

### **Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland: Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen?**

Berger, Klaus; Eberhardt, Christiane

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

wbv Media GmbH & Co. KG

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Berger, K., & Eberhardt, C. (2019). Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland: Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen? In F. Gramlinger, C. Iller, A. Ostendorf, K. Schmid, & G. Tafner (Hrsg.), *Bildung = Berufsbildung?! Beiträge zur 6. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)* (S. 87-98). Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3278/6004660w087>

#### **Nutzungsbedingungen:**

*Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### **Terms of use:**

*This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see:*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>



## Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland

### Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen?

von: Berger, Klaus; Eberhardt, Christiane

DOI: 10.3278/6004660w087

Erscheinungsjahr: 2019  
Seiten 87 - 98

**Schlagerworte:** Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Berufsbildung, Berufsbildungsforschung, Berufsbildungspolitik, Berufsbildungspraxis, Berufsbildungssystem, Berufsbildungstheorie, Berufsschulcurriculum, Berufswahl, Bildungsforschung, Curriculumentwicklung, Digitalisierung, Erwachsenenbildung, Inklusion, KMU, Kompetenzentwicklung, PIAAC

Für die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wirtschaftssystems sind die Beschäftigten des mittleren Qualifikationssegments von entscheidender Bedeutung. Das duale Berufsbildungssystem trägt mit seiner hohen Ausbildungsqualität in erheblichem Maße zur Deckung des Fachkräftebedarfs bei. Diese Ausbildungsqualität wird durch das Zusammenspiel von Kammern einerseits und von Betriebsräten und Gewerkschaften andererseits gewährleistet. Zur Sicherung der Ausbildungsqualität im Betrieb räumt der Gesetzgeber den Betriebsräten umfangreiche Beteiligungsrechte ein.

Anhand von Fallstudien kann gezeigt werden, dass die Interessenvertretungen wie "betriebsinterne Kontrolleure" agieren. Solange die Betriebe gewährleisten, dass die Auszubildenden ihre Ausbildung erfolgreich abschließen können, sehen Betriebsräte keine Veranlassung zu intervenieren. Erst wenn sie die Ausbildung auf institutioneller oder individueller persönlicher Ebene gefährdet sehen, sehen Betriebsräte ggf. eine Notwendigkeit zur Intervention. Eine entsprechende Entscheidung ist vor dem Hintergrund der Interessenvertretung der Gesamtbelegschaft abzuwägen

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Zitiervorschlag

Berger, K./Eberhardt, C.: Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland. Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen? In: Gramlinger, F./Iller, C./Ostendorf, A./Schmid, K./Tafner, G. (Hg.): Bildung = Berufsbildung?!. S. 87-98, Bielefeld 2019. DOI: 10.3278/6004660w087

# Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland

## *Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen?*

KLAUS BERGER, CHRISTIANE EBERHARDT

### **Abstract**

Für die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wirtschaftssystems sind die Beschäftigten des mittleren Qualifikationssegments von entscheidender Bedeutung. Das duale Berufsbildungssystem trägt mit seiner hohen Ausbildungsqualität in erheblichem Maße zur Deckung des Fachkräftebedarfs bei. Diese Ausbildungsqualität wird durch das Zusammenspiel von Kammern einerseits und von Betriebsräten und Gewerkschaften andererseits gewährleistet. Zur Sicherung der Ausbildungsqualität im Betrieb räumt der Gesetzgeber den Betriebsräten umfangreiche Beteiligungsrechte ein. Anhand von Fallstudien kann gezeigt werden, dass die Interessenvertretungen wie „betriebsinterne Kontrolleure“ agieren. Solange die Betriebe gewährleisten, dass die Auszubildenden ihre Ausbildung erfolgreich abschließen können, sehen Betriebsräte keine Veranlassung zu intervenieren. Erst wenn sie die Ausbildung auf institutioneller oder individueller persönlicher Ebene gefährdet sehen, sehen Betriebsräte ggf. eine Notwendigkeit zur Intervention. Eine entsprechende Entscheidung ist vor dem Hintergrund der Interessenvertretung der Gesamtbelegschaft abzuwägen.

## **1 Berufsausbildung im dualen System in Deutschland**

Im Jahr 2017 wurden in Deutschland 805.800 ausbildungsinteressierte Personen erfasst, davon mündeten knapp 65 Prozent in eine Berufsausbildung im dualen System (Bundesinstitut für Berufsbildung 2018, S. 24). Dass sich mehr als die Hälfte der Schulabgehenden im Laufe ihres Bildungsweges für eine Berufsausbildung entscheidet (ebenda, S. 171), ist auch Folge einer (im Durchschnitt) hohen Ausbildungsqualität und der daraus resultierenden guten Beschäftigungsaussichten. Soskice (1994) argumentiert, dass unter anderem das Zusammenspiel von Kammern auf der einen und Betriebsräten und Gewerkschaften auf der anderen Seite eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Ausbildungsqualität in Deutschland ist. Dieser Zusammenhang wird in der Literatur weitgehend als gegeben hingenommen, zumal das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten umfangreiche Informations- und Beteiligungsrechte zur Sicherung der Ausbildungsqualität im Betrieb zuweist (§§ 96–98 Betriebsverfassungsgesetz). Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Frage, welches Verständnis von Ausbildungsqualität Betriebsräte in klein- und mittelständischen

Unternehmen (KMU) entwickeln und welche Mechanismen den bislang ermittelten Kausalzusammenhängen zum Einfluss von Betriebsräten auf die Ausbildungsqualität (Koch/Mühlemann/Pfeifer 2018) zugrunde liegen.

In der dualen Berufsausbildung in Deutschland ist der Betrieb der zentrale Lernort. Durch Lernen im Arbeitsprozess und in authentischen Arbeitssituationen erwerben die Auszubildenden berufliche Handlungskompetenz. Im Zusammenwirken mit der Berufsschule, in der an zwei Tagen pro Woche oder im Blockunterricht die Fachtheorie vermittelt wird, zielt die betriebliche Ausbildung auf die Herausbildung fachlicher, sozialer und personaler Kompetenzen ab. Mindeststandards für die Ausbildungsinhalte und deren zeitliche Gliederung werden durch die grundlegenden Ordnungsmittel Ausbildungsordnung, Rahmenlehrplan und Ausbildungsprofil vorgegeben. Sie sind darauf ausgelegt, das in Paragraph 1 Berufsbildungsgesetz (BBiG) definierte breite Ziel beruflicher Ausbildung sicherzustellen: „Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen“ (BBiG 2005). Der Entwurf der Ausbildungsordnung (für den betrieblichen Teil der Ausbildung) wird grundsätzlich unter Federführung des Bundesinstituts für Berufsbildung in Zusammenarbeit mit den Sachverständigen, die von den Spitzenorganisationen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer benannt werden, erarbeitet. Der schulische Teil der Ausbildung erfolgt auf der Grundlage von berufsspezifischen Rahmenlehrplänen. Diese werden von Sachverständigen erarbeitet, die von den Kultusministerien der Bundesländer benannt werden. Ausbildungsordnungen und schulische Rahmenlehrpläne sind inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt. Anerkannte Ausbildungsberufe sind somit das Resultat (tripartiter) Verhandlungsprozesse zwischen Staat und Sozialpartnern. Die Qualität von Ausbildung wird im dualen System durch zahlreiche rechtliche Normierungen sichergestellt (Berufsbildungsgesetz, Handwerksordnung, Jugendarbeitsschutzgesetz und Ausbilder-Eignungsverordnung). Damit die hohen Qualitätsansprüche in der Ausbildung auch auf betrieblicher Ebene eingelöst werden, kommt den betrieblichen Akteuren in der Ausbildung – in unserem Fall den Betriebsräten – eine entscheidende Bedeutung zu.

## **2 Zur Bedeutung der Betriebsräte für die betriebliche Berufsausbildung**

In Deutschland haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten gesetzlich das Recht, eine Interessenvertretung zu wählen (Betriebsrat). Während 2016 im öffentlichen Dienst der Anteil der durch Personalräte vertretenen Beschäftigten bei 91,0 Prozent lag, wurden in der Privatwirtschaft insgesamt 41,2 Prozent der Beschäftigten durch Arbeitnehmervertretungen repräsentiert. Der Anteil der Unternehmen mit Betriebsrat wächst mit der Betriebsgröße: So hatten 2016 nur 9,0 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrie-

ben mit 5 bis 50 Beschäftigten einen Betriebsrat. In Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten lag die Zahl derer mit Betriebsrat bei 45 Prozent und in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitenden bei 88,5 Prozent (Statistisches Bundesamt 2018).

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gewährt den Betriebsräten ein abgestuftes System von Informations-, Beratungs-, Initiativ- und Mitbestimmungsrechten. Bezogen auf die Ausbildung sieht das Gesetz vor, dass der Betriebsrat das Recht hat, „bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen“ (§ 98 BetrVG) und gemeinsam mit dem Arbeitgeber die Berufsausbildung zu fördern und hierbei Vorschläge zu machen (§ 96 BetrVG). Eine besondere Rolle spielt hierbei die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV), die in solchen Betrieben gewählt werden kann, in denen mindestens fünf Auszubildende, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, oder jugendliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter von unter 18 Jahren beschäftigt sind. Die Jugend- und Auszubildendenvertretung ist Teil des Betriebsrats und nimmt gemäß § 60 Abs. 2 des Betriebsverfassungsgesetzes „die besonderen Belange“ der Auszubildenden und jugendlichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wahr. Gemeinsam mit dem Betriebsrat achtet sie auf die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen in der betrieblichen Berufsausbildung. „Der Peer-Group-Status der Jugend- und Auszubildendenvertretung bewirkt, dass die Auszubildenden ihre Vertretung eher ansprechen als den Betriebsrat“ (Berger 2013, S. 9). Mit den Anliegen der Auszubildenden kann die JAV nicht direkt an den Arbeitgeber herantreten, sondern sie muss diese im Betriebsrat ansprechen, der berechnigte Beschwerden als allein zuständige Interessenvertretung mit dem Arbeitgeber verhandelt.

Indem Betriebsräte und Jugend- und Auszubildendenvertretungen die Ausbildung auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes überwachen und hierbei auch zur Förderung der Ausbildung beitragen können, treten sie neben den Ausbildungsverantwortlichen und Auszubildenden als eigenständiger Akteur in Erscheinung. In der Literatur wurde der Einfluss von Betriebsräten auf die betriebliche Ausbildung in den letzten Jahrzehnten immer wieder thematisiert. Streeck/Hilbert/van Kevelaer/Maier/Weber (1987, S. 21f.) wiesen bereits lange vor der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 und der damit verbundenen Erweiterung der gesetzlichen Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte auf dem Gebiet der Berufsbildung darauf hin, dass Betriebsräte in großen Betrieben ihre Beteiligungsrechte offensiv zur Verbesserung der betrieblichen Ausbildungsqualität nutzten. Baethge (1999, S. 2) stellte fest, dass das betriebliche Ausbildungsangebot in den Jahren 1976 bis 1985 in einem „historisch beispiellosen korporatistischen Kraftakt von Politik, Verbänden, Betriebsräten und Unternehmen“ ausgeweitet werden konnte.

Keinen statistisch signifikanten Einfluss des Betriebsrats auf die Ausbildung ermittelten Backes-Gellner/Frick/Sadowski (1997, S. 336) in den 1990er-Jahren. Sie erklärten dies damit, dass Betriebsräte wegen der hohen Regulierungsdichte der betrieblichen Ausbildung und der gesetzlich verankerten Einbindung von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsinteressen in überbetrieblichen Institutionen z. B. bei den Kammern und ihren Prüfungsausschüssen nur eine geringe Notwendigkeit sehen, auf

dem Gebiet der Berufsbildung aktiv zu werden. Ferner verwiesen sie auf die knappen Handlungsressourcen von Betriebsräten. Bei einer Untersuchung der Bestimmungsgründe für die Ausbildungsbeteiligung von Betrieben auf der Basis des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2000 fand Niederalt (2005, S. 23 f.), dass sich zwar die Tarifbindung positiv auf die betriebliche Ausbildungsbereitschaft auswirkt, Betriebe mit Betriebsräten jedoch weniger oft ausbildeten als andere Betriebe. Er erklärt dies damit, „dass Betriebsräte auf die Übernahme der Ausbildungsabsolventen oder gar verbindliche Übernahmevereinbarungen hinwirken und sich die Firmenleitung aufgrund des damit einhergehenden Flexibilitätsverlustes bei unsicherem Fachkräftebedarf gegen eine Ausbildung entscheidet“ (2005, S. 23). Auf Grundlage der Daten der BIBB-Erhebung zu den betrieblichen Ausbildungskosten des Jahres 2007 bestätigten Kriechel/Mühlemann/Pfeifer/Schütte (2011) diesen Einfluss der Tarifbindung und des Betriebsrats auf die betriebliche Ausbildungsbeteiligung. Gleichzeitig zeigte sich, dass Betriebe mit Betriebsrat höhere Nettoausbildungskosten haben als Betriebe ohne Betriebsrat. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn die Ausbildungsbetriebe gleichzeitig tariflich gebunden sind. Die Autoren schließen daraus, dass diese Betriebe eher als solche ohne Betriebsrat Ausbildung als Investition zur Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte verstehen, zumal deren Auszubildende häufiger als bei betriebsratslosen Ausbildungsbetrieben nach erfolgreicher Ausbildung eine größere Betriebsbindung zeigen. Da anzunehmen ist, dass Ausbildungsbetriebe, in denen Ausbildung als Investition zur Fachkräftesicherung betrachtet wird, auch an hohen Qualitätsstandards ihrer Ausbildungsaktivitäten interessiert sind, stellt sich die Frage, inwieweit auch Betriebsräte hierauf einen Einfluss ausüben. Koch/Mühlemann/Pfeifer (2018) untersuchten auf der Basis der BIBB-Erhebung zu den betrieblichen Ausbildungskosten der Jahre 2007 und 2012/13 den statistischen Einfluss der Existenz von KMU-Betriebsräten auf die Ausbildungsqualität. Hierbei orientierten sie sich an dem Qualitätsmodell der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung (1974). Hinsichtlich der betrachteten Input- und Prozessfaktoren fanden die Autoren keine signifikanten Betriebsratseinflüsse. Lediglich bei den Outputfaktoren gab es signifikante Hinweise, dass Auszubildende in mitbestimmten Ausbildungsbetrieben während ihrer Ausbildung geringere krankheitsbedingte Abwesenheitszeiten aufwiesen als Auszubildende in Betrieben ohne Betriebsrat. Auch blieben die Auszubildenden nach ihrer Ausbildung signifikant länger im Ausbildungsbetrieb beschäftigt als die Auszubildenden in Betrieben ohne Betriebsrat. Bei der Diskussion der Ergebnisse verweisen die Autoren darauf, „that the ‚better‘ apprentices select themselves into works council firms, because works councils signal better working and career conditions. Indeed, previous research showed that works councils offer higher apprentice pay (Kriechel et al. 2014) and also invest more resourced in recruitment process (Wenzelmann et al. 2017). Thus, in the absence of significant differences in the input and process quality measures, and to the extent that we did not omit other important quality factors, our results are in part also driven by a positive selection of apprentices into firms with works councils“ (2018, S. 12)

### 3 Fragestellung und methodischer Zugang

Der vorliegende Beitrag rekurriert auf eine qualitative Studie, die anhand von Experteninterviews und Betriebsfallstudien exemplarisch untersucht, welches Verständnis von Ausbildungsqualität Betriebsräte in KMU entwickeln, welche Mechanismen den bislang ermittelten Kausalzusammenhängen zum Einfluss von Betriebsräten auf die Ausbildungsqualität (Koch/Mühlemann/Pfeifer 2018) zugrunde liegen und welche Bedingungen hierbei von Bedeutung sind. Gegenstand der empirischen Untersuchung ist das Verständnis von „Ausbildungsqualität“ (vgl. Ebbinghaus 2016), das durch die Indikatoren Input (z. B. Ausbildungsordnung, Ausbildungsplan, Eignung des Ausbildungspersonals), Prozess (methodische, didaktische Durchführung), Output (Prüfungserfolg), Transfer (Übertragung des Gelernten in die Berufspraxis) und Outcome (nachhaltige Verwertbarkeit erworbener Kompetenzen) operationalisiert wurde, sowie das damit in Zusammenhang stehende betriebsrätliche Handeln. Der Zugang zum Untersuchungsfeld erfolgte über einen sequenziellen Mixed-Methods-Ansatz (Yin 2006), bei dem Experteninterviews zur Schärfung von Hypothesen durchgeführt und in vier Fallstudien vertieft wurden. Letztere wurden methodisch vom Ansatz industriesoziologischer Fallstudienforschung (Pflüger/Pongratz/Trinczek 2010) beeinflusst und zielten darauf ab, Ausbildungs- und Qualitätsverständnisse sowie die sozialen Prozesse im Betrieb und deren Bedingungen zu rekonstruieren, die zur Sicherung der betrieblichen Ausbildungsqualität von Bedeutung sind.

### 4 Experteninterviews: Gute Ausbildung = Fachlichkeit und Passung

In einer ersten Forschungsphase wurden in sechs klein- und mittelständischen Betrieben mit durchschnittlich 150 Beschäftigten (davon nur zwei Betriebe mit Betriebsräten) 13 Expertengespräche geführt. Als „Expertinnen und Experten“ wurden Personen verstanden, „die über spezifisches Wissen über die zu rekonstruierenden Sachverhalte verfügen“ (Gläser/Laudel 2010) – in unserem Falle waren dies Ausbildungsverantwortliche (Ausbilderinnen und Ausbilder, Personalverantwortliche), Mitglieder des Betriebsrates und der Jugend- und Ausbildungsvertretung. Die Aufgabenwahrnehmung und die damit verbundenen Unterstützungsstrukturen von gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten in Ausbildungsfragen wurde darüber hinaus in einer Metareflexion mit jeweils einem Gewerkschaftssekretär der IG Metall und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di thematisiert.

Im Mittelpunkt der Gespräche standen das Verständnis von Ausbildung (Wie schätzen Sie die Ausbildung im Betrieb ein?) in seiner Verschränktheit mit dem Begriff der Qualität (Wann ist Ausbildung „gut“? Was ist dazu notwendig, dass Ausbildung „gut“ ist?) sowie die Selbstbilder der Befragten und die Beschreibung ihrer Rolle und Aufgaben in der Ausbildung.

Über alle betrieblichen Interviews hinweg haben die Gesprächspartnerinnen und -partner Indikatoren benannt, die sie in ihren jeweiligen Betrieben und unter den gegebenen Rahmenbedingungen als maßgeblich bei der Durchführung von Ausbildung einschätzen. Diese bezogen sich sowohl auf Aspekte von Input (Ausstattungsfragen, Personal, Ausbildungsdurchführung), Ausbildungsprozess (Betreuungsintensität, motivationsfördernde Methoden oder ausbildungsbegleitende Hilfen) und von Output und Outcome (betriebsbezogene und berufsbezogene Ergebnisse wie Ausbildungsabschluss oder Lohn- und Erwerbschancen). Das Konstrukt „Ausbildungsqualität“ wurde in seinem Kern von den Interviewpersonen jedoch nicht über Anforderungen zur Sicherstellung einzelner Qualitätsindikatoren beschrieben, sondern orientierte sich an den gesetzlichen Normen und Standards – in diesem Falle der Ausbildungsordnung. Qualität wurde insofern als gegeben unterstellt, wenn die Ausbildung erfolgreich von den Auszubildenden abgeschlossen wird. Sie wird als Kategorie somit mit dem Prüfungserfolg gleichgesetzt:

**Tabelle 1:** Ausbildungsqualität = Prüfungserfolg (Beispiel: Mittelständisches Unternehmen in der Metall-/ Elektroindustrie)

<b>Personalleitung</b>	„(...) wie gut die Ausbildung ist, dann kann man da ja nur auf die Theorie zurückschließen, die bewerten das am Ende (...), wie er die Abschlussprüfung bestanden hat.“
<b>Ausbildungsleitung</b>	„So, und ein Ziel ist erst mal für die Auszubildenden, die Facharbeiterprüfung zu schaffen, Punkt.“
<b>Betriebsrat</b>	„Wobei das ja eigentlich vorgegeben ist durch den Rahmenplan, da ist ganz klar gesagt (...). Und da ist es ganz wichtig, dass sich die Betriebe dran halten, damit die Leute natürlich auch die Möglichkeit haben, diese Prüfung entsprechend durchzubringen.“
<b>JAV</b>	„Ja, also für mich ganz klar, (-) erst mal eine Grundstruktur kennenzulernen in dem Unternehmen selber, dass wir erst mal in die Position reinwachsen, wo wir arbeiten sollen, dass wir da aber wirklich alle Sachen, die wir für die Prüfungen brauchen, wissen.“

Die Forschungsphase Experteninterviews, die darauf ausgerichtet war, „Erfahrungen, Perspektiven, Sinngebungen und Relevanzstrukturen“ (Liebold/Trinczek 2009, S. 36) der Befragten zu rekonstruieren, führte zu folgenden ersten Einschätzungen:

1. „Ausbildungsqualität“ wird von den Befragten mehrheitlich auf den zugrunde gelegten beruflichen Standard referenziert und damit auf das Ziel der Berufsausbildung, wie es in § 1 Abs. 3 Berufsbildungsgesetz (BBiG) beschrieben ist.
2. „Berufliche Handlungsfähigkeit“ beschreibt das berufsbezogene Ergebnis von Ausbildung. Unmittelbar damit verknüpft wird das betriebsbezogene Ergebnis von Ausbildung, das mit der Kategorie „Haltung“ (im Sinne von individueller Passung in den Betrieb) umschrieben werden kann („wissen, wie das Unternehmen tickt, worauf das bei uns hier ankommt im Hause“, Personalleiter Kfz-Zulieferer A) bzw.: „Damit wollen wir die inneren Werte stärken (...), in dem, was wir vorgeben, in dem, was wir vorleben (...). Und wenn wir das schaffen, dann



haben wir am Ende der Ausbildung einen zuverlässigen, motivierten Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin, mit der wir dann am harten Wettbewerb bestehen können, ja“ (Personalchef in der Baubranche).

3. „Gute Ausbildung“ bezeichnet eine Ausbildungsorganisation, die in der Lage ist, berufsbezogene (erfolgreiche Abschlussprüfung) und betriebsbezogene Ergebnisse (Passung ins Unternehmen) erfolgreich vor dem Hintergrund der spezifischen Betriebsbedarfe herzustellen. Ausbildung wird als pädagogischer, erzieherisch-sozialisatorischer Prozess im Betrieb betrachtet, an dessen Ende eine beruflich handlungsfähige, in das Unternehmen passende und sich mit den Unternehmenszielen identifizierende Persönlichkeit steht: „Eine gute Ausbildung ist relativ einfach (...), wenn es Spaß macht, mit den (...) Kindern und Jugendlichen zu arbeiten (...), und man dann wirklich danach einen Probaten wieder weiter hat, der wirklich zuverlässig ist, den man funktionell wirklich gut einsetzen kann, wo das Unternehmen wirklich, ja, eine Freude dran hat, ne, und beziehungsweise dann auch einen Output von hat“ (Ausbilder in einem mittelständischen Familienbetrieb der Metall-/Elektroindustrie).

## 5 Betriebliche Fallstudien: Ausbildungs(platz)sicherung vor Qualitätssteigerung

Betriebsräte verfügen gesetzlich über das Recht, die betriebliche Ausbildung zu überwachen, gestaltend auf sie Einfluss zu nehmen und damit einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss zu ermöglichen. Aufgabenverständnis und Einflussnahme in Ausbildungsfragen standen somit im Mittelpunkt der sich an die Experteninterviews anknüpfenden Fallstudien. Einem „Most-diverse“-Ansatz folgend wurden die Fallstudien in unterschiedlichen Branchen (Kfz-Zuliefererindustrie, Personennahverkehr) und Regionen (Ballungsraum Ruhrgebiet, Flächenregionen in Norddeutschland) durchgeführt, hierbei wurden die Merkmale von Kontextbezug, Methodenkombination, Multiperspektivität und Offenheit (Pflüger/Pongratz/Trinczek 2010) berücksichtigt. Im Ergebnis liegen vier Fallstudien vor, die in der Kfz-Zuliefererindustrie Betriebe mit 490 und 600 Beschäftigten und im Personennahverkehr mit 75 und 100 Beschäftigten umfassen. In den betreffenden Unternehmen aus beiden untersuchten Branchen dient die Ausbildung der Fachkräftesicherung. Die in Experteninterviews formulierten Konstrukte von Ausbildungsqualität und „guter Ausbildungsdurchführung“ wurden in den Fallstudien bestätigt: Das Verständnis von „guter Ausbildung“ orientierte sich auch in den Fallstudienbetrieben am erfolgreichen Abschluss der Auszubildenden und damit am Ausbildungsstandard (anerkannter Ausbildungsberuf) und wird durch die jeweiligen Outcome-Erwartungen der Betriebe, des auszubildenden Personals und des Betriebsrats umschrieben.

Je nach Interviewperson stehen dabei ökonomische oder individuelle Verwertungszusammenhänge im Vordergrund. Während die Betriebsleitung als Ausbildungsziel eher die qualifizierten Facharbeiter und die passgenauen Mitarbeiter im

Blick hat, heben Ausbildungspersonal und Betriebsrat eher die Integration der jungen Leute ins Arbeitsleben hervor.

**Tabelle 2:** Outcome-Erwartungen und Verwertungsperspektiven von Ausbildung (Fallstudienbetrieb A aus der Kfz-Zuliefererindustrie)

<b>Werksleitung</b>	„Ja, um halt also einmal sicherlich auch der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, das ist eine. Das andere ist natürlich, aber viel wichtiger für uns ist, dass wir unsere eigenen insbesondere Facharbeiter ausbilden.“
<b>Ausbildungsleitung</b>	„Ich kann aus dem einen Werkzeugmechaniker machen. (...) Und deshalb, also der Beruf passt also zu unserer Fertigung. Und eben, wir können die Schüler eben an den Schulen abholen. Das ist einfach so. Weil auch die Menschen müssen unterkommen.“
<b>Betriebsratsvorsitzender</b>	„Und es gibt auch Menschen, die Hauptschulabschluss haben, einen guten. Die müssen wir auch noch in unserer Gesellschaft irgendwie unterbringen. (...) Und so haben (...) auf der anderen Seite Produktionstechnik und Maschinen- und Anlagenführer hochgefahren, zum einen die Mitarbeiter dann zu halten, zum Zweiten auch Menschen in unserer Gesellschaft mit einem Hauptschulabschluss abzuholen und in den Arbeitsprozess zu integrieren. Und eben auch in ihrem erlernten Beruf dann unterzukriegen.“

„Gute Ausbildung“ ist gleichbedeutend mit der in der Ausbildung zu erwerbenden beruflichen Handlungskompetenz nach Berufsbildungsgesetz. Aus betrieblicher Perspektive ist unerlässlich, dass die Auszubildenden im Laufe der Ausbildungszeit lernen, sich in das betriebspezifische Arbeitsregime mit flexiblen Arbeitszeiten und das Sozialgefüge des jeweiligen Betriebes mit seinen spezifischen Arbeitsprozessen einzugliedern. Bereits in den Expertengesprächen hat sich angedeutet, dass betriebsratliches Handeln in Ausbildungsfragen sich vornehmlich auf die Bereiche Einstellung und Übernahme von Auszubildenden, d. h. auf die Wahrnehmung ihrer gesetzlichen Mitbestimmungsrechte, konzentriert. Dies wird durch die Fallstudien bestätigt, in denen die Interviewpersonen dem Betriebsrat keine Wirksamkeit auf die – über die mitbestimmungspflichtigen Tatbestände hinausgehende – Gestaltung der Ausbildung zuschreiben. Die institutionelle Funktion des Betriebsrats – Wahrnehmung seiner gesetzlichen Mitbestimmungsrechte („Sekundärmacht“, Jürgens 1984, S. 61) – wird jedoch in keinem der Betriebe infrage gestellt. Die in den Fallstudien befragten Betriebsräte konzentrieren ihre Aktivitäten zum Thema Ausbildung auf die ihnen gesetzlich zur Verfügung gestellten Mitbestimmungstatbestände. Interventionsbedarf sehen sie ebenso wie auch die Jugend- und Auszubildendenvertretungen nur, wenn individuelle Probleme der Auszubildenden wie z. B. unentschuldigte Fehlzeiten den erfolgreichen Ausbildungsabschluss gefährden. Selten berichten die Befragten, dass sie in puncto Ausbildung von dem ihnen zur Verfügung stehenden Initiativrecht Gebrauch machen.

Betriebsratsvorsitzender des Fallstudienbetriebs A – Kfz-Zulieferer:

„Wir spielen ja nicht gegeneinander. Wir spielen miteinander, das ist auch das gleiche Ziel, das wir hier letzten Endes im Unternehmen Erfolg haben, unsere Arbeitsplätze sichern.“ Betriebsratsvorsitzender des Fallstudienbetriebs B – Personennahverkehr: „Also es ist ja im Prinzip, vom Grundsatz her sind wir uns da jetzt, vom Grundsatz sind wir uns ja einig. So, wir wollen ausbilden und wir machen das auch. Von daher ist da kein Konfliktpotenzial.“

Betriebliches Interesse an „guter Ausbildung“ (Ausbildung als Fachkräftesicherung) und an vertrauensvollen Akteurskonstellationen führt dazu, dass Betriebsräte in den Fallstudienbetrieben keinen Handlungsbedarf sehen, in die Ausbildungsgestaltung einzugreifen. Dies kann ein Grund dafür sein, dass in den Interviews die Sicht von Vertreterinnen und Vertretern des Arbeitgebers als auch von den Betriebsräten selbst vorherrscht, es würde sich an der Ausbildung nichts ändern, wenn es keinen Betriebsrat gäbe. Die Fallstudien lassen vermuten, dass die Betriebsräte stärker auf die Sicherstellung des Ausbildungsangebots als auf eine Qualitätssicherung oder -verbesserung einwirken. Nachweisbar übernehmen sie in allen befragten Betrieben die Rolle als „Sachwalter“ für Ausbildung – sowohl auf personaler Ebene (Konflikte am Arbeitsplatz) als auch auf institutioneller Ebene (Sicherung des Ausbildungsangebots im Betrieb) sowie als „Brandmauer“ bei drohendem Rückgang oder bei Einstellung des Ausbildungsangebots.

## 6 Erklärungsversuche: Warum schätzen Betriebsräte ihren eigenen Beitrag auf die Ausbildung als eher gering ein?

Der Einfluss der Betriebsräte auf die Ausgestaltung einer „guten“ Ausbildung wird von allen interviewten Personen als eher gering eingeschätzt. Dies kann unter Umständen auf folgende Ursachen zurückgeführt werden:

**Leitmotiv Fachkräftesicherung:** Dort, wo die Betriebe ihren Bedarf an qualifizierten Fachkräften nur noch bedingt über den Arbeitsmarkt decken können, wird die eigene Ausbildung als Investition in die betriebliche Zukunft verstanden. Dieses Investitionsmotiv beinhaltet in erster Linie das Interesse der Betriebe, über ihre eigenen Ausbildungsaktivitäten nicht nur qualifizierte Fachkräfte mit beruflicher Handlungskompetenz, sondern darüber hinaus auch betrieblich sozialisierte Mitarbeiter zu gewinnen, die gelernt haben, sich in das betriebliche Arbeitsregime und Sozialgefüge des Betriebes einzupassen. Eine Ausbildung, die dieses Ziel erreicht, gilt per se als qualitativ „gut“. Wenn darüber hinaus auch der Betriebsrat davon überzeugt ist, dass Ausbildung in der Unternehmenstradition fest verankert ist, sehen Betriebsräte wenig Anlass zu intervenieren, da sich auch ihre Maßstäbe und Kriterien für „gute“ Ausbildung aus dem Berufsbild bzw. der Ausbildungsordnung ableiten.

**Einbettung der Aktivitäten in die unternehmerische Steuerungslogik:** In der Wahrnehmung dieser Rechte zeigen Betriebsräte in Abhängigkeit von ihren Ressourcen ein „breit gefächertes Aufgabenverständnis [...] in der betrieblichen Ausbildung, das nicht nur auf eine bloße Wächter- und Schutzfunktion begrenzt ist“ (Berger 2013, S. 20). Sie befinden sich hierbei in einer zweifachen Rolle: Sie sind die gewählte Interessenvertretung der Beschäftigten, gleichzeitig aber auch dem Betriebsziel und der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber verpflichtet. Gerahmt wird dies von der Steuerungslogik im Unternehmen, die betriebsrätliches Handeln wesentlich mitbestimmt. In den untersuchten mittelständischen Ausbildungsbetrieben werden „familiäre“ Steuerungslogiken beschrieben, die durch ein „familienorientiertes“ Betriebsklima charakterisiert sind, in dem alle ungeachtet der Hierarchie „offen und ehrlich“ und „vertrauensvoll Hand in Hand“ bei Ausbildungsfragen zusammenarbeiten. Familiäre Strukturen als unternehmerische Steuerungslogik überlagern die strukturbedingten Machtverhältnisse in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen, sodass Letztere bei der innerbetrieblichen Kommunikation als solche kaum mehr wahrgenommen werden. Auffällig ist hierbei, dass den befragten Betriebsräten das Agieren in Machtstrukturen durchaus bewusst ist – sie werden jedoch weniger im eigenen Betrieb als in internationalen konzernzugehörigen Unternehmen als Risiko für die Ausbildung wahrgenommen. Hingegen erwarten die Interviewpersonen der mittelständischen Fallstudienbetriebe, dass Konfliktregulierungen im unmittelbaren Gespräch möglich sind. Wenn Fragen der Ausbildung zur Klärung anstehen, nutzen Ausbilder wie Auszubildende unausgesprochen ihre „Primärmacht“ als qualifizierte oder angehende Fachkräfte, welche „originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen Machtpositionen für einzelne Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen“ erwächst. Solange die Ergebnisse dieses familiären Umgangs akzeptiert werden, scheint die Inanspruchnahme des Betriebsrats mit seiner „auf bereits kollektiv erkämpften bzw. staatlich gesetzten Regelungen und Institutionen“ basierenden „Sekundärmacht“ (Jürgens 1984, S. 61) verzichtbar.

**Im Spannungsverhältnis zwischen Überwachung und Intervention von Ausbildung:** Die Fallstudien zeigen, dass die Betriebsräte wie „betriebsinterne Kontrolleure“ agieren und über die Durchführung der betrieblichen Ausbildung wachen. Solange die Betriebe selbst ein starkes Eigeninteresse an „guter“ Ausbildung haben und dadurch gewährleisten, dass die Auszubildenden ihre Ausbildung erfolgreich abschließen, sehen die Betriebsräte keine Veranlassung, darüber hinaus zu intervenieren – auch ist es möglicherweise diesem Hintergrund geschuldet, dass sie ihren Beitrag auf die Ausbildungsqualität als niedrig einschätzen. Bei gleichbleibenden betrieblichen Rahmenbedingungen und gleichbleibendem Interesse der Geschäftsführung an einer auf Ausbildung beruhenden Fachkräftesicherung ist die Interventionsfunktion und die Gestaltungsfunktion des Betriebsrats daher eher unauffällig. Ändern sich jedoch diese Rahmenbedingungen und wird die Ausbildung auf institutioneller oder individueller persönlicher Ebene gefährdet, tragen Betriebsräte dazu bei, die Ausbildung – und auch das Ausbildungsplatzangebot – zu sichern.

## Literatur

- Backes-Gellner, Uschi/Frick, Bernd/Sadowski, Dieter (1997): Codetermination and Personnel Policies of German Firms: The Influence of Works Councils on Turnover and Further Training. In: *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), S. 328–47.
- Baethge, Martin (1999): Glanz und Elend des deutschen Korporatismus in der Berufsbildung. In: *WSI-Mitteilungen*, 52 (8), S. 489–497.
- Berger, Klaus (2013): Zur Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Berufsausbildung. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 25, S. 1–22. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe25/berger\\_bwpat25.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe25/berger_bwpat25.pdf) (16.08.2018).
- Berufsbildungsgesetz vom 23. März 2005 (BGBl. I S. 931). Online: [https://www.gesetze-im-internet.de/bbig\\_2005/BBiG.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005/BBiG.pdf) (16.08.2018).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.
- Ebbinghaus, Margit (2016): Qualität betrieblicher Berufsausbildung in Deutschland. Weiterentwicklung bisheriger Ansätze zur Modellbildung aus betrieblicher Perspektive. Bielefeld.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschhold, Frieder (Hrsg.): *Arbeitspolitik*. Opladen, S. 58–91.
- Koch, Benno/Mühlemann, Samuel/Pfeifer, Harald (2018): Do works councils improve the quality of apprenticeship training in Germany? Evidence from workplace data (Paper eingereicht). Online: [http://conference.iza.org/conference\\_files/EmRep\\_2018/pfeifer\\_h4414.pdf](http://conference.iza.org/conference_files/EmRep_2018/pfeifer_h4414.pdf) (10.08.2018).
- Kriechel, Ben/Mühlemann, Samuel/Pfeifer, Harald/Schütte, Miriam (2014): Works Councils, Collective Bargaining, and Apprenticeship Training – Evidence From German Firms. In: *Industrial Relations*, 53 (2), S. 199–222.
- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Kühl, Stefan et al. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden*. Wiesbaden, S. 32–56.
- Niederalt, Michael (2005): Bestimmungsgründe des betrieblichen Ausbildungsverhaltens in Deutschland. In: *Friederich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Lehrstuhl für VWL, insbes. Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik. Discussion Papers No. 36*. Erlangen-Nürnberg.
- Pflüger, Jessica/Pongratz, Hans, J./Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hrsg.): *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin, S. 23–70.
- Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (2010): *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin, S. 23–70.

- Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung (1974): „Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung“. Abschlussbericht. Bielefeld.
- Soskice, David (1994): Reconciling Markets and Institutions: The German Apprenticeship System. In: Lynch, Lisa M. (Hrsg.): Training and the Private Sector. Chicago, S. 25–60.
- Statistisches Bundesamt (2018). Online: [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/\\_Doorpage/Indikatoren\\_QualitaetDerArbeit.html?cms\\_gtp=318944\\_slot%253D5](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/_Doorpage/Indikatoren_QualitaetDerArbeit.html?cms_gtp=318944_slot%253D5) (16.08.2018).
- Streeck, Wolfgang/Hilbert, Josef/van Kevelaer, Karl-Heinz/Maier, Friederike/Weber, Hajo (1987): Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung: Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der BR Deutschland. Berlin.
- Wenzelmann, Felix/Muehleemann, Samuel/Pfeifer, Harald (2017): The costs of recruiting apprentices: Evidence from German workplace-level data. In: German Journal of Human Resource Management, 31 (2), S. 108–131.
- Yin, Robert K. (2006): Mixed Methods research: Are the Methods Genuinely Integrated or merely Parallel? In: Research in the School, Vol. 13, No. , S. 41–47.

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1</b>	Ausbildungsqualität = Prüfungserfolg (Beispiel: Mittelständisches Unternehmen in der Metall-/Elektroindustrie) .....	92
<b>Tab. 2</b>	Outcome-Erwartungen und Verwertungsperspektiven von Ausbildung (Fallstudienbetrieb A aus der Kfz-Zuliefererindustrie) .....	94

## Autor und Autorin

### Klaus Berger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
 Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn  
[www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
[berger@bibb.de](mailto:berger@bibb.de)

### Christiane Eberhardt

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
 Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn  
[www.bibb.de/de/26480\\_christiane\\_eberhardt.php](http://www.bibb.de/de/26480_christiane_eberhardt.php)  
[eberhardt@bibb.de](mailto:eberhardt@bibb.de)