

## Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Personalpolitik

Maase, Mira; Sengenberger, Werner; Weltz, Friedrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / research report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Maase, M., Sengenberger, W., & Weltz, F. (1975). *Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Personalpolitik*. (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.). Köln: Europ. Verl.-Anst.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101131>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mira Maase - Werner Sengenberger -  
Friedrich Wetz

# Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat?

Eine Studie über  
Arbeitnehmerinteressen und  
betriebliche Personalpolitik

Europäische Verlagsanstalt

Die Forschungsberichte werden herausgegeben  
vom Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V. München.  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit  
Genehmigung des Herausgebers.  
Verlag und Vertrieb: Europäische Verlagsanstalt GmbH,  
5 Köln 21, Deutz-Kalker-Straße 46  
Druck und Herstellung:  
E. Söllner, 8 München 50, Schöpferplatz 1  
Köln, München 1975

Inhalt:

	Seite
Vorwort der Herausgeber	
Vorwort	
Kapitel I: <u>Einleitung</u>	1
1. Fragestellung der Untersuchung	1
2. Ansatz und Aufbau der Untersuchung	14
3. Zur Untersuchungsmethodik	17
Kapitel II: <u>Interessen von Betrieb und Arbeitnehmern bei der Weiterbildung</u>	21
1. Die betriebliche Förderung der Weiterbildung und ihr ökonomischer und sozialer Hintergrund	21
a) Merkmale des betrieblichen Weiterbildungsangebots	21
b) Betriebliche Weiterbildung als Reaktion auf veränderte ökonomische und soziale Bedingungen	29
2. Betriebliche Interessen bei der Gestaltung von Weiterbildung	34
3. Arbeitnehmerinteressen an der Weiterbildung und Erfordernisse ihrer Durchsetzung	39
a) Förderung der Mobilitätsfähigkeit	41
b) Förderung des sozialen Ausgleichs	45
c) Befähigung zur Interessenwahrnehmung	51
4. Strategische Aspekte der Interessenvertretung	56



	Seite
Kapitel III: Die Einflußnahme der Betriebs- räte bei der betrieblichen Wei- terbildung	60
1. Die Rolle der Weiterbildung im Rahmen der Betriebsratsarbeit	60
2. Die Einschaltung der Betriebsräte bei der betrieblichen Weiterbildung	68
Kapitel IV: Die Handlungsbedingungen der Be- triebsräte bei der betrieblichen Weiterbildung	84
1. Die Begründungen der Betriebsräte für ihr Handeln	84
2. Das Problemverständnis des Betriebsrats	87
a) Das Verständnis möglicher Risiken der betrieblichen Weiterbildung	90
b) Hintergründe für mangelndes Problem- verständnis	101
3. Der Legitimationswert der Weiterbildungs- aufgabe für den Betriebsrat	108
4. Das Kräfteverhältnis zwischen Betrieb und Betriebsrat	121
a) Die Ressourcen des Betriebsrats	123
b) Das Durchsetzungsvermögen des Be- triebsrats	141

	Seite
Kapitel V: <u>Perspektiven der Interessenvertretung</u>	155
1. Geringer Widerstand gegen die betriebliche Weiterbildungspolitik	155
2. Gefahren für die Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen	158
a) Verschlechterung der Handlungsbedingungen	158
b) "Feldbesetzung" durch die Betriebe	163
3. Überlegungen zu einer wirksameren kollektiven Interessenvertretung	167
 <u>Anhang</u>	
Fallstudie I	179
Fallstudie II	194

## Vorwort der Herausgeber

Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen im Betrieb, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken, Humanisierung der Arbeitswelt und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig viel diskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.

Die Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung, München, nehmen in bestimmter Weise auf diese Probleme Bezug.

Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive miteinbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die "Unmittelbarkeit" des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten. Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien "spätkapitalistischer Gesellschaften", in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungstendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen

konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.

Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenannter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung.

Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Bemühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.

(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich - auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs - konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als "unmittelbares" Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien von Betrieben kann der Durchsetzungspro-

zeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden. (2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Saates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt. Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich - wenn auch in unterschiedlicher Weise - als je spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist er implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.

Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen.

Das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, besteht seit 1965 in der Rechtsform

eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchner Sozialwissenschaftler. Die etwa 25 Mitarbeiter sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte.<sup>1)</sup>

INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.  
MÜNCHEN

- 1) Über die bisher durchgeführten und veröffentlichten sowie die gegenwärtig bearbeiteten Forschungsprojekte gibt eine Liste im Anhang dieses Bandes Aufschluß.

## Vorwort

Die vorgelegte Studie wurde im Auftrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Schwerpunktprogramms Industriesoziologie erstellt. Der Deutschen Forschungsgemeinschaft sei für ihre Förderung gedankt.

Bei dieser Untersuchung handelt es sich um eine Anschlußstudie an mehrere Forschungsprojekte, die im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, in den letzten Jahren durchgeführt wurden: Genannt seien vor allem eine Untersuchung über "Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik" sowie eine Studie über "Facharbeiter und Weiterbildung". Beide Arbeiten sind unter gleichlautenden Titeln veröffentlicht. Aus diesen Untersuchungen, die wichtige Vorarbeiten für die vorliegende Studie darstellen, ergaben sich wesentliche Anstöße für die Fragestellung dieses Projekts.

Die Verfasser möchten an dieser Stelle folgenden Personen und Institutionen für ihre Unterstützung beziehungsweise Mitarbeit danken:

Durch ein Begleitschreiben der Bezirksleitung München der IG Metall an die Betriebsräte, das eine Unterstützung unserer Interviewarbeit empfahl, wurde die direkte Kontaktaufnahme mit den Betriebsräten erleichtert. Auch die Kreisleitung München der IG Metall war uns bei der Arbeit behilflich.

Gedankt sei insbesondere den Betriebsräten, die sich für Interviews, Diskussionen unserer Untersuchungsergebnisse sowie für die kritische Durchsicht des Forschungsberichts zur Verfügung gestellt haben.

## II

An den Erhebungsarbeiten und der Aufbereitung und Auswertung des empirischen Materials hatten Paul Dürr und Martin Greifenstein wesentlichen Anteil. Unser Dank gilt auch den Kollegen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung für ihre Kritik und Anregungen, insbesondere Gerhard Mendius, Norbert Altmann, Inge Asendorf, Fritz Böhle, Elisabeth Buchert, Burkart Lutz, Christoph Nuber, Jürgen Sass, Irmtraut Schneller und Rainer Schultz-Wild. Gedankt sei schließlich den Kolleginnen, die die Schreibarbeiten übernahmen, Frau Flüss, Frau Hürter, Frau Reich, Frau Wasmer und Frau Wickel.



## Kapitel I: Einleitung

### 1. Fragestellung der Untersuchung

Seit dem 19. Januar 1972 ist das novellierte Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in Kraft. Es hat unter anderem Mitwirkungsrechte in zusätzlichen Bereichen für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb festgelegt, darunter bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs, bei der betrieblichen Personalplanung, bei Umsetzungs- und Beförderungsmaßnahmen und bei der betrieblichen Berufsbildung.

Die Aufnahme dieser zusätzlichen Mitwirkungs- beziehungsweise Mitbestimmungsrechte in das Betriebsverfassungsgesetz ist nicht historisch zufällig. Sie reflektiert vielmehr die wachsende Bedeutung, die der Einsatz von personalpolitischen Instrumenten in diesen Bereichen erlangt hat. So wuchs während der 60er Jahre stetig die Zahl der Betriebe, die neben der beruflichen Erstausbildung auch die Fort- und Weiterbildung ihrer Belegschaften förderten. Eng verbunden mit dieser Politik betrieblicher Weiterbildung war die verstärkte betriebsinterne Umsetzung von Beschäftigten, vor allem die Einrichtung erweiterter betrieblicher Aufstiegsmöglichkeiten und betrieblicher "Karrieren". Ähnliche Neuerungen gab es in der Entlohnung. Vor allem bei den Angestellten und der Stammbeslegschaft unter den Arbeitern gingen mehr und mehr Betriebe dazu über, Gratifikationssysteme einzuführen, die auf betriebspezifischen Beurteilungsverfahren basieren.

Die vermehrten beziehungsweise verstärkten Aktivitäten der Betriebe bei der Gestaltung von Beschäftigungsbedingungen sind nicht voneinander unabhängig zu sehen. Sie verweisen eher auf grundlegende Wandlungen im Beschäftigungssystem, die sich als Prozeß der Zunahme "betrieblicher Teilarbeitsmärkte" beschreiben lassen.<sup>1)</sup> Bei diesem Markttypus handelt es sich um relativ geschlossene, von anderen Unternehmen oder Produktionsbetrieben deutlich abgegrenzte Arbeitsmarkteinheiten, innerhalb derer die Allokation und der Einsatz von Arbeitskräften interner betrieblicher Regelung unterliegen. Der Ausgleich von Bedarf und Angebot an Arbeitskraft erfolgt, vom Ersatzbedarf abgesehen, weitgehend durch betriebsinterne Mobilität der Beschäftigten, durch betriebliche Qualifizierungsprozesse und spezifische betriebliche Veränderungen der Arbeitsplatzstruktur und der Arbeitsplatzanforderungen. Die herkömmliche Anpassungsform, nämlich der Ausgleich von Arbeitsmarktungleichgewichten über zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel, rückt dagegen in den Hintergrund.

Entsprechend der Regelung von Allokation und Qualifizierung der Arbeitskräfte im einzelnen Betrieb erfolgt auch die Festlegung des Lohns und der übrigen Gratifikationen von Arbeitsleistungen zusehends im Entscheidungsbereich des Betriebs.

---

1) Vgl. Burkart Lutz, Werner Sengenberger, Arbeitsmarktstruktur und öffentliche Arbeitsmarktpolitik, Studie im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Verlag Otto Schwartz und Co., Göttingen 1974, S. 71 - 94.

Betriebliche Teilarbeitsmärkte gab es seit jeher in einer Reihe von Branchen, insbesondere in solchen mit anlageintensiver Produktion und großen Betriebs- und Unternehmenseinheiten sowie im öffentlichen Dienst, in dem interne Qualifizierungsprozesse und interne Umsetzung von Arbeitskräften seit jeher besondere Bedeutung haben. In dem Maße, in dem die Ausweitung der Gütermärkte anhält und damit die Grösse der Unternehmen und Betriebe wächst, in dem Grade, in dem zwischen- und innerbetriebliche Arbeitsteilung vertieft wird und in dem sich Technologien mit ausgesprochenem Systemcharakter durchsetzen, ist mit einem weiteren Trend in Richtung betrieblicher Arbeitsmärkte zu rechnen.

Auch die seit Anfang der 60er Jahre in der BRD nur jeweils kurz unterbrochene Hochkonjunktur in der Beschäftigung hat als Impuls für innerbetriebliche Arbeitsmarktanpassung gewirkt. Infolge der Verknappung der Arbeitskräfteresourcen auf überbetrieblichen Märkten sahen sich die Betriebe zusehends vor die Notwendigkeit gestellt, ihr betriebliches Arbeitsangebot stärker zu nutzen und durch formale betriebliche Weiterbildung zu erweitern oder zu verbessern. Zudem zwang die Arbeitskräfteknappheit und mit ihr der verschärfte Wettbewerb auf den Arbeitsmärkten die Beschäftigten, ihre Arbeitsbedingungen besonders "attraktiv" zu gestalten oder auszuweisen, um zusätzliche Arbeitskräfte rekrutieren und die Belegschaft halten zu können. Auch dafür erschien vielen Betrieben, besonders den großen Unternehmen, die Förderung von Weiterbildung neben einer Reihe

anderer betrieblicher Sozialleistungen und übertrafriflicher Gratifikationen als geeignetes Instrument.<sup>1)</sup>

Da ein Großteil dieser betrieblichen Leistungen zwischenbetrieblich nicht übertragbar war, trugen sie zur Bindung der Belegschaften an den Betrieb bei und verfestigten damit den betriebsinternen Arbeitsmarkt.

Die zunehmende Regelung von Allokations-, Gratifikations- und Qualifizierungsprozessen innerhalb des Verfügungsbereichs des Einzelbetriebs hat unter anderem zur Folge, daß vormals überbetrieblich geregelte Konflikte sich nun stärker betrieblich ausprägen und dementsprechend für die Arbeitnehmervertretung im Betrieb neuartige und zusätzliche Aufgaben erwachsen.

Deutlich zeigt sich dieser Aufgabenzuwachs im Bereich der Entlohnung. Leistet der äußere Arbeitsmarkt nicht mehr die Festlegung der betriebsinternen Lohnstruktur, sondern allenfalls noch die Bestimmung des allgemeinen betrieblichen Lohnniveaus, so wird die Lohnfindung für die Arbeitskräfte zum Gegenstand von Entscheidungen, die - von den externen Marktbeziehungen relativ abgelöst - im Einzelbetrieb getroffen werden müssen und mithin der betrieblichen Interessenvertretung zufallen.

---

1) Vgl. Jürgen Sass, Werner Sengenberger, Friedrich Weltz, Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik, Arbeiten des ISF München, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1974, Kapitel II.

Die Neuheit der Aufgabenstellung besteht vor allem darin, daß das dem Konflikt zugrunde liegende Problem zwar in vielen Betrieben auftritt, der Konflikt aber von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich ausgeprägt ist und demzufolge nach einzelbetrieblicher Regelung verlangt.

Ein Beispiel dafür ist die Einstufung und Eingruppierung der Angestellten in der bayerischen Metallindustrie. Hierzu gibt zwar der Mantelfarifvertrag von 1972 allgemeine Richtlinien, die konkrete Gestaltung der Einstufung erfolgt im Einzelbetrieb unter Berücksichtigung der je besonderen Arbeitsplatzstrukturen.

Wohlgemerkt handelt es sich bei der Lohnfindung auf betrieblichen Teilmärkten um mehr als die herkömmliche Aufgabe, die durch überbetrieblichen Tarifvertrag festgelegten Lohnsätze mittels Betriebsvereinbarung der betrieblichen Ertragslage anzupassen. Denn diese betrieblichen Lohnzuschläge heben zumeist nur das betriebliche Lohnniveau insgesamt an, verändern hingegen nicht die Lohnstruktur als solche. Bei der Lohnbestimmung betriebspezifischer Arbeitsplätze handelt es sich deshalb um eine neuartige Aufgabe.

Durch die Aufnahme zusätzlicher Aufgabenfelder in das novellierte Betriebsverfassungsgesetz wurde der rechtliche Rahmen für eine Vertretung von Arbeitnehmerinteressen auf diesen Gebieten geschaffen. Zusätzlich zu den herkömmlichen Aufgaben und Arbeitsbereichen werden der betrieblichen Arbeitnehmervertretung also weitere und infolge der Betriebsspezifität der anstehenden Probleme neuartig strukturierte Aufgaben zugewiesen.

Mit der Regelung weiterer Einflußmöglichkeiten wurden auch zusätzliche Erwartungen erzeugt im Hinblick auf verbesserte Interessenvertretungspositionen. Solche Er-

wartungen spiegeln sich deutlich in offiziellen Stellungnahmen anlässlich der Neuregelung der Betriebsverfassung wider.<sup>1)</sup>

Damit stellt sich aber die Frage, wieweit die Betriebsräte die erhöhten Anforderungen bewältigen können. Ist der geäußerte Optimismus in bezug auf wirksamere Vertretungschancen gerechtfertigt? Wurden die rechtlichen, organisatorischen und politischen Bedingungen, die wesentliche Voraussetzung für eine Wahrung von Arbeitnehmerinteressen in den zusätzlichen Problembereichen sind, entsprechend verändert?

Am Beispiel einer dieser neuen Aufgabenkomplexe, der betrieblichen Weiterbildung, soll diesen Fragen nachgegangen werden. Die Wahl dieses Bereichs als Untersuchungsfeld geschah aus folgenden Gründen:

- o Die Auseinandersetzung mit der Frage der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen und den Anforderungen, die sich an den Betriebsrat richten, erfordert zunächst eine Bestimmung der Interessen, die die Arbeitgeberseite und die Arbeitnehmer mit Weiterbildung und deren Gestaltung verfolgen. Für die betriebliche Personalplanung oder die Arbeitsplatz-

---

1) Vgl. z. B. das Vorwort von Walter Arendt in: Gerhard Halberstadt, Das neue Recht der Betriebsräte, Verlag Neue Gesellschaft GmbH, Bonn-Bad Godesberg 1972, S. 12, 14; Heinz Dederling, Betriebliche Personalplanung und Mitbestimmung, Westdeutscher Verlag, Opladen 1972, S. 13 ff.; Begründung der Bundesregierung zum Entwurf eines Betriebsverfassungsgesetzes, Drucksache 715/70, Bonn 18.12.1970, A II.

gestaltung sind derartige analytische Voraussetzungen bislang nicht gegeben oder allenfalls im Anfangsstadium wissenschaftlicher Diskussion. Weiterbildung ist dagegen bereits Gegenstand mehrerer wissenschaftlicher Studien gewesen, in denen den Interessen der Betriebe an diesem Instrument nachgegangen wurde. So wurde am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung die Bedeutung von Weiterbildung im Zusammenhang mit dem Einsatz von Facharbeitern untersucht und in einer Nachfolgestudie das betriebliche Interesse an der Einführung und Gestaltung von Weiterbildung analysiert.<sup>1)</sup>

- o Die nähere Erforschung dieser betrieblichen Einsatz- und Gestaltungsinteressen war wiederum nur möglich, weil dieses Instrument durch die Betriebe schon in größerem Umfang institutionalisiert ist.

Die Förderung der Weiterbildung der Belegschaften durch oder mit Hilfe der Betriebe hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Sie ist relativ stark ausgeprägt in den Beschäftigungsbereichen, in denen entwickelte betriebliche Teilarbeitsmärkte existieren, also vor allem in Branchen mit grossen Betriebs- und Unternehmenseinheiten, mit hoher

---

1) Friedrich Weltz, Gert Schmidt, Inge Krings, Facharbeiter und berufliche Weiterbildung, Gebrüder Jänicke Verlag, Hannover 1973 und; Sass, Sengenberger, Weltz, a.a.O.

**Kapitalintensität und stabilem Arbeitskräftebedarf.**

Welcher Anteil der Betriebe in der BRD heute Weiterbildungsveranstaltungen durchführt oder diese finanziell unterstützt, ist zwar bislang noch nicht präzise ermittelt. Hinweise auf den Umfang von betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten finden sich aber in Einzeluntersuchungen.<sup>1)</sup>

Aus jüngsten statistischen Erhebungen geht hervor, daß die Betriebe vor allen anderen Institutionen zum bedeutendsten Träger von Weiterbildungsmaßnahmen geworden sind.<sup>2)</sup>

Unter "betrieblicher Weiterbildung" seien im weiteren alle jene Maßnahmen verstanden, die die Ausbildung von Belegschaftsmitgliedern fördern, soweit sie nicht Teil der beruflichen Erstausbildung sind oder sich auf Anlernen unmittelbar am Arbeitsplatz beschränken. Betriebliche Weiterbildung beinhaltet also die Förderung institutionalisierter, aus dem Arbeitsprozeß ausgegliederter Qualifizierungsprozesse. Sie kann sich auf Planung, Organisation, Durchführung

- 
- 1) Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der Beruflichen Bildung (Edding Kommission), Bericht, Bundestagdrucksache 7/1811, S. 23, S. 57.
  - 2) Vgl. "Wirtschaft und Statistik", 1972, Heft 6, S. 327 und ISF, Soziale Indikatoren Bildung, Daten zum Weiterbildungsverhalten, München 1973. Nach den Befunden dieser Befragung rangierte der Betrieb mit 44 % aller besuchten Weiterbildungsveranstaltungen in der BRD vor der Volkshochschule (20 %).



und Finanzierung von Veranstaltungen richten, die innerhalb oder außerhalb des Betriebes stattfinden, sowie auf die Förderung einzelner Belegschaftsmitglieder.

Den Inhalten der Weiterbildung nach werden unter unserer Begriffsbestimmung Veranstaltungen gefaßt, die auf die Erweiterung oder Erneuerung fachlicher Kenntnisse und Fähigkeiten zielen; solche, die die Führungsqualitäten des betrieblichen Managements verbessern sollen; weiter zählen dazu Kurse mit allgemeinbildendem Charakter wie auch Veranstaltungen mit gesellschaftspolitischen Inhalten.

Am Beispiel betrieblicher Weiterbildung wird untersucht, ob und in welcher Weise die betriebliche Arbeitnehmervertretung zusätzliche und neuartige Aufgaben bewältigt und welche Hindernisse sich der Wahrnehmung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen entgegenstellen.

Mit dieser Fragestellung wird zum einen die besondere Problematik der Weiterbildung aufgegriffen, vor allem der Aspekt der Ziele und Interessen von Arbeitnehmern: Wie sieht derzeit die Praxis der Weiterbildung aus und wie müßte die Weiterbildung gestaltet sein, um die Interessen der Beschäftigten wahren zu können?

Zum anderen führt die Fragestellung aber auch unmittelbar in die Problematik der kollektiven Vertretung von Arbeitnehmerinteressen hinein. Es gilt zu untersuchen, welche Voraussetzungen die betriebliche Arbeitnehmerver-

treterung für ihre Arbeit heute vorfindet, und wie sie die an sie gestellten Anforderungen wahrnehmen kann.

Von besonderem Gewicht für eine wirkungsvolle Arbeitnehmervertretung scheint die arbeitsrechtliche Situation. Im Gegensatz zur außerbetrieblichen Weiterbildung, die heute verschiedentlich bereits durch Tarifvertrag oder Gesetz geregelt ist, oder auch zur Eingruppierung von Beschäftigten in die betriebliche Lohnstruktur, zu der es Rahmenrichtlinien in Manteltarifverträgen gibt, existiert bislang bei der betrieblichen Weiterbildung faktisch keine überbetriebliche (gesetzliche oder tarifvertragliche) Regelung, die günstige Voraussetzungen zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen in diesem Bereich schaffen könnte. Hier wird der rechtliche Rahmen für die Vertretung der Arbeitnehmer derzeit allein durch die Aufgaben, Rechte und Pflichten festgelegt, die dem Betriebsrat nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz im Zusammenhang mit der beruflichen Bildung zugewiesen wurden.

Bezeichnend für diese gesetzlichen Bestimmungen ist zudem nicht nur die restriktive Fassung von Einflußrechten (besonders bei der Planung der Weiterbildungsmaßnahmen), sondern auch die teilweise außerordentlich vage und formale Definition. Damit wiegt das Fehlen überbetrieblicher inhaltlicher Bestimmungen noch schwerer.

So heißt es in § 96 Betriebsverfassungsgesetz: "Arbeitgeber und Betriebsrat haben im Rahmen der betrieblichen Personalplanung ... die Berufsausbildung

der Arbeitnehmer zu fördern. Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats mit diesem Fragen der Berufsausbildung der Arbeitnehmer des Betriebes zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen". Und: "Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, daß unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Sie haben aber auch die Belange älterer Arbeitnehmer zu berücksichtigen".

Beschränkt sich also die Bestimmung der Rechte des Betriebsrats hier auf die "Beratung", so wird andererseits durch die Definition der "Förderung der Berufsbildung der Arbeitnehmer" wie auch durch die Maßgabe, daß die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht werden sollte, ein relativ breites Handlungsfeld erschlossen. Dieses wird allerdings durch die Formulierung "im Rahmen der betrieblichen Personalplanung" und "unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten" wieder eingeschränkt.

Auch bei der "Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung, der Einführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen und der Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen" steht dem Betriebsrat nur ein Beratungsrecht zu (§ 97 Betriebsverfassungsgesetz).

Weitergehende Rechte hat der Betriebsrat allein bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen: Laut

§ 98 BetrVG hat der Betriebsrat "bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen" (Abs. 1). Er hat bei der Bestellung der Ausbilder ein Einspruchsrecht (Abs. 2) und er "kann Vorschläge für die Teilnahme von Arbeitnehmern oder Gruppen von Arbeitnehmern des Betriebes an diesen Maßnahmen der beruflichen Bildung machen" (Abs. 3).

Nach wie vor sind auch die allgemeinen Grundlagen des geltenden Betriebsverfassungsrechts für eine wirk-  
same Interessenvertretung der Belegschaft problema-  
tisch. Unangetastet blieben bei der Novellierung des  
Gesetzes die Verpflichtung der betrieblichen Arbeit-  
nehmervertretung zur "vertrauensvollen Zusammenarbeit  
zum Wohle des Betriebs" (§ 2, Abs. 1 BetrVG) und die  
Friedens- und Schweigepflichten für den Betriebsrat  
(§ 74 bzw. § 79 BetrVG). Darüber hinaus bleibt auch  
die Präsenz der Gewerkschaften im Betrieb einge-  
schränkt (§ 2, Abs. 2 BetrVG).

Somit hat das neue Betriebsverfassungsgesetz zwar  
eine Aufgabenmehrung gebracht, aber keine entschei-  
dende Verbesserung der Sanktionsmittel für die Arbeit-  
nehmervertretung und damit auch keine nennenswerte  
Verschiebung im Kräfteverhältnis zum Management.

Der rechtlich-institutionelle Rahmen der Einflußmög-  
lichkeiten für die betriebliche Arbeitnehmervertre-  
tung läßt es eher offen, wenn nicht zweifelhaft er-  
scheinen, ob in einem zusätzlichen Vertretungsbe-  
reich wie der betrieblichen Weiterbildung Arbeit-  
nehmerbelange unter den gegebenen Voraussetzungen

durchsetzbar sind. Es ist daher zu fragen, ob und wie weit es dem Betriebsrat möglich ist, auf die Weiterbildungspraxis der Betriebe so einzuwirken, daß Arbeitnehmerinteressen zum Tragen kommen. Ebenso ist zu fragen, ob die Betriebsräte in den Betrieben, in denen das Management kein Interesse an der Weiterbildung der Belegschaft zeigt, die Einführung von Weiterbildungsmaßnahmen durchsetzen.

Das Problem der Einflußchancen der Arbeitnehmervertretung im Weiterbildungsbereich hat durchaus exemplarische Bedeutung für die Interessenvertretung bei den neuen und zusätzlichen Aufgaben. Zwar hat das novellierte Betriebsverfassungsgesetz formal weitere Einflußmöglichkeiten für den Betriebsrat geschaffen, ob diese aber effektiv genutzt werden können, hängt davon ab, unter welchen Voraussetzungen die Interessenvertretung zu handeln hat. In Frage zu stellen wären die rechtlichen Erweiterungen dann, wenn die vermehrte Aufgabenzuweisung lediglich dazu führen würde, die betriebliche Arbeitnehmervertretung stärker in die Personalpolitik der Betriebe einzubeziehen und diese Politik mitverantworten zu müssen, ohne daß damit kollektive Arbeitnehmerpositionen zum Tragen kommen.

Die Gefahr der Verstrickung der Betriebsräte in die Politik des Managements ist angesichts des problematischen rechtlich-institutionellen Handlungsrahmens nicht ganz von der Hand zu weisen. Die Verstrickung könnte dazu führen, daß sich der Betriebsrat an der Verwirklichung betriebsspezifischer Gestaltung von Qualifizierung, Entlohnung und Arbeitskräfteeinsatz-

prinzipien beteiligt. Dies nicht zuletzt deshalb, weil ihm bei der Festlegung und Planung der Betriebspolitik nur schwache Einwirkungsmöglichkeiten vom Gesetz zugemessen werden, er andererseits aber in die Durchführung dieser Politik stark einbezogen ist.

## 2. Ansatz und Aufbau der Untersuchung

Bei der Analyse der Fragestellung gehen wir nach folgendem Ansatz vor: Es werden die Anforderungen an eine Interessenwahrnehmung bei der Weiterbildung bestimmt, die sich an die betriebliche Arbeitnehmervertretung richten. Diesen Anforderungen werden die aktuellen Handlungsbedingungen gegenübergestellt, unter denen der Betriebsrat seine Aufgaben bewältigen muß. Die von uns empirisch ermittelte tatsächliche Einwirkung der Betriebsräte im Weiterbildungsbereich ist dann auf diesen Hintergrund von Anforderungen und Aktionsbedingungen zu projizieren.

Dieser Untersuchungsansatz wird in drei analytischen Schritten vollzogen.

Im ersten Schritt wird versucht, aus allgemeinen Zielsetzungen der Beschäftigungsparteien deren besondere Interessen an der Weiterbildung zu definieren und daraus die Anforderungen abzuleiten, die sich einer Arbeitnehmervertretung stellen. Dieser Schritt erfolgt in Kapitel II dieses Berichts.

Die Zielsetzungen für die abhängig Arbeitenden, die mit der Weiterbildung verknüpft werden, sind in der

bildungspolitischen Debatte, in der Bildungsforschung und in programmatischen Stellungnahmen der Gewerkschaften eingehend dargelegt und diskutiert worden.<sup>1)</sup> Sie münden immer wieder in die Forderungen nach mehr Chancengleichheit und Durchlässigkeit, nach Demokratisierung und Emanzipation, nach Verbesserung und Öffnung überkommener Strukturen. Was indessen bislang kaum geleistet wurde, ist die Benennung von Prinzipien der Gestaltung von Weiterbildung, um diese Zielperspektiven auch tatsächlich umzusetzen. In diesem Ansatz wird davon ausgegangen, daß dazu zunächst die Interessen und Prinzipien zu bestimmen sind, welche die Betriebe bei der Qualifizierung und dem Einsatz von Arbeitskräften verfolgen. Dann ist zu prüfen, inwieweit die betriebliche Gestaltung von Weiterbildung den Zielperspektiven entspricht, die sich aus den Interessen der Arbeitnehmer an Weiterbildung ergeben, und welche Anforderungen an die Arbeitnehmervertretung sich damit stellen.

Im zweiten Untersuchungsschritt soll untersucht werden, welche Stellung die Weiterbildung im Rahmen der Gesamttätigkeit des Betriebsrats faktisch einnimmt, in welchem Maße sich die Betriebsräte bislang in diesem Bereich engagiert haben. Wirkt die Arbeitnehmer-

---

1) Vgl. Deutscher Bildungsrat, Empfehlungen der Bildungskommission "Strukturplan für das Bildungswesen", Bonn 1970; Zweite Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Erwachsenenbildung, Bundesanzeiger vom 29.4.1971; Deutscher Gewerkschaftsbund, Forderungen zur beruflichen Bildung, Düsseldorf 1972.

vertretung korrigierend auf die betriebliche Weiterbildungspolitik oder bleiben die betrieblichen Gestaltungsprinzipien weitgehend unangetastet? Die Analyse dieser Fragen ist Gegenstand des Kapitels III.

Im Kapitel IV wird versucht, die Einflußnahme des Betriebsrats bei der Weiterbildung zurückzuführen auf die subjektiven wie objektiven Bedingungen, denen sich der Betriebsrat in seinem Handeln gegenüber sieht. Hierbei ist vor allem einzugehen auf die besonderen Schwierigkeiten, die sich in diesem neuen Aufgabenbereich bei der Interessenwahrnehmung stellen. Dabei spielen vor allem die Neuheit der Aufgabe, damit verbunden das weitgehende Fehlen überbetrieblicher Regelung und Orientierung sowie die Betriebsbezogenheit der Weiterbildung eine Rolle. Zum anderen werden die rechtlichen, institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit daraufhin untersucht, wieweit sie eine wirksame Interessenvertretung ermöglichen.

Im abschließenden Kapitel V wird zunächst die Problematik der Interessenvertretung bei der Weiterbildung in einem breiteren Zusammenhang und in längerfristiger Perspektive betrachtet. Es werden aus den Erfahrungen dieser Studie heraus die Chancen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern erörtert, in neu auftretenden Konfliktbereichen Interessenpositionen abzustecken. Unter bestehenden rechtlich-institutionellen Aktionsbedingungen der Arbeitnehmervertretung sind diese Chancen unseren Schlußfolgerungen nach eindeutig asymmetrisch verteilt, und zwar zugunsten der Arbeitgeberseite.



Abschließend werden einige Vorschläge zu einer wirksameren Interessenvertretung bei solch neuen Konfliktfeldern wie der Weiterbildung diskutiert.

### 3. Zur Untersuchungsmethodik

Ansatzpunkt der Untersuchung sind Qualifizierungsprozesse im Betrieb als Auseinandersetzungsfeld zwischen Management und Arbeitnehmervertretung. Zentraler Bezugspunkt ist dabei die betriebliche Weiterbildung. Dazu konnte neben der Ermittlung von Weiterbildungsaktivitäten in den untersuchten Betrieben auch auf die Ergebnisse eines abgeschlossenen Projekts des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung zur Praxis betrieblicher Weiterbildungsförderung zurückgegriffen werden.<sup>1)</sup> Ebenfalls bedeutsam in diesem Zusammenhang waren eine Erhebung, die das Institut über den Einsatz von Facharbeitern in Industriebetrieben durchführte, sowie eine Studie des Instituts über die Frage, wie sich Weiterbildung aus der Sicht der Arbeiter darstellt.<sup>2)</sup>

Das im Rahmen dieser Untersuchung erarbeitete empirische Material wurde aus Befragungen und Diskussionen mit Betriebsräten in etwa 100 Betrieben der bayerischen Metallindustrie gewonnen.

---

1) Sass, Sengenberger, Weltz, a.a.O., Kap. IV.

2) Friedrich Weltz, Gert Schmidt, Jürgen Sass, Facharbeiter im Industriebetrieb - Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben, Athenäum Verlag, Frankfurt/M. 1974; Weltz, Schmidt, Krings, a.a.O.

Das empirische Vorgehen erfolgte in drei Phasen:

a) Explorativphase

Zunächst wurde eine umfangreiche und detaillierte "Sichtung" der Untersuchungsproblematik durch mehrstündige Interviews mit Betriebsräten in fünf Großbetrieben mit einem ausgebauten Weiterbildungsprogramm durchgeführt. Ziel dieser Voruntersuchung war es, einen ersten Überblick über Umfang und Weise der Einflußnahme der Betriebsräte bei der Weiterbildung zu gewinnen.

b) Extensivbefragung

Auf dieser Grundlage wurden in einer zweiten Phase mit Betriebsräten aus 94 Betrieben Interviews durchgeführt, die sich eng an einem standardisierten Frageleitfaden orientierten.

Gegenstand der Befragung waren Organisation und inhaltliche Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit und die Einflußnahme des Betriebsrats bei der Weiterbildung.

Die Auswahl der Betriebe wurde nach regionalen und branchenmäßigen Gesichtspunkten sowie nach der Größe der Betriebe vorgenommen; auf die Großräume München und Nürnberg-Fürth fielen etwa 50 % der befragten Betriebe, weitere 20 Interviews wurden in Ingolstadt und Augsburg durchgeführt, und die restlichen Betriebe lagen im ländlichen Bereich von Südbayern.

Branchenmäßig verteilten sich die Interviews folgendermaßen: Zum Maschinenbau gehörten 25, zur Metallverarbeitung 14, zur Kraftfahrzeugindustrie 11, zur Luft- und Raumfahrt 5 und zur Elektroindustrie 31 Betriebe. Die restlichen 3 Betriebe waren überwiegend Reparaturbetriebe.

Von den ausgewählten Betrieben hatten 18 eine Beschäftigtenzahl zwischen 300 und 500, 29 zwischen 500 und 1000, 31 zwischen 1000 und 3000, und 16 Betriebe zählten mehr als 3000 Beschäftigte.

#### c) Nachuntersuchung

Mit einer Nachuntersuchung in insgesamt sechs Betrieben wurden zwei Ziele verfolgt. Zum einen galt es, bestimmte Grade, Formen und Inhalte der Einwirkung des Betriebsrats bei der Weiterbildung, aber auch bei anderen Vertretungsbereichen nachzufragen, um Lücken im Material zu schließen.

Zum anderen sollten Befunde über den objektiven Hintergrund der Betriebsratsarbeit mit den Betriebsräten diskutiert und deren eigene Beurteilung dazu in Erfahrung gebracht werden.

Schließlich wurden in diesen Gesprächen in besonderem Maße die zukünftigen Perspektiven der betrieblichen Arbeitnehmervertretung nicht nur bei der Weiterbildung, sondern auch bei anderen neueren Aufgabenbereichen, wie etwa der Personalplanung, diskutiert.

Bei den befragten Betriebsräten in allen drei Untersuchungsphasen handelte es sich überwiegend um solche, die zur Ausübung der Betriebsratsarbeit von ihrer beruflichen Tätigkeit freigestellt waren. Von den 148 Befragten waren 117 freigestellt, 29 waren nicht freigestellt.

Etwa die Hälfte (77) der Befragten war Betriebsratsvorsitzender, 32 waren stellvertretende Vorsitzende, 9 waren Mitglieder im Ausschuß für berufliche Bildung. An einer Reihe von Gesprächen nahmen auch Jugendvertreter teil.

Die Befragten gehörten demnach in der Regel zur Führung im Betriebsrat. Dies sollte bei der Bewertung der Aussagen und Meinungen in Rechnung gestellt werden, da nicht immer davon ausgegangen werden kann, daß das Meinungsbild der Betriebsratsspitze mit dem aller Betriebsratsmitglieder, besonders der nicht freigestellten, identisch ist. Die Konzentration auf die Betriebsratsführung war durchaus beabsichtigt, da wir von der Annahme ausgingen, daß es dieser Personenkreis ist, der im wesentlichen die Politik der Betriebsräte bestimmt.

## Kapitel II: Interessen von Betrieb und Arbeitnehmern an der Weiterbildung

### 1. Die betriebliche Förderung der Weiterbildung und ihr ökonomischer und sozialer Hintergrund

Wir hatten schon darauf hingewiesen, daß die Förderung der Weiterbildung im Betrieb oder durch den Betrieb in den vergangenen Jahren in der BRD stark zugenommen hat und daß der Betrieb zum bedeutendsten Träger von Weiterbildungsveranstaltungen geworden ist.

#### a) Merkmale des betrieblichen Weiterbildungsangebots

Im folgenden soll ein grober Überblick über Ausmaß, Inhalte und Struktur der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in den hier untersuchten Betrieben gegeben werden.

Die ermittelten Befunde sind den Ergebnissen vorhergehender Untersuchungen über die betriebliche Weiterbildungsförderung sehr ähnlich.<sup>1)</sup> Vor allem in bezug auf die Hauptzielgruppen der betrieblichen Förderung, die Abhängigkeit des Angebots von Größe und Finanzkraft der Unternehmen sowie bei Form und Organisation der Weiterbildung zeigen sich gleichartige Tendenzen.

---

1) Vergleichbare Studien sind folgende: Weltz, Schmidt, Krings, a.a.O.; Sass, Sengenberger, Weltz, a.a.O., besonders Kap. IV.

Soweit Abweichungen in den Befunden der Studien erkennbar sind, dürften sich diese vor allem aus der unterschiedlichen branchenmäßigen Zusammensetzung der Betriebsauswahl erklären.

### Umfang der Förderung

Nahezu alle hier untersuchten Betriebe fördern die Weiterbildung von Belegschaftsmitgliedern in irgendeiner Form. Dies bedeutet jedoch nicht, daß generell von einer einheitlichen Weiterbildungssituation ausgegangen werden kann. Vielmehr bestehen erhebliche Unterschiede zwischen den Betrieben, was die Intensität und die Form der Förderung anbetrifft. Zumindest in einem Teil der Betriebe ist das Ausmaß des Weiterbildungsengagements bislang noch recht bescheiden.

Bei einer groben Strukturierung nach unterschiedlichem Grad der Weiterbildungsaktivität ergibt sich folgende Verteilung:

Tabelle 1:  
Umfang betrieblicher Weiterbildungsförderung nach Betriebsgröße

Umfang der Förderung	Betriebe mit				Betriebe insgesamt
	300-500 Beschäftigten	500-1000 Beschäftigten	1000-3000 Beschäftigten	mehr als 3000 Beschäftigten	
o keine Weiterbildung	2	2	-	-	4
o geringfügige Förderung	10	13	9	1	33
o zeitweilige Förderung	4	4	4	2	14
o regelmäßige Förderung	1	5	14	3	23
o eigenes Fortbildungswerk	1	5	5	9	20
	18	29	32	15	94

Von rund einem Drittel der Betriebe wird Weiterbildung nur in geringfügigem Umfang und überwiegend auf individueller Basis gefördert; etwa durch die Entsendung einzelner Belegschaftsangehöriger zu Weiterbildungsveranstaltungen oder Unterstützung der Weiterbildungsinitiativen einzelner Arbeitskräfte.

In weiteren 14 Betrieben wird zwar ein größerer Anteil der Belegschaft von der Förderung erfaßt, diese wird aber nur zeitweilig betrieben. Der Betrieb organisiert selbst einzelne Kurse, aber jeweils zu besonderen Anlässen oder aktuellen betrieblichen Erfordernissen. Meist sind diese Veranstaltungen, so wurde in der vorherigen Weiterbildungsstudie ermittelt, auf einen eng begrenzten Teilnehmerkreis zugeschnitten.

Rund ein Viertel der Betriebe führt Weiterbildungsmaßnahmen in bedeutendem Ausmaß durch. Ein Teil dieser Betriebe bietet regelmäßig eine größere Zahl von Veranstaltungen an, die oft im Betrieb selbst stattfinden.

Bei rund 20 % aller Betriebe existiert ein eigenes Fortbildungswerk, das heißt es liegt ein umfangreiches, festes Programm vor, und die Betriebe führen einen großen Teil der Veranstaltungen in eigener Regie durch. Oft liegt die Verantwortlichkeit für Organisation und Durchführung bei einer eigenständigen Abteilung. Solche Fortbildungswerke finden sich fast ausschließlich in Großbetrieben.



Es zeigen sich deutliche Unterschiede im Ausmaß der Aktivitäten zwischen Groß- und Kleinbetrieben. Generell läßt sich eine Tendenz zur Konzentration auf die großen, kapitalstarken Unternehmen feststellen.

### Förderungsformen

Am häufigsten werden Möglichkeiten der Entsendung von Belegschaftsmitgliedern zu außerbetrieblichen Veranstaltungen wahrgenommen oder die finanzielle Unterstützung einzelner Arbeitskräfte. Dies ist vor allem in den Betrieben mit relativ geringem Weiterbildungsumfang die hauptsächliche Förderungsform.

Mehr als die Hälfte der Betriebe führen eigene innerbetriebliche Veranstaltungen durch.

### Tabelle 2:

#### Formen der Weiterbildungsförderung

Förderungsform	Häufigkeit der Nennungen
Unterstützung einzelner Arbeitskräfte	44
Entsendung zu außerbetrieblichen Veranstaltungen	68
Organisierung eigener externer Veranstaltungen	25
Interne Veranstaltungen	58

## Inhalte

In bezug auf die inhaltliche Strukturierung des Kursangebots läßt sich eine grobe Unterteilung nach folgenden Typen treffen:

- o Fachliche arbeitsplatzbezogene Qualifizierungsmaßnahmen. Dies sind in der Regel Kurse, die zu speziellen, auf betriebliche Belange abgestellten Qualifikationen führen. Beispiele dafür sind etwa: Kurse in Netzplantechnik, Hydraulik, Elektronik, Arbeitsvorbereitung, Schweißlehrgänge, Kurse für den Kundendienst, für Außendienstmonteure, für Techniker auf Spezialgebieten u.ä.. Solche fachlichen Kurse stellen eindeutig den Hauptteil der gegenwärtigen betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, vor allem in kleinen und mittleren Betrieben.
- o Aus- und Fortbildung von Führungspersonal. Hierunter fällt zum einen die Weiterbildung von Facharbeitern zu Meistern (vor allem Industriemeistern), Technikern und Ingenieuren. Zum anderen werden hierunter Kurse über Menschenführung und neuzeitliche Managementtechniken gefaßt.
- o Veranstaltungen mit allgemeinbildendem Charakter. Hier handelt es sich um weniger spezifische Kenntnisvermittlung wie Sprachkurse, Grundlehrgänge für Mathematik, Stenographie etc. Veranstaltungen dieser Art werden bislang vor allem von Großbetrieben mit breitem, etabliertem Weiterbildungsprogramm durchgeführt.

- o **Veranstaltungen mit gesellschaftspolitischen Inhalten.** Ebenfalls vor allem in Großbetrieben werden Kurse und Vortragsreihen abgehalten, die allgemeine gesellschaftspolitische Fragen thematisieren, wie Veranstaltungen über arbeitsrechtliche Probleme, Grundfragen des Wirtschaftsprozesses oder aktuelle Fragen wie die "Humanisierung der Arbeitswelt". Ein verstärkter Trend läßt sich auch zu Veranstaltungen mit unmittelbar betriebspolitischer Akzentuierung verzeichnen, wie Seminare über innerbetriebliche Wirtschaftsabläufe und -zusammenhänge und die soziale Organisation des Betriebs.

### Zielgruppen

Die Verteilung der Zielgruppen der betrieblichen Weiterbildung bestätigt die schon in den vorangehenden Untersuchungen festgestellte Tendenz der Privilegierung von bereits qualifizierten Arbeitskräftegruppen.

In den meisten Betrieben ist die Förderung von vornherein auf einen speziellen Teilnehmerkreis begrenzt, nur in einigen Betrieben werden Maßnahmen für alle Belegschaftsgruppen angeboten.

Tabelle 3:Zielgruppen betrieblicher Weiterbildungsförderung

Zielgruppen	Häufigkeit der Nennungen
Führungskräfte	55
Technische Angestellte	48
Kaufmännische Angestellte	42
Facharbeiter	55
Angelernte Arbeiter	17
Ungelernte Arbeiter	10
Ausländer	4
Alle Belegschaftsgruppen	15

Wie aus der Tabelle 3 hervorgeht, liegt der Schwerpunkt betrieblicher Weiterbildungsbemühungen bei der Schulung von Führungskräften, Facharbeitern und Angestellten. Am stärksten partizipieren Vorgesetzten- und Facharbeiter am betrieblichen Qualifizierungsangebot, auch für technische und kaufmännische Angestelltengruppen werden relativ häufig Bildungsveranstaltungen durchgeführt. Weit seltener werden dagegen minderqualifizierte Belegschaftskräfte - ange- lernte und ungelernte Arbeiter, ausländische Arbeitskräfte - vom Betrieb in die Förderungsmaßnahmen einbezogen.

Diese Teile der Belegschaft bilden also auch in den hier untersuchten Betrieben eindeutig Randgruppen des betrieblichen Qualifizierungsinteresses.

b) Betriebliche Weiterbildung als Reaktion auf ver-  
änderte ökonomische und soziale Bedingungen

Der Zuwachs des betrieblichen Weiterbildungsangebots kann auf dem Hintergrund von Veränderungen ökonomischer und gesellschaftlicher Bedingungen in den 60er Jahren in der BRD gesehen werden. Sowohl in den betrieblichen Produktions- und Beschäftigungsbedingungen wie auch im öffentlichen Bildungssystem haben sich Wandlungen vollzogen, die für die Betriebe Beschäftigungsprobleme aufwarfen und sie vor die Notwendigkeit stellten, Lösungsmöglichkeiten zur Anpassung beziehungsweise Bewältigung der neuen Situation zu finden. Die Weiterbildung einzelner Arbeitskräfte oder Arbeitskräftegruppen erwies sich dabei als ein günstiges Lösungsinstrument.

Die Arbeitsmarktlage

Der stärkste Anreiz für ein Engagement der Betriebe bei der Weiterbildung war die Arbeitsmarktlage.<sup>1)</sup> Die lang anhaltende Vollbeschäftigung hatte im vergangenen Jahrzehnt in zunehmendem Maße ein Zusammenbrechen der überbetrieblichen Arbeitsmärkte für bestimmte Qualifikationsgruppen, insbesondere Facharbeiter, qualifizierte technische Angestellte sowie untere Führungskader, zur Folge. Entsprechend ist die Bedeutung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes

---

1) Vgl. Sass, Sengenberger, Weltz, a.a.O., Kap. II und Kap. V.

gestiegen. Die Betriebe waren darauf angewiesen, die Qualifikationen, die sie auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt nicht rekrutieren können, selber zu produzieren. In der "Erzeugung" dieser Qualifikationen nimmt nun die Weiterbildung eine zentrale Stellung ein: Sie stellt die Brücke zwischen der Eingangsqualifikation und der Zielqualifikation, die nicht mehr im selben Maße wie bisher durch die rein praktische Erfahrung geschlagen werden kann, wie sie sich aus der tagtäglichen Arbeit ergibt.

Mittelbar ergab sich aus der Arbeitskräfteknappheit ein Impuls für Weiterbildung in folgender Weise: Die Schwierigkeiten, auf fachlichen Teilmärkten Arbeitskräfte zu bekommen, veranlaßten die Betriebe, relativ unqualifizierte Arbeitskräfte, wie Hausfrauen, ausländische Arbeiter und aus Landwirtschaft und Bergbau freigesetzte Arbeitnehmer zu beschäftigen. Der Einsatz dieser Gruppen verlangte aber, da die Produktion bislang wesentlich von qualifizierten Facharbeitern getragen wurde, eine Senkung der Arbeitsplatzanforderungen, das heißt verstärkte Arbeitsteilung. Diese erforderte ihrerseits ein erhöhtes Maß an Planung, Disposition und Kontrolle des Arbeitsablaufes und mithin einen größeren Anteil von Beschäftigten, die in der Arbeitsvorbereitung, der Arbeitsorganisation und der Arbeitskontrolle eingesetzt werden konnten. Dieser Bedarf wurde weitgehend durch Weiterbildung vormaliger Facharbeiter zu Arbeitsvorbereitern, Technikern, Meistern und Refa-Leuten gedeckt.

Allerdings genügte es nicht, durch Weiterbildung das betriebliche Qualifikationspotential insgesamt zu vergrößern und flexibler zu gestalten, es stellte sich zugleich die Notwendigkeit, dies in einer Weise zu tun, die das Risiko einer Abwanderung von Belegschaftsmitgliedern reduziert. Die betriebliche Weiterbildung mußte demnach gleichzeitig auch die Funktion der Abschirmung des internen Arbeitsmarkts nach außen erfüllen. Dafür bietet sich in der Regel eine bessere Voraussetzung als die überbetriebliche oder öffentliche Weiterbildung, da sich die Gestaltungsprinzipien der Weiterbildung "im eigenen Haus" leichter beeinflussen lassen.

#### Der technisch-organisatorische Wandel

Die Knappheit an Arbeitskräften, insbesondere fachlich qualifizierten, war also das vorrangige Motiv der Betriebe, sich in der Weiterbildung zu engagieren. Darüber hinaus war Weiterbildung aber auch ein Instrument, um die Qualifikationsstruktur der Belegschaft an veränderte Qualifikationsanforderungen anzupassen und damit den technischen und organisatorischen Strukturwandel zu bewältigen.

Die Anpassung an strukturellen Wandel wird gemeinhin als der zentrale Anreiz zur Weiterbildung gesehen. Überblickt man aber die Gesamtheit der betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen, so wird schnell deutlich, daß nur bei einem Teil ein direkter Zusammenhang zwischen technisch-organisatorischem Strukturwandel und der Förderung der Weiterbildung erkennbar ist. Bei einem bedeutenden Teil

der Kurse ist vom Inhalt der Veranstaltung und von der zeitlichen Abfolge eine solche Beziehung eher auszuschließen. Dies gilt insbesondere für die relativ große Zahl allgemeinbildender und gesellschaftspolitischer Veranstaltungen, die die Großbetriebe durchführen.

Bei einem anderen Teil der Veranstaltungen ist indessen deutlich ein Zusammenhang von Qualifikationsanforderungen und betrieblichen Bildungsinhalten erkennbar. Die Erzeugung von Qualifikationen im Betrieb wird etwa dann erforderlich, wenn die Anforderungen für den Einzelbetrieb oder Teil desselben spezifisch sind. Der Bedarf an solchen Qualifikationen hat mit der verstärkten zwischen- und innerbetrieblichen Arbeitsteilung und dem zunehmenden Systemcharakter der Produktion zugenommen.

### Erwartungen der Arbeitnehmer

Schließlich gibt es einige Anzeichen dafür, daß eine Reihe von Betrieben den Erwartungen einzelner Belegschaftsmitglieder oder -gruppen an beruflichen Aufstieg, erweiterte Arbeitsaufgaben, Verbesserung der Gratifikationen und erhöhte Sicherheit des Arbeitsplatzes durch Weiterbildungsangebote zu entsprechen versuchten. Besonders bei den qualifizierten Facharbeitern und bei Angestellten zeigten sich seit den 60er Jahren



derartige, bis dahin in dem Maße nicht geäußerte Erwartungen.<sup>1)</sup>

Noch vor wenigen Jahren konnte für die Mehrheit der Arbeiterschaft und wohl auch einen nicht unbeträchtlichen Teil der Angestellten festgestellt werden, daß das Eingeschlossensein in die Arbeitersituation mit den damit verbundenen Beschränkungen und Belastungen als mehr oder minder unabänderliches Schicksal hingenommen wurde.<sup>2)</sup>

Eine Reihe von Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Arbeitssphäre haben in den letzten Jahren

- 
- 1) Wilke Thomssen, "Arbeiterbildung zwischen betriebsdemokratischem Bewußtsein und Aufstiegsorientierung", Gewerkschaftliche Monatshefte, 11, 1974. Die Aufstiegsorientierung ist nach wie vor bei den technischen Angestellten am ausgeprägtesten, aber auch die Facharbeiter zeigen heute beträchtliches Streben nach beruflichem Fortkommen. Unzufriedenheit über berufliche Aufstiegschancen und über die Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung zeigen sich aber auch bei den An- und Ungelernten. Vgl. Konrad Schacht, Lutz Unterseher, "Humanisierung der Arbeitswelt: Probleme für die Sozialforschung", Gewerkschaftliche Monatshefte, 11, 1974.
  - 2) Heinrich Popitz, Hans Paul Bahrtdt, Ernst A. Jüres, Hanno Kesting, Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957, S. 241; vgl. auch Friedrich Weltz, Gert Schmidt, Arbeiter und beruflicher Aufstieg, Forschungsbericht, ISF München, S. 53 f.

zum Abbau dieser statisch-defensiven Grundhaltung beigetragen. Hierzu sind Veränderungen im privaten Lebensbereich, die gestiegenen Möglichkeiten des Konsums und der Freizeitnutzung ebenso zu zählen, wie die veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt und die öffentliche Bildungspolitik, die die Förderung beruflicher Mobilität zur Maxime hatte.

Soweit die Betriebe durch Weiterbildung den beruflichen Aufstieg von Arbeitskräften förderten (etwa durch Meister- und Technikerkurse), geschah dies in der Regel dort, wo verstärkt Managementfähigkeiten im Betrieb benötigt wurden. Dem Erwartungsdruck kam man also besonders dort nach, wo ein entsprechendes Betriebsinteresse an höheren Qualifikationen bestand. Die Erwartungen von Arbeitskräften dürften als Motiv für das betriebliche Weiterbildungsengagement bei weitem nicht die Rolle gespielt haben wie die Arbeitsmarktlage oder der Strukturwandel.

## 2. Betriebliche Interessen bei der Gestaltung von Weiterbildung

Mit der Förderung der Weiterbildung von Beschäftigten versuchten die Betriebe also vor allem die Verfügbarkeit von Arbeitskraft zu sichern, größere Flexibilität in der Nutzung der Arbeitskraft zu erzielen und schließlich auch den Erwartungen von Beschäftigtengruppen hinsichtlich der Verbesserung ihrer Gratifikation zu entsprechen.

Inwieweit nun das Instrument Weiterbildung zur Realisierung dieser Zielsetzungen tatsächlich tauglich

und wirksam ist, hängt wesentlich davon ab, wieweit mit dem Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen einzelwirtschaftlichen Rentabilitätsinteressen genügt wird.

In der Situation der letzten fünfzehn Jahre, in denen Weiterbildung als personalpolitisches Mittel bedeutsam wurde, bot sie sich nicht zuletzt deshalb als besonders attraktiv an, weil die Betriebe in diesem Bereich eine relativ große Handlungsfreiheit vorfanden. Es gab einerseits kaum Reglementierungen, seien sie gesetzlichen, tarifvertraglichen oder gewohnheitsrechtlichen Ursprungs, die den Gestaltungsspielraum der Betriebe bei der Weiterbildung hätten einschränken können; andererseits bestand ein öffentliches Leistungsangebot (so etwa die Möglichkeiten der Finanzierung über das Arbeitsförderungsgesetz), das für das Betriebsinteresse nutzbar gemacht werden konnte. Man sah also in diesem Bereich genügend Freiräume, die rentable Gestaltung und Einsatz des Instruments gewährleisteten.

Um Weiterbildung möglichst rentabel zu gestalten, muß sie so betrieben werden, daß ein möglichst günstiges Verhältnis von Erträgen und Kosten erreicht wird. Im folgenden wird kurz referiert, in welcher Weise die Betriebe auf die Kosten- und Ertragsgrößen vor allem einwirkten. Hierbei stützen wir uns auf die Ergebnisse der vorangegangenen Weiterbildungsstudie.<sup>1)</sup>

---

1) Vgl. Sass, Sengenberger, Weltz, a.a.O., Kap. V.

Kosten entstehen bei der Weiterbildung zunächst im direkten Sinne durch das für die Weiterbildung abgestellte Ausbildungspersonal, aus der Bereitstellung von Räumlichkeiten und Lehrmitteln oder durch die Auslagen, die anfallen, soweit die Weiterbildung außerhalb des Betriebs durchgeführt wird. Indirekt können Kosten etwa durch den Produktionsausfall bei Veranstaltungen während der Arbeitszeit entstehen.

Im weiteren Sinne erwachsen dem Betrieb aus der Weiterbildung auch dann Ausgaben, wenn er den Absolventen von Weiterbildungsveranstaltungen Lohn- und Gehaltszuschläge gewährt oder die Teilnahme auf andere Weise materiell honoriert.

Rentabel wird die Qualifizierung für den Betrieb nur dann, wenn sich der Investitionsaufwand durch eine entsprechende Nutzungsdauer der Qualifikation amortisiert, wenn also der Betrieb entsprechend lange über die weitergebildete Arbeitskraft verfügen kann. Dieses Problem der Verfügbarkeit über die Arbeitskraft stellt sich besonders dann, wenn sich mit der zusätzlichen Qualifizierung von Belegschaftsmitgliedern deren potentielle Bereitschaft beziehungsweise Fähigkeit zum Wechsel des Betriebs erhöht. In diesem Falle muß der Betrieb versuchen, die Gefahr der Abwanderung der Weitergebildeten zu unterbinden.

Der Betrieb sieht sich also bei allen Maßnahmen, die die betriebliche Weiterbildung betreffen, in einer zumindest potentiell widersprüchlichen Situation: Er

hat nicht nur die möglichen Erträge der Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigen, sondern auch deren eventuelle negative Auswirkungen. Aus dieser Widersprüchlichkeit scheint sich ein Großteil der Zwiespältigkeit zu erklären, mit der Betriebe einer betrieblichen Weiterbildung begegnen.

Um den Kostenaufwand der Weiterbildung möglichst niedrig zu halten, sahen die Betriebe die Möglichkeit, die Ausgaben teilweise oder gänzlich auf Weiterbildungsteilnehmer oder auf Dritte, wie zum Beispiel den Staat, abzuwälzen. Finanzielle Eigenbeiträge unterschiedlichen Umfangs wurden von Weiterbildungsteilnehmern vor allem bei Veranstaltungen geleistet, die außerhalb des Betriebs stattfinden. Solche Eigenbeteiligung der Arbeitnehmer erfolgte häufig im Rahmen eines Förderungsvertrages, der Höhe, Verzinsung und Verteilungsmodus der anfallenden Kosten festlegt. Eine Überwälzung auf den Arbeitnehmer wurde auch praktiziert, indem ein Lohnausfall als Folge der Teilnahme an Kursen nicht vom Betrieb erstattet wurde. Dies war in der Regel bei Kursen der Fall, die während der Arbeitszeit stattfanden. Um Opportunitätskosten von Weiterbildung zu mindern, haben viele Betriebe die Veranstaltungen außerhalb der regulären Arbeitszeit abgehalten. Damit konnte Produktionsausfall vermieden werden.

Dem Risiko der Abwanderung der weitergebildeten Arbeitskräfte und damit dem Risiko des Verlusts der Weiterbildungserträge begegneten die Betriebe auf verschiedene Weise.

Zum einen wurde die Weiterbildung in einer Reihe von Betrieben, vor allem in Großunternehmen, "betriebsgezogen" organisiert. Die Inhalte der Veranstaltungen wurden so gestaltet, daß sie gänzlich oder teilweise zu Qualifikationen führten, die nur im eigenen Betrieb verwertbar, das heißt "betriebsspezifisch" sind. Der Arbeitnehmer konnte damit bei einem Betriebswechsel keinen oder nur begrenzten Nutzen aus seiner Weiterbildung ziehen.

Vielfach wurde die Gefahr der Abwanderung von Weiterbildungsteilnehmern auch dadurch eingedämmt, daß den Absolventen kein Zertifikat der Teilnahme oder der vermittelten Qualifikationen gewährt wurde, das als allgemeiner Arbeitsmarktausweis hätte benutzt werden können.

Eine Bindung an den Betrieb erreichte man bereits auch dadurch, daß man den Weiterbildungsteilnehmern zukünftige Honorierung in Aussicht stellte, etwa die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs im Betrieb oder bessere materielle Arbeitsbedingungen.

Als weitere Steuerungsmöglichkeit des Verwertungsrisikos griffen einige Betriebe darauf zurück, die Teilnehmer nach dem Grad ihrer Integration beziehungsweise ihrer zukünftigen Integrierbarkeit in den Betrieb auszuwählen. Bei Arbeitskräften, die bereits in anderer Form (zum Beispiel durch Anspruch auf betriebliche, nicht übertragbare Sozialleistungen oder durch örtliche Immobilität) an den Betrieb gebunden sind, ist die Gefahr der Abwanderung selbst bei "genereller" Qualifizierung kaum gegeben.

Schließlich ließ sich die Abwanderungsgefahr einfach dadurch eindämmen, daß der Betrieb die Weiterbildungsteilnehmer für die Zeitperiode vertraglich verpflichtete, die er zur Amortisation seines eigenen Weiterbildungsaufwands für notwendig erachtete. Derartige Verpflichtungen beinhalten in der Regel die Zusage des Beschäftigten, für einen festgelegten Zeitraum nach Absolvierung der Weiterbildungsveranstaltungen den Arbeitgeber nicht zu wechseln oder bei Kündigung des Arbeitnehmers innerhalb dieser Frist einen entsprechenden Teil der vom Betrieb getragenen Weiterbildungskosten zurückzuerstatten.

### 3. Arbeitnehmerinteressen an der Weiterbildung und Erfordernisse ihrer Durchsetzung

Die Interessen der Betriebe an der Weiterbildung und die Prinzipien ihrer Durchsetzung sind letztlich am einzelwirtschaftlichen Rentabilitätsprinzip orientiert. Die Gestaltung der Weiterbildung ausschließlich nach den Prinzipien des Managements steht aber im Konflikt mit den Interessen der betroffenen Arbeitskräfte oder der Gesellschaft, und zwar um so mehr, je stärker die betrieblichen Gestaltungsabsichten tatsächlich zum Tragen kommen. Dem betrieblichen Rentabilitätsziel, welches das Interesse an möglichst geringem Kostenaufwand einschließt, stehen prinzipielle Interessenspositionen der lohnabhängig Beschäftigten entgegen. Sie stellen den allgemeinen Bezugsrahmen für jene konkreten Arbeitnehmerinteressen dar, welche sich bei der Weiterbildung bestimmen lassen.

Die Lohnabhängigen sind darauf angewiesen, ihre wesentlichen Existenzgrundlagen durch den Verkauf ihrer Arbeitskraft sicherzustellen. So liegt es in ihrem allgemeinen Interesse, möglichst günstige Bedingungen für den Verkauf ihrer Arbeitskraft durchzusetzen und auch langfristig abzusichern, was Erhaltung und Verbesserung der Vermarktbarkeit ihrer konkreten Qualifikationen für die Dauer ihres gesamten Arbeitslebens einschließt. Neben diesem unmittelbaren Interesse an möglichst günstigen Verkaufs- und Einsatzbedingungen der Arbeitskraft besteht ein weitergehendes Arbeitnehmerinteresse darin, das System abhängiger, fremdbestimmter Arbeit mit dem Ziel zu verändern, unternehmerische Herrschaftsstrukturen und Entscheidungsbefugnis abzubauen beziehungsweise zu demokratisieren.

Auf diesem allgemeinen Interessenhintergrund lassen sich die spezifischen Arbeitnehmerinteressen an der Weiterbildung einordnen. Im folgenden wollen wir zunächst Zielsetzungen der Förderung von Weiterbildung skizzieren, wie sie Programmatiken der Interessenvertretung der Arbeitnehmer oder öffentlichen Rahmenvorstellungen zur Weiterbildung entnommen werden können. Ausgehend von diesen Zielperspektiven wollen wir dann prüfen, inwieweit die bisherige Weiterbildungspraxis der Betriebe mit den Arbeitnehmerzielen vereinbar ist oder wo Interessenkonflikte erkennbar sind. Schließlich werden dann Möglichkeiten für eine Politik entwickelt, die Arbeitnehmerinteressen bei der Weiterbildung vertritt. Bei der Formulierung dieser Politik kann es lediglich um einige vorläufige, richtungsweisende Ansätze gehen, nicht um ein umfassendes Weiterbildungspolitisches Konzept.



Inhaltlich gesehen kann die Verfolgung von Arbeitnehmerinteressen im Bereich der Weiterbildung an drei Zielperspektiven festgemacht werden:

- a) der Erneuerung und Erweiterung beruflicher Qualifikation der Arbeitskraft zur Förderung der beruflichen Mobilitätsfähigkeit und damit Verbesserung langfristiger Beschäftigungschancen,
  - b) der Vereinheitlichung ungleicher Erwerbschancen verschiedener Arbeitskräftegruppen und
  - c) der Befähigung zur Wahrnehmung individueller wie kollektiver Interessen der Arbeitnehmer.
- a) Förderung der Mobilitätsfähigkeit

### Zielsetzung

Zur Wahrung und Verbesserung von Beschäftigungschancen und damit auch von Lebensbedingungen abhängig Beschäftigter ist es notwendig, daß sich die Bewältigung des ökonomischen, technischen und organisatorischen Strukturwandels möglichst reibungslos vollzieht, daß also keine Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt auftreten, deren Folge Unterbeschäftigung, Arbeitslosigkeit oder Einbußen im Niveau der Arbeitsbedingungen sind. Die Bewältigung des Strukturwandels setzt unter gegebenen Bedingungen vor allem Mobilitätsfähigkeit und -bereitschaft voraus. Diese Beweglichkeit der Arbeitskräfte kann durch Weiterbildung gefördert werden.

Dies drückt sich in vielen Stellungnahmen aus. So heißt es beispielsweise im Strukturplan des Bildungsrates über die Wirkung der Weiterbildungsförderung:

"Erhöhung des vorhandenen Qualifikationspotentials, das heißt Erhöhung der allgemeinen Leistungsfähigkeit von Arbeitskraft und die Anpassung des vorhandenen Qualifikationspotentials an die sich verändernden Erfordernisse des Beschäftigungssystems sowie der sich verändernden Qualifikationsanforderungen, das heißt vor allem Erhöhung der Flexibilität und Mobilität; dies ist gleichzeitig auf dem Hintergrund einer aus den marktwirtschaftlichen Bedingungen erwachsenden Steigerung der Produktivität und der Erhöhung des Sozialprodukts sowie unter den Bedingungen der Erhaltung beziehungsweise Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, der Knappheit an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt und der Knappheit an Kapital zu sehen." 1)

Auch durch das Arbeitsförderungsgesetz von 1969 ist die Förderung der beruflichen Bildung, besonders der beruflichen Fort- und Weiterbildung sowie der Umschulung als wichtiges arbeitsmarktpolitisches Instrumentarium neben Arbeitsvermittlung und Berufsberatung getreten, um dem einzelnen Erwerbstätigen zu ermöglichen, unter den sich ständig wandelnden Bedingungen der Wirtschaft einen angemessenen Arbeitsplatz zu erlangen und zu behaupten.

---

1) Deutscher Bildungsrat, a.a.O., S. 194.

## Die Wirkung bisheriger Weiterbildungspraxis

Nun ist zu fragen, ob Weiterbildung in der bislang betriebenen Form die tatsächliche Mobilitätsfähigkeit der Arbeitskräfte verbessert und den Marktwert der Arbeitskraft erhöht. Nach den oben dargestellten Befunden zur betrieblichen Gestaltung von Weiterbildung scheint uns dies zweifelhaft. Weiterbildung, so ist gesagt worden, führt häufig zu Qualifikationen, die nur im Einzelbetrieb vermarktet werden können. Die zwischenbetriebliche Mobilität wird auch dadurch eingeschränkt, daß die Weiterbildungsteilnahme nicht zertifiziert wird und dadurch, daß die Teilnehmer vertraglich verpflichtet werden. Mobilitätsfähigkeit wird allenfalls innerhalb des Betriebs gefördert. Für den einzelnen Arbeitnehmer steht demgemäß einem Zugewinn an innerbetrieblicher Beweglichkeit eine Abnahme seiner überbetrieblichen Mobilitätsfähigkeit gegenüber, das heißt per saldo eine stärkere Bindung an den einzelnen Betrieb. Das widerspricht der Auffassung, daß Weiterbildung per se zur Erhöhung der Mobilitätsfähigkeit führe.

Gefördert wird durch die Weiterbildungspraxis auch ein verstärkter wechselseitiger Bezug zwischen betrieblicher Weiterbildung und betrieblicher Arbeitsorganisation. Arbeitsplätze werden sehr betriebsspezifisch definiert, was die Notwendigkeit betriebsspezifischer Qualifizierung nach sich zieht; die Effizienz solcher betriebsspezifischer Qualifizierungsprozesse

wiederum zieht das Festhalten an betriebsspezifischen Arbeitsplätzen nach sich.<sup>1)</sup>

### Anforderungen an die Arbeitnehmervertretung

Der Interessenvertretung der Arbeitnehmer stellt sich die Aufgabe, durch Weiterbildung die Mobilitätsfähigkeit der Arbeitskräfte zu fördern. Dies gilt in besonderem Maße für die Beschäftigtengruppen, die infolge geringer oder fehlender Grundqualifikationen durch den Strukturwandel besonders gefährdet sind. Die Weiterbildungsmaßnahmen müßten so gestaltet sein, daß sie den Einzelnen in die Lage versetzen, selbständig und selbsttätig am Arbeitsplatz weiterzulernen. Letzteres würde nicht allein Weiterbildungsmaßnahmen voraussetzen, sondern auch bestimmte Arbeitsplatzinhalte und -anforderungen erforderlich machen.

Diese Anforderungen verlangen ein breites Weiterbildungskonzept. Zumindest müßten aber die Einschränkungen der Mobilitätsfähigkeit und -bereitschaft vermieden werden, die die bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen der Betriebe erzeugten. Im einzelnen würde dies folgendes bedeuten:

- 
- 1) Zu den beschäftigungspolitischen Risiken betriebsspezifischer Qualifizierung und betrieblicher Teilarbeitsmärkte, siehe Fritz Böhle und Norbert Altmann, Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit, Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München, Athenäum Verlag, Frankfurt 1972, S. 192 ff.; Lutz, Sengenberger, a.a.O., S. 64-70.

- o Einwirkung auf die Inhalte von Weiterbildung in dem Sinne, daß eine möglichst breite Verwertbarkeit gegeben ist; das heißt besonders die Verhinderung von Qualifikationen, die nur betriebs-spezifisch oder arbeitsplatzspezifisch sind.
- o Die Weiterbildung müßte zu einem Abschluß führen beziehungsweise zu einem Zertifikat, das allgemein auf dem Arbeitsmarkt als Qualifikationsausweis anerkannt wird.
- o Die Bindung von Arbeitskräften an den Betrieb durch vertragliche Verpflichtung des Weiterbildungsteilnehmers, für eine bestimmte Zeit den Arbeitgeber nicht zu wechseln, müßte verhindert werden.
- o Ein weitergehendes Erfordernis hinsichtlich der Erhöhung der Mobilitätsfähigkeit bestünde darin, die zwischenbetriebliche Diversifizierung von Weiterbildungsinhalten zu verhindern, das heißt eine Standardisierung von Inhalten über mehrere Betriebe zu erreichen.

#### b) Förderung des sozialen Ausgleichs

##### Zielsetzung

Die ungleiche Verteilung der Beschäftigungschancen - und eng damit verbunden - der Arbeitsbedingungen verschiedener Beschäftigtengruppen ist bislang nicht aufgehoben worden. Allgemein wird angenommen, daß diese Ungleichheiten durch ungleiche Startchancen vom System

der primären Schul- und Berufsausbildung produziert und reproduziert werden.

Seit einiger Zeit sieht man in der Weiterbildung der Beschäftigten, also in zusätzlicher allgemeiner oder beruflicher Qualifizierung nach Beendigung der primären Bildung und Ausbildung ein probates Mittel zur strukturellen Verbesserung von Erwerbchancen. Arbeitskräfte und Arbeitskräftegruppen mit geringer Qualifikation könnten durch Weiterbildung ihre ursprünglichen Bildungsdefizite ausgleichen und in ihren Erwerbchancen an die qualifizierteren Gruppen anschließen.

Die Vorstellung von Weiterbildung als Instrument des sozialen Ausgleichs findet sich in vielen Programmatiken, so zum Beispiel in der Empfehlung der Kultusministerkonferenz:

"(Weiterbildung ermöglicht den) Ausgleich von durch den ungleichen Zugang zum Bildungssystem bedingten Benachteiligungen: Weiterbildung - und hier sind auch alle Einrichtungen des sogenannten zweiten Bildungsweges einzubeziehen - (kann) als sozialpolitisches Instrument (gesehen werden), mit dem die bestehende Ungleichheit der Chancen nachträglich korrigiert und ihr entgegengewirkt werden kann." 1)

### Die Wirkung bisheriger Weiterbildungspraxis

Inwieweit hat nun die bisherige Weiterbildungspraxis den Anspruch des sozialen Ausgleichs eingelöst? Sicher

---

1) Zweite Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Erwachsenenbildung, Bundesanzeiger vom 29.4.1971.

ergeben sich für einen Teil der Arbeitnehmer durch die erzielte Qualifikationserhöhung auch größere Aufstiegschancen. Allerdings zeigt ein Blick auf die wichtigsten Zielgruppen betrieblicher Weiterbildung, vor allem bei aufstiegsbezogener Weiterbildung, daß gerade die Arbeitskräfte, bei denen ein solcher Ausgleich am wichtigsten wäre, zum Beispiel un- und angelernte Arbeiter, unqualifizierte Angestellte, Gastarbeiter, Frauen etc., am wenigsten an betrieblicher Weiterbildung teilhaben.<sup>1)</sup>

Gefördert wurden vor allem die Führungskader der Betriebe, also das obere und mittlere Management, sowie Facharbeitergruppen.

Die bisherigen Wirkungen betrieblicher Weiterbildungspolitik verschlechtern relativ gesehen die Qualifizierungs- und damit Aufstiegschancen der nicht einbezogenen Gruppen. Es zeichnet sich die Gefahr ab, daß Weiterbildung in der bisher betriebenen Form nicht allein einen Ausgleich gegebener Benachteiligungen verhinderte, sondern zu einer Verstärkung vorhandener Disparitäten führt.

Dafür ist nicht zuletzt auch die Tatsache verantwortlich zu machen, daß den Weiterbildungsteilnehmern in

---

1) Vgl. Gero Lenhardt, Berufliche Weiterbildung und Arbeitsteilung in der Industrieproduktion, Suhrkamp-Verlag, Frankfurt/M. 1974, S. 112 ff.

der Regel Eigenleistungen abverlangt werden, die umso schwerer zu erbringen sind, je geringer das Qualifikationsniveau und die "Bildungsnähe" der Arbeitskräfte sind.<sup>1)</sup>

Sozialer Ausgleich erfordert aber nicht allein die Reduzierung beruflicher Qualifikationsgefälle. Dies ist lediglich eine notwendige Bedingung. Der Ausgleichsanspruch beinhaltet auch das Erfordernis der (materiellen oder immateriellen) Vergütung des Qualifizierungszuwachses.

Die gegenwärtige Weiterbildungspraxis zeigt, daß dies nur zum Teil der Fall ist. Nicht immer folgt eine berufliche Verbesserung oder höherer Verdienst. Die Tendenzen zur Nichthonorierung konnten sich umso ungehinderter durchsetzen, da aus dem Erwerb von Weiterbildungsqualifikationen von den Arbeitskräften selbst oft keine Ansprüche abgeleitet werden. Dies gilt sowohl dann, wenn Weiterbildung auf eigene Faust, ohne Anregung durch den Betrieb unternommen wird, wie auch dann, wenn Weiterbildung nur als notwendige Vorstufe für die Besetzung einer bestimmten Position betrachtet wird. Weiterbildung wird als privates Unterfangen betrachtet, dessen Risiko man auch selbst voll zu tragen hat. Allerdings bleibt die Auseinandersetzung mit dem Risikoaspekt zunächst abstrakt, weil die Verwertung der Weiterbildungsqualifikation als weitgehend

---

1) Vgl. Lutz, Sengenberger, a.a.O., S. 134 - 136.



unproblematisch angesehen wird. Wer auf betriebliche Anregung oder Eigeninitiative hin eine Weiterbildung unternimmt, vertraut mehr oder minder fest darauf, daß diese vom Betrieb entsprechend honoriert wird.

### Anforderungen an die Arbeitnehmervertretung

Ähnlich wie bei der Zielsetzung der Förderung der Mobilitätsfähigkeit lassen sich auch beim sozialen Ausgleich durch Weiterbildung unterschiedliche Anforderungen an Einflußnahme der Arbeitnehmerinteressenvertretung bestimmen. Sie unterscheiden sich danach, inwieweit lediglich die negativen Effekte bestehender Weiterbildungspraxis korrigiert oder abgemildert werden sollen oder inwieweit "positive, eigenständige" Konzeptionen zum sozialen Ausgleich durch Weiterbildung gefunden werden sollen. Es ist also möglich, die Forderung sozialer Ausgleich sehr eng und sehr expansiv auszulegen.

Zunächst gäbe es auf einem relativ geringen Anspruchsniveau die Möglichkeit, auf gleiche Zugangschancen für alle Qualifikationsgruppen hinzuwirken, um der selektiven Handhabung des Weiterbildungsinstruments durch die Betriebe entgegenzusteuern.

Geschähe eine derartige Umverteilung der Teilnahmechancen bei unverändertem Gesamtumfang betrieblicher Weiterbildung, so würde dies bedeuten, bislang bevorzugten Gruppen weniger Weiterbildung zukommen zu lassen und dafür die weniger berücksichtigten Belegschaftsgruppen stärker zu fördern. Damit könnte mehr Proporzgerechtigkeit erzielt werden. Eine Einwirkung der Inter-

essenvertretung in diesem Sinne würde aber vermutlich von den bis dato privilegierten Gruppen nicht widerspruchslos akzeptiert werden, zumal diese in einer relativ starken Position zur Vertretung ihrer Gruppeninteressen sind.

Zur Vermeidung der realen Verschlechterung der Weiterbildungssituation für bestimmte Gruppen böte sich an, das Angebot an Weiterbildung für alle Beschäftigtengruppen mindestens auf dem Niveau der bislang bevorzugten Gruppen durchzusetzen. Allerdings würde diese Forderung das Investitionsvolumen beträchtlich ausweiten und könnte nur über den Einfluß der Arbeitnehmervertretung auf die betriebliche Budgeterstellung durchgesetzt werden.

Noch weitgehender wäre die Forderung, die bisherige Verteilung von Zielgruppen umzukehren und die Gruppen in der Belegschaft um so stärker weiterzubilden, je weniger sie bislang berücksichtigt waren. "Weitgehender" wäre eine solche Politik, weil sie mehr als die anderen Forderungen mit den betrieblichen Interessen kollidiert, da die bisherige Verteilung den betrieblichen Interessen durchaus gemäß ist. Die Verwirklichung dieser Forderung ist aber unabdingbare Voraussetzung für eine effektive Angleichung von Qualifikationen und damit sozialen Ausgleich.

Neben der Einflußnahme auf den Zugang zu Weiterbildungsveranstaltungen und die Selektion von Teilnehmern muß die Interessenvertretung der Arbeitnehmer auch über die Einwirkung auf die Honorierung der Weiterbildungsteilnahme den sozialen Ausgleich anstreben. Ohne

entsprechende Honorierung bleibt ein Qualifikationszuwachs für den Arbeitnehmer bedeutungslos.

Naheliegend ist zunächst die Forderung, daß die Weiterbildungsteilnehmer für ihre zusätzliche Qualifizierung entlohnt werden, sei es durch Eingruppierung in eine höhere Lohn- oder Gehaltsstufe oder sei es durch beruflichen Aufstieg oder beides.

Bei der jetzigen Verteilung von Weiterbildung zugunsten der höheren Qualifikationsgruppen würde dies allerdings dem sozialen Ausgleich eher entgegenwirken, da es das bestehende Lohngefälle noch ausweitet. Eine Nivellierung der Einkommensstruktur wäre nur dann möglich, wenn die Honorierung der Weiterbildung mit einer gleichzeitigen Umverteilung der Weiterbildungschancen zugunsten von minderqualifizierten Arbeitskräften gekoppelt würde.

### c) Befähigung zur Interessenwahrnehmung

#### Zielsetzung

Weiterbildung ist schließlich als ein Mittel erachtet worden, die Erkenntnis, Wahrnehmung und Durchsetzung individueller wie kollektiver Interessen der abhängig Arbeitenden zu fördern.

Durch Weiterbildung der Arbeitnehmer wird die Chance gesehen, das gesellschaftliche Problembewußtsein, die Einsicht in die gesellschaftlichen Zusammenhänge zu erhöhen und die Selbstbestimmung innerhalb der Arbeitsorganisation zu erweitern. Weiterbildung beschränkt

sich unter dieser Perspektive nicht allein "auf einen Funktionszusammenhang mit technischen und ökonomischen Erfordernissen, sie zielt vielmehr darauf, den Menschen zur bewußten Teilhabe und Mitwirkung an den Entwicklungs- und Umformungsprozessen aller Lebensbereiche zu befähigen und ihm dadurch die Entfaltung seiner Person zu ermöglichen".<sup>1)</sup>

In der gewerkschaftlichen Diskussion ist diese Zielperspektive vor allem im Zusammenhang mit der Forderung nach Einrichtung von Bildungsurlaubsansprüchen in den Vordergrund gerückt worden.

So sollen die Richtlernziele des Bildungsurlaubs darin bestehen, "ausgehend vom Handlungs- und Erfahrungsfeld Arbeitsplatz und seiner Bedeutung für die abhängig Beschäftigten und deren familiärer Situation, gemeinsam mit den Teilnehmern

- o die Hauptvoraussetzungen und -bedingungen der sozialen Existenz, das heißt die Zusammenhänge zwischen Einzel- und Gesamtwirtschaft, Politik und Gesellschaft aufzuzeigen und zu analysieren,
- o die Bereitschaft zur Erkenntnis der eigenen sozialen Lage und darauf aufbauend den Willen zur qualitativen Veränderung der sozioökonomischen Abhängigkeit zu stärken und damit selbstbestimmtes Handeln zu fördern,

---

1) Deutscher Bildungsrat, a.a.O., S. 52.

- o Einsichten und Fähigkeiten zu erarbeiten und weiterzuentwickeln, die für eine wirksame Interessenwahrnehmung in Betrieb und Gesamtgesellschaft notwendig sind.

Das bedeutet, die Teilnehmer (durch Bildungsurlaubsseminare) zu befähigen,

- ihre abhängige, fremdbestimmte Stellung im Produktions- und Dienstleistungsprozeß sowie in der arbeitsfreien Zeit zu erkennen,
- in selbständiger Analyse und Kritik die sozioökonomische Realität zu reflektieren,
- betriebliche und sozioökonomische Voraussetzungen und Bedingungen sowie deren Wechselwirkungen kritisch zu analysieren,
- politische Apathie und Resignation in beruflichen, betrieblichen und persönlichen (familialen) Bereichen zu verhindern beziehungsweise zu überwinden,
- bisher erreichte Rechte in Anspruch zu nehmen und deren Verletzung zu verhindern,
- die Interessengegensätze zwischen abhängig Beschäftigten und Unternehmensleitungen zu erkennen sowie partielle und langfristig mögliche Veränderungen zu erarbeiten und durch solidarische Handlungen umzusetzen."1)

---

1) Vgl. Dieter Görs, "Bildungsurlaub als Teilelement der Bildungsreform", WSI-Mitteilungen, Heft 5, 1974, S.168.

### Die Wirkung bisherigen Weiterbildungspraxis

Es erscheint zweifelhaft, ob die bisherige betriebliche Weiterbildungspraxis diese Emanzipationschancen verbessert hat. Im Gegenteil, durch die Ausrichtung der Weiterbildung vorwiegend an einzelbetrieblichen Verwertungsinteressen ist die Befähigung der Arbeitenden zur Verfolgung ihrer Interessen beeinträchtigt worden

- o durch die "Betriebsorientiertheit" der Weiterbildungsveranstaltungen, das heißt die einseitige Vermittlung der Interessenperspektive des Einzelbetriebs bei der Darstellung sozioökonomischer Zusammenhänge. Dies äußert sich oft bereits in der Bezeichnung der Kurse, wie "Du und Dein Betrieb".

Die Betriebsorientiertheit der Kurse ist vor allem auch durch die Auswahl "geeigneten" Lehr- und Ausbildungspersonals gesichert worden;

- o durch die Förderung der Individualisierung und Differenzierung der Belegschaft und damit der Schwächung kollektiver Interessenerkenntnis und -wahrnehmung.

Durch die selektive Auswahl von Teilnehmern und Weiterbildungsinhalten sowie auch durch die individuelle Honorierung der Weiterbildung, vor allem durch den beruflichen Aufstieg Einzelner als Folge der Weiterbildungsteilnahme ergeben sich Differenzierungstendenzen in der Belegschaft. Das betrifft vor allem die

Arbeiter, aber auch Teile der Angestellten. Die Weiterbildung verspricht dem Arbeiter die Möglichkeit, den Bedingungen sozialer Immobilität der Arbeiterschaft zu entgehen. Kollektiver Veränderungsdruck wird dadurch aber individualisiert und für den Betrieb neutralisiert.

Die Eröffnung von Weiterbildungsmöglichkeiten bewirkt jedoch nicht nur eine Neutralisierung des Veränderungsdrucks der Arbeiterschaft, sie verleiht dem betrieblichen Qualifikationssystem zugleich den Schein der Rationalität, der Durchlässigkeit: Jeder Einzelne kann scheinbar je nach seinem Einsatz und seinen Fähigkeiten die ihm gemäße Position erreichen. Gelingt es nicht, weiterzukommen, so liegt es nicht so sehr an den durch das System gesetzten Grenzen, als vielmehr an dem individuellen Ungenügen, dem mangelnden Einsatz oder den mangelnden Fähigkeiten.

Die Eröffnung individueller Aufstiegsmöglichkeiten kann die Identifikation des einzelnen Arbeitnehmers mit dem Kollektiv schwächen. Der eigene Berufserfolg wird nunmehr eher als Ergebnis der individuellen Fähigkeiten und der Eigeninitiative interpretiert. Wer jetzt erfolglos bleibt, ist gleichsam "selbst daran schuld". Daß er nicht weiterkommt, ist Beweis seiner Dummheit, seiner Trägheit, seines Versagens.

### Anforderungen an die Arbeitnehmervertretung

Für die Arbeitnehmerinteressenvertretung gibt es auch bei dieser Zielperspektive unterschiedlich anspruchsvolle Möglichkeiten für Einflußnahme.

Ein Erfordernis wäre eine Minderung oder Korrektur der arbeitnehmerfeindlichen Auswirkungen bisheriger betrieblicher Weiterbildungsveranstaltungen. Die Einwirkung der Arbeitnehmervertretung könnte etwa darin bestehen, die Betriebsbezogenheit der Weiterbildungsinhalte zu verhindern und durch Einflußnahme bei der Auswahl der Lehrkräfte den Interessenstandpunkt der Arbeitnehmer stärker zur Geltung zu bringen. Weiterhin gibt es die Möglichkeit für die Arbeitnehmervertretung, selbst Kurse durchzusetzen, die diesem Interessenstandpunkt entsprechen.

Sollen Vereinzelung und Entsolidarisierung verhindert werden, bedürfte es weit umfassender Gegenstrategien und folglich auch weit größerer Anstrengungen. Diese Strategien müßten notwendigerweise nicht allein die Bildungsprozesse, sondern zugleich den Einsatz von Arbeitskräften und die Gratifizierung einschließen. Voraussetzung dafür ist eine Art globaler Beschäftigungskonzeption, von der aus dann auch die Inhalte der Weiterbildung bestimmbar wären.

### 4. Strategische Aspekte der Interessenvertretung

Zur Wahrnehmung der mit Arbeitnehmerinteressen verbundenen Zielsetzungen sind, wie im letzten Abschnitt be-



reits angeklungen, unterschiedliche strategische Linien der Einwirkung möglich.

o Reaktive gegenüber präventiver Einschaltung

Die Arbeitnehmervertretung kann sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten in die Gestaltung betrieblicher Weiterbildung einschalten. Allgemein ist zu erwarten, daß ihre Einflußmöglichkeiten um so größer sind, je früher sie im Gestaltungsprozeß mitwirkt.

Ist die Arbeitnehmervertretung bereits im Stadium der Konzipierung und Planung der Veranstaltungen beteiligt, so ergibt sich eine relativ günstige Chance, sowohl auf die Inhalte der Kurse, das Lehrpersonal wie die Teilnehmerauswahl einzuwirken. Man könnte in diesem Falle von präventiver Einschaltung sprechen.

Werden hingegen die Konzipierung und Planung dem Management überlassen, so ist zu erwarten, daß die Arbeitnehmervertretung nur mehr kurzfristige und nachträgliche Anpassung oder Korrekturen leisten, an der Grundstruktur der Weiterbildung indessen keine größeren Veränderungen mehr vornehmen kann, es sei denn, das Programm wird insgesamt in Frage gestellt oder abgelehnt. Reaktiv wäre die Einwirkung, wenn diese lediglich auf die Durchführung der Weiterbildungsveranstaltungen beschränkt bleibt und sich auf Mitwirkung an einzelnen Maßnahmen oder einzelnen Veranstaltungen bezieht.

o Individuelle gegenüber kollektiver Interessenvertretung

Die Arbeitnehmervertretung kann sich darauf beschränken, dem einzelnen Arbeitnehmer "zu seinem Recht zu verhelfen" oder seine spezifischen Belange und Interessen durchzusetzen. Dies wäre gleichsam individuelle Einwirkung. Beispielsweise könnte man von individueller Interessenvertretung dann sprechen, wenn mit Hilfe des Betriebsrats bestimmten Weiterbildungsteilnehmern eine bessere Stellung im Betrieb vermittelt wird.

Anspruchsvoller wäre ein Einwirkungsmodus, der stärker auf Kollektive von Arbeitnehmern gerichtet ist, bei der also nicht oder nicht allein der einzelne Beschäftigte, sondern größere Gruppen vertreten werden. Als Bezugsgruppen der Vertretung kommen die Gesamtbelegschaft eines Betriebs oder die Arbeitnehmer einer Branche in Frage. Im Falle einer überbetrieblichen, oder besser gesagt, über die Belegschaft des Einzelbetriebs hinausgehenden Interessenvertretung müsste die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretungen anderer Betriebe gewährleistet sein oder von vornherein durch die Gewerkschaften erfolgen.

Zur Verhinderung betriebsbezogener oder betriebs-spezifischer Qualifizierung durch Weiterbildung oder auch zur Verhinderung eines stark zwischenbetrieblich differenzierten Angebots von Veranstaltungen wäre eine Gestaltung auf der überbetrieblichen Ebene strategisch günstiger.

o Ad-hoc gegenüber standardisierter Regelung

Eng in Zusammenhang mit der Frage, wieweit die Einschaltung der Arbeitnehmervertretung am einzelnen Arbeitnehmer oder am Kollektiv orientiert ist, steht die Frage, inwieweit die Gestaltung der Weiterbildung ad hoc oder nach universell gültigen Richtlinien oder Reglementierungen erfolgt.

Standardisierte und damit konstante Regelung der Einflußnahme bietet den Vorzug, ein Mindestmaß an Gleichbehandlung der Arbeitskräfte zu gewährleisten und mit hin auch der Konkurrenz unter Arbeitnehmern zu begegnen. Sie kann unter Umständen aber auch inflexibel und schwer abänderlich sein.

In Zusammenfassung der strategischen Dimensionen läßt sich sagen, daß eine aktive Einwirkung der Arbeitnehmervertretung, die an einem größeren Kollektiv von Arbeitskräften ausgerichtet ist und zu standardisierter Regelung führt, wesentlich höhere Ansprüche und Anforderungen an die Interessenvertretung stellt. Sie setzt viel eher ein Gesamtkonzept der Vertretung voraus als eine reaktive Ad-hoc-Politik, die nur den Einzelnen oder kleine Belegschaftsgruppen im Auge hat.

### III. Die Einflußnahme der Betriebsräte bei der betrieblichen Weiterbildung

---

Die Weiterbildung stellt für den Betriebsrat ein neues, zusätzliches Arbeitsfeld im Rahmen der Aufgaben dar, die er als Belegschaftsvertreter wahrzunehmen hat.

In diesem Abschnitt der Untersuchung wollen wir nun folgenden Fragen nachgehen: Welchen Stellenwert nimmt die Weiterbildungsarbeit im Gesamtkomplex der Betriebsratsaktivitäten ein, und welche Bedeutung messen die Betriebsräte ihr aktuell und auf längere Sicht zu? Im Anschluß daran wird dann ermittelt, wieweit sich die Vertretungen in diesem Aufgabenbereich engagieren, welche Aktivitäten sie entwickeln und inwieweit Arbeitnehmerinteressen - gemessen an den im Kapitel II formulierten Zielsetzungen und Anforderungen - derzeit wahrgenommen werden.<sup>1)</sup>

#### 1. Die Rolle der Weiterbildung im Rahmen der Betriebsratsarbeit

---

Welches faktische Gewicht kommt der Weiterbildungsarbeit innerhalb der Gesamtaktivitäten zu, die die Betriebsräte unternehmen? Dazu fragten wir die Betriebsräte, auf welchen Gebieten im letzten Jahr Schwerpunkte ihrer Arbeit gelegen hatten.

- 1) Bei der Behandlung dieser Fragestellung wird in diesem Abschnitt auf eine Analyse der Hintergründe und Bedingungen der Betriebsratsaktivitäten weitgehend verzichtet. Diese Analyse erfolgt im nächsten Kapitel.

Dabei ergab sich das Bild eines recht breitgefächerten Aktivitätenspektrums, unterschiedlicher Tätigkeitsprofile und konkreter Einzelaktivitäten, die entsprechend den jeweiligen Bedingungen beziehungsweise Problemsituationen von Betrieb zu Betrieb variierten.

Trotz aller Vielfalt lassen sich insgesamt deutliche Prioritätensetzungen auf bestimmten Arbeitsgebieten feststellen. Das Schwergewicht der Tätigkeit liegt eindeutig bei den "klassischen" Angelegenheiten und betrieblichen Problembereichen, bei denen unmittelbare materielle Interessen der Belegschaft berührt sind.<sup>1)</sup>

- 
- 1) Solche Prioritätensetzungen reflektieren nicht nur die Bedeutsamkeit der existentiellen Interessen abhängig Beschäftigter, sondern zugleich auch den Umstand, daß hier auch von den Belegschaften in der Regel am stärksten Vertretungserwartungen an die Betriebsräte herangetragen werden. Vgl. Brock, A., u.a., Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt-Hamburg-Hannover-Kiel 1973, S. 27.

Tabelle 4:Aktuelle Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit

Gebiete	Häufigkeit der Nennungen
1. Lohn- und Gehaltsfragen	98
Entlohnungsverfahren	50
Lohn-Gehaltsstruktur	48
2. Personelle Angelegenheiten	49
3. Arbeitsbedingungen	32
Arbeitsplatzgestaltung u.	
Arbeitssicherheit	22
Arbeitszeitregelung	10
4. Betriebliche Sozialeinrichtungen	21
5. Berufliche Bildung	8
Berufsgrundausbildung	5
Weiterbildung	3

208

Besonders häufig führten die Betriebsräte folgende Arbeitsgebiete an:

An erster Stelle die Regelung von Lohn- und Gehaltsfragen. Dabei konzentrieren sich die Aktivitäten einmal auf Entlohnungsverfahren, vor allem die Beschäftigung mit Akkordangelegenheiten, die Kontrolle bei der praktischen Durchführung, die Durchsetzung von leistungsbezogenen Prämien und Zulagen. Daneben setzen sich die Betriebsräte aber auch - insbesondere in Großbetrieben - immer häufiger mit Änderungen der betrieblichen Entlohnungsformen aus-

einander. Mit fortschreitender Veränderung der technologischen Strukturen zeichnet sich die Tendenz ab, den traditionellen Akkord durch verschiedene Formen sogenannter Festlohnsysteme zu ersetzen und verstärkt Arbeitsbewertungsverfahren einzuführen.<sup>1)</sup> Wo solche neuen Systeme und Bemessungsgrundlagen eingeführt werden, sind die Betriebsräte oft über längere Zeit fast ausschließlich von diesen Problemen in Anspruch genommen.

Zum anderen waren viele Betriebsräte besonders mit Problemen der Lohnstrukturregelung, vor allem Neueinstufungen in die Lohn- und Gehaltsgruppen beschäftigt. Die Aktualität dieser Aufgabe im Untersuchungszeitraum war durch Vereinbarungen eines Manteltarifs für die bayerische Metallindustrie gesetzt.

Die Vertretung bei personellen Angelegenheiten bildet einen weiteren Schwerpunkt. Im Vordergrund steht dabei die Regelung von Problemen, die das individuelle Arbeitsverhältnis betreffen: vor allem die Einschaltung bei Einstellungen, Kündigungen oder Versetzungen einzelner Arbeitskräfte; daneben Schlichtungs- und Betreuungsfunktionen, die vom Betriebsrat in Beschwerde- und Krankheitsfällen wahrgenommen werden. In mehreren Betrieben hatten sich die Betriebsräte besonders mit Aufgaben aus dem Bereich kollektiver personeller Schutz-

---

1) Eckart Teschner, "Betriebliche Lohnpolitik und betriebliche Lohnbildung", in: Otto Jacobi, Walter Müller-Jentsch, Eberhard Schmidt, Hrsg., Gewerkschaften und Klassenkampf, Kritisches Jahrbuch 1972, Fischer Verlag, Frankfurt 1972, S. 140 f.

maßnahmen zu befassen: Eingriffe bei Entlassungen oder Umsetzungen größerer Belegschaftsgruppen, oder die Aufstellung von Sozialplänen. Dies war zumeist bedingt durch den konjunkturellen Einbruch in Teilen der Metallindustrie, zum andern auch Folge von Veränderungen im Rechtsstatus der Betriebe (Konzernangliederung) oder von Umstrukturierungen des Produktionsprogramms.

Die Auseinandersetzung mit betrieblichen Personalplanungsmaßnahmen wurde insbesondere von den Arbeitnehmervertretungen einiger Großbetriebe als Aufgabenfeld genannt.

An dritter Stelle in der gesamten Aufgabenwahrnehmung stehen Probleme der Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Solche Aktivitäten bestehen überwiegend in der Ausübung traditioneller Überwachungsfunktionen und der Verbesserung von Randbedingungen des Arbeitsvollzugs, wie der Durchführung beziehungsweise Kontrolle von Arbeitsschutzregelungen, Bemühungen um Einzelverbesserungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung oder der Festsetzung neuer Arbeitszeitregelungen.

Schließlich gehört die Beschäftigung mit der Errichtung beziehungsweise Ausgestaltung betrieblicher Sozialeinrichtungen zu den häufiger benannten Schwerpunktgebieten der Betriebsratsarbeit.

Demgegenüber nehmen Aktivitäten im Bereich der beruflichen Bildung eine nachgeordnete Stellung ein. Nur wenige Betriebsräte führten die Berufsbildung überhaupt unter ihren Arbeitsfeldern an, und dann waren es überwiegend Probleme der Erstausbildung von Jugend-



lichen, denen sich die Vertretungen widmeten. Nur insgesamt drei aller Betriebsräte erklärten, die Fort- und Weiterbildung im Betrieb sei eines ihrer Haupttätigkeitsgebiete gewesen.

Im Rahmen der aktuellen Aufgaben, die von den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen wahrgenommen werden, spielt demnach die Weiterbildungsarbeit nur eine Nebenrolle. Dafür spricht der Umstand, daß feste Zuständigkeiten für Fort- und Weiterbildungsfragen im Betriebsratskörper häufig fehlen. Während für die aufgeführten anderen Arbeitsgebiete in fast allen Betrieben Ausschüsse oder Beauftragte bestimmt sind, die sich den speziellen Problemen schwerpunktmäßig widmen, ist der Weiterbildungsbereich seltener durch solche festen Verantwortlichkeiten abgedeckt. Soweit es Ausschüsse für Bildungsfragen gibt, sind diese meist schon so stark mit Angelegenheiten der Grundausbildung ausgelastet, daß Weiterbildungsprobleme allenfalls am Rande behandelt werden können.

Nicht nur aktuell besitzt die Arbeit auf dem Weiterbildungssektor keine Priorität für die Betriebsräte, auch auf längere Sicht wird der betrieblichen Weiterbildung kaum erhöhte Bedeutung in der Aufgabenstellung der Arbeitnehmervertretungen zugemessen. Das geringe Vertretungsengagement scheint nicht nur ein kurzfristiges "Anlaufproblem" darzustellen, es lassen sich auch wenig Anhaltspunkte für eine stärkere zukünftige Einschaltung erkennen. So zeigte sich bei der Frage, inwieweit man für die Zukunft Veränderungen in der Wichtigkeit der einzelnen Arbeitsbereiche erwartet, daß durchwegs die Weiterbildung nicht als

ein Arbeitsgebiet betrachtet wird, das stärker in den Vordergrund rücken wird. Hinter anderen Gebieten, die man als wichtiger oder dringlicher erachtet, steht die Weiterbildungsarbeit weit zurück oder wird gar nicht ins Kalkül gezogen. Dieser Aufschluß ergibt sich auch aus der Frage, welchen Aufgaben sich der Betriebsrat zuwenden würde, wenn ihm mehr freigestellte Mitglieder zur Verfügung stünden. Lediglich zwei Betriebsräte meinten, man müsse sich verstärkt der Arbeit auf dem Weiterbildungssektor widmen, von allen übrigen 92 Betriebsräten wurde dieser Bereich gar nicht erwähnt.

Tabelle 5:

Frage: "Wenn Sie mehr Freigestellte im Betriebsrat  
hätten, welchen Aufgabengebieten sollten sich  
diese widmen?"

Gebiete	Nennungen
1. Entlohnungsfragen	33
Lohn und Gehalt (generell)	4
Fragen der Leistungsentlohnung	20
Analyt. Arbeitsplatzbewertung	9
2. Gestaltung der Arbeitsbedingungen	29
Arbeitsplatzgestaltung	12
Arbeitsschutz	16
Arbeitszeit	1
3. Personalangelegenheiten	18
Allgemein	5
Ein- und Umgruppierung	7
Einstellungen, Versetzungen, Entlassungen	2
innerbetriebliche Stellenaus- schreibung	2
betriebliche Personalplanung	2
4. Fragen der Betriebsratsarbeit	15
Information, Kontakt zur Beleg- schaft	11
Bessere Vertretung einzelner Betriebsteile	2
Intensivere Zusammenarbeit mit Gewerkschaft	2
5. Bildung und Ausbildung	11
Berufliche Erstausbildung	9
Weiterbildung	2
6. Sozialangelegenheiten	9
Allgemein	3
Ausländerbetreuung	5
Schwerbeschädigtenvertretung	1

Weiterbildung stellt also für die Betriebsräte im Rahmen ihrer gegenwärtig und zukünftig veranschlagten Aktivitäten einen Aufgabenbereich von deutlich untergeordnetem Rang dar.

## 2. Die Einschaltung der Betriebsräte bei der betrieblichen Weiterbildung

Wie der Überblick über die Weiterbildungstätigkeit der untersuchten Betriebe zeigte, besteht derzeit keine einheitliche Weiterbildungssituation in den Betrieben. Vor allem ergeben sich Unterschiede, was den Umfang der Maßnahmen und die Dauer des bisherigen Einsatzes dieses personalpolitischen Instruments anbelangt. Es muß also vermerkt werden, daß in der Untersuchung recht unterschiedliche Ausgangsbedingungen für die Betriebsräte vorlagen.

Insgesamt zeigte die Befragung, daß das Ausmaß des praktischen Engagements der Betriebsräte im Weiterbildungsbereich bislang durchschnittlich recht gering ist. Rund die Hälfte der Betriebsräte hatte bislang noch gar nichts auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung unternommen.

Tabelle 6:

Frage: "Waren Sie im Laufe des letzten Jahres bei der betrieblichen Weiterbildung eingeschaltet?" (Bei fehlender Weiterbildung: Haben Sie versucht, den Betrieb zur Weiterbildung zu veranlassen?)

Einschaltung	Zahl der Betriebe
Ja	50
Nein	44
	94

Auch dort, wo die Betriebsräte generell ihre Einschaltung behaupteten, bot sich das Bild eher oberflächlicher, sporadischer Einflußnahme. Nur in den seltensten Fällen findet eine Einwirkung in mehreren Regelungsbereichen oder in allen Phasen des Gestaltungsprozesses statt. Häufig beschränken sich die Aktivitäten auf Einzelgebiete oder auf Interventionen bei speziellen Anlässen.

Es deuten sich gewisse Zusammenhänge von Betriebs- und Betriebsratsaktivität an: Deutlich wurde einmal, daß dort, wo der Betrieb kaum oder gar keine Weiterbildungsförderung betreibt, von seiten der Betriebsräte in der Regel auch keine Versuche zur Initiierung von Weiterbildungsmaßnahmen für Belegschaftsangehörige unternommen wurden. Zum anderen stammen diejenigen Betriebsräte, die sich überhaupt in stärkerem Maße bei der Weiterbildung einschalten, fast ausschließlich aus solchen Betrieben, die umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen schon seit ge-

raumer Zeit durchführen, also über ein langjährig etabliertes System von Weiterbildung verfügen.

Wieweit und in welcher Form eine Einschaltung der Betriebsräte bei einzelnen Regelungsbereichen und Problemen stattfindet, ist nun zu klären.

#### Auswahl der Teilnehmer

Soweit vom Betriebsrat überhaupt etwas bei der Weiterbildung unternommen wird, umfaßt die Einschaltung durchaus nicht alle Regelungsbereiche beziehungsweise Ebenen des Gestaltungsprozesses. Am häufigsten noch sind die Betriebsräte dort beteiligt, wo es um Maßnahmen der Durchführung geht, wie bei der Auswahl der Teilnehmer für Weiterbildungsveranstaltungen.

#### Tabelle 7:

Frage: "Haben Sie sich im letzten Jahr aktiv bei der Auswahl der Teilnehmer eingeschaltet?" (nur Betriebe mit Weiterbildung)

Einschaltung	Betriebe
Ja	25
Ja, aber nur weitervermittelnd	9
Nein	56
	90

Allerdings waren auch hier die Betriebsräte nur in einer Minderheit von Betrieben beteiligt.

Einige Betriebe versuchen, die Weiterbildungsförderung als Exklusivregelung zwischen sich und dem einzelnen Arbeitnehmer zu definieren und zu betreiben. Das Management, so berichteten manche Betriebsräte, schließt Einzelverträge auf privater Basis ab, wovon die Arbeitnehmervertretung allenfalls nachträglich informiert wird. Mit dieser Praxis legt es den Bewerbern in der Belegschaft die Verhaltensorientierung nahe, sich unter Ausschluß der Betriebsräte unmittelbar an die zuständige betriebliche Instanz zu wenden.

"Das läuft bei uns alles über Privatverträge, wir werden da gar nicht eingeschaltet."

Ein weiterer Teil der Betriebsräte beschränkt sich auf die Weitervermittlung von Interessenten an die zuständige Betriebsabteilung.

In Großbetrieben mit festem, umfangreichem Weiterbildungsprogramm sind die Betriebsräte häufiger kontinuierlich bei der Auswahlprozedur beteiligt. Gerade in solchen Fällen, in denen Übernachfrage nach Weiterbildungsplätzen besteht, kommt es dann allerdings nicht selten vor, daß die Arbeitnehmervertretung in eine Verteilerfunktion gerät. Ihr fällt dann die Aufgabe zu, die Bewerberzahl mit dem vorhandenen Platzangebot in Einklang zu bringen und bei begrenzten Teilnahmemöglichkeiten selbst an der Selektion der Interessenten mitzuwirken oder diese Arbeit gänzlich zu übernehmen.

"Wir sind bei der Verteilung der Plätze einbezogen, bei Überbelegungen entscheidet der Betriebsrat."

Teilweise wird diese Rolle von den Betriebsräten selbst als problematisch empfunden, ohne daß man deshalb die Mitwirkung unterläßt.

"Es gibt bei uns sehr beliebte Programme; es ist un-erfreulich, wenn man nur die paar Plätze verteilen kann, die zur Verfügung stehen."

"Das ist ein Problem, die Teilnehmerzahl für die Kurse ist beschränkt, wir müssen die Leute dann vertrösten."

Initiativen zur Schaffung erweiterter Zugangsmöglichkeiten scheinen nur selten unternommen worden zu sein. Nur vereinzelt berichteten Betriebsräte von Bemühungen, im Betrieb eine Erhöhung der Teilnehmerzahl oder eine Einbeziehung bislang von der Förderung ausgeschlossener Belegschaftsgruppen durchzusetzen.

In einem Betrieb der Kraftfahrzeugbranche hatte der Betriebsrat Qualifizierungsmaßnahmen für bisher unberücksichtigte Belegschaftsgruppen gefordert. Es handelte sich hier um Arbeitskräfte aus der näheren Umgebung, die durch den Niedergang der regionalen Bergbauindustrie auf die neu angesiedelten Unternehmen wechseln mußten und vom Betrieb als Angelernte am Band eingesetzt wurden. Der Versuch des Betriebsrats, für diese eine Weiterqualifizierung zum Facharbeiter zu erreichen, scheiterte an der Weigerung der Unternehmensleitung.

Häufiger bleibt das Engagement der Betriebsräte für die Teilnahme an Weiterbildung punktuell, auf den Einzelfall bezogen: Man setzt sich bei einzelnen Anlässen und für die Teilnahme einzelner Belegschaftsmitglieder ein, die mit ihren Wünschen unmittelbar an den Betriebsrat herantreten.



### Gestaltung des Weiterbildungsangebots

Auch bei der inhaltlichen Gestaltung des betrieblichen Weiterbildungsangebots bleibt die Einflußnahme der Vertretungen insgesamt geringfügig. Allein in zwei Dritteln der Betriebe hatte sich der Betriebsrat bei der Regelung der Inhalte von Kursen oder der Gestaltung des Gesamtprogramms nicht engagiert; in einigen Betrieben wurde erklärend darauf verwiesen, daß der Betrieb ja keine nennenswerte Weiterbildung durchführe.

#### Tabelle 8:

Frage: "Nehmen Sie Einfluß darauf, was vom Betrieb an Weiterbildung angeboten wird?" (nur Betriebe mit Weiterbildung)

<u>Einschaltung</u>	<u>Betriebe</u>
Ja	30
Nein	60
	90

Teilweise reduziert sich die Tätigkeit auf ein Minimum an Einschaltung: Der vom Management ausgearbeitete Maßnahmenkatalog wird lediglich zur Kenntnis genommen oder es werden nachträgliche Stellungnahmen zu Einzelpunkten des fertig vorgelegten Programms abgegeben. Gerade in Großbetrieben, die über ein etabliertes Weiterbildungssystem verfügen, sehen sich die Betriebsräte mitunter in die Funktion einer bloßen Absegnung des fertigen Programms gedrängt.

"Wir nehmen eigentlich keinen Einfluß, wir kriegen das Angebot unterbreitet."

"Wir bekommen das Bildungsangebot der Firma und nehmen das zur Kenntnis. Das Programm wird vorgelegt, der Betriebsrat gibt seine Zustimmung. Nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz gibt es ja größere Möglichkeiten, die aber kaum ausgeschöpft werden können. Wir sind immer am Nachlaufen."

Ein Teil der Betriebsräte befaßt sich in erster Linie mit der Erteilung von Auskünften zum Kursprogramm an Interessenten. Entweder sieht der Betriebsrat seine Aufgabe darin, ergänzend oder konkurrierend zum Angebot der betrieblichen Seite die Weiterbildungsmaßnahmen öffentlicher Institutionen (etwa der Volkshochschulen) oder der Gewerkschaften zu propagieren. Man versucht dann aber nicht, auf die betrieblichen Weiterbildungsinhalte einzuwirken. Oder man übernimmt reine Werbe- und Vermittlungsfunktionen für das Betriebsprogramm und leitet die betrieblichen Weiterbildungsofferten in die Belegschaft weiter. In der Regel geschieht dies erst auf unmittelbare Anfrage von Interessenten, selten als direkte Werbeinitiative des Betriebsrats.

In einigen Betrieben wurden aber auch Versuche unternommen, direkt auf die inhaltliche Strukturierung der betrieblichen Weiterbildung Einfluß zu nehmen. Solche Initiativen von Betriebsräten bestanden hauptsächlich in der Anregung oder Forderung einzelner Veranstaltungen zusätzlich zum bestehenden Angebot: Vor allem für die Einführung von Sprachkursen, zum Teil auch für ausländische Belegschaftsgruppen, von Unfallverhütungs- oder Erste-Hilfe-Kursen setzten sich wiederholt Betriebsräte ein.

Gelegentlich engagierten sich Betriebsräte auch für die Organisierung von Seminaren speziell für untere Führungskräfte. Entweder forderte man Kurse über "Menschenführung" mit der Zielsetzung, die Einstellung der Vorgesetzten zu ihren Weisungsabhängigen zu verändern, oder Schulungen über betriebsverfassungsrechtliche Fragen. Davon erhofft man sich eine positivere Grundeinstellung dieser Gruppen zu den Arbeitnehmervertretungsorganen und deren rechtlichen Mitbestimmungsansprüchen. Solche Aktionen, die auf eine stärkere Darstellung arbeitnehmerorientierter Inhalte und Sichtweisen im betrieblichen Themenangebot zielen, bilden aber eher die Ausnahme und verlaufen nicht selten erfolglos.

Von einem Konzernunternehmen wurden in bedeutendem Umfang Schulungsmaßnahmen zu gesellschafts- und betriebspolitischen Themen organisiert, wobei sich der Betrieb die Darbietung von Firmenpositionen durch die Auswahl "geeigneten" Lehrpersonals sicherte. Hier hatte der Betriebsrat seinen Vorschlag, ein Seminar über arbeitsrechtliche Fragen für Vorgesetzte durchzuführen, mit dem Angebot verbunden, eigene Referenten zu stellen. Dieser Versuch, aktiv in die Gestaltung des betrieblichen Weiterbildungsangebots einzugreifen und die Darbietung eigener inhaltlicher Konzeptionen durch eigene Dozenten abzusichern, wurde von der betrieblichen Seite strikt abgelehnt.

Interventionen der Betriebsräte mit dem Ziel, korrigierend auf die vorhandenen, vom Betrieb präsentierten Weiterbildungsinhalte Einfluß zu nehmen, blieben insgesamt selten. Und dann bezogen sich ihre Eingriffe nahezu ausschließlich auf Weiterbildungsmaßnahmen mit gesellschaftspolitischer Themenstellung, nicht auf das Angebot an fachlichen Qualifizierungsveranstaltungen. Einige wenige Betriebsräte waren gegen betriebliche

Kurse mit stark arbeitgeberorientierten Inhalten aufgetreten, um einer Beeinflussung der Belegschaft im Sinne des Betriebsstandpunkts entgegenzuwirken.

Gegen Tendenzen, insbesondere bei fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen, etwa durch betriebsspezifische Qualifizierung oder engen Zuschnitt von Bildungsmaßnahmen auf bestimmte Arbeitskräftegruppen eine stärkere Betriebsbindung und selektive Förderung durchzusetzen, war der Betriebsrat nur in wenigen Betrieben vorgegangen.

In einem Großbetrieb hatte der Betriebsrat einen Vorstoß unternommen, der sich direkt gegen die Prinzipien der Programmgestaltung des Betriebs richtete. Ein beträchtlicher Teil der angebotenen beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen erforderte zur Teilnahme bereits ein hohes Ausgangsniveau fachlicher Vorkenntnisse. Dadurch wurde eine Einschränkung der Zugangsmöglichkeiten geradezu präjudiziert. Dagegen forderte der Betriebsrat die obligatorische Einrichtung von Grundkursen, um breiteren Belegschaftskreisen den Erwerb der fachlichen Voraussetzungen für die tatsächliche Nutzung des Qualifizierungsangebots zu ermöglichen.

Im Zusammenhang mit der Einschaltung bei der inhaltlichen Angebotsgestaltung stellt sich auch die Frage, inwieweit die Betriebsräte auf den Umfang des betrieblichen Weiterbildungsangebots einzuwirken versuchen. Ein besonderes Engagement des Betriebsrats für die verstärkte Bereitstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten ließe sich gerade in solchen Betrieben erwarten, die bislang nur vereinzelte oder gar keine Qualifizierungsmaßnahmen offerieren. Tatsächlich aber besteht hier eine minimale Einflußnahme des Betriebsrats auf die grundsätzliche betriebliche Entscheidung zur Weiterbildung; mit wenigen Ausnahmen wurde nicht von Initiativen

berichtet, den Betrieb zu Mehrleistungen in der Weiterbildung oder überhaupt zur Einführung von Förderungsmaßnahmen zu veranlassen.

Ein Betrieb der Metallverarbeitung war bislang zur Weiterbildungsförderung gewerblicher Belegschaftsgruppen nicht bereit gewesen. Er begründete dies mit vorhandenen Möglichkeiten, seinen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften über den örtlichen Arbeitsmarkt zu decken. Hier versuchte der Betriebsrat mit einer Betriebsvereinbarung den Betrieb zu verpflichten, seine Bedarfsdeckung zunächst innerbetrieblich vorzunehmen, um ihn dadurch zu Maßnahmen der Weiterqualifizierung eigener Belegschaftsmitglieder zu veranlassen.

In einem anderen Fall hatte sich der Betrieb ebenfalls geweigert, Weiterbildung in größerem Umfang vorzunehmen. Hier richtete sich die Initiative des Betriebsrats nicht darauf, den Betrieb generell zu Weiterbildungsmaßnahmen zu verpflichten, sondern folgte eher defensiv dem Selbsthilfeprinzip: Von der Belegschaft selbst war ein Fonds aufgebracht worden, aus dem einzelne Belegschaftsmitglieder finanzielle Unterstützung bei eigenen Weiterbildungsbemühungen erhielten.

Das Ausmaß der Einflußnahme des Betriebsrats auf die inhaltliche Strukturierung des Weiterbildungsangebots erweist sich also mit wenigen Ausnahmen als recht geringfügig. Deutlich wurde auch der insgesamt stark reaktive Charakter ihrer Einschaltung. Soweit der Betriebsrat etwas unternimmt, bleibt dies eher ein "Nachtarocken" gegenüber dem Management und eine punktuelle Auseinandersetzung, die sich auf einzelne Kurse, nicht aber auf den Gesamtkomplex der inhaltlichen Programmgestaltung richtet. Die Initiative zur Konzipierung und Festlegung des Weiterbildungsangebots geht meist von der betrieblichen Seite aus.

In den vorgelagerten Entscheidungsphasen, beim Prozeß der Planung und inhaltlichen Konzipierung des Weiterbildungsprogramms, sind die Arbeitnehmervertretungen nahezu ausnahmslos nicht eingeschaltet. Nur drei der Betriebsräte erklärten, am Prozeß der Programmgestaltung beteiligt zu sein (vgl. auch Fallstudie I). In diesen Betrieben bestehen paritätisch besetzte Ausschüsse; in der Regel wird die Programmvorlage allerdings schon vom Management eingebracht, die Betriebsräte nehmen dann Korrekturen vor. Übereinstimmend wurde geäußert, man sehe sich nicht in der Lage, mit einem fertigen Programmkonzept von Betriebsratsseite anzutreten.

#### Das Problem der Bindung an den Betrieb

In einzelnen Betrieben war die Praxis, weiterqualifizierte Arbeitskräfte auf massive Weise durch vertragliche Verpflichtungen zu binden, Gegenstand gezielter Interventionen von Seiten der Betriebsräte.

In einem Großunternehmen der Elektroindustrie wurden alle Teilnehmer an der betriebsinternen Technikerschulung vertraglich verpflichtet, nach Ausbildungsabschluß mindestens drei Jahre im Betrieb zu verbleiben oder die volle Kostenerstattung zu leisten. Der Betriebsrat setzte hier eine Betriebsvereinbarung gegenüber dem Unternehmen durch, mit der die Verbleibdauer auf eineinhalb Jahre reduziert werden konnte.

In einem anderen Betrieb verfolgte das Management das Prinzip, bei hochspezialisierten Arbeitskräften Einzelverträge auf privater Basis abzuschließen. Der Betriebsrat versuchte hier, durch individuelle Beratungstätigkeit über die negativen Folgen der Bindung aufzuklären und im Einzelfall Beistand zu leisten. So hatte sich z.B. ein Absolvent eines technischen Spezialkurses an den Betriebsrat gewendet, da ihm von einem anderen Unternehmen ein günstiges Stellen-

angebot offeriert wurde. Da er sich vor der Kurs-  
teilnahme zu drei Jahren Verweildauer oder Rücker-  
stattung der Ausbildungskosten an seinen jetzigen  
Betrieb verpflichtet hatte, befürchtete er, das  
Angebot ausschlagen zu müssen. Der Betriebsrat  
setzte sich dafür ein, daß der konkurrierende Ar-  
beitgeber sich zur Kostenübernahme für den angewor-  
benen Techniker bereit erklärte und damit ein Be-  
triebswechsel ermöglicht wurde.

### Das Problem der Honorierung

Einen weiteren Bezugspunkt von Arbeitnehmerinteres-  
sen bei der Regelung der Weiterbildung bildet die  
Frage der Honorierung erworbener Qualifikationen.  
Im betrieblichen Interesse liegt es, so wurde schon  
ausgeführt, möglichst keine feste Verknüpfung von  
Qualifizierung und Gratifizierung herzustellen.

Einzelne Betriebsräte erklärten, indirekt auf die  
Honorierung Einfluß zu nehmen über eine Vereinbarung  
zu innerbetrieblicher Stellenausschreibung. Der Be-  
trieb wird damit verpflichtet, bei freiwerdenden Po-  
sitionen zunächst betriebliche Bewerber vor einer  
externen Arbeitskräfterekrutierung zu berücksichti-  
gen.

Durch diese Festlegung sicherten sich die Betriebs-  
räte Möglichkeiten, die Bereitstellung von angemes-  
senen Stellen für weiterqualifizierte Belegschafts-  
mitglieder bis zu einem gewissen Grade zu steuern.

Dabei wurden aber auch die Grenzen solcher Einfluß-  
nahme deutlich. Mitunter wurde nämlich den Betriebs-  
räten bei der Entscheidung über die Stellenbesetzung  
die problematische Rolle des Verteilers zugeschoben:

Wenn die Zahl der Bewerber mit gleichen Weiterbildungsqualifikationen das betriebliche Stellenangebot übertraf, sahen sich die Betriebsräte damit konfrontiert, eine Auswahl unter den Interessenten treffen zu müssen. Soweit der Betriebsrat also nicht selbst auf die Bedingungen des Arbeitskräfteeinsatzes, die Stellenplanung und die Arbeitsplatzstruktur Einfluß nehmen kann, geht er bei der Stellenbesetzung das Risiko ein, daß ihm Selektionsfunktionen zugewiesen werden.

#### Strategische Linien des Handelns bei der Weiterbildungsaufgabe

Insgesamt, so zeigen die Befunde, ist das Ausmaß der Aktivitäten der Betriebsräte wie auch die Intensität ihrer Einflußnahme auf die Regelung der betrieblichen Weiterbildung bislang gering geblieben.

Deutlich wird auch, daß die Betriebsräte in unterschiedlichem Grade an den einzelnen Phasen des Gestaltungsprozesses beteiligt sind. Auf den vorgelagerten Entscheidungsebenen, wo die Planung und Konzipierung des Weiterbildungsprogramms vorgenommen wird oder der generelle Umfang betrieblicher Weiterbildung festgelegt wird, besteht nur eine minimale Einflußnahme seitens der Arbeitnehmervertretung. Dies zeigte sich auch symptomatisch darin, daß nahezu keiner der Betriebsräte bei der Weiterbildungsbudgetierung, der Festlegung der finanziellen Aufwendungen für diesen Bereich, eingeschaltet war. Viele Betriebsräte erklärten, sie würden nicht einmal über die Finanzausstattung informiert.



Tabelle 9:

Frage: "Werden Sie bei der Festlegung der finanziellen Mittel für Weiterbildung eingeschaltet?"

(nur Betriebe mit Weiterbildung)

Einschaltung	Betriebe
Ja	5
Nein	85
	90

Häufiger sind die Betriebsräte bei den Durchführungsregelungen beteiligt, die in der Entscheidungskette nachgeordnete Glieder darstellen, etwa beim Prozeß der Teilnehmerauswahl.

Durch diese Abstufung der Mitwirkung entfernt sich der Einfluß des Betriebsrats von jenen Regelungsebenen, auf denen die Durchsetzung eigener Konzepte oder eine Revision des Gesamtrahmens der betrieblichen Weiterbildungsgestaltung möglich sein könnte und nicht nur nachträgliche Anpassungen oder Korrekturen.

Deutlich wurde auch, daß die Aktivität der Betriebsräte häufig durch eine reaktive Interventionsweise gekennzeichnet ist. Überwiegend, so legen die Befragungsergebnisse nahe, geht die Initiative bei der Weiterbildungsgestaltung von der betrieblichen Seite aus. Die Betriebsräte schalten sich vielfach, wenn überhaupt, erst nachträglich ein; etwa indem zu fertig präsentierten Managementkonzeptionen Stellung genommen

wird oder auf Aktionen des Betriebs im Nachhinein mit Folgemaßnahmen der Arbeitnehmervertretung geantwortet wird.

Wenn die Betriebsräte selbst initiativ werden, erfolgen die Eingriffe zumeist punktuell, sind auf spezifische Anlässe und Einzelaspekte bezogen; etwa in der Weise, daß Vorschläge oder Forderungen zu einzelnen Kursen vorgebracht werden.

Häufig steht auch eine eher individuelle Interessenvertretung im Vordergrund: Die Betriebsräte engagieren sich für die Weiterbildung einzelner Beschäftigter, besonders dann, wenn Interessenten unmittelbar an sie herantreten. Seltener werden Aktivitäten für größere Belegschaftskollektive unternommen, etwa zur Einbeziehung bislang nicht geförderter Gruppen.

Ein großer Teil der Betriebsräte scheint der vom Betrieb veranstalteten Weiterbildung auch nicht kontrovers gegenüberzustehen, zumindest nicht in zielgerichteter Weise. So war die Frage, ob die Betriebsräte Einwände gegen die betriebliche Weiterbildungspraxis vorgebracht hätten, von der überwiegenden Mehrheit der Vertretungen verneint worden.

Tabelle 10:

Frage: "Haben Sie Einwände gegen die Weiterbildung vorgebracht?" (nur Betriebe mit Weiterbildung)

Einwände vorgebracht	Betriebe
Ja	13
Nein	77
	90

Schließlich bestätigte auch das Gesamtergebnis der Aktivitätenbefragung, daß solche Aktionen, die sich gegen betriebliche Interessen bei der Weiterbildungs-gestaltung richteten, insgesamt doch eher die Aus-nahme blieben und nicht als exemplarisch für das Ver-halten der Betriebsräte gelten können.

Eine geschlossene Gesamtkonzeption der Vertretung, die feste Prinzipien und eindeutige inhaltliche Ziel-setzungen und Orientierungsrichtlinien für die Durch-setzung von Arbeitnehmerinteressen benennt, ließ sich in expliziter Form bei fast keinem der befragten Be-triebsräte feststellen. Andererseits war in Einzelfäl-len erkennbar, daß der Vertretungspraxis des Betriebs-rats im Qualifizierungsbereich bestimmte generelle Grundorientierungen und Rahmenprinzipien zugrundelagen (vgl. hierzu die Fallstudie I).

#### IV. Die Handlungsbedingungen des Betriebsrats bei der betrieblichen Weiterbildung

##### 1. Die Begründungen der Betriebsräte für ihr Handeln

Die Einflußnahme bei der betrieblichen Weiterbildung bleibt insgesamt recht begrenzt. Zum Teil hat man auf diesem Gebiet noch gar nichts unternommen, und wenn, dann bleibt die Einschaltung meist punktuell, auf den Einzelfall bezogen und reaktiv.

Die geringe Einwirkung auf die betriebliche Weiterbildungspraxis steht nun in deutlichem Kontrast zu dem Nachdruck, mit dem die Betriebsräte ganz allgemein die Notwendigkeit einer Weiterbildung der Arbeitnehmer betonen. Weiterbildung sei unter den heutigen wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen wichtig für den Arbeitnehmer, ja unerläßlich, sollen die Probleme des Strukturwandels für die Lohnabhängigen bewältigt werden. Auch im Interesse der Förderung der Persönlichkeit des einzelnen Arbeiters und der Verfolgung seiner langfristigen individuellen wie kollektiven Interessen dürfe auf Weiterbildung nicht verzichtet werden.

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, wo Ursachen und Hintergründe für das geringe Vertretungsengagement bei der betrieblichen Weiterbildung liegen. Dazu werden zunächst die Begründungen referiert, die die Betriebsräte selbst anboten. Von diesen Einschätzungen ausgehend wollen wir versuchen, weiterführende objektive Bedingungen für das Handeln der Betriebsräte bei der Weiterbildungsaufgabe zu bestimmen.

Die Begründungen, die von den Betriebsräten für die geringe Auseinandersetzung mit der Aufgabe der betrieblichen Weiterbildung vorgebracht wurden, lassen sich in folgenden vier Erklärungskomplexen zusammenfassen:

- o Es wird erklärt, daß betriebliche Weiterbildung gar keine eigentliche Aufgabe kollektiver Interessenvertretung darstelle. Weiterbildung sei ein Gebiet, auf dem ein Vertretungsengagement nicht notwendig oder sogar fehl am Platz sei, entweder weil es sich hier um eine Privatangelegenheit des einzelnen Beschäftigten handle, oder auch, weil die Art und Weise, wie der Betrieb die Weiterbildung gestaltet und durchführt, als unproblematisch oder mit Arbeitnehmerinteressen übereinstimmend erachtet wird.

Damit stellt sich die Frage, inwieweit von der Arbeitnehmervertretung die Interessenkonflikte bei der betrieblichen Weiterbildung und die möglichen Verletzungen von Arbeitnehmerinteressen erkannt werden, die aus der betrieblichen Weiterbildungs-gestaltung resultieren können. Zu untersuchen wäre also einmal, wieweit bei den Betriebsräten ein klares Verständnis der Weiterbildungsproblematik ausgeprägt ist.

- o Weiter wird vorgebracht, daß zwar die Vertretung der Arbeitnehmer bei der betrieblichen Weiterbildung eigentlich eine notwendige Aufgabe sei; daß sie de facto aber nicht wahrgenommen werde, liege im geringen Interesse beziehungsweise in der man-

gelnden Bereitschaft der Belegschaft begründet. Der Erwartungsmangel der Belegschaft führe dazu, daß sich der Betriebsrat nicht zur Vertretung im Weiterbildungsbereich aufgefordert fühle und er dieser Aufgabe im Vergleich zu anderen eine geringe Priorität zuweise.

Zu fragen wäre damit nach den Belegschaftserwartungen, deren Hintergrundbedingungen und den Konsequenzen für die Bewertung dieser Vertretungsaufgabe durch die Betriebsräte.

- o Die geringe Aktivierung wird mit der personellen und zeitlichen Belastung und kenntnismäßigen Überforderung des Betriebsrats begründet.

Man fühlt sich mit den gegebenen personellen und zeitlichen Kapazitäten bereits durch die herkömmlichen Aufgaben so ausgelastet oder überlastet, daß man sich zur Wahrnehmung dieser Vertretungsaufgabe nicht in der Lage sieht. Oder man fühlt sich nicht hinreichend qualifiziert, um den Vertretungsanforderungen bei einer so komplexen Problematik gerecht werden zu können.

Daraus leitet sich unmittelbar die Frage ab, ob die dem Betriebsrat zur Verfügung stehenden Kapazitäten ausreichen, um eine Aufgabenwahrnehmung bei den zusätzlichen Mitwirkungsbereichen zu gewährleisten. Zugleich ist damit auch ein Problem- aspekt der Kräfteasymmetrie zwischen betrieblichem Management und Arbeitnehmervertretung angesprochen.

- o Auf die Ungleichheit in der Machtausstattung zwischen Management und Arbeitnehmervertretung zielt auch der vierte Komplex der aufgeführten Begründungen für das geringe Weiterbildungsengagement der Betriebsräte. Die Position des Betriebsrats sei nicht stark genug, um die Arbeitnehmerinteressen gegenüber dem Management durchzusetzen.

Zu prüfen wären also die Durchsetzungsmittel des Betriebsrats, um Positionen der Arbeitnehmer zu realisieren, wie die entsprechenden Möglichkeiten und Strategien, die das Management zur Wahrung der Betriebsinteressen ins Feld führen kann.

## 2. Das Problemverständnis des Betriebsrats

Soll der Betriebsrat dem Vertretungsanspruch nachkommen und Arbeitnehmerinteressen wahrnehmen, so erfordert dies ein Handeln, das der betrieblichen Regelung offensiv gegensteuert und die Durchsetzung betriebs-egoistischer Gestaltungsabsichten zu verhindern sucht. Voraussetzung dafür ist nicht nur eine klare strategische Konzeption, sondern auch eine präzise Auffassung von den betrieblichen Interessen bei der Weiterbildungsgestaltung und den daraus resultierenden spezifischen Risiken für die Arbeitnehmer.

Ein klares Problemverständnis bildet also eine notwendige Vorbedingung und einen wesentlichen Impuls dafür, daß sich die Arbeitnehmervertretung zur effektiven Interessenwahrnehmung bei betrieblicher Weiterbildung einsetzt. Denn es ist anzunehmen, daß erst dann, wenn dem Betriebsrat die konkreten Interessenkonflikte be-

wußt sind, er auch Notwendigkeit und Veranlassung sieht, sich in diesem Bereich einzuschalten.

Ein offensives und korrekatives Auftreten der Betriebsräte im Weiterbildungsbereich bildet jedoch, so ergab die Untersuchung ihrer Aktivitäten, gegenwärtig eher die Ausnahme. Damit stellt sich die Frage: wieweit bestehen derzeit bei den Betriebsräten klare Orientierungen über die Arbeitnehmerrisiken aus betrieblich gestalteter Weiterbildung, oder wieweit ist nicht der spezifische Konfliktcharakter bei dieser Vertretungsaufgabe noch unerkannt? Welche möglichen Erklärungsbezüge bieten sich dann für ein gering ausgeprägtes Problembewußtsein an?

Zunächst fragten wir, wie die Betriebsräte allgemein die Auswirkungen betrieblicher Weiterbildung für die Arbeitnehmer einschätzen. Gezielt wurde dann ermittelt, wieweit sie mögliche nachteilige Folgen für die Arbeitnehmer aus der betrieblichen Weiterbildungspraxis sehen. Sieht man eine verstärkte Abhängigkeit vom Betrieb, eine Beeinträchtigung der Solidarität unter den Arbeitnehmern, eine ideologische Beeinflussung durch den Betrieb und die Diskriminierung geringer qualifizierter Arbeitskräftegruppen als mögliche Problemfolgen für die Arbeitnehmer gegeben? <sup>1)</sup>

---

1) Im Rahmen der Befragung durfte realistischerweise allerdings nicht erwartet werden, daß das gesamte Spektrum möglicher Risiken von allen Betriebsräten gleichermaßen angesprochen würde oder werden konnte. Eine wesentliche Grundlage für das Problembewußtsein bildet ja die Erkennbarkeit der Konflikte für den Be-



Bei der Auswertung der Stellungnahmen ergab sich der Eindruck, daß der Grad der Problemorientierung gegenüber betrieblich gestalteter Weiterbildung bislang noch nicht sehr ausgeprägt ist, daß allenfalls Ansätze dazu vorhanden sind. Grob lassen sich drei Gruppen differenzieren: Ein präzises, fest konturiertes Verständnis der Arbeitnehmerrisiken scheint nur bei einigen wenigen Betriebsräten zu bestehen. Von ihnen wird spontan eine kritische Einstellung zur betrieblichen Weiterbildung geäußert, die auf der genauen Kenntnis der betrieblichen Gestaltungsabsichten und der Problemauswirkungen für die Belegschaft beruht.

Bei der Mehrzahl der Befragten dagegen scheint kein unmittelbar präsent, fest strukturiertes Problemverständnis vorzuliegen; es äußert sich allenfalls

Fortsetzung der Fußnote 1) von S. 88:

etriebsrat innerhalb seines Handlungsbereiches, das heißt daß alle diese spezifischen Folgewirkungen im Betrieb auch tatsächlich auftreten. Bei der Unterschiedlichkeit der Weiterbildungspolitiken in den Betrieben war das jedoch nicht immer anzunehmen.

Bei der Analyse der betrieblichen Weiterbildungsinteressen wurde vielmehr darauf verwiesen, daß die Betriebe nicht die Gesamtheit möglicher Zielsetzungen realisieren, sondern je nach vorrangig erachteten Erfordernissen und Bedürfnissen in der konkreten Gestaltung bestimmte Aspekte gegenüber anderen privilegieren. So steht etwa in Betrieben, die sich auf fachliche Weiterbildungsmaßnahmen konzentrieren, das Moment der ideologischen Beeinflussung weniger im Vordergrund ihres Gestaltungsinteresses als dort, wo betriebspolitische Schulungsmaßnahmen veranstaltet werden. Ebenso ist es denkbar, daß die Betriebe in Bezug auf die Honorierung unterschiedlich verfahren.

in Ansätzen. So wurde häufig zunächst spontan behauptet, man sehe keine negativen Folgen aus der betrieblichen Weiterbildung entstehen. Bei der konkreten Ansprache von möglichen Risiken relativierte man dann die positive Einschätzung und stimmte einzelnen der benannten Problemkomplexe zu. Es ergab sich der Eindruck, daß bei diesen Betriebsräten allenfalls ungezielte Ahnungen möglicher negativer Konsequenzen bestehen, weil sie aus der allgemeinen Praxiserfahrung vermuten können, daß der Betrieb mit seinen Maßnahmen eigennützige Interessen verfolgt; daß man sich aber mit der eigentlichen Weiterbildungsproblematik noch nicht eingehender auseinandergesetzt hat.

Schließlich läßt sich eine dritte, kleine Gruppe von Betriebsräten feststellen, die keinerlei Risiken für die Arbeitnehmer erkannten und Probleme aus der betrieblichen Weiterbildungspolitik auch nicht für möglich oder gegeben erachteten. Man geht davon aus, daß Betrieb und Arbeitnehmer weitgehend übereinstimmende Interessen mit der Weiterbildung verfolgen. Konflikte sind dann angesichts einer Interessensharmonie in diesem Bereich nicht vorstellbar.

a) Das Verständnis möglicher Risiken der betrieblichen Weiterbildung

Wie schätzt man allgemein die Auswirkungen der betrieblichen Weiterbildung für die Arbeitnehmer ein? Die Mehrheit der Betriebsräte verbindet zumindest spontan keine nachteiligen Folgen für die Arbeitnehmer mit der betrieblichen Weiterbildung. Die Auswirkungen für die Arbeitnehmer stellt man sich überwie-

gend positiv vor: Vor allem werden bessere Verdienstmöglichkeiten und beruflicher Aufstieg als Konsequenz aus der Weiterbildungsteilnahme gesehen. Man glaubt auch, daß sich die Arbeitsplatzsicherheit des Beschäftigten erhöht, weil man davon ausgeht, daß der Wert des Weiterqualifizierten für den Betrieb steige.

"Je mehr einer kann, umso weniger verliert er seinen Arbeitsplatz."

"Man ist dann wertvoller, kann finanzielle Forderungen stellen, kann mit Betriebswechsel drohen."

Mitunter werden positive Effekte nicht nur für eine betriebliche Positionsverbesserung gesehen, sondern auch für zwischenbetriebliche Mobilitätschancen der Arbeitnehmer.

"Wenn er woanders hinget, kann er dann sagen, ich bin qualifizierter, das ist positiv für die Mobilität."

Gelegentlich kommt in den Stellungnahmen auch eine "Weiterbildungs-Euphorie" zum Ausdruck, wie sie nicht selten auch durch einen Bildungsidealismus in der allgemeinen bildungspolitischen Diskussion gefördert wurde.

"Weiterbildung kann doch für die Arbeitnehmer nie ein Nachteil sein."

Auch traditionelle gewerkschaftliche Vorstellungen, die sich mit der Forderung der Arbeiterbewegung nach Aufhebung der klassenbedingten Bildungsschranken verbinden, prägen mitunter die zustimmende Haltung zur Weiterbildung; nach dem Motto "Wissen ist Macht".

Man betrachtet ganz allgemein die Einräumung von Weiterbildungsmöglichkeiten als eine Errungenschaft für die Arbeitnehmer, die besondere Ausprägung von Weiterbildung in ihrer betrieblichen Gestaltungsweise bleibt dann aber unbeachtet.

Nur etwa ein Drittel der Betriebsräte leitete nicht ausschließlich Vorteile für die Arbeitnehmer aus der betrieblichen Weiterbildung ab, sondern hielt auch problematische Konsequenzen für möglich oder gegeben.

Der Eindruck, daß eine präzise Problemeinsicht bei der Mehrheit der Befragten noch nicht ausgeprägt ist, bestätigt sich bei der gezielten Nachfrage nach einzelnen Risikofolgen betrieblicher Weiterbildungspraxis.

Tabelle 11:

Frage: "Kann die betriebliche Weiterbildungsförderung auch nachteilige Folgen für die Arbeitnehmer haben? Sehen Sie mögliche Probleme von

	Diskrimi- nierung	Entsolida- risierung	weltanschau- licher Beein- flussung	Betriebs- bindung
Ant- worten				
ja	17	18	23	29
nein	77	76	71	65
	94	94	94	94

## Das Problem der Diskriminierung

Die Möglichkeit einer Diskriminierung derart, daß minderqualifizierte Gruppen gegenüber qualifizierten Arbeitskräften bei der Weiterbildung vernachlässigt werden, wird unter allen Problemen am häufigsten von den Betriebsräten verneint.

Schon aus dem formal proklamierten Chancengleichheitsprinzip wird oft die Annahme abgeleitet, daß tatsächlich gleiche Zugangsmöglichkeiten bestehen. Prinzipiell stehe ja allen die Möglichkeit offen, ihre Nichtwahrnehmung wird dann als individuelles Versäumnis interpretiert.

"Jeder hat ja die Chance zur Weiterbildung, wenn er nur will."

"Wer keine Weiterbildung macht, ist selbst schuld."

Oder man verweist darauf, daß bei den wenig qualifizierten Gruppen kein Bedürfnis nach Weiterbildung bestünde. Deren geringere Beteiligung wird nicht auf soziale Schranken zurückgeführt, sondern stellt sich unmittelbar als persönliches Desinteresse oder mangelnder Leistungswille dar. Die Schuld liegt im Versagen des Einzelnen, nicht beim Betrieb, der sich mit seiner Weiterbildungspraxis bestehenden Realitäten lediglich anpaßt.

"Das ist doch keine Ungerechtigkeit, der Angelernte kann es ja nachholen, wenn er will."

"Was wollen Sie machen, wenn kein Interesse da ist oder es dem Arbeitnehmer schwer fällt."

"Die Nachfrage ist sowieso gering bei den unterprivilegierten Schichten, die Masse ist zu träge."

"Es hat ja jeder die Möglichkeit, dies wahrzunehmen, außer dem Un- und Angelernten. Der möchte einen festen Arbeitsplatz, und da ist ja nicht mal die Bereitschaft da, eine andere Arbeit auszuführen. Es gibt ganz vereinzelte Fälle, die bestrebt sind, aber ganz wenige."

Vereinzelt wird allerdings vom Betriebsrat auf objektive Hindernisse für die tatsächliche Inanspruchnahme formaler Zugangschancen verwiesen, die sich aus dem Charakter der Arbeitsbedingungen oder der familiären Belastung ergeben.

"Der Fließbandarbeiter hat keine Kraft mehr, sich weiterzubilden, wenn er abends nach Hause kommt und noch dazu Familie hat."

"Wie sollen die Frauen denn noch Weiterbildung machen, wenn sie sowieso eine Doppelbelastung durch Arbeit im Beruf und Haushalt haben?"

Mitunter war man sich der Ungleichheiten im Weiterbildungszugang durchaus bewußt, man betrachtete dies meist aber nicht als ein spezifisches Problem betrieblicher Weiterbildungspolitik, sondern als Resultat und Fortsetzung von Bildungsdefiziten aus der Primärbildung. Teilweise bleibt es bei einer eher resignativen Konstatierung dieser Folgekette; man sieht keine Möglichkeit, frühere Benachteiligungen durch betriebliche Weiterbildungsförderung auszugleichen.

"Die Frage der Weiterbildung ist eine Frage der Bildung, es gehört schon Bildung am Anfang dazu, um sich Weiterbildung zu unterziehen. Ungleiche Chancen gibt es schon von Anfang an."

"Unterprivilegierte werden noch weiter gedrückt, das liegt allgemein an unserem Bildungssystem."

Gelegentlich wird aber auch direkt darauf verwiesen, daß Ansatzpunkte für Veränderungen nicht auf der einzelbetrieblichen Ebene zu suchen seien, sondern eine Lösung überbetrieblich durch eine bildungspolitische Gesamtstrategie der Gewerkschaften verfolgt werden müsse.

"Die Forderung kommt für Hilfsarbeiter bereits zu spät. Man müßte die Allgemeinbildung besser gestalten, so daß es die Hilfsarbeiter nicht mehr gibt."

"Die Aufgabe der Betriebsräte und der Gewerkschaften ist es, die Ungerechtigkeit zu verhindern. Die Gewerkschaft muß das ganze Bildungssystem zu ändern anstreben."

"Das geschieht auf dem Diskriminierungsweg. Wer keine Kurse besucht, hat weniger 'graue Zellen'. Dabei wird man ja gerade durch die Arbeit entmündigt. Aber das ist eigentlich ein allgemeinpolitisches Problem."

Einige Betriebsräte sprechen auch das Problem der Nichthonorierung erworbener Weiterbildungsqualifikationen an. Dies wird aber weniger als eine Ungerechtigkeit der betrieblichen Weiterbildungspolitik interpretiert, sondern eher als das individuelle Verwertungsrisiko des Beschäftigten. Weiterbildung wird dann als privates Unterfangen verstanden, aus dem keine festen Anrechte auf entsprechende Honorierung abgeleitet werden können.

"Kann sein, daß einer sich zuviel verspricht und dann enttäuscht ist, wenn er einen entsprechenden Posten nicht bekommt."

"Wenn einer zu große Erwartungen in Weiterbildung gesetzt hat, ist es eventuell ein Risiko, daß er dann enttäuscht ist, wenn er die Stelle nicht kriegt."

In Einzelfällen erkennen Betriebsräte darin eine gezielte Strategie des Betriebes, den Beschäftigten zur Übernahme des Verwertungsrisikos zu veranlassen.

"Eine Technikerausbildung wird meist nicht honoriert, höchstens als besondere Auszeichnung. In anderen Fällen sagt die Firma, wir haben die Ausbildung nicht unbedingt gewollt, daß keine Honorierung erfolgt, ist euer eigenes Verschulden."

#### Das Problem der Entsolidarisierung

Auch eine Beeinträchtigung der Arbeitnehmersolidarität wird vom größten Teil der Betriebsräte nicht als eine mögliche Konsequenz aus betrieblicher Weiterbildung abgeleitet.

Betriebliche Weiterbildung stellt sich mitunter den Betriebsräten als sachliche, ausschließlich auf Qualifikationserhöhung abzielende Maßnahme dar. Die spezifischen betrieblichen Mechanismen, durch gezielte Privilegierung und Förderung von individueller Aufstiegsorientierung eine Differenzierung der Belegschaft zu verstärken und kollektiver Interessenorientierung entgegenzuwirken, bleiben hinter dem vorgegebenen Prinzip der Auswahl nach rein fachlichen Leistungskriterien verdeckt.



"Nein, sonst müßte man sagen, daß jeder, der eine bessere Ausbildung hat, auch geringere Solidarität besitzt."

"Die Grundeinstellung ändert sich nicht, wenn einer mehr weiß. Das ist doch rein fachbezogen."

Manche Betriebsräte bringen das Argument vor, daß ja die Belegschaft selbst die individuelle Aufstiegsförderung als "sachliches Leistungsprinzip" akzeptiere.

"Wenn einer qualifiziert ist, die Prüfung besteht, wird das von der Belegschaft anerkannt. Die Kollegen sagen dann, der hat's geschafft."

Einige interpretieren das Problem auch nur als individuell-psychisches. Das Risiko von Entsolidarisierung und Konkurrenzverhalten durch die betriebliche Förderungspolitik stellt sich dann als Problem persönlicher Charakterstärke dar.

"Das ist ein menschliches Problem, ob der Einzelne den Aufstieg verkraftet."

"Höchstens, daß persönlicher Neid aufkommen kann."

Daß Weiterbildungspolitik zu Belegschaftsdifferenzierung und Auflösung von Kollektivbewußtsein führen kann, wird in einzelnen Fällen durchaus wahrgenommen.

"Das ist ein Risiko, es werden Leute erst auf Firmenkosten weitergebildet, dann kriegt man später vorgehalten, beispielsweise bei Streiks: 'Wir haben Dich weiterbilden lassen, haben was für Dich getan, nun mußt Du auch auf unserer Seite sein!'"

"Der Arbeitnehmer verliert sein Klassenbewußtsein, so daß man leichter sagt, jeder ist seines Glückes Schmied."

"Je weiter unten in der Betriebshierarchie Weiterbildung eingeführt wird, desto mehr wird denen vorgaukelt, daß sie meinen, sie könnten aufsteigen. Die Folge ist auch, daß sie sich selber rausrücken aus der Gesamtbelegschaft."

Einige wenige Betriebsräte, vor allem aus Angestelltenbetrieben, die sich schon seit langem einer Belegschaft mit ausgeprägtem Konkurrenzverhalten gegenübersehen, bezweifeln allerdings, ob die desolante Lage durch die Weiterbildungspolitik noch sonderlich verschlechtert werden könne.

"Bei der Solidarität ist nichts zu zerstören, die gab es auch früher nicht. Das Prinzip 'Teile und Herrsche' hat es bei der Firma schon immer gegeben."

### Das Problem der Beeinflussung durch den Betrieb

Eher als eine Verschärfung ungleicher Beschäftigungschancen oder Entsolidarisierung bewirkt die betriebliche Weiterbildungsgestaltung nach Ansicht der Betriebsräte eine ideologische Beeinflussung der Arbeitnehmer.

Hier spielt zum Teil die unmittelbare Erfahrung der Betriebsräte mit betrieblichen Indoktrinationsversuchen eine Rolle. Gerade in Betrieben mit starker Akzentuierung gesellschaftspolitischer Schulungsmaßnahmen im Weiterbildungsangebot wird diese Problematik häufiger betont. Es wurde auch die Ansicht geäußert, daß bestimmte externe Bildungswerke, die der

Betrieb zur Schulung vor allem unterer Führungskräfte in Anspruch nimmt, gezielt eine einseitige Arbeitgeberorientierung vermitteln. Es läßt sich vermuten, daß auch von gewerkschaftlicher Seite schon kritisch auf derartige Beeinflussungstendenzen aufmerksam gemacht wurde.

"Die Gefahr der Manipulation ist bei der Weiterbildung im Betrieb doch sehr groß."

"Es ist schon so, daß die Leute im Unternehmersinn beeinflußt werden. Man muß nur schauen, was die alles machen in den Kursen, und nicht nur fachlich, die werden auch über Führungsaufgaben belehrt. Die Erziehungseffekte werden dann schon sichtbar."

"Versteckte Beeinflussung gibt es bei Meisterkursen durch Unternehmerverbände, das ist nicht offensichtlich, aber die Tendenz ist da."

Nach Meinung der Mehrheit der Betriebsräte allerdings besteht kein Risiko weltanschaulicher Beeinflussung durch die betrieblichen Weiterbildungsinhalte.

Betriebsräte kleinerer Betriebe verweisen öfter darauf, daß ausschließlich fachliche Qualifizierung betrieben würde und bei dieser Ausrichtung des Angebots weltanschauliche beziehungsweise politische Beeinflussung nicht anzunehmen sei.

#### Das Problem verstärkter Betriebsbindung

Am häufigsten wird das Problem verstärkter Abhängigkeit vom Betrieb gesehen. Zum Teil sind konkrete Fälle vertraglicher Bindung von Weiterbildungsteil-

nehmern im Betrieb bekannt, einige Male wird auch auf die Möglichkeit moralischer Verpflichtung der Arbeitskräfte verwiesen:

"Derjenige hat dann Hemmungen, immer ein Gefühl von Dankbarkeit, das er haben müßte."

Gerade die Gefahr in der betrieblichen Weiterbildungspraxis, Immobilität und Abhängigkeit der Beschäftigten zu verstärken, spricht nach ihrer Meinung auch entscheidend dafür, dem Betrieb überhaupt die Weiterbildungskompetenz zu entziehen und eine überbetriebliche Kontrolle oder Regelung von Maßnahmen zur Weiterqualifizierung anzustreben.

"Weiterbildung müßte in jedem Fall öffentlich geregelt werden, weg vom Betrieb. Die Förderung durch den Betrieb bringt Nachteile für die Arbeitnehmer, behindert die Mobilität. Besser öffentlich, da bin ich niemandem etwas schuldig."

"Weiterbildung sollte öffentlich sein, der Betrieb hofft doch durch Weiterbildung darauf, den Betreffenden zu fesseln oder zumindest zu verpflichten."

"Die Abhängigkeit muß ausgeschaltet werden. Wenn Weiterbildung öffentlich-rechtlich organisiert wäre, vom einspurigen Denken eines Betriebs unabhängig, dann könnte allgemeines Wissen vermittelt werden, nicht nur das, was der Betrieb speziell braucht."

Viele Betriebsräte sahen das Risiko der Abhängigkeit vom Betrieb aber auch nicht gegeben. Dies wurde in einigen Fällen damit begründet, daß in ihrem Betrieb die beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen nicht betriebs- beziehungsweise arbeitsplatzspezifisch ausgerichtet seien.

"Bei uns nicht, der Lehrstoff ist so gehalten, daß er immer zu einem anderen Betrieb kann, so spezialisiert ist die Ausbildung nicht."

Häufig meint man auch, daß die Mobilitätschancen des Beschäftigten durch betriebliche Weiterbildung erhöht würden.

"Eher umgekehrt, der Facharbeiter kann sich verändern, die Firma will ihn behalten."

"Im Gegenteil, er hat viel mehr Chancen, sich seinen Betrieb auszusuchen."

"Man kann auch mit Spezialwissen woanders ankommen."

#### b) Hintergründe für mangelndes Problemverständnis

Insgesamt legen die Befunde den Schluß nahe, daß der Konfliktcharakter der betrieblichen Weiterbildung oft noch verdeckt erscheint. Im Unterschied zu Komplexen wie Lohn, Arbeitszeit oder den Bedingungen am Arbeitsplatz, bei denen die Vor- und Nachteile bestimmter Regelungen meist klar erkannt sind und bei denen auch bereits ein beträchtliches Maß kollektiver Erfahrungen angesammelt ist, erscheint der konfliktuelle Charakter betrieblicher Weiterbildungsregelungen weniger einsichtig oder präzise definierbar. Kennzeichnend für die Unstrukturiertheit der Konfliktsituation sind nicht zuletzt Einstellung und Verhalten der Arbeitskräfte selbst, die vielfach eine Weiterbildung durch den Betrieb als unproblematisch betrachten. Entweder sieht man sie als besondere betriebliche Sozialleistung an oder als eigene Privataktion, aus der keine Ansprüche an den

Betrieb abgeleitet werden können. 1)

Insbesondere folgende Hintergrundbedingungen dürfen dazu beitragen, daß der Konfliktcharakter der betrieblichen Weiterbildung häufig nicht offenliegt und wahrgenommen wird, und daß das Niveau des Problembewußtseins bei den Betriebsräten noch starke Unterschiede zeigt: Einmal die Neuheit der Aufgabe für den Betriebsrat, die sich gerade im Zusammenhang mit der Langfristigkeit des Auftretens von Problemfolgen auswirkt; ebenso das weitgehende Fehlen von Regelungen und Orientierungshilfen bei der Weiterbildung; schließlich auch eine subjektive Einstellung bei Betriebsräten, in der die betriebliche Ideologie von Weiterbildung übernommen wird.

### Die Aufgabenneuheit

Weiterbildung stellt für die Arbeitnehmervertretung ein relativ neuartiges Aktionsfeld dar, in der sie nicht wie bei traditionellen Vertretungsaufgaben über ein breites Fundament praktischer Erfahrungswerte verfügt. So bot sich hier bislang nur begrenzt die Möglichkeit, anhand einer längerfristigen Praxis konkreter Auseinandersetzung mit dem Konfliktgegenstand eine Kenntnis der Probleme zu erwerben.

---

1) Weltz, Schmidt, Krings, a.a.O. S. 33

Die Scheinhaftigkeit von Weiterbildung als eine konfliktneutrale betriebliche Sozialleistung wird eher offenbar, wenn der Betriebsrat die realen Problemauswirkungen nachverfolgen und damit konkrete Erfahrungen sammeln kann.

Die Befunde unserer Untersuchung bestätigen die Bedeutung solcher praktischen Lernprozesse für das Problembewußtsein der Arbeitnehmervertretungen. Deutlich wurde ein Zusammenhang zwischen dem Niveau der Problemorientierung und der Etabliertheit des betrieblichen Weiterbildungssystems. Diejenigen Betriebsräte, die ein präzises Verständnis der betrieblichen Gestaltungsabsichten und der negativen Folgewirkungen hatten, stammen fast durchwegs aus solchen Betrieben, in denen eine systematische Weiterbildungspolitik schon über längere Zeitdauer praktiziert wird, wo also auch die tatsächlichen Auswirkungen der betrieblichen Gestaltungspraxis ausgemacht werden konnten.

Eine gezielte Problemsicht dürfte für die Betriebsräte, die neu mit der Weiterbildungsaufgabe konfrontiert sind, insbesondere deshalb erschwert sein, weil das Konfliktpotential nicht unmittelbar abzusehen ist. So offenbart sich die Problematik der Betriebsbindung oder der begrenzten Verwertbarkeit betriebsspezifischer Qualifizierung dem Beschäftigten möglicherweise erst nach längerer Einsatzdauer im Betrieb; etwa, wenn er bei rückläufigem Arbeitskräftebedarf vor die Perspektive gestellt wird, den Betrieb zu wechseln. Dann nämlich muß er feststellen,

daß das Verlassen des Betriebs für ihn mit einer Entwertung seiner Qualifikationen verbunden ist und reale Einbußen und Schwierigkeiten mit sich bringen kann. Vor allem die Risiken der Entsolidarisierung und der Verschärfung ungleicher Erwerbchancen zwischen qualifizierten und minder qualifizierten Arbeitskräftegruppen lassen sich nicht unmittelbar wahrnehmen. Hierbei handelt es sich eher um indirekte Effekte, um Sekundärwirkungen des betrieblichen Weiterbildungseinsatzes, die erst langfristig zur Geltung kommen.

Dort, wo die betriebliche Weiterbildung noch Neuheitscharakter besitzt, kann es daher auch für den Betriebsrat naheliegend erscheinen, zunächst nur Vorteile für die Arbeitnehmer aus der Weiterbildungsmöglichkeit abzuleiten.

### Das Fehlen von Orientierungshilfen

Im Zusammenhang mit der relativen Neuheit der Aufgabenstellung stellt sich auch das Problem des weitgehenden Fehlens von Regelungen, die dem Betriebsrat eine Orientierung in diesem Vertretungsbereich erleichtern könnten. Anders als bei den traditionellen Konfliktfeldern wie Lohn, Arbeitszeit, Unfallchutz u.ä., für die bereits ein umfangreicher Kodex von Bestimmungen vorhanden ist, stößt die Weiterbildung mehr oder weniger in ein Regelvakuum. Zu diesem Gegenstand existieren bislang keine überbetrieblichen Normierungen, tarifliche Vorschriften oder eine umfangreiche Rechtsprechungsgeschichte, auf die der



Betriebsrat bei der Konkretisierung des sehr allgemeinen, vagen Handlungsrahmens der Betriebsverfassungsregelung zurückgreifen könnte<sup>1)</sup>). Wesentliche Funktionen bei der Informationsvergabe, Problemaufklärung und Handlungsanleitung für die betriebliche Vertretungspraxis kommen insbesondere den Gewerkschaften zu. Zu traditionellen Aufgabenbereichen besteht bereits ein ganzes Instrumentarium konkreter Arbeitshilfen. So wurde etwa für den Komplex der beruflichen Erstausbildung umfangreiches Material erstellt, das nicht nur sachliche Informationen und Arbeitsprinzipien vermittelt, sondern auch konkrete Regelungsempfehlungen in Form exemplarisch abgefaßter Betriebsvereinbarungen einschließt<sup>2)</sup>.

- 
- 1) Ausdruck dieses Regelvakuums ist ja nicht zuletzt auch die beträchtliche Varianz des Weiterbildungs-Engagements von Betrieb zu Betrieb und damit die große Unterschiedlichkeit in der Gestaltung der damit verknüpften Entscheidungsprozesse, so daß die einzelnen Betriebsräte mit unterschiedlichen spezifischen Weiterbildungssituationen und Vertretungsproblemen konfrontiert sein können, die nicht ohne weiteres für die Problemstellung anderer Arbeitnehmervertretungen generalisierbar sind.
- 2) Vgl. IG-Metall, Abteilung Bildungswesen, Hg., Betriebsrat und Berufsbildung. Eine Arbeitshilfe für Betriebsratsmitglieder und Jugendvertreter, Arbeitsheft 881, Anhang II, S. 155 ff.

Für den Fortbildungs- und Weiterbildungsbereich dagegen scheinen von gewerkschaftlicher Seite bislang kaum konzeptionelle Vorstellungen, Richtlinien und konkrete Handlungshilfen für die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen ausgearbeitet worden zu sein.

Die weitgehende Regelvakanz bringt für den Betriebsrat erhebliche Orientierungsschwierigkeiten mit sich und verweist ihn bei der Erkenntnis der spezifischen Risiken und Probleme mehr oder weniger auf eigene, möglicherweise langwierige Lernprozesse. Diese Regelungsschwäche kann sich um so massiver auswirken, als gegenwärtig von Seiten der Belegschaft kaum korrektive Einflüsse auf den Betriebsrat zu erwarten sind. Selten oder gar nicht erhält der Betriebsrat von seiner Vertretungsbasis Rückmeldungen, Beschwerden über die Weiterbildungspraxis, so daß er nicht unmittelbar auf Indizien dafür stößt (beziehungsweise gestoßen wird), daß in diesem Bereich reale Schutzbedürfnisse der Belegschaft vorliegen.

Ohne Orientierungs- und Regelungshilfen ist der Betriebsrat aber auf diesem Feld sich zunächst allein überlassen und relativ ungeschützt der Wirkung der Harmonie-Ideologie des Betriebs ausgesetzt.

### Die "Betriebsorientiertheit" des Betriebsrats

Der Blick für die gegensätzlichen Interessenlagen von Betrieb und Arbeitnehmern bei Weiterbildung und für die aus betrieblichen Gestaltungsprinzipien resultierenden Risiken kann weiter dadurch verstellt werden:

daß der Betriebsrat selbst eine Sichtweise von Weiterbildung übernimmt, die den Interessen des Betriebs angepaßt ist. Möglich ist, daß die betriebliche Begründung der Weiterbildungsregelungen vom Betriebsrat, der nach der geltenden Betriebsverfassung institutionell in betriebliche Zwänge eingebunden wird, selbst als unproblematisch akzeptiert wird.

Weiterbildung wird vom Betrieb als quasi konfliktneutrale Sachnotwendigkeit ausgewiesen, die scheinbar parallelen betrieblichen und Arbeitnehmerinteressen entspricht. Hinter diesem Harmoniebild bleibt die Funktion dieses betriebspolitischen Instruments verdeckt. Die betriebliche Weiterbildungspraxis - wie Bindung, selektive Förderung etc. - erscheint dann nicht aus einzelbetrieblichen Rentabilitätsinteressen bedingt, sondern ausschließlich aus sachlich-funktionalen Betriebserfordernissen. Daß die Arbeitnehmervertretung diese Sichtweise übernimmt, kann dem Betrieb um so eher gelingen, als der Betriebsrat durch das Betriebsverfassungsgesetz auf die "Berücksichtigung betrieblicher Notwendigkeiten" und das "Zusammenwirken zum Betriebswohl" verpflichtet ist. Die betriebliche Interessenperspektive wird ihm damit gleichsam handlungsnormierend auferlegt. So könnten die betrieblichen Regelungsformen der Weiterbildung, die als "sachlich" legitimierbare Betriebsnotwendigkeiten und als Gemeininteresse von Betrieb und Arbeitskräften ausgegeben werden, vom Betriebsrat als Rahmenbedingungen akzeptiert werden, aus denen er dann auch keine direkten Interessenverletzungen der Arbeitnehmer ableitet.

### 3. Der Legitimationswert der Weiterbildungsaufgabe für den Betriebsrat

---

Allein durch die Einräumung von gesetzlichen Mitwirkungsansprüchen in einem neuen Aufgabenbereich wie der Weiterbildung ist noch nicht zu erwarten, daß der Betriebsrat darauf sein besonderes Engagement richtet. Vielmehr dürfte die faktische Rangstellung, die der Betriebsrat einer Aufgabe innerhalb seines Aktivitätenspektrums beimißt, mehr von anderen Faktoren abhängen.

Als Belegschaftsvertreter, der das Vertrauensvotum seiner Wählerschaft einlösen und rechtfertigen muß, kommt der Betriebsrat nicht um die Frage umhin, welche Aufgabenbereiche am geeignetsten erscheinen, um sich bei der Durchsetzung von Belegschaftsinteressen zu profilieren. So ist anzunehmen, daß sich der Betriebsrat in erster Linie um die Interessenwahrnehmung in Bereichen kümmert, wo relativ zum erforderlichen Einsatz und Aufwand deutlich sichtbare Vertretungserfolge zu erzielen sind, notwendige Erfolgsausweise, mit denen er sein Mandat und seine Arbeit gegenüber der zu vertretenden Belegschaft legitimieren kann. Denn er muß dem berechtigten Belegschaftsanspruch nachkommen, durch seine Praxis tatsächlich auch Vorteile und Verbesserungen für die Arbeitnehmer durchzusetzen. Derartige "abrechenbare" Erfolgsmomente sind dann natürlich mitentscheidend für seine Bestätigung im Amt, seine Wiederwahl.

Welche Legitimierungschancen bietet dem Betriebsrat nun ein Engagement im Weiterbildungsbereich? Eröffnen sich bei dieser Aufgabe günstige Perspektiven, um Nachweise für Erfolgsleistungen einzuholen?

Hier können zunächst zwei gegensätzliche Hypothesen aufgestellt werden. Auf der einen Seite könnte argumentiert werden, daß gerade wegen des weitgehenden Fehlens überbetrieblichen Reglements für den Betriebsrat ein relativ großer Handlungsspielraum entsteht, den er ausschöpfen kann. Er könnte in diesem Bereich Initiativen der Interessendurchsetzung entfalten, deren Resultate er ungeteilt für sich in Anspruch nimmt, da auf der überbetrieblichen Ebene noch keine oder wenig Intervention erfolgt ist.

Eine solche These kann im Zusammenhang mit Arbeiten des Frankfurter Instituts für Sozialforschung über organisationsinterne Prozesse und Positionsinteressen der Arbeitnehmervertretung gesehen werden, wie sie unter den Bedingungen einer institutionellen Abtrennung der betrieblichen Interessenvertretung von der gewerkschaftlichen Gesamtvertretung resultieren können.<sup>1)</sup> In diesen Untersuchungen wurde darauf verwiesen, daß Betriebsräte als Mitglieder in überbetrieblichen gewerkschaftlichen Tarifkommissionen mitunter auf die Höhe der überbetrieblichen Tarifabschlüsse eher mäßigend einwirken, um entsprechend Raum für Verbesserungen auf der betrieb-

---

1) Vgl. Joachim Bergmann, "Organisationsinterne Prozesse in kooperativen Gewerkschaften", in: Leviathan, Heft 2/1973, S. 242-253, hier: S. 250.

lichen Ebene zu lassen. Diese können dann ausschließlich dem Betriebsrat als betriebsinterner Interessenvertretung zugeschrieben werden und damit zur Sicherung seiner betrieblichen Loyalitätsbasis beitragen.

Da die Weiterbildung bislang nicht Gegenstand überbetrieblicher Tarifverhandlung gewesen ist, könnte also in diesem Bereich eine Möglichkeit für den Betriebsrat gesehen werden, die Spannweite eventueller Erfolge auf Betriebsebene gänzlich für sich zu verbuchen.

Auf der anderen Seite lassen sich aber erhebliche Zweifel anmelden, ob ein Betriebsratsengagement bei Weiterbildungsfragen einen wirkungsvollen "Erfolgsausweis" abgeben kann: Soweit es dem Betriebsrat nicht gelingt, ein breites Weiterbildungsprogramm durchzusetzen, an dem ein größerer Anteil der Belegschaft mit der festen Garantie der Honorierung ihrer Leistungen partizipieren kann, ergeben sich für ihn folgende Gefahren: Daß ihm in der praktischen Durchführung die Aufgabe der Selektion von Weiterbildungsteilnehmern zugeschoben wird und daß er die Weiterbildung der Arbeitnehmer propagiert, ohne deren Anspruch auf Interessenwahrung auch einlösen beziehungsweise sicherstellen zu können. Damit setzt er sich dem Risiko aus, in seiner Arbeit und seiner Stellung als Garant von Belegschaftsinteressen fragwürdig zu erscheinen. In diesem Falle wäre ein Weiterbildungsengagement zur Legitimierung eher untauglich.

Legitimationschancen sind weiter davon abhängig, daß die Einschaltung des Betriebsrats in diesem Bereich auch erwartet wird oder zumindest im Nachhinein für wichtig und notwendig gehalten wird; daß also von der Belegschaft dieser Aufgabe ein gewisses Maß an Dringlichkeit zugemessen wird. An den Betriebsrat gerichtete Erwartungen an Vertretung sind also ein wichtiges Orientierungsmoment, um ihm anzuzeigen, daß mit diesem Bereich kollektive Interessen und Schutzbedürfnisse berührt sind, deren Wahrnehmung auch anerkannt wird. Solche Erwartungen an Interessenvertretung können in der Belegschaft unterschiedlich stark artikuliert werden, denn sie hängen natürlich auch von den Interessen und Vorstellungen ab, die einzelne Arbeitskräftegruppen mit der Sache selbst verbinden.

Ist die Erwartung an kollektive Vertretung nicht präsent, so müßte der Betriebsrat erst die Belegschaft von der Notwendigkeit und Sinnfälligkeit von Weiterbildung oder von der Notwendigkeit der Vertretung ihrer Interessen überzeugen, und damit die Bedingung schaffen, daß seine Arbeit in diesem Bereich anerkannt wird.

#### Mangelndes Belegschaftsinteresse an Weiterbildung und dessen Hintergründe

Tatsächlich führt eine Reihe der Betriebsräte die geringen Aktivitäten bei der Weiterbildung darauf zurück, daß in der Belegschaft mangelndes Interesse beziehungsweise geringe Bereitschaft zu Weiterbildung

vorhanden sei. Die Gesprächspartner betonen zwar, daß eigentlich der Einsatz des Betriebsrats für die Arbeitnehmer bei der Weiterbildung notwendig wäre. Daß diese Aufgabe dann vom Betriebsrat faktisch zurückgestellt wird, liege vor allem am Erwartungsmangel der Belegschaft. Solange von den Beschäftigten selbst keine Unzufriedenheit oder direkte Wünsche an Interessenwahrnehmung geäußert werden, ist der Betriebsrat auf diesem Gebiet auch keinem unmittelbaren Vertretungsdruck ausgesetzt.

"Es ist bisher kein Anstoß aus der Belegschaft gekommen. Man hat dann das Gefühl, man muß niemanden zufriedenstellen."

"Es kommt ja kein Kollege, der sich beschwert oder was fordert."

"Es besteht mangelnde Bereitschaft bei der Belegschaft. Man kann doch nicht zur Geschäftsleitung gehen und etwas fordern, und dann nimmt niemand teil. Da hängt man dann in der Luft."

"Es liegt am mangelnden Bildungswillen der Belegschaft, auch auf Drängen hin gibt es keine Bereitschaft zur Weiterbildung."

In einigen Fällen unterstreicht der Betriebsrat das geringe Interesse mit dem Hinweis darauf, daß er sich in der Vergangenheit um die Einrichtung von Weiterbildungsveranstaltungen im Betrieb bemüht habe; dennoch sei das Interesse bei der Belegschaft damit nicht geweckt worden.

"Die Initiative des Betriebsrats (hinsichtlich der Einrichtung von Weiterbildungskursen) war nicht bewirkt durch Druck seitens der Belegschaft, wir haben jetzt Schwierigkeiten, die Leute zu Kursen zu bringen."



Sicherlich trägt ein geringer Aufforderungsdruck an den Betriebsrat dazu bei, daß dieser sich auch nicht zur Einschaltung im Weiterbildungsbereich motiviert fühlt. Das Fehlen von Erwartungen oder Interesse ist jedoch selbst als ein Symptom beziehungsweise Resultat struktureller Mängel zu werten, die sich als die eigentlichen Barrieren erweisen. Diese zugrunde liegende Problematik wird von einem Teil der Betriebsräte auch unmittelbar ausgesprochen. Einige von ihnen erklären die geringe Weiterbildungsbereitschaft und dementsprechend fehlende manifeste Erwartungen an Interessenvertretung aus der Belegschaftsstruktur.

So stellt sich ein Hindernis in Betrieben mit hohem Anteil weiblicher Beschäftigter durch die Doppelbeanspruchung der Frauen mit Beruf und Haushalt, angesichts derer ein Bedürfnis nach Weiterqualifizierung sich gar nicht entwickeln oder zum Zuge kommen könne.

"Ich wäre schon dafür, daß sich Frauen auch weiterbilden, aber sie lassen sich nicht weiterbilden, da ist die Belastung durch Arbeit und Haushalt zu groß."

Eine ähnliche Problematik ergebe sich bei einem hohen Prozentsatz älterer Arbeitskräfte sowie bei An- und Ungelernten. Hier bedingt reduziertes Umstellungsvermögen, frühere Benachteiligungen im Bildungserwerb oder geringe Motivation aus der gegenwärtigen Arbeitssituation, daß man kein Bildungsinteresse empfindet, sich einer Weiterbildungsteilnahme nicht gewachsen fühlt oder sich nicht viel davon verspricht und daher gar nicht dazu kommt, vom Betriebsrat ein Vertretungsengagement zu erwarten.

"Interesse ist keins da; ist ja verständlich, der Ungelernte hat ja kein Interesse, einen Kurs zu machen."

"Wir haben zu viele ältere Arbeiter hier, vor allem ehemalige Bergleute."

"Die Un- oder Angelernten trauen sich ja gar nicht, entweder weil's zu schwer ist oder weil sie kein Selbstvertrauen haben."

Gerade bei Arbeitskräften, die zu wenig anspruchsvollen und interessanten Tätigkeiten eingesetzt werden, bestehe ein unmittelbares Verdienstinteresse. Für sie bleibt eine Weiterbildungsperspektive platonisch.

"Bei uns ist ein sehr höher Anteil an Angelernten und die haben gute Bezahlung und wenig Interesse an Bildung."

Weiter wird die Interesselosigkeit der Belegschaft auf restriktive betriebliche Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel Schichtarbeit, zurückgeführt.

Ein geringer Erwartungshorizont in der Belegschaft, der den Betriebsrat zu weitgehender Passivität im Weiterbildungsbereich veranlaßt, verweist also wiederum auf gravierende objektive Hemmnisse. Um nämlich eine Weiterbildungsmotivation zu erzeugen und materiale Voraussetzungen für Vertretungsbedürfnisse zu schaffen, müßten zunächst die strukturellen Hindernisse und Barrieren beseitigt werden, die Desinteresse zur Folge haben; das heißt, er müßte etwa auf die betrieblichen Arbeitsbedingungen Einfluß nehmen können, die die Arbeitskräfte daran hindern, Wei-

terbildung und die Vertretung ihrer Interessen bei dieser Frage als wichtiges Erfordernis zu erkennen und zu beanspruchen.

Wie bedeutsam solche strukturellen Hemmnisse für das Bildungsinteresse bestimmter Beschäftigtengruppen sind, verdeutlichen im übrigen auch die Ergebnisse der bisherigen öffentlichen Förderungsmaßnahmen zur beruflichen Bildung des einzelnen Arbeitnehmers im Rahmen des AFG. Im Bericht der Bundesregierung zu den Auswirkungen des AFG mußte festgestellt werden, daß der beabsichtigte Förderungserfolg gerade bei den bildungsbenachteiligten Gruppen - Un- und Angelernte, Frauen, ältere Arbeitnehmer - gering war und daß deren verstärkte Hieranführung an die Weiterbildung bislang nicht gelungen ist. Dabei, so ergab die Untersuchung, tragen eben solche Barrieren wie familiäre Belastungen, restriktive Arbeitsbedingungen oder Bildungsdefizite aus der Primärbildung wesentlich dazu bei, diese Arbeitnehmergruppen von der Teilnahme abzuhalten.<sup>1)</sup>

Das Problem geringer Weiterbildungsmotivation und Vertretungserwartungen ist also selbst wieder Reflex objektiver struktureller Barrieren und Defizite, die die Chance für den Betriebsrat beeinträchtigen, sich in der Weiterbildungsarbeit unmittelbar deutliche Vertretungserfolge zu sichern.

---

1) Vgl. dazu Bericht der Bundesregierung nach § 239 des Arbeitsförderungsgesetzes (Arbeitsförderungsbericht), Deutscher Bundestag 7. Wahlperiode, Drucksache 7/403, S. 23 ff.

### Keine Erwartungen an kollektive Vertretung

Selbst wenn ein stärkeres Engagement für Weiterbildung unter den Arbeitskräften besteht, leitet sich daraus nicht zwangsläufig ein entsprechend intensiver Einsatz des Betriebsrats auf diesem Aufgabenfeld ab. Gerade die höher qualifizierten Belegschaftsgruppen, Facharbeiter und Teile der Angestellten, messen einer Weiterqualifizierung ja oft erhebliche Bedeutung zu. Hier müßten sich dem Betriebsrat also günstige Voraussetzungen bieten, sich mit der Weiterbildungsarbeit als Interessenvertreter zu profilieren. Auch hier sehen sich die Betriebsräte jedoch Hindernissen gegenüber.

So seien Beschäftigte in Leitungsfunktionen zwar stark an Weiterbildungsmöglichkeiten interessiert, machten aber beim Betriebsrat keinen Vertretungsanspruch geltend, sondern wenden sich unter Ausschaltung der Arbeitnehmervertretung direkt an die betrieblichen Instanzen.

"Mit der Veränderung der Struktur der Beschäftigten hier im Betrieb verschiebt sich die Weiterbildung in immer 'höhere Regionen'; dadurch wird dem Betriebsrat der Einfluß entzogen; qualifizierte Angestellte nehmen dann Weiterbildung ohne den Betriebsrat in Anspruch."

"Interessieren tun sich meist die Leute, die vorwärts kommen wollen. Und die haben kein gutes Verhältnis zum Betriebsrat; ... wenn sich qualifizierte Leute, für die die Weiterbildung ja nur in Frage käme, mit dem Betriebsrat in Verbindung setzten, bekämen sie Schwierigkeiten."

Individuelle Interessenorientierung, Abgrenzung von den anderen Lohnabhängigen und materielle und ideologische Bindung an Unternehmensfunktionen, aber auch die Befürchtung von Pressionen bei Inanspruchnahme der Belegschaftsvertretung führen dazu, daß diese Arbeitskräfte ihre Interessen nicht beim Betriebsrat aufgehoben sehen oder sie von ihm nicht kollektiv vertreten lassen wollen. Häufig praktizieren gerade solche Gruppen ein "Kurzschließen" im Wege der eigenen Interessenwahrnehmung und suchen ihre Ansprüche individuell bei den betrieblichen Instanzen vorzutragen beziehungsweise durchzusetzen. Nicht zuletzt kann auch die betriebliche Weiterbildungspolitik selbst dazu beitragen, diese Gruppen von der kollektiven Interessenvertretung abzuschirmen.

Solche Probleme stellen sich, das erweisen die Berichte der Gesprächspartner, besonders nachdrücklich in Angestelltenbetrieben. Oft herrscht bei diesen Arbeitnehmergruppen noch eine starke Loyalitätsbindung an das Unternehmen vor, die teilweise auch durch gezielte Privilegierungspolitik des Betriebs - durch besondere Sozialleistungen, finanzielle und Staturerkennung wie die Vergabe von sogenannten "Ehrenangestellten"-Titeln für langjährige Firmentreue etc. - gefördert wird. Unter solchen Bedingungen muß der Betriebsrat häufig noch einen Kampf um prinzipielle Anerkennung seiner Position unter der Belegschaft führen. Es erscheint einsichtig, daß er dies zunächst auf Gebieten versucht, wie etwa Verdienst- oder Eingruppierungsfragen, auf denen manifeste Unzufriedenheit besteht, um damit Interesse

an einer Kollektivvertretung bei den Angestellten zu wecken (vgl. dazu auch die Fallstudie II).

### Keine Gewißheit auf Einlösung von Erwartungen

Die Betriebsräte fühlen sich aber auch dann nicht ohne weiteres zum Engagement bei betrieblicher Weiterbildung veranlaßt, wenn ihre Einschaltung von der Belegschaft oder Belegschaftsgruppen erwartet wird. Dies wird mit dem Argument begründet, daß angesichts der gegebenen betrieblichen Produktionsbeziehungsweise Arbeitsplatzstruktur infrage gestellt sei, ob die Ansprüche und Erwartungen der Arbeitskräfte auch tatsächlich erfüllt werden könnten; etwa dann, wenn für sie keine Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb vorhanden sind.

"Die Weiterbildungsteilnehmer wollen ja dann eine entsprechende Stelle haben, wenn sie Weiterbildung haben; und die sind nicht vorhanden; also besteht kein Interesse, das heißt es besteht ein Risiko, ob die Weiterbildung entlohnt wird. Ich schlage den Interessenten immer vor, sich schriftliche Zusagen geben zu lassen."

"Bei uns herrscht die Tendenz, Führungskräfte leider von außen zu holen; deshalb gibt es wenig Aufstiegsmöglichkeiten und keinen Bedarf an Weiterbildung."

Solange der Betriebsrat eine Honorierung der Weiterbildungsteilnahme aber nicht garantieren könne, weil entsprechend höher qualifizierte und bezahlte Positionen nur begrenzt verfügbar sind beziehungsweise bereitgestellt werden, müsse er befürchten, sich vor den betroffenen Kollegen oder der Beleg-

schaft unglaublich zu machen.

So wurde das Dilemma des Betriebsrats aus einem Großunternehmen mit starker Weiterbildungstätigkeit geschildert, der sich für die Teilnahme von Bewerbern an Kursen einsetzte, ohne die feste Zusage der Firma zu haben, daß die Betroffenen auch mit einer angemessenen Beschäftigung und Gratifizierung rechnen könnten. Die Auswahl für die Stellenbesetzung wurde in einem paritätisch besetzten Personalausschuß getroffen. Dabei mußte der Betriebsrat feststellen, daß ihm die Verantwortung für die Selektionsmaßnahmen zugeschoben wurde.

"Die Vorgesetzten sagen nicht klipp und klar, warum sie jemand nehmen wollen oder nicht, so bleibt es am Betriebsrat hängen." Das führe dazu, daß der Unmut und die Enttäuschung der nicht berücksichtigten Arbeitnehmer sich hauptsächlich gegen den Betriebsrat richte und nicht so sehr gegen die Personalabteilung des Betriebs, bei dem die eigentliche Verantwortung für die Nichtberücksichtigung zu suchen sei.

In einigen Fällen hatte der Betriebsrat auf die Einrichtung bestimmter Kurse hingewirkt, die dann kaum wahrgenommen wurden. Solche Aktionen wurden zu einem Fehlschlag, da er auf die inhaltliche Gestaltung und Organisation - und damit auf eine Weiterbildungspraxis mit realen, absehbaren Vorteilen für die Arbeitnehmer - keinen Einfluß nehmen konnte. Daher war auch kein wirksamer Anreiz zur Teilnahme bei der Belegschaft gegeben.

Soll der Betriebsrat aber solche Arbeitnehmeransprüche bei der Weiterbildung sicherstellen, so müßte er weit über den Bereich der Weiterbildungs-gestaltung hinaus auf grundsätzliche betriebliche Dispositionen Einfluß nehmen können: Erforderlich wäre dann seine Beteiligung bei der betrieblichen Personalplanung, um schon auf die Programmierung von Arbeitsplatzstrukturen und Arbeitskräfteeinsatz einwirken zu können und den Betrieb zur Be-

reitstellung von angemessenen Stellen für die weiterqualifizierten Belegschaftsangehörigen zu veranlassen.

### Geringer Legitimationswert der Weiterbildung

Die genannten Bedingungen scheinen für die These zu sprechen, daß sich dem Betriebsrat bei der Weiterbildungsaufgabe sehr begrenzte Legitimierungsaussichten bieten. Daß sich die Betriebsräte bei der Weiterbildungsaufgabe wenig Erfolgsperspektiven gegenüber der Belegschaft versprechen und sich dort nicht vorrangig engagieren, dürfte weniger in subjektiven Orientierungsmängeln begründet sein. Vielmehr werden dahinter materiale Schranken und Hindernisse einer wirksamen Wahrnehmung von Weiterbildungsbelangen deutlich, deren Lösung allein durch verstärkte Betonung der Dringlichkeit von Weiterbildung und Vertretungsengagement des Betriebsrats kaum erwartet werden kann.

In diesem Zusammenhang ergeben sich auch folgende Problemaspekte, die den Legitimationswert der Weiterbildungsaufgabe für den Betriebsrat deutlich beeinträchtigen könnten. Dabei ist einmal die Ungewißheit des Erfolgs von Aktionen in Rechnung zu stellen, die solche grundlegende Veränderungen und Eingriffe in betriebliche "Entscheidungsdomänen" zum Ziel haben. Teilweise mögen auch Erfahrungen fruchtloser Bemühungen, die man auf anderen Gebieten gesammelt hat, von vornherein den Widerstand erhöhen, eine solch umfassende Veränderungsaufgabe



in Angriff zu nehmen, wie sie sich bei der Realisierung von Arbeitnehmerinteressen im Weiterbildungsbereich stellt.

Ein weiteres generelles Problem wird dadurch aufgeworfen, daß diese grundlegenden Veränderungen zu ihrer Verwirklichung längerer Zeiträume bedürfen, die die Dauer einer Amtsperiode, innerhalb derer für einen Betriebsrat der Nachweis erkennbarer eigener Leistung zu erbringen ist, bei weitem übersteigen. Die Notwendigkeit für eine Arbeitnehmervertretung, Vertrauen und Mandat der Belegschaft durch sichtbare, "absteckbare" Leistungsbeweise im Laufe einer relativ kurz bemessenen Amtszeit zu sichern, und andererseits der Umstand, daß solche Veränderungsmaßnahmen erst langfristig durchgesetzt und wirksam werden können, stellen den Betriebsrat vor ein Dilemma. Damit könnte aber auch der Anreiz gering bleiben, längerfristige Vertretungsaufgaben anzugehen.

#### 4. Das Kräfteverhältnis zwischen Betrieb und Betriebsrat

---

Als Begründung dafür, daß man sich bei der Vertretung von Belegschaftsinteressen im Weiterbildungsbereich nicht aktiv einsetze, wurde schließlich von einer Reihe von Betriebsräten erwähnt, daß man sich zur Bewältigung dieser Aufgabe dem Management nicht gewachsen glaubt, sei es, daß man sich zu schwach fühle, sei es, daß man nicht die nötigen Mittel oder Leute im Betriebsrat habe, um mitreden zu kön-

nen. Äußerungen wie die folgenden sind kennzeichnend für diese Lage.

"Theoretisch könnten wir uns einschalten, aber wie? Wenn wir einsteigen in die Bildungsarbeit, wer sollte das bei uns machen, ich sehe gar keine Chance bei dem Riesenprogramm und der Weiterbildungsorganisation im Konzern, das läuft alles am Betriebsrat vorbei."

"Die Geschäftsleitung würde sich gegen Weiterbildung, die nicht direkt betriebsnotwendig ist, sehr sträuben."

"Wir haben hier noch nicht Mitbestimmung. (Bei der Weiterbildung) geht es doch um finanzielle Dinge, bei denen sich der Betrieb nicht in die Karten schauen lassen möchte."

"Obwohl schon wichtig, ist die Weiterbildung nicht eine der Hauptaufgaben des Betriebsrats; wir können nichts durchsetzen, wenn der Betrieb nicht will."

Diese Begründungen der Unterlassung von Einflußnahme werfen die Frage nach dem Kräfteverhältnis zwischen den Vertretungen von betrieblichen und Arbeitnehmerinteressen auf. Muß der Betriebsrat eindeutig in einer unterlegenen Position wirken? Soweit dies zuträfe, wäre zu fragen, worauf sich diese Machtasymmetrie gründet und in welcher Weise und mit welchen Mitteln sie aufrechterhalten wird. Den Fragen soll in diesem abschließenden Abschnitt nachgegangen werden.

Wir wollen indessen nicht die Machtgleichung von Management und Betrieb einer grundsätzlichen Analyse unterziehen. Letzteres bedürfte einer eingehenden Untersuchung vor allem der Philosophie und der

## Konstruktionsprinzipien des Betriebsverfassungsrechts.

In der folgenden Analyse interessieren nicht primär die prinzipiellen Bestimmungsgründe des betrieblichen Kräfteverhältnisses allgemein, sondern im besonderen die Aspekte, die für die Stärkeposition der Betriebsräte bei der Vertretungsaufgabe "Weiterbildung" verantwortlich scheinen. Hinter dieser Frage steht die Annahme, daß es spezifische Faktoren sind, die auf das Durchsetzungsvermögen in diesem Bereich einwirken, beziehungsweise daß dem Management als Gegner in der Interessenauseinandersetzung hier besondere Möglichkeiten strategischer Einflußnahme auf das Kräfteverhältnis zu Gebote stehen.

Unter diesen Bestimmungsgrößen sind folgende zwei, denen besonders nachgegangen werden soll: die personellen und sachlichen Kapazitäten, die dem Betriebsrat bei der Wahrnehmung seiner Aufgabe zur Verfügung stehen; und das Durchsetzungsvermögen im Konfliktfall, das sowohl von den gesetzlichen Bestimmungen her wie auch von der Mobilisierbarkeit der Belegschaft (Kampfbereitschaft) beeinflusst wird.

### a) Die Ressourcen des Betriebsrats

Für eine wirkungsvolle betriebliche Interessenvertretung erscheint unabdingbar, daß der Betriebsrat von seiner personellen und sachlichen Ausstattung her nicht in seiner Arbeit beengt wird. Nur wenn er

über genügend Ressourcen verfügt, kann erwartet werden, daß er seinen Aufgaben gerecht wird.

Mit Ressourcen sind im folgenden alle Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen des Betriebsrats sowie die sachliche Ausstattung gemeint, die auf das Aktions- und Durchsetzungsvermögen des Betriebsrats Einfluß nehmen.

Darunter fallen vor allem:

- o zeitliche und personelle Kapazitäten
- o fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten für politisches Handeln
- o materielle Ressourcen, wie der Verwaltungsapparat und der Zugang und die Handhabung von Informationen.

Die von Qualität und Umfang der Ressourcen her bestimmte Kapazität des Betriebsrats für seine Arbeit hat in doppelter Weise Bedeutung. Einmal in dem Sinne, daß die Ausstattung des Betriebsrats in einem rechten Verhältnis zu den ihm gestellten Aufgaben stehen muß. Zugleich aber auch in dem Sinne, daß die Frage, inwieweit die dem Betriebsrat zugänglichen Ressourcen ausreichend sind, stets auch im Zusammenhang mit den Kapazitäten gesehen werden muß, über die das Management als Gegenspieler verfügen kann.

Es ist unmittelbar eingängig, daß sich die Ressourcenfrage angesichts der Erweiterung und Verbesserung von Mitwirkungsmöglichkeiten durch das neue Betriebsver-

fassungsgesetz erneut und in verschärfter Form stellt. Sieht man sich die dem Betriebsrat zusätzlich eingeräumten Mitwirkungsfelder an, so wird schnell deutlich, daß zur Interessenvertretung in diesen Bereichen beträchtliche zusätzliche Ressourcen notwendig werden. Dies ergibt sich zunächst aus der Tatsache, daß es sich bei der Weiterbildung ebenso wie bei der betrieblichen Personalplanung um neuartige Aufgabstellungen handelt und der Betriebsrat deshalb - im Gegensatz zu den mehr traditionellen Bereichen wie etwa der Lohnfindung und herkömmlichen personalpolitischen Fragen - weniger oder gar nicht auf Erfahrungen oder eingespielte und leicht greifbare Verfahrensweisen und Modelle der Interessendurchsetzung zurückgreifen kann.

Der Betriebsrat ist deshalb gefordert, um den einzelbetrieblichen Besonderheiten gerecht werden zu können, sich von Fall zu Fall mit den spezifischen Weiterbildungssystemen auseinanderzusetzen, was natürlich in größerem Umfang Ressourcen beansprucht als die Wahrnehmung von Aufgaben, die zwischenbetrieblich leicht standardisierbar sind oder wo von anderen Betrieben Erfahrungen und Eingriffsweisen leicht übernommen werden können.

In mancher Hinsicht hat der Gesetzgeber bei der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes die Ressourcen für den Betriebsrat ausgeweitet oder verbessert. So wurde die Zahl der Betriebsratsmitglieder erhöht, die Regelung der Freistellung von Betriebsratsmitgliedern von ihrer beruflichen Tätigkeit ist verbessert worden (§ 38 BetrVG), und es sind Ansprüche für die Teilnahme an Schulungs- und Bildungs-

veranstaltungen für insgesamt 3 Wochen während der Amtszeit (§ 37, Abs. 7 BetrVG) eingeräumt worden.

Indessen bleibt fraglich, ob die gesetzlichen Bestimmungen tatsächlich eine angemessene Personal- und Sachausstattung der Betriebsratsarbeit gewährleisten, oder ob nicht zuletzt durch die Ausdehnung der Mitwirkungsmöglichkeiten und aus den daraus resultierenden Aufgaben die Arbeitskapazität des Betriebsrats überfordert ist.

Es lassen sich folgende spezifische Fragen zur Ressourcenproblematik stellen:

Wie limitierend wirken aus der Sicht des Betriebsrats die vorhandenen Ressourcen auf seine Arbeit?

Soweit Begrenzungen genannt werden, wie äußern sich diese und welches sind ihre Ursachen?

Welche Perspektiven zeichnen sich ab für eine langfristige Verbesserung der sachlichen und personellen Ausstattung?

#### Ressourcenknappheit als besonderes Problem

Insgesamt läßt sich aus den Gesprächen mit den Betriebsräten erkennen, daß sich mangelnde Ressourcen zur Vertretung der Belegschaft bei der Weiterbildung in zweierlei Weise bemerkbar machen. Zum einen glaubt man oder hat bereits erfahren, daß es sich bei der Weiterbildung um eine besonders schwierige oder aufwendige Aufgabe handelt, die entsprechend besonders

qualifizierte Betriebsräte oder besonders viel ihrer verfügbaren Zeit in Anspruch nimmt. Zum anderen meinen fast alle Betriebsräte, daß man mit dem konventionellen Bereich von Aufgaben bereits in einem Maße ausgelastet oder überlastet ist, daß eine intensive Beschäftigung mit den zusätzlichen sich nicht ermöglichen lasse.

"Wir bekommen das Bildungsangebot der Firma und nehmen das zur Kenntnis. Gerade im Weiterbildungsbereich ist das Kenntnisproblem besonders gravierend. Man kann sich nur anschauen, was von der Firma geboten wird, überlegen, ob auch anderes mitberücksichtigt wird. Aber offen gesagt, es fehlt auch an der großen Linie: Überlegen, was müßte getan werden, dazu kommt man kaum. Unser Ausschuß besteht ja praktisch nur aus Nicht-Freigestellten, der hat ja keine Zeit, sich intensiv damit auseinanderzusetzen."

"Einiges könnte auch schon mit dem jetzigen Betriebsverfassungsgesetz erreicht werden, aber dann bräuhete man Betriebsräte, die sich intensiv mit den Fragen beschäftigen. Es gibt im Betriebsrat keine Leute, die fähig und gewillt sind, sich intensiv mit Weiterbildung zu befassen. Die wenigen, die sich dafür interessieren, sind schon durch andere Aufgaben überlastet. Außerdem gibt es keine gewachsene Betriebsratstradition, keinen Stamm an Wissen von unten heraus."

Der Mangel an Ressourcen, die für eine wirkungsvolle Betriebsratsarbeit als notwendig betrachtet werden, scheint überhaupt zu den herausragenden Aktionsbedingungen gegenwärtiger Betriebsratsarbeit zu gehören. Er beeinflußt nahezu alle Vertretungsbereiche.

Auf die Frage: "Worin sehen Sie gegenwärtig die größten Schwierigkeiten oder Hemmnisse für die Betriebsratsarbeit?" wird in 34 Betrieben eine oder mehrere Arten von Ressourcenmängeln genannt.

- o Mangelnde Information oder Unterlagenbereitstellung an den Betriebsrat: in 8 Fällen,
- o Zeit- oder Personalmangel im Betriebsrat: in 12 Fällen,
- o Ungenügende Qualifikation: in 14 Fällen.

Daß die vom Betriebsverfassungsgesetz her gesetzte Mindestzahl von Betriebsräten unzureichend sei, meint ein kleinerer Teil der Befragten.

Von einigen Betriebsräten in Großbetrieben wird angedeutet, daß bei ihnen die Zahl wegen der großen zu vertretenden Belegschaft nicht ausreicht. Es wird darauf verwiesen, daß die gesetzlich vorgesehene Betriebsratszahl nicht im Verhältnis mit der Größe der Belegschaft steigt (§ 9 BetrVG). Dies mache sich ungünstig bemerkbar.

Weiterhin wird verschiedentlich über die ungleiche Verteilung von Betriebsratsmitgliedern über Betriebsabteilungen geklagt oder über die ungenügende Repräsentation bestimmter Belegschaftsgruppen wie etwa der Angestellten im Betriebsrat.

Viel gravierender als die Zahl der im Betriebsrat vertretenen Mitglieder wird die Zahl der freigestellten Mitglieder angesehen. Während bei der Frage, ob die personelle Besetzung des Betriebsrats eine Schwierigkeit darstelle, nur in 10 Betrieben dies als große und in weiteren 15 Betrieben als mittlere Schwierigkeit bezeichnet wurde, antworteten auf die Frage:



"Würde es der Arbeit des Betriebsrats helfen, wenn mehr Betriebsräte freigestellt wären?" 64 Betriebsräte mit ja und lediglich 30 Betriebsräte mit nein.

Dies weist darauf hin, daß in der mangelnden Zahl freigestellter Betriebsräte der eigentliche personelle oder zeitliche Engpaß gesehen wird.

Hier stellt sich die Frage, ob die als ungenügend empfundene Zahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder auf das Betriebsverfassungsgesetz zurückzuführen ist, in dem Sinne, daß das Gesetz nicht genügend Freigestellte zuläßt oder ob eher die Schwierigkeiten darin liegen, die gesetzlich vorgesehene Zahl von Freistellungen auszuschöpfen.

Insgesamt gesehen gewinnt man den Eindruck, daß letzteres eher der Fall ist. Es besteht oft mangelnde Bereitschaft in der Belegschaft, sich für die Betriebsratsarbeit freustellen zu lassen.

"Es ist nicht leicht, Freigestellte für die Betriebsratsarbeit zu bekommen."

"Nicht vom BVG her (besteht ein Personalmangel), sondern weil wir Schwierigkeiten haben, die Freistellung von Mitgliedern für wichtige Aufgaben zu erreichen."

Als Begründung für die Resistenz von Betriebsräten, sich für die Betriebsratsarbeit von ihrer beruflichen Tätigkeit im Betrieb freustellen zu lassen, werden mehrere Motive genannt. Vereinzelt wurde darauf hingewiesen, daß durch die Freistellung der "Basisbezug", das heißt der unmittelbare Kontakt zur Belegschaft verloren gehen könnte.

"Bei unserer Betriebsgröße darf es auf keinen Fall so sein, daß der Freigestellte ein Beamtenposten wird."

Als weitaus stärkerer Widerstand scheint allerdings die Befürchtung zu wirken, die Freistellung würde materielle Benachteiligungen oder eine Verschlechterung des beruflichen Fortkommens mit sich bringen. Diese Befürchtungen wurden von vielen Betriebsräten nachdrücklich vertreten, selbst auf den Einwand hin, daß doch nach dem Betriebsverfassungsgesetz den Freigestellten kein materieller Nachteil aus der Betriebsratstätigkeit entstehen dürfe.<sup>1)</sup>

In der Tat scheint zwischen dem gesetzlichen Anspruch einer materiellen Gleichstellung und den tatsächlichen Auswirkungen der Betriebsratstätigkeit eine Kluft zu bestehen. Vor allem bei temporärer Freistellung wird häufig dort mit einer Verdiensteinbuße durch die Betriebsratstätigkeit gerechnet, wo nach

---

1) Vgl. § 37, Abs. 2 BetrVG: "Mitglieder des Betriebsrats sind von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts zu befreien, wenn und soweit es nach Umfang und Art des Betriebs zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist".

und § 37, Abs. 4 BetrVG: "Das Arbeitsentgelt von Mitgliedern des Betriebsrats darf einschließlich eines Zeitraumes von einem Jahr nach Beendigung der Amtszeit nicht geringer bemessen werden als das Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung. Dies gilt auch für allgemeine Zuwendungen des Arbeitgebers".

dem Leistungslohnsystem gearbeitet wird und man glaubt, daß die Akkordverdienste geschmälert werden können. In einigen Betrieben wurde auch geäußert, daß in Stoßzeiten der Produktion oder bei Produktionsengpässen die Betriebsräte nicht ihren Arbeitsplatz verlassen könnten, um sich den Aufgaben des Betriebsrats widmen zu können.

Schwerwiegende Benachteiligungen aus der Freistellung erwartet man durch Verlust eines relativ geschätzten Arbeitsplatzes im Betrieb oder durch Beeinträchtigung des beruflichen Werdegangs.

"Ich kenne viele Niederlassungen in dieser Firma, wo Betriebsräte sich weigern, sich freustellen zu lassen, die sagen sich: Ich bin doch nicht verrückt. Ich krieg' doch meinen Posten nicht mehr."

Auch wenn man während der Ausübung von Betriebsrats-tätigkeiten nicht schlechter gestellt werde als die Kollegen am Arbeitsplatz, so führe doch die Betriebsratsarbeit dazu, daß berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse infolge Nichtnutzung verkümmern oder veralten und daß die Chance, sich neue Qualifikationen im Zuge der Entwicklung des Berufs anzueignen, in der Regel nicht gegeben sei.

"Solange die Freigestellten wiedergewählt werden wollen, müssen sie ja die berufliche Laufbahn zurückstellen; das heißt wenn er nicht mehr gewählt wird, hat er viele berufliche Nachteile."

"Der Freigestellte sitzt doch immer auf einem Schleudersitz, wenn er seinen Arbeitsplatz aufgibt. Die berufliche Lücke bei sechs Jahren Betriebsrats-tätigkeit kann man nicht mehr aufholen."

Unsere angestellten Betriebsräte haben alle gute Posten; und die will keiner aufgeben."

"Die Betriebsräte sind ja doch alles Facharbeiter und fürchten um ihre Berufslaufbahn."

Bisweilen klingt auch die Einstellung an, daß gemessen an der Honorierung die leistungsmäßigen Anforderungen und die sozialen und psychischen Belastungen, die an die freigestellten Betriebsräte gestellt würden, sehr hoch seien. Die Position sei weit unterbezahlt, da es sich ja um ähnlich anspruchsvolle Arbeiten wie Managementtätigkeiten handele, die ein Betriebsrat auszuführen habe; aber er werde weit geringer bezahlt als die Vertreter des Managements im Betrieb.

"Die Freigestellten sind doch glatt unterbezahlt. Die große Gefahr besteht, daß ein Freigestellter aufgrund seiner guten Kenntnisse von der Gegenseite verpflichtet wird und die finanzielle Verlockung ist sicher da. So ein Betriebsrat, der in fünf Kommissionen ist, übt doch mindestens die Tätigkeit eines leitenden Angestellten aus und hat auch die Verantwortung, aber was bekommt er denn? Man muß da ideell schon sehr gefestigt sein. Die Bezahlung ist ungerecht. Außerdem müßte sie unabhängig vom Betrieb sein."

Nicht zuletzt befürchtet man auch Rückwirkungen auf die spätere Tätigkeit am Arbeitsplatz, etwa durch ein zu erwartendes Spannungsverhältnis zu den Vorgesetzten.

"Nachteile ergeben sich auch deshalb, weil der Freigestellte in seiner Betriebsratstätigkeit mit den Vorgesetzten viele Differenzen auszutragen hat, die ihm dann später wieder vorgehalten werden."

### Mängel in der fachlichen Qualifikation

Neben dem rein quantitativen Problem der zeitlichen und personellen Arbeitskapazität des Betriebsrats spielt auch die Qualifikation des Betriebsrats für die zu bewältigenden Aufgaben eine herausragende Rolle. Dabei kann allerdings ein enger Zusammenhang zwischen der fachlichen Qualifikation der Betriebsräte und dem zeitlichen und personellen Mangel gesehen werden: je unzureichender die Qualifikation, desto größer der Zeit- und Personalmangel.

Einiges weist darauf hin, daß im Mangel fachlicher Kenntnisse und Fähigkeiten das einschneidendste Hindernis für eine wirkungsvolle Betriebsratsarbeit gesehen wird. So wurde auf die Frage nach den größten Schwierigkeiten und Hemmnissen für die Betriebsratsarbeit fehlende oder unzulängliche fachliche Qualifikation am häufigsten genannt. Auch bei der Beurteilung verschiedener möglicher Hindernisse, die dem Betriebsrat vorgelegt wurden, wurde das Hindernis der fachlichen Voraussetzungen am höchsten eingeschätzt.

Obwohl auch hin und wieder geäußert wurde, daß Betriebsräte durch Schulungen der Gegenseite fachlich überlegen seien, so wurde doch in der Regel der fachliche Rückstand gegenüber der Geschäftsleitung und ihren Vertretern betont. Deutlich kommt hier die Kräfteasymmetrie zwischen dem Management und der Arbeitnehmervertretung zum Ausdruck, die nur über weit schwächere Ressourcen verfügen kann.

"Der Vorstand stellt uns jedesmal einen Stab von geschulten Leuten gegenüber; und bei uns ist vielleicht ein qualifizierter Mann, der noch dazu überlastet ist."

"Nach der Gesamtbetriebsratssitzung müssen wir noch zur Geschäftsleitung; dort werden wir mit neuen Absichten der Geschäftsleitung bombardiert. Der Spezialist der Geschäftsleitung befaßt sich das ganze Jahr hindurch ausschließlich mit diesen Dingen. Die Firma hält Seminare ab und überflutet uns mit Gedanken und Ideen; da raucht einem der Kopf, wenn man das verkraften soll. Das gleiche von der IGM - die tragen auch viel an uns heran; da mitzuhalten, ist schwierig; denn wenn man ernst genommen werden möchte, darf man keinen Blödsinn reden."

"Man müßte ja Jurist sein, Wirtschaftsfachmann und so weiter, ich glaube, das kann man mit Schulungen nicht nachholen. Wenn man alle Gebiete anschaut, ist doch der Betriebsrat total überfordert, auch wenn er sich interessiert und schulen läßt; das sind ja eigene Studienfächer für sich. Es ist ein Unterschied, ob ein Arbeiter oder ein Rechtsanwalt mit dem Gesetz arbeiten muß; wenn man ein Gesetz für die arbeitende Bevölkerung macht, müßte man es auch verständlich machen; und dann kommt eine Flut von Gerichtsurteilen."

"Mangelnde Fachqualifikation im Betriebsrat spielt auf jeden Fall eine Rolle; vor allem wegen dem neuen Gesetz, das quasi über uns hinweggefallen ist und so viel Arbeit bringt. Die IGM hätte vorher schon Schulungen über das neue BVG abhalten sollen."

Der fachliche Rückstand des Betriebsrats gegenüber dem Management wird beteuert, obgleich in den letzten Jahren ein nennenswerter Teil der Betriebsräte in den befragten Betrieben Schulung auf der Grundlage des § 37 Abs. 6 BetrVG erfahren hat. Von den Befragten - überwiegend Vorsitzende und deren Stellvertreter - nahmen 54 die gesetzlichen Möglichkeiten der Schulung wahr, 33 erhielten keine Schulung. Für die übrigen Betriebsratsmitglieder wurde eine Teilnahme an Schu-

lungskursen in 18 Betrieben angegeben, eine Nichtteilnahme in 64.

Die Befunde lassen allerdings darauf schließen, daß weniger das Gesamtniveau der Qualifizierung im Betriebsratskörper gehoben wird als vielmehr primär bei der Betriebsratsspitze, die ohnehin meist breitere Kenntnis- und Schulungsgrundlagen als die übrigen Mitglieder einbringen kann. Der Tendenz nach zeichnet sich ein verstärktes betriebsratsinternes Gefälle im Kenntnisniveau ab.

Von einigen Betriebsräten wurden die gesetzlichen Möglichkeiten der Betriebsräteschulung als unzulänglich befunden. Es reiche nicht aus, formale Möglichkeiten zusätzlicher Mitwirkung zu schaffen, ohne dem Betriebsrat die erforderlichen Kapazitäten für die reale Umsetzung, die Wahrnehmung der eröffneten Positionen bereitzustellen. Das betrifft vor allem die gezielte Vermittlung von Kenntnissen der entsprechenden Aufgabenproblematik.

"Der Gesetzgeber hat immer von der Weiterbildung und auch von der Mitbestimmung gesprochen, aber dann hat er versäumt, die Leute auch zu schulen. Man hat gemeint, wenn man das Gesetz schafft, reicht das aus. Aber wie das die Leute in eine Streßlage bringt, haben die nicht bedacht."

"Vier Wochen Bildungsurlaub für den Betriebsrat sind zu wenig, um die 'geistige Waffengleichheit' mit dem Management zu erreichen."

### Personeller Wechsel im Betriebsrat

Hier sind zwei Aspekte zu unterscheiden

- o der personelle Wechsel von Betriebsratsmitgliedern während einer Amtsperiode
- o der personelle Wechsel zwischen den Amtsperioden.

Die Frage, ob personeller Wechsel im Betriebsrat als Behinderung der Arbeitsmöglichkeiten empfunden wird, scheint von den Befragten überwiegend im ersteren Sinne interpretiert worden zu sein.

Im allgemeinen wird die personelle Diskontinuität im Betriebsrat nicht als größeres Hindernis für die Betriebsarbeit gesehen. Einige Betriebsräte betonen, daß die Fluktuation von Betriebsratsmitgliedern solange keine Schwierigkeiten verursacht, solange ein "Kern oder Stamm" von Mitgliedern vorhanden ist.<sup>1)</sup>

"Um gewisse Funktionen einigermaßen ausfüllen zu können, sind einfach langjährige Kollegen erforderlich, das ist keine Schutzbehauptung. Der Betriebsrat darf nicht überaltern, aber er braucht ein stabiles Gerippe."

---

1) Die durchschnittliche Dauer der Betriebsrats-tätigkeit der Befragten betrug 11,4 Jahre.



Weiter wird erwähnt, daß sich das Fluktuationsproblem auch deshalb nicht sehr auf die Arbeit auswirkt, weil viele Betriebsräte vorher Vertrauensleute waren und von daher mit der Betriebsratsarbeit bereits vertraut sind.

### Folgen der Ressourcenmängel

Das Durchsetzungsvermögen des Betriebsrats ist nicht zuletzt abhängig von der Qualifikation seiner Mitglieder. Es ist zu erwarten, daß qualifizierte Arbeitskräfte im Betriebsrat mehr erreichen, da sie

- o im Betrieb weniger leicht ersetzbar sind und von daher eine stärkere Stellung im Betrieb haben;
- o bessere fachliche Voraussetzungen für die Betriebsratsarbeit und mehr Lernfähigkeit mitbringen;
- o vom Management eher respektiert werden.

Von daher erscheint es wünschenswert, daß fachlich qualifizierte Arbeitskräfte in die betriebliche Interessenvertretung gelangen.

In der Tat stellen herkömmlich in der BRD die Facharbeiter, auch technische Angestellte, das wesentliche Rekrutierungspotential für Betriebsräte. Dies wird auch von unserer Untersuchung bestätigt. Von den befragten Betriebsräten waren 81 Facharbeiter, 57 Angestellte und 10 angelernte Arbeiter.

Seit einiger Zeit ist nun aber mit einer Schmälerung der Gruppe der Facharbeiter und damit auch der traditionellen Rekrutierungsbasis für Betriebsräte zu rechnen.

Weiterhin zeigen, wie oben gesagt, fachlich qualifizierte Arbeitskräfte zunehmend geringere Bereitschaft zur Betriebsarbeit und/oder erwarten eine Beeinträchtigung der beruflichen Stellung, des beruflichen Fortkommens.

Das Rekrutierungsfeld des Betriebsrats wird vor allem deshalb schmaler, weil in verstärktem Maße Facharbeiter in das untere, zum Teil auch in das mittlere Management aufsteigen<sup>1)</sup> und dadurch zahlenmäßig abnehmen, und zum anderen durch die gegebenen Aufstiegsmöglichkeiten die Attraktivität der Betriebsratsposition gegenüber früher gemindert wird.

Der zweite Aspekt erscheint umso bedeutsamer, je schneller die beruflichen Kenntnisse veralten und je mehr Fort- und Weiterbildung zur Wahrung oder Verbesserung der beruflichen Qualifikationen verlangt wird.

Der Aspekt scheint ferner umso bedeutender, je mehr an fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten für die

---

1) Weltz, Schmidt, Krings, a.a.O.  
vgl. Weltz, Schmidt, Sass, a.a.O.

Betriebsratsarbeit selbst notwendig ist. Denn mit zunehmenden fachlichen Anforderungen wächst die Einarbeitungszeit, und damit mindert sich die Möglichkeit des Überwechsels zwischen beruflicher und Betriebsratstätigkeit. Gleichermaßen akzentuiert sich mit erhöhten fachlichen Anforderungen die Notwendigkeit der Freistellung und mithin auch die Kluft zwischen freigestellten und nicht freigestellten Betriebsräten. Die Ausweitung von Aufgaben des Betriebsrats auf neue Gebiete und der sich daraus ergebende Bedarf an weiterer fachlicher Qualifikation dürfte zur Zuspitzung des Problems beigetragen haben.

Das Risiko, im Beruf nicht mithalten oder weiterzukommen, das sich unter den genannten Umständen aus der Betriebsratstätigkeit (besonders bei Freigestellten) ergibt, sowie die erhöhten fachlichen Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Mitarbeit im Betriebsrat, stellen potentielle Interessenten für den Betriebsrat vor folgende Alternative:

- o sich nur begrenzt (vor allem als nicht Freigestellter) der Betriebsarbeit zu widmen und dafür im Beruf mithalten und vorwärts zu kommen;
- o die Betriebsratsarbeit als Karriere zu betrachten, das heißt sich dort zu etablieren und bei Abwahl mögliche Anschlußpositionen (wie etwa bei den Gewerkschaften oder im Management) anzuvisieren.

Damit ergeben sich eine Reihe wichtiger Probleme oder

### Folgewirkungen für die Qualität der betrieblichen Interessenvertretung:

- o der personelle Wechsel im Betriebsrat zwischen Amtsperioden ist gering. Es bildet sich ein "Betriebsrat-Establishment";
- o bei längerem Ausscheiden der Betriebsratsmitglieder aus dem Produktionsprozess entsteht ein Kontaktverlust mit der zu vertretenden Belegschaft und schwindende Sensibilität für die Probleme der Kollegen am Arbeitsplatz;
- o es besteht die Gefahr, daß die Belegschaft sich nicht für die Betriebsratsarbeit interessiert und/oder sich nicht beteiligt, entsprechend der Vorstellung "die machen das schon; zu was haben wir einen hauptamtlichen Betriebsrat";
- o die Gefahr eines kollaborativen Verhältnisses des Betriebsrats zum Management wächst.

Die eben genannten Probleme und Risiken aus verfechtigter und professionell betriebener Betriebsarbeit sind den Vorteilen gegenüberzustellen, die mit der Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung ermöglicht werden. Das betrifft vor allem die Bildung wirkungsvoller Gegengewichte zu einem fest angestellten und ausgebildeten Management.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen sowohl unmittelbar wie auch

mittelbar die Ressourcenproblematik der betrieblichen Arbeitnehmervertretung verschärfen. Unmittelbar dadurch, daß mit der Weiterbildung zusätzliche Aufgaben an den Betriebsrat herangetragen werden, die zur Bewältigung ein besonders großes Maß fachlicher Qualifizierung erfordern. Mittelbar wirkt die Weiterbildung auf die Betriebsratstätigkeit durch die mit ihr einhergehende Schmälerung des Umfangs von Belegschaftsgruppen, die herkömmlich in Deutschland als Rekrutierungsbasis qualifizierter Betriebsratsmitglieder dienten. Schließlich ist mit den gestiegenen Weiterbildungsmöglichkeiten die Chance beruflichen Aufstiegs gewachsen und mithin in der "Betriebskarriere" eine ernsthafte Konkurrenz erwachsen.

b) Das Durchsetzungsvermögen des Betriebsrats

Selbst bei ausreichender personeller und fachlicher Ausstattung des Betriebsrats und der Verfügung über einen angemessenen Verwaltungsapparat bleibt die Wirksamkeit von Aktionen des Betriebsrates vom aktuellen Durchsetzungsvermögen abhängig.

Die Fähigkeit, Arbeitnehmerinteressen gegen anderslautende Betriebsziele durchzusetzen, kann sich entweder auf rechtliche Normen stützen. Dies bedeutet bei der Weiterbildung angesichts des fast vollständigen Fehlens überbetrieblicher rechtlicher Bestimmungen die Einflußmöglichkeiten, die durch §§ 96-98 BetrVG festgelegt sind. Oder die Durchsetzungskraft gründet sich auf das Kampfpotential der Belegschaft,

das heißt deren Fähigkeit und Bereitschaft, für die Wahrung von Interessen im Weiterbildungs-Bereich Kampfmaßnahmen einzuleiten und durchzustehen.

Schwache Einwirkungsrechte: die abgestufte Rechtszuweisung

---

Dem Durchsetzungsvermögen der Arbeitnehmervertretung scheinen enge Grenzen gesetzt. Betrachtet man sich zunächst den Einflußspielraum, den das Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat bei Bildungsfragen zubilligt, so wird schnell erkennbar, daß die Rechte des Betriebsrats restriktiv definiert sind.

Zwar fordert der § 96 BetrVG den Betriebsrat auf, zusammen mit dem Arbeitgeber die berufliche Bildung der Belegschaft zu fördern. Jedoch wird ihm in § 97 BetrVG hinsichtlich der Errichtung und Ausstattung von betrieblichen Einrichtungen, bei der Einführung von Bildungsmaßnahmen und der Teilnahme an außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen kein Mitbestimmungsrecht, sondern nur das Recht der Beratung zugemessen. Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats liegt gemäß § 98 BetrVG nur bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung vor. Damit ist die Möglichkeit des Widerspruchs bei der Wahl von Lehrpersonen unter bestimmten Voraussetzungen gegeben, sowie das Recht der Unterbreitung von Vorschlägen bei der Teilnehmerbestimmung und -auswahl.

Damit erhält der Betriebsrat im wesentlichen ein Recht der Mitbestimmung über das Wie der Durchfüh-

rung betrieblicher Weiterbildung; hingegen nicht bei der Beschlußfassung über diese Maßnahmen oder bei der Entscheidung darüber, ob und welche Einrichtungen dafür geschaffen werden.

Die deutlich durch das Gesetz abgestuften Einflußchancen des Betriebsrats bei Beschlußfassung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen haben zwei Wirkungen. Sie bewirken zum einen, daß die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung wesentlich auf zeitlich und sachlich nachgeordnete Entscheidungen gerichtet ist, während sie vom Mitbestimmungsrecht bei den eigentlich wichtigen und im Entscheidungsprozeß vorgeordneten Fragen des "ob und in welchem Umfang" ausgeschlossen ist. Solange aber bei letzteren Entscheidungsgrößen die Mitsprache defizitär bleibt, ist es höchst fraglich, ob durch die Mitbestimmung bei der Durchführung noch entscheidend Korrekturen an dem Bildungsprogramm möglich sind. Die wesentlichen Akzente und Eckwerte sind in der Regel bereits gesetzt, bevor es zur Diskussion der Durchführung kommt.

In der Praxis führt diese Regelung dann dazu, wie im Kapitel III beschrieben, daß das fertige Weiterbildungsprogramm dem Betriebsrat zur Stellungnahme oder gar nur zur Kenntnisnahme vorgelegt wird und er nurmehr aufgefordert wird, zur erfolgreichen Realisierung des Programms beizutragen.

Deutlich wird die Problematik der eng auf die Durchführung begrenzten Mitbestimmungsrechte des Betriebs-

rats gerade auch dort, wo vom Betrieb bislang Weiterbildung überhaupt nicht oder nur in minimalem Umfang - als Sonderaktion für vereinzelt Beschäftigte - veranstaltet wird. In unserer Untersuchung traf dies immerhin auf annähernd ein Drittel der Betriebe zu. Ganz überwiegend hatten die Betriebsräte in einer solchen Situation auch keine Initiativen unternommen. Diese Inaktivität wird auf dem Hintergrund der bestehenden schwachen Mitwirkungsregelung erklärlich: Die Grundentscheidung darüber, ob überhaupt Maßnahmen der Berufsbildung durchgeführt werden, bleibt nämlich vollständig dem Belieben des Betriebs vorbehalten. Der Betriebsrat besitzt dagegen keine rechtliche Handhabe, den Betrieb prinzipiell zur Einführung berufsbildender Maßnahmen zu verpflichten und sieht sich daher nicht in der Lage, hier für Arbeitnehmerinteressen erfolgreich initiativ zu werden. Der Betrieb andererseits, so wurde dann von Arbeitnehmervertretungen erklärt, kann einen Vorstoß des Betriebsrats mit dem Argument fehlender betrieblicher Notwendigkeit abblocken.

"Der Vorstoß des Betriebsrats bezüglich Personalplanung ist schon auf solchen Widerstand gestoßen, bei Weiterbildung ginge das noch viel schlechter. Sicher gibt es den Paragraphen 96 im Gesetz, aber solange keine volle Mitbestimmung da ist, hat es keinen Sinn. Vom Chef kommt immer der Hinweis auf die angespannte Finanzlage."

Ein exemplarischer Fall ergab sich in einem Mittelbetrieb der feinmechanischen und optischen Industrie, der sich zur Einstellung der betrieblichen Lehrausbildung entschlossen hatte. Obwohl der Betriebsrat wiederholt darauf hinwies, daß diese Entscheidung von der betrieblichen Ertragslage her nicht zu rechtfertigen sei, sah er sich mit seinen vorhandenen recht-



lichen Möglichkeiten nicht imstande, die Einstellungsaktion des Betriebs zu verhindern.

Eine zweite mögliche Folge der abgestuften Rechtszuweisung liegt darin, daß durch die Einbeziehung des Betriebsrats bei der Durchführung ein Teil seiner Arbeitskapazität mit aufwendigen, für die Interessenvertretung aber insgesamt wenig relevanten Einzel- und Detailaufgaben in Anspruch genommen wird, er damit in Gefahr gerät, sich in der täglichen Praxis der betrieblichen Weiterbildungspolitik zu verlieren oder sogar aufzureiben, ohne damit viel an den Zielsetzungen und Wirkungen dieser Aktivitäten ändern zu können.

Die mühsame und unangenehme, weil konflikträchtige Selektion von Teilnehmern für eine Weiterbildungsveranstaltung, bei der die Nachfrage das Angebot an Plätzen übersteigt, könnte beispielsweise vermieden werden, könnte der Betriebsrat bei der Gestaltung der Maßnahmen durchsetzen, daß die Veranstaltung für alle Interessenten offenzuhalten sei und nicht in ihrer Teilnehmerzahl von vorneherein beschränkt wird.

Die Vermutung ist nicht von der Hand zu weisen, daß eine solche Konstruktion von Mitwirkungsrechten bzw. -pflichten von der betrieblichen Seite genutzt werden kann, um den Betriebsrat in seiner Vertretungsarbeit zu behindern. Im vorhergehenden Abschnitt wurde schon auf die managerielle Strategie hingewiesen, den Betriebsrat durch Aufgabenüberhäufung von einer wirksamen, langfristig konzipierten Interessenwahrnehmung abzuhalten. Das Betriebsverfassungsgesetz, das den Betriebsrat mit einer Fülle von Mit-

wirkungsaufgaben primär bei praktischen Durchführungsregelungen versieht, kann dem Management eine gleichsam legale Grundlage dafür bieten, seine Strategie der "Beschäftigungstherapie" gegenüber dem Betriebsrat zu praktizieren.

"Die diskutieren mit uns über jede Kleinigkeit, sozusagen über das Klopapier für die Weiterbildungskurse; da kämen wir gar nicht dazu, über die Inhalte zu reden."

"Die würden uns mit Informationen beliefern, daß wir im Papier ersticken würden; das heißt die würden uns aufarbeiten, würden die Möglichkeit wahrnehmen, uns kaputt zu machen."

Das Prinzip der Abstufung der Einflußnahme des Betriebsrats im Betriebsverfassungsgesetz entsprechend der Stellung im Entscheidungsprozeß scheint allerdings nicht auf die Mitwirkung im Bildungsbereich beschränkt zu sein, sondern wird auch bei anderen Bereichen erkennbar <sup>1)</sup>.

### Die Vagheit der gesetzlichen Bestimmungen

Neben den relativ schwachen Rechten, mit denen der Betriebsrat im Bildungsbereich vom Gesetz ausgestattet wurde, ist die Vagheit in der Formulierung dieser Rechte als eine mögliche Quelle für mangelndes

---

1) Gunter Rose, Mitbestimmung auf Betriebsebene - Ansätze und Schwerpunkte nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 24, Nr. 10/1973, S. 614 - 623.

Durchsetzungsvermögen zu beachten. Mit Ausnahme der Auswahl von Lehrpersonal und der Auswahl von Teilnehmern an Bildungsveranstaltungen gibt das Gesetz kaum Anhaltspunkte inhaltlicher Art für eine Einwirkung des Betriebsrats.

Das Gesetz bleibt also sehr global beziehungsweise formal in seiner Bestimmung darüber, zu welchen Fragen der Betriebsrat Beratungs- beziehungsweise Mitbestimmungsrechte hat. Diese Vagheit in der Formulierung ist geeignet, einen breiten Spielraum für Interpretationen und damit in der faktischen Machtstruktur der beiden Seiten zu belassen. Diese Unschärfe im Gesetz kann dann leicht dazu führen, daß relativ schwache Betriebsräte, die auf den Wortlaut des Gesetzes zur Durchsetzung ihrer Forderungen angewiesen sind, mit der gegebenen Formulierung wenig konkrete Sanktionsmittel erlangen, da dieser Wortlaut nicht einschlägig oder nicht genügend eindeutig ist. Demnach kann von der Gegenseite entweder die Forderung als rechtlich unbegründet zurückgewiesen werden oder durch Gebrauch der Rechtsmittel (Eingungsstelle, Arbeitsgerichte) verzögert und damit letztlich in obstruktiver Weise begegnet werden.

Solange der genaue Aussagegehalt derartiger vager Formulierungen nicht eindeutig abgegrenzt und konkretisiert ist, bleibt prinzipiell die Möglichkeit der Unterlaufung fixierter Rechtsansprüche der Arbeitnehmervertretung offen.

Die in weiten Teilen sehr global gehaltenen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes zu den Mit-

wirkungsrechten des Betriebsrats bei Berufsbildungsfragen können dem Management günstige Möglichkeiten für eine Hinhaltestrategie gegenüber der Arbeitnehmervertretung bieten.

Betriebsrat und Jugendvertretung eines Großunternehmens der Elektrobranche versuchten - entsprechend einer gewerkschaftlichen Anregung - die Ausbildungsleitung zu einer Vereinbarung zu bewegen, in der ihre Einflußrechte bei der Gestaltung der Ausbildungsprozesse wie auch die Pflichten des Arbeitgebers inhaltlich präzisiert und verbindlich fixiert werden sollten. Damit sollte der Taktik des Managements vorgebeugt werden, den Betriebsrat in endlose Debatten über die BVG-Regelungen zu verwickeln und ihn durch Beantragung ständig neuer, zäher Klärungsprozeduren mit den verschiedenen betrieblichen Instanzen daran zu hindern, zur eigentlichen praktischen Aufgabenwahrnehmung zu kommen. Eine solche Vereinbarung, die eine endgültige Festlegung bedeutet hätte, wurde vom Management strikt abgelehnt.

Eine mögliche Wirkung der Vagheit in den gesetzlichen Bestimmungen könnte aber auch darin bestehen, daß der Betriebsrat das Gesetz zur Formulierung von Ansprüchen oder Durchsetzung von Forderungen im Bildungsbereich nurmehr wenig heranzieht. Der Umstand, daß die Regelungen eine beträchtliche Bandbreite verschiedenster Interpretationen offen lassen, mag ihn davon abhalten, aus dem gegebenen Rahmen eindeutige Rechtsansprüche abzuleiten und darin ein Instrument zur Verfolgung und rechtlichen Abstützung von Forderungen zu sehen.

Dies kann sich etwa darin äußern, daß man eine Forderung nach Honorierung der Weiterbildungsleistung gar nicht erst stellt, weil man sich nicht auf klar definierte Rechtspositionen stützen kann. So wurde von einer Reihe von Betriebsräten zu erkennen gegeben,

daß sie vom Gesetz her keine Handhabe sehen, etwaige Ansprüche aufgrund einer Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen durchsetzen zu können.

Schließlich stellt sich für die Arbeitnehmervertretung ein Problem dadurch, daß die Unschärfe der Rechtsbestimmungen der betrieblichen Gegenseite einen relativ weiten Handhabungsspielraum beläßt und sie nicht auf Einhaltung formalisierter Vorgehensweisen festlegt. So wurde von Betriebsräten darauf hingewiesen, daß allein die Tatsache der Eröffnung von Mitwirkungsrechten bei der Weiterbildung für den Betriebsrat noch wenig Verbesserung seiner Vertretungsposition darstelle; daß vielmehr eine erhebliche Belastung dadurch auf ihn zukomme, daß es einer intensiven Kontrolltätigkeit und Nachprüfung der betrieblichen Praxis am konkreten Einzelfall bedürfe, wenn eine Interessenwahrung der Weiterbildungsteilnehmer tatsächlich garantiert werden solle. Eine generelle Kodifizierung sei solange ein unsicheres Instrument zur Absicherung von Arbeitnehmerpositionen, wie sie nicht durch konkrete Kontrollausübung bei der praktischen Durchführung flankiert sei. Damit gewinnt die Frage, ob der Betriebsrat auf ausreichende personelle und zeitliche Kapazitäten zur Wahrnehmung seines Auftrags zurückgreifen kann, zusätzlich an Bedeutung. Die Vagheit der Rechtsbestimmungen kann also auch dazu beitragen, das Problem des Ressourcenmangels für den Betriebsrat zuzuspitzen.

Das geltende Betriebsverfassungsrecht, so kann man abschließend sagen, ist aus den beschriebenen Grün-

den der Schwäche der formulierten Mitwirkungsrechte sowie der Vagheit ihrer Formulierung im Weiterbildungsbereich nur sehr bedingt geeignet, das Durchsetzungsvermögen betrieblicher Arbeitnehmervertretung vis-a-vis dem Management zu garantieren. Dies gilt in erster Linie für schwache Vertretungen, die, da sie sich nicht oder wenig auf andere Machtquellen stützen können, im wesentlichen oder ausschließlich auf das Gesetz angewiesen sind. Es gilt weniger für den starken Betriebsrat, dessen Handlungsmacht unmittelbar darin besteht, daß er ein gewisses Maß an Druck in der Belegschaft mobilisieren kann, um seinen Forderungen der Betriebsleitung gegenüber Nachdruck zu verleihen.

#### Der Rückhalt des Betriebsrats in der Belegschaft

Das stärkere Durchsetzungsvermögen von Betriebsräten, die sich des Rückhalts der Belegschaft und deren Kampfpotential sicher sein können, ist in mehreren Betrieben deutlich geworden. Unter anderem drückt es sich aus, wenn darauf hingewiesen wird, daß einige der neuen oder zusätzlichen Rechte und Einflußchancen, die die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes mit sich brachte, in Betrieben mit starker Interessenvertretung de facto bereits vor 1972 existierten. Die Rechte und Ansprüche waren bereits vom Management antizipierend eingeräumt beziehungsweise aufgrund von direkter Druckausübung zugebilligt worden.

Der Rückhalt, den der Betriebsrat für seine Arbeit in der Belegschaft findet, wird häufig, aber nicht immer durch den Grad der gewerkschaftlichen Organi-

sierung der Beschäftigten angezeigt.<sup>1)</sup> Betriebe mit hohem Anteil von Gewerkschaftsmitgliedern - die geringe Bedeutung gewerkschaftlicher Zersplitterung beziehungsweise Konkurrenz ist hier zu beachten - stellen in der Regel ein Mobilisierungsreservoir dar, das der Arbeitgeber in Rechnung stellen muß.

Herkömmlich ist die Bereitschaft wie auch die tatsächliche Fähigkeit zu kollektiver Interessenvertretung in Deutschland an bestimmte Merkmale der Beschäftigungsstruktur geknüpft. Auch in unserer Betriebswahl haben sich diese Zusammenhänge weitgehend bestätigt. So sind es vor allem die Betriebe mit hohem Facharbeiteranteil, die "starke" Betriebsratsvertretungen aufweisen. Neuerdings entwickeln sich auch in Angestelltenbetrieben Inseln von nennenswerter Kollektivaktion, insgesamt erfolgt aber die Aktivierung der Angestellten für Kollektivvertretung langsam.

Bestätigt hat sich auch die Resistenz von Belegschaften mit hohen Anteilen von An- und Ungelernten, Frauen und Ausländern zu gemeinschaftlicher Interessenverfolgung.

Die Verknüpfung von Solidaraktionen und Beschäftigungsstrukturen ist selbst Ergebnis mindestens zweier objektiver Komponenten. Zum einen waren Gruppen wie Facharbeiter herkömmlich als Arbeitskräfte im Be-

---

1) Es gibt allerdings auch Betriebe, in denen trotz relativ schwacher gewerkschaftlicher Prägung eine deutliche kollektive Solidarisierung zu erkennen ist, die dem Betriebsrat den Rücken stärken kann.

trieb nicht ohne weiteres ersetzbar und hatten von daher eine starke Position auf dem Arbeitsmarkt, die es ihnen erlaubte, relativ günstige Arbeitsbedingungen zu erlangen. Darüber hinaus handelt es sich bei diesen Beschäftigten um eine fachlich relativ homogene Beschäftigtengruppe, die weit stärker als die Angestellten zur Erkenntnis und auch Verfolgung gemeinsamer Interessen fähig und bereit war. Denn identische oder zumindest vergleichbare berufliche und Beschäftigungsbedingungen in größerer Zahl sind Vorbedingungen für die Ausprägung eines Kollektivbewußtseins und damit auch kollektiver Aktion. Hinweise darauf bietet die Arbeitskämpfliteratur, die andeutet, daß Streikbereitschaft in dem Maße auftritt, in dem eine große Zahl von Arbeitnehmern gleiche oder ähnliche Beschwerden gegen den gleichen Arbeitgeber haben.<sup>1)</sup>

Die Identität beziehungsweise Homogenität der Beschäftigungslage von Arbeitnehmern als Voraussetzung von Interessenerkenntnis und solidarischer Interessenverfolgung ist eine Strukturbedingung, die geeignet ist, das Kräfteverhältnis zugunsten der Arbeitnehmerseite zu beeinflussen. Umgekehrt beeinträchtigen Heterogenität von Interessen sowie Maßnahmen, die eine Fraktionierung gleichgerichteter Interessenlagen bewirken, diese Voraussetzungen.

---

1) Vgl. Clark Kerr, Abraham Siegel, "The Inter-industry-Propensity to Strike - An International Analysis", in: Arthur Kornhauser, Robert Dubin, Arthur Ross, Hrsg., Industrial Conflict, New York/Toronto/London 1954, S. 189 - 212.



Auf diesen elementaren Zusammenhang heben Strategien des Managements ab, die eine Differenzierung der Belegschaft nach dem Beschäftigungsstatus und in der Konsequenz auch im Interessenverständnis der Arbeitenden zum Ergebnis haben.

Diese Differenzierung kann vielfältige Formen annehmen. Sie kann einerseits auf einen Bruch in der Interessen- und Aktionseinheit von Betriebsrat und Belegschaft, andererseits auf einen Bruch der Aktionseinheit innerhalb der Mitglieder des Betriebsrats gerichtet sein. Führt dieser Bruch dazu, daß sich der Betriebsrat stärker an manageriellen Interessen orientiert oder diese mitvertritt, so kann von einer "Vereinnahmung" des Betriebsrats gesprochen werden. Richten sich die betrieblichen Maßnahmen auf ein erhöhtes Gefälle der Beschäftigungslagen der Belegschaft, so ließe sich dies als "Strategie der Belegschaftsdifferenzierung" kennzeichnen. In jedem Falle handelt es sich um das bekannte Prinzip des "teile und herrsche", das seit jeher im Bereich der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zur Lähmung oder Verhinderung geschlossener sozialer Aktion wirksam praktiziert worden ist.

Vor allem die Differenzierung der Belegschaft gewinnt angesichts der extensiven Weiterbildungsanstrengungen der Betriebe neue beziehungsweise erhöhte Aktualität. Wie im Kapitel II dargelegt, hat die Weiterbildungspraxis bislang im großen und ganzen nicht zu einer Angleichung von Beschäftigungschancen geführt, sondern eher im Gegenteil, zu einer Erweiterung des Qualifikationsgefälles. Wei-

terbildung wurde mit wenigen Ausnahmen denen zuteil, die bereits qualifiziert waren. Darüber hinaus trug die Weiterbildung dazu bei, herkömmlich relativ homogene Beschäftigungsgruppen wie etwa die Facharbeiter durch beruflichen Aufstieg eines Teils von ihnen - und häufig damit verbunden, durch Beförderung in den Angestelltenstatus - zu differenzieren. Diese Differenzierung im Qualifikations- und Entlohnungsstatus wird häufig begleitet vom Erwerb eines Beschäftigtenbewußtseins, das mehr dem herkömmlichen Angestellten gleicht als dem Kollektivbewußtsein des Arbeiters, wie es in bekannten industriesoziologischen Studien charakterisiert wurde.

Wenn wie bei der betrieblichen Weiterbildungspolitik Einzelpersonen oder begrenzten Gruppen begrenzte Vorteile eingeräumt werden, ist kaum damit zu rechnen, daß sich großdimensionierte Aktionseinheiten bilden lassen. Dies heißt, daß der Rückhalt, den der Betriebsrat in der Belegschaft für Aktivitäten in Konfliktbereichen wie Weiterbildung erwarten kann, nicht übermäßig breit angelegt sein wird.

Folgschwerer als die Wirkung der Differenzierungsstrategie bei der Vertretung von Weiterbildungsinteressen dürfte allerdings sein, daß sich bei einer stärker individualisierten Belegschaft langfristig auch insgesamt die Chance für gemeinsame Interessenvertretung verschlechtern könnte.

## V. Perspektiven der Interessenvertretung

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Feststellung, daß durch das novellierte Betriebsverfassungsgesetz neue, zusätzliche Aufgaben, wie betriebliche Weiterbildung von Belegschaftsangehörigen, der betrieblichen Arbeitnehmervertretung zugewiesen wurden. Daran knüpfte sich die Frage, inwieweit der Betriebsrat Arbeitnehmerinteressen in diesem Bereich tatsächlich wahrnimmt beziehungsweise wahrnehmen kann, und ob die gegebenen Handlungsbedingungen des Betriebsrats eine Interessendurchsetzung erlauben oder eher behindern.

### 1. Geringer Widerstand gegen die betriebliche Weiterbildungspolitik

Das generelle Resümee dieser Untersuchung lautete, daß die Durchsetzung von Interessenpositionen der Arbeitnehmer bei der betrieblichen Weiterbildung bislang gering bleibt.

Dieses allgemeine Ergebnis wird schlaglichtartig unterstrichen in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Rezession, die sich bereits zum Untersuchungszeitpunkt in vielen Betrieben, teils voll in ihrer Wirkung auf die Beschäftigung (Kurzarbeit, Entlassungen) durchsetzte oder sich in rückläufigem Auftragsbestand andeutete. Angesichts der wachsenden Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung bietet sich der verstärkte Einsatz von Weiterbildung für die Arbeitnehmer an, um sowohl kurzfristig wie auf län-

gere Sicht die vorhandenen Arbeitskraftressourcen sinnvoll zu nutzen und damit einer Verunsicherung der Beschäftigungslage für die Arbeitskräfte entgegenzuwirken.

Kurfristig könnte eine vermehrte Bereitstellung von Weiterbildungsmaßnahmen Überbrückungsfunktionen wahrnehmen, indem in Rezessionsphasen für diejenigen Beschäftigten, denen sonst Arbeitsplatzverlust oder Kurzarbeit droht, gezielte Weiterqualifizierung ermöglicht wird und so akute Beschäftigungsrisiken gemildert beziehungsweise ausgeglichen werden.

Auch volkswirtschaftlich erscheint ein solches Konzept insofern sinnvoll, als öffentliche Mittel, die in Abschwungphasen zur Arbeitslosenunterstützung beziehungsweise Subventionierung von Kurzarbeit aufzubringen wären, stärker für eine Verbesserung des Qualifikationspotentials eingesetzt würden.

Zugleich könnte von einer antizyklisch betriebenen Weiterbildungspolitik ein Beitrag zu längerfristig stabileren Beschäftigungschancen zumindest in dem Sinne geleistet werden, daß eine Verbreiterung und Vertiefung der Qualifikationsgrundlagen den Arbeitskräften eine Anpassung an den Strukturwandel erleichtert und ihnen ein erhöhtes Flexibilitätspotential sichert. Als besonders dringlich und relevant erweisen sich derartige Maßnahmen für solche Beschäftigtengruppen, die, wie etwa die Un- und Angelernten, nicht nur aktuell am stärksten dem Risiko eines Arbeitsplatzverlustes ausgesetzt sind, son-

dern auch auf längere Sicht labilen Beschäftigungsbedingungen unterliegen. Modellvorstellungen einer möglichen antizyklischen Funktion von Weiterbildungsmaßnahmen werden auch im Rahmen komplexerer Überlegungen zur Schaffung einer größeren Flexibilität in der Abfolge von Ausbildungs- und Arbeitsphasen während des gesamten Arbeitslebens ausgeführt, die seit einiger Zeit vor allem von Wissenschaftlern der OECD entwickelt werden. Sie sind auch in Diskussionen zu einer aktiven Arbeitsmarktpolitik eingegangen. 1)

- 
- 1) Vgl. Archibald A. Evans, Flexibility in Working Life, OECD, Paris 1973. Darin wird die folgende Perspektive entwickelt:

Die starr festliegende Abfolge von Ausbildungs- und Arbeitsphasen soll aufgehoben und die Einteilung der entsprechenden Abschnitte grundsätzlich in die Verfügung des Einzelnen gestellt werden. Diese Vorstellungen detailliert darzulegen, ist in diesem Zusammenhang freilich nicht möglich, einige Grundgedanken sollen aber kurz angerissen werden.

Eine zentrale Idee ist es, jedem Bürger ein Konto zuzuteilen, auf dem Ausbildungs- und Arbeitsabschnitte einander gegenübergestellt werden. Jeder hat Anspruch auf ein bestimmtes Quantum an Ausbildungszeit, das er gemäß seinen individuellen Präferenzen zu von ihm zu wählenden Zeiten nutzen kann.

Auch die Dauer der jeweiligen Arbeitsphasen soll dabei dem Lernenden weitgehend zur Disposition stehen. Außerdem kann bis zu einem gewissen Grade auch zwischen Ausbildung und Freizeit gewählt werden. Für den hier zu untersuchenden Zusammenhang ist es wichtig, daß innerhalb dieses Systems durch bestimmte Anreize versucht werden soll, die Arbeitskräfte zu motivieren, ihre Ausbildungsphasen schwerpunktmäßig in Rezessionsphasen zu legen - soweit das durch den Arbeitsmarkt nicht ohnehin geschieht. So wäre eine sinnvolle Beschäftigung

Solche Konzepte scheinen indessen derzeit bei den Betriebsräten weder in strategischen Überlegungen zur Eindämmung von Beschäftigungsrisiken noch in der praktischen Umsetzung gezielt verfolgt zu werden. Es finden sich kaum Anzeichen dafür, daß man gerade jetzt Weiterbildungsmaßnahmen eine wachsende Bedeutung beimißt und verstärkt auf ihren Einsatz zur besseren Absicherung von aktuellen Arbeitnehmerinteressen orientiert.

## 2. Gefahren für die Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen

---

### a) Verschlechterung der Handlungsbedingungen

Das Defizit von Interessenvertretung im neuen Aufgabenbereich der Weiterbildung erweist sich als Resultat des Wirkens spezifischer Aktionsbedingungen für den Betriebsrat, die restriktive Voraussetzungen beziehungsweise massive Behinderungen einer effektiven Interessenwahrnehmung darstellen. Die bloß formalgesetzliche Zuweisung eines Gebiets als Vertretungs-

---

Fortsetzung Fußnote 1) von Seite

der sonst Arbeitslosen gewährleistet, die zudem mit verbesserten Beschäftigungschancen in eine erneute Aufschwungphase gehen könnten. Der Aufschwung könnte durch das gestiegene Qualifikationspotential ein höheres Niveau als sonst möglich erreichen.

Vgl. auch Gösta Rehn, "Die Verbindung von Arbeit, Bildung und Freizeit - Ein Modellvorschlag", Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 7, 1974,

S. 424 - 432.

aufgabe bedeutet solange keine reale Chance für Interessenwahrnehmung, wie die Einflußnahme des Betriebsrats durch die Aktionsbedingungen behindert und begrenzt wird.

Die Handlungsvoraussetzungen verweisen selbst wiederum auf den Einfluß dahinterstehender objektiver Bedingungskonstellationen. Fehlt etwa noch weitgehend ein klares Problemverständnis der Risiken betrieblicher Weiterbildung, so trägt dies dazu bei, daß sich der Betriebsrat bei dieser Frage nicht engagiert oder sein Handeln nicht gegen die Prinzipien und betrieblichen Gestaltungsformen richtet. Mangelndes Problembewußtsein ist selbst wieder zurückzuführen auf Hintergrundbedingungen wie das Fehlen von Regelungen und Orientierungshilfen für den Betriebsrat, das angesichts der Aufgabenneuheit und der langfristigen Wirkungsdauer der Problemfolgen besonders negativ durchschlägt. Die notwendige Entwicklung eines Problembewußtseins, die gezielte Orientierung des Betriebsrats auf allgemeine Lohnabhängigeninteressen an Weiterbildung von Seiten der Gewerkschaften ist insbesondere dadurch erschwert, daß im gegenwärtigen System der Interessenvertretung die betriebliche Arbeitnehmervertretung institutionell abgetrennt ist von den überbetrieblichen Vertretungsorganen der gesamten Arbeitnehmerschaft, den Gewerkschaften. Unter diesen Bedingungen eines Dualismus von betrieblicher Vertretung und Gewerkschaftsorganisation besteht die Gefahr, daß strukturelle Schwächen der betrieblichen Vertretung nicht ohne weiteres durch gewerkschaftliche

## Vertretungsstärke ausgeglichen werden können.

So sind auch dem Durchsetzungsvermögen des Betriebsrats etwa aufgrund der besonderen Konstruktionsprinzipien des Betriebsverfassungsgesetzes entscheidende Grenzen gesetzt. Zum einen sind die gegebenen Mitbestimmungsrechte schwach: Kennzeichnend ist ein Prinzip der Abstufung von Einflußrechten entsprechend der Stellung im Entscheidungsprozeß. Damit wird der Betriebsrat vor folgende problematische Alternative gestellt: Entweder er engagiert sich in diesem Bereich, dann läuft er Gefahr, direkt in Prozesse der Durchführung einbezogen zu werden und sich auf die Umsetzung betrieblicher Gestaltungsabsichten einzulassen, ohne grundsätzlich an den Entscheidungsprämissen etwas ändern zu können. Oder er versucht, sich vollständig zu verweigern, dann geht er das Risiko ein, den Betrieb ungehindert gewähren zu lassen. Zudem ist es fraglich, ob sich der Betriebsrat, wenn er eine solche Gefahr der Überwälzung von Mitverantwortung ohne echte Mitentscheidung befürchtet, dem auch ohne weiteres entziehen kann.

Der Betriebsrat eines Großunternehmens, der sich aus diesem Grunde bei Durchführungsregelungen in der betrieblichen Weiterbildung nicht einschaltete, wies darauf hin, daß er aufgrund der betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen vom Management dazu gezwungen werden könne. "Eine Abstinenz ist hier schwierig. Wenn der Arbeitgeber es will, müssen wir mitwirken. Der § 80 im BetrVG ("Allgemeine Aufgaben des Betriebsrats") verpflichtet uns dazu".

Für die Arbeitnehmervertretung zeichnet sich weiter folgendes Problem ab: Die Zuweisung der neuen, zu-



sätzlichen Aufgaben kann sich auf die Handlungsbedingungen des Betriebsrats so auswirken, daß sie deren negativen Einfluß noch massiver, schärfer zur Geltung kommen läßt.

So wie die betriebliche Weiterbildung oder auch die Personalplanung bislang gestaltet und eingesetzt worden sind, sind sie als einzelbetriebliche Lösungsmaßnahmen definiert, die spezifisch für den Einzelbetrieb, auf seine je besonderen Bedingungen zugeschnitten sind. Die Zuweisung solcher Bereiche als Aufgabenfelder für den Betriebsrat bedeutet nun, daß die Arbeitnehmervertretung verstärkt in einzelbetriebliche Politiken einbezogen wird, das heißt zunehmend vor die Aufgabe gestellt ist, sich mit der Entwicklung und Durchführung betriebsspezifischer Lösungen auseinanderzusetzen.

Die zunehmende Involvierung des Betriebsrats in solche Aufgaben beinhaltet aber die Gefahr, daß sich die bestehenden Mängel in den Handlungsbedingungen noch weiter verschärfen.

So führt beispielsweise nicht nur das weitgehende Fehlen überbetrieblicher Orientierungshilfen dazu, den Betriebsräten die Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen bei der Weiterbildung zu erschweren, sondern es zeichnet sich auch umgekehrt die Gefahr ab, daß bei den neuen zusätzlichen Aufgaben die Bereitstellung wirksamer Orientierungshilfen selbst zunehmend schwerer möglich ist. Gerade die Betriebspezifität in ihrer Gestaltung beeinträchtigt die

Möglichkeiten, aus überbetrieblichen generellen Rahmenorientierungen konkrete Hinweise für das strategische Vorgehen gegenüber dem einzelbetrieblichen Problem abzuleiten.

Ebenso kann das Problem unzureichender personeller und zeitlicher Ressourcen und fachlicher Kenntnisse für die Arbeitnehmervertretung noch prekärer werden. Durch die Ausweitung seines Aufgabenfeldes gerät der Betriebsrat in Gefahr, sich bei der Aufgabenwahrnehmung zu verzetteln und sich dann keinem Problem mehr intensiv und langfristig widmen zu können.

Treten aber die Mängel in den Aktionsbedingungen mit den neuen, zusätzlichen Aufgaben noch schärfer auf, so ist zu befürchten, daß die Arbeitnehmervertretung den strategischen Anforderungen an wirksame Interessenwahrnehmung nicht gerecht werden kann. Es verstärkt sich das Risiko, daß der Betriebsrat nur reaktiv auftritt, ohne selbst in die Initiative zu gelangen, daß sein Handeln eher individuell orientiert ist, im einzelnen Problemfall verfangen bleibt, und daß er über partikulare und ad-hoc-Eingriffe nicht zu einer langfristigen, umfassenden Vertretungsstrategie gelangt.

Mit der Tendenz, verstärkt in Abläufe einzelbetrieblicher Politiken involviert zu werden, zeichnet sich nicht zuletzt die Gefahrenperspektive ab, daß die betriebliche Vertretung einer Ablösung von den Gewerkschaften und gewerkschaftlicher Politik unterliegt und damit eine einheitliche Vertretung von Arbeitnehmern verhindert wird. Stehen zunehmend ein-

zelbetriebliche Probleme im Vordergrund seiner Vertretungsarbeit, so läuft er Gefahr, sich primär als Vertreter der Belegschaftsbelange des Einzelbetriebes zu definieren und zu handeln und seine Interessenwahrnehmung isoliert von den Interessen und Aktionen der Gesamtarbeitnehmerschaft aufzufassen und zu betreiben. Anforderungen von Seiten der Gewerkschaft, die sich auf die Wahrnehmung von Aufgaben im generellen Arbeitnehmerinteresse richten, könnten dann als bloße zusätzliche Belastung aufgenommen werden.

b) "Feldbesetzung" durch die Betriebe

Der geringe Widerstand gegen die betriebliche Weiterbildungspolitik erleichtert es den Betrieben, ihre Interessen in diesem Bereich weitgehend ungehindert zu etablieren. Damit zeichnet sich die Gefahr ab, daß im Weiterbildungsbereich schon im gegenwärtigen Entwicklungsstadium der Interessenauseinandersetzung ein Prozeß der "Feldbesetzung" durch die Betriebe vorangetrieben wird, das heißt, daß die Betriebe dieses Feld weitgehend ihren Prinzipien gemäß gestalten können und damit als Instrument ihrer Interessenverfolgung vereinnahmen.

Die Annahme, daß die Betriebe in ihrem Handeln eine solche Tendenz verstärkt verfolgen, gründet sich auf folgende Überlegungen: Um ihre Rentabilitätsinteressen durchzusetzen, bedürfen die Betriebe einer möglichst weitgehenden Handlungsfreiheit, die es ihnen erlaubt, je nach aktuellen Bedingungen und Erfordernissen verschiedene alternative Lösungsmöglichkeiten

für auftauchende Probleme verfügbar zu haben. Wie schon im Kapitel II der Studie ausgeführt, sind sie bestrebt, sich die Möglichkeit zu sichern, ihre prinzipiellen Interessen über verschiedene Bereiche wahrnehmen zu können, über betriebliche Qualifizierung wie über Prozesse der Arbeitskräfteallokation - Personalplanung, Personalentwicklung, Personaleinsatz oder den Prozeß der Lohnfindung. Das gestattet ihnen im Vorgehen eine erhebliche Flexibilität, denn so können sie bei der Verfolgung ihrer Interessen auf neue Bereiche und Verfahren überwechseln, wenn sich die bisherigen Mittel als unwirksam zur Bewältigung der Probleme und Anforderungen erweisen. Sie müssen daher ständig auf der Suche nach neuen Feldern sein, wo sich ihnen noch ein möglichst breiter Aktionsspielraum bietet. Denn einmal ist dort die Chance der autonomen Gestaltung und Verfügbarmachung als betriebliches Instrument ausschließlich nach ihren Prinzipien am leichtesten zu verwirklichen, zum anderen sind sie zum Auffinden "freier" Felder in dem Maße gezwungen, in dem sich die Spielräume in anderen Bereichen einengen.

Der betriebliche Handlungsspielraum wird etwa dadurch bedroht, daß - sei es über gewerkschaftliche Einflußnahme, gesetzliche Regelung oder Aktionen von Betriebsrat und Belegschaft - feste Einflußpositionen für die Arbeitnehmervertretung geschaffen werden, die einen Zugriff oder die Kontrolle betrieblichen Handelns in diesem Bereich erlauben. Der Bereich der betrieblichen Weiterbildung bietet sich nun aktuell als ein vielversprechendes Zielobjekt

der "Besetzungsstrategie" an. Weder von der betrieblichen Interessenvertretung noch durch überbetriebliche Regelungen wurden dem Betrieb bislang einschränkende Bedingungen entgegengesetzt. Diese für den Betrieb günstige Situation ergibt sich nicht zuletzt aus der Betriebsspezifität dieses neuen Instrumentes und einem weitgehenden Fehlen von Orientierungshilfen für die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen.

Sind die Betriebe aber aktuell kaum eingeengt in ihrer Souveränität, die Weiterbildung nach ihren Prinzipien zu gestalten, so können sie damit auch für die Zukunft der Interessenauseinandersetzung in diesem Feld für sich vollendete Tatsachen und Positionen schaffen, die im Nachhinein durch die Arbeitnehmervertretung nur schwer wieder revidierbar sind. So bleibt zu vermuten, daß mit zunehmender Etablierung der betrieblichen Weiterbildungssysteme auch die öffentliche Bildungspolitik nicht am faktischen Gewicht solcher Betriebseinrichtungen vorbei kann und diese durch eine Einbeziehung in die gesetzliche Förderung de facto anerkennt und legitimiert.

Diese Entwicklungen zeichnen sich für den Bereich der betrieblichen Weiterbildung gegenwärtig allenfalls als Tendenzen ab. Eine solche Perspektive erscheint jedoch schon von daher nicht abwegig, als derartige Prozesse betrieblicher "Feldbesetzung" nicht neu sind. Historisch läßt sich dies nachverfolgen gerade im Bereich betrieblicher Sozialleistungen, etwa der betrieblichen Altersversorgung.

Die Gewährung einer Altersrente durch die Betriebe wurde zunächst bei ihrer Einführung als soziale Verbesserung der Arbeitnehmerlage teils begrüßt, teils akzeptiert, aber kaum widersprochen. Die Betriebe konnten also weitgehend frei über die Art und Weise der Handhabung und Gewährung der Versorgungsleistungen bestimmen. Erst als im Zuge ihrer Etablierung die negativen Wirkungen dieses Instruments deutlich wurden und sich insbesondere der betriebsbindende und folglich mobilitätshemmende Effekt für die Arbeitskräfte offenbarte, bildete sich die Forderung nach einer Korrektur der betrieblichen Politik heraus. Und erst lange nach Einführung und "erfolgreichem" Funktionieren dieses Bindungs- und Integrationsinstruments <sup>1)</sup> wurde 1974 eine gesetzliche Regelung geschaffen, die die Unverfallbarkeit einschließlich der zwischenbetrieblichen Transferierbarkeit der Betriebsrenten absicherte.

Soll bei der Weiterbildung ein solcher Prozeß betrieblicher Feldbesetzung verhindert werden, so müßten jetzt, im gegenwärtigen Entwicklungsstadium, die Bedingungen für eine effektive Interessenwahrnehmung der Arbeitnehmer verbessert werden.

---

1) Zur Funktion betrieblicher Sozialleistungen vgl. etwa: Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Studie Nr. 23, Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, Bund-Verlag, Köln 1974, S. 61 - 72.

### 3. Überlegungen zu einer wirksameren kollektiven Interessenvertretung

---

Die betriebliche Weiterbildung ist bislang weitgehend eine Domäne des Managements. Mit den bestehenden Möglichkeiten der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in diesem Bereich ergeben sich wenig Anhaltspunkte dafür, daß sich diese Situation in nächster Zukunft wesentlich ändert.

Dieser allgemeine Befund erscheint um so schwerwiegender, je mehr man diese Vertretungslage nicht auf die Weiterbildung beschränkt sieht, sondern auch für andere neue und zusätzliche Aufgaben als zutreffend erachtet. Der Schluß ist nicht unbegründet, daß sich bei der Mitwirkung des Betriebsrats in Bereichen wie der betrieblichen Personalplanung oder der Beförderung und Umsetzung von Arbeitnehmern im Betrieb ähnliche Problemlagen ergeben und der Betriebsrat ähnlichen Handlungsbedingungen bzw. Anforderungen unterliegt. Vieles deutet darauf hin, daß auch in diesen Bereichen die Instrumente stark betriebsbezogen gestaltet werden, eine überbetriebliche Regelung und Orientierung fehlt und das Konfliktpotential nicht unmittelbar offenliegt und einseitig ist.

In dieser Situation stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Erfolgchancen einer wirksameren kollektiven Interessenvertretung bei der Weiterbildung und in anderen, ihrem Anforderungs- und Problemzuschnitt nach verwandten Konfliktbereichen.

Bei der Suche nach effektiven Vertretungsmodellen muß man von den Defiziten der bisherigen Vertretungspraxis ausgehen. Da ließe sich zunächst festhalten, daß die Vertretung von Weiterbildungsinteressen durch den Betriebsrat allein ungenügend erscheint. Solange der Betriebsrat vor allem oder ausschließlich die Perspektive des Einzelbetriebs im Auge hat beziehungsweise aufgrund der betriebsverfassungsrechtlichen Gebundenheit im Auge haben muß, solange die personellen und sachlichen Kapazitäten für die Bewältigung selbst der klassischen Aufgaben fehlen und solange ein klares Verständnis möglicher negativer Folgewirkungen der Weiterbildungspraxis nicht vorhanden ist, kann die Vertretung von Weiterbildungsinteressen der Arbeitnehmer allein auf der betrieblichen Ebene nicht befriedigend sein. Besonders die Förderung beruflicher Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit, aber auch die Zielperspektiven des sozialen Ausgleichs und der besseren Befähigung zur Interessenwahrnehmung verlangen nach einer über den einzelnen Betrieb hinausreichenden Interessenerkenntnis und -vertretung.

So setzt beispielsweise die Förderung der Mobilitätsfähigkeit durch Weiterbildung eine Orientierung nicht allein am betriebsinternen, sondern vor allem am überbetrieblichen Arbeitsmarkt voraus.

Es ist unbestreitbar, daß eine Reihe von Betriebsräten - die Arbeitnehmervertretung in der Fallstudie I ist ein Beispiel - diese überbetriebliche Perspektive auch bei der Weiterbildung im Auge haben. Ander



rerseits ist aber auch nicht zu übersehen, daß ein Vertretungskonzept, das über den Interessenbereich des eigenen Betrieb hinausgeht, behindert wird, und zwar sowohl durch das weitgehende Fehlen überbetrieblicher Orientierungshilfen wie auch durch die gesetzliche Auflage für den Betriebsrat, das Wohl des Betriebes gleichermaßen wie die Belegschaftsinteressen vertreten zu müssen.

Die Verpflichtung des Betriebsrats auf das Betriebswohl muß nicht bedeuten, daß der Betriebsrat tatsächlich das Betriebsinteresse gleichermaßen neben das Belegschaftsinteresse stellt. Vor allem starke Betriebsräte sind sehr wohl in der Lage, sich über dieses Hindernis hinwegzusetzen und betrachten sich in erster Linie als Arbeitnehmervertretung. Allerdings wirkt sich die verpflichtende Bestimmung besonders für die Betriebsräte, die auf das Gesetz als Sanktionierungsinstrument besonders angewiesen sind, sehr nachhaltig und negativ aus.

Aus den gegenwärtigen Mängeln in der Vertretung von Weiterbildungsinteressen durch den Betriebsrat sollte indessen nicht gefolgert werden, daß die Durchsetzbarkeit auf ausschließlich überbetrieblicher Ebene unbedingt wirksamer wäre. So ist es fraglich, ob die öffentliche Regelung von Weiterbildung allein bereits garantiert, daß Arbeitnehmerinteressen bei der Weiterbildung wirksam werden. Dagegen sprechen die bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse des Arbeitsförderungsgesetzes und der gesetzlichen beziehungsweise tarifvertraglich festgelegten Bildungs-

urlaubsansprüche.

Die bisherigen Resultate der Bildungsförderung nach dem AFG lassen allenfalls in Teilbereichen erkennen, daß Arbeitnehmerbelange berücksichtigt werden. Sowohl zur besseren Bewältigung des Strukturwandels wie auch zur Förderung des Ausgleichs von Beschäftigungschancen wäre es erforderlich gewesen, daß primär die Beschäftigtengruppen mit schwacher Stellung auf dem Arbeitsmarkt von der Förderung erfaßt werden. Dies war indessen bis in die jüngste Zeit nicht der Fall. Im Gegenteil, die Förderung wurde hauptsächlich mittleren Qualifikationsgruppen zuteil<sup>1)</sup>. Auch dieser Förderung ist es nicht gelungen, die minderqualifizierten Arbeitskräftegruppen, besonders die in schwacher und gefährdeter Position, in größerem Umfang an die Weiterbildung heranzuführen.

So waren beispielsweise die un- und angelernten Arbeiter nur mit 4,3 v.H. an den vom AFG geförderten Bildungsmaßnahmen beteiligt, obgleich ihr Anteil an den männlichen Erwerbspersonen mehr als 25 v.H. be-

---

1) Burkart Lutz, Werner Sengenberger, Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik, a.a.O.

Vgl. Arbeitsförderungsbericht, a.a.O.

Vgl. H. Kohl, Gewerkschaftliche Ansätze einer Freizeitpolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 7/1974.

trägt<sup>1)</sup>. Ebenso unterrepräsentiert waren Frauen und Arbeitskräfte mit relativ geringer schulischer Vorbildung<sup>2)</sup>.

Wieweit der Bildungsurlaub<sup>3)</sup> die von uns beschriebenen Zielperspektiven einlösen kann, muß im Augenblick noch dahingestellt bleiben. Unseres Wissens gibt es derzeit noch keine systematische Erfassung oder Bewertung der Auswirkungen dieser Urlaubsansprüche. In einigen der von uns untersuchten Betriebe wurde uns mitgeteilt, daß es eher qualifizierte Arbeitskräfte sind, die die Urlaubsansprüche geltend machen. Wäre dies generell zutreffend, so wäre damit zumindest das Postulat zur beruflichen Anpassungsfähigkeit nicht erfüllt.

Ein wesentlicher Konstruktionsdefekt sowohl bei der öffentlichen Weiterbildungsförderung wie auch beim gesetzlichen Bildungsurlaub ist die formale Gleichbehandlung aller Arbeitskräfte. Diese drückt sich beim AFG als allgemeines Recht auf Bildung aus, beim

1) Vgl. Arbeitsförderungsbericht, a.a.O., S. 24.

2) ebda., S. 21 und 22.

3) In fast allen Bundesländern wurden im vergangenen Jahrzehnt Gesetzentwürfe für den Bildungsurlaub vorgelegt. In 194 Tarifverträgen sind Regelungen zur Freistellung von der Arbeit für sehr unterschiedliche Bildungs- bzw. Schulveranstaltungen enthalten. Danach können etwa 4-5 v.H. der abhängig Beschäftigten einen bezahlten, tarifvertraglich abgesicherten Bildungsurlaub ohne besondere inhaltliche Einschränkungen, aber von unterschiedlicher Dauer, beanspruchen. Vgl. WSI-Tarifarchiv, TV-Regelungen über Bildungsurlaub, Stand 31.12.1973.

Bildungsurlaub als ein allgemeiner Anspruch aufgrund des Gesetzes oder Tarifvertrags. Die allgemeine Offenheit beziehungsweise Zugänglichkeit wirkt in der Realität aber eher selektiv; und zwar zugunsten bereits qualifizierter oder privilegierter Beschäftigter und zu Lasten Minderqualifizierter oder Deprivilegierter. Der Grund dafür liegt vor allem in der ungleich stärkeren finanziellen und ideellen Belastung der schwächeren Gruppen, die bei Inanspruchnahme der gesetzlichen oder tarifvertraglichen Qualifizierungsmaßnahmen entstehen.

Solange die bisherige, den Absichten von Gewerkschaften und Gesetzgeber entgegengesetzte Selektivität der Weiterbildungsförderung nicht korrigiert wird, läuft diese Gefahr, ihre Zielsetzungen nicht allein zu verfehlen, sondern vorhandene Disparitäten noch zu verstärken. Korrektiv würde einzig eine Förderung wirken, die gezielt auf die deprivilegierten Gruppen abhebt. Eine stärkere Berücksichtigung dieser Gruppen zeichnet sich in der gegenwärtigen Praxis nach dem AFG bereits ab.

Ein weiteres Problem stellt sich bei einer ausschließlich überbetrieblichen Regelung: Es ist nicht auszuschließen, daß die Betriebe überbetriebliche Auflagen mit Erfolg umgehen oder sich zugunsten ihrer eigenen Interessen zunutze machen. Dafür gibt es Hinweise bei den betrieblichen Reaktionen

## zur Reform der beruflichen Grundausbildung<sup>1)</sup>.

Die Gefahr der Ignorierung oder Pervertierung gesetzlicher Auflagen ist um so größer, je weniger das Reglement der besonderen betrieblichen Situation angepaßt ist und sich infolgedessen Möglichkeiten des Ausweichens ergeben.

Die Möglichkeiten des Unterlaufens beziehungsweise der Pervertierung solcher Regelungen durch die Betriebe verweisen darauf, daß überbetriebliche Regelungen allein, seien sie in Form gesetzlicher oder tarifvertraglicher Bestimmungen, noch keine Garantie für die Durchsetzbarkeit von Arbeitnehmerinteressen zu schaffen vermögen. Die überbetriebliche Regelung muß ergänzt beziehungsweise verknüpft werden mit der betrieblichen Vertretungsinstanz, die die Einhaltung überbetrieblicher normativer Auflagen sicherstellt. Diese Instanz ist nach geltender rechtlicher Verfassung der industriellen Beziehungen der Betriebsrat.

Ein Modell wirksamerer Einflußnahme zur Wahrung von Arbeitnehmerinteressen, das von dem gegenwärtigen einzelwirtschaftlichen Ordnungsprinzip ausgeht,

---

1) Peter Binkelmann, Irmtraut Schneller, Betriebliche Reaktionen auf Reformen des Berufsbildungsrechts, ISF, München 1974;  
Fritz Böhle, Burkart Lutz, Rationalisierungsschutzabkommen, ISF, im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Verlag Otto Schwartz & Co., Göttingen 1974.

würde also eine überbetriebliche Regelung verbunden mit einer verbesserten Chance der Durchsetzbarkeit dieser Regelung durch die betriebliche Interessenvertretung beinhalten.

Verstärkte Orientierung auf überbetriebliche Regelung einmal vor allem, weil die betriebspezifische Gestaltung von Qualifizierungsprozessen unter den bestehenden Handlungsbedingungen kaum aufgehoben beziehungsweise korrigiert werden kann. Die überbetriebliche Perspektive erweist sich als notwendig - auch als Orientierungshilfe für den Betriebsrat - um über den betrieblichen Horizont hinaus allgemeine Arbeitnehmerinteressen wahrnehmen zu können. Es liegt eine besondere Pflicht bei den Gewerkschaften, bei den neuen Aufgaben Orientierungs- und Beratungsleistungen für die Betriebsräte zu erbringen, vor allem, solange die betriebliche Arbeitnehmervertretung und die gewerkschaftliche Vertretung institutionell voneinander getrennt sind.

Zum anderen sind überbetriebliche Standards als verpflichtende Auflagen für alle Betriebe unabdingbar, um insbesondere schwachen Betriebsräten zu helfen, gesetzliche oder tarifliche Sanktionen in Anspruch nehmen zu können und damit eine stärkere Vereinheitlichung von Vertretungspositionen zu schaffen.

Zugleich gilt es, die allgemeinen Bedingungen für betriebliche Interessenvertretung zu verbessern. Solange Weiterbildung in ihrem Einsatz und ihrer

Durchführung im Betrieb nicht kontinuierlich kontrolliert und beeinflußt werden kann, bleiben generelle Kodifizierungen allein relativ unwirksam.

Eine Verbesserung der betrieblichen Vertretungsmöglichkeiten müßte mindestens dreierlei beinhalten. Erstens die Einräumung echter Mitbestimmungsrechte nicht allein bei der Durchführung, sondern bereits bei der Planung von Weiterbildung. Bislang ist, wie gezeigt, der Einflußspielraum bei zeitlich und sachlich vorgelagerten und deshalb besonders wichtigen Entscheidungen auf Informations- und Beratungsrechte beschränkt.

Zweitens müßte die Mitbestimmung nicht nur im engen Bereich der Weiterbildung gesichert sein, sondern sich auf praktisch alle Fragen des Arbeitskräfteeinsatzes beziehen. Dazu müßte ein strategisches Konzept zur Anwendung gebracht werden, das Qualifizierungsprozesse in ihrer Abhängigkeit von den Prozessen der Arbeitskräftenutzung, der Allokation von Arbeitskräften (Personalplanung, Personalentwicklung, Personaleinsatz) und der Lohnfindung begreift. Dies stützt sich auf die Überlegung, daß Qualifizierung eben nur als ein Teilprozeß des betrieblichen Beschäftigungssystems betrachtet werden kann. Sieht man die genannten Teilprozesse als interdependent, so würde daraus folgen, daß Veränderungen, wie sie sich im Bereich der Qualifizierung durch die Weiterbildung abzeichnen, Rückwirkungen auch auf die übrigen Teilprozesse haben müssen. Beispielsweise würde zu vermuten sein, daß mit der Erzeugung von mehr be-

triebsspezifischen Qualifikationen durch die Weiterbildung eine stärker betriebsspezifisch ausgerichtete Arbeitsplatzorganisation einhergeht, die ihrerseits wiederum Folgewirkungen für die Entlohnung haben müßte, soll letztere den veränderten Arbeitsplatzanforderungen und -inhalten angepaßt werden.

Drittens müßten die Mittel der Durchsetzbarkeit der Betriebsratspolitik verbessert werden. Dies würde vor allem die Aufhebung der Friedens- und Geheimhaltungspflichten des Betriebsrats voraussetzen und zur Legalität der kollektiven Verweigerung der Arbeitsleistung (Streik) hinführen. Dies würde aber auch eine erhebliche Ausweitung der personellen und materiellen Kapazitäten des Betriebsrats, die ja als eine der einschneidendsten Mängel im vorhergehenden Kapitel diagnostiziert wurden, erforderlich machen.

Das skizzierte Modell einer Kombination überbetrieblicher Regelung und innerbetrieblicher Durchsetzung durch einen gestärkten Betriebsrat darf allerdings nicht dazu führen, daß die Betriebe die Förderung derartiger Maßnahmen einstellen können, wenn ihr Interesse an Weiterbildung vermindert wird. Diese Gefahr ist nicht ganz von der Hand zu weisen angesichts der aktuellen Erfahrungen mit dem Berufsbildungsgesetz. Hier antworteten - ob aus ökonomischen oder politischen Gründen, sei im Augenblick dahingestellt - eine größere Zahl von Betrieben mit der Reduzierung oder sogar Einstellung des Angebots an



betrieblichen Ausbildungsstellen, so daß nunmehr die Institution der herkömmlichen beruflichen Grundausbildung insgesamt in Frage gestellt ist. Will man ein derartiges Ergebnis bei der Weiterbildung vermeiden, so müssen die betrieblichen Interessen bei der Konstruktion des Gesetzes von vornherein stärker in Rechnung gestellt und Vorsorge gegen Mißbrauch oder Pervertierung der Regelung getroffen werden.

Bei Aufrechterhaltung des konkurrenzwirtschaftlichen Systems kann man davon ausgehen, daß ein öffentlicher Eingriff in die Gestaltung von Bildungsmaßnahmen nur dann Erfolg haben kann, wenn die Wettbewerbsfähigkeit der davon betroffenen Betriebe nicht in erheblich unterschiedlichem Maße von dem Eingriff tangiert wird. Dies könnte vermieden werden durch eine differenzierte Gesetzgebung oder durch eine Umverteilung der Erträge und Lasten bei standardisierten gesetzlichen Bestimmungen.

Beide Formen der Regelung würden eine Veränderung der Rahmenbedingungen einzelbetrieblichen Handelns bedeuten, ohne die Autonomie betrieblicher Gestaltung im Prinzip anzutasten.

Eine in ihren Auswirkungen weit darüber hinausführende Alternative wäre die Aufhebung des konkurrenzwirtschaftlichen Prinzips als solchem und mit ihm der Aufhebung einzelwirtschaftlicher Interessen. Dies würde bedeuten, den Betrieben die Gestaltungshoheit bei der Weiterbildung zu entziehen und diese öffent-

lichen oder öffentlich kontrollierten Instanzen zu-  
zuweisen.

Die zur ...

Überforderung ...

## Fallstudie I:

### Betriebsdaten

Das Werk gehört zu einem Unternehmen des Straßenfahrzeugbaus und beschäftigt derzeit etwa 18.000 Arbeitnehmer. Etwa fünf Sechstel der Belegschaft sind gewerbliche Arbeitnehmer, von diesen sind ein Drittel als Facharbeiter und zwei Drittel als angelernte Arbeiter eingestuft. Der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft beläuft sich auf 16 von Hundert, der der ausländischen Arbeitskräfte auf 25 von Hundert.

Das Werk liegt in einem regionalen Mittelzentrum, das in den vergangenen zwei Jahrzehnten einen intensiven Industrialisierungsprozeß erfahren hat. Der schnell wachsende Arbeitskräftebedarf des Betriebs wurde zum Teil durch Zuzug von Arbeitskräften aus anderen Regionen, zum Teil durch den Übertritt von Beschäftigten aus dem umgebenden landwirtschaftlichen Bereich und durch Ausländer gedeckt. Der Betrieb ist in einer eindeutig dominierenden Position auf dem lokalen Arbeitsmarkt, sowohl hinsichtlich des Anteils an der Gesamtbeschäftigung als auch in der Bestimmung des Lohnniveaus.

### Umfang und Arten betrieblicher Weiterbildung

Das Werk betreibt in beträchtlichem Umfang betriebliche Weiterbildung. Seit etwa 1960 hat das betriebliche Engagement in diesem Bereich ständig zugenommen, was sich im Vergleich zur betrieblichen Berufsausbildung erkennen läßt. Während 1963 das

das Verhältnis von primärer Berufsausbildung zur Weiterbildung noch etwa 9 zu 1 war, hat es sich im Jahr 1972 zum Verhältnis von 3 zu 7 umgekehrt. Der Trend zur Weiterbildung beschleunigte sich nach der Rezession von 1966/67, als in größerem Umfang Kurse für Vorarbeiter und Meister eingerichtet wurden.

Das Gesamtprogramm der Weiterbildung gliedert sich seinem Inhalt und seiner Zielsetzung nach in einen fachlichen und einen Führungszweig. Der erstere umfaßt Veranstaltungen, die primär auf den Erwerb neuer oder zusätzlicher fachlicher Kenntnisse gerichtet sind und ist gedacht in Vorbereitung auf oder im Anschluß an technische oder organisatorische Veränderungen im Betrieb und die daraus resultierenden Arbeitsplatzanforderungen. Erhebliches Gewicht unter den fachlichen Kursen haben die Meister- und Vorarbeiterkurse und Spezialkurse für Facharbeiter und für kaufmännische Angestellte. Die Führungsausbildung ist für leitende Angestellte und Führungsnachwuchskräfte eingerichtet und zielt durch die Vermittlung von Führungs- und Kommunikationstechniken auf die Erhöhung der betrieblichen Führungsqualität ab.

Schließlich gibt es eine Reihe allgemeinbildender Veranstaltungen, wie etwa Deutschkurse für Ausländer und Fremdsprachenkurse für die deutsche Belegschaft.

Außerhalb des betrieblichen Weiterbildungsprogramms erfolgt Weiterbildung von Belegschaftsangehörigen auch in öffentlichen Bildungsinstitutionen, wobei

die Ausbildung von Technikern auf der örtlichen Technikerschule eine besondere Rolle spielt.

### Die Einschaltung des Betriebsrats bei der Weiterbildung

Die aktive Einschaltung des Betriebsrats bezieht sich im wesentlichen auf die fachbezogenen Weiterbildungsveranstaltungen. Die besondere Weiterbildung für die leitenden Angestellten und den Führungsnachwuchs liegt außerhalb seiner Einflußnahme. Über diese Maßnahmen wird der Betriebsrat lediglich informiert. Auch eine Reihe spezieller Fachkurse, etwa in der EDV oder in den Entwicklungsabteilungen liegen jenseits seiner Einwirkungssphäre.

Einschaltung erfolgt auf verschiedene Weise bei fachlichen Veranstaltungen für die gewerblichen Arbeitnehmer und beim unteren Management.

Ein vorrangiges Aktionsfeld liegt in der Information der Belegschaft über das betriebliche und außerbetriebliche Weiterbildungsangebot und in der Beratung der Belegschaft über die Zweckmäßigkeit und die Erfolgsaussichten alternativer Möglichkeiten im Rahmen des gegebenen Angebots. In der Regel ersuchen die Belegschaftsmitglieder von sich aus den Betriebsrat um seine Beratungsdienste und Entscheidungshilfen. Zum Teil erfolgt die Beratung auch auf Intervention oder Empfehlung der Vertrauensleute hin, wenn diese die Förderungswürdigkeit oder -notwendigkeit von Kollegen in

ihrem Arbeitsbereich festgestellt haben. In einer Reihe von Fällen, in denen individuelle Information und Beratung durch den Betriebsrat erfolgt, ist eine Weiterbildungssteilnahme nicht von vornherein zentraler Gegenstand des Gesprächs, sondern wird erst im Laufe der Klärung der Beschäftigungslage des Arbeitnehmers als Lösung in Betracht gezogen. In diesen Fällen wird zunächst häufig ein mehr allgemein formuliertes Beschäftigungs- oder Familienproblem an die betrieblichen Interessenvertreter herangetragen.

Wird dem Belegschaftsmitglied eine Weiterbildungsmaßnahme nahegelegt, so wird vom Betriebsrat geprüft, ob eine betriebliche oder überbetriebliche Veranstaltung unter der besonderen individuellen Problemlage geeigneter erscheint und wer als Kostenträger in Frage kommt. Um zu einer möglichst realistischen und sachverständigen Empfehlung zu gelangen, schaltet der Betriebsrat mitunter auch die örtliche Arbeitsamtbehörde ein, die ihm Informationen über die aktuellen Beschäftigungschancen auf beruflichen Teilarbeitsmärkten liefert.

Aufklärung versucht der Betriebsrat auch über die möglichen Risiken und negativen Folgewirkungen von Weiterbildungsmaßnahmen beziehungsweise falsche Erwartungen bei der Belegschaft hinsichtlich Weiterbildung und ihres Nutzens zu geben. Unter anderem macht der Betriebsrat deutlich, daß selbst mit der erfolgreichen Absolvierung einer Weiterbildungsveranstaltung beruflicher Aufstieg noch nicht garantiert ist. Die Notwendigkeit einer Kor-

rektur von Erwartungen sieht der Betriebsrat vor allem auch bei Ausländern, da diese häufig von dem Erwerb von Zertifikaten eine entsprechende Verbesserung ihrer Beschäftigungsbedingungen erwarten würden.

Eine wichtige Aufgabe sah man in den letzten Jahren zusehends auch bei der Rehabilitation leistungsgeschwächter Belegschaftsmitglieder, etwa Unfallgeschädigter. Hier konnte man durch Inanspruchnahme des AFG oder der Berufsgenossenschaft durch Umschulung und andere Bildungsmaßnahmen in einzelnen Fällen den Verlust an Beschäftigungschancen auffangen oder zumindest reduzieren.

Wiewohl der Betriebsrat durch die beschriebene Informations- und Beratertätigkeit nicht unmittelbar auf die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung einwirkt, so kann man doch auf indirekte Weise von einer Einflußnahme sprechen. Dadurch nämlich, daß bei Information und Beratung unter Berücksichtigung der je individuellen Ausgangslage des Betroffenen die Vor- und Nachteile inner- wie außerbetrieblicher Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten ins Kalkül gezogen und bewertet werden, ergibt sich zwangsläufig ein Vergleich dieser beiden Weiterbildungsträger. Sowohl der Umfang als auch die Inhalte und die zu erwartende Honorierung betrieblicher Weiterbildungsveranstaltungen sind damit nicht losgelöst vom betriebsexternen Qualifizierungsangebot, stehen also mit diesem in einer gewissen Konkurrenz.

Freilich muß dabei betont werden, daß der Wettbewerb der vom Betrieb geförderten mit den von dritter Seite geförderten Weiterbildungsveranstaltungen seine Grenzen hat. Der Betriebsrat hat deutlich erkannt, daß dem Betrieb die Möglichkeit an die Hand gegeben ist, die relative Attraktivität der inner- und ausserbetrieblichen Weiterbildung zu steuern, solange er im Einsatz der Qualifikation und in ihrer Honorierung letztlich autonom ist.

Letzteres zeigt sich bei einer Reihe von Facharbeitern, die sich seit einigen Jahren an der örtlichen Technikerschule mit Unterstützung durch das AFG zum Techniker ausbilden ließen. Eine Reihe von ihnen wurde nach Rückkehr in den Betrieb nicht auf Arbeitsplätzen beschäftigt, die der neuen Qualifikation angemessen gewesen wären, sondern wurden an ihrem früheren Arbeitsplatz als Facharbeiter weiterbeschäftigt, zum Teil mit, zum Teil aber ohne Aussicht auf spätere Beförderung. In diesen Fällen sah der Betriebsrat keine Möglichkeiten, auf einen entsprechenden Einsatz der Weitergebildeten hinzuwirken. Die Möglichkeit wäre nur gegeben bei einer längerfristigen Personalplanung, bei der der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht beim Arbeitskräfteeinsatz hätte. Solange dies nicht der Fall ist, verbleibt dem Betriebsrat nur die Möglichkeit, auf die Rangliste der Warteschlange Einfluß zu nehmen beziehungsweise den Wartenden zu einer angemessenen Beschäftigung in einem anderen Betrieb zu verhelfen. Die zweite Möglichkeit wird vom Betriebsrat dann in Erwägung gezogen, wenn damit dem Beschäftigten zu einer Verbesserung verholfen werden kann.



In mehr direkter Weise erfolgte eine Einschaltung des Betriebsrats bei der Weiterbildung durch Mitsprache bei der Planung der Inhalte fachlicher Weiterbildungsveranstaltungen. Diese Planung geschieht in der Regel in der vom Personalmanagement und dem Betriebsrat paritätisch besetzten Personalkommission. Festgelegt wird, welche Art von beruflicher Qualifikation zu fördern sei. Obgleich die Initiativplanung zumeist vom Management ausgeht, kann der Betriebsrat doch in gewissem Maße Richtungskorrekturen vornehmen beziehungsweise selbst Vorschläge für bestimmte Kursinhalte einbringen.

Als Beispiel einer Veranstaltung, die auf Vorschlag des Betriebsrats hin installiert wurde, wurde die Vorgesetztenschulung von Ausländern genannt. Auch Deutschkurse für Ausländer, die als Voraussetzung für beruflichen Aufstieg angesehen werden, wurden auf Forderung des Betriebsrats hin eingerichtet.

Die Beteiligung des Betriebsrats bei der Planung des Weiterbildungsprogramms ist auf die Inhalte gerichtet, kaum aber auf den Gesamtumfang des Programms. Um darauf Einfluß zu nehmen, wäre nach Ansicht der Betriebsräte eine Beteiligung an der Budgetfestlegung erforderlich. Diese ist jedoch nach Auskunft der Befragten nicht gegeben, da man auf diesem Gebiet keine echte Mitbestimmung habe.

Insgesamt wurde der Eindruck gewonnen, daß die betriebliche Arbeitnehmervertretung grundsätzlich

keine Einwände gegen das Weiterbildungsprogramm, wie es vom Ausbildungsmanagement vorgelegt wird, vorträgt, ab und zu aber Vorschläge für dessen Erweiterung oder Ergänzung einbringt, die vom Management allgemein akzeptiert werden.

Konkrete Einwände oder Vorbehalte des Betriebsrats unterbleiben auch deshalb, weil sich der Betriebsrat nicht in der Lage sieht, die Zweckmäßigkeit der Inhalte aller fachbezogenen Veranstaltungen zu überprüfen oder zu bewerten. So orientiert sich der Betriebsrat auch mehr an dem Gesamtprogramm der Weiterbildung als an inhaltlichen Details. Dies wird im Augenblick deutlich, da der Betrieb infolge Auftragsrückgang die Produktion in beträchtlichem Maße drosseln mußte und für einen größeren Teil der Belegschaft periodische Kurzarbeit einführte. In dieser Situation hält es der Betriebsrat für angebracht, nicht nur eine Einschränkung betrieblicher Bildungs- und Ausbildungsanstrengungen zu verhindern, sondern im Gegenteil auf einen Ausbau beziehungsweise eine Forcierung der Weiterbildungsteilnahme der Beschäftigten hinzuwirken. Man glaubt, damit für künftige Qualifikationsanforderungen besser gerüstet zu sein. Besonders zu fördern sei jetzt die Umschulung von Arbeitnehmern, deren Qualifikation in der Zukunft wenig gefragt sei. Umschüler hätten eine bessere Chance, Beschäftigungsrisiken zu entgehen, Umgelernte dagegen würden immer zuerst entlassen. Es sei besser, umzuschulen, statt zu entlassen und von außen zu rekrutieren. Das Management würde dieser Vorstellung zustimmen.

Am weitestgehenden ist die Mitwirkung des Betriebsrats bei der Auswahl der Teilnehmer an den Weiterbildungsveranstaltungen. Die Selektion erfolgt in enger Abstimmung mit dem Ausbildungsmanagement, allerdings häufig nur dann, wenn die Nachfrage das vorhandene Angebot an Ausbildungsplätzen übersteigt. Bei der Auswahl legt der Betriebsrat auf die fachlichen Kenntnisse des Kandidaten, dessen bisherige berufliche Bewährung im Betrieb sowie die Dauer seiner Betriebszugehörigkeit besonderen Wert. Durch Offenlegung und Erläuterung dieser Auswahlkriterien glaubt der Betriebsrat, Konflikte zwischen Betriebsangehörigen vermeiden zu können.

Ein alle Betroffenen zufriedenstellendes Ergebnis der Selektion von Weiterbildungsteilnehmern oder auch der Behandlung der Belegschaft bei anderen personellen Einzelmaßnahmen sei indessen nicht immer zu erzielen. Manchmal komme es zu Verärgerung bei einzelnen Kandidaten, wenn sich diese zurückgestuft oder nicht adäquat berücksichtigt glauben. Dieser Ärger richte sich dann zumeist gegen den Betriebsrat, nicht gegen die Personalabteilung, obgleich diese eigentlich verantwortlich sei. Die Vorgesetzten sagen nicht klipp und klar, warum sie jemand nehmen wollten oder nicht, am Betriebsrat bleibe es immer hängen.

Nahezu völlig unterbleibt eine Mitwirkung des Betriebsrats bei der Honorierung von Weiterbildungsveranstaltungen, zumindest bei Beförderungen im Zusammenhang mit der Teilnahme an solchen Veranstaltungen. Wie schon am Beispiel der Techniker

deutlich wurde, sieht sich der Betriebsrat nicht in der Lage, auf einen der Ausbildung entsprechenden Einsatz zu drängen, solange er keine Mitbestimmung bei der Stellenplanung hat.

### Hintergrund der Einflußnahme des Betriebsrats

Versucht man ein Gesamturteil der betrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer bei der Weiterbildung, so läßt sich einerseits sagen, daß die Weiterbildung als Vertretungsaufgabe in dem Werk keine vorrangige Rolle spielt; andererseits ist es ebenso auffallend, daß der betrieblichen Interessenvertretung, soweit sie sich bei der Weiterbildung einschaltet, vom Management kein nennenswerter Widerstand entgegengebracht wird.

Der nachgeordnete Rang der Weiterbildung in der Gesamtarbeit der Aufgaben, wie es der Betriebsrat selbst sieht, wird vor allem damit erklärt, daß seitens der Belegschaft relativ wenig beziehungsweise keine starken Erwartungen an kollektive Vertretung in diesem Bereich gerichtet werden. Die geringen Erwartungen werden ihrerseits wiederum als Ausdruck des Desinteresses großer Teile der Belegschaft an der Weiterbildung als solcher interpretiert. Zum anderen resultiert der nachgeordnete Rang der Weiterbildung auch einfach daraus, daß es aus der Sicht des Betriebsrats andere Aufgaben gibt, die wichtiger sind als Weiterbildung. Dazu gehören insbesondere die Sicherung und Erhaltung der Arbeitsplätze, vor allem auch für leistungsgeschwächte Arbeitnehmer, der Ausbau der Sozialleistungen, die

Kontrolle betrieblicher Investitionen und Verbesserungen im betrieblichen Entlohnungssystem, insbesondere bei der Akkordentlohnung.

Schließlich wird darauf verwiesen, daß die Mitsprache des Betriebsrats bei der Weiterbildung auch deshalb keinen bedeutenden Stellenwert einnehme, weil es den Betriebsräten auf dem Gebiet weit mehr als anderswo an entsprechender Qualifikation mangle. Fachliche Kompetenz sei aber entscheidend für angemessene Mitwirkung.

Trotz dieser hemmenden Umstände muß die effektive Einflußnahme der Betriebsräte bei der Weiterbildung in diesem Betrieb als vergleichsweise bedeutsam eingestuft werden. Das zeigt sich unter anderem bereits darin, daß in diesem Betrieb der Betriebsrat bereits im Planungsstadium am Weiterbildungsprogramm mitwirkt. Dies geschieht zwar in engen Grenzen, wird aber vom Management im Prinzip akzeptiert. Überhaupt gibt es wenig Anzeichen dafür, daß das Management versucht, eine Einflußnahme des Betriebsrats in diesen oder anderen Bereichen zu verhindern oder zu unterlaufen. Vielmehr erscheint die Mitsprache des Betriebsrats in diesem Betrieb unumstritten.

Die Selbstverständlichkeit, mit der der Betriebsrat an den Entscheidungen partizipiert, ist vor allem Ergebnis seiner relativ starken Stellung im Betrieb. Dies äußert sich unter anderem darin, daß von den Betriebsräten nahezu alle freigestellt sind und nicht lediglich die gesetzlich fixierte Mindestzahl.

Die starke Stellung gründet sich vor allem auf den hohen Grad gewerkschaftlicher Organisiertheit der Belegschaft in der gleichen Gewerkschaft, die bei den Angestellten etwa 60 von Hundert, bei den gewerblichen Arbeitnehmern etwa 96 von Hundert erreicht. Der Betriebsrat rekrutiert sich vorwiegend aus Facharbeitern und technischen Angestellten, die eine starke Position im Betrieb haben und deshalb nicht ohne weiteres ersetzbar sind.

Ein weiteres wichtiges Element, das den Betriebsrat auszeichnet und das im Kräfteverhältnis zum betrieblichen Management eine zentrale Rolle spielt, ist die relativ starke überbetriebliche Ausrichtung seiner Einflußnahme. Es wird insbesondere Wert auf die überbetriebliche Verwertbarkeit der Qualifikation der Belegschaft gelegt. Obwohl der Betrieb führend ist auf dem örtlichen Arbeitsmarkt und auch vergleichsweise die besten regionalen Arbeitsbedingungen hat, so ist doch potentiell die Chance eines Überwechselns der Fachkräfte in andere Betriebe gegeben und erfolgt auch tatsächlich in einer Reihe von Fällen. Die Mobilität der Belegschaft, vor allem der fachlich gut ausgebildeten, ist ein Bonus für die Arbeitnehmervertretung, mit dem Forderungen gegenüber dem Management nachdrücklich unterstrichen werden können.

Der Betriebsrat ist sich der Bedeutung dieser Machtquelle, die auf der Verwertbarkeit der Qualifikation basiert, durchaus bewußt. So versucht er, Maßnahmen des Betriebs entgegenzuwirken, die auf eine Schwächung zwischenbetrieblicher Mobilität hinauslaufen.

Dies zeigt sich bei der Stufenausbildung, deren Praxis der Betriebsrat als einen "Rückschritt" wertet, da mit ihr die Gefahr verbunden ist, daß nicht alle Lehrlinge die höhere Stufe durchlaufen, der Betrieb für die restlichen eine eigene betriebsspezifische Ausbildung betreibt, so daß diese keine vollwertige Facharbeiterausbildung erhalten. Dies beeinträchtigt dann wiederum ihre Mobilität auf dem Arbeitsmarkt.

Für die Orientierung des Betriebsrats am überbetrieblichen Arbeitsmarkt ist weiter symptomatisch, daß die Betriebsräte zusammen mit den Vertretungen von Nachbarbetrieben der gleichen Branche im örtlichen gewerkschaftlichen Ortsverband zusammenwirken und auch das örtliche Arbeitsamt sowohl als Informationsquelle über die Lage auf den beruflichen Teilarbeitsmärkten als auch als Vermittlungsinstanz für Arbeitskräfte in Anspruch nehmen.

Und nicht zuletzt deutet auf die überbetriebliche Orientierung des Betriebsrats auch dessen Grundverständnis als Interessenvertretung der Belegschaft hin. Diesem Grundprinzip nach ist es vor allem die Aufgabe des Betriebsrats, in Gesetzen, Verwaltungsmaßnahmen oder in Tarifverträgen festgelegte (überbetriebliche) Normen, Ansprüche und Rechte im Betrieb durchzusetzen. "Der Betriebsrat hat den Arbeitgeber auf bestehende Verpflichtungen hinzuweisen." Entscheidend käme es dabei auf die überbetriebliche Regelung an, die allein universell gültige, homogene Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen garantiere. Soweit die

überbetriebliche Regelung unzulänglich sei, wie etwa das AFG in seiner Wirkung der unverhältnismäßig starken Förderung bereits fachlich privilegierter Arbeitskräfte, so müsse die Korrektur auf der gesetzlichen Ebene ansetzen und dürfe und könne nicht lediglich durch einzelbetriebliche kompensatorische Maßnahmen verbessert werden.

Zwar liefert die überbetriebliche Arbeitsmarktorientierung des Betriebsrats noch keine explizite Weiterbildungsstrategie, sie liefert aber Leitlinien dafür, in welcher Weise sich der Betriebsrat im Sinne der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen im Weiterbildungsbereich einsetzen muß. Diese Richtlinien kann der Betriebsrat den Erfahrungen mit der primären Berufsausbildung entlehnen. Die Tatsache, daß der Betrieb auf breiter Basis stark fachbezogene Ausbildung betreibt, daß in zunehmendem Maße für die Besetzung von Meisterstellen überbetrieblich anerkannte Meisterprüfungen verlangt werden, und daß ein nennenswerter Anteil der Weiterbildung der Belegschaft über außerbetriebliche Bildungs- und zum Teil auch Kostenträger abläuft, sprechen für die Anwendung des Prinzips überbetrieblicher Verwertbarkeit im Weiterbildungsbereich.

Schließlich entspricht die umfassende Informations- und Beratungstätigkeit, die nicht allein innerbetriebliche, sondern auch außerbetriebliche Beschäftigungsmöglichkeiten einbezieht, einer Orientierung an überbetrieblich fundierten Arbeitsmärkten. Durch Bereitstellung und Vermittlung von Informa-



tionen über Arbeitsmarktchancen tragen die Betriebsräte zu einer größeren Transparenz des Arbeitsmarkts bei und verbessern damit dessen Funktionsfähigkeit im Sinne der Arbeitnehmer.

## Fallstudie II:

### Betriebsdaten

Hierbei handelt es sich um einen gesonderten Unternehmensbereich, der einem Konzern der Elektroindustrie zugehört und unmittelbar am Hauptstandort des Unternehmens liegt. In dieser Zweigabteilung werden ausschließlich Arbeiten der Forschung, Entwicklung und Konstruktion auf dem Gebiet der EDV und Nachrichtentechnik vorgenommen. Daraus resultiert ein deutliches Übergewicht von Angestelltenpositionen in der Beschäftigtenstruktur des Betriebs - bei einer Gesamtbelegschaft von 25.000 Beschäftigten umfaßt der Angestelltenanteil nahezu 70 % (insgesamt 17.000). Die Gesamtstärke des Betriebsrats beträgt 41 Mitglieder, davon sind 21 Betriebsräte als Freigestellte tätig. Ihnen kommt weitgehend Koordinierungsfunktion zu, die Arbeit in den einzelnen Aufgabenbereichen obliegt Ausschüssen mit relativ autonomer Entscheidungsbefugnis. Weiterbildung fällt in die Zuständigkeit des Betriebsrats-Ausschusses für Aus-, Fort- und Weiterbildung.

### Umfang und Arten betrieblicher Weiterbildung

Weiterbildung besitzt im Rahmen des personalpolitischen Instrumentariums des Konzerns schon seit geraumer Zeit erhebliche Bedeutung. Der Betrieb verfügt über ein sehr komplexes, etabliertes System von Weiterbildung. Im Fortbildungswerk des Konzerns werden umfangreiche Weiterbildungs-

maßnahmen aller Arten durchgeführt: Der Schwerpunkt liegt bei der fachlichen Weiterbildung, darunter fallen Veranstaltungen in Daten-, Energie- und Installationstechnik, Konstruktion und Fertigung, Vertrieb und Organisation u.a.m. Ein breites Programm an allgemeinbildenden Veranstaltungen enthält Sprachkurse, Rhetorik- und Pädagogikschulungen und Vortragsreihen zu wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen ("Die Stellung des Unternehmens in der Gesellschaft"). Schließlich werden Bildungsmaßnahmen für Führungskräfte, teilweise in einem zentralen konzernerneigenen Schulungszentrum, durchgeführt. Die Organisation der Weiterbildung im Konzern ist sehr komplex. Sie umfaßt innerbetriebliche und externe Schulungsmaßnahmen, Veranstaltungen auf zentraler Ebene für den Gesamtkonzern, in den einzelnen Werken und innerhalb der Betriebe auf Bereichsebene.

#### Die Einschaltung des Betriebsrats bei der Weiterbildung

---

In deutlichem Kontrast zu der intensiven Aktivität des Unternehmens auf dem Gebiet betrieblicher Weiterbildung steht eine Praxis weitgehender Nichteinschaltung des Betriebsrats. Wiewohl man hierin eine Aufgabe von großer Bedeutung sieht und die negativen Folgewirkungen betrieblicher Weiterbildungspolitik für die Arbeitnehmer realistisch einschätzt, hat der Betriebsrat bislang kaum aktiven Einfluß genommen. In der Schwerpunktsetzung der Vertretungsarbeit wird die Arbeit auf dem Lohn- und Gehalts-

sektor und bei Personalentscheidungen vorrangig behandelt, Weiterbildung rangiert als ein Bereich von deutlich nachgeordneter Stellung.

Das schlägt sich auch in der Tätigkeit des für Weiterbildung zuständigen Aus-, Fort- und Weiterbildungsausschusses nieder. Das Gremium ist fast ausschließlich mit Arbeiten im Bereich der beruflichen Grundausbildung beschäftigt - die 10 Mitglieder sind zugleich zusätzlich in zwei bis vier der anderen 15 Ausschüsse tätig - die Einwirkung bei der Weiterbildung bleibt minimal.

Von einer Mitwirkung bei der Planung und Konzipierung des Weiterbildungsprogramms ist der Betriebsrat vollständig ausgenommen. Ihm wird das fertig ausgearbeitete Programmangebot von der betrieblichen Ausbildungsabteilung vorgelegt, der Ausschuß gibt Stellungnahmen dazu ab und übt Kritik an Einzelaspekten der inhaltlichen Konzeption. Dabei beschränkt er sich fast ausschließlich auf den allgemeinen gesellschaftspolitischen Teil des Angebots; mit den fachlichen Bildungsmaßnahmen hat man sich im Betriebsratsausschuß bisher nicht auseinandergesetzt. Einmal sieht sich der Betriebsrat zu einer Beurteilung der fachbezogenen Inhalte nicht in der Lage, zum ändern fehlt ihm bei der Vielzahl dezentral (zum Beispiel abteilungsspezifisch) organisierter Veranstaltungen der Überblick über das Gesamtangebot des Betriebs.

Bei den gesellschafts- beziehungsweise betriebspolitischen Bildungsmaßnahmen behält sich die Firma die Themenauswahl und insbesondere die Bestimmung des Lehrpersonals vor, um sicherzustellen, daß die inhaltliche Darbietung betrieblichen Orientierungen nicht zuwiderläuft. Einzelne Versuche des Betriebsrats, den Betrieb zu veranlassen, daß auch andere, etwa gewerkschaftliche Standpunkte vermittelt werden können, blieben bislang erfolglos. So wurde sein Vorschlag, eine Vorgesetztenschulung über arbeitsrechtliche Fragen einzusetzen und mit eigenen Referenten durchzuführen, vom Betrieb mit dem Argument zurückgewiesen, zur Darlegung eigener Positionen solle der Betriebsrat selbst Veranstaltungen außerhalb des betrieblichen Weiterbildungsangebots abhalten.

Eine Einflußnahme auf die Kursinhalte, so betonen die Betriebsräte, sei nur als theoretische Möglichkeit gegeben. Man habe auch noch nie versucht, einen Kurs, weil er dem Betriebsrat problematisch erschien, zu verhindern. Eine effektive Einwirkung gegen die betriebliche Gestaltungskonzeption setze die Beteiligung des Betriebsrats schon im Stadium der Planung voraus, die Planungsentscheidungen werden jedoch allein im Management getroffen.

Auch bei der Regelung des organisatorischen Ablaufs unterbleibt eine Mitwirkung des Betriebsrats weitgehend. Bei der Teilnehmerauswahl schaltet er sich allenfalls sporadisch ein, zum Teil läuft dieser Prozeß ohne dessen Kenntnis am Betriebsrat vorbei. So ist der Betriebsrat über die Selektionsentschei-

dungen, die die Bereichsvorgesetzten für die Beteiligung an spezifischen Fachkursen treffen, oft nicht informiert. Nur in Einzelfällen greift der Betriebsrat ein, wenn einer der Interessenten sich benachteiligt beziehungsweise umgangen fühlt und Beschwerde unmittelbar beim Betriebsrat anmeldet. Dies geschieht jedoch nur selten, da sich die Beschäftigten meist mit der Vorgesetztenentscheidung abfinden und ihren Unmut nicht an den Betriebsrat herantragen. Von generellen Maßnahmen, um der Intransparenz der betrieblichen Selektionspraxis zu begegnen, wie der Einführung von Auswahlrichtlinien, verspricht sich der Betriebsrat nicht sehr viel. Eine Kodifizierung bleibe solange nutzlos, "graue Theorie", wie sie nicht von einer wirksamen Kontrolle im konkreten Einzelfall begleitet werde. Nur dann sei auch gewährleistet, daß sich der Betrieb in der Praxis an die generellen Regelungen halte. Zu dieser intensiven Prüfungstätigkeit sieht sich der Betriebsrat aber wiederum nicht imstande.

Auf die Regelung der Honorierung von Weiterbildungsleistungen hat der Betriebsrat keinen Einfluß. Die Firma behält sich im Einzelfall die Entscheidung darüber vor, ob die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen durch Beförderung - als individuelle Auszeichnung - honoriert wird oder nicht. Von der Personalabteilung wurde eine spezielle Förderungskartei angelegt, zu der der Betriebsrat keinen Zugang hat, so daß sich schwer kontrollieren läßt, ob eine Gegenleistung durch den Betrieb erfolgt. Vor allem zeigt sich das Unternehmen nicht gewillt, eine Ausbildung zu honorieren, die von den Beschäf-

tigten außerhalb des betriebsspezifischen Qualifizierungsrahmens erworben wurde. So kam es vor, daß Absolventen einer externen Techniker Ausbildung entweder gar nicht mehr in der Firma oder allenfalls wieder in ihrer alten Tätigkeit eingesetzt wurden.

Der Betrieb will damit exemplarisch seine Verfügungsgewalt bei der Steuerung von Qualifizierungsprozessen demonstrieren: Die Weiterbildung wurde als Eigeninitiative, ohne das Wollen des Betriebs, unternommen, nun habe man auch das individuelle Verwertungsrisiko zu tragen. Der Betriebsrat versucht hier, die Arbeitskräfte über diese Risiken vorab aufzuklären, um zumindest zu verhindern, daß der Einzelne die Ausbildungsanstrengung in der Erwartung einer betrieblichen Honorierung auf sich nimmt, die nicht gewährleistet werden kann.

Als besonders problematisch wird der Bindungseffekt betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen angesehen, sowohl durch die gezielte Vermittlung einer Betriebsorientierung in den Kursen als auch durch Einrichtung betriebsspezifischer Ausbildungsgänge, die nicht überbetrieblich anerkannt und zertifiziert sind. So betreibt man die Ausbildung zur Elektro-Assistentin, deren Berufsbild außerhalb des Betriebs keine anerkannte Gültigkeit besitzt. Nach Meinung des Betriebsrats müßte eine staatliche Anerkennung der Ausbildung erfolgen, bisherige Verhandlungen des Betriebsrats mit dem Konzern blieben aber ohne Erfolg.

## Hintergründe der geringen Einschaltung des Betriebsrats

Die effektive Einwirkung des Betriebsrats auf die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung ist also insgesamt nur minimal. Die Initiative auf diesem Feld ist weitgehend dem Betrieb überlassen, der Betriebsrat bleibt stets in der Position des "Nachtarockens" und des Eingreifens allenfalls in Einzelfällen.

Die weitgehende Nichteinschaltung des Betriebsrats - obwohl dieser die Problematik betrieblicher Weiterbildung und die Bedeutsamkeit der Aufgabenwahrnehmung prinzipiell hoch einschätzt - wird erklärlich auf dem Hintergrund des Zusammenwirkens verschiedener Bedingungen, die sich als massive Behinderungen für eine reale Nutzung von Einflußmöglichkeiten erweisen. Dabei spielen neben solchen Momenten, die universell für die Handlungssituation der Arbeitnehmervertretungen zutreffen, auch spezifische betriebliche Bedingungen eine Rolle, unter deren Einfluß sich die allgemeinen Restriktionen noch zusätzlich verschärfen.

- a) Die geringe Aktivität, die der Betriebsrat auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung zeigt, erscheint zunächst als unmittelbare Folge mangelnder personeller und zeitlicher Kapazitäten. Um das gesamte angestrebte Aufgabenspektrum bewältigen zu können, müßten die personellen Ressourcen im Betriebsrat weit größer sein. Auf-



grund der Unterversorgung muß der Betriebsrat zwangsläufig stark selektiv in der Festlegung seiner Aufgaben vorgehen und kann sich nur mit notwendigsten und dringlichsten Problemen befassen. Der Zwang zur Einschränkung des Arbeitsfeldes wirkt sich unmittelbar zu Ungunsten der Weiterbildungsarbeit aus, deren akute Wichtigkeit im Vergleich zu den klassischen Vertretungsaufgaben wie Lohn- oder Personalfragen geringer veranschlagt wird. Dieses Problem stellt sich um so verschärfter, da auch die Erfüllung der "traditionellen" Betriebsratsaufgaben einen wachsenden Arbeits- und Einarbeitungsaufwand erfordert - so wurden manche der Betriebsräte ausschließlich von der Problematik der Neueinstufung der Angestellten rund 14 Monate in Anspruch genommen.

Zum anderen wird die relative Zurückstufung der Weiterbildungsarbeit durch die Betriebsräte auch dadurch beeinflußt, daß sie hier ihre unzureichenden Kapazitäten besonders hemmend empfinden. Nicht nur von der personellen Unterbesetzung her, auch aufgrund ungenügender spezifischer Fachkenntnisse sieht sich der Betriebsrat völlig überfordert, die notwendige intensive Auseinandersetzung mit dem etablierten betrieblichen Weiterbildungssystem zu leisten, das inhaltlich und organisatorisch derart komplex strukturiert ist. So fühlt man sich weder der Aufgabe gewachsen, die Inhalte der fachspezifischen Qualifikationsmaßnahmen auf ihre Zweckmäßigkeit zu beurteilen und mögliche Korrekturen vorzubringen, noch gar eigene Prinzi-

prien und Konzeptionen zu entwickeln, an denen man das betriebliche Angebot kritisch messen könnte beziehungsweise dem Betrieb eigene Alternativen entgegensetzen könnte. So gelingt es dem Betriebsrat nicht, selbst einen konzeptionellen Vorlauf zu erreichen, man kann nur im Einzelfall reagieren, "den betrieblichen Aktionen hinterherlaufen".

An der Überlastung des Betriebsrats - die wenigen Ausschußmitglieder haben auch noch andere Aufgaben zu erfüllen, dem Betrieb steht ein ganzer Weiterbildungsstab zu Verfügung - scheitere vor allem auch die aktive Einflußnahme bei der konkreten Durchführung. Mit der Durchsetzung genereller Regelungen allein sei es nicht getan, vielmehr wäre eine permanente Kontrolle der betrieblichen Praxis im konkreten Einzelfall erforderlich, um eine Einhaltung der Regelung wirklich garantieren zu können.

- b) Generell erschwert die begrenzte gesetzliche Handhabung dem Betriebsrat eine wirksame Einflußnahme und trägt mit dazu bei, daß er bislang nur wenig oder erfolglos gegenüber dem Betrieb aufgetreten ist. So liefert ihm das Betriebsverfassungsgesetz kein Druckmittel, mit dem der Betrieb in der Gestaltung der Weiterbildung eindeutig auf bestimmte Regelungsprinzipien festgelegt werden kann. Beispielsweise konnte der Betriebsrat nicht durchsetzen, daß der betriebsinterne Ausbildungsgang einer Elektro-Assistentin als allgemein gültiges Berufsbild anerkannt und zertifiziert wird.

Dem Betriebsrat sind keine konkreten Mitwirkungs- und Eingriffsrechte zugesichert. Das erlaubt dem Management, den Betriebsrat von der Beteiligung in jenen vorgeordneten Entscheidungsstufen auszuschalten, in denen generell die Weichen für die Gesamtgestaltung gestellt werden, also in der Planung und Konzipierung. Dadurch bleibt dem Management ein prinzipieller Gestaltungsvorlauf gesichert.

Daß sich diese Faktoren so massiv als Beeinträchtigungen einer wirksamen Interessenwahrnehmung erweisen, ist wesentlich bedingt durch spezifische betriebliche Handlungsbedingungen für den Betriebsrat. Sie kennzeichnen ein betriebliches Kräfteverhältnis, in dem die Arbeitnehmervertretung nur schwache Durchsetzungspositionen besitzt:

- c) Das Management versucht gezielt, eine Einflußnahme des Betriebsrats auf dem Gebiet der Weiterbildung wie in anderen Bereichen zu verhindern oder zu unterlaufen. Speziell die Weiterbildung stellt für das Unternehmen einen unverzichtbaren Bestandteil seines personalpolitischen Instrumentariums dar, um seinen innerbetrieblichen Arbeitsmarkt auszubauen und funktionsfähig zu erhalten; so liegt ihm daran, sich möglichst weitgehende Gestaltungsfreiheit auf diesem Feld abzusichern und es vor dem eventuellen Zugriff des Betriebsrats abzuschirmen.

Dabei betont der Betriebsrat, daß die Betriebsstrategie nicht zuletzt als Reaktion auf das no-

vellierte Betriebsverfassungsgesetz zu werten ist, das der Arbeitnehmervertretung in einigen Bereichen erweiterte Handlungsspielräume eröffnet. Gegen die Nutzung dieser Einwirkungschancen werde nun vom Betrieb eine Abwehrschlacht geführt.

Hierbei verfolgt das Management einmal das Prinzip des "Aufgabenbombardements". Der Betriebsrat wird von allen Seiten mit Informationen zu Detailfragen und Nebensächlichkeiten zugedeckt, und immer wieder in formale Prozeduren und Diskussionen mit der Betriebsseite verstrickt. Dadurch wird der Betriebsrat in eine Lage gedrängt, in der er ständig auf Aktionen der Gegenseite reagieren muß und selbst nie einen Handlungsvorlauf gewinnen kann, der ihm die Chance eröffnen könnte, dem betrieblichen Handeln antizipierend vorzugreifen und eigene Gestaltungsprinzipien zu entwickeln. Diese Strategie kann einerseits um so wirksamer durchschlagen, als der Betriebsrat im Vergleich zur Managementseite über wesentlich geringere personelle und fachliche Kapazitäten verfügt, andererseits verschärft sich unter diesen Bedingungen das Problem unzureichender Ressourcen zur Bewältigung seiner Aufgaben enorm.

Sollte dem Betriebsrat dennoch eine Einflußnahme in diesem Bereich gelingen, so würde der Betrieb versuchen, das Feld den Zugriffsmöglichkeiten der betrieblichen Arbeitnehmervertretung zu entziehen, etwa durch eine formelle Auslagerung der Weiterbildung aus dem unmittelbaren betriebsinternen Rahmen. Die Verfolgung der Auslagerungs-

strategie bietet sich für den Betrieb dann um so mehr an, als der Betriebsrat rechtlich nicht dagegen einschreiten kann. Das Betriebsverfassungsgesetz billigt ihm nur Mitwirkung bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zu, nicht aber bei der Grundsatzentscheidung darüber, ob der Betrieb Weiterbildung veranstaltet.

Die Erfolge, die das Management in der Blockierung des Betriebsratseinflusses erzielen kann, sind nicht zuletzt auf eine relativ schwache Stellung der Arbeitnehmervertretung selbst zurückzuführen.

- d) Die geringe Machtposition ist das Ergebnis sowohl mangelnder Aktionseinheit im Betriebsratskörper als auch des niedrigen Grads gewerkschaftlicher Organisiertheit und mangelnden kollektiven Solidaritätsbewußtseins und Verhaltens der Belegschaft, wobei sich beide Momente wechselseitig bedingen und verstärken.

Von seiner Belegschaftsstruktur ist das Werk das extreme Beispiel eines "Angestelltenbetriebs". Gerade bei dieser Beschäftigtenkategorie ist die Erkenntnis der gemeinsamen sozialen Lage und Interessen der Lohnabhängigen und eine Praxis einheitlichen Handelns im Rahmen einer gewerkschaftlichen Tradition oft erst wenig ausgebildet. Dies begünstigt andererseits den Betrieb bei der Durchsetzung seiner "Teile- und Herrsche-Strategie", die er zielgerichtet gegenüber dieser Gruppe anwendet. Ein wesentliches Instrument seiner Diffe-

renzierungsstrategie bildet die betriebliche Weiterbildungspolitik, die ihre Wirkung im Angestelltenbereich auch nicht verfehlt hat. Ausdruck dessen ist die starke Verbreitung von Konkurrenzverhalten und individuellen Karriereorientierungen unter den Angestellten und auch die geringe Selbstverständlichkeit, mit der sie Betriebsräte und Gewerkschaft als organisierte Vertretungsinstanz ihrer Interessen betrachten und in Anspruch nehmen.

Das reflektiert sich auch in der Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums. Heterogene berufliche, politische und gewerkschaftliche Gruppierungen in der Belegschaft bewirken eine heterogene Interessengruppierung im Betriebsrat. So wurden bei der letzten Betriebsratswahl allein 17 Wahllisten aufgestellt. Interne Gegensätzlichkeiten im Betriebsrat verhindern so oftmals eine einheitliche Strategie gegenüber dem Betrieb und beeinträchtigen darüber hinaus generell seine Funktionsfähigkeit, da sich ein erheblicher Teil der Betriebsratsenergien nach innen richten muß und für die Wahrnehmung von Belegschaftsinteressen verlorenggeht. Angesichts seiner reduzierten Stoßkraft stellt sich dann dem Betriebsrat das Kapazitätenproblem natürlich in extrem verschärfter Weise dar. Aufgrund der ungünstigen Bedingungen existiert zudem auch kein starker gewerkschaftlicher Vertrauensleutekörper, der durch Unterstützungsarbeit in der Belegschaftsbasis die Schwächen des Betriebsrats kompensieren könnte.

Aus der schwachen Position, die der Betriebsrat aufgrund des geringen Belegschaftsrückhalts innehat, leiten sich auch unmittelbare Konsequenzen für die aktuelle Prioritätenfestlegung ab. In diesem Zusammenhang wird der nachgeordnete Stellenwert verständlich, den er der Weiterbildung im Rahmen seiner Aufgabensetzung zumißt. Zunächst gilt es für den Betriebsrat überhaupt, in der Belegschaft die Erkenntnis der Notwendigkeit einer kollektiven organisierten Interessenvertretung herzustellen und sie dazu zu bewegen, ihn zu akzeptieren und zur Wahrnehmung ihrer Belange in Anspruch zu nehmen.

Daher konzentriert er sich vor allem auf solche betrieblichen Probleme, bei denen sich die Beschäftigten am stärksten in ihren elementaren Interessen berührt fühlen und die sie in ihrer Gesamtheit als Lohnabhängige betreffen, wie Lohn- und Gehaltsfragen, das Problem der Eingruppierung, die Vertretung in Personalangelegenheiten. Anhand solcher Probleme versucht er zunächst, Boden unter den Füßen zu gewinnen und seinen möglichen Nutzen für die Belegschaft einsichtig zu machen. Demgegenüber sieht er in der Vertretung bei der Weiterbildung kaum unmittelbare Chancen gegeben, seine Stellung zu festigen und bei den Beschäftigten Ansätze von gewerkschaftlichem Bewußtsein und einheitlich-solidarischem Verhalten zu mobilisieren. Bevor nicht diese Grundvoraussetzungen verbessert sind, schätzt er die Chancen für eine wirksame Vertretung in Weiterbildungsfragen äußerst gering ein.

Veröffentlichungen des Instituts für Sozialwissen-  
schaftliche Forschung e.V. München (Stand 1975)

---

1. Buchveröffentlichungen

Schmidt, G., The Industrial Enterprise, History and Society: The Dilemma of German "Industrie- und Betriebssoziologie" (Columbia University, Bureau of Applied Social Research), 1967

Behring, K., Lutz, B., Auswirkungen des technischen Fortschritts auf Berufsstruktur, Berufsausbildung und Arbeitsmarkt in Bayern, in: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge, Hrsg., Soziale Probleme der Automation in Bayern (im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und soziale Fürsorge), 1969

Altmann, N., Kammerer, G., Wandel der Berufsstruktur (im Auftrag des RKW), Carl Hanser Verlag, München 1970

Lutz, B., Düll, K., Kammerer, G., Kreuz, D., Rationalisierung und Mechanisierung im öffentlichen Dienst - Ein Gutachten für die Gewerkschaft ÖTV, Carl Hanser Verlag, München 1970

Lutz, B., Kammerer, G., Mathematiker und Naturwissenschaftler an Gymnasien - Bedarf im Jahre 1980 (im Auftrag der Stiftung Volkswagenwerk), Carl Hanser Verlag, München 1970

Altmann, N., Bechtle, G., Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Carl Hanser Verlag, München 1971

Altmann, N., Düll, K., Kammerer, G., Öffentliche Verwaltung - Modernisierung als gesellschaftliches Problem (im Auftrag des RKW), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a.M. 1971

Weltz, F., Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt, Forschungsbericht des RKW, Frankfurt a.M. 1971



- Böhle, F., Altmann, N., Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit - Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), Athenäum-Verlag, Frankfurt a.M. 1972 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteiner Str. 75), 22,-- DM
- Düll, K., Sauer, D., Schneller, I., Altmann, N., Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt - Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen von technisch-organisatorischen Veränderungen in der Deutschen Bundespost (im Auftrag des RKW), Carl Hanser Verlag, München 1972
- Düll, K., Sauer, D., Verwaltungsmodernisierung und Politik, in: Materialien zur Verwaltungsforschung und Verwaltungsreform, Verein für Verwaltungsreform und Verwaltungsforschung e.V., Hrsg., Bonn 1972
- Lutz, B., Nase, H., Sengenberger, W., Weltz, F., Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarkts, Forschungsbericht des RKW, Frankfurt a.M. 1973
- v. Behr K., Schultz-Wild, R., Arbeitsplatzstruktur und Laufbahnreform im öffentlichen Dienst, Empirische Untersuchung zur Gruppierung von Arbeitsplätzen und zu Karrieremöglichkeiten des Personals in Betriebs- und Verwaltungsbereichen (im Auftrag der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts), Nomos-Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1973, 36,-- DM
- Weltz, F., Schmidt, G., Krings, I., Facharbeiter und berufliche Weiterbildung (im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung), Berlin 1973
- Nuber, Ch., Krings, I., Abiturienten ohne Studium - Möglichkeiten und Grenzen des beruflichen Einsatzes (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt a.M. 1973 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteiner Str. 75), 19,80 DM

Kammerer, G., Lutz, B., Nuber, Ch., Ingenieure im Produktionsprozeß - Zum Einfluß von Angebot und Bedarf auf Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt a.M. 1973 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteiner Str. 75), 19,80 DM

Schultz-Wild, R., Weltz, F., Technischer Wandel und Industriebetrieb - Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik (im Auftrag des RKW), Athenäum-Verlag, Frankfurt a.M. 1973 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteiner Str. 75), 24,-- DM

Weltz, F., Schmidt, G., Sass, J., Facharbeiter im Industriebetrieb - Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt a.M. 1974 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteiner Str. 75), 19,80 DM

Böhle, F., Lutz, B., Rationalisierungsschutzabkommen - Wirksamkeit und Probleme, Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Hrsg., Schwartz & Co., Göttingen 1974, 16,-- DM

Lutz, B., Sengenberger, W., Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik (Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel), Hrsg., Otto Schwartz & Co., Göttingen 1974, 16,-- DM

Schmidt, G., Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA - Eine historische Analyse (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Europäische Verlagsanstalt, Köln 1974, 18,-- DM

Sass, J., Sengenberger, W., Weltz, F., Betriebliche Weiterbildung und Arbeitskräftepolitik - Eine industriesoziologische Analyse (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Europäische Verlagsanstalt, Köln 1974, 14,-- DM

## Neuerscheinungen 1975

Reihe: Arbeiten des ISF München

Lutz, B., Krise des Lohnanreizes - Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie (im Auftrag der Hohen Behörde - EGKS), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a.M./Köln 1975, 48,-- DM

Düll, K., Industriesoziologie in Frankreich - Eine historische Analyse zu den Themen Technik, Industriearbeit, Arbeiterklasse (mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a.M./Köln 1975, 23,-- DM

Lutz, B., Kammerer, G., Das Ende des graduierten Ingenieurs? Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a.M./Köln 1975, ca. 19,-- DM

Binkelmann, P., Böhle, F., Schneller, I., Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht - Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a.M./Köln 1975, 22,-- DM

Asendorf-Krings, I., Drexel, I., Kammerer, G., Lutz, B., Nuber, Ch., Reform ohne Ziel? - Zur Funktion weiterführender beruflicher Schulen - Eine bildungspolitische Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a.M./Köln 1975, ca. 19,-- DM

## Reihe: Forschungsberichte aus dem ISF München

Marquardt, R., Sonderschule - und was dann? - Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Europäische Verlagsanstalt, München 1975, ca. 9,-- DM

Maase, M., Sengenberger, W., Weltz, F., Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Sozialpolitik (mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Europäische Verlagsanstalt, München 1975, ca. 9,-- DM

Binkelmann, P., Schneller, I., Berufsbildungsreform in der betrieblichen Praxis - Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit öffentlich-normativer Regelungen bei der Steuerung betrieblichen Handelns (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Europäische Verlagsanstalt, München 1975, ca. 9,-- DM

## 2. Hektographierte Forschungsberichte des ISF (gelbe Reihe)

---

Lutz, B., Kreuz, D., Wochenendpendler - Eine Extremform des Erwerbsverhaltens in wirtschaftlich schwachen Gebieten, dargestellt am Beispiel Ostbayerns (im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums), 1968 (Preis: 17,-- DM)

Behring, K., Funktionsfähigkeit von Arbeitsmärkten - Kriterien zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit regionaler Arbeitsmärkte (im Auftrag des RKW), 1969 (vergriffen)

Weltz, F., Bestimmungsgrößen der Frauenerwerbstätigkeit - Ergebnisse einer Umfrage, Text- und Tabellenband (im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), 1970 (vergriffen)

Maase/Sengenberger/Weltz (1975): Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat?

URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-101131>

- Kosta, J., Krings, I., Lutz, B., Probleme der Klassifikation von Erwerbstätigen und Tätigkeiten - Ein Gutachten über notwendige Grundlagenforschungen und Möglichkeiten für pragmatische Verbesserungen der "Berufs"-Klassifikation (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), 1970 (vergriffen)
- Biermann, S., Kreuz, D., Schultz-Wild, R., Vorgehensweisen und Konzeptionen der Stadtplanung, Analyse der Stadtentwicklungspläne von Chicago, Detroit, Paris und Stockholm (im Auftrag des Stadtentwicklungsreferats München), 1971 (Preis: 15,50 DM)
- Weltz, F., Schmidt, G., Arbeiter und beruflicher Aufstieg (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971 (vergriffen)
- Lutz, B., u.a., Modelluntersuchung eines geschlossenen Arbeitsmarkts am Beispiel des Wirtschaftsraumes Augsburg (im Auftrag des RKW), 3 Bde., 1972 (vergriffen)
- Bechtle, G., Böhle, F., Düll, K., Lutz, B., Nuber, Ch., Sauer, D., Sengenberger, W., Soziale Ungerechtigkeit - Überlegungen zu einem Forschungsprogramm (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1972 (vergriffen)
- Asendorf-Krings, I., Drexel, I., Kammerer, G., Lutz, B., Nuber, Ch., Zur Situation in weiterführenden beruflichen Schulen (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973 (Preis: 12,-- DM)
- Binkelmann, P., Schneller, I., Betriebliche Reaktionen auf Reformen des Berufsbildungsrechts (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1974 (Preis: 16,-- DM)

### 3. Sonstige hektographierte Berichte

Lutz, B., Seyfarth, C., Informationen zur Situation des Jugendarbeitsschutzes, Forschungsbericht 02-1969 des Deutschen Jugendinstituts (im Auftrag des Deutschen Jugendinstituts), 1969

Lutz, B., Krings, I., Fleischer, J., Überlegungen zum Problem des "Bedarfs" an hochqualifizierten Arbeitskräften und seiner Prognose, HIS-Brief 10 (im Auftrag des Hochschul-Informations-Systems), 1970

Lutz, B., Krings, I., Überlegungen zur sozioökonomischen Rolle akademischer Qualifikation, HIS-Brief 18 (im Auftrag des Hochschul-Informations-Systems), 1971

Thode, H., Entwicklungstendenzen des Nachwuchses zum Höheren Lehramt 1967/1969 (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1970

Kreuz, D., Schultz-Wild, R., Heil, K., Standortverhalten und Standortprobleme von Betrieben in München, Referat für Stadtforschung und Stadtentwicklung der Landeshauptstadt München, Hrsg., 1972

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, Daten zum Weiterbildungsverhalten (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, Bekanntheit von Ausbildungsinstitutionen (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973

#### 4. Abgeschlossene, noch nicht veröffentlichte Arbeiten

Martiny, U., Zur Soziogenese von Erwerbslebenslauf und Beschäftigungsdeprivilegierung weiblicher Arbeitskräfte (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971

Lutz, B., Neugebauer, E., Vergleichende Lohn- und Gehaltsstruktur-Erhebung in ausgewählten Betrieben Deutschlands und Frankreichs (in Zusammenarbeit mit dem Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, im Auftrag des Centre d'Etude des Revenues et des Couts), 1973

Altmann, N., Bechtle, G., Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz (im Auftrag des RKW), 1974

Drexel, I., Nuber, Ch., v. Behr, M., Betriebliche Qualifizierung von Jugendlichen ohne Ausbildungsverhältnis - Bedingungen, Interessen und gesellschaftliche Folgeprobleme (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1975

#### 5. Artikel

Düll, K., Sauer, D., Verwaltungsmodernisierung und Politik, in: Materialien für Verwaltungsforschung und Verwaltungsreform, Hrsg., Verein für Verwaltungsreform und Verwaltungsforschung e.V., Bonn 1972

Altmann, N., Böhle, F., Technischer Fortschritt und soziale Risiken, in: Bundesarbeitsblatt 1973/2

Lutz, B., Sengenberger, W., Die Rolle von Kollektivvereinbarungen bei der Veränderung von Ungleichheiten in den Arbeitsbedingungen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1974/3

- Böhle, F., Sauer, D., Intensivierung der Arbeit und staatliche Sozialpolitik, in Leviathan 1975/1
- Düll, K., Sauer, D., Rationalisierung im öffentlichen Dienst, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1975/2
- Schneller, I., Binkelmann, P., Öffentlich-normative Regelungen und betriebliches Handeln. Betriebliche Reaktionen auf Reformen der beruflichen Grundbildung, in: Soziale Welt 1975/2
- Böhle, F., Weltz, F., Sozialpolitische Probleme des zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels, in: Vierteljahresschrift für Sozialrecht, 1975, Heft 1
- Böhle, F., Weltz, F., Zum Problem der Zumutbarkeit bei der Gewährung von Berufsunfähigkeitsrenten, erscheint in: Vierteljahresschrift für Sozialrecht, 1975
- Altmann, N., Böhle, F., Arbeitsprozeß und Sozialpolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1975/6