

# STUDY

Study 445 · Juni 2020

# MITBESTIMMUNGSWEGE ZUM LIFELONG AND LIFEWIDE LEARNING

Betriebliche Beispiele aus vier Branchen

Horan Lee und Michael Whittall

Dieser Band erscheint als 445. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 445 · Juni 2020

## MITBESTIMMUNGSWEGE ZUM LIFELONG AND LIFEWIDE LEARNING

Betriebliche Beispiele aus vier Branchen

Horan Lee und Michael Whittall

---

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Mitbestimmungswege zum Lifelong and Lifewide Learning“ von Horan Lee und Michael Whittall ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart  
Lektorat: Heike Herrberg, Bielefeld

ISBN: 978-3-86593-361-4

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>2 Lifelong and Lifewide Learning in der betrieblichen Mitbestimmung</b>	<b>12</b>
<b>3 Lifelong Learning im Spiegel der Forschung</b>	<b>16</b>
<b>4 Begriffsklärung und Fragestellungen</b>	<b>22</b>
<b>5 Theoriebezug, Forschungsdesign und Methoden</b>	<b>27</b>
<b>6 Ergebnisse der quantitativen Feldexploration</b>	<b>32</b>
6.1 Ergebnisse der Regressionsanalyse	33
6.2 Interpretation der quantitativen Ergebnisse und Thesenentwicklung	35
6.3 Konsequenzen für das Forschungsdesign der Fallstudien	40
<b>7 Der Fall Automobil AG: Modell Deutschland</b>	<b>41</b>
7.1 Rahmenbedingungen der Branche	41
7.2 Charakterisierung des Fallunternehmens	41
7.3 Lifelong and Lifewide Learning in der Mitbestimmung: Perspektiven und Aktivitäten	53
<b>8 Der Fall Bauen AG: Gewerkschaftliche Unterstützung</b>	<b>77</b>
8.1 Rahmenbedingungen der Branche	77
8.2 Charakterisierung des Fallunternehmens	80
8.3 Lifelong and Lifewide Learning in der Mitbestimmung: Perspektiven und Aktivitäten	97

<b>9 Der Fall Logistik AG: Führungskultur</b>	<b>119</b>
9.1 Rahmenbedingungen der Branche	119
9.2 Charakterisierung des Fallunternehmens	120
9.3 Lifelong and Lifewide Learning in der Mitbestimmung: Perspektiven und Aktivitäten	140
<b>10 Der Fall IT-GmbH: Hoch qualifizierte Beschäftigte</b>	<b>172</b>
10.1 Rahmenbedingungen der Branche	172
10.2 Charakterisierung des Fallunternehmens	172
10.3 Lifelong and Lifewide Learning in der Mitbestimmung: Perspektiven und Aktivitäten	181
<b>11 Zusammenfassung</b>	<b>197</b>
11.1 Mitbestimmung von LLL: Automobil AG	199
11.2 Mitbestimmung von LLL: Bauen AG	202
11.3 Mitbestimmung von LLL: Logistik AG Deutschland	205
11.4 Mitbestimmung von LLL: IT-GmbH	209
<b>12 Fazit und Schlussfolgerungen für die Praxis</b>	<b>217</b>
<b>Literatur</b>	<b>220</b>
<b>Autoren</b>	<b>227</b>

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Themenkomplex zur Mitbestimmung beim Lifelong and Lifewide Learning	26
Abbildung 2: Belegschaft nach Betriebsgrößenklassen	33
Abbildung 3: Organisationsstruktur der Unternehmen nach Betriebsgrößenklassen	34

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Die Forderungen nach lebenslangem und lebensweitem Lernen (Lifelong and Lifewide Learning, LLL) sind nicht neu und mit dem aktuellen Diskurs zur Digitalisierung werden Herausforderungen, möglichst zeit- und ortsunabhängige Konzepte zum Wissens- und Kompetenzerwerb zu entwickeln, nochmals brisanter. Die Frage, welche Rolle die Mitbestimmung bzw. die Betriebsräte bei der LLL-Gestaltung spielen können, wird ebenfalls nicht zum ersten Mal aufgeworfen. Allerdings zeichnet sich trotz vieler engagierter Ansätze bisher weder ein klares betriebspolitisches Erfolgsmodell ab, noch kann von einer flächendeckenden Bearbeitung dieses Mitbestimmungsfeldes gesprochen werden.

Mit der vorliegenden Studie werfen wir einen explorativen Blick auf den Spielraum betrieblicher Mitbestimmungsstrategien zum LLL in vier Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Dabei werden die heterogenen Kontextbedingungen des Mitbestimmungshandelns qualitativ beleuchtet und ihre Bedeutung für die Entwicklung ganz unterschiedlicher Herangehensweisen von Betriebsräten an das Thema herausgearbeitet.

So haben sich im Unternehmensfall der Automobilbranche die Größe des Betriebsratsgremiums und die damit zusammenhängenden Möglichkeiten, LLL-Kompetenzen aufzubauen und betriebspolitisch zu organisieren, als maßgeblicher Ansatzpunkt für einen effektiven Zugriff auf die Mitbestimmung von LLL erwiesen. Im Zusammenspiel mit den etablierten und gut ausgebauten Interessenvertretungsstrukturen im Betrieb und einer starken gewerkschaftlichen Anbindung konnten aufgrund der entsprechenden Verhandlungsstärke des Betriebsrats in sozialpartnerschaftlicher Weise teils sehr weitgehende Qualifizierungsvereinbarungen erreicht werden. Einschränkend muss jedoch konstatiert werden, dass dieser Mitbestimmungsweg eine relativ enge Perspektive auf das Thema LLL nach sich gezogen hat – mit einem starken Fokus auf betrieblich verwertbare Fort- und Weiterbildungen –, während weiter gefasste Lerninteressen von Beschäftigten oder potenzielle Interessenkonflikte bei der LLL-Regelung von vornherein ausgeblendet wurden.

Der zweite Fall beschreibt die Mitbestimmungsaktivitäten zum LLL in einem mittelgroßen Unternehmen der Baubranche. Den Ausgangspunkt und Impulsgeber für ein stärkeres Engagement des Betriebsrats stellt hierbei die Verbindung zur Gewerkschaft IG BAU dar. Ihre regionale Kampagnenarbeit und speziell die intensive Einzelbetreuung durch die Gewerkschaftssekre-

tär\*innen konnten den Betriebsrat für LLL als mitbestimmungsrelevantes Thema sensibilisieren. Zwar zeigen sich noch viele Hürden für eine systematische und konsequent arbeitnehmerorientiert verfolgte LLL-Strategie – insbesondere die limitierten Kapazitäten des Gremiums –, doch wurden die ersten wichtigen Schritte getan.

Das dritte untersuchte Unternehmen ist in der Logistikbranche situiert. Der Betriebsrat konnte erfolgreich an einen Wandel der Führungsstrukturen bzw. der Führungs- und Kommunikationskultur im Unternehmen mit LLL-Themen anknüpfen. Insbesondere an diesem Fall lässt sich zeigen, wie LLL auch über andere betriebspolitische Aktionsfelder – im Rahmen einer sogenannten Huckepackstrategie – als regulierungsrelevantes und -bedürftiges Thema angegangen werden kann. Das gilt vor allem dann, wenn es auf gesetzlicher und tariflicher Ebene keine oder nur schwache direkte Mitbestimmungsoptionen zu LLL gibt.

In der IT-Branche schließlich sorgt das hohe, fast ausschließlich akademische Qualifikationsniveau der Belegschaft des Unternehmens für besonders günstige Voraussetzungen für den Betriebsrat, LLL auf die betriebspolitische Agenda zu setzen und konkrete Verhandlungsergebnisse zu erzielen. Die inhaltliche und strategische Ausrichtung der Mitbestimmungsaktivitäten unterscheidet sich jedoch deutlich von den drei anderen Fällen. So spielen Forderungen nach mehr LLL-Gelegenheiten oder einem besseren Zugang für benachteiligte Beschäftigte ebenso wie Finanzierungsfragen praktisch keine Rolle. Es geht vielmehr darum, ein verbindliches Regulativ zu schaffen, das vor überzogenen Erwartungen an Lernen (und Leistung) schützen kann, die den Beschäftigten entweder vom Management abverlangt werden und/oder sich diese selbst auferlegen – ohne dabei jedoch die Ansprüche der meist lern- und bildungsaffinen Beschäftigten an eine individuelle, möglichst selbstbestimmte LLL-Gestaltung zu stark einzuschränken.

Die vier Fälle deuten auf eine variantenreiche Bandbreite an Herangehensweisen im Mitbestimmungsfeld LLL hin und zeigen zudem, wie unterschiedlich der Interpretationsspielraum zu der Frage ausgedeutet werden kann, welche betriebspolitischen Interessen Arbeitnehmer\*innen mit LLL verbinden und wie diese von Betriebsräten vertreten werden können. Doch trotz der vielfältigen Mitbestimmungswege zum LLL kann die vorliegende Studie auch konkrete Hinweise darauf liefern, welche Ausgangsbedingungen als relevant gelten können, wo daran anknüpfend Gestaltungschancen und -hemmnisse zu erwarten sind – und wie Betriebsräte kreativ mit der Herausforderung umgehen können, ihren jeweils passenden und insofern gangbaren Weg in die Mitbestimmung von LLL einzuschlagen.



# 1 EINLEITUNG

---

Für die betriebliche Mitbestimmung spielen Bildungsthemen seit jeher eine wichtige Rolle. Besonders in der Erstausbildung haben sich Betriebsrät\*innen<sup>1</sup> als tragende Akteur\*innen bei der Ausgestaltung beruflicher Bildungswege etabliert. Beim Thema Weiterbildung sind aufgrund des geringeren Institutionalierungsgrades zwar nicht im gleichen Maße Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten seitens der betrieblichen Mitbestimmung zu konstatieren, doch ist es in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich stärker in den Fokus bzw. auf die Agenda von Betriebsrät\*innen gerückt. Grund dafür ist nicht zuletzt das auf internationaler Ebene entwickelte und breit rezipierte Konzept vom „Lifelong Learning“, das sich in bildungspolitischen Diskursen, öffentlich-medialen Debatten und in vielen wissenschaftlichen Disziplinen nachhaltig niedergeschlagen hat. Im Zuge der konzeptionellen zeitlichen Ausdehnung bzw. Integration von Lern- und Bildungsphasen über den gesamten Lebenslauf hinweg entwickelte sich daneben auch ein – weit weniger populär gewordener – Diskussionsstrang zum „Lifewide Learning“, mit dem die (institutionelle) Verschränkung unterschiedlicher Kontexte formalen, non-formalen und informellen Lernens thematisiert wird.

Zusammengedacht stellt die Formel vom „Lifelong and Lifewide Learning“ eine anspruchsvolle Leitidee zur strukturellen Reformierung und Umgestaltung von Bildungswegen und Lernverläufen dar, die nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche betrifft. Eine wesentliche Bedeutung kommt dabei der Sphäre der Erwerbsarbeit zu, deren arbeitspolitischer Gestaltung und somit auch den Akteur\*innen der betrieblichen Mitbestimmung. Die betriebspolitischen Herausforderungen bei der Gestaltung und Regulierung von „Lifelong and Lifewide Learning“ ergeben sich vor dem Hintergrund tiefgreifender Wandlungsprozesse und Strukturbrüche von Arbeit und Gesellschaft, die mit den Megatrends „Globalisierung“ und/oder „Wissensgesellschaft“ hier nur angedeutet werden können. Neu hinzugekommen ist jüngst das Thema „Digitalisierung“ bzw. „Industrie 4.0“, womit Fragen der Gestaltung von adäquaten Bildungs- und Qualifizierungswegen in arbeits- wie auch lebensweltlichen Zusammenhängen brisanter geworden sind.

---

1 Wenn in dieser Publikation von „Betriebsräten“ die Rede ist, geht es um die Institution. Mit „Betriebsrät\*innen“ sind die im Betriebsrat engagierten Menschen gemeint. Eine Ausnahme bilden die Interviews, bei denen „Betriebsrat“ einen bzw. eine Vertreter\*in der Organisation bezeichnet.

Die zentralen Fragen, denen wir uns in diesem Buch widmen, lauten nun, welchen Beitrag die betriebliche Mitbestimmung zur Konzeption und Umsetzung von „Lifelong and Lifewide Learning“ leistet und wie bzw. unter welchen Bedingungen erfolgreiche Mitbestimmungswege beschritten werden können. Die empirische Grundlage liefert das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Mitbestimmungswege zum Lifelong and Lifewide Learning – MiLL“, das vom 1.10.2013 bis 31.3.2016<sup>2</sup> durchgeführt wurde.

Die Darstellung der Projektergebnisse orientiert sich am Forschungsverlauf, der sich grob in zwei Teile gliedern lässt. Der erste, explorativ angelegte Teil umfasst die Formulierung der Fragestellungen und die Begründung ihrer Relevanz (Kapitel 2), einen Überblick zum Forschungsstand im adressierten Themenfeld sowie begrifflich-methodische Präzisierungen zur Konzeptualisierung des Forschungsdesigns (Kapitel 3, Kapitel 4 und Kapitel 5). Der erste Teil schließt mit den Ergebnissen aus den qualitativen Experteninterviews und der Sekundärauswertung eines quantitativen Datensatzes, der Betriebsrätebefragung 2010 des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Instituts (WSI) (Kapitel 6).

Als Ergebnis dieser explorierenden Felderschließung konnten vier Relevanzindikatoren für die Beschäftigung von Betriebsräten mit dem Thema Fort- und Weiterbildung festgehalten werden: Inhaberführung, Unternehmens- bzw. Betriebsratsgröße, Organisationsgrad und Qualifikationsstruktur der Belegschaft. Diese vier Indikatoren sind der Ausgangspunkt für den zweiten, fallanalytischen Teil: Ausformuliert als vier themen- und kontextbezogene Thesen, begründen sie die Auswahl der Fallunternehmen und strukturieren den qualitativ-empirischen Zuschnitt zur Durchführung der einzelnen Fallstudien.

Im Ergebnis stehen die vier untersuchten Fälle (Kapitel 7, Kapitel 8, Kapitel 9 und Kapitel 10) aus den Branchen Automobilbau, Bauindustrie, Logistik und Informationstechnologie exemplarisch für unterschiedliche Mitbestimmungswege zum Lifelong and Lifewide Learning (LLL), bei denen jeweils einer der Relevanzindikatoren eine dominante oder zumindest besondere Rolle beim Zu- und Umgang von Betriebsräten zu bzw. mit LLL als Mitbestimmungsthema gespielt hat. In der anschließenden vergleichenden Darstellung (Kapitel 11) werden die vier Fallcharakterisierungen zusammengefasst. Das abschließende Fazit (Kapitel 12) hebt die zentrale Erkenntnis aus

---

2 Bis zum 31.3.2015 war das Projekt an der Technischen Universität München, TUM School of Education/Fachgebiet Soziologie, angesiedelt, ab dem 1.4.2015 am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

dem Forschungsprojekt hervor, dass sich zwar kein „one best way“ zur Mitbestimmung von LLL abzeichnet, sich in der spezifischen betrieblichen Ausgangslage aber Hinweise dafür finden lassen, welche Schritte Betriebsräte in eine erfolgreiche Mitbestimmungspraxis von LLL jeweils gehen können.

## 2 LIFELONG AND LIFEWIDE LEARNING IN DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG

---

Im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Globalisierung und Europäisierung auf die nationalen Arbeitsmärkte, der demografischen Entwicklung (in Deutschland), der steigenden ökonomischen Wissens- und Dienstleistungsorientierung, der Digitalisierung und anderen tiefgreifenden Veränderungen treten die Herausforderungen des ökologisch-nachhaltigen und zugleich sozial verträglichen Umbaus zentraler Lebensbereiche (Energie, Mobilität, Konsum) aktuell auch in der Arbeitswelt immer offener zu Tage. Die industriegesellschaftlich geprägten Koordinaten der Erwerbsarbeit haben sich verschoben und das zieht nicht nur gravierend veränderte Qualifikations- und Qualifizierungsanforderungen in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen nach sich, sondern auch die Einfluss- und Gestaltungsbedingungen für die maßgeblichen ökonomischen und politischen Akteur\*innen haben sich grundlegend gewandelt.

Beide Entwicklungen betreffen die betriebliche Mitbestimmung unmittelbar und tangieren den Aufgabenbereich der Betriebsratsarbeit in ihrem Kern. So zeichnet sich zur Sicherung von Arbeitsplätzen im Betrieb in den zunehmend wissensbasierten Beschäftigungssegmenten ein Strategiewechsel hin zur präventiven Sicherung der dauerhaften Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer\*innen ab – einer Fähigkeit, die in erster Linie auf den individuellen Kompetenzen zur lebenslangen und -weiten Aneignung relevanter und immer wieder neuer Kenntnisse und Fertigkeiten beruht und deren Erlernung nur mehr partiell formal institutionalisierten und fach- bzw. berufsspezifisch zugeschnittenen Bildungskontexten zugeordnet werden kann.

Parallel dazu ist zu beobachten, wie im Kielwasser des aktuellen Diskurses zum Lifelong and Lifewide Learning (LLL) die Verantwortung für außerschulische Lern- bzw. Bildungsprozesse zunehmend individualisiert wird (vgl. Lee 2011) oder in anderen Worten „Weiterbildung tendenziell zur ‚Privatsache‘ erklärt und hierdurch dem Einflussbereich der betrieblichen Mitbestimmung entzogen wurde“ (Berger 2012, S. 358). Angesichts der steigenden Bedeutung von LLL für Arbeitnehmer\*innen und als Vertretungsorgan kollektiver Beschäftigteninteressen stellt sich Betriebsräten demnach die Frage, inwieweit das Thema des (Weiter-)Lernens auf das Terrain der betrieblichen Mitbestimmung (zurück-)geholt werden kann.

Als eine Konsequenz des Wandels müssen sich Betriebsräte also zunehmend mit Bildungsthemen auseinandersetzen bzw. zu aktuellen Diskursen lebenslangen und -weiten Lernens betriebspolitisch Stellung beziehen und ihre Mitbestimmungspraxis neu justieren. Dabei basiert eine effektive Mitbestimmung in diesem Bereich auf der Möglichkeit, einerseits entsprechende Programme einzufordern und notfalls auch gegen Widerstand interessenpolitisch durchsetzen zu können, andererseits aber auch in der Lage zu sein, konkrete Gestaltungsprojekte sowohl inhaltlich als auch arbeitspolitisch kompetent zu bewerten, zu begleiten und zu unterstützen. Eine besondere Schwierigkeit liegt dabei in der konsequenten Verbindung von der Idee des Lifelong Learning mit dem Konzept vom Lifewide Learning, die auf eine enge Verzahnung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen mit vielen anderen Aspekten des Strukturwandels verweist: die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Leben, die steigende Zahl von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, die Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen oder die Problematik un- und angelernter bzw. niedrig qualifizierter Arbeit in einem expandierenden Dienstleistungssektor. Besonders hervorzuheben ist jedoch die Bedeutungszunahme von Wissen als Produktionsfaktor in der (ökonomischen) Wertschöpfung in Form sogenannten Humankapitals, korrespondierend mit der teils rasanten technologischen Entwicklung in vielen Bereichen.

So erweisen sich manche beruflichen Qualifikationen für Unternehmen und Beschäftigte in Arbeitsbereichen mit zunehmender Wissensorientierung als nicht länger zeitgemäß, da sie sich betrieblich oder auf dem Arbeitsmarkt kaum mehr verwerten lassen. Andere Kompetenzen, die lebensweit und außerhalb formaler, explizit für den Kontext der Erwerbsarbeit konzipierter, Qualifizierung erworben worden sind, werden zwar hinsichtlich der Arbeitsanforderungen wichtiger, unterliegen aber keiner anerkannten Zertifizierung. So stehen viele Beschäftigte unter einem erhöhten Zeit- und Leistungsdruck, weil sie mit größeren Wissens- und Kompetenzanforderungen konfrontiert werden, die von den Angeboten formaler Bildung vernachlässigt werden: beispielsweise bei interkulturellen oder sozial-kommunikativen Fähigkeiten, im Umgang mit neuen Medien, im Bereich nachhaltigen Produzierens und Konsumierens oder hinsichtlich eines reflexiven Selbstmanagements im enger zusammenwachsenden Komplex aus Arbeits- und Privatleben.

Wesentliche Konsequenzen der veränderten Anforderungen in und außerhalb der Erwerbsarbeit sind höhere betriebliche Erwartungen an die Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, zudem aber wachsende Unsicherheiten im Sinne potenziell dauerhaft prekärer Beschäfti-

gungsverhältnisse, verbunden mit einer – zunehmend auch in der Mittelschicht als real eingeschätzten – Gefahrenlage, jederzeit in die Armut abgleiten zu können. Angesichts beträchtlicher Chancungleichheiten bei der (Re-)Integration in den ersten Arbeitsmarkt spitzt sich die Situation für bestimmte benachteiligte Gruppen, wie ältere Arbeitnehmer\*innen, Un- und Angelernte, Menschen mit Migrationshintergrund und z. T. auch Frauen, besonders zu.

Eine Tendenz zur Ausweitung des Mitbestimmungsfeldes durch den Umfang und die Diversität neuer arbeitspolitischer Themen geht begrifflich bereits von dem entgrenzenden Moment des LLL-Konzepts aus: Während formal und inhaltlich abgegrenzte Themengebiete im Bildungsbereich wie etwa die „Berufliche Weiterbildung“ noch konkrete Anhaltspunkte zur Regulierung vorgegeben haben (Zugang, Zeitrahmen, Ort, Finanzierung), verschwimmen mit der thematischen Ausweitung im LLL-Begriff (formales, non-formales und informales Lernen) alle klaren Zuordnungen zu spezifischen Bildungsinhalten. Betriebsrät\*innen erscheint das Thema daher nicht selten als relativ konturlos – zu viele angelagerte Mitbestimmungsbereiche spielen potenziell mit hinein – und somit wird es betriebspolitisch als nicht konkret greifbar wahrgenommen. Hinzu kommt, dass der LLL-Diskurs stark von politischen und ökonomischen Akteur\*innen (EU, OECD) geprägt ist, die mögliche negative Wirkungen der Entgrenzungsdynamik eher ausblenden und tendenziell von einer grundsätzlich gegebenen Chancengleichheit im Bildungsbereich ausgehen.

Konzepte und Umsetzungsprogramme zur Forcierung von LLL, welche die bestehenden (individuell und institutionell induzierten) Selektionsmechanismen hinsichtlich der Partizipation an LLL ignorieren bzw. die im Mainstreamdiskurs zum Lifelong Learning implizit enthaltene Individualisierung der (Weiter-)Bildungsverantwortung unreflektiert übernehmen, tragen aber voraussichtlich dazu bei, die Probleme sozialer Ungleichheit zu reproduzieren oder sogar noch zu verschärfen. Darum beziehen wir uns ausdrücklich auf diese Problematik und lenken die Untersuchungsperspektive also auch darauf, ob sich LLL-Programme sinnvoll zugleich auf betriebspezifische wie auf partikulare sowie kollektive arbeitnehmerseitige Bedarfs- bzw. Bedürfnislagen beziehen (lassen), inwiefern mit LLL Kompetenzunterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen eher verringert, zementiert oder noch vergrößert werden und welche sozial ausgleichende Rolle die betriebliche Interessenvertretung hier spielen kann.

Die Mitbestimmung nimmt an dieser Stelle vor allem eine Schlüsselposition ein, weil sie gemäß ihrem demokratisch legitimierten Auftrag Gleich-

behandlungs- und Gerechtigkeitsfragen im Betrieb aufgreifen kann (und muss), die Aneignung von Wissen und Können der Beschäftigten also nicht ausschließlich unter der Prämisse betriebswirtschaftlicher Bildungsziele bewerten muss. Dabei geraten aus der Mitbestimmungsperspektive auch problematische Aspekte des LLL-Konzepts in den Blick, wie die (selbst) auferlegte Überforderung und Überlastung von Beschäftigten durch steigende Lernerwartungen. Insofern wäre eine Bestimmung der Rolle von Betriebsrät\*innen als Treiber\*innen von LLL wohl zu einseitig – auch die rahmengebende und damit protektive Funktion der betrieblichen Regulierung von LLL sollte Teil einer erfolgreichen Mitbestimmungspraxis sein.

### 3 LIFELONG LEARNING IM SPIEGEL DER FORSCHUNG

---

Die Idee vom Lifelong Learning (LL) ist nicht neu. Sie wurde erstmals Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre im Kontext internationaler Organisationen – durch den Europarat (1971), die UNESCO (Faure et al. 1973) und die OECD (1973) – konzeptuell formuliert. Die aktuellen Debatten zu LL gehen dagegen auf eine zweite Welle zurück, die etwa Mitte der 1990er Jahre neu startete.<sup>3</sup> Sie ähnelte den initialen LL-Ideen lediglich im Anlass einer Krisendiagnose zum überkommenen Bildungsverständnis und entsprechend anarchistischen Institutionensystemen.<sup>4</sup>

Ein wesentlicher Unterschied kann im jeweils zugrunde liegenden Argumentationscharakter ausgemacht werden. Während in der ersten Welle ein eher visionär-idealistischer Grundzug aufschien, getragen von der Vorstellung, neue pädagogisch-erzieherische Momente könnten eine aktive, stärker den individuellen Bedürfnissen gerecht werdende Gestaltung von Gesellschaft<sup>5</sup> ermöglichen, steht heute die reaktive Begegnung der ökonomischen Herausforderungen einer globalisierten Wissensgesellschaft im Vordergrund, deren zukunftsbestimmende Entwicklungsmaximen sich bereits weitgehend ausgebildet haben, wobei die gesellschaftliche Sphäre der Bildung bzw. des Lernens diesen deutlich hinterherhinkt.

Trotz der globalen Dimension, in welcher der bildungspolitische Forschungs- und Umsetzungsdiskurs zum LL verortet ist, beziehen wir uns maßgeblich auf die europäische Debatte.<sup>6</sup> So lieferte im Jahr 2000 die Europäische

---

3 Unsere maßgebliche Orientierungsgrundlage für eine systematische Einordnung des bildungspolitischen LL-Diskurses stellt der sehr instruktive Zeitvergleich mit den Stellungnahmen und Konzeptpapieren der Europäischen Kommission (1996), der UNESCO (1997) und der OECD (1996) von Katrin Kraus (2001) dar.

4 In Deutschland sprach Georg Picht 1964 von der „Bildungskatastrophe“, um vor den wirtschaftlichen Folgen allgemeiner Qualifikationsdefizite zu warnen. Und auch heute wird der sog. PISA-Schock seit dem Jahr 2000 stark mit Fragen der künftigen wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit oder einem drohenden Fachkräftemangel in Verbindung gebracht.

5 Für Deutschland hat Ralf Dahrendorf 1965 diese Grundhaltung mit dem Postulat „Bildung ist Bürgerrecht“ prägnant zum Ausdruck gebracht.

6 Diese Einschränkung hat in erster Linie pragmatische Gründe, denn weltweit sind die Veröffentlichungen zum Thema LL(L) kaum mehr zu überblicken. Wir gehen aber davon aus, dass sich die verschiedenen internationalen Diskussionsstränge in ihren Grundzügen nicht wesentlich voneinander unterscheiden.



Union mit der sogenannten Lissabon-Strategie bedeutsame rahmenpolitische Impulse zur Forcierung von LL, mit der Europa bis zum Jahr 2010 „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt“ aufsteigen und in welchem „ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen“ bei zugleich „größere(m) sozialen Zusammenhalt“ erreicht werden sollte (Europäischer Rat 2000). Die LL-Idee bildet ein Kernelement der Strategie, nach deren Maßgabe auf der Ebene von Erziehung, Bildung und Qualifizierung die strukturellen Grundvoraussetzungen für eine moderne europäische Wissensgesellschaft geschaffen werden sollten.

Bereits in der Zwischenbilanz aus dem Jahr 2005 stellte sich die Umsetzung der Lissabon-Ziele als ungenügend dar (vgl. Kok 2004), und trotz der anschließenden Neuausrichtung muss aus heutiger Sicht ein weitgehendes Scheitern der Gesamtstrategie konstatiert werden (vgl. Boie 2010). Ein Indikator ist z. B. die verfehlte oder zu geringe Erhöhung der Beteiligung Erwachsener am LL. Statt der anvisierten 12,5 Prozent LL-Teilnehmer\*innen im Alter zwischen 25 und 64 Jahren, stieg der Anteil von 7,1 Prozent im Jahr 2000 lediglich auf 9,5 Prozent im Jahr 2008 (Europäische Kommission 2009, S. 35). Dabei fällt auf, dass Deutschland mit 7,9 Prozent sogar noch unter dem EU-Durchschnitt rangiert.<sup>7</sup> Trotz der allseits deklarierten Notwendigkeit, künftig „from cradle to grave“ (ebd., S. 33) an Bildungsprozessen teilzuhaben, um in einer zunehmend wissensbasierten Ökonomie bestehen zu können, und trotz der zahlreichen Initiativen im Rahmen der Lissabon-Strategie scheinen die entsprechenden Herausforderungen an LL in Deutschland kaum oder zumindest nicht ausreichend angenommen worden zu sein.

Einer der Hauptgründe für die unzulängliche Umsetzung von LL liegt in der einseitig ökonomischen Ausrichtung der meisten LL-Modelle und deren theoretischer Fundierung im Humankapital-Ansatz (vgl. Dewe/Weber 2007). Sowohl der wissenschaftliche Diskurs als auch die praktische Umsetzung entsprechender Konzepte geht in der Regel von selbstbewussten, selbstbestimmten und reflexionsfähigen Persönlichkeiten aus, die ihre individualisierten Weiterbildungsprozesse unter gleichen Wettbewerbsbedingungen proaktiv und eigenverantwortlich in die Hand nehmen und die Kosten und Nutzen von Bildungsentscheidungen rational gegeneinander abwägen (z. B. Livingstone 1999; Beicht et al. 2006; Brödel/Yendell 2008).

---

<sup>7</sup> Aus den jüngsten Erhebungen des Berichtsystems Weiterbildung (BSW) (Rosenblatt/Bilger 2008) geht hervor, dass die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland von 1997 bis 2003 rückläufig war und seither stagniert.

Anknüpfend an diese Prämissen und die impliziten humankapitalistischen Rationalitäts- und Gleichgewichtsunterstellungen, gelten dann die selbstregulativen Kräfte eines freien Weiterbildungsmarktes und eine konsequente Nachfrageorientierung als universell geeignete Funktions- bzw. Steuerungsprinzipien für LL (vgl. z. B. Schlaffke 1995). Systematisch unberücksichtigt bleiben dabei die kulturell geprägten und institutionell verfestigten Ungleichheiten hinsichtlich der Lernvoraussetzungen und Bildungszugänge.

Demgegenüber sind v. a. im Rahmen soziologischer Arbeiten inzwischen eine Reihe von Veröffentlichungen erschienen, die sich von (einfachen) humankapitaltheoretischen Annahmen abgrenzen und dezidiert Ungleichheitsaspekte einbeziehen. Dazu zählt etwa die Studie von Martin Baethge und Volker Baethge-Kinsky „Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen: Eine Repräsentativ-Studie zum Lernbewusstsein und -verhalten der deutschen Bevölkerung“ (2004).

Die Autoren kommen darin zu dem Fazit, dass erstens von unterschiedlichen, nach sozialstrukturellen Merkmalen bestimmbar „Lerntypen“ (ebd., S. 139) ausgegangen werden muss, dass zweitens die Kompetenzentwicklung von Benachteiligten stärker auf informelle Lernkontexte angewiesen ist und dass drittens im Rahmen von LL „Arbeit als zweite Chance“ (ebd., S. 137 ff.) verstanden werden kann, wenn jenes informelle Lernen besser in betriebliche Arbeitsprozesse integriert bzw. darin nachhaltig zur Geltung kommen würde. Viertens verweisen sie aber auch auf ein mögliches Gefahrenszenario: „Es könnte zu einer doppelten Privilegierung der Gruppen mit guter Ausbildung *und* lernförderlichen Arbeitsplätzen und einer doppelten Depravierung derjenigen kommen, die auf der Basis schlechter Ausbildung und wenig lernförderlicher Arbeitsumgebung die notwendigen Kompetenzen für lebenslanges Lernen nicht entwickeln bzw. nachholen können.

Nach sozialisations- und bildungsbedingten Differenzen liegt hier der neue Kern der Ungleichheit im Kampf der Individuen um lebenslanges Lernen als zentrale subjektive Basis für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit“ (ebd.). Dass derartige Segmentationsmuster bereits in der Realität angekommen seien, resümierten Axel Bolder und Wolfgang Hendrich schon für das Jahr 2000 in ihrer Studie „Fremde Bildungswelten. Alternative Strategien lebenslangen Lernens“.

Die LL-Formel in ihrer speziellen Ausprägung trete vielen Adressat\*innen, besonders den sogenannten Weiterbildungsabstinenten als soziale Zumutung gegenüber, indem sie die Anforderung transportiert, der bzw. die Einzelne habe „gesamtgesellschaftlich produzierte Risiken individuell abzufedern – sehr oft [...], ohne Kosten und Aufwand einen angemessenen Nutzen gegen-

überzustellen“ (Bolder/Hendrich 2000, S.11). Bildungspolitisch verbinden die Autoren damit eine Absage an (einfache) Deregulierungsmaßnahmen für die etablierten Bildungssysteme, deren Kritik ja den elementaren Ausgangspunkt der LL-Debatte bildet: „Die Reklamation institutioneller Regelungen lässt sich als Forderung nach einer Weiterbildungskultur verstehen, die das allgegenwärtige Postulat lebenslangen Lernens ernstnimmt – dies allerdings nicht im Sinne einer marktliberal postulierten Bringschuld von Arbeitnehmern, sondern in Form einer öffentlich verlässlich regulierten Institutionalisierung als quartärer Sektor des Bildungswesens, der den Individuen Beteiligungschancen nach eigenen Relevanzsetzungen eröffnet“ (ebd., S.265).<sup>8</sup>

Auch im bildungswissenschaftlichen Diskurs werden fehlende institutionelle Regelungen im Weiterbildungsbereich aufgegriffen. Stellvertretend für den (kaum mehr überblickbaren) Forschungs- und Literaturbestand in den Bildungs- und Erziehungswissenschaften zum Thema Weiterbildung bzw. LL kann auf Peter Faulstich (1995, 2003, 2009) verwiesen werden, der in zahlreichen Veröffentlichungen immer wieder die auch unter pädagogischen Gesichtspunkten problematische Deregulierungslogik im Weiterbildungsbereich thematisiert.

Die genannten Forschungsarbeiten zum LL verdeutlichen den spannungsreichen und konfliktträchtigen Verweisungs- und Koordinationszusammenhang von gesellschaftlich-ökonomischem Wissensbedarf und individuellen Lerninteressen und -dispositionen. Trotz der sich darin offenbarenden Regulierungslücke – und dem prinzipiell auch interessenpolitisch gefärbten Charakter jeder konzeptionellen Ausrichtung und Umsetzung von LL – wird der Mitbestimmungsgedanke bisher nur in sehr wenigen Forschungsprojekten explizit aufgegriffen.

Die Gründe dafür hängen mit dem angesprochenen Strukturwandel zusammen. So erweisen sich mit der Entfaltung einer postfordistischen Wissensgesellschaft die lange Zeit als feste Strukturgrößen geltenden Begriffe wie die Kategorien Beruf und Beruflichkeit als zunehmend brüchig (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998) und auch die darauf bezogenen Steuerungsformen geraten unter Veränderungsdruck (kritisch dazu: Drexel 2006). In der seit

---

8 Eine dritte, aktuellere Studie sei hier erwähnt, die den Punkt ungleich verteilter Teilhabechancen aufgreift – allerdings an Weiterbildung, nicht an dem umfassenderen LL-Konzept: das HBS-Forschungsprojekt „Soziale Gerechtigkeit in der Weiterbildung“ (S-2009-257-5 F) von Gillen et al. (2010). MiLL nimmt diese Ergebnisse in das Untersuchungsdesign mit auf, doch werden die Ungleichheitsmerkmale nicht an sich analysiert, sondern in den größeren Zusammenhang von LLL gestellt und im Hinblick auf die Konsequenzen für die Mitbestimmung betrachtet.

den 1990er Jahren neu forcierten Debatte um die steigende Bedeutung von LL wird die starre Abgrenzung von Berufsprofilen infrage gestellt und wider die Schließungsmechanismen berufsförmiger Organisationen gefordert, berufsständisch protegierte Wissensmonopole zu öffnen sowie zeitlich und institutionell flexiblere Anschlussmöglichkeiten zwischen verschiedenen Bildungs-, Ausbildungs- und Fortbildungspfaden zu schaffen (vgl. Brater 2008).<sup>9</sup>

Mit der Verabschiedung angeblich überkommener Berufs- und Bildungs-(abschnitts)vorstellungen geht auch die unseres Erachtens vorschnelle Abkehr von nicht mehr als zeitgemäß geltenden Regulierungsmodellen einher. Stattdessen fungiert der nicht oder nur schwach institutionalisierte, überwiegend marktförmig-plural organisierte Weiterbildungssektor als Blaupause für einen wettbewerbsbasierten Steuerungsmodus im zusammenwachsenden Gesamtkomplex von LL. „Systemansätze in der Weiterbildung“ (Sauter 2005)<sup>10</sup> zur Etablierung einer institutionell abgesicherten Infrastruktur mit festgelegten Normen und Regeln, die eine politisch koordinierte Ausgestaltung der Weiterbildung gewährleisten – wie es beispielsweise das deutsche Modell der dualen Berufsausbildung auszeichnet –, müssen weitgehend als gescheitert betrachtet werden. Ob bundesweit geltende Weiterbildungsgesetze, wie von Gewerkschaftsseite immer wieder gefordert (vgl. die Initiative von GEW, IGM und ver.di „Bundesregelungen für die Weiterbildung“ 2008), in absehbarer Zeit erfolgreich durchgesetzt werden können, ist aus heutiger Sicht eine offene Frage (vgl. Grotluschen et al. 2009).

Trotz zunehmender Markt- und Wettbewerbsorientierung und der Tendenz zur Individualisierung von Weiterbildungsverantwortung sind Weiterbildungs- und Qualifizierungsthemen als Gegenstände tarif- und betriebspolitischer Verhandlungen in Deutschland erst in jüngerer Vergangenheit vermehrt relevant geworden (Brokmann-Nooren 1992; Bispinck 2001). Etwa um die Jahrtausendwende entstanden auch flächen- bzw. branchenweite Re-

---

9 Michael Brater ist kein Befürworter einer radikalen Entberuflichung und weist in diesem Zusammenhang auch auf die positive Schutzwirkung beruflicher Organisationen gegenüber der Arbeitgeberseite hin (vgl. Brater 1980). Allerdings führt er nicht weiter aus, auf welche Weise die protektiven Interessen von (Weiter)Bildungsteilnehmer\*innen in seinem subjektorientierten Modell gesichert werden könnten. Das ist insofern problematisch, als der Schutz auf eben jene partikularistisch orientierten Berufsgruppenstrategien aufbaut, die Brater verantwortlich macht für die von ihm kritisierte Monopolisierung und hermetische Segmentierung von Arbeitsfähigkeiten und deren Erwerb.

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

gelingen im Rahmen von „Tarifverträgen zur Qualifizierung“<sup>11</sup>, die z. T. auch bereits in wissenschaftlichen Begleitforschungen und Evaluationsstudien untersucht worden sind. In entsprechenden Untersuchungen in der Metall- und Elektroindustrie, der Textilbranche und im öffentlichen Dienst (z. B. Bahn Müller et al. 1993; Bahn Müller 1995; Bahn Müller/Fischbach 2006; Bahn Müller/Hoppe 2011) sowie in der chemischen Industrie (Lee 2012) deuten die bisherigen Forschungsergebnisse allerdings auf geringe Auswirkungen in den Betrieben hin; zudem werden die tarifvertraglich behandelten Regulationserfordernisse meist stark auf ökonomische und betriebsspezifische Qualifizierungsfragen reduziert. Ein breiterer perspektivischer Umgang mit lernrelevanten Fragen, wie ihn die LL-Idee vorsieht, wird damit kaum erschlossen (vgl. auch Lenz/Voß 2009).

Eine klare Ausnahme hinsichtlich der Vernachlässigung betrieblicher Regulierungs- und Mitbestimmungsfragen beim LL bilden die von der Hans-Böckler-Stiftung unter Federführung von Winfried Heidemann erstellten Kurzfallstudien zum „Lebenslangen Lernen im Betrieb“ (2010). In insgesamt 13 Praxisbeispielen wird die Rolle von Betriebsräten bei der Umsetzung von LL in den Blick genommen und die betrieblichen Initiativen umfassen ein sehr weites Spektrum LL-bezogener Maßnahmen. Zu erwähnen sind außerdem die Untersuchungen von Jirjahn 2010, von Jirjahn et al. 2011 sowie von Stegmaier 2010, welche die ökonomischen Effekte betrieblicher Mitbestimmungsstrukturen (bzw. ihrer Existenz) im Zusammenhang mit Weiterbildung analysieren.

Diese quantitativ angelegten Repräsentativstudien belegen eine gewisse positive Wirkung von Betriebsräten wie auch von nicht institutionalisierten Mitbestimmungsformen in Unternehmen auf betriebliche Weiterbildungsaktivitäten. Allerdings bleiben die genauen Wirkzusammenhänge, spezifische Kontextfaktoren sowie eine differenzierte Betrachtung der LL-Thematik weitgehend unterbelichtet. Mithilfe unseres primär qualitativ ausgelegten Forschungsdesigns nehmen wir im Rahmen von Intensivfallstudien gezielt eine kontextsensible Analyse spezifischer Akteurskonstellationen vor, die es ermöglicht, die betriebliche Mitbestimmung von LL aussagekräftig und differenziert nachzuvollziehen. Durch diese Art der Bezugnahme des Themas auf die betriebliche Mitbestimmung kann somit eine Forschungslücke gefüllt werden.

---

11 2001: Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, 2004: Chemische Industrie, 2004: Textil- und Bekleidung, 2005: § 5 Qualifizierung im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), seit 2006: Übernahme des Pilotabschlusses in Baden-Württemberg in weiteren Bezirken der Metall- und Elektroindustrie.

## 4 BEGRIFFSKLÄRUNG UND FRAGESTELLUNGEN

---

Eine wichtige Ergänzung unserer Forschungsperspektive besteht darin, zusätzlich zum lebenslangen auch das lebensweite Lernen in den Blick zu nehmen. Wir greifen damit die Konzeption der Europäischen Kommission auf (vgl. European Commission 2000; Stahl 2005)<sup>12</sup>, die mit dem Begriff des lebenslangen und lebensweiten Lernens sowohl zeitlich-biografische (1.) als auch räumlich-institutionelle (2.) Aspekte des Lernens erfassen will:

- 1.) In der Zeitdimension (lifelong) gehe es v. a. darum, die industriegesellschaftlich vorgefertigten Lebens- und Lernphasen stärker miteinander zu verknüpfen bzw. ineinanderfließen zu lassen. Bildungsprozesse müssten in einer postulierten bzw. als solcher deklarierten Wissensgesellschaft „from cradle to grave“ (European Commission 2000, S.7) stattfinden, da die in der Jugend und Adoleszenz erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten weder in persönlicher Hinsicht für die Bewältigung eines ganzen Lebens ausreichen noch aus der Perspektive der Unternehmen deren betrieblichen Qualifikationsbedarf deckten, um nachhaltig innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Vorstellung von „ausgelernten Berufsinhaber\*innen“ gerate immer mehr zum anachronistischen Relikt aus dem Industriezeitalter – ein eindeutig benennbares Datum, das die Lehrjahre vom Arbeitsleben trennt, habe als biografischer Fixpunkt der Bildungs- und Erwerbskarriere zunehmend ausgedient. Angesichts sich verkürzender Halbwertszeiten gesellschaftlicher Wissensbestände<sup>13</sup> könne den neuen Arbeits- und Lebensanforderungen in der Wissensgesellschaft nur durch permanentes Updating und Upgrading der individuellen Wissens- und Kompetenzportfolios nachgekommen werden – im Rahmen von Lifelong Learning. Mit Blick auf den betrieblichen Kontext

---

12 Das bedeutet nicht, dass wir die impliziten (meist humankapitaltheoretisch begründeten) Thesen zur Entstehung einer „Wissensgesellschaft“ vorbehaltlos anerkennen und damit die Mythen, die mit diesem Begriff transportiert werden, unkritisch weiter fortschreiben wollen (den differenzierten und ebenso skeptischen Begriffsanalysen beispielsweise von Bittlingmayer 2005 oder Kübler 2009 ist u. E. zuzustimmen). Die Forderung nach ‚Lifelong Learning in der Wissensgesellschaft‘ (an jede\*n Einzelne\*n) und die Wirkmächtigkeit des darauf bezogenen Diskurses haben auf gesellschaftlicher Ebene jedoch einen Durchdringungsgrad und eine Omnipräsenz erreicht, die eine arbeitspolitische Aufarbeitung von LL(L)-Konzepten auch unabhängig vom Realitätsgehalt der Wissensgesellschaftsthese notwendig macht.

13 So der geläufige und angesichts der Beschleunigung v. a. technologischer Entwicklungen auch plausible, dennoch empirisch schwer zu bestätigende Gemeinplatz der Wissensgesellschaftsthese.

der Erwerbsarbeit von Erwachsenen rückt zunächst der quartäre Bildungssektor (Weiterbildung) stärker in den Mittelpunkt unserer Forschungsperspektive. Damit sollen jedoch andere Bildungs- und Lernphasen keineswegs ausgeblendet werden, denn Lifelong Learning hat bereits in frühen Lebensphasen eine wegweisende Bedeutung. So wird die Meta-Kompetenz des „learning to learn“ oder eine positive Grundhaltung zu Bildungsprozessen schon im Kindesalter angelegt, womit die entscheidenden Weichen für individuelle Lifelong-Learning-Karrieren gestellt werden. Und gerade bei denjenigen, deren negative Lernerfahrungen auf die falschen Gleise geführt haben, stellen sich besondere kompensatorische Herausforderungen an LL-Konzepte, die später in der Weiter- und Erwachsenenbildung ansetzen. Die Einflusschancen der betrieblichen Mitbestimmung auf Bildungsprozesse jenseits des Quartärbereichs sind zwar begrenzt, doch werden in den einzelnen Fallanalysen auch Anknüpfungs- und Gestaltungsoptionen an den Übergängen und Schnittstellen zwischen Schule und (Erst-)Ausbildung sowie zu Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen des tertiären Bildungsbereichs erkennbar.

- 2.) Mit der Ergänzung des Lifelong-Learning-Konzepts durch den Begriff des Lifewide Learning werden auch räumlich-institutionelle Aspekte des Lernens akzentuiert mit einbezogen. Entsprechend einer im Bildungsdiskurs inzwischen gängigen Kategorisierung nach verschiedenen Lernkontexten, kann formales vom non-formalen sowie vom informellen Lernen unterschieden werden. Formales Lernen bezieht sich auf organisierte Veranstaltungen, die innerhalb des staatlich oder öffentlich-rechtlich koordinierten Bildungs- bzw. Schulsystems stattfinden und die zu anerkannten Abschlüssen führen. In der Erwachsenenbildung betrifft das die gesetzlich geregelte Fort- und Weiterbildung nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) und der Handwerksordnung (HwO) oder Maßnahmen, die im Rahmen der Sozialgesetzgebung (SGB III) von Kammern oder anderen öffentlichen Trägern angeboten werden. Non-formales Lernen läuft außerhalb des formalen Bildungssystems ab und hat nicht unbedingt einen staatlich anerkannten Abschluss zur Folge, ist aber in Form organisierten Lernens explizit als Bildungsveranstaltung deklariert und erkennbar. Darunter fallen sowohl betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen als auch Veranstaltungen zivilgesellschaftlicher Organisationen wie Jugendverbände, Gewerkschaften oder politische Parteien. Informelles Lernen schließlich meint alle lernhaltigen Begleiterscheinungen des täglichen Lebens in verschiedenen Bereichen (Familie, Freizeit, Arbeit etc.), die nicht intentional auf Bildungserwerb zielen.

Mit dem Konzept des Lifewide Learning wird explizit auch die nicht ökonomische Seite von Lernprozessen angesprochen, im weitesten Sinne also sozial, kulturell, ökologisch und politisch-partizipativ bedeutsame Aspekte des Lernens. Eine besondere Aufgabe des Projekts besteht darin, den Gestaltungsspielraum der betrieblichen Mitbestimmung in Bezug auf die relevanten außerbetrieblichen Lernorte des sozialen Umfelds zu untersuchen. Da unser Forschungsfokus auf der betrieblichen Regulierung von Lifewide Learning liegt, sollten jedoch sogenannte arbeitsintegrierte Formen des Lernens (vgl. Sauter 1998), die im Überschneidungsbereich von non-formalem und informellem Lernen verortet werden können, empirisch eine größere Rolle spielen.

Ausgehend von dieser definitorischen Festlegung, beleuchten wir die Frage, wie Betriebsräte mit aktuellen Herausforderungen in Bezug auf Lifelong and Lifewide Learning (LLL) umgehen, wie sie die verschiedenen Anforderungskontexte in ihrem betriebspolitischen Ansatz zur Vertretung von LLL-Interessen koordinieren und welcher erweiterte Spielraum hierbei genutzt oder erschlossen werden kann. Somit ergeben sich die zentralen Forschungsinteressen dezidiert aus der Perspektive der betrieblichen Mitbestimmung. Wichtige aktuelle Themen der Arbeits- und Betriebspolitik sind z. B. die Sicherung von Arbeitsplätzen durch den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Stichwort Employability), die nachhaltige Bewältigung ökologischer Herausforderungen (Stichwort Energiewende), die Forderung nach guten Arbeits(markt-)bedingungen (Stichwort prekäre Arbeit) sowie die Verlängerung bzw. Verteilung der Lebensarbeitszeit (Stichwort demografischer Wandel). Diese arbeitspolitischen Schwerpunkte stehen in engem Zusammenhang mit Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen, die sich betrieblich schon bei der Bedarfserhebung hinsichtlich potenziell neuer oder veränderter Qualifikationsanforderungen stellen. Immer häufiger wird diesbezüglich LL(L) als Allheilmittel und Fluchtpunkt einer zukunftsfähigen lebenszeitlichen und institutionellen Integration von Bildung, Arbeit, Freizeit und Ruhestand ins Spiel gebracht.

Die relevanten betrieblichen Akteur\*innen der deutschen Mitbestimmungspraxis haben sich bisher auf sehr verschiedene Weise mit dem Thema LLL auseinandergesetzt. Insbesondere im Weiterbildungsbereich haben Betriebsräte die Notwendigkeit betriebspolitischer Regulierung erkannt, und immer häufiger ergreifen sie bei diesem Thema die Initiative – nicht zuletzt aufgrund der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001, durch die ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Weiterbildungsfragen deutlich



vergrößert wurden. Dies belegen nicht nur die vermehrt abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsthemen (vgl. Heidemann/Busse 2005), sondern auch bei der tarifpolitischen Thematisierung von Weiterbildung übernehmen Betriebsräte eine immer wichtigere Rolle.<sup>14</sup>

Die gesamte Bandbreite möglicher und realisierter Regulierungsaktivitäten von Betriebsräten im Bereich Weiterbildung ist jedoch empirisch noch wenig erfasst worden, insbesondere die Frage, wie Betriebsräte die Weiterbildungsthematik (erfolgreich) angehen und in welcher Weise sie in die Entwicklung, Durchführung und Evaluierung tatsächlich involviert sind.

Mit den hier vorgestellten Ergebnissen des Forschungsprojekts MiLL beleuchten wir konkret praxisbezogene Aspekte betriebsrätlichen Weiterbildungsengagements quantitativ explorierend und qualitativ fallanalytisch. Darüber hinaus ordnen wir diese Aktivitäten in das umfassendere LLL-Konzept ein. Der Frage, inwieweit dieses viel weitere und komplexere Themenfeld von Betriebsräten heute zum Gegenstand betriebspolitischer Regulierung gemacht wird, wurde empirisch bisher noch kaum nachgegangen. Die zeitliche und räumliche Ausdehnung des inhaltlich-thematischen Bildungsspektrums, die ein konsequent ausformuliertes LLL-Konzept impliziert, korrespondiert auf der Mitbestimmungsebene mit einem weitgefassten Komplex unterschiedlicher Regulierungsbereiche.

Mit der Erweiterung der Perspektive auf verwandte oder (inter)dependente Themen geht ein entsprechend weiträumiges Aktionsterrain für die Mitbestimmung auf der Regulierungsebene einher. In der [Abbildung 1](#) sind die von uns als LLL-relevant identifizierten arbeitspolitischen Themenfelder der betrieblichen Regulierungspraxis dargestellt.

Vor dem Hintergrund des mitbestimmungsrelevanten Themenkomplexes zum LLL stellen sich eine Reihe von Forschungsfragen:

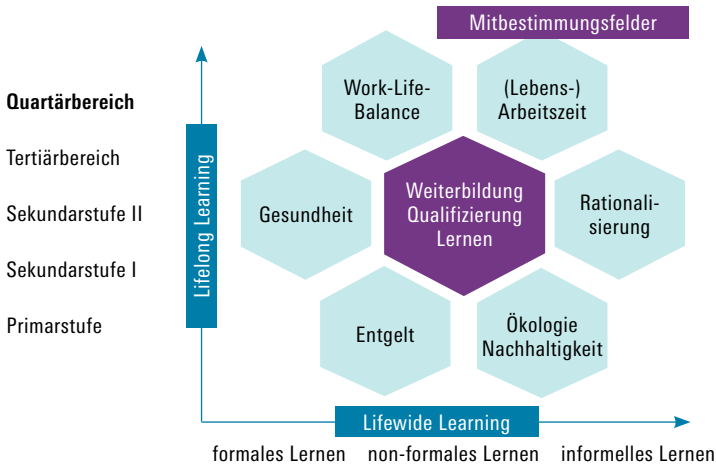
- Welche Rolle spielen bzw. welchen Einfluss nehmen Betriebsräte bei der Konzeption und Realisierung von LLL?<sup>15</sup> Werden bei der Mitbestimmung von LLL verschiedene Regulierungsthemen und -ebenen miteinander verknüpft oder sogar umfassend in eine konsistente Strategie integriert?

---

14 So kommt der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie erst durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung zum Tragen.

15 Und zwar unabhängig davon, ob es sich jeweils um explizit als LLL modellierte Programme handelt oder LLL eher implizit in integrierten, themenübergreifenden Gestaltungsansätzen erkennbar wird.

**Themenkomplex zur Mitbestimmung beim Lifelong and Lifewide Learning**



Quelle: Eigene Darstellung

- Auf welche gesetzlich und tariflich institutionalisierten Formen der Betriebspolitik (v. a. Betriebsvereinbarungen) greifen Betriebsräte bei der arbeitspolitischen Thematisierung von LLL zurück? Welche informellen Möglichkeiten der Mitgestaltung nutzen sie? Welcher Handlungsspielraum bietet sich Betriebsräten bei mitbestimmungsrelevanten Fragen zum LLL?
- Inwiefern lassen sich Effekte der betrieblichen Mitbestimmungspraxis auf die LLL-Konzeption und deren erfolgreicher Umsetzung zeigen? Und welche förderlichen und hemmenden Faktoren können dabei identifiziert werden?

Ausgehend von explorativen Experteninterviews sowie allgemeinen, mithilfe einer Sekundäranalyse identifizierten Relevanzindikatoren, die für die Mitbestimmung von LLL wesentliche Basisbedingungen prägen (s. u.), legen wir anhand vier exemplarischer Fallstudien entlang der oben genannten Fragestellungen differenziert dar, wie die Repräsentanten der betrieblichen Mitbestimmung ihre Rolle bei der LLL-Gestaltung wahrnehmen und aktiv interpretieren.

## 5 THEORIEBEZUG, FORSCHUNGSDESIGN UND METHODEN

---

Der theoretische Bezugsrahmen zur Bearbeitung der Forschungsfragen stützt sich auf institutionalistische Ansätze bzw. auf ein institutionentheoretisch fundiertes Akteursverständnis – in Abgrenzung zu individualistischen Handlungs- und Akteurskonzepten wie der Rational-Choice-Theorie im Kontext humankapitalistischer Erklärungsmodelle. Dabei folgen wir konzeptionell insbesondere dem von Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf (1995, S.39 ff.) entwickelten „Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus“ bzw. dessen von Walther Müller-Jentsch (1997) explizit für den Gegenstandsbereich der Industriellen Beziehungen modifizierter Adaption als „erweiterter akteursbezogener institutionalistischer Ansatz“.

Mit dem darin an Giddens' Strukturierungstheorie (Giddens 1988) angelehnten Handlungsbegriff wird der sowohl handlungsbeschränkende als auch -ermöglichende Charakter von (institutionalisierten) Strukturen erfasst („Dualität von Struktur“), der grundlegende Einfluss von Macht in sozialen Prozessen explizit thematisiert und zudem der Untersuchungsfokus auf eine Analyseperspektive hin ausgerichtet, die unserer zentralen Forschungsannahme entspricht: LLL und das darauf bezogene Mitbestimmungshandeln wird weder durch die Aufdeckung einzelner (nutzenmaximierender) Strategien erklärbar noch durch deren Addition; es kann nur aus dem komplexen Ensemble kontextspezifisch zu bestimmender Akteur\*innen, Regeln und Ressourcen heraus verstanden werden, also mit einem institutionalistischen Blick auf LLL-bezogene Handlungsmuster und Interessenkonstellationen.

Gemäß dem primär qualitativen Zuschnitt des Untersuchungsdesigns geht es uns nicht um ein Hypothesen testendes Forschungsverfahren, das allein auf der Analyse statistischer Daten beruht. Weitgehend – wenn auch nicht in radikalem Sinne – orientieren wir uns an der „Grounded Theory“ (Glaser/Strauss 1999) und verstehen demnach den Forschungsverlauf selbst als wechselseitig empirisch-theoretisch induzierten Schärfungsprozess für das Analysekonzept bzw. als sukzessive Theoriebildung („theoretical sampling“) für diesen Themenbereich.

Methodisch schließen wir an die in der Arbeits- und Industriesoziologie dominante und empirisch bewährte Strategie der Fallstudienforschung an, deren konzeptionelle Grundzüge im Rahmen eines von 2007 bis 2009 durch-

geführten Fallstudienprojekts<sup>16</sup> systematisch zusammengefasst und aufbereitet wurden (Pongratz/Trinczek 2010). Der Vorteil eines solchen fallanalytischen, empirisch-induktiven Vorgehens liegt in der Möglichkeit, die institutionellen Rahmenbedingungen – also politisch, wirtschaftlich und kulturell bedeutsame Faktoren – zwar zu berücksichtigen und auf den institutionellen Kontext zu beziehen (vgl. z.B. Nies/Sauer 2010; Kitay/Callus 1998; Whipp 1998), aber in den Mittelpunkt der Untersuchung die verschiedenen konkreten – betriebspezifisch zu sondierenden – Interaktionszusammenhänge der relevanten Akteur\*innen zu stellen.

Weiterhin stimmen wir mit Pflüger et al. (2010) überein, dass ein fallanalytisches Vorgehen in der Regel die Anwendung eines gegenstandbezogenen Methodenmix erfordert, was auch die Kombination von qualitativen mit quantitativen Methoden miteinschließt (vgl. Flick 2004; Kelle 2004), sofern die entsprechenden Erhebungs- und Auswertungsverfahren sinnvoll (und gleichberechtigt) aufeinander bezogen werden können.

Die erste Forschungsphase zur Feldexploration, Fallauswahl und Fallstudienkonzeption umfasst insgesamt 17 qualitative Experteninterviews. Der ausgewählte Kreis von Gesprächspartner\*innen setzt sich aus Vertreter\*innen von Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Politik/Staat, Wissenschaft und Bildungsträger\*innen zusammen. Die Interviews von durchschnittlich rund 90 Minuten Dauer wurden aufgenommen, vollständig transkribiert und mit Unterstützung der Software Maxqda codiert und ausgewertet. Die Interviewführung orientiert sich an einem Leitfaden, der flexibel gehandhabt werden kann und entsprechend viel Raum für die freie inhaltliche Ausgestaltung des Gesprächs durch die Expert\*innen lässt. Als kondensiertes Ergebnis dieses qualitativen Explorationsteils können einige wesentliche forschungsleitende Aspekte festgehalten werden.

So wird die Situation der Betriebsräte im Zusammenhang mit der Mitbestimmung bei Weiterbildungsfragen in den meisten Unternehmen als nach wie vor schwierig eingeschätzt. Zwar könnten in weiterbildungsaktiven (Groß-)Betrieben viele Betriebsräte inzwischen deutliche Fortschritte verzeichnen und das Thema zusätzlich vorantreiben. Dort, wo jedoch Weiterbildungsaktivitäten relativ gering ausfallen, gelingt den Betriebsräten hauptsächlich aus zwei Gründen kein erfolgreicher Einstieg in die betriebspolitische

---

16 Eine ausführliche Beschreibung des von der Deutschen Forschungsgesellschaft geförderten Projekts „Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie“ kann unter <https://www.isf-muenchen.de/projekt/indufall-industriesoziologische-fallstudien-entwicklungspotenziale-einer-forschungsstrategie/> abgerufen werden.

Mitgestaltung des Weiterlernens von Beschäftigten. Zum einen fehlten substanzielle gesetzliche oder tarifliche Handlungsgrundlagen bzw. würden vorhandene Bestimmungen etwa im Betriebsverfassungsgesetz nicht ausreichend wahrgenommen.

Zum anderen fehlten vielen Betriebsräten (v.a. in kleineren Unternehmen) schlicht die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen. Insgesamt fürchteten Betriebsrät\*innen teilweise generell ein Engagement in diesem Bereich, weil es von Beschäftigtenseite gar nicht gewünscht oder, im Gegenteil, sogar negativ bewertet werde – bis hin zum Extremfall, die eigene Wiederwahl durch Forderungen nach LLL-Aktivitäten zu gefährden.

Ein weiterer Hinweis aus den Experteninterviews betrifft den für viele diffusen LLL-Bedeutungsgehalt und die entsprechende Schwierigkeit, konkrete Handlungsstrategien und -programme davon abzuleiten. Zwar werde die zunehmende Relevanz von LLL kaum bestritten, doch was daraus für wen folgt und wie mit dieser Herausforderung umgegangen werden soll – dazu gebe es weder auf Seiten der Arbeitgeber\*innen und Unternehmen noch bei Gewerkschaften und Betriebsrät\*innen klare Vorstellungen. Hinzu kommt die v.a. von Arbeitnehmerseite mitunter formulierte kritische bis ablehnende Perspektive auf LLL als ein neoliberales, rein ökonomisch getriebenes Projekt, das zur weiteren Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit beitrage.

Darüber hinaus hat sich eine noch gravierendere Unsicherheit als beim lebenslangen Lernen bei der Definition lebensweiten Lernens gezeigt. Die Unterscheidung nach verschiedenen Kontexten formalen, non-formalen und informellen Lernens ist schon nicht allen Expert\*innen geläufig – entsprechend vorsichtig fiel die Einschätzung zur Verbreitung dieser Terminologie für das Untersuchungsfeld aus.

Der letzte zentrale Befund aus den Expertenbefragungen verweist auf den unklaren Stellenwert von LLL als arbeitspolitische Herausforderung und die damit zusammenhängende Unschärfe bei der Übernahme bzw. Zuweisung von steuernder und/oder koordinierender Verantwortung für diesen Bereich. Während Arbeitgeber\*innen überwiegend auf die Eigenverantwortung der Arbeitnehmer\*innen selbst abstellen, betonen Gewerkschaften die genuine Zuständigkeit der Unternehmen, Angebote zur LLL-Förderung bereitzustellen, oder heben die bisher eher vernachlässigte Rolle des Gesetzgebers hervor, allgemeinverbindliche Rahmenvorgaben zu schaffen. Vertreter\*innen der staatlichen Politik betonen wiederum die Kompetenz der Sozialpartner, ausgewogene Regelungen für die Gestaltung von LLL zu finden, und zeigen sich eher zurückhaltend, den etablierten Ordnungsrahmen der Schul- und Berufsbildung auf weitere Bildungskontexte und -phasen auszuweiten.

Wie auch die befragten wissenschaftlichen Expert\*innen bestätigen, trägt die gegenseitige Zuschreibung von Verantwortlichkeiten maßgeblich dazu bei, dass die Mitbestimmungsakteur\*innen im Forschungsfeld eine tendenziell konfuse Vorstellung darüber haben, ob oder wie das Thema LLL erfolgreich angegangen werden kann bzw. soll.

Die genannten Kernaspekte aus den Interviews sind in erster Linie in die Konstruktion der Fallstudien-Interviewleitfäden eingegangen, schärfen aber auch den Blick für die Auswahl relevanter Interviewpartner\*innen in den Fallbetrieben und haben nicht zuletzt auch bei der Auswahl der Branchen und Fälle eine Rolle gespielt.

An den qualitativen Part der Experteninterviews schließt eine quantitative Sekundäranalyse der WSI-Betriebsrätebefragung 2010 an, womit der explorative Part zur Erschließung der Feldstruktur und zur Vorbereitung der Fallstudien abgeschlossen wird. Hervorzuheben ist, dass die Ergebnisse der Zweitauswertung des quantitativen Datensatzes einen ausschließlich explorativen Charakter haben, also keine Hypothesen überprüft, sondern Thesen für den weiteren qualitativen Forschungsverlauf generiert werden.

Die Methodenkombination von quantitativen und qualitativen Verfahren im Rahmen empirischer Sozialforschung stellt heute keine Ausnahme mehr dar (vgl. z. B. Hammersley 2002; Seipel/Rieker 2003; Flick 2008). Eine Reihenfolge mit quantitativer Exploration und qualitativer Vertiefung ist allerdings nach wie vor weniger weit verbreitet. Im Folgenden werden die Vorgehensweise dieser methodischen Abfolge nachgezeichnet und die daraus resultierenden besonderen Möglichkeiten und Vorzüge für die Konstruktion des Forschungsdesigns erläutert.

Anhand der repräsentativen Datengrundlage wurden zunächst potenziell relevante Korrelationen identifiziert, um davon abgeleitete Thesen in einer späteren Projektphase anhand von Fallstudien gezielt zu „testen“ bzw. als Ausgangspunkt für die Fallstudienkonstruktion zu nutzen. Eventuelle Korrekturen der Thesen können in den qualitativen Erhebungs- und Auswertungsverfahren direkt aufgegriffen und am konkreten Fallbeispiel untersucht werden, ohne den erneuten Weg über ein quantitatives Design zu nehmen.

Die Grundlage der Berechnungen bildete die WSI-Betriebsrätebefragung 2010. Seit 1997 führt das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) in Zusammenarbeit mit dem infas-Institut für angewandte Sozialwissenschaft eine bundesweite repräsentative Befragung von Betriebs- und Personalrät\*innen durch. Die Grundgesamtheit bilden alle Betriebe und Dienststellen, die mehr als 20 Beschäftigte in Deutschland haben und über einen Betriebs- oder Personalrat verfügen. Die Stichprobenzie-

hung erfolgt aus der Betriebsstättendatei der Bundesagentur für Arbeit. Im hier sekundäranalytisch zugrunde gelegten Datensatz von 2010 beteiligten sich im Frühjahr 2010 während der Feldphase 1.984 Betriebsrät\*innen an der Befragung<sup>17</sup> (vgl. infas Institut 2010). Die Ergebnisse der quantitativen Exploration werden wegen ihrer besonderen Bedeutung für die Konstruktion der Fallstudien gesondert im [Kapitel 6](#) dargestellt.

Zum Abschluss hier nun einige Erläuterungen zum empirischen Feldzugang und zum methodischen Design der vier Fallstudien, deren Durchführung und Auswertung als Herzstück des gesamten Forschungsprojekts gelten können. Die Fallauswahl orientiert sich insofern am Modell der deutschen Mitbestimmung, als jeweils Betriebsrät\*innen als zentrale Akteur\*innen involviert sind und relativ stabile Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung bestehen, in denen die Befassung mit dem Thema LLL beobachtet werden kann. Aufgrund des branchenabhängig unterschiedlichen Niveaus der Weiterbildungsaktivitäten von Beschäftigten (vgl. Kuwan et al. 2006, S. 170 ff.) betrachten wir die vier Branchen Automobilbau, Bauindustrie, Logistik und Informationstechnologie, die von ähnlichen Marktfaktoren wie beispielsweise einer dynamischen technologischen Entwicklung und steigendem Wettbewerbsdruck geprägt sind.

Die insgesamt 44 leitfadengestützten Fallstudien-Interviews mit Betriebsratsmitgliedern, betriebspolitisch involvierten Gewerkschaftssekretär\*innen, Vertreter\*innen des (Personal-)Managements und Beschäftigten dauerten zwischen 60 und 120 Minuten, wurden als Audioaufnahme festgehalten, vollständig transkribiert und mit Unterstützung der Software Maxqda codiert und ausgewertet. Wenn verfügbar, wurden zudem relevante Unternehmensdokumente wie Betriebsvereinbarungen, Sitzungsprotokolle, Programmflyer etc. in die Fallanalyse und -darstellung mit aufgenommen.

---

17 Das entspricht einer bereinigten Bruttoausschöpfung von 68,8 Prozent.

## 6 ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN FELDEXPLORATION

---

Aus forschungsökonomischen Gründen konnten nicht alle Frage-Items als mögliche Einflussfaktoren auf die Mitbestimmung von LLL in die Zweitauswertung des Datensatzes der WSI-Betriebsrätebefragung aufgenommen werden. Zudem wurde an keiner Stelle direkt nach dem Thema LLL gefragt; behelfsweise stellt für uns die Frage, ob sich der Betriebsrat seit 2008 mit dem Thema Fort- und Weiterbildung beschäftigt hat, einen wichtigen Indikator für arbeitspolitische Aktivitäten im LLL-Bereich dar und bildet somit unsere abhängige Variable<sup>18</sup>. Als erklärende Variablen werden nach einer Auswahl aufgrund von Plausibilitätserwägungen zwei Blöcke in die Berechnung einbezogen: Sieben Variablen, die die Zusammensetzung der Belegschaft beschreiben, und fünf Variablen zur Darstellung der Organisationsstruktur des Unternehmens.

Die erste Gruppe schließt die Bildungs- und Altersstruktur der Belegschaft und den Anteil der Frauen sowie der Leiharbeiter\*innen im Betrieb ein. Auffällig ist der in jeder Betriebsgrößenklasse hohe Anteil von Arbeitnehmer\*innen mit abgeschlossener Berufsausbildung von insgesamt durchschnittlich 72,6 Prozent, der entgegen vielen Krisendiagnosen für die (noch) ungebrochen hohe Bedeutung der beruflich qualifizierten Facharbeit in Deutschland spricht. Bemerkenswert ist zudem, dass sich die Betriebsgröße nur wenig auf die Belegschaftsstruktur nach Geschlecht, Alter, Beschäftigungsstatus und Bildungsabschluss auswirkt (vgl. [Abbildung 2](#)).

Die zweite Variablengruppe der Strukturgrößen besteht aus dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Unternehmen, der Inhaberführung, der Tarifbindung sowie dem Alter und der Größe des Betriebsrats.<sup>19</sup>

---

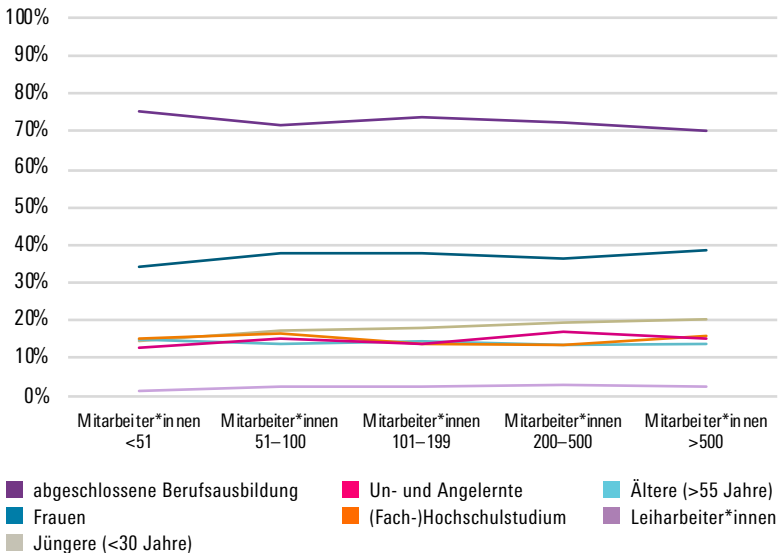
18 Frage-Items zu den umfassenderen Konzepten lebenslangen und -weiten Lernens sind in der WSI-Betriebsrätebefragung 2010 nicht enthalten, aber die „Fort- und Weiterbildung“ stellt als zentrales Element dieser Konzepte einen aussagekräftigen Indikator dar.

19 Die Betriebsgröße wird hier nur als Kategorisierung eingeführt und fließt nicht als erklärende Variable in die Analyse ein, u. a., da kaum ein Zusammenhang mit der Belegschaftsstruktur erkennbar wird, wie [Abbildung 1](#) impliziert. Auch Stegmaier (2010) bestätigt, dass die Betriebsgröße hinsichtlich der Betriebsratsaktivitäten beim Thema Weiterbildung nur wenig Erklärungskraft hat. Speziell für unser Vorgehen bietet das Merkmal der Betriebsgröße schließlich kaum Ansatzpunkte für die weiterführende Formulierung von Untersuchungsthesen.



Abbildung 2

## Belegschaft nach Betriebsgrößenklassen



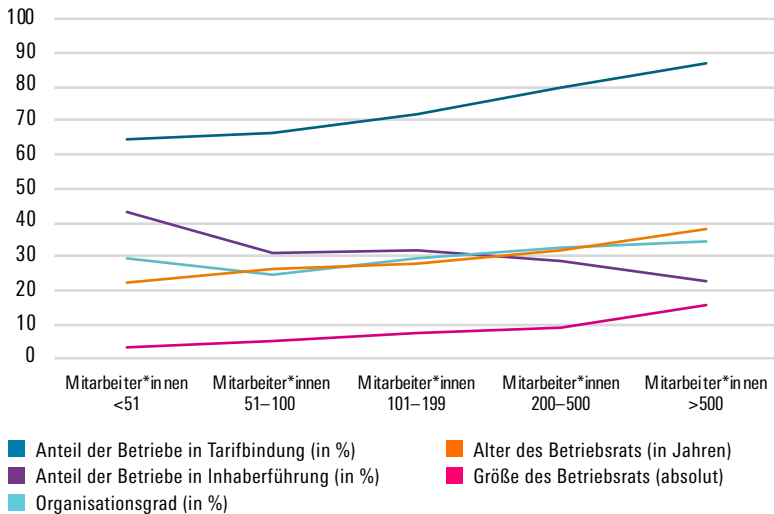
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2010, eigene Darstellung

Wie [Abbildung 3](#) zeigt, nimmt die Tarifbindung mit der Mitarbeiterzahl zu, was sich mit den Ergebnissen anderer Studien deckt (vgl. Ellguth/Kohaut 2014). Gleiches gilt für die Größe des Betriebsrats, was schon allein deshalb zu erwarten ist, weil die Zahl der Betriebsratsmitglieder gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz direkt an die Zahl der Beschäftigten im Betrieb gekoppelt ist. Welche der erklärenden Variablen die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, ob sich der Betriebsrat mit dem Thema Fort- und Weiterbildung beschäftigt oder nicht, zeigen die Ergebnisse der logistischen Regressionsanalyse.

### 6.1 Ergebnisse der Regressionsanalyse

Um Einflussfaktoren der Wahrscheinlichkeit darzustellen, dass sich der Betriebsrat mit dem Thema Fort- und Weiterbildung beschäftigt, berech-

## Organisationsstruktur der Unternehmen nach Betriebsgrößenklassen



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2010, eigene Darstellung

nen wir eine binäre logistische Regression, in die sowohl Belegschafts- als auch Strukturvariablen einbezogen werden. Statt absoluten Zahlen wurden aus den Mitarbeitervariablen unternehmensgrößenunabhängige Anteile gebildet.

Im tabellarischen Output der logistischen Regression zeigen sich signifikante Effekte auf die Größe des Betriebsrats, den Organisationsgrad, die Inhaberführung des Betriebs und den Anteil an- und ungelernter Mitarbeiter\*innen. Die Größe des Betriebsrats und der Organisationsgrad haben einen höchst signifikanten positiven Effekt auf die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Betriebsrat mit dem Thema Fort- und Weiterbildung beschäftigt. Den im Vergleich stärksten, aber negativen Effekt hat die Inhaberführung. Die schwächste, aber dennoch signifikant positive Wirkung entfaltet die Höhe der Bildungsabschlüsse in der Qualifikationsstruktur der Belegschaft. Daraus lassen sich für die weitere Fallstudienforschung inhaltliche Schlüsse ziehen und mit Blick auf angelagerte Kontextualisierungen forschungsleitende Thesen für die Fallstudien formulieren. Die statistisch festgestellten Unter-

schiede bei der Einflussstärke spielen für die interpretative Thesenbildung jedoch keine weitere Rolle. Die statistische Signifikanz fungiert lediglich als Aufmerksamkeitsdirigent für den weiteren Forschungsverlauf.

Einen signifikanten Effekt hat die Größe des Betriebsrats. Demnach steigt mit zunehmender Größe des Betriebsrats die Wahrscheinlichkeit, dass dieser sich mit Fragen der Fort- und Weiterbildung auseinandersetzt (These 1). Die Grundlage der zweiten These für die Fallstudienforschung bildet der Zusammenhang, dass mit steigendem Organisationsgrad des Unternehmens die gesuchte Wahrscheinlichkeit ebenfalls zunimmt (These 2). Die Einflussvariable der Inhaberführung zeigt an, dass sich die Art des Führungsstils auf das Betriebsratsengagement im Bereich Fort- und Weiterbildung auswirkt (These 3). Bei den Belegschaftsvariablen wirkt sich der Anteil an- und ungelernter Beschäftigter im Betrieb signifikant aus: Steigt dieser, sinkt die Beschäftigung des Betriebsrats mit dem Thema Fort- und Weiterbildung (These 4).

## 6.2 Interpretation der quantitativen Ergebnisse und Thesenentwicklung

Von den zwölf Fragevariablen, die bei Durchsicht des WSI-Datensatzes als mögliche Faktoren eines Einflusses auf die Beschäftigung des Betriebsrats mit dem Thema Fort- und Weiterbildung plausibel erscheinen, erweisen sich lediglich vier als statistisch signifikant. Die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen in der Form von „Wenn-dann-Wahrscheinlichkeiten“ reichen in ihrer (kausalen) Erklärungskraft zwar nicht besonders tief; sie bieten aber einen wichtigen Orientierungsrahmen, der die Formulierung komplexer und kontextsensibler Forschungsthese zulässt und zusammen mit den parallel geführten Experteninterviews dazu beiträgt, das Forschungsdesign intensiver untersuchter Einzelfälle zu fokussieren. Wie die quantitativ eruierten Thesen aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2010 die Zuspitzung bzw. Schärfung spezifischer Fragestellungen für die qualitative Forschungsperspektive der Fallstudien ermöglichen, wird im Folgenden ausgeführt.

### 6.2.1 Relevanz der Betriebsratsgröße

Zunächst zeigt die Betriebsratsgröße einen Einfluss auf die Bereitschaft von Betriebsrät\*innen an, sich mit dem Thema Fort- und Weiterbildung ausein-

anderzusetzen.<sup>20</sup> Dies deutet auf zwei mögliche Erklärungsebenen hin, die sich in folgenden Teilthesen skizzieren lassen: Die erste bezieht sich allgemein auf den Aspekt der Mitbestimmungsmacht, also inwieweit gut ausgebaute Interessenvertretungsstrukturen im Unternehmen verankert sind und sich Betriebsräte auf effektive Formen der betrieblichen Sozialpartnerschaft stützen können. Unternehmensweite Vertretungsinstitutionen wie Konzern- oder Gesamtbetriebsräte und ebenso Aufsichtsräte bieten einen besonderen Zugang zu Führungskräften, da deren Mitgliedern aus diesen übergeordneten Gremienstrukturen der Mitbestimmung auch in symbolischer Hinsicht informelle Macht- und Einflussmöglichkeiten erwachsen.

Zudem verfügen große Betriebsräte über mehr Ressourcen und personelle Kapazitäten, worunter auch die Anzahl freigestellter Betriebsratsmitglieder zu fassen ist, um gemeinsam mit Führungskräften und Bildungsverantwortlichen im Unternehmen LLL-Aktivitäten nicht nur arbeitspolitisch zu bewerten, sondern auch entsprechend mit zu konzipieren, kompetent zu begleiten und zu evaluieren. Weiterhin haben große Betriebsratsgremien in der Regel Zugang zu einem größeren Pool von Personen, die relevante Kompetenzen im LLL-Bereich besitzen.

Die zweite Thesenvariante zielt auf die personelle Struktur innerhalb größerer Betriebsräte. Zunächst ist es wahrscheinlicher, dass auch beruflich mit Bildungsfragen befasste Mitglieder in Mitbestimmungsgremien vertreten sind, womit von vornherein ein anderes Fundament für die Professionalisierung der Betriebsratsarbeit im LLL-Bereich gegeben ist. Eng damit zusammen hängt die Tendenz, spezielle Aus- und Weiterbildungsausschüsse zu gründen, die zu einer kompetenteren Mitbestimmung von LLL beitragen. Entsprechend besser stellen sich die Chancen größerer und breiter aufgestellter Betriebsräte dar, LLL als einen wichtigen Teil der Betriebspolitik zu etablieren.

---

20 Da die Zahl der Betriebsratsmitglieder an die Gesamtzahl der Beschäftigten gekoppelt ist, beeinflusst auch die Unternehmensgröße signifikant die Betriebsratsaktivitäten im Bereich Fort- und Weiterbildung. Diesen naheliegenden Zusammenhang, den wir bereits in der statistischen Analyse nicht eigens nachvollzogen haben, verfolgen wir auch hier nicht weiter, da er nur wenig Ertrag für die Entwicklung weiterführender oder erklärender Thesen verspricht.

### 6.2.2 Relevanz des gewerkschaftlichen Organisationsgrades im Unternehmen

Ein hoher Organisationsgrad deutet in der Regel auf eine gute gewerkschaftliche An- und Einbindung des Betriebsrats hin. Und dies trägt offenbar zu günstigen Rahmenbedingungen bei, sich als Betriebsrat mit Weiterbildung als einem Mitbestimmungsthema zu befassen. Das legt den Schluss nahe, dass die Gewerkschaften bereits relativ erfolgreich zur Sensibilisierung „ihrer“ Betriebsräte beigetragen haben, die (kontinuierliche) Weiterbildung<sup>21</sup> der Beschäftigten dezidiert als ein Aktionsfeld für die Mitbestimmung zu begreifen.

Dieses statistisch deduzierte Indiz deckt sich mit den Ergebnissen aus den Experteninterviews, dass die Gewerkschaften Weiterbildung bzw. LLL als wichtige Zukunftsthemen erkannt haben und es vielfach bereits gelungen ist, kompetente Beratungs- und Unterstützungsangebote für betriebliche Interessenvertretungen aufzubauen – auch wenn diese noch eher punktuell genutzt und aufgrund beschränkter Kapazitäten ohnehin nur auf Nachfrage angeboten werden können. Form und Ausmaß der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften erweisen sich, wenn es um die Initiierung und Etablierung betriebspolitischer Rahmenregelungen für LLL geht, demnach als wichtige Ansatzpunkte für die Einzelfalluntersuchungen.

### 6.2.3 Relevanz der Inhaberführung

Die Einflussvariable „Inhaberführung“ verweist auf die relativ hohe Bedeutung der betrieblichen industriellen Beziehungen. Die besondere Charakteristik der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung in Familienunternehmen wurde in verschiedenen Typologien (z. B. Kotthoff 1981; Bosch et al. 1999) bereits herausgestellt. Dabei zeichnet sich der vorherrschende „paternalistische Führungsstil“ der Inhaber\*innen nicht zuletzt dadurch aus, die unternehmerische Entscheidungsverantwortung für die eigene Belegschaft sehr weitgehend zu beanspruchen. Der entsprechende Vertretungsmodus des Betriebsrats zeigt sich typischer

---

21 Dabei laufen die Informationskampagnen und Beratungsangebote auch – aber keineswegs durchgehend bei allen Gewerkschaften – unter der Flagge des lebenslangen Lernens, wie die begleitende Expertenbefragung und Dokumentenanalysen von Positionspapieren gezeigt haben. Nicht selten wird sehr bewusst an den „alten“ Begriffen der (beruflichen) Weiter- oder Fortbildung festgehalten.

weise marginalisiert; selbst initiierte Mitbestimmungsaktivitäten treten lediglich in Bereichen in Erscheinung, die außerhalb des Kerngeschäfts harter Konfliktregulierung liegen.

Dementsprechend ist zu vermuten, dass in inhabergeführten Betrieben die Frage der Fort- und Weiterbildung – also der Pflege und prospektiven Weiterentwicklung betrieblich verwertbaren Humankapitals – nicht als Gegenstand mitbestimmbarer Interessenaushandlung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter\*innen betrachtet wird. Vielmehr dürfte die Vorstellung überwiegen, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen gehörten (ähnlich wie die Maschinen und Anlagen) zum Betriebskapital und darauf bezogene Investitionsentscheidungen unterlägen daher der unternehmerischen Freiheit.

Je nachdem, wie die Unternehmensinhaber\*innen die Bedeutung von Weiterbildung bzw. LLL einschätzen, können die Weiterbildungsaktivitäten daher stark variieren – Betriebsräte in Familienbetrieben spielen diesbezüglich jedoch eher eine untergeordnete Rolle. Maßgeblich für die Fallstudien wird daher sein, der Frage nachzugehen, ob dieses Muster der marginalisierten Mitbestimmung von LLL in inhabergeführten Unternehmen tatsächlich zu finden ist und vice versa Interessenvertretungen in anderen Unternehmen größeren Gestaltungseinfluss hinsichtlich der Weiterbildungspraxis haben.

Zudem verweisen die Überlegungen zur ersten These auf die Notwendigkeit, sich in den Fallstudien intensiv damit zu beschäftigen, welche Eigentums-, Verfügungs- und Nutzungsrechte mit dem (weitergebildeten) Wissen und Können der Beschäftigten verbunden bzw. welche Verantwortlichkeiten und Gestaltungsansprüche daraus jeweils abgeleitet werden können. Insbesondere vor dem Hintergrund des lebensweiten Lernens stellt sich auch die Frage nach Veränderungen im Verhältnis zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben (Work-Life-Balance) sowie den darin jeweils formal, non-formal oder informell gebildeten und genutzten Kompetenzen: Entstehen an dieser Schnittstelle aufgrund erweiterter Zugriffsansprüche der Unternehmen auf den „ganzen“ Menschen im Sinne einer „Subjektivierung von Arbeit“ (vgl. Moldaschl/Voß 2002) neue Regulierungsanforderungen für betriebliche Interessenvertretungen und reichen die bisherigen Mitbestimmungsinstrumente hier noch aus?

#### **6.2.4 Relevanz der Qualifikationsstruktur**

Mit steigendem Anteil an- und ungelernter Mitarbeiter\*innen im Unternehmen sinkt die Bereitschaft des Betriebsrats, sich mit dem Thema Fort- und

Weiterbildung zu beschäftigen. Dieser negative Zusammenhang erscheint zunächst kontraintuitiv, da gerade gering qualifizierte Beschäftigte besonders vulnerabel gegenüber steigenden oder veränderten Qualifikationsanforderungen sind – ihre Employability hängt also stark von kompensatorischem bzw. nachholendem Lernen ab, das mit möglichst geringem Eigenaufwand an Zeit und Geld sowie begleitend zum bestehenden Beschäftigungsverhältnis organisiert werden müsste.

Anzunehmen wäre also eine erhöhte Aufmerksamkeit von Betriebsräten gegenüber Mitbestimmungsfragen zur betrieblichen Fort- und Weiterbildung für un- und angelernte Mitarbeiter\*innen, auch weil diese nur selten zur Zielgruppe unternehmensinterner Personalentwicklungsstrategien zählen dürften. Die geringere Einsatzbereitschaft der Interessenvertreter\*innen für die Fort- und Weiterbildung weniger gut (aus)gebildeter Beschäftigter verweist also auf eine gravierende Problemzone für mitbestimmtes LLL, die sich (korrespondierend mit den Expertenaussagen) als zweifache Herausforderung formulieren lässt: Erstens gestaltet sich für Betriebsräte die betriebspolitische Aushandlung von Weiterbildungsregelungen für gering qualifizierte Beschäftigte mit Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsleitungen schwieriger, weil deren Förderung weniger eindeutig als Win-win-Situation dargestellt werden kann. Während sich die Unternehmen von den höher qualifizierten Beschäftigten nicht nur schneller absehbare Lernerfolge (und damit Produktivitätssteigerungen) versprechen, sondern auch eine stärkere Unternehmensbindung dieser weniger leicht über den Arbeitsmarkt zu ersetzenden Mitarbeiter\*innen, erscheinen Investitionen in sogenannte Bildungsverlierer\*innen, deren „Allerweltsqualifikationen“ je nach Bedarfslage unproblematisch eingekauft werden können, riskanter.

Zweitens empfinden un- und angelernte Beschäftigte die Aufforderung, an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, nicht selten als Überforderung, teilweise sogar als Zumutung, die direkt an ihren offenbar vorhandenen Qualifikationsdefiziten ansetzt und sie zudem an überwunden geglaubte, von Frustration und Misserfolg geprägte, schulische Lernerfahrungen erinnert. Dagegen zeigen sich bildungsaffinere Arbeitnehmer\*innen in der Regel nicht nur bereitwilliger, ihre Employability bzw. Karriereaussichten durch Lernanstrengungen zu verbessern, sondern sie sehen ihre Interessen durch Betriebsratsaktivitäten im LLL-Bereich auch adäquat vertreten. Bei den gering qualifizierten Teilen der Belegschaft müssen Betriebsrät\*innen jedoch fürchten, sich durch zu großes Engagement für LLL eher unbeliebt zu machen – und darüber eventuell sogar ihre Wiederwahl zu gefährden.

### 6.3 Konsequenzen für das Forschungsdesign der Fallstudien

Die aus der Regressionsanalyse gewonnenen Indizien für die Relevanz bestimmter Faktoren bieten als interpretativ ausformulierte Thesen einen Orientierungsrahmen für die Gestaltung des Fallstudiendesigns, indem isolierte Wirkungen in einen theoretisch fundierten Zusammenhang gestellt werden. Damit bilden die vier vorangehend dargestellten Thesen ein empirisches Suchraster und einen Aufmerksamkeitsdirigenten für die Justierung der Forschungsperspektive in den Fallstudien, welche sich aus verschiedenen potenziellen Chancenfeldern und Problemzonen für die Mitbestimmung von LLL zusammensetzen.

Konkrete Auswirkungen dieses Explorationsergebnisses zeigen sich in verschiedenen Phasen und an unterschiedlichen Elementen der Fallstudienforschung. So orientiert sich die Fallauswahl an den statistisch abgeleiteten Relevanz-Merkmalen. Die Anwendung aller vier forschungsleitenden Thesen auf jede Fallstudie bildet die analytische Grundlage, um die jeweiligen Ausgangsbedingungen zur Mitbestimmung von LLL qualitativ zu erfassen. Auch die Auswahl der befragten Akteur\*innen innerhalb der Fallbetriebe bezieht zielgerichtet die relevanten Indikatoren mit ein. Schließlich unterstützt das skizzierte Suchraster die Konstruktion fokussierter Interviewleitfäden und führt so zu einer profilscharfen Konturierung der untersuchten Fragestellungen, ohne sich vom Prinzip der Offenheit qualitativer Forschungsmethoden zu weit zu entfernen.



# 7 DER FALL AUTOMOBIL AG: MODELL DEUTSCHLAND

---

## 7.1 Rahmenbedingungen der Branche

Auch wenn die deutsche Automobilindustrie zwischen 2008 und 2009 aufgrund der Finanzkrise mit fallenden Umsätzen von 330 Mrd. auf 263 Mrd. Euro (VDA 2015: 16) einen Einbruch erlitten hat, war sie bald wieder auf einem stabilen Weg der Erholung und übertraf im Jahr 2011 sogar das vorherige Hoch aus dem Jahr 2008 (ebd., S. 16). Im Moment können die Arbeitslosenquote, die Umsätze, die Exporte und die Profite dies erneut bestätigen. Genauer gesagt, profitieren die deutschen Unternehmen weiterhin von hohen Exportraten. Diese Exporte machen 77 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Die positive Entwicklung der Exporte trägt auch zur Stabilisierung und Verbesserung der Situation auf dem Arbeitsmarkt bei. Insgesamt beschäftigt die Automobilindustrie 774.900 fest angestellte Arbeitnehmer\*innen, was einem Anstieg von drei Prozent zwischen 2013 und 2014 entspricht (VDA 2015, S. 19).

Gleichwohl kommen auf die deutsche Automobilindustrie weiterhin große Herausforderungen zu, die im Zusammenhang mit dem Marktwachstum sowie technologischen Entwicklungen stehen. In puncto Marktwachstum haben die anhaltenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten einiger Länder der Europäischen Union und die der sogenannten Schwellenländer wie Brasilien und Russland den Optimismus der Automobilindustrie geringgehalten. Auch die Stabilität des chinesischen und des amerikanischen Markts ist fraglich. Bei den technologischen Herausforderungen führen die steigende Bedeutung der Digitalisierung sowie die Notwendigkeit, sich an Anforderungen des Umweltschutzes anzupassen, wie etwa die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, bei den Unternehmen zu einer Überprüfung des Produktionsprozesses. Folglich mussten Unternehmen ihre Investitionen in den Bereichen Forschung und Entwicklung (F&E) sowie im Fortbildungsbereich erhöhen.

## 7.2 Charakterisierung des Fallunternehmens

Die Automobil AG, ein großer deutscher Autohersteller, dessen Ursprung bis ins 19. Jahrhundert zurückgeht, ist heute ein sogenannter Global Player. Mit

weltweit über 80.000 Beschäftigten, von denen rund 60.000 an zwei deutschen Standorten beschäftigt sind, legt die Automobil AG Wert darauf, Kund\*innen ein Produkt zu liefern, in dessen Mittelpunkt die Technologie steht. In den vergangenen Jahren rückte in der Firmenwerbestrategie durch die erweiterte öffentliche Aufmerksamkeit der Aspekt der Umweltfreundlichkeit stärker in den Fokus. Die Automobil AG ist sich dieser Probleme bewusst und verpflichtet sich, nachhaltige Produktionskonzepte zu unterstützen, um den Anforderungen der Urbanisierung gerecht zu werden und dabei die Vorteile zu nutzen, die durch die Digitalisierung und Big Data entstanden sind. Die folgende Interviewaussage eines Betriebsratsmitglieds fasst pointiert zusammen, wie die Firma mit den neuen sozialen, ökonomischen und umweltbezogenen Aufgaben umgehen möchte:

„Also das ist ein Thema, das denke ich stark im Fokus ist, einmal natürlich in Richtung Elektromobilität, was die Fahrzeugentwicklung betrifft und die Infrastruktur, die man bräuchte und braucht. Dass wir es tatsächlich zum Fliegen bringen, das hängt ja immer auch so ein bisschen an den Umfeldbedingungen. Aber es gibt massive Anstrengungen, den Entstehungsprozess ökologisch zu gestalten, von der Wasseraufbereitung, von Solargeschichten und was da alles zum Produktionsprozess notwendig ist, das auch so ökologisch wie möglich zu gestalten. Wir haben seit vielen Jahren das Güterverteilstützpunkt, das ist auch ein Thema, dass wir gesagt haben, dass wir so viel wie möglich über die Schiene liefern. All die Dinge sind seit vielen Jahren Themen bei [Automobil AG], es ist ein Thema, mit dem sich [Automobil AG] intensiv beschäftigt, wie man die Sachen zusammenbringen kann, die halt auch finanziell umsetzbar sind. Fernwärme und all die Dinge, gibt es überall Konzepte dazu.“ (Betriebsrat)

Als Teil einer zukünftigen Strategie, oft unter dem Slogan „Unsere Vision“, engagiert sich das Unternehmen, sein globales Profil im Sinne von Markt und Produktion weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet auch die Qualifizierung von Arbeitskräften, die den formalen Anforderungen an den Produktionsanlagen, verstärkt gekennzeichnet durch Digitalisierung und Automatisierung, gerecht werden. Hinsichtlich der globalen Produktion hat die Automobil AG seit Mitte der 1990er Jahre konstant neue Werke eröffnet, kürzlich in Mexiko. Weiterhin hat sie sich zur Aufgabe gemacht, die Fähigkeiten der Arbeitnehmer\*innen zu verbessern, um mit innovativen Arbeitsprozessen und kürzer werdenden Produktionskreisläufen mitzuhalten. Dies beinhaltet die Entwicklung einer Lernatmosphäre, in welcher LLL floriern kann. Zu diesem Punkt merkte ein Manager an:

„Jeder Mensch wird – spätestens alle sieben Jahre in der Regel – mit einem neuen Fahrzeug konfrontiert. Und dieses Fahrzeug hat neue Technologie und

deswegen muss ich mich weiterentwickeln. Da ist eine Grunddynamik drin.“  
(Manager)

Die Verbreitung elektrischer Motoren war in den letzten Jahren förderlich für eine Neueinschätzung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs der Firma, welche zu einer radikalen Generalüberholung der Arbeitskräftestruktur führte. Während sich die Zahl der Angestellten im nicht produzierenden Bereich seit Ende der 1990er Jahre drastisch erhöhte, hat sich die Zahl der Arbeitnehmer\*innen in den Produktionsbereichen fast halbiert.

### 7.2.1 Betriebsratsgröße und -struktur

In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Arbeitnehmer\*innen an beiden deutschen Standorten der Automobil AG stark gestiegen. Diese Expansion führte auch zu einer Erhöhung der Sitze im Betriebsrat. An ihrem Hauptstandort, dem Hauptsitz des Unternehmens und Fokus dieser Studie, wurden im Jahr 2014 insgesamt 55 Betriebsratsmitglieder gewählt; das sind vier zusätzliche Vertreter\*innen im Vergleich zur vorherigen Betriebsratswahl im Jahr 2010. Mit etwas weniger als 40.000 Beschäftigten wurden 55 Betriebsrät\*innen von ihren ursprünglichen Aufgaben freigestellt. Wie die folgende befragte Person anmerkt, übersteigt dies die gesetzlich vorgeschriebene Anzahl noch. Ausgehend von der Zahl der Arbeitskräfte, sind gesetzlich rund 42 vollzeitbeschäftigte, freigestellte Betriebsrät\*innen vorgeschrieben:

„Die Frau X ist nach dem Gesetz freigestellt, das bin ich jetzt nicht. Aber wir gewählten Betriebsräte bei [Automobil AG], wir stellen uns alle selbst frei. Weil unsere Betriebsrats Tätigkeit es nicht mehr erlaubt, dass wir irgendwo in den Bereichen noch tätig sind.“ (Betriebsrat)

Die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes voll ausnutzend, bzw. dies sogar übertreffend, sind die 55 freigestellten Betriebsrät\*innen in insgesamt 17 Managementkomitees und -ausschüssen vertreten, von denen vier zentral für unsere Forschungsfrage sind. Diese Ausschüsse beschäftigen sich mit der Förderung der Beschäftigten, mit Diversität, der Personalpolitik sowie der Ausbildung. Der Zugang zu einem gut ausgestatteten, administrativen Team sowie zu zahlreichen Expert\*innen und Berater\*innen scheint hier eine wichtige Rolle für einen reibungslosen Ablauf der Mitbestimmung innerhalb der Automobil AG zu spielen.

Es würde den Rahmen sprengen, die Geschichte und Komplexität des Betriebsrats dieser Studie in Gänze zu erläutern. Dennoch bieten bestehende Er-

zungenschaften einen umfassenden Überblick über den Einfluss und den Status des Betriebsrats im Unternehmen. Die Meilensteine sind zahlreich: Sie beinhalten Abkommen über ein Verbot erzwungener Entlassungen, zur Einstellung von Zeitarbeitskräften sowie über das Festsetzen von Produktionsgeschwindigkeiten. Letzteren Punkt betreffend, bestimmt der Betriebsrat gemeinsam mit dem Management monatlich die Produktionskapazitäten. Schließlich profitiert der Betriebsrat des Standorts vom Zugang zu einem Zusammenschluss von Betriebsrät\*innen, einem Gremium aus den beiden deutschen Standorten der Automobil AG, einem Firmenbetriebsrat sowie europäischen und globalen Betriebsräten. Diese Verschmelzung zeigt zudem, wie die Mitbestimmung in der Automobil AG eingebettet ist. Außerdem lässt sich der Einfluss der Mitbestimmung bei Automobil AG auch auf die Präsenz eines starken Gewerkschaftskomitees zurückführen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bei Automobil AG die Voraussetzungen vorhanden sind, LLL zu unterstützen und zu fördern. Die Arbeitnehmervertretung ist mit mehr als den gesetzlich vorgeschriebenen Betriebsratsmitgliedern nicht nur gut ausgestattet, sondern viele der Delegierten sind darüber hinaus in verschiedenen Ausschüssen aktiv, die sich direkt und indirekt mit LLL befassen. In diesen Gremien bringen sie ihre umfangreichen Hintergründe und ihr LLL-Wissen ein, um Richtlinien zu entwickeln, die die Interessen der Beschäftigten berücksichtigen.

### **7.2.2 Die Rolle der Gewerkschaft**

Wie der Großteil der Automobilkonzerne ist auch die Automobil AG überwiegend durch die IG Metall organisiert. Zusammen mit der Christlichen Gewerkschaft Metall ist die IG Metall stolz darauf, dass rund 75 Prozent der Beschäftigten einer Gewerkschaft angehören, davon 97 Prozent der IG Metall. Die Präsenz der IG Metall zeigt sich auch an der Anzahl der Sitze, die diese im Betriebsrat hat. Von den insgesamt 55 Mitgliedern wurden 49 aus der Metall-Gewerkschaftsliste gewählt. Somit wählten 87 Prozent der Wähler\*innen IG Metall-Kandidat\*innen. Die letzte Wahl resultierte in einem zusätzlichen Mandat der IG Metall, auf Kosten des Christlichen Metallarbeiterverbandes. Letzterer sowie die unabhängige Christliche Betriebsratsorganisation haben sechs der übrigen Sitze, mit vier und zwei Sitzen. Die Beziehungen werden als gut bis einvernehmlich beschrieben. Die Christlichen Betriebsrät\*innen folgen meist der IG Metall in Entscheidungen über den Umgang mit dem Management.

Zusätzlich umfassen die industriellen Beziehungen der Automobil AG eine starke Gewerkschaftsstruktur: Von 1.500 gewählten Gewerkschaftsvertreter\*innen sitzen 120 im Gewerkschaftskomitee, 15 dieser Vertreter\*innen sind wiederum von anderen Aufgaben befreit. Das verdeutlicht erneut, welche umfassenden Ressourcen der Arbeitnehmervertretung der Automobil AG zur Verfügung stehen. Die duale Natur der industriellen Beziehungen bei Automobil AG, also die Mitbestimmung und Gewerkschaftsvertretung innerhalb des Unternehmens, ist vom komplementären Charakter der deutschen industriellen Beziehungen nicht zu trennen. Dies zeigt ein Gefüge aus zwei Parteien, die ihre individuellen Stärken, welche durch die deutsche Gesetzgebung gestützt sind, gemeinsam für Verhandlungen mit dem Management nutzen. Wie die folgende befragte Person skizziert, sichert eine starke Gewerkschaft die Arbeitnehmerseite als ernst zu nehmende Verhandlungspartnerin ab:

„Gut, manchmal muss unser Chef auch mit dem Vorstand streiten. Aber der Vorstand, der weiß halt genau ... bei 30.000 IG-Metall-Mitgliedern, wenn mein Chef nur so (Finger schnippen), dann geht da draußen kein [Produkt] mehr vom Band. Also, dieses Druckmittel ist schon auch noch da.“ (Betriebsrat)

Die enge Zusammenarbeit zwischen beiden Strukturen wird nicht nur durch eine hohe Zahl von Betriebsrät\*innen mit einer Verbindung zur IG Metall ermöglicht, sondern auch durch den Vorsitzenden des Gewerkschaftskomitees, der eine wichtige Rolle innerhalb des Betriebsrats spielt. Er fungiert als Schnittstelle zwischen beiden Organisationen und ermöglicht ein bedeutendes Maß an Transparenz, indem Informationen in die wöchentlichen Gewerkschaftstreffen eingebracht werden. Des Weiteren können die Ressourcen der 1.500 Gewerkschaftsvertreter\*innen genutzt werden, um den Betriebsrat über die Stimmung in der Belegschaft zu informieren. Die komplementäre Natur dieser Zusammenarbeit wird in folgenden Aussagen eingefangen:

„Na ja, man könnte die Frage auch andersherum stellen: Braucht man überhaupt einen Betriebsrat, wenn man einen so gut funktionierenden Vertrauenskörper bei [Automobil AG] hat? Also es kommt immer auf die Wahrnehmung dann letztendlich auch drauf an. Aber damit es eben genau diese unterschiedlichen Wahrnehmungen nicht gibt, haben wir dann eben eine enge Verdrahtung zwischen den beiden Gremien, weil letztendlich ist es so, dass ein Betriebsrat nur dann erfolgreich sein kann, wenn er einen starken Vertrauenskörper hinter sich hat. Also eine starke IG Metall jetzt in unserem Fall, aber auch eine IG Metall kann nur stark sein, wenn sie einen schlagkräftigen Be-

etriebsrat letztendlich auch im Betrieb mit hat. Weil beide einfach miteinander auch wirken, und deshalb ist es auch so wichtig, dass ein Vorsitzender der Vertrauensleute eben gut mit dem Betriebsratsvorsitzenden zusammenarbeitet, sehr eng verzahnt, weil eigentlich beide ohne den anderen nicht können. Und das sind eigentlich die Multiplikatoren der IG Metall und des IG-Metall-Betriebsrats. Das sind die, ich sage immer, kleinen Betriebsräte [Vertrauensleute] direkt vor Ort, die sich um die kleinen Sorgen und Nöte der Menschen kümmern, das teilweise auch vor Ort mit den Vorgesetzten beackern, sodass die Betriebsräte eigentlich dann Zeit haben, sich um die großen Dinge dann auch zu kümmern. Und dann wird das Bild auch wieder rund, wenn ich sage, das eine bedingt das andere und wenn das eine nicht funktioniert, funktioniert das andere auch nicht.“ (Betriebsrat)

„Also ich denke, es ist ein Zusammenspiel der Kräfte hier im Unternehmen. Also es ist jedenfalls gute Kultur bei uns zu sagen: Betriebsrat und Vertrauenskörper sind keine Feinde, sondern wir sehen uns als zwei Systeme, die aber gut miteinander zusammenarbeiten. Und unser Vertrauenskörper-Leiter bei [Automobil AG] ist immer auch Betriebsratsmitglied. Und der Kollege ist auch Mitglied im Aufsichtsrat bei [Automobil AG]. Also die Vertrauensleute bei [Automobil AG] haben halt einen hohen Stellenwert. Unsere Fraktion, die IG-Metall-Fraktion bei [Automobil AG], besteht grundsätzlich auch aus allen Betriebsräten und allen VKL-Mitgliedern. Da gibt es dann Menschen, ich hatte jahrelang, also über zwölf, na, zehn Jahre lang hatte ich eine Doppelfunktion. Ich war sowohl das zuständige VKL-Mitglied für die technische Entwicklung und Betriebsrat in der technischen Entwicklung.“ (Betriebsrat)

Das verflochtene und ausgleichende duale System der industriellen Beziehungen bei Automobil AG macht diese jedoch nicht immun gegen Konflikte. Befragte Betriebsrät\*innen zeigen, dass es oft herausfordernd sein kann, die spezifischen Interessen des Unternehmens und die weiteren Interessen der Gewerkschaft zu vertreten. In der Vergangenheit haben zahlreiche informelle Vereinbarungen über Zeitarbeitskräfte und Arbeitsschichtstrukturen zu einem Interessenkonflikt zwischen der IG Metall und dem Betriebsrat geführt. Am Beispiel der Schichtstrukturen benennt eine befragte Person, wie eine Veränderung, genauer: der fliegende Schichtwechsel, ohne eine vorherige Absprache mit den Gewerkschaften eingeführt wurde – und Bestürzung seitens der IG Metall auslöste:

„Die Zeit wird automatisch aufgegeben, der stempelt nur ab, und wenn der früher das Arbeiten anfängt, interessiert das keinen, und der kriegt immer fest seine Arbeitszeit ins Zeitkonto eingestellt, und ob der jetzt eine halbe Stunde mehr oder weniger arbeitet, interessiert keinen, und das müssen die Kollegen untereinander absprechen. Dann hab ich das damals bei der IG Metall vorgestellt [...]: ‚Ja wo ist denn die Vereinbarung?‘ Sag ich: ‚Wir haben nur eine Protokollnotiz.‘ ‚Gibt es doch nicht, so was muss man vereinbaren!‘ Sag ich:

„Nein, so was muss laufen.“ Ich lege keinen Wert auf eine Vereinbarung, die nicht funktioniert. „Ja, kann ich dann die Protokollnotiz haben?“ – und das ist jetzt wirklich wahr – „ja warum nicht?“ Sag ich: „Weil wir sie verloren haben.“ (lacht) Das stimmt. Das waren so Highlights, über die ich heute noch lachen muss. Wir machen heute noch den fliegenden Schichtwechsel und haben keine Vereinbarung und es funktioniert und da bin ich stolz drauf.“ (Betriebsrat)

Ein solches Vorgehen des Betriebsrats stellt insgesamt eher eine Verletzung des Protokolls dar als eine Infragestellung des Rechts der Gewerkschaften auf die Vertretung der Belegschaft. Eine Untergrabung von Tarifverträgen ist eher die Ausnahme als die Regel. Ein Beispiel einer solchen Ausnahme betrifft den Einsatz von Zeitarbeitskräften. Obwohl die IG Metall und der Betriebsrat in jüngster Zeit ein Abkommen zur Regulierung von Zeitarbeitskräften vereinbart haben, gab es nach Aussagen des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden eine Zeit, in der sich die Gewerkschaft vehement gegen solche Maßnahmen positionierte:

„Die habe damals ich eingeführt, die Leiharbeit, entgegen eines Tarifvertrages. Da bin ich furchtbar beschimpft worden, wir haben es tarifvertraglich abgeschlossen gehabt, haben aber das dann trotzdem gemacht, über eine Protokollnotiz, und haben dann die Tarifvertragsparteien nachträglich zugestimmt.“ (Betriebsrat)

Dennoch waren sich die befragten Personen der Wichtigkeit von Gewerkschaften mehr als bewusst: Die Gewerkschaft repräsentiert eine Quelle der Macht und potenziellen Expertise – zwei Faktoren, die sich oft in den zahlreichen Tarifverträgen zum Thema Ausbildung bei Automobil AG widerspiegeln. Wie sich auf den folgenden Seiten zeigt, haben diese Abkommen dem Betriebsrat geholfen, eine wesentliche Rolle in der Aus- und Weiterbildungsstrategie einzunehmen.

### 7.2.3 Führung und Betriebspolitik

Generell stellen alle befragten Personen die Interaktionen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung in einem positiven Licht dar. Alle Parteien sind bemüht, eine zukunftsfähige und vertrauensvolle Beziehung zu entwickeln. Die Befragten argumentierten, dieser Ansatz im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ziehe sich wie ein roter Faden vom Vorstand bis zu den Produktionsmanager\*innen. Anerkennung der Arbeitnehmervertretung und das Bewusstsein, dass Probleme gemeinschaftlich gelöst werden müssen, sind Schlüsselfaktoren des Unternehmens. Ein Manager sprach bei

der Diskussion über industrielle Beziehungen vom „Automobil-AG-Konsensprinzip“:

„Markant finde ich, dass es vertrauensvoll und konstruktiv ist. Das fällt bei [Automobil AG] sehr positiv auf.“ (Manager)

Bei einer Frage nach dem Beitrag des Betriebsrats zum Unternehmen im Allgemeinen – und zum Thema LLL im Speziellen – würdigte das Management, dass diese spezifisch deutsche Organisation einen wichtigen Beitrag leistete:

„Der Betriebsrat spielt immer eine wichtige Rolle, die haben einen expliziten Blick auf die Menschen sozusagen, aber wir auch. Unser Ziel ist genauso: Hoch motivierte junge Menschen, die Lust auf Lernen haben, und da arbeiten wir mit dem Betriebsrat sehr eng zusammen. Alles was wir an neuen Methoden einführen, ist nichts, was sich die Führung ausdenkt, es ist immer im Zusammenhang mit dem Betriebsrat. Die achten bei den Konzepten darauf, dass die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.“ (Manager)

Das positive Bild, das von Interviewpartner\*innen gezeichnet wird, wenn es um Managementkultur und Interaktionen zwischen den beiden Parteien geht, lässt sich durch eine Vielzahl von Faktoren erklären. Eine wichtige Komponente ist die Macht der IG Metall, die nicht nur von einem hohen Deckungsgrad untermauert wird. Weitere Faktoren beinhalten die gängige Karriereentwicklung bei Automobil AG. Viele der Top-Führungskräfte, und sogar einige Vorstandsmitglieder, waren zu einem früheren Zeitpunkt Kolleg\*innen oder Produktionsmanager\*innen, was dazu beigetragen hat, persönliche Beziehungen zu festigen.

Die räumlichen Umstände betrachtend – das Unternehmen befindet sich am Rande einer Kleinstadt im ländlichen Raum –, muss sich diese Fallstudie auch mit Identität befassen. Die Gegebenheiten führen dazu, dass sich die Pfade der Belegschaft häufig kreuzen, was zu einem bereits vorhandenen, sehr starken Gemeinschaftsgefühl beiträgt und die Ansicht stärkt, mit anderen in derselben Mannschaft zu sein. Zum Beispiel berichtete eine befragte Person, dass sie mit einem der Unternehmensvorsitzenden Mitglied im gleichen örtlichen Fußballverein ist. Infolgedessen tragen das Recht auf eine Arbeitnehmervertretung – ein Faktor, der die Seite der Arbeitnehmer\*innen für viele Jahrzehnte gestärkt hat – in Verbindung mit den persönlichen Beziehungen, die sich in und außerhalb des Unternehmens entwickelt haben, zu einem gemeinsamen Ziel bei. Dieses wiederum führt zu einem gemeinsamen Interesse beider Parteien, die Angst der Belegschaft vor neuen Produktionsprozessen und damit einhergehenden Fortbildungsanforderungen abzufangen:



„Also wenn so größere Umstrukturierungen sind und das betrifft viele, dass man da gemeinsam da an die Belegschaft geht – Unternehmen und Betriebsrat – ob jetzt in einer Veranstaltung aber zumindest, dass jeder sagt und auch Position abgibt, und sagt, pass auf, der Veränderungsprozess steht an, wir haben uns damit auseinandergesetzt, das Konzept passt aus dieser Sicht inhaltlich, ihr könnt euch drauf verlassen, und wir sind ansprechbar, wenn es, aus welchem Grund auch immer, Probleme gibt, und die Konzepte sind mit uns besprochen.“ (Betriebsrat)

Dennoch ist im Zuge der Diskussion über die industriellen Beziehungen eine Warnung notwendig. Auch wenn die Vorstellung eines „gemeinsamen Ziels“ die Existenz eines „Co-Managements“ – ein Begriff, der andeutet, das Management habe die Kontrolle über den Betriebsrat – impliziert, haben Interviews gezeigt, dass eine solche Beziehung Konflikte barg. Letztlich sind sich beide Seiten bewusst, dass sie unterschiedliche Interessengruppen vertreten:

„Es ist keine heile Welt. Ich sage mal, es sind unterschiedliche Positionen und es kommt natürlich auch insgesamt auf das gesamtwirtschaftliche Umfeld an oder auch auf das, ich sage jetzt mal, wie heißt es so schön, was unsere Mitkonkurrenten gerade tun. Also das wirkt natürlich auch immer im Umfeld, aber ich sage jetzt mal, ich denke, wir haben eine vernünftige Gesprächskultur. Wenn wir jetzt sagen, das ist ein Thema, da wollen wir gemeinsam drangehen, da haben wir ein ganz konkretes Thema vor Augen, das ganze Thema, ich sag jetzt mal Arbeitswelt der Zukunft, ganz global beschrieben, das Unternehmen auch immer kommt, und noch mehr Flexibilität und noch mehr Flexibilität und ich sage ok, wir wären zwar der Meinung, wir wären genügend flexibel, aber dann setzen wir uns mal zusammen und loten dann mal aus, was das Unternehmen für Vorstellungen hat, und es gibt natürlich auch bei den Arbeitnehmern die Vorstellungen, ich sage jetzt mal Vereinbarkeit, ich sage jetzt mal nicht mehr Familie, sondern Privates, das ist ja nicht nur Familie, die da eine Rolle spielt, unter den Gesichtspunkten gucken wir uns das an, um da zu zukunftssträchtigen Regelungen zu kommen, das sind aber dann meistens dann immer so große Pakete, das ist ja schon fast strategisch angelegt, was soll denn auf Basis für, so ein aktuelles Problem muss man natürlich auch lösen.“ (Betriebsrat)

Einige Interviewte beschreiben, wie etwa Einsparungsmaßnahmen, deren Effekte gelegentlich noch immer zu spüren sind, in den letzten Jahren häufig zu Auseinandersetzungen geführt haben. Manche Abteilungen mussten mit einem sogenannten Kapazitätsproblem fertigwerden, das zu einer Reduzierung von Arbeitskräften und folglich zu Stress und einem Anstieg von Krankheitsausfällen führte. Wie die folgende interviewte Person schildert, führte das Kapazitätsproblem dazu, dass von den Beschäftigten Mehrarbeit gefordert wurde, statt es durch die Einstellung von zusätzlichem Personal zu lösen:

„Ja, die Mannschaft war überbelastet mit Mehrarbeit, Wochenendarbeit, Samstags-, Sonntagsarbeit, und da war eigentlich meine Aufgabe, immer wieder den Finger in die Wunde zu legen und sagen, so können wir nicht weitermachen, wir brauchen mehr Personal ... Also es ist nicht so, dass hier alles eiter Sonnenschein ist.“ (Betriebsrat)

Das Stressproblem, im Zitat des/der Betriebsrät\*in angesprochen, relativiert die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management wiederum etwas. Es wäre unbedacht anzunehmen, der Betriebsrat habe seine Seele verkauft, wenn er mehr Flexibilität unterstützt; oder dass er nicht unabhängig vom Einfluss des Managements sei und nur existiere, um die Entscheidungen des Managements durchzuwinken.

Ein weiterer Faktor, der die Unabhängigkeit des Betriebsrats bei Automobil AG hervorhebt, betrifft den Zugang zu Weiterbildung. Die Frage der Teilnahmemöglichkeiten an Fort- und Weiterbildungsprogrammen wurde vom Betriebsrat in der Diskussion über die Vor- und Nachteile in Bezug auf LLL oft als Schlüsselproblem genannt. Eine befragte Person deutete an, dass Bevorzugung nicht mehr das große Problem sei, das es einmal gewesen ist. Es komme nicht mehr zum Ausschluss von Fortbildungen, nur weil ein\*e Vorgesetzte „das Aussehen des Gesichts nicht mag, das sogenannte Nasen-Prinzip“. Zusätzlich schilderten andere Befragte, dass das einstige olympische Mannschaftsprinzip – der Zugang zu Fort- und Weiterbildung wird nur jungen und gesunden Arbeitnehmer\*innen gewährt, nicht aber älteren angeleiterten – nicht mehr angewendet werde:

„Es ist eigentlich ein gewerkschaftspolitisches Ziel. Wir haben festgestellt, dass diejenigen, die gut ausgebildet sind, ständig sich noch besser ausbilden. Und diejenigen, die nur ganz normal und einfach ausgebildet sind, keine Weiterbildung bekommen. Und das war eigentlich die Grundlage unserer Diskussionen bei [Automobil AG], wo wir mit dem Unternehmen in der Betriebsvereinbarung Qualifizierung vereinbart haben, dass in jedem Personalgespräch auch ein Qualifizierungsgespräch stattfinden muss, und zwar mit jedem. Nicht nur mit dem gut ausgebildeten Akademiker oder mit den bestausgebildeten Facharbeitern, sondern auch mit dem ganz normalen Montagearbeiter.“ (Betriebsrat)

Zusammengefasst akzeptieren beide Parteien, dass die Arbeitswelt keineswegs idyllisch ist. Besonders die sich gegenüberstehenden Positionen von Arbeit und Kapital führen dazu, dass die Sozialpartner immer wieder feststellen müssen, dass der ökonomische Kontext bestimmte Einschränkungen für die jeweilige Partei im Umgang mit Problemen vorgibt. Wie allerdings eine befragte Person oben anmerkt, erlaubt eine Anerkennung dieser Situation auch

gegenseitigen Respekt – ein Aspekt des Beschäftigungsverhältnisses bei Automobil AG, der ermöglicht wird durch ein starkes Gefühl von Kirchturmpolitik und lang andauernder Empathie mit ehemaligen Kolleg\*innen, die jetzt Managementpositionen innehaben.

## 7.2.4 Betriebliche Qualifikationsstruktur

Infolge der Automatisierung von Produktionslinien, beispielsweise durch die Einführung von Robotern sowie durch Änderungen in der Produktlinie des Unternehmens, wurde dessen Qualifikationsstruktur in den vergangenen Jahrzehnten von Grund auf überholt. Die jüngste Entwicklung ist erstens eine Antwort auf neue Umweltschutzanforderungen – die Notwendigkeit, ein Produkt zu produzieren, das die verabschiedeten Gesetze zur Reduzierung der Erderwärmung einhält und dem Anspruch der Kund\*innen auf ein umweltfreundliches Produkt gerecht wird – und zweitens eine Antwort auf den Zwang, sich an die unbegrenzten Möglichkeiten der Digitalisierung und Big Data anzupassen und diese auszuschöpfen. Bei der Diskussion von Punkt eins, genauer gesagt der Wichtigkeit von Weiterbildung und Umweltschutz, sagte eine befragte Person:

„Weil ich sag mal so, es ist ja immer der Blick nach vorne, was dann auch heißt, ich muss mich mit Themen wie Bildung auseinandersetzen. Ich sag mal den Klassiker, jetzt CO<sub>2</sub> ist natürlich so ein Thema – all die Themen, die sowohl durch die gesellschaftspolitische Diskussion entstehen, wo der Gesetzgeber dann verstärkt CO<sub>2</sub> oder so was ..., wo man dann sagt, hm, ich muss an die Themen ran.“ (Betriebsrat)

Als Reaktion auf diese beiden Herausforderungen hat sich die Qualifikationsstruktur des Unternehmens radikal verändert. Es entwickelte sich von einem Unternehmen, das auf alten mechanischen Produktionsprozessen beruhte, in denen vor allem ausgebildete und nicht ausgebildete Fabrikarbeiter\*innen tätig waren, hin zu einer zunehmend durch Qualifikationen im Bereich der Spitzentechnologie charakterisierten Belegschaft:

„1985 habe ich meine Ausbildung begonnen. Da waren wir hier am Standort, ich denke so 22.000. Und die Struktur des Unternehmens war so, das waren 16.000, 17.000 direkte Beschäftigte an der Linie, im Karosseriebau, ganz klassische Produktions- und gewerbliche Tätigkeiten. Und da gab es eine Handvoll Ingenieure, dann noch ein paar Entgeltabrechner. Und, also, das war dann der Rest der Firma.“ (Betriebsrat)

Dreißig Jahre später ist die Zahl der Arbeitnehmer\*innen, die direkt in der Produktion arbeiten, auf ungefähr 15.000 abgefallen, von denen nur 8.000 in einem Drei-Schichten-Modell an den Produktionslinien arbeiten. Diese Zahlen sind umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass sich die Zahl der gesamten Belegschaft verdoppelt hat. Außerdem hat sich auch die Topographie dieser Gruppe der Beschäftigten verändert: Alle, die an den Produktionslinien arbeiten, benötigen eine anerkannte Qualifikation, wie die Personalbeschaffungsstrategie des Unternehmens zeigt. Potenzielle neue Arbeitskräfte im Produktionsbereich, besonders Auszubildende, stehen unter hohem Konkurrenzdruck.

Die Tage, in denen Beschäftigte des Unternehmens ein gutes Wort für die Verwandtschaft einlegen konnten, sind vorbei. Wie ein Manager des Unternehmens feststellte, müssen neue Rekrut\*innen rigorose Zulassungsprozeduren durchlaufen, um das Unternehmen von ihrem Engagement und ihrer Entwicklungsfähigkeit zu überzeugen. Das folgende Zitat zeigt, dass der Betriebsrat diesen Standpunkt des Managements unterstützt:

„Intern reden wir teilweise anders, nicht offen. Wenn einer den Nachweis erbracht hat, nach der Schule noch eine Zusatzqualifikation zu machen, dann hat er den Beweis erbracht, dass er lernfähig ist. Wir stellen in der Regel keinen ein, der gar keinen Beruf hat. Bei der Einstellung im indirekten Bereich schauen sie sehr auf die Qualifikation und auf die Wahrscheinlichkeit, dass einer lebenslang lernen kann, also das ist sehr geprägt nach Schulnoten, beim Einstellungsgespräch, ob da Lernbereitschaft da ist, und das ist ein Grundsatz. Da sind wir eigentlich in keinem Interessenskonflikt mit dem Unternehmen, sondern beide Seiten haben wir da das gleiche Ziel.“ (Betriebsrat)

Zusammenfassend waren die Befragten bemüht zu erläutern, dass ihr Betrieb nicht mehr nur ein Produktionsstandort ist. Dies zeigt sich daran, dass der Großteil der Arbeitnehmer\*innen (25.000) im Bereich Service arbeitet oder direkt an Forschung und Entwicklung beteiligt ist. Der Standort dieser Fallstudie, der auch als Hauptquartier des Unternehmens dient, hat die Hauptaufgabe, die technologische Zukunft des Unternehmens aufs Genaueste festzulegen. Aus diesem Grund arbeiten 10.000 Beschäftigte, oftmals Personen mit Universitätsabschlüssen, direkt im Bereich Forschung und Entwicklung, wodurch die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder umso erstaunlicher ist.

Wie die weiteren Abschnitte zeigen, scheint der Hightech-Charakter des Unternehmens die erweiterten Möglichkeiten von Mobilität durch Qualifikation zu betonen – daher streben Arbeitnehmer\*innen danach, das Produktionsband hinter sich zu lassen. Sicherlich sind Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur, wie etwa die Professionalisierung der Beschäftigten,

vorteilhaft für eine Agenda in Richtung LLL – viele Arbeitnehmer\*innen zeigen das Bedürfnis nach persönlicher Weiterentwicklung.

### **7.3 Lifelong and Lifewide Learning in der Mitbestimmung: Perspektiven und Aktivitäten**

Die Arbeitnehmervertretung der Automobil AG befindet sich mit einem gut ausgestatteten Betriebsrat und einer starken Gewerkschaftsstruktur in einer guten Position, um das Thema LLL zu bestreiten. Tatsächlich konnten Betriebsrät\*innen, gestärkt durch das duale System der Interessenvertretung, verschiedene LLL-bezogene Vereinbarungen zu Gunsten der Arbeitnehmer\*innen aushandeln. Wie die vorherigen Abschnitte deutlich machen, bedeutet dies kontinuierliche Verhandlungen. Einerseits liegt es in der Natur von LLL, dass es vom Betriebsrat ständiges Überdenken der eigenen Strategie erfordert, und andererseits lassen auch die bestehenden Abkommen selbst Schwächen ans Licht treten. Ein Verständnis für die LLL-Kontexte ist hilfreich, um Schlüsselaspekte zu verdeutlichen, welche die Arbeit des Betriebsrats entweder positiv verstärken oder alternativ bestimmte Einschränkungen vorgeben.

Zunächst werden die Perspektiven der Akteur\*innen betrachtet, also die der Arbeitnehmerinteressenvertretung, die des Managements und die Perspektive der Beschäftigten. Ein verbessertes Verständnis dieser Perspektiven führt zu einem genaueren Einblick in die Positionen der Parteien, die die verschiedenen Standortabkommen verhandelt haben und die weiterhin das Management und die Betriebsrät\*innen in verschiedenen LLL-bezogenen Kommissionen und Gremien informieren. Anschließend werden Faktoren betrachtet, die die Aktivitäten der Arbeitnehmervertretung im LLL-Bereich entweder unterstützen oder einschränken.

#### **7.3.1 Die Perspektive der Interessenvertretung**

Bei der Diskussion um LLL, besonders über die Fragen nach der Definition und Verantwortung – sowie damit einhergehenden Problemen – schwingt in den Antworten der befragten Personen mit, dass diese unvermeidbar seien. Das Wissen, dass die digitale Revolution einen unumkehrbaren Prozess des Wandels in Gang gesetzt hat, verstärkt diese Unvermeidlichkeit. Um den letzten Punkt zu verdeutlichen, schilderte eine befragte Person, wie sich die

Werkstatt, in der sie zuvor gearbeitet hatte, in den letzten fünfzehn Jahren so verändert hat, dass sie nun kaum mehr wiederzuerkennen ist.

Obwohl immer noch die gleichen Kolleg\*innen an diesem Arbeitsplatz zusammenarbeiten, zeigt sich durch die Materialien und Werkzeuge, die sie dabei nutzen, dass ein gänzlich neues Metier entstanden ist, in dem ein hoher Grad an technischem Verständnis benötigt wird. Im folgenden Zitat erfasst ein Befragter hervorragend die Unvermeidbarkeit des technologischen Wandels und dessen Auswirkungen auf den Arbeitsprozess:

„Weil einfach das Thema Leichtbau eine so große Rolle spielt. Und ich habe gar keine Alternative. Ich muss mich mein Leben lang von Produktzyklus zu Produktzyklus neu qualifizieren, weil einfach neue Technologien kommen. Und das ist für mich das lebenslange Lernen on the Job. Früher, vor 20, 30 Jahren hatte man noch solche Punktzangen, wo die schwer arbeitenden Menschen da von Hand – das gibt es heute nicht mehr. Der Karo-Bauer von damals, der ist ja heute z. T. auch noch da, der muss halt einfach das Ganze über sein Touchpad machen oder eine Einstellung an der Maschine tun, die das ja für ihn tut, was ja gar nicht schlecht ist, weil schwere Punktzangen den ganzen Tag wuchten, das war halt so ergonomisch für die Kollegen ja auch nicht richtig. Und da habe ich, sage ich mal, einfach schon aus dem Arbeitsprozess heraus immer die Notwendigkeit, mich von Produktzyklus zu Produktzyklus auf das neue Produkt zu qualifizieren.“ (Betriebsrat)

Andere Befragte berichten, wie der organisatorische Wandel des Unternehmens, insbesondere die Internationalisierung der Produktion – etwa die Eröffnung von Produktionsstätten in Südamerika, in Osteuropa und China, die zu einem wachsenden Netzwerk des Produktionsprozesses führten –, von den Arbeitnehmer\*innen eine Verbesserung ihrer Soft Skills erfordert. Zusätzlich zum Erlernen der entsprechenden Landesprachen – Spanisch wurde hier besonders oft genannt – wurde erwartet, dass die Arbeitnehmer\*innen ihre kulturellen Kenntnisse der Länder, in denen sich die Produktionsstandorte der Automobil AG befinden, erweitern.

Auskünften der Führungsebene zufolge ist die wirkliche Auswirkung dessen, was am besten als Internationalisierung bezeichnet wird – die Tatsache, dass Automobil AG ein globales Unternehmen ist – ein Erwachen des Betriebsrats im Hinblick auf die Gefahren dieser Entwicklung. Deutschland stand als Land mit hohen Arbeitskosten in Konkurrenz zu Niederlassungen mit niedrigen Arbeitskosten. Einmal mehr nehmen Betriebsrät\*innen LLL als Mittel zur Erhaltung von kommerzieller Rentabilität der deutschen Standorte wahr. Die Digitalisierung des Arbeitsprozesses wird in einem positiven Licht gesehen: als Möglichkeit zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit.

Bei dem Versuch, LLL zu definieren, fokussierten sich Betriebsrät\*innen auf das unbestimmte Ende, die Unabgeschlossenheit von Lernprozessen und erinnerten sich – demgegenüber – an die siloartige Ausgestaltung von Aus- und Weiterbildungen in den vergangenen Jahren. Wie der folgende Betriebsrat andeutet, war der Qualifikationsprozess in der Vergangenheit beschränkt, es fehlte an Dynamik und Flexibilität:

„Also ich glaub schon, dass man in früherer Zeit schon eher so war, dass man relativ fertig war nach seiner Qualifizierung. Ich denke mal, die Anforderung und auch das Tempo der Veränderung, das glaub ich hat sich schon erst seit den 90er Jahren entwickelt und da tue ich mich schwer das einzuschätzen, aber diese Dynamik, die da mittlerweile drinsteckt, und die Reaktion der Bildungsträger, die es da gibt, die ist gewachsen in der jüngsten Vergangenheit. Das war ja früher relativ statisch, da gab es eine Berufsausbildung und da gab es im technischen Bereich eine Aufbauqualifizierung in Form von Schule, Meister, Techniker und im kaufmännischen Bereich das gleiche Pendant.“  
(Betriebsrat)

In den letzten fünf Jahren haben Betriebsrät\*innen systematisch versucht, das zentrale Problem anzugehen: Beschäftigte nehmen Weiterbildung in ihren vielen Erscheinungsformen als Fass ohne Boden wahr. Aus der Perspektive des Betriebsrats sollten Beschäftigte das offene Ende der Weiterbildung als integralen Teil ihres Arbeitsvertrags wahrnehmen. Einem Betriebsrat zufolge ist eine gewisse Neugier der Beschäftigten unabdingbar. Hier kommt dem Betriebsrat eine Vorbildfunktion zu, um LLL innerhalb der Belegschaft zu fördern. Der Vorsitzende des Betriebsrats fordert sogar, dass freigestellte Betriebsrät\*innen einen Abschluss in europäischen Betriebswirtschaftsstudiengängen machen:<sup>22</sup>

„Also ich muss wirklich sagen, der Betriebsrat in Gänze lebt mit dem Thema, wir verkörpern das auch selbst, was ich davor gesagt hab, dass wir auch beim Betriebsrat ständiges Lernen verlangen.“ (Betriebsrat)

Die meisten Befragten empfanden einen europäischen Betriebswirtschaftsstudiengang nur als eine weitere Aufgabe, die abgeschlossen werden muss – in der Funktion als Arbeitnehmerinteressenvertreter\*in war eine zusätzliche Teilnahme an zahlreichen Betriebsratsseminaren erforderlich:

---

22 Zwischen Betriebsrat und Führungskräften wurde eine Vereinbarung erreicht, dass die Gebühren für ein Studium, das in der Freizeit erfolgt, vom Unternehmen getragen werden.

„Ich bin 1991 Vertrauensmann geworden. Und wenn ich alle IG-Metall-Schulungen, Seminare über Arbeitssicherheit, über Arbeitszeiten, über Entgeltsysteme und und und, dann denke ich, habe ich mir schon umfassendes Wissen angeeignet über genau diese Dinge, über Sachen, die halt mein alltägliches Geschäft als Betriebsrat auch mir abverlangen. Ich muss halt einmal wissen, wie funktioniert unser Entgeltsystem, was sind die Beurteilungskriterien, wie wird gepunktet. Das ist ja, da hat ja auch jeder Kollege hierin den berechtigten Anspruch, wenn er zum Betriebsrat geht, dass er dann vielleicht auch eine qualifizierte Aussage bekommt und nicht irgendwie: Ja, das weiß ich jetzt auch nicht. Dann mache ich meinen Job falsch. Wenn ich als Betriebsrat einem Kollegen nicht sagen kann, wie funktioniert unser ERA-Entgeltsystem oder ... jetzt bin ich Mitglied der Personalkommission, also ist Arbeitsrecht für mich ein unwahrscheinlich wichtiges Thema. Ich habe Arbeitsrechtsseminare eins, zwei und drei, die hat der DGB auch immer abgehalten.“ (Betriebsrat)

Dass Betriebsrät\*innen von der neuen Generation der Arbeitnehmer\*innen, die mit Computern aufgewachsen sind, erwarten, dass diese sich auf LLL einlassen, bedeutet nicht, dass der Betriebsrat blind für die individuellen Probleme, speziell älterer Arbeitnehmer\*innen und deren Angst vor Veränderungen, ist. Betriebsrät\*innen zeigen einen gewissen Grad an Empathie für ältere Beschäftigte aus dem Produktionsbereich, die sich nur widerwillig dem LLL-Prinzip nähern. Die Befragten berücksichtigten auch die Karrierewege dieser Gruppe, denn als diese ihre Ausbildung absolvierten, glich sie in ihrer Isolation und Abgeschlossenheit einem Silo. Heutzutage überwiegt eine neue Beschäftigungsstrategie, die vom Betriebsrat unterstützt wird und die Ausbildungs- und Einstellungspolitik durchdringt. Von Arbeitnehmer\*innen wird erwartet, dass sie sich auf die zuvor erwähnte Unternehmens-DNA einlassen:

„Es fängt im Prinzip in der Ausbildung an, dass man versucht, den Auszubildenden schon nahezubringen zu sagen: ‚Pass auf, ihr seid jetzt zwar im ersten Part, in dieser Grundqualifizierung, aber ihr müsst euch bewusst sein, dass jetzt dann nicht Ende ist, und ihr könnt euch ausruhen und das war es, sondern es wird immer eine Anforderung geben, mit der ihr euch auseinandersetzen müsst.“ (Betriebsrat)

Zwei Betriebsrät\*innen zwischen fünfzig und sechzig Jahren zeigten sich bei dieser Gruppe besonders einfühlsam. Wie das folgende Zitat verdeutlicht, lässt sich die Situation dieser Gruppe am besten erklären durch eine Angst vor Beurteilung und eine Angst vor dem Erbringen persönlicher Opfer:

„Ich kriege sehr viel mit. Teilweise in der Mittagspause haben meine Kollegen gelernt und wenn ich dir hinten unser anderes Besprechungszimmer zeige, was da alles an Begrifflichkeiten an der Wand klebt – ich würde es mir nicht mehr zutrauen, muss ich ganz ehrlich sagen. Also, mich wirklich noch mal auf



die Schulbank zu setzen, um was – ja, komplett Neues kann ich jetzt auch nicht sagen, ich hatte damals ja auch Buchführung. Wobei, das ist natürlich nur ein viel größerer Umfang. Aber so was würde ich mir jetzt nicht mehr zutrauen, muss ich ganz ehrlich sagen, mich noch mal auf die Schulbank zu setzen. Weil, und da muss ich auch ganz ehrlich sagen, ich brauche zwar hier bei uns jetzt nicht körperlich arbeiten, aber der geistige Stress. Wenn ich nach acht Stunden nach Hause gehe, bin ich froh, wenn ich ein bisschen abschalten kann, muss ich ganz ehrlich sagen. Und wenn ich mir jetzt vorstellen würde, ich müsste jetzt da noch alle paar Wochen so eine Drei-Tages-Schulung machen und mich zu Hause fast jeden Tag, hat mein Kollege gesagt, stundenlang noch lernen, also ich glaube, das würde ich nicht mehr durchstehen. Muss ich mir das jetzt noch antun, um eben diesen Wirtschaftsführerschein zu machen, oder nehme ich lieber die Zeit und verbringe sie mit meinem Mann auf der Couch?“ (Betriebsrat)

Sowohl das Management als auch der Betriebsrat befassen sich mit der Angst-Frage und wollen der Ablehnung gegenüber LLL mit verschiedenen pädagogischen Mitteln entgegensteuern. Eine Option beinhaltet „Lernbegleitung“: Arbeitnehmer\*innen werden dabei in ihrer Tätigkeit von Expert\*innen und Trainer\*innen begleitet, die Lerntechniken vermitteln, um Inhalte besser verstehen zu können. Eine weitere Option führt Lerngruppen langsam an den Arbeitsbereich heran. Dem Management zufolge ist diese Methode besonders erfolgreich in der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer\*innen. Sie hat mehrere Vorteile: Zum einen findet die Weiterbildung in einer Umgebung statt, die den Beschäftigten Selbstsicherheit bietet; zum anderen bezieht das Diskussionsformat solcher Workshops das vorhandene praktisch erworbene Wissen der Arbeitnehmer\*innen mit ein und demonstriert somit dessen Wert. Folglich werden vorher bestehende potenzielle Bedenken reduziert.

Betriebsrät\*innen argumentierten, dass bei dem Thema Ängstlichkeit eine Kombination an Faktoren berücksichtigt werden müsse. Diese reicht von der Forderung, Manager\*innen müssten LLL „kreativer“ gestalten – auch wenn nicht weiter ausgeführt wurde, was darunter zu verstehen sei –, bis zum Lernen „on the job“, einem Ansatz, der sicherstellt, dass „*ArbeiterInnen nicht realisieren, dass sie lernen*“ (Betriebsrat). Dieser Ansatz umfasst die Idee, dass Beschäftigte sich gegenseitig bei der Weiterbildung unterstützen, was auch als informeller pädagogischer Ansatz bezeichnet wird:

„Das ist so ein ganz hochsensibler Trakt und immer, wenn irgendwas Neues gekommen ist, dann habe ich mir vor Ort das von den Kollegen erklären lassen. Ich sage, es gibt verschiedene Methoden. Manchmal, wenn was Neues kommt, finden in der technischen Entwicklung auch Vorträge statt, aber, wie gesagt, das eine ist der grüne Tisch und das andere ist die Praxis. Und ich bin

immer schon eine Praktikerin gewesen und möchte mir das vor Ort erklären lassen, dass ich das auch verstehen kann. Also, das eine wäre, irgendwas zu lesen. Aber um das besser verstehen zu können, also, so tue ich mir leichter, lass ich mir das vor Ort von den Kollegen erklären, die Handgriffe, was sie alles zu tun haben.“ (Betriebsrat)

Innerhalb der Automobil AG wurde die Praxis institutionalisiert, dass Beschäftigte ihre Kolleg\*innen ausbilden – dies stellt einen Schlüsselaspekt innerhalb des Weiterbildungsprogramms des Unternehmens dar: Personen, die spezifische Expertise in einem aktuell gefragten Bereich haben, sollen motiviert werden, ihr Wissen an Kolleg\*innen innerhalb ihrer Abteilung oder gar im gesamten Unternehmen weiterzugeben. Dies kann entweder in Form eines Forumsbeitrags geschehen, durch neue Möglichkeiten von Social Media oder informell, als Seminar für Kolleg\*innen:

„Von der individuellen Seite her: Wer eine hohe Fachkompetenz hat, wer sich das zutraut und wer das auch machen möchte, kriegt auch ein Forum, innerhalb der Firma sich zu präsentieren und darzustellen und das an die Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben.“ (Betriebsrat)

Zusätzlich zum informellen Ansatz, bei dem Arbeitnehmer\*innen ihr Wissen mit Kolleg\*innen teilen, entdeckte das Management einen Bedarf an spezifischen Ansätzen, die die Diversität der Belegschaft miteinbeziehen:

„Und da müssen wir sehr zielgruppenorientiert für die Menschen Systeme entwickeln, wie wir sie an den Stellen mitnehmen. Das ist eigentlich die wesentliche Botschaft aus meiner Sicht.“ (Betriebsrat)

Sicherlich hat die Industrie 4.0 zu einer erhöhten Akzeptanz von LLL innerhalb des Betriebsrats geführt und ein gesteigertes Bewusstsein für die eigene Schlüsselposition im neuen Arbeitsprozess geschaffen. Zudem scheinen die Betriebsrät\*innen zu realisieren, dass es aufgrund des Vertrauens, das Arbeitnehmer\*innen ihnen entgegenbringen, ihre Aufgabe ist, die Bedenken der Belegschaft gegenüber LLL anzugehen. Eine befragte Person beschreibt die Aufgabe, mit der sich der Betriebsrat konfrontiert sieht, und dabei geht es nicht nur um die Wahrnehmung von LLL, sondern auch um dessen Rolle:

„Ein Unternehmen heute muss sich letztendlich jeden Tag der Veränderung stellen, und dann müssten wir den Menschen darauf rüsten, dass sie auch diese Veränderungen tatsächlich auch mitmachen wollen und einen Sinn darin auch sehen in dieser Veränderung. Und darum sind wir gut beraten, den Menschen in die Richtung zu coachen, dass man einfach viel Flexibilität und auch, wie das die letzten zehn Jahren ganz extrem sich herauskristallisiert hat, viel

Mobilität letztendlich mitbringen, als wichtige Qualifikation. Und das hat man erst einmal nicht in sich, da muss man die Menschen in die Richtung auch ein Stück weit mitcoachen.“ (Betriebsrat)

Auch wenn Betriebsrät\*innen generell die Ansicht vertreten, dass LLL zur Sicherung der ökonomischen Rentabilität des Unternehmens und damit zur Erhaltung der Arbeitsplätze notwendig ist, ist der Betriebsrat nicht blind für die möglichen Gefahren, die LLL mit sich bringt, wie im obigen Abschnitt schon gezeigt wurde. Befragte äußerten insbesondere Bedenken bezüglich der Verrechnung von Lohn und Zeitaufwand:

„Ich glaube, das Wichtigste ist, dass die Kollegen in den Betrieben versuchen, Prozesse zu vereinbaren. Alles in Form von einer betrieblichen Vereinbarung oder einer konkreten Betriebsvereinbarung, wie wir es jetzt gemacht haben, damit man zumindest irgendwo einen Anspruch hat. Muss nicht immer ein klassischer Mitbestimmungsanspruch sein, wo man dann auch mal ja oder nein sagen muss, sondern dass man einfach mal sagen kann: Mensch, da haben wir eine Vereinbarung, und ihr müsst mit den Leuten darüber reden.“ (Betriebsrat)

Wie im Folgenden noch gezeigt wird, besonders im Abschnitt über die Betriebsratsaktivitäten, hat der Betriebsrat bei Automobil AG zahlreiche Maßnahmen unternommen, um LLL zu regulieren, und sich so um einige mit dem Konzept verbundene Nachteile gekümmert, vor allem im Bereich der Verantwortung. Wie in anderen Fällen hier beschrieben, war den Betriebsrät\*innen bewusst, dass Weiterbildung oft ein persönliches Opfer erfordert und dass die Arbeitnehmer\*innen Weiterbildungen häufig in ihrer Freizeit absolvieren. Daher hat es sich der Betriebsrat zur Aufgabe gemacht sicherzustellen, dass Weiterbildungen nach Möglichkeit während der Arbeitszeit stattfinden.

### 7.3.2 Die Perspektive der Geschäfts- und Personalleitung

Das Management der Automobil AG verpflichtet sich, die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erhalten und zu verbessern: „Da ist auch der Vorstand sehr mit dahinter. Das sagt er, nur mit einer qualifizierten Mannschaft können wir so hochwertige Produkte entwickeln und bauen“, heißt es von Seiten eines Managers. Um dies gewährleisten zu können, fördert das Management eine Reihe von entsprechenden Maßnahmen. Eine ist die Veranstaltung eines jährlichen Fortbildungsgipfels, bei dem Management und Arbeitnehmer-

interessenvertretung zusammenkommen, um Weiterbildung zu diskutieren und zu verhandeln.

Im Jahr 2004 gab es einen großen Durchbruch bezüglich der Strategie, wie jährliche Besprechungen über Karrierewege innerhalb des Unternehmens am besten organisiert werden können. Rund zehn Jahre später wurde ein neues System eingeführt, in dem die Personalabteilung einmal jährlich die Weiterbildungsmöglichkeiten mit allen Arbeitnehmer\*innen zu besprechen hat:

„Aber was wir jetzt wieder neu ins Leben gerufen haben, ist das Thema, dass über die Personalabteilung ein sogenanntes Bildungsberatungsgespräch geführt werden soll. Also, wir haben eine neue Struktur in der Personalabteilung, dass jeder Personalreferent nur noch um die 300 Mitarbeiter haben soll, und da möchten sie so eine Art Kennenlerngespräch machen und in dem Gespräch soll dann, wie gesagt, das Thema Bildung auch mitaufgenommen werden.“ (Betriebsrat)

Bei der direkten Frage nach LLL zeigten sich in der Sicht des Managements einige interessante Aspekte. Es wurde angedeutet, der Begriff sei langsam „abgenutzt und veraltet“, wodurch auf seine breite Kenntnis geschlossen werden kann. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Menschen LLL als selbstverständlich betrachten. Dennoch bemerkte das Management Unterschiede zwischen den Arbeitnehmer\*innen im Hinblick auf deren individuelles Interesse an dem Thema:

„Es hängt ein bisschen mit der Biographie zusammen. Wir stellen schon fest, dass Akademiker durch ihre Ausbildung, durch ihr Studium mehr mit dem Thema konfrontiert werden.“ (Manager)

Die Menschen mit einer positiven Einstellung zu LLL haben davon profitiert, dass sie nicht mit einem pädagogischen Ansatz, der Lehrer\*innen in den Mittelpunkt stellt, konfrontiert wurden. Dem Management zufolge sind sie wissensorientierte, aktive Teilnehmer\*innen. Demgegenüber stehen Personen ohne akademischen Hintergrund, die vor mehr als 20 Jahren ausgebildet wurden und eine eigene Verantwortung im Hinblick auf Weiterbildung zurückweisen. Daher hat das Management versucht, die Art der Ausbildung zu verändern. Ein zentraler pädagogischer Aspekt des Ausbildungsprogramms ist das selbstbestimmte Lernen.

Dies beinhaltet sicherzustellen, dass neu eingestellte Arbeitskräfte die Bedeutung der Eigenverantwortung für Bildung verinnerlichen. Zu diesem Zweck fördert die Automobil AG das Konzept des mobilen Lernens, das

durch die Einführung von Tablets am Arbeitsplatz ermöglicht wird. Dabei ist Lernen nicht auf ein Klassenzimmer oder auf Trainer\*innen begrenzt, sondern Arbeitnehmer\*innen haben die Möglichkeit, sich zu Hause oder bestenfalls am Arbeitsplatz weiterzubilden. Dieser Bildungsprozess ermutigt die Beschäftigten, ihre eigene Expertise stetig zu hinterfragen, etwa welche Schwächen ihr individueller Lebenslauf hat und mit welchen Qualifizierungen diese Lücken geschlossen werden könnten. Nach Aussage des folgenden Managers müssen solche Fragen von den Beschäftigten selbst verfolgt werden:

„Der Mitarbeiter kann nicht warten, bis der Betriebsrat oder ein Vorgesetzter kommt und seine Qualifizierung plant, seine Karriere plant“. (Manager)

Die Frage der Verantwortung bleibt aus Sicht des Unternehmens kompliziert. Auch wenn die Automobil AG eine proaktive Haltung von den Arbeitnehmer\*innen fordert, spielt das Unternehmen eine große Rolle in der Planung der Bildungsprogramme und der Lernbegleitungsmaterialien:

„Aus meiner Sicht sowohl der Vorgesetzte als auch der Arbeiter selbst hat Verantwortung. Ich bin ein großer Freund von Eigenverantwortung. Aber es funktioniert nicht, wenn ich eigenverantwortlich handeln möchte und meine Führungskraft verhindert es. Deswegen brauche ich hohe Selbstverantwortung und Eigensteuerung, aber ich brauche jemanden, der das fördert und auch auf die Entwicklung seiner gesamten Mannschaft sieht. Es muss das ureigene Interesse des Unternehmens sein, die Kompetenzen der Mitarbeiter so zu entwickeln, dass die zukünftigen Aufgaben mit der bestehenden Mannschaft erledigt werden können.“ (Manager)

Das LLL-Engagement der Automobil AG zeigt sich in einer hausinternen Bildungsakademie, einer Einrichtung mit 400 Angestellten, darunter vor allem Ausbilder\*innen, die das Management dabei beraten, die Bildungsbedürfnisse der Beschäftigten festzulegen. Um die Arbeit in diesem Feld zu unterstützen, haben die Sozialpartner das Konzept der Berufsfamilie entwickelt. Dies wird verwendet, um die Aufgaben der vielfältigen Professionen und Arbeitsplätze zu kategorisieren. Durch stetig kleiner werdende Produktzyklen wurde dieses Konzept immer wichtiger. Zusammen mit der Produktionsleitung, der Personalabteilung und dem Betriebsrat beschäftigt sich diese Akademie mit den individuellen Kompetenzentwicklungen, die nötig sind, um den Ansprüchen der neuen Produkte und Technologien zu genügen.

Kurz gesagt, bleibt die Automobil AG fest entschlossen, ein Umfeld zu schaffen, in dem LLL gedeihen kann. Oberflächlich suggeriert dies, dass das Management anerkennt, dass Arbeitnehmer\*innen nicht die alleinige Ver-

antwortung für LLL tragen und dass auch das Unternehmen einen wichtigen Beitrag leisten muss. Eine solche Verantwortung scheint den Fokus auf die Kontrolle des Lerninhalts zu legen sowie auf die Sicherstellung der richtigen Einstellung zum Lernen seitens der Beschäftigten – vor allem wenn der Betriebsrat keinen Einfluss auf die Vorgänge hat. Allerdings wird durch diese Haltung den Arbeitnehmer\*innen eine hohe Investitionsbereitschaft abverlangt. Aus dieser Perspektive betrachtet, ist LLL ein potenzieller Konflikt-herd, selbst wenn die Positionen beider Seiten das Gegenteil andeuten.

### 7.3.3 Die Perspektive der Belegschaft

Obwohl für diese Studie kein direkter Zugang zu den Beschäftigten erreicht werden konnte, waren wir in der Lage, aufgrund der Informationen des Managements und des Betriebsrats ein allgemeines Verständnis für die Position der Belegschaft gegenüber LLL zu entwickeln. Wie bereits gezeigt, ist die Sichtweise der Arbeitnehmer\*innen auf LLL stark altersabhängig. Der professionelle Hintergrund der Beschäftigten ist erstaunlicherweise weniger signifikant: Ob jemand im Angestelltenbereich oder in der Produktion arbeitet, scheint bei Automobil AG für die Einstellung gegenüber LLL relativ unbedeutend zu sein. Während jüngere Arbeitnehmer\*innen (unter 45 Jahren) das LLL-Prinzip annehmen, ist die Gruppe der über 45-Jährigen weniger empfänglich für das Konzept. Dazu gab es folgende Aussagen:

„Die jungen Leute, die sind ja heute so fit, dass die da überhaupt kein Problem mit lebenslangem Lernen haben.“ (Betriebsrat).

„Ich glaube, dass die meisten schon letztendlich dem Thema positiv gegenüberstehen, weil die Leute ja lernen wollen. Wir leben in Generationen, die lernen wollen, und diejenigen, die dort in einer anderen Generation unterwegs sind, die müssen wir überzeugen, dass es wichtig ist zu lernen. Das ist eher die Herausforderung: alle mitzunehmen.“ (Betriebsrat)

Nach Aussage einer interviewten Person, deren Perspektive durch viele Jahre im Unternehmen geprägt ist, könne das Verlangen der jungen Arbeitnehmer\*innen nach LLL heutzutage als beeindruckend bezeichnet werden. Auch Vertreter\*innen des Managements bestätigten diese Ansicht. Die befragte Person berichtete im Zusammenhang mit einem Weiterbildungswachstum über diese Entwicklung. Sie beschrieb beispielweise, wie sich die Zeiten seit ihrer eigenen Ausbildung in den 1980er Jahren verändert haben. Damals habe sich die Zahl der Auszubildenden, die später den Meistertitel er-

reichen, an einer Hand abzählen lassen – heutzutage sei der Meister eine vorausgesetzte Formalität:

„Heute kriegst du ja fast keine Facharbeiterstelle mehr in der technischen Entwicklung, wenn du nicht schon einen Meister vorweisen kannst. Früher musstest du ja so und so viele Gesellenjahre vorweisen können, um überhaupt einen Meister machen zu können, hast ja erst einmal ein paar Jahre gearbeitet. Jetzt stelle ich einfach fest, die Jungfacharbeiter, die lernen aus, und das Erste, was sie machen ist Meisterschule, Technikerschule. Wir haben eine unwahrscheinlich hohe Anzahl von top qualifizierten Jungfacharbeitern.“ (Betriebsrat)

Abgesehen von einem offensichtlichen Interesse an Bildung, wird die positive Perspektive dieser Gruppe auch von einem Konkurrenzanstieg beeinflusst. Jüngere Beschäftigte scheinen im Vergleich zu früheren Generationen mehr daran interessiert zu sein, in der Hierarchie aufzusteigen. Mit diesem Faktor zusammenhängend, besteht vor allem bei Industriearbeitskräften die Angst, dauerhaft an den Produktionslinien zurückgelassen zu werden:

„Vor allen Dingen aber auch die Erkenntnis, wenn ich es nicht mache, dann stehe ich mein ganzes Leben lang an der Linie. Und so offen können wir sein: Montagetätigkeiten am Band sind einfach nicht attraktiv für die Menschen. Da kann das Unternehmen noch tausendmal [sagen]: Wir sind eine Mannschaft und alles ist toll. Aber dann unterhalte dich mal mit dem Kollegen an der Linie, der drei Stellen hinter dem Komma ausgetaktet ist, ob die alle so glücklich sind mit ihrer Kfz-Mechatroniker-Ausbildung, der Autos flashen kann und und und, ob der glücklich ist, wenn er sein Leben lang an der Linie den gleichen Job macht. Nein, ist er nicht, selbstverständlich nicht. Was macht er? Er bildet sich fort, um da herauszukommen. Und wie gesagt, wenn er es nicht tut, dann hat er ja gar keine Chance mehr, weil der Wettbewerb so hart ist. Jeder Werkstattleiter hier kann sich raussuchen, nehme ich einen Facharbeiter ohne Meister-Zusatzqualifikation oder nehme ich lieber den, der schon den Meister hat, und setze ihn auf eine ganz normale Werkerstelle bei mir in der Werkstatt ein.“ (Betriebsrat)

Für die Beschäftigten, die LLL weniger positiv gegenüberstehen, sind die Hauptfaktoren Angst sowie mangelnder Enthusiasmus, Neues zu erlernen. Diese Beklommenheit ist nicht nur mit der Angst vor dem Scheitern verbunden – wie einerseits Angst, Prüfungen nicht zu bestehen, und andererseits Angst davor, den Anforderungen neuer Arbeitsaufgaben nicht gerecht zu werden –, sondern auch mit der Befürchtung, eine falsche Entscheidung könnte das Unternehmen tausende Euro kosten:

„Es gibt Kollegen, und das will ich jetzt nicht wieder ans Alter koppeln, es gibt Menschen, die Angst haben, einen PC zu bedienen. Das geht teilweise quer

durch alle Altersschichten, wobei die Jungen, sage ich mal, die sind fit, die meisten. Und die älteren Kollegen, die haben halt da weniger, ja, wie soll ich jetzt sagen, nicht Interesse, das wäre das falsche Wort, die haben Angst. Die haben Angst, irgendwas falsch zu machen, [Automobil AG] einen Schaden zuzufügen, und wirklich mit Abwehrhaltung. Und ich sage, jede CNC-Dreh- oder Fräsmaschine hat mittlerweile irgendeinen Computer und wenn du da ein falsches Knöpfchen drückst, dann sind einmal 50.000 Euro hinüber. Und da gibt es eben diese Menschen, die sagen: Ich traue mir das nicht zu. Die fangen an zitternd vor der Maschine zu stehen.“ (Betriebsrat)

Zuletzt zählten die Befragten auch eine Sättigung und die Aussicht auf den Ruhestand als Gründe dafür auf, dass bestimmte Personengruppen LLL ablehnen. Anknüpfend daran, stellt sich für Beschäftigte, deren Arbeitsleben sich dem Ende zuneigt, die Frage nach dem Wert des Erlernens neuer Fähigkeiten. Eine befragte Person berichtete, dass bei Diskussionen über das Thema LLL viele Arbeitnehmer\*innen über 50 sagen würden: „Warum ich? Meine Zeit ist abgelaufen“. Obwohl Betriebsrät\*innen einen gewissen Grad an Sympathie für diese Haltung zeigen, versuchen sie trotzdem, diese „Unbeweglichkeit“ zu überwinden. Der Begriff der Sättigung betrifft das Problem des „Überladen-Seins“, das bedeutet, dass die Arbeitnehmer\*innen ihr Leben lang Weiterbildungskurse besuchen mussten. Dies führe zu einem Punkt, an dem Langeweile oder sogar Verzweiflung vorherrschen.

### **7.3.4 Gemeinsame und divergierende Perspektiven der Akteur\*innen**

Insgesamt zeigen die befragten Betriebsrät\*innen und Vertreter\*innen des Managements sehr ähnliche oder sogar identische Positionen bei der Bewertung von LLL. Die ähnliche Haltung zeigt sich an der Vorstellung von Verantwortung. Die Sozialpartner\*innen akzeptieren die Notwendigkeit von LLL und sind der Ansicht, dass sowohl der Arbeitgeber als auch die Beschäftigten jeweils einen Beitrag leisten müssen. In Bezug auf den ersten Punkt erwartet der Betriebsrat eine Einschätzung seitens der Automobil AG, welche Weiterbildungen nötig sind, sowie die Entwicklung eines Arbeitsumfelds, in dem Weiterbildung gedeihen kann. Dies beinhaltet nicht nur die Bereitstellung finanzieller und zeitlicher Ressourcen, sondern auch diverse weitere Faktoren, wie den gleichberechtigten Zugang zu Weiterbildung, einen Entwurf für die Karriereplanung und einen gut durchdachten pädagogischen Ansatz.



Beide Seiten heben die Lernbereitschaft als Schlüsselfaktor für die Arbeitnehmer\*innen hervor. Dieser Lernwille erfordert einen hohen Grad an Flexibilität in Bezug auf Zeitpunkt und Ort des Lernens. Natürlich kann die Art, wie LLL konfiguriert ist, zu Diskrepanzen zwischen Management und Betriebsrat führen, auch wenn beide Seiten LLL als Mittel für eine Profitsteigerung sowie als Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit sehen. Der Vize-Vorsitzende des Betriebsrats antwortete auf die Frage nach Konfliktbereichen um LLL Folgendes:

„Wenig, weil man da wirklich das gleiche Interesse hat. Probleme tauchen manchmal auf, wenn das Personal knapp ist, das ist wie im richtigen Leben, wenn das Geld knapp ist, dann kann ich mir nicht alles kaufen. Aber wenn ich von der Personaldecke aus irgendeinem Grund knapper bin, dann muss ich halt mit den Ressourcen haushalten und Gespräche führen, sodass ich es den Betroffenen trotzdem ermöglichen kann. Das ist dann immer eine Einzelherausforderung. Ich bin aber trotzdem zufrieden, das läuft bei uns relativ vernünftig, könnte besser sein, aber es läuft.“ (Betriebsrat)

Dass eine ähnliche, überwiegend positive Haltung zu LLL existiert, wird zweifellos durch die Präsenz und die Funktionen von Mitbestimmungspraxen ermöglicht. Die befragte Person impliziert jedoch, dass dies nicht gleichbedeutend für Harmonie steht. Dennoch haben die Akteur\*innen der industriellen Beziehungen diverse verfahrenstechnische Praktiken genutzt, um sich mit Fragen und Problemen von LLL zu befassen. Dies führt zu gemeinsamen Bemühungen, LLL zu fördern, und zwar auf eine Weise, die beiden Seiten zugutekommt – ein klassisches Win-win-Szenario. So hat es sich entwickelt, dass das Management und der Betriebsrat LLL generell in einem positiven Licht sehen.

### 7.3.5 Mitbestimmungsaktivitäten

Auf einer formalen Ebene, die den Mitbestimmungsparteien Gehör verschafft, sind Betriebsrät\*innen in zahlreichen Ausschüssen vertreten, die sie nutzen, um LLL mit dem Management zu diskutieren. Diese Gremien behandeln verschiedene „grundsätzliche Themen“, sprich unternehmensweite Fragestellungen oder Bereichsfaktoren. Auf beiden Ebenen, der zentralisierten und der dezentralisierten, stellt das Management die Rolle des Betriebsrats positiv dar. Betriebsrät\*innen werden als wichtige, informierte Mitglieder des Personalausschusses gesehen – einer Institution, die sich mit einer großen Spanne an Themen beschäftigt: von der Einstellung und Entlassung

von Beschäftigten bis zu ihrer Qualifizierung. Abgeordnete des Betriebsrats sitzen auch im Ausbildungsausschuss, der sich hauptsächlich mit Lerninhalten beschäftigt, sowie im Kompetenzausschuss, der sich direkt und indirekt mit LLL befasst.<sup>23</sup>

Zusätzlich zu unternehmensweiten Ausschüssen repräsentieren lokale Gremien (Zusammenschlüsse aus Manager- und Betriebsratsexpert\*innen, die im lokalen Betrieb arbeiten) eine weitere Ebene, auf der die beiden Parteien weiterbildungsbezogene Fragen diskutieren. Diese Gremien sind ein integraler Teil, um den Weiterbildungsbedarfs der Belegschaft zu erkennen und welche Kurse verfügbar sind, und befassen sich mit der Frage, wie diese implementiert werden können. Diese Gremien erfüllen außerdem eine wichtige Überwachungsfunktion:

„Das Thema Erarbeitung oder Abstimmung dieser Kompetenzprobleme ist vom Konzept her mit uns besprochen und abgestimmt und geht dann in der Verantwortung jedes Fachbereichs in den Kompetenzausschuss. Da ist die Systematik beschrieben und diese fachlichen Geschichten müssen dann die Fachbereiche machen, also wir beschäftigen uns mit diesen Anforderungsprofilen von was weiß ich, von einem Konstrukteur bis einem Projektleiter, was es da alles auf der Wiese gibt, dass man sich dann auch immer in den Bereichen abstimmt, um zu sagen, was ist eure Position, was ist unsere Position, was heißt das. Und es gibt dann dazu auch Quartalsberichte über die Maßnahmen, die gelaufen sind, nicht inhaltlich, aber ich sag jetzt mal Maßnahmen und Teilnahme, also es gibt da schon eine regelmäßige Berichterstattung dann auch.“  
(Betriebsrat)

Generell scheint der Betriebsrat mit seinen Errungenschaften zum LLL zufrieden zu sein. Dafür führt er die zahlreichen Vereinbarungen an, die ausgehandelt wurden, um die Bedürfnisse der Beschäftigten zu unterstützen, besonders wenn die die Möglichkeit beinhalten, den Arbeitsplatz zu verlassen, oder eine Freistellung für eine Vollzeit-Weiterbildung – die die Arbeitnehmer\*innen bei einer Meisterfortbildung bevorzugen. Der wichtigste Durchbruch war die Unterzeichnung der Qualifizierungsvereinbarung im Jahr 2008.

Wie die folgende befragte Person feststellt, reguliert diese Vereinbarung eine Reihe wichtiger Themen für Arbeitnehmer\*innen und den Betriebsrat. Diese beinhalten eine Wiedereinstellungsgarantie, nachdem das Unterneh-

---

23 Der 2012 gegründete Kompetenzausschuss überprüft und entwickelt persönliche/personelle Entwicklungspolitiken, deren Einführung sowie Unterstützungsmaßnahmen für Arbeitnehmer\*innen, die Probleme haben, sich an die oben genannten neuen Produktionsentwicklungen anzupassen.

men etwa zu Fortbildungszwecken verlassen wurde, über bis zu fünf Jahre, die Entwicklung von Studiengängen und außerdem die Anerkennung von Abschlüssen an Fernuniversitäten:

„Es gibt ja, ich weiß jetzt nicht seit wie viel Jahren, eine Betriebsvereinbarung zu dem Thema Sabbatical, und er hat grundsätzlich den Anspruch: ‚Ich nehme mir mal Zeit für mich‘, was immer das dann ist, ich sag mal, das ist natürlich in einem großen Teil auch das Thema Qualifizierung, aber das geht ja auch darüber hinaus, dass man sagt, man möchte halt einfach noch mal Sprachen, sonst was machen. Da haben wir Regelungen und über eine andere Betriebsvereinbarung, über eine andere Wiedereinstellungszusage ist geregelt, dass man auch sagt, dass wer eventuell längerfristig in Richtung Studium aufsteigen will, kann es tun bis zu fünf Jahren und kriegt eine Wiedereinstellungszusage, dass er nach dieser Zeit bei [Automobil AG] wieder einen Job kriegt. Natürlich erst mal auf der Basis, wo er sich verabschiedet hat, aber das sind halt schon so Sachen, das kann ich mir mal gönnen.“ (Betriebsrat)

Obwohl die Automobilindustrie einen progressiven und eindrucksvollen Ansatz für LLL darstellt – in dem Betriebsrät\*innen und Gewerkschaftsvertretungen eine aktive und leitende Rolle übernehmen, besonders in Bezug auf Gesundheit, Sicherheit und Diskriminierungsthemen –, sind auch potenzielle Konfliktfelder entstanden. Dies bestätigt, dass, wie bereits dargestellt, die industriellen Beziehungen der Automobil AG nicht immun sind gegen Konflikte. Beispielsweise wurde die Forderung des Betriebsrats, ein zentrales Budget für Weiterbildung einzurichten – eines der aktuell zentralen Streitthemen – im Zuge der bereits erwähnten Qualifizierungsverhandlungen im Jahr 2008 vom Management abgelehnt. Das Problem betrifft die gegenwärtige dezentralisierte Verteilung des Weiterbildungsbudgets. Dieses wird nach Aussage des Betriebsrats als Erstes gekürzt, wenn Kosten gesenkt werden müssen:

„Das ist alles eine Frage der effizienten Produktionsgestaltung, eine Frage von Personalengpässen, von Budgets. Wenn ich mir anschau, im Moment werden wieder alle Budgets überprüft. Wo es am wenigsten wehtut, ist an der Weiterbildung – im ersten Moment. Also streicht man da die Budgets sauber zusammen und hat dann auch kein Problem, dass auf irgendwas verzichtet werden müsste, was dann tatsächlich irgendwo produktionsgefährdend wäre. Das ist eigentlich das Hauptproblem aus meiner Sicht an der Weiterbildung, darum fordern wir eigentlich seit Jahren ein Zentralbudget, wo jeder darauf zugreifen kann. Aber das will man im Unternehmen eben bewusst offensichtlich nicht, weil man Angst hat, dass dann zu viel Weiterbildung gemacht wird. Das ist aber eine Unterstellung meinerseits.“ (Betriebsrat)

Stellung nehmend zu dieser Streitfrage, argumentierten Vertreter\*innen des Managements, dass die Gegenseite anerkennen sollte, dass sich das Weiterbil-

dungsbudget in den vergangenen Jahren um 100 Prozent erhöht habe. Außerdem sei ein Nachteil der zentralisierten Budgetverteilung, dass nicht auf spezifische Weiterbildungsbedürfnisse von Arbeitnehmer\*innen eingegangen werden kann, was zu unnötigen und teuren Weiterbildungsprogrammen führe. Im Gegensatz biete der gegenwärtige Ansatz zur Weiterbildungsfinanzierung ein hohes Maß an Transparenz und schütze vor unnötigen Kosten.

Weitere Konfliktfragen, die sich während der Interviews offenbarten, sind die Weiterbildung von bestehendem Personal und die Einstellungspolitik sowie der Missbrauch von Weiterbildungen, um Kapazitätsprobleme anzugehen. Verschiedene Gesprächspartner\*innen beschrieben, wie sich der Betriebsrat bei der Besetzung offener Stellen positioniert: Statt neue Arbeitnehmer\*innen einzustellen solle das Management die vorhandenen Arbeitnehmer\*innen weiterbilden.

„Das Unternehmen sagt immer: ‚Um manche Stellen zu besetzen, muss ich einen externen Ingenieur einstellen.‘ Und da sagen wir: ‚Diese Tätigkeiten können unsere internen Meister und Techniker genauso.‘ Und das ist z. B. ein Thema in dem Bildungsgipfel vor ein paar Jahren gewesen. Weil ich sage, wenn schon Mitarbeiter Geld investieren, die zahlen das ja selbst, ihren Meister oder Techniker, und Zeit investieren, dann sollen sie auch die Möglichkeit haben aufzusteigen. Das war, wie gesagt, Thema. Das war sogar in unserer Fraktionsklausur einmal ein Thema, wo der Personalvorstand mit anwesend war, wo wir ihm das vorgestellt haben. Aber die anderen Themen, wie gesagt, das Bildungsberatungsgespräch, denke ich, ist jetzt auch aus dem Bildungsgipfel entstanden.“ (Betriebsrat)

Ein Schlüsselthema des Konflikts ist der Missbrauch von Stellenrotation in Verbindung mit Weiterbildung, und das erfordert vom Betriebsrat ständige Wachsamkeit. Betriebsrät\*innen beschuldigten das Management, Regelungen, die entworfen wurden, um Personal in andere Abteilungen zu versetzen, für die Lösung von Kapazitätsproblemen zu missbrauchen. Dies entwickelte sich vor allem zu einem Problem hinsichtlich der Arbeitsbeziehung zwischen der Vorserienabteilung des Unternehmens und der Produktionslinie, eine Beziehung, die mit der Einführung neuer Fortbildungsprogramme in den vergangenen Jahren modernisiert wurde.

Wie erwähnt, beinhaltet die Markteinführung neuer Modelle, dass Mitarbeiter\*innen der Vorserienabteilung mit Beschäftigten in der Produktion zusammenarbeiten und diese unterstützen. Diese Strategie soll Produktionsarbeitskräfte auf den neuesten Stand mit dem Produkt und den Montagemethoden bringen. Aber dieser Prozedur fehlte eine wichtige Qualität: Nachhaltigkeit. Die wichtige Expertise für den Umgang mit Engpässen, die

bei der Einführung neuer Modelle durch technische Störungen verursacht werden, verschwand mit den Pilotarbeitskräften zurück in deren Abteilung. Als Mittel, solche Probleme anzugehen, wurde eine neue Strategie entworfen: Beschäftigte der Produktionslinien wurden für drei bis zwölf Monate in die Vorserienabteilung versetzt, um sich mit dem neuen Produkt und besonders mit dem Montageprozess und möglichen Problemen auseinanderzusetzen. Nach dieser Fortbildungsperiode kehren die jeweiligen Arbeitnehmer\*innen als Expert\*innen für das neue Produkt zurück an die Montagelinien und fungieren als Multiplikator\*innen, indem sie das neue Fachwissen mit einer größeren Arbeitsgruppe teilen:

„Und der Grundgedanke der Rotation ist folgender, zu sagen, das Vorserien-Center (VSC) schult die Mitarbeiter auf das neue Produkt. Das heißt, Gruppensprecher oder gute Mitar... – wir haben nur gute Mitarbeiter, aber, also sage ich mal, die, halt sehr aktiv und die besseren Mitarbeiter aus der Produktion, gehen für ein Jahr ins VSC und lernen das neue Produkt kennen. Also jetzt habe ich einen Kollegen, der ist drüben in der Montage bei uns, Türmontage. Und der Nachfolger kommt in zwei oder drei Jahren auf den Markt. Jetzt nehme ich diesen Mitarbeiter aus der Türmontage und gebe ihm einen Rotationsvertrag, d.h. er geht ein Jahr zu uns ins VSC und macht genau wieder an der Stelle, wo er später dann einmal in der Produktion, wenn das Fahrzeug in die Serie integriert wurde, und lernt bereits kennen, wie ist der Verbau.“  
(Betriebsrat)

Obwohl der Betriebsrat dieses Fortbildungsverfahren weiter unterstützt, eine Schlüsselrolle in der Entwicklung spielt sowie als Hilfe beim Auswahlverfahren fungiert, äußerten einige Befragte dennoch Bedenken gegenüber einer solchen Transferpolitik. Wie die folgende befragte Person aufzeigt, besteht eine große Lücke zwischen Theorie und Praxis:

„Jetzt sind wir an dem Punkt, der das Ganze – das ist die Theorie, die ich dir geschildert habe. Ich will da jetzt ganz offen mit umgehen, die Praxis ist manchmal schon eine andere. Weil einfach das nicht zur Qualifizierung genutzt wird, das ist dann, wo ich dann den Finger in die Wunde lege, sondern ein reines Kapa-Problem [Kapazitätsproblem]. Ich brauche noch einen Rotationsmitarbeiter, weil weil weil. Und ich sehe dann den Sinn der Rotation oder der Qualifizierung nicht mehr gegeben, wenn es nur um Kapa geht. Und der jetzt zu uns rauskommt und irgendwo im VSC, TÜrenvormontage, Türen vormontiert. Ein Jahr lang. Und dann geht er zurück in die Produktion und ist an einer ganz anderen Stelle. Da wo mit Türvormontage überhaupt nichts getan wird. Dann, ich sage mal an der Stelle, da wird ein System, das eigentlich einen guten Ansatz gehabt hat, ja, missbraucht für Kapazitätsprobleme. Weil was bringt der Mitarbeiter, wenn der hier bei uns bei der Türenvormontage war und drüben dann beim Unterflur eingesetzt ist? Null. Der hat zwar was er-

lernt, aber sein erlerntes Wissen kann er überhaupt nicht mit einbringen. Also haben wir Defizite, muss man auch ehrlich sein.“ (Betriebsrat)

Hier wirft die befragte Person einen weiteren wichtigen Punkt auf – den der falschen Erwartungen –, der negative Konsequenzen für die Wahrnehmung von LLL seitens der Arbeitnehmer\*innen haben könnte. Kurz gesagt hat das neu angelernte Wissen keinen positiven Einfluss auf die Karriereentwicklung der Beschäftigten. Bei der Rückkehr an die Produktionslinie haben die Arbeitnehmer\*innen weder Führungsverantwortung noch bekommen sie eine höhere Vergütung:

„Und jetzt kommt die begrenzte Anzahl von Stellen hier bei uns in der Entwicklung. Und jetzt kommt ein normaler Facharbeiter und sagt: Ja, ich möchte gerne bei dir in der Werkstatt, jetzt nicht unbedingt im VSC, sondern ganz normale Fachwerkstatt, Entwicklung Getriebe, Motorenbau, bei dir als Facharbeiter anfangen. Der Werkstattleiter, der Meister, der nimmt mich gar nicht mehr. Weil ich habe ja, in Anführungszeichen, nur den Facharbeiterbrief und 90 Prozent meiner Kollegen haben eine Meister- oder Techniker-Ausbildung. Also wir haben derzeit über 1.000 Menschen in der Produktion in der Linie stehen mit Meister- und Techniker-Qualifizierung. Und die machen das ja nicht aus Jux und Tollerei, sondern die wollen ja einen Benefit für sich sehen oder wollen sich weiterentwickeln. Nur haben wir gar nicht so viele Stellen, um die alle Sachbearbeiterjobs machen zu lassen.“ (Betriebsrat)

„Wir bräuchten mehr so Stellen, muss ich ganz ehrlich sagen, weil gerade unsere jungen Leute, die gehen nach der Ausbildung zur Schule und kommen dann als Meister oder Techniker wieder zurück, aber wir haben halt leider nicht die ausreichenden Plätze, dass wir sie gleich mit der Qualifikation Meister/Techniker einsetzen können. Also, wir haben mehr Leute in der Produktion, als wir die Stellen dafür haben. Und, ich sage mal, es versucht natürlich das Unternehmen, dem einen oder anderen Kollegen oder Kollegin auch mal ein gewisses Zuckerl zu geben, weil man darf eines nicht vergessen, in der Produktion haben wir halt die Wechselschicht, also Früh- und Spätschicht im Wochenwechsel, und dann die aufgesetzte Dauernachtschicht. Und im VSC ist Normalschicht oder variable Arbeitszeit. Das ist natürlich schon ein Zuckerl. Und es könnte auch sein, dass da mehr rausspringt. Also, es ist schon lukrativ, kein Akkord mehr.“ (Betriebsrat)

Das Management hat bestätigt, dass die (mangelnde) Erfüllung der Aufstiegs-erwartungen der Beschäftigten ein Konfliktpunkt mit dem Betriebsrat ist. Das Management nimmt jedoch eine andere Position ein als der Betriebsrat und argumentiert, dass das Erlangen zusätzlicher Qualifizierung nicht immer zu einer Beförderung führen sollte. Stattdessen schlägt das Management vor, dass horizontale Veränderungen, wie die Übernahme von Verantwortung und neuen Aufgaben sowie beispielsweise die Möglichkeit, in neue Abteilungen

zu wechseln, als mögliche Optionen berücksichtigt werden sollten. Arbeitnehmer\*innen müssten akzeptieren, dass der Gewinn von LLL bzw. vom Erlernen neuer Fähigkeiten nicht immer in einer Gehaltserhöhung liegt, sondern dass LLL an sich erfüllend und bereichernd für das Arbeitsleben sei.

Zudem wird die Unzufriedenheit mit dem Rotationssystem durch die besseren Arbeitsbedingungen in der Vorserienabteilung gefördert. Dort lernen die Beschäftigten die Freiheit kennen, nicht von den Produktionslinien kontrolliert zu werden. Sie sind weder Gefangene des Taktsystems noch müssen sie mit dem Sozialleben unvereinbare Schichtzeiten übernehmen:

„Das ist eigentlich der größte Kritikpunkt, den ich immer habe an dieser Rotation: Man darf nicht vergessen, die Kollegen in der Produktion haben einen harten Job. Die arbeiten taktgebunden, im Zweischichtsystem, jahrein jahraus die Autos ab. Jetzt kommt der für ein Jahr in einen Fachbereich. Ohne Taktbindung, aber mit besseren Arbeitszeiten. Und nach einem Jahr geht er wieder in die Linie, hat wieder seine Taktbindung, hat wieder Wechselschicht und und und. Von den 250 Rotationsmitarbeitern, gebe ich dir Brief und Siegel, schlagen 200 bei mir im Laufe des Jahres auf und sagen, ich will da bleiben, ich will da bleiben. Was ich nachvollziehen kann, das möchte ich auch an seiner Stelle. Nur bin ich auch nicht in der Lage, schnipp, und dann habe ich 200 Planstellen.“ (Betriebsrat)

Um die Praxis des Betriebsrats im LLL-Bereich zu untersuchen, braucht es einen facettenreichen Ansatz, der mehr berücksichtigt als nur die Fähigkeit, die Politik um LLL bei Automobil AG zu gestalten. Dies wird durch die Beteiligung des Betriebsrats an verschiedenen Gremien sowie an zahlreichen Vereinbarungen bezeugt. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass LLL für viele Betriebsrät\*innen ein neues Themenfeld darstellt. Obwohl die Voraussetzungen für die LLL-Förderung im Vergleich mit den anderen drei Unternehmensfällen, die in diesem Bericht untersucht werden, klar überlegen sind, ist die Situation teilweise weit entfernt vom Ideal. Für den Betriebsrat gibt es viele Herausforderungen in Bezug auf LLL. Diese fasst der folgende Betriebsrat exzellent zusammen:

„Es ist schon immer wieder ein Thema, aber es ist leider nicht das Schwerpunktthema. Das muss man auch schon sagen. Im Wesentlichen geht es immer um die kleineren Themen, die aber dann meistens ganz konkret einfach auch mit brennen. Unsere Vertrauensleute stehen dort sehr eng an der Qualifizierung auch mit dran und treiben das Thema natürlich dann aus eigener Erfahrung schon auch in die Gruppen. Nur wenn der mit dem Vorgesetzten wegen einer Qualifizierung von jemandem streiten muss, dann streitet er mit ihm lieber über die Entgeltgruppe als über die Qualifizierungsmaßnahme. Das muss uns immer bewusst sein.“ (Betriebsrat)

Wie gegen Ende dieses Zitats deutlich wird, haben andere Faktoren – speziell Vergütung, Überstunden und Arbeitszeit/Schichtmodelle – Priorität vor LLL. Ein gut ausgestatteter Betriebsrat, wie bei Automobil AG vorhanden, muss mit bestimmten Beschränkungen fertig werden: *„Ich sage jetzt mal, dieser ganze Bereich, dieser ganzen Qualifizierung inhaltlich, das könnte ich mir gar ned leisten ...“* (Betriebsrat). Durch diese Beschränkungen wirkt der Ansatz des Betriebsrats zu LLL oft unsystematisch – zu oft ist es das Gebiet einiger enthusiastischer Betriebsratspezialist\*innen. Obwohl Betriebsrät\*innen Mitglieder in Schlüsselausschüssen zum Thema Weiterbildung sind, beschreiben Befragte dennoch, dass sie typischerweise eher reaktiv als proaktiv agieren: Meist werde gewartet, bis entweder die Gewerkschaft oder Mitglieder des Betriebsrats Fragen in Verbindung mit LLL aufwerfen – Fragen, die vom Betriebsrat als Organisation beantwortet werden müssen.

Das liege teilweise in der bestehenden Arbeitsstruktur begründet, aber ebenso darin, dass die Betriebsrät\*innen die ihnen zur Verfügung stehenden rechtlichen Mittel nicht ausnutzen:

*„Wir können es uns aufgrund dieser Betriebsratsstruktur gar nicht leisten, dass wir uns fachlich in jedem Thema engagieren, sondern wir können im Prinzip nur Grundabstimmungen mit dem Unternehmen treffen.“* (Betriebsrat)

*„Darum bin ich da auch sehr verhalten, immer nach der Politik zu schreien: Helft uns! Weil ich mir nicht sicher bin, ob wir es dann tatsächlich auch immer leben.“* (Betriebsrat)

Hinsichtlich der strukturellen Defizite zeigt die Komplexität eines modernen Automobilwerks, was anscheinend eine unüberwindliche Herausforderung für den Betriebsrat sowohl hinsichtlich des Fachwissens als auch in Bezug auf das Personal darstellt.

### **7.3.6 Nutzung gesetzlicher Mitbestimmungsmöglichkeiten**

Wie oben gezeigt, vor allem im Abschnitt zu industriellen Beziehungen, ist die Mitbestimmung in der Automobil AG stark vertreten, in manchen Aspekten sogar über den gesetzlichen Rahmen hinaus. Die Bemühungen des Managements, das Ideal der Sozialpartnerschaft aufrechtzuerhalten, beinhalten eine Ausweitung der Rechte der Arbeitnehmervertretung über das Betriebsverfassungsgesetz hinaus. Damit erweitert sich auch der Einfluss bei Weiterbildungs- und LLL-bezogenen Themen:



„Im Konzern werden die Mitbestimmungsrechte mehr geachtet und selbst, wenn ich Beratung hab oder Unterrichtung, dann versucht man es trotzdem in paritätisch besetzten Kommissionen zu regeln, d.h. wir haben auch, also wenn ich jetzt von der Weiterqualifizierung ausgehe und auch vom Bildungsausschuss da, eigentlich eine echte Mitbestimmung, nicht wie es das Betriebsverfassungsgesetz vorsieht, sondern wenn dann wird da echt beraten und dann auch eine Lösung erarbeitet.“ (Betriebsrat)

Der Betriebsrat erkennt in diesem Fall die progressive Haltung des Managements an, wissend, dass das Betriebsverfassungsgesetz ihn nicht mit einem Initiativrecht ausstattet. Die generelle Zufriedenheit der Betriebsrät\*innen wurde bei der Thematisierung der Einstellungspolitik von Automobil AG offensichtlich. Dem Betriebsverfassungsgesetz zufolge hat der Betriebsrat nur das Recht, die Managemententscheidungen über eine Beschäftigung infrage zu stellen.

In der Realität sind die Betriebsratsrechte bei Automobil AG jedoch verstärkt durch die Einstellung neuen Personals, durch die Qualifikationsvoraussetzungen sowie die Vergütungsgruppen, da sie von dem Personalausschuss, in dem der Betriebsrat sitzt, kontrolliert werden. Zentral ist hier die Tatsache, dass Betriebsrät\*innen über tiefgehende Kenntnis der Mitbestimmungsrechte verfügen – das findet sich auch bei der Logistik AG Deutschland. Sie können dieses Wissen nutzen, um Zugeständnisse in Bezug auf Weiterbildungen und LLL zu erlangen. Wie erwähnt, spielt der Betriebsrat eine Schlüsselrolle in der Versetzungspolitik der Beschäftigten. In diesem Beispiel hat der Betriebsrat starke und einflussreiche Mitbestimmungsrechte:

„Das Eingreifen, habe ich dir ja vorher gesagt, also, Beispiel VSC, dass wir auf jeden Fall immer wissen möchten, vorher, bevor die Mitarbeiter gehen, wer auserwählt worden ist, bzw. wir können auch die Vorschläge machen. Also, ich muss sagen, das läuft bei uns sehr paritätisch. Manchmal müssen wir zwar ein bisschen streiten mit dem einen oder anderen Vorgesetzten. Also, ich sage, die Mitbestimmung würde dann wieder greifen, wenn es um eine Versetzung geht. Also, wenn jemand den Bereich wechselt, wie z. B. VSC, das sind ja dann befristete Versetzungen. Da ist der Betriebsrat dann wieder voll in der Mitbestimmung drin. Also, wie gesagt, da greift dann auf jeden Fall hundertprozentig wieder die Mitbestimmung bei Versetzungen.“ (Betriebsrat)

Die Betriebsrät\*innen der Automobil AG sind über ihre Rechte informiert und agieren in einem Umfeld, das die gesetzlichen Vorschriften noch übertrifft und in dem das Management eine positive Haltung zu dieser Form der Arbeitnehmervertretung zeigt. Dennoch wiesen die Befragten darauf hin, dass es nötig ist, im Umgang mit dem Management wachsam zu sein und si-

herzustellen, dass der Betriebsrat die ihm zur Verfügung stehenden Rechte vollständig ausnutzt.

### 7.3.7 Die Bedeutung tariflicher Regelungen

In den vorherigen Abschnitten haben die Befragten gezeigt, wie der Betriebsrat der Automobil AG verschiedene Vereinbarungen zur Regulierung von Weiterbildung und zur LLL-Förderung verhandelt hat. Der Grundstein dieser Schlüsselverbindungsstellen wird durch Tarifvereinbarungen gelegt, die von der IG Metall und dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie unterschrieben wurden. Den ersten Durchbruch brachte die Verhandlung von Qualifizierungsvereinbarungen im Jahr 2006 – in der Einleitung wird verdeutlicht, welche Signifikanz LLL für die Sicherung von Arbeitsplätzen hat. Im Frühjahr 2015 haben die genannten Parteien auf das Fundament von 2006 aufgebaut. Sie haben sich auf eine Regulierung geeinigt, die Arbeitnehmer\*innen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von ihren Arbeitsaufgaben befreit.

Die Qualifizierungsvereinbarung von 2006 hat die Arbeitnehmervertretung bei Automobil AG sicherlich gestärkt. Die Vereinbarung erlaubt Verhandlungen 1) über die Regulierung individueller Weiterbildungsbedarfe und -ansprüche, 2) über den Beginn und das Ende solcher Trainingszeiträume und 3) über die Beschäftigungsmöglichkeiten nach Abschluss einer Weiterbildung. Mit Ausnahme einer Person, die der Meinung ist, die Qualifizierungsvereinbarung sei „*nicht so toll*“ (Betriebsrat 4)<sup>24</sup>, da sie vom Management kaum verlangt, die Qualifizierungsfragen jährlich mit ihren Angestellten zu besprechen, hat die Mehrheit der Befragten eine ganz andere Position:

„Zum einen haben wir ja durch die IG Metall den Tarifvertrag der Qualifizierung. Da haben wir ja schon eine Basis.“ (Betriebsrat)

„Das ist die Grundlage dafür gewesen, dass wir bei [Automobil AG] eine Betriebsvereinbarung gemacht haben.“ (Betriebsrat)

Ein zentraler Abschnitt der Vereinbarung von 2006 befasst sich beispielsweise mit persönlichem Weiterbildungsbedarf: Die Vereinbarung übertrifft den vorherigen Schwerpunkt, der die berufliche Ausbildung an die berufsbezoge-

---

24 Dies könnte ein Beispiel dafür sein, dass Arbeitnehmervertretungen die vollen legalen Möglichkeiten, die ihnen zustehen, nicht ausnutzen können, wie im Abschnitt über die Mitbestimmung diskutiert wird.

nen Anforderungen des Unternehmens bindet. Wie bereits festgestellt, führte dies zur Verhandlung von Bestimmungen, die eine Abwesenheit von bis zu fünf Jahren ermöglichen.<sup>25</sup> Darüber hinaus wurde eine Arbeitsplatzgarantie in das Abkommen aufgenommen, d.h. das Unternehmen verpflichtet sich, Beschäftigte nach Abschluss der Weiterbildung wieder einzustellen. Zudem konnte der Betriebsrat den Tarifvertrag nutzen, um eine Klausel zur Zahl der freigestellten Tage der Arbeitnehmer\*innen für Fortbildungsprogramme zu erreichen. Diese umfasst zehn bezahlte freie Tage im Jahr.

Obwohl der Betriebsrat noch Aspekte der Vereinbarung von 2015 anwenden muss, beabsichtigt er, eine Werksvereinbarung auszuhandeln, die 1) Beschäftigten, die mehr als fünf Jahre gearbeitet haben, eine einjährige Freistellung ermöglicht, 2) eine Abwesenheit von mehr als vier Jahren ermöglicht sowie 3) eine Freistellung sowohl in Vollzeit als auch in Teilzeit umfasst. Außerdem will der Betriebsrat eine Option verhandeln, die den Weiterbildungsansprüchen der Belegschaft gerecht werden soll. Dabei können Arbeitnehmer\*innen einen Teil ihres Gehalts sparen, um zu einem späteren Zeitpunkt während einer Weiterbildung vergütet zu werden. Wie die folgende Person andeutet, existiert eine solche Methode, um den Weiterbildungswünsche der Beschäftigten nachzukommen, bereits informell. Zusammen mit der Personalabteilung versucht der Betriebsrat, eine akzeptable Lösung für die Arbeitnehmer\*innen zu finden:

„Wir geben als Betrieb, das macht die Personalabteilung, die Hilfestellung, wenn er es berufsbegleitend macht, dass wir ihm Pläne mit ausarbeiten, je nachdem was er an Geld braucht, dass wir sagen, wir brauchen 80 Prozent vom Netto, sonst komm ich nicht über die Runden, dann versucht man einen Plan zu machen, wo man über das Zeitkonto atmet, dass man ihm das und das Einkommen sichert und dann während der Bildungsmaßnahmen, z. B. einen Meister, wenn er über zwei Jahre geht, er die Zeiten da überbrücken kann. Wenn er Vollzeit macht, dann geht er meinetwegen über neun Monate raus und dann schaut man auch, wie man das machen kann, dass bestimmte Zahlungen da noch fällig werden, und da tut man gemeinsam einen Plan erarbeiten, das ist so weit in Ordnung.“ (Betriebsrat)

Letztendlich bemerkten die Befragten, dass die Stärke ihres Einflusses von der Stärke der IG Metall im Unternehmen abhängt. Daher hinterfragte eine Person sogar, ob die Tarifverhandlungsoption die beste Möglichkeit für die Förderung von Weiterbildung und LLL darstelle. Vor dem Hintergrund der

---

<sup>25</sup> Die Vereinbarung aus dem Jahr 2015 schreibt vor, dass die Maximalperiode vier Jahre nicht überschreiten darf.

Einzigartigkeit des dualen Systems der industriellen Beziehungen bei Automobil AG und aufgrund des oft geringeren Gewerkschaftsorganisationsgrades in kleinen und mittelständischen Unternehmen vertritt diese Person die Meinung, dass nur durch eine Verbesserung der gesetzlichen Rechte des Betriebsrats in diesem Bereich garantiert werden könne, dass die Interessen der Arbeitnehmer\*innen wahrgenommen werden.

### **7.3.8 Alternative Mitbestimmungsspielräume**

Im Vergleich zu den anderen Fallstudien weist die intensive Sozialpartnerschaft innerhalb der Automobil AG – gestützt von gut ausgestatteten Strukturen der industriellen Beziehungen, von Betriebsrat, Gewerkschaft, einer Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat und den verschiedenen Arbeitsgremien – darauf hin, dass die Arbeitnehmervertreter\*innen keine Rückzugsstrategie benötigen. Wie gezeigt wurde, haben die diversen Tarifverträge zum Thema Qualifizierung im letzten Jahrzehnt dem Betriebsrat geholfen, Mitbestimmungsprozesse zu nutzen, um LLL anzugehen.

## 8 DER FALL BAUEN AG: GEWERKSCHAFTLICHE UNTERSTÜTZUNG

---

### 8.1 Rahmenbedingungen der Branche

Das Baugewerbe zählt mit einem Anteil von 4,8 Prozent an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung und 757.000 Beschäftigten im Jahr 2014 zu den ökonomisch bedeutendsten Branchen in Deutschland. Im Jahr 2015 wurde ein Umsatz von 101,35 Mrd. Euro erzielt, was im Vergleich zum Höchstwert im Jahr 1995 eine 15-prozentige Verringerung, gegenüber dem Tiefstand 2005 eine Steigerung von 34 Prozent bedeutet. Dabei ist jedoch ein gravierender Beschäftigungsrückgang um fast die Hälfte seit dem Jahr 1995 zu konstatieren, mit einer Stabilisierung seit etwa zehn Jahren.

Die Baubranche wurde in den letzten zwanzig Jahren zwar von einer betriebsstrukturellen „Atomisierung“ geprägt, doch zugleich sind Entwicklungen hin zu Konzernstrukturen zu beobachten, mit denen sowohl die klassischen Sparten des Bauhauptgewerbes mit Dienstleistungen (z.B. Gebäude- und Facility Management) als auch die in die Bauwerke eingehenden Leistungen des verarbeitenden Gewerbes kombiniert werden. Unternehmenszusammenschlüsse finden dabei nicht nur in und durch Großunternehmen statt; auch auf der Ebene von kleinen und mittleren Betrieben etablieren sich z.T. Konzernstrukturen, um mit einem diversifizierten Angebot im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, der besonders in den Jahren der Baurezession zwischen 1995 und 2005 die wirtschaftlichen Bedingungen für deutsche Bauunternehmen deutlich erschwert hat.

Bei der Struktur der Beschäftigten zeigen sich ein deutliches Übergewicht der Arbeiter\*innen gegenüber den Angestellten sowie die Dominanz kleinbetrieblicher Strukturen.

Der Diskurs zum lebenslangen Lernen rückt auch in der Baubranche zunehmend in den Fokus; dabei wird bei den Tarifverbänden<sup>26</sup> und ihren Dachorganisationen eine gewisse Diskrepanz erkennbar zwischen der immer noch stark verankerten traditionellen Orientierung an standardisierten Aus- und Weiterbildungsgängen und den eher vereinzelt Visionen von flexibleren

---

26 Auf Arbeitgeberseite führen der Zentralverband Deutsches Baugewerbe (ZDB) gemeinsam mit dem Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (HDB) die Tarifverhandlungen mit der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU).

Formen des Lernens, die dann auch explizit unter der Bezeichnung „Lifelong Learning“ diskutiert werden. Folgende Zitate von Vertreter\*innen des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB, Bereich Handwerkspolitik) und der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) verdeutlichen diese Ambivalenz in der Positionierung zu den offener und unspezifischer konzipierten Ideen des lebenslangen Lernens gegenüber den strukturierteren Kategorien formal geordneter Fort- und Weiterbildung:

„Aus den Erfahrungen, die ich gemacht habe, bin ich fest überzeugt, da muss ein anderes Grundverständnis her, wie gesagt an dem Beispiel Ausbildung, und das fängt ja schon früher an. Wie gestaltet man Schule, wie gestaltet man Prozesse, dass die Menschen im Kopf klar haben, ich muss nicht nach Checkliste, sondern ich muss meinen Prozess weitestgehend organisieren können und lebenslanges Lernen ist ja im Endeffekt der Ansatz, dass man auf veränderte Rahmenbedingungen entsprechend auch passgenau Antworten findet. Und da sehe ich immer noch in vielen Bereichen, was Ausbildung angeht, aber auch was Schule angeht, dass da der Grundstein noch nicht breit genug gelegt wird, um dieses eigenverantwortliche Organisieren umzusetzen oder in die jungen Menschen reinzubekommen.“ (DGB)

„Also von daher muss man da ein bisschen differenzieren, denn in dem EU-Kreis ‚Lebenslanges Lernen‘ ist es das Bestreben gewesen, den Leuten Möglichkeiten zu geben, sich selbst weiterzuentwickeln, was durchaus wichtig ist, keine Frage, aber man muss schon die unterschiedlichen Schienen, wie das erreicht werden kann, sehen. Denn lebenslanges Lernen ist im Endeffekt auch, wenn ich z.B. einen Auffrischkurs in EDV mache. Ist auch eine Art lebenslanges Lernen. Ein Stückchen. Für uns ist das Anpassungsfortbildung. Das heißt, wir differenzieren da noch mal und für uns sind die ganz pragmatischen für die Leute draußen auch nutzbaren, planbaren und einordnenbaren Wege wesentlich mehr als das – wenn ich es so nenne – ideelle Konzept. [...] Und deshalb, wie gesagt, lebenslanges Lernen ist für uns auch oder vorwiegend Aufstiegsqualifizierung, die sich auszahlt am Arbeitsmarkt und auch im Portemonnaie, ebenso wie die Anpassungsweiterbildungen, die aber häufig betrieblich laufen.“ (IG BAU)

Hinsichtlich tariflicher Regelungen im Weiterbildungsbereich kann die Baubranche (im erweiterten Sinne) einerseits sogar als Pionierin bezeichnet werden, da bereits im Jahr 1981 mit der „Sozialkasse im Gerüstbauhandwerk“ tarifvertraglich ein umlagefinanzierter Qualifizierungsfonds vereinbart wurde (vgl. Berger 2012). Allerdings konnte diese tarifliche Regelung zur Förderung von Fortbildungsmaßnahmen innerhalb der Branche nicht auf andere Baubereiche ausstrahlen, erstreckt sich ihr Geltungsbereich bei einer Gesamtgröße dieses Sektors von bundesweit rund 25.000 Beschäftigten zahlenmäßig doch auf eine relativ kleine Gruppe und wurde beispielsweise zwischen den

Jahren 2010 und 2012 von nur knapp zwei Prozent der Beschäftigten in Anspruch genommen. Gewerkschaftliche Bemühungen, einen Weiterbildungstarifvertrag für den gesamten Bausektor abzuschließen, gibt es zwar schon seit längerem und sie werden auch immer wieder auf die Tagesordnung gesetzt – jedoch bisher ohne Erfolg, wie seitens der IG BAU bedauernd konstatiert wird:

„Ein Manko ist dabei, das muss man sagen: Wir haben leider keinen bundesweiten Weiterbildungstarifvertrag. Den hätten wir gerne, aber den haben wir nicht. Es ist tariflich unterlegt, ja, aber wie gesagt, Freistellung ist Sache der Leute, ist eine Absprache zwischen Betrieb und Arbeitnehmer.“ (IG BAU).

Der Hauptgrund für die branchenweit seltenen und insgesamt nicht sehr weit reichenden tariflichen Regelungen im Bereich Weiterbildung liegt aus Gewerkschaftssicht schlicht in der Blockadehaltung der Arbeitgeber und ihrer Verbände:

„Also es gibt verschiedene Initiativen. Aber wie gesagt, die sind in Teilen, also im Baugewerbe selber, nicht richtig durchgedrungen, weil, muss man einfach sagen, die Industrie gesagt hat: Nein, machen wir nicht. Im Handwerk gab es selber auch immer unterschiedliche Auffassungen. Aber wir sind über Weiterbildungskonferenzen, wir sind über Weiterbildungsstudien, Weiterbildungsbedarfe und sonst was, nur in der Frage des geprüften Poliers weitergekommen. Also es gibt keinen generellen Weiterbildungsanspruch, [...] es gibt keine Finanzierungsregelung oder Ähnliches. Und deswegen hängen wir da noch eigentlich hinterher, hinter dem, was eigentlich sein müsste.“ (IG BAU)

Auf der Basis der Sozialpartnerrichtlinie existieren jedoch inzwischen eine Reihe von Qualifizierungsvereinbarungen zwischen den Tarifparteien, allen voran das im Jahr 2012 verwirklichte bundesweite und -einheitliche Aufstiegsfortbildungssystem für gewerblich-technische Führungskräfte in der Bauwirtschaft (HDB et al. 2012). Daneben wurden eine Reihe regionaler Sozialpartnervereinbarungen getroffen, in der Regel mit dem Ziel, an dem ESF-Projekt „Initiative weiter bilden“ zu partizipieren (BMAS 2009–2014). Gegenüber verbindlicheren, gesetzlich abgesicherten Regelungen stellen diese Vereinbarungen aus Gewerkschaftsperspektive jedoch eher einen Notbehelf dar, wie das folgende Zitat zeigt:

„Also eigentlich bräuchten wir vernünftige gesetzliche Grundlagen wie das Berufsbildungsgesetz. Man müsste entweder im Berufsbildungsgesetz Weiterbildung verbindlicher regeln – mit Ansprüchen – oder wir bräuchten ein Weiterbildungsgesetz auf Bundesebene, dass man auch Ansprüche hat. Das ist aber politisch, glaube ich, nicht durchsetzbar. So, und deshalb versuchen wir halt den Weg [...] über die Sozialpartnerrichtlinie Weiterbildung.“ (DGB)

In der gewerkschaftlichen Begründung des Anspruchs der Tarifparteien, im Bereich LLL stärker Verantwortung zu übernehmen und auch auf regulatorischer Ebene die Verbesserung der Bedingungen für die Lernmöglichkeiten von Beschäftigten zu beeinflussen, wird speziell auf das Thema Demografie bzw. auf die branchenspezifischen Besonderheiten hinsichtlich der Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Arbeitnehmer\*innen eingegangen.

„Das ist uns immer wichtig, die Leute nicht nur weiter zu qualifizieren, zu motivieren, sondern schlichtweg: Die brauchen ja Geld! Die wollen ja weiterleben und den Standard halten. Das heißt, [...] von dieser Angstmacherei halten wir nicht so viel, sondern eher so eine Art Anreizsystem: Die Leute unterstützen, eben so, wie wir uns jetzt beschäftigen in unserem Bereich mit Qualifizierung fürs Alter. Weil wir ja das Problem haben, wer mit gut 50 am Bau durchgehalten hat – das geht nicht mehr. Und da sind wir also dran, mit den Arbeitgebern zusammen nach Modellen zu suchen, denn wir können nicht jeden in die Buchhaltung schicken. Dort Möglichkeiten – im Endeffekt ist das lebenslanges Lernen – zu suchen, wie die Leute, die einfach nicht mehr können, wie wir die auffangen können. Das ist also ein Versuch auf Bundesebene, und parallel versuchen wir die Betriebsräte natürlich in die Richtung zu beraten: Hier ist etwas für euren Bereich, versucht die Leute dazu zu motivieren.“ (IG BAU)

Die Tarifpartner der Baubranche haben LLL also durchaus als wichtiges zukunftsweisendes Thema erkannt. Zwar wurde bisher branchenweit noch kein Tarifvertrag erreicht, aber im sozialpartnerschaftlichen Dialog zeigen sich das Bestreben und die Überzeugung, dass von Verbandsseite wichtige Impulse ausgehen müssen und Rahmenbedingungen gestaltet werden können, die LLL für die Betriebe umsetzbar und für die Beschäftigten attraktiv machen. Die IG BAU hat dabei auch die Betriebsrät\*innen als Adressat\*innen für Beratungs- und Unterstützungsangebote im Blick, um mit ihnen als möglichen Multiplikator\*innen direkt in die Betriebe hineinzuwirken.

## 8.2 Charakterisierung des Fallunternehmens

Der mittelständische Baukonzern Bauen AG ist im Jahr 2009 aus dem Zusammenschluss von drei Bauunternehmungen entstanden, vereinigt inzwischen sieben Unternehmen und firmiert als Aktiengesellschaft mit insgesamt rund 500 Mitarbeiter\*innen. Bei einer Jahresbauleistung von etwa 60 Mio. Euro zählt die Unternehmensgruppe auf Landesebene zu einem der führenden Anbieter der Bauwirtschaft in der Region, in manchen Bereichen agiert die Bauen AG aber auch überregional oder im europäischen Ausland. Die



Palette der angebotenen Leistungen ist breit und umfasst u. a. den Hoch- und Tiefbau, den Straßenbau, die Beton- und Bauwerkssanierung oder die Schlackenaufbereitung an der Hütte.

Damit kann der Firmenverbund als Komplettanbieter für diverse Bauaufträge gelten. Als nach wie vor mittelständisch geprägter Baukonzern steht das Fallbeispiel exemplarisch für die Herausforderung, mehrere eher traditionell aufgestellte und in der Regel inhabergeführte Familienunternehmen zu koordinieren und strategisch an modernere Führungs- und Managementkonzepte heranzuführen. Das gilt in ähnlicher Weise auch für die Etablierung konzernweiter Mitbestimmungsstrukturen.

Im Folgenden werden die vier Relevanzindikatoren zur Bestimmung der Ausgangslage für die Mitbestimmung von LLL einzeln dargestellt und erläutert.

### 8.2.1 Betriebsratsgröße und -struktur

Der nach Größe und Zusammensetzung mittelständisch geprägte Charakter des Konzerns Bauen AG und die Betriebsratsstrukturen stellen aufgrund der Form des Firmenverbunds eine spezielle Ausgangssituation dar, die maßgebliche Rahmenbedingungen für die betriebliche Mitbestimmung von LLL setzt. So hat auch der zeit- und ressourcenaufwendige Aufbau von Konzernbetriebsratsstrukturen dazu beigetragen, dass die Themen Weiterbildung und lebenslanges Lernen bisher eher im Hintergrund standen. Neben der grundsätzlichen Neuorientierung und den Koordinierungsherausforderungen zwischen den unterschiedlichen Firmentraditionen und -kulturen waren es die üblichen Themen im Tagesgeschäft von Betriebsrät\*innen, die mit höherer Dringlichkeit bewertet und entsprechend behandelt worden sind.

Ein spezieller Weiterbildungsausschuss ist folglich bisher noch nicht in Betracht gezogen worden; vielmehr werden Fragen im Zusammenhang mit beruflicher Weiterbildung oder allgemeinen Lernmöglichkeiten von Beschäftigten eher ad hoc und situativ thematisiert bzw. als Querschnittsaufgabe der verschiedenen Betriebsratsgremien gesehen. Ein systematischer Zugang der Betriebsrät\*innen zur Mitbestimmung von LLL oder ein substanziell konzeptueller Beitrag zur Weiterbildungspraxis im Unternehmen kann auf dieser strukturellen Grundlage nicht entstehen. Obwohl es weder etablierte Zugriffsweisen der betrieblichen Mitbestimmung auf das Thema LLL gibt noch eine ausformulierte Strategie existiert, wie der Betriebsrat dieses Feld stärker besetzen könnte, tauchen an verschiedenen Stellen immer wieder ar-

beits- und betriebspolitisch relevante Fragen der Gestaltung von LLL-Prozessen auf oder werden von den Beschäftigten selbst auf die Agenda gebracht – der konkrete Umgang mit solchen Anforderungen hängt dann jedoch von der thematischen Affinität sowie den meist eher beschränkten Kapazitäten einzelner Betriebsratsmitglieder ab.

Während der Konzernbetriebsrat die Anfragen aus der Belegschaft also durchaus als legitimen Auftrag wahrnimmt, sich für deren Weiterbildungsinteressen bei der Geschäftsleitung einzusetzen, hat er dieses Mandat gedanklich noch nicht so weit verfolgt, um einen solchen Mitbestimmungsansatz auf ein breiteres, allgemein gültiges Fundament zu stellen. Denn dazu fehlen die strukturellen Voraussetzungen im Sinne von Größe und Ressourcen, welche den denkbaren Möglichkeitsraum für die aktive Auslegung der Betriebsratsrolle im Bereich LLL von vornherein beschränken. Auch aus diesem Grund hat sich beispielsweise die Frage nach einer möglichen Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung/Qualifizierung bisher nicht gestellt.

Neben den rein quantitativen Gesichtspunkten fehlender Kapazitäten für ein aktiveres und kontinuierlicheres Engagement des Betriebsrats im Bereich LLL spielen Informations- und Kompetenzdefizite hinsichtlich eines professionellen betriebspolitischen Umgangs mit Bildungsthemen eine Rolle – nicht zuletzt deshalb, weil bisher keine Verantwortlichen aus dem Aus- und Weiterbildungsbereich zu den Betriebsratsmitgliedern zählen. Auf indirektem Weg versucht der Konzernbetriebsratsvorsitzende dennoch einen fachlich legitimierten Zugriff auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen im Unternehmen zu erlangen: Als konzernweit zuständige Fachkraft für Arbeitssicherheit gelingt es ihm, seine Position gegenüber der Belegschaft als vertrauenswürdiger Ansprechpartner zu festigen und zugleich über die regelmäßig notwendigen und teilweise gesetzlich vorgeschriebenen Sicherheits-schulungen zumindest einen rudimentären Anknüpfungspunkt zu den Themen Weiterbildung und lebenslanges Lernen herzustellen.

## **8.2.2 Die Rolle der Gewerkschaft**

Der wichtigste und vielversprechendste Ansatzpunkt für die betriebliche Mitbestimmung von LLL im Unternehmensfall Bauen AG ist der gute Kontakt des Betriebsrats zur und in die IG BAU. Besonders dem zuständigen Gewerkschaftssekretär ist es gelungen, für das Thema LLL zu sensibilisieren und darauf bezogene Missstände auch als Problem der betrieblichen Mitbestimmung zu formulieren:

„Wenn es hier um das lebenslange Lernen geht und so, dann heißt das auch, wenn ich sage, wir haben verschiedene Betriebsräte, heißt das auch für uns als Gewerkschaft, dieses auch den Betriebsräten etwas näherzubringen. Weil ich muss ja sagen, es ist ja nicht jeder Betriebsrat, der jetzt hier ... hat ja gleich diese Einsicht, dass dieses lebenslange Lernen auch hier jetzt für den Betrieb – Mitbestimmung und und und –, dass das jetzt eventuell an erster Stelle steht. Manchmal sind es andere Dinge, die Betriebsräte sehen, die ganz vorne stehen müssten, und dann wird auch dieses hier, stellenweise, wird auch tatsächlich dann vernachlässigt. Das muss man ganz einfach so sehen und muss man auch so sagen. Weil, wenn man jetzt eine Tagesordnung macht und es würde jetzt hier so was draufstehen, wär das ganz schnell, wäre das abgehandelt und dann würde zwei Stunden um das 13. Monatsgehalt, würde man diskutieren. Also da gibt es tatsächlich noch Nachholbedarf. Das ist aber nicht die Schuld der Leute und das ist auch nicht die Schuld der Betriebsräte, sondern das ist ganz einfach ... wie wichtig sieht man hier gewisse Sachen dann auch an. [...] Das wäre was, wo man sich auch tatsächlich dann auch mal mit dem Betriebsrat unterhalten müsste, eventuell auch mal mit dem Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat unterhalten müsste, und auch mal so einen Austausch auch mal auf Geschäftsebene, also hier in der Ebene dann auch mal veranstalten könnte.“ (IG BAU)

Wie das Zitat erkennen lässt, kann von einer ambitionierten, aber nicht von einer flächendeckenden Adressierung von Betriebsrät\*innen durch die IG BAU gesprochen werden, wenn es um LLL als Thema für die betriebliche Mitbestimmung geht. Auch werden umfanglichere Vermittlungsaktivitäten unter Einbeziehung von Unternehmensvertreter\*innen bisher eher punktuell umgesetzt. Im konkreten Fall der Bauen AG ist es aufgrund der Betreuung durch den Gewerkschaftssekretär jedoch gelungen, den Konzernbetriebsrat und darüber auch die angegliederten örtlichen Betriebsräte dazu zu bewegen, LLL als Aufgabenfeld der Mitbestimmung auf der Agenda ein Stück nach oben zu schieben.

Wie die Aussagen eines örtlichen Betriebsratsvorsitzenden zeigen, geht die Thematisierung von LLL-Fragen nicht nur einseitig von der Gewerkschaft aus, sondern sind Interessensbekundungen und Informationsanfragen auch bereits von den betrieblichen Mitbestimmungsakteuren in Richtung der IG BAU artikuliert worden – auch wenn die Nachfrage nach tariflich oder gesetzlich gestützten Gestaltungsoptionen in der Branche letztlich eher enttäuscht werden musste:

„Wir haben alle möglichen Wege untersucht sozusagen oder immer gerade bei Herrn X (IG BAU, Zentrale) nachgefragt: ‚Haben wir eine Möglichkeit, so was in irgendwelcher Form festzuschreiben?‘ Und müssen feststellen: Nein, das gesetzliche Regelwerk gibt es nicht her einfach. Wir können dort unsere Wün-

sche haben, das als Wunsch oder als Ziel haben, aber festzuschreiben – keine Chance. [...] Auf tariflicher Ebene wäre es durchaus vorstellbar. Aber das ist auch eine Frage der Tarifparteien. Und wenn man sieht, momentan hat die IG BAU andere Prioritäten. Und deswegen, ob das bei uns durchsetzbar ist – eher nicht.“ (Betriebsrat)

Der Betriebsrat zieht sich keineswegs auf eine passive Beschwerdedeposition hinsichtlich der mangelnden tariflichen Grundlagen zur betrieblichen Gestaltung von LLL zurück, sondern beschreibt durchaus selbstkritisch die gemeinsam mit der Gewerkschaft getragene Verantwortung, dieses Aktionsfeld für die betriebliche Mitbestimmung besser zu erschließen:

„Unterstützung ist sicherlich da, zum einen, ja, von Organisationen wie der Gewerkschaft, wie die IG BAU, gewisse Themenfelder abzudecken, die wir nicht unbedingt im Betrieb abdecken können, gerade was das Thema politische Bildung vielleicht betrifft, allgemein, aber auch Weiterbildung. Und auf jeden Fall eine, ja, gewisse Konzentration von Angeboten, oder dass wir miteinander gewisse Angebote entwickeln. Ich meine, ich bin auch im Bildungsausschuss von der IG BAU, und wir merken, da müssen wir auch daran arbeiten. Die klassischen Seminare zum Thema Arbeitsrecht werden immer weniger besucht. Und da müssen wir ein Stück weit in uns gehen: Was können wir anbieten, was sollten wir anbieten? Aber da ist sicherlich eine Partnerschaft wünschenswert.“ (Betriebsrat)

Korrespondierend zur kooperationsoffenen Grundhaltung des Betriebsrats findet sich auch auf Seiten der IG BAU eine ausgeprägte Bereitschaft, das Thema LLL gemeinsam mit den betrieblichen Akteur\*innen anzugehen, wie die Aussagen des zuständigen Regionalleiters der IG BAU zeigen:

„Also einmal haben wir die ganz normalen regelmäßigen Kontakte zu den Betriebsräten durch unsere Gewerkschaftssekretäre. Weiterbildung spielt dann z. T. bei den Betriebsratssitzungen eine Rolle und kann dann auch betriebsratsseitig wie auch arbeitgeberseitig angesprochen werden. Und dann sitzen die Akteure im Betrieb zusammen. Und in den größeren Betrieben machen es dann die größeren Betriebsräte mit ihren Unternehmensleitungen oder Geschäftsführungen dann durchaus auch eigenständig. Und wir haben immer Austausch mit den Betriebsräten, was wo passiert, weil wir auch nicht an jedem hinterher machen können. Und das ist dann meistens so ein Geben und Nehmen. Man hat bei der Geschäftsführung, hat die Anforderung, wir müssen das und das machen. Der Betriebsrat hat Gedanken und Ideen und Vorschläge, und dann müssen die sich einigen. Weil sie sollen sich ja sowieso regelmäßig zusammensetzen für die Frage Personalplanung, Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung. Und in dem Rahmen machen das die größeren Betriebe mit ihren Betriebsräten.“ (IG BAU)

Als Tarifverband sieht sich die IG BAU trotz der bisher eher bescheidenen Erfolge in der Pflicht, sich für einen möglichst breit aufgestellten Unterstützungsrahmen in der Branche einzusetzen und entsprechende Regelungen mit den Arbeitgeberverbänden zu verhandeln:

„Und das auf entsprechende Strukturen irgendwie zu stellen, fängt an mit Finanzierung, mit Freistellung, mit Angeboten, die vorhanden sind. Und hier gibt es meiner Ansicht nach noch erheblichen Nachholbedarf in der Bauwirtschaft insgesamt. Ein Beispiel: Im Baugewerbe haben wir eine wirklich gute Ausbildung, mit hohem Anteil überbetrieblicher Ausbildung, um die Breite des Tätigkeitsfeldes wirklich abzudecken. Aber die branchenbezogene Ausbildung endet dann mit dem Gesellenabschluss oder mit dem Spezial-Facharbeiterabschluss. Und die Weiterbildung ist nur punktuell in einzelnen Fällen geregelt, aber nicht flächendeckend in der Branche. Also im Baugewerbe haben wir Weiterbildung klassisch mit Lehrgängen versehen. Lehrgänge zum Baumaschinenführer oder Maschinisten. Und seit letztem Jahr, meine ich, gibt es den Aufstieg vom Facharbeiter über den Vorarbeiter, Werkpolier, hin zum geprüften Polier. [...] Für spezielle Berufsgruppen gibt es Lehrgänge und Systematiken, die entwickelt worden sind, aber das geht halt von einem relativ eng gefassten Bildungsbegriff erstmal noch aus. Deswegen: Anfängen mit Grundverständnis und der Einstellung, es muss immer was passieren. Zweitens: Bildung ist mehr als nur enge, spezialisierte berufliche Lehrgangsbildung.“  
(IG BAU)

Als einen der Hauptgründe für die ungenügende Etablierung branchenweiter Rahmenregelungen zum LLL sieht der befragte Gewerkschaftsvertreter in der Schwierigkeit, ein gemeinsames LLL-Begriffsverständnis zwischen den beteiligten Akteur\*innen zu erreichen. Dabei nimmt er auch die IG BAU nicht aus der Verantwortung, zunächst für sich selbst entwicklungs offen und in reflektierter Weise an einem differenzierten, teils erneuerten Bildungsverständnis im Rahmen von LLL-Konzepten zu arbeiten:

„Wir stecken seit Jahren, muss man eigentlich sagen, da immer noch irgendwie in den Anfängen, weil wir bestimmte Punkte nie übersprungen haben. Also auch bei selbst dem Thema berufliche Weiterbildung scheitern wir oft immer noch an dem Widerstand, vor allen Dingen der Großbetriebe, die Weiterbildung ihrer Beschäftigten teilweise auch dann ganz berechtigt als ihre Maßnahme für den Konkurrenzvorteil sehen. Mit qualifizierten Beschäftigten habe ich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Allerdings, es ist auch vollkommen logisch, die wollen nur, in den Firmen, in den größeren Firmen, oft auch ihre Beschäftigten entsprechend binden. Das steht der Mobilität und allen Sachen entgegen und entspricht auch nicht unserem Bildungsbegriff. Deswegen wird auch, ist es teilweise sehr schwer, wirklich flächendeckende strukturierte und systematische Weiterbildungs- oder Bildungssysteme zu installieren. [...] Aber das Stichwort des Lebenslangen Lernens ist, denke ich, mittler-

weile durchdrungen. Die Frage des lebensweiten Lernens, also die ganze Bandbreite dann zu erfassen, da, meine ich, stehen wir selber noch am Anfang. Es gibt den Fokus meistens auf das normale, formalisierte und strukturierte Lernen, also das Stichwort Weiterbildungslehrgänge. Bei dem Lernen mit anderen oder durch andere Institutionen, oder in anderen Institutionen, wird es dann schon etwas dünner. Und wenn ich daran gehe, was informelles Lernen betrifft, also lesen von Zeitschriften, mich selber irgendwie kundig machen, dann ist das Eis ganz dünn. Das ist relativ schwach verankert. Da sind wir auch selber erst noch in den Anfängen, was jetzt in verschiedenen Studien mal erhoben worden ist.“ (IG BAU)

Auch wenn die tarifliche Regulierung zur Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung von LLL in der Baubranche noch in den Kinderschuhen steckt, ist die Betreuung des Betriebsrats bei der Bauen AG durch die Gewerkschaft IG BAU relativ intensiv und gründet auf einer fundierten Auseinandersetzung der verantwortlichen Gewerkschaftssekretär\*innen mit LLL-Konzepten. In den gewerkschaftlichen Positionspapieren sowie dem 2012 sozialpartnerschaftlich auf den Weg gebrachten Programm zur Aufstiegsfortbildung in der Bauwirtschaft wird eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber der LLL-Thematik deutlich sowie die Bereitschaft, als gewerkschaftliche Interessenvertretung hier stärker Verantwortung zu übernehmen.

Das wiederum schlägt sich auch bei der Vermittlung über die Kontaktstellen der IG BAU in die Betriebe bzw. zu den Betriebsräten nieder, wie der differenzierte und gut informierte Zugang zu Bildungsthemen bei den interviewten Gewerkschaftssekretär\*innen im Fall der Bauen AG zeigt. Die enge Gewerkschaftsanbindung stellt für die dortigen Betriebsrät\*innen im Verhältnis zu den anderen strukturellen Rahmenbedingungen daher die günstigsten Voraussetzungen für die Mitbestimmung von LLL bereit. Insbesondere vor dem Hintergrund der besonderen demografischen Problematik für gewerblich Beschäftigte auf dem Bau, sehen die Gewerkschaftsvertreter\*innen die Betriebsrät\*innen in der Pflicht, LLL-Fragen konsequent anzugehen:

„Wir stehen hier noch am Anfang, aber das muss in den nächsten Jahren gelöst werden. Und das wird nur durch Betriebsräte gelöst werden können, weil es kann nicht sein, dass man später vor der Frage steht: 50 Jahre – Ende, aus dem Betrieb raus. Oder was bieten wir dir mit 50 Jahren noch für die nächsten 17 Jahre an. Aber dafür muss im Vorfeld, muss schon was gelaufen sein. Und das ist die Aufgabe, die jetzt auf die Betriebsräte zukommt.“ (IG BAU)

Dabei nehmen sich die Gewerkschaftsvertreter\*innen keineswegs aus der Verantwortung, sondern betonen – mitunter auch historisch begründet – ihren bildungspolitischen Auftrag, für günstige tarifpolitische Rahmenbedin-

gungen im Bereich LLL zu sorgen, wie der zuständige Regionalleiter der IG BAU erläutert:

„Wir sind als IG BAU – und ganz von früher noch Bau-Steine-Erden, nicht Bauen-Agrar-Umwelt – [...] eine klassische Bildungsgewerkschaft auch mit gewesen, was die berufliche Bildung als Schwerpunkt anbelangt. Weil es wurde dann 1976 ein flächendeckendes Ausbildungssystem mit den Ausbildungszentren, mit Umlagefinanzierung und alles eingeführt. Und das haben wir versucht, auch immer nicht nur im Baugewerbe durchzuführen, sondern wir haben es auch bei den Dachdeckern, bei den Gerüstbauern, bei den Steinmetzen, wollen das z. B. auch bei den Malern/Lackierern, bei allen unseren Branchen haben, weil alle Branchen zeichnen sich durch eine Kleinbetriebsstruktur aus. Und da kriegt man es nur als Branchenlösung hin. Deswegen, bei allen Gesprächen, die dann geführt werden, also Tarifverhandlungen, oder wo wir betriebliche Beispiele dann auch gewinnen können, geht es immer darum, kriegen wir eine Lösung hin, die dann aber auch gleichzeitig die Dinge miteinander verbindet, nämlich die Kostenfrage mit der Umlagefinanzierung. Der Betrieb, der nicht ausbildet, zahlt im Baugewerbe trotzdem. [...] Das Zweite, was wir wollen, ist, dass wenn Ausbildung thematisiert wird, immer auch Weiterbildung mit thematisiert wird. Wir sind dazu übergegangen, dass wir da, wo Diskussionen um Ausbildung oder Berufsbildung sind, immer Aus- und Weiterbildung parallel oder kombiniert gedacht werden, einschließlich dann einer zu vereinbarenden Umlagefinanzierung. Und die Infrastruktur, wie gesagt, haben wir. Mit den Sozialkassen der Bauwirtschaft, mit den Ausbildungszentren, liegt die Infrastruktur vor. Es ist die Frage der Finanzierung und des Willens. Und wir stoßen immer wieder die Gespräche dann an, aktuell bei den Steinmetzen, oder versuchen über so Projekte dann auch zu verdeutlichen, dass es Nutzen für alle Seiten bringt.“ (IG BAU)

Zudem formulieren die Gewerkschaftsvertreter\*innen den Anspruch, als IG BAU konkrete Beratungs- und Unterstützungsangebote an Betriebsräte zu richten, die das Thema LLL so aufbereiten, dass sie an aktuelle betriebliche Diskussionen angeschlossen werden können:

„Wir haben mal versucht, was auf die Beine zu stellen, haben dann auch gute Veranstaltungen auf Bundesebene hingekriegt, mit den Verbänden und mit Wirtschaftsministerium, mit Arbeitsministerium, mit allen. [...] Jetzt wird im Moment in Kleinprojekten über Fachkräftesicherung und so was dann beraten. [...] Und bei den Betriebsräten ist halt im Moment die Problematik da, dass die Unternehmen über fehlende Fachkräfte klagen. Und die Betriebsräte müssen sich kümmern und ihnen sagen: Ihr klagt über Fachkräfte, jetzt müsst ihr sie dann auch ausbilden, ihr müsst sie halten, und im Zweifelsfall auch sehen, welche Perspektiven ihr ihnen gebt.“ (IG Bau)

### 8.2.3 Führung und Betriebspolitik

Weitere Rahmenbedingungen des eher situativ-reaktiven LLL-Engagements des Betriebsrats in der Bauen AG ergeben sich aus dem grundsätzlichen Führungsverständnis im Unternehmen sowie der Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat. Maßgeblich geprägt werden diese weniger durch die verhältnismäßig junge Konzernstruktur, sondern eher vom Selbstverständnis der Einzelfirmen als traditionsreiche und regional verwurzelte Familienunternehmen, wie die Aussagen des Konzernbetriebsrats und eines Abteilungseiters in einem der sieben Bauunternehmen verdeutlichen:

„Ich muss dazu sagen, generell ist die Firma hier [...], oder der komplette Konzern, wird sehr familiär gehalten und gestaltet. Die Geschäftsführer in [Hauptsitz] tun da ihres dazu, hier im Haus sowieso. [...] Die Firma – die gibt es demnächst 125 Jahre, das ist also schon ein ganz traditionelles Familienunternehmen – hat es tatsächlich fertiggebracht, über 100 Jahre und mehr hier nur [in Bundesland X] zu arbeiten, weil einfach die Arbeit genug war. Inzwischen, seit den letzten vier, fünf Jahren müssen wir zwangsläufig, um Vollbeschäftigung zu haben, bis nach Frankfurt, Düsseldorf, Bochum, Bonn, Köln gehen, um zu arbeiten, um das überhaupt einigermaßen aufrechtzuerhalten.“ (Betriebsrat)

„Im Mittelstand, ich glaube, das kann man heute immer noch so sagen, leider, ich sehe das anders, aber das ist so: Betriebsrat ist eher so ein unangenehmer Part, den man sich lieber so ein bisschen vom Leib halten würde, wenn man das aus Gesellschaftersicht oder aus Geschäftsleitungssicht sehen würde. Weil die natürlich schon mit unangenehmen Themen auch kommen können. Dadurch ist auch im Mittelstand, da sind wir ein Beispielunternehmen vielleicht dafür, aber ich denke, das läuft bei jedem Unternehmen so, das so geführt ist, wie heißt es, familiengeführt, im Mittelstandsbereich ... deswegen werden die natürlich auch für bestimmte Themen ... haben die Schwierigkeiten, dass dann vorzubringen oder da mitzuwirken.“ (Abteilungsleiter)

Vor allem im Ausbildungsbereich wird die paternalistische Grundhaltung im Führungsverständnis des Unternehmens deutlich. Dabei werden die Fürsorgepflichten seitens des Unternehmens sehr weitreichend definiert, gehen damit also deutlich über die Vorgaben von Ausbildungsordnungen hinaus und beziehen sich nicht nur auf schulische Belange, sondern reichen sogar in den familialen Erziehungskontext der Auszubildenden hinein. Dieses Verantwortungsbewusstsein seitens des Betriebs wird auch vom Betriebsrat geteilt, wie der folgende Interviewauszug zeigt:

„Hier stehen mehrere Leute intensiv in Kontakt mit den Schulen. Unser Herr X [Personalleiter], der ist auch selbst in Ausbildungsausschüssen und in Prü-



fungsausschüssen mit drin, und ist da sehr engagiert, steht in extrem engem Kontakt mit den Schulen, übernimmt da quasi – und der ist hier auch in der Geschäftsleitung mit drin – [...] die Rolle der Eltern z. T. sogar, und kümmert sich darum. Also da muss ich schon sagen, das macht er schon ordentlich. Ich kriege es sehr oft mit, wo Gespräche mit Schulen stattfinden, wo Kontrolle stattfindet. Die Auszubildenden im kaufmännischen Bereich müssen ihre Klassenarbeiten und alles hier im Betrieb vorlegen. Das heißt, es gibt eine Vereinbarung, dass der Betrieb die Klassenarbeiten gegenzeichnet und sagen wir mal, in der Hinsicht schon mal unterrichtet ist, was die betriebliche Leistung betrifft. Man sieht sie ja alltäglich, wenn die hier sind, und kann das verfolgen und entgegensteuern. Das wird auch getan und da gibt es dann auch mal Einzelgespräche, wenn irgendwas nicht funktioniert. Also was wir mit unseren Auszubildenden machen, das macht für den technischen Bereich die Frau Y [Ausbildungsleitung] z. B. auch, das sind tiefgehende erzieherische Maßnahmen teilweise. Die allerdings dann zum Ergebnis haben, dass wir auch Erfolg haben mit den Auszubildenden.“ (Betriebsrat)

Bei Konflikten zwischen Auszubildenden und dem Unternehmen werden teilweise auch die Eltern zu gemeinsamen Gesprächen im Betrieb eingeladen und der Betriebsrat in der Regel hinzugezogen. Dieser bezieht nicht selten sehr eindeutig die Position der Unternehmensseite, wie der folgenden Aussage des Konzernbetriebsrats zu entnehmen ist:

„Deswegen haben wir uns viel zu lange zusammengesetzt und viel zu lange das Thema ausdiskutiert und ich sage jetzt mal ein Beispiel: Da sitzt die Frau Y [Ausbildungsleiterin], der Herr X [Personalleiter], da sitzt dann der Betroffene und da sitze ich. Dann sitzt er da und wohl weiß ich, weiß jeder von uns dreien, dass der uns das Blaue vom Himmel lügt und einfach nicht ehrlich ist. Dann fehlt mir auch als Betriebsrat irgendwann die Argumentation, dass ich sage: Nein, den muss ich weiter auf Biegen und Brechen schützen. Ich rede dann auch so wie die anderen auf ihn ein, dass er doch vielleicht noch diese vier Wochen überstehen soll, die Prüfung noch vernünftig abschließen, dann hat er wenigstens was in der Hand. Aber ansonsten fehlt mir irgendwann mal die Argumentation als Betriebsrat, den weiterhin zu schützen und nicht auch im Bewusstsein, wie es der Herr Z [Betriebsrat] auch gesagt hat: Meiner Firma muss es ja gut gehen. Das ist ja allererste Pflicht auch für den Betriebsrat zu gucken, dass da – wenn die Firma nur aus faulen Eiern besteht, dann besteht sie auch nicht mehr lange. Das kostet mich und jeden anderen auch die Arbeitsstelle dann.“ (Betriebsrat)

Dass der Betriebsrat z. T. die betriebliche Interessenperspektive übernimmt, scheint auch auf, wenn im Einklang mit den Personalverantwortlichen auf Unternehmensseite über die fehlende Ausbildungsreife heutiger Lehrstellenbewerber\*innen und die sinkende Qualität der (schulischen) Leistungen von Auszubildenden geklagt wird:

„Was auch wichtig ist, ist die Tatsache – das beobachte ich jetzt schon seit Jahren: Die Qualität der Auszubildenden geht drastisch zurück. Man muss es ehrlich so sagen, es ist tatsächlich der Fall. Da bin ich auch als Betriebsrat gefordert, wo man an mich rantritt, wo man mir erzählt: ‚Der und der, der hat die Ausbildung begonnen und besucht die Schule nicht, vernachlässigt das, kommt auch manchmal montags gezielt nicht auf die Arbeit, wo ein Krankenschein dann kommt oder auch nicht‘. Wir hatten jetzt drei Fälle in den letzten zwei Jahren, wo diese Leute zur Diskussion standen. [...] Das ist so die Entwicklung. [...] Früher war es so, wie gesagt, von zehn Ausbildungsverträgen, die wir hier im kaufmännischen und technischen Bereich hatten, hatten wir wirklich auch alle zehn durchgekriegt. Heute kriegt man die gar nicht mehr durch. Und die, die wir durchkriegen, z. T. relativ schlecht. Wo auch die Motivation von der Firma hier fehlt, die einfach weiter zu beschäftigen. Weil man sieht, das ist Perlen vor die Säue geworfen. Die Situation haben wir eigentlich oft in der letzten Zeit. Das spielt natürlich bei der ganzen Entwicklung auch mit eine Rolle.“ (Betriebsrat)

Insgesamt bestätigt die Wahrnehmung des Betriebsrats die meist arbeitgeberseitig vorgetragene These, die Ausbildungsreife von Jugendlichen sei zunehmend weniger gegeben und die allgemeinen Grundkenntnisse bei Schulabgänger\*innen würden sich von Generation zu Generation verschlechtern. Prinzipiell teilt auch die Ausbildungsleiterin diese Einschätzung und berichtet von sowohl extern über die Arbeitsagenturen vermittelten als auch intern organisierten Nachhilfemaßnahmen für einzelne Auszubildende. Einen konkret beobachtbaren Abwärtstrend hinsichtlich des Leistungsniveaus von Auszubildenden kann sie jedoch angesichts der aktuellen Ausbildungssituation im Unternehmen nicht bestätigen:

„Zum Beispiel haben wir jetzt hier im kaufmännischen Bereich das dritte Lehrjahr, das jetzt dieses Jahr den Abschluss macht. Das sind drei junge Damen, die die Ausbildung hier machen, da kann ich eigentlich gar nichts sagen, also da gab es auch keine Probleme, das hat alles funktioniert. [...] Jetzt in dem gewerblichen Bereich, muss ich aber auch sagen, wir haben im Moment drei Lehrjahre, die relativ stark sind. Also, wir haben im Moment wirklich mit den Gewerblichen wenig Probleme, die laufen alle so wie sie laufen sollen.“ (Ausbildungsleiterin)

Im gemeinsamen Interview mit dem Betriebsrat und dem zuständigen Gewerkschaftssekretär wird deutlich, dass die IG BAU durchaus auch kritische Gegenpositionen zur Verfallsthese hinsichtlich Ausbildungsreife und Leistungspotenzial der Auszubildenden formuliert und zumindest relativierend versucht, den betrieblichen Interessenvertretungen auch die Perspektive der heutigen Jugendlichen nahezubringen:

„Wenn ich 35 Jahre zurückdenke, dann weiß ich, zu uns hat man gesagt: ‚Mit euch wird das alles gar nichts. Wenn ihr mal irgendwann ans Ruder kommt, geht die Welt unter, weil ihr könnt nichts.‘ Das war bei uns schon so. Man konnte nichts, wir waren nichts, wir waren zu faul. Das war immer schon so gewesen. [...] Eigentlich hätte aus uns nie was werden dürfen. Nie. Wir brauchen uns doch heute nicht alle heiliger zu machen, als wir wirklich sind. [...] Aber wir haben überlebt. So. Also ich denke, [...] man hat heute nicht mehr so ... da ist es rationeller zu sagen: ‚Wir holen uns jemanden mit Abitur und dann sind wir auf der sicheren Seite‘. Dass das Bildungssystem abgenommen hat, darüber brauchen wir uns überhaupt nicht zu unterhalten, [...] dass das Bildungssystem total krank, das ist klar. [...] Die Frage ist ja, das auf die Jugendliche abzuschieben, ist für mich zu einfach. Die Frage ist ein gesellschaftliches Problem.“ (IG BAU)

Besonders bei der Ausbildungsthematik zeigt sich in der betriebspolitischen Konstellation eine ausgeprägte Bereitwilligkeit des Betriebsrats, relativ schnell und eindeutig das betriebliche Wohl über die Beschäftigteninteressen zu stellen. Insofern sieht er auch nur selten oder gar nicht – speziell im Falle von Bildungsfragen oder beim Thema LLL – die Notwendigkeit, konfrontativ in eine interessenpolitische Auseinandersetzung mit der Managementseite zu gehen. Grundsätzlich betrachtet er dieses Aktionsfeld als weitgehend konfliktfrei und betont eher die vielfältigen Gesprächs- und Kooperationsmöglichkeiten aufgrund gemeinsamer Interessenperspektiven zwischen Unternehmen und Betriebsrat.

„[Schwierige Themen sind] z.B. Zahlung von Weihnachtsgeld, Zahlung von Tarifen, das Aushandeln von den Arbeitszeitkonten und so weiter. Da gibt es echte Interessenkonflikte. Der eine muss zahlen, der andere, der hätte es gern, insofern – das kann eigentlich gar nicht aufeinanderpassen. Und da gibt es die Haupttreibungspunkte. In der normalen Arbeit, wenn ich z.B. jetzt auch Fortbildung anspreche oder das Thema, was wir jetzt hier haben: Das wird diskutiert und da hört die Geschäftsleitung gern auf die Meinung der Betriebsräte oder geht gern auf Vorschläge ein und verlässt sich auch darauf und hat auch Vertrauen in die Richtung.“ (Betriebsrat)

Angesichts der prinzipiellen Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft der Geschäfts- und Personalleitung sei eine Festlegung von expliziten Regelungen beim Thema LLL nicht nötig. Eher könnte sich ein kodifizierter Regulierungscharakter als ungeeignet und wenig zielführend erweisen.

„Wenn man das irgendwie mal regeln will, weil das ist ja bei uns ... auch wenn wir uns Konzern nennen und sind ein Haufen von sieben Firmen und dann ist das trotzdem immer noch relativ familiär bei uns geregelt und gehandhabt. Der Umgang miteinander und so was hat andere Strukturen wie in anderen großen Konzernen oder so was. Ich meine, wir sind hier auch nicht so

groß. Mit knapp über fünfhundert ist das ja nicht riesig. Was mir dazu einfällt ist, wenn man das überhaupt irgendwie regeln möchte, dann sollte man vielleicht hingehen und sollte sich mit dem Betriebsrat [...] zusammensetzen und [...] vielleicht sich auch zwischendurch mit dem Betriebsrat mal austauschen. [...] Wir haben auch hier, Gott sei Dank, Chefs sitzen, die eigentlich ständig ein offenes Ohr haben. Also wenn man ... ich habe es noch nicht erlebt, wenn ich wirklich Gesprächsbedarf hatte, dass ich nicht irgendwo, [...] irgendwann einen Termin oder sonst irgendwas bekommen hätte. Nein, also es wird eigentlich relativ zeitnah dann immer passieren, dass man hier wirklich auch zum Gespräch kommt und sagt: Okay, wir haben hier dieses oder das Problem. Weil ich sage immer, jedes Problem, das man nicht angeht, wird sich irgendwann zu einem Monster aufbauen, wo man dann wirklich nicht mehr weiß, wie man es regeln soll.“ (Betriebsrat)

Nach Ansicht der Betriebsrät\*innen eignen sich Gestaltungsfragen, die den Bereich LLL betreffen, nicht für betriebspolitische Auseinandersetzungen. So bedürfe es auch keiner festgelegten Rechts- oder Druckmittel, die zur Durchsetzung von Beschäftigteninteressen in Anschlag gebracht werden könnten. Mögliche Probleme im Bildungsbereich mit Betriebsbezug stellen sich als sachlich und einvernehmlich mit der Geschäftsleitung lösbar dar. Echte Interessengegensätze, wie sie vor allem bei Entgeltfragen immer wieder vorkommen und dann nach eigener Aussage durchaus mit „harten Bandagen“ ausgetragen würden, werden bei der Mitbestimmung von LLL in keiner Weise wahrgenommen. Eine konfliktbehaftete Konstellation bei diesem Thema würde eher als konstruiert und ungerechtfertigt heraufbeschworen erscheinen:

„Diese Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, die muss doch nicht immer hier kontrovers oder gegeneinander gehen. Dass wir sagen als Betriebsrat: ‚Jetzt suchen wir uns irgendwo ein Thema, wo wir den Chef ärgern können‘ – will ich doch gar nicht. Ich will, dass wir hier wirklich einvernehmlich zusammenarbeiten, dass wir sagen: ‚Moment mal, Chef, hier ist ein Problem‘. Oder der Chef kommt zu mir und sagt: ‚Ich habe hier ein Problem.‘“ (Betriebsrat)

Die Gründe für problematische Fälle beim Thema LLL sind aus der Perspektive des Betriebsrats in der Regel eher bei den Auszubildenden und Beschäftigten selbst zu suchen. Fehlende Ausbildungsreife, schlechte Leistungen oder generell mangelnde Lern- und Entwicklungsbereitschaft stellten überwiegend individuell oder durch das soziale Umfeld von Familie und Schule zu verantwortende Hindernisse dar, weshalb kollektive Regulierungsinstrumente, die zur institutionellen Ausweitung des Macht- und Einflussspielraums des Betriebsrats gegenüber dem Arbeitgeber beitragen könnten, wenig

sinnvoll wären. Der vorhandene „gute Wille“ der Geschäftsleitung bestätige sich zudem am Beispiel derjenigen Mitarbeiter\*innen, die Eigeninitiative hinsichtlich LLL zeigen, deren Potenzial vom Unternehmen erkannt wird und die entsprechend unterstützt und gefördert werden:

„Der Herr X [Beschäftigter], der wie gesagt über die Geschäftsleitung, über die Anregung der Geschäftsleitung, jetzt diese Weiterbildung macht im größeren Rahmen und auch eine gewisse Garantie hat, dass er hier später entsprechend übernommen wird, bei auch entsprechender Bezahlung. Das ist so das, was bei uns passiert. Es ist wenig strukturiert, wenig System dahinter. So Fallentscheidungen, ja, es wird von Fall zu Fall entschieden. Aber das ist für mich nicht unbedingt der falsche Weg.“ (Betriebsrat)

Der punktuell-selektive Charakter der Unternehmensaktivitäten im LLL-Feld und die unsystematische Praxis auf der Ebene von Einzelfallentscheidungen werden von Betriebsratsseite weder problematisiert noch infrage gestellt. Trotzdem werden gesetzlich oder tariflich abgesicherte Regelwerke als Grundlage für eine effektive Betriebsratsarbeit prinzipiell als positiv oder sogar notwendig bewertet. Das gilt jedoch nicht für das Thema LLL, da hier in der interessenpolitischen Grundkonstellation die Arbeitgeberseite eher als Koalitionspartner des Betriebsrats betrachtet wird, mit der gemeinsam die Relevanz lebenslangen und -weiten Lernens gegenüber der Belegschaft deutlich gemacht werden müsse. Zeigten sich Beschäftigte dazu jedoch nicht einseitig, könnte eine zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ausgehandelte Regelung zu LLL auch keine Wirkung erzielen.

Die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, im Zusammenspiel mit der insgesamt paternalistisch gefärbten Ausprägung der Unternehmensführung, stellen eine eher ungünstige Ausgangskonstellation für formalisierte Formen der Mitbestimmung von LLL dar.

### 8.2.4 Betriebliche Qualifikationsstruktur

Wie in der gesamten Baubranche ist auch im Unternehmen Bauen AG der überwiegende Teil der Beschäftigten dem gewerblich-technischen Bereich zuzuordnen, doch auch bei den kaufmännischen Berufen findet sich in der Belegschaft ein breites Spektrum. Als Mindestqualifikation dominiert die qualifizierte Facharbeit, der Anteil un- oder angelernter Hilfsarbeiter\*innen ist von rund zehn Prozent in den 1990er Jahren auf heute nur noch zwei bis

drei Prozent gesunken. In der betrieblichen Qualifikationsstruktur hat also im unteren Qualifikationssegment ein Upgrade stattgefunden, in den technischen Angestelltenbereichen sind die Strukturen dagegen relativ stabil geblieben, wobei Ingenieur\*innen in der Regel aus Fachhochschulen der Region rekrutiert werden, weniger von Universitäten.

Begründet wird der Anstieg in der qualifizierten Facharbeit mit den deutlich höheren Anforderungen, die durch die zunehmende Technisierung in der heutigen Bauwirtschaft vorgegeben sind und damit auch schon bei den „einfachen“ ausführenden Tätigkeiten ein gewisses qualifikatorisches Grundniveau voraussetzen. Der Fokus der qualifizierungsstrategischen Ausrichtung des Unternehmens liegt im Facharbeiterbereich auf der Erstausbildung, denn darüber kann bereits beim betrieblichen Einstieg auf fundierte, praxisrelevante Fachkenntnisse und -fertigkeiten zurückgegriffen werden. Vor diesem Hintergrund wurde die Möglichkeit von Weiter- oder Aufstiegsqualifizierungsmaßnahmen für Hilfsarbeiter\*innen nie ernsthaft in Betracht gezogen.

Aber auch im Bereich der berufsqualifizierten Facharbeit werden LLL-Themen kaum als selbstverständlich wahrgenommen oder bereits von vornherein mitgedacht. Auf höheren und insbesondere akademischen Qualifikationsstufen gilt die regelmäßige Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen über die gesamte Berufslaufbahn hinweg dagegen als Normalität:

„Was dann die Tätigkeit hier im Unternehmen an sich betrifft, gerade für die Bauleiter und Ingenieure, ist doch eine regelmäßige Schulung insofern notwendig, weil sich DIN-Normen und Gesetze ändern ständig. Und wir legen dann halt Wert darauf, dass bei irgendwelchen Änderungen auch entsprechend nachgeschult wird. Ansonsten, ja, hat sich in der Richtung, was die Ausbildung an sich betrifft, nicht viel getan in den letzten Jahren.“ (Betriebsrat)

Zu der betriebspolitisch als unproblematisch wahrgenommenen standardmäßigen und formalisierten Weiterbildungspraxis im unmittelbar betriebsnotwendigen Bereich für die Beschäftigten auf höheren Qualifikationsstufen tritt für den Betriebsrat die Erfahrung hinzu, dass diese Beschäftigtengruppen oft bereits auf Initiative des Unternehmens in ihren Weiterbildungsvorhaben unterstützt werden oder sich selbstständig um ihre LLL-Bedarfe kümmern und sich bei Abstimmungsschwierigkeiten mit der Unternehmensseite relativ schnell einig werden. In besonderer Weise stellt sich in der Bauen AG zudem der eigene Erfahrungshintergrund des Konzernbetriebsratsvorsitzenden dar, da dieser selbst Hochschulabsolvent ist und seine Weiterbildungsaktivitäten vom Unternehmen angestoßen und gefördert wurden:

„Ich bin eigentlich da auch ein gutes Beispiel. Ich hatte, wie gesagt, 1992 hier angefangen, hatte in der Bauleitung, Abrechnung erst mal, im ersten Jahr, um reinzukommen, dann Baustellenabrechnung, dann Bauleitung. Dann hatte ich in der Kalkulation lange gearbeitet, in der Arbeitsvorbereitung und im Controlling. Und dann kam die Arbeitssicherheit. Damals ist mein Chef auf mich zugekommen und hat gemeint: ‚Hör mal zu, bei uns sind drei ausgeschieden in den sieben Firmen, die sich um die Arbeitssicherheit gekümmert haben. Wir möchten das aber jetzt nur noch mit einer Person besetzen. Wir würden das gern mit dir tun‘, weil die kennen mich ja in- und auswendig nach so vielen Jahren. Und dann wusste ich nicht, ob das für mich das Richtige war, zumal dann eine anderthalbjährige Ausbildung, und zwar in Blockform, dahinterstand. Ich war damals 45 und habe gedacht, soll ich das überhaupt tun? Und dann hat man es mir schmackhaft gemacht, auch finanziell, was toll war. [...] Ich habe mich dann unwahrscheinlich ins Zeug gelegt, habe einen super-tollen Abschluss gemacht, um Gottes Willen, aber es war schon ein gewisser Aufwand. Auch in der Freizeit, wo ich gesagt hab, ich muss jetzt was tun, damit das überhaupt so funktioniert, wie ich mir das vorstelle. Es hat im Endeffekt geklappt und ich bin heute ganz froh, dass es so gekommen ist, dass ich es gemacht habe. [...] Damals, muss ich sagen, hat mich natürlich die Firma in jeder Hinsicht unterstützt. Selbst vor der Prüfung, das war dann eine relativ umfangreiche Prüfung am Ende dieser Ausbildung, hat man mich hier im Betrieb 14 Tage freigestellt. Ich konnte zu Hause bleiben, ich konnte es hier tun, egal wo ich wollte, und mich auf die Prüfung vorbereiten. Und auch diese Art Studienarbeit, die notwendig war, da hatte ich Zeit zur Verfügung, das war natürlich sehr luxuriös. Deswegen hat das auch alles so reibungslos funktioniert.“ (Betriebsrat)

Dabei ist den Betriebsrät\*innen die Problematik durchaus bewusst, dass im gewerblich-technischen Facharbeiterbereich insgesamt Nachholbedarf hinsichtlich kontinuierlicher LLL-Aktivitäten besteht und sich gerade für dieses Segment in demografischer Hinsicht besondere Herausforderungen ergeben:

„Bei uns gibt es eine große Differenzierung zwischen den gewerblichen Arbeitnehmern, die Leute auf der Baustelle, und die Angestellten. Für die Angestellten wird eine relativ breite Palette an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Aber für die Gewerblichen ist das nicht so gut. Daran müssen wir auf jeden Fall Überzeugungsarbeit leisten. Wir sind momentan dabei, weil von der Demografie her sehen wir, unsere Poliere z.B. sind im Durchschnitt fast 50 Jahre alt. Das heißt, in 10, 15 Jahren spätestens, weil bekanntlich die meisten Bauarbeiter schaffen es nicht bis zum 65. Lebensjahr, aktiv im Arbeitsleben zu bleiben, haben wir auf jeden Fall einen sehr großen Bedarf an qualifizierten Leuten. Und die müssen wir, ja, von ganz unten sozusagen heranziehen. Da können wir nicht erwarten, dass wir irgendwelche qualifizierten Poliere oder so was einkaufen können. Im Allgemeinen in der Bauindustrie, ich glaube, da ist bei Polieren das Durchschnittsalter so um die 45. Das heißt, viele Firmen haben ein ähnliches Problem. Und da müssen wir aus unserer

Sicht mehr investieren in diese ganze gewerbliche Fort- und Weiterbildung. Aber da ist die Meinung geteilt. Da meinen etliche unserer Führungskräfte, wir können immer wieder Subunternehmer einkaufen, diese Leistungen brauchen wir nicht selber zu haben. Aber aus unserer Sicht ist das ein Trugschluss, weil wir brauchen auf jeden Fall die Poliere – immer. Und da begeben wir uns ein Stück in die Abhängigkeit, wenn wir total von Subunternehmern abhängig sind. Und deswegen wird es sicherlich ein Thema, das wir die nächsten Jahre verstärkt angehen, zu sehen, dass wir ein attraktives Angebot haben für die gewerblichen Leute auch.“ (Betriebsrat)

Der grundsätzlichen Absichtserklärung, sich als Betriebsrat stärker für die LLL-Belange der gewerblichen Facharbeiter\*innen einzusetzen, steht jedoch die häufig geäußerte Klage entgegen, gerade diese Klientel sei wenig interessiert an Weiterbildungsthemen und generell nicht sehr aufgeschlossen gegenüber einer übergreifenden LLL-Perspektive. Diese Beobachtung speist sich bereits aus den eher pessimistischen Einschätzungen zur Ausbildungsreife heutiger Auszubildender und setzt sich in Form gewisser Bedenken zur beruflichen Grundeinstellung von gewerblichen Facharbeiter\*innen fort, wenn es um die Bereitschaft geht, nach der Erstausbildung weitere Lernanstrengungen auf sich zu nehmen. Entsprechend resigniert berichtet der Konzernbetriebsratsvorsitzende von der bisher regional eher geringen Nutzung des seit 2012 von den Tarifverbänden entwickelten Programms zur Aufstiegsfortbildung in der Bauwirtschaft:

„Jetzt muss ich ganz ehrlich sagen, ich war jetzt, vor kurzem war ich mal dort gewesen, beim [Ausbildungszentrum der Region], und die Anmeldungen sind dürftig. [...] Also bei uns selbst in der Firma gibt es diese Möglichkeit und wird auch genutzt, wenn auch nicht im Gros – also es kommt halt mal vor. Es ist nicht so, dass jeder jetzt hier diese Karriereleiter durch schulische Weiterbildung besteigt. Wir hatten hier im Haus einen Fall jetzt.“ (Betriebsrat)

Während der Konzernbetriebsrat die verbreitete zurückhaltende bis ablehnende Haltung von gewerblich Beschäftigten wohl auch aufgrund seines eigenen berufsbiografischen Hintergrunds nicht nachvollziehen kann, bemerken die Betriebsrät\*innen bei der Bauen AG auch allgemein eine gewisse Skepsis oder sogar Undankbarkeit in der betreffenden Belegschaft, wenn sie sich als deren Interessenvertretung für LLL-Themen einsetzen:

„Es gibt ein gewisses Misstrauen seitens mancher Kollegen gegenüber dieser Thematik Fort- und Weiterbildung, dass das nicht von der Geschäftsleitung instrumentalisiert wird. Und dass wir uns nicht vielleicht als Betriebsrat ein bisschen ablenken lassen von anderen Aufgaben. [Die Resonanz in der Belegschaft ist] sehr zurückhaltend. Die Leute nehmen gern die Vorteile, wenn es



eine strukturierte Fort- und Weiterbildung gibt, nehmen die gern in Anspruch, aber den Betriebsrat dafür zu loben? – Naja.“ (Betriebsrat)

Die Qualifikationsstruktur – als ein möglicher Relevanzindikator für die Beschäftigung des Betriebsrats mit LLL – setzt im Fall der Bauen AG insgesamt betrachtet durchaus gewisse Impulse, da die besondere Dringlichkeit des Themas für den gewerblich-technischen Bereich erkannt worden ist und dieser personell den größten Beschäftigtenanteil ausmacht. Allerdings laufen die Anstöße weitgehend ins Leere, da die Betriebsrät\*innen bei ihren Bemühungen schnell erfahren müssen, dass sich gerade das Facharbeitsklientel häufig nur schwer mit der LLL-Thematik erreichen lässt oder sie im Gegenteil sogar Misstrauen oder Ablehnung hervorruft.

Als Aktionsfeld für die Mitbestimmung erscheint LLL von Beschäftigten entsprechend wenig attraktiv und wird in der Problemwahrnehmung des Betriebsrats daher tendenziell zu einer individuell zu bewältigenden Anforderung erklärt. Somit stellt die Qualifikationsstruktur in der Bauen AG eher eine ungünstige Voraussetzung für die Mitbestimmung von LLL dar.

### **8.3 Lifelong and Lifewide Learning in der Mitbestimmung: Perspektiven und Aktivitäten**

Nachdem die Ausgangslage für die Mitbestimmung von LLL im Fall Bauen AG umrissen ist, geht es im Folgenden darum, die darauf bezogene betriebliche Praxis inhaltlich genauer zu bestimmen und hinsichtlich der Vorgehensweise sowie der konkreten Ergebnisse zu beschreiben. Dafür werden zunächst die relevanten beteiligten betrieblichen Akteur\*innen und ihre jeweiligen Vorstellungen von LLL und dessen Umsetzung im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung nachgezeichnet. Daran setzt die Darstellung tatsächlicher Aktivitäten und Resultate der LLL-bezogenen Mitbestimmungspraxis an. Diesen Teil abschließend, werden die für den Fall der Bauen AG förderlichen und hinderlichen Faktoren zur Mitbestimmung von LLL beleuchtet.

Die betriebspolitische Aushandlung und ggf. regulative Ausgestaltung des LLL von Beschäftigten ist stark geprägt bzw. vorstrukturiert durch die generellen Vorstellungen, welche die beteiligten Akteur\*innen mit dem Konzept verbinden. Als relevante Akteur\*innen solcher Prozesse können im Fall der Bauen AG der Betriebsrat und die IG BAU, Vertreter\*innen der Geschäftsleitung und die Belegschaft gelten. Dabei werden die verschiedenen Betriebsrats-

gremien inklusive der Gewerkschaftssekretär\*innen, Abteilungsleiter\*innen und Personalverantwortlichen sowie die diversen Beschäftigtengruppen jeweils vereinfachend zu einer Akteursperspektive zusammengefasst.

Entlang der unterschiedlichen Interpretationen, was LLL ist, welche Ziele und Inhalte damit verbunden sind und für wen diese relevant sind, wer für LLL hauptsächlich verantwortlich ist, wer darüber bestimmen darf und soll und wie LLL konzipiert und umgesetzt werden kann, soll der konstellative Deutungsrahmen skizziert werden, in dem sich die Mitbestimmungspraxis beim Thema LLL in der Bauen AG dann tatsächlich abspielt. Daran anschließend werden Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Widersprüche zwischen den Deutungsvarianten im Zusammenspiel der beteiligten Akteur\*innen aufgezeigt.

### **8.3.1 Die Perspektive der Interessenvertretung**

Wie in der Beschreibung der Ausgangsvoraussetzungen zur Mitbestimmung von LLL bereits verdeutlicht, spielt der externe Einfluss der IG BAU auf die Wahrnehmung und das Grundverständnis des Betriebsrats von LLL sowohl allgemein als auch im Sinne einer möglichen Thematisierung als Mitbestimmungsgegenstand eine besondere Rolle. Dabei übernimmt der Betriebsrat nicht einfach die Einschätzungen und Bewertungen der Gewerkschaft, aber es kann eine initiiierende und eine modifizierende Wirkung konstatiert werden. So haben sich weiterbildungsrelevante Fragen und das Thema LLL erst im Zuge des 2012 von den Tarifparteien installierten Aufstiegsfortbildungssystems in der Bauwirtschaft signifikant in der Wahrnehmung des Betriebsrats niedergeschlagen.

Insbesondere durch die Multiplikatorenarbeit der Gewerkschaftssekretär\*innen ist es gelungen, zumindest einen Startschuss für mehr Aufmerksamkeit seitens des Betriebsrats zu setzen. Dabei stehen die beteiligten Betriebsrät\*innen sicherlich noch ganz am Anfang, und die wesentlich Verantwortlichen für LLL werden nach wie vor in den Familien, den Schulen, dem Unternehmen sowie vor allem bei den Beschäftigten selbst identifiziert. Da sich das bisherige Bildungengagement der Betriebsrät\*innen ohnehin auf den Bereich der Erstausbildung bezog, ist der Versuch, hier nun auch für das weitere Lernen anzusetzen, naheliegend:

„Mit dem lebenslangen Lernen, das ist, ich sage mal, das ist eine Geschichte [...] weil wir gerade vorhin bei den Azubis waren: Da beginnt das Ganze eigentlich schon – also eigentlich ja schon viel früher – aber das ist dieser Ein-

sprungpunkt, den wir als Betriebsrat haben. Die Jungs kommen zu uns und sagen, okay, ich will hier eine Ausbildung. So. Dann nimmt man sich den Jungen mal vor und fängt mal so ein bisschen an zu fragen. Wissensstand bisschen überprüfen, abfragen und – also ich erschrecke da jedes Mal. Ehrlich, weil ich sage, ich habe auch nur Hauptschulabschluss, aber so ein bisschen rechnen, lesen, schreiben sollte man eigentlich nach neun Schuljahren können. Und wenn ich dann sehe, dass die Jungs noch nicht in der Lage sind, einen Kreisumfang auszurechnen oder drei zusammenhängende Wörter fehlerfrei zu schreiben oder sonst irgendwas, und dann denke ich, wo hat dieser Lernprozess eigentlich jetzt schon geendet? Weil, ja, wenn ich mit einem Hauptschulabschluss hierherkomme und bin aber noch nicht in der Lage, zwei Bruchzahlen miteinander malzunehmen oder sonst irgendwas, dann denke ich, irgendwo läuft was schief.“ (Betriebsrat)

Die auf Gewerkschaftsseite bisher nur ansatzweise geweckte Bereitschaft, in der aktiven Betriebsratsarbeit für das LLL der Beschäftigten und im Zusammenhang damit auftretender Probleme nicht nur Defizite zu beklagen, sondern Verantwortung mit zu übernehmen, zeigt sich auch bei der prinzipiellen Einschätzung, LLL sei eine Sache der individuellen Einstellung – und somit kaum von außen gestaltbar:

„Es ist Einstellungssache jedes Einzelnen, haben wir [...] festgestellt. Kommt auf den Charakter jedes Einzelnen an, wie geht er damit um? Wie sieht er das für sich?“ (Betriebsrat)

Die Einflussmöglichkeiten stellen sich für den Betriebsrat demnach als relativ stark limitiert dar, dennoch – und das ist auch auf die Überzeugungsarbeit der Gewerkschaftssekretär\*innen zurückzuführen – deutet sich in den Aussagen der Betriebsrät\*innen auch die Möglichkeit an, zumindest in Einzelfällen oder bei ad hoc auftretenden, spezifischen Weiterbildungsbedarfen als Ansprechpartner\*in oder Berater\*in eine neue, proaktivere Rolle zu entwickeln:

„Natürlich haben wir auch Kollegen im Team, die das ... jedenfalls so eine langfristige Ausbildung nicht machen wollen. Die kann man eher dann gewinnen, für solche kurzfristigen Maßnahmen, so einen Umsatzsteuerlehrgang, um einfach mal noch mal so ein Buchhaltungsupdate zu bekommen oder speziell auch für eine Software dann irgendwie eine Schulung zu machen. Ich denke, dafür kann man noch mal Mitarbeiter gewinnen, natürlich wird es aber auch immer so Beratungsresistente geben, die das gar nicht machen wollen, denke ich mal.“ (Betriebsrat)

Wie die Aussagen der Gewerkschaftsvertreter\*innen zeigen, richten sich ihre Bemühungen bei der Betreuung der Betriebsrät\*innen immer wieder darauf, einen Perspektivenwandel oder zumindest eine Perspektivenverschiebung in

Richtung einer stärkeren Verantwortungsübernahme für die LLL-Belange der Arbeitnehmer\*innen zu erreichen:

„Der erste Schritt ist, dass ich Möglichkeiten zur Bildung schaffe. Dass ich zum Zweiten die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen, die Zugänge zu Bildungsveranstaltungen so leicht und so gut wie möglich schaffe. Mein gelernter Spruch dabei ist immer: Bildung schafft Hunger nach mehr Bildung. Wenn jemand dann teilgenommen hat – ob das Betriebsräte sind, an Seminaren, ob das der Arbeitnehmer nach einer Weiterbildung, wenn der den Nutzen gemerkt hat, weil er selber daran teilgenommen hat, das erlebt hat –, dann geht das dann auch schneller weiter. Wenn ich aber bestimmte Zugänge schon gleich verwehre, dann kann ich gar keine Ansprüche darauf stellen. Ich mache mir keine Illusionen, ich sage mal, dass 100 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Weiterbildung teilnehmen werden. Das ist es nicht. Das ist aber auch nicht mein Anspruch. Ich muss Möglichkeiten schaffen, ich muss die Zugänge eröffnen, ich muss die Finanzierung und die Kostentragung regeln. Und dann würde es mir schon reichen, wenn dann fünf, sechs, zehn Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das machen. Das wäre nämlich schon mehr, als es jetzt machen.“ (IG BAU)

Die Dringlichkeit, mit der die befragten Gewerkschaftssekretär\*innen versuchen, den Betriebsrat von der Notwendigkeit eines größeren Engagements bei der Mitbestimmung von LLL zu überzeugen, indem sie zunächst ein Bewusstsein für die teils prekäre Weiterbildungssituation von Beschäftigten auf dem Bau schaffen wollen, wird in einem gemeinsamen Interview mit dem Betriebsrat besonders deutlich:

„Ich möchte jetzt nur mal auf ein Problem hinweisen. Wenn man sich weiterbildet hier bei uns auf dem Bau, und arbeitet draußen, gibt es ja zwei Formen. Es gibt die Form, ich mache es nebenher, nach meiner Arbeit, oder ich mache es in Vollzeit. So, in Vollzeitform wird mich der Betrieb nicht freistellen. Und dann geht es auch darum, wer finanziert mir das? Also bleibt in der Regel: Weiterbildung nach der Arbeit. Jetzt müssen Sie sich vorstellen, auf dem Bau ist die Arbeit immer noch ziemlich schwer. Nach dieser schweren Arbeit dann sich noch mal in die Schule abends zu setzen – im Sommer geht das eventuell. Jetzt ist es draußen kalt, richtig kalt. Von der Kälte komme ich in einen beheizten Raum in die Schule, das ist schon ziemlich schwierig. In der Regel zahlen sich, oder haben die Leute sich es die Jahre davor immer selbst gezahlt. Ob das die Meisterschule war, ob das die Polierschule war, die haben sich es in der Regel selbst bezahlt. Haben das über Jahre nach der Arbeit, haben sie das gemacht. Und ich glaube, heute ist aber der Druck auf der Baustelle und so, der ist so groß und hoch, die Baustellen werden immer weiter, die Entfernung wird immer größer, dass das überhaupt so miteinander verknüpft werden kann. Also ich denke, es würden viele machen, wenn es denn im Betrieb, wenn sie auch gezielt angesprochen werden würden. Sie selbst haben, glaube

ich, immer noch so einen gewissen Hemmschuh, hinzugehen und zu sagen: ‚Ich würde mir zutrauen, ich würde gern das machen‘. Viele warten und denken: ‚Man muss doch eigentlich sehen, dass ich derjenige bin, welcher‘, und warten – dann wird man vielleicht irgendwann auch mal angesprochen. Ich glaube, daran liegt irgendwo die Krux.“ (IG BAU)

Betriebsrat: „Da haben Sie Recht, gebe ich Ihnen vollkommen Recht.“ (IG BAU und Betriebsrat)

Trotz der im Interview gegebenen Zustimmung des Betriebsrats kann jedoch bisher nur bedingt von einer echten Sensibilisierung gegenüber LLL-Bedürfnissen in der Belegschaft ausgegangen werden, ebenso wenig wie von der Bereitschaft, diese konsequent im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung aufzugreifen. Die Betriebsratsperspektive auf das Thema ist noch immer vorwiegend von der Vorstellung einer hauptsächlich individuell von den Beschäftigten zu tragenden Verantwortung geprägt, ähnlich wie die vor allem im Ausbildungsbereich auftretenden Probleme als selbstverschuldet beurteilt werden. Entsprechend eng orientiert an der Unternehmensperspektive auf LLL interpretiert der Betriebsrat seine Rolle, die er sich im Zusammenhang mit der Gestaltung der Aus- und Weiterbildungspraxis vorstellen kann:

„Mein Vorschlag wäre, dass man auch während der Ausbildung von jemand, vielleicht auch sogar bei der Einstellung und während der Ausbildung gewisse Beurteilungen mit dem Betriebsrat zusammen macht, über denjenigen, dass einem die Juwelen, die darunter sind, unter den Auszubildenden, die es ja durchaus immer wieder gibt, dass die einem nicht durch die Lappen gehen, sondern dass man die durchaus, wenn das Unternehmen das zulässt, auch weiterhin beschäftigt. [...] Und dass einem solche Leute, die später das Unternehmen mit tragen, das einem die nicht durch die Finger gehen. Und da kann vielleicht auch der Betriebsrat das eine oder andere mit dazu beitragen, dass es so ist, denke ich.“ (Betriebsrat)

Neben der angedachten Unterstützungsfunktion im Talentmanagement des Unternehmens scheint in den Aussagen der Betriebsrät\*innen als weitere Komponente einer eher betriebswirtschaftlich geprägten Perspektive auf das Thema LLL auch immer wieder die Ausrichtung auf einzelfallspezifische Ad-hoc-Maßnahmen durch – die weniger den langfristigen Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten folgen, sondern sich eher unmittelbar in die betriebliche Bedarfslage einfügen:

„Das [ein langfristiger individueller Personalentwicklungsplan unter Einbeziehung des Betriebsrats] ist aber auch schwierig. Wir reagieren momentan hier auf die Bedürfnisse von den einzelnen Mitarbeitern. Wenn du das pauschal gestaltest, und über das Jahr hin pflegst oder über die Jahre hin, dann

werden wahrscheinlich auch sehr viele unsinnige Schulungen gemacht, bin ich der Meinung, die überhaupt gar nicht erforderlich wären. Oder die im Moment ganz am Thema vorbei sind, weil sie überhaupt gar nicht gebraucht werden, für irgendwas. Und diese immer explizit individuell auf die Situation hin gestaltete Geschichte und Fortbildungslehrgänge, also das ist für mich wesentlich effizienter.“ (Betriebsrat)

Zusammenfassend ist die Perspektive des Betriebsrats auf LLL und darauf gerichtete Mitbestimmungsvorstellungen durch ein noch eher rudimentäres thematisches Grundverständnis gekennzeichnet. Begrifflich bewegen sich die Vorstellungen weitgehend im Rahmen der bekannten Aus- und Weiterbildungsstrukturen formalen Lernens. Betriebspolitisch betrachtet sehen sich die Betriebsrät\*innen weder in der Lage noch ausreichend legitimiert, die LLL-Interessen der Belegschaft in ihren Verantwortungsbereich der betrieblichen Mitbestimmung aufzunehmen und ggf. auch gegen die Unternehmensinteressen zu vertreten.

Denn erstens liege die Verantwortung für die Lerninteressen und deren Artikulation in erster Linie bei den Beschäftigten selbst und zweitens müsse und dürfe das Unternehmen auf keine Weiterbildungsregelungen verpflichtet werden, die nicht im unmittelbaren betrieblichen Interesse liegen. Über den gewerkschaftlichen Kontakt hat jedoch bereits eine erste Perspektivenerweiterung im Betriebsrat stattgefunden. Auf dieser basalen Ebene werden LLL-bezogene Defizite und Problemlagen bei Beschäftigten nicht mehr pauschal und unhinterfragt als selbst verschuldete und individuell zu bewältigende Phänomene wahrgenommen. Insofern ist beim Betriebsrat die Idee, im Gestaltungsfeld LLL als aktive Berater\*innen und Begleiter\*innen der Lernprozesse von Beschäftigten unterstützend einzugreifen, zumindest partiell angekommen.

### 8.3.2 Die Perspektive der Geschäfts- und Personalleitung

Als Zusammenschluss von sieben mittelständisch geprägten Baubetrieben herrscht im Konzern Bauen AG nach wie vor ein Management- und Führungsstil, der typisierend als familiär-paternalistisch bezeichnet werden kann. Entsprechend ähnlich oder sogar deckungsgleich präsentieren sich die Ansichten und Aussagen der befragten Unternehmensvertreter\*innen über verschiedene Hierarchiestufen und Funktionsbereiche hinweg. Daher erscheint es vertretbar, bei der Beschreibung der Einschätzungen zum LLL und möglicher Mitbestimmungsaktivitäten in diesem Feld von nur einer Unterneh-

mensperspektive zu sprechen. Dabei sieht ein Abteilungsleiter, der zuvor in einem Großunternehmen tätig war und sich generell sehr aufgeschlossen gegenüber LLL-Konzepten zeigt, die Weiterbildungspraxis bei der Bauen AG als durchaus noch ausbaufähig an:

„Ja, ist eine ganz wichtige Sache. Wird für meinen Geschmack bei uns im Unternehmen noch zu wenig gemacht, da müsste noch mehr gemacht werden. Ich versuche da schon möglichst zu unterstützen, wo es geht, und auch die Leute dahinzubringen, dass sie halt Weiterbildungen machen. Es ist noch ein Tick zu wenig, würde ich sagen. [...] Bei uns ist der große Nachteil, das fängt aber schon in der normalen Personalabteilung an, wir haben eine sehr gute Personalabrechnung, aber uns fehlt eigentlich die Personalentwicklung. Also Personal hängt noch so halb bei mir mit drin, die Abrechnung ist outgesourct, aber die Entwicklung, die versuchen wir hier so ein bisschen selber zu gestalten. Das ist aber zu wenig. Das ist eigentlich ein Fulltime-Job. Da muss ein Personaler hin, der rein Personalentwicklung, und dann natürlich auch, ja, Mitarbeiterweiterbildung dann auch in seinem Programm dann mit drin hätte, und das fehlt uns so ein bisschen.“ (Abteilungsleiter)

Als Leiter einer Fachabteilung sieht sich der Interviewte tendenziell überfordert, den steigenden Anforderungen im Bereich Weiterbildung und LLL umfassend gerecht zu werden. Eine zentrale und professionell aufgestellte Personalentwicklung könnte nicht nur für Entlastung in den Fachabteilungen sorgen, sondern es wäre konzernweit betrachtet auch für eine systematischere Abdeckung gesorgt. Denn es ist davon auszugehen, dass nicht alle Abteilungsleiter\*innen dem Thema LLL ähnlich viel Aufmerksamkeit schenken und ebenso verantwortlich damit umzugehen versuchen, wie es die Aussagen des interviewten Abteilungsleiters nahelegen:

„Dass Mitarbeiter auf der Strecke bleiben – technisch weiß ich es nicht, wie gravierend das ist. Kaufmännisch kriegen wir das natürlich im Mittelstand immer noch mal aufgefangen. Dann geht halt irgendein Mitarbeiter auf eine Schulung, und macht dann hier so eine Inhouse-Schulung dann noch mal, strickt irgendein Konzept oder bringt eines mit, das wir dann noch mal verteilen oder zusammen mal durchgehen, oder ich mache hier mal zu gewissen Themen dann irgendwas für meine Teams, dann halt. Auf der Strecke bleibt deswegen bei mir niemand.“ (Abteilungsleiter)

An anderer Stelle wird allerdings auch deutlich, dass der befragte Abteilungsleiter die Verantwortung für kontinuierliche qualifikatorische Weiterentwicklungen in erster Linie bei den Mitarbeiter\*innen selbst verortet:

„Wir haben jetzt ein Thema, da ist eine Mitarbeiterin, die nach 50 Dienstjahren hier ausscheidet. [...] Und die Stelle, die ist, würde ich jetzt mal behaupten

ten, momentan vakant. Die beiden Kollegen, die lange mit ihr zusammengearbeitet haben dort, bei den beiden findet man wenig Entwicklung. Die haben sich an der Stelle einfach nicht weiterentwickelt, sage ich jetzt mal ganz böse. Es ist einfach so. Und da kommen eben jetzt junge Kollegen nach, [...] die für mich genau die Ausbildungen machen, die in die beiden Sparten da noch reinpassen. Einmal einen Bilanzbuchhalter, um den buchhalterischen Teil abzudecken, und aber auch dann der Herr X, der eventuell beim Controlling einsetzbar ist, und dann mir bei der Baustellenbewertung helfen kann, et cetera. Und da gibt es schon so den ersten Wandel, wo dann die jungen Kollegen, die halt auch bereit sind, so was zu machen, natürlich dann irgendwann mal vor den beiden anderen sitzen, die das schon ewig machen, den gleichen Job.“ (Abteilungsleiter)

Bemerkenswert ist die Einschätzung des Abteilungsleiters zur Beteiligung des Betriebsrats bei LLL-Fragen. Dessen Beteiligung nimmt er bisher eher als zu gering wahr und kann sich von dieser Seite für seinen Bereich durchaus einen positiven Beitrag vorstellen – im konkreten Fall begünstigt dadurch, dass der Konzernbetriebsratsvorsitzende auch aus dem Angestelltenbereich kommt:

„Der Betriebsrat ist an der Stelle für meinen Begriff fast gar nicht eingebunden, jedenfalls, was hier unseren kaufmännischen Bereich dann auch anbelangt. Da ist natürlich hier durch die Besetzung durch den Herrn [Konzernbetriebsrat] natürlich schon mehr passiert. Früher waren es nur gewerbliche Mitarbeiter, Poliere, die halt im Betriebsrat drin waren. Da fehlt natürlich fast ganz der Kontakt hier zum Haus oder zu der Verwaltung.“ (Abteilungsleiter)

Ein wichtiger Grund für die Haltung der Managementseite, dass eine stärkere Einbindung des Betriebsrats beim LLL-Thema wünschenswert wäre, liegt zum einen in der Erwartung, Unterstützung im Rahmen der Personalentwicklungsaufgaben zu erhalten, die von den Fachabteilungen zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden müssen. Dazu kommt die Annahme, der Betriebsrat habe zu vielen Beschäftigten eine besondere Vertrauensbeziehung, erfahre eher von bestehenden Qualifikationsdefiziten oder -bedürfnissen und erreiche sie bei LLL-Fragen daher besser. Zum anderen bildet das gemeinsame Grundverständnis von LLL und dessen betriebspolitischer Bedeutung – das insbesondere beim Konzernbetriebsrat nahezu identisch ist – eine wichtige Voraussetzung für die Bereitschaft der Unternehmenseite, den Betriebsrat bei der Gestaltung der betrieblichen LLL-Praxis miteinzubeziehen:

„Ein Betriebsrat sollte da mitmischen. Wir sehen es auch in der Ausbildung, da arbeiten wir sehr eng mit dem Betriebsrat zusammen, auch, wenn es bei Auszubildenden mal klemmt, oder wenn wir da was machen müssen, in Sachen Nachhilfeunterricht, et cetera. Also da wirken wir auch schon mit, auch



der Betriebsrat, das machen wir immer gemeinsam. Da haben wir so ein paar Fälle, die wir dann auch nicht einfach hängen lassen, nur, weil sie so ein bisschen in der Schule mal abgesackt sind, oder wir denken, dass sie auch im praktischen Teil einfach ein bisschen schwächeln, dann versuchen wir schon, auch gemeinsam da irgendwie Unterstützung zu finden. Und das müsste sich eigentlich auch bei den anderen Mitarbeitern fortsetzen. Da müsste schon so eine Intervention kommen: ‚Da ist ein Mitarbeiter, der hat Potenzial, da müssen wir was machen‘. [...] Das ist schon so eine Sache, die auch mit vom Betriebsrat, denke ich, mit betreut wird, wo hingekuckt wird.“ (Abteilungsleiter)

Die Rolle, die der Betriebsrat bei der Bauen AG derzeit spielt, wird von Abteilungsleiterseite als durchweg positiv, aber noch deutlich ausbaufähig beurteilt. Insbesondere jenseits des Ausbildungsbereichs könnten sich die betrieblichen Interessenvertreter\*innen noch stärker einbringen. Die Ausführungen des Abteilungsleiters zeigen, dass sich die Vorstellungen von LLL im Weiterbildungsbereich ähnlich wie auf Betriebsratsseite überwiegend auf formale Lernkontexte beziehen. Darauf bezogene Beteiligungsmöglichkeiten für Betriebsrät\*innen werden aber relativ konkret benannt und reichen in mitbestimmungsrelevanter Hinsicht ziemlich weit:

„Also tatsächlich die Maßnahmen auch mit auswählen teilweise, denke ich. Ich denke, da kämen über diese fachspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen sicherlich noch andere Dinge dazu, die wichtig wären. Auch allgemeine Geschichten, auch in Sachen Mitbestimmung oder so, die nicht nur auf den Betriebsrat beschränkt sind, die auf Mitarbeiter ausgedehnt werden können. Also Auswahl von Lehrgängen und dann das, dass man tatsächlich sagt: ‚Hier, ich kenne da jemand‘ oder ‚jetzt bei der letzten Betriebsratssitzung haben wir mal über den Kollegen gesprochen, und das wäre doch auch was, der könnte sich doch weiterentwickeln‘. Dass man wirklich auch so eine Person mal nach vorne spielt und sagt: ‚Hier muss was passieren.‘“ (Betriebsrat)

Die Unternehmensperspektive auf das Thema LLL ist insgesamt betrachtet nicht sehr weit von den Vorstellungen des Betriebsrats entfernt. Das geteilte Grundverständnis ist auch der Hintergrund, warum Mitbestimmungsaktivitäten in diesem Feld nicht als Bedrohung oder mögliche Behinderung von Unternehmensabläufen und managerialen Entscheidungen betrachtet werden. Ausgehend von den positiv erlebten Erfahrungen in der bisherigen Kooperation mit dem Betriebsrat bei einzelfallbezogenen LLL-Fragestellungen, kann sich die Geschäfts- und Personalleitung darauf verlassen, dass der Betriebsrat in erster Linie das betriebliche Interesse im Blick behält.

Das gilt insbesondere für die angedachte Hilfestellung durch den Betriebsrat bei Personalentwicklungsfragen wie die Früherkennung und Förde-

zung potenzieller Leistungsträger\*innen. Bei einigen Führungskräften des Unternehmens Bauen AG reichen die zugedachten und zugestandenenen Mitbestimmungsmöglichkeiten beim LLL sogar weiter als die vom Betriebsrat selbst formulierten Ansprüche.

### 8.3.3 Die Perspektive der Belegschaft

Wie bereits angedeutet, bestehen hinsichtlich der Weiterbildungsangebote in der Baubranche zwischen den Angestellten und den gewerblich-technischen Beschäftigten deutliche Unterschiede. Im Folgenden wird dennoch vereinfachend von einer übergreifenden Belegschaftsperspektive ausgegangen, auch weil sich im Fall der Bauen AG diese Differenz in der Wahrnehmung der Belegschaft vor allem auf der Facharbeiterebene nur in abgeschwächter Form zeigt – wohl aufgrund des quantitativen Übergewichts der gewerblichen Beschäftigten im Unternehmen, wie das Zitat einer kaufmännischen Angestellten nahelegt:

„Wir sind ja mehr so ein gewerblicher Betrieb, sage ich mal, es steht ja jetzt bei uns mehr im Vordergrund so das Bauen, der technische Bereich eben oder der gewerbliche Bereich. Es könnte teilweise im kaufmännischen Bereich öfter mal noch Schulungsmöglichkeiten geben, die vom Unternehmen ... Klar, wenn wir jetzt selber kommen und sagen: ‚Da, ich habe die und die Schulung gesehen, die würde ich gerne besuchen‘, gibt es meistens ein ‚Nein‘, dass man das nicht machen kann, darf oder soll. Das wird dann immer gemacht, aber das kommt nicht so von der Unternehmensseite, dass man sagt: ‚Besuch mal die jetzt, diese oder diese Fortbildung, das könnte noch gut sein jetzt.‘“ (Beschäftigte)

Ein Grundzug, der in der Wahrnehmung des LLL-Themas bei den Beschäftigten immer wieder auftaucht, ist die Erkenntnis, dass sie sich letztlich eigeninitiativ darum kümmern müssen und dass Förderzusagen seitens des Unternehmens nur sehr selektiv gegeben bzw. stark von den jeweiligen betrieblichen Bedarfen abhängig gemacht werden. Die Erfahrung, ihre Weiterbildung selbst finanzieren zu müssen, wie sie die befragte kaufmännische Angestellte gemacht hat, ist nicht unüblich und wird wohl auch deshalb nicht weiter infrage gestellt – obwohl durchaus ein betrieblicher Nutzen durch die Maßnahme entstanden ist:

„Ich selber habe auch mal eine Fortbildung gemacht. Ja, ich habe es auch auf der Abendschule und samstags eben gemacht. [...] Selbst finanziert, ja. [...]

Der Abschluss war dann Management-Assistentin. Es hat mir dann schon in meinem Beruf jetzt hier geholfen, ja.“ (Beschäftigte)

Im kaufmännischen Bereich gibt es aktuell einen berufsintegriert Studierenden, dessen Studiengebühren von 600 Euro pro Semester zur Hälfte vom Unternehmen getragen werden. Auf Nachfrage gibt er an, in allen Belangen seitens des Unternehmens gut unterstützt zu werden. Die zeitliche Belastung durch das Studium sei nach anfänglichen Schwierigkeiten zu bewältigen, auch weil sich das Unternehmen bei anstehenden Prüfungen oder Abschlussarbeiten kulant zeigt. Das geringere Gehalt aufgrund der reduzierten Arbeitszeit sei verkraftbar, aber insbesondere die Tatsache, dass die eigentlich verlangte Zusage, mindestens zwei Jahre nach Studienabschluss im Unternehmen bleiben zu müssen, vertraglich nie vollzogen wurde, empfindet der Beschäftigte als positiv und großzügig seitens des Unternehmens. Der kurz vor seinem Abschluss stehende Bachelor-Student steht in der Bauen AG exemplarisch für die insgesamt verfolgte Personalentwicklungsstrategie, die als förderungswürdig eingestuften Kandidat\*innen tatsächlich sehr weitreichend in ihren LLL-Bemühungen zu unterstützen. Das Beispiel zeigt aber auch, dass neben dem Entwicklungspotenzial auch ein hohes Maß an Eigeninitiative und selbstbewusster Interessenartikulation vorausgesetzt wird, wie die Erläuterung seiner damaligen Studienwahl belegt:

„Also ich habe im Internet geguckt, was es so gibt, war auch beim Herrn [Abteilungsleitung], der hatte halt Vorschläge gemacht, wollte eigentlich, dass ich Bilanzbuchhalter mache. Das hat jetzt mein Arbeitskollege aber gemacht – ich wollte das halt nicht, weil ich ein bisschen breiter aufgestellt sein wollte, und habe mich dann für BWL entschieden. Das habe ich mir dann im Internet selber angeguckt. Der Studiengang war zu dem Zeitpunkt ganz neu gewesen, also der kam in dem Jahr gerade erst raus.“ (Beschäftigter)

Aus dem Blickwinkel der gewerblich-technischen Beschäftigten stellt sich das LLL-Thema bei der Bauen AG im Prinzip ähnlich dar, allerdings sind die Voraussetzungen der Förderungswürdigkeit bzw. des Entwicklungspotenzials sowie der selbstbewussten Eigeninitiative wesentlich seltener anzutreffen. Zwar gibt es hier ebenfalls vereinzelte Unternehmensbeispiele für erfolgreiche berufliche Aufstiege durch Weiterbildung, aber auch hier bestehen relativ hohe Eingangsvoraussetzungen bezüglich des Bildungsniveaus, wie der folgende Fall zeigt, von dem ein Abteilungsleiter berichtet:

„Was es auch gibt, Herr X z. B. das ist ja so ein Thema – jetzt zwar nicht vom Betriebsrat initiiert, aber es ist ja doch eine Geschichte, die uns weitergebracht

hat – das ist ein neuer Kollege, der ein Studium angefangen hat, nach einem Jahr Studium gesagt hat: ‚Nein, das ist nicht das, was ich machen will. Ich will was Praktisches lernen‘. Hat dann hier eine Ausbildung zum Maurer gemacht, war Bundesbester, und hat dann seinen Techniker jetzt gemacht – und den haben wir eigentlich nie aus dem Blick verloren. Auch nicht in der Zeit, als er dann wirklich nur noch Schule gemacht hat und gar nicht mehr hier angestellt war. Und ist ja jetzt dann als Unterstützung in der Bauleitung. Ich weiß nicht, ob er Bauleiter direkt dann schon genannt werden sollte, keine Ahnung. Jedenfalls als Techniker haben wir den auch bei uns eingesetzt. Den haben wir auch nie aus dem Blick verloren.“ (Abteilungsleiter)

Für das Gros der Belegschaft im gewerblich-technischen Bereich beschränkt sich die Berührung mit LLL-Themen jedoch auf relativ kurzfristige und ad hoc angesetzte Maßnahmen, beispielsweise bei gesetzlich vorgeschriebenen Schulungen zur Arbeitssicherheit oder wenn Zulieferfirmen aufgrund veränderter Verfahren oder Baustoffe spezielle Herstellerschulungen anbieten. Die vom Betrieb inklusive vom Betriebsrat erwartete Eigenverantwortung, sich für die Gestaltung des persönlichen LLL-Prozesses proaktiv und kontinuierlich einzusetzen, wird insbesondere bei den schulisch weniger gut vorgebildeten Beschäftigten eher selten angetroffen, wie den Schilderungen eines langjährigen Mitarbeiters und Betriebsratsmitglieds zu entnehmen ist:

„Also generell ist diese Schiene, dass von den Kollegen selbst so die Initiative ausgeht, dass man sagt, du, ich möchte gerne den Lehrgang machen oder ich möchte gerne das, ist eigentlich sehr, sehr gering. [...] Also in meiner ganzen Zeit habe ich jetzt vielleicht – 22 Jahre in der Firma – habe ich es vielleicht vier, fünf Mal erlebt, dass mich jemand angesprochen hat: ‚Was kann man machen?‘ oder: ‚Ich will da gern z. B. den Düsenführerschein oder diesen SIVV-Schein machen‘ oder: ‚Ich wäre da interessiert, kannst du mir da weiterhelfen?‘ [...] Also generell ist es bislang immer noch so, dass das von der Geschäftsleitung ausgeht, dass die halt eben sagen, die picken sich hier irgendjemand raus, [...] der so ein bisschen nach ihrer Schiene tickt, dass man sagt: ‚Okay, das ist eine gute Sache‘. Weil diese Sachen kosten natürlich eine Menge Geld. Das muss man einfach auch so sehen. [...] Da ist ein Mann eine ganze Woche weg. Und ich weiß jetzt, in konkreten Zahlen weiß ich es jetzt nicht, was es kostet, aber es ist nicht mit 5.000 Euro getan. Und das sind natürlich auch Sachen, wo man dann sagt, dann überlege ich mir natürlich ganz genau, wen schicke ich dahin. Und natürlich immer eine schöne Sache, wenn man in der einen Firma eine Ausbildung hat und geht dann zur nächsten und die haben den Nutzen. Ja, aber dass das jetzt von den Kollegen selbst kommt, ist eher nicht die Regel.“ (Betriebsrat)

Als gemeinsamer Nenner der Belegschaftsperspektive auf LLL kann festgehalten werden, dass die Bereitschaft, sich mit dem Thema grundsätzlich aus-

einanderzusetzen, stark vom Bildungshintergrund und Qualifikationsniveau abhängt und auf der Ebene der überwiegend im gewerblich-technischen Bereich angesiedelten Facharbeiter\*innen eher gering ausgeprägt ist. Charakteristisch ist eine reaktiv-abwartende Haltung: Es wird davon ausgegangen, dass die Entscheidungsträger\*innen mit Personalverantwortung bei der Bauen AG – mit oder ohne Unterstützung des Betriebsrats – die Kandidat\*innen für mögliche Weiterbildungskarrieren auswählen, ohne dass die Beschäftigten selbst entscheidend diese Auswahlprozesse beeinflussen könnten.

Mit wenigen Ausnahmen sehen sich die Beschäftigten daher zunächst selbst in der Pflicht, Weiterbildungsmöglichkeiten zu eruieren und ggf. auch selbstständig zu organisieren sowie zu finanzieren. Das wird aus diversen Gründen meist nicht getan oder konsequent weiterverfolgt – sei es aufgrund eines prinzipiellen Desinteresses, vorangegangener negativer Bildungserfahrungen oder mangelnder zeitlicher und/oder finanzieller Ressourcen. Im Kontrast dazu entwickeln einzelne Beschäftigte – meist auf der Grundlage bereits erreichter höherer Schulabschlüsse und angesichts positiv ermutigender Signale von Unternehmensseite – Eigeninitiative im LLL-Bereich und übernehmen auch insofern Verantwortung für ihren weiteren Bildungsweg, als sie die benötigte Unterstützung bei Vorgesetzten und Personalverantwortlichen individuell für sich aushandeln.

### **8.3.4 Gemeinsame und divergierende Perspektiven der Akteur\*innen**

In der Zusammenschau der dargestellten Akteursperspektiven fällt zunächst auf, dass gemeinsame, ähnliche oder sich stark überschneidende Betrachtungs- und Interpretationsweisen deutlich überwiegen. So wird LLL fast durchgängig unter dem Vorzeichen der betrieblichen, teilweise auch der beruflichen Verwertbarkeit von Lerninhalten und -zielen thematisiert. Persönliche Weiterbildungsinteressen oder solche, die an der Grenze zwischen betrieblichem und privatem Nutzen angesiedelt sind, wie beispielweise Sprachen, werden höchstens am Rande erwähnt, spielen aber weder aus Unternehmens- noch aus Betriebsrats- noch aus Belegschaftssicht eine relevante Rolle.

Auch wenn verschiedene Seiten auf die Möglichkeit hinweisen, dass das Unternehmen von Kompetenzen profitieren kann, die im privaten oder sozialen Umfeld erworben werden, wird an keiner Stelle ein direkter Zusammenhang zum Arbeitskontext und zur betriebspolitischen Verhandlung von LLL

hergestellt. Eine ähnlich homogene Schlagseite besteht bei allen Akteur\*innen hinsichtlich der methodischen und institutionellen Ausformung von Lernprozessen. Während zum Verständnis von LLL formale Bildungsveranstaltungen – im Sinne von Lehrgängen, Schulungen, Kursen oder größer angelegten beruflichen und akademischen Fort- und Weiterbildungswegen – fast immer als Erstes genannt werden, tauchen Vorstellungen möglichen non-formalen oder informellen Lernens praktisch nicht auf.

Gewisse, aber (noch) keine gravierenden Differenzen ergeben sich in den Perspektiven bei der Frage, an welchen Beschäftigten(gruppen) sich eine betriebliche LLL-Strategie vornehmlich ausrichten sollte. Während die Unternehmensseite eine recht klare Präferenz für eine selektive Förderung gemäß dem individuellen Potenzial ausweist, sieht sich der Betriebsrat zwar durchaus in der Rolle eines Co-Personalentwicklers, der zur Effizienz solcher Auswahlprozesse beitragen kann; allerdings ist durch die Betreuung der Gewerkschaftssekretär\*innen inzwischen eine neue Aufmerksamkeit gegenüber kollektiven Lerninteressen von bildungsmäßig weniger privilegierten Beschäftigtengruppen entstanden, vor allem bei den gewerblichen Facharbeiter\*innen. In der Belegschaft zeigt sich hier eine relativ indifferente Haltung, da sich bis auf wenige Ausnahmen kaum jemand als potenzielle/r Adressat\*in von LLL-Möglichkeiten definiert.

Auch in der Frage, wer die Hauptverantwortung für LLL trägt oder tragen sollte, sind die drei betrachteten Akteursperspektiven nicht sehr weit voneinander entfernt. In allen drei Sichtweisen zeigt sich eine klare Tendenz zur individuellen Eigenverantwortung und einer prinzipiellen Holschuld der Beschäftigten, wenn es um die Initiierung, Organisation und konsequente Weiterverfolgung kontinuierlicher Lernprozesse über den gesamten Lebenslauf hinweg geht. Dass dies für viele Beschäftigte vor allem auf den unteren Qualifikationsstufen meist eine Überforderung darstellt, weil die steigende LLL-Relevanz für die künftigen beruflichen Arbeitsmarktchancen teilweise noch gar nicht erkannt wird, ist dem Betriebsrat aufgrund der gewerkschaftlichen Sensibilisierung nun ansatzweise bewusst geworden.

Eng mit der Verantwortungszuschreibung hängt die Frage der Steuerung und Regulierung von LLL zusammen. Auch dabei zeigen sich kaum Unterschiede oder gar Widersprüche zwischen den Perspektiven. Im Zusammenspiel einer generell erwartbaren Eigeninitiative seitens der Beschäftigten und der Legitimität eines einseitig unternehmensgesteuerten Auswahlmanagements entlang betriebswirtschaftlicher Kriterien lässt sich ein regulativer Eingriff seitens der Betriebsrät\*innen nur schwer begründen. Die beispielhaften Einzelfälle erfolgreicher LLL-Prozesse, die vorbildlich unterstützend vom

Unternehmen begleitet werden, tragen im Sinne einer Leuchtturmwirkung zum allgemeinen Gesamteindruck bei, die LLL-Praxis bei der Bauen AG werde alles im allem gut und fair gestaltet: Wer etwas kann und weiterlernen will, kann es tun und wird vom Unternehmen dabei unterstützt – wer das nicht nutzt, ist selbst schuld.

### 8.3.5 Mitbestimmungsaktivitäten

Nachdem nun Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die betriebliche Mitbestimmung von LLL vorgezeichnet worden sind, werden im Folgenden die tatsächlichen Mitbestimmungsaktivitäten und deren Ergebnisse entlang verschiedener Handlungsgrundlagen dargestellt. Zunächst muss konstatiert werden, dass in der Bauen AG weder ein systematisches und professionell betreutes Weiterbildungsangebot seitens des Unternehmens existiert noch substanzielle Beiträge des Betriebsrats zur Etablierung dauerhafter Regelungen und Strukturen von LLL geleistet werden. Inzwischen besteht aber eine erhöhte Aufmerksamkeit der Betriebsrät\*innen gegenüber der beschäftigungs- und betriebspolitischen Bedeutsamkeit von LLL-Fragen – auch aufgrund des Engagements der gewerkschaftlichen Akteur\*innen. Bisher äußert sich das in der Bereitschaft, auf Anfrage situativ zu intervenieren bzw. unterstützend für einzelne Beschäftigte tätig zu werden – das lässt sich also als abwartend-reaktiv charakterisieren. Dies trifft auch auf den Vorsitzenden des Konzernbetriebsrats zu, wie seine Antwort auf die Frage, ob er eine aktive Rolle bei der LLL-Gestaltung spiele oder spielen wolle, zeigt:

„Also anstreben ja, machen nein. Also ich bin da ganz ehrlich. Wir haben das bisher noch nicht praktiziert. Obwohl schon Leute zu mir kamen und hatten mich gefragt, wie ich das sehe, wenn sie jetzt weitere Schulungen machen. Ich habe das natürlich dann unterstützt. Ja, ich wurde also schon hier von Leuten angesprochen, tatsächlich, wie ich das als Betriebsrat sehe. Ich bin auch, in der Form als Fachkraft für Arbeitssicherheit und als Betriebsrat, bin ich auch eine gewisse Vertrauensperson. Das kommt immer wieder raus. Also bei mir geht oft das Telefon, wo Leute einfach mal anrufen und weinen sich aus und erzählen mir von Problemen, ob zwischenmenschlich oder anderer Art. Und da kommen auch durchaus mal Leute zu mir und fragen mich, was ich davon halte. Dann unterstütze ich die auch. Ich stelle immer das [...] Bindeglied zur Geschäftsleitung dar und habe das immer dort erwähnt, wie das aussieht. Ich habe gesagt, derjenige möchte gerne irgendwo sich weiterbilden, man soll sich mal Gedanken machen, ob man da Interesse dran hat, ob man das auch unterstützt und wie man damit umgeht. So, das hatte ich jetzt bis hier schon gemacht. Aber dass ich aktiv, sagen wir mal, von meiner Seite aus auf Leute zu-

ging, das war noch nicht der Fall. Aber das ist ein guter Anstoß, ich hatte einfach noch nicht so weit gedacht, sage ich ganz ehrlich.“ (Betriebsrat)

Die Impulse aus der IG BAU haben den Betriebsrat grundsätzlich motiviert, sich dem LLL-Thema als betriebspolitischem Thema stärker anzunehmen und dabei nicht lediglich auf Anfragen aus der Belegschaft zu warten, sondern künftig mehr von sich aus auf die Beschäftigten zuzugehen. Die Absicht, auch in der Kommunikation auf der Geschäfts- und Personalleitungsebene, aktiver und ggf. auch fordernder aufzutreten, ist dagegen noch kaum erkennbar; das ist nicht zuletzt auf die kaum vorhandenen bzw. nicht immer bekannten Handlungsgrundlagen der Mitbestimmung im LLL-Bereich zurückzuführen.

### 8.3.6 Nutzung gesetzlicher Mitbestimmungsmöglichkeiten

Eine Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung oder Qualifizierung existiert weder auf Konzernebene noch in einem der zugehörigen Unternehmen. Initiativen in dieser Richtung gab es bisher nicht, und auch aktuell gibt es keine Bestrebungen, zu einer Vereinbarung mit Bezug zu LLL-Themen zu gelangen. Innerhalb der Baubranche ist die Bauen AG damit keine Ausnahme, sondern eher der Regelfall. Zudem beschränken sich die wenigen bestehenden Betriebsvereinbarungen meist auf die Formulierung allgemeiner Rahmenregelungen, wie ein Vertreter der IG BAU bestätigt:

„Ich kenne einige [Betriebsvereinbarungen zum Thema Weiterbildung], aber ich glaube, das allermeiste läuft dann eher ohne Vereinbarungscharakter. [...] Einige haben eine Betriebsvereinbarung, aber die hat dann eher ... die steckt die Rahmenbedingungen ab. Und die konkreten Maßnahmen, wer auf welchen Lehrgang, wie ... das wird dann quasi von Jahr zu Jahr, also für bestimmte Zeiten oder Perioden besprochen oder wird von Fall zu Fall besprochen.“ (IG BAU)

Im Fall der Bauen AG werden diejenigen Möglichkeiten, die das Betriebsverfassungsgesetz für den Bereich Weiterbildung und Qualifizierung direkt vorsieht, vom Betriebsrat nicht in Anschlag gebracht. Die Bezugnahme darauf findet hier auf einer relativ allgemeinen Ebene statt, wie das Zitat eines örtlichen Betriebsratsvorsitzenden illustriert:

„Diese Möglichkeiten, die gibt es ja. Weil das Betriebsverfassungsgesetz sagt ja z. B. Geschäftsleitung und Betriebsrat sollen vertrauensvoll zusammenarbei-



ten. Sprich, wir hatten das z. B. schon des Öfteren angeregt, diese sogenannten Monatsgespräche. Dass man sich wirklich einmal im Monat zusammen an den Tisch setzt, eine Stunde oder was, und hier mal konkret Tacheles redet. Wo man wirklich sagt: ‚Du, pass mal auf, hier liegt der Hund begraben. Hier gibt es ein Problem. Hier müssen wir irgendwie regulierend eingreifen‘ oder wir müssen gucken: ‚Was können wir machen? Für den oder die Mitarbeiterin‘ oder wie auch immer. Dass man einfach sagt: ‚Moment mal, ich kriege das an der Baustelle mit. Hier ist eine gewisse Problematik‘ – und wenn sie erst in den Anfängen ist oder im Aufbau. Dass man wirklich sagt: ‚Stopp, hier muss irgendwo gegengesteuert werden, hier funktioniert was nicht‘. Und das kann eigentlich nur dann stattfinden, weil hier sind irgendwo meine Möglichkeiten begrenzt als Betriebsrat. Ich kann zu meinem Chef hingehen, kann sagen: ‚Du, pass mal auf. Wir haben hier ein Problem, definitiv, so und so, wir müssen uns mal zusammensetzen.‘“ (Betriebsrat)

Von einem konkreten Fall, in dem das Betriebsverfassungsgesetz genutzt wurde, um ein Problem mit thematischem LLL-Bezug anzugehen, können die Betriebsrät\*innen der Bauen AG nicht berichten. An anderer Stelle werden die auf Landesebene geltenden Bildungsurlaubsgesetze genannt, die gewisse Ansprüche für Arbeitnehmer\*innen rechtlich garantieren und so einen wirksamen Hebel für die Belegung der betrieblichen LLL-Praxis bilden könnten. Dabei fällt die Bewertung der Betriebsrät\*innen jedoch ernüchtert aus, wie die folgenden Aussagen aus einem Interview mit zwei Betriebsratsmitgliedern verdeutlichen:

Betriebsrat 1: „Aber es sind z. B. diese Geschichten mit den Bildungsurlauben und so weiter. Das wird ja alles gar nicht genutzt. [...] Die Sachen werden ja angeboten. Bildungsurlaub kann jeder beantragen. Wer macht es? Niemand.“

Betriebsrat 2: „Die meisten wissen ja nicht mal Bescheid, dass es das gibt.“

BR 1: „Ist dir irgendjemand bekannt aus dem Konzern?“

BR 2: „Nein.“

(Betriebsräte)

Die Gründe dafür, dass der gesetzliche Bildungsurlaub nicht in Anspruch genommen wird, werden in erster Linie bei den Beschäftigten selbst vermutet. In den Aussagen eines anderen Betriebsrats deutet sich aber auch die Erklärung an, dass von Unternehmensseite eher ablehnend mit entsprechenden Anfragen umgegangen wird und die Beschäftigten sich auch daher scheuen, den ihnen gesetzlich zustehenden Bildungsurlaub in Anspruch zu nehmen:

„Deswegen ist dieses Thema Bildungsurlaub schon präsent bei uns – als Möglichkeit. Das sieht man an der Diskussion im Betrieb. Das wäre schon eine

gute Sache, wenn man die Möglichkeit hätte, als Arbeitnehmer zu sagen, ich möchte das, weil man einfach oft stark abhängig ist von der Firma. Man muss dann einen Bildungs- oder Fort- und Weiterbildungswunsch, ja, schon ein Stück durchsetzen. Momentan sind wir alle gut beschäftigt und es tendiert so dahin, wenn einer kommt und sagt: ‚Ja, ich möchte da und da ein Seminar ...‘ ‚Ouh, ist das wirklich notwendig, muss das sein?‘“ (Betriebsrat)

Insgesamt muss festgestellt werden, dass gesetzliche Grundlagen für die aktuelle Mitbestimmungspraxis beim Thema LLL kaum oder gar keine relevante Rolle spielen.

### **8.3.7 Die Bedeutung tariflicher Regelungen**

Wie in der Beschreibung der branchenspezifischen Rahmenbedingungen ersichtlich geworden ist, existieren für den Konzern Bauen AG keine expliziten tariflich hinterlegten Regelungen, auf die sich die betriebliche Mitbestimmungspraxis beim Thema LLL berufen könnte.

### **8.3.8 Alternative Mitbestimmungsspielräume**

Die wesentlichen Gestaltungsansätze der betrieblichen Mitbestimmungsakteure bei der Bauen AG spielen sich jenseits verbindlich geregelter Rechtsgrundlagen ab. Dabei erkennen die Betriebsrät\*innen die Bedeutung einer codifizierten Normsetzung prinzipiell als wirkungsvolles und für viele Themen notwendiges Instrumentarium der betrieblichen Interessenpolitik an:

„Ich habe eigentlich für mich gelernt, dass wenn man nichts in der Hand hat, man wenig erreichen kann. Weil es ist immer schon eine Geschichte, wenn ich irgendwo hinkomme und ich habe hier ein Blatt Papier, auf dem was steht, und ich sage: ‚Lieber Chef, du weißt ja, laut das und das ...‘ Und dann hat man irgendwo schon mal eine Grundlage. Dass man sagt: ‚Okay, das ist Gesetz oder das ist Tarif und darauf können wir jetzt aufbauen oder wir können es sein lassen‘. Wichtig für meine Person, sage ich immer: Gucken, dass jeder sein Gesicht ein bisschen wahren kann. Also nicht, dass jetzt irgendjemand hier sagen muss: Ich bin hier der große Loser und das sind die Gewinner. Das ist immer ja auch eine schlechte Basis, aber Kompromissbereitschaft geht natürlich auch immer nur so weit, wie die Tarife das zulassen oder so. Also ich kann ja hier nichts machen, was die Kollegen schlechter stellt oder was. Aber was man machen kann, dass man sich im Vorfeld, hier auch mit dem Konzernbetriebsrat zusammensetzt und sagt: ‚Du, pass mal auf, wir ha-

ben ja hier irgendwo mit sieben Firmen im Konzern doch vier von den Firmen, die die gleichen Probleme haben oder sprich jetzt Thema 13. Monatseinkommen oder so.“ (Betriebsrat)

Übertragen auf das Thema dieser Studie zeigt sich jedoch, dass die Betriebsrät\*innen noch kaum strategische Überlegungen angestellt haben, wie sich ihr Einfluss auf die LLL-Praxis rechtlich absichern, verallgemeinern und auf Dauer stellen lassen könnte. Die gestiegene Dringlichkeit, sich als Betriebsrät\*in mit LLL-Fragen auseinanderzusetzen, ist – auch durch die Anregung von gewerkschaftlicher Seite – zwar inzwischen angekommen, doch gerade dieses Thema entziehe sich der Logik betriebspolitischer Verhandlung qua Regulierung:

„Ja, die Frage ist dann, ist es wirklich notwendig? Brauchen wir es? Oder brauchen wir es nicht? Oder machen wir es jetzt nur, weil es hier irgendjemand mal gesagt hat, dass das gemacht werden muss. Eigentlich ist gar kein Bedarf, aber wir machen es dann, und das ist auch nicht so mein Ding. Muss ich ganz ehrlich sagen. Ich sage, wenn Bedarf ist, okay. Sehe ich. Machen wir. Spreche ich den Chef an oder auch einen Chef höher. Je nachdem. Und das sind dann Sachen, wo man sagen kann, da kann man nachher auch konkret einen Erfolg sehen, dass man sagt: Okay, hier hat sich was geändert. Und das ist mir als Betriebsrat eigentlich wichtiger, als dass ich jetzt irgendwelche Regelungen jetzt hier abarbeite oder sonst irgendwas, nur weil das irgendjemand zu Papier gebracht hat und gesagt hat: ‚Das muss jetzt alle zwei Jahre gemacht werden‘. Was soll das?“ (Betriebsrat)

Der situative und fallspezifische Umgang mit dem Thema spiegelt sich auch in der Tatsache, dass es kein feststehendes oder regelmäßig aktualisiertes Weiterbildungsprogramm im Unternehmen gibt und die Teilnahme der Beschäftigten an Qualifizierungsmaßnahmen weder konsequent dokumentiert noch entsprechend regelmäßig an den Betriebsrat berichtet wird. Ein höheres Maß an Systematik bei der Gestaltung der betrieblichen LLL-Praxis wird von den Betriebsrät\*innen auch nicht eingefordert – im Gegenteil spricht sich der Konzernbetriebsrat eher gegen stärker formalisierte Verfahren aus:

„Ich würde unsere Situation so ein bisschen schildern, wie wir das hier im Unternehmen so handhaben, was die Fortbildung, Ausbildung und alles betrifft, dass wir kein festes System haben, sondern anhand der Bedürfnisse und des Einzelfalls auf die Leute dann zugehen. [...] Sei es z. B. wie mit den Bauleitern, jetzt die Änderung in der DIN, dass wir dann entsprechend was anbieten – fallbezogen. Also mit System ist das bei uns überhaupt nicht geregelt. Muss auch... also ich bin immer noch der Meinung, müsste auch nicht unbedingt.“ (Betriebsrat)

Analog zur wenig systematisch strukturierten Weiterbildungspraxis gründet sich auch die Einbeziehung der Betriebsrät\*innen beim Thema LLL nicht auf regulative Vereinbarungen und Verträge, sondern fließt eher auf der Grundlage einer gewissen Offenheit bzw. des Goodwill der Managementseite ad hoc und nach aktuellem Bedarf in die Unternehmensprozesse mit ein. Auch wenn die Betriebsrät\*innen einräumen, dass dabei einzelne Fälle untergehen oder manche Beschäftigte zu wenig an LLL-Angeboten partizipieren könnten, betonen sie die Vorteile der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit in der praktizierten unverbindlichen Form.

Ziel dieses Vorgehens ist die Etablierung einer gewohnheitsmäßigen und von allen Seiten als selbstverständlich akzeptierten Rolle, in der die Betriebsrät\*innen als informierte Lernbegleiter\*innen von der Ausbildung an eng eingebunden sind und zu allen Beschäftigungsphasen und -übergängen von den Entscheidungsträger\*innen im Unternehmen gefragt werden:

„Was mir dazu einfällt ist, wenn man das überhaupt irgendwie regeln möchte, dann sollte man vielleicht hingehen und sollte sich mit dem Betriebsrat während der Ausbildungszeit oder vor der Einstellung auch zusammensetzen und vielleicht denjenigen, der eingestellt werden soll bzw. die Ausbildung hier genießt, auch vorstellen und vielleicht sich auch zwischendurch mit dem Betriebsrat mal austauschen, wie derjenige sich so anstellt. Wie er sich so macht und wie so die Leistungen sind. Und das eröffnet dann halt eher die Möglichkeiten, dass der Betriebsrat mitredet, ob derjenige übernommen wird und vielleicht ab dann, ab der Übernahme nach der Ausbildung weitergefördert wird, dass dieser Weg mit dem Betriebsrat gemeinsam gegangen wird. Mit der Geschäftsleitung, das wäre für mich eine Idee. Das würde ich total begrüßen. Denn oft sind es auch die Betriebsräte, die draußen mit den Leuten zusammenarbeiten, die die vielleicht sogar noch besser kennen als die Geschäftsleitung selbst. Und wenn es die Betriebsräte nicht wissen, dann können die sich zumindest mit den Polieren oder mit den Vorgesetzten der Auszubildenden in Verbindung setzen und mit denen über dieses Thema noch mal reden. Also da könnte der Betriebsrat, so wie er bei Einstellungen gefragt werden sollte oder bei Entlassungen, auch zu demjenigen gefragt wird, der sich in der Ausbildung befindet. Da geht durchaus der Firma der eine oder andere gute Mitarbeiter durch die Lappen. Also den Fall hatten wir auch schon. Da war einer oder waren welche, die waren wirklich gut in ihrem Metier, und man hat dann jemand von außen eingestellt. Hat die dann nach der Ausbildung weggeschickt und hat neue eingestellt, weil halt Bedarf war, bedingt durch Schwangerschaft oder so was. Aber eine interne Lösung wäre da durchaus möglich gewesen.“ (Betriebsrat)

Als eher indirekten Zugang zu LLL nutzt der Konzernbetriebsrat seine Funktion als Beauftragter für Arbeitssicherheit. Für diesen Bereich liegen klar ge-

regelte gesetzliche Bestimmungen vor und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen können relativ problem- und widerstandlos durchgesetzt werden, aber vor allem eröffnet es einen ersten generellen Zugang zum LLL-Thema im Betrieb. Dabei wird der Betriebsrat nicht nur auf Managementseite als Akteur der LLL-Praxis wahrgenommen, sondern auch die Belegschaft kann in der neuen Eigenschaft als eine Lehrperson im erweiterten Sinne angesprochen werden:

„Jetzt hat z. B. der Herr [Betriebsrat] für die Isoliertechnik eine Betriebsversammlung organisiert im Mai. Dafür hat er mich angesprochen. Das ist für mich auch lernen, ob ich dort einen Sicherheitsvortrag halten kann. Das Günstige ist, die Firma ist dann komplett zusammen. Das heißt, die sitzen alle da. Ich spreche jeden an. Ich brauche nicht zu jedem Einzelnen zu gehen und mache dann dort einen Vortrag über praktische Unterweisung der Mitarbeiter. Sicherheitstechnische Unterweisungen auf das Tragen der persönlichen Schutzausrüstung bis hin zu Materialien bzw. Geräte oder Benutzung von Geräten, was so alles anfällt. Das heißt, da ging z. B. jetzt vom Betriebsrat Isoliertechnik die Initiative aus für diese Geschichte. Das sind so die Fälle, die sich bei uns so ereignen.“ (Betriebsrat)

An anderer Stelle hat der Konzernbetriebsrat in seiner Funktion als Sicherheitsbeauftragter die Implementierung von Arbeitsschutzmanagement-Systemen initiiert, und zwar nicht nur, um Verbesserungsvorschläge zur Arbeitssicherheit systematisch zu sammeln und gezielt umzusetzen, sondern auch mit der Perspektive, Rückschlüsse auf mögliche Qualifizierungsbedarfe ziehen zu können:

„Ich sehe mich da eigentlich als Hauptansprechpartner. Es gibt ein Arbeitsschutz-Managementsystem, das ist so ein Qualitätssystem für den Arbeitsschutz, das hatte ich hier in allen Firmen eingeführt. Das heißt, vier Stück sind eingeführt, drei Stück sind jetzt kurz vor der Zertifizierung. Und da ist das ein Thema, z. B. das Abfragen oder das Bereitstellen der Möglichkeit für die Arbeitnehmer, Verbesserungsvorschläge zu machen oder Schulungsvorschläge zu machen. [...] Es gibt hier Formulare, die stehen den Mitarbeitern zur Verfügung, die liegen hier auf dem Server, die liegen auf den Baustellen, damit kann man Verbesserungsvorschläge für das tägliche Arbeiten einreichen, man kann auch Anregungen geben, in was man vielleicht mal geschult werden will oder so, das wird hier extrem ernst genommen. Es wird noch viel zu wenig Gebrauch davon gemacht. Es wird immer wieder angeregt, auch das zu benutzen, aber es wird auch durchaus getan. Und dann wird das ganz ernsthaft geprüft, ob das nicht sinnvoll ist, auf dem Themengebiet, das da genannt wurde, auch eine Schulung zu veranstalten. Und da kamen auf dieser Grundlage hin Schulungen zustande.“ (Betriebsrat)

Insgesamt sind die Mitbestimmungsaktivitäten im LLL-Bereich in der Bauen AG stark situativ und von Einzelfallentscheidungen geprägt. Bei der betrieblichen Abstimmung mit dem Management wird in der Regel ohne den Verweis auf rechtliche Ansprüche, sondern auf der Grundlage gegenseitiger Kooperationsbereitschaft darauf vertraut, sich für aktuell und konkret artikuliert LLL-Bedarfe auf passende Maßnahmen zu einigen. Einen indirekten Zugang zur Mitbestimmung von LLL konnte sich der Konzernbetriebsrat über das „Huckepackthema“ Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz erschließen, bei dem er durchaus mit größerer Systematik vorgeht und zudem auf einer rechtlich gut fundierten Grundlage agiert – ohne sich dieser Diskrepanz selbst bewusst zu werden.

## 9 DER FALL LOGISTIK AG: FÜHRUNGSKULTUR

---

### 9.1 Rahmenbedingungen der Branche

Die drittgrößte Wirtschaftsbranche in Deutschland, Transport und Logistik, spielt eine zentrale Rolle beim wirtschaftlichen Erfolg des Landes. Der Deutsche Speditions- und Logistikverband e. V. (DSLVL), der zusammen mit dem Arbeitgeberverband Spedition und Logistik Deutschland (ASL) 3.000 Arbeitsorte repräsentiert, macht stolz darauf aufmerksam, dass die deutsche Logistikindustrie weltweit hoch angesehen ist – im Moment rangiert sie auf der Liste der Weltbank auf dem ersten Platz für Logistikleistung. Die Branche blieb allerdings nicht unberührt von den ökonomischen und politischen Entwicklungen der vergangenen Jahre.

Die globale Finanzkrise von 2008, die Eurokrise, die Verschlechterung der Beziehungen zu Russland und die Einführung des Mindestlohns untergraben nach Aussage des DSLVL die Wettbewerbsfähigkeit der Branche. Beim Thema Mindestlohn setzten sich beide Organisationen, der DSLVL und der ASL, stark gegen dessen Einführung ein und argumentierten, dass 1) ein „nationaler“ Mindestlohn die großen regionalen Unterschiede, mit denen die Arbeitgeber umzugehen haben, nicht beachte, und 2) ein solches Gesetz die Arbeitgeber mit sehr hohem bürokratischem Aufwand belaste.

„Der ASL hält die Systematik eines flächendeckenden Mindestlohns ohne Beachtung regionaler Unterschiede für falsch. Die Lohnstrukturen differieren in Deutschland aufgrund landesspezifischer Besonderheiten. Danach muss sich auch ein Mindestlohn richten. Alles andere bedeutet einen massiven Wettbewerbsnachteil für strukturschwache Regionen. In diesen Gebieten wird es den Arbeitgebern teilweise wirtschaftlich kaum möglich sein, ihren Arbeitnehmern einen Mindestlohn von 8,50 Euro zu zahlen. Personelle Konsequenzen, Abwanderungen ins Ausland oder Insolvenzen könnten die Folge sein.“ (ASL 2014, S. 6)

Die ablehnende Haltung der Arbeitgeber gegenüber dem Mindestlohn scheint verbunden zu sein mit ihrer enormen Abhängigkeit von gering qualifizierten Arbeitskräften, die am ehesten von der Gesetzgebung profitieren. Geringqualifizierte machen im Moment mehr als die Hälfte der Beschäftigten der Branche aus (DSLVL 2015, S. 27).

Herausforderungen, denen sich die Branche in den kommenden Jahren stellen muss, sind die Verlangsamung des globalen Wachstums (ein Resultat geopolitischer Instabilität), eine Expansion des Dienstleistungsbereichs sowie

technologische Entwicklungen (Accenture 2014). Im Bereich der Dienstleistungen erkennen Arbeitgeber\*innen langsam, dass ein neues Geschäftsmodell benötigt wird, um die Bedürfnisse der Kundschaft zu erreichen – ein Modell, das auf regionale statt globale Dienstleistungen ausgelegt ist. Besonders betroffen ist hier die Expansion von Kontraktlogistik: Bei dem Modell sind die Unternehmen für interne und externe logistische Aufgaben verantwortlich und das kann sogar leichte Montagearbeiten beinhalten (ebd.).

Letztlich sieht sich die Branche, wie andere auch, von den großen Fragen der Digitalisierung und Industrie 4.0 herausgefordert. Die technologischen Entwicklungen sind auf hohe Leistungsfähigkeit und tayloristische, kostensenkende Maßnahmen ausgelegt. So wird im Bereich der Lagerung geschätzt, dass die effiziente Nutzung von Big Data die Realisierungszeiten, die Zahl der Fehler und auftretende Schäden reduzieren kann – allesamt Variablen, die bei den Dienstleistungsanbieter\*innen Kosten verursachen (Accenture 2014). Wie das folgende Zitat andeutet, benötigen diese Entwicklungen Engagement für LLL:

„Vierzig Jahre auf derselben Position im selben Unternehmen, das war einmal. Deshalb ist eines ganz wichtig, die neuesten Prozesse zu beherrschen und die aktuellen Entwicklungen zu kennen. Mehr denn je gilt die Forderung nach lebenslangem Lernen. Fortbildung und die damit erworbenen Qualifikationen bestimmen wesentlich die Aufstiegschancen.“ (DSLVL 2016, S. 5)

Obwohl die Vertragslandschaft und die damit verbundenen Veränderungen im Arbeitsprozess den Markt verändern, sind die Sozialpartner\*innen erstaunlicherweise inaktiv geblieben, besonders im Bereich der Weiterbildung. Beispielsweise wurden bisher lediglich sechs Vereinbarungen abgeschlossen, davon nur eine auf nationaler Ebene: ein Tarifvertrag zur Weiterbildung aus dem Jahr 1994, unterzeichnet von der deutschen Bahn und Transnet. Zudem haben viele Verträge das Ablaufdatum bereits überschritten. 2010 haben der Unternehmensverband Bremische Häfen e. V. und ver.di eine Vereinbarung unterschrieben, in der beide Seiten den Bedarf an nachhaltigen Aktivitäten für die Weiterbildung in der Logistikindustrie betonen. Diese Vereinbarung ist im Mai 2013 ausgelaufen.

## 9.2 Charakterisierung des Fallunternehmens

Wie einleitend erwähnt, wird eine Reihe von Variablen als signifikant angesehen für die Frage, ob Betriebsrät\*innen die Frage von Weiterbildungen generell oder speziell im Zusammenhang mit LLL ansprechen. In dieser Fall-



studie zeigt sich die Managementstruktur des Unternehmens als dominante Variable. Wie im Folgenden gezeigt wird, hat der deutsche Teil der Logistik AG, ab jetzt Logistik AG Deutschland genannt, eine Phase der Unruhe im Unternehmen hinter sich, die weitreichende Konsequenzen für den Umgang der Akteur\*innen innerhalb der industriellen Beziehungen mit dem Thema LLL nach sich zog.

Im Kern des Wandlungsprozesses steht das Aufkommen einer neuen Führungskultur, die im Vergleich zu ihrem patriarchalischen Vorgänger sehr viel inklusiver ist. Im Schatten dieses Transformationsprozesses lässt sich beobachten, wie der Einfluss des Betriebsrats gestiegen ist, seit die Führungsebene erkannt hat, wie wichtig es ist, die Arbeitnehmervertretung in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Wie sich auf den folgenden Seiten zeigen wird, bringen die neu errungenen Rechte neue und bekannte Herausforderungen mit sich. Während die bekannten Herausforderungen darin bestehen, allen Arbeitnehmer\*innen Zugang zum Betriebsrat zu ermöglichen, beinhalten die neuen Aufgaben die Professionalisierung der Mitbestimmung, um mit Angelegenheiten wie LLL umgehen zu können.

Ende des 19. Jahrhunderts gegründet, ist die Logistik AG selbst unter Berücksichtigung der aktuellen Unternehmensstruktur im Grunde genommen ein deutsches Transport- und Logistikunternehmen. Anfangs ein Familienunternehmen, hat sie seit den 1970er Jahren große Veränderungen durchlaufen und wurde 1975 zu einem in der Schweiz ansässiges Holding-Unternehmen und 1981 zu einer „Public Limited Company“ (Plc), also einer Aktiengesellschaft. Die Entscheidung, das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft zu verwandeln, fiel in den 1980er Jahren als Antwort auf die unvorhersehbaren Marktentwicklungen; die frühere Entscheidung des Unternehmens, seine Schiffsflotte erheblich auszubauen, wurde stark getroffen durch den Anstieg des Ölpreises infolge der iranischen Revolution sowie durch die nachfolgende Geiselkrise – diese beiden Faktoren gefährdeten die Existenz des Unternehmens.

Obwohl die Logistik AG zumindest auf dem Papier eine registrierte Aktiengesellschaft ist, kontrolliert ein einzelner Aktionär geschätzte 50 bis 60 Prozent der Aktien. Außerdem deuten Interviews darauf hin, dass der Einfluss dieser Person den offiziellen Aktienanteil weit übersteigt, weil sich eine große Anzahl der übrigen Aktien im Besitz von engen Freunden und der Familie befinden. Die besagte Person, ein Mitglied der Gründungsfamilie sowie ein früherer CEO des Unternehmens, spielt weiterhin eine dominante – wenn auch nicht immer transparente – Rolle in der Unternehmensführung. Geführt von einem Verwaltungsrat in der Schweiz, zeichnet sich der Schat-

ten dieser eindrucksvollen patriarchalen Figur im Unternehmen ab. Die befragten Personen wiesen jedoch auch darauf hin, dass der Hauptaktionär über die Jahre hinweg umgänglicher geworden sei, besonders im Umgang mit dem Betriebsrat und Gewerkschaften.

Die folgenden Abschnitte zeigen, dass die Entwicklung des Hauptaktionärs viel mit den veränderten Bedingungen und der aufgeklärten Perspektive des vorangeschrittenen Alters zu tun hat. Einige Länder, besonders Deutschland, haben gut ausgebaute Mitbestimmungsstrukturen. Zusätzlich setzt sich in Teilen der Führung ein steigendes Bewusstsein dafür durch, dass sich die Herausforderungen nur in einem inklusiven Unternehmen meistern lassen. Die veröffentlichten Zahlen der vergangenen Jahre zeigen darüber hinaus, dass die Aktionär\*innen keinen Grund zur Beschwerde haben sollten. Der Bruttogewinn ist zwischen 2014 und 2015 von 4,699 auf 5,015 Mrd. Schweizer Franken gestiegen. Folglich zahlte das Unternehmen in den letzten Jahren sieben Euro Dividende an die Aktionär\*innen.

Im Frachtdienstbereich, der ursprünglichen Dienstleistung, wurde das Unternehmen mit rund 60.000 Beschäftigten in sieben geografischen Regionen und Geschäftsanteilen in über 100 Ländern Marktführer. Diese Regionen umfassen Osteuropa, Westeuropa, den mittleren Osten und Afrika, Nordamerika, Mittel- und Südamerika sowie den südasiatischen Pazifik. Heute beziehen sich die Dienste der Logistik AG auf folgende Bereiche:

- Schiffsfracht: Ursprünglich in einer deutschen Hafenstadt gegründet, ist die Logistik AG stolz auf die lange Tradition in der Verschiffungsindustrie. Global besitzt das Unternehmen über 7.000 Schiffsfrachter.
- Luftfracht: Das Unternehmen hat über 300 Büros weltweit und wirbt damit, für Unternehmen kundengerecht angepasste Luftfrachtlösungen bereitzustellen. Sie bietet den Kund\*innen hochmoderne Nachverfolgungstechnik an und transportiert jährlich rund eine Million Tonnen Luftfracht.
- Schienen- und Straßenlogistik: Um Kund\*innen mit den Knotenpunkten Häfen und Flughäfen zu verbinden, hat die Logistik AG Zugang zu rund 5.000 Lkws weltweit.

In den jüngsten Jahren hat das Unternehmen seine logistische Expertise erweitert – eine Antwort auf Veränderungen in Branchen wie der Pharma- und Automobilbranche, die schon lange in Verbindung mit der Logistik AG Deutschland stehen. Die Hauptveränderung betrifft hier die Entscheidung des Unternehmens, bestimmte Dienste auszulagern, um Kosten zu sparen – dies bezieht sich etwa auf die Logistik, welche nicht in den Hauptbereich der

Unternehmensexpertise fällt. Oben als Kontraktlogistik-Dienste bezeichnet, bietet die Logistik AG nicht nur Lagerkapazitäten, sondern auch Produktion vor Ort an, wie etwa die Vorfertigung von Komponenten sowie Just-in-time- und Just-in-sequence-Vorfertigungsdienste für Produktionslinien.

Die eigene wachsende Expertise auf diesem Markt erläuternd, behauptet ein Unternehmensflugblatt, „die Vorfertigung und anschließende Lieferung der zusammengesetzten Module zu ihrem Einsatzort werden vereint, präzise auf die Minute abgestimmt. Darüber hinaus bestimmt der Kunde eine Lieferzeit von nur 0,1 bis zu maximal 1,0 Tag. Um sich gegen Gefährdungen des Produktionsprozesses zu schützen, wie etwa eine Produktionsunterbrechung, benötigen Unternehmen herausragende Qualität und Zuverlässigkeit. 800 Einheiten Stoßstangen werden täglich produziert und zur Fabrik der Kunden geliefert.“

Eine befragte Person zeigt ein präzises Verständnis dieses Marktes, das sich von den anderen Diensten des Unternehmens in einem wichtigen Punkt unterscheidet: nämlich darin, dass es oft sehr arbeitsintensiv ist. Wie eine andere befragte Person schilderte, umfassen die angebotenen Leistungen auch das Stanzen von Metallteilen, bevor die Bauteile in exakter Abstimmung mit dem Produktionsprozess der Auftraggeber\*innen verladen und direkt ans Produktionsband geliefert werden. Tritt dabei ein Fehler auf und befindet sich nicht das richtige Teil zur richtigen Zeit am richtigen Ort, muss das gesamte Produktionsband stillstehen – mit entsprechend verheerenden finanziellen Folgen.

Obwohl Deutschland nicht mehr das Zuhause der Logistik AG ist – der Holding-Hauptsitz befindet sich jetzt aus Steuer- und Mitbestimmungsgründen in der Schweiz<sup>27</sup> –, ist Deutschland nicht zu unterschätzen, was den Marktanteil sowie die Führungskultur betrifft.

### 9.2.1 Logistik AG Deutschland

Insgesamt hat das Unternehmen rund 100 Standorte hierzulande und beschäftigt hier rund 12.000 Arbeitnehmer\*innen, global gesehen etwa 20 Prozent der Belegschaft der Logistik AG. In den jüngsten Jahren hat Deutschlands günstige Position auf dem Logistikmarkt eine Vergrößerung der Belegschaft ermöglicht; zwischen 2013 und 2015 wurden 2.000 neue Arbeit-

---

27 Der Umzug der Logistik AG erfolgte ein Jahr vor der Umsetzung des deutschen Mitbestimmungsrechts im Jahr 1976, das Arbeitskräften Zugang zum Aufsichtsrat ermöglicht hätte.

nehmer\*innen eingestellt. Wie Befragte allerdings herausgestellt haben, wird die positive finanzielle Entwicklung durch den Druck, Kosten sparen zu müssen, untergraben.

Der Hauptaktionär wird so zitiert, dass er die Tatsache, dass Sparen in Deutschland zum nationalen Hobby geworden sei, sehr lobe und sich erhoffe, diese Eigenschaft werde auf die Logistik AG Deutschland übertragen. In der Diskussion um die Pläne des Schweizer Verwaltungsrats für Deutschland, einer Verpflichtung zu „strikttem Kostenmanagement“ (CEO), sagte ein Betriebsrat: *„Vor allem aus der Schweiz heraus, der eben ganz anders ... einen anderen Ansatz hat. Da geht es um Gewinnmaximierung, im Zweifelsfall um jeden Preis.“* Sowohl befragte Angehörige des Betriebsrats als auch des Managements waren sich einig darin, dass die strikten kostensparenden Maßnahmen, die vom Schweizer Verwaltungsrat gefordert werden, negative Konsequenzen für den bereitgestellten Service und die krankheitsbedingten Fehltagel nach sich zögen.

„Fehlzeiten durch Burnouts, da gibt es Statistiken, da wird Ihnen gruselig, die Leute fallen ein halbes Jahr aus.“ (Personalmanager)

Als Reaktion auf den steigenden Stresslevel und besonders auf die Kosten, die mit langen Arbeitsausfällen verbunden sind, hat das Unternehmen eine Hotline eingerichtet für Beschäftigte, die vom Burn-out-Syndrom betroffen sind. Zudem wird versucht sicherzustellen, dass Führungskräfte stärker auf Symptome dieser Krankheit achten:

„Burnouts z. B.. So, dann habe ich gesagt: Okay, dann müssen wir da was tun. Und dann habe ich Burnout-Vorträge angeboten, in denen es um die Sensibilisierung für das Thema geht. Woran erkenne ich denn, dass ich in Gefahr bin, in einen Burnout reinzulaufen? Was mache ich, wenn ich sehe bei einem Kollegen, der ist gefährdet? Was tue ich als Führungskraft, wie Sorge ich für mich, wie grenze ich mich ab?“ (Personalmanager)

Die Einrichtung einer Hotline sowie die Weiterbildungen, die darauf ausgelegt sind, Führungskräfte stärker auf das Risiko des Burn-out-Syndroms aufmerksam zu machen, scheinen ein fundamentales Problem zu offenbaren: eine Führungskrise auf allen Ebenen des Unternehmens. Die deutsche Unternehmensleitung scheint allerdings entschlossen, sich des Problems anzunehmen. Wie in den folgenden Abschnitten diskutiert wird, hat das zentrale deutsche Managementteam in den vergangenen Jahren eine Überarbeitung der traditionellen, patriarchalischen Führungskultur vorgenommen, was in einigen Fällen in das regionale Management durchgedrungen ist.

Der deutsche Hauptsitz hat diverse Programme entworfen und Vereinbarungen abgeschlossen, um die Logistik AG Deutschland in ein modernes Logistikunternehmen zu transformieren. Die Führungskräfte scheinen bemerkt zu haben, dass in einem immer kompetitiver werdenden Markt der Erhalt einer bestehenden Kundschaft abhängt von der Entwicklung einer engeren Beziehung zu den Betriebsrät\*innen sowie einem gesteigerten Engagement der Arbeitnehmer\*innen. Aus diesem Grund sollen die Kommunikationskanäle zwischen den Führungskräften und der Arbeitnehmervertretung jederzeit offenbleiben – auch wenn dies die noch nie dagewesene Entscheidung beinhaltet, Mitglieder des Gesamtbetriebsrats zu Führungssitzungen einzuladen oder sicherzustellen, dass Topmanager\*innen Betriebsratssitzungen besuchen, um die Delegierten der Arbeitnehmervertretung über die Unternehmenspläne der kommenden Jahre zu informieren und zu beraten.<sup>28</sup>

Einige Befragte verwiesen darauf, dass die Unternehmenspolitikvorgaben aus der Schweiz die Agenda des deutschen Managements dennoch behindert haben:

„Logistic PLC ist gerade jetzt in einer sehr interessanten Phase. Weil jetzt werden die Weichen gestellt, wo es denn in Zukunft wirklich dann hingehen soll. Und wir haben aus meiner Sicht in der Geschäftsleitung in der Schweiz teilweise andere Vorstellungen, als wir sie hier in Deutschland haben. Vielleicht kommen da zwei Unternehmenskulturen aufeinander, wo man sagt, hm ... Aber die Sichtweise von der Schweiz gilt natürlich weltweit. Deutschland ist ein Land, ein sehr wichtiges Land, aber auch nur ein Land. Und ich habe noch andere Länder. Und ob das in Asia/Pacific ist, ob das in Nordamerika ist, da habe ich andere Herausforderungen. So, und wir spezifisch in Deutschland müssen uns diesen Herausforderungen in Deutschland stellen. Und das war auch schon immer die Stärke von Logistic PLC, dass man gesagt hat, wir denken global, agieren aber lokal. So, und da sind wir gerade im Moment so weit, dass wir sagen, wir sind auf dem Weg zu einem Konzern und wir dürfen auf diesem Weg aber nicht unsere Stärke verlieren. Und unsere Stärke ist die Regionalität, neben der natürlich weltweiten Aufstellung, aber trotzdem auch dieser. (Personalmanager)

„Die Schweizer geben natürlich jetzt vor, die haben natürlich sehr viel Einfluss. Letzten Endes berichtet Herr X [Geschäftsführer Deutschland] an den Vorstand in der Schweiz. Das ist halt so. Und da wird auch nicht immer nett miteinander umgegangen, was ich so verstanden habe, man muss da auch ein dickes Fell haben. Aber das ist halt eben genau diese Kultur hier.“ (Betriebsrat)

---

28 Als Teil der Forschungsarbeit wurde die jährliche Betriebsratssitzung besucht, bei der der deutsche CEO von delegierten Betriebsrät\*innen befragt wurde.

Ein gewisser Anteil an Doppeldeutigkeit zeigt sich ganz klar anhand der Macht der deutschen Unternehmensführung. Bei zahlreichen Gelegenheiten positionierten sich die interviewten Personen des Managements und des Betriebsrats generell kritisch gegenüber der Betonung von Shareholder Value seitens des Unternehmens – dies kollidiert mit der Entscheidung des deutschen Managements, eine mitbestimmungsfreundliche Position zu vertreten und für den sozialen Dialog zu werben. Letztendlich würde die Spannung zwischen Deutschland und der Schweizer Holding mit dem Rücktritt des deutschen CEOs enden. Obwohl es schwierig bleibt zu bestimmen, was Spannungen für den Wandlungsprozess bedeuten, scheint es, als würde das örtliche Management in Regionen, in denen dieser Ansatz gedeiht – beispielsweise in Bayern –, weiterhin für den sozialen Dialog werben und eng mit dem Betriebsrat zusammenarbeiten.

### 9.2.2 Betriebsratsgröße und -strukturen

Der deutsche Vorstand hat im Gesamtbetriebsrat einen wichtigen Verbündeten – der den Vorstoß in Richtung Modernisierung der Führungspraktiken innerhalb der Logistik AG Deutschland begrüßt hat. In der Vergangenheit, als das Unternehmen als Familienunternehmen geführt wurde, hat der Vorstand der Logistik AG die Auffassung, dass Arbeitnehmer\*innen eine Stimme haben, nicht geduldet. Daher hat er sich vehement gegen alle Formen der Arbeitnehmerinteressenvertretung gestellt, sowohl national (Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetz) als auch international (Europäische Betriebsratsrichtlinie). Die historischen Kämpfe, die stattgefunden haben, um repräsentative Strukturen innerhalb des Unternehmens einzurichten, haben interviewte Betriebsrät\*innen oft beschrieben, um die positiven Veränderungen zu beschreiben:

„Da muss ich ein bisschen weiter ausholen. Wenn man anfängt in den 70er Jahren, als meine Vorgänger angefangen haben, 1978 oder so was, ja, da war das alles ganz anders. Da musste man alles einklagen, man musste alles denen irgendwie zeigen, wo steht das denn usw. usf., das war alles sehr schwierig. Deswegen ist es auch heute noch so, meine Vorgänger sehen auch heute hinter jedem Busch einen Verbrecher, also das kommt aber auch aus der Historie, das ist so. Das ist aber auch manchmal ein bisschen schwierig, heute haben sich die Zeiten ein bisschen geändert.“ (Gesamtbetriebsrat)

Obwohl manche Regionen, besonders im Osten des Landes, keinen Zugang zu „etablierten“ örtlichen Vertretungsstrukturen haben, hat die Arbeit des

gut organisierten Gesamtbetriebsrats – einer Organisation, die sich auf die Unterstützung des deutschen Vorstands verlassen kann – sichergestellt, dass jeder Standort nun über einen Betriebsrat verfügt. Zurzeit kann laut der befragten Personen das Standing der Arbeitnehmerinteressenvertretung daran gemessen werden, dass diese einen direkten Zugang zum früheren Patriarchen und heutigen Hauptaktionär hat. Über die Jahre, so scheint es, hat der Hauptaktionär wahrgenommen, dass eine von Dialog geprägte Politik einer Politik der Konflikte und schlechter Presse vorzuziehen ist. Ob diese Position nachhaltig ist, bleibt jedoch fraglich. Eine befragte Person umschrieb, wie der Zugang zu dieser höheren Instanz dazu beigetragen hat, dass das deutsche Management den Einfluss des deutschen Betriebsrats respektiert:

„Die mussten bei mir immer Angst haben, dass ich den Herrn [CEO] anrufe. Ich habe das nur dreimal gemacht, aber das hat genügt. Der Herr [CEO] hat auch immer gesagt, er freut sich, wenn ich mich mal bei ihm melde. Da hat jeder Manager gewusst, wenn er bei mir auf einen Punkt kommt, wo es definitiv nicht weitergeht – bei mir geht es dann noch weiter, ich habe noch eine kleine Instanz. Die hat sich dann nicht für mich eingesetzt, aber die hat hinterfragt, und die mussten sich dann rechtfertigen. Und das ist ja oft schon genug.“ (Gesamtbetriebsrat)

Zudem war die Interessenvertretung sehr kreativ im Umgang mit dem Management. Mitglieder des Gesamtbetriebsrats haben Aktien erworben, was sie berechtigt, an den jährlichen Aktionärsitzungen teilzunehmen. Obwohl sich das Klima der Interessenvertretung in den vergangenen Jahrzehnten klar zum Positiveren entwickelt hat, bleibt Raum für Verbesserungen. Die Entwicklung eines vollständig funktionierenden Betriebsrats bleibt eine zentrale Herausforderung, besonders im Osten des Landes. Nachdem nun die Gründung dieser Organisationen im Osten beaufsichtigt wurde, muss der Gesamtbetriebsrat die neuen Betriebsratsmitglieder begleiten und ausbilden.

Besonders im Hinblick auf Lebenslanges Lernen bleibt, wie sich später zeigen wird, die Etablierung von Mitbestimmungspraktiken innerhalb der Logistik AG Deutschland für Betriebsrät\*innen eine Priorität. Und dementsprechend besteht die Gefahr, dass andere Probleme von untergeordneter Bedeutung sein könnten. Die Priorität, die den Zugangsmöglichkeiten zum Betriebsrat zukommt, ist teilweise mit den historischen Schwierigkeiten verbunden, aber auch mit dem Bewusstsein, dass sich der Betriebsrat vor Selbstgefälligkeit schützen muss. Die Zeiten mögen sich seit den 1970er Jahren gebessert haben, aber viele Interviews mit Arbeitnehmer\*innen zeigen, dass die Betriebsrät\*innen weiterhin Zeit aufwenden müssen, um das Engagement

der Führungsebene für die Mitbestimmung aufrechtzuerhalten und um sich vertieftes Wissen über diese Gesetzgebung anzueignen:

„Viele Betriebsräte haben von internen Problemen gesprochen, die sie in der Umsetzung der Mitbestimmung in ihrem Betrieb mit diesen Führungskräften, in Anführungszeichen, im Lagerbereich bekommen hatten. Da gab es Widerstände, aber wir hatten dann durchgesetzt, dass wir inhaltlich in dieses Seminar eine dreieinhalbstündige Einheit hereinbekommen, in denen wir ihnen Betriebsräte erklären. Wie arbeitet ein Betriebsrat, was sind die Aufgaben eines Betriebsrats – und das hat dann der Arbeitgeber veranlasst, weil er ihnen auch erklären wollte, was Arbeitsrecht sein soll.“ (Betriebsrat)

Wie die Befragten andeuten, ist der Einfluss einer solchen dreistündigen Sitzung begrenzt. Somit müssen manche Betriebsratsmitglieder Druck auf die lokale Standortleitung ausüben, um eine zweitägige Fortbildung zum Betriebsverfassungsgesetz besuchen zu können. Insgesamt zeigt sich der fragile Zustand der Mitbestimmung innerhalb der Logistik AG Deutschland an der Tatsache, dass der deutsche Vorstand ein Programm gestartet hat, um den veralteten patriarchalischen Führungsstil zu überwinden. Dennoch bleiben Fragen zur Nachhaltigkeit dieses neuen Führungsansatzes offen. Während das deutsche Management bemerkt, dass die Anpassung an einen neuen Markt und an die technologischen Forderungen einen Dialog mit den Beschäftigten und deren Vertretungen auf allen Ebenen des Unternehmens erfordert, könnte dieser neue Führungsansatz durch die Betonung des Shareholder Value seitens der Unternehmensführung untergraben werden.

### 9.2.3 Die Rolle der Gewerkschaft

Die Hauptgewerkschaft bei Logistik AG Deutschland ist die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Verschiedene Personen meinen, dass die Rolle der Gewerkschaften innerhalb der Logistik AG Deutschland kompliziert sei. Als Teil der Expansion hat das Unternehmen viele Betriebe übernommen, die weder über einen Betriebsrat noch über Tarifvereinbarungen verfügten. Weil es keinen nationalen Tarifvertrag gibt und weil einige regionale Tochterunternehmen nicht Mitglied des Arbeitgeberverbands waren, mussten sich einige deutsche Arbeitnehmer\*innen mit schlechteren Arbeitsbedingungen zufriedengeben, d. h. 42,5 Wochenstunden und kein Weihnachtsgeld. Seit 2007 haben gemeinsame Bemühungen von Gesamtbetriebsrat und ver.di zu regionalen Tarifvereinbarungen für alle Beschäftigten, mit Ausnahme von Sachsen, geführt.



Die Bemühungen des Gesamtbetriebsrats und der Gewerkschaft zur Förderung von Tarifverhandlungen spiegeln zu einem gewissen Grad die guten Arbeitsbeziehungen zwischen den verschiedenen Werks- und regionalen bzw. nationalen Interessenvertretungen wider. Sicherlich waren seit den 1970er Jahren, als die ersten Betriebsräte eingerichtet wurden, besonders wichtige Betriebsrät\*innen, Vorstände lokaler und nationaler Organisationen zu unterschiedlichen Graden aktive Mitglieder der Gewerkschaften: *„Da bin ich mittlerweile auch im Landesfachbereichsvorstand [bei ver.di], auf Bundesebene bin ich Delegierter, Ersatzdelegierter“*. Obwohl der Befragte typisch für viele Betriebsratsvorsitzende innerhalb des Unternehmens ist, zeigt sich die Präsenz der Gewerkschaft von Standort zu Standort unterschiedlich:

„Bei uns ist die Gewerkschaftszahl leider im unteren einstelligen Bereich. Also ich glaube, wir haben noch drei bis vier Prozent. Es gibt dann auch Betriebe, da ist sie hoch, da liegt sie bei 80 Prozent. Die haben natürlich dann auch was im Rücken, wenn es dann zum Arbeitskampf kommt, aber hier bei uns ist es nicht so, dass man sagen kann, das ist jetzt ein festes Standbein von der Gewerkschaft, was man hat. Aber das ist bei den Speditionen allgemein so.“ (Betriebsrat)

Mit Ausnahme einiger größerer Standorte, die Logistikdienstleistungen anbieten, ist der Deckungsgrad generell im einstelligen Bereich. Zusätzlich beschränkt sich die Präsenz der Gewerkschaft hauptsächlich auf Standorte mit Beschäftigten im gewerblichen Bereich. Am Hauptstandort sind die Betriebsratsvorstandsmitglieder beispielsweise nicht nur nicht Mitglieder der Gewerkschaft, sondern sehen diese sogar als überflüssig an: *„Ich bin jetzt in der dritten Legislaturperiode, bin aber kein ver.di-Mitglied. Ich denke anders über Gewerkschaften als die meisten Leute, bin ein Realist und kein Utopist“*. Des Weiteren hat die Unternehmensstrategie, die Vorfertigung und die Komponentendienstleistungen auszuweiten, den Gewerkschaftsaktivitäten im Unternehmen eine neue Dimension hinzugefügt. Wie folgende Befragte anmerkt, ist das Problem hier die Rivalität zwischen Gewerkschaften bezüglich der Organisation: Einige der Dienste, die Logistik AG anbietet, werden üblicherweise von der IG Metall kontrolliert:

„Jetzt haben wir eine einheitliche Struktur, das ist besser, jetzt kloppen sich die Gewerkschaften so untereinander. Wir haben zurzeit gerade so einen Fall, der ist ganz übel. Gerade in dem Logistikbereich, der outgesourcte Logistikbereich für Technikfirmen, die im Grunde IG Metall sind und wo die IG Metall vor der Tür steht und irgendwelche Tarifverträge abschließen will und im Grunde genommen sich die Gewerkschaften ... da haben wir einen ganz aktuellen Fall, das ist fürchterlich.“ (Gesamtbetriebsrat)

Die Situation der Logistik AG Deutschland ist kein Einzelfall. Im Zeitalter abnehmender Mitgliederzahlen waren die Beziehungen zwischen Deutschlands beiden größten Gewerkschaften, ver.di und IG Metall, belastet. Für die Betriebsräte der Logistik AG Deutschland kommen diese Umstände zu der bereits drückenden Arbeitslast noch hinzu. Nach Aussagen der Befragten hat sich die jetzige Situation als sehr zeitintensiv und schwer zu handhaben erwiesen. Zeitintensiv, weil der Gesamtbetriebsrat anfangs vergeblich versuchte, den DGB bei der Suche nach einer Lösung der Organisationsprobleme zu involvieren, und schwer zu managen, weil viele jetzige ver.di-Mitglieder aufgrund der Aussicht auf verbesserte Arbeitsbedingungen aus den Tarifverhandlungen der Metallindustrie in Versuchung kommen:

„Ich würde nicht sagen, dass es jetzt alle arme Schlucker sind, aber wenn man nur mal die Tarife zwischen ver.di und der IG Metall vergleicht, dann sind da gute zehn bis 15 Prozent Unterschied, je nachdem.“ (Betriebsrat)

Folglich hieß der Betriebsrat die Logistik-Vereinbarung willkommen, die zwischen IG Metall und ver.di ausgehandelt wurde, um solche Situationen zu regulieren. Die Schlüsselklausel des Abkommens besagt, dass in Fällen, in denen 1) nur ein Kunde involviert ist, und 2) ver.di nicht präsent ist, die IG Metall die offiziell anerkannte Gewerkschaft ist. Dieses Abkommen konnte ver.di-Mitglieder eines zentralen Standorts jedoch nicht davon abbringen, der IG Metall beizutreten. Sicher wird die Frage nach der Gewerkschaftszugehörigkeit die Beziehung zwischen Betriebsratsmitgliedern und ver.di weiterhin auf die Probe stellen und die Landschaft der Arbeitnehmerinteressenvertretung innerhalb der Logistik AG verändern. Beispielsweise muss der Gesamtbetriebsrat nun mehr als eine Gewerkschaft unterbringen. Während es zu früh ist, um zu spekulieren, wie sich diese neue Entwicklung auf die industriellen Beziehungen auswirkt, liegt die Vermutung nahe, dass die bereits limitierten Ressourcen des Betriebsrats weiter gefordert sind und somit andere Themen – wie LLL – zu kurz kommen.

#### **9.2.4 Führung und Betriebspolitik**

Lange Zeit musste für das Recht der Beschäftigten auf Mitbestimmung in der Führungs- und Betriebspolitik gegen das Management gekämpft werden. Bis in die späten 1990er Jahre hatten die Arbeitnehmer\*innen der Logistik AG in Deutschland Probleme, Betriebsräte einzurichten. Auch wenn diese Probleme noch nicht aus der Welt geschafft sind, gibt es vor allem im westlichen

Teil des Landes gut ausgebildete Mitbestimmungsstrukturen. Befragte haben betont, dass der Hauptaktionär und frühere CEO das Unternehmen mit eiserner Faust leitete und die Anerkennung von Betriebsräten verweigerte. Wie bereits angedeutet, haben die jüngsten Entwicklungen zu einem gewissen Grad geholfen, die autokratischen Ansätze in der Mitarbeiterführung zu überholen. Das Management muss die Betriebsräte nicht nur aus rechtlichen Gründen anerkennen, sondern es muss auch erkennen, dass der Wandel der Branche einen offeneren und moderneren Ansatz der Mitarbeiterführung benötigt:

„So, und der [Geschäftsführer] hat sich gesagt, als er damals die Position des Deutschlandchefs übernommen hat, bzw. ist er in sich gegangen und hat wirklich einen Prozess durchgemacht für sich auch noch mal: ‚Mache ich das und wenn ja, wie mache ich das? Und vor allen Dingen, was müssen wir noch mal verändern? Und wo müssen wir uns einfach noch mal auf unsere Stärken konzentrieren?‘. Und da hat er zusammen mit seinem Führungskreis, also mit der Geschäftsleitung, diesen Leadership wirklich entwickelt. Also der zentrale Punkt sind wirklich diese Führungsgrundsätze. Die hängen auch hier hinten mit an der Wand, ja, wo man sagt, da kann man draufgucken und kann noch mal feststellen, okay, wie richte ich mich denn auch selbst aus, um zu sagen ... oder ich hinterfrage mich ständig: ‚Bin ich eine gute Führungskraft?‘ So, das war dieser Weg, eben Leadership, der dann ausgerollt worden ist.“ (Personalmanager)

Folglich zwingt die Digitalisierung – die Stichworte sind Sensortechnologien, Cloud und Big Data – Unternehmen wie die Logistik AG Deutschland dazu, 1) den Arbeitsprozess zu verbessern, und 2) die Mitarbeiterführung zu verändern. In diesem neuen Zeitalter, in dem die Betonung darauf liegt, den Kund\*innen maßgeschneiderte Dienstleistungen anzubieten, sind Logistikunternehmen weniger von muskulösen Lager- und Hafendarbeiter\*innen abhängig, deren Aufgabe es ist, Waren von A nach B zu transportieren. Die Herausforderung der Logistik AG ist dreigeteilt: Zuerst müssen die Fähigkeiten der bestehenden Belegschaft verbessert werden; zweitens muss das Unternehmen tätig werden, um jetzige Arbeitnehmer\*innen zu halten; drittens muss das Unternehmen Wege finden, um potenzielle Arbeitnehmer\*innen zu überzeugen, der Logistik AG beizutreten. Das folgende Management-Zitat veranschaulicht die miteinander verwobenen Probleme von Führung und Betriebskultur:

„Und da konkurrieren wir dann schon mit Unilever, mit Beiersdorf, mit Procter & Gamble und so weiter, die ziemlich weit vorne sind mit vielen, vielen Dingen. Und da haben wir noch an der einen oder anderen Stelle Nachhol-

bedarf, das denke ich auch. Und da bin ich mir nicht sicher, inwieweit das so in den Köpfen ist, weil wir immer sehr erfolgreich waren mit dem, wie wir waren. Und als ich hier angefangen habe, 2011, und ich gefragt habe, haben wir hier eigentlich irgendwas in Sachen Work-Life-Balance, da wurde ich angeguckt und gefragt: ‚Wieso? Die Leute bekommen ihr Gehalt hier und das bekommen sie ganz zuverlässig immer am Ende des Monats. Die bekommen ihr Gehalt!‘ Und ich habe gesagt: ‚Ja, gut, und was noch?‘ – Nein, das ist schon toll, weil die das verglichen haben mit vielen kleineren Logistikanbietern, bei denen das manchmal unsicher ist, ob dann das Geld wirklich am Ende des Monats auf dem Konto ist und so.“ (Personalmanager)

„Und das war auch so ein Punkt, bei dem viele Vorgesetzte bei [Logistic PLC] ein Problem damit hatten oder vielleicht auch immer noch haben. Dass sie einfach Angst davor haben, schlecht von ihren Mitarbeitern bewertet zu werden. Und das ist natürlich eigentlich Quatsch. Weil selbst, wenn dann festgestellt wird, da ist ein Handlungsbedarf – okay, dann muss ich an mir arbeiten. Aber mit dieser Erkenntnis, da tun sich vor allen Dingen alte [Logistic PLC-] Führungskräfte schwer. Weil früher war es wirklich so: Der Chef sagt etwas und das wird dann umgesetzt. Und eine gute Führungskraft ist die Führungskraft, die möglichst viel Profit bringt, also möglichst viel Gewinn macht. Das ist eine gute Führungskraft und der Rest interessiert nicht. Und das hat sich geändert. Also dieser Punkt, wo man sagt: Okay, Gewinn ist das eine, also der wirtschaftliche Erfolg, aber um eine gute Führungskraft zu sein, muss man deutlich mehr machen. Und das ist für mich auch so ein Ansatz, dass man sagt, vom Kurzfristigen eher ins Langfristige und Nachhaltige, ja, dass ich sage: Okay, ich habe jetzt vielleicht kurzfristig keinen Gewinn, aber langfristig, wenn ich eine gute Führungskraft bin, meine qualifizierten Mitarbeiter bei mir halte, bin ich erfolgreicher. Und gerade vor dem Hintergrund demografischer Wandel, vor dem Hintergrund, dass die Qualifikationen der neuen Mitarbeiter immer schlechter werden – also das stellen wir auch fest –, ist es immens wichtig, dass ich die Leute oder die Talente behalte, und die muss ich fördern und die muss ich entwickeln. Wenn ich das nicht mache ... noch geht es vielleicht, aber wenn ich das nicht mache, dann bin ich, in zehn, 15 Jahren kann ich den Laden zusperrn, weil ich keine Leute mehr habe.“ (Personalmanager)

Als die neue Führungspolitik eingeführt wurde, ging der Vorstand erstmals den Schritt und lud Mitglieder des Gesamtbetriebsrats zur Bekanntmachung ein. Das folgende Zitat verdeutlicht nicht nur, dass manche Führungskräfte sehr erstaunt über diesen Schritt waren, sondern demonstriert ebenso, welche Herausforderungen dieser Wandel im Managementprozess mit sich bringt:

„Das erste Mal, das war eine Revolution bei [Logistic PLC]. Das hatte es noch nie gegeben, dass Arbeitnehmervertreter in so einem Meeting dabei waren ...

also wirklich ein Wahnsinn, das hatte es noch nie gegeben. Und da gibt es schon so Seilschaften, die da keinen Bock drauf haben auf so was. Da waren auch welche dort, die haben mich gesehen und gesagt: ‚Was wollen die denn hier?‘“ (Gesamtbetriebsrat)

Diese Einladung scheint eine klare symbolische Bedeutung zu haben: eine Demonstration des CEOs, sowohl gegenüber den Führungskräften als auch gegenüber dem Betriebsrat, dass das Unternehmen die Beschäftigten akzeptiert und deren Repräsentant\*innen mehr Einfluss in der Unternehmensführung haben sollten. Befragte Betriebsratsmitglieder haben geschildert, dass es merkbare Verbesserungen im Verhältnis zwischen Führungsebene und Betriebsrat gab. In manchen Fällen beinhaltet dies regelmäßige wöchentliche Treffen zwischen Standortleitung und Betriebsrät\*innen und auch die Teilnahme des Managements an Sitzungen des Gesamtbetriebsrats, die alle sechs Wochen stattfinden. Die Bewegung von einem unitaristischen hin zu einem pluralistischen Verständnis von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen hat nicht nur zur Akzeptanz seitens des Managements geführt, dass Konflikt ein natürliches Phänomen der Beziehungen ist, sondern ebenso, dass der Betriebsrat eine wichtige Rolle spielt, um mit Unzufriedenheiten umzugehen. Das folgende Zitat einer Führungskraft greift diesen Punkt auf:

„Da kann ich machen, was ich will. Ich brauche keine Betriebsratsanhörung bei personalen Einzelmaßnahmen, ich kann das einfach umsetzen – buff, Thema durch. Aber das ist so diese alte, sage ich jetzt ganz bewusst, alte Sichtweise. Und wir haben noch Führungskräfte, die von diesem alten Schlag sind. Die haben wir noch. Und mit denen müssen wir auch umgehen, mit denen müssen wir uns auch beschäftigen. Und da müssen wir auch gucken, dass wir die dann eben langsam einem Veränderungsprozess zuführen, dass wir sagen: Okay, so geht es nicht mehr. So, und da sind wir auf einem guten Weg. Und da hat sich einiges getan auch in den letzten Jahren. Und ich glaube auch, dass die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, auch mit dem GBR, das hat sich wirklich ... da ist was gewachsen. Das war am Anfang eher schwierig, aber ich glaube, mittlerweile ist das schon so, dass man da wirklich jetzt gute Protagonisten auf beiden Seiten hat, auf GBR-Ebene ... und wirklich gute Ergebnisse erreichen kann, ja.“ (Personalmanager)

Wie sich in den weiteren Abschnitten zeigt, ist die Frage, „Wie weit es in den Köpfen ist“, sehr komplex. Dennoch hat sich das Engagement des Unternehmens, das auch die Einführung neuer HRM-Politik beinhaltet, nach Meinung der befragten Betriebsrät\*innen als revolutionär erwiesen. Eine solche Politik existiert, um einen offeneren Dialog mit den Beschäftigten und engere Arbeitsbeziehungen mit den Arbeitnehmervertreter\*innen zu fördern.

In Bezug auf den Arbeitnehmerdialog, ein Programm, das von nun an mit „Führung“ betitelt wird, verändert sich die Managementkultur – weg von einem strikten tayloristischen Vorgehen dahin, dass die Kommunikation mit den Beschäftigten betont wird und diese hinzugezogen werden und die Rückmeldungen der Arbeitnehmer\*innen hinsichtlich der Führungsweise angenommen werden. Obwohl einige Befragte, inklusive Führungskräfte, erkennen ließen, dass der Wandlungsprozess gerade erst begonnen hat, heißen Beschäftigte und ihre Vertreter\*innen die neue Führungspolitik sehr willkommen. Befragte haben angedeutet, dass sie je nach geografischem Standort unterschiedliche Grade der Einführung und der Auswirkungen dieser Politik beobachten, wobei einige Standorte und örtliche Führungskräfte Schwierigkeiten haben, den kulturellen Wandel zu begreifen:

„Gute Kommunikation gibt es bei uns nicht. ‚Wollte man, müssen wir einführen, ist ganz wichtig‘ usw. und was man alles gesagt hat. Und: ‚Der Mitarbeiter muss informiert werden, warum etwas so gemacht wird‘ – passiert einfach nicht. Es passiert weiterhin nicht. Es ist so, dass es kurze Ansprachen gibt – das war es. Ich sehe es jetzt dort nicht.“ (Personalmanager)

Betriebsrät\*innen weisen darauf hin, dass Gespräche mit dem Management nun Gewicht haben – im Gegensatz zu Gesprächen, die nur dazu dienten, Entscheidungen der Führungskräfte zu bestätigen, wie es in der Vergangenheit von einigen Standorten berichtet wurde. Nun haben Betriebsrät\*innen, die bekannt dafür waren, dem Management nicht sehr kritisch gegenüberzustehen, begonnen, die Positionen der Führungskräfte herauszufordern – diese sind nun nach Aussage eines Betriebsrats gezwungen, die Betriebsrät\*innen ernst zu nehmen. Eine Führungskraft weist darauf hin, dass dies die Anerkennung des Betriebsrats als legitimierte Arbeitnehmerinteressenvertretung beinhaltet.

Die folgenden beiden Ereignisse zeigen die steigende Unabhängigkeit des Betriebsrats von der Führungsebene am Standort (örtliche Betriebsräte) und auf nationaler Ebene (Gesamtbetriebsrat). Das erste Ereignis bezieht sich auf die Drohung des Managements, IT-Dienstleistungen ins Ausland zu exportieren, sollte der Betriebsrat der Lohnkürzung für Beschäftigte im Bereitschaftsdienst nicht zustimmen – die Führungsebene wollte eine Kostenreduktion von 55 auf 30 Euro pro Dienst.

Obwohl der Betriebsrat schließlich einer Kürzung zustimmte – die Beschäftigten erhielten letztlich 50 Euro –, ist der springende Punkt, dass der Betriebsrat gewillt war, die Themen anzufechten; dies ist ein Beispiel der wachsenden Reife des Betriebsrats. Das zweite Ereignis, das für diese Arbeit

von zentraler Bedeutung ist, betrifft die Einführung und Verhandlung der sogenannten „Potential Performance Reviews“ (PPR). Dieser Fall zeigt eine Anzahl kritischer Faktoren, die zu einem interessanten Zeitpunkt in der Geschichte des Unternehmens aufgekommen sind. Erneut demonstriert dies, wie sich nicht nur das Klima der industriellen Beziehungen verbessert hat, sondern ebenso das Selbstvertrauen der Betriebsratsakteur\*innen gestiegen ist.

Als Teil des Modernisierungsprozesses hat die Führungsebene entschieden, eine Revision der Leistung von Beschäftigten und deren Weiterbildungsbedürfnissen einzuführen. Wie die folgende Führungskraft anmerkt, wurde ein noch nie dagewesener Schritt unternommen, um PPR für gewerbliche Beschäftigte (auch bekannt als PPR Light) zu entwickeln – als Antwort auf die Forderungen der Betriebsratsmitglieder im Personalrat:

„Wir haben noch ein schönes Beispiel, an das ich gerade so dachte, wo wir noch mal was gezielt für Gewerbliche gemacht haben. Wir haben so Mitarbeitergespräche, die bisher laufen, PPR heißt das bei uns, Potential and Performance Reviews, die es bisher eigentlich nur für Kaufmännische gab. Und ja, seit diesem Jahr, seit Start diesen Jahres haben wir ein Format entwickelt, also einen Bogen ... das war eine Co-Produktion aus Personalbereich und Betriebsrat, was hervorragend war.“ (Personalmanager)

Das Weiterbildungsprogramm PPR Light, entwickelt für gewerbliche Arbeitnehmer\*innen, beinhaltet einen Fragebogen, in dem sie jährlich ihre Fortbildungsbedürfnisse überprüfen. Dabei geht es u. a. um folgende Fragen: Wo bin ich in meiner Karriere? Was möchte ich erreichen? Wie sieht mich meine Führungskraft? Nach zwei Wochen, in denen der Fragebogen auszufüllen ist, setzen sich die Beschäftigten mit ihrer Führungskraft zusammen, um die Hauptaussagen kurz durchzusprechen. Wie die folgende interviewte Person anmerkt, hilft diese Diskussion dabei, eine persönliche Strategiekarte fürs kommende Jahr aufzustellen:

„Dort werden dann mit dem Mitarbeiter die Ziele definiert, die er erreichen muss, und es wird auch geschaut, welche Ziele wurden erreicht, und es kommt dann zu Folgegesprächen, bei denen auch die Arbeitsqualität und die Ergebnisse verifiziert werden, um zu sagen: ‚Schau mal, das haben wir erreicht, da stehst du jetzt, da bist du ... usw. usf.‘ (Betriebsrat)

Nach Aussagen der Führungskräfte zeigt diese neue Prozedur, die jetzt für alle Arbeitnehmer\*innen eingesetzt wird, dass das Unternehmen das unerschlossene Know-how in der Belegschaft anerkennt. Weiter wird dieser Ansatz als Teil der jüngsten Feedbackkultur gesehen, mit der das Unternehmen

darauf zielt, den Beschäftigten (besonders im gewerblichen Bereich) zu demonstrieren, dass 1) diese höchst geschätzt werden, und 2) das Unternehmen das Bedürfnis sieht, in sie zu investieren. Folglich haben gewerbliche Arbeitnehmer\*innen laut Führungskräften Zugang zu verschiedenen Fortbildungsprogrammen – die Tage der einfachen Einführungsfortbildungen sind gezählt:

„Und dann haben halt meistens die Fachbereiche noch eigene Trainings. Also das ist halt bei uns meistens so aufgestellt, dass die Fachbereiche selber, also Kontraktlogistik, Seefracht oder Luftfracht, dann auch eigene Trainings haben. Und die sind dann speziell auf die gewerblichen Mitarbeiter ausgelegt. Also ich weiß, in der Kontraktlogistik haben wir verschiedene Belts, so nennen die sich, die langsam dann die Leute heranzuführen, andere zu führen oder anderen etwas zu erklären. Und da kann man dann immer eine Stufe höher gehen. Und die sind genau darauf ausgerichtet, jemanden, der frisch startet bei [Logistik PLC] oder das erste Mal ein Team leitet, also ein Schichtleiter oder ein Teamleiter, dann noch mal extra abzuholen und dafür dann spezielle Trainings zu machen. Das ist aber meistens auf den Fachbereich bezogen.“  
(Personalmanager)

Das neue Klima hat teilweise zu interessanten Allianzen zwischen Betriebsrät\*innen und einigen Teilen des Managements geführt, um diese neue Kultur der Offenheit und Beteiligung zu fördern. Eine befragte Führungskraft berichtete beispielsweise, dass der Gesamtbetriebsrat im eigenen Interesse dafür geworben hat, das Budget für die Entwicklung des Work-Life-Balance-Programms des Unternehmens zu erhöhen. Weiterhin – so bemerkt das zentrale Management – hat der Betriebsrat eine wichtige Rolle im Überwachen der Führungspolitik: Da der Hauptsitz weit entfernt ist von den täglichen Ereignissen an den 99 deutschen Standorten, hängt er von den Arbeitnehmerinteressenvertreter\*innen ab, um über den Einfluss der Führungspolitik informiert zu bleiben.

Ohne Zweifel hat eine signifikante Zahl von Unternehmensakteur\*innen den neuen HRM-Ansatz begrüßt – es wurden große Fortschritte im Bereich von HRM und der industriellen Beziehungen verzeichnet. Gleichwohl bringt das Zitat ans Licht, dass trotz der Schritte, die beide Seiten für eine stärker am sozialen Dialog orientierte Kultur gegangen sind, noch viele Hürden existieren. Die erste betrifft die Faktoren von Nähe und Distanz, die aufgrund der geografischen Verteilung der Unternehmensstandorte von Bedeutung sind.

Der deutsche Vorstand hat als Hauptbotschafter der Führungspolitik sichergestellt, dass in allen Berichten die Hauptprinzipien der neuen Politik



deutlich zum Ausdruck kommen. Zudem scheint es, als habe die Qualifikationsstruktur des Unternehmens Einfluss auf die Auswirkungen der Politik: Eine derartige Initiative scheint im Angestelltenbereich des Hauptsitzes vergleichsweise weniger relevant zu sein als in den Produktionsbereichen, d. h. im gewerblichen Arbeitsumfeld ist der Umgangston rauer und weniger inklusiv. Kurz gesagt sind die tayloristischen Führungswerte umso tiefer verankert, je weiter man die Qualifikationsleiter hinabsteigt. Daher benötigt der von der Führung geforderte Wandel länger, um die Organisation zu durchdringen. Der folgende Befragte, Vorsitzender eines lokalen Betriebsrats und Führungskraft, bewertet den jetzigen Stand bezüglich des Einflusses der neuen Führungskultur und der PPR-Politik:

„Also bei der Geschäftsführung: Ja. Ich denke, da haben es die meisten mittlerweile verstanden. Es gibt sicherlich eine Opposition da, das denke ich mir schon. Es dringt zwar nicht so richtig nach außen, aber ich denke schon, dass es so etwas gibt.“ (Personalmanager)

„Also die Landschaft ist so bunt, wie Sie sich das nur vorstellen können, so als wenn das unterschiedliche Unternehmen wären. Das macht es so schwer, hier zentralseitig Konzepte zu entwickeln, die dann immer für alle passen und wo dann alle ‚Hurra‘ schreien. Sondern einer sagt immer: ‚Bei mir geht das nicht, weil ...‘, ein anderer sagt: ‚Für mich passt es nicht, weil ...‘, und ich sage immer: ‚Stimmt, kann ich verstehen, aber trotzdem müssen wir irgendwie immer einen kleinsten gemeinsamen Nenner finden.‘“ (Personalmanager)

Dennoch zeigen Befragte beider Seiten Sympathien für Führungskräfte, die Probleme haben, mit den stattfindenden Veränderungen mitzuhalten, also für Personen, die weiter die Gestalt des Patriarchen annehmen, d. h. Führungskräfte, die von Untergeordneten erwarten, dass die sich ihren Anweisungen fügen – wie ein Interviewpartner es ausdrückt, sind diese Führungskräfte in einem Haifischbecken geboren und aufgezogen worden. In der Vergangenheit wäre die Befragung von Beschäftigten als Schwäche gesehen worden, als Unfähigkeit zu führen. Natürlich ist dem zentralen Management bewusst, dass Aktionen nicht nur auf die Kommunikation der Prinzipien von Führungspolitik beschränkt werden dürfen, wie eine Führungskraft sagt: *„dass das nicht reicht, denen das nur zu sagen“*.

Aus diesem Grund hat das Unternehmen ein intensives Weiterbildungsprogramm in Angriff genommen. Dieses ist nicht nur entworfen worden, um die Führungskräfte – besonders die mittleren und unteren Ebenen – auf die Ziele der neuen Politik aufmerksam zu machen, sondern in vielen Fällen wurden sogar Weiterbildungen mit persönlichen Trainer\*innen entwickelt, um die Kommunikation der Führungskräfte zu verändern.

Das neue Klima, das den sozialen Dialog fördert, hängt nicht nur von den Führungskräften ab, sondern auch Betriebsrät\*innen müssen ihre Arbeitsweise neu überdenken. Befragte weisen darauf hin, dass die patriarchale Prägung des Unternehmens dazu geführt hat, dass sich einige Arbeitnehmervertreter\*innen in der Vergangenheit den Wünschen des Managements gebeugt haben, um – nach Meinung vieler Beschäftigter – die Rolle eines Co-Managers zu übernehmen:

„Also wir sind jetzt gerade im Umbruch, würde ich sagen. Es gab damals Aussagen: ‚Der Betriebsrat ist hier ein zweiter Arbeitgeber‘, so etwas hat auch schon mal jemand gesagt. Also auf den Betriebsrat wurde hier wenig gegeben, so nach dem Motto: ‚Der macht ja ohnehin nichts‘. Aber das war eben auch teilweise so, weil eben die Einstellung da war, die Leute müssen auf den Betriebsrat zukommen, also so nach dem Motto, wenn sich keiner beschwert, ist ja auch alles in Ordnung. Das war so ein bisschen die Einstellung, die halt da war. Und die ist jetzt eben ... da sind wir jetzt eben dabei, das zu ändern.“ (Betriebsrat)

Überdies fängt das Zitat den Wandlungsprozess innerhalb der Logistik AG Deutschland ein – einen Prozess, der dazu geführt hat, dass Teile des Betriebsrats wie auch des Managements die Art und Weise, wie sie miteinander Geschäfte führen, überdacht haben. Dies verlangt von beiden Seiten auch, die eigene Rolle innerhalb der Organisation zu reflektieren. Im Fall der deutschen Führungsebene scheint dies eine Distanzierung von der patriarchalen Vergangenheit zu beinhalten.

Dieser Prozess der Modernisierung umfasst die Förderung einer Diskurskultur: Sie ist ein unverzichtbarer Bestandteil in dem Prozess, die tayloristische Vergangenheit hinter sich zu lassen. Denn es ist erkannt worden, dass der Wandel der Logistikindustrie erfordert, 1) die Fähigkeiten der Arbeitnehmer\*innen neu zu bewerten, und 2) per se die Beschäftigten stärker einzubeziehen. Für die Betriebsräte bedeutet die Anpassung an ein solches neues Klima gewisse Herausforderungen, vor allem bei der Aufrechterhaltung einer gesunden Distanz zur Führungsebene – beispielsweise, wenn es darum geht, Unabhängigkeit und die Professionalisierung der nationalen und lokalen Mitbestimmungsstrukturen zu wahren.

## 9.2.5 Betriebliche Qualifikationsstruktur

Die Anpassung an die neuen Geschäftsumstände hat auch für die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten der Logistik AG Deutschland Konsequenzen.

Vor den zuvor genannten Entwicklungen in der Logistikbranche herrschte eine deutliche Qualifikationskluft innerhalb des Unternehmens: am oberen Ende das kaufmännische Personal, qualifizierte Arbeitnehmer\*innen im Hauptsitz und in den Büros der zahlreichen Logistikzentren in ganz Deutschland; teil- und gering qualifizierte Lager- und Transportarbeiter\*innen in den zahlreichen Logistikanlagen machen den Großteil der Arbeitnehmerschaft aus. Nach Aussage vieler Befragter zeigt sich diese Aufteilung historisch auch im Zugang zu den Weiterbildungsprogrammen, die den Angestellten zur Verfügung stehen – ein System der Spaltung, bei dem sich die Weiterbildungen der gewerblichen Arbeitnehmer\*innen vor allem auf einführende Kurse bei der ersten Einstellung beschränken:

„Was mir aufgefallen ist, es gibt ein gewisses Problem. Wenn man anfängt und einsteigt, dann gibt es Förderungen. Aber wenn man ein gewisses Alter erreicht hat, ich sage jetzt mal so zwischen 30 und 40, dann ist es aus. Da gibt es nichts mehr. Also entweder hat man die Stufe dann geschafft – aber das können natürlich, weil die Pyramide sich nach oben ja verjüngt, immer weniger machen. Der Rest bleibt dann irgendwie ... da gibt es nicht viel. Da gibt es dann, was weiß ich, noch mal so Sachen wie Konfliktmanagement oder keine Ahnung, was da alles angeboten wird, sonstige Dinge, aber eine spezielle Förderung gibt es da nicht mehr. Gut, sie können bei uns noch Fachseminare machen wie Gefahrgut und solche Dinge, das gibt es schon. Aber eine allgemeine Förderung für das mittlere Alter findet nicht mehr statt.“ (Betriebsrat)

Sowohl Befragte der Personalabteilung als auch des Betriebsrats erläutern jedoch, dass dieser Spaltungsansatz infrage gestellt wurde, da das Qualifikationsprofil der Logistikarbeiter\*innen gerade überarbeitet worden ist. Wie ein Betriebsrat sagte, gibt es die „*Doofen, die Kistenschubser*“ nicht mehr. Ein Mitglied des Betriebsrats, der über große Kenntnisse von IT-Systemen verfügt, versuchte den Wandlungsprozess mit einem Vergleich von Lagerarbeiter\*innen und Bankangestellten zu erklären. Obwohl die Außenwahrnehmung beider Gruppen – die Kleidung, die sie tragen, sowie das Arbeitsumfeld – andeutet, sie würden in unterschiedlichen Welten leben, offenbart ein tieferes Verständnis des Arbeitsprozesses ähnliche Abhängigkeiten von moderner Technologie. Diese Tendenz wird auch in den folgenden Zitaten erfasst:

„Das [Weiterbildungsangebot] hat sich etwas gebessert, seit [Logistik PLC] verstärkt ins [spezialisierte] Logistikgeschäft eingestiegen ist, weil das sind hochkomplizierte Geschichten und Tätigkeiten, die kannst du also nicht nur mit Doofen machen. Also einen Lkw ein- und ausladen – Karton rein, Karton raus, Palette rein, Palette raus – da sagt man: ‚Ach, na gut, kann schon sein‘.“

Aber das stimmt auch nicht mehr so ganz, mit den ganzen Ladungssicherungen und Gefahrgutbestimmungen und dass man den Platz richtig ausnützt. Das ist wesentlich komplizierter als man denkt und auch mittlerweile mit den ganzen technischen Hilfsmitteln, die man hat, die muss man erstmal bedienen können. Es wird inzwischen auch jede einzelne Sendung eingescannt und was weiß ich noch alles, es läuft ja heute alles mit elektronischer Datenverfolgung usw.“ (Betriebsrat)

„Also das Berufsbild ... alle haben sofort den Trucker oder den Lagerarbeiter im Sinn, aber nicht das, was so das Büro ist oder auch IT. Das Thema Informationstechnologie, dass man hier eine Ausbildung dazu machen kann, das ist auch den wenigsten bekannt. Dass heutzutage ja logistische Prozesse nur noch mit IT zu bewältigen sind und nicht mehr mit Telefon, Schreibmaschine und Telexautomat ... So wie das früher war – das geht ja heute nicht mehr.“ (Betriebsrat)

Die neuen Berufsprofile stellen folglich eine Herausforderung für die Logistik AG Deutschland dar. Bis vor kurzem wurden interne Seminare und Weiterbildungsprogramme entwickelt, um Führungskräfte und kaufmännische Angestellte zu fördern. Obwohl eine Führungskraft aus der Personalabteilung ein starkes Plädoyer für das Unternehmen hielt, in dem sie behauptete, dass die Weiterbildungsbedürfnisse der gewerblichen Beschäftigten befriedigt würden, bleibt der Zugang zu Weiterbildungsseminaren ein relativ neues Phänomen und ist immer noch kein universelles Recht.

### 9.3 Lifelong and Lifewide Learning in der Mitbestimmung: Perspektiven und Aktivitäten

Nachdem die kontextuellen Faktoren aufgezeigt wurden, die für das Verständnis von LLL innerhalb der Logistik AG Deutschland relevant sind – also technologische und Marktentwicklungen, Führungskultur und die industriellen Beziehungen sowie Variablen, die die Aktionen der Protagonist\*innen beeinflussen –, beleuchten wir nun diese Aktivitäten im Zusammenhang mit LLL. Zu diesem Zweck betrachten wir die verschiedenen Perspektiven der Schlüsselakteur\*innen – Betriebsrät\*innen, Führungskräfte und Beschäftigte – auf LLL.

Dies soll dazu beitragen, die Probleme, die die jeweiligen Positionen beeinflussen, besser zu verstehen und somit auch die jeweilige Verhandlungsposition nachvollziehbar zu machen. Wir untersuchen zwei zentrale Macht-Variablen: das Betriebsverfassungsgesetz und den Einfluss von Tarifverhandlungsakteur\*innen. In Bezug auf das Betriebsverfassungsgesetz beziehen wir

1) Rechte, die direkt mit Weiterbildungen in Beziehung stehen, und 2) nicht weiterbildungsbezogene Rechte, die der Betriebsrat nutzen kann, um LLL zu bearbeiten, mit ein.

### 9.3.1 Die Perspektive der Interessenvertretung

Die meisten Betriebsrät\*innen hatten im Allgemeinen keine große Mühe, LLL zu definieren. In groben Zügen beinhaltete das eine Vorstellung von Kontinuität, die Notwendigkeit, mit den Entwicklungen in Bezug auf den Arbeitsprozess, aber auch im persönlichen Leben Schritt zu halten. Es zeigt sich ein gewisser Grad der Ausdifferenzierung bei der Definition von LLL, denn die Antworten sind deutlich beeinflusst durch die Karrieren und Bildungshintergründe der jeweiligen Personen.

Abhängig davon, ob die Person 1) in einem Bereich arbeitet, der von gewerblichen Beschäftigten oder Angestellten dominiert wird, 2) diese jeweiligen Gruppen repräsentiert und 3) eine Universität besucht hat, war das Verständnis von LLL sowie die Ansichten über Verantwortung und den Zugang zu Weiterbildung geprägt. Wenn man bedenkt, dass die Probleme des Zugangs und der Verantwortung potenzielle Konfliktpunkte zwischen Arbeitgeber\*innen und Beschäftigten darstellen, sind solche Diskrepanzen zwischen Mitgliedern des Betriebsrats von Bedeutung. Letztlich könnten sie die Verhandlungen über LLL und Weiterbildungsvereinbarungen beeinträchtigen – zuungunsten der Beschäftigten.

Zur Frage der Definition: Angestellte, die studiert haben und in Bereichen mit hoch qualifizierten Beschäftigten gearbeitet haben, gaben die prägnantesten LLL-Definitionen. Ohne danach gefragt zu werden, verwiesen diese Befragten in ihrer Definition auf die pädagogischen Aspekte von formellem und informellem Lernen:

„Dass man auch bereit ist, sich auf neue Sachen einzulassen, dass man Veränderungen mitbekommt, dass man eben auch nicht einschläft – das ist halt die Gefahr.“ (Betriebsrat)

Eine Person, die den Gedanken von LLL durch zahlreiche Karriereveränderungen verkörpert, lehnt den Begriff des lebenslangen Lernens sogar ab. Sie verwies darauf, dass die deutsche Übersetzung von „lifelong“ (lebenslang) mit einem Leben im Gefängnis in Verbindung gebracht wird. Sie verwendet lieber den Begriff „lebensbegleitendes Lernen“. Eine Person aus dem Angestelltenbereich wies darauf hin, dass die Tatsache, dass Lernen nicht endet,

mit Blick auf den bevorstehenden Ruhestand eines Betriebsratskollegen offensichtlich werde, da sie nun Aufgaben von ihm übernehmen müsse. Der Ruhestand des Kollegen und der Fakt, dass die befragte Person die Nachfolge übernehmen würde, veranschaulichen, wie die Delegierten des Betriebsrats auf persönlicher Ebene dauernd vor LLL-Herausforderungen stehen:

„Ob er dann sagt, er zieht dann noch ein Jahr bis 65 durch, das weiß ich nicht. Aber auf jeden Fall wird da irgendwann, wird nächstes Jahr, also in der nächsten Amtszeit, also bei den nächsten Wahlen, wird es so eine Art Staffelübergabe geben, wenn man so will. Es wird sich einfach ändern müssen, d. h. die Leute, die jetzt im Betriebsrat sind, müssen einfach ganz viel Wissen aufbauen, und da passt das halt rein: Lebenslanges Lernen. Wir müssen ganz stark Infos jetzt bekommen, was man machen kann, damit man eben die Dinge, die da sind, glattzieht.“ (Betriebsrat)

Die gleiche Person stellte fest, dass Betriebsratsmitglieder einen hohen Preis zahlen müssen, wenn sie die Wichtigkeit von LLL nicht anerkennen. Dies wurde offensichtlich, als das besagte Betriebsratsmitglied auf die eigene Rolle in der bereits erwähnten Verhandlung über Bereitschaftsvergütung zurückblickte. Es war reiner Zufall, dass sie nun in einer besseren Position für solche Verhandlungen waren, weil sie ein Seminar zu Verhandlungstechniken besucht hatten. Zusätzlich stellten die besser informierten Befragten fest, dass LLL nicht nur ein zeitliches Element beinhaltet. Wie die folgende interviewte Person aufzeigt, ist auch ein Element enthalten, das die Betonung von Zeit im LLL-Begriff – „dein ganzes Leben lang“ – übertrifft:

„Was ich darunter verstehe ... also es gibt ja verschiedene Bereiche zu lernen. Das eine ist: In jeder Situation lerne ich dazu. Mir begegnet etwas, in einer Interaktion ... man lernt ja ständig, in jeder Situation, in neuen Situationen, neuen Lebensumständen. Das ist so das Lernen, das unbewusst passiert.“ (Betriebsrat)

Ohne sich dessen bewusst zu sein, bezieht sich die Person eigentlich auf den Aspekt des lebensweiten Lernens: eine Ansicht, dass Lernen nicht auf eine formelle Umgebung beschränkt ist, sondern auch in informellen Räumen außerhalb des Klassenzimmers, des Lesesaals und des Arbeitsplatzes stattfindet. Obwohl nicht alle befragten Betriebsrät\*innen ein tiefes und weitreichendes Verständnis von LLL haben – viele beließen es bei einer laienhaften Interpretation des Konzepts –, stimmten alle der Notwendigkeit von kontinuierlichem Lernen zu. Die Befragten wiesen darauf hin, dass Lernen 1) einen integralen Aspekt der persönlichen Entwicklung und 2) ein wichtiges Mittel zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit darstellt.

Hinsichtlich der Verantwortung können hier kleine Unterschiede zwischen gewerblichen Beschäftigten und Angestellten ausgemacht werden. Das Problem der Verantwortung beinhaltet eine Reihe von Schlüsselfragen: Welche Weiterbildungsmaßnahmen werden benötigt? Wann sollten solche Weiterbildungen stattfinden? Und zusätzlich: Wer sollte solche Weiterbildungen finanzieren? Für die Befragten aus dem Angestelltenbereich ist die Frage nach der Verantwortung hinsichtlich der drei Schlüsselfragen nicht weit entfernt von dem, was die Führungsebene aufgegriffen hat: Jedes Individuum habe die Aufgabe, sich persönlich um dieses Thema zu kümmern:

„Da ist jeder selber verantwortlich. Also da bin ich der festen Überzeugung. Natürlich kann ein Arbeitgeber Angebote machen. Und Eltern tun natürlich gut daran, nach den Neigungen und Fähigkeiten ihrer Sprösslinge zu schauen und so das Bestmögliche sozusagen ... sie dahin zu begleiten, dass sie den richtigen Weg für sich finden. Aber für das Lernen ist jeder selber verantwortlich. Das ist jedermanns eigene Verantwortung und Entscheidung. Das ist ganz wichtig. Also für mich ist wichtig – man unterscheidet ja zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation – wenn eine Erwartung an mich herangetragen wird, du musst das und das lernen, dann ist es natürlich für mich schwerer zu lernen in dem Moment, als wenn ich selber den Wunsch habe, etwas zu lernen.“ (Betriebsrat)

Eine andere interviewte Person diskutierte die Frage der Verantwortung im Zusammenhang mit ihrer Entscheidung, ein Jura-Studium aufzunehmen, als sie festgestellt hatte, dass sie für ihre Aufgabe, Arbeitnehmer\*innen zu vertreten, ein tieferes Verständnis von Wirtschaft und Recht benötigte.

Ein genauerer Blick auf die Ansichten der Angestellten offenbart ein gewisses Maß an Verwirrung, gar ein Paradoxon. Obwohl sie auf einer persönlichen Ebene bereit sind, Zeit, Geld und Bemühungen in ihre persönliche und berufliche Entwicklung zu investieren („etwas das wir alle tun sollten“), nehmen sie an anderer Stelle ihre Wähler\*innen, die dazu eine andere Ansicht vertreten, in Schutz. Ihrer Ansicht nach müssen Arbeitgeber\*innen ein Umfeld bereitstellen, das sowohl LLL unterstützt als auch den Betriebsrat in seiner Funktion bestärkt, die Beschäftigten vor dem mit LLL verbundenen Stress zu „schützen“. So umreißen sie, wie die jetzige Politik der maximalen Beschäftigtenzahl (d.h. die Beschäftigtenzahl niedrig zu halten als Teil der Kostenreduktionsmaßnahmen) für Arbeitnehmer\*innen Probleme verursacht mit dem Zeitmanagement und dem Arbeitspensum – was wiederum zur Folge hat, dass Beschäftigte entweder keine Zeit haben, an Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen, oder mit einem erhöhten Arbeitspensum konfrontiert sind, wenn sie aus solchen Programmen zurückkehren:

„Und das ist halt in meinen Augen ... das passiert eben nicht. [...] Weil, was man ja auch sehen muss, ist, dass gerade weil die Personaldecke so besonders straff gehalten wird, deswegen kann man auch offen drüber reden, weil das offizielle Unternehmensziel ist, mit minimalem Personaleinsatz zu fahren. Das kann man schriftlich nachlesen. Das bedeutet einfach, dass die Leute im Tagesgeschäft untergehen. Das heißt, es ist nicht so, dass man sagen kann, man hat sehr viel zu tun. Es gibt vielleicht auch eben relativ viele Störungen, die wir hier dann hatten, die wir beseitigen mussten. Und da ist dann nicht so die Zeit, sich noch mal zu überlegen, was kann ich noch für eine Fortbildung machen.“ (Betriebsrat)

Der hier diskutierte Stressfaktor hängt nicht nur mit dem Problem des Arbeitspensums zusammen, sondern auch damit, dass bestimmte Beschäftigte, besonders ältere, nicht immer offen für neue Ideen sind, und LLL somit eine große Herausforderung für einige Beschäftigtengruppen darstellt. Daher verstehen Angestellte, obwohl sie LLL positiv sehen, es als ihre Pflicht sicherzustellen, dass Fortbildungen freiwillig bleiben:

„Je älter die Leute werden, desto schwieriger wird es. Merke ich ja jetzt auch. Früher konnte ich mir Sachen vielleicht besser merken. Jetzt lese ich ein Script durch, in der Fernuni, und muss dann sagen, wenn ich das noch mal angucke: ‚Ja, habe ich schon gelesen‘, aber es ist nicht im Kopf drin. Das war früher vielleicht ein bisschen schneller. Also jetzt muss ich das natürlich noch bewusster lernen. Und wenn dann irgendwie so ein Druck da wäre – so, ich muss jetzt, der Arbeitgeber sagt: Lebenslanges Lernen, du musst jetzt gucken, Zinsfußberechnung und Rentenbahnwertformel, das musst du drauf haben – dann ist das eher negativ zu sehen, wenn es dann Zwang ist. Lebenslanges Lernen braucht meiner Ansicht nach auch eine gewisse Freiwilligkeit.“ (Betriebsrat)

Wie lassen sich die Diskrepanzen zwischen den Angestellten-Betriebsrät\*innen innerhalb der Logistik AG Deutschland erklären? Während sie auf der einen Seite manchmal eine klare Managementperspektive vertreten, d. h. die Eigenverantwortung hochhalten, geben sie auf der anderen Seite zu, dass sie eine schützende Hand über die Beschäftigten halten müssen. Wie oben gezeigt, lässt sich eine Erklärung in den persönlichen Karrierewegen finden, Wegen, die von sich entgegenwirkenden Kräften geprägt sind. Für die individuellen Arbeitnehmer\*innen, egal in welcher Funktion, ist ihre jetzige Position im Unternehmen in einem Umfeld erschaffen worden – sei es an der Universität oder am Arbeitsplatz –, in dem Werte wie Selbstdisziplin, Opferbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Leistung hoch geschätzt werden.

Diese Wertevorstellungen konkurrieren jedoch mit anderen Idealen, nämlich mit denen der Interessenvertretung. Sobald diese Individuen den „Betriebsratshut“ aufsetzen, zeigen sie ein klares Bewusstsein dafür, dass Be-



ziehungen zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen letztlich spannungsreich sind und dass sie als Betriebsratsmitglieder gewählt worden sind, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten.

Bei den Befragten aus dem gewerblichen Bereich war das Verständnis von LLL deutlich weniger reflektiert als das der Kolleg\*innen aus dem Angestelltenbereich und ebenso von eigenen Berufs- und Bildungshintergründen geprägt. Ihr Bezugspunkt bei der Diskussion über LLL galt sowohl unternehmensspezifischen Veränderungen wie auch allgemeinen, neuen Entwicklungen in der Logistikbranche:

„Also anhand von mir sieht man eigentlich, dass nicht irgendwann Schluss ist, dass ich nicht mit ... eine Lehre machen, dann bin ich 18, habe etwas gelernt und dann ist es vorbei. Wenn etwas keinen Spaß mehr macht, muss man es verändern oder aber, wie es jetzt in meinem Job ist: Ja, das Lernen wird nie aufhören. Also ich treffe täglich auf neue Herausforderungen. Und das geht nur mit Lernen dann, d.h. ich lese mir das dann irgendwo an, ich suche mir das heraus, ich informiere mich und das ist nichts anderes als Lernen. Wenn ich mich informiere – ich muss es halt selber tun, klar. Es ist überall, also auch mein Job ist nicht anders als der beim Mitarbeiter draußen in der Halle. Ich lerne permanent dazu, muss ich auch. Stillstand heißt für mich Rückschritt. Also, wenn ich nichts mehr tue, dann weiß ich, dass ich irgendwann hinten bleibe. Das heißt für mich Lernen, lebenslanges Lernen, ja. Das gibt es in allen Bereichen, nicht nur im Job.“ (Betriebsrat)

Das Wissen, die Definition und das Interesse der befragten Person an LLL wird hier dominiert von der Frage der Notwendigkeit – ein Synonym für Beschäftigungsfähigkeit. Ein idealisiertes Verständnis von LLL, d.h. Lernen als Teil eines Selbstverbesserungsprozesses, welches bei Befragten aus dem Angestelltenbereich vorherrscht, scheint sich hier nicht durchzusetzen. Lernen präsentiert eher eine Herausforderung: die Notwendigkeit, bestimmte, auf dem Arbeitsmarkt geforderte Fähigkeiten zu erlernen. Die Interviews mit Personen aus dem gewerblichen Bereich brachten einen weiteren markanten Unterschied zutage: Die Befragten zeigten größere Ablehnung und waren dem LLL-Konzept gegenüber kritischer als die interviewten Personen aus dem Angestelltenbereich. Obwohl sie die Notwendigkeit sahen, mit den Entwicklungen im Arbeitsprozess mitzuhalten, waren sie aufmerksam für die mit LLL verbundenen Gefahren. Das nächste Zitat zeigt, wie sich die beiden Positionen unterscheiden:

„Also bei uns ist es ... ich finde es sogar ganz extrem, das lebenslange Lernen, weil man einfach immer wieder, ich möchte jetzt nicht übertreiben und sagen wöchentlich, aber immer wieder mit neuen Dingen konfrontiert wird und da muss man dranbleiben.“ (Betriebsrat)

Die befragte Person, Vorsitzende/r eines Betriebsrats an einem Standort, der spezialisiert ist auf Just-in-sequence-Belieferung von Produktionslinien, berichtet von einem Fall, in dem der Kunde in einer schnellen Aktion („von heute auf morgen auf einen Knopf gedrückt“) das Lagerungssystem veränderte. Laut Interview führte dies zu einem halben Jahr Überstunden, noch nie dagewesenen Zahlen von Krankheitsfällen und einem totalen „Chaos“. Die Person sagte dazu:

„Sobald ein Update gemacht wurde, ist am nächsten Tag nichts mehr gegangen. Und das sind so Probleme, die dürfen eigentlich nicht auftreten.“ (Betriebsrat)

Das „Chaos“ lässt sich auf zwei miteinander verknüpfte Probleme zurückführen, die aus der Sicht von Betriebsrät\*innen aus dem gewerblichen Bereich Aufschluss geben über die Frage der Weiterbildung innerhalb der Logistik AG Deutschland. Zuerst einmal gab es einen Widerwillen, in die benötigten Weiterbildungen zu investieren, um Beschäftigte auf den neuesten Stand zu bringen. Die Weiterbildungsstrategie bestand darin, einige wenige Beschäftigte in den neuen Prozess einzuweisen, die dann wiederum die Aufgabe hatten, das Wissen mit ihren Kolleg\*innen zu teilen – d. h. es gab eine Strategie der kosteneffizienten Bildung am Arbeitsplatz.

Die befragte Person wies an dieser Stelle darauf hin, dass das Problem hier etwas sehr Fundamentales betrifft: eine Diskrepanz zwischen der öffentlichen Selbstinszenierung des Unternehmens – in Reaktion auf die technologischen Veränderungen innerhalb der Logistikbranche einen Modernisierungsprozess zu durchlaufen – und der fortwährenden Unfähigkeit, die Beschäftigten, besonders im gewerblichen Bereich, mit der notwendigen Weiterbildung zu versorgen, damit sie in der modernisierten Lagerhalle arbeiten können. Dies steht im Grunde mit dem zweiten Problem in Zusammenhang: einer geringschätzigen Beurteilung der Lagerarbeiter\*innen (gewerbliche Beschäftigte). Dieser Punkt wurde offensichtlich, als die Führungsebene plante, die neue PPR-Politik einzuführen – denn diese Politik richtete sich, wie gesehen, anfangs nur an Angestellte.

„Man nimmt sich nicht die notwendige Zeit dafür, die man eigentlich bräuchete, um den Mitarbeiter richtig weiterzubilden. Hier drinnen ist auch nicht das Interesse da. Es ist auch von der Führung her z. T. gar nicht das Interesse da, den Mitarbeiter weiterzubringen. Der soll bitte seinen Stapler fahren und der soll sein Paket einpacken und der soll Fachidiot sein. Der soll in seinem Bereich gut sein und wehe dem, wir verlieren den Bereich, dann haben wir schon eine Riesenherausforderung, weil wir nicht mehr wissen, wo wir ihn einsetzen sollen.“ (Betriebsrat)

Indirekt spricht das Zitat zwei weitere Probleme an, die teilweise im vorigen Abschnitt aufgekommen sind, wenn auch aus anderer Perspektive – nämlich die der Verantwortung und des Zugangs. Bezüglich des ersten Punktes müssen sich Beschäftigte die für ihre Arbeitsmarktposition benötigte Weiterbildung oft außerhalb des Unternehmens aneignen. Wie die folgende befragte Person kritisch äußert, stellen Arbeitnehmer\*innen dann schnell fest, dass sie einen hohen Preis für diese Initiative zahlen.

„Ich denk mal, im privaten Bereich machen es viele für sich selber einfach. So, wie einer einen Meister macht im Kraftfahrzeughandwerk. Wird bei den meisten Firmen auch nicht bezahlt, außer ... es ist vielleicht mal anders, wenn man sagt, ich will jemanden an mich binden, dann zahle ich denen etwas dazu, das gibt es bei uns ja bei den Handelsfachwirten genauso. Aber viele haben das auch so gemacht, einfach für sich selber, um zu sagen: Okay, Handelsfachwirt, da darf ich Azubis ausbilden usw., die haben das nebenbei gemacht, die sind abends auf die Schule gegangen, zwei oder drei Jahre nebenbei. Das ist natürlich auch eine Belastung, aber gut, das haben viele privat für sich gemacht. Aber natürlich ist das auch nicht so ohne.“ (Gesamtbetriebsrat)

Die befragte Person erwähnt auch das Problem des Zugangs zu Weiterbildungsmöglichkeiten, die Beschäftigten de facto offen stehen. Das Weiterbildungsprogramm gilt nicht nur als extrem begrenzt im Hinblick auf gewerbliche Beschäftigte – beschränkt auf einen Kurs zur Führung von Beschäftigten in der Produktionsstätte –, sondern es wurde auch darauf hingewiesen, dass Produktionsleiter\*innen dafür bekannt sind, die Teilnahme der Arbeitnehmer\*innen an dieser Fortbildung nicht zu billigen.

„Die Vorgesetzten sprechen es aber auch nicht an. Zum Teil, weil die Leute glauben – weil sie sind ja die Vorgesetzten –, beurteilen zu können, dass das nicht das Richtige für seine Leute wäre: ‚Die können das eh nicht, also brauche ich es gar nicht ansprechen.‘“ (Betriebsrat)

Verschiedene Beweggründe bieten sich an, die das Verhalten der Führungskräfte, die Bewerbung der Beschäftigten nicht zu fördern, sondern abzulehnen, erklären könnten. Bei der Frage nach der Beurteilung, die oft auftrat, wurden die kognitiven Fähigkeiten der jeweiligen Beschäftigten als nicht ausreichend erklärt, um die Fortbildung erfolgreich abschließen zu können. Tatsächlich waren es aber andere Gründe, die die Entscheidung der Führungsebene beeinflussten. Sie befürchteten zum einen, dass sich die Arbeitslast insgesamt durch die Abwesenheit der Beschäftigten erhöht, und zum anderen, dass sie Probleme haben könnten, die Person zu ersetzen, sollte sie eine neue Position innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erhalten.

Die Frage der Mitarbeiterzahl, die vom Betriebsrat bereits oben aufgeworfen wurde, tritt hier wieder auf. Das Problem des Zugangs betrifft also auch Zeit- und Ortsfaktoren. Wo Weiterbildungen stattfinden, wird oft Computer-Based-Training (CBT), also computergestützte Weiterbildung, eingesetzt, und wie die folgende Person erzählt, versäumt das Unternehmen, die notwendige Umgebung – d.h. zugewiesene Bereiche, in die sich die Beschäftigten zu Weiterbildungszwecken zurückziehen können – bereitzustellen.

„Was wir im Moment ein bisschen ... ja, wo wir vielleicht noch besser werden wollen, das ist in den CBTs, die ja jetzt immer mehr kommen und die ja jetzt teilweise sehr lang sind. Und da müssen wir noch ran. Das ist eine Sache – weil ich finde einfach, dass die teilweise zu lang sind –, mit der die Leute auch teilweise überfordert sind. Es ist ja nicht so, dass der [Mitarbeiter] sich in seiner Arbeitszeit jetzt vier Stunden hinsetzt und CBT machen kann, das ist ja nicht so. Das muss er ja irgendwann neben seinem Job her machen und das ist schwierig. Und teilweise kann man es auch nicht am Arbeitsplatz machen, weil dann klingelt das Telefon und dann will einer ... das geht nicht. Das Problem ist, so Lerninseln zu schaffen, die es teilweise nicht gibt bei uns. Das sind so die Themen, die wir haben.“ (Gesamtbetriebsrat)

Die meisten Befragten gaben Hinweise, dass zahlreiche Faktoren erklären, warum gewerbliche Beschäftigte im Hinblick auf LLL benachteiligt sind. Zusätzlich zur bereits genannten geringen Beachtung seitens des Managements sind es etwa die Führungskultur – eine Variable, die sich wie ein roter Faden durch diese Fallstudie zieht –, aber auch Probleme, die mit der Logistikbranche zusammenhängen, also den Gegebenheiten des Logistikmarktes. Natürlich sind diese Aspekte zeitweise miteinander verbunden. Im Fall der Führung hat die Managementkultur noch nicht das Unternehmen durchdrungen, selbst wenn man das Engagement der zentralen Führung bedenkt.

Vor allem die Unfähigkeit einiger örtlicher Führungskräfte, die Vision des Vorstands nachzuvollziehen, ist ein blockierender Faktor. Das Unternehmen bleibt von den Einstellungspraxen der Führungskräfte abhängig, die unter dem alten Regime angewendet wurden. Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass viele Produktionsleiter\*innen nicht aufgrund ihrer Führungsqualitäten ausgewählt wurden, sondern weil sie für das beste (schnellste, zuverlässigste, effizienteste etc.) Personal in ihrem Bereich gehalten wurden. Eine solche Methode könnte sich in einem Umfeld, in dem wenig Wert auf die Führung gelegt wird, sondern mehr auf die Instruktion von Personen, als ausreichend und kosteneffektiv bewähren.

Sehr klar scheint eine steigende Zahl an regionalen Führungskräften die Notwendigkeit einer Veränderung des Unternehmens erkannt zu haben.

Ziel muss es sein, sich an die Veränderungen in der Logistikbranche anzupassen – Veränderungen, in deren Zentrum theoretisch LLL stehen sollte. Auf dem Papier erweckt die Führungspolitik den Eindruck, dass sie darauf abzielt, die benötigten Weiterbildungskurse eines modernen Logistikunternehmens sowie die entsprechenden Zugangsmöglichkeiten und Unterstützung bereitzustellen. Dennoch besteht hier ein großes Dilemma für Unternehmen wie die Logistik AG: Das Unternehmen bewegt sich auf einem sehr kompetitiven Markt, auf dem der Kostenfaktor, also die Reduktion von Kosten, die tägliche Unternehmensagenda bestimmt.

Mit Blick auf die Lagerung und Verteilung weist die Tatsache, dass viele Unternehmen diese Dienste ausgelagert haben, darauf hin, dass die Fähigkeit der Logistik AG Deutschland, erfolgreich Angebote zu machen, von zwei Faktoren abhängt: zum einen von dem Vorteil, eine lange Geschichte erfolgreicher Durchführung solcher Dienstleistungen vorzuweisen – wobei das Zeitelement der Schlüssel ist –, und zum anderen davon, ein für die Kund\*innen finanziell interessantes Paket anzubieten. Wie die folgende befragte Person anmerkt, kann der Marktdruck weitreichende Konsequenzen für die Weiterbildungsbedürfnisse eines Unternehmens haben, so weit, dass das Unternehmen sich gezwungen sehen könnte, auf bewährte Praktiken zurückzugreifen.

„Das kostet die Niederlassung natürlich immer wieder Geld. Und wenn die Niederlassung finanziell dann belastet wird, ist das natürlich mit der Grundwahrscheinlichkeit, warum sie nicht alle oder – ja, alle schicken sie sowieso nicht – oder dann einfach nur eine gewisse Anzahl oder nur die High-Performer da hinschicken.“ (Betriebsrat)

Die Anforderungen, denen sich das Unternehmen bei den Modernisierungsbemühungen gegenübersteht – einerseits dem Anspruch, die Beschäftigten zu fördern, und andererseits, Vorzüge für potenzielle Kunden zu bieten –, haben auch Konsequenzen für die Betriebsratsmitglieder. Obwohl die befragten Personen die Wichtigkeit von LLL sehen, besonders in Bezug auf die Frage der Beschäftigungsfähigkeit, scheinen sie die Prämisse, dass der Markt letztlich den Preis vorgibt, zu akzeptieren. Das ist hauptsächlich auf ihre eigene Rolle in den Auftragsverhandlungen mit Kund\*innen zurückzuführen. Wie im Fall der Kolleg\*innen aus dem Angestelltenbereich, werden die befragten Personen (wenn auch aus unterschiedlichen Gründen) gezwungen, mit den schwierigen Widersprüchen fertigzuwerden; eine Dichotomie, die dem deutschen Mitbestimmungssystem eigen ist.

Betriebsratsmitglieder müssen auf der einen Seite mit der Notwendigkeit umgehen, die Interessen der Wähler\*innen zu vertreten. Im Fall von LLL be-

inhalten dies, die Beschäftigten mit einem Zugang zu Weiterbildungsprogrammen zu versorgen, die weder den bestehenden Stresslevel erhöhen noch Kosten verursachen. Auf der anderen Seite scheinen die Betriebsrät\*innen zeitweise in eine Co-Manager-Rolle gezwungen zu werden – eine Rolle, in der sie quasi verantwortlich sind für das Bedürfnis, wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei sind sie bemüht, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht durch eine schlechte Preispolitik am Markt zu verlieren.

### 9.3.2 Die Perspektive der Geschäfts- und Personalleitung

Wie bei den Betriebsrät\*innen fokussiert sich das Verständnis der befragten Personen aus dem Management auf zwei Punkte. Der erste betrifft den Charakter von LLL – die Tatsache, dass es einen nie endenden Prozess darstellt:

„Also ich verstehe darunter, dass man ... Ich würde das richtig übersetzen wollen, ich würde sagen: Lebenslanges Lernen ist eben, ich fange an in der Schule zu lernen, dann weiter an der Hochschule und dann mit Einstieg in meinen ersten Job, und so weiter und so weiter. Ich lerne eigentlich mein ganzes Leben. Ich bin nie fertig.“ (Personalmanager)

„Also Lebenslanges Lernen ist im Prinzip für mich das Thema Nachhaltigkeit, Langfristigkeit. Dass ich sage, ich möchte mit meinen Mitarbeitern, mit den Talenten, die ich habe, lange erfolgreich zusammenarbeiten. Und dazu ist es notwendig, dass wir die Mitarbeiter zusätzlich qualifizieren für die neuen Aufgaben, die kommen. Das ist das Thema Lebenslanges Lernen, aber nicht nur das Thema Lernen jetzt im Sinne von Wissensvermittlung oder von Fachtraining, sondern auch das Thema der persönlichen Weiterentwicklung. Und das ist ein Punkt, wo ich sage, wenn ich da Talente habe und die können sich persönlich weiterentwickeln, dann können das auch zukünftige Führungskräfte werden. Da können sie auch diesen Weg nach oben einfach noch mal weiter durchgehen. Das ist für mich das Thema Lebenslanges Lernen. Und das hört nie auf. Weil wir haben auch bei uns Mitarbeiter, die 50, 55 Jahre alt sind, die trotzdem noch mal qualifiziert werden müssen oder auch qualifiziert werden wollen.“ (Personalmanager)

Der zweite Punkt betrifft die sich ständig verändernde Arbeitswelt und die damit einhergehende Notwendigkeit, sich entsprechendes Wissen anzueignen. Hier spricht das Management die Frage der Beschäftigungsfähigkeit an, die ganz klar in der Verantwortung der Arbeitnehmer\*innen gesehen wird. Diese Position wird mit verschiedenen Faktoren erklärt. Einer betrifft die generell positive Haltung zu LLL, die die erfreuliche und belohnende Natur des Lernens betont. Es wird als etwas gesehen, das begrüßt werden sollte:

„Das ist immer so das Thema der Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Betriebsräte neigen oft dazu, unsere Mitarbeiter vielleicht ein bisschen zu unterschätzen, habe ich das Gefühl. Der Mitarbeiter hat eine Eigenverantwortung und die muss er auch wahrnehmen. Na ja, aber das ist so ein Gefühl, dass eigentlich der Mitarbeiter von sich aus kommen müsste und sagen: ‚Okay, ich möchte das jetzt machen‘. So, von daher, ja ... ist ein spannendes Thema.“  
(Personalmanager)

Zeigen Arbeitnehmer\*innen eine mangelnde Bereitschaft, weil sie LLL entweder kritisch oder ängstlich gegenüberstehen, sehen es die befragten Führungskräfte als ihre Aufgabe, diese Einstellung anzusprechen und umzukehren oder zumindest sicherzustellen, dass Auszubildende – die sogenannte Zukunft des Unternehmens – von den Vorteilen des LLL überzeugt sind. Aus diesem Grund wurde das Unternehmen proaktiv und hat Programme bereitgestellt, die entworfen wurden, um Auszubildenden zu zeigen, dass Lernen kein einmaliger Event während der dreijährigen Ausbildung ist, sondern dass sie sich auf eine Reise ohne absehbares Ende begeben haben:

„Also wir haben auch ein ganz cooles Programm, das nennt sich Crossing Borders, das ist ein aus EU-Geldern unterstütztes Programm, wo wir ganz bewusst gesagt haben, wir wollen auch mal was für Azubis tun, so innerhalb der Ausbildung. Weil wir glauben, dass wir sie damit ganz gut erreichen können, also während der Ausbildung. Und wir haben denen gesagt, ihr könnt sechs Wochen innerhalb dieser Phase der Ausbildung in eine Niederlassung im europäischen Ausland gehen. Und wir organisieren das alles, die bekommen da ihren Platz und müssen sich auch ein bisschen engagieren, da die Unterkunft organisieren, aber es wird alles bezahlt. Na ja, die haben eigentlich wirklich eine tolle Erfahrung, die sie damit zurücknehmen wieder. Und ich glaube, wenn man in dieser frühen Phase sie schon mal kriegt, triggert ... es ist eine tolle Erfahrung: Ich gehe mal raus, ich lerne mal was, ich sehe mal was Neues, ich komme aus meinem Umfeld raus, da habe ich sie sehr früh und kann dann vielleicht noch schon so eine Pflanze säen für später. Säen für später.“ (Personalmanager)

Ein anderer Faktor, der die Haltung des Managements zur Verantwortung betrifft, ist die Sichtweise auf das Beschäftigungsverhältnis. Das Management scheint den Arbeitnehmer\*innen ihren Status als Beschäftigte zu verweigern: Es wird betont, dass Arbeitnehmer\*innen in der heutigen Welt anerkennen müssen, dass jede/r Einzelne eigentlich selbstständig ist – wenn nicht aus rechtlicher Sicht, dann sicherlich in Bezug auf das Wissen, das sie haben und auf dem Arbeitsmarkt verkaufen. Daher ist es ein Kernziel des Managements sicherzustellen, dass Arbeitnehmer\*innen anerkennen, dass sich die Natur der Beschäftigung verändert hat. Das Management vertritt die Auffassung:

Alle sind Arbeitgeber\*innen, und die Arbeitnehmer\*innen der vergangenen Zeiten sind jetzt Dienstleister\*innen.

Folglich sollte es im Interesse der Dienstleister\*innen sein, auf dem neuesten Stand der Entwicklung zu bleiben, also den angebotenen Service ständig zu verbessern. Dieser letzte Punkt ist besonders wichtig, wenn man beachtet, wie die Führungsebene die Kund\*innen sieht: Diese sind kontinuierlich auf der Suche nach billigeren Angeboten. Das bedeutet wiederum, dass Kund\*innen (in diesem Fall Arbeitgeber\*innen) sich oft von Dienstleister\*innen, die die Erwartungen nicht erfüllen können, trennen.

Diese Perspektive setzt auch voraus, dass die Arbeitgeber\*innen – oder vielmehr die Kund\*innen – bestimmte Verantwortungen haben, die sie übernehmen müssen. Wie unten gezeigt, beinhaltet dies eine Reihe von Faktoren, u. a. die Transformationen zu verstehen, die in der Arbeitswelt gerade erfolgen, diese den Arbeitnehmer\*innen zu erklären oder – um genauer zu sein – erklären, welche Erwartungen die Arbeitgeber\*innen (Kund\*innen) an die Arbeitnehmer\*innen (Dienstleister\*innen) in Bezug auf diese Veränderungen haben.

„Ja, zuallererst würde ich mal von dem Arbeitgeber erwarten, dass der auch visionär unterwegs ist. Dass der sich schon mal anschaut, welche Trends gibt es eigentlich in der Arbeitswelt, wie wird sich die Arbeitswelt verändern. Was habe ich heute für Erwartungen an Mitarbeiter, was werde ich morgen für Erwartungen an unsere Mitarbeiter haben. Und dann eben entsprechend die Mitarbeiter darauf vorzubereiten, was nun kommen wird in Zukunft. Und das kann er ja auf unterschiedliche Art und Weise machen. Also er kann ja Seminarprogramme selbst anbieten, im Haus, er kann On-the-Job-Trainingsmaßnahmen machen. Er kann seine Führungskräfte als Mentoren den Mitarbeitern an die Hand geben, er kann Coaching anbieten. Er kann alles Mögliche machen. Und natürlich kann der Mitarbeiter sich auch selber irgendwie um Weiterbildungsmaßnahmen bemühen und kann die Initiative ergreifen, zu seinem Vorgesetzten gehen und sagen: ‚Da möchte ich was machen‘. Beides. Aber ich finde auch, der Arbeitgeber hat da eine Verantwortung zu gucken, wo soll die Reise hingehen, und dann die entsprechenden Kontakte bereitzustellen.“ (Personalmanager)

Bei genauerem Hinsehen offenbart das Zitat jedoch, dass sich die Frage der Verantwortung recht schwierig gestaltet. Im Widerspruch zu der implizierten Andeutung des Managements, dass das Beschäftigungsverhältnis der Vergangenheit angehört und sich Arbeitnehmer\*innen in Dienstleister\*innen verwandelt haben, werden Führungskräfte dabei er tappt, in die alte Gewohnheit zurückzufallen und vorauszusetzen, dass der Arbeitgeber wettbewerbsnotwendige Weiterbildungen anbieten muss.



Letztendlich erörtern die von uns befragten Personen, dass ihre Aufgabe darin besteht zu definieren, welche Fähigkeiten das Unternehmen benötigt. Wesentlich sind hier die neuen Führungs- und PPR-Politiken. Erstens wird die Führungspolitik als Öffnung der notwendigen Kommunikationskanäle hin zu den Arbeitnehmer\*innen gesehen – ein Ausdruck dessen, wie die Logistik AG Deutschland mit den Beschäftigten kommunizieren möchte. Zweitens wird die PPR-Politik als Möglichkeit gesehen, um jährlich eine Umgebung bereitzustellen, in der beide Seiten gemeinsam Wege zur Verbesserung des Arbeitsprozesses finden können. Wieder findet sich hier die Annahme, dass die Aufgabe der Verbesserung letztlich in den Verantwortungsbereich der Arbeitnehmer\*innen fällt. Die Rolle der Produktionsleiter\*innen besteht darin, den Dienstleister\*innen (Arbeitnehmer\*innen) dabei zu helfen zu verstehen, welche neuen Fähigkeiten diese erwerben sollten:

„Der ist quasi der Moderator des Themas. Und meistens ist es dann so, dass die Mitarbeiter aber wirklich ... es ist wirklich so, dass im Team die Mitarbeiter selber ihren Arbeitsplatz verbessern sollen und dazu angehalten sind, immer wieder darüber nachzudenken: Können wir nicht irgendwas besser machen? Und das ist so dieser Spirit, den die halt auch wirklich leben da.“ (Personalmanager)

Wie die folgenden Abschnitte zeigen, ist die Wahrnehmung des Managements von LLL sowie die eigene Rolle bei dessen Förderung – beides Faktoren, die von den vorgehenden Veränderungen innerhalb des Unternehmens beeinflusst werden – abhängig von einer idealen Vorstellung der Gegebenheiten in den Produktionsstätten. Allerdings entfaltet sich eine Realität, die nicht immer in den Antworten des Betriebsrats oder der Beschäftigten reflektiert wird.

### 9.3.3 Die Perspektive der Belegschaft

Die Interviews mit der Belegschaft bestätigen viele der bereits betrachteten Punkte – besonders, dass Personen aus dem Angestelltenbereich Weiterbildungen in einem sehr viel positiveren Licht sehen als ihre Kolleg\*innen aus dem gewerblichen Bereich. Sie haben ein generelles Interesse, Engagement und ein Verständnis für die Notwendigkeit, mit Blick auf die Veränderungen im Arbeitsprozess auf dem neuesten Stand zu bleiben. Zur Frage der Notwendigkeit zeigen Interviews mit gewerblichen Beschäftigten, dass Personen, die vor Kurzem Weiterbildungskurse absolviert haben, anerkennen, dass sich die Natur „ihres Jobs“ gewandelt hat und sie sich daran anpassen müssen.

Obwohl diese Befragten LLL überwiegend positiv sehen, wurde angedeutet, dass die Mehrheit der gewerblichen Beschäftigten bei Logistik AG Deutschland, schätzungsweise 80 Prozent, den Enthusiasmus nicht teilten. Im Gegensatz wurde beschrieben, dass die Mehrheit der Beschäftigten zufrieden sei mit „Ein- und Ausstempeln“, „den Gehaltsscheck empfangen“ und „wieder nach Hause gehen“. Viele Betriebsratsmitglieder haben dies bestätigt.

Wie kann diese Diskrepanz erklärt werden? Auf der einen Seite ein scharfsinniges Verständnis von LLL, vielleicht sogar eine positive Sichtweise auf das Konzept seitens der gewerblichen Beschäftigten, aber auf der anderen Seite eine potenzielle Teilnahmslosigkeit bei Weiterbildungen? Ein Betriebsrat versucht, diesen vermuteten Widerspruch zu erklären, der durch den Bezug zu dem entstehe, was sie die „traditionelle“ Art der Beschäftigung in der Logistikbranche nennen, d. h. gering entlohnte körperliche Arbeit sowie eine Abhängigkeit von Migrant\*innen, vor allem aus Osteuropa, und Leiharbeiter\*innen:

„Also du kriegst nur Leute, die eigentlich nicht ganz so leicht zu vermitteln sind. Und, was dazukommt, du kriegst viele aus den Nachbarländern Tschechien, Polen usw., die einfach hierherkommen und sagen: ‚Ich mache meinen Job, verdiene hier auch mehr‘, und der Großteil dieser Leute sagt: ‚Mehr will ich auch gar nicht. Ich will nur mein Geld verdienen. Ich brauche keine Fortbildung, ich setze mich auf den Stapler, kriege meinen Scanner zur Hand, den kriege ich erklärt und dann – das war es. Mehr will ich nicht. Und am Ersten [des Monats] will ich mein Geld haben.“ (Betriebsrat)

Auf Nachfrage bestätigte eine regionale Führungskraft, dass das Unternehmen sehr stark von Leiharbeiter\*innen abhängig ist, deren Mehrheit aus Osteuropa stammt:

„Also das ist ein Problem. Vor allen Dingen haben wir sehr stark rekrutiert, auch erst über Zeitarbeit, und dann haben wir die aber eben auch in die Festübernahme, in der Tschechischen Republik, wo wir sehr viele Mitarbeiter übernommen haben. Und da ist natürlich die Sprache das Thema. Weil die sprechen Deutsch eher gebrochen bis gar nicht. Und das ist eine Riesenherausforderung, diese Leute zu qualifizieren und denen auch diese Sprache noch mal mit beizubringen. Und das machen wir durch Multiplikatoren, also im Prinzip Leute, die die Sprache sprechen und das dann umsetzen können, aber eben auch durch Sprachkurse, die wir anbieten. Weil wir sagen, wir müssen euch qualifizieren, dass ihr auch ... ich meine, die Sprache in der Halle ist Deutsch. Und da müssen wir einfach gucken, dass wir da einen gemeinsamen Nenner hinbekommen. Aber nicht nur in Tschechien. Wir haben auch sehr viele Russen.“ (Personalmanager)

Faktoren wie Alter, Kultur, Zugangsmöglichkeiten, Arbeitspensum und sogar Diskriminierung liefern ein sehr viel klareres Verständnis dessen, was die Sichtweise der Beschäftigten auf LLL beeinflusst. Sie verdeutlichen, dass der Standpunkt der Beschäftigten der Logistik AG (Deutschland) zu LLL viel komplexer ist, als oft wahrgenommen wird. Angestellte und gewerbliche Beschäftigte sehen LLL in einem positiven und einem negativen Licht. Wie schon festgestellt, ist das Alter eine Variable, die die Haltung der Arbeitnehmer\*innen beeinflusst, unabhängig von der Profession oder Position innerhalb des Unternehmens.

Generell wurde darauf hingewiesen, dass junge Arbeitnehmer\*innen, besonders Auszubildende, zu enthusiastisch sein könnten beim Lernen – so sehr, dass Betriebsratsmitglieder sich dazu veranlasst sahen, dieser Gruppe zu raten, es langsamer anzugehen. Tatsächlich werden Auszubildende als die Gruppe gesehen, die am meisten von den angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten profitieren kann. Demgegenüber tendieren ältere Beschäftigte dazu, Weiterbildung als unnötige Belastung wahrzunehmen. Bei der Diskussion dieser Situation am Hauptsitz – ein Standort, an dem nur Beschäftigte im Angestelltenbereich arbeiten – erörtern die beiden folgenden Vertreter\*innen des Betriebsrats die Altersvariable:

„Viele sind auch so, dass sie sagen, sie haben jetzt genug gelernt, oder es ist vorbei oder so was, und sind auch nicht mehr bereit, was zu machen. Aber ich glaube, dass trotzdem viele Leute es sich halt auch nicht zutrauen, z. B. jetzt mit Ende 40 noch mal zu sagen: ‚Gut, ich will es noch mal wissen‘. Ich glaube, da sind viele Hinderungsgründe da. Und ich glaube, dass viele Leute sich eingelebt haben. Die sagen: ‚Haben wir schon immer so gemacht, läuft auch, brauchen wir jetzt nicht weiter‘, und einfach aus Faulheit nichts machen – man wird bequem.“ (Gesamtbetriebsrat)

„Es gibt Menschen, die sagen: ‚Wieso, ich habe jetzt meine Berufsausbildung, jetzt weiß ich alles und ich muss nicht mehr dazulernen.‘“ (Betriebsrat)

Ein anderer Faktor, der ein generelles Problem zu sein scheint, ist die Abneigung der Beschäftigten gegenüber Veränderungen, entweder weil diese eine erhöhte Arbeitslast verursachen, also größeren Stress, oder aufgrund einer allgemeinen Angst vor Veränderungen, also der Angst, dass sie scheitern könnten. Für die Fabrikarbeitskräfte wurde gezeigt, dass die Arbeitsbedingungen den Willen der Beschäftigten beeinträchtigen, sich an Veränderungen anzupassen. Diese Einstellung kann so zusammengefasst werden: „Sie zahlen mir nicht genug, dass ich mir für Fortbildungen Stress machen würde“.

Bei Migrant\*innen stehen sicherlich finanzielle Faktoren – statt eines großen Gesamtplans für den Start eines neuen Lebens mit einem beruflichen

Karrieregang – im Mittelpunkt. Schließlich ist die Möglichkeit, mehr Geld zu verdienen, oftmals der Hauptgrund für eine Auswanderung. Eine solche Haltung wirkt sich auch auf die Frage einer Beförderung aus: Vorankommen im Unternehmen wird häufig mit mehr Verantwortung und weniger mit einem höheren Gehaltsscheck verbunden. Die folgenden beiden Interviewten – die generell positiv auf LLL blicken und beschlossen haben, sich neue Qualifikationen anzueignen, um die eigene Position auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern –, mussten bald feststellen, dass ihre privaten Opfer vergeblich waren:

„Also ich bin schon seit über einem Jahr stellvertretender Bereichsleiter. Da verdienst du auch keinen Cent mehr oder gar nichts, da bist du eigentlich, so gesehen, der Depp vom Dienst. Da machst du die Arbeit von deinem Bereichsleiter, du erledigst seine Aufgaben. Wenn er natürlich nicht so nett ist und halt den ganzen Tag nichts tut, dann finde ich, ist das halt schon ein bisschen ungerecht eigentlich bei [Logistic PLC]. Weil die Stellvertreter, die machen eigentlich genau dieselbe Arbeit wie die Bereichsleiter selber, genau dieselbe Tätigkeit. Aber keinen Cent bekommt man mehr oder gar nichts.“ (Personalmanager)

„Den nächsten Schritt hätte ich eigentlich schon gemacht als stellvertretender Schichtführer. Bin aber dann freiwillig zurückgetreten, weil einfach der Stress und der Druck von oben herab zu groß war, von oben und von unten zu groß war und, ja, das war eigentlich der Hauptgrund.“ (Personalmanager)

Ein anderer Aspekt, den die Befragten diskutieren, bezieht sich auf Diskriminierung und Weiterbildung. Wie angedeutet, haben viele Betriebsrät\*innen die PPR- und Führungspolitik begrüßt in dem Glauben, diese könne bei einem alten Problem helfen: dem der Vetternwirtschaft, das vielen Arbeitnehmer\*innen den Zugang zu Weiterbildung oder Beförderungen verwehrt. Dies betrifft eine generell fehlende Transparenz, aber zusätzlich noch die Tatsache, dass Migrant\*innen eher Opfer von Diskriminierung werden, d. h.: Die Personalabteilung und die Produktionsleiter\*innen berücksichtigen diese Gruppe nicht, wenn es um bestimmte Stellen oder um Weiterbildungsmöglichkeiten geht.

„Das einzige Problem, was uns ab und zu mal gegenüber ‚normalen‘ Mitarbeitern ein bisschen schlechterstellt, ist: Es gibt eine freie Stelle als Schichtführer oder Leitstand oder sonst was – da oben im Büro ist ein Platz frei oder wir brauchen einen neuen Schichtführer, obwohl diese Stelle schon lange vergeben worden ist. Sie ist schon lange besetzt. Wir wissen schon, was da läuft, wer da kommt. Und dann schreiben die trotzdem: ‚Du, pass auf, da ist eine Stelle frei‘. Die haben es gerade aufgehängt und wenn du ins Büro gehst und fragst, könnte ich mich auch bewerben auf diese Stelle, heißt es: ‚Oh, die ist schon

vergeben“. Obwohl das erst vor fünf Minuten ausgehängt wurde. [...] Also, das ist irgendwo eine Sache, die noch transparenter sein könnte. Da könnte uns vielleicht der Betriebsrat unterstützen, dass das noch transparenter wird. [...] Das sind so Sachen, da haben wir, die Kleinen, keine Chance.“ (Personalmanager)

Letztendlich haben Interviews mit Arbeitnehmer\*innen – hauptsächlich Beschäftigte im gewerblichen Bereich, die externe Qualifikationen über die Industrie- und Handelskammer (IHK) erworben haben und dem Lernen nicht abgeneigt sind – gezeigt, dass ihr Interesse und das ihrer Kolleg\*innen an LLL abgeschwächt wurde. Denn ihr Einsatz, den sie in ihrer privaten Zeit erbracht haben, ist nicht ordentlich – in Form von Beförderungen oder erhöhtem Gehalt – belohnt worden. Wie die folgende Person, die über Qualifikationen verfügt, die sie in IHK-Kursen erworben hat, aufzeigt, ist die Realität des LLLs oft ein Trugschluss:

„Die, die Bildung fertiggemacht haben, die arbeiten wie jeder andere und verdienen wie jeder andere. Man geht lernen, okay, du hast die Ausbildung gemacht, hast die Papiere und wenn du bei [Logistic PLC] weiter arbeitest, arbeitest du immer nur in der Position, wo du vorher auch gearbeitet hast. Also, es ändert sich auch nichts großartig. Natürlich gibt es jetzt auch solche, die diese Weiterbildung haben, die springen in eine andere Lohngruppe, aber wie viel ist das? Und wann wird das durch die Personalanerkennung kommen? Es steigen Leute als Schichtführer oder Bereichsleiter oder Leitstand oder sonst was auf, die nicht mal bei der IHK waren oder die Ausbildung nicht gemacht haben. Die steigen auf und die, die Unterlagen, Zertifikate haben, sind immer noch da und tun die Scheine auf Behälter draufkleben. Also, da muss jetzt mal die Firma hingehen und fragen, wie viele ausgebildete Menschen wir haben. Zu was sind die fähig? Weil Bildung zu schenken oder zu sagen, es gibt Möglichkeit, die Bildung zu machen, und danach hast du zehn Mitarbeiter, die gebildet sind und die arbeiten da draußen und Steigerung gibt es für irgendeinen, der früher, keine Ahnung, Boxer war oder wie auch immer. Das sind die Unterschiede.“ (Personalmanager)

Die Führungsebene verwies in diesem Zusammenhang auf zwei Probleme: Erstens gebe es nur wenige Führungspositionen und zweitens neigten viele Beschäftigte dazu, unflexibel zu sein, d. h. nicht gewillt, in einen anderen Teil Deutschlands umzuziehen, in dem freie Stellen vorhanden sein könnten:

„Die haben sehr viele ausgebildete Meister, die am Band stehen und im Prinzip genau dieselbe Tätigkeit machen, die sie auch vor der Meisterausbildung hatten. Wir haben viele Mitarbeiter, die machen das Thema Verkehrsfachwirt und haben die Erwartungshaltung, nach diesen Verkehrsfachwirten sofort in eine Führungsposition zu gehen. Wir fördern diese Maßnahmen, Verkehrs-

fachwirt, wenn wir davon überzeugt sind, dass die Person auch dementsprechend passt, sagen aber auch ganz klar, du hast nicht den Anspruch, danach direkt in eine Führungsposition zu gehen, denn, und da muss ich auch wieder unterscheiden, denn im Bereich der Speditionen ist die Möglichkeit, in eine nächste Ebene zu gehen, eher begrenzt. Weil ich einfach nicht diesen Wandel habe, ich habe nicht dieses Wachstum, ja, wo ich sagen kann, dadurch kann ich eben neue Positionen generieren. Ich habe eine Seefrachtabteilung, da habe ich einen Importbereich, ich habe einen Exportbereich. Und da ist die Hierarchiestufe nicht so flexibel, dass ich dann auch dementsprechend direkt was anbieten kann. Das ist der eine Punkt. Und der zweite Punkt oder die zweite Seite der Medaille ist, dass die Mitarbeiter bei uns zwar sagen, ja, ich möchte eine verantwortungsvolle Position, ich möchte weiterkommen, aber nicht mobil sind, nicht flexibel sind, nicht an einen anderen Standort gehen wollen und so weiter. Und das schränkt natürlich dann auch wieder die Einsatzmöglichkeiten ein.“ (Personalmanager)

Zusammengefasst wirken sich fehlende interne Perspektiven weitreichend auf die Einstellungen der Beschäftigten aus: Sie untergraben den Enthusiasmus der Arbeitnehmer\*innen für LLL, reduzieren das Interesse für Weiterbildung und garantieren eine allgemeine Teilnahmslosigkeit im Hinblick auf die persönliche Entwicklung. Die berühmten 20 Prozent, also gewerbliche Beschäftigte, die sich für Weiterbildung engagieren, fungieren unwissentlich als Weiterbildungsbotschafter\*innen. Die anderen versuchen, sich anhand dieser Vorbilder nachzuvollziehen, ob die erbrachten Bemühungen und Opfer anerkannt werden, in Form von mehr Geld und Prestige. Im Moment sieht es so aus, als würden diese Botschafter\*innen eher das Gegenteil nachweisen.

### **9.3.4 Gemeinsame und divergierende Perspektiven der Akteur\*innen**

In Bezug auf die Definition haben die Akteur\*innen generell ähnliche Perspektiven: Sie erkennen an, dass die Logistikindustrie – als Antwort auf die Markt- und technologischen Herausforderungen, die weitreichende Konsequenzen für das Berufsprofil der Branche haben – eine große Transformation durchmacht. Dies hilft, die weitverbreitete Position, die bei Führungskräften, Beschäftigten und Arbeitgebern vorherrscht, zu erklären. Kurz gesagt, verbinden alle drei Parteien LLL mit dem Problem der Beschäftigungsfähigkeit. Im Hinblick auf die Verantwortung ergibt sich jedoch ein differenzierteres Bild, das unerwartete Bündnisse zeigt.

Die Führungsebene nimmt LLL zunächst als eine Form von Stärkung wahr: ein Mittel für Arbeitnehmer\*innen, um sich individuell weiterentwi-

ckeln zu können und ihre Arbeitskraft zu sichern. In beiden Fällen scheint die Verantwortung bei den individuellen Arbeitnehmer\*innen, genauer gesagt den Dienstleister\*innen, zu liegen. Beschäftigte haben zu verstehen, dass ihre Arbeitskraft eine Ware ist, die sie ständig erneuern müssen, um das Interesse der Kund\*innen – bzw. der Arbeitgeber\*innen – an der Leistung, die sie vermarkten wollen, aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund ist es im Interesse der Beschäftigten festzustellen, was gerade vermarktbare ist, und entsprechende Ressourcen – zeitlich wie finanziell – zu investieren, um ein Qualifikationsprofil zu erstellen, das sich gut verkaufen lässt.

Diese Position findet sich interessanterweise auch bei bestimmten Teilen der Arbeitnehmervertretung, besonders bei Betriebsrät\*innen aus dem Angestelltenbereich. Diese Befragten wiesen darauf hin, dass ihre Wählerschaft einen gewissen Grad an Initiative zeigen muss, um im privaten sowie beruflichen Leben auf dem Laufenden zu bleiben. Jedoch hat diese Gruppe im Gegensatz zu den befragten Führungskräften nicht nur die ökonomischen Vorteile von LLL betont, sondern es auch als unentbehrlich für persönliche Entwicklung und Selbstverwirklichung bezeichnet. Aus dieser Perspektive ist die berufliche Tätigkeit mehr als nur das Mittel, um Einkommen zu sichern – es geht schon eher in Richtung der Vorstellung von einer Berufung.

Die Betriebsratsmitglieder, die die gewerblichen Beschäftigten vertreten, bewerten die Frage der Verantwortung rein von der Seite der Arbeitsbedingungen her – die Betonung liegt strikt auf der Beschäftigungssicherheit anstelle eines „romantischen“ LLL-Verständnisses. Daher legen sie ihren Fokus darauf, ein Umfeld zu schaffen, das den Beschäftigten Zugang zu Weiterbildung bietet, unabhängig vom beruflichen Status oder vom Migrationshintergrund. Ihre Besorgnis konzentriert sich auf die Weiterbildungsverpflichtungen der Beschäftigten, auf eine Verschiebung der Sicht auf Arbeitnehmer\*innen als selbstständige Dienstleister\*innen.

Die Arbeitgeber\*innen sollten anerkennen, dass die Art des Beschäftigungsverhältnisses von ihnen fordert, 1) die beruflichen Entwicklungen mit den Beschäftigten zu besprechen und 2) Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, die die Beschäftigten im Arbeitsprozess fördern. Bei diesem Thema können sie auf die Unterstützung der Kolleg\*innen aus dem Angestelltenbereich zählen, denn diese sind ebenfalls bemüht, eine weiterbildungsförderliche Umgebung zu schaffen. Während die Vertreter\*innen aus dem Angestelltenbereich jedoch glauben, dass das jetzige Weiterbildungsumfeld den Stresslevel der Arbeitnehmer\*innen zu erhöhen droht, kritisierten die befragten Personen aus dem gewerblichen Bereich, dass das Management teilweise die Bedürfnisse der gewerblichen Beschäftigten (vermeintlich) geringschätzt abtut.

### 9.3.5 Mitbestimmungsaktivitäten

Zweifelsohne haben die jüngsten Entwicklungen innerhalb der Logistik AG Deutschland – besonders das Aufkommen von PPR Light sowie die Förderung einer neuen Führungskultur durch das Management – geholfen, das Interesse des Betriebsrats an Themen mit direktem LLL-Bezug zu wecken. Dies soll nicht bedeuten, dass Weiterbildung als Thema in der Vergangenheit vom Betriebsrat vernachlässigt wurde. Zusammen mit der Führungsebene ist der Gesamtbetriebsrat seit langem in die Beaufsichtigung der Seminarprogramme des Unternehmens eingebunden. Die jetzige Umgebung eröffnet jedoch neue Möglichkeiten. Wie die folgende Person anmerkt, sah der Betriebsrat, sobald die Führungsebene verkündete, eine Form von Leistungsbeurteilung für Angestellte entwickeln zu wollen, die Chance, eine solche Politik zu erweitern und Arbeitnehmer\*innen in den Produktionsstätten, also gewerbliche Beschäftigte, einzubeziehen:

„Ja, weil die PPR-Geschichte für die Kaufmännischen, für alle ausgeweitet werden sollte, und für die Gewerblichen wollte man nichts machen. Da sagen wir: ‚Wer beurteilt die denn, wer schaut, ob wir da jemanden haben, den wir fördern können oder müssen oder jemanden, der sich weiterentwickeln will?‘ Da passiert halt nichts.“ (Betriebsrat)

Diese Bemühungen wurden dadurch gestärkt, dass das Management engagiert war, einen offeneren Umgang mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten zu pflegen, vor allem hinsichtlich einer verbesserten Kommunikation. Daher ist PPR Light ein Symbol für eine neue Kultur der Kommunikation: Produktionsleiter\*innen sind verpflichtet, sich mit den Arbeitnehmer\*innen zusammzusetzen und nicht nur die Leistung der Untergebenen zu beurteilen, sondern auch über Maßnahmen zur Verbesserung nachzudenken.

Dieser Prozess der Evaluation, auf den der Gesamtbetriebsrat bestanden und den er ausgearbeitet hat, bringt mit sich, dass Beschäftigte zwei Wochen vor der Beurteilung einen Beurteilungsbogen erhalten. Dies gibt ihnen die Möglichkeit, 1) die eigene Leistung einzuschätzen, 2) zu erwägen, wie sie sich verbessern können, und 3) ihre eigenen Weiterbildungsbedürfnisse zu bestimmen. Den befragten Betriebsrät\*innen zufolge hat der Gesamtbetriebsrat etwa 95 Prozent des PPR-Light-Beurteilungsbogens entworfen.

Die Existenz von PPR Light, die vor 2016 eine freiwillige Option für Arbeitnehmer\*innen war, liefert dem Betriebsrat theoretisch neue Möglichkeiten, LLL zu fördern. Zu diesem Zweck nutzen Betriebsrät\*innen Mitarbeiterrunden, um die Belegschaft über neue Möglichkeiten zu informieren



und ihr zu raten, an PPRs teilzunehmen. Außerdem nutzen sie diese Austauschmöglichkeit, um sich selbst über alle Probleme im Zusammenhang mit den Beurteilungsprozeduren zu informieren:

„Ich mach das auf Betriebsversammlungen und Veröffentlichungen, da sage ich, Leute ihr seid jetzt selber in der Pflicht. Wenn es euch interessiert, macht es, und wenn dann eine Ablehnung kommt, dann sehe ich da ja, was los ist, und dann kann ich da auch eingreifen.“ (Gesamtbetriebsrat)

Eine weitere interessante Entwicklung, die als essenziell gesehen wird, will der Betriebsrat Vorteile aus dem neuen Klima ziehen, das günstig für die LLL-Förderung ist, betrifft die Weiterbildung für Betriebsratsmitglieder. Arbeitnehmervertretungen haben bemerkt, dass Betriebsrät\*innen bei der Logistik AG Deutschland diesen Bereich in den vergangenen Jahren vernachlässigt haben und in der Konsequenz nicht immer vorbereitet waren, auf die Probleme bezüglich LLL zu reagieren. Konsequenterweise wurde jüngst ein Ausschuss eingerichtet, der sich mit den Weiterbildungsbedürfnissen der Betriebsrät\*innen beschäftigt – ein weiteres Beispiel dafür, dass Betriebsrät\*innen gemerkt haben, dass sie in der Weiterbildung aktiv werden müssen.

Es zeigt sich deutlich, dass der Betriebsrat an manchen Standorten begonnen hat, Initiative zu ergreifen und den Bereich Weiterbildung proaktiv anzugehen. Vorwiegend beinhaltet dies, das Management daran zu erinnern, dass es sich verpflichtet hat, die Weiterbildungsbedürfnisse der Arbeitnehmer\*innen zu diskutieren, um deren Leistung und Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Zusätzlich wissen die Betriebsrät\*innen um die Umgebungsprobleme, die bereits in den Beschäftigteninterviews deutlich geworden sind; Es besteht die Notwendigkeit, eine lernförderliche Umgebung zur Verfügung zu stellen.

„Rahmenbedingungen bedeuten ja auch Ausstattung. Habe ich die Möglichkeit, mein Computer-Based-Training ungestört zu absolvieren? Habe ich ein Computer-Headset? Kann ich mich in eine Learningcorner zurückziehen? Habe ich Zeit dafür? Übernehmen meine Kollegen mein Telefon? Das ist ja eine Frage der Kultur, der Unternehmenskultur. Und ich glaube, das kann nur unternehmensseitig auch gefördert werden. Weil das ist Unternehmenskultur. Lernkultur gehört mit zur Unternehmenskultur. Und da können sich Betriebsräte den Mund fusselig reden.“ (Betriebsrat)

Obwohl das positive Bild einen deutlichen Wandel innerhalb der Logistik AG Deutschland zeigt – sowohl in Teilen der Führungskräfte als auch unter Arbeitnehmervertreter\*innen –, ist es weit vom Idealbild entfernt. Alle Parteien befinden sich am Beginn einer Entwicklung, deren erfolgreicher Ab-

schluss noch offen ist. Auf der einen Seite haben viele befragte Betriebsratsmitglieder erläutert, dass Enthusiasmus für LLL nicht unbedingt ein Massenphänomen ist. Auf der anderen Seite schenken viele Betriebsrät\*innen dem Thema Weiterbildung noch immer wenig Aufmerksamkeit – selbst angesichts des Fortschritts, den der Gesamtbetriebsrat um die PPR-Vereinbarungen erreicht hat. Eine befragte Person erklärte bei der Diskussion um die Aktivitäten des Betriebsrats in Sachen PPR:

„Ich sage dir in aller Offenheit, mindestens 50 Prozent der Betriebsräte sehen sich, egal aus welchen Gründen, nicht in der Lage, das zu leisten. Das ist leider so. Das müssen wir zur Kenntnis nehmen. [...] Das sind diese 50 Prozent in etwa bei uns, die sagen: ‚Wir haben so viele andere Probleme, ach, dann schieben wir das mal nach hinten.‘“ (Gesamtbetriebsrat)

Obwohl das Zitat andeutet, die übrigen Betriebsratsmitglieder, d. h. 50 Prozent, nehmen die LLL-Frage ernst, sollte man diese optimistische Einschätzung vorsichtig bewerten. Oft sind solche Bemühungen auf Beförderungspraktiken beschränkt und die Beschäftigten werden lediglich über neu gewonnene Möglichkeiten informiert. Oder aber es handelt sich nur um die Auseinandersetzung mit Fällen, in denen sich Arbeitnehmer\*innen in Verbindung mit Weiterbildungsbedürfnissen diskriminiert fühlen, wie wir unten sehen werden. Im Grunde bleibt LLL, vor allem in den gewerblichen Bereichen, ein Randthema. Wie die folgende interviewte Person erklärt, landet dieses Thema – bei allen guten Absichten, im Bereich der Weiterbildung aktiver zu werden – üblicherweise ganz unten im Arbeitsstapel:

„Wie gesagt, das [LLL] fällt bei ihm hinten herunter, bei mir hinten herunter und dann schläft das einmal wieder und dann wird es wieder einmal kurz angesprochen, aber nie so richtig mit der richtigen Ernsthaftigkeit. Und da muss ich jetzt vielleicht jetzt ein bisschen mehr Dampf dahinter geben, ja.“ (Betriebsrat)

Betriebsrät\*innen müssen Prioritäten setzen, wobei LLL insgesamt eher ans untere Ende einer solchen Liste gesetzt wird. Dabei erklärt die befragte Person, dass sie gegenwärtig nicht wissen, welche Abteilungen die PPR angewendet haben. Wie sich im nächsten Abschnitt zeigt, sollte es nicht schwer sein, Zugang zu solchen Informationen zu erhalten, wenn man bedenkt, dass das Mitbestimmungsgesetz dem Betriebsrat erlaubt, darüber informiert zu werden, welche Weiterbildungsmaßnahmen und Kurse die Beschäftigten gerade besuchen.

Weitere zentrale Beschwerden, die die befragten Betriebsratsmitglieder vorgebracht haben, betreffen die Tatsache, dass regionale Führungskräfte oft

anscheinend keine Einführung zum PPR-Inhalt oder zum Ablauf der zu führenden Personalgespräche erhalten (die zentrale Verwaltung verlässt sich auf monatliche Anrufe, um die regionalen Führungskräfte über neue Entwicklungen zu informieren). Daher machen befragte Betriebsrät\*innen darauf aufmerksam, dass viele Beschäftigte entweder nichts von der Existenz von PPR wissen oder keinen Zugang zu einem Beurteilungsprozess haben – dies widerspricht den Aussagen mancher Führungskräfte.

Natürlich könnten solche Probleme auf Anfangsschwierigkeiten geschoben werden oder darauf, dass PPR Light bis Anfang 2016 als freiwilliges Programm eingeführt wurde. Sicher wissen die Betriebsräte um die damit verbundenen Einführungsprobleme, sei es die Position der Führungskräfte oder mangelnde interne Kommunikation. Wie sich in den späteren Abschnitten zeigen wird, sind die Unternehmensakteur\*innen dabei, diese Probleme anzugehen, obwohl die Bearbeitung dieser Angelegenheiten konfliktgeladen sein kann, wenn sich Fragen in Bezug auf Definition, Verantwortung, Zugang und Kontrolle stellen.

### 9.3.6 Nutzung gesetzlicher Mitbestimmungsmöglichkeiten

Die Betriebsrät\*innen zeigten bei der Diskussion über die Rechte, die sie bezüglich LLL haben, ein generelles Verständnis davon und auch von den Verbindungen zur Weiterbildung, allerdings bereitete es ihnen große Mühe, dieses Wissen auf LLL anzuwenden. Befragte Mitglieder des Gesamtbetriebsrats wissen eindeutig, was sie vom Management verlangen dürfen. Es ist anzunehmen, dass sich diese Kenntnisse teilweise auf die Aktivitäten im Gesamtbetriebsrat zurückführen lassen, da die Mitglieder einmal im Jahr eine Woche mit Diskussionen und Verhandlungen mit der Personalabteilung verbringen, um das Seminarprogramm für das kommende Jahr festzulegen:

„Also die Mitbestimmung haben wir in dem Sinn: Das ganze Seminarprogramm bei Logistic Plc, Deutschland, wird mit dem GBR mitbestimmt.“ (Personalmanager)

Die befragten Betriebsrät\*innen wussten beispielsweise, dass das Management sie zum Inhalt und zu den vorgeschlagenen Fortbilder\*innen zu Rate ziehen muss, wenn diese Fortbildungen am Standort stattfinden. Allerdings erklärten sie, dass sie gegenwärtig Schwierigkeiten hätten, die Mitbestimmungsrechte im Hinblick auf technische Veränderungen zu nutzen, besonders mit dem wachsenden Einfluss von E-Learning innerhalb des Unterneh-

mens. Die Betriebsrät\*innen gaben zu, dass ihre Rechte im Bereich der Fortbildungen beschränkt sind und ihnen keine proaktive Rolle gewähren. Daher beharrten sie darauf, dass das jetzige Betriebsverfassungsgesetz begrenzt ist, wenn es darum geht, Fortbildungen und eine LLL-Agenda auf den Verhandlungstisch zu bringen:

„Also ich weiß nicht, ob wir als Betriebsrat Einfluss darauf haben zu sagen, der Mitarbeiter muss jetzt geschult werden und ihr zahlt es. Das weiß ich nicht. Wenn der Schritt vom Mitarbeiter ausgeht, auf jeden Fall nicht. Der Mitarbeiter sagt, ich möchte jetzt das lernen, dann glaub ich jetzt nicht, dass er immer Anspruch drauf hat, dass er das bezahlt bekommt. Ich glaube auch nicht, dass wir dann als Betriebsrat da was machen können.“ (Betriebsrat)

Den Befragten war bewusst, dass die restriktive Art der Legislation in Bezug auf Weiterbildung Kreativität von ihnen verlangt, etwa in Form von Quid-pro-quo-Strategien, um Zugeständnisse zu erlangen. Forderungen der Führungsebene an Bereiche, in denen die Betriebsräte starke Rechte haben, verbinden sie mit Problemen, bei denen sie vom guten Willen des Managements abhängen. Dies haben sie beispielsweise erfahren, als es darum ging, das Management zur Verhandlung der PPR-Light-Vereinbarung zu zwingen. Hier hat der Betriebsrat gedroht, sein Recht, die PPR-Politik für Angestellte zu blockieren, zu nutzen, sollte das Management sich seiner Forderung widersetzen, ähnliche PPR-Rechte für gewerbliche Beschäftigte umzusetzen:

„Die brauchen unsere Zustimmung, damit jedes Jahr das PPR weiterläuft. Und da haben wir ganz klar gesagt: ‚Okay, wenn das weiterlaufen soll für 2015, dann wollen wir gleichzeitig darüber reden, was mit den Gewerblichen passiert, und da müsst ihr jetzt mitspielen‘. Das haben sie dann mehr oder weniger begeistert gemacht. Wobei man mittlerweile sagen muss, dass dieser Fragebogen sehr gut ankommt. Also nicht überall, aber ich würde sagen, mindestens bei 50 Prozent.“ (Betriebsrat)

Auf Nachfrage gab das Management zu, dass das Mitbestimmungsgesetz eine ernstzunehmende Einflussgröße darstellt. Und dass der Betriebsrat eine wichtige Struktur für die Kommunikation mit den Beschäftigten bietet:

„Ja, das ist wieder betriebliche Mitbestimmung. Es gibt es Leute, die sehen das negativ. Und es gibt Leute, die sehen das sehr, sehr positiv. So, auf der einen Seite kann man es nicht verhindern, weil wir ja das Betriebsverfassungsgesetz haben, wo wir sagen, wir haben die rechtlichen Grundlagen dafür. So, und ich sage mir, ich muss ja diese Chance nutzen, ein Ohr in die Belegschaft zu haben, und das ist der Betriebsrat. Der Betriebsrat ist der Einzige, der ungefiltert Feedback bekommt von den Mitarbeitern. Ob das dann immer am Ende des

Tages auch so stimmt, was da kommt, das ist eine andere Frage. Aber grundsätzlich habe ich die Erfahrung gemacht, wenn man offen, ehrlich mit dem Betriebsrat umgeht und ihn wirklich im besten Sinne des Wortes nutzt für das Unternehmen und für den Mitarbeiter, ja, dann fährt man damit besser.“ (Betriebsrat)

Es besteht jedoch die Notwendigkeit, das Thema der legislativen Beschränkung näher zu bestimmen, denn obwohl die Befragten klarstellten, dass Betriebsräte bedeutende Rechte bezüglich der Seminare haben, steht ihr Wille, aus diesem rechtlichen Rahmen auch Vorteile zu ziehen, in Frage. Obwohl das zitierte Mitglied des Gesamtbetriebsrats es vermied, zu kritisch auf die Betriebsratskolleg\*innen zu blicken, wird klar, dass lokale Betriebsrät\*innen ihre Aufgaben in Bezug auf die Weiterbildung nicht erfüllen – Aufgaben, die durch die Gesetzgebung untermauert werden. Dies ist ein weiteres Beispiel für die geringe Priorität, die Betriebsrät\*innen den Fortbildungen einräumen.

„Bei der Umsetzung, ja, wir [Gesamtbetriebsrat] kriegen Feedback, wie kommen die Referenten an usw. Wir haben ja natürlich aufgrund der Betriebsverfassung, wir haben da eigentlich immer einen Betriebsrat, wobei der mindestens an einem Tag mal nicht dort ist. Und die örtlichen Betriebsräte sind da natürlich auch gefordert, die sind eigentlich die, die gefordert sind, vor Ort mal zu hören, wie war es auf diesem Seminar, wie war der Referent. Das muss der örtliche Betriebsrat vor Ort machen, wenn er es ernst nimmt. Wir fragen das dann schon ab: ‚Wie war das Seminar, habt ihr irgendwelche Rückmeldungen?‘ Wir haben z.B. auch so ein Grundseminar für Azubis, die dann alle in die Berge oder irgendwo hin müssen, das macht unser JAV. Die muss das dann abfragen: ‚Wie war es, war es in Ordnung, war der Referent in Ordnung, müsste man irgendwas umgestalten oder müsste man was diskutieren?‘, das fragen wir schon ab, auf jeden Fall.“ (Gesamtbetriebsrat)

Ein Betriebsratsmitglied kritisierte scharf, dass viele der Kolleg\*innen bei den Gesamtbetriebsratsversammlungen nicht in der Lage sind zu klären, welche Wähler\*innen kürzlich Weiterbildungen besucht haben, obwohl das Management gesetzlich verpflichtet ist, dem Betriebsrat Beschäftigtenzahlen und besuchte Kurse vorzulegen. Ein anderer Faktor, der bei den Betriebsratsinterviews über rechtliche Parameter zur Sprache kam und bereits angesprochen wurde, betrifft die Sicht der Arbeitnehmer\*innen auf Weiterbildung, besonders die Trägheit im Hinblick auf Weiterbildung generell. Obwohl es hier bald eine maßgebliche Veränderung geben könnte – die Betriebsräte denken darüber nach, mehr Zeit und Mühe in die Förderung von Themen wie LLL zu investieren, die weder das Unternehmen noch die Wählerschaft als wichtig erachten –, bleibt die Tatsache bestehen, dass Betriebsrät\*innen

sich grundsätzlich eher ungern mit Themen auseinandersetzen, für die sich ihre Wählerschaft nicht interessiert.

„Ich muss allerdings auch gestehen, dass das in der Vergangenheit nicht immer so war, dass wir als Betriebsrat da ein großes Augenmerk darauf gelegt haben. Und das ist genau deswegen, wie schon gesagt, 80 Prozent haben kein Interesse. Wir haben immer gesagt: ‚Wenn ich merke, die haben kein Interesse, wozu soll ich dann da irgendwo tätig werden?‘ Aber ich glaube, dass man da auch den einen oder anderen aktivieren könnte. Also wir werden da auch rausgehen, aktiv, wir Betriebsräte, weil die Firma macht es nicht. Wir haben ja da ein Portal, da kann man sich anmelden.“ (Betriebsrat)

In der jetzigen Situation sind die Interviewten fest davon überzeugt, dass es ihre Aufgabe ist, sich der Situationen anzunehmen, in denen Arbeitnehmer\*innen ihre Rechte auf Weiterbildung vom Management missachtet sehen. Wo Mitbestimmungsrechte im Zusammenhang mit Weiterbildung für Betriebsräte interessant werden, geht es oft um das Problem des Zugangs: Produktionsleiter\*innen lehnen die Anträge von Beschäftigten auf Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ab.

Dabei handelt es sich vor allem um spannungsreiche Situationen. Beispielsweise macht eine große Anzahl Befragte auf das Problem der Vetterwirtschaft aufmerksam. Dies wiederum hat die Konsequenz, dass eine restriktive Kultur herrscht: Beschäftigte schrecken aus Angst, die eigene Anfrage könnte abgelehnt werden, vor einer Bewerbung für Weiterbildungsmaßnahmen zurück. In mancher Hinsicht könnte dies erklären, warum Arbeitnehmer\*innen das Thema Weiterbildungen selbst in die Hand genommen haben. Durch ihre Eigeninitiative sind sie nach Aussage eines Betriebsrats nicht mehr „dem Management verpflichtet“. Im folgenden Zitat geht es um das Problem des Zugangs:

„[Wenn ein Beschäftigter sagt]: ‚Ich möchte gerne das und das machen, hilf mir da einmal weiter‘, dann tue ich das. Natürlich. Dann gehe ich mit ihm zur Personalabteilung und sage: ‚Pass auf, er hätte gerne ... er hat Interesse, das und das zu tun. Klärt ihn einmal darüber auf, wie genau der Ablauf ist, wie die Zuschüsse sind von der Firma, was er für Möglichkeiten hat‘. Ganz zum Schluss spricht halt dann der Vorgesetzte wieder mit. Ob das immer der richtige Weg ist, weiß ich nicht, weil wenn Menschen entscheiden, entscheiden sie häufig auch nach der Nase des Gegenübersitzenden. Und der hätte vielleicht Potenzial, es wird halt nur von dem nicht erkannt, weil er sagt: ‚Der hat eine schiefe Nase, der hat mir noch nie gefallen.‘“ (Betriebsrat)

Kurz gesagt: Dass der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte auf die Problematik der Zugangsmöglichkeiten anwendet, scheint kein neuartiges Inte-

resse an Weiterbildung oder LLL zu repräsentieren, sondern spiegelt die Ansicht, dass der Betriebsrat seine zentrale Rolle – Ungerechtigkeiten anzusprechen – zu erfüllen hat.

### 9.3.7 Die Bedeutung tariflicher Regelungen

Die Befragten haben angedeutet, dass ihre Tarifverhandlungsrechte bezüglich Weiterbildung beschränkt sind; der nationale Tarifvertrag erlaubt zu Weiterbildungszwecken lediglich, unbezahlt zu fehlen. Allerdings hängt die Möglichkeit, Urlaub für Weiterbildung nehmen zu können, vom Arbeitspensum und von der personellen Situation ab – zwei Faktoren, die oft das Interesse der Beschäftigten verringert, solche Optionen zu nutzen. Betriebsrät\*innen haben jedoch angedeutet, dass ver.dis jüngste Mitgliederumfrage anlässlich der bevorstehenden Tarifrunde gezeigt hat, dass es Interesse an bezahltem Bildungsurlaub gibt. Der Vorstand eines Standorts hat dies ausdrücklich begrüßt.

Bei der Frage nach der Nutzung von Tarifverhandlungen, um Weiterbildung zu regulieren, schien die Führungsebene einen solchen Schritt interessanterweise zu favorisieren und merkte an, eine solche Vereinbarung habe den Vorteil, dass Beschäftigte gleichberechtigt behandelt würden, d. h. nicht abhängig seien von der Laune der Abteilungsleitung:

„Also ich kann gut verstehen, dass viele sagen, also so ein Tarifvertrag ist Teufelszeug, das wollen wir nicht, weil dann bin ich natürlich an diesen gebunden. So, und dann habe ich natürlich auch wieder nicht mehr die Möglichkeiten, selbst oder freier zu entscheiden. Aber grundsätzlich könnte ich mir schon vorstellen, dass es solche Tarifverträge gibt, in denen dann eben die Rahmenbedingungen grob geregelt werden. Also welcher Mitarbeiter hat Anspruch und wie ... das Ganze wird dann eben geregelt, also im Rahmen von einer tariflichen Einigung – wäre durchaus denkbar. Hat Vorteile, weil ich dann einfach wirklich auch verlässlich für jeden Mitarbeiter eine gleiche Vorgehensweise habe, und das Ganze auch noch mal in Form eines, quasi, Gesetzes festgeschrieben wird.“ (Personalmanager)

Generell veranschaulicht die Situation bei der Logistik AG Deutschland einen Punkt aus dem Kapitel über die Beteiligung von Gewerkschaften: Vor allem der Einfluss von Tarifverhandlungen auf LLL ist beschränkt. Im Gegensatz zu der Automobil-Fallstudie konnten die Akteur\*innen der industriellen Beziehungen die nationalen gesetzlichen Bestimmungen nicht heranziehen, um LLL auf Werksebene auf den Verhandlungstisch zu bringen.

### 9.3.8 Alternative Mitbestimmungsspielräume

Die Möglichkeit, das Thema LLL auf dem Verhandlungstisch zu platzieren, um es zum Diskussionsthema zu machen, hat – zumindest für die Betriebsrät\*innen, die an dessen Förderung interessiert sind – nach den Veränderungen in der Führungskultur des Unternehmens neuen Schwung erhalten. In der Vergangenheit musste der Betriebsrat eine gewisse Kreativität in die Auseinandersetzung mit seinem Defizit im Bereich Weiterbildung einbringen; dazu wurden Bereiche genutzt, in denen er Macht und Einfluss hatte. Dies beinhaltete hauptsächlich die Bezugnahme auf gesundheits- und sicherheitsbezogene Themen oder das Nutzen von Ausschüssen, in denen Betriebsratsmitglieder vertreten sind, um eigene Ideen und Forderungen zur Weiterbildung zu artikulieren. Repräsentant\*innen des Betriebsrats konnten den IT-Ausschuss nutzen, um Einfluss auf die Entwicklung von CBT-Programmen zu nehmen. Wie die folgende Person schildert, scheint diese Strategie sehr einflussreich gewesen zu sein:

„Wir haben ja auch noch die, die auch operativ tätig sind – das sind ja nicht nur Freigestellte oder auch ältere Freigestellte – die halt das Business auch kennen. Die sollen dann die CBTs abnehmen und die müssen dann auch die Hand heben, die müssen dann auch sagen: ‚Pass auf, das ist zu schwer oder das ist zu schwer verständlich, das muss anders formuliert werden, da muss man noch mal anders ran‘. Und dann gibt es auch keine Freigabe z. B. [...] da würde man dann in den IT-Ausschuss reingehen und sagen: ‚Über die Gestaltung der CBTs oder der Software-Ergonomie, da müssen wir noch mal reden, so geht es nicht.‘“ (Gesamtbetriebsrat)

In Bezug auf Gesundheit und Sicherheit können die Betriebsrät\*innen Aspekte aus dem Betriebsverfassungsgesetz oder dem Gesundheits- und Sicherheitsrecht anwenden. Im Fall des zweiten Gesetzes beinhaltet dies die Unterrichtung von Arbeitsbeauftragten, sollten Standards in Verbindung mit Weiterbildung gebrochen worden sein oder möglicherweise gebrochen werden. Die oben befragte Person weist darauf hin, dass Betriebsrät\*innen bemerken müssen, dass die Abwesenheit von Arbeitnehmer\*innen oder der Besuch von Weiterbildungen zu einem erhöhten Arbeitspensum für die anderen führen kann – Abwesenheit führt häufig dazu, dass Kolleg\*innen in der Abteilung ihre Leistung erhöhen müssen.

Eine weitere befragte Person merkte an, dass der Gesamtbetriebsrat viele Jahre lang eine Strategie anwendete, die sicherstellte, dass Gesundheits- und Sicherheitspositionen von Betriebsratsmitgliedern besetzt wurden, um der Arbeitnehmervvertretung Einfluss zu verschaffen – ein Mittel, um Weiterbil-



dungsprobleme unter dem Vorzeichen von Gesundheit und Sicherheit anzusprechen. In Extremfällen könnte dies sogar dazu führen, dass der Betriebsrat die Arbeitsaufsichtsbehörde auffordert, einen bestimmten Standort zu besuchen und die Arbeitsstandards zu beurteilen. So könnte es sein, dass Arbeitnehmer\*innen nicht über die benötigten Qualifikationen oder die erforderlichen Weiterbildungen verfügen, um bestimmte Aufgaben – in der Abwesenheit von Kolleg\*innen, die eine Weiterbildungsmaßnahme besuchen – zu übernehmen.

„Der örtliche Betriebsrat, der muss dann darauf gucken, wenn einer vier Tage auf Seminar war. Aber dieses Problem haben wir ja quer im Haus, quer durch die Abteilung, dass Leute in Urlaub gehen, dass Leute krank werden, dass welche auf Seminare gehen, dass es teilweise die anderen dann erschlägt, oder wenn der wieder zurückkommt ... Das Problem haben wir seit Jahren, dass wir mit der Personalmannschaft immer so ... die ist zwar gut bestückt, wenn alle da sind, aber wenn welche nicht da sind, dann wird es gefährlich. Und wenn wir da zu ver.di reinschauen, dann ist das da auch nicht anders, das ist leider so und da muss man auch immer wieder mit eingreifen, das geht nicht. Da muss man auch immer wieder ... mit der Gewerbeaufsicht hab ich auch schon gedroht. Und dann funktioniert das wieder und ja, das stimmt, dieses Problem gibt es.“ (Gesamtbetriebsrat)

Ein neues Gremium mit einer veränderten Führungskultur (diese umfasst Offenheit, engere Arbeitsbeziehungen auf allen Ebenen des Unternehmens, Respekt füreinander und das Thema Selbstverbesserung) wurde eingerichtet und versorgte die Arbeitnehmervertreter\*innen – besonders den Gesamtbetriebsrat – mit einer neuen Plattform, von der aus die Weiterbildungsagenda beeinflusst werden kann:

„Und das hat uns natürlich noch mal richtig Vorschub gegeben, weil wir gesagt haben, ihr könnt nicht hier den Leadership predigen und dann sagen: ‚Solche Sachen machen wir nicht‘. Und das Ding basiert also jetzt, wie man hier sieht, sehr stark auf den ganzen Leadership-Geschichten und damit haben wir sie letzten Endes gefangen und erschlagen.“ (Betriebsrat)

Betriebsrät\*innen haben angedeutet, dass dieser neue Ausgangspunkt – das Management muss zeigen, dass sein Engagement, die Beschäftigungsbeziehungen zu modernisieren, wirklich Substanz hat – ihre Verhandlungsposition bezüglich LLL gestärkt hat. Die folgende Person erfasst hervorragend, wie die große kulturelle Veränderung innerhalb des Unternehmens geholfen hat, den Betriebsrat zu stärken:

„Jetzt hat man endlich Mittel, um dem Arbeitgeber zu sagen: ‚Hier, das sind doch deine Ziele, die hast doch du dir gesteckt‘. Jetzt haben wir was in der

Hand, wo wir sagen können, ihr habt uns gesagt: ‚Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt, es ist nicht nur das Geldverdienen wichtig‘. Obwohl das natürlich ein Blödsinn ist, bei uns ist natürlich Geldverdienen wichtig. Aber jetzt haben wir was in der Hand, wo wir unserem Arbeitgeber sagen können, diese Ziele hast du dir selbst gesteckt und wir müssen jetzt schauen, ob sie funktionieren oder nicht. Das ist das, worauf wir jetzt eigentlich warten. Wir wollten eine Umfrage machen, demnächst mal, wie jetzt die Mitarbeiter ... ob sie schon bemerkt haben, dass sich was ändert.“ (Betriebsrat)

Das neue Engagement der Führungsebene, sich von ihrer patriarchalen Vergangenheit zu distanzieren, wurde in der Anwendung des PPR-Programms auf die Probe gestellt. Wie angesprochen, hat die Führungsebene den ursprünglichen PPR-Vorschlag nur für Beschäftigte aus dem Angestelltenbereich entwickelt. Ein solcher Beurteilungsprozess wurde als auf die Produktionsstätten nicht anwendbar abgetan, weil er sich als sehr zeitintensiv und kognitiv zu anspruchsvoll für gewerbliche Arbeitnehmer\*innen erweisen würde.

Der Betriebsrat hinterfragte jedoch zu Recht das auf bestimmte Beschäftigtengruppen beschränkte Engagement des Managements – nämlich Arbeitnehmer\*innen in administrativen Funktionen – und fragte, ob das Management sich tatsächlich für ein neues Klima der offenen Kommunikation engagiere und alle Beschäftigten respektiere. Letztendlich musste das Management eine Niederlage hinnehmen und stimmte zu, dass der Gesamtbetriebsrat einen vereinfachten Fragebogen (PPR Light) für gewerbliche Beschäftigte ausarbeitete. Die finalen Leitlinien sind auf nicht mehr als 30 Minuten für eine Beurteilung ausgelegt:

„Und dann haben wir gesagt: ‚Okay, wir lassen uns was einfallen‘. Und das Ding hier, das dauert vielleicht, wenn es hochkommt, eine halbe Stunde. Und dann weiß man aber einigermaßen Bescheid.“ (Betriebsrat)

Auf Fragen zu dieser Entwicklung antwortete das Management, das neue Klima habe zu verbesserten Arbeitnehmerbeziehungen beigetragen und vor allem zu einem verstärkten Bewusstsein des Managements, dass Betriebsrät\*innen eine wichtige Rolle im Bereich der Weiterbildung zukommt. Die Möglichkeit, sicherstellen zu können, dass das neue Klima mehr als nur eine ideologische Übung war, gibt dem Betriebsrat offensichtlich eine stabilere Basis, von der aus LLL bearbeitet werden kann: sei es die Fähigkeit, Weiterbildungsprogramme zu beeinflussen, oder Aktionen, um Beschäftigte zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren, die die Logistik AG Deutschland anbietet.

Wie an zahlreichen Stellen angemerkt, hängt die Möglichkeit für Betriebsräte, LLL innerhalb der Logistik AG Deutschland zu fördern, nicht nur davon ab, ob das zentrale Management sich für eine engere Zusammenarbeit mit der Belegschaft und deren Repräsentant\*innen engagiert. Ebenso muss die Mitbestimmung durchsetzungsfähig in Aktion treten, um sicherzustellen, dass die Prinzipien der Sozialpartnerschaft im Unternehmen verankert werden.

# 10 DER FALL IT-GMBH: HOCH QUALIFIZIERTE BESCHÄFTIGTE

---

## 10.1 Rahmenbedingungen der Branche

In der informationstechnischen Branche in Deutschland wurde im Jahr 2015 ein Umsatz von rund 80 Mrd. Euro erwirtschaftet (vgl. Statista 2015). Die umsatzstärksten Segmente sind IT-Services und Software. Die Zahl der Beschäftigten in der deutschen IT-Branche stieg in den vier Jahren bis 2015 von etwa 700.000 auf über 800.000. Die IT-Industrie befindet sich im stetigen Wachstum; derzeit wird vor allem im Cloud-Computing ein besonderes Marktpotenzial ausgemacht. Dabei spielen deutsche Unternehmen im globalen Wettbewerb eher eine untergeordnete Rolle – dominierend sind hier nach wie vor US-amerikanische Firmen. Auch das untersuchte Unternehmen IT-GmbH ist Tochter eines führenden IT-Konzerns mit Hauptsitz in den USA.

## 10.2 Charakterisierung des Fallunternehmens

Die IT-GmbH gehört mit über 2.500 Mitarbeiter\*innen an sechs Standorten zu den größeren Arbeitgeberinnen in der deutschen IT-Branche. Ihre Hauptgeschäftsfelder sind der Vertrieb und das Marketing sowie die Betreuung von Kund\*innen und Service-Partner\*innen. Mit über drei Mrd. Euro Umsatz im Geschäftsjahr 2015 trägt die IT-GmbH als zweitgrößtes Tochterunternehmen etwa ein Zehntel des Gesamtumsatzes im Konzern bei und beschäftigt unter drei Prozent der weltweiten Belegschaft. Die Entwicklung der Software-Produkte findet fast nur außerhalb Deutschlands statt und auch die geschäftsstrategischen Leitlinien werden von der amerikanischen Muttergesellschaft weitgehend vorgegeben. Im Folgenden werden die vier Relevanzindikatoren zur Bestimmung der Ausgangslage für die Mitbestimmung von LLL einzeln dargestellt und erläutert:

### 10.2.1 Betriebsratsgröße und -struktur

Die IT-GmbH verfügt über gut ausgebaute Mitbestimmungsstrukturen und agiert sowohl über gesamtbetriebliche als auch über lokale Betriebsratsgremi-

en, deren Mitgliederzahl je nach Standortgröße den gesetzlichen Vorgaben entspricht. Im Rahmen des Gesamtbetriebsrats wurden diverse Ausschüsse etabliert, darunter auch ein sechsköpfiger Ausschuss für Aus- und Weiterbildung, der Ende 2014 gegründet wurde. Auslöser dafür war die Ankündigung eines relativ umfangreichen Stellenabbaus, den der Betriebsrat nicht allein im Rahmen von Aufhebungsverträgen hinnehmen, sondern mit begleitenden Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung möglichst begrenzen wollte.

Doch obwohl das Thema Beschäftigungssicherung ursprünglich zur Bildung des Aus- und Weiterbildungsausschusses geführt hat sowie der eng damit verbundenen Idee, eine Betriebsvereinbarung zu entwickeln, fand gerade dieser Punkt letztlich keinen Niederschlag im Verhandlungsergebnis. Mit ausschlaggebend für die erfolgreiche Mitbestimmung im Qualifizierungsbereich waren dagegen eine andere inhaltliche Ausrichtung und die speziellen Kompetenzen der Ausschussmitglieder, die überwiegend im Bereich Datenschutz angesiedelt sind:

„Viele Dinge sind natürlich auch wieder da anschlusstechnisch verknüpft und deswegen haben wir eine relativ große Deckungsgleichheit vom Ausschuss Datenschutz und vom Ausschuss Aus- und Weiterbildung. [...] Personell gibt es da ziemlich starke Überschneidungen, was natürlich ausgesprochen praktisch ist.“ (Betriebsrat)

Neben den teils deutlich besser rechtlich fundierten Mitbestimmungsmöglichkeiten im Datenschutz hat auch die besondere Expertise der beteiligten Betriebsrät\*innen zum Inhalt und zur Durchsetzung der Regelungen in der Aus- und Weiterbildung beigetragen. Die Größe und die verfügbaren Ressourcen des Betriebsrats, insbesondere der fachliche Hintergrund der Beteiligten, sind also eine günstige und wichtige Ausgangsbedingung für die Mitbestimmung von LLL bei der IT-GmbH, und zwar nicht nur hinsichtlich der professionellen und durchsetzungsstarken Aushandlungsstrategie, sondern auch bezüglich des thematischen Charakters in den Regelungsinhalten.

### 10.2.2 Die Rolle der Gewerkschaft

Wie in vielen IT-Unternehmen, ist der Organisationsgrad auch bei der IT-GmbH verschwindend gering. Der Betriebsrat hat ebenfalls keinerlei Anbindung an Gewerkschaften, entsprechende Listen bei Betriebsratswahlen existieren nicht oder konnten sich bislang nicht durchsetzen. Als Grundlage für die Betriebsratsarbeit wird ausschließlich das Betriebsverfassungsgesetz her-

angezogen, tarifliche Bestimmungen spielen praktisch keine Rolle. Allerdings betrachten die Betriebsrät\*innen die Gewerkschaftsferne ausdrücklich als Vorteil.

„Wir haben eben halt den Vorteil, dass wir jetzt nicht unterschiedliche gewerkschaftsdominierte Listen hier haben, die Interessen von außen reinbringen. [...] Ich bin ja nun schon ziemlich lange Betriebsrat, weil ich hier in [Standort] zu den Gründungsmitgliedern gehöre, und das ist so über 20 Jahre her und wir haben von vorneherein, weil wir eben diese Gewerkschaftsorientierung nie gehabt haben, haben wir immer versucht, durch Argumente letztendlich, durch Austausch von Argumenten die beste Lösung zu finden. Und das ist dann halt das, was man auch unter vertrauensvoller Zusammenarbeit versteht.“ (Betriebsrat)

Eine gewisse externe Unterstützungsstruktur besteht in Form eines regionalen Betriebsrätenetzwerks am deutschen Hauptsitz, das betriebliche Interessenvertreter\*innen verschiedener lokaler IT-Unternehmen gegründet haben. Es geht um den kollegialen Austausch von Informationen, und zu bestimmten Themen werden auch Treffen organisiert. Bei der Vorbereitung der Betriebsvereinbarung wurden bestehende Vereinbarungen anderer IT-Unternehmen zur Aus- und Weiterbildung angefragt und gesichtet, allerdings konnten lediglich Regelungen zur Ausbildung gesammelt werden, Weiterbildungsvereinbarungen aus anderen Branchen wurden als inhaltlich unpassend bewertet. Substanzielle Beiträge von außen wurden lediglich von einer Juristin beansprucht, die den Textentwurf zur Betriebsvereinbarung auf juristische Fallstricke hin geprüft hat. Insgesamt betrachtet, stellen sich die Ausgangsbedingungen zur Mitbestimmung von LLL hinsichtlich der gewerkschaftlichen bzw. externen Beratung und Unterstützung der Betriebsrät\*innen als eher ungünstig dar.

### 10.2.3 Führung und Betriebspolitik

Als GmbH und Tochtergesellschaft eines amerikanischen IT-Mutterkonzerns bewegt sich der Führungsstil – ebenso wie die betrieblichen industriellen Beziehungen – in einem besonderen Spannungsfeld. Einerseits fungiert ein IT-typisches, US-amerikanisch geprägtes Unternehmensleitbild hochflexibler, selbstverantwortlicher, regulierungsarmer und leistungsmotivierter Zusammenarbeit als dominante Orientierungsgrundlage, andererseits bieten die deutschen arbeitsrechtlichen Bestimmungen und die anerkannten Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats Rahmenbedingungen für die IT-

GmbH, teilweise auch mittels betriebspolitischer Allianzen gegen die Vorgaben der Muttergesellschaft zu agieren.

Der Betriebsrat hat es dabei geschafft, von der deutschen Geschäftsführung als verlässlicher und konstruktiver Kooperationspartner wahrgenommen zu werden, und auch seitens amerikanischer Manager\*innen scheinen die Interessenvertreter\*innen inzwischen stärker als wertvolles Korrektiv respektiert zu werden:

„Das ist ein Konflikt, dass die Amis irgendetwas beschließen und nicht wissen, dass das aber mitbestimmungspflichtig ist. Ob das jetzt eine Strukturänderung ist, eine strukturelle Änderung, oder ich sage mal ganz konkret, wenn sie ein neues Leistungsbewertungssystem einführen, dann haben sie das aber Gott sei Dank in den letzten Jahren inzwischen gelernt, und manchmal bitter lernen müssen, ja, dass wir dann wirklich den Stopper reingehauen haben, ‚Hallo, geht nicht in Deutschland‘, ja, jetzt erst mal, lass mal eine Runde fliegen, da ist dann die deutsche HR-Organisation oft dann der Mittler, dass sie sagen: ‚Hallo, ihr wisst schon, wir haben aber einen Betriebsrat, wir brauchen etwas länger‘, in Anführungsstrichen. Oder manche Dinge gehen eben nicht. Also ganz konkret, ich meine, einen Stellenabbau umzusetzen, weltweit, ist ja nett, die Amis, die können sie von heute auf morgen rausschmeißen und rausführen mit Security, das geht dann sehr schnell, ja, und in Deutschland geht das eben nicht. Und das kann bis zu einem Jahr dauern oder länger, da gibt es nicht wirklich einen Ende-Zeitpunkt. Solange die Firma eben nicht zur harten Kündigung greift. Und Kündigung ist schwierig, das will ich jetzt gar nicht so ausformulieren. Also insofern gibt es schon immer mal Lerneffekte da drüben.“ (Betriebsrat)

Besonders deutlich wird der anerkannte Status des Betriebsrats als kompetenter und respektierter, zunehmend als Experte wahrgenommener Ansprechpartner für das amerikanische Management bei Fragen zum Datenschutz:

„Oder auch das Beispiel Privacy und Datenschutz, in Deutschland bekannt, dass in der Cloud manchmal ein Tool erfunden wird, wo letztendlich der transparente Mitarbeiter entsteht. Ja, das schauen wir uns nicht lange an, da hauen wir dann auch eben, wie gesagt, die Bremse rein. Und inzwischen ist es so, dass die Amis schon mal eher, wenn sie neue Tools entwickeln, von vornherein schauen: ‚Ah ja, da nehmen wir mal Deutschland in den Beta-Test mit rein‘, oder in das Design, dass von vornherein sichergestellt ist, dass da eine entsprechende, wir nennen das Verrechtung, stattfindet, dass nicht jeder alles sehen darf, sondern entsprechend seiner Rolle nur bestimmten Zugriff erlaubt bekommt. So etwas ist inzwischen in den meisten Köpfen da drüben angekommen. Und insofern gibt es immer noch Aussetzer, gibt es Ausnahmesituationen, wo wieder jemand Neues anfängt, der sich das nicht vorstellen kann, aber alles in allem hat sich das auf einem guten Niveau entwickelt.“ (Betriebsrat)

Das Niveau der LLL-Aktivitäten des Unternehmens beurteilt der Betriebsrat als grundsätzlich gut oder schätzt es teilweise sogar höher als ausreichend ein. Da das HR-Management das Thema ohnehin antreibe, könne es aus Betriebsratsicht nicht darum gehen, mehr oder andere Maßnahmen einzufordern. Das ausgeprägte Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bzw. HR-Manager\*innen fußt nicht zuletzt auf dem konstruktiv-kooperativen Grundverständnis der Betriebsratsrolle.

„Also allgemein [ist das Verhältnis zwischen Betriebsrat und HR] auf einem sehr, sehr schönen Niveau, kann man sagen. Also wir hören einander zu, wir gehen sehr, sehr menschlich miteinander um. Und ich versuche auch immer, die Persönlichkeitsschiene zu trennen eigentlich von den unterschiedlichen Interessen, wobei es sind nicht von Haus aus unterschiedliche Interessen, das muss man auseinanderarbeiten. Wir haben viele gemeinsame Ziele. Wenn man natürlich jetzt die Nagelprobe macht, dann ist natürlich das Management, vertreten durch die Bereichsleiter oder durch HR, sind sie natürlich in erster Linie unmittelbar am Geschäftserfolg interessiert. Und dem verschließen wir uns auch nicht, ja, da hören wir eben gut zu. Und manchmal kommt da die Mitarbeitersicht ein bisschen kurz und dann sind wir halt da und springen rein. Und so wie jetzt vorhin in dem einen Konfliktpunkt angesprochen, ja, dass wir natürlich um unsere Mitarbeiter auch kämpfen, dass sie irgendeinen neuen Job finden, wenn der eine verloren ging, ja, dann haben wir durchaus dann unterschiedliche Sichtweisen darauf, wie das laufen muss. Aber im Allgemeinen haben wir, sagen wir mal, ein Klima, was konstruktiv und lösungsorientiert geprägt ist. Und insofern, da sind wir auch ein bisschen stolz drauf, dass wir als Betriebsrat da wahrgenommen und geschätzt werden. Es gibt wenige Manager bei uns, die sagen: ‚Na ja, das müssen wir aber irgendwie am Betriebsrat vorbeikriegen‘ oder so, da muss das Gewissen schon sehr, sehr schlecht sein, oder es ist ein Nichtwissen, dass man mit dem Betriebsrat nicht automatisch einen Widersacher hat, also da muss es schon richtig faul zugehen. Das kann auch nicht im Sinne der Firma sein.“ (Betriebsrat)

Das Verhältnis zwischen den Betriebsparteien Management und Betriebsrat ist bei der IT-GmbH gekennzeichnet durch eine überwiegend kooperativ angelegte und auf gegenseitigem Vertrauen aufgebaute Beziehung. Der Betriebsrat wird als legitimes Korrektiv in der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten anerkannt und respektiert. Im Gegenzug hält er sich strikt an betriebsverfassungsrechtliche Vorgaben, akzeptiert grundsätzlich das Direktionsrecht des Arbeitgebers und distanziert sich konsequent von gewerkschaftlichen oder anderweitigen arbeitspolitischen Haltungen, die im Verdacht stehen, ideologisch motiviert zu sein.

In pragmatisch-undogmatischer Weise werden Interessenkonflikte zwischen Management und Beschäftigten bei bestimmten Themen zwar als



Möglichkeit eingeräumt, etwa bei der Leistungsbewertung, gelten aber als nachrangig gegenüber dem prinzipiellen gemeinsamen Interesse am Geschäftserfolg des Unternehmens. Aus diesem gemeinsamen Ziel leite sich letztlich auch die Existenzberechtigung der institutionalisierten Interessenvertretung in Form des Betriebsrats ab, die als repräsentative Verhandlungspartnerin des Managements durch effektiv gebündelte und lösungsorientierte Betriebspolitik möglichst reibungslose Geschäfts- und Arbeitsprozesse gewährleisten sollte.

Der Vertretungs- und Verhandlungsmodus betrieblicher industrieller Beziehungen im Fall der IT-GmbH bietet damit einerseits günstige Bedingungen für die Mitbestimmung von LLL – und der erfolgreiche Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung bestätigt dies auch –, andererseits steht der Typus der Austauschbeziehungen einer Thematisierung heiklerer arbeitspolitischer Fragen eher entgegen, insbesondere wenn deren Zuordnung zum gemeinsam verfolgten Interesse des Geschäftserfolgs schwer zu begründen ist. Auch das zeigt sich im Ergebnis der Betriebsvereinbarung, in das die Idee von Trainingsprogrammen für Beschäftigte, die konkret vom Stellenabbau betroffen sind, nicht einfließen konnte.

#### 10.2.4 Betriebliche Qualifikationsstruktur

Der dominante Relevanzindikator für die betrieblichen Ausgangsbedingungen zur Mitbestimmung von LLL ist im Fall der IT-GmbH die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten. Ein akademischer Abschluss stellt mit über 90 Prozent den Normalfall dar. Der Versuch betrieblicher Ausbildungsangebote für IT-Berufe wurde nach wenigen Jahren wieder eingestellt, da für das Facharbeitssegment kaum Stellen zur Verfügung standen und die Übernahmequote der Auszubildenden entsprechend marginal ausfiel. Zu dem hohen, fast durchweg akademischen Qualifikationsprofil der Mitarbeiter\*innen kommt noch das für den IT-Bereich typische Selbstverständnis, den dynamischen technologischen Wandel nur durch permanente Weiterbildung bewältigen zu können.

Angesichts der großen Weiterbildungsbereitschaft in der Belegschaft und des zugleich relativ umfangreichen Angebots vom Unternehmen erscheint ein darauf bezogenes Engagement seitens des Betriebsrats zunächst überflüssig. Tatsächlich unterscheidet sich die Stoßrichtung der Regulierungsbemühungen des Betriebsrats der IT-GmbH wesentlich von denen, die in den anderen untersuchten Fallunternehmen verfolgt werden. Es geht zu keinem

Zeitpunkt darum, mehr Weiterbildungsangebote für die Beschäftigten oder einen besseren Zugang für bestimmte Beschäftigtengruppen einzufordern, und auch die Frage der Finanzierung spielt kaum eine Rolle. Vielmehr setzen sich die Betriebsrät\*innen dafür ein, die Rahmenbedingungen für die Teilnahme an Trainingsmaßnahmen zu regeln, um beispielsweise mögliche Überbelastungen durch den (zeitlichen) Weiterbildungsaufwand zu verhindern.

„Ein weiterer Punkt ist sicherlich, dass bei Trainingsmaßnahmen es zwingend erforderlich ist, vorher den Zeitaufwand abzuschätzen. Und wenn dieser Zeitaufwand über einen bestimmten Prozentsatz der Arbeitszeit geht, das müsste man jetzt noch im Detail ... weil so was ist immer Verhandlungssache, dass das eben halt hinsichtlich der Businessstätigkeiten entsprechend berücksichtigt werden muss. [...] Dass da eben auch keine Überlastung durch 60-, 65-, 70-Stunden-Wochen entsteht.“ (Betriebsrat)

Damit befindet sich der Betriebsrat in der IT-GmbH von Anfang an nicht in der undankbaren Rolle, sich mit der Forderung nach mehr Weiterbildungsaktivitäten bei eher wenig an LLL interessierten Beschäftigten unbeliebt zu machen sowie gegenüber dem Management Konfrontationen wegen befürchteter Kostensteigerungen riskieren zu müssen. Er versteht sich nicht als zusätzlicher Treiber von Weiterbildung, sondern eher als zügelnde Instanz, um einerseits die extrem leistungsorientierten Mitarbeiter\*innen vor sich selbst zu schützen und andererseits auf Gefahren überzogener Leistungserwartungen seitens der Vorgesetzten und Manager\*innen hinzuweisen.

Passend zur Vorstellung einer weitgehenden Selbststeuerung von Arbeitsvolumen und -dichte durch die Mitarbeiter\*innen existieren Betriebsvereinbarungen zum flexiblen Arbeiten, die nicht nur die Vertrauensarbeitszeit, sondern auch den Vertrauensarbeitsort umfassen. Der Betriebsrat betont diesbezüglich, dass das Unternehmen gerade wegen dieser enormen Flexibilität von den Mitarbeiter\*innen als attraktiver Arbeitgeber geschätzt wird, was Auszeichnungen und gute Platzierungen in entsprechenden Rankings eindrucksvoll belegen könnten. Allerdings weist er auch auf die Gefahren deregulierter Arbeitszeitregime sowie der zunehmenden örtlichen Verschmelzung von Beruflichem und Privatem hin. Bei der Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung ging es dem Betriebsrat deshalb darum, den Trainings- und Lernaufwand der Beschäftigten (wieder) eindeutiger dem Arbeitskontext zuzuordnen und so der Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Freizeit sowie der zusätzlichen Ausweitung betrieblicher Leistungsanforderungen entgegenzuwirken. Von einem klar formulierten Orientierungsrahmen zum zeitlichen Aufwand für LLL könnten laut Betriebsrat letztlich beide Seiten

profitieren, da die Beschäftigten weniger Überforderung und Überbelastung ausgesetzt würden und das Management langfristiger und nachhaltiger auf die qualifizierte Erfahrung ihrer Mitarbeiter\*innen vertrauen könnte.

„Und ich denke, das ist auch für Mitarbeiter attraktiv, wenn man dann mit so einer modernen Infrastruktur arbeiten kann. Mit diesen Freiheitsgraden, die auch definitiv immer Gefahren haben, na logisch, dass es nicht bei 40 Stunden bleibt, und dass es auch erwartet wird, ein Stück weit dann quasi rund um die Uhr verfügbar zu sein. Alles gefährlich, gefährlich, ja, und Vertrauensarbeitsort heißt sicher auch nicht, dass da jeder in seiner Finca auf Mallorca sitzt, sondern natürlich hier vor allen Dingen seinem Job gerecht werden muss. [...] Also ganz konkret das Thema Burnout-Prävention haben wir z. B. als Betriebsrat, das habe ich aufgelegt vor fünf, sechs Jahren, ein Riesenprogramm, wo auch regelmäßig Schulungen stattfinden, wo, sagen wir mal, Mitarbeiter und Manager, ganz gezielt auch Manager, adressiert werden, hier ein Auge darauf zu haben, hier Bewusstsein zu schaffen. ‚Hallo, wir wollen alle gesund bleiben, wir wollen das alle viele Jahre machen können, diesen Job‘, ja? Und was braucht man dazu? Vor allen Dingen braucht man dazu, dass man auf sich selbst achtet und dass man selbst Nein sagen kann und auch Grenzen zieht. Und das ist ganz, ganz wichtig. [...] Und das braucht da auch ein neues Bewusstsein. Und ich würde mir wünschen, dass man das – vielleicht passiert es inzwischen, ich hatte da auch schon verschiedene Gespräche mit unserer HR-Abteilung – ich würde mir wünschen, dass das auch im Hiring-Prozess auch mit thematisiert wird. Es ist nicht nur wichtig, dass man super, super motivierte Mitarbeiter auf dem freien Markt für sich gewinnt, als Firma, sondern die müssen auch in der Lage sein, Grenzen für sich zu ziehen und Nein zu sagen. Das ist wichtig fürs Überleben hier.“ (Betriebsrat)

Ein weiteres zentrales Thema, das die Betriebsrät\*innen im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung angehen wollen, zielt auf den Schutz persönlicher Daten, die bei Trainingsmaßnahmen anfallen und die zur Leistungsbeurteilung oder Verhaltenskontrolle missbraucht werden könnten. Für die bei Fragen der Datensicherheit relativ sensiblen IT-Beschäftigten liegt das vom Betriebsrat aufgezeigte Vertretungsinteresse hier klar auf der Hand. Und auch für das Management ist die Initiative des Betriebsrats zu diesem Thema durchaus willkommen; denn so lässt sich der seitens der amerikanischen Muttergesellschaft sehr großzügige bzw. willkürliche Umgang mit personenbezogenen Daten unter Verweis auf die strengeren deutschen Regelungen abwehren oder zumindest eingrenzen – wie es das Zitat des sogenannten Employee Relationship Managers (ERM, Personalmanager) zur Mitbestimmung der LLL-Praxis in Verbindung mit Fragen des Datenschutzes zeigt:

„Generell ist das Mitspracherecht des Betriebsrats zu dem Thema Aus- und Fortbildung, das ist home turf vom Betriebsrat. Wenn es einen Bereich gibt,

wo der Betriebsrat aus meiner Sicht ein starkes Mitbestimmungsrecht hat und haben sollte, dann ist es das. Braucht man überhaupt nicht drüber reden. Aus meiner Sicht hier bei der Firmenkultur [der Muttergesellschaft] – und dementsprechend war es sinnvoll, wenn wir den ganzen Kontext mal erklärt haben – hat der Betriebsrat in zweierlei Hinsicht darauf hingewiesen: Punkt 1, egal ob das jetzt schon Onlinetraining ist, egal, ob ich mir das selber zusammengestrickt habe, ob da nun mein Coach, mein Mentor ist oder ob das ein Classroom-Training ist, der Betriebsrat soll und muss das Recht und die Pflicht haben, zu kontrollieren, dass das, was der Mitarbeiter da macht, keinen direkten Einfluss auf irgendeine Leistungs- oder Verhaltenskontrolle hat. Weil sonst wird es ja vogelwild. Wenn ich dann sage, hier Hans-Hermann, wir legen fest, du machst irgendeine Zertifizierung, weil wir das beide für sinnvoll erachten. Und der Mitarbeiter macht das, aber braucht z. B. drei Anläufe, ja, um das zu machen. Bei den ersten zwei knallt er durch, weil es halt ein komplexes Thema ist. Und dass er dann von dem Manager am Ende des Jahres eine schlechtere Leistungsbewertung bekommt, weil er ja zweimal durchgefallen ist ... also da hört der Spaß auf. Das kann nicht sein. Oder ein Mitarbeiter bekommt per se eine schlechtere Bewertung, weil der Manager vielleicht zweimal, dreimal intensiv mit dem Mitarbeiter diskutieren musste, dass dieses Training vielleicht Sinn macht. Ja, auch das würde ich für extrem schwierig halten. Ganz wichtig: Datenschutz. Also wenn dann irgendwas, oh der Hans-Herman hat das dreimal gemacht, und der hat es nur zweimal, wenn da die Daten durcheinandergangen und der Chef sieht von dem und da wird irgendwas bewertet, also auch da finde ich ganz, ganz wichtig, dass der Betriebsrat da ein Wort mitredet.“ (Personalmanager)

Bei der Frage möglicher Leistungs- und Verhaltenskontrollen durch Trainingsmaßnahmen sieht sich die deutsche Human-Resources-Leitung ebenfalls auf einer Linie mit dem Betriebsrat und unterstützt dessen Regulierungsabsichten in dieser Richtung:

„Also dass der Betriebsrat einen Blick hat auf das Gesamtportfolio, dass der Betriebsrat dann, wenn etwas mandatory gemacht wird, also verpflichtend, dann draufschaut und guckt, Leute, hat das irgendeinen Aspekt zum Thema Verhaltenskontrolle, hat das irgendeinen Aspekt zum Thema Leistungskontrolle. Ist da irgendetwas nicht anonymisiert, ja, geht da irgendwas, kann da irgendwas im Zweifelsfalle gegen den Mitarbeiter verwendet werden. [...] Da ist der Betriebsrat aus meiner Sicht wieder sehr wichtig und sinnvoll. Deshalb kontrolliert er: Ja, die Trainings gucken wir uns an. Das ist toll, finden wir super, ziehen wir mit. Aber es darf eben nicht zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle gegen den Mitarbeiter verwendet werden, dass er oder sie diese Trainingsmaßnahme mitmacht. Und da finde ich, haben wir auch ein sehr, sehr, sehr gutes Verhältnis, weil im Prinzip sind da Arbeitgeber und Betriebsrat auf der einen, auf derselben Linie. Wir wollen beide dasselbe, wir wollen, letztendlich wir wollten maximal viel bieten, um sich fortzubilden, weiterzubilden. Wir wollen sie aber auch nicht damit erschlagen oder irgendwie den Eindruck vermit-

teln, das machst du jetzt, sonst fliegst du raus. Das kann es eben auch nicht sein.“ (Personalmanager)

Vor dem Hintergrund des überwiegend akademischen Qualifikationsniveaus der vom Betriebsrat vertretenen Belegschaft und deren hoher Weiterbildungsaffinität ist die Ausgangslage zur Mitbestimmung von LLL in der IT-GmbH außerordentlich günstig. Ausschlaggebend für den erfolgreichen Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung war dabei die adressatenspezifische Themensetzung und rahmengebende Ausrichtung der Regulierungsinhalte.

### **10.3 Lifelong and Lifewide Learning in der Mitbestimmung: Perspektiven und Aktivitäten**

Wie dargestellt, gibt es in der IT-GmbH insgesamt eher günstige Ausgangsbedingungen für die Mitbestimmung von LLL. Im Folgenden wird die betriebliche Praxis inhaltlich genauer bestimmt und der Verhandlungsprozess bis zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung sowie deren konkrete Regelungsinhalte beschrieben. Dabei geht es zunächst um die beteiligten Akteur\*innen mit ihrem jeweiligen Verständnis von LLL und dessen Umsetzung im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung. Daran setzt die Darstellung der tatsächlichen Aktivitäten und Resultate der LLL-bezogenen Mitbestimmungspraxis an. Diesen Teil abschließend, werden die für die IT-GmbH förderlichen und hinderlichen Faktoren der Mitbestimmung von LLL herausgestellt.

Die betriebspolitische Aushandlung und regulative Ausgestaltung des LLL von Beschäftigten ist stark geprägt bzw. vorstrukturiert durch die generellen Vorstellungen, welche die beteiligten Akteur\*innen mit dem LLL-Konzept verbinden. Als relevante Akteur\*innen solcher Prozesse können im Fall der IT-GmbH auf der einen Seite Vertreter\*innen der Geschäftsleitung bzw. der Abteilung Human Resources (HR) gelten und auf der anderen Seite der Gesamtbetriebsrat inklusive der lokalen Betriebsräte und der jüngst gebildete Ausschuss für Aus- und Weiterbildung. Vereinfachend werden hier die verschiedenen Unternehmensvertreter\*innen insbesondere aus dem Personalbereich sowie die Betriebsratsgremien und Ausschussmitglieder jeweils zu einer Akteursperspektive zusammengefasst. Entlang der unterschiedlichen Interpretationen – was LLL ist, welche Ziele und Inhalte damit verbunden sind und für wen diese relevant sind, wer für LLL hauptsächlich verantwort-

lich ist, wer darüber bestimmen darf und soll und wie es konzipiert und umgesetzt werden kann – wird der konstellative Deutungsrahmen skizziert, in dem sich die Mitbestimmungspraxis beim Thema LLL im Unternehmen IT-GmbH dann tatsächlich abspielt. Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Widersprüche zwischen den Deutungsvarianten im Zusammenspiel der beteiligten Akteur\*innen werden anschließend aufgezeigt.

### 10.3.1 Die Perspektive der Interessenvertretung

Im Prinzip sieht der Betriebsrat wenig Notwendigkeit, sich den üblichen Fragen zum LLL von Beschäftigten direkt als Mitbestimmungsthema zu widmen. Im laufenden Betrieb werden Probleme von Weiterbildungsangeboten und -beteiligung kaum aufgeworfen, da aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungsgeschwindigkeit permanente Weiterqualifizierung zum Selbstverständnis der in der IT-Branche Tätigen von Anfang an dazugehörte. Zum Auslöser für ein verstärktes Engagement im Themenfeld LLL wird dann jedoch die Ankündigung eines größeren globalen Stellenabbaus, der auch die deutschen Standorte in erheblichem Maße treffen würde.

Während die kontinuierliche Weiterbildung von IT-Beschäftigten zur Anpassungsqualifizierung keiner besonderen Unterstützung durch Betriebsräte bedurfte, kann aber der Arbeitsplatzverlust bzw. die Vermeidung von Kündigungen nicht als allgemein anerkannte Begründung für Trainingsmaßnahmen geltend gemacht werden. Mit der Gründung eines Aus- und Weiterbildungsausschusses – und der damit verbundenen Initiative zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung für dieses Thema – greift der Betriebsrat nun die Mitbestimmung von LLL zum ersten Mal aus der Perspektive konkreter Beschäftigungssicherung auf. Wie die Ausführungen des Betriebsratsvorsitzenden zeigen, sehen die Interessenvertreter\*innen es jedoch selbst als schwer realisierbar an, Entlassungen durch Umschulung und Weiterqualifizierung zu verhindern.

„Aber, wie gesagt, da sind wir ganz am Anfang, haben da auch leidvolle Erfahrungen gemacht. Vor zwei Jahren haben wir mal einfach mal von der Pike auf aus einer Situation heraus ein Programm aufgesetzt, wo es darum ging, Mitarbeiter vom Marketing in den Vertrieb zu entwickeln, und haben da auch lernen müssen, dass ein Superprogramm mit bester Absicht am Ende nur in ein oder zwei Fällen wirklich geholfen hat, von 20, sage ich mal, und das ist dann schon ernüchternd. Und vielleicht hätte es ohne das Programm auch geklappt. Das kann auch keiner nachweisen. Also das ist schon sehr, sehr schwierig. [...]

Ich denke, da ist der Anspruch der Hiring-Manager, die unter einem hohen Druck stehen, jetzt eben, wie gesagt, im Vertrieb, ja, das sind halt einfach vom ersten Tage an, wenn du da anfängst, hast du eine Quote, eine Vertriebsquote, an der wirst du gemessen. Da hat kein Manager Geduld, im ersten Jahr alle Augen zuzudrücken, weil dies dann unmittelbar durch die Teamkollegen mitgetragen werden muss. Also der Manager bleibt bei seiner Verantwortung, seiner Quote, die Managerquote steht fest. Und wenn einer von zehn einfach noch ein Jahr braucht oder zwei, dann machen die anderen zehn Prozent mehr mit. Und das ist kaum tragbar.“ (Betriebsrat)

Der erfolgreiche betriebspolitische Zugriff auf Weiterbildung im Regulierungskontext setzt jedoch an einem Punkt an, der schon zuvor den zentralen oder sogar ausschließlichen Bezug des Betriebsrats zum LLL der Beschäftigten darstellte. Im Zusammenhang mit Fragen des Datenschutzes hatten die Interessenvertreter\*innen schon länger ein Auge darauf, ob und welche mitarbeiterbezogenen Daten bei Trainingsmaßnahmen dokumentiert werden, wer Zugang dazu hat und für welche Zwecke sie ausgewertet und genutzt werden:

„Außerdem gab es auch einige Trainings, die als Pflichttrainings verordnet wurden, wo zunächst mal deren Sinnhaftigkeit nicht ganz einsichtig war und vor allen Dingen auch nicht klar war, wie mit den dabei erhobenen Daten umgegangen werden sollte. Und da haben wir schon mal relativ strikte Vorgaben gemacht, wie so was zu handhaben ist, und haben uns da relativ ausführlich mit dem Trainingsverantwortlichen der betreffenden Abteilung auseinandergesetzt. [...] Das war eigentlich so die Initialzündung, würde ich mal sagen, über die ganze Geschichte. Und jetzt ist der allerneueste Stand, nachdem es ein ebenfalls relativ zeitaufwendiges Training gegeben hat bezüglich Erstellung von Account-Plänen, wo die Zielsetzung auch total unklar war und widersprüchliche Botschaften bei uns ankamen, wurden wir dann als Arbeitsgruppe Aus- und Weiterbildung damit beauftragt, dieses Training noch mal zu evaluieren. Ich bin dann auch in einem dieser Trainings dann dringessenen und habe mir das angeschaut und habe dann darüber ein Protokoll geschrieben. Und wir haben dann mit dem Initiator der ganzen Geschichte relativ lang verhandelt und haben gesagt: ‚Okay, das und das und das geht ganz und gar nicht und das hast du bitte ab sofort bleiben zu lassen‘. Und das ist dann aber auch vollkommen akzeptiert worden. Und dann haben wir genau die Parameter aufgelistet, unter denen diese Trainings abgehalten werden dürfen. Und dann an die einzelnen – weil die Trainings ja eigentlich Obliegenheit der lokalen Betriebsräte sind und nicht des Gesamtbetriebsrats – den lokalen Betriebsräten auch eine entsprechende Empfehlung gegeben. Und daraus hat sich jetzt ein nächster Schritt ergeben, weil schon wieder ein sehr aufwendiges Training im Gespräch ist, dass wir auch dieses evaluieren werden und ebenfalls eine Empfehlung abgeben, bzw. bei allen größeren Trainings, dass wir neben der Erarbeitung der BV eben halt einen Kriterienkatalog erstellen, wie wir

ihn für Datenschutz schon in place haben, wer, wann, welche Trainings eventuell auf dem kleinen Dienstweg genehmigen kann.“ (Betriebsrat)

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Perspektive des Betriebsrats auf LLL ist die Sichtbarmachung des Lernaufwands auch bzw. gerade unter den Bedingungen flexiblen Arbeitens. Zwar ist die Deklarierung von Weiterbildungszeit als Arbeitszeit hinfällig, wenn keine definierten Arbeitszeiten existieren, doch geht es dem Betriebsrat darum, zumindest dahingehend zu sensibilisieren, dass das implizit geforderte Lernpensum nicht selbstverständlich sei und problemlos nebenher miterledigt werden könne, sondern in ein zu bewältigendes Verhältnis zu den übrigen Arbeitsaufgaben bzw. Leistungsvorgaben gesetzt werden müsse:

„Sicherlich haben wir eine höhere Awareness geschaffen, dass eben für Weiterbildung auch Zeit aufgewendet werden muss. Wir hatten das Problem, dass es bestimmte Abteilungen gibt, wo eben ziemlich viele technische Trainings auch anfallen, da ist in die Jahresarbeitszeit schon ein bestimmtes Kontingent für Weiterbildung eingerechnet. Es gibt bei uns unterschiedliche Messkriterien auch, zum einen gibt es die Bereiche, wo es um Utilization geht, d. h. wie viel Zeit wende ich wirklich für kundenbezogene Dinge auf, und dann gibt es natürlich die ganzen Vertriebsleute, die umsatzgetrieben sind. Und da ist natürlich dieser Zeitfaktor nur sehr schwer zu bestimmen, weil ich supergeil verkaufen kann, dann kriege ich vielleicht ein Enterprise-Agreement innerhalb von einem Monat hin, und wenn das eben meine Umsatzquote erreicht, dann kann ich mich im Zweifelsfall den Rest des Jahres aufs Sofa legen. Es kann genauso gut sein, dass ich für dasselbe Agreement ein halbes oder ein dreiviertel Jahr komplett am Rotieren bin. Und in den Bereichen sind eben diese Weiterbildungsthemen zeitlich überhaupt nicht bisher berücksichtigt worden, aber dafür haben wir mit der BV zumindest mal eine Awareness geschaffen.“ (Betriebsrat)

Ein Vertretungsanspruch hinsichtlich inhaltlicher Fragen zur Ausgestaltung von Weiterbildung wird vom Betriebsrat kaum abgeleitet. Das gilt insbesondere für alle Lernformen jenseits formaler Trainingsmaßnahmen, die gemäß der vorgegebenen 70–20–10-Leitformel allerdings den Großteil ausmachen. Vor dem Hintergrund der befürworteten Selbstverantwortung für LLL von Beschäftigten, erscheine jegliche Einmischung in die Lerninhalte als illegitimer Eingriff in die Entscheidungsautonomie zur Gestaltung des individuellen Kompetenzportfolios.

„Es geht um die Rahmenbedingungen und es geht um die, in dem Fall wirklich um die formalen Trainings, angeordnete formale Trainings. Self-Study könnte man rein theoretisch irgendwo reglementieren, wenn man das aber versuchte, schätze ich, sprängen einem 90, oder sagen wir zumindest 80 Pro-



zent der Mitarbeiter mit dem nackten Hinterteil ins Gesicht. Das ist was, was, glaube ich, keiner will, dass sich der Betriebsrat in irgendwelche Self-Study-Geschichten einmischt.“ (Betriebsrat)

Der Betriebsrat konzentriert sein Engagement zur Mitbestimmung von LLL also auf einen relativ kleinen Teilbereich. Regulierungsansprüche richten sich auf die formal vom Unternehmen initiierten und aufgesetzten Seminarangebote (sog. classroom-trainings), insbesondere wenn die Teilnahme verpflichtend vorgegeben wird. Die Frage der LLL-Finanzierung wird nicht als mitbestimmungsrelevantes Thema aufgefasst, da die Praxis des Unternehmens bei der Übernahme von Trainingskosten als relativ generös bewertet wird. Die Teilnahmemöglichkeiten sowie eine gerechte Vergabe von Seminarplätzen werden als wichtiges Kontrollthema der Betriebsratsfunktion zwar wahrgenommen, aber insgesamt geht der Betriebsrat von einer fairen Unternehmenspraxis beim Zugang zum Trainingsangebot aus.

### 10.3.2 Die Perspektive der Geschäfts- und Personalleitung

Als weitgehend unverrückbare Grundüberzeugung gemäß dem amerikanisch-individualistisch geprägten Unternehmensleitbild liegt auch in den Augen des Managements der deutschen IT-GmbH die Hauptverantwortung für LLL bei jedem und jeder einzelnen Beschäftigten selbst. Danach gehe es in erster Linie darum, das im Unternehmen vorhandene Potenzial zu nutzen, als einzelne/r Mitarbeiter\*in abteilungs- und bereichsübergreifend nützliche Kontakte zu Kolleg\*innen selbst zu knüpfen, auf diese Weise wertvolle Netzwerke aufzubauen und die sich daraus ergebenden Gelegenheiten im Sinne der eigenen Kompetenzentwicklung je nach persönlicher Ambition und Karriereplanung strategisch gezielt zu ergreifen. Der Employee Relationship Manager beschreibt diesen Unternehmensgrundsatz so:

„Das ist auch so ein Prinzip, das ist immer so ein bisschen Geschmacksfrage. Ich persönlich schätze das sehr, generell das Prinzip bei [der IT-GmbH], vielleicht ist das auch so ein bisschen so ein amerikanisches Prinzip. Ich nenne es – dieser blöde, ist vielleicht ein bisschen blöder Spruch – dieses ‚Du-bist-deines-Glückes-Schmied‘. Das trifft hier zu. Das heißt, du kannst hier alles machen, was du willst. Du kannst hier jeden Job machen, den du willst. Du kannst mehr oder weniger frei entscheiden, ob ich erfolgreich sein will, ob ich Vollgas geben will, ob ich mit 150 Prozent nach Hause gehe oder ob ich es mal ein bisschen ruhiger angehen lasse. Du selbst als Mitarbeiter und egal auf welchem Level du bist, egal, ob du Mitarbeiter bist oder leitender Mitarbeiter bist,

du bist selber verantwortlich. Und du hast selber jede Chance. Die Firma gibt dir jeden Freiraum, jede Freiheit, dir fünfzehn Mentoren zu suchen, fünf Coaches, ein Riesennetzwerk aufzubauen, in jeder Abteilung irgendjemanden zu kennen und dir überlegen, Mensch, das könnte ich noch machen, oder Mensch, ich hätte mal Lust, in zwei, drei Jahren ... Sales habe ich noch nicht gemacht oder Großkundenvertrieb, da will ich hin. Ich würde gern jetzt mit ein paar Leuten sprechen, was für Fähigkeiten muss ich mir selber aneignen, was kann ich jetzt schon mal üben, um in zwei, drei Jahren dann so einen Job machen zu können. Also du kannst das, also die Firma gibt dir wirklich alle Freiheit. Ob du es nutzt und wie du es genau nutzt, da ist die Firma auch völlig offen. Es wird niemals jemand hingehen: ‚Du musst jetzt das und so machen‘ [...] Das Grundprinzip ist unverändert, dass halt eben jeder Mitarbeiter frei ist, aus diesem breiten Blumenstrauß an Netzwerk, Coaching, Mentorship, Training ... es gibt ein riesen Trainingsportal, wo ich als der Mitarbeiter hingehen kann. [...] Mach es. Mach es oder lass es sein. Your choice. Und diese Selbst- und Eigenverantwortlichkeit ist ein ganz, ganz wichtiges Prinzip.“ (Personalmanager)

Allerdings wird in den Aussagen des ERM auch deutlich, dass der LLL-Bereich seitens des Unternehmens nicht ausschließlich mit Laissez-faire gegenüber den Beschäftigten beschrieben werden kann:

„Es gibt Ausnahmen, z. B. Compliance, ja, da ist die Firma radikal. Ja, letztendlich das ist wichtig, egal in welchem Bereich du bist, du musst die Grundregeln beachten. Bescheißen ist nicht. Das heißt, dementsprechend gibt es ein Compliance-Training einmal im Jahr, das machst du, das ist Pflicht, da gibt es keine Diskussion. Es gibt noch zwei, drei andere Sachen, aber ansonsten ist frei. In technischen Jobs ist es auch noch mal ein bisschen gemischt. [...] Da gibt es dann wieder Pflichttrainings, Zertifizierungen, die die Firma den Leuten mandatory anbietet, um zu sagen, das, sind wir von überzeugt, das brauchst du, um deinen Job zu machen, und zwar gut zu machen, entsprechend mach das. Du hast ein Jahr Zeit. Bitte nimm dir die Zeit innerhalb dem Jahr und lerne, so dass du diese Zertifizierung machen kannst. Also das geht schon.“ (Personalmanager)

Wie hier deutlich wird, gibt es zwar durchaus LLL-Bereiche, für die das Unternehmen stärker Verantwortung übernimmt bzw. in dem es Lernprozesse nicht gänzlich von den freien Einzelentscheidungen der Beschäftigten abhängig machen möchte. Die Erwartung an Selbstinitiative bei entsprechender Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter\*innen überwiegt jedoch eindeutig. Paradigmatisch zeigt sich dieses Mischungsverhältnis aus Eigenverantwortung und verpflichtender Fürsorge in der konzeptionellen Orientierungsvorlage für LLL, die von einer weltweiten HR-Abteilung ausgegeben und von den lokalen Personalentwicklungseinheiten der Tochtergesellschaften umgesetzt

wird: Grundlegend für die Vorstellungen von LLL ist die 70–20–10 Regel, nach der zu 70 Prozent im Arbeitsprozess gelernt werde, 20 Prozent über Kolleg\*innen vermittelt und lediglich zehn Prozent des Lernens in seminarförmigen Trainingsmaßnahmen stattfinde. Eine Vertreterin der Personalentwicklungsabteilung, die für die gesamte IT-GmbH zuständig ist, erläutert das:

„Unser Ansatz von Personalentwicklung ist eigentlich so ein 70–20–10-Ansatz, 70 Prozent lernst du on the Job. Das heißt, irgendwie durch Projekte, durch deine Erfahrung, durch Crossgroup-Collaboration, 20 Prozent lernst du von anderen, d.h. von deinem Manager, von Peers, von Kollegen, von Learning-Circles, und nur zehn Prozent werden eigentlich über Trainings abgedeckt. Und von daher ist es sozusagen nicht die letzte Möglichkeit, aber das ist nicht das Erste, woran wir denken, wenn wir sagen, wir müssen Mitarbeiter weiterentwickeln, dass wir sagen, ja, okay, da muss ein Training her. Sondern es geht erst darüber, okay, was kannst du denn on the Job lernen, wie kannst du z. B. deinen Job erweitern oder wie kann dein Manager dich weiterentwickeln?“  
(Personalentwicklung)

Bei aller Betonung der dominierenden Rolle von Formen des selbstgesteuerten Lernens und der damit einhergehenden Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiter\*innen für LLL: In den im Hintergrund vorgegebenen Globalstrategien zur Personalentwicklung wird dennoch deutlich, dass die Ziele und Inhalte des Lernens zwar nicht direkt festgelegt, aber durchaus kanalisiert bzw. in bestimmte Richtungen gelenkt werden sollen. So werden Fragen der unternehmensweiten Organisationsentwicklung sehr unmittelbar mit Personalentwicklungsstrategien verknüpft. Ein aktueller und relativ grundlegender unternehmenskultureller Wandel, der aufgrund eines Wechsels an der Konzernspitze der amerikanischen Muttergesellschaft von höchster Stelle angestoßen wurde, hat zentralistische Vorgaben im Rahmen eines globalen Leitbilds zum Human Resource Management (HRM) zur Folge, die nun auf die lokalen Einheiten heruntergebrochen und den jeweiligen Gegebenheiten entsprechend angepasst und umgesetzt werden sollen. Ein Mitglied dieser globalen HR-Abteilung schildert diesen Vorgang so:

„Aber wir sind als [Konzernname] im Moment in einer Umbruchsituation, weil sich der Markt unglaublich geändert hat, weil sich viele der Businessmodelle geändert haben. Und im Zuge dieser Herausforderung und der Veränderung bei [Konzernname] sehen wir als zentrale Organisation einen ganz wesentlichen Beitrag darin, vor allen Dingen die Leadership-Rollen und die Manager-Rollen entsprechend mit Fortbildungen zu unterstützen, um den Wandel zu gestalten und zu vollziehen. [...] Dass man sagt: Wenn ich Unternehmensweiterbildung, wenn ich die mit Wirkung machen will, dann muss

ich sie rückbinden an die Kernthemen, die gerade im Unternehmen besonders relevant sind. Ich mache mal ein Beispiel: Wir haben seit einem knappen Jahr jetzt einen neuen CEO [...] und der hat ganz stark auf seiner Agenda die Forcierung von Kulturwandel. Und der Kulturwandel, der hat so ein paar Parameter. Der setzt darauf auf, dass wir sagen, wir müssen in viel stärkerem Maße kundenorientiert sein als vorher. Das Stichwort ist da: ‚Being obsessed about the customer‘. Der sagt, wir müssen in wesentlich stärkerem Maße die Zusammenarbeit im Unternehmen zwischen Abteilungen, aber auch zwischen Individuen fördern. Stichwort ist da: ‚Build on the ideas of others‘. [Konzernname] hat eine Historie, so Einzelkämpfer, individual hero. Und wenn wir das schaffen, das zu drehen, dann ist das wirklich eine Veränderung. Das andere ist, wir kommen ja auch aus einer Historie als Marktführer in Kernbereichen, und wir sehen uns eigentlich mehr und mehr als Herausforderer am Markt. Das bedeutet aber, dass wir die Risikokultur im Unternehmen nach vorne bringen müssen. Also learn grow, also lernen, weiterentwickeln, und take risks. Das ist so ein dritter kultureller Pfeiler.“ (Personalmanager)

In diesem Gesamtbild zur indirekt-kontextuellen Steuerung des LLL-Geschehens seitens des Unternehmens spielt die potenzielle Mitbestimmung durch den Betriebsrat lediglich am Rande eine Rolle, und zwar hinsichtlich des Datenschutzes beim Umgang mit Mitarbeiterdaten und zur Begrenzung von Leistungs- und Verhaltenskontrollen. Dazu kommt eine korrektive Funktion hinsichtlich der Zeitvorgaben bei verpflichtenden Trainings. Die deutsche HR-Abteilung stimmt hier weitgehend mit den Kontrollinteressen des Betriebsrats überein und begrüßt teilweise sogar dessen Interventionen gegenüber der amerikanischen Muttergesellschaft, die bei diesen Themen mitunter überzogene Vorstellungen hat.

Dabei wird jedoch erwartet, dass die Grundprinzipien der Eigenvorsorge und Selbststeuerung durch die Mitarbeiter\*innen von der Betriebsratsseite anerkannt und mitgetragen werden. Das Anliegen, über gesonderte Weiterbildungsprogramme auch konkret gegen den Arbeitsplatzverlust von Beschäftigten vorzugehen, machen sich die Unternehmensvertreter\*innen allerdings nicht zu eigen. Auch um die Pflege ihrer Employability müssten sich die Mitarbeiter\*innen grundsätzlich selbstständig kümmern – der Verlust des Arbeitsplatzes müsse über Eigeninitiative im Rahmen von LLL verhindert oder am internen oder externen Arbeitsmarkt kompensiert werden. Die individuelle Entwicklungs- und Leistungsbereitschaft sowie deren Nachweis durch erfolgreiche Performance gehören zu den obligatorischen Erwartungen an Mitarbeiter\*innen der IT-GmbH, die, wenn sie erfüllt werden, jedoch gebührend honoriert würden, sowohl finanziell als auch mit Blick auf Karriereoptionen. Könnten Mitarbeiter\*innen dieser Selbstverantwortung nicht (mehr) gerecht werden, sei eine Trennung eben nicht zu vermeiden:

„Jedes Jahr werden diese Ziele neu gesetzt und der Fokus neu gesetzt, wird die langfristige und kurzfristige Zielrichtung festgesetzt. Aber es gibt auch immer wieder dieses Looking back und Going forward, also dieser Blick zurück und Blick in die Zukunft, wo komme ich her, was zeichnet mich aus, wo will ich hin. Oder wo muss ich hin, weil mein Job sich vielleicht verändert, weil da draußen der Markt sich verändert, weil wir heute völlig andere Produkte verkaufen, als wir das vielleicht noch im Jahr 2009 gemacht haben. Und das, ich nenne es mal, hart ausgedrückt, zwingt die Mitarbeiter dazu, die vielleicht nicht selbstgesteuert unterwegs sind, zwingt die Mitarbeiter dazu zu überlegen: ‚Okay, das ist meine heutige Rolle, das ist das, was ich gut kann, ich muss aber in zwei Jahren das können oder in einem Jahr das können. Okay, Chef, lass uns mal zusammen überlegen, wie komme ich denn von hier nach da, um eben in ein oder zwei Jahren das Fachwissen oder die Erfahrung oder schlichtweg die Expertise zu haben, um auch in zwei Jahren meinen Job erfolgreich machen zu können‘. Und das ist eben das, was das Tolle an dem System, dass es halt nicht nur sagt, so jetzt machst du mal hier und da und was weiß ich was da noch, das wirklich als rundes Bild betrachtet und da am Ende des Tages hängt es natürlich von dem Mitarbeiter ab. Und klar, wenn ich als Mitarbeiter auch bei dem System oder meinem Chef sage oder Chefin: ‚Nein, will ich nicht, glaube ich nicht, mache ich nicht‘, na dann, ganz logisch, dann wird das irgendwann den Effekt haben, dass ich dann mit meinem dann veralteten Fachwissen in dem Job nicht mehr hundert Prozent erfolgreich performen werde. Dann geht es dann eben nach unten. Oder ich muss dann halt gezwungenermaßen einen Sidestep machen. Oder im ganz schlimmen Falle, kommt auch vor, dass man sich halt dann gütlich voneinander trennt, weil man sagt: ‚Okay, sorry, dann, das Fachwissen ist vielleicht draußen am Markt noch viel wert, super, aber das können wir jetzt heute und in Zukunft hier nicht mehr gebrauchen‘. Also da hast du die ganzen Bandbreiten auch an Möglichkeiten im Guten wie im Schlechten. Das, was ich halt wiederum daran schätze, ist halt, es ist halt transparent. Das ist kein Geheimnis, man geht da offen miteinander um.“ (Personalmanager)

### 10.3.3 Gemeinsame und divergierende Perspektiven der Akteur\*innen

Die Schnittmenge der Vorstellungen über die Bedeutung von LLL für die Beschäftigten in der Firma IT-GmbH sind zwischen Management und Betriebsrat relativ groß. Im Bereich Datenschutz liege eine legitime und anerkannte Aufgabe von Betriebsrät\*innen beim Thema LLL, um mögliche Leistungs- und Verhaltenskontrollen zu verhindern oder anderweitige negative Auswirkungen durch die Teilnahme an Trainingsmaßnahmen auszuschließen. Auch der korrigierende Einfluss des Betriebsrats bei der Festlegung von Fristen für verpflichtende Trainings ist akzeptiert – vor dem Hintergrund der grundsätz-

lich kooperativ-lösungsorientierten Tendenz des Betriebsrats, fähig und bereit zu Kompromissen zu sein. Von beiden Seiten wird das allgemein geltende Prinzip der Eigenverantwortung und der Selbststeuerung im LLL-Bereich betont. Ein bisher nicht gelöster Konflikt zeigt sich angesichts des von der Muttergesellschaft angekündigten Stellenabbaus jedoch bei der Frage, wie stark auch das Unternehmen in der Pflicht ist, über spezielle Weiterbildungsmaßnahmen die Beschäftigungssicherheit der Mitarbeiter\*innen zu erhöhen, indem gefährdete Qualifikationsprofile identifiziert und entsprechend der zukünftigen Bedarfslage durch betriebliche Trainingsprogramme weiterentwickelt werden.

Eine weitere kontroverse Sichtweise auf das Thema LLL deutet sich mit dem Versuch an, die hochgradig flexibilisierten Arbeitsbedingungen bei hohen Leistungs- und Erfolgsansprüchen – auch der Beschäftigten an sich selbst – mit einem begrenzenden Ordnungsrahmen für die LLL-Praxis zu verbinden, der vor Überforderung und Überbelastung schützt: Die Unternehmensseite setzt stärker auf das Prinzip der Selbstvorsorge der Mitarbeiter\*innen, verantwortlich und nachhaltig mit den eigenen Humanressourcen zu haushalten, während die Betriebsrät\*innen auch auf die Notwendigkeit verweisen, Vorgesetzte und Manager\*innen hier zu sensibilisieren.

Als konkrete Verhandlungssache, wie das Verhältnis von Lern- und Arbeitszeiten austariert werden kann, bedürfe es einer allseitigen „Awareness“, dass die stetige Erweiterung von Kompetenzen einen erheblichen Aufwand erfordert und nicht als selbstverständlich vorausgesetzt und eingefordert werden kann. Aus Betriebsratsicht reicht aber auch diese Einsicht nicht immer aus, um zu vernünftigen Lösungen zu gelangen; mitunter brauche es Rahmenregelungen, die allgemein zur Orientierung beitragen und auf die sich die Beteiligten im Zweifelsfall berufen könnten. Aufgrund der relativ weit fortgeschrittenen Deregulierung der Arbeitsbedingungen, insbesondere mit Blick auf den Arbeitsort und die Arbeitszeit, stellt sich jedoch eine regulative Einbindung von LLL als ausgesprochen schwierig dar – und wird von Unternehmensseite als potenzielle Re-Regulierung eher abgelehnt.

### **10.3.4 Mitbestimmungsaktivitäten**

Die Mitbestimmungsaktivitäten orientieren sich stark an den arbeitsrechtlich und durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgegebenen Möglichkeiten. Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen gilt generell als probates Mittel, arbeitspolitische Themen nachhaltig und verbindlich zu klären. Die unterneh-

menseitige Einrichtung einer speziellen Abteilung, die für die betriebspolitische Kommunikation rund um alle Fragen und Angelegenheiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung zuständig ist, unterstreicht den anerkannten Stellenwert der Betriebsratsarbeit in der IT-GmbH. Der ERM erklärt seine Funktion folgendermaßen:

„Das heißt, in der Aufgabe bin ich ein Directreport von der lokalen HR-Chefin. Und auf Deutsch würde ich es mal so übersetzen: Leiter Grundsatzfragen. Was bedeutet das? Das heißt, alles, was Mitarbeiter direkt betrifft, also Leistungsbewertungssystem, arbeitsrechtliche Themen, Compensation, Benefits. Natürlich in dem Kontext dann ganz stark Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, also Betriebsvereinbarungen. Das ist mein Ding. Das ist mein Job. Also insofern ein großer Teil des HR-Portfolios. Insofern erklärt sich dann auch der relativ enge Kontakt zu dem Thema Lebenslanges Lernen, Betriebsrat, und so weiter und so fort.“ (Personalmanager)

Die Mitbestimmungspraxis beim Thema LLL liegt hauptsächlich auf der Ebene gesetzlicher Grundlagen, weshalb in der folgenden Darstellung ein Fokus auf den betriebspolitischen Prozess zwischen Management und Betriebsrat gelegt wird, der sich in der erfolgreichen Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung widerspiegelt.

### 10.3.5 Nutzung gesetzlicher Mitbestimmungsmöglichkeiten

Im Ergebnis hat der Betriebsrat der IT-GmbH durch den erfolgreichen Abschluss einer „Gesamtbetriebsvereinbarung für Aus- und Weiterbildung“ für sich eine relativ machtvolle Position in der Weiterbildungspraxis durchgesetzt, da Trainingsmaßnahmen nun grundsätzlich einer Genehmigungspflicht unterliegen. Das bedeutet, dass alle betrieblich initiierten LLL-Maßnahmen inklusive aller entscheidungsrelevanten Informationen mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf – in der Regel vier Wochen – dem Gesamtbetriebsrat bzw. dem Aus- und Weiterbildungsausschuss vorgelegt werden müssen und dieser nach entsprechender Prüfung zustimmen muss. Lediglich bei den freiwilligen Trainingsmaßnahmen gilt ein vereinfachtes Verfahren, das nur eine rechtzeitige Meldung beim Betriebsrat und keine eingehende Prüfung zwingend erfordert, um den Arbeitsaufwand des Aus- und Weiterbildungsausschusses in Grenzen zu halten. Allerdings können jederzeit Detailinformationen nachgefordert werden, und nach entsprechender Prüfung kann auch freiwilligen Trainingsmaßnahmen die Genehmigung vorenthalten oder entzogen werden.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung enthält zudem eine gesonderte Konfliktregelung, falls Meinungsverschiedenheiten zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten über die Anwendung oder Auslegung der Regelungen nicht direkt zu klären sind. Zunächst kann der Betriebsrat die Beschwerde der Mitarbeiter\*innen aufnehmen und mit dem Arbeitgeber Lösungsvorschläge diskutieren. Scheitert auch auf dieser Ebene eine Einigung, wird aus jeweils zwei Vertreter\*innen der Personalabteilung und des Betriebsrats eine interne Schlichtungsstelle gebildet. Wird dabei kein Schlichtungsergebnis erzielt, wird die zuständige Einigungsstelle angerufen.

Neben diesen prozeduralen Regelungen formuliert die Betriebsvereinbarung inhaltliche Grundsätze zur Mitbestimmung von LLL, die sich aufgliedert in die acht Unterpunkte *Zusammenarbeit, Zugang zu Aus- und Weiterbildung, Arbeitsaufwand, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Vermeidung von Nachteilen, Datenschutz, Sonderfälle und Fristen (Deadlines)*:

- Unter dem Punkt *Zusammenarbeit* wird die Bildung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe festgelegt – bestehend aus dem Betriebsratsausschuss für Aus- und Weiterbildung und den Trainingsverantwortlichen der einzelnen Fachsegmente –, die bei den mindestens alle drei Monate stattfindenden Treffen geplante Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung bespricht.
- Der Zugang zu Aus- und Weiterbildung ist bei freiwilligen Maßnahmen grundsätzlich allen Mitarbeiter\*innen zu gewährleisten. Bei segmentspezifischen Maßnahmen ist der potenzielle Teilnehmerkreis auf das jeweilige Segment beschränkt. Abweichungen sind im Einzelfall nur mit Genehmigung des Betriebsratsausschusses Aus- und Weiterbildung möglich.
- Der mit der Teilnahme an einer Trainingsmaßnahme verbundene Arbeitsaufwand, inklusive der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung, wird in der Arbeitszeit erbracht und muss vom Arbeitgeber als vergütete Ausbildungszeit zur Verfügung gestellt werden. Hier wird explizit auf den Konfliktregelungsmodus der Betriebsvereinbarung verwiesen. Zusätzlich sollten Reisezeiten, die im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen entstehen, möglichst vermieden oder ebenfalls als vergütete Arbeitszeit sowie als Dienstreise behandelt werden. Vorgesetzte und Beschäftigte werden außerdem dazu angehalten, die individuelle Planung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten mit Blick auf den zeitlichen Aufwand in den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen zu diskutieren und schriftlich festzuhalten.
- In den Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen darf prinzipiell keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle erfolgen. Ausnahmen hiervon bedürfen



- einer ausdrücklichen Zustimmung vom Betriebsratsausschuss Aus- und Weiterbildung.
- Unter dem Punkt Vermeidung von Nachteilen wird festgehalten, dass sich aus der Teilnahme an einer Trainingsmaßnahme grundsätzlich keine nachteiligen Folgen ergeben dürfen – und bei freiwilligen Maßnahmen auch nicht aus der Nichtteilnahme. Etwaige Prüfungsergebnisse dürfen keine disziplinarischen Konsequenzen nach sich ziehen. Lediglich bei verpflichtenden Maßnahmen ist der Arbeitgeber berechtigt, im Fall nicht eingehaltener Fristen (Deadline zum Absolvieren der Maßnahme) und wenn er nachweisen kann, dass rechtzeitig auf die Frist hingewiesen wurde, entsprechende arbeitsrechtliche Maßnahmen zu ergreifen. Allerdings nur, wenn seitens der Mitarbeiter\*innen keine persönlichen oder betrieblichen Gründe geltend gemacht werden können. Bei Uneinigkeit über diese Gründe werden die genannten Konfliktregelungen der Betriebsvereinbarung angewendet.
  - Die Regelungen zum Datenschutz im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung schreiben vor, sämtliche im Rahmen der Teilnahme entstehenden Daten und Dokumentationen anschließend zu vernichten oder den jeweiligen Teilnehmer\*innen auszuhändigen. Mitarbeiterbezogene Informationen sind grundsätzlich vertraulich zu behandeln, die Initiator\*innen von Trainingsmaßnahmen dürfen lediglich erfahren, wer teilgenommen hat – nicht, mit welchem Ergebnis. Ausnahmen bilden verpflichtende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen die direkten Vorgesetzten über den Erfolg bzw. Misserfolg informiert werden. Auf der Ebene übergeordneter Abteilungsleitungen dürfen nur anonymisierte Zahlenwerte eingesehen werden, allerdings nur, wenn die Teilnehmerzahl mindestens bei fünf gelegen hat; ansonsten sind die Ergebnisse für die Auswertung mit der nächst größeren Einheit zusammenzufassen.
  - Im Punkt Sonderfälle werden Zugangsbeschränkungen zu bestimmten Veranstaltungen formuliert, die in der Regel relativ aufwendig sind und von der Muttergesellschaft organisiert und angeboten werden. Für diese steht der IT-GmbH nur eine begrenzte Zahl von Teilnahmeplätzen zur Verfügung, weshalb kein allgemeiner Anspruch aller Mitarbeiter\*innen garantiert werden kann. Die Vergabe der verfügbaren Plätze soll transparent, fair und chancengleich verlaufen.
  - Die Regelung zu den Fristen für die Absolvierung von Trainingsmaßnahmen legt fest, dass die von den Initiator\*innen bestimmten zeitlichen Vorgaben verbindlich gelten und von abteilungs- oder bereichsverantwortlichen Manager\*innen nicht eigenmächtig verkürzt werden dürfen.

### 10.3.6 Alternative Mitbestimmungsspielräume

Die IT-GmbH ist nicht tarifgebunden und weder der Betriebsrat noch die Beschäftigten sind gewerkschaftlich orientiert. Insgesamt gibt es in der IT-Branche keine Tarifverträge im Bereich Weiterbildung und LLL, sodass in keiner Weise von direkten oder indirekten Einflüssen tariflicher Art auf die Mitbestimmungspraxis bei der IT-GmbH gesprochen werden kann. Eine maßgebliche Handlungsbasis des Betriebsrats leitet sich dagegen hier von der allgemeinen Gesetzesgrundlage ab.

Ein besonders wirkungsvoller Hebel des Betriebsrats, um sich eine gute Ausgangsposition für die Mitgestaltung von LLL zu sichern, sind die in Deutschland strengeren gesetzlichen Regelungen zum Datenschutz. Den von der amerikanischen Mutter wie selbstverständlich praktizierten Umgang mit Mitarbeiterdaten, über Trainingsmaßnahmen auch personenbezogene Informationen zu Zwecken der Leistungsbewertung bzw. Verhaltenskontrolle von Beschäftigten systematisch zu sammeln und auszuwerten, können Betriebsrät\*innen und HR-Manager\*innen mittels der Betriebsvereinbarung Aus- und Weiterbildung für die IT-GmbH letztlich gemeinsam abwehren oder zumindest stark einschränken.

Insgesamt stellt das Thema Datenschutz den maßgeblichen Ausgangspunkt wie auch den wirksamsten Hebel des Betriebsratsengagements im LLL-Kontext dar. Schon vor der Betriebsvereinbarung war es den Interessenvertreter\*innen ein zentrales Anliegen, Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Thema Weiterbildung mit Bezug zum Datenschutz auszuloten, während generelle Ansprüche auf Weiterbildung, Finanzierungsfragen oder einen Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung von Maßnahmen keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle spielten.

„Mitgestaltung [von LLL], also jetzt mal ganz konkret auf Betriebsrat bezogen, muss ich sagen: Nein. Also der Betriebsrat hat eine ganz, ganz kleine Rolle nur in dem ganzen Lernprozess. Und das möchte ich mal direkt bezeichnen, eigentlich ausschließlich auf den Aspekt Datenschutz, das ist wirklich da unsere Kernrolle, die wir da mit reinbringen, wo wir darauf achten, dass Mitarbeiter und persönliche Daten einfach geschützt sind.“ (Betriebsrat)

Als ausdrückliches und letztlich erreichtes Ziel formuliert der Betriebsrat die Etablierung eines Genehmigungsverfahrens für Trainingsmaßnahmen, mit dem ein speziell gegründeter Betriebsratsausschuss die datenschutzrechtlichen Vorgaben prüft und das in einer Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung geregelt und festgehalten wird. Der erste Schritt in diesem

Ausschussgremium zur Planung und inhaltlichen Konzeptentwicklung der Betriebsvereinbarung bestand in der systematischen Kategorisierung der formalen Weiterbildungsangebote für die Beschäftigten der IT-GmbH. Leitend für die Einordnung der Maßnahmen in ein Vierfelder-Schema war die Unterscheidung zwischen verpflichtenden und freiwilligen Trainings und ob Maßnahmen mit einer Prüfung absolviert werden müssen oder nicht.

„Der erste Meilenstein war, erst mal Kriterien zu entwickeln, um einen Genehmigungsprozess für Trainings durchführen zu können. Und da haben wir dann festgestellt, es gibt letztendlich vier Kriterien: freiwillig, verpflichtend, jeweils mit oder ohne Test hinterher oder Zertifizierung. [...] Und dafür haben wir dann ganz einfach Regeln aufgestellt, was eben halt auch den Kollegen dann mitzuteilen ist im Rahmen der Trainingseinladung, und haben uns dann eigentlich alles angeschaut, was an Trainings hier in der Company rumfliegt – und das ist ein extrem großes Angebot, weil es natürlich auch durchaus unterschiedliche Bereiche gibt. Das können zum einen Softskill-Trainings sein, das können aber natürlich auch Trainings sein, die technisch orientiert sind, weil natürlich die ganzen Kollegen in den technischen Bereichen über neue Produktupdates usw. sich auch aufschlauhen müssen. Und da gibt es – alljährlich kann man fast sagen oder vierteljährlich – gibt es sogenannte Pflichttrainings, die dann halt absolviert werden müssen, d. h. meistens dann: Video anschauen und ein paar Fragen beantworten oder so was, auch im Zusammenhang mit Prozessänderungen, geht aber durchaus auch so in Softskill-Bereiche hinein. [...] Viele haben keine direkte Prüfung, da sind teilweise Fragen implementiert, einfach Verständnisfragen, Multiple-Choice-System. Und solange man die nicht richtig beantwortet hat, kriegt man halt die Zertifizierung für das Training nicht. Das ist also im Rahmen des Trainings und dann heißt es ganz einfach: ‚Hier, hast du gemacht und hier hast du die Bestätigung, dass du es gemacht hast‘. Und dann gibt es auf der anderen Seite auch verpflichtende Trainings – und das war auch einer mit der Auslöser, dass wir uns da relativ stark engagiert haben – es war im letzten Jahr für alle Leute in technischen Bereichen erforderlich, dass die ein [Produktname]-Training zu absolvieren hatten bzw. dann auch entsprechend als Prüfung ablegen mussten, und da sind natürlich auch ganz erhebliche Zeiten aufgelaufen und das war natürlich auch einer unserer Hintergründe, weil es nicht sein kann, wenn Leute mit ihren ganz normalen Businessaufgaben schon voll ausgelastet sind, dass die in ihrer Freizeit noch 40, 50, 60 Stunden Training haben.“ (Betriebsrat)

In dem Interview wird bereits ein wesentlicher Aspekt des Betriebsratsengagements deutlich, der nicht unmittelbar im datenschutzrechtlichen Bereich angesiedelt ist, sich aus dieser Thematik heraus aber zu einem mitbestimmungsrelevanten Regelungspunkt entwickeln lässt und im Vereinbarungstext als einer der ersten Grundsätze genannt wird: die Frage der Berücksichtigung des zeitlichen Lernaufwands zum Schutz der Beschäftigten vor

Überbelastung. Allerdings wird in den textlichen Formulierungen auch deutlich, wie schwierig sich die Anerkennung von Lernzeit als bezahlte Arbeitszeit darstellt, wenn im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit keinerlei Zeiterfassung seitens des Unternehmens stattfindet.

So wird für Beschwerdefälle auf einen speziellen Konfliktregelungsmodus (s. u.) hingewiesen, der für konkrete Streitfragen spezifische Einzellösungen bereitstellen soll. Zudem werden Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzte dazu „angehalten“, sich zum erwarteten Zeitaufwand für Weiterbildung in den dreimal jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen auszutauschen und dies zu dokumentieren.

Aber auch das eigentliche Kernthema direkter Datenschutzbestimmungen im Zusammenhang mit LLL wird als zentrales Ergebnis der Betriebsvereinbarung betont. In den Grundsätzen zur „Leistungs- und Verhaltenskontrolle“, zur „Vermeidung von Nachteilen“ und zum Datenschutz selbst legen die Betriebsparteien umfänglich fest, wie mit Informationen über Mitarbeiter\*innen umgegangen werden darf, die aus der Teilnahme oder Nichtteilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen resultieren.

„Und natürlich auch zu schauen, dass über den Umweg von Trainingsmaßnahmen nicht irgendwelche Leistungs- und Verhaltenskontrollen stattfinden. Da war dieses Businessplanning-Training, wo es ziemlich viel Ärger gegeben hatte und ... weil man letztendlich – das war von einer externen Firma eingekauft – wo man hätte letztendlich aufgrund des Agierens der Leute in dem Training Dinge ableiten können. [...] Grundsätzlich findet bei allen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen weder eine Leistungsbeurteilung noch eine Verhaltenskontrolle statt. Wenn das wirklich mal der Fall sein sollte, es gibt z.B. eine Ausnahme, das ist ein Assessmentcenter und da braucht es die explizite Zustimmung vom Betriebsrat dann wieder.“ (Betriebsrat)

Insgesamt bietet die abgeschlossene Betriebsvereinbarung dem Betriebsrat einen beachtlichen Handlungsspielraum, um im Rahmen seiner Kontrollfunktion, teilweise aber auch selbst konzeptionell gestaltend in die LLL-Praxis des Unternehmens mitbestimmend einzugreifen. Speziell die interne Genehmigungspflicht von Trainingsmaßnahmen sichert dem Betriebsrat eine durchsetzungsstarke Stellung, welche die Chance beinhaltet, sich sowohl bei den Beschäftigten als auch beim Management als kompetenter und verantwortungsvoller Ansprechpartner im Bereich LLL langfristig zu etablieren.

## 11 ZUSAMMENFASSUNG

---

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von weitreichenden technischen Entwicklungen. Was viele Autor\*innen als die vierte Revolution bezeichnen – die Automatisierung und Digitalisierung des Arbeitsprozesses –, stellt die Akteur\*innen der Unternehmen vor viele Herausforderungen. Diese historische Phase hat ohne Zweifel dazu beigetragen, das LLL-Profil zu verbessern: Das Konzept wurde von einem Begriff, der nur in Hörsälen Verwendung fand, zu einem Prinzip, das nun im Mittelpunkt von Unternehmensstrategien steht, deren Ziel es ist, mit Hightech-Entwicklungen mitzuhalten.

Obwohl LLL oberflächlich als eine typische Win-win-Situation für Arbeitgeber\*innen und Beschäftigte erscheint, weil es zu höheren Gewinnspannen und steigender Jobsicherheit beiträgt, lässt sich argumentieren, dass ein genauerer Blick potenzielle Konflikte offenbart. Wir streiten weder den Wert noch das Potenzial dieser Win-win-Situation ab, doch sehen wir auch, dass LLL unter dem Schirm der Globalisierung entstanden ist. Das bedeutet, unter den Bedingungen eines erhöhten Marktwettbewerbs ist es ein Teil der Antwort von Unternehmen auf diese Umstände.

Wir nennen dies die Frage der Anwendung, d. h. die Frage danach, welche Rolle LLL in einer Ära stetig wachsender Wettbewerbsmärkte spielt. Wir erkennen beispielsweise, dass es im Hinblick auf Technologie als Teil eines Rationalisierungsprozesses genutzt werden kann, der mit dem Ziel der Kostensenkung Arbeit ersetzt. Obwohl angepriesen wird, dass es als Konzept den Beschäftigten oft mehr Macht und Autonomie verleiht, zeigen einige Indikatoren, dass LLL ebenso zu erhöhtem Stress führen kann, da Beschäftigte oft zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen.

Zwei weitere Faktoren, die das Konfliktpotenzial in der Auslegung von LLL verdeutlichen, sind die Aspekte „Verantwortung“ und „Zugang“. Hier gehen die Interessen von Beschäftigten und Arbeitgeber\*innen auseinander: Unternehmen vertreten klar die Auffassung, dass die Gewinne von LLL – wie höheres Einkommen und zunehmende Jobsicherheit – persönliche Opfer von den Beschäftigten erfordern. Dies beinhaltet häufig die Übernahme der Kosten von Weiterbildungen oder das Besuchen von Weiterbildungsangeboten in der Freizeit. Solche Szenarien repräsentieren die Individualisierung von LLL, denn Arbeitnehmer\*innen subventionieren im Endeffekt den Weiterbildungsbedarf des Unternehmens.

Dieses Problem ist direkt mit der Frage des Inhalts verknüpft: Ist die gesuchte Fortbildung unternehmensspezifisch oder bestärkt sie die Beschäftig-

ten durch neue Kompetenzen, welche auf dem Arbeitsmarkt vorteilhaft sein können? In beiden Fällen ist das Engagement der Arbeitgeber\*innen für die Finanzierung und Bereitstellung des Trainings gefordert. Im Hinblick auf den Zugang zu Weiterbildung haben die Faktoren Qualifikation, Migration und Gender sichtbaren Einfluss: Gering Qualifizierte, Frauen sowie Menschen mit Migrationshintergrund werden häufig von Fortbildungsbestimmungen und -angeboten ausgeschlossen.

Wir behaupten, dass das Win-win-Konzept von LLL keinesfalls ein natürliches oder neutrales Phänomen ist und dass daher ein institutioneller Rahmen benötigt wird, in dem konkurrierende Positionen ihre Interessen äußern können. Der Betriebsrat ist als Interessenvertretung der Arbeitnehmer\*innen und durch seine Funktion als Streitschlichter zwischen Arbeit und Kapital vorbestimmt, sich mit allen Angelegenheiten und Problemen von LLL zu befassen. Sicher zeigt diese Arbeit, dass Betriebsrät\*innen ihre Aufmerksamkeit nun verstärkt dem Thema LLL widmen. Sie sind gezwungen, sich mit den Problemen des Zugangs, der Verantwortung sowie den Themen Gesundheit und Sicherheit auseinanderzusetzen, müssen dafür kämpfen, dass alle Beschäftigten von LLL profitieren und dass Fortbildungen in der Arbeitszeit stattfinden. Außerdem müssen sie sich dafür einsetzen, dass Beschäftigte vor erhöhtem Arbeitsaufwand geschützt werden und dass Weiterbildung nicht nur zu vertikaler Mobilität führt – also statushöheren Positionen des gleichen Berufsfeldes –, sondern auch zu horizontaler Mobilität – d. h. Wechsel in ein anderes Berufsfeld. Zweifelsohne wird die Fähigkeit des Betriebsrats, LLL zu regulieren, nicht direkt durch die bestehende Gesetzgebung gefördert.

Das Betriebsverfassungsgesetz erlaubt dem Betriebsrat, auf Initiativen des Managements zu reagieren, gibt ihm aber nicht die Möglichkeit, als Initiator solcher Strategien zu agieren. Wie unsere Forschung zeigt, gibt es jedoch andere Variablen, die rechtliche Unzulänglichkeiten teilweise kompensieren. Tatsächlich können bestimmte Voraussetzungen, gepaart mit Kreativität seitens des Betriebsrats, dazu führen, dass die Interessenvertretung LLL so anpassen kann, dass es von den Wähler\*innen akzeptiert wird. Die Grundvoraussetzungen, die wir identifiziert haben, sind die Managementkultur, die Größe des Betriebsrats, die Präsenz der Gewerkschaft sowie Qualifikationsstrukturvariablen.

Jede dieser Variablen erscheint signifikant – erstens für die Entscheidung des Betriebsrates, ob er LLL als entscheidendes Thema ansieht und somit Ressourcen in diesem Bereich aufwendet, und zweitens dafür, ob seine zur Verfügung stehende Macht ausreicht, um LLL zu bestreiten. Beim Problem der

Relevanz zeigt sich, dass der Betriebsrat sich dann am wahrscheinlichsten für LLL einsetzt, wenn der Wahlkreis aus hoch qualifizierten Beschäftigten besteht und/oder wenn sich Personen stark für LLL engagieren und/oder wenn das Unternehmen von technischen Veränderungen geprägt ist, die eine Entwicklung der Belegschaft erfordern.

Wie in den vier Unternehmensabschnitten gezeigt, sind diese Faktoren weitverbreitet und betreffen derzeit den Großteil der Betriebsräte. Im Hinblick auf den Faktor Macht beinhaltet die optimale Lösung ein starkes duales System der industriellen Beziehungen, d. h.: Ein gut ausgestatteter Betriebsrat arbeitet eng mit der Gewerkschaft zusammen und in der Führungsebene des Unternehmens herrscht eine Kultur, in der die Sozialpartnerschaft dauerhaft präsent ist. Diese kontextuellen Bedingungen sollten jedoch nicht als stabiles Gebilde aufgefasst werden. Politische und ökonomische Entwicklungen, etwa eine Veränderung der Rechtslage für Leiharbeit oder ein Rückgang des Marktanteils, bedingen ständige Veränderung, welche die Positionen der Akteur\*innen je nach vorherrschenden Umständen stärken oder schwächen kann.

Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Logistik AG Deutschland, die IT-GmbH, die Bauen AG und die Automobil AG agieren, werden in den folgenden Abschnitten zusammengefasst. Die Kontexte im Detail zu betrachten hat drei Vorteile: Erstens können Faktoren beschrieben werden, die dazu beigetragen haben, die Strategien der Betriebsräte im LLL-Bereich zu verbessern – an dieser Stelle kommen wir auf die vier gefundenen Variablen zurück. Zweitens trägt dieser Ansatz dazu bei, diejenigen Faktoren herauszustellen, welche die Versuche des Betriebsrats, Einfluss auf die LLL-Politik zu nehmen, untergraben. Drittens wird so Betriebsräten ein Rahmen geboten, um abzuschätzen, ob die derzeitigen kontextuellen Bedingungen günstig sind, um das Themengebiet LLL zu bearbeiten.

### **11.1 Mitbestimmung von LLL: Automobil AG**

Von allen untersuchten Unternehmen wird die Bedeutung von Fortbildung und LLL – ebenso wie die Rolle der Arbeitnehmervertretung bei der Entwicklung, Einführung und Beaufsichtigung von LLL – bei Automobil AG am stärksten betont. Die Nachfrage des Marktes, technologische und klimatische Veränderungen sowie das starke Umfeld industrieller Beziehungen tragen dazu bei, dass LLL ein integraler Teil der Personal- und Weiterbildungspolitik bei Automobil AG wurde.

Die Redewendung „von der Wiege bis ins Grab“ beschreibt die Fallstudie bei Automobil AG perfekt. Aktuell fügt die steigende Bedeutung von Elektromobilität dem Drang der Unternehmensakteur\*innen, die LLL-Wichtigkeit herauszustellen, eine weitere Dimension hinzu. Obwohl Interviews mit der Führungsebene und mit den Betriebsrät\*innen große Überschneidungen gezeigt haben – vor allem bei der Wichtigkeit von LLL und gelegentlich bei der Frage nach Verantwortung – ist LLL, wie andere Beschäftigungsfaktoren auch, nicht immun gegen Konflikte. Wir haben beobachtet, dass Betriebsrät\*innen die Strategien der Führungsebene gegenprüfen müssen, da Letztere die Arbeitsbedingungen zu untergraben droht. Der (fehlende) allgemeine Zugang zu Weiterbildung und der Missbrauch von Weiterbildungsprogrammen zur Bewältigung von Kapazitätsengpässen sind zwei Probleme, die vom Betriebsrat erhöhte Wachsamkeit erfordern.

Die Rolle der Betriebsrät\*innen in den zahlreichen formalen Vereinbarungen und informellen Praxen, die Freistellung, Wiedereinstellung und Bildungsurlaub regulieren, beweist erstens, dass sie eine positive Rolle im Bereich der Weiterbildung spielen, und zweitens deren Beitrag zur Entwicklung eines Umfelds, in dem LLL potenziell aufblühen kann. Im Vergleich der untersuchten Unternehmen ist hier das System der industriellen Beziehungen ein Schlüsselfaktor. Die Logistik AG und die IT-GmbH haben, relativ gesehen, etablierte Betriebsräte. Beide haben ihre Mitbestimmungsrechte genutzt, um wichtige Zugeständnisse der Führungsebene zu LLL auszuhandeln.

Der optimale Gebrauch der Legislatur hängt jedoch von einem anderen wichtigen Bestandteil ab, der bei der Logistik AG und IT-GmbH nicht vorhanden ist: einer starken Gewerkschaft. Die Qualifikationsabkommen der IG Metall legten die Parameter fest, die es dem Betriebsrat ermöglichten, LLL entschlossen auf den Verhandlungstisch zu bringen. Kurz gesagt, bestätigt die Automobil AG die frühere Annahme, dass die Fähigkeit des Betriebsrats, sich für LLL einzusetzen, direkt zusammenhängt mit der Existenz eines starken dualen Systems – d. h. Betriebsrat und Gewerkschaft arbeiten Hand in Hand, um die Beschäftigten in einem Bereich mit steigender Wichtigkeit zu vertreten.

Obwohl die Fähigkeit, LLL zu diskutieren, von einem gut ausgestatteten und funktionierenden System der industriellen Beziehungen abhängt, sollte das persönliche Engagement der Betriebsrät\*innen für Weiterbildung nicht unterschätzt werden. Mit dem Arbeitsprozess (Technologie) mitzuhalten, kristallisierte sich als Voraussetzung für den Umgang mit der Führungsebene und das Erfüllen einer Vorbildfunktion für die Wähler\*innen heraus. Tatsächlich kamen für das Management wahrnehmbare Veränderungen durch



Beteiligung der Betriebsrät\*innen in verschiedenen Weiterbildungskomitees und deren Fähigkeit, die technischen Probleme zu erfassen, zustande.

Obwohl das System der industriellen Beziehungen bei Automobil AG viel zur LLL-Politik beigetragen hat, stehen dem Betriebsrat noch viele Herausforderungen bevor, wenn die Arbeit auf diesem Gebiet optimiert werden soll. Eine große Herausforderung betrifft die Frage der „Signifikanz“: LLL bleibt unter vielen Aspekten ein peripheres Problem für einen Großteil der Beschäftigten. Zu einem gewissen Teil kann diese Diskrepanz auf das Fehlen einer klar definierten LLL-Unternehmenspolitik und entsprechender Vereinbarungen zurückgeführt werden.

Kollektive Qualifikationsvereinbarungen haben zwar die Grundsteine für die Aushandlung standortbezogener Weiterbildungsverträge gelegt, doch beziehen sich diese Vereinbarungen auf Weiterbildung im Allgemeinen – LLL wird oft nur im Vorwort solcher Vereinbarungen genannt. Folglich ist es nicht in der Arbeit des Betriebsrats verankert worden und wird weiterhin willkürlich behandelt. Sicherlich könnte die Existenz einer derartigen Richtlinie garantieren, dass LLL systematischer angegangen wird, und würde dafür sorgen, dass alle Delegierten ihre ungeteilte Aufmerksamkeit auf das Thema richten, wenn es in Betriebsratssitzungen angesprochen wird. Im Moment nutzen viele Betriebsrät\*innen – mit Ausnahme derer, die sich explizit mit Weiterbildung befassen – solche Momente, um sich anderen Themen zu widmen oder eine Pause einzulegen. Wie in anderen Bereichen der Verantwortung – Gender ist hier das naheliegende Beispiel der vergangenen Jahrzehnte – ist eine Form von Weiterbildungs-/LLL-Mainstreaming erforderlich.

Weitere Faktoren, die die Befragten als problematisch für ihre LLL-Arbeit ansehen, betreffen die Transparenz, Kontrolle und Buchhaltung. Für den zweiten Punkt gilt, sich bewusst zu machen, dass sie als gewählte Betriebsrät\*innen von ihrer Wählerschaft verantwortlich gemacht werden; dies hat direkte Auswirkungen auf die Themengebiete, mit denen sich Betriebsrät\*innen befassen wollen. Speziell die Aussicht, nicht wiedergewählt zu werden, führt dazu, dass sie bestimmte Themen meiden. Gerade Weiterbildung wird von einem signifikanten Teil der Beschäftigten, in der Regel den über 40-Jährigen, kritisch gesehen. Einige Betriebsrät\*innen zeigen sich proaktiv und erstellen pädagogische Weiterbildungsmodelle, um dieser Beschäftigtengruppe entgegenzukommen, doch andere machen es sich leicht und öffnen die Büchse der Pandora gar nicht erst.

Die Problembereiche Transparenz und Kontrolle durchkreuzen weiterhin die Arbeit der Betriebsrät\*innen. Das jährliche Personalgespräch der Beschäftigten bereitet den Betriebsratsmitgliedern Sorge: Sie hegen den starken

Verdacht, dass Abteilungsleiter\*innen weder die benötigte Zeit noch die notwendige Vorbereitung aufbringen können, um diese Besprechungen produktiv zu gestalten. Leider hat der Betriebsrat keine Möglichkeit festzustellen, ob sich die Führungsebene an die Leitlinien aus der Weiterbildungsvereinbarung hält – außer wenn Beschäftigte Beschwerde einlegen, dass Vorgesetzte nicht die Zeit aufgewendet haben, Bedarfe zu analysieren und Weiterbildungen auch anzubieten.

Der Führungsebene ist zwar bewusst, dass einige Abteilungsleiter\*innen lax mit den vorgegebenen Prozeduren umgehen, allerdings wird bezweifelt, dass dies ein weitverbreitetes Phänomen ist. Stattdessen weisen die befragten Manager\*innen auf die diversen eingesetzten Mechanismen hin, besonders auf eine Weiterbildungsmatrix für individuelle Beschäftigte und den „Flexibilisierungsindex“ – diese wurden entworfen, um sicherzustellen, dass die verschiedenen Mitglieder in den Teams über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, die Arbeitsaufgaben der Gruppe bewältigen zu können. Somit sind Manager\*innen zumindest in der Theorie dauerhaft verpflichtet, den Weiterbildungsbedarfen der Arbeitnehmer\*innen nachzukommen.

## 11.2 Mitbestimmung von LLL: Bauen AG

Neben den engen Kontakten zur IG BAU ist auch die relativ starke Verankerung der Betriebsrät\*innen im Ausbildungsbereich ein förderlicher Faktor für die Mitbestimmung von LLL. Zwar erweist sich eine gewisse Nähe zu klassischen Arbeitgeberpositionen – vor allem die einseitige Wahrnehmung von Ausbildungsproblemen als Defizit der Ausbildungsreife „heutiger“ Jugendlicher – als eher hinderlich bei der Interessenvertretung in LLL-Fragen, aber prinzipiell bietet der frühe und relativ intensive Kontakt mit Auszubildenden eine gute Gelegenheit, sich auch bei Bildungsfragen als verantwortungsbereite Ansprechpartner\*innen zu bewähren.

Die Position des Konzernbetriebsrats als Beauftragter für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ist ein weiterer förderlicher Faktor, da viele Möglichkeiten der Informationssammlung und -auswertung mit dieser Funktion zusammenhängen. Der Aufgaben- und Kompetenzzuschnitt eines Sicherheitsbeauftragten in Personalunion mit dem Betriebsrat bietet sich als Huckepackthema für die Mitbestimmung von LLL an; denn darüber können regelmäßig Schulungs- und Trainingsmaßnahmen angesprochen werden und dieser Bereich ist zudem aufgrund gesetzlicher Vorgaben mit starken verpflichtenden Mitsprachemöglichkeiten versehen.

Zu den beschriebenen eher ungünstigen Voraussetzungen für die Mitbestimmung von LLL, die sich aus den Relevanzindikatoren Betriebsratsgröße, Führungskultur und Qualifikationsstruktur ergeben, kann als zusätzlicher hinderlicher Faktor das Fehlen einer klar formulierten bzw. stringent verfolgten Strategie des Betriebsrats genannt werden. Die Vorgehensweise, ad hoc und auf Zuruf mitbestimmungsrelevante LLL-Fragen aufzugreifen und zu bearbeiten, wird als effizient und bedarfsgerecht begründet. Allerdings lassen sich mit dieser Haltung nachhaltiger nutzbare Aktionsräume schwer erkennen und kaum zielgerichtet erschließen. So lässt der Betriebsrat eine vielversprechende Gelegenheit zur Mitbestimmung von LLL ungenutzt, auf die er von einem Abteilungsleiter direkt hingewiesen wird: Danach könnte der Betriebsrat zu den Mitarbeitergesprächen hinzugezogen werden und bei der gemeinsamen Besprechung eines speziellen Qualifizierungsteils eine wichtige vermittelnde Position zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten einnehmen.

Die von Unternehmensseite angebotene Idee, den Betriebsrat in den Mitarbeitergesprächen als festen Bestandteil einzubinden und so einen kontinuierlichen und relativ direkten Einfluss auf die LLL-Praxis im Betrieb zu gewährleisten, wird vom Betriebsrat nicht aufgegriffen. Als Hauptgrund führt er an, pauschale Regelungen abzulehnen, welche zu einer inflationären Weiterbildungsbeteiligung führen könnten, die jeglichen betrieblichen Effizienzkriterien widerspreche. In den Erklärungen des Konzernbetriebsrats klingt aber auch die Sorge durch, dass die Betriebsratskapazitäten für eine derartig umfassende und langfristig organisierte Qualifizierungsberatung und -betreuung der Belegschaft nicht ausreichen – somit hat die Präferenz einer einzelfallspezifischen Mitbestimmungspraxis bei LLL-Fragen also auch einen pragmatischen Hintergrund.

Die Ausgangsbedingungen für die Mitbestimmung von LLL stellen sich eher ungünstig dar. Die personellen und zeitlichen Ressourcen des Betriebsrats sind ein relevanter begrenzender Faktor, doch die Konzernstrukturen bieten durchaus auch Chancen, Kapazitäten und Kompetenzen zu LLL im Betriebsrat gezielt aufzubauen. Als weitaus ungünstiger erweisen sich die tendenziell paternalistischen Führungsstrukturen und die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Eine nachhaltige Veränderung in dieser Hinsicht würde sich sicher langwierig und aufwendig gestalten, denn u. a. müsste dafür eine radikale Neuausrichtung bzw. ein neues Selbstverständnis der Betriebsratsarbeit etabliert werden – weg von einem eher randständigen Betriebsratstypus, wie er in Familienunternehmen häufig vorkommt, der sich als nützlich erweisen kann, wenn er ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der Beschäftigten hat bzw. durch seinen Vertrauens-

vorschuss in der Belegschaft deren Akzeptanz gegenüber Managemententscheidungen erhöht.

Insbesondere die interessenpolitisch fragwürdige Rolle eines Co-Personalentwicklers, der dabei hilft, unter den Beschäftigten die „Rohdiamanten“ von den „faulen Nüssen“ zu unterscheiden, müsste wohl grundsätzlich überdacht werden. Dagegen müssten Mitbestimmungsaktivitäten intensiviert werden, die das Unternehmen zu mehr Transparenz und Systematik im LLL-Bereich herausfordern, indem Dokumentations- und Informationspflichten seitens des Arbeitgebers zum betrieblichen Weiterbildungsgeschehen abgefragt, die Teilnahmezahlen und -struktur hinsichtlich Gleichbehandlungsmaßgaben kontrolliert und regelmäßige Erhebungen zum Qualifikationsbedarf eingefordert werden.

Auf dieser Grundlage wird nicht nur die Entwicklung systematisierter Personalentwicklungsinstrumente wahrscheinlicher (z. B. ein regelmäßig aktualisierter Weiterbildungskatalog), sondern es könnten sich daraus auch weitere Ansatzpunkte für den Betriebsrat ergeben, seinen Einfluss bei der LLL-Gestaltung im Betrieb geltend zu machen. Dazu müssten die zur Verfügung stehenden Ressourcen geklärt, die betriebliche Ausgangslage hinsichtlich einer realistischen Zielsetzung analysiert und ein entsprechender Zeit- und Maßnahmenplan erstellt werden.

Der enge gewerkschaftliche Kontakt ist die günstigste Ausgangsbedingung für die Mitbestimmung von LLL. Wegweisend sind vor allem die direkten Unterstützungs- und Beratungsinitiativen auf regionaler Ebene. Aber auch die branchenweiten Bemühungen haben Signalwirkung und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass im Fall künftiger Regulierungserfolge diese schneller von den betrieblichen Akteur\*innen aufgenommen und umgesetzt werden. Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft bei der Bauen AG deutet einerseits auf einen begünstigenden Faktor für die Mitbestimmung von LLL hin, da kaum noch un- und angelernte Arbeiter\*innen beschäftigt werden. Andererseits nimmt der Betriebsrat auch bei den gewerblichen Facharbeiter\*innen, die den Großteil der Beschäftigten ausmachen, wenig Offenheit gegenüber LLL-Ideen wahr bzw. vermisst deren fehlende Eigeninitiative.

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Geschäfts- und Personalleitung eröffnet dem Betriebsrat in einem gewissen Rahmen Möglichkeiten, individuelle Lösungen für einzelne Beschäftigte mitzugestalten. Jenseits rechtlicher Ansprüche und des Einsatzes interessenpolitischer Druckmittel werden aufkommende bzw. von Belegschaftsseite aufgebrachte LLL-Fragen teilweise bereits in verantwortlicher Weise wahrgenommen und im Sinne sozialpartnerschaftlich handhabbarer Mitbestimmung gut genutzt.

Der Fall Bauen AG zeigt aber auch, dass die Aktivitäten des Betriebsrats an vielen Stellen mit größerer Intensität betrieben und der Aktionsradius deutlich ausgeweitet werden könnte. Gänzlich außen vor bleiben die LLL-spezifischen Möglichkeiten über das Betriebsverfassungsgesetz, wohl aus der Befürchtung heraus, den Arbeitgeber zu stark unter Druck zu setzen und so die weitgehend harmonischen sozialpartnerschaftlichen Beziehungen zu gefährden. Hier müsste eine sehr grundsätzliche Neuauslegung der eigenen Rolle als Betriebsrat erfolgen, die auch bei LLL-Themen eine ebenso sachliche wie konfliktbereite betriebspolitische Auseinandersetzung ermöglicht.

In einer fallanalytischen Standortbestimmung muss dem Betriebsrat bei der Bauen AG daher noch ein langer Weg zur Mitbestimmung von LLL vorausgesagt werden. Positiv betrachtet, hat der Betriebsrat aber den ersten Schritt bereits getan – unter der wegweisenden Mithilfe der IG BAU.

### 11.3 Mitbestimmung von LLL: Logistik AG Deutschland

Der derzeitige kulturelle Umbruch bei der Logistik AG ist weit entfernt von einer Atmosphäre des kalten Krieges, welche die Beziehung zwischen Führungsebene und Betriebsrat in der Vergangenheit prägte. Früher hat sicher die generell ablehnende Haltung der Führungsebene gegenüber der Arbeitnehmervertretung sowie die von Angestellten dominierte Beschäftigtenstruktur das Interesse des Betriebsrats an LLL und Weiterbildung verringert.

Es hat sich ein Umfeld entwickelt, in dem die Vertreter\*innen der Arbeitnehmerseite Probleme hatten, LLL voranzutreiben, auszuhandeln und zu fördern, weil es entweder dringendere Bedürfnisse gab oder weil es an Macht und Know-how fehlte, um das Management an den Verhandlungstisch zu bewegen. Angesichts der Notwendigkeit des Unternehmens, sich an den Markt und an die technologischen Entwicklungen anzupassen, speziell die steigende Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und das Aufkommen automatischer und digitaler Produktionsprozesse, hat die Führungsebene jedoch begonnen, die Weiterbildungspolitik und die Herangehensweise an Arbeitnehmerbeziehungen zu überdenken – besonders die Beziehung zum Betriebsrat und zum Gesamtbetriebsrat.

Das Unternehmen hat sich, bezogen auf den zweiten Punkt, selbst auf einen Kurs in Richtung einer besseren Sozialpartnerschaft gebracht – die früheren patriarchalen Tendenzen werden angegriffen und zerlegt. Infolgedessen wandelte sich die Stellung des Betriebsrats von einer Institution, die von der Führungsebene ruhiggestellt werden sollte, zu einer Institution, deren Exis-

tenzrecht anerkannt wird, und es besteht darüber hinaus das Bedürfnis, die Betriebsrät\*innen in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. Zudem lädt das Unternehmen nun Mitglieder des Gesamtbetriebsrats zu Sitzungen der Geschäftsleitung ein.

Weiter nimmt die Führungsebene an der jährlichen Konferenz des Gesamtbetriebsrats teil und arbeitet eng mit den Betriebsrät\*innen in den zahlreichen Komitees zusammen, wie beispielsweise dem Personalentwicklungskomitee. Kurz gesagt, herrschen neue Umstände, die für die Beteiligung des Betriebsrats im LLL-Bereich günstig sind.

In den vergangenen Jahrzehnten, noch vor den jüngsten Entwicklungen, ist das Zeitalter der Betriebsratsstrukturen angebrochen: Eine engagierte Gruppe von Betriebsrät\*innen hat sich zu eindrucksvollen Verhandlungspartner\*innen und Strateg\*innen entwickelt. Die Betriebsrät\*innen haben ihre Mitbestimmungsrechte, vor allem bei Huckepackthemen wie Gesundheit und Sicherheit, Datenschutz und Arbeitszeit, genutzt, um die Richtlinien im Zusammenhang mit LLL zu beeinflussen und zu fördern. Da die Gesetzgebung den Betriebsrat nicht mit starken Rechten in der Weiterbildung ausstattet und er auch nicht auf die Regulationsmacht von Tarifverträgen zurückgreifen kann, wie es bei Automobil AG der Fall ist, mussten die deutschen Arbeitnehmervertreter\*innen der Logistik AG kreativ werden, um Zugeständnisse zu erreichen.

Diese Kreativität erlaubte es dem Gesamtbetriebsrat beispielsweise, die PPR-Politik der Führungsebene infrage zu stellen – die ursprünglich nur für Angestellte konzipiert war. Die Drohung, firmenpolitische Angelegenheiten, bei denen der Betriebsrat starke Mitbestimmungsrechte hat, zu blockieren, führte letztlich dazu, dass die Führungsebene in eine Vereinbarung einwilligte, die PPR-Prozeduren auch für Fließbandarbeiter\*innen ermöglicht.

Betrachtet man allerdings den kulturellen Wandel, der gerade im Gang ist, zeichnet sich ein anderes Bild. Die Maßnahmen zur Modernisierung des Unternehmens hatten bisher nicht den erwarteten Einfluss auf den gesamten Betrieb. Die Umstände sind suboptimal. Der Betriebsrat muss eingestehen, dass der Enthusiasmus für den Wandel, der vom Hauptsitz des Unternehmens ausgeht, meistens durch auffällige Abwesenheit in anderen Regionen gedämpft wird. Bei Nachfragen geben die Vertreter\*innen der Führungsebene zu, dass „noch ein weiter Weg zu gehen“ sei.

Einerseits könnte dies einfach auf die sprichwörtlichen „Anfangsschwierigkeiten“ bezogen sein – vielleicht ist nur Geduld nötig, bis die Hauptprinzipien der Führungspolitik und des PPR-Programms alle Ebenen des Unternehmens erreichen. Andererseits könnte die Tatsache, dass diese neuen

Prinzipien nicht das gesamte Unternehmen durchdrungen haben, besonders in den mittleren und unteren Ebenen auf fundamentalere Probleme hinweisen, die von den Akteur\*innen ein Überdenken des Wandlungsprozesses fordern. Die Trägheit, die den Versuch der Führungsebene, das Unternehmen zu bewegen, kennzeichnet, lässt sich durch Probleme bei der Inklusion, der Kommunikation und einer klar definierten Führungshierarchie erklären. Diese Faktoren behindern ebenfalls die Bemühungen des Betriebsrats, die Weiterbildungs- und LLL-Politik zu beeinflussen.

Zum Faktor Inklusion ist zu sagen, dass die Entwicklung der Firmenpolitik kein inklusives Projekt zu sein scheint – obwohl regionale Führungskräfte und Betriebsrät\*innen zu einem mittlerweile berüchtigten Gesamtmeeting eingeladen wurden, auf dem der Aufsichtsrat den neuen, zukunftsorientierten HRM-Ansatz vorgestellt hat. Allerdings waren manche Führungskräfte sichtlich herausgefordert durch die vorgeschlagenen Änderungen, und einige von ihnen nahmen sogar Anstoß daran, dass sie nicht in die Konzeption der Politik eingebunden worden waren.

Dies führt zum nächsten Punkt: der Kommunikation. Obwohl die Betriebsrät\*innen bei Betriebsratssitzungen und in der Belegschaft Werbung für die Führungspolitik gemacht haben, lässt sich die Haltung der Abteilungsleiter\*innen bestenfalls als teilnahmslos beschreiben. Viele Betriebsrät\*innen merkten beispielsweise an, dass der erhoffte Wandel an ihrem Standort nicht eingetreten sei, obwohl sie versucht haben, das neue Betriebsklima zu nutzen, um damit verbundene Probleme in den Fokus der örtlichen Führungskräfte zu rücken. Generell beziehen sich diese Probleme auf die Implementierung: Es wurden nicht genügend Ressourcen aufgewendet, um zu kommunizieren, was von den örtlichen Produktionsleiter\*innen erwartet wird.

An einem Standort wurde der Betriebsrat hinsichtlich der Implementierung der neuen Prinzipien so desillusioniert, dass die Beteiligten an den lokalen Manager herantraten – zu dem sie eine gute Beziehung pflegen – und die Möglichkeiten diskutierten, Seminare für Produktionsleiter\*innen zur Führung von Beschäftigten sowie zur Einführung und Anpassung an die neue PPR-Politik zu veranstalten. Es wurde jedoch darauf hingewiesen, dass sich ein solcher Ansatz häufig als Kampf gegen Windmühlen herausstellt.

Manche Interviews mit Personen der Führungsebene bestätigten die Befürchtungen des Betriebsrats. Erneut ist der meistgenannte Grund für die Implementierungsprobleme das Scheitern der Miteinbeziehung von Regionen und Standorten in die Konzeption der neuen Führungspolitik. Als weiteres Hindernis wurde der Mangel an benötigten Ressourcen gesehen, um Perso-

nen in den neuen Prozessen weiterzubilden. Die Frage der Ressourcen bringt uns zur nächsten und letzten Variable: den miteinander verknüpften Problemen von Führungshierarchie und Shareholder Value.

Da die Logistik AG ihren Hauptsitz außerhalb Deutschlands hat, entsteht das Gesamtbild, dass der deutsche Aufsichtsrat aus den strategischen Bemühungen, das Unternehmen zu modernisieren, ausgeschlossen ist. Wie erwähnt, hat sich der Vorstand in der Schweiz auf eine Kostensenkungspolitik verständigt – eine Strategie, die sich nicht gut vereinbaren lässt mit einem Engagement zur Steigerung von Weiterbildung, von Karrierechancen und verbesserten Arbeitsbedingungen für Beschäftigte.

Zudem haben Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Unternehmenshierarchie – besonders die Tatsache, dass sich der deutsche Vorstand nicht uneingeschränkt auf die Unterstützung des globalen Vorstands verlassen konnte – das Engagement einiger regionaler Führungskräfte für die Führungspolitik und PPR-Prinzipien gedämpft. Dies erklärt, warum manche Regionen und Standorte keinen Vorteil aus dem neuen Führungsklima ziehen konnten und warum nach Aussage eines Betriebsrats ein klares Zweiklassensystem im Hinblick auf Weiterbildungsmöglichkeiten und die Fähigkeiten des Betriebsrats, das lokale Management zu beeinflussen, entstanden ist.

Ohne Zweifel offenbart der Fall der Logistik AG Deutschland, dass die Notwendigkeit von Unternehmen, sich als Antwort auf den Markt- und technologischen Wandel zu modernisieren, Betriebsräten eine Möglichkeit bieten kann, Weiterbildung voranzubringen – selbst wenn der Einfluss rechtlich begrenzt ist. Das wachsende Interesse der Betriebsräte – besonders des Gesamtbetriebsrats – an LLL hat sich nicht zufällig parallel zu einer Öffnung der Führungsebene gegenüber Arbeitnehmer\*innen und ihren Vertreter\*innen entwickelt. Vielmehr scheint Letzteres die Grundlage der Betriebsratsaktivität zu sein.

Obwohl das neue Führungsklima dem Betriebsrat neue Wege zur Bearbeitung von LLL geöffnet hat und damit eine unserer Haupthypothesen zur Wichtigkeit der Unternehmensführung bestätigt, wirft diese Studie auch Fragen zur Nachhaltigkeit und zum Einfluss der Arbeitnehmervertretung auf. Offensichtlich haben Uneinigheiten in der Unternehmensführung hinsichtlich des neuen Führungsklimas die universelle Einführung der PPR-Politik behindert und dadurch die Förderung von LLL sowie die Fähigkeit des Betriebsrats, die Implementierung zu überwachen und die Politiken zu beaufsichtigen, untergraben.

In Fällen, in denen die Standort- oder Produktionsleitung (oder beide) an einem traditionellen Führungsbild festgehalten haben und damit die Mög-



lichkeiten, die durch die beiden PPR-Optionen entstanden sind, neutralisieren, hat der Betriebsrat höchstwahrscheinlich Mühe, darauf zu reagieren. Letztendlich ist die Sozialpartnerschaft nicht vollständig ausgebildet – sie befindet sich noch im Entwicklungsstadium. Folglich hängt die Fähigkeit des Betriebsrats, die LLL-Politik zu beeinflussen, vom Engagement der Führungskräfte für einen sozialen Dialog ab – ein Engagement, das aufgrund der fehlenden Tarifverhandlungen und rechtlichen Grundlage niemals sichergestellt werden kann.

Ohne die Möglichkeit, die Macht der Tarifvereinbarungen von Automobil AG oder einen natürlichen Drang zur Weiterbildung – wie es in der IT-GmbH beobachtet wurde – nutzen zu können, scheint der Betriebsrat der Logistik AG mit einem zersplitterten anstelle eines ganzheitlichen Ansatzes zum Thema LLL konfrontiert zu sein. Er reagiert lediglich auf Initiativen der Führungskräfte anstatt die Agenda selbst festzulegen. An Stellen, an denen er LLL fördern und beeinflussen konnte, musste er entweder auf die Huckepackstrategie zurückgreifen – d. h. Vorteile aus Problemen ziehen, die ihm eine rechtlich gestärkte Position bieten, um LLL-Politik durchzusetzen – oder auf die „Blackmail“-Taktik, d. h. starke Mitbestimmungsrechte werden eingesetzt, um Führungspolitik zu blockieren und damit das Unternehmen an den Verhandlungstisch zu zwingen und Zugeständnisse zu erreichen, wie im Fall der PPR-Light-Vereinbarung. Beide Strategien sollten nicht unterschätzt werden, sind aber ein schwacher Ersatz für einflussreichere Mitbestimmungsrechte und Tarifvereinbarungen.

### 11.4 Mitbestimmung von LLL: IT-GmbH

Im Fall der IT-GmbH bedeutet Mitbestimmung von LLL weder mehr Lernmöglichkeiten für die Beschäftigten einzufordern noch bessere Zugangschancen oder Finanzierungsregelungen für benachteiligte Belegschaftsteile zu gewährleisten. Es geht von Beginn an eher darum, Rahmenregelungen für die zunehmend unkontrolliert und tendenziell ausufernde LLL-Praxis zu schaffen, auf die sich Beschäftigte im Bedarfsfall berufen können und die elementare Schutzbedürfnisse v. a. im Bereich informationeller Selbstbestimmung, aber auch bei Problemen von Überbelastung tangieren. Dabei verweist der offensichtliche Erfolg der Betriebsratsinitiative – Regulierungsfragen zu LLL als völlig neues Mitbestimmungsthema aufzugreifen und bereits nach weniger als zwei Jahren eine Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung abzuschließen – zunächst auf die günstigen Ausgangsbedingungen,

die sich insbesondere an dem hohen Qualifikationsniveau der Belegschaft festmachen lassen. Er deutet aber im gleichen Zuge auch auf einen interes­senpolitisch geschickten sowie professionell-pragmatischen Umgang des Betriebsrats mit dieser speziellen Situation hin.

So stellen sich die typischen, aus der jüngeren Betriebsratsforschung be­kannten Problemlagen und Zwickmühlen hinsichtlich der betrieblichen Inter­essenvertretung von Hochqualifizierten (Boes/Trinks 2006; Tietel 2006; Kott­hoff 2001) aus Sicht des Betriebsrats der IT-GmbH weit weniger dramatisch dar. Weder müssen sich die Interessenvertreter\*innen einem umfassenden ar­beitskulturellen Wandel durch veränderte Belegschaftsstrukturen und damit zusammenhängenden pluralisierten Beschäftigteninteressen stellen. Noch fühlen sich die Betriebsratsmitglieder in ihrer arbeitspolitischen Identität<sup>29</sup> grundsätzlich bedroht, wenn die für den Schutz der Mitarbeiter\*innen erson­nenen Regularien von der eigenen Klientel überwiegend abgelehnt werden. Die bereits abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen zu Vertrauensarbeitszeit und -ort belegen, wie ernst der Betriebsrat die Flexibilitätsansprüche der Be­schäftigten nimmt. Und auch in der Bewertung dieser Anspruchshaltung ge­genüber einer selbstbestimmten Arbeitsgestaltung wird ersichtlich, dass ei­genverantwortliche Handlungsautonomie auch im eigenen arbeitskulturellen Selbstverständnis der Interessenvertreter\*innen einen hohen Wert hat.<sup>30</sup>

Für den LLL-Bereich wird diese Grundhaltung besonders deutlich, wenn als möglicher Regulierungsgegenstand der Betriebsvereinbarung sämtliche informellen Lernprozesse jenseits seminarförmiger Trainingsmaßnahmen von vornherein ausgespart werden. Aber auch die Ausklammerung substan­zieller Weiterbildungsansprüche oder Finanzierungsregelungen kann darauf zurückgeführt werden, dass sich der Betriebsrat in das vorwiegend individu­ell zu bestimmende Lernvolumen grundsätzlich nicht einmischen will. Das schließt jedoch die – immer wieder betonte – Sorge um eine mögliche Über­belastung der Beschäftigten nicht aus, der diese sich entweder freiwillig aus­setzen oder zu der sie von Managementseite gedrängt werden.

Entscheidend ist hier allerdings, dass die Betriebsrät\*innen das damit ver­bundene Interessenvertretungsdilemma nicht versuchen anzugehen, indem sie „gegen“ die Beschäftigten agieren, um diese vor sich selbst zu schützen,

---

29 Die arbeitspolitische Verortung der interviewten Betriebsräte ist zudem von einer selbst immer wieder betonten Gewerkschaftsferne geprägt. Von daher müssen auch keine klassenkämpferischen Ideale aufgegeben oder verraten werden – sie waren nie vorhanden.

30 Was wohl stark auf den eigenen nicht gewerblichen berufsbiografischen Hintergrund zurückzu­führen ist.

sondern den Betroffenen selbst die Verantwortung überlassen, Beschwerde einzulegen, bevor der Betriebsrat auf Basis des Konfliktregelungsverfahrens der Betriebsvereinbarung eingreift. Damit kann der Betriebsrat arbeitspolitisch eine Front gegenüber potenziell überzogene Leistungsansprüche und Lernzumutungen von Manager\*innen aufmachen, ohne Gefahr zu laufen, von den Beschäftigten „von hinten überrollt“ (Tietel 2006: 154) zu werden, weil sie sich in ihren Vorstellungen von LLL bevormundet fühlen.

Ob die Regelungen der Betriebsvereinbarung einen wirksamen Schutz vor Selbstüberforderung gewährleisten, bleibt freilich offen. Die Betriebsrät\*innen sprechen hier auch eher vorsichtig davon, zumindest eine grundsätzliche „Awareness“ hinsichtlich dieser Problematik im Zusammenhang mit LLL geschaffen zu haben. Im Zusammenspiel mit anderen Initiativen des Betriebsrats, etwa beim Thema Burnout-Prävention, könnte sich perspektivisch aber eine Vermittlungsposition entwickeln lassen, die den Betriebsrat als wichtige Instanz etabliert, wenn es darum geht, individuelle und betriebliche Lern- und Leistungsansprüche arbeitspolitisch auszutarieren – ohne von den Beschäftigten als Bremser oder bürokratische Hürde wahrgenommen zu werden. Maßgeblich dazu beigetragen haben im Fall der IT-GmbH die konsequente Berücksichtigung der relativ homogenen Interessenlage der hoch qualifizierten Belegschaft und der Verzicht auf kollektive Standardregularien, die der individuellen Gestaltung von LLL entgegenstehen könnten.

Als weiterer förderlicher Faktor für den erfolgreichen Abschluss der Betriebsvereinbarung Aus- und Weiterbildung hat sich das professionell-pragmatische Vorgehen des Betriebsrats im Verhandlungsverlauf erwiesen. Mit der zügigen Gründung eines fünfköpfigen Ausschusses, der sich von Beginn an die Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung zum Ziel gesetzt hat, wurden wichtige Kompetenzen und Ressourcen gebündelt und im Rahmen eines regelmäßigen Austauschs über alle Standorte hinweg organisiert.

Dabei hat nicht zuletzt die Affinität der Betriebsratsmitglieder zu IKT-gestützten Arbeitsweisen bzw. die Vertrautheit mit Online-Meetings zu einer kontinuierlichen internen Konzeptentwicklung und einer koordinierten Verhandlungsstrategie beigetragen. Zunächst wurden externe Informationsquellen wie das erwähnte Betriebsratsnetzwerk herangezogen, um Vereinbarungen anderer IT-Unternehmen zu sichten. Nach einem ersten Abgleich mit den eigenen Regulierungsvorstellungen wurde allerdings schnell klar, dass eine eigene, unternehmensspezifische Lösung konzipiert werden musste, weil der Schwerpunkt weniger auf der Ausbildung und stärker auf der Weiterbildung liegen sollte, aber auch, weil eine deutlich andere interessenpolitische Stoßrichtung verfolgt wurde.

Weder Forderungen nach einer verstärkten Beteiligung des Unternehmens an Weiterbildungskosten noch die Verbesserung der allgemeinen Zugangschancen zum LLL für benachteiligte Belegschaftsgruppen begründeten aus Sicht des IT-GmbH-Betriebsrats dringenden Handlungsbedarf. Der ursprüngliche Auslöser des Betriebsratsengagements – für die vom drohenden Stellenabbau betroffenen Beschäftigten feste Weiterbildungsansprüche zu vereinbaren – wurde aus der pragmatischen Überlegung heraus, was realistisch mit der Unternehmensseite verhandelbar ist und was nicht, recht schnell fallen gelassen bzw. stark in den Hintergrund gerückt. Daran schließen sogar Überlegungen an, dass Umqualifizierungsmaßnahmen praktisch nur schwer umsetzbar seien und teilweise zu Lasten anderer Beschäftigteninteressen gingen. Insgesamt wird der interessenpolitische Forderungskatalog frühzeitig und konsequent eng ausgerichtet am operativen Unternehmenskontext und an der speziellen arbeitskulturellen Anspruchshaltung der mehrheitlich hoch qualifizierten IT-Beschäftigten.

Im daran ansetzenden Verhandlungsprozess zur Betriebsvereinbarung zeigt sich zudem eine beidseitig sehr pragmatische Perspektive auf die Austauschbeziehungen. Die rechtlichen Grundlagen und die handfesten Mitbestimmungsinstrumente bieten wichtige Hebel, allerdings wirken sie als dezentes Drohpotenzial wesentlich nachhaltiger als ein konfrontativer Einsatz dieser Mittel selbst.

Die hinderlichen Faktoren, LLL im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu regulieren, offenbaren sich vor dem Hintergrund des erfolgreichen Abschlusses erst mit Blick auf jene ursprünglichen Beweggründe des Betriebsrats, die aufgegeben werden mussten und sich somit auch nicht im Verhandlungsergebnis niederschlugen. Dabei stellt der Erfolgsfaktor geschickter interessenpolitischer Positionierung zugleich den wesentlichen Grund dafür dar, warum bestimmte Themen nicht weiterverfolgt und konstruktiv in die betriebspolitischen Aushandlungen eingebracht werden konnten.

Denn mit dem (impliziten) Einverständnis des Betriebsrats in Bezug auf ein zwischen Management, Belegschaft und deren Interessenvertretung geteiltes gemeinsames Verständnis von LLL – insbesondere bezogen auf die individuell zu tragende Verantwortung dafür – kann argumentativ nicht mehr begründet werden, warum Personalabbau durch eine Verpflichtung auf betrieblich initiierte Umschulungsmaßnahmen abgewendet werden sollte. Employability ist in diesem Deutungsrahmen eine persönliche Holschuld, die von Arbeitnehmer\*innen nicht nur vorausschauend und selbst gesteuert erbracht werden muss, sondern von den überwiegend hoch qualifizierten Beschäftigten auch selbst organisiert und verantwortet werden will.

In der Gesamtschau nimmt die IT-GmbH in unserer Fallauswahl in mehrfacher Hinsicht eine Sonderstellung ein. Erstens bestehen weder auf Beschäftigten- noch auf Betriebsratsebene nennenswerte Berührungspunkte mit einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Zweitens ist die Qualifikationsstruktur der Belegschaft überwiegend akademisch geprägt; beruflich qualifizierte spielen für die Überlegungen der betrieblichen Mitbestimmung praktisch kaum sowie Un- und Angelernte gar keine Rolle. Drittens hat sich in der historisch relativ jungen und technologisch dynamischen IT-Branche ein spezifischer arbeitskultureller Beschäftigtentypus herausgebildet, der (vermutlich, weil er nicht in traditionellen Berufskulturen von Ausbildung und Meisterschaft wurzelt) einen LLL-affinen Habitus wie selbstverständlich bereits in seiner DNA hat. Viertens ist die kontinuierliche Weiterentwicklung von Humankapital bereits zentraler Bestandteil des wissensintensiven Geschäftsmodells der IT-GmbH und muss vom Betriebsrat nicht gegen die unternehmensstrategische Ausrichtung erkämpft werden.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Betriebsratsinitiative für eine Betriebsvereinbarung zur Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten eher unwahrscheinlich. Und tatsächlich stellte sich der ursprüngliche Anlass für den Betriebsrat, sich dieser Regulierungsthematik zu widmen, als nicht verhandlungs- und durchsetzungsfähig heraus. Die Anrufung einer unternehmenseitigen Verantwortung für LLL der Beschäftigten bei drohendem Arbeitsplatzabbau – indem spezielle Umqualifizierungsangebote geschaffen werden und damit Weiterbeschäftigungsgarantien zugesichert werden – fand weder beim Arbeitgeber Gehör noch konnte sie auf breite Unterstützung in der Belegschaft hoffen.

Obwohl an diesem Punkt ein sofortiges Ende der Mitbestimmungsbemühungen zu erwarten gewesen wäre, wurden sie konsequent fortgeführt, und am Ende war ein erfolgreicher Abschluss der Betriebsvereinbarung zu verzeichnen. Ausschlaggebend dafür war eine grundlegende Reformulierung der interessenpolitischen Zielsetzung, verbunden mit der weitergeführten Forderung nach einer Betriebsvereinbarung.

Nicht der Ruf nach mehr Weiterbildung, sondern eher im Gegenteil, der Schutz vor exploitativen Formen von LLL wurde als vordringliches arbeitspolitisches Vertretungsinteresse der Belegschaft identifiziert – und zwar erstens bezogen auf den Schutz persönlicher Daten, die in Trainingsmaßnahmen anfallen oder erhoben werden und vom Unternehmen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden könnten. Dabei erwies sich der bestehende gesetzliche Rahmen zum Datenschutz als wichtige Handlungsgrundlage für den Betriebsrat, aber auch die im Gremium vorhandene und gezielt

eingesetzte Expertise in diesem Themenfeld trug wesentlich zum erfolgreichen Aushandlungsergebnis bei. Zweitens begründet der Betriebsrat seine Mitbestimmungsansprüche im Bereich LLL mit einer rahmengebenden Schutzfunktion der Betriebsvereinbarung vor zu viel Weiterbildung, da mit ihr extensive Lernzumutungen betriebspolitisch thematisiert und ggf. begrenzt werden können.

Hier ist der interessenpolitische Zugriff allerdings schwierig, was auch auf die bereits flexibilisierten Bestimmungen zur Arbeitszeit und zum Arbeitsort zurückzuführen ist. Das zeigt sich im Zusammenhang mit dem im Unternehmen bereits fest verankerten Verständnis von LLL, in dem schon begrifflich weitere Entgrenzungstendenzen angelegt sind. Die Grenzen setzende Regulierung der zeitlichen Ausdehnung und räumlichen Ausweitung von Lernen kann sich weder auf feste Arbeitszeitregelungen beziehen noch an örtlichen Festlegungen orientieren. Auf dieser Basis sind substantielle Vereinbarungsinhalte zur Bestimmung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Arbeiten, Freizeit und Lernen regulativ kaum formulierbar.

Parallel zur Entgrenzung der Arbeit konkretisiert sich die Idee vom zunehmend grenzenlosen Lernen im Unternehmensleitbild in der 70–20–10-Formel, nach der 70 Prozent on the Job gelernt werden sollen und 20 Prozent über kollegiale Zusammenarbeit – also in jenen Kontexten, in denen die Trennlinien zwischen Arbeits- und Freizeit, zwischen Arbeitsort und Privatsphäre zunehmend aufweichen. Lediglich die seminarförmigen zehn Prozent des LLL bieten einen fest umrissenen zeitlichen und räumlichen Rahmen, an dem Regelungen wirksam aufsetzen können.

Doch zumindest hier gelingt es dem Betriebsrat, sich durch die Vereinbarung einen beachtlichen Einfluss auf die Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen zu sichern, der sich sowohl auf verpflichtende als auch auf freiwillig zu absolvierende Trainings erstreckt. Die vereinbarte Genehmigungspflicht prinzipiell für alle seminarförmigen Trainingsmaßnahmen verschafft der betrieblichen Mitbestimmung eine außergewöhnlich mächtige Stellung im Bereich LLL.

Ob sich die prozedurale Konfliktregelung der Betriebsvereinbarung als tragfähig erweist, wenn es im betrieblichen Alltag um die Klassifizierung von Lernzeit als Arbeitszeit geht, und sich somit ein effektiver Schutz gegen überzogene LLL-Erwartungen erwirken lässt, wird erst die tatsächliche Nutzung der vereinbarten Verfahrensregeln zeigen. Dabei wird entscheidend sein, inwieweit die Beschäftigten selbst dazu bereit bzw. in der Lage sind, ihren von Managementseite und/oder selbst auferlegten Arbeits- und Lernaufwand kritisch zu reflektieren und ggf. Entlastungen zu reklamieren.

Insgesamt steht der Fall der IT-GmbH für erfolgreiches Mitbestimmungshandeln (unter günstigen Vorzeichen) im Themenfeld LLL vor allem deshalb, weil die Herausforderung des Betriebsratsengagements zu keinem Zeitpunkt darin bestand, Wege zu finden, wie der LLL-Idee zur Umsetzung verholfen werden kann. Vielmehr ist LLL als selbstverständliche betriebliche Praxis bereits weitgehend etabliert, eingefügt in eine neoliberal-humankapitalistische Lesart, welche die Verantwortung zum Erhalt von Employability primär bei den einzelnen Beschäftigten selbst verortet. Folglich erweist sich der anfängliche Versuch, die Betriebsvereinbarung Aus- und Weiterbildung mit arbeitsplatzsichernden Maßnahmen zu verknüpfen, als aussichtslos.

Allerdings gelingt es dem Betriebsrat, eine kritisch hinterfragende Perspektive auf LLL zu entwickeln und betriebspolitisch einzubringen, die mögliche negative Auswirkungen einer tendenziell entgrenzten, sich unreguliert entfaltenden LLL-Praxis thematisiert. Dabei zeigt sich, dass die zeitliche und räumliche Verschmelzung des Komplexes aus Arbeit und Privatleben der Beschäftigten regulierende Eingriffe generell erschwert und die Logik der Verlängerung und Ausweitung im LLL-Konzept eher noch zusätzliche entgrenzende Impulse setzt.

Der dennoch erreichte Regulierungserfolg speist sich daraus, dass die Beschäftigteninteressen an flexibler Arbeits- und Lerngestaltung konsequent berücksichtigt werden. Es stand nicht zur Diskussion, die individuelle Handlungsautonomie der Beschäftigten zu deren eigenem Schutz zurückzunehmen. Mit der Betriebsvereinbarung wurde nun ein Fundament für einen geordneten LLL-Ablauf geschaffen, der die Beschäftigten vor übergriffigen Kontrollansprüchen schützt und zudem eine prozedurale Regelung zum erwarteten Lernvolumen enthält, auf die sich Arbeitnehmer\*innen als einen legitim vorgebrachten Interessenkonflikt berufen können. Der Betriebsrat kann somit für eine Fragestellung sensibilisieren, die im herrschenden LLL-Verständnis nicht betriebspolitisch ansprechbar war, da permanente Lernanstrengungen als selbstverständlich vorausgesetzt werden konnten, in der Bewertung des erbrachten Arbeitsaufwands also unsichtbar waren.

Das Beispiel der IT-GmbH verweist in der Zusammenschau auch darauf, dass LLL wohl nicht als isoliertes Sonderthema der Mitbestimmung erfolgreich bearbeitet werden kann. Speziell unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsformen und Erscheinungen zunehmender Entgrenzung vormals strikt(er) getrennter Lebensbereiche, greift ein partiell zugeschnittener Regulierungsansatz für LLL zu kurz. Schon der semantische Gehalt des Konzepts vom lebenslangen und lebensweiten Lernen deutet auf die Notwendigkeit hin, die Mitbestimmung von LLL nur als einen Baustein in einer weiter ge-

fassten Interessenvertretungsstrategie zu verstehen. Neben den Themen der Arbeitszeit, des Arbeitsorts und des Datenschutzes (in Verbindung mit Leistungs- und Verhaltenskontrolle) spielen bei der IT-GmbH perspektivisch auch eine stärkere Bezugnahme auf Fragen des Gesundheitsschutzes (v.a. Burn-out-Prävention) eine Rolle in den Überlegungen des Betriebsrats.



## 12 FAZIT UND SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE PRAXIS

---

Im Zentrum von MiLL stand die Frage, welche Rolle Betriebsräte spielen, wenn es um die Gestaltung von LLL der Beschäftigten geht. Unsere Fallstudien haben gezeigt, dass das Thema prinzipiell angekommen zu sein scheint, die Art und das Ausmaß der Mitbestimmungsaktivitäten allerdings stark variieren. Positiv muss anerkannt werden, dass die Situation, wie sie sich mit unseren Forschungsergebnissen beschreiben lässt, sich deutlich besser darstellt, als die Einschätzungen der befragten Expert\*innen vermuten ließen. Zwar haben sich die Betriebsräte nicht immer direkt und keinesfalls prioritär mit LLL-Fragen auseinandergesetzt, doch konnte übergreifend eine Tendenz festgestellt werden, dass verschiedene Regulierungsthemen und -ebenen miteinander verknüpft werden.

Auch wenn diese Herangehensweise z. T. eher zufällig oder ungeplant erfolgte und in keinem Fall eine konsistente Mitbestimmungsstrategie umfassender Themenintegration zu konstatieren war, bieten offenbar gerade die terminologische Unschärfe und das entgrenzende Moment des LLL-Begriffs vielfältige Ansatzpunkte für thematische Verknüpfungen, die für die Betriebsratsarbeit genutzt werden können.

Hinsichtlich der gesetzlich und je nach Branche tariflich verbrieften Möglichkeiten, das LLL-Geschehen zu beeinflussen, gibt es durchaus schon konkrete Erfolgsbeispiele, wie vor allem die Betriebsvereinbarungen bei der Automobil AG und der IT-GmbH zeigen. Allerdings kann das nicht darüber hinwegtäuschen, dass substanzielle Mitbestimmungsrechte für den Bereich LLL weitgehend fehlen, und es verweist auf die Notwendigkeit, alternative Einflussressourcen und -felder zu erschließen. Wie erfolgreich Betriebsräte dabei agieren und über welchen tatsächlichen (auch informellen) Handlungsspielraum sie verfügen, ist stark abhängig von ihrer allgemeinen Machtposition im Unternehmen bzw. der Qualität der Beziehungen zum Management. So kann auch die in den Fallstudien beobachtete Huckepackstrategie von Betriebsräten als Reaktion auf die tendenziell defizitäre rechtliche Lage der Mitbestimmung von LLL verstanden werden.

Trotz aller Fallunterschiede in der Ausgangslage, der Vorgehensweise und der Wirkungsreichweite bei der Mitbestimmung von LLL lässt sich dennoch ein gemeinsamer Nenner in den Betriebsratsmotiven und -perspektiven feststellen. So zieht sich die Frage nach einer gerechten Gestaltung der

LLL-Praxis durch alle Fälle hindurch, wenn auch mit verschiedenen Schwerpunktsetzungen. Während meist die schlechteren Zugangs- und Beteiligungsmöglichkeiten bestimmter Beschäftigtengruppen an LLL eine Initialfunktion für die Mitbestimmungsakteur\*innen hatten, richtete sich das Betriebsratsengagement bei der IT-GmbH auf ein möglichst faires Verhältnis zwischen Lernen, Arbeiten und Freizeit.

Hier zeigt sich ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für das Mitbestimmungshandeln im Themenfeld LLL: Die Interessen der Beschäftigten an LLL können nicht absolut definiert werden, sondern stellen sich heterogen und variabel dar; deshalb müssen Vertretungsstrategien an den spezifischen LLL-Interessen adäquat ansetzen. Je nach Belegschaftszusammensetzung muss die Mitbestimmungsstrategie systematische Benachteiligungen beim Zugang oder bei der Finanzierung von LLL thematisieren oder aber die Gefahr der Überbelastung und Überforderung von Beschäftigten durch unregulierte LLL-Imperative in den Blick nehmen.

Demnach besteht die erste und wichtigste Erkenntnis über alle Fallstudien hinweg darin, dass es keinen „one best way“ zur Mitbestimmung von LLL gibt. Die derzeitigen allgemeinen gesetzlichen und tariflichen Bedingungen sind zwar keineswegs optimal, aber dennoch ergeben sich Handlungsspielräume für Betriebsräte in diesem Aktionsfeld oder können gezielt erschlossen werden, wenn der gewählte Weg zu den betrieblichen Gegebenheiten passt.

So haben sich in allen Fallstudien bestimmte Huckepackthemen – wie Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz (Logistik und Bau), Versetzungsregelungen (Automobil) oder Datenschutz (IT) – als günstige Anknüpfungsmöglichkeiten oder Beschleunigungsfaktoren erwiesen. Zum Teil, weil darüber stärkere Mitbestimmungsrechte aktiviert werden konnten, oder auch, weil es ausgeprägte Kompetenzen dazu in den Betriebsratsgremien gab. Die gezielte Verknüpfung von schlagkräftigen Aktionsfeldern betrieblicher Mitbestimmung mit LLL scheint vielversprechende Umsetzungsalternativen zu bieten, gerade wenn sich die gesetzlichen und tariflichen Regelungen als unzureichend darstellen oder die eigenen Kapazitäten des Gremiums noch wenig entwickelt sind.

Was bedeuten die Forschungsergebnisse nun für Mitbestimmungsakteur\*innen in der betrieblichen Praxis? Wie können sie das Thema LLL basierend auf den dargestellten Befunden erfolgreich angehen? Der erste Schritt bestünde darin, die spezifische Ausgangslage entlang der genannten Relevanzindikatoren zu bestimmen, um davon ausgehend den günstigsten Ansatzpunkt zu finden bzw. die größten Problemzonen zu identifizieren. So bildet beispielsweise im Fall der Logistik der eingeleitete Wandel der Führungs-

strukturen eindeutig das zentrale Einfallstor für die Betriebsrät\*innen, nicht nur den bisherigen Interaktionsmodus der Betriebspolitik zu verändern, sondern im gleichen Zuge die neuen Führungsleitlinien mit Fragen des LLL zu verbinden.

Das bedeutet nicht, dass die anderen Indikatoren keine Rolle spielen – sie müssen ebenfalls in den Blick genommen werden. Entscheidend für ein strategisches Vorgehen bei Betriebsratsinitiativen im Aktionsfeld LLL ist grundsätzlich, die Ausgangslage umfassend und reflektiert zu analysieren. Anhaltspunkte für die Bestimmung der betrieblichen Ausgangskonstellation bieten die vier Relevanzindikatoren: 1) Führungskultur und betriebliche industrielle Beziehungen, 2) Betriebsratsgröße, Struktur und Ressourcen der betrieblichen Interessenvertretung, 3) Gewerkschaftliche Anbindung des Betriebsrats und der Beschäftigten, 4) Qualifikationsstruktur der Belegschaft.

Aus den Fallstudien lassen sich weitere Wegweiser zur Mitbestimmung von LLL ableiten, auch wenn es sich in den untersuchten Betrieben weniger um bewusst gesetzte Wegmarken gehandelt hat. Die jeweils identifizierten förderlichen und hinderlichen Faktoren lassen sich fallspezifisch variieren und auf andere Kontexte beziehen, ebenso wie das Potenzial diverser Huckepackstrategien. Eine zentrale Herausforderung liegt sicherlich darin, das Interessenspektrum und die Hauptanliegen der Belegschaft beim Thema LLL zu erfassen und die Stoßrichtung der Mitbestimmungsstrategie daran konsistent und nachvollziehbar auszurichten.

Insgesamt gesehen, haben die Fallstudien exemplarisch gezeigt, wie unterschiedlich und wenig geradlinig die Wege zu einem erfolgreichen Mitbestimmungshandeln im Feld LLL verlaufen können. Für die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung von LLL kann daher im Kern die Schlussfolgerung gezogen werden: Eine universal anwendbare Rezeptur existiert nicht und kann es auch nicht geben. Nicht nur die Beschäftigten müssen beim Thema LLL dort abgeholt werden, wo sie stehen, sondern auch Betriebsratsgremien müssen – ausgehend von einer sehr grundsätzlichen Standortbestimmung – den Spielraum für die Mitbestimmung von LLL kontextspezifisch ausloten, um gangbare Wege auszukundschaften und zu beschreiten.

# LITERATUR

---

- Accenture (2014):** Next Stop Digital: How Logistics Service Providers Can Rethink Operating Models to Benefit From Emerging Technology. [https://www.accenture.com/t20150523T030128\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_4/Accenture-Digital-Future-For-LSPs.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T030128__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_4/Accenture-Digital-Future-For-LSPs.pdf) (Abruf am 5.12.2019).
- ASL – Arbeitgeberverband Spedition und Logistik Deutschland e. V. (2014):** Das geplante Tarifautonomiestärkungsgesetz schwächt die Tariflandschaft und Wirtschaftskraft Deutschlands. [www.dslv.org/dslv/web.nsf/gfx/6797F3D2AA1A25BF41257CDF003E930B/\\$file/ASL-Positionspapier-Tarifautonomiest%C3%A4rkungsgesetz.pdf](http://www.dslv.org/dslv/web.nsf/gfx/6797F3D2AA1A25BF41257CDF003E930B/$file/ASL-Positionspapier-Tarifautonomiest%C3%A4rkungsgesetz.pdf) (Abruf am 5.12.2019).
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (2004):** Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. Eine Repräsentativ-Studie zum Lernbewusstsein und -verhalten der deutschen Bevölkerung. Münster: Waxmann Verlag.
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (1998):** Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31, H. 3, S. 461–472.
- Bahn Müller, Reinhard (1995):** Tarifliche Regulierung beruflicher Weiterbildung. Stand, Umsetzungsprobleme und Perspektiven. In: Husemann, Rudolf; Dobischat, Rolf (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Edition Sigma, S. 167–190.
- Bahn Müller, Reinhard; Bispinck, Reinhard; Schmidt, Werner (1993):** Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie. Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Bd. 6. München und Mering: Hampf.
- Bahn Müller, Reinhard; Fischbach, Stefan (2006):** Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg: VSA.
- Bahn Müller, Reinhard; Hoppe, Markus (2011):** Tarifliche Qualifizierungsregelungen im öffentlichen Dienst: Betriebliche Umsetzung und Effekte. In: WSI-Mitteilungen 64, H. 7, S. 319–327.
- Beicht, Ursula; Krekel, Elisabeth M.; Walden, Günter (2006):** Berufliche Weiterbildung. Welche Kosten und welchen Nutzen haben die Teilnehmenden? Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Berger, Klaus (2012):** Betriebsräte und betriebliche Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen 65, H. 5, S. 358–364.
- Bispinck, Reinhard (2001):** WSI Tarifhandbuch 2001. Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Bitkom (2016):** Branchenbarometer. [www.bitkom.org/Marktdaten/ITK-Konjunktur/Branchenbarometer/](http://www.bitkom.org/Marktdaten/ITK-Konjunktur/Branchenbarometer/) (Abruf am 5.12.2019).
- Bittlingmayer, Uwe (2005):** Wissensgesellschaft als Wille und Vorstellung. München: UVK.
- Block, Rainer (1995):** Weiterbildung. In: Böttcher, Wolfgang; Klemm, Klaus (Hrsg.): Bildung in Zahlen. Statistisches Handbuch zu Daten und Trends im Bildungsbereich. Weinheim und München: Juventa, S. 131–156.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009–2014):** Initiative „weiter bilden“: <http://initiative-weiter-bilden.de> (Abruf am 27.4.2020).
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006):** „Theoretisch bin ich frei!“ Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin: Edition sigma.

- Boie, Johannes (2010):** Große Pläne in Brüssel. In: Süddeutsche Zeitung 3. März 2010. [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/eu-neue-strategie-grosse-plaene-in-bruessel-1.10740](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/eu-neue-strategie-grosse-plaene-in-bruessel-1.10740) (Abruf am 5.12.2019).
- Bolder, Axel (2006):** Weiterbildung in der Wissensgesellschaft. Die Vollendung des Matthäus-Prinzips. In: Bittlingmayer, Uwe H.; Bauer, Ullrich (Hrsg.): Die „Wissensgesellschaft“. Mythos, Ideologie oder Realität? Wiesbaden: VS.
- Bolder, Axel; Hendrich, Wolfgang (2000):** Fremde Bildungswelten. Alternative Strategien lebenslangen Lernens. Opladen: Leske und Budrich.
- Bosch, Aida; Ellguth, Peter; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1999):** Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bourdieu, Pierre; Boltanski, Luc; de Saint Martin, Monique; Maldidier, Pascale (1981):** Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Bourdieu, Pierre; Passeron, Jean-Claude (1971):** Die Illusion der Chancengleichheit. Untersuchungen zur Soziologie des Bildungswesens am Beispiel Frankreichs. Stuttgart: Klett.
- Brater, Michael (2008):** Bemühungen um die Flexibilisierung der Berufsordnungen. In: Rothe, Georg (Hrsg.): Berufliche Bildung in Deutschland. Das EU-Reformprogramm „Lissabon 2000“ als Herausforderung für den Ausbau neuer Wege beruflicher Qualifizierung im lebenslangen Lernen. Karlsruhe: Universitätsverlag, S. 496–502.
- Brater, Michael (1980):** Die Aufgaben beruflicher Weiterbildung. Zur Konzeption einer „subjektorientierten“ Weiterbildung. In: Weymann, Ansgar (Hrsg.): Handbuch für die Soziologie der Weiterbildung. 3. Aufl., Darmstadt und Neuwied: Luchterhand, S. 66–101.
- Brokmann-Nooren, Christiane (1992):** Weiterbildung in Tarifverträgen und Tarifvereinbarungen. In: Faulstich, Peter; Faulstich-Wieland, Hannelore; Nuissl, Ekkehard; Weinberg, Johannes; Brokmann-Nooren, Christiane; Raapke, Dietrich (Hrsg.): Weiterbildung für die 90er Jahre. Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim und München: Juventa, S. 167–182.
- Brödel, Rainer; Yendell, Alexander (2008):** Weiterbildungsverhalten und Eigenressourcen. NRW-Studie über Geld, Zeit und Erträge beim lebenslangen Lernen. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Dahrendorf, Ralf (1965):** Bildung ist Bürgerrecht. Plädoyer für eine aktive Bildungspolitik. Hamburg: Nannen.
- Dewe, Bernd; Weber, Peter J. (2007):** Wissensgesellschaft und Lebenslanges Lernen. Eine Einführung in bildungspolitische Konzeptionen der EU. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Dobischat, Rolf; Düsseldorff, Karl (2009):** Personalentwicklung und Arbeitnehmer. In: Tippelt, Rudolf; v. Hippel, Aiga (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3. überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: VS, S. 917–937.
- Dobischat, Rolf; Husemann, Rudolf (Hrsg.) (1995):** Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Edition Sigma.
- Dobischat, Rolf; Seifert, Hartmut (2007):** Die Suche nach einer neuen zeitorganisatorischen Verteilung lebenslangen Lernens. Konzept und Erfahrungen zu Lernzeitkonten. In: Hildebrandt, Eckart (Hrsg.): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin: Edition Sigma, S. 105–118.
- Dörre, Klaus (2003):** Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell – Gravitationszentrum eines „neuen Kapitalismus“? In: Dörre, Klaus; Röttger, Bernd (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA, S. 7–34.

**Dörre, Klaus (1999):** Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld von Globalisierung und europäischer Mehrebenen-Regulation. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München und Mering: Hampf, S. 297–324.

**Drexel, Ingrid (2006):** Das Duale System und Europa. Gutachten im Auftrag von ver.di und IG Metall. [www.netzwerk-weiterbildung.info/meldung\\_volltext.php?id=45192fd90d107](http://www.netzwerk-weiterbildung.info/meldung_volltext.php?id=45192fd90d107) (Abruf am 5.12.2019).

**Drexel, Ingrid (2002):** Das Konzept von Kompetenz und die Interessen der gesellschaftlichen Akteure. Erfahrungen aus dem europäischen Ausland. In: Dehnbestel, Peter (Hrsg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin: Edition Sigma, S. 339–355.

**DSLV – Deutscher Speditions- und Logistikverband e. V. (2015):** Zahlen. Daten. Fakten aus Spedition und Logistik. <http://www.appen-gruppe.de/DSLVZahlen.pdf> (Abruf am 6.12.2019).

**Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne (2014):** Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013. WSI-Mitteilungen 4, S. 286–295.

**European Commission (2000):** A Memorandum on Lifelong Learning. Commission Staff Working Paper. SEC (2000) 1832. [https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf) (Abruf am 5.12.2019).

**Europäische Kommission (2009):** Progress towards the Lisbon objectives in education and training. Indicators and benchmarks. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50e7d888-07f4-4752-933d-57089a26d387/language-en> (Abruf am 5.12.2019).

**Europäische Kommission (1996):** Ziele, Struktur und Mittel des lebensbegleitenden Lernens. Generaldirektion XXII – Allgemeine und Berufliche Bildung. Europäisches Jahr des lebensbegleitenden Lernens. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

**Europäischer Rat (2000):** Schlussfolgerungen des Vorsitzes vom 23. und 24. März. Lissabon. [www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_de.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_de.htm) (Abruf am 5.12.2019).

**Europarat (1971):** Permanent Education. Fundamentals for an Integrated Educational Policy. Studies on Permanent Education, No. 21, Strasbourg.

**Faulstich, Peter (2009):** Lernorte – Flucht aus der Anstalt. In: Faulstich, Peter; Bayer, Mechthild (Hrsg.): Lernorte. Vielfalt von Weiterbildungs- und Lernmöglichkeiten. Hamburg: VSA, S. 7–28.

**Faulstich, Peter (2003):** Weiterbildung. Begründungen lebensentfaltender Bildung. München: Oldenbourg.

**Faulstich, Peter (1995):** Öffentliche Verantwortung für die Weiterbildung. In: Dobischat, Rolf; Husemann, Rudolf (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Edition Sigma, S. 53–70.

**Faulstich, Peter; Zeuner, Christine (1999):** Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. Weinheim und München: Juventa.

**Faulstich, Peter; Faulstich-Wieland, Hannelore; Nuissl, Ekkehard; Weinberg, Johannes; Brokmann-Nooren, Christiane; Raapke, Hans Dietrich (Hrsg.) (1992):** Weiterbildung für die 90er Jahre. Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim und München: Juventa.

- Faure, Edgar; Schöneberg, Claudia; Grundmann, Elisabeth (1973):** Wie wir leben lernen: Der Unesco-Bericht über Ziele und Zukunft unserer Erziehungsprogramme. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2016):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2004):** Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden: VS.
- Geißler, Karlheinz A.; Orthey, Frank M. (1998):** Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozeß. Stuttgart: Hirtel.
- Geißler, Rainer (2005):** Die Metamorphose der Arbeitertochter zum Migrantensohn. Zum Wandel der Chancenstruktur im Bildungssystem nach Schicht, Geschlecht, Ethnie und deren Verknüpfungen. In: Berger, Peter A.; Kahlert, Heike (Hrsg.): Institutionalisierte Ungleichheiten. Wie das Bildungswesen Chancen blockiert. Weinheim und München: Juventa.
- GEW, IGM und ver.di (2008):** Notstand: Weiterbildung in Deutschland. Das Weiterbildungsdesaster verringert Wachstum, Innovationen und Lebensperspektiven. Wir brauchen mehr öffentliche Verantwortung. Hrsg. Mechthild Bayer, ver.di – Bundesverwaltung, Berlin. [www.netzwerk-weiterbildung.info/meldung\\_volltext.php?id=4911b84324cbc&id=4911b84324cbc](http://www.netzwerk-weiterbildung.info/meldung_volltext.php?id=4911b84324cbc&id=4911b84324cbc) (Abruf am 5.12.2019).
- Giddens, Anthony (1988):** Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main und New York: Campus.
- Gillen, Julia; Elsholz, Uwe; Meyer, Rita (2010):** Soziale Ungleichheit in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung. Stand der Forschung und Forschungsbedarf. Reihe: Arbeitspapier, Bildung und Qualifizierung, Nr. 191. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync\\_id=5870](https://www.boeckler.de/faust-detail.htm?sync_id=5870) (Abruf am 14.5.2020).
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1999):** The discovery of grounded theory. Strategies of qualitative research. New York: Aldine.
- Grotlüschen, Anke; Haberzeth, Erik; Krug, Peter (2009):** Rechtliche Grundlagen der Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf; von Hippel, Aiga (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3. Aufl. Wiesbaden: VS, S. 347–366.
- Hammersley, Martyn (2002):** Educational research, policymaking and practice. London: Sage.
- HDB – Hauptverband der Deutschen Bauindustrie; Zentralverband des Deutschen Baugewerbes, Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (2012):** Aufstiegsfortbildung in der Bauwirtschaft. Prüfungsordnungen und Rahmenpläne für Vorbereitungslehrgänge. Berlin.
- Heidemann, Winfried (2010):** Lebenslanges Lernen im Betrieb. Neuere Praxisbeispiele. [www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_153.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_153.pdf) (Abruf am 5.12.2019).
- Heidemann, Winfried; Busse, Gerd (2005):** Betriebliche Weiterbildung. Analyse und Handlungsempfehlungen. 2. erweiterte und aktualisierte Aufl. Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt am Main: Bund.
- infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft (2010):** [www.infas.de/projekte/infas-projekt/wsi-betriebsraetebefragung](http://www.infas.de/projekte/infas-projekt/wsi-betriebsraetebefragung) (Abruf am 27.4.2020).
- Jirjahn, Uwe (2010):** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Arbeitspapier 186 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Jirjahn, Uwe; Mohrenweiser, Jens; Backes-Gellner, Uschi (2011):** Works Councils and Learning: On the Dynamic Dimension of Codetermination, in: KYKLOS 64 (3), S. 427–447.

**Kelle, Udo (2004):** Integration qualitativer und quantitativer Methoden. In: Kuckartz, Udo; Grunenberg, Heiko; Lauterbach, Andreas (Hrsg.): Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis. Wiesbaden: VS, S. 27–41.

**Kitay, Jim; Callus, Ron (1998):** The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research. In: Whitfield, Keith; Strauss, George (Hrsg.): Industrial Relations – Methodology. Ithaca, NY: Cornell University Press, S. 101–112.

**Kok, Wim (2004):** Die Herausforderung annehmen. Die Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

**Kotthoff, Hermann (2001):** Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter. Arbeitspapiere Nr. 44. ZWE „Arbeit und Region“. Bremen: Universität Bremen.

**Kotthoff, Hermann (1981):** Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main und New York: Campus.

**Kraus, Katrin (2001):** Lebenslanges Lernen – Karriere einer Leitidee. Hrsg. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.

**Kuckartz, Udo (2004):** QDA-Software im Methodendiskurs: Geschichte, Potenziale, Effekte. In: Kuckartz, Udo; Grunenberg, Heiko; Lauterbach, Andreas (Hrsg.): Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis. Wiesbaden: VS, S. 11–26.

**Kübler, Hans Dieter (2009):** Mythos Wissensgesellschaft. Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS.

**Kuwan, Helmuth; Bilger, Frauke; Gnahs, Dieter; Seidel, Stefan (2006):** Berichtssystem Weiterbildung IX, Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

**Lamnek, Siegfried (2005):** Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim und Basel: Beltz.

**Lamnek, Siegfried (1980):** Sozialwissenschaftliche Arbeitsmethoden für Mediziner, Soziologen, Psychologen. Weinheim: Edition Medizin.

**Lee, Horan (2012):** Kapital – Weiterbildung – Arbeit. Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung am Beispiel des „Tarifvertrag zur Qualifizierung“ in der chemischen Industrie. Dissertation, eingereicht an der TUM School of Education. <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:bvb:91-diss-20120719-1098545-1-1> (Abruf am 5.12.2019).

**Lee, Horan (2011):** Weiterbildung im Wandel. In: Bolte, Michael; Bösl, Elsbeth (Hrsg.): Verflüssigung von Arbeit und Zeit. Neubiberg: Universität der Bundeswehr München, S. 131–160.

**Lee, Horan; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2007):** Mitgliederbindung durch Bildungsinnovation? Fallstudien zu gewerkschaftlichen Bildungsinitiativen. In: Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. München und Mering: Hampf, S. 265–320.

**Lenz, Katrin; Voß, Anja (2009):** Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in NRW. Identifikation umsetzungrelevanter Förder- und Hemmfaktoren – Explorative Kurzstudie. Reihe: Arbeitspapier, Bildung und Qualifizierung, Nr. 172. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.



**Livingstone, David W. (1999):** Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management: Kompetenz für Europa, Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel. Referate auf dem internationalen Fachkongress (QUEM-Report 60). Berlin: QUEM, S. 65–91.

**Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (1995):** Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. In: Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt und New York: Campus, S. 39–72.

**Moldaschl, Manfred; Voß, Gunter (2002):** Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Hipp.

**Müller-Jentsch, Walther (2007):** Strukturwandel der industriellen Beziehungen – „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS.

**Müller-Jentsch, Walther (1997):** Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. erweiterte Aufl. Frankfurt am Main und New York: Campus.

**Nies, Sarah; Sauer, Dieter (2010):** Theoriegeleitete Fallstudienforschung. Forschungsstrategien am ISF München. In: Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hrsg.): Industriosozilogische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S. 119–162.

**Nuissl, Ekkehard (2009):** Ordnungsgrundsätze der Erwachsenenbildung in Deutschland. In: Tippelt Rudolf; von Hippel, Aiga (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 3. Aufl. Wiesbaden: VS, S. 329–346.

**OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (1996):** Lifelong Learning for All. Meeting of the Education Committee at Ministerial Level, 16–17 January 1996, Reprint 1997. Paris.

**OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (1973):** Recurrent Education: A Strategy for Lifelong Learning. Centre for Educational Research and Innovation (CERI), Paris.

**Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2010):** Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriosozilogie. Eine Bestandaufnahme. In: Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hrsg.): Industriosozilogische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S. 23–70.

**Picht, Georg (1964):** Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation. Olten: Walter.

**Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hrsg.) (2010):** Industriosozilogische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma.

**Rosenblatt, Bernhard v.; Bilger, Frauke (2008):** Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Eckdaten zum BSW-AES 2007. München: TNS Infratest Sozialforschung.

**Sauter, Edgar (2005):** Systemansätze in der Weiterbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Wir brauchen hier jeden, hoffnungslose Fälle können wir uns nicht erlauben. Wege zur Sicherung der beruflichen Zukunft in Deutschland. Bielefeld: W. Bertelsmann.

**Sauter, Edgar (1997):** Risiken und Chancen des Lernens im Prozeß der Arbeit. In: CEDEFOP (Hrsg.): Agora II „Die Rolle der Unternehmen für das lebensbegleitende Lernen“. Thessaloniki: Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung, S. 37–55. [www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5086\\_de.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5086_de.pdf) (Abruf am 5.12.2019).

**Schlaffke, Winfried (1995):** Berufliche Weiterbildung zwischen Marktsteuerung und öffentlicher Verantwortung. Positionen der Wirtschaft. In: Dobischat, Rolf; Husemann, Rudolf (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Edition Sigma, S. 211–226.

**Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1999):** Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München und Mering: Hampp, S. 103–128.

**Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1989):** „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, Georg; Schienstock, Gerd (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen. Berlin: Edition Sigma, 135–146.

**Seipel, Christian; Rieker, Peter (2003):** Integrative Sozialforschung: Konzept und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Weinheim: Beltz Juventa.

**Stahl, Thomas (2005):** Lernen im sozialen Umfeld als ein Weg zur Umsetzung des Konzepts vom lebensumspannenden (life-wide) Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Internationale Trends des Erwachsenenlernens. edition quem, Band 19. Münster: Waxmann, S. 123–172.

**Statista (2015):** IT-Branche Deutschland. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6470/dokument/it-branche-deutschland-statista-dossier/> (Abruf am 5.12.2019).

**Stegmaier, Jens (2010):** Effects of Workplace Representation on Firm-Provided Further Training in Germany, IAB-Discussion Paper 14, Nürnberg.

**Streck, Wolfgang; Höpner, Martin (Hrsg.) (2003):** Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main und New York: Campus.

**Streck, Wolfgang; Hilbert, Josef; van Kevelaer, Karl-Heinz; Maier, Friederike; Weber, Hajo (1987):** Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der BR Deutschland. Berlin: Edition Sigma.

**Tietel, Erhard (2006):** Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: Edition Sigma.

**UNESCO (1997):** Hamburger Deklaration zum Lernen im Erwachsenenalter. Agenda für die Zukunft. In: Institut für Pädagogik (Hrsg.): Fünfte Internationale Konferenz über Erwachsenenbildung vom 14. bis 18. Juli 1997, Hamburg.

**VDA – Verband der Automobilindustrie e. V. (2015):** Jahresbericht 2015. Berlin.

**Whipp, Richard (1998):** Qualitative Methods: Technique or Size. In: Whitfield, Keith; Strauss, George (Hrsg.): Industrial Relations – Methodology. Ithaca, NY: Cornell University Press, S. 51–63.

## AUTOREN

---

**Dr. Horan Lee** studierte als gebürtiger Münchner Soziologie an der Humboldt-Universität zu Berlin und der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Im Jahr 2013 promovierte er zum Thema der tariflichen und betrieblichen Regulierung von Weiterbildung in den industriellen Beziehungen an der Technischen Universität München (TUM). Nach seiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TUM, der Universität Hohenheim und am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg ist er aktuell bei der Stadt München im Referat für Arbeit und Wirtschaft angestellt. Seine Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind die Soziologie der Industriellen Beziehungen, der Wandel von Arbeit im Zuge der Digitalisierung und die Unterstützung des Strukturwandels im Rahmen kommunaler Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik.

**Dr. Michael Whittall** studierte als gebürtiger Engländer Soziologie an der Universität Northumberland in den 1980er Jahren sowie European Industrial Relations and Human Resource Management an der Universität Keele in Staffordshire in den 1990er Jahren. Er hat an der Nottingham-Trent-Universität promoviert. Aktuell ist er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind die deutsche Mitbestimmung, europäische Betriebsräte, die Globalisierung, der Wandel von Arbeitsprozessen durch die Digitalisierung, prekäre Arbeit und Management-Theorie.

---

Weiterbildung wird zunehmend nicht nur in den Kontext des lebenslangen, sondern auch des lebensweiten Lernens gestellt. Anhand von vier Unternehmensfällen untersucht diese Studie, welche Mittel Betriebsräte nutzen können, um Lifelong and Lifewide Learning im Sinne der Beschäftigten erfolgreich mitzubestimmen. Es zeigt sich, dass es dabei keinen universell passenden Königsweg gibt. Die Fallbeispiele geben aber wichtige Hinweise darauf, wie Betriebsräte ihren eigenen Mitbestimmungsweg zu diesem Thema finden und verfolgen können.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-361-4