbildungsbetriebe geregelt sind. Da diese rechtlichen Fragen gerade zu Ausbildungsbeginn für Auszubildende selten überschaubar sind, sehen sich insbesondere Jugend- und Auszubildendenvertretungen als beratende und vermittelnde Instanz.

Transparenz über die Rechte und Pflichten konnte die JAV eines Betriebes im verarbeitenden Gewerbe z.B. bei Fragen zur Arbeitszeitregelung nach der Berufsschule herstellen: „*Da war dann eben öfters die Frage im Raum: ‚Ja, muss ich nach der Schule noch in Arbeit oder nicht? Kann er das verlangen hin und her?‘ Und dann haben wir da eigentlich auch immer relativ schnell und unkompliziert dann gelöst auch.*“ (FB16-BR-JAV-00:57:05-4). Damit bieten Interessenvertretungen einerseits Orientierungshilfen im, für Auszubildende oft neuen, rechtlich-sozialen Umfeld des Ausbildungsbetriebes und achten darauf, dass gesetzliche und tarifliche Bestimmungen im Interesse der Auszubildenden eingehalten werden. Andererseits werden mit der Geschäftsleitung für bislang nicht geregelte Aspekte der betrieblichen Ausbildung verbindliche und transparente Verfahrensstandards vereinbart. Der Betriebsrat eines

Unternehmens des Wirtschaftszweiges „Verkehr und Lagerei“ vereinbarte beispielsweise mit der Geschäftsleitung unternehmensweit gültige Richtlinien für die Prüfungsvorbereitung der Auszubildenden: *„Auch was die Befreiung vor der, oder Vorbereitung auf die Prüfung, Befreiung vor der Prüfung, solche Geschichten haben wir da mal geregelt“*. (FB18-BR-00:16:31-0-2). Damit bieten die Interessenvertretungen den Auszubildenden einerseits Orientierung im betrieblichen Ausbildungssystem, andererseits ergänzen sie im Interesse der Auszubildenden das Regelsystem der betrieblichen Ausbildung durch betriebspezifische Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber.

- *Schutz vor ausbildungsfremden Tätigkeiten*

Eine wichtige Schutzfunktion nehmen Interessenvertretungen bei der Abgrenzung des Auszubildendenverhältnisses vom Arbeitsverhältnis wahr. Die Frage, ob und wann Auszubildende in Geschäfts- und Produktionsprozesse eingebunden werden sollen, beantworten Betriebsräte unterschiedlich. Der Betriebsrat aus einem Betrieb für chemische/ pharmazeutische Produkte ist überzeugt, dass *„je mehr man einen Auszubildenden auch in die Verantwortung für die Produktion nimmt, desto ernster nimmt der das auch und desto schneller lernt der das auch. Aber das ist das Thema Lernen in der Echtarbeit. Wobei immer der Ausbilder als Coach mit dazugehört.“* (FB19-BR-01:23:41-8).

Der berufspädagogisch begründete Anspruch, „die Prozesse des beruflichen Lernens auf das Engste mit den Prozessen der betrieblichen Organisationsentwicklung“ zu verknüpfen (RAUNER 2006: 6) ist jedoch nicht immer der Grund dafür, dass Auszubildende im Produktionsprozess eingesetzt werden. So sah der Betriebsrat des Maschinenbaubetriebes FB08 den Hinweis der Jugendvertretung bestätigt, dass mit dem Einsatz der Auszubildenden Lastspitzen abgefedert werden sollten: *„...ja, zum Teil wurden die auch hergenommen zum Spitzenabbau, was vielen nicht gefallen hat, auch uns nicht, also ein Lehrling ist nicht da, dass er da irgendwelche Versäumnisse in der Personalplanung aufholt“* (FB08-BR-00:04:09-6). Gleichzeitig räumt der Betriebsrat jedoch ein, dass er bereit ist, diese Beanspruchung der Auszubildenden für eine bestimmte Zeit zu akzeptieren: *„aber das geht einmal, sagen wir so, für einen Monat oder was.“* (FB08-BR-00:04:09-6). Dieses Beispiel zeigt, dass Betriebsräte sich immer wieder als vermittelnde Instanz sehen und wie in diesem Fall den Ausgleich zwischen gesetzlichen Regelungen und Bestimmungen der Ausbildungsordnung zur Sicherung der Ausbildungsqualität einerseits und den andererseits am Kosten-Nutzen-Kalkül orientierten wirtschaftlichen Interessen des Arbeitgebers suchen.

3.3 Interessenvertretung der Ausbilderinnen und Ausbilder

Das Aufgabenverständnis von Betriebsräten im Handlungsfeld der betrieblichen Ausbildung wäre unvollständig dargestellt, wenn nur ihr Einsatz für die Belange der Auszubildenden berücksichtigt würde. Betriebsräte nehmen ebenso die Interessen der haupt- und nebenamtlich auszubildenden Fachkräfte wahr. Dieses Aufgabenverständnis erstreckt sich vom klassischen Schutz der Arbeitnehmerrechte von Ausbilderinnen und Ausbilder über die Sicherung guter Arbeitsbedingungen bis hin zum Interesse, den Auszubildenden eine gute Ausbildung zu

gewährleisten. Letzteres wird von Betriebsräten als Anliegen verstanden, dass sie mit den Ausbilderinnen und Ausbildern gemeinsam haben.

Dieses als gemeinsam wahrgenommene Interesse kann jedoch nicht verdecken, dass das Verhältnis der Betriebsräte und Jugend- und Auszubildendenvertretungen zu den ausbildenden Fachkräften zwiespältig sein kann. BÄHL spricht von einem „Dilemma der Ausbilderinnen und Ausbilder“, welches darin besteht, „dass sie als abhängig Beschäftigte selbst ‚Untergebene‘ gegenüber der Unternehmensleitung sind, gleichzeitig aber auch Vorgesetzte den Auszubildenden gegenüber...“ (2011, 17f).

▪ *Schutz der Interessen als abhängig Beschäftigte*

Unternehmensentscheidungen, das Ausbildungsangebot einzuschränken, bedrohen letztlich auch Arbeitsplätze des hauptamtlichen Ausbildungspersonals. Ein Betriebsrat aus der Textilindustrie berichtet, dass im Zuge einer Entlassungswelle bei der auch die Ausbildung vorübergehend eingestellt wurde, auch einem Ausbilder, der jedoch auch wegen seines Ausbildungsverhaltens in der Kritik des Betriebsrats stand, gekündigt wurde. *„Wir haben Ausbilder ausgetauscht. Der eine ist entlassen worden im Rahmen der Welle.“* [gemeint ist: Entlassungswelle] (FB02-BR.00:05:41-5).

Gegen die Einschränkung des betrieblichen Ausbildungsplatzangebots haben Betriebsräte keine rechtliche Handhabe. Es sei denn, es bestehen tarifliche Regelungen zur Sicherung des betrieblichen Ausbildungsangebots, wie sie z.B. in der chemischen Industrie vereinbart sind und damit auch die Position der Betriebsräte bei der Vertretung der Ausbilderinteressen stärken. So schildert ein Betriebsrat aus diesem Wirtschaftszweig folgende Situation: *„Es kommt nicht selten vor, dass der [Ausbildungsleiter] oder auch einer seiner Vorgänger schon mal anruft, Herr [Betriebsrat], ich habe gehört, da soll folgendes passieren. Da will man uns an die Ausbildungsplätze. Da soll dieses eingespart werden, jenes eingespart werden. Können Sie aufpassen, Schrägstrich, ich brauche ihre Hilfe, machen Sie was!‘ Dann gucken wir eben, wenn wir dann wissen, da kommt was irgendwo durch die Hintertür, dann gucken wir da als Betriebsräte sehr scharf hin und sagen ‚Nein, so nicht!‘“* (FB19-BR-00:12:51-7). Dass Interessenvertretungen sich auch für die materiellen Interessen der Ausbilder als abhängig Beschäftigte einsetzen, zeigen die weiteren Ausführungen des Betriebsrats: *„Da ist etwas schärfer an den Tarifvertrag rangegangen worden und da waren auch die Ausbilder betroffen“ ... „, und dann haben sich der [Ausbildungsleiter] und ich zusammengesetzt und haben so lange Arbeitsplatzbeschreibung gemacht (...) und gebastelt, dass wir hinterher sämtliche Eingruppierungen (...) auch tarifvertraglich gerechtfertigt haben gegenüber der Personalabteilung“.* (FB19-BR-00:13:58-4). Die Forderung Personalkosten einzusparen, kann die Ausbildungsleitung als schwächstes Glied in der Managementhierarchie nur im Bündnis mit dem Betriebsrat abwehren, der seinerseits das Anliegen der Ausbildungsleitung teilt und gleichzeitig die materiellen Interessen der Ausbilder als abhängig Beschäftigte vertritt.

- *Schutz der Ausbilder vor Überlastung*

Betriebsräte sehen eine wichtige Aufgabe darin, die Qualitätsstandards in der betrieblichen Ausbildung zu sichern. Eine Aufgabe, die sie nach Auffassung eines Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie mit den ausbildenden Fachkräften verbindet: *„Also wir haben, wir haben zu allen Ausbildern, also in der ganzen Ausbilderhierarchie einen sehr guten Kontakt, weil wir eben, ja partnerschaftlich zusammen die Dinge entscheiden. Also wir, wir haben das gleiche Ziel. Wir wollen jungen Menschen eine Ausbildung vermitteln und wollen sie letztendlich ins Arbeitsleben bringen und das möglichst zu, zu, zu besten Konditionen.“* (FB14-BR-00:32:25-1).

Mit diesem Ziel vor Augen sehen sich Betriebsräte wieder in einer vermittelnden Position, bei der sie zwischen unterschiedlichen Anforderungen an die Ausbildung abwägen müssen. So fordern sie einerseits ein ausreichendes Ausbildungsplatzangebot um dem prognostizierten Fachkräftemangel zu begegnen, andererseits achten sie im Interesse des Ausbildungspersonals und der Ausbildungsqualität darauf, dass nicht zu viele Auszubildende eingestellt werden. *„(D)ie müssen ja auch irgendwie ausgebildet werden und das gibt die Kapazität einfach nicht her.“* (Betriebsrat eines IuK-Betriebes, FB04-BR-00:20:17-9). Wie stark Interessen von Auszubildenden und ausbildenden Fachkräften sich überschneiden können, zeigt das Aufgabenverständnis und die hieraus resultierenden Aktivitäten der Jugend- und Ausbildungsvertretung in einem Betrieb für chemische/pharmazeutische Produkte: *„...was wir auch schon öfter mal angesprochen haben, ist gerade diese Arbeitsbelastung mit den Ausbildern, (...) nach dreieinhalb Jahren hat das auch langsam mal Früchte getragen, so dass auch wirklich mal ein oder zwei Ausbilder mehr eingestellt worden sind.“* (FB12-BR-JAV-00:48:47-3). Die Interessenvertretungen verstehen sich somit als Sprachrohr der Ausbilder, die über ihren Einfluss auf die betriebliche Personalpolitik deren Arbeitsbedingungen mit dem Ziel verbessern, die Ausbildungsqualität zu sichern.

- *Absicherung von Handlungsspielräumen des Ausbildungspersonals*

Im Rahmen ihres im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Veto-Rechts gehört es mit zu den Betriebsratsaufgaben auf die Ausbildungseignung der Ausbilder zu achten. Fällt diese Beurteilung negativ aus, können sie verlangen, dass ein Ausbilder von seinen Ausbildungsaufgaben entbunden wird. Betriebsräte lassen sich in ihrer Handlungsweise jedoch nicht unbedingt einseitig auf diese sanktionsorientierte Ausrichtung des Betriebsverfassungsgesetzes festlegen. Zwar nutzen sie ihr Recht, über die Eignung und Aufgabenwahrnehmung der Ausbilder zu wachen. Wenn sie von deren Eignung überzeugt sind, gehört es jedoch ebenso zu ihrem Aufgabenverständnis, die Handlungsspielräume von Ausbilderinnen und Ausbildern im gemeinsamen Ausbildungsinteresse gegen Eingriffe der Geschäftsleitung zu schützen. Dies zeigt z.B. die Aussage des Betriebsrats eines Maschinenbaubetriebes: *„Die Ausbilder setzen sich dann bei der IHK dafür ein, dass sie [die Auszubildenden] dann, wenn sie dieses Hauptausbildungsziel nicht kriegen, zumindest dieses Zwischenziel erlangen. Wir sehen zu, dass wir denen den Rücken frei halten nach oben.“* (FB03-BR-00:53:03-7).

3.4 Sozial- und Problemlerater

Die gemeinsame Affinität zu Ausbildungsfragen wird auch deutlich, wenn Betriebsräte und ausbildende Fachkräfte sich jeweils, ausgehend von ihrem spezifischen Zuständigkeitsbereich, im Feld der Sozialarbeit treffen und im Idealfall ergänzen. Beispielsweise dort, wo Ausbilder bei individuellen Krisensituationen im Ausbildungsverhältnis aufgrund ihrer Vorgesetztenrolle gegenüber den Auszubildenden an Vermittlungsgrenzen stoßen, wird Betriebsräten in der Rolle der gewählten Interessenvertreter ein anderer Zugang zu den Auszubildenden zugebilligt. Die von uns interviewten Betriebsräte befinden sich dabei mal in der Rolle des Sozialarbeiters, Konfliktregulierers oder des „Kümmerers“ an der Seite der Auszubildenden.

▪ *Sozialarbeiter*

Ein sozialpädagogisches Aufgabenverständnis entwickelt der Betriebsrat des Maschinenbaubetriebes FB03, wenn es um die Ausbildung für Jugendliche geht, „*die eigentlich keine Ausbildungsstelle kriegen*“. (FB03-BR-00:57:31-7). Hierbei schildert der Betriebsrat eine Situation, bei der er Ausbilder für die Ausbildung benachteiligter Jugendlicher gewinnen will: „*Aber ja', sage ich, aber das ist ja genau unsere Aufgabe gemeinsam [mit den Ausbildern]. Die hängen hier nicht durch. Die kriegen jetzt auf einmal, vielleicht sogar als Menschen, die bisher im Leben noch nicht so richtig Fuß gefa-, kriegen die einen Tagesablauf, einen geregelten Tagesablauf. (...) Dass wir ihnen so ein bisschen beibringen: ‚Hör zu, wenn du dich ein bisschen gibst und dich an gewisse Spielregeln hältst, kriegst du im Gegenzug dafür unten was raus. Und damit kannst du dir Träume erfüllen.*“ (FB03-BR-00:59:47-4). Damit verfolgt der Betriebsrat zwei Ziele. Zum einen will er die Ausbilder motivieren und gleichzeitig einen Weg zur Motivation der benachteiligten Jugendlichen aufzeigen. Ausbilden bedeute, auch solchen Jugendlichen Lebensperspektiven aufzuzeigen, die diese aus den Augen verloren haben. Er appelliert dabei an ein gemeinsames Berufsethos, das Ausbildungspersonal und Betriebsrat in der betrieblichen Ausbildung verbindet. Gleichzeitig entwirft er quasi als Handlungshilfe für die ausbildenden Fachkräfte ein Bild davon, wie es gelingen könnte, dass sich Jugendliche auf das Regelsystem einer betrieblichen Ausbildung einlassen, obwohl diese bislang die Erfahrung machen mussten, dass sie für den Zugang zum betrieblichen Ausbildungssystem für ungeeignet befunden wurden. Neben dem *Hereinholen* von Jugendlichen in das Ausbildungssystem, sieht er gleichzeitig seine Aufgabe darin, solche Auszubildende wieder *zurückzuholen*, die aus dem betrieblichen Regelsystem herauszufallen drohen. Dass dieses Aufgabenverständnis im Sinne einer aufsuchenden Sozialarbeit recht weitreichend ausgelegt wird, zeigt die Textpassage des Betriebsratsinterviews im kunststoffverarbeitenden Betrieb: „*...dann sind wir nach [Ortsangabe] gefahren, wo der wohnt, damals auch mit dem Ausbildungsleiter, haben uns das mal angeguckt ein riesiges Hochhaus. Haben wir Glück gehabt, den Hausmeister zu treffen und dann sagt der: ‚Ja der ist doch schon lange weg, keine Ahnung wo der ist ja. Wir an, dann haben wir uns natürlich Gedanken gemacht ist auch bis- sel Fürsorgepflicht ja, was ist mit dem Mitarbeiter passiert.*“ (FB01-BR-00:06:04-1). Die vom Betriebsrat wahrgenommene „Fürsorgepflicht“ drückt aus, dass Betriebsräte sich teils gemeinsam mit den Ausbildern für eine betriebliche Kultur einsetzen, die den Auszubilden-

den ermöglicht, im Sinne einer „zweiten Chance“ aus Fehlern zu lernen. Dass sich Betriebsräte auch hierbei auf einer Gratwanderung befinden, die dort ihre Grenzen hat, wo betriebliche Abläufe durch fortdauerndes Fehlverhalten nachhaltig beeinträchtigt werden, verdeutlicht ein Betriebsrat aus der Nahrungsmittelindustrie: *„Der ist jetzt im zweiten Lehrjahr und das, es macht keinen Sinn. Alle beschweren sich, (...), dann muss auch ein Betriebsrat in der Lage sein, die Betriebsordnung muss hergestellt werden und das ist unser Job. Das machen wir dann, ja.“* (FB11-BR-PL-00:56:10-4).

▪ *Konfliktregulierer*

Betriebsräte und Jugendvertretungen sind wichtige Anlaufstellen zur Konfliktregelung während der Ausbildung. Auszubildende nehmen sie meist dann in Anspruch, wenn es Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich des Ausbilder-Auszubildenden-Verhältnisses oder Unstimmigkeiten bei der praktischen Umsetzung des Ausbildungsplans gibt. Eine Jugend- und Ausbildungsvertretung im verarbeitenden Gewerbe umreißt die gängigen Konflikthanlässe wie folgt: *“Das kann persönlich sein oder auch (-) was weiß ich, Arbeitsmittel (-) oder Equipment. (...) Was nicht in Ordnung wäre. Oder auch (-) ja, in Abteilungen (-) je nach Arbeit, wie man eingesetzt wird. Was man bekommt? Wie man behandelt wird dort? Wie man wahrgenommen wird? (-) Das sind eigentlich so die Hauptpunkte, warum die Azubis zu uns kommen.“* (FB06-JAV-00:16:15-0). In solchen Konfliktkonstellationen sieht diese Jugend- und Auszubildendenvertretung ihre Aufgabe in erster Linie darin, die Position der Auszubildenden zu stärken: *„Und da stellen wir uns eigentlich auch vor unseren Auszubildenden.“* (FB06-JAV-00:15:44-6).

Vorgegebene und als starr empfundene Verfahrensweisen für Konfliktregelungen werden vom Betriebsrat desselben Betriebes nicht für sinnvoll gehalten: *„...wenn es ein akutes Problem ist, dann macht es (---) je nach dem, wenn derjenige bei dem Jugendauszubildendenvertreter war, der JAV oder wenn derjenige bei dem Betriebsrat war, spreche ich auf jeden Fall mit dem JAV darüber. Was sollen wir machen, gehen wir gleich zum Ausbildungsleiter oder müssen wir erst mal noch mit dem Ausbilder an sich reden - das kommt auf, aber auch auf das Problem an. Sag ich jetzt mal. Das kann man nicht so pauschal sagen. Also wir halten nicht (---) Prozesse ein oder Wege ein, nur weil es halt mal so vorgegeben worden ist, das kommt wirklich spezifisch auf das Thema an.“* (FB06-BR-00:33:35-6).

Ziel des Betriebsrats ist, Konflikte zeitnah auf möglichst geringer Eskalationsstufe mit den beteiligten Personen zu klären. Dabei ist für die hier zitierten Betriebsräte selbstverständlich, dass ihr Handlungsspielraum und ihr Zugang zu dem einzubeziehenden Personenkreis weder durch formale noch durch hierarchiebedingte Vorgaben eingeschränkt werden.

▪ *Aktive „Kümmerer“*

Betriebsräte und häufiger noch die Jugend- und Ausbildungsvertretungen verstehen sich als Begleiter der Auszubildenden, die von sich aus aktiv nachfragen, wo es Schwierigkeiten gibt. So berichtet die Jugendvertretung in einem Textilbetrieb, *„dass ich regelmäßig mal überall gucken gehe und einfach nur höre, ob es läuft.“* (FB02-JAV-00:21:35-9). Ist dies nicht der

Fall und haben Auszubildende zum Beispiel Probleme mit dem Berufsschulstoff, geben „Jugendvertreter (machen) auch mal Nachhilfe für irgendjemand“ (FB14-BR-00:45:00-0), wie der Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie berichtet. Ein Teil der interviewten Jugendvertretungen entwickelt somit das Aufgabenverständnis eines aktiven „Kümmerers“ (LENZ/ VOß 2009, 51), der nicht erst wartet bis sich die Auszubildenden von sich aus melden. Ein Beispiel hierfür ist der Betriebsrat in dem bereits zitierten Maschinenbaubetrieb: „Da war mal irgendwann die Hauptbatterie leer und war eigentlich schade darum, dass sie Ausbildung da nicht intensiviert werden konnte. Ja, hat ein paar tausend Euro gekostet. Die mussten wir oben besorgen, aber jetzt mit dem Erfolg, dass es unten wieder losgeht. Und mich freut das immer. Also wenn ich sehe, dass da wieder ein bisschen Bewegung drin ist und dass die sich freuen nachher.“ (FB03-BR-00:54:57-6).

3.5 Betriebspolitischer Gestalter in der Ausbildung

Gerade in größeren Unternehmen, in denen die Betriebsratsarbeit durch die gesetzlichen Freistellungsansprüche zur hauptberuflichen Tätigkeit wird, verstehen sich Betriebsräte nicht nur bei punktuellen Problemen als „Kümmerer“. Vielmehr entwickeln sie sich in Einzelfällen zu betriebspolitischen Gestaltern der Ausbildung.

▪ *Qualitätssicherer*

Ein zentrales Thema für gestalterisch initiative Betriebsräte ist die betriebliche Ausbildungsqualität. Solche gestalterischen Initiativen zielen meist darauf ab, einzelne wahrgenommene Defizite in der Ausbildung zu beheben. Dies können Abstimmungsprobleme mit dem schulischen Lernort sein, in die ein Betriebsrat der chemischen/pharmazeutischen Industrie über längere Zeit involviert war: „...und da waren wir mit im Boot, mit X Gesprächen mit, mit der, mit der Schulleitung.“ (FB12-BR-00:31:00-6). Ebenso achten sie auf die Qualifizierung der auszubildenden Fachkräfte. Dies verdeutlicht der Betriebsrat aus dem Wirtschaftszweig „Verkehr und Lagerei“: „... wir haben also Nachholbedarf bei der Schulung unserer Ausbildungsbeauftragten. Ist so! Punkt! Aber, wir haben schon klare Ziele gesetzt, wie der Makel zu beheben ist.“ (FB07-BR-00:22:51-3). Bei diesen eher auf Einzelaspekte der Ausbildungsqualität gerichteten Initiativen nimmt der Betriebsrat meist eine Position ein, bei der er das Problem benennt und Lösungswege aufzeigt, die Umsetzung jedoch von den zuständigen Personal- oder Ausbildungsverantwortlichen erwartet. In Einzelfällen setzten sich die interviewten Betriebsräte jedoch auch dafür ein, verbindliche unternehmensweite Qualitätsstandards für den gesamten Ausbildungsprozess von der Bewerberauswahl über regelmäßige Ausbilderschulungen und Prüfungsvorbereitungsmaßnahmen bis hin zur Übernahme der Auszubildenden in Beschäftigung mit dem Arbeitgeber auszuhandeln. Ebenso sehen sie ihre Aufgabe darin, gemeinsam mit Ausbildungsverantwortlichen Ausbildungskonzepte zu entwickeln, die den heterogener werdenden Lernvoraussetzungen der Auszubildenden gerecht werden. Dabei will nicht nur ein Betriebsrat in der IuK-Branche „...aus dem Ausbilder auch so ein Stück Bildungsberater (zu) machen, um Perspektiven zu eröffnen“ (FB21-BR-00:52:21-7), auch der Betriebsrat eines Betriebes für chemische/pharmazeutische Produkte verfolgt die Einführung eines neuen Lern- und Arbeitskonzepts: „Also, [der Ausbil-

dungsleiter] ist mittlerweile davon überzeugt, dass wir individualisiertes Lernen brauchen werden. (...). Die Teamleiter sind aber noch lange nicht so weit. Und nur, wenn die so weit sind, werden die dann auch ihre Mitstreiter überzeugen können und dann auch entsprechende Konzepte entwickeln.“ (FB19-BR-00:31:33-6).

- *Personalplaner in der Ausbildung*

Die zentrale Bedeutung der betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbilder für die Ausbildungsqualität hatte der Gesetzgeber im Blick, als er den Betriebsräten im Betriebsverfassungsgesetz ein Interventionsrecht einräumte, wenn ausbildende Fachkräfte ihrer Aufgabe nicht genügen. In unserer Studie gab es ein Beispiel für die Abberufung eines Ausbilders auf Verlangen des Betriebsrats. Ein größeres Interesse zeigten Betriebsräte jedoch daran, bei der Besetzung vakanter Ausbilderstellen und der Einsatzplanung von Ausbildern beteiligt zu sein. So führte die von der Geschäftsleitung nicht geteilte Kritik eines Betriebsrats an der Ausbildungspraxis eines Ausbilders letztlich dazu, dass in dem betreffenden Textilbetrieb auch dem kritisierten Ausbilder im Zuge einer anstehenden Entlassungswelle gekündigt wurde. Entscheidend in der Darstellung dieses Vorgangs ist für den Betriebsrat jedoch der damit verbundene Neuanfang in der Ausbildung: „... ganz gravierend: Wir haben Ausbilder ausgetauscht. Der eine ist entlassen worden im Rahmen der Welle, und da sind wir jetzt positiv eigentlich im Neuaufbau. Haben wir jetzt einen gefunden, der das machen würde, Stellenausschreibungen sind jetzt gelaufen. Und da ist zum Beispiel das Positive, da waren wir von Anfang an mit im Boot.“ (FB02-BR-00:05:41-5). Entgegen den Vorstellungen der Geschäftsleitung legt der Betriebsrat besonderen Wert darauf, dass dieser Ausbildungsleiter wieder ausschließlich für die Auszubildenden zuständig ist und als deren Ansprechpartner zur Verfügung steht: „Im gewerblichen Bereich haben wir ganz klar gesagt: ‚Dieses Disponieren von Auszubildenden wollen wir nicht haben. Wir wollen den Ansprechpartner, so wie vorher‘. Und die Firma sagte: ‚Hundert Prozent Ausbildungsleiter wird es nicht mehr geben‘. Und das ist unser Ziel jetzt immer noch, diese hundert Prozent wieder hinzukriegen.“ (FB02-BR-00:03:27-0)

Dass Betriebsräte über ihr Recht Bildungspersonal ablehnen zu können, Einfluss auf die Stellenbesetzung im Ausbildungsbereich nehmen, zeigen auch die Ausführungen eines Betriebsrats eines Betriebes für chemische/pharmazeutische Produkte: „Die damalige Geschäftsführung wollte jemand anders als Ausbildungsleiter. (...) Dann haben wir uns als Betriebsrat auf die Hinterbeine gestellt (...) und dann ist halt [Herr X] ernannt worden, weil den wollte ich auch.“ (FB19-BR-00:57:33-2).

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

Ein Teil der Betriebsräte unserer Studie fordert bei ihrem Engagement für Ausbildung auch eine gesellschaftliche Verantwortung vom Arbeitgeber ein. Dies wird wie im Fall des Betriebsrats aus dem Maschinenbaubetrieb durch eine gewerkschaftliche Einbindung unterstützt: „... dann würden wir auch noch den einen oder anderen Azubi, auch denen mal eine Chance geben, da sind wir im Moment dran am Basteln, die eigentlich nicht so von der Sonne beleckt sind, die, die aber doch gute Handwerker werden können. Weil das auch im Moment

so eine Aufgabe auch der Gewerkschaften ist, sich auch um die zu kümmern, die eigentlich keine Ausbildungsstelle kriegen.“ (FB03-BR-00:57:31-7). Die Erfahrungen der Betriebsräte zeigen, dass die Arbeitgeber angesichts der demografischen Entwicklung einerseits offener auf dieses gesellschaftspolitische Anliegen reagieren, andererseits aber Zugeständnisse von den Interessenvertretungen erwarten. Wie hierbei ein Kompromiss aussehen kann, verdeutlicht ein Betriebsrat aus der chemischen/pharmazeutischen Industrie: „Also, wir haben eine klare Verabredung mit dem Unternehmen, Ausbildung geht vor Übernahme. Damit erklärt sich auch ein Stück weit unsere sehr hohe Ausbildungsquote. Also, du kannst nicht auf der einen Seite als Betriebsrat sagen, gerade hier in der (...) Region, wo Jugendarbeitslosigkeit, gibt es eine hohe gesellschaftspolitische Verantwortung für Ausbildung und dann gleichzeitig den Unternehmer knebeln, hinten alles zu übernehmen. Das funktioniert nicht. Deswegen klare Absprache, Ausbildung geht vor Übernahme.“ (FB19-BR-00:06:37-2). Tragfähig ist dieser Kompromiss für den Betriebsrat deshalb, weil er weiß, dass sein Unternehmen als qualifizierter Ausbilder zur Deckung des Fachkräftebedarfs in der ganzen Region beiträgt und das Unternehmen auch seine nicht übernommenen Auszubildenden an andere Betriebe „mit Kusshand los“ wird (FB19-BR-00:06:37-2).

Deutlich größere Nachteile sah der Betriebsrat eines anderen Chemieunternehmens in einem Kompromiss, der ebenfalls darauf abzielte, Jugendlichen mit schlechteren schulischen Voraussetzungen eine Ausbildung zu bieten: „Ja, das haben wir durchgesetzt, weil wir eigentlich von diesen zweijährigen Ausbildungsrichtungen nichts halten, das ist keine richtige Ausbildung. Also (-) für uns ist eine Ausb-, fängt eine Ausbildung bei drei Jahren an, aber das ist eine politische Sache. Natürlich will man, will man auch sein, seine Sozialkompetenz und sein Sozialverhalten noch ein bisschen stärken und auch gucken, dass man für die nicht ganz so guten, sage ich mal, eine Ausbildungsstelle kriegt, aber letztendlich, ja, war das so ein bisschen Kompromiss. Wir haben den Bedarf, deshalb war das auch ein Punkt, wo wir sagen: ‚Okay, wenn ihr sie übernehmt, dann bilden wir sie auch aus.‘“ (FB14-BR-00:18:59-6).

4 Aufgabenverständnis der Betriebsräte und Handlungsrelevanz

Aus der Sicht der Betriebsräte dient die betriebliche Ausbildung in erster Linie der Fachkräftegewinnung und damit der Sicherung der betrieblichen Zukunft. Sie trägt zur Wahrung der Betriebskultur und damit zur Minimierung innerbetrieblicher Reibungsverluste bei. Nicht zuletzt verbinden sie mit der Ausbildung auch eine soziale Integrationsfunktion, die jungen Menschen auch bei geringeren Bildungsabschlüssen eine gesellschaftliche Teilhabe sichern soll. Ausgehend von diesem Ausbildungsverständnis und auf der Grundlage ihrer gesetzlichen Aufgaben und Beteiligungsrechte im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung entwickeln Betriebsräte ein facettenreiches Aufgabenverständnis, bei dem sie sich nicht nur als passive Wächter über ein hochgradig reguliertes Ausbildungssystem verstehen. Nicht selten sehen sich Betriebsräte als betriebliche Ordnungsmacht, deren Aufgabe darin besteht, Auszubildenden Orientierung zu geben, zwischen unterschiedlichen Interessen und betriebli-

chen Anforderungen zu vermitteln und zum Teil auch regulierend auf das betriebliche Ausbildungsgeschehen Einfluss zu nehmen.

Zu Akteuren in der betrieblichen Ausbildung werden Betriebsräte jedoch erst dann, wenn sie neben diesem Ausbildungs- und Ausgabenverständnis, das ihnen als Handlungsorientierung dient, auch über die erforderliche Handlungsfähigkeit verfügen.

Formal basiert diese Handlungsfähigkeit auf den im Betriebsverfassungsgesetz definierten Informations-, Beteiligungs- und Initiativrechten bei der Planung und Durchführung der betrieblichen Berufsausbildung. Inwieweit der Betriebsrat diese Rechte jedoch nutzen kann, hängt insbesondere von seinen zeitlichen, personellen und fachlichen Ressourcen ab. Fehlende Freistellungsmöglichkeiten in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten erlauben es den Betriebsräten selten ihr durchaus entwickeltes Aufgabenverständnis im Bereich der Ausbildung zur praktischen Richtschnur ihrer Betriebsratsarbeit zu machen. Die klassischen Betriebsratsthemen wie Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen drängen das Ausbildungsthema, solange es keine akuten Probleme gibt, meist in den Hintergrund.

„Ausbildung läuft bei uns eigentlich ganz gut.“ (FB02-BR-00:04:57-2). Diese Aussage des Betriebsrats aus der Textilindustrie teilen viele der interviewten Betriebsräte, so dass dieses Thema „eigentlich selten“ (FB04-BR-00:34:28-2) auf der Tagesordnung von Betriebsratssitzungen steht. Dennoch ist Ausbildung in der Betriebsratsarbeit ein Thema. Zum einen dadurch, dass Jugend- und Auszubildendenvertretungen den Informationsfluss zwischen Auszubildenden und Betriebsrat herstellen und zum anderen durch den informellen Austausch zwischen Betriebsratsmitgliedern und den ausbildenden Fachkräften. Dieser Austausch erfolgt oft im Vorfeld und jenseits gesetzlich-formaler Beteiligungsverfahren und Informationswege. Voraussetzung hierfür ist oft das individuelle Interesse und Engagement einzelner Betriebsratsmitglieder. So ist eine hohe Affinität zum Thema Ausbildung bei solchen Betriebsräten zu beobachten, die im Zuge ihrer beruflich-betrieblichen Sozialisation selbst einen Ausbildungsberuf, teilweise im aktuellen Betrieb erlernt hatten. Auffällig ist auch, dass viele Betriebsräte unserer Studie gleichzeitig Ausbilderfunktionen inne hatten, sei es als stellvertretende Ausbildungsleiter, Ausbildungs- oder Qualifizierungsbeauftragte. Solche Doppelfunktionen wie auch berufsbiografisch bedingte Affinitäten zum Thema Ausbildung begünstigen ein Aufgabenverständnis, bei dem sich Betriebsräte in komplementär ergänzender Partnerschaft zu den ausbildenden Fachkräften begreifen. Denn anders als das Ausbildungspersonal können sie, ohne Betriebshierarchien einhalten zu müssen, die Geschäftsleitung unmittelbar und sofort zu Ausbildungsbelangen ansprechen und so die Anliegen der Ausbilder im Interesse einer guten Ausbildung vorbringen. In unseren Fallstudien hoben die Betriebsräte die besondere Bedeutung dieser „Politik der offenen Tür“ für eine reibungslose Regulierung punktueller Anliegen oder der Schlichtung individueller Konflikte hervor.

Verbindliche Regelungen zur praktischen Umsetzung der dualen Ausbildung wurden hingegen in formalen Aushandlungsprozessen zwischen den Betriebsparteien erzielt. Betriebsvereinbarungen z.B. zu betrieblichen Qualitätssicherungsprozessen in der Ausbildung konnten Betriebsräte eher in größeren Unternehmen aushandeln, die über eine stärkere Ausdifferenzie-

rung betrieblicher Funktionsbereiche verfügen. Mit zunehmender Betriebsgröße verbessert das Betriebsverfassungsgesetz auch die personellen, zeitlichen und organisatorischen Voraussetzungen der Betriebsräte, um sich professionell mit Fragen der Ausbildung zu befassen. Hauptamtliche Betriebsräte engagierten sich beispielsweise auch in Prüfungsausschüssen der Kammern oder in Ordnungsverfahren für Ausbildungsberufe. Gerade diese Verzahnung der Tätigkeitsfelder basiert auf einem gestalterischen Aufgabenverständnis der betreffenden Betriebsratsmitglieder und fördert gleichzeitig ihren Anspruch die praktische Umsetzung der dualen Ausbildung in ihrem Betrieb konzeptionell mitzugestalten.

5 Resümee

Unsere Fallstudien zeigen, dass das Ausbildungsverständnis der Betriebsräte in unterschiedlicher Gewichtung sowohl betriebliche und gesellschaftliche Interessen als auch die Belange der Auszubildenden und Beschäftigten einschließt. Hieraus resultiert ein breit gefächertes Aufgabenverständnis der Betriebsräte in der betrieblichen Ausbildung, das nicht nur auf eine bloße Wächter- und Schutzfunktion begrenzt ist. Keinen Aufschluss geben die Fallstudien jedoch über die quantitative Bedeutung des aufgezeigten Ausbildungs- und Aufgabenverständnisses, das die Handlungsorientierung der Betriebsräte in der betrieblichen Ausbildung bestimmt. Diese Bedeutung wäre in einer repräsentativen Betriebsratsbefragung zu ermitteln.

Die Fallstudien verdeutlichen allerdings, welche Handlungsspielräume die gesetzlich beschriebenen Aufgaben den Betriebsräten in der betrieblichen Berufsbildung eröffnen. Diese Spielräume werden von solchen Betriebsräten genutzt, die auf Grund ihrer Berufsbiografie eine hohe Affinität zur betrieblichen Ausbildung haben. Teilweise verstehen sie sich dabei als „Kümmerer“, die sich für die Ausbildung einsetzen, und zwar jenseits der betrieblichen Hierarchien, in die das Ausbildungspersonal meist eingebunden ist. Insbesondere solche Betriebsräte, deren Affinität zur Berufsausbildung auch durch berufspädagogische Berufserfahrungen begründet ist, können bei entsprechenden zeitlichen und personellen Ressourcen gemeinsam mit den Ausbildungs- und Personalverantwortlichen im Interesse von Auszubildenden und Ausbildern zu aktiven Gestaltern der betrieblichen Ausbildung werden. Diese in Einzelfällen beobachtete stärkere Professionalisierung der Mitbestimmung im Bereich der betrieblichen Ausbildung war letztlich von den zufällig vorhandenen Interessen und Ressourcen einzelner Betriebsratsmitglieder abhängig.

Zu untersuchen wäre, inwieweit diese Abhängigkeit von Zufallskonstellationen durch Angebote für überbetriebliche Beratungs- und Unterstützungsstrukturen insbesondere für Betriebsräte in Klein- und Mittelbetrieben ausgeglichen werden könnte. Über eine repräsentative Erhebung wäre zu ermitteln, inwieweit hierbei – wie die Fallstudien vermuten lassen – an ein entwickeltes Aufgabenverständnis der Betriebsräte im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung angeknüpft werden kann. Überbetriebliche Angebote für Netzwerkkoooperationen zwischen Betriebsräten und der Aufbau externer Beratungsstrukturen könnten zur Weiterentwicklung des Ausbildungs- und Aufgabenverständnisses beitragen und dessen Hand-

lungsrelevanz fördern mit dem Ziel die Interessenvertretung in der betrieblichen Berufsausbildung zu professionalisieren.

Literatur

BAHL, A. (2012): Ausbildendes Personal in der betrieblichen Bildung: Empirische Befunde und strukturelle Fragen zur Kompetenzentwicklung. In: ULMER, P./ WEIß, R./ ZÖLLER, A. (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal - Forschungsfragen und Qualifizierungskonzepte. Bielefeld, 21-43.

BEICHT, U./ KREWERTH, A./ EBERHARDT, V./ GRANATO, M. (2009): Viel Licht – aber auch Schatten. Qualität dualer Berufsausbildung in Deutschland aus Sicht der Auszubildenden. BIBB Report, H. 9, Juli 2009.

BERGER, K./ DECKER, D./ HUCKER, T./ FOGOLIN, A./ MORAAL, D. (2012): Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Interessenvertretungen. Zwischenbericht. Bonn. Online: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/zw_23303.pdf (14-08-2013).

BOSCH, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering.

BOSCH, A./ ELLGUTH, P./ SCHMIDT, R./ TRINCZEK, R.: (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen

BRAUN, W. M. (2002): Strategisches Management der industriellen Beziehungen. Zur Empirie und Theorie des Verhältnisses zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering.

ELSHOLZ, U./ JAICH, R. (2005): Weiterbildung im Betrieb: Triebkräfte und Hemmschuhe. Fallbeispiele, Analysen und Handlungsempfehlungen.

HANNACK, E. (2013): Ausbildungsreport 2012. Berlin 2013

HEUER, U. (2010): Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling. Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Bonn.

JAKOBI, T. (2007): Akteurzentrierter Institutionalismus und Arenen-Konzept in der Mitbestimmungsforschung. Zum theoretischen Rahmen eines Forschungsprojektes, Frankfurt am Main.

JIRJAHN, U./ MOHRENWEISER, J./ BACKES-GELLNER, U. (2011): Works Councils and Learning: On the Dynamic Dimension of Codetermination. In: KYKLOS, 64, 2011, August, 427-447.

LENZ, K./ VOß, A. (2009): Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie NRW. Arbeitspapier 172. Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf, 56.

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

KOTTHOFF, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München und Mering.

KRIEHEL, B./ MUEHLEMANN, S./ PFEIFER, H./ SCHÜTTE, M. (2011): Works councils, collective bargaining and apprenticeship training. In: Leading House Working Paper No. 57, Bern, Zürich.

MOHRENWEISER, J./ BACKES-GELLNER, U. (2008): Apprenticeship Training – What for? Investment in Human Capital or Substitution of Cheap Labour? In: Leading House Working Paper No. 17, Bern.

MOHRENWEISER, J./ ZWICK, T. (2009): Why Do Firms Train Apprentices? The Net Cost Puzzle Reconsidered, Labour Economics 16, H. 6, 631-637.

MÜLLER-JENTSCH, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt /New York.

MÜLLER-JENTSCH, W. (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 1, 11-25.

MÜLLER-JENTSCH, W. (1999): Berufsbildung - eine Arena der industriellen Beziehungen? In: HARNEY, K. (Hrsg.): Beruf und Berufsbildung. Weinheim, 233-248.

NIEDERALT, M. (2005): Bestimmungsgründe des betrieblichen Ausbildungsverhaltens in Deutschland. In: Friederich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für VWL, Discussion Papers, No. 36, Erlangen-Nürnberg.

OSTERLOH, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung: eine methodologische Standortbestimmung. Stuttgart 1993.

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

RAUNER, F. (2006): Prozessorientierte Ausbildung. BIBB-Fachtagung „Neue Qualifikationen – Neue Prüfungen“. Bad Godesberg.

SADOWSKI, D./ BACKES-GELLNER, U./ FRICK, B. (1995): Betriebsräte in Deutschland: Gespaltene Rationalitäten. In: HERDER-DORNREICH, P. (Hrsg.): Jahrbuch für neue Ökonomie, Tübingen, 157-181.

SCHARPF, F.W. (2006): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Wiesbaden.

SCHIMANK, U. (2004): Der akteurzentrierte Institutionalismus. In: GABRIEL, M. (Hrsg.): Paradigmenwechsel der akteurszentrierten Soziologie. Wiesbaden, 287-301.

STREECK, W./ HILBERT, J./ KEVELAER, K.-H./ MAIER, F./ WEBER, H. (1987): Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der BR Deutschland. Berlin.

WALGENBACH, P. (2006): Die Strukturierungstheorie. In: KIESER, A./ EBERS, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart, 403-426.

WHITTALL, M./ LEE, H. (2013): Mitbestimmungswege zum Lifelong and Lifewide Learning – MiLL. Forschungsantrag an die Hans-Böckler-Stiftung. München.

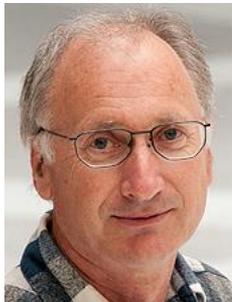
WINDELER, A./ SYDOW, J. (2001): Strukturierungstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In: ABEL, J./ SPERLING, H. J. (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München und Mehring, 31-48.

Dieser Beitrag wurde dem *bwp@*-Format: **FORSCHUNGSBEITRÄGE** zugeordnet.

Zitieren dieses Beitrages

BERGER, K. (2013): Zur Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Berufsausbildung. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 25, 1-22. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe25/berger_bwpat25.pdf (16-12-2013).

Der Autor



KLAUS BERGER

Bundesinstitut für Berufsbildung

Postalische Adresse: 53175 Bonn

E-mail: berger@bibb.de

Homepage: <http://www.bibb.de/de/wlk57131.htm>