



Martin Allespach
Hermann Novak

September 2012

Betriebsräte als Mit-Gestalter von Bildung, Arbeit und Innovation

Sowohl Betriebsräte als auch Jugend- und Auszubildendenvertretungen (JAV) kommen in der wissenschaftlichen Debatte über Qualitätsentwicklung und –sicherung in der Berufsausbildung und in der Modellversuchsarbeit eher beiläufig, wenn überhaupt vor. Dies entspricht jedoch nicht der betrieblichen Realität. Betriebsräte und JAV's haben auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes und des Berufsbildungsgesetzes einerseits einen gesetzlichen Auftrag zur Überwachung und Gestaltung der Berufsbildung und andererseits inhaltlich die Aufgabe an der Zukunftsfähigkeit von Gesellschaft, Unternehmen und den Lernenden als Persönlichkeiten unter anderem über die Gestaltung der Berufsbildung mitzuarbeiten.

Betriebsräte nehmen eine integrative Perspektive ein, in dem sie den Zusammenhang von Arbeit, Bildung und Innovation herstellen. Ihr Blick richtet sich nicht allein auf aktuelle Arbeitsplätze, sondern auf die zukünftigen. Sie begleiten aktiv durch die Mit-Gestaltung der Berufsbildung, ausgerichtet an den Zielen moderner Beruflichkeit, den Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft. In der Professionalisierungsdiskussion werden sie als Co-Manager, Krisenmanager und Innovationstreiber bezeichnet. Dies trifft im Grundsatz auch auf ihre Rolle innerhalb der Berufsausbildung und im Kontext der Qualitätsentwicklung und –sicherung der Berufsausbildung zu.

Im Modellversuch Q:LAB engagieren sich 37 Betriebsräte und Betriebsrätinnen sowie Mitglieder von Jugend- und Auszubildendenvertretungen und zwar gemeinsam mit Ausbildern und Ausbilderinnen sowie Führungskräften. Alle beteiligen sich am Diskurs über die Ausbildungsqualität und an der Entwicklung und Erprobung des Qualitätsmanagementkonzepts mit den verschiedenen Instrumenten.

Die Geschichte der Berufsbildung ist eng verknüpft mit der Entwicklung der Betriebsverfassung und den darin definierten Aufgaben von Betriebsräten. Bereits im Betriebsrätegesetz von 1920, also vor über 90 Jahren, wurde im § 78 festgelegt, dass es Aufgabe von Betriebsräten ist, „bei der Erledigung von Beschwerden über die Ausbildung und Behandlung der Lehrlinge im Betriebe“ mitzuwirken.

Der Betriebsrat hat heute nach dem Betriebsverfassungsgesetz Informations-, Beratungs-, Vorschlags-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte. Das Aufgabengebiet reicht von „sozialen,

personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten“ über Fragen des Arbeits- und Umweltschutzes, die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung bis zur Berufsbildung. Arbeitgeber und Betriebsrat haben die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern (§ 96 BetrVG). Geht es um die „Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtung zur Berufsbildung“, so hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat darüber zu beraten (§ 97 Abs. 1 BetrVG). Ist die Entscheidung im Unternehmen gefallen, auszubilden, dann hat „der Betriebsrat bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen“ (§98 Abs. 1 BetrVG).

Das Berufsbildungsgesetz, die Ausbildungsordnungen und die Ausbildungsrahmenpläne setzen einen der inhaltlichen Rahmen, der andere inhaltliche Rahmen ergibt sich aus der aktuellen wie auch absehbaren Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung.

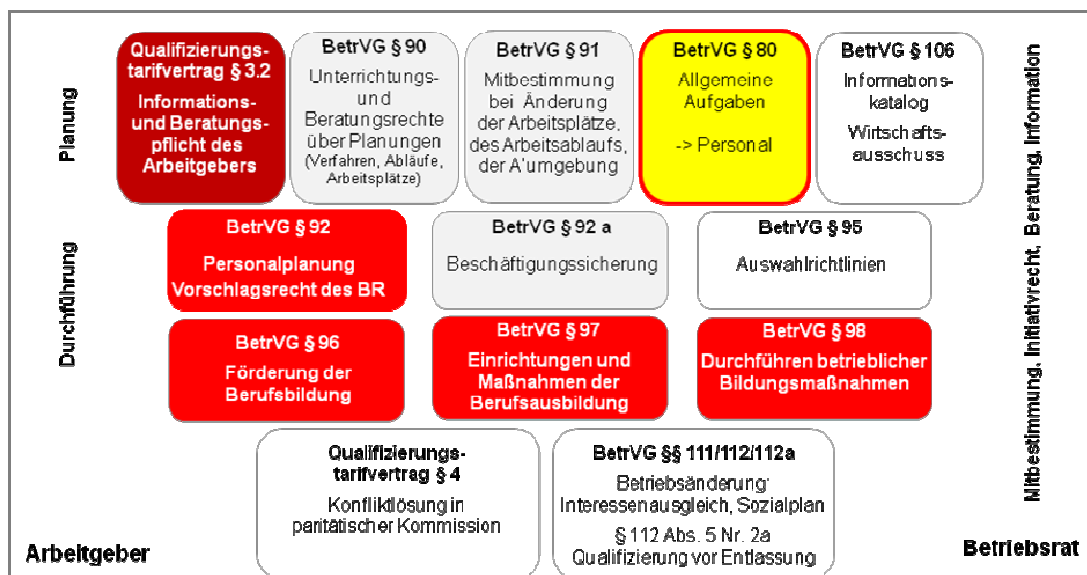


Abb. 1: Die inhaltlichen Aufgabengebiete und rechtlichen Grundlagen der Betriebsratsarbeit¹

Die Arbeit der Betriebsräte bewegt sich in einem Spagat zwischen Alltagsgeschäft und strategischem Zukunftshandeln. Sowohl im Rahmen des Alltagshandelns als auch beim Zukunftshandeln kommt es zusehends zu einer Schwerpunktverlagerung von Schutz und Abwehr hin zu einer Gestaltungsfunktion, ohne dass die Schutz- und Abwehrfunktion unnötig wird.

Die Mitglieder von Betriebsräten sind sozusagen zugleich „Generalisten“ durch die gemeinsame Zuständigkeit für alle auftretenden Probleme innerhalb eines Betriebes wie auch „Spezialisten“, weil sie auf Grund der betriebsratsinternen Arbeitsteilung für einen Schwerpunkt wie Lohn, Bildung, Arbeitsgestaltung, Gesundheit und Soziales, etc. zuständig sind. In der täglichen Arbeit

¹ Quelle: Allespach, M./Beraus, W./Mlynczak, A. (2009): Arbeit gestalten – Fähigkeiten entfalten, Marburg, S. 133 / geänderte und erweiterte Darstellung

müssen sie „das Ganze“ wie „das Spezielle“ im Blick haben und ständig im Dialog und Diskurs untereinander Verknüpfungen zwischen den diversen Handlungsfeldern des Betriebsrats herstellen.²

Betriebsräte mahnen nicht nur Innovationen im Rahmen einer „besser statt billiger-Strategie“ an, sondern bringen sich aktiv in Innovationsprozesse ein. Das Betriebsverfassungsgesetz fordert sie gewissermaßen auf, initiativ zu werden und Vorschläge zu machen:

„Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere ... neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer ... sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben“ (§92a BetrVG).

In der Krise 2008/2009 war eine auf Beteiligung ausgerichtete sowie für von Betriebsräten erarbeitete Vorschläge und alternative Konzepte offene Unternehmenskultur eine günstige Ausgangsbasis für betriebliches Krisenhandeln und Wege aus der Krise im Kontext von Standort- und Beschäftigungssicherung. Trotz dieser Tatsache sind annähernd 30% der Betriebsräte nicht in betriebliche Innovations- und Entwicklungsprozesse eingebunden. Dort wo die Möglichkeiten geboten sind, können sie wie Abbildung 2 zeigt die Gestaltungsfunktion unterschiedlich ausfüllen.

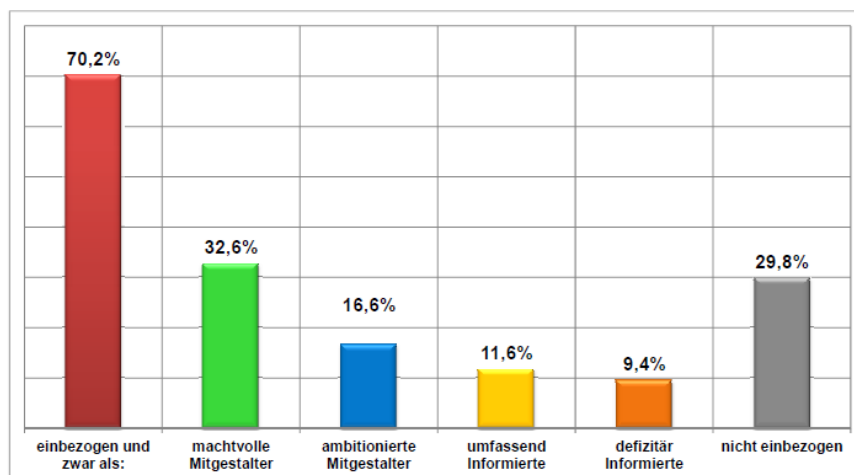


Abb. 2: Betriebsräte in betrieblichen Innovationsprozessen³

Stark eingebunden sind Betriebsräte wie Abbildung 3 (Seite 4) zeigt vor allen Dingen bei Innovationen, bei denen es um Qualifizierung und Personalpolitik sowie um Veränderung von Prozessen und der Arbeitsorganisationen geht.

² Allespach, Martin / Novak, Hermann (2006): Kompetenz und Innovation. Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie, Projektexpose, Stuttgart, S. 8

³ Datenquelle: Hans-Böckler-Stiftung - Ergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung 2012, eigene Darstellung

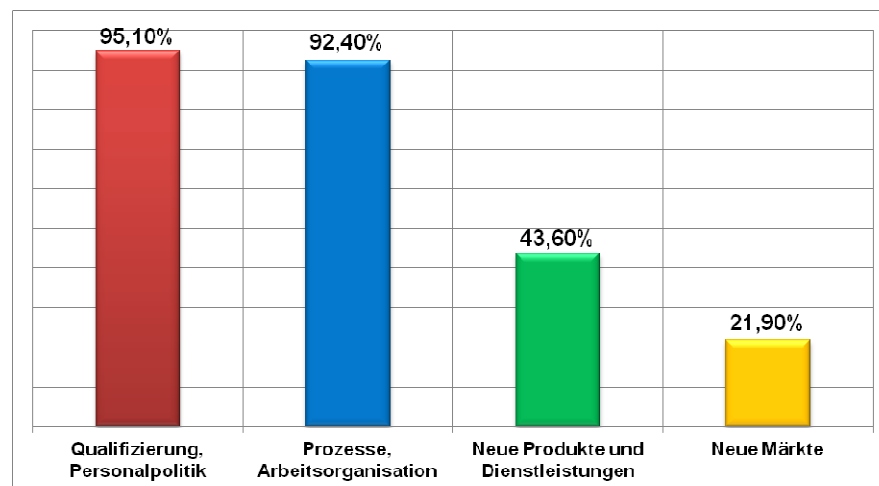


Abb. 3: Einbindung von Betriebsräten⁴

Betriebsräte sind gemeinsam mit den Beschäftigten Experten der betrieblichen Situation, weil sie die Art und Weise, *wie und unter welchen technologischen, sozialen und kulturellen Bedingungen* gearbeitet wird und welche Rahmenbedingungen innovationsfördernd oder –hemmend sind, beobachten, analysieren und unmittelbar erfahren. Kriegesmann und Kley (2012) heben in einer aktuellen Untersuchung unter Einbeziehung anderer Studien hervor, „dass verschiedentlich kolportierte anekdotische Belege einer bremsenden, blockierenden und destruktiven betrieblichen Mitbestimmung ... in der Breite keine belastbare empirische Basis haben“.⁵ „Die Mitgestaltung von Innovationen (wird) von vielen Betriebsräten als eine verheißungsvolle Doppelstrategie für Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung eingeschätzt.“⁶

Auf den Zusammenhang und die Wechselwirkung zwischen den Qualifikationen sowie den Kompetenzen der Beschäftigten mit der Innovationsfähigkeit und dem Innovationshandeln in den Unternehmen weisen die Gewerkschaften unablässig hin. Qualifikationen und Kompetenzen dürfen nicht zur Hemmschwelle des Innovierens werden.⁷ Für Betriebsräte stehen daher Fragen im Vordergrund wie

- Was macht die Innovationsfähigkeit der Betriebe aus?
- Welche Innovationen sind überhaupt beschäftigungswirksam?
- Wie kommen die Betriebe zu Innovationen? Handelt es sich um interne Entstehungsprozesse der Innovationsgenerierung, um in externen Institutionen entstandene und dann integrierte Innovationen oder um Mischformen?

⁴ Datenquelle: ebd. / eigene Darstellung

⁵ Kriegesmann, Bernd/Kley Thomas (2012): Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte, Berlin, S. 15

⁶ Ebd., S. 14

⁷ Allespach/Novak, a.a.O., S. 6

- Lassen sich verschiedene Innovationsmodi erkennen und unterscheiden?
- Sind Innovationen und Kompetenzentwicklung gebunden an ganz bestimmte Lern-, Arbeits- und Organisationskulturen? Welche Kennzeichen sind dabei relevant?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen Innovationsqualität und Qualität der Berufsbildung? Was heißt in diesem Kontext „zukunftsorientierte Berufsbildung“?
- Welche Rolle spielt derzeit Berufsbildung im Kontext der Innovationsgenerierung?
- Reichen die während der Ausbildungszeit aufgebauten/erworbenen Kompetenzen aus? In welche Richtung sind sie zu erweitern? Welche didaktisch-methodische Konsequenzen sind zu ziehen?
- Welche Bestandteile muss eine gestaltungsorientierte Berufsbildung umfassen, um die Basis für das Innovieren zu sein.
- Welchen Beitrag kann die betrieblich-berufliche Weiterbildung leisten?
- Wie sieht der Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Innovationsfähigkeit in Unternehmen aus? Gibt es einen Zusammenhang?
- Welchen Stellenwert haben die Kompetenzen der Beschäftigten?
- Welche Bedeutung hat der mitbestimmende Einfluss von Betriebsräten und Gewerkschaft?
- Wie gelingt ein Wissenstransfer zur Nutzung neuester technologischer oder arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse?
- Welche Hemmnisse einer innovationsorientierten und -gestützten Unternehmensstrategie treten auf und wurden in der Vergangenheit wie überwunden?⁸

Üblicherweise wird der Innovationsbegriff verkürzt auf neue Produkte und Prozesse. Ausgeblendet wird, dass zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens noch weitere Aspekte gehören. Dies sind aus unserer Sicht im Wesentlichen:

- die Gestaltung von Arbeit und die Form der Arbeitsorganisation,
- die sozialen Beziehungen, formelle und informelle Arbeitsbeziehungen, Interaktions- und Kommunikationsregeln,
- die Qualität der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes ökologisches Handeln,
- das betriebliche Innovationsklima und die Organisationskultur.

Erst die Gesamtheit aller genannten Innovationsdimensionen schaffen die Voraussetzungen und Bedingungen für die mittel- und langfristige Beschäftigungs- und Standortsicherung. Aus unserer Sicht ist eine qualitativ hochwertige Ausbildung Grundlage und tragendes Element für das seit Längerem proklamierte lebenslange Lernen und der ausschlaggebende Erfolgsfaktor für die Innovationskraft eines Unternehmens. Dies wird nicht immer und überall gleichermaßen in dieser Zuspitzung gesehen.

⁸ Allespach/Novak, a.a.O., S. 11

Für die Innovationsdiskussion haben Allespach/Novak auf der Basis von Fallstudien folgende Innovationstypen formuliert, die Auswirkungen haben auf Bildungsinnovationen:

- innovationsstringente Unternehmen (vorwiegend im Bereich der Produkte)
- innovationszögerliche Unternehmen (Verbesserung von Bewährtem)
- innovationsvermeidende Unternehmen (Risikominimierung).

Auf dem Hintergrund der Fallstudien wurden drei Typen der Personalentwicklung vorgefunden:

- Die vorausschauende, systematische PE-Strategie im Kontext von Innovationsplanungen.
- Die vernachlässigte, sporadische, wenn es nicht mehr anders geht PE-Strategie, die Entwicklungen nacheilt.
- „Die sich durchwurstelnde PE-Strategie“.⁹

Generell gehört die betriebliche Berufsbildung neben der betrieblichen Personalarbeit in der Regel zum konservativeren Teil eines Unternehmens. Wenn, dann sind es eher kleinstschrittige Veränderungen, die möglich sind. Die Welt der Ausbildung und der Ausbilder sind geprägt von „der neuen Maschine“, vielleicht noch von Berufswettbewerben – wie in einem Fall angetroffen – oder von der pfiffigen Methode zur Motivation der anscheinend demotivierten und leistungsschwachen Auszubildenden.

Innovations- und Bildungsdiskussion ist nicht interessensneutral. Sie muss deshalb auf der Grundlage eines Verständigungs-, Prognose-/Szenarien- und Aushandlungsprozesse geführt werden. Im Mittelpunkt zu stehen hat daher der Anspruch einer „permanenten Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in einem sozialen, kooperativen und Hierarchie übergreifenden Lernprozess“, in den alle Akteure der Berufsausbildung in einem Unternehmen einbezogen sind.

Betriebsräte können durch ihre integrative Perspektive, die den Zusammenhang von Arbeit, Bildung und Innovation herstellt, Ausbildern und Ausbilderinnen helfen, deren Innovations- und Konzeptkompetenz zu stärken und zu erweitern. Gemeinsam beklagen sie, dass ihnen vielfach in den Firmen Gesprächspartner abhandengekommen, die genau diese Wechselwirkungen sahen, durch eine Berufsbiografie mit eventueller eigener Berufsausbildung den Sinn und die Bedeutung von Berufsausbildung sahen und Berufsbildung nicht ausdrücklich unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten bewerten.

⁹ Allespach, Martin/Novak, Hermann (2005): Bildungsplanung: Mit oder ohne die Beschäftigten? Projekt KOMPASS erprobt neue Wege. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 34. Jg., H. 6/2005, S. 48 – 51