

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Heinz-Dieter Hardes, Frieder Schmitz

Tarifverträge zur betrieblichen  
Weiterbildung – Darstellung und Analyse aus  
arbeitsökonomischer Sicht

24. Jg./1991

**4**

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin  
Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104  
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin,  
Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB),  
90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de); (09 11) 1 79 30 16,  
E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de); (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de); Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0;  
Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30.  
Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309.  
ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Tarifverträge zur betrieblichen Weiterbildung – Darstellung und Analyse aus arbeitsökonomischer Sicht

Heinz-Dieter Hardes, Frieder Schmitz, Trier\*

In diesem Beitrag werden ausgewählte Tarifverträge zur betrieblichen Weiterbildung vor dem Hintergrund des arbeitsökonomischen Konzepts betriebsinterner Teilarbeitsmärkte untersucht.

Die betriebliche Weiterbildung als Teil einer strategischen Personalpolitik hat an Bedeutung gewonnen, denn verschiedene ökonomische, technologische und demographische Faktoren haben die Notwendigkeit zur Erschließung und Sicherung eines qualitativen Mitarbeiterpotentials in den Betrieben verstärkt. Hierzu scheint ein vielfacher Konsens zu bestehen. Um entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen und Vereinbarungen in den Betrieben zu aktivieren, können Tarifverträge als sog. Generalverträge funktionale Beiträge leisten.

Allerdings lassen die Rahmentarifverträge Probleme bei der betrieblichen Gestaltung von Weiterbildung erwarten, wenn die vertraglichen Regelungen widersprüchliche Weiterbildungsziele und verschiedene Programmvorstellungen enthalten. Nach einer vergleichenden Analyse von relevanten Regelungen der Tarifverträge werden hierzu einige Problemhinweise geliefert.

Als theoretische Basis der Beurteilung dient ein Theoriekonzept betriebsinterner Qualifizierung, das als eine Grundlage vor allem von großbetrieblichen Personalstrategien verwendet wird. Das Theoriekonzept liefert Ansätze zur strategischen Gestaltung von Weiterbildung mit Bezug zu betriebspezifischen Merkmalen der Arbeitsorganisation und der Technologie.

Vor diesem Hintergrund führt die Analyse der Rahmentarifverträge zu kritischen Anmerkungen und einigen Widersprüchen: Es fehlt eine konsistente Klärung der maßgeblichen Weiterbildungsziele. Die Regelungen beziehen sich ausschließlich auf „off-the-job“-Bildungsmaßnahmen. Generelle Freistellungsansprüche für off-the-job-Maßnahmen stehen im Widerspruch zum Prinzip gezielter Weiterbildung.

## Gliederung

- 1 Tarifvertragliche Regelungen zur Weiterbildung
  - 1.1 Vergleichende Analyse von ausgewählten Tarifverträgen
  - 1.2 Fortbestehende Differenzen der Tarifparteien
  - 1.3 Probleme der betrieblichen Umsetzung
- 2 Theoretische Analyse
  - 2.1 Qualifizierung als betriebliche Strategie
  - 2.2 Training und betriebliche Arbeitsorganisation
  - 2.3 Team- und Kontextbezug des betrieblichen Humankapitals
  - 2.4 Bezüge des Qualifikationsbedarfs zum technologischen Wandel
- 3 Bezüge zwischen Theorie und tarifvertraglicher Regelungspraxis
  - 3.1 Relevante Dimensionen betrieblicher Weiterbildungskonzepte
  - 3.2 Weiterbildungsziele: Anpassung, Aufstieg, gruppenbezogene Kompensation
  - 3.3 Beschränkung auf off-the-job Maßnahmen und Ablehnung von betrieblicher Auswahl?
  - 3.4 Betriebs- und personenbezogene Verwertungsinteressen
  - 3.5 Schlußfolgerungen

## Literatur

\* Dr. Heinz-Dieter Hardes ist Professor für Volkswirtschaftslehre im Schwerpunkt Arbeit, Personal, Organisation an der Universität Trier. Frieder Schmitz ist Mitarbeiter in diesem Schwerpunkt. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

<sup>1</sup> Diese Tarifverträge sind z. B. in den WSI-Arbeitsmaterialien, Nr. 24 abgedruckt; vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1990, S. 28 f., 34 f. und 29 ff. Die Auswahl erfolgte teils nach der tarifpolitischen Bedeutung der Branchen, teils zur speziellen Beachtung eines handwerklichen Bereichs.

## I Tarifvertragliche Regelungen zur Weiterbildung

Im ersten Teil soll eine Analyse ausgewählter Tarifverträge zur Weiterbildung erfolgen. Diese Analyse soll einerseits wichtige Zielvorstellungen der Akteure hervorheben und die wichtigsten Regelungsbereiche der Tarifverträge miteinander vergleichen. Des weiteren sollen die Forderungen der Tarifverbände einbezogen werden, um Perspektiven einer möglichen Weiterentwicklung tarifvertraglicher Regelungen zur Weiterbildung zu ermitteln. Ferner sollen Hinweise zu Problemen der betrieblichen Umsetzung bestehender Tarifverträge beachtet werden. In einem zweiten Teil dieses Beitrages erfolgt dann eine kritische Analyse aus theoretischer Sicht, um die Vereinbarkeit der Weiterbildungsregelungen mit den grundlegenden Qualifizierungsstrategien an betriebsinternen Teilarbeitsmärkten zu prüfen. Hieraus sollen schließlich in der Konsequenz Vorschläge zur künftigen Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung entwickelt werden.

### 1.1 Vergleichende Analyse von Tarifverträgen

Ausgewählt wurden die folgenden Tarifverträge zur Weiterbildung:

- der Lohn- und Gehaltsrahmen-Tarifvertrag I für die Metallindustrie von Nordwürttemberg/Nordbaden vom 11.2.1988 (im folgenden LGT I Metallindustrie),
- der Tarifvertrag zur Fortbildung und Umschulung in der Druckindustrie von 1990 (im folgenden TFU Druckindustrie) und
- der Tarifvertrag zur berufsbezogenen Weiterbildung für das Berliner Heizungs-, Klima- und Sanitärhandwerk von 1987 (im folgenden TV BWB Heizung)<sup>1</sup>.

Zur vergleichenden Analyse der Regelungsbereiche der Tarifverträge und der impliziten Zielvorstellungen wird nach einem Analyseraster vorgegangen, das die folgenden

Aspekte der vorgenannten weiterbildungsbezogenen Tarifverträge systematisiert:

- Qualifikationsbegriff und -bedarf,
- Weiterbildungsplanung und -beratung,
- Administration und Finanzierung der Maßnahmen,
- Weiterbildungsansprüche von Arbeitnehmergruppen und Auswahl von Teilnehmern,
- Zertifizierung und Erfolgsbestätigung,
- Eingruppierungs- und Zuschlagsansprüche.

### 1.1.1 Betrieblicher Weiterbildungsbedarf

Der relevante Begriff des betrieblichen Qualifikationsbedarfs wird in den Tarifverträgen primär aus den (künftigen) Anforderungsstrukturen der betrieblichen Tätigkeiten abgeleitet. Die Arbeitnehmer sollen ex ante auf Anforderungsänderungen vorbereitet werden, die sich aus erkennbaren technischen oder organisatorischen Veränderungen ergeben oder ergeben werden (vgl. 3.1 des LGT I Metallindustrie, vgl. auch § 2 des TFU Druckindustrie). Insoweit entsprechen die Vorstellungen des betrieblichen Qualifikationsbedarfs dem vorherrschenden Typus einer (antizipativen) *Anpassungsfortbildung nach betrieblichen Belangen* veränderter Tätigkeitsanforderungen. „Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen ...“ (§ 2 TFU Druckindustrie). „Solche Qualifizierungsmaßnahmen . . . sollen zielgerichtet dazu (eingesetzt werden), um im Hinblick auf die festgestellten technisch und organisatorisch bedingten Veränderungen der (betrieblichen) Anforderungen oder Arbeitsaufgaben Qualifikationslücken zu schließen“ (§ 3, 3.4 LGT I Metallindustrie). Die Tarifverträge beruhen demnach offenbar auf der Annahme eines umfassenden Wandels der betrieblichen Arbeitsanforderungen im Zusammenhang mit dem Ausmaß und dem beschleunigten Tempo von technisch-organisatorischen Innovationen. Veränderungen der betrieblichen Markt-, Technologie- und Produktionsbedingungen führen zu einem allgemeinen Bedeutungszuwachs von beruflicher Anpassungsfortbildung<sup>2</sup> vieler Arbeitnehmer. Wegen des Zeitbedarfs der Anpassung sollen die Arbeitnehmer möglichst rechtzeitig vorbereitet und qualifiziert werden. Maßgeblich sind offenbar Vorstellungen eines größeren Bedarfs an antizipativer beruflicher Anpassungs-Weiterbildung. Mit der Grundsatzzforderung von antizipativer und prophylaktischer Weiterbildung wird implizit eine reaktive oder ad hoc Gestaltung der Weiterbildung abgelehnt, weil diese betriebliche Innovationen verzögern und den Arbeitnehmern besondere Belastungen verursachen würde<sup>3</sup>.

Daraus läßt sich eine Verpflichtung der Betriebe zu einer vorausschauenden Planung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs ableiten. Als maßgebliche Kriterien der Bedarfsplanung gelten vornehmlich die betrieblichen Belange, exakter die ex ante erkennbaren Tendenzen der betrieblichen Anforderungen und Arbeitsaufgaben bzw. zukünftige Qualifikationslücken der Arbeitskräfte. Die auf

die Druck- bzw. Metallindustrie bezogenen Tarifverträge enthalten daher in relativer Übereinstimmung betriebliche Verpflichtungen zu einer regelmäßigen, *periodischen Planung* und *Beratung* des betrieblichen Qualifikationsbedarfs.

Neben den betrieblichen Belangen sollen die „beruflichen Qualifizierungsinteressen“ der Beschäftigten durch die Betriebsräte in die jährlichen Beratungen der Weiterbildungsplanung eingebracht werden. Der Betriebsrat kann sich dazu bei den Arbeitnehmern informieren und sich im Betrieb sachkundig machen (§ 3.2 LGT I Metallindustrie, § 3 TFU Druckindustrie).

Aus der Sicht der Beschäftigten werden insbesondere Möglichkeiten der *Aufstiegsfortbildung* durch die Vermittlung erweiterter und höherer Qualifikationen intendiert. Bezogen auf ihre bisherigen Tätigkeiten sollen Arbeitnehmer vorzugsweise

- „- eine andere gleichwertige Arbeitsaufgabe,
- eine zusätzliche gleichwertige Arbeitsaufgabe,
- eine höherwertige Arbeitsaufgabe“

ausführen können (§ 3, 3.4 LGT I Metallindustrie). Unklar bleibt, welche Beziehung der intendierte Typus der Aufstiegsfortbildung zur oben festgestellten Priorität der betrieblichen Anpassungsweiterbildung erhalten soll.

Nähere Hinweise zu den *Methoden* der Ermittlung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs werden nicht gegeben. Nach den periodischen Bedarfsplanungen und den Beratungen mit dem Betriebsrat obliegt dem Arbeitgeber die *Entscheidung* über Art und Umfang der durchzuführenden Weiterbildungsmaßnahmen.

### 1.1.2 Art der Bildungsmaßnahmen, deren Finanzierung und Administration

Die Maßnahmen der Weiterbildung sind nach den betrieblichen Bedarfsfeststellungen auszurichten. Im LGT I Metallindustrie werden Maßnahmen der allgemeinen Weiterbildung oder allgemeinen beruflichen Fortbildung ohne den Bezug zu betrieblichen Arbeitsaufgaben ausdrücklich ausgeschlossen.

Der Weiterbildungsbegriff der Tarifverträge grenzt die relevanten Bildungsmaßnahmen ab; er bezieht sich ausschließlich auf betriebliche oder betriebsexterne *Bildungs- oder Schulungskurse*, die „off-the-job“ durchgeführt werden. Ausdrücklich nicht einbezogen werden betriebliche Maßnahmen eines „on-the-job training“, der Einarbeitung, Erfahrung und/oder Unterweisung am Arbeitsplatz (vgl. § 3, 3.4 LGT I Metallindustrie).

Ausgeschlossen werden auch Führungsseminare, die eher für Angehörige des außertariflichen Bereichs angeboten werden (vgl. LGT I Metallindustrie, § 3, 3.4). Weiterbildungsmaßnahmen nach den Tarifverträgen sollen somit nach betrieblichen Arbeitsaufgaben ausgerichtet sein und außerhalb des üblichen Arbeitsplatzbereichs durchgeführt werden. Die Bildungsmaßnahmen sollen in systematisch geplanten Kursen durchgeführt werden, nach zeitlichen Terminvorgaben und inhaltlichen Gliederungsvorgaben erfolgen.

Die *Kosten* der beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen werden, soweit sie nicht von Dritten übernommen werden, vom Arbeitgeber getragen (LGT I Metallindustrie, § 3.6; TFU Druckindustrie § 6; TV BWB Heizung, § 5). Generell ist somit eine *betriebliche Finanzierung* der Weiterbil-

<sup>2</sup> Zwischen den Akteuren der Tarifvertragsparteien bestand . . . . Einigkeit darüber . . . , daß der Bedarf an beruflicher Weiterbildung groß und ständig gewachsen sei . . . . Das Problem der Bedarfsdefinition ist unter dem allgemeinen Eindruck eines fast unbegrenzten Bedürfnisses vielleicht weniger virulent geworden. . . .“ (Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) 1990, S. 214).

<sup>3</sup> Der Grundsatz der antizipativen Weiterbildung wird von der Bildungsökonomie und der Personalwirtschaft vielfach anerkannt; vgl. u. a. Gaugier 1989, S. 28 ff.

ungsmaßnahmen vorgesehen.<sup>4</sup> Die relevanten Qualifizierungskosten betreffen sowohl die erforderlichen Sachkosten der Maßnahme, den Ausfall an Arbeitszeiten und die erforderlichen Reisezeiten. Qualifizierungszeiten sowie Reisezeiten innerhalb der regelmäßigen Wochenarbeitszeiten gelten als Arbeitszeiten. Für Qualifizierungszeiten außerhalb der regelmäßigen Wochenarbeitszeiten besteht eine Option des Arbeitnehmers zwischen Freizeitausgleich und zusätzlicher Bezahlung ohne Mehrarbeitszuschläge.

Die *Administration* der Weiterbildung unterliegt im übrigen den Mitbestimmungsregelungen des BetrVG (§§ 96 ff. BetrVG).

### 1.1.3 Auswahl und Beteiligung von Arbeitnehmern

Aus den Regelungen zur innerbetrieblichen Veröffentlichung von Weiterbildungsplanung bzw. -maßnahmen läßt sich auf Zielvorstellungen einer größeren *Transparenz* und einer breiteren Bildungsbeteiligung schließen. Um allen geeigneten betrieblichen Beschäftigten die Möglichkeit zur Bewerbung oder Teilnahme zu eröffnen, sollen die geplanten Fortbildungsmaßnahmen in geeigneter, betriebsüblicher Weise veröffentlicht werden (§ 3.5 LGT I Metallindustrie; analog § 5 TFU Druckindustrie). Die Verpflichtung zur Ausschreibung oder Veröffentlichung betrieblicher Weiterbildungsangebote soll den vielfach kritisierten Selektionswirkungen der Bildungsbeteiligung von Arbeitnehmern entgegenwirken; bisher an betrieblichen Bildungsmaßnahmen kaum beteiligte Arbeitnehmergruppen sollten dadurch größere Chancen der Weiterbildungsteilnahme erhalten.<sup>5</sup>

Die *Auswahl* der Teilnehmer obliegt allgemein dem Arbeitgeber; individuelle *Teilnehmeransprüche* von Arbeitnehmern an (bestimmten) Weiterbildungsveranstaltungen bestehen in der Regel nicht:

Der LGT I Metallindustrie enthält keine Auswahl- oder Anspruchsregelungen zur Teilnahme von Arbeitnehmern an Weiterbildungsmaßnahmen.

Weitergehende Regelungen finden sich im TFU Druckindustrie. In Arbeitsbereichen „mit wesentlichen technischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderungen“ besitzen Arbeitnehmer, deren Arbeitsplatz von diesen Änderungen betroffen ist, auf Verlangen einen Teilnahmeanspruch bei diesbezüglichen Fortbildungsmaßnahmen (§ 5 TFU Druckindustrie).

Im übrigen enthält dieser Fortbildungstarifvertrag gruppenbezogene Ansprüche zur Beteiligung an Weiterbildungsveranstaltungen: „Ein Teil der jährlichen Aufwendungen für die berufliche Fortbildung gilt der spezifischen Qualifizierung der Frauen. Dieser Teil muß entsprechend dem Frauenanteil in der Belegschaft in einem angemessenen Verhältnis zur Gesamtsumme stehen „ (§ 4 TFU Druckindustrie). Eine spezifische Quotierung soll eine Frauenförderung durch gleichberechtigte Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen ermöglichen.

<sup>4</sup> Eine überbetriebliche Finanzierung der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen wurde in keinem der Tarifverträge vereinbart.

<sup>5</sup> Die Selektionseffekte der betrieblichen Weiterbildung betonen u. a. Mahnkopf 1989, S. 25; Bahn Müller u. a. 1991, S. 173. Zur bevorzugten Gruppe der betrieblichen Weiterbildung zählen qualifizierte Angestellte und höhere Beamte. Kriterien der selektiven Beteiligung bilden neben der beruflichen Stellung des Arbeitnehmers das Niveau des Bildungsabschlusses, das Geschlecht sowie die Betriebsgröße bzw. die sektorale Zuordnung.

Des weiteren haben Arbeitgeber und Betriebsräte jährlich über die betrieblichen Möglichkeiten zu beraten, Arbeitnehmer ohne Berufsausbildung gezielt zu einem anerkannten Ausbildungsberuf der Druckindustrie auszubilden (vgl. § 8 TFU Druckindustrie).

Der TV BWB Heizung enthält zwar keinen Individualanspruch der Arbeitnehmer zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, jedoch einen kollektiven Anspruch auf Weiterbildungszeiten. „Das anzubietende Zeitvolumen für Weiterbildungsmaßnahmen beträgt 8 Stunden pro Kalenderjahr und Arbeitnehmer“ (§ 4 TV BWB Heizung). Der kollektive Anspruch auf Weiterbildungszeiten kann sich in einen Individualanspruch auf Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen wandeln, wenn der Arbeitgeber seinen Weiterbildungsverpflichtungen nach diesem Tarifvertrag nicht nachkommt (§ 9 TV BWB Heizung).

Die Weiterbildungsstarifverträge unterscheiden sich somit hinsichtlich der Regelungen zu Weiterbildungsansprüchen von Arbeitnehmergruppen.

### 1.1.4 Ansprüche nach Abschluß von Bildungsmaßnahmen

Zugunsten erfolgreicher Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen werden vielfach entsprechende Nachweise oder Abschlußzertifikate gefordert, um betriebliche und besonders externe Verwertungsmöglichkeiten durch den Erhalt adäquater Arbeitsplätze oder Tätigkeiten zu verbessern. Entsprechende *Ansprüche zur Zertifizierung* von erfolgreichen Weiterbildungsmaßnahmen enthalten die ausgewählten Tarifverträge nicht. Lediglich der TFU Druckindustrie sieht eine *Teilnahmebestätigung* vor: Die Teilnahme an einer betrieblichen Fortbildungsmaßnahme ist vom Arbeitgeber unter Angabe der Bildungsinhalte, der Dauer und eines eventuellen Abschlusses schriftlich zu bestätigen (§ 7 TFU Druckindustrie).

Ansprüche auf Zuteilung *veränderter Arbeitsaufgaben* im Betrieb sowie monetäre Ansprüche *höherer Eingruppierung* und höherer Bezahlung enthält demgegenüber der LGT I Metallindustrie nach erfolgreichem Abschluß von Maßnahmen der Höher- bzw. Zusatzqualifizierung: Nach Abschluß von Maßnahmen, die zu höherwertigen oder zusätzlichen gleichwertigen Tätigkeiten qualifizieren, erhalten Arbeitnehmer Anspruch auf entsprechende Arbeitsaufgaben und höherwertige Eingruppierungen. Der Tarifvertrag verpflichtet insoweit den Betrieb zu einem qualifikationsorientierten Personaleinsatz und einer Bezahlung der personenbezogenen Fortbildungsqualifikation. Kommt der Betrieb dieser Verpflichtung zu qualifikationsorientierten Änderungen der Arbeitsaufgaben nicht nach, erhalten die Arbeitnehmer nach Maßnahmen höherqualifizierender Aufstiegsfortbildung Ansprüche auf *Zuschlagzahlungen*, die auf 3% des bisherigen Grundentgelts für eine Frist von mindestens 10 Monaten festgesetzt wurden (LGT I Metallindustrie, § 3.8).

Diese spezifische Regelung resultierte aus Forderungen der IG Metall nach qualifikationsorientierten Entgeltgruppen. Das betriebliche System der Grundentgelte sollte allgemein nach breiteren Qualifikationsgruppen der Arbeitnehmer gegliedert werden. Innerhalb der breiten Entgeltgruppen sollten die Beschäftigten Gelegenheiten zur Qualifizierung für alle gruppenbezogenen Arbeitsanforderungen und höherwertige Anforderungen erhalten (vgl. Mahnkopf 1989, S. 38). Die tarifvertraglichen Tätigkeits- bzw. monetären Zuschlagsansprüche von Teilnehmern nach erfolgreichen Maßnahmen der betrieblichen Zusatz- oder Höher-

qualifizierung sind als tarifpolitische Kompromißregelung zu deuten, da die Forderungen nach neuen Tarifverträgen zur Eingruppierung aus Zeitgründen nicht durchgesetzt werden konnten<sup>6</sup>.

## 1.2 Fortbestehende Differenzen der Tarifparteien

Forderungen nach weiteren Tarifverträgen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung haben als Beiträge zu einer „qualitativen Tarifpolitik“ in jüngster Zeit zunehmende Bedeutung erlangt. Auch von Seiten der Arbeitgeber wird vielfach auf einen steigenden Bedarf an beruflicher Weiterbildung von Arbeitnehmern hingewiesen. Insofern scheint ein verbaler Konsens der Tarifverbände zu bestehen, die betriebliche Weiterbildung zu fördern und zu verstärken.

Von seiten der Gewerkschaften werden vor allem zwei Ziele zur *Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen* vertreten:

- einerseits generelle individuelle Ansprüche zur verstärkten Bildungsaktivität von betrieblichen Arbeitnehmern,
- andererseits gezielte Förderungen bisher benachteiligter, an betrieblichen Bildungsmaßnahmen bisher kaum beteiligter Personengruppen.

Allgemein werden Mindestzeiten der individuellen Beteiligung an Weiterbildung gefordert. Dabei bezieht sich das vorherrschende Verständnis von Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. die vorstehende Analyse der Weiterbildungsstarifverträge) ausschließlich auf arbeitsplatzexterne Schulungsmaßnahmen („off-the-job“ Bildungsmaßnahmen), so daß die individuellen Weiterbildungsansprüche in zeitbezogenen Mindestansprüchen der Freistellung vom Arbeitsplatz für Bildungszwecke formuliert werden. Die IG Metall fordert z. B. *Freistellungsansprüche* von je zwei Wochen pro Jahr (vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1990, S. 22)<sup>7</sup>.

Vertreter der Arbeitgeberverbände betrachten die generellen Freistellungsforderungen der Gewerkschaften als Fortsetzung der Debatte um einen bezahlten Bildungsurlaub; sie sehen darin primär eine weitere *Form von Arbeitszeitverkürzungen* (vgl. Lindena 1990, S. 6). Allgemeine individuelle Ansprüche der Arbeitnehmer auf Weiterbildungszeiten oder -freistellungen nach der Gießkannenmethode werden von Arbeitgebern abgelehnt: „Angesichts der immer kürzer werdenden Arbeitszeiten sei es geboten, mit den knappen Ressourcen Geld, Zeit und Motivation (weniger verschwenderisch) umzugehen . . .“ (Enquete-Kommission „Zukünftige Bildungspolitik – Bildung 2000“, Anhangband, 1990, S. 151). „Der Betrieb muß das Recht behalten, selbst zu entscheiden, ob und welche Maßnahmen getroffen werden müssen“ (Lindena 1990, S. 10).

Zum anderen wird eine größere Beteiligung *benachteiligter Arbeitnehmergruppen* an betrieblichen Bildungsmaßnahmen gefordert, um die gruppenspezifischen Beschäftigungsrisiken durch eine kompensatorische, gezielte Qualifizierung zu vermindern. Die ungleiche Beteiligung von Risikogruppen des Arbeitsmarktes, insbesondere von Frauen sowie un- und angelernten Arbeitern (vgl. hierzu den TFU Druckindustrie, § 4, § 8), soll zugunsten einer

gruppenorientierten, größeren Chancengleichheit von Arbeitnehmern durch betriebliche Qualifizierung beitragen.

Die herkömmliche betriebliche Weiterbildung diene kaum den berechtigten Interessen von Risikogruppen der Arbeitnehmer, sondern nach dem Matthäus-Prinzip („wer hat, dem wird gegeben“) der selektiven Förderung von Arbeitnehmern mit höheren Ausbildungsgraden zur betrieblichen Bindung bevorzugter Arbeitskräftegruppen. Die Weiterbildung der Betriebe wirke daher im Sinne einer selektiven Benachteiligung von Arbeitnehmergruppen. Dieser Benachteiligung durch betriebliche Selektion soll durch gruppenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen und Quoten-Regelungen entgegengewirkt werden.

Vertreter der Arbeitgeber lehnen *Quoten-Regelungen* der gruppenspezifischen Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung prinzipiell ab. Eine gezielte Förderung von Risikogruppen des Arbeitsmarktes sei primär den überbetrieblichen Funktionen der Arbeitsmarkt- bzw. Sozialpolitik zuzuordnen, allenfalls sekundär dem Bereich betrieblicher Sozialleistungen (vgl. die Expertenanhörung der Enquete-Kommission „Zukünftige Bildungspolitik – Bildung 2000“, Anhangband 1990, S. 150, 153)<sup>8</sup>.

Die Arbeitgeber betonen das Prinzip der *betrieblichen Selektion* beim Zugang von Arbeitnehmern zu den Weiterbildungsmaßnahmen als eine unabdingbare Notwendigkeit.

Von gewerkschaftlicher Seite werden weitere Ziele einer stärker nach Mitarbeiterinteressen orientierten Weiterbildung gefordert. Nach den Präferenzen der Mitarbeiter sollten

- Weiterbildungsmaßnahmen möglichst zu höherwertigen Arbeitsaufgaben und veränderter Arbeitsgestaltung beitragen und
- mit höheren Eingruppierungs- und Entgeltansprüchen verbunden werden (vgl. auch § 3.8 LGT I Metallindustrie).

Die Verknüpfung von höherwertiger Qualifizierung und Entgeltansprüchen führt nach dem LGT I Metallindustrie zu der erwähnten Zuschlagsregelung. Die Arbeitnehmer erwerben demnach *monetäre Ansprüche* nach den personenbezogenen Qualifikationen, auch wenn ihnen keine adäquaten Arbeitsaufgaben entsprechend der höheren Qualifizierung zugewiesen werden.

Diese Regelungen bedeuten eine Abkehr vom Grundsatz der *Eingruppierung* nach den betrieblichen Anforderungen. Die metallindustriellen Arbeitgeberverbände haben dieser Zuschlagsregelung zugestimmt, obwohl sie generell am Prinzip der Eingruppierung nach den betrieblichen Anforderungen festhalten.

Die implizit in den Regelungen geforderten Maßnahmen der Höherqualifizierung in Verbindung mit höheren Entgeltansprüchen entsprechen eher dem Typus einer „*Aufstiegsqualifizierung*“. Maßnahmen der Aufstiegqualifizierung werden herkömmlich nach den begrifflichen Kategorien der Weiterbildungsdiskussion von Maßnahmen des Typus „reiner Anpassungsqualifikationen“ unterschieden. Somit lassen sich in den Tarifverträgen unterschiedliche Weiterbildungskonzepte der Tarifparteien erkennen.

Auch die inhaltlichen Leitvorstellungen der Tarifparteien zur Gestaltung der beruflichen Weiterbildung unterscheiden sich aus der Perspektive ihrer Interessenlagen.

<sup>6</sup> Unklar bleibt allerdings die Zuordnung von Maßnahmen der Aufstiegs-

<sup>7</sup> Vgl. auch die erwähnten Freistellungsregelungen des TV BWB Heizung.

<sup>8</sup> Eine allgemeine Zuordnung von Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung zum Aufgabengebiet der betrieblichen Sozialleistungen (vgl. ebenda, S. 156) entspricht allerdings einem afunktionalen Mißverständnis von beteiligten Experten der Anhörung der Enquete-Kommission.

Die Arbeitgeberverbände fordern den Primat von Maßnahmen der „Anpassungsqualifizierung“ nach betrieblichen Anforderungen bzw. zur Erfüllung eines konkreten Qualifikationsbedarfs. Ein Primat betrieblicher Anforderungen wird aus der betrieblichen Finanzierung der Bildungsmaßnahmen abgeleitet. Denn Qualifizierungszeiten sollen nach den vertraglichen Regelungen grundsätzlich als Arbeitszeiten gelten. Eine entsprechende Konzeption des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs mit vorrangiger Ausrichtung auf den Typus von Anpassungsqualifizierung bei technisch-organisatorischem Wandel der betrieblichen Arbeitsaufgaben findet sich in den oben analysierten Weiterbildungsverträgen (vgl. LGT I Metallindustrie, § 3.1 und 3.3; TFU Druckindustrie, § 2).

Die Gewerkschaften fordern hingegen eine stärkere Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen durch aktive *Partizipation* der Mitarbeiter und der Betriebsräte bei der betrieblichen Weiterbildungsplanung.

### 1.3 Probleme der betrieblichen Umsetzung

Überbetriebliche Tarifverträge zur Weiterbildung sollten nach der Intention ihrer Befürworter vornehmlich zur Aktivierung von Bildungsplanungen und -maßnahmen auf der betrieblichen Ebene dienen. Neue Weiterbildungskonzepte sollten unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter und der Betriebsräte entwickelt werden. Die relative Bedeutung der Planung von Bildungsmaßnahmen in den Betrieben sollte gestärkt werden. Die tarifvertraglichen Regelungen sollten schließlich zu neuen Betriebsvereinbarungen zur betrieblichen Organisation der Weiterbildung anregen und mobilisieren.

Ähnlich läßt sich aus der Sicht der Kontrakttheorie argumentieren. Überbetriebliche Rahmentarifverträge dieser Art sind als unvollständige „Generalverträge“ einzuordnen, die der weiteren Umsetzung und Konkretisierung bedürfen. Die Generalverträge haben wichtige *kontrakttheoretische Funktionen*, sie sollen insbesondere dazu beitragen, die betrieblichen Transaktionskosten von einzelwirtschaftlichen Detailverträgen zu vermindern<sup>9</sup>. In dieser Funktion sollen die Generalverträge vornehmlich den Basiskonsens der Vertragsparteien fixieren und die grundlegenden Ziel- und Ordnungsvorstellungen der Akteure festschreiben.

<sup>9</sup> Vgl. die kontrakttheoretischen Darstellungen von Williamson, Wächter, Harris 1975, S. 271 f. .... the collective agreement governs complex, many-sided relations . . . for substantial periods of time. Provisions for unforeseeable contingencies is made by writing the contract in general and flexible terms . . . Such contractual incompleteness is an implicit concession to bounded rationality.“ Ähnlich argumentieren Wächter und Wright 1990, S. 251: „In place of . . . (complex state contingent contracts with high transaction costs; suppl.) the parties could reach an understanding on general principles, but not on specifics. This agreement could be either implicit or explicit . . .“.

<sup>10</sup> Vom bundesweiten Arbeitgeberverband „Gesamtmetall“ wurde eine Übernahme der Weiterbildungsregelungen des LGT I Metallind. für andere Tarifbezirke abgelehnt.

<sup>11</sup> Die erste Bilanz der empirischen Untersuchungen beruht auf wenigen Betriebsfallstudien (6-8 Betriebe) sowie auf einer schriftlichen Befragung von rd. 300 Betriebsräten; vgl. hierzu Bahnmüller u. a. 1991, S. 176 ff.

<sup>12</sup> Die von den Autoren der Fallstudien vorgenommene Typisierung der betrieblichen Reaktionen und Verhaltensmuster erscheint nicht klar in der Abgrenzung. Die sog. explizite Umsetzung über den Weg einer konzernweiten Betriebsvereinbarung unter ausdrücklicher Bezugnahme zum LGT I Metallindustrie habe faktisch eine „eher formale Bedeutung“. Somit bleibt die Abgrenzung zum Typus der defensiv-formalen Umsetzung unscharf (ebenda, S. 177).

<sup>13</sup> Übereinstimmend wird festgestellt, daß bei vielen Betriebsräten fachbezogene Erfahrungen und zeitliche Ressourcen fehlen, um Qualifizierungsinteressen der Mitarbeiter regelmäßig zu erheben und ggfs. eigene, alternative Qualifizierungskonzepte zu entwickeln (vgl. Mahnkopf 1989, S. 49; Bahnmüller u. a. 1991, S. 179).

Explizite Generalverträge ersetzen ein eher unverbindliches „meeting of the minds“ der Akteure sowie die impliziten Zielvorstellungen der Vertragsparteien.

Andererseits lassen Rahmentarifverträge Probleme bei der betrieblichen Umsetzung erwarten, wenn die vereinbarten Regelungen unterschiedliche, teils widersprüchliche Konzepte der Weiterbildung enthalten und die verschiedenen Grundpositionen weiterhin fortbestehen: „ . . . admitting gaps into the (general, suppl.) contract also poses hazards: where parties are not indifferent to the manner in which gaps are to be filled, fractious bargaining or litigation commonly results“ (Williamson, Wächter, Harris 1975, S. 272).

Der vorstehende Abschnitt lieferte zumindest Hinweise auf fortbestehende Widersprüche in den Zielvorstellungen der Tarifparteien<sup>10</sup>. Folglich sind Probleme bei der betrieblichen Umsetzung zu vermuten.

Erste Felduntersuchungen in Betrieben der Metallindustrie<sup>11</sup> konstatieren solche *Probleme* bei der *Umsetzung des LRT I*. Vor allem in den bisher „bildungs-passiven“ Betrieben habe eine Aktivierung der Weiterbildung durch den Rahmentarifvertrag kaum stattgefunden. Überwiegend sei lediglich eine formale Umsetzung der allgemeinen formalen Regelungen des Tarifvertrags in den Betrieben zu beobachten<sup>12</sup>.

Auf sehen des Managements seien zum Teil Widerstände oder mangelnde Interessen gegenüber den Weiterbildungsregelungen des Rahmentarifvertrages spürbar. Verstärkte Weiterbildung werde zwar verbal häufig als notwendig bezeichnet, faktisch aber durch aktuelle Arbeitsaufgaben vielfach verdrängt. Maßnahmen der Weiterbildung würden in kurzfristiger Ausgabenorientierung eher als zeitliche Zusatzbelastung von Mitarbeitern gesehen. Auf der unteren Ebene des betrieblichen Managements würden Status- und Funktionsverluste bei einem Ausbau der betrieblichen Weiterbildung befürchtet (vgl. Mahnkopf 1989, S. 42).

Die Realitäten der betrieblichen Planung und Organisation von Weiterbildungsaktivitäten haben offenbar die Umsetzung des Tarifvertrags erheblich erschwert. Vorstellungen einer integrierten langfristigen Unternehmensplanung mit abgestimmten Produkt-, Investitions- und Personalplanungen entsprechen nach den Fallstudien nicht dem Stand von betrieblichen Bedarfsfeststellungen zur Weiterbildung. In der betrieblichen *Praxis der Weiterbildung* herrscht vielmehr nach wie vor ein reaktives Engpaß- oder Feuerwehrprinzip vor. Bei dezentraler Organisation in den Betriebsstellen bzw. Fachabteilungen sind Konzepte und Kapazitäten professioneller Weiterbildungsplanungen kaum zu erwarten (vgl. Bahnmüller u. a. 1991, S. 178, 180).

Andererseits sind viele *Betriebsräte* kaum zur kollektiven Vertretung von qualitativen Weiterbildungsinteressen zu mobilisieren. Bei fehlender Information (ohne profunde Kenntnisse über betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen) und fachlich-konzeptioneller Überforderung (Unklarheiten über Qualifizierungsbedürfnisse der Mitarbeiter)<sup>13</sup> herrschen formalisierte Prozesse der Information und Beratung vor. Die Qualifizierungsinteressen der Mitarbeiter gelten eher als individueller berufsfachlicher Bereich, so daß Reklamationen von Individualproblemen der Weiterbildung (Mißachtung von Teilnehmerwünschen und strittige Kostenfragen) dominieren.

Zudem bewirkte die Verknüpfung der Regelungen zur Weiterbildung mit monetären Fragen der individuellen

Eingruppierung von Arbeitnehmern im Verlauf der damaligen Tarifverhandlungen zwangsläufig Probleme bei einer Mobilisierung kollektiver Weiterbildungsinteressen<sup>14</sup>. Die verfügbaren Informationen lassen nicht auf eine verstärkte und gezielte Beteiligung von Beschäftigtengruppen mit geringerem Bildungsniveau schließen.

Insgesamt konnten die Tarifverträge zur Weiterbildung und ihre betrieblichen Anwendungen den hohen Erwartungen qualitativer Tarifpolitik wohl nicht entsprechen (vgl. Enquete-Kommission „Zukünftige Bildungspolitik – Bildung 2000“, Anhangband 1990, S. 151).

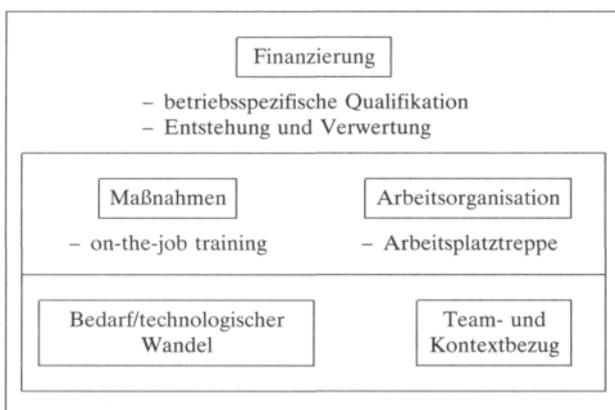
## 2. Theoretische Analyse

### 2.1 Qualifizierung als betriebliche Strategie

Im folgenden Abschnitt werden arbeitsökonomische Ansätze vorgestellt, die von uns als Basis einer Beurteilung der Weiterbildungstarifverträge verwendet werden. Die Darstellung erfolgt im Hinblick auf zentrale, bei der Analyse betrieblicher Weiterbildung zu klärende Fragen.

Nach einer kurzen Beschreibung der grundlegenden Folgerungen, die nach der Humankapitaltheorie aus den Regelungen zur *Finanzierung* der Weiterbildung zu ziehen sind, wird in Abschnitt 2.2 das *Konzept betriebsinterner Teilarbeitsmärkte* vorgestellt. Es wird gezeigt, daß dieses grundlegende Paradigma einzelwirtschaftlichen Verhaltens unter bestimmten Voraussetzungen als effizienter strategischer Ansatz zur betrieblichen Weiterbildung dienen kann. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Beziehungen von effizienten *Weiterbildungsmaßnahmen* mit Formen der betrieblichen *Arbeitsorganisation*, die eine vorteilhafte Verwertung der betrieblichen Investition sichern kann. Die theoretischen Grundlagen der betriebsinternen Qualifizierung werden zunächst in knapper Form mit Bezug zum Organisationskonzept der Arbeitsplatztreppe (Doeringer, Piore 1971) dargestellt.

Abbildung 1: Struktur der theoretischen Analyse



Das skizzierte theoretische Konzept wird in den anschließenden Abschnitten erweitert. Im Abschnitt 2.3 wird das Prinzip der „qualifizierten Teamarbeit“ als weiteres Organisationskonzept berücksichtigt. Schließlich wird im Abschnitt 2.4 die Frage der Ableitung des betrieblichen

<sup>14</sup> Diese These läßt sich bereits aus einem Vergleich der tarifvertraglichen Weiterbildungsregelungen des LGT I Metallindustrie und des TFU Druckindustrie vermuten.

*Qualifikationsbedarfs* mit Bezug zum technologischen Wandel im Rahmen des Theoriekonzepts erörtert.

Abbildung 1 verdeutlicht noch einmal die Struktur dieses Abschnittes und ordnet jeweils zentrale Begriffe zu.

### 2.2 Training und betriebliche Arbeitsorganisation

Als Ausgangsbasis des theoretischen Rahmenkonzepts zur Beurteilung der ausgewählten Tarifverträge dienen die grundlegenden Aussagen der Humankapitaltheorie. Die Tarifverträge enthalten in genereller Übereinstimmung Regelungen, die eine betriebliche Finanzierung der Weiterbildung vorsehen. Becker (1964) hatte die begriffliche Kategorie der *betriebspezifischen Qualifikationen* eingeführt, bei denen die Verwertung von betrieblichen Bildungsinvestitionen an den jeweiligen Betrieb und die Person des Qualifizierten gebunden ist. Hieraus sind zwei für die weitere Argumentation wesentliche Schlußfolgerungen zu ziehen.

Aus der Perspektive der *Verwertung* der Investitionen in betriebliches Humankapital erscheint lediglich die Finanzierung von betriebspezifischen Qualifikationen sinnvoll. Folglich führt die humankapitaltheoretische Logik von Bildungsmaßnahmen betriebspezifischer Art zum Kalkül von Fixkosten der Beschäftigung, die unabhängig von der Dauer der Beschäftigungsbeziehungen anfallen. Investive Aufgaben der betrieblichen Qualifizierung gelten als Hauptkomponente von Fluktuationskosten, die wegen ihres ex post-Fixkostencharakters ein wesentliches betriebliches Interesse an *längerfristigen personenbezogenen Arbeitsbeziehungen* erklären. Mit den Interessen zur Minderung der externen Fluktuation gehen bilaterale Interessen der Stammbesellschaft und ihrer innerbetrieblichen Akteure zur Erhaltung dauerhafter Beschäftigungsverhältnisse einher.

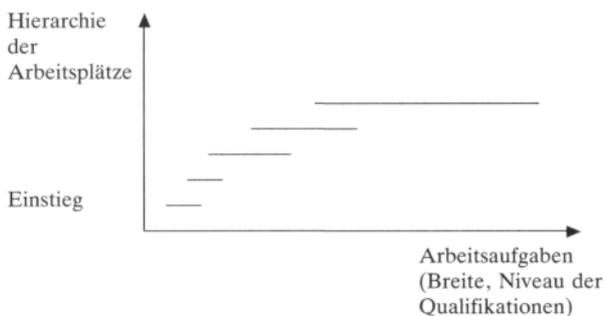
Ferner wird die Relevanz der *Arbeitsorganisation* hervorgehoben, innerhalb derer die betriebspezifische *Qualifikation entsteht*. Becker konzentriert sich auf den Prozeß des on-the-job training, um „... the effect of the production process itself on worker productivity“ (S. 16) in die theoretische Analyse einzuführen.

Die Analyse des on-the-job training wird in den theoretischen Konzepten interner Arbeitsmärkte aufgegriffen. Der dort beschriebene Idealtyp der *Arbeitsorganisation*, die Arbeitsplatztreppe, gilt als ein sowohl unter Verwertungs-, als auch unter Entstehungsgesichtspunkten vorteilhafter Ansatz (vgl. Doeringer und Piore 1971; Thurow 1972, in deutscher Version 1978).

Interne Teilarbeitsmärkte gelten demnach als Typus der zielgerichteten, organisatorischen Gestaltung von Arbeitsplätzen, um Qualifikationsprozesse im Betrieb in Abstimmung mit anderen Teilbereichen der Personalpolitik zu steuern. Anwendungsbezogene Formen des Anlernens und der Einarbeitung (*on-the-job training*) kombiniert im Rahmen der betrieblichen Arbeitsorganisation werden implizit für Funktionen anwendungsbezogenen schrittweisen Trainings genutzt. „Das durchgängige Prinzip aller auf die Erzeugung von Qualifizierungseffekten ausgelegten Formen der Arbeitsorganisation besteht darin, innerhalb eines bestimmten Betriebsbereiches (z. B. einer Werkstätte oder einer Produktionsanlage) die Arbeitsplätze (...) nach dem Muster einer Treppe mit jeweils von Stufe zu Stufe partiell höheren Qualifikationsanforderungen zu arrangieren ...“ (Lutz 1987, S. 55).

Drei Dimensionen sind für das idealtypische Arbeitssystem der *Arbeitsplatztreppe* charakteristisch. Betriebliche Arbeitssysteme umfassen Gruppen mehrerer Arbeitsplätze (Tätigkeiten), die erstens horizontal entsprechend der betrieblichen Arbeitsteilung nach Funktions- oder Abteilungs-bereichen gegliedert sind. Bedeutsamer ist hier die zweite Dimension, die vertikale Binnenstruktur eines Arbeitssystems, die innerbetriebliche Karrierelinien von Aufstiegspositionen mit höheren und breiteren Qualifikationsanforderungen bilden. Unterschieden wird zwischen überwiegend extern besetzten *Einstiegsarbeitsplätzen*<sup>15</sup> (die in der horizontalen Dimension jeweils den Beginn einer Karrierelinie markieren) und überwiegend intern besetzten *Aufstiegsarbeitsplätzen*<sup>16</sup>. Innerhalb der hierarchischen Arbeitssysteme (Karrierelinien) sind die erworbenen Qualifikationen beim Wechsel der Arbeitsplätze (teils) zu transferieren. Die Aufstiegsarbeitsplätze erfordern neben dem Transfer von Qualifikationen erweiterte Fähigkeiten und Kenntnisse.

Abbildung 2: Arbeitssysteme nach dem Prinzip der vertikalen Arbeitsplatztreppe



Als dritte Dimension betrieblicher Arbeitsplatztreppe gilt die Zeitstruktur der betrieblichen Mobilitäts- und Aufstiegsprozesse. Die systembezogenen Arbeitsplatzwechsel mit den gleichzeitigen Funktionen des impliziten Trainings erfolgen in sequentiellen Schritten der Kumulation von spezifischer Erfahrung und Bewährung innerhalb der betrieblichen Arbeitssysteme (mit der Zunahme von Art und Breite der Arbeitsaufgaben). Die zeitliche Gestaltung der internen Mobilitäts- und Aufstiegsprozesse geschieht in einer längerfristigen Perspektive der Personalentwicklung aus betriebsstrategischer Sicht.

Die Autoren betriebsinterner Teilarbeitsmärkte heben besondere *Effizienzvorteile* von Qualifizierungsprozessen im Rahmen betrieblicher Arbeitssysteme nach dem Modell

<sup>15</sup> Gefordert werden vor allem allgemeine Qualifikationen, die im Bildungssystem erworben wurden, sowie allgemeine Persönlichkeitsmerkmale.

<sup>16</sup> Gefordert werden Tätigkeitserfahrungen innerhalb des jeweiligen Arbeitssystems mit betriebspezifischem Charakter (systemendogen erworbene Qualifikationsanforderungen). Die Anforderungen der höherwertigen Arbeitsplätze müssen daher betriebspezifische Komponenten von Qualifikationen enthalten, die im Rahmen der Arbeitssysteme nicht einen job-spezifischen, sondern breiteren, flexiblen Transfercharakter haben (Transitivität der Tätigkeitsanforderungen; vgl. Lutz 1987, S. 61). Die Selektion im Rahmen der internen Aufstiegsmobilität erfolgt teils nach Standardregelungen der Beförderung (Seniorität der Arbeitskräfte im betrieblichen Arbeitssystem), teils nach individueller Bewährung („merit Systems“).

<sup>17</sup> „Classroom training is unsuitable . . . because the uniqueness attributes associated with particular operations, machines, the work group, and, more generally, the atmosphere of the workplace may be impossible to replicate in the classroom . . .“ (ebda, S. 257).

der vertikalen Arbeitsplatztreppe hervor. Tätigkeitsbezogene Trainingsmethoden verursachen geringere Kosten; der unmittelbare Anwendungsbezug ermöglicht insbesondere, daß der Erwerb überschüssiger, afunktionaler Qualifikationen (aus der Sicht betrieblicher Anforderungen) vermieden wird (vgl. Doeringer, Piore 1971, S. 21; Sengenberger 1987, S. 156). Gefördert wird die Einsatzflexibilität der Arbeitskräfte mit Bezug auf verschiedene Arbeitsplätze des Arbeitssystems. Ergänzt werden diese prozeßbezogenen Vorteile durch solche des Systems. Betriebliche Qualifikationen durch systematische Mobilitäts- und Aufstiegsprozesse dienen in längerfristiger Perspektive der Vermeidung von Fehlbesetzungen. Die Vorteile des sequentiellen, permanenten „screening“ ermöglichen somit eine Vermeidung von Fehlinvestitionen betrieblicher Qualifizierungskosten. Die Verknüpfung von Qualifizierungs- und Aufstiegsprozessen dient einer effektiven Verbindung von Motivation, Leistung und betrieblicher Weiterbildung der Arbeitskräfte (vgl. Sengenberger 1987, S. 157). Damit wird auf positive Effekte aus den Interdependenzen von betrieblicher Qualifikation und personenbezogener Motivation verwiesen.

Letztlich dient die längerfristige Perspektive des Zeithorizonts der betrieblichen Personalentwicklung zur Absicherung impliziter Bindungen und *Vertrauensbildung* in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Betriebliche Qualifikationen schaffen *bilaterale Bindungen* mit Interessen an einer längerfristigen Beschäftigungsdauer. Als Voraussetzung und Folge betrieblicher Humankapitalinvestitionen bilden sich somit längerfristige Arbeitsbeziehungen mit beiderseitigen Erwartungen an Kooperation und Vertrauen. Interne Arbeitsmärkte können langfristig nur funktionsfähig bleiben, wenn Erwartungen sowohl der Betriebsleitung als auch der qualifizierten Stammebelegschaft berücksichtigt werden. Zu den Funktionsbedingungen gehören daher längerfristige, auf betriebliche Kooperation ausgerichtete Konzeptionen der Personalentwicklung einer systematischen Verknüpfung strategischer betrieblicher Entscheidungen.

Organisationsökonomische Beiträge begründen die Annahme der effizienten Verknüpfung von betrieblichen Qualifizierungsprozessen am Arbeitsplatz und ihrer betriebspezifischen Verwertung aus dem Merkmal spezifischer Eigenschaften der Arbeitsplätze oder Arbeitsaufgaben („task idiosyncracies“, vgl. Williamson, Wächter, Harris 1975, S. 256 f.). Die Autoren unterscheiden vier *Arten spezifischer Eigenschaften von Arbeitsaufgaben*:

- Besonderheiten der technischen Ausrüstungen der betrieblichen Arbeitsplätze,
- spezielle Eigenschaften der Teilaufgaben und -prozesse der betrieblichen Tätigkeiten,
- Besonderheiten der jeweiligen Teamstrukturen und
- spezifische Informations- und Kommunikationswege des jeweiligen Betriebs.

Aus den spezifischen Eigenschaften der betrieblichen Arbeitsplätze bzw. -aufgaben wird auf die Effizienz arbeitsplatznaher Ausbildungsmethoden geschlossen: „Training for idiosyncratic jobs ordinarily takes place in an on-the-job context“ (ebda, S. 257). Zur Begründung wird auf die individualistischen, nicht-abstrakten Eigenschaften der Arbeitsaufgaben verwiesen, die durch formalisierte, abstrakte Lernmethoden kaum zu vermitteln sind<sup>17</sup>. Vielmehr sind konkrete, informelle *Erfahrungs- und Einarbeitungsprozesse* am Arbeitsplatz erforderlich („learning by doing“, „Implizite Qualifizierung“ nach Lutz 1987).

Aus diesen Prozessen resultieren Informationsvorteile und Handlungsspielräume für *insider*. Die Vermittlungsprozesse sind nicht von ihrer Person zu trennen. Nur sie können durch ihr Handeln („teaching by doing“) die spezifischen Kenntnisse vermitteln. Darüberhinaus müssen sie zu einem kooperativen Verhalten aber auch bereit sein. Insider haben somit einen doppelten Vorteil gegenüber Outsider. Zum einen entstehen bei der Einstellung von *Outsidern* Einarbeitungskosten zur Kompensation der Informationsvorsprünge der *insider*, zusätzlich werden aber bei Outsider-Konkurrenz – und damit erhöhtem Arbeitsplatzrisiko für die *insider* – c.p. höhere Anreizkosten für ein kooperatives Verhalten der im Betrieb Beschäftigten aufzuwenden sein.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß interne Arbeitskräftestrategien mit den beschriebenen Merkmalen der Qualifizierungs- und Beschäftigungspolitik eher in großbetrieblichen Unternehmen anzunehmen sind. Hierfür sprechen sowohl empirische Beobachtungen zur betrieblichen Beschäftigungsdauer wie auch allgemeine Überlegungen zu den Betriebsvoraussetzungen interner Teilarbeitsmärkte.

Die empirischen job turnover-Analysen zeigen deutliche Unterschiede der betriebsexternen Fluktuation von Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen. Die Rate der betriebsexternen Beschäftigtenfluktuation sinkt im allgemeinen deutlich mit wachsender Betriebsgröße bzw. es steigt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer der Beschäftigten. Verwendet man die betriebliche Beschäftigungsdauer als empirisches Kriterium für das Vorliegen interner Arbeitskräftestrategien, ergeben sich somit Hinweise für eine größere Relevanz für großbetriebliche Beschäftigungspolitik (vgl. Cramer, Koller 1988, S. 365; Frick 1991, S. 223 ff.).<sup>18</sup> Größere Betriebe besitzen in der Regel größere Anreize und Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer Arbeitsorganisation im Sinne interner Arbeitsmärkte (vgl. Lutz, 1987, S. 86 ff.). Zu den Bedingungen stetiger interner Arbeitskräftestrategien zählt ferner die Abwesenheit größerer shocks auf den relevanten Gütermärkten.

### 2.3 Team- und Kontextbezug des betrieblichen Humankapitals

Die organisationsökonomischen Ansätze von Williamson (1985, S. 247) berücksichtigen neben dem Aspekt der betriebsspezifischen Verwertung personenbezogenen Humankapitals ausdrücklich den *Gruppenbezug* des Arbeitshandelns im Bezug zur betrieblichen Arbeitsorganisation. Zu den Merkmalen von Teamarbeit gehört, daß ein individueller Output (Arbeitsergebnis) nicht ermittelt werden kann, weil die Arbeitsaufgaben nicht separiert werden können. Als Beispiel gilt der Fall *einfacher Teamarbeit* (nach Alchian, Demsetz 1972) einer Gruppe gewerblicher Arbeitnehmer mit der gemeinsamen Aufgabe, schwere Gegenstände auf Lastkraftwagen zu verladen. Im Fall einfacher Teamarbeit kann die Arbeitsaufgabe nur kollektiv, nicht individuell erbracht werden. Folglich kann eine individuelle Produktivität nicht ermittelt werden, da der Output nur der Arbeitsgruppe zuzurechnen ist. Eine individuelle Output-Kontrolle ist unmöglich, es kann lediglich eine

„Input-Kontrolle“ durch intensive Beobachtung ermöglicht werden. Die Kontrollproblematik wird bei einfacher Teamarbeit zwar schwieriger; Sanktionen bei geringer Arbeitsleistung sind jedoch noch möglich und wirksam, da die Team-Mitglieder ohne Produktivitätsverluste ersetzt werden können.

Im Fall von „qualifizierter Teamarbeit“ wird die betriebliche Problematik der Leistungskontrolle verstärkt: „... watching a man's activities is not a good clue to what he is actually thinking . . .“ (Alchian and Demsetz 1972, S. 786). Bei qualifizierter Teamarbeit können Schlüsselpositionen nicht ohne Verluste an Teamproduktivität und effektiver Zusammenarbeit ersetzt werden. Als weiteres begriffliches Merkmal gilt der gruppenspezifische Kontext von interpersonellen Arbeitsbeziehungen bei größerer fachlicher und verhaltensbezogener Komplexität der Anforderungen. Es erfolgt eine *kontextbezogene Qualifizierung* im Rahmen der betrieblichen Arbeitsaufgaben. Die Fortentwicklung fachbezogener Qualifikation und gruppenbezogener Zusammenarbeit gilt als endogener Teil der geforderten Arbeitsleistung im Team. Daher erhält die Motivation zu qualifizierter Teamarbeit strategische Bedeutung im Rahmen der Betriebsorganisation.

Die betriebliche Arbeitsorganisation muß sich bei qualifizierter Teamarbeit von den Prinzipien der tayloristischen Arbeitsorganisation ablösen. Motivation und Qualifizierung erhalten arbeitsorganisatorischen Leitbildcharakter.

Die herkömmlichen Leitvorstellungen zur beruflichen Weiterbildung sind hingegen vielfach auf „off-the-job“-Lernorte fixiert. Diese Fixierung mag sich auch aus der Prämisse erklären, daß Arbeits- und systematische Lernprozesse weitgehend unvereinbar seien, weil tayloristische und fremdbestimmte Formen des Arbeitens vorherrschten.

Mit dem Leitbild der „qualifizierten Teamarbeit“ gewinnen die integrativen Lernprozesse mit Komponenten der expliziten und impliziten Qualifizierung an Bedeutung. Wenn also qualifizierte Gruppenarbeit zunehmend zu einem Merkmal der industriellen Arbeit geworden ist, müssen *gruppenorientierte Ziele und Methoden der Weiterbildung* notwendig ein größeres Gewicht erfahren. Das Leitbild des handlungskompetenten, teamorientierten Mitarbeiters mit arbeits- und berufsbezogener Lernmotivation führt zu einer stärkeren Gewichtung der Vermittlung informeller Verhaltensqualifikationen wie Verantwortung, Kooperation, Handlungskompetenz in Problemsituationen, in sozialer Kommunikation. Die Verbindung von Arbeit und Lernen erhält aus dem Verhaltensbezug der qualifizierten Teamarbeit unter Verknüpfung von Motivation und Arbeit eine größere Bedeutung.

Beim Organisationsprinzip der qualifizierten Teamarbeit erfordern die relevanten Arbeitsaufgaben kooperative Interaktionen von Beschäftigten mit subjektiven Informationsvorteilen und autonomen Verhandlungsspielräumen. Die Bedeutung personenbezogener Interaktionen sowie subjektive Verhaltensspielräume und Informationsvorteile von Teammitgliedern führen dazu, daß die Teamproduktion nicht von hierarchischen Kontrollen abhängt, sondern wesentlich von positiven *Leistungsanreizen* und *kooperativen Abstimmungen* innerhalb und zwischen einzelnen Arbeitsgruppen. Die Entwicklung stabiler Vertrauensbeziehungen gilt nach neueren arbeitsmarkttheoretischen Ansätzen als notwendige und maßgebliche Voraussetzung des Verhaltens in komplexen betrieblichen Organisationen<sup>19</sup>. Betriebsinterne Strategien der Weiterbildung haben

<sup>18</sup> Weitere empirische Hinweise belegen, daß die Ausgaben für betriebliche Weiterbildung allgemein mit der Betriebsgröße zunehmen (vgl. Frick 1990, S. 119 f.).

<sup>19</sup> Wintrobe und Breton (1986, S. 537) argumentieren: Betriebliche Arbeitsbeziehungen ..... are governed by noncontractual exchanges, . . . these exchanges are made possible by the accumulation of trust between the employer and his employees (vertical trust) and among the employees (horizontal trust)“.

daher eine Doppelfunktion in der Entwicklung von kognitiven Erfahrungswissen der Mitarbeiter (*Wissenskapital*) und motivational-normativer Verhaltensdispositionen bei komplexer, qualifizierter Teamarbeit (*Vertrauenskapital*). Das organisationsinterne Vertrauenskapital entspricht ex- und impliziten Konventionen und Beziehungen zur Verbesserung und Sicherung der betrieblichen Kooperation<sup>20</sup>. Investitionen in betriebliche Teambeziehungen sind notwendigerweise mit dem speziellen Leitbild der betrieblichen Arbeitsorganisation verknüpft. Eine systematisch geplante, explizite Qualifizierungsstrategie (Lutz) erfordert in Abstimmung mit dem jeweiligen Leitbild kommunikative Lernformen mit konkreten oder simulierten Handlungssituationen im Kontext der betrieblichen Arbeitsaufgaben. Im- und explizite Qualifizierungsprozesse sind somit prinzipiell an das jeweilige Leitbild und spezifische Merkmale der betrieblichen Arbeitsorganisation gebunden. Aus dieser betriebsbezogenen Einbindung der maßgeblichen Ziele und Bedingungen der Qualifizierungsprozesse sind letztlich deren effektive Formen und Maßnahmen in der betrieblichen Planung und Umsetzung abzuleiten.

#### 2.4. Bezüge des Qualifikationsbedarfs zum technologischen Wandel

In humankapitaltheoretischer Sicht läßt sich aus der Finanzierungsprämisse eine Dominanz der betrieblichen Verwertungsseite von Qualifikationen ableiten. Anders formuliert: Die betrieblichen Belange, genauer: tätigkeitsbezogene Anforderungen und Arbeitsaufgaben, müssen demnach den Weiterbildungsbedarf der Betriebe begründen. Entsprechende Bedarfsaussagen lassen sich aus Unternehmensbefragungen ableiten, in denen die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung vorrangig aus Änderungen tätigkeitsbezogener Arbeitsaufgaben, insbesondere der Anpassung an technische Entwicklungen bestimmt wurde (vgl. Weber 1985; 1989, S. 421). Weiterbildung erhält aus dieser Sicht primär den Charakter betrieblicher *Anpassungsqualifikationen* bei aktuell oder zukünftig veränder-

ten Arbeitsanforderungen (vgl. die Formulierungen der Tarifverträge zum Begriff des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs in Abschnitt 1.1.1). Ähnliche, teils programmatische Argumentationsmuster finden sich häufiger in der Literatur. Die Beschleunigung des technologischen Wandels habe einen erhöhten Weiterbildungsbedarf in den Betrieben zur Folge. Bedingt durch neue Technologien müßten betriebliche Investitionen in das Humankapital der Mitarbeiter mit den Investitionen in das Sachkapital Schritt halten (Bullinger 1987, S. 111 u. a.).

Die Vertreter des Konzepts interner Arbeitsmärkte äußern allerdings Zweifel an einer Konzeption eines Weiterbildungsbedarfs, der sich direkt aus technologischen Innovationen ableiten lasse. Denn betriebliche Qualifizierung gilt als längerfristige Strategie innerhalb von Arbeitssystemen, in denen verschiedene Arbeitsplätze besetzt und durchlaufen werden. Die längerfristigen Trainingsprozesse können somit nicht auf Arbeitsanforderungen einzelner Arbeitsplätze ausgerichtet sein.

Nach Piore (1968, S. 442 ff.) müssen *betriebliche Innovationen* prinzipiell als *Entwicklungsprozesse* betrachtet werden, die bei grundlegenden Änderungen diskontinuierliche Entwicklungen in den Anforderungen bewirken. Diese Diskontinuitäten im Zuge technologischer Entwicklungsprozesse lassen sich allerdings vielfach ex ante nicht hinreichend konkretisieren, um daraus spätere Anforderungen der Arbeitsplätze in bestimmter Weise ableiten zu können<sup>21</sup>. Folglich läßt sich ein konkreter Bedarf an betrieblichen Anpassungsqualifikationen im Rahmen von betrieblichen Innovations- und Investitionsplanungen ex ante nur schwer fixieren<sup>22</sup>.

*Qualifikationsdefizite* an betriebsinternen Teilarbeitsmärkten können sich nach der Logik dieses Konzepts zudem nicht allein aus internen Ursachen des betrieblichen Wandels, sondern auch aus betriebsexternen Änderungen des Arbeitskräftepotentials ergeben. Demographische Faktoren werden die Altersstrukturen des Personals nachhaltig verändern; Tendenzen eines verstärkten Mangels gewerblicher Arbeitskräfte sind erkennbar; ferner droht ein Aus-trocknen traditioneller Rekrutierungsquellen der Industriebetriebe im Bereich ausgebildeter Facharbeiter in den Handwerksberufen. Diese Tendenzen des betrieblichen Arbeitskräftepotentials haben Konsequenzen für die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung.

Ferner: Gegen eine ausschließlich technokratische Ableitung des Qualifikationsbedarfs spricht sachlogisch die betriebliche Option einer *tayloristischen Arbeitsorganisation*. Diese Strategie wird im idealtypischen Verständnis als Option stärkerer innerbetrieblicher Arbeitsteilung und geplanter Aufgabenzerlegung verstanden, somit als Mittel zur Reduzierung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs<sup>23</sup>. Die Diskussion um „neue Produktionskonzepte“ in Teilen der industriellen Produktion hat demgegenüber auf Grenzen der Entwicklung tayloristischer Arbeitsorganisation verwiesen. Nach der neueren Diskussion zur Personalentwicklung führen die informationstechnologischen Systeme in den Betrieben vielfach zu Notwendigkeiten der „*systemischen Rationalisierung*“ (zum Begriff vgl. BMWI 1990, S. 20; Baethge, Overbeck 1986, S. 20 ff.). Damit wird auf einen nicht-punktuellen, systembezogenen Einsatz von Technologien und Personal innerhalb vernetzter betrieblicher Arbeitsbereiche als charakteristisches Merkmal veränderter Arbeitsorganisationen verwiesen. In diesem Zusammenhang haben umfassendere Fähigkeiten zur Steuerung, Bearbeitung und Kontrolle im Umgang mit Informations-

<sup>20</sup> Frick (1990, S. 108) verwendet die Begriffe Human- und Organisationskapital zur analogen Beschreibung der Doppelfunktion interner Arbeitsmärkte. Betriebliche Anforderungen dienen demnach sowohl der Schaffung von personenbezogenen Humankapital und organisationsbezogenem Vertrauenskapital (Organisationskapital).

<sup>21</sup> „Until new equipment is actually on the plant floor, the jobs it will create are extremely difficult to foresee . . . jobs cannot be fully designed until the equipment is operating on the plant floor. Hence, any manning specifications which accompany the equipment design are typically adjusted once the equipment has been installed“ (Doeringer, Piore 1971, S. 126 f.). „Thus, ultimate job requirements we approached gradually over time, and the course of their evolution is exceedingly difficult to predict“ (Piore 1968, S. 444).

<sup>22</sup> Die Zusammenhänge zwischen technologischen Innovationen und qualifikatorischen Anforderungen kennzeichnen keine deterministischen Beziehungen; analoge technologische Veränderungen können vielmehr zu unterschiedlichen betrieblichen Umsetzungen und in der Folge zu verschiedenen Ausprägungen des Wandels der Arbeitsplatzanforderungen führen (vgl. z. B. Lutz 1986, 1987). Neuere empirische Arbeiten unterstützen die evolutivische, von sozialen Einflußfaktoren abhängige Perspektive des technischen Wandels (vgl. Schettkat, Wagner 1989, S. 10 ff.). Ähnliche Vorstellungen werden auch im Rahmen der Human Resource Management-Ansätze vertreten (Vgl. die Darstellung von Kochan, Barocci 1985, S. 70 ff., die einen Überblick zur Systemtheorie sozio-technischer Effekte der betrieblichen Umsetzung technologischer Neuerungen liefern.). Dabei werden neben den vorherrschenden Management-Vorstellungen die jeweiligen Gütermarktbedingungen des Unternehmens sowie die Einflußnahme beteiligter Personen auf die Effekte technischer Neuerungen hervorgehoben.

<sup>23</sup> „Das Auftreten von Qualifikationsproblemen setzt das Arbeitssystem des betroffenen Betriebs unter Reaktionszwang. Diese Reaktionen müssen allerdings keineswegs zwingend qualifikatorischer Art sein . . . Beim ‚Taylorismus‘ steht die Arbeitsorganisation als Mittel zur Reduzierung von Qualifikationsbedarf im Vordergrund“ (Lutz 1987, S. 38).

technologien an Bedeutung gewonnen. Allgemein: Die systembezogenen Anforderungen an intellektueller Flexibilität und Verantwortung der Mitarbeiter sind an vielen betrieblichen Arbeitsplätzen gestiegen.

Die Beziehungen zwischen technologischer Dynamik und qualifikatorischen Anforderungen sind somit differenzierter zu betrachten. Aus arbeitsökonomischer Sicht erhält eine größere, längerfristige Anpassungsflexibilität der betrieblichen Arbeitskräfte eine größere Priorität als maßgebliches Merkmal des betrieblichen Qualifikationsbedarfs. Als allgemeines bildungspolitisches Modell mag hierzu das Konzept der Schlüsselqualifikationen dienen, das zunächst für Abstimmungsprozesse zwischen Bildungssystem und Arbeitsmarkt entwickelt wurde<sup>24</sup>. In einer erweiterten Deutung liefert dieses Konzept Basiselemente des betrieblichen Bedarfs, besonders bei prinzipiell nicht antizipierbarer Technikentwicklung.

### 3 Bezüge zwischen Theorie und tarifvertraglicher Regelungspraxis

Das vorstehende Theoriekonzept betriebsinterner Qualifizierung soll als eine Grundlage zur Beurteilung und Analyse der oben beschriebenen Regelungen der Weiterbildungsstarifverträge dienen. Die folgende Analyse erfolgt somit aus der Sicht des Konzepts betriebsinterner Teilarbeitsmärkte, das als eine theoretische Grundlage vor allem von großbetrieblichen Personalstrategien verwendet wird<sup>25</sup>. Das Theoriekonzept lieferte grundlegende Ansätze zu Fragen des betrieblichen Qualifikationsbedarfs und zur Effizienz der betrieblichen Weiterbildung in Abhängigkeit von technologischen und arbeitsorganisatorischen Betriebsmerkmalen.

Oben sind verschiedene Belege in ausgewählten Tarifverträgen zur Weiterbildung sowie in Stellungnahmen der Verbände geliefert worden, die auf Widersprüche bzw. strittige Regelungen in den Tarifverträgen verweisen. Wenn diese Widersprüche gravierender Art sind, dann können sie den eingangs vermuteten Basiskonsens der Tarifparteien zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung in Frage stellen. Die tarifvertraglichen Regelungen können sich als „fauler Kompromiß“ erweisen, so daß die den Tarifverträgen als Generalverträge zugeordnete Funktion der Mobilisierung von Weiterbildungsaktivitäten auf der betrieblichen Ebene oder der Einsparung von Transaktionskosten nicht erfüllt werden könnte. Probleme bei der betrieblichen Umsetzung der Tarifverträge mögen die Folge sein. Unsere *Basisthese* lautet daher: Die tarifvertraglichen Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung enthalten verschiedene, teils widersprüchliche, teils diffuse Konzeptionen betrieblicher Weiterbildung mit unterschiedlichen Interessenbezügen. Um die strittigen Dimensionen und Interessenbezüge der tarifvertraglichen Regelungen zur Weiterbildung zu ordnen, soll zunächst eine Struktursystematik zur Einordnung der unterschiedlichen Aspekte entwickelt werden.

<sup>24</sup> „Danach sind Schlüsselqualifikationen solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens“ (Mertens 1988, S. 39).

<sup>25</sup> Der Anspruch einer generellen, für alle Betriebe gültigen Stellungnahme wird nicht erhoben; die Beurteilung erfolgt vielmehr ausschließlich auf der Basis eines bestimmten Theorieansatzes.

### 3.1 Relevante Dimensionen betrieblicher Weiterbildungskonzepte

Insoweit die tarifvertraglichen Regelungen die Zielvorstellungen bzw. Qualifikationsbedürfnisse definieren, lassen sich drei *unterschiedliche Prioritäten* des *Bedarfs* an betrieblicher Weiterbildung erkennen.

Die Regelungen enthalten zunächst den Typus der *Anpassungs-Fortbildung*, dessen Bedarf unmittelbar aus aktuellen oder zukünftigen Veränderungen betrieblicher Arbeitsanforderungen abzuleiten ist. Bei einem vorherrschenden Verständnis von Anpassungs-Fortbildung stehen die betrieblichen Belange der Arbeitsaufgaben und ihrer Veränderungen im Vordergrund.

Eine andere Konzeption betont den Typus der *Aufstiegs-Weiterbildung*, verknüpft mit der Vorstellung einer höherwertigen Gestaltung der Arbeitsaufgaben. Diese Konzeption hebt die personenbezogenen Interessen der qualitativen Arbeitsgestaltung und von betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten der Mitarbeiter hervor; Weiterbildung gilt vorrangig als notwendiger Prozeß personen- und betriebsbezogener Beförderungen und höherer Entgelte.

Ein dritter Typus orientiert sich primär an Bedarfsvorstellungen *kompensatorischer Förderungen* von benachteiligten Personengruppen, die i. d. R. durch betriebliche Selektionen nur in geringem Maße an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt sind. Die betriebliche Weiterbildungspraxis wird wegen einseitiger Förderungen, vor allem der höheren Angestellten, kritisiert; sie soll zugunsten von benachteiligten Gruppen der Arbeitnehmer verändert werden. Gruppenbezogene Interessen zur Begründung des Weiterbildungsbedarfs stehen hier im Vordergrund.

Die tarifvertraglichen Regelungen enthalten somit zumindest drei typisierte Prioritäten des Weiterbildungsbedarfs bzw. der maßgeblichen Zielvorstellungen betrieblicher Qualifizierung, die offenbar einerseits aus der Sicht betrieblicher Anforderungen, andererseits aus der Sicht von Arbeitnehmerinteressen unterschiedlich gewichtet werden.

Eine weitere strittige Dimension der tarifvertraglichen Regelungen betrifft die *Auswahl* von Mitarbeitern bzw. deren *Beteiligungsrechte*. Aus betrieblicher Sicht erscheint eine Auswahl unerlässlich; allgemeine Freistellungsansprüche für individuelle Weiterbildungszeiten werden abgelehnt. Aus der Sicht von personenbezogenen Interessen werden insbesondere im Fall kompensatorischer Förderungsmaßnahmen größere Beteiligungschancen von bisher benachteiligten Arbeitnehmergruppen gefordert. Auch das Merkmal des Zugangs zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen erfährt somit eine differenzierte Gewichtung.

Eine dritte Dimension der Tarifverträge bezieht sich auf die *Lernorte* der Bildungsmaßnahmen. Die tarifvertraglichen Regelungen beschränken sich offenbar ausschließlich auf betriebliche oder externe „off-the-job“ Maßnahmen. Demgegenüber bezieht sich die Theorie interner Arbeitsmärkte vorrangig auf betriebliche „on-the-job“ Maßnahmen.

Die *betriebsspezifische Verwertbarkeit* von Qualifikationen der Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen gilt nach den theoretischen Grundlagen als notwendige Voraussetzung der betrieblichen Finanzierung von Aus- und Weiterbildung. Wenn die Tarifverträge übereinstimmend eine betriebliche Finanzierung der Weiterbildungskosten verlangen, müssen demnach betriebsspezifische Verwertungs-

interessen maßgeblich die Zielsetzungen und Gestaltungen der Weiterbildungsmaßnahmen bestimmen.

Zur konkreten Ableitung betriebsbezogener Verwertungsinteressen dienen nach den theoretischen Analysen weniger die gegebenen Anforderungen einzelner Arbeitsplätze, weniger aktuelle Defizite des Personals in Umgang mit technischen Ausrüstungen, sondern eher strategische Vorteile der Einsatzflexibilität in betrieblichen Arbeitssystemen (vgl. das Konzept der Arbeitsplatztreppe) und der Einordnung in Leitbilder oder Konzepte der betrieblichen Arbeitsorganisation (vgl. das Konzept der qualifizierten Teamarbeit). Im Rahmen der beschriebenen idealtypischen Konzepte betriebsinterner Arbeitsorganisation sollen betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere auch zur strategischen Förderung von Motivation und kooperativen Fähigkeiten dienen.

Einzelne Regelungen beziehen ferner personenbezogene Interessen der *beruflichen oder monetären Verwertung* nach dem Abschluß von Fortbildungsmaßnahmen ein. Im Fall der erfolgreichen Teilnahme an Maßnahmen der Aufstiegsfortbildung wurden vertraglich Gratifikationen zur qualifikationsgerechten Beförderung bzw. zur Zahlung von Entgeltzuschlägen zugesichert. Die personelle Befähigung zu höherwertigen Aufgaben soll sich nach Vorstellungen qualifikationsorientierter Eingruppierungen in normierten Ansprüchen des innerbetrieblichen Aufstiegs und/oder monetärer Zuschläge auswirken.

Weitere Regelungen betreffen Anforderungen von Teilnehmern an Weiterbildungsmaßnahmen zur Zertifizierung der erworbenen Qualifikationen oder der Teilnahmebestätigung.

Abbildung 3 liefert eine schematische Übersicht zur Einordnung von fraglichen, strittigen Teilbereichen und Interessenbezügen der Weiterbildungs-Regelungen in den Tarifverträgen. Die Lücken sollen im folgenden Abschnitt ausgefüllt werden.

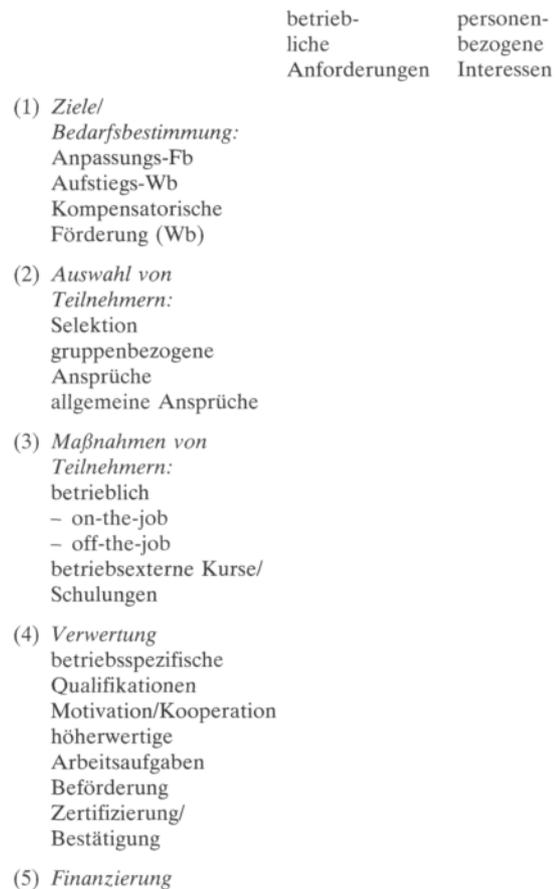
### 3.2 Weiterbildungsziele: Anpassung, Aufstieg, gruppenbezogene Kompensation

Eine Klärung maßgeblicher Ziele der betrieblichen Weiterbildung hat zwischen den relevanten Tarifparteien bisher offenbar nicht stattgefunden. Die Regelungen lassen teils auf Prioritäten antizipativer Anpassungsziele, personenbezogener Aufstiegs-Fortbildung oder gruppenbezogener Förderung zum Ausgleich von betrieblichen Benachteiligungen schließen.

Welche allgemeinen Folgerungen lassen sich aus dem Theoriekonzept betriebsinterner Qualifizierung zur Beurteilung der *verschiedenen Weiterbildungsziele* ableiten? Der Begriff der betriebspezifischen Qualifikation dient nach den theoretischen Grundlagen zur rationalen Begründung von betrieblich finanzierter Weiterbildung. Betriebliche Belange oder – exakter – längerfristige betriebliche *Verwertungsziele* sind demnach unverzichtbar, wenn der Grundsatz betrieblicher Finanzierung von Bildungsmaßnahmen gelten soll.

Aus den so begründeten betrieblichen Verwertungszielen kann allerdings keine Beschränkung auf eine reine Anpassungsstrategie an technologiebezogene Anforderungen abgeleitet werden. Eine Reduktion des betrieblichen Qualifikationsbedarfs auf eindimensionale Anpassungen von Kenntnissen (mit der engen Verknüpfung zu spezifischen Arbeitsplätzen) wurde vielmehr im Rahmen betriebsinter-

**Abbildung 3: Strukturschema zur Systematik der tarifvertraglichen Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung**



ner Arbeitsmärkte abgelehnt. Die längerfristige Verwertbarkeit der betrieblichen Weiterbildung muß *betriebspezifischen Charakter* in dem oben beschriebenen Sinne haben; also in das jeweilige Leitbild betrieblicher Arbeitsorganisation, in das Netzwerk der betrieblichen Arbeitsgruppen und der Technologie, eingebunden sein.

Unterstellt man, daß die idealtypischen Konzepte der Arbeitsplatztreppe oder der qualifizierten Teamarbeit maßgebliche Leitbilder der Arbeitsorganisation von Betrieben darstellen, lassen sich hieraus relevante Qualifizierungsziele ableiten, z. B. eine qualitative Anpassungsflexibilität der Beschäftigten innerhalb betrieblicher Arbeitssysteme oder die Entwicklung teambezogener und fachübergreifender Kooperationsfähigkeiten der Mitarbeiter.

Wenn sich demgegenüber die arbeitsorganisatorischen Leitbilder und betriebsbezogenen Bedingungen in den Betrieben wesentlich unterscheiden, dann muß es folglich überbetrieblichen Tarifparteien schwerfallen, die Prioritäten des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs zu bestimmen. Generell ist zu folgern, daß die tarifvertraglichen Prioritäten des Weiterbildungsbedarfs mit den spezifischen betrieblichen Leitbildern und Bedingungen der Branche abgestimmt sein müssen.

Weiterhin läßt sich aus humankapitaltheoretischer Sicht begründen, daß interne Qualifizierung zur *wechselseitigen*

*Bindung* von Personalmanagement und qualifizierten Arbeitnehmern führt. Eine langfristige Bindung von Arbeitnehmern impliziert, daß die Qualifizierungsziele zugleich *personenbezogenen Interessen* der Mitarbeiter entsprechen müssen. Gezielte Aufstiegs-Fortbildung bildet somit keinen grundlegenden Widerspruch zu betrieblichen Qualifizierungszielen, wenn eine Abstimmung mit betrieblichen Organisations- und Personalentwicklungskonzepten gegeben ist. Die Anreizfunktionen durch betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten wurden oben im Rahmen des Konzepts der betriebsinternen Arbeitsplatztreppe ausdrücklich hervorgehoben.

Andererseits muß die generelle vertragliche Festschreibung, daß jede erfolgreiche Bildungsmaßnahme einen *Beförderungs- oder Zuschlagsanspruch* zur Folge hat, nach dem Konzept qualifizierter Teamarbeit eher als widersprüchlich gelten. Denn im Fall von qualifizierter Teamarbeit wird die Qualifizierung im Arbeits-Gruppenkontext per definitionem Teil der geforderten Arbeitsleistung; in der Ermittlung individueller Leistungspotentiale bestehen Messungs- und Zurechnungsprobleme. Jede Maßnahme müßte ex ante in ein individuelles Entwicklungsprofil und eine klare Abfolge von Qualifikationsstufen eingeordnet werden können.

Ziele kompensatorischer Weiterbildung richten sich ausdrücklich gegen die herrschenden Verfahren der Selektion von Weiterbildungsteilnehmern. Die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung konzentriert sich bisher weitgehend auf Führungskräfte und ausgebildete Arbeitskräfte in Schlüsselpositionen<sup>26</sup>. Dennoch bilden *kompensatorische Bildungsziele* zugunsten an- und ungelernter Arbeiter keinen prinzipiellen Widerspruch zur Sicht betriebsinterner Arbeitskräftestrategien. An betriebsinternen Teilarbeitsmärkten sind personenbezogene Qualifikations- und betriebsbezogene Verwertungsinteressen langfristig verbunden. Das bedeutet, personenbezogene Interessen der Mitarbeiter bzw. von Mitarbeitergruppen sind im Rahmen langfristig ausgerichteter betrieblicher Arbeitskräftestrategien zu berücksichtigen; hierzu gehört auch das legitime Interesse von betrieblichen Arbeitnehmervertretungen zur Vermeidung unbegründeter Benachteiligungen. Eine verstärkte Aktivierung von Bildungsreserven durch kompensatorische Förderung kann auch *längerfristigen* betrieblichen Zielen entsprechen. Negative Bildungserfahrungen und belastende Merkmale der Arbeitssituation führen in der Gruppe der Arbeiter häufig zu geringerer Bildungs- und Leistungsmotivation. Geringe Motivation geht vielfach mit mangelnder Identifikation und Produktivität parallel<sup>27</sup>. Zielgruppenbezogene Weiterbildung im Zusammenhang mit neuen Leitbildern betrieblicher Arbeitsgestaltung bietet daher Chancen, durch motivierende Formen der

Grundlagenqualifikation besonders die betriebliche Identifikation und Arbeitssituation angelernter Arbeiter zu verbessern.

Die Tarifverträge enthalten nach der vorstehenden Analyse keine übereinstimmende und theoretisch widerspruchsfreie Klärung der maßgeblichen Weiterbildungsziele. Funktionale, mit betrieblichen Leitbildern der Arbeitsorganisation abgestimmte vertragliche Vereinbarungen zu den Prioritäten des Weiterbildungsbedarfs könnten betriebliche Aktivitäten der Weiterbildung stärker beeinflussen.

### 3.3 Beschränkung auf off-the-job Maßnahmen und Ablehnung von betrieblicher Auswahl?

Die Tarifverträge beziehen sich ausschließlich auf off-the-job Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung. Zu den theoretischen Konzepten bestehen somit deutliche Diskrepanzen hinsichtlich der Eignung verschiedener *Lernorte* betrieblicher Bildungsmaßnahmen. Nach den Vorstellungen von Lutz (1987, S. 60 f.) sind *Kombinationen expliziter off-the-job und impliziter, arbeitsbezogener Qualifizierung* für betriebsinterne Strategien charakteristisch. Phasen des off-the-job trainings zum Zweck der Vermittlung von abstrakten Systemkenntnissen wechseln demnach mit Phasen des on-the-job trainings durch Beobachtung, Einübung und Unterweisung. „... Explizite Qualifizierung darf als Spitze des Eisbergs interner Qualifizierung gelten“ (ebda.). Implizite Lernformen nutzen unmittelbar Effekte der Ausübung von Arbeitsaufgaben (vgl. das Organisationskonzept der Arbeitsplatztreppe). Die Möglichkeiten des impliziten Lernens durch Erfahrung und Tätigkeit sind allerdings beschränkt durch die betriebliche Arbeitsteilung und Grenzen des Transfers von Erfahrungswissen. Die interne Organisationsform der *Arbeitsplatztreppe* versucht, systematisch das Prinzip der qualifizierenden Arbeitsplatzmobilität zu nutzen. Eine funktionale Abgrenzung zu expliziten Maßnahmen betrieblicher Qualifizierung<sup>28</sup> besteht nicht mehr. Explizite Maßnahmen können effektiv in Arbeitsplatztreppen eingebaut werden, die ihrerseits implizite Formen des Lernens durch Erfahrung und Tätigkeit ermöglichen (Lutz: „qualifizierungsunterstützende Funktion der Arbeitsplatztreppe“, ebda. S. 60).

Beim Organisationsprinzip der *qualifizierten Teamarbeit* erhalten fachübergreifende und interpersonelle Kooperationsfähigkeiten sowie Handlungskompetenzen in offenen Arbeitsaufgaben eine besondere Gewichtung. Diese neuen, wichtigeren Lernziele erfordern Kombinationen von Arbeit und arbeitsplatznaher Qualifizierung in geänderten Formen der betrieblichen Arbeitsorganisation mit Prozessen der kooperativen Beteiligung von Mitarbeitern.

Gezielte Bildungsmaßnahmen *kompensatorischer* Art verlangen eher aus anderen Gründen arbeitsplatznahe Qualifizierung und on-the-job training. Aus pädagogischen und motivationalen Gründen sind konkrete Bezüge zur Arbeitssituation unverzichtbar: Distanzen zur schulischen Ausbildung, mangelnde Fähigkeiten zu abstrakten Denkweisen, fehlende Systemkenntnisse etc. sind bei on-the-job Maßnahmen von geringerer Bedeutung. Ausbildungsziele müssen im Arbeitsvollzug erkennbar und einsichtig sein<sup>29</sup>. Lernungeübte adaptieren neue Anforderungen am ehesten durch konkrete Unterweisung und Einübung on-the-job (vgl. Hohmann 1987, S. 58).

Aus verschiedenen Gründen erfordern betriebsinterne Qualifizierungsstrategien somit Zusammenhänge zwischen

<sup>26</sup> Selektionseffekte durch unterschiedliche gruppenbezogene Teilnehmerquoten an betrieblicher Weiterbildung werden in der Literatur hinreichend belegt (vgl. hierzu u. a. BMBW 1990, Teil II, S. 238 ff.).

<sup>27</sup> Vgl. die Ausführungen von Fredecker (1990, S. 103 ff.); „Geringe Identifikation ist häufig das Ergebnis einer Desorientierung der Beschäftigten infolge hoher Arbeitsteilung. . . . Werden beispielsweise den Maschinenbedienern Grundkenntnisse der Instandsetzung vermittelt, ist zu erwarten, daß ihr Interesse an diesen Arbeiten steigt ...“ Die geeignete Vermittlung von Qualifikationen erzeugt häufig eine Motivation, diese bei der Aufgabenerledigung einzusetzen (ebda. S. 98 f.).

<sup>28</sup> Explizite Formen der Qualifizierung werden durch systematisch geplante Bildungsziele und zieladäquate Maßnahmen umschrieben, z. B. Formen systematischer Unterweisung im Arbeitsprozeß bis zu formalisierten Kursen off-the-job im bzw. außerhalb des Betriebs (Lutz 1987, S. 59).

<sup>29</sup> „Zentrales Weiterbildungsziel von Un- und Angelernten, die häufig stark belastende Arbeitsbedingungen vorfinden, ist die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen ...“ (Fredecker 1990, S. 104).

expliziten Bildungsmaßnahmen und betrieblichen Tätigkeiten. Off-the-job- und arbeitsgestützte Bildungsmaßnahmen wirken in gegenseitiger Abstimmung. Explizite Weiterbildung ist nicht ausschließlich mit off-the-job Lernorten gleichzusetzen, schon gar nicht mit überbetrieblicher off-the-job Schulung. Die Tarifverträge nehmen in dieser Hinsicht eine Einschränkung vor, die zwangsläufig zu Hemmnissen in der betrieblichen Umsetzung der Verträge führen muß. *Allgemeine Freistellungsansprüche* von Arbeitnehmern für off-the-job Weiterbildungsmaßnahmen sind unvereinbar mit der strategischen Konzeption einer betriebsinternen Qualifizierung. Die Unvereinbarkeit folgt nicht nur aus der dysfunktionalen Einschränkung der tarifvertraglichen Regelungen auf off-the-job Maßnahmen. Die Forderung nach *generellen Beteiligungsrechten* an Maßnahmen betrieblicher Weiterbildung widerspricht auch dem unverzichtbaren Prinzip der betrieblichen *Auswahl* von Personen und geeigneten Maßnahmen. Quantitativ formulierte Freistellungs- oder Beteiligungsrechte aller Beschäftigten<sup>30</sup> widersprechen der Notwendigkeit *gezielter* Weiterbildungsmaßnahmen und personenbezogener Förderungen. Dieser Widerspruch gilt auch im Fall kompensatorischer Bildungsziele.

### 3.4 Betriebs- und personenbezogene Verwertungsinteressen

Die vorgestellten Tarifverträge enthalten in Übereinstimmung den Grundsatz: „Weiterbildungszeiten gleich betriebliche Arbeitszeiten der Teilnehmer“. Dieser Grundsatz der betrieblichen Finanzierung von Weiterbildung basiert aus theoretischer Sicht auf implizierten Prämissen betrieblicher Verwertbarkeit dieser Maßnahmen. Die tarifvertraglichen Akteure bzw. die Betriebe müssen annehmen (angenommen haben), daß betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten-Betriebe insider-Vorteile schaffen, deren *längerfristige Nutzung* als hinreichend „sicher“ gilt. Strategien der Weiterbildung tragen demnach allgemein aus betrieblicher Sicht dazu bei, Vorteile der betrieblichen Mitarbeiter zu erhöhen. Deren Nutzung ist wegen der personenbezogenen Bindungen an die längerfristige Fortdauer der betrieblichen Arbeitsbeziehungen gebunden. Aus dem Finanzierungsgrundsatz folgt daher, daß längerfristige betriebliche Arbeitsbeziehungen als vorteilhaft und hinreichend *sicher* gelten müssen.

Diese Sicherheitsprämisse wäre nicht gegeben, wenn Arbeitnehmer nach Durchführung von Weiterbildung häufiger zu externer Fluktuation neigten. Die Betriebe müssen vertragliche Klauseln oder Sanktionen zum Schutz vor *ex post-Abwanderungen* fordern. Entsprechende Regelungen lassen sich in den Tarifverträgen nicht finden. Die Akteure der Tarifverträge müssen daher die Prämissen der hinreichenden Vorteilhaftigkeit und Sicherung längerfristiger betrieblicher Arbeitsbeziehungen angenommen haben.

Den Prämissen scheinen allerdings die gewerkschaftlichen Forderungen zur *Zertifizierung* von Bildungsabschlüssen dann zu widersprechen, wenn die Zertifizierung vorrangig der betriebsexternen Mobilisierung und Verwer-

tung von Weiterbildungsqualifikationen dienen soll. Betriebsexterne Verwertbarkeit von Bildungsabschlüssen und betriebliche Qualifikation schließen sich allerdings nicht generell aus, wie das Beispiel dualer Berufsausbildung in vielen Fällen externer Fluktuationen ausgebildeter Jungfacharbeiter zeigt. Betriebliche Qualifizierung bedeutet demnach nicht, daß sämtliche Elemente der Ausbildung individuellen betrieblichen Charakter haben müssen<sup>31</sup>. Wenn etwa bestimmte Technologien den Charakter von Schlüsseltechnologien mit einer Verbreitung in vielen Betrieben erhalten, können diesbezügliche technologische Grundqualifikationen auch in expliziten betrieblichen oder überbetrieblichen Standardgrößen vermittelt werden. Betriebsspezifische Komponenten der Ausbildungsorte können sich aus der Kombination expliziter Standardkurse und spezifischer Ausbildungsmethoden im Betrieb ergeben. Die Zertifizierung von Ausbildungsabschlüssen verlangt *Transparenz* und *Standard-Charakter* von Ausbildungsinhalten (-methoden); diese Voraussetzungen sind durch den sog. Dritt-Parteien-Einfluß der *Ausbildungsordnungen* im Bereich der dualen Berufsausbildung eher gegeben als im Weiterbildungsbereich.

Entsprechende Ordnungen sind im Bereich betrieblicher Weiterbildung (noch) nicht vorhanden. Ex ante die Strukturen der verschiedenen Inhalte und Weiterbildungsmethoden zu normieren, die Wechsel verschiedener Komponenten und Bausteine zu „verordnen“, würde die erforderliche Transparenz, die Entwicklung von Standards und den Dritt-Parteien-Einfluß überschätzen. Unter den gegebenen Bedingungen erscheint daher eine qualifizierte, inhaltsbeschreibende *Teilnahmebestätigung* an organisierten bzw. expliziten Weiterbildungsmaßnahmen als ausreichend. Diese Teilnahmebestätigung könnte auch für betriebsinterne Zwecke verwendet werden.

### 3.5 Schlußfolgerungen

Beispiele tarifvertraglicher Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung wurden in diesem Beitrag vor dem Hintergrund des arbeitsökonomischen Konzepts betriebsinterner Teilarbeitsmärkte analysiert und beurteilt. Die Analyse führte in Teilen zu kritischen *Anmerkungen* und grundlegenden *Widersprüchen*.

Es fehlt in den Tarifverträgen an klärenden Feststellungen zu den Prioritäten des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs. Eine konsistente Klärung der maßgeblichen Weiterbildungsziele müßte seitens der Tarifparteien geleistet werden, wenn die kontrakttheoretische Funktion von Rahmentarifverträgen zur betrieblichen Weiterbildung erfüllt werden soll. Die tarifpolitischen Akteure müßten sich über einen *Basiskonsens* verständigen.

Der Ausschluß von *impliziten Lernformen* im Rahmen betrieblicher Arbeitsaufgaben und -bedingungen erscheint nach dem Theoriekonzept als dysfunktional. Notwendig erscheinen hingegen geplante Kombinationen von expliziten Bildungsmaßnahmen und betrieblichen Tätigkeiten.

Generelle Freistellungs- und Beteiligungsansprüche stehen im Widerspruch zu dem aus betrieblicher Sicht unverzichtbaren Prinzip gezielter Weiterbildungsmaßnahmen. Die *Freistellungsansprüche* sind vielmehr Teil politischer Zielsetzungen aus der Diskussion um einen gesetzlichen Bildungsurlaub; es geht dabei – wie schon der Begriff aussagt – primär um eine Erweiterung des Urlaubs mit einer Fortbildungsaufgabe. Die Zielsetzungen des Bildungsurlaubs sind daher prinzipiell verschieden von betrieblichen Ent-

<sup>30</sup> Im Rahmen ihrer Diskussionsvorschläge zur „Tarifreform 2000“ fordert die IG Metall verbindliche Weiterbildungsansprüche für jeden Arbeitnehmer: „Jeder Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin hat einen individuellen Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen von mindestens fünf Arbeitstagen pro Jahr“ (IG Metall 1991, S. 35 f.).

<sup>31</sup> Die Verwertbarkeit der Qualifikation muß in wesentlichen Komponenten betriebsspezifisch sein, also in die jeweilige Arbeitsorganisation des Betriebs (die organisatorischen Leitvorstellungen, Arbeits- und Technologiebedingungen) eingebunden sein, um Anreize für die betriebliche Finanzierung von Weiterbildung zu liefern.

Scheidungen zur Investition in betriebliche Arbeitsbeziehungen und Mitarbeiterpotential, die nach ihrem Grundverständnis notwendig auf der betrieblichen Ebene getroffen werden müssen.

Die Forderungen nach *Zertifizierung* von Abschlüssen und betriebliche Qualifizierung schließen sich zwar nicht prinzipiell aus. Sie scheitern jedoch an der mangelnden Transparenz und dem Fehlen von Weiterbildungsordnungen zur Normierung von Abschlüssen.

*Funktionale Tarifverträge* zur betrieblichen Weiterbildung müssen den Charakter konsensbasierender Rahmentarifverträge erhalten, die im übrigen die Heterogenität der betrieblichen Ebene berücksichtigen. Die betriebliche Qualifizierung als Teil einer strategischen Personalpolitik hat offenbar an Bedeutung gewonnen. Demographische, technische und ökonomische Faktoren bewirken in der Tendenz Notwendigkeiten zur Erschließung und Sicherung von qualifiziertem Mitarbeiterpotential. Betriebliche Weiterbildung muß in dieser Sicht als eine notwendige Investition zur sukzessiven Verbesserung des Mitarbeiterpotentials und der betrieblichen Arbeitsbeziehungen gelten.

Weiterbildungsinvestitionen sind an die jeweiligen Personen der Mitarbeiter gebunden; insofern sind teils komplementäre, teils differenzierte betriebliche und personelle Interessen aus der Struktur der „property rights“ charakteristisch. Letztlich geht es daher um eine Aktivierung partizipativer, strategischer Weiterbildungskonzepte auf der betrieblichen Ebene. Hierzu können funktionale Generalverträge einen positiven Beitrag leisten.

## Literatur

- Arnold, R. (1990): Zum Verhältnis von Berufsbildung und Erwachsenenbildung – systematische, bildungspolitische und didaktische Überlegungen. In: Pädagogische Rundschau, 44. Jg., S. 333-348
- Alchian, A. A.; Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review, 62. Jg., H. 5, S. 777-795
- Baethge, M.; Overbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Frankfurt a. M., New York
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R.; Schmidt, W. (1991): Weiterbildung durch Tarifvertrag – Am Beispiel der Umsetzung des Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrages I der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden. In: WSI-Mitteilungen, 44. Jg., H. 3, S. 171-179
- Balzer, A. (1988): Firmeninterne Arbeitsmärkte. Ein Erklärungsbeitrag aus der Sicht der Neuen Institutionellen Ökonomie, Frankfurt a. M.
- Becker, G. S. (1964): Human Capital. New York, London
- Bispinck, R.; WSI-Tarifarchiv (1990): Qualifikationsrisiken, berufliche Weiterbildung und gewerkschaftliche Tarifpolitik. WSI-Arbeitsmaterialien Nr. 24, Düsseldorf
- Bullinger, H. J. (1987): Berufliche Weiterbildung: Investition in die Zukunft. In: Meyer-Dohm, P.; Schütze, H. G. (Hrsg.), Technischer Wandel und Qualifizierung: Die neue Synthese. Frankfurt a. M., New York
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) (1990): Betriebliche Weiterbildung, Forschungsstand und Forschungsperspektiven, Bd. 88 der Schriftenreihe „Studien zu Bildung und Wissenschaft“. Bonn
- Buttler, F.; Brandes, W. (1988): Die Unvermeidbarkeit interner Arbeitsmärkte. In: Reyher, L.; Kühl J. (Hrsg.), Resonanzen. Arbeitsmarkt und Beruf – Forschung und Politik, Festschrift für D. Mertens. BeitrAB 111. Nürnberg, S. 94-113
- Cramer, U.; Koller M. (1988): Gewinne und Verluste von Betrieben – der „Job Turnover“-Ansatz. In: MittAB 3, S. 361-377
- Damm-Rüger, S. (1985): Betriebliche Qualifikationsanforderungen – determiniert durch die technische Entwicklung oder Produkt vieler interdependenter Einflußfaktoren? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 14. Jg., H. 5, S. 182-186
- Doeringer, P. B.; Piore, M. J. (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington Mass
- Drumm, H. J.; Scholz, C. (1988): Personalplanung. Bern, Stuttgart
- Enquete-Kommission (1990): „Zukünftige Bildungspolitik – Bildung 2000“, Schlußbericht der Kommission und Anlage. Bundestagsdrucksache 11/7820 vom 5. 9. 1990, Bonn
- Fredecker, I. (1991): Neue Arbeitseinsatzkonzepte und betriebliche Weiterbildung: Implikationen im personalstrategischen Zusammenhang. Frankfurt a. M. (= Schriften zur Personalwirtschaft; 5)
- Frick, B. (1990): Interne Arbeitsmärkte und betriebliche Schwerbehindertenbeschäftigung: theoretische Analysen und empirische Befunde. Trier
- Gaugier, E. (1989): Betriebliche Bildungsarbeit als Unternehmensinvestition. In: Gaugier, E.; Schlaffke, W., Weiterbildung als Produktionsfaktor, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, hrsg. vom Institut der Deutschen Wirtschaft. Köln
- Hohmann, R. (1987): Institutionalisierte Gruppenarbeit als pädagogische Strategie am Beispiel der Lernstatt. In: Heidack, C. (Hrsg.), Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung. Berlin, S. 45-62
- IG Metall (Hrsg.) (1991): Tarifreform 2000. Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft. Frankfurt a. M.
- Kochan, T. A.; Barocci, T. A. (1985): Human Resource Management and Industrial Relations. Boston, Toronto
- Lindena, B. (1990): Tarifvertrag und Qualifizierung. Nr. 221/222 der Schriftenreihe „Leistung und Lohn“, hrsg. von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Köln
- Lutz, B. (1986): Kann man Technikfolgen abschätzen? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 37. Jg, H. 9, S. 561-570
- Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Frankfurt a. M., New York
- Mahnkopf, B. (1989): Gewerkschaftspolitik und Weiterbildung. Chancen und Risiken einer qualifikationsorientierten Modernisierung gewerkschaftlicher (Tarif-)Politik. discussion paper FS I 89-11, Berlin
- Mertens, D. (1988): Das Konzept der Schlüsselqualifikationen als Flexibilitätsinstrument. In: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 22, S. 33-46
- Osterman, P. (1984): White Collar Internal Labor Markets. In: ders. (Hrsg.), Internal Labor Markets. Cambridge Mass., London, S. 163-189
- Piore, M. J. (1968): On-the-Job Training and Adjustment to Technological Change. In: The Journal of Human Resources, 3. Jg., H. 4 (Fall), S. 435-449
- Pütz, H. (1989): Die Berufswelt der 90er Jahre – Konsequenzen für die Berufsausbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 18. Jg., H. 2, S. 3-7
- Pullig, K.-K. (1991): Weiterbildungsprogramme. In: Personal, 43. Jg., H. 1/2, S. 10-13
- Schettkat, R.; Wagner, M. (1989): Beschäftigungswirkungen moderner Technologien. In: dies. (Hrsg.), Technologischer Wandel und Beschäftigung. Berlin, New York, S. 1-24

- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Frankfurt a. M, New York
- Staehele, W. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: MittAB 3, S. 388-395
- Thurow, L. C. (1978): Die Arbeitskräfteschlange und das Modell des Arbeitsplatzwettbewerbs. In: Sengenberger, W. (Hrsg.), Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt a. M., New York, S. 117-137
- Thurow, L. C. (1975): Generating Inequality. New York
- Wächter, M. L.; Wright, R. D. (1990): The Economics of Internal Labor Markets. In: Industrial Relations, 29 Jg., S. 240-262
- Wächter, H. (1990): Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht. In: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch der Anreizsysteme. Stuttgart, S. 196-214
- Weber, W. (1985): Betriebliche Weiterbildung. Stuttgart (= Betriebswirtschaftliche Abhandlungen Bd. 61)
- Weber, W. (1989): Modelle der betrieblichen Weiterbildung. In: MittAB 3, S. 419-426
- Weber, W. (1990): Interner Arbeitsmarkt und Arbeitsmarkttheorie. In: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg., H. 2, S. 157-164
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms; Markets, Relational Contracting. New York, London
- Williamson, O. E. (1990): The Firm as a Nexus of Treaties: an Introduction. In: Aoki, M.; Gustafsson, B.; Williamson, O. E. (Hrsg.), The Firm as a Nexus of Treaties, London, Newbury Park, New Delhi, S. 1-25
- Williamson, O. E.; Wächter, M. L.; Harris, J. E. (1975): Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange. In: Bell Journal of Economics, 6. Jg., H. 1, S. 250-278
- Wintrobe, R.; Breton, A. (1986): Organisational Structure and Productivity. In: American Economic Review, 76. Jg., H. 3, S. 530-538