

Berger, Klaus et al.

Working Paper

Ausbildungsqualität in Betrieben: Welchen Beitrag leistet die betriebliche Mitbestimmung?

Working Paper Forschungsförderung, No. 130

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Berger, Klaus et al. (2019) : Ausbildungsqualität in Betrieben: Welchen Beitrag leistet die betriebliche Mitbestimmung?, Working Paper Forschungsförderung, No. 130, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2019102313145902559262>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/216051>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



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

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 130, April 2019

Ausbildungsqualität in Betrieben: Welchen Beitrag leistet die betriebliche Mitbestimmung?

Klaus Berger, Christiane Eberhardt, Benno Koch,
Samuel Mühlemann, Harald Pfeifer und Julia Raecke

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Ausbildungsqualität in Betrieben: Welchen Beitrag leistet die betriebliche Mitbestimmung?“ von Klaus Berger, Christiane Eberhardt, Benno Koch, Samuel Mühlemann, Harald Pfeifer und Julia Raecke ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

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

ISSN 2509-2359

Inhalt

1. Zusammenfassung.....	5
2. Ausgangssituation, Forschungsfrage und methodische Anlage der Studie.....	7
2.1 Hintergrund und theoretische Rahmung: Rolle, Rechte und Handlungsspielräume betrieblicher Interessenvertretungen in Ausbildungsfragen	7
2.2 Forschungsstand zum Betriebsratseinfluss auf die betriebliche Ausbildung.....	9
2.3 Forschungsfragen, methodischer Zugang und Arbeitsablauf des Projekts.....	10
3. Gute Ausbildung = Fachlichkeit und Passung (Experteninterviews).....	16
4. Differenzielle Zusammenhänge der Existenz von Betriebsräten und Ausbildungsqualitätsindikatoren (Regressionsmodelle)	24
4.1 Kein bedeutsamer Zusammenhang des Betriebsrats mit Input- und Prozessindikatoren	25
4.2 Positiver Zusammenhang zwischen Betriebsrat und Outputindikatoren	31
5. Ausbildungs(platz)sicherung vor Qualitätssteigerung (Betriebsfallstudien).....	39
5.1 Vorstellung der Fallstudienbetriebe	39
5.2 Fallstudienergebnisse zur Bedeutung von Ausbildung und der Rolle der Betriebsräte	44
5.3 Erklärungsversuche: Warum schätzen Betriebsräte ihren eigenen Beitrag für die Ausbildung als eher gering ein?	47
6. Ausblick: Schlussfolgerungen und Einordnung der Ergebnisse in den Gesamtkontext	51
Anhang.....	55
Interviewleitfäden.....	55
Detaillierte Auswertung der einzelnen Fallstudien zu Modul 3.....	60
Literaturverzeichnis	65
Autorinnen und Autoren	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualitätsmodell betrieblicher Ausbildung	11
Abbildung 2: Dreigeteilter multimethodaler Zugang	13
Abbildung 3: Indikatoren für Ausbildungsqualität und Aspekte „guter Ausbildung“	18
Abbildung 4: Beteiligung des Betriebsrats an Unternehmensentscheidungen	32
Abbildung 5: Ausmaß des Erfolgs des Betriebsrats in seiner Aufgabenwahrnehmung.....	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Realisierter Interviewplan.....	16
Tabelle 2: Ausbildungsqualität = Prüfungserfolg (Beispieldaten eines mittelständischen Unternehmens in der Metall- und Elektroindustrie).....	19
Tabelle 3: Deskriptive Statistiken; Ausbildungsbetriebe im Jahr 2012	26
Tabelle 4: Nearest Neighbor Matching: gepoolte Stichprobe 2007 und 2012	30
Tabelle 5: Probit-Regressionen zum (bedingten) Einfluss des Betriebsrats auf Outputindikatoren.....	35
Tabelle 6: OLS und Probitregressionen zur Integration von Ausbildungsabsolventen	37
Tabelle 7: Outcome-Erwartungen und Verwertungsperspektiven von Ausbildung (Fallstudienbetrieb A).....	45
Tabelle 8: Kooperation zwischen Betriebsrat und anderen betrieblichen Akteuren	46

1. Zusammenfassung

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sichert der betrieblichen Interessenvertretung bei Fragen rund um Ausbildung umfangreiche Informations- und Beteiligungsrechte (insbesondere §§ 96–98 Betriebsverfassungsgesetz) zu. Fragen danach, ob und wenn ja, wie, Betriebsräte in vornehmlich klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland diese gesetzlichen Rechte wahrnehmen, welches Verständnis von Ausbildung und betriebsratlichem Handeln zugrunde gelegt wird und letztendlich welche Rolle die betriebliche Ausbildungsqualität in den innerbetrieblichen Austauschbeziehungen übernimmt, standen im Mittelpunkt des Forschungsprojekts „Ausbildungsqualität in Betrieben: Welchen Beitrag leistet die betriebliche Mitbestimmung?“

Um diese Fragestellung bearbeiten zu können, wurde der Begriff „Ausbildungsqualität“ aufbauend auf dem Qualitätsmodell der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung (1974) anhand verschiedener Input-, Prozess- und Outputindikatoren konkretisiert und mit quantitativen sowie qualitativen Methoden überprüft bzw. rekonstruiert.

In einem ersten Forschungsschritt wurden hierbei empirische Erhebungen, die Informationen zu den einzelnen Qualitätsindikatoren beinhalten (darunter die BIBB-Kosten-Nutzenerhebungen der betrieblichen Ausbildung (Wellen 2007 und 2012) sowie das BIBB-Qualifizierungspanel (Welle 2015) ausgewertet. Analysen zur Arbeitsmarktintegration nach Abschluss der Ausbildung wurden auf Basis eines Datensatzes durchgeführt, der die BIBB-Kosten-Nutzenerhebung 2007 mit Sozialdaten der Bundesagentur für Arbeit verknüpft. Das Qualitätsverständnis der betrieblichen Akteurinnen und Akteure sowie deren Auffassungen über Handlungsspielräume und Aktionsfelder in und für Ausbildung wurde in Hintergrundinterviews skizziert und in vier betrieblichen Fallstudien in ausgewählten Regionen Deutschlands vertieft beleuchtet. Die Ergebnisse dieser qualitativen Analysen zeigen, dass sich das Konstrukt „Ausbildungsqualität“ von Ausbilderinnen und Ausbildern wie auch Betriebsräten vornehmlich an den gesetzlichen Normen und Standards – in diesem Falle der Ausbildungsordnung – orientiert. Qualität wird insofern als gegeben unterstellt, wenn die Ausbildung erfolgreich von den Auszubildenden abgeschlossen wird (vgl. Berger/Eberhardt 2019a). Konsequenterweise betonen die befragten Betriebsräte ihre Überwachungsfunktion und die damit verbundene Aufgabe, zu überprüfen, dass der Betrieb die gesetzlichen und tariflichen Vorgaben an die Ausbildung einhält. Eine darüberhinausgehende Interventionsnotwendigkeit wird in keinem der Fallstudienbetriebe formuliert und kann als Hinweis dafür be-

trachtet werden, dass alle betrieblichen Akteure (einschließlich der Betriebsräte selbst), den Einfluss der betrieblichen Interessenvertretungen auf die Ausbildungsqualität als niedrig einschätzen (vgl. Berger/Eberhardt 2019b). Die statistischen Analysen zeigen, dass KMU-Betriebsräten nicht signifikant auf Input- und Prozessindikatoren (z. B. im Hinblick auf Ausstattungsfragen, die Intensität und Planmäßigkeit von betrieblicher Unterweisung usw.) von Ausbildung einwirken. Die höhere Übernahmefrage von Auszubildenden (Indikator der Outputqualität) in mitbestimmten Betrieben legt jedoch die Einschätzung nahe, dass Betriebsräte die Outputqualität von Ausbildung (darunter auch Indikatoren wie Fehlzeiten der Azubis, Vertragslösung, Prüfungserfolg, Verbleib im Betrieb, Verbleib auf dem Arbeitsmarkt, Fachkräftelöhne) nachhaltig wirksam beeinflussen.

2. Ausgangssituation, Forschungsfrage und methodische Anlage der Studie

2.1 Hintergrund und theoretische Rahmung: Rolle, Rechte und Handlungsspielräume betrieblicher Interessenvertretungen in Ausbildungsfragen

Die duale Berufsausbildung hat nach wie vor hohen Stellenwert im deutschen Bildungssystem und ist ein wichtiger Anker in der Integration von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt. Etwa die Hälfte der knapp eine Million Personen, die im Jahr 2017 in das berufliche Ausbildungssystem (duale Ausbildung, Schulberufssystem, Übergangssektor) einmündeten, begann eine duale Berufsausbildung (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018)¹. Die Zahl belegt, dass das Interesse bei jungen Erwachsenen am dualen Ausbildungssystem nach wie vor hoch ist.

Als Grund hierfür wird die hohe Ausbildungsqualität in deutschen Betrieben und damit einhergehend die schnelle Einmündung in den Arbeitsmarkt nach Abschluss der Ausbildung herangezogen. Soskice (1994) argumentiert in diesem Kontext, dass unter anderem das Zusammenspiel von zuständigen Stellen auf der einen Seite und Betriebsräten und Gewerkschaften auf der anderen Seite eine wichtige Voraussetzung für die hohe Ausbildungsqualität in Deutschland ist. Dieses Zusammenspiel findet in Deutschland auf der Grundlage von ausgehandelten Normen und gesetzlichen Regelungen statt. Auf betrieblicher Ebene erhalten die gewählten Interessenvertretungen – Betriebsrat und Jugend- und Auszubildendenvertretung – nach Betriebsverfassungsgesetz das Recht, „insbesondere in Fragen der Berufsbildung und der Übernahme“ (§ 70 Abs. 1 BetrVG) zu intervenieren. Ihre Aufgabe besteht u. a. darin darauf zu achten, dass der Anspruch der Auszubildenden auf Ausbildung vom Betrieb auch tatsächlich gewährleistet wird (Überwachungsfunktion). Dieser rechtliche Anspruch beinhaltet, dass die Ausbildung dem jeweiligen Ausbildungsstand entsprechend und nach Vorgabe der Ausbildungsordnung planmäßig, zeitlich und sachlich gegliedert durchgeführt wird und dadurch das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit erreicht (vgl. Schwarzbach/Venzke 2012). Für den Fall,

¹ Gesamtverteilung auf die drei Sektoren (im Jahr 2017): 49,2 Prozent duale Ausbildung, 21,5 Prozent Schulberufssystem, 29,3 Prozent Übergangssektor (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018).

dass der Betrieb diesen Anforderungen nicht nachkommt, hat der Betriebsrat das Recht zu intervenieren. Darüber hinaus soll der Betriebsrat den Arbeitgeber bei Fragen der Berufsbildung beraten und kann ihm hierbei Vorschläge machen (§ 96 Abs. 1 BetrVG). Er hat bei der Einstellung der Auszubildenden mitzubestimmen und kann die Abberufung von Ausbildungsbeauftragten verlangen, wenn diese „die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt(en) oder ihre Aufgaben vernachlässigt(en)“ (§ 98 Abs. 2 BetrVG). Für den Konfliktfall gibt das Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten und dem betrieblichen Management Regelungsverfahren vor, wie sie Arbeitskonflikte unter Wahrung des Betriebsfriedens konstruktiv auszutragen haben. Weltz (1977) spricht von einem vorherrschenden Interaktionsstil der „kooperative(n) Konfliktbearbeitung“ zwischen Management und Betriebsrat. Dies gilt auch für die Berufsausbildung, für die der Gesetzgeber den Betriebsräten relevante Beteiligungsrechte einräumt (Müller-Jentsch 1999). Im Sinne des akteurszentrierten Institutionalismus (Scharpf 2006) ist der Betriebsrat damit ein korporativer Akteur in der betrieblichen Arena, der darüber wacht, dass die gesetzlichen und tariflichen Vorgaben zur Durchführung der Berufsausbildung vom Betrieb eingehalten werden. Die gesetzlichen Regelungsvorgaben im Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung beinhalten also nicht nur Handlungszwänge, sondern auch Möglichkeiten zur Erweiterung von Handlungsspielräumen:

„Im Bereich der Berufsausbildung bestehen zwar eine Reihe zwingende gesetzliche Bestimmungen, aber gleichwohl verbleibt ein Gestaltungsspielraum. So stellen die Inhalte der Ausbildungsordnungen nur Mindestbedingungen dar, über deren mögliche Erweiterung Management und Betriebsrat freiwillige Betriebsvereinbarungen abschließen können.“ (Müller-Jentsch 1999, S. 237)

Diesen dialektischen Zusammenhang von Handlung und Struktur, die sich wechselseitig voraussetzen und durch die Akteure zur Veränderung von Strukturen und der sie bedingenden Handlungsmöglichkeiten beitragen können, wird durch die Strukturationstheorie von Giddens (Walgenbach 2006) beschrieben. Inwieweit Betriebsräte neben ihrer Wächterfunktion auch ihre Vorschlags- und Initiativrechte zur Weiterentwicklung der Berufsausbildung in ihrem Betrieb nutzen bzw. dies auch zu ihrem Aufgabenverständnis gehört, war ein wichtiger Aspekt unserer Fallstudien. Bei der Betrachtung der betriebsratlichen Handlungsmöglichkeiten ist ferner zu berücksichtigen, dass betriebliche Sozialbeziehungen auch Machtbeziehungen sind (Crozier/Friedberg 1979). Jürgens unterscheidet hierbei zwischen „Primärmacht“ und „Sekundärmacht“. Unter „Primärmacht“ versteht er, „die originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen

Machpositionen für einzelne Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen“. Hingegen beruht „Sekundärmacht“ „auf bereits kollektiv erkämpften bzw. staatlich gesetzten Regelungen und Institutionen“ (Jürgens 1984, S. 61). Im Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer handelt es sich um eine asymmetrische Machtbeziehung, die „aus der ökonomischen Grundkonstellation“ (Braun 2002, S. 87) von Kapital und Arbeit herröhrt und im historischen Prozess dazu geführt hat, dass die Primärmacht durch den oft erstrittenen Aufbau kollektiver Interessenvertretungen „ersetzt, ergänzt, überlagert“ wurde.

In Klein- und Mittelbetrieben ist davon auszugehen, dass sich bedingt durch die Betriebsgröße und die geringer ausgeprägte organisatorische Ausdifferenzierung, die größere räumliche und dadurch ermöglichte persönliche Nähe zwischen Management, Betriebsrat und Beschäftigten informellere Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren entwickeln. Dies führt dazu, dass die ökonomische Grundkonstellation von Kapital und Arbeit durch diese informelleren und unmittelbaren betrieblichen Sozialbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten überlagert wird und sich über die Jahre zwischen den betrieblichen Akteuren stillschweigend akzeptierte Wertmuster herausbilden (Kühl 2017). Diese Wertmuster („Konventionen“) bieten als „kollektiv etablierte Formen“ den „interpretative(n) Rahmen“, den in unserem Fall Betriebsratsmitglieder und Vertreter des Managements entwickeln und letztlich konstruieren und rechtfertigen „wie die Dinge sein sollten“ (Diaz-Bone/Thévenot 2010). Die betrieblichen „Akteure koordinieren demnach in Situationen mit Bezug auf Konventionen ihre Handlungen um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“ (Diaz-Bone 2011, S. 9).

Ergänzend zum formalrechtlichen Handlungsrahmen und zu dem strukturellen Interessenkonflikt, der sich aus der ökonomischen Grundkonstellation ergibt, geben die Erklärungsansätze der Soziologie der Konventionen möglicherweise weiteren Aufschluss über das Verständnis der Betriebsräte von Ausbildung und betriebsratlichem Handeln.

2.2 Forschungsstand zum Betriebsratseinfluss auf die betriebliche Ausbildung

In einer empirischen Studie zur Rolle von Betriebsräten bei der betrieblichen Ausbildung haben Backes-Gellner et al. (1997) auf Grundlage einer repräsentativen Stichprobe von 2.392 Betrieben (ausgenommen öffentlicher Dienst, Landwirtschaft sowie Kleinbetriebe bis vier Beschäftigte) in den Jahren Mai 1985 bis April 1987 gezeigt, dass mitbestimmte

Betriebe einen deutlich geringeren Anteil an Auszubildenden an der Gesamtbelegschaft beschäftigen als betriebsratslose Betriebe (d. h. die Ausbildungsquote, also die Anzahl Auszubildender in Relation zu der Anzahl der Beschäftigten, ist in Betrieben mit Betriebsrat geringer als in Betrieben ohne Betriebsrat). Signifikante Auswirkungen eines Betriebsrats auf die Verbleibquote von Auszubildenden im Betrieb konnten hierbei nicht ermittelt werden. Die auf der Basis des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2000 ermittelten Ergebnisse von Niederalt (2004) bestätigen ebenfalls, dass Betriebe mit Betriebsrat (mitbestimmte Betriebe) eine geringere Ausbildungsbeteiligung bzw. -intensität aufweisen. Kriechel et al. (2014) beschäftigten sich mit dem Einfluss von Tarifbindung und Betriebsräten auf die Ausbildungsinvestitionen und den Verbleib der Auszubildenden nach dem Ende der Ausbildung. Hierzu standen Daten einer repräsentativen Erhebung bei 3.000 Ausbildungsbetrieben des Jahres 2007 zu Verfügung. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Betriebe mit Betriebsrat sowohl höhere Ausbildungsinvestitionen tätigen als auch einen größeren Teil der Auszubildenden übernehmen. Fasst man diese Studien zusammen, so scheint die Ausbildungswahrscheinlichkeit für mitbestimmte Betriebe zwar geringer, die Ausbildungsinvestitionen und Verbleibchancen Auszubildender aber höher zu sein. Obwohl die Vermutung naheliegt, dass höhere Ausbildungsinvestitionen auch mit einer höheren Ausbildungsqualität einhergehen, liegen keine empirischen Belege für einen derartigen Betriebsratseffekt vor. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass diese Studien immer nur die Existenz vs. Nicht-Existenz eines Betriebsrats als Einflussvariable untersuchen. Rückschlüsse auf das betriebsratliche Handeln und seine Wirksamkeit auf die Ausbildungsqualität lassen sich hieraus nicht ableiten.

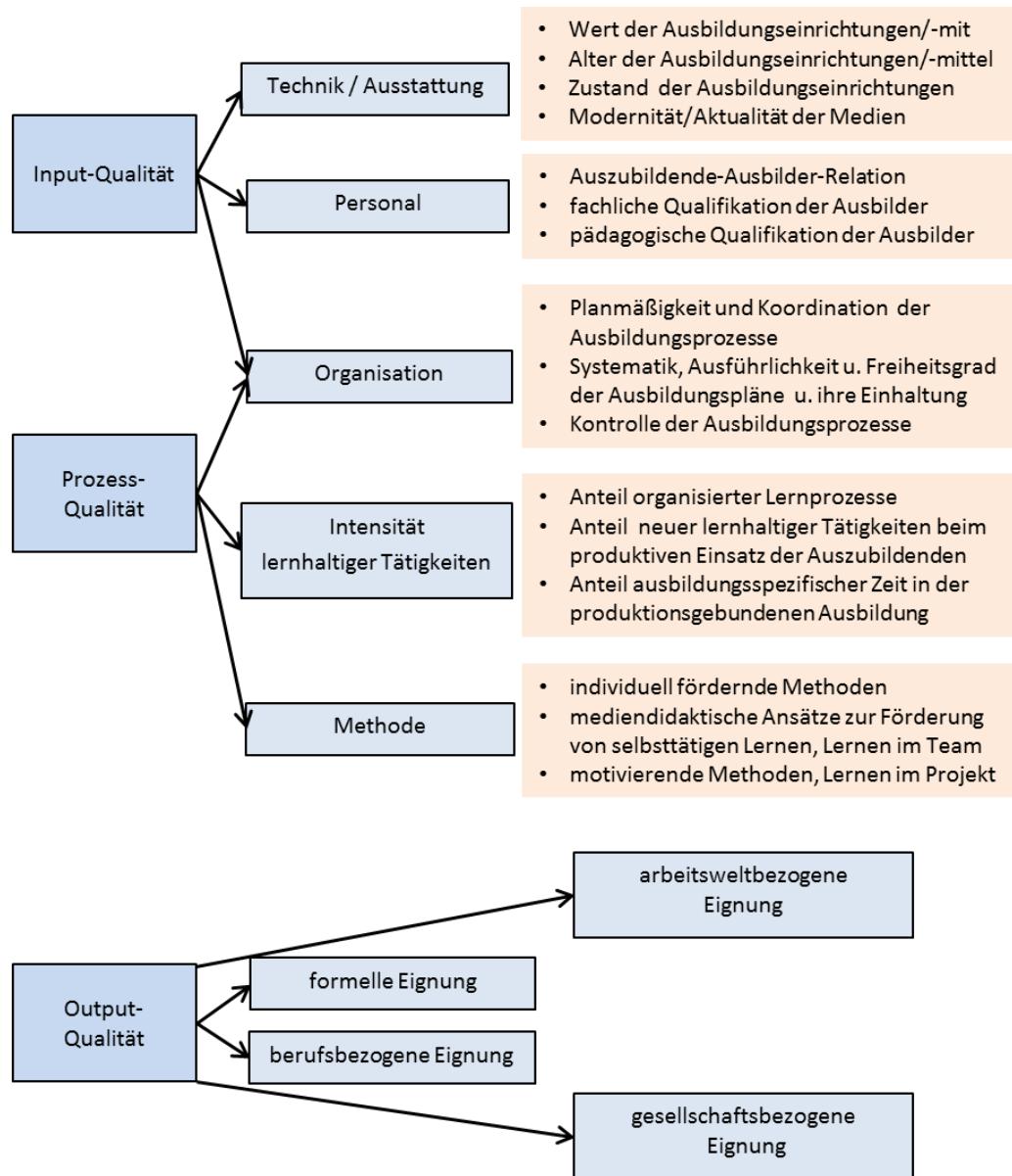
Trotz der vorliegenden Studien zu den Effekten der Mitbestimmung auf die betriebliche Aus- und Weiterbildungsbeteiligung (zuletzt z. B. Stegmaier 2012) und auch auf die Ausbildungskosten (Kriechel et al. 2014) ist der Einfluss von Betriebsräten auf die Ausbildungsqualität vornehmlich in mittelständischen familiengeführten Betrieben bisher empirisch nicht untersucht worden. Das Forschungsprojekt „Ausbildungsqualität in Betrieben: Welchen Beitrag leistet die betriebliche Mitbestimmung?“ versuchte diese Forschungslücke zu schließen.

2.3 Forschungsfragen, methodischer Zugang und Arbeitsablauf des Projekts

Die Studie zielte darauf ab, Erkenntnisse über Einfluss und Wirkung von Betriebsräten auf die betriebliche Ausbildungsqualität zu erlangen. In der

Operationalisierung des Qualitätsbegriffs stützen wir uns auf die grundlegenden Arbeiten der Sachverständigenkommission „Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung“ (1974) sowie die darauf aufbauenden Arbeiten von Ebbinghaus (2016).

Abbildung 1: Qualitätsmodell betrieblicher Ausbildung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an
Sachverständigenkommission 1974 und Ebbinghaus 2016

Ausbildungsqualität kann nach ihren Modellen in drei verschiedene Faktoren eingeteilt werden. Es werden einzelne Indikatoren der Inputqualität (materielle Ausstattung, fachliche und persönliche Eignung des Ausbildungspersonals), der Prozessqualität (Organisation und Intensität von Ausbildung, Methoden) sowie der Outputqualität (formelle, berufsbezogene, arbeitsweltbezogene und gesellschaftsbezogene Eignung der Auszubildenden) beschrieben (vgl. Abbildung 1). Für die berufliche Handlungsfähigkeit im konkreten betrieblichen Arbeitsumfeld ist letztlich die Verzahnung aller vier Eignungskomponenten der Outputqualität ausschlaggebend, die wiederum durch Indikatoren der Input- und Prozessqualität beeinflusst werden.

Bezogen auf unsere Fragestellung nach dem Einfluss und dem Beitrag von Betriebsräten auf die betriebliche Ausbildung wurden hinsichtlich der drei Qualitätsfaktoren folgende Hypothesen aufgestellt, die vornehmlich die quantitativen Analysen leiten sollten:

- *Inputqualität*

Hypothese 1: Betriebsräte achten auf eine adäquate Ausstattung und eine angemessene Qualifikation des Ausbildungspersonals. Somit werden in Betrieben, in denen ein Betriebsrat aktiv ist, höhere Investitionen in die Infrastruktur der Ausbildung vorgenommen. Zudem weisen solche Betriebe eine bessere Qualifikation des Ausbildungspersonals auf.

- *Prozessqualität*

Hypothese 2: Betriebsräte erhöhen die Prozessqualität in der Ausbildung und stellen sicher, dass Betriebe die in der Ausbildungsordnung festgelegten Inhalte vermitteln. Dies zeigt sich u. a. durch eine höhere Intensität der Ausbildung (Betreuungsschlüssel). Darüber hinaus ist die Integration ergänzender externer Ausbildungsphasen in die Ausbildung sowie die Vermittlung von Zusatzqualifikationen in Betriebsratsbetrieben wahrscheinlicher als in Betrieben ohne Betriebsrat.

- *Outputqualität*

Hypothese 3: Betriebsräte moderieren und lösen Konflikte zwischen Auszubildenden und Ausbilderinnen und Ausbildern bzw. der Geschäftsleitung. Dadurch ist in Betrieben mit Betriebsrat ein niedrigeres Niveau von krankheitsbedingten Fehlzeiten, eine geringere Wahrscheinlichkeit der Vertragslösung und, damit verbunden, eine höhere Wahrscheinlichkeit des erfolgreichen Ausbildungsabschlusses von Auszubildenden zu beobachten. Durch die höhere Input- und Prozessqualität steigen zudem die Lohn- und Erwerbschancen von Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen, insbesondere aber auch die Chancen auf eine ausbildungsadäquate Arbeitsstelle am externen Arbeitsmarkt.

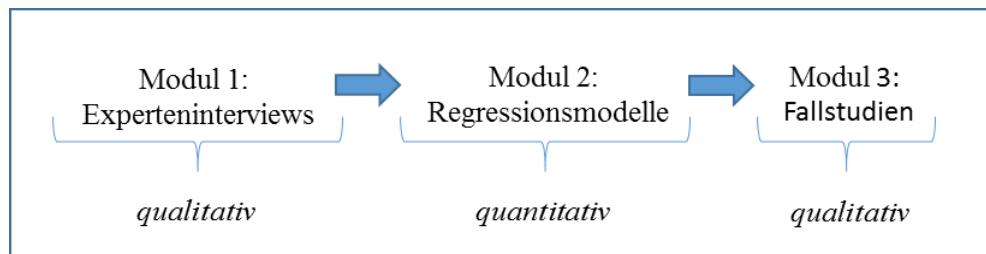
Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung wurden um Erklärungsmuster und Haltungen ergänzt, die in Experteninterviews und betrieblichen Fallstudien mit betrieblichen Akteurinnen und Akteuren zum Thema Ausbildungsqualität rekonstruiert wurden. Im Mittelpunkt des qualitativen Teils der Studie standen Fragen danach:

- welches Verständnis die betrieblichen Akteure von Ausbildungsqualität haben, und
- welche Rolle die betriebliche Ausbildungsqualität in den innerbetrieblichen Austauschbeziehungen hat und unter welchen Bedingungen Betriebsräte hierzu beitragen.

Hierbei wurde davon ausgegangen, dass die in den Interviews und Fallstudien zutage tretenden Konstrukte und Erklärungsmuster Schlüsse über den Stellenwert des zugrunde gelegten Qualitätsmodells in der Praxis, als auch über Aspekte von Ausbildungsqualität, die in diesem nicht berücksichtigt werden, zulassen.

Der Zugang zum Untersuchungsfeld erfolgte über einen sequenziellen Mixed-Methods-Ansatz (vgl. Abbildung 2; vgl. Yin 2009):

Abbildung 2: Dreigeteilter multimethodaler Zugang



Quelle: eigene Darstellung

In einem ersten Arbeitsschritt (Modul 1) wurden Interviews mit betrieblichen Ausbildungszuständigen und Betriebsräten zu deren Qualitätsverständnis bei der Ausbildungsdurchführung anhand offen-strukturierter Gesprächsleitfäden durchgeführt (November 2016 – April 2017). Insgesamt 13 Expertinnen und Experten wurden dabei in sechs Betrieben der folgenden Branchen interviewt: Messtechnik, Bauhauptgewerbe, Großhandel/Orthopädiotechnik, Elektrotechnik, Metall-/Elektrotechnik, Handel und Dienstleistung für Hard- und Software. Mit Blick auf gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte und gewerkschaftliche Unterstützungsstrukturen in Ausbildungsfragen haben wir darüber hinaus mit Gewerkschaftssekretären der IG Metall und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Hintergrundgespräche zum Thema geführt.

Zeitlich und inhaltlich davon unabhängig beschäftigte sich der quantitative Teil des Projektes (Modul 2) mit der Auswertung quantitativer Betriebsdatensätze. Hierbei wurden als reine Betriebsdatensätze die BIBB-Kosten-Nutzenerhebungen der betrieblichen Ausbildung (Wellen 2007 und 2012) sowie das BIBB-Qualifizierungspanel (Welle 2015) ausgewertet. Ausgangspunkt für die Analysen sind die oben aufgeführten Qualitätsindikatoren, die jeweils als zu erklärende Variablen in den Regressionsmodellen berücksichtigt wurden. In den Regressionsmodellen wurden Kontrollvariablen auf der Betriebsebene verwendet. Neben den standardmäßig genutzten Strukturvariablen (Ausbildungsberuf, Wirtschaftsbereich, Betriebsgröße) wurden auch regionale Rahmenbedingungen kontrolliert. Für die Qualitätsindikatoren Löhne und Erwerbschancen wurden Regressionsmodelle auf Basis eines Datensatzes durchgeführt, der die BIBB-Kosten-Nutzenerhebung 2007 mit Sozialdaten der Bundesagentur für Arbeit verknüpft. Herr Pfeifer besuchte für die Auswertung dieses Datensatzes das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB in Nürnberg für eine Woche im September 2017. Die quantitativen Datensätze boten ausreichend hohe Fallzahlen, um die geplanten Analysen durchzuführen. In den BIBB-Kosten-Nutzenerhebungen der betrieblichen Ausbildung (Wellen 2007 und 2012) und dem BIBB-Qualifizierungspanel (Welle 2015) konnten ca. 2000 Betriebe ausgewertet werden. Die mit Sozialdaten der Bundesagentur für Arbeit verknüpften Daten enthielten zusätzliche Informationen von ca. 10,000 Auszubildenden. Modul 2 wurde in zwei Arbeitspakete unterteilt: Vorbereitung der Datensätze (April 2017 bis Juni 2017) und die Durchführung der Analyse (Juni 2017 bis Dezember 2017).

In Modul 3 wurden Januar bis Juni 2018 vier Betriebsfallstudien zur Vertiefung der quantitativ gewonnenen Ergebnisse durchgeführt. Die Akquise der Fallstudienbetriebe verzögerte sich hier gegenüber dem ursprünglichen Zeitplan, da die von uns angesprochenen Betriebsräte im Frühjahr 2018 durch die Vorbereitung der Betriebsratswahlen zeitlich erheblich beansprucht waren. Gleichermaßen galt für die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte in der Metallindustrie, die in dieser Zeit in Tarifauseinandersetzungen eingebunden waren. Ebenso machten wir die Erfahrung, dass sich Betriebsräte in Betrieben, die sich in einer akuten wirtschaftlichen Krisensituation befanden, zwar an dem Projekt interessiert zeigten, aber dennoch keine Zeit für eine Interviewteilnahme fanden.

In den letzten vier Betriebsfallstudien wurden die betrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Ausbilderinnen und Ausbildern sowie dem Management bezüglich der Ausbildung sowie das Aufgabenverständnis der Inte-

ressenvertretungen in diesen Fragen thematisiert. Einem „most-diverse“ Ansatz folgend wurden die Fallstudien in unterschiedlichen Branchen (Kfz-Zuliefererindustrie, Personennahverkehr) und Regionen (Ballungsraum Ruhrgebiet, Flächenregionen in Norddeutschland) durchgeführt, wobei die Merkmale von Kontextbezug, Methodenkombination, Multiperspektivität und Offenheit berücksichtigt wurden (Pflüger/Pongratz/Trinczek 2010). 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.

3. Gute Ausbildung = Fachlichkeit und Passung² (Experteninterviews)

In einer ersten Forschungsphase (Modul 1) 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 Fall waren dies Ausbildungsverantwortliche (Ausbilderinnen und Ausbilder, Personalverantwortliche), Mitglieder des Betriebsrates und der Jugend- und Auszubildendenvertretung (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Realisierter Interviewplan

Branche	Ausbildungsberufe	Beschäftigtenzahl	Interviewpartner/innen	
Messtechnik	Elektroniker/in	200	Ausbildungsleiter und Ausbilder	–
Bauhauptgewerbe	Tiefbaufacharbeiter/in, Kanalbauer/in, Rohrleitungsbauer/in	110	Personal-/Ausbildungsleiter	–
Großhandel/Orthopädietechnik	Industriekaufleute, Fachkraft für Lagerlogistik, Kaufleute für Dialogmarketing	500	Personalleiterin und Ausbildungsleiter	–
Elektrotechnik	Industrieelektriker/in, Elektroniker/in	150	Ausbildungsleiter	Betriebsrat und JAV
Metall/Elektrotechnik	Industriekaufleute, Industriemechaniker/in, Werkzeugmechaniker/in	150	Ausbildungsleiter und Ausbilder	Betriebsrat und JAV
Handel und Dienstleistung für Hard- und Software	Fachinformatiker/in, IT-Systemkaufleute, Kaufleute für Gross- und Außenhandel	150	Ausbildungsleiterin	–

Quelle: eigene Darstellung

² Bereits in Veröffentlichung im 6. Konferenzband der Österreichischen Berufsbildungsforschungskonferenz, Beitrag Berger/Eberhardt (2019b): „Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland: Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen?“.

Die Aufgabenwahrnehmung und die damit verbundenen Unterstützungsstrukturen von gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten in Ausbildungsfragen wurden darüber hinaus in einer Meta-Reflexion 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 Verschränkung 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 des Inputs (Ausstattungsfragen, Personal, Ausbildungsdurchführung), des Prozesses (Betreuungsintensität, motivationsfördernde Methoden oder ausbildungsbegleitende Hilfen) sowie des Outputs (betriebsbezogene und berufsbezogene Ergebnisse wie Ausbildungsabschluss oder Lohn- und Erwerbschancen) (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Indikatoren für Ausbildungsqualität und Aspekte „guter Ausbildung“

		Modul 2: Betriebsdatensätze Getestete Indikatoren	Modul 1: Experteninterviews Wichtige Aspekte „guter Ausbildung“
Input-Qualität	Auszubildende	Investitionen in die Infrastruktur der Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Passung: Persönliche Eignung/ Motivation • Praktika, Auswahlverfahren, Probewecke
	Technik / Ausstattung	Qualifikation des Ausbildungspersonals	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrwerkstatt
	Personal	externe Ausbildungsphasen der Auszubildenden	<ul style="list-style-type: none"> • (materielle) Anerkennung der Ausbilder • Motivation / Engagement der Ausbilder • sozialpädagogische Qualifikation der Ausbilder • fachlich-didaktische Qualifikation der Ausbilder • Reflexionsfähigkeit / Lernbereitschaft
	Organisation	Vernetzung von Betrieben (Kooperationen)	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit allgemeinbildende Schulen • überbetriebliche / regionale Kooperation • überbetriebliche Lernorte /abH usw. • betriebliche Ausbildungs- und Versetzungspläne • Feedbackgespräche / Beurteilungsbögen • Kontrolle der Ausbildungsprozesse
	Prozess-Qualität	Intensität	<ul style="list-style-type: none"> • zur Verfügung stehende Betreuungszeit • Anteil in Lehrwerkstatt vs. produktionsgebunden • Anteil motivationsfördernder Aktivitäten
	Methode	Betreuungsintensität während der Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Zusatzqualifikationen
Output/Outcome-Qualität	betriebsbezogene Ergebnisse	krankheitsbedingte Fehlzeiten von Auszubildenden	<ul style="list-style-type: none"> • individuell fördernde Methoden/ Nachhilfe • Lernen im Projekt, Arbeitsaufträge • selbsttägiges Lernen, Lernen im Team • Förderung der betrieblich. Gemeinschaftsgefühls • Förderung des beruflichen Selbstbewusstseins
	berufsbezogene Ergebnisse	Vertragslösungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehen der Prüfung • Auszeichnungen für gute Ausbildung
		erfolgreicher Ausbildungsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> • funktionell gut einsetzbar • zuverlässig, kooperativ, motiviert • ein „fertiger Mensch“
		Lohn- und Erwerbschancen	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Sachverständigenkommission 1974 und Ebbinghaus 2016

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 (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Ausbildungsqualität = Prüfungserfolg (Beispielaussagen eines mittelständischen Unternehmens in der Metall- und Elektroindustrie)

Personalleitung:	„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.“
Ausbildungsleitung	„So, und ein Ziel ist erst mal für die Auszubildenden, die Facharbeiterprüfung zu schaffen, Punkt.“
Betriebsrat:	„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.“
JAV:	„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.“

Quelle: eigene Darstellung

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

- „Ausbildungsqualität“ wird von den Befragten mehrheitlich auf den zugrunde gelegten beruflichen Standard referenziert und damit auf das Ziel der Berufsausbildung, wie es im Berufsbildungsgesetz beschrieben ist:

„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.“ (Berufsbildungsgesetz, § 1 (3), 2005)

- „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. So erzählt der Ausbildungsteilnehmer eines mittelständischen Familienbetriebs der Metall-/Elektroindustrie:

„Auch das Ausbildungsniveau selbst steuern zu können, wir brauchen im Nachhinein keine Einarbeitung mehr, wenn ich danach Personal einstelle, [...], der von einem anderen Industrieunternehmen kommt, der kennt unser Unternehmen nicht, der kennt unsere Unternehmenskultur auch gar nicht. Industrieunternehmen sind auch meist Konzerne, d. h. die haben eine ganz andere Mentalität, Arbeitsklima und wenn die hier einmal groß geworden sind, das spiegelt aber auch gleichzeitig unsere Betriebszugehörigkeit wieder, wer einmal hier eine Ausbildung begonnen hat, der geht eigentlich nicht woanders hin.“ (*Ausbildungsleiter*)

- „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. Der Personal- und Ausbildungsleiter eines Tiefbaubetriebes berichtet in diesem Zusammenhang:

„So, und den (Jugendlichen) versuchen wir dann trotzdem aus diesem Dunstkreis der Transferleistungsempfängerfamilien herauszuholen [...]. Das heißt nichts anderes, der soll sein eigenes Geld verdienen. Damit wollen wir die inneren Werte stärken, wir wollen auf, indem was wir vorgeben, indem was wir vorleben, aus der extrinsischen Motivation, hohe Ausbildungsvergütung, dreißig Tage Urlaub, Arbeitskleidung, Corporate Identity, die sind stolz, wenn die im Winter die Wollmütze tragen, wo unser Firmenlogo aufgezeichnet ist, im Sommer haben die das Basecap mit dem Firmenlogo drauf. Die sind stolz, die Arbeitsjacke zu tragen, wo hinten riesengroß das Logo drauf ist. Aus dieser extrinsischen Motivation wollen wir eine intrinsische Motivation erzeugen, ja, das ist ein Anspruch. 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.“ (*Personal- und Ausbildungsleiter*)

Damit dieses Ausbildungsziel erreicht wird, heben die Interviewten die besondere Bedeutung der Motivation von Ausbilderinnen und Ausbildern als zentrale Voraussetzung für „gute Ausbildung“ hervor. So stellt der Ausbilder des mittelständischen Familienbetriebs der Metall-/Elektroindustrie fest:

„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 bzw. dann auch einen Output von hat.“ (*Ausbilder*)

Die hier formulierte intrinsische Motivation wird als wichtige Facette der persönlichen Eignung des Ausbildungspersonals beschrieben. In dem

mittelständischen Familienbetrieb der Metall-/Elektroindustrie legt die Betriebsrätin darüber hinaus Wert darauf, dass die Ausbildermotivation extrinsisch, d. h. durch materielle Anreize gefördert wird: „*Und früher war das so, dass die Leute, die sich der Auszubildenden angenommen haben, dafür [...] ein Zu-, ein kleines [...] Zubrot [...] bekommen haben.*“ Ein Aspekt, so wird beklagt, der in Entgelttarifverträgen vernachlässigt wird.

Während die Interviewten überzeugt waren, dass die Voraussetzungen in ihrem Betrieb (hinsichtlich des Ausbildungspersonals, der Ausstattung und der Ausbildungsorganisation bzw. -koordination) eine „gute Ausbildung“ gewährleisten, stellt sich für sie die individuelle Eignung der Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerber zunächst einmal als „Unbekannte“ dar. Daher entscheidet sich eine „gute Ausbildung“ für den Betriebsrat eines mittelständischen Betriebes in der Elektrotechnikbranche bereits bei der Auswahl der künftigen Auszubildenden. Für ihn sind es die Auszubildenden, die in der Lage sein müssen, eine gute Ausbildung absolvieren. Dabei sei nicht allein der Schulabschluss entscheidend, sondern auch aus welchem „Umfeld“ die Bewerberinnen und Bewerber kommen. Für den Betriebsrat wie auch für die Jugend- und Auszubildendenvertretung ist es wichtig, dass die Jugendlichen Interesse für die Ausbildung mitbringen. Ist dieses Interesse gegeben, biete der Interviewbetrieb mit seiner Ausbildungswerkstatt und der individuellen Betreuung durch den hauptamtlichen Ausbilder und der engen Verbindung zur Betriebspraxis die Möglichkeit auch „*mit einem mittelmäßigen Zeugnis eine sehr gute Ausbildung*“ zu machen. In Ergänzung zu den theoretischen Ausbildungsmodellen hebt die Mehrzahl der Interviewpersonen übereinstimmend hervor, dass die Eignung der Auszubildenden entscheidend für das Gelingen der Ausbildung ist. Hierzu rechnen sie neben guten Schulnoten die Motivation und das Interesse der jungen Menschen am Beruf. Ferner legen sie Wert auf Teamfähigkeit und auf Werthaltungen wie Zuverlässigkeit, Sorgfältigkeit und Ehrlichkeit. Um Auszubildende zu gewinnen, die diesen Anforderungen genügen, setzt die Organisation „guter Ausbildung“ in den interviewten Betrieben bereits mit betrieblichen Berufs- und Ausbildungsinformationsveranstaltungen z. B. in schulischen Abgangsklassen ein. Praktikumsangebote und aussagekräftige Auswahlverfahren schließen sich hier an.

Aus der Perspektive der Auszubildenden verfolgt eine „gute Ausbildung“ letztlich das Ziel, nach erfolgreicher Abschlussprüfung fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten mit hoher Verwendungsbreite erworben zu haben. Für den Jugend- und Auszubildendenvertreter des erwähnten mittelständischen Familienbetriebs der Metall-/Elektroindustrie bedeutet „gute Ausbildung“, dass der Betrieb den Auszubildenden Lernprozesse

ermöglichen muss, die schließlich gewährleisten „*dass man das alles mitbekommt und diese große Bandbreite hat, dass man später sagen kann, man fertiger Mensch, der auch an die Maschine gehen kann, an alle, die ihr braucht.*“ Ausbildung versteht er dabei als Entwicklungsprozess, bei dem die Auszubildenden schrittweise mitgenommen werden. Dieser beginnt mit einer betrieblichen Orientierungsphase, in der die Auszubildenden „*erst mal eine Grundstruktur kennenzulernen in dem Unternehmen selber*“. Sie geht schließlich – so der Jugend- und Auszubildendenvertreter – in eine Integrationsphase über, bei dem die Auszubildenden die Gelegenheit erhalten, ihren Platz im Produktions- bzw. Geschäftsprozess und damit auch im betrieblichen Sozialgefüge zu finden, d. h. „*dass wir erst mal in die Position reinwachsen, wo wir arbeiten sollen*“. Schließlich muss Ausbildung systematisch auf die Abschlussprüfung vorbereiten, „*dass wir da aber wirklich alle Sachen, die wir für die Prüfungen brauchen, wissen*“.

Das Verständnis der Interviewten von „guter Ausbildung“ kristallisiert sich vor dem Hintergrund der eigenen Berufsbiografie heraus, bei der die individuellen Ausbildungserfahrungen oft als Referenzfolie dienen. Für die Ausbildungs- und Personalleiterin eines Betriebes in der Sanitärbranche war die eintönige und teilweise berufsfremde Tätigkeit während der eigenen Ausbildungszeit Ansporn es nun als Ausbilderin selbst besser zu machen:

„Also ich, gerade im Hinblick auf meine Ausbildung, muss ich sagen, [...], ist eine Ausbildung gut, wenn sie vielfältig ist, also wenn man wirklich von allem etwas gesehen hat und auch wirklich mit eingebunden wird. Ja, fast schon Verantwortung auch übertragen bekommt, sodass man als ein vollwertiger Mitarbeiter, Arbeiter oder Arbeitnehmer angesehen wird, ne. Und nicht einfach nur als jemand, der hier eine billige Arbeitskraft, die hier die HiWi-Arbeiten macht, sondern wirklich, dass man ernst genommen wird, dass die Leute Interesse haben, einem etwas zu zeigen, etwas nahe zu bringen und einen auch ernst nehmen. Also das hab ich in meiner Ausbildung wenig genossen, also da war es halt wirklich so, ja hier, mach mal Ablage oder, ja, die Putzfrau ist krank, kannst du bitte das Klo putzen, das ist halt irgendwie etwas, wo man sich dann, ja, minderwertig fühlt. Und ich denke, wenn man das Gefühl vermittelt, dass man sich wirklich für die Person interessiert, auch für die Ausbildung interessiert und, ja, das zusammen mit den Auszubildenden aktiv mitgestaltet, dass man dann auch, selbst wenn man nicht alle Inhalte vermitteln kann, aber dennoch eine gute Ausbildung genießt. Und ich glaube, das ist das, wo drauf es ankommt.“ (*Ausbildungs- und Personalleiterin*)

Auch unabhängig vom eigenen Erleben ziehen die Interviewten häufig geläufige Narrative über „schlechte Ausbildung“ heran, um die eigenen Vorstellungen von „guter Ausbildung“ kontrastreich zu illustrieren. So betont der Ausbildungsleiter eines Familienbetriebes in der Messtechnikbranche:

„Was ich überhaupt nicht mag, sind die, die Ausbildungen, wo man wirklich sieht, dass derjenige eigentlich eine billige Arbeitskraft ist, wo er eigentlich genau die gleichen Tätigkeiten wie ein Geselle verübt, nur zu anderen Konditionen. Und wenn er dann ausgelernt hat, so, sag ich jetzt mal mit Ach und Krach, dann kann er nur diese eine Tätigkeit, wo dieses Unternehmen im Bereich tätig ist, gut. Aber er ist kein gut ausgebildeter Elektroniker oder Gas/Wasserinstallateur oder was auch immer. Deswegen haben wir von vornherein gesagt, dass unsere Azubis zum Lernen da sind, die sind nicht zum Arbeiten da.“ (Ausbildungsleiter)

Damit jedoch die Auszubildenden nicht nur als „billige Arbeitskraft“ mitlaufen, muss die Ausbildung in einem oft als „familiär“ bezeichneten betrieblichen Umfeld stattfinden, in dem es „Zeit“ und Raum für „Kommunikation“ gibt und die Ausbilderinnen und Ausbilder zu „jeder Zeit“ als „Ansprechpartner“ nicht nur für fachliche Fragen zur Verfügung stehen („ob das nun das kleine Wehwehchen ist, aber auch eine fachliche Frage. Und wie gesagt, wir sind wirklich dabei, intensiv mit den unseren Azubis zusammenzuarbeiten. Und meiner Ansicht nach ist das wirklich der wichtigste Faktor...“ (Ausbildungsleiter des Messtechnikbetriebes). Entsprechend sind Ausbilderinnen und Ausbilder hierbei nicht nur fachlich, sondern auch in ihren pädagogischen Fähigkeiten gefordert, die jedoch nicht erlernt, sondern mitgebracht werden müssen. Wichtiger als die formale Qualifikation nach Ausbildungseignungsverordnung (AEVO) wird hier die „persönliche(n) Eignung“ gesehen. Die Ausbilderinnen und Ausbilder bzw. die Ausbildungsbeauftragten sollten Erfahrung mit eigenen Kindern haben oder, dass „es Spaß macht mit den, ich sage mal, Kindern und Jugendlichen zu arbeiten, weil in..., ich habe auch Kinder mit 16, 17, ja.“ (Ausbildungsleiter im Metallbetrieb).

4. Differenzielle Zusammenhänge der Existenz von Betriebsräten und Ausbildungsqualitätsindikatoren (Regressionsmodelle)

Die quantitativen Analysen in Modul 2 verfolgten das Ziel, die aus den theoretischen Überlegungen abgeleiteten Hypothesen zur Input-, Prozess- und Outputqualität zu prüfen (siehe Abschnitt 2.3). Ausgangspunkt für die Analysen waren Indikatoren der jeweiligen Qualitätsdimensionen, welche operationalisiert und in den Datenquellen identifiziert wurden. Die jeweiligen Indikatoren wurden anschließend als abhängige Variablen in den Regressions- bzw. Matchingmodellen berücksichtigt. Im Einzelnen wurden folgende Qualitätsindikatoren untersucht:

- Inputqualität:
 - Investitionen in die Infrastruktur der Ausbildung (Indikator 1)
 - Wahrscheinlichkeit, dass eine Lehrwerkstatt im Betrieb ist (Indikator 2)
- Prozessqualität:
 - Vernetzung von Ausbildungsbetrieben (Kooperationen) (Indikator 3)
 - externe Ausbildungsphasen der Auszubildenden (Indikator 4)
 - Wahrscheinlichkeit der Vermittlung von Zusatzqualifikationen (Indikator 5)
 - Qualifikation des Ausbildungspersonals (Indikator 6)
 - Betreuungsintensität während der Ausbildung (Indikator 7)
 - krankheitsbedingte Fehlzeiten von Auszubildenden (Indikator 8)
 - Wahrscheinlichkeit der Vertragslösung (Indikator 9)
- Outputqualität:
 - Übernahme der Auszubildenden (Indikator 10)
 - Wahrscheinlichkeit des erfolgreichen Ausbildungsabschlusses (Indikator 11)
 - Lohn- und Erwerbschancen von Ausbildungsabsolventen/-absolventinnen (Indikator 12)

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der quantitativen Analysen zusammengefasst. Die Beschreibung der Ergebnisse erfolgt anhand der jeweils herangezogenen Datenquellen.

4.1 Kein bedeutsamer Zusammenhang des Betriebsrats mit Input- und Prozessindikatoren

Für die Qualitätsindikatoren 1 bis 10 wurden zunächst die BIBB-Kosten-Nutzenerhebungen der betrieblichen Ausbildung (Wellen 2007 und 2012) ausgewertet. Dabei wurden zunächst bivariate Zusammenhänge und Verteilungen der Indikatoren auf der Betriebsebene geprüft. Anschließend wurden sogenannte Matchingverfahren genutzt. Ziel dieses Schätzverfahrens ist es, die Indikatorenausprägungen möglichst ähnlicher Betriebe so miteinander zu vergleichen, dass sich im Idealfall zwei Betriebe nur noch in der betrieblichen Mitbestimmung unterscheiden.

Die deskriptiven Statistiken für das Jahr 2012 (vgl. Tabelle 3) zeigen, dass Betriebe mit Betriebsrat im Vergleich zu der Vergleichsgruppe von Betrieben ohne Betriebsrat einen höheren Anteil an Auszubildenden nach der Ausbildung übernahmen und die Auszubildenden weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten hatten. Darüber hinaus investierten Unternehmen mit Betriebsräten verstärkt in die Ausbildungsinfrastruktur, hatten eher interne Ausbildungseinrichtungen wie z. B. eine Lehrwerkstatt, kooperierten eher mit anderen Ausbildungsbetrieben und boten häufiger zertifizierte Zusatzqualifikationen an. Im Durchschnitt investierten Betriebe mit einem Betriebsrat im Jahr 2012 etwa 1.000 Euro pro Auszubildendem in die Ausbildungsinfrastruktur. Im Vergleich hierzu investierten Betriebe ohne Betriebsrat nur etwa 700 Euro. 19 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat verfügen über eine Lehrwerkstatt, während dies für Betriebe ohne Betriebsrat nur bei elf Prozent der Fall war. 35 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat (gegenüber 20 % der Betriebe ohne Betriebsrat) kooperierten in der Ausbildung mit anderen Ausbildungsbetrieben.

Die Quote der Lösung von Ausbildungsverträgen war in mitbestimmten Betrieben mit 30 Prozent ähnlich hoch wie in Betrieben ohne Betriebsrat (34 %). Ein Viertel der Betriebe mit Betriebsrat (gegenüber 17 % der Betriebe ohne Betriebsrat) schulten ihre Auszubildenden in Zusatzqualifikationen, die über den Inhalt des Lehrplans hinausgehen. In Betrieben mit Betriebsrat betrugen die Fehlzeiten von Auszubildenden im Schnitt 8,9 Tage, während der entsprechende Wert bei Betrieben ohne Betriebsrat hingegen 10,6 Tage betrug. Hinsichtlich der Verbleibquo-
te von Auszubildenden nach der Ausbildung ergab sich, dass Betriebe mit Betriebsrat im Schnitt 75 Prozent ihrer Auszubildenden nach einem Jahr noch im Betrieb beschäftigten. Bei Betrieben ohne Betriebsrat waren es hingegen nur 59 Prozent. Für die Stichprobe aus dem Jahr 2007 unterschieden sich die deskriptiven Werte nicht grundsätzlich von

den oben beschriebenen Ergebnissen für die Stichprobe aus dem Jahr 2012.

Tabelle 3: Deskriptive Statistiken; Ausbildungsbetriebe im Jahr 2012

	(1) 5+	(2) 5+	(3) Differenz
	Mitarbeiter mit Betriebsrat	Mitarbeiter ohne Betriebsrat	(1)–(2)
Investitionen in die Ausbildungsinfrastruktur in €	999,2	703,9	295,3 ***
	-56,82	-19,49	-6,06
	N = 896	N = 1791	
Lehrwerkstatt (ja/nein)	0,193	0,119	0,074 ***
	-0,013	-0,008	-5,26
	N = 921	N = 1846	
externe Ausbildungsphasen (ja/nein)	0,589	0,603	-0,014
	-0,016	-0,011	(-0,70)
	N = 924	N = 1845	
Kooperationen mit anderen Ausbildungsbetrieben (ja/nein)	0,35	0,207	0,143 ***
	-0,016	-0,009	-8,19
	N = 924	N = 1847	
Vermittlung von Zusatzqualifikationen (ja/nein)	0,251	0,175	0,076 ***
	-0,014	-0,009	-4,74
	N = 921	N = 1844	
Ausbildungsintensität (in Stunden pro Azubi pro Woche)	13,862	18,053	-4,189 ***
	-0,418	-0,328	(-7,62)
	N = 924	N = 1846	
krankheitsbedingte Fehlzeiten (in Tagen pro Jahr)	8,897	10,563	1,666 ***
	-0,197	-0,175	-5,68
	N = 924	N = 1847	
Abbruchquoten während der Ausbildung	0,309	0,346	-0,037 **
	-0,015	-0,011	(-0,96)
	N = 917	N = 1841	
Verbleibsquote ein Jahr nach der Ausbildung (in %)	75,06	59,32	15,74 ***
	-1,188	-0,995	-9,68
	N = 895	N = 1731	
Verbleibsquote drei Jahre nach der Ausbildung (in %)	62,08	43,26	18,82 ***
	-1,258	-0,977	-11,56
	N = 875	N = 1672	

Verbleibsquote fünf Jahre nach der Ausbildung (in %)	55,36	32,63	22,73 ***
	-1,274	-0,929	-14,41
	N = 855	N = 1617	

Anmerkung: *10%-Level sign.; **5%-Level sign.; ***1%-Level sign.
Die Tabelle zeigt den Mittelwert der jeweiligen Qualitäts-indikatoren für alle Unternehmen mit 5+ Mitarbeitern in unserer Stich-probe für das Jahr 2012. Spalte 1 zeigt die Mittelwerte für Betriebe mit Betriebsräten und Spalte 2 für Betriebe ohne Betriebsräte. Standardab-weichungen werden in Klammern angezeigt. Spalte 3 zeigt die Unter-schiede zwischen den Spalten 1 und 2 und Ergebnisse eines t-Tests (einfacher Mittelwerttest) der Unterschiede in den Klammern.
N steht für die Anzahl der Betriebe.
Quelle: eigene Darstellung (Datenquelle: BIBB Kosten–Nutzen 2012)

Da aufgrund der deskriptiven Beschreibungen jedoch noch keine Rückschlüsse auf einen Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrates und den Qualitätsindikatoren gezogen werden können, wurden Matchingverfahren („nearest neighbor matching models“) eingesetzt. Das Matching (d. h. die Zuordnung) der Betriebe erfolgte auf Basis verschiedener Charakteristika. So mussten die Betriebe demselben Wirtschaftssektor angehören und in demselben Beruf ausbilden. Weitere Matching Variablen betrafen die Tarifbindung, die Region des Unternehmens (West, Ost), die Anzahl der Beschäftigten und die Anzahl der Auszubildenden im Betrieb. Unsere Analyse konzentrierte sich auf Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten, da ab dieser Betriebsgröße die Beschäftigten einen Betriebsrat auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes wählen können. Für eine Untergruppe von kleinen bis mittelgroßen Betrieben (21 bis 100 Beschäftigte) wurden separate Schätzungen durchgeführt, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass in fast allen großen Betrieben ein Betriebsrat existiert, während in den meisten kleinen Betrieben dies selten der Fall ist. In der entsprechenden Subgruppe von Betrieben war eine ausreichend große Stichprobe von Betrieben mit und ohne Betriebsrat vorhanden. Für das Jahr 2007 konnte auf eine Gesamtzahl von 2.653 Betrieben zurückgegriffen werden, von denen 917 einen Betriebsrat hatten. Für das Jahr 2012 standen Daten von 2.769 Betrieben zur Verfügung, von denen 924 einen Betriebsrat hatten.

Die Berücksichtigung dieser beobachtbaren Betriebs- und Regionalmerkmale als Kontrollvariablen sollten so die Heterogenität der Ausbildungsbetriebe reduzieren, um eine möglichst unverzerrte Schätzung des

Betriebsratseffektes auf die Ausbildungsqualitätsindikatoren zu ermöglichen.

Im Einzelnen zeigen die Ergebnisse der Matchingmodelle für die gepoolte Stichprobe aus 2007 und 2012 (vgl. Tabelle 4) keine signifikanten Unterschiede (sowohl für die 5+ Mitarbeiter Stichprobe wie auch für die 21 bis 100 Mitarbeiter Stichprobe) zwischen Betrieben mit Betriebsrat und Betrieben ohne Betriebsrat für den Inputqualitätsindikator „Investition in die Infrastruktur der Ausbildung“ (Indikator 1). Für den Inputqualitätsindikator der „Bereitstellung einer Lehrwerkstatt“ (Indikator 2) ergab sich für die Stichprobe mit mindestens fünf Mitarbeitern ein positiver und statistisch signifikanter Effekt. Betriebe mit Betriebsrat stellen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Lehrwerkstatt bereit. Für die reduzierte Stichprobe von Firmen mit 21 bis 100 Mitarbeitern ergab sich jedoch für das Jahr 2007 kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen Firmen mit und ohne Betriebsrat. In Bezug auf den Prozessqualitätsindikator „externe Ausbildungsphasen“ (Indikator 4) ist der jeweilige Koeffizient ebenfalls nicht von statistisch signifikanter Bedeutung. Ferner zeigt sich eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass Ausbildungsbetriebe ohne Betriebsrat mit anderen Ausbildungsfirmen zusammenarbeiten (Indikator 3). Diese Beziehung ist jedoch nur für die reduzierte Stichprobe in Spalte 2 (Tabelle 2) statistisch signifikant. Für Betriebe mit mindestens fünf Mitarbeitern ergibt sich kein statistisch signifikanter Unterschied für diesen Indikator. Bezüglich der Prozessqualitätsindikatoren „Zusatzqualifikationen“ (Indikator 5), „Qualifikation des Ausbildungspersonals“ (Indikator 6) und „Betreuungsintensität während der Ausbildung“ (Indikator 7) waren keine statistisch signifikanten Unterschiede in beiden Stichproben feststellbar.

Hinsichtlich des Qualitätsindikators „Verbleibquote der Auszubildenden nach der Ausbildung“ (Indikator 10) ergaben sich jedoch deutlich positive Zusammenhänge. Betriebe mit Betriebsrat wiesen im Vergleich zu Betrieben ohne Betriebsrat für die Subgruppe von Firmen mit mehr als fünf Beschäftigten im Jahr 2007 eine um etwa 20 Prozent höhere Verbleibsquote auf.

In Tabelle 4 Spalte 3 und 4, werden die Ergebnisse für die Erhebung aus dem Jahr 2012 dargestellt. Die Ergebnisse sind vergleichbar mit den Ergebnissen des Jahres 2007 in Spalte 1 und 2. Für die Indikatoren „Investitionen in die Ausbildungsinfrastruktur“, „Kooperation von Ausbildungsbetrieben“, „Zusatzqualifikationen“ und „Vertragslösungen während der Ausbildungszeit“ (Indikator 9) ergaben sich keine statistisch signifikanten Unterschiede für Betriebe mit und ohne Betriebsrat. Betriebe mit Betriebsrat stellten jedoch mit einer um zehn Prozent höheren Wahrscheinlichkeit eine Lehrwerkstatt für die Auszubildenden bereit. Für

die Subgruppe von klein- und mittleren Betrieben in Spalte 4 ist dieser Zusammenhang nicht mehr erkennbar. Darüber hinaus zeigte sich, dass Ausbilder in Betrieben mit Betriebsrat eine geringere Stundenzahl pro Woche in die Betreuung ihrer Auszubildenden investieren. Dieser Zusammenhang zeigte sich jedoch nur für die Gruppe von Betrieben mit mehr als fünf Mitarbeitern. Für den Qualitätsindikator „krankheitsbedingte Abwesenheit der Auszubildenden“ (Indikator 8) war für Betriebe mit Betriebsrat eine deutlich niedrigere Zahl an Fehltagen feststellbar.

Weiterhin konnte auch auf Basis der Daten der Welle 2012/2013 ein positiver Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrates in einem Betrieb und der Verbleibsquote von Auszubildenden festgestellt werden. Betriebe mit Betriebsräten hatten eine um etwa 20 Prozent höhere Verbleibsquote im Vergleich zu Betrieben ohne Betriebsrat. Für die Subgruppe von klein- und mittleren Betrieben in Spalte 4 waren die Unterschiede jedoch statistisch nicht signifikant. Der schwächere Zusammenhang im Jahr 2012/13 gegenüber 2007 dürfte zumindest teilweise auf eine unterschiedliche Situation auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen sein. Im Jahr 2012/13 gab es im Vergleich zu 2007 einen Mangel an Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt. Die meisten Ausbildungsbetriebe waren zu diesem Zeitpunkt aufgrund guter konjunktureller Aussichten ohnehin daran interessiert, die Auszubildenden nach der Ausbildung im Betrieb als Fachkraft einzustellen. Im Jahr 2007 war die Arbeitslosigkeit in Deutschland jedoch noch deutlich höher und die Zahl der offenen Stellen geringer, so dass Betriebe ihre Auszubildenden nicht übernehmen konnten oder wollten. Zusätzlich waren zu diesem Zeitpunkt aufgrund der demografischen Situation noch deutlich mehr Jugendliche im dualen System als im Jahr 2012/13. Der positive Zusammenhang der Betriebsräte mit den Verbleibsquoten in der Erhebung im Jahr 2007 weist also darauf hin, dass sich Betriebsräte insbesondere in konjunkturell schwierigen Phasen für die Übernahme und den längerfristigen Verbleib von Auszubildenden einsetzen (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Nearest Neighbor Matching: gepoolte Stichprobe 2007 und 2012

	(1) 5+ Mitarbeiter	(2) 21–100 Mitarbeiter	(3) 5+ Mitarbeiter	(4) 21–100 Mitarbeiter
Investitionen in die Ausbildungsinfrastruktur in €	0,065 (0,113)	0,027 (0,138)	0,001 (0,136)	0,123 (0,181)
	N = 2198	N = 636	N = 1572	N = 540
Lehrwerkstatt (ja/nein)	0,059** (0,027)	0,023 (0,033)	0,107 ** (0,049)	-0,024 (0,060)
	N = 2318	N = 690	N = 1677	N = 591
externe Ausbildungsphasen (ja/nein)	0,027 (0,052)	0,009 (0,066)	-0,164 *** (0,060)	0,023 (0,087)
	N = 2318	N = 690	N = 1677	N = 590
Kooperationen mit anderen Ausbildungsbetrieben	-0,018 (0,039)	-0,088 * (0,046)	0,003 (0,051)	-0,035 (0,070)
	N = 2307	N = 687	N = 1679	N = 591
Vermittlung von Zusatzqualifikationen (ja/nein)	-0,010 (0,039)	-0,028 (0,054)	0,001 (0,050)	-0,022 (0,076)
	N = 2318	N = 690	N = 1676	N = 591
Ausbildungsintensität (in Stunden pro Azubi pro Woche)	-2080	-0,845	-5.633 ***	0,559
	-1659	-2139	-1748	-2170
	N = 2300	N = 685	N = 1678	N = 590
krankheitsbedingte Fehlzeiten (in Tagen pro Jahr)	0,350 (0,788)	1659 -1084	-1.905 ** (0,909)	-4.829 *** -1246
	N = 2318	N = 690	N = 1679	N = 591
Abbruchquoten während der Ausbildung	-0,037 (0,046)	-0,045 (0,059)	-0,066 (0,057)	-0,131 (0,088)
	N = 2318	N = 690	N = 1675	N = 588
Verbleibsquote ein Jahr nach der Ausbildung (in %)	18.308 *** -4797	3996 -5290	18.605 *** -5111	10699 -6899
	N = 2093	N = 626	N = 1593	N = 565

Verbleibsquote drei Jahre nach der Ausbildung (in %)	23.049 ***	12.982 **	20.758 ***	6553
	-4740	-5456	-4994	-7359
	N = 2041	N = 604	N = 1541	N = 544
Verbleibsquote fünf Jahre nach der Ausbildung (in %)	25.043 ***	12.537 **	26.077 ***	10.361
	-4620	-5535	-4836	-7439
	N = 1979	N = 588	N = 1507	N = 529

Anmerkung: *10%-Level sign., **5%-Level sign., ***1%-Level sign.

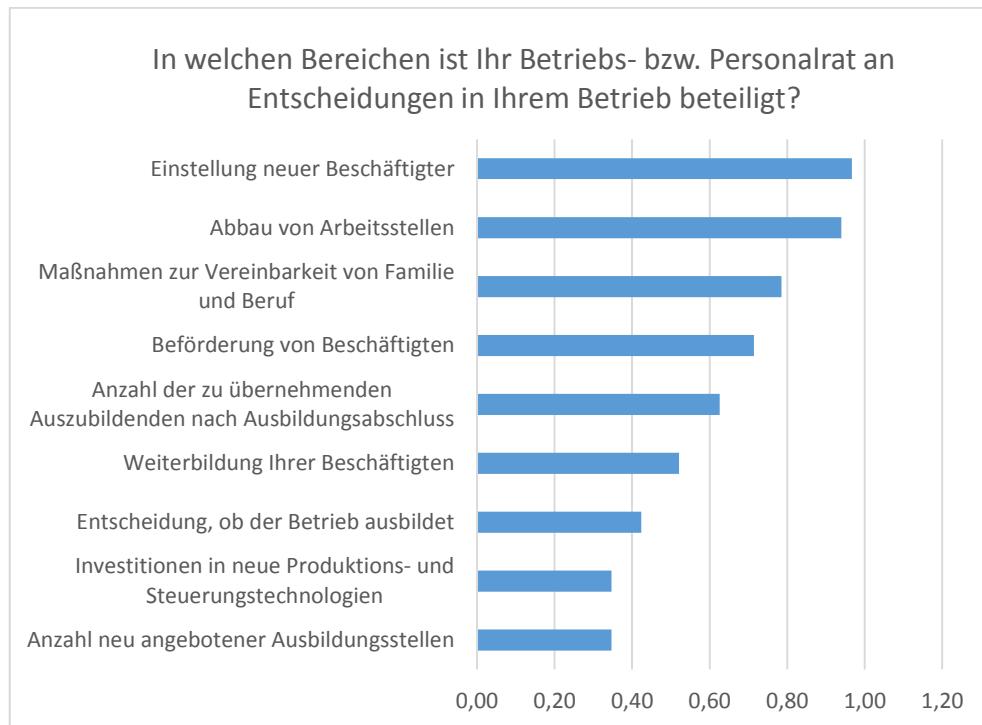
N steht für die Anzahl der Betriebe.

Quelle: eigene Darstellung (Datenquelle: BIBB Kosten–Nutzen 2007 und 2012)

4.2 Positiver Zusammenhang zwischen Betriebsrat und Outputindikatoren

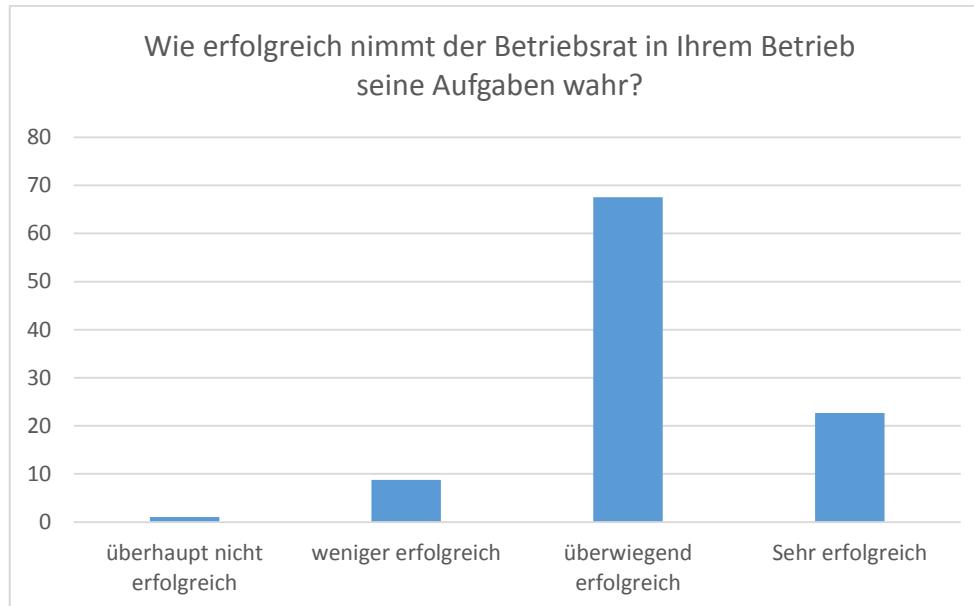
Während sich die vorangegangenen Analysen insbesondere auf Input- und Prozessqualität fokussierten, wurden Auswertungen des BIBB Qualifizierungspanels (Welle 2015) dazu genutzt, Indikatoren der Outputqualität zu untersuchen. Eine Besonderheit der Daten des Qualifizierungspanels ist, dass zusätzliche Informationen bezüglich der Betriebsratstätigkeit vorliegen. So wurde gefragt, wie erfolgreich der Betriebsrat seine Aufgaben im Betrieb wahrnimmt. Darüber hinaus wurde beleuchtet, in welchen Bereichen der Betriebsrat an Entscheidungen im Betrieb beteiligt ist. Abbildung 4 zeigt die Verteilung dieser Variablen über die befragten Betriebe. Die Skala reicht von 1 (nicht erfolgreich in der Wahrnehmung der Aufgaben) bis 4 (sehr erfolgreich in der Wahrnehmung der Aufgaben) (vgl. Abbildung 4). Abbildung 5 beschreibt den Prozentsatz an Betriebsratsbetrieben, in denen der Betriebsrat an Entscheidungen in unterschiedlichen Themenbereichen beteiligt ist. Hinsichtlich Themenbereichen, welche sich auf die betriebliche Ausbildung beziehen, variiert der Anteil relativ stark (vgl. Abbildung 5). So ist in etwa 63 Prozent der Betriebe der Betriebsrat an der Übernahmeentscheidung beteiligt. Bei der Frage, ob der Betrieb ausbildet und wie viele Ausbildungsstellen neu angeboten werden, ist die Beteiligung an Entscheidungen mit 43 Prozent und 35 Prozent deutlich geringer.

Abbildung 4: Beteiligung des Betriebsrats an Unternehmensentscheidungen



Quelle: eigene Darstellung (Datenquelle BiBB-Qualifizierungspanel 2015)

Abbildung 5: Ausmaß des Erfolgs des Betriebsrats in seiner Aufgabenwahrnehmung



Quelle: eigene Darstellung (Datenquelle BiBB-Qualifizierungspanel 2015)

Ein Vorteil dieser Informationen in den Erhebungsdaten ist, dass die Varianz der Aufgabenwahrnehmung und Beteiligungsbereiche des Betriebsrates dazu genutzt werden kann, den Einfluss des Betriebsrates auf die in der Datenquelle verfügbaren Indikatoren zur Ausbildungsqualität zu untersuchen. Mit der Welle 2015 des Qualifizierungspanels liegen Daten zu 1.250 Betrieben mit Betriebsrat vor. Da die Indikatoren zur Ausbildungsqualität (d. h. die abhängigen Variablen) dichotom strukturiert sind, werden sogenannte „Binary Outcome Models“ verwendet. Standardmäßig werden dabei Probit- oder Logit-Regressionsmodelle genutzt. In den Probitmodellen werden Kontrollvariablen auf der Betriebsebene verwendet. Neben den standardmäßig genutzten Strukturvariablen (Ausbildungsberuf, Wirtschaftsbereich, Betriebsgröße) wird bei den Regressionen auch für Facharbeiterlohn und Tarifvertragsbindung kontrolliert. Im Rahmen des Qualifizierungspanels wurden folgende Qualitätsindikatoren abgefragt: „Wahrscheinlichkeit der Vertragslösung“ (Indikator 9), „Übernahmeangebot an Auszubildende“ (Indikator 10) und „Vorkommnis eines nicht erfolgreichen Ausbildungsabschlusses“ (angelehnt Indikator 11). Zur Anwendung kamen aufgrund der dichotomen Beschaffenheit der abhängigen Variablen insbesondere Probitregressionen.

Die Ergebnisse in Tabelle 5 zeigen, dass die erfolgreiche Wahrnehmung ihrer Aufgaben an sich nicht unbedingt zu einer höheren Outputqualität in der Ausbildung führt. Die entsprechenden Koeffizienten in Spalte 1 sind nicht signifikant. Sind Betriebsräte jedoch in die Entscheidungen hinsichtlich der betrieblichen Ausbildung beteiligt, so zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der erfolgreichen Aufgabenwahrnehmung und den Indikatoren der Vertragslösung und des Prüfungsmisserfolges. Mit anderen Worten ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Existenz von Betriebsräten und der Outputqualität in jenen Betrieben, in denen der Betriebsrat an Ausbildungsentscheidungen beteiligt ist und gleichzeitig seine Aufgaben erfolgreich wahrnimmt.

Analog zu den zuvor diskutierten Ergebnissen scheint die in konjunkturell guten Zeiten ohnehin hohe Übernahmewahrscheinlichkeit nicht durch Betriebsratshandeln erhöht zu werden. Auch für Betriebsräte, die an Ausbildungsentscheidungen beteiligt sind und ihre Aufgaben erfolgreich wahrnehmen, werden hinsichtlich der Übernahme keine statistisch signifikanten Zusammenhänge erkennbar.

Tabelle 5: Probit-Regressionen zum (bedingten) Einfluss des Betriebsrats auf Outputindikatoren

Indikator	(1) erfolgreiche Wahrnehmung der Aufgaben bei Betriebsräten	(2) erfolgreiche Wahrnehmung der Aufgaben: bei Betriebsräten, welche an Ausbildungsent-scheidungen beteiligt sind	(3) Anzahl der Beobachtungen
Vorkommnis von Vertragslösungen im Betrieb	-0,207 (-0,152)	-0,343 ** (-0,185)	696
Vorkommnis von nicht bestandenen Abschlussprüfungen im Betrieb	-0,15 (-0,144)	-0,374 ** (-0,185)	696
Übernahmeangebot bei Vertragsabschluss		0,061 (-0,164)	696

Anmerkung: *10 % level sig.; **5 % level sig.; ***1 % level sig.

Standardfehler in Klammern. Weitere Kontrollvariablen: Anzahl Auszubildende, Fachkräftelohn, Tarifbindung, Ausbildungsbereich (3), Betriebsgrößenklassen (7), Wirtschaftszweig (18), Qualifikationsstruktur (2), Region (2).

Quelle: eigene Darstellung (Datenquelle: BIBB Qualifizierungspanel 2015)

Um die verbleibenden Qualitätsindikatoren zur Outputqualität zu untersuchen, werden in einem letzten Schritt des Modul 2 weitere Datenquellen hinzugezogen. Der für die Analysen verwendete Datensatz verknüpft dabei Informationen aus der BIBB-Kosten-Nutzenerhebung 2007 mit Sozialversicherungsdaten der Bundesagentur für Arbeit (BA). Dies ermöglicht die Beobachtung des Verbleibs der zu dieser Zeit ausgebildeten Fachkräfte in den ersten Jahren des Arbeitsmarkteintritts. Die Verknüpfung der Befragungsdaten mit Sozialdaten wurde im Rahmen eines Kooperationsprojektes des BIBB mit dem IAB umgesetzt (siehe Dietrich et al. 2014). Informationen zur Arbeitsmarktintegration der Auszubildenden (d. h. zu den Erwerbs- und Einkommenschancen ehemaliger Auszubildender) werden aus einem kombinierten Betriebs- und Individualdatensatz gewonnen. Die Individualinformationen beinhalten soziodemo-

grafische Merkmale, darunter auch Informationen über das Geschlecht der Auszubildenden. Somit können insbesondere für die Analyse der Arbeitsmarktintegration auch personenspezifische Merkmale mit kontrolliert werden. Die Daten berücksichtigen die Arbeitsmarktintegration derjenigen Auszubildenden, die ihre Ausbildung in den Jahren 2008, 2009 und 2010 abschlossen.

Hinsichtlich der Fallzahlen standen Informationen aus 1.400 Betrieben mit mindestens fünf Mitarbeitern zur Verfügung, in denen rund 9.500 Auszubildende in den Jahren 2008 bis 2010 ihre Ausbildung abschlossen. Für die Untergruppe von klein- und mittelgroßen Betrieben (21 bis 200 Beschäftigte) lagen Daten von 600 Betrieben mit etwa 2.700 Ausbildungsabsolventen vor.

Bezüglich der Outputqualität konnten mit Hilfe der verknüpften Daten folgende Indikatoren untersucht werden: „Übernahme der Auszubildenden“ (Indikator 10) sowie mehrere Teilaspekte des Indikators „Lohn- und Erwerbschancen von Ausbildungsabsolventen/-innen“ (Indikator 12). Hier wurden insbesondere die Wahrscheinlichkeit einer Anstellung in einem „fachfremden“ Beruf, die Wahrscheinlichkeit des Rückzugs aus dem Arbeitsmarkt sowie der Fachkräftelohn der Ausbildungsabsolventen/-innen betrachtet. Die Indikatoren wurden jeweils ein Jahr nach dem erfolgreichen Abschluss der Ausbildung beobachtet, um übergangsbedingte Meldungsprobleme in den Sozialdaten auszuschließen. Zur Anwendung kamen neben Probitregressionen im Falle von dichotomen abhängigen Variablen auch Kleinst-Quadrat-Schätzungen bzw. Maximum-Likelihood Selektionsmodelle im Falle der Fachkräftelohnanalyse.

Die Ergebnisse der Analysen (vgl. Tabelle 6) weisen insgesamt darauf hin, dass die Integration von Ausbildungsabsolventen in den Arbeitsmarkt positiver verläuft, wenn diese in einem Betrieb mit Betriebsrat ausgebildet wurden. Dies betrifft insbesondere die Übernahme der Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung. Die Wahrscheinlichkeit eines Verbleibs im Ausbildungsbetrieb ist für Ausbildungsabsolventen/-innen aus Betriebsratsbetrieben zwischen 28 Prozent (für die Stichprobe von Betrieben größer fünf Beschäftigte) und 23 Prozent (für die Stichprobe von kleinen und mittleren Betrieben) höher als für Ausbildungsabsolventen/-innen aus Betrieben ohne Betriebsrat. Zudem zeigt sich, dass auch unter Kontrolle individueller Merkmale ein signifikant höherer Fachkräftelohn erzielt wird. Der Lohnunterschied zwischen Ausbildungsabsolventen/-innen aus Betriebsratsbetrieben und solchen aus Betrieben ohne Betriebsrat betrug zwischen sechs und acht Prozent. Diese Lohndifferenzen bestätigen sich auch unter Verwendung von weitergehenden Schätzverfahren, wie einem Heckman Selektionsmodell oder Schätzungen mit betrieblichen fixen Effekten.

Wie in Tabelle 6 dargestellt, wurde im Gegensatz dazu bei den Analysen nur bei der Gesamtstichprobe von Betrieben mit fünf und mehr Beschäftigten eine unterschiedliche Wahrscheinlichkeit der Beschäftigung in einem „fachfremden“ Beruf oder der Wahrscheinlichkeit des Rückzugs aus dem Arbeitsmarkt festgestellt. Ein Zusammenhang zwischen der Existenz von Betriebsräten und einem Berufswechsel bzw. Nichterwerbstätigkeit ein Jahr nach der Ausbildung für klein- und mittlere Betriebe kann jedoch nicht bestätigt werden.

Tabelle 6: OLS und Probitregressionen zur Integration von Ausbildungsabsolventen

	(1) 5+ Mitarbeiter	(2) 21–200 Mitarbeiter
Ausbildungsabsolventen/-innen sind ein Jahr nach Ausbildungsende noch im Ausbildungsbetrieb	0,28 ** -0,14	0,23 * -0,13
Fachkräftelohn ein Jahr nach Ausbildungsende	0,08 *** -0,02	0,06 *** -0,02
Beschäftigung in einem „fachfremden“ Beruf	-0,27 * -0,15	0 -0,11
keine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung	-0,12 * -0,06	0,04 -0,08

Anmerkung: *10 % level sig.; **5 % level sig.; ***1 % level sig.

Daten aus den Integrierten Erwerbsbiografien (IEB) und dem Betriebshistorikpanel des IAB für die Jahre 2007 bis 2010, Weitere Kontrollvariablen: Tarifbindung, Abweichung betr. Übernahme, Ausbildungsvergütung, Hartz4-Bezug, Inanspruchnahme von ausbildungsbegleitenden Hilfen, Fluktuation von Fachkräften, Situation auf dem externen Arbeitsmarkt, Alter, Geschlecht, Schulbildung, Ausbildungsdauer, Maßnahmeteilnahme vor Ausbildung, Arbeitslosigkeitsdauer vor Ausbildung, Nationalität, Betriebsgrößenklassen (4), Wirtschaftszweig (5), Berufsgruppe (12), Bundesland (12).

Quelle: eigene Darstellung (Datenquelle: BIBB Kosten-Nutzen Erhebung 2007)

Zusammenfassend lässt sich auf Basis der quantitativen Ergebnisse des zweiten Moduls schließen, dass sich insbesondere die Input- und Pro-

zessqualität (gemessen durch verfügbare Indikatoren in den entsprechenden Betriebsbefragungen) statistisch nicht signifikant zwischen Betrieben mit und Betrieben ohne Betriebsrat unterscheidet. Hinsichtlich der Outputindikatoren ergeben sich aus den Analysen jedoch durchaus positive Zusammenhänge zwischen der Existenz eines Betriebsrates und der Ausbildungsqualität. Die Ergebnisse legen nahe, dass diese Unterschiede vor allem dann zu Tage treten, wenn a.) aufgrund konjunktureller Krisen der Bedarf an Fachkräften sinkt und b.) Betriebsräte aktiv in ausbildungsrelevante Entscheidungen eingebunden sind.

5. Ausbildungs(platz)sicherung vor Qualitätssteigerung (Betriebsfallstudien)

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 Betriebe mit 75 und 100 Beschäftigten umfassen.

5.1 Vorstellung der Fallstudienbetriebe

Es folgt eine Vorstellung aller vier Fallstudienbetriebe, um einen Überblick über ihre individuelle Zusammensetzung, ihre (zukünftige) Entwicklung und ihre Ausbildungssituation zu geben. Zunächst werden beide Betriebe der Zuliefererindustrie, im Anschluss die Betriebe der Personennahverkehrsbranche vorgestellt. Eine ausführliche inhaltliche Auswertung in Bezug auf die Fragestellungen des Projekts, befindet sich im Anhang.

5.1.1 Fallstudienbetriebe in der Zuliefererindustrie in Deutschland

Das statistische Bundesamt zählt in seinem Jahrbuch (2017) im Jahr 2015 für die Hersteller von Kraftwagen und Kraftwagenteilen 2.583 Unternehmen mit 850,817 tätigen Personen. Der Umsatz in diesem Wirtschaftszweig betrug 462,1 Mrd. Euro. Nach Angaben des Verbandes der deutschen Automobilindustrie (o. J.) beschäftigten die deutschen Kfz-Zulieferer in den Stammbelegschaften im Jahr 2015 rund 300,000 Arbeitskräfte. Diese Zahlen geben nur die Beschäftigten im Industriesektor

der Kfz-Zulieferer wieder. Insgesamt ist dieser Wirtschaftszweig durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt. Wie in der Automobilindustrie insgesamt spielt hierbei auch der Auslandsexport eine wichtige Rolle.

Als künftige Herausforderungen werden dabei zum einen die Entwicklungen im Bereich der Antriebstechnik und hier insbesondere bei der Elektromobilität in Zusammenhang mit strenger Abgasvorschriften gesehen. Für die Kfz-Zulieferer bedeutet dies, dass sie künftig mit steigenden Forschungs- und Entwicklungsausgaben in Vorleistung gehen müssen. Gleichzeitig müssen sie sich angesichts weltweit ausgeschriebener Aufträge der global agierenden Autokonzerne als mittelständische Automobilzulieferer gegenüber einer weltweiten Konkurrenz behaupten (Eisert/Hielscher 2015).

Fallstudienbetrieb A

Zum Jahresende 2017 waren in Fallstudienbetrieb A 600 Arbeitskräfte (ohne Auszubildende, Praktikantinnen/Praktikanten, Leiharbeiterinnen/Leiharbeiter oder freie Mitarbeitende mit Werkverträgen) mit unterschiedlicher nationaler Herkunft beschäftigt. Der Fachkräftebedarf im Werkzeugbau und in der Instandhaltung in den nächsten Jahren wird vom Betriebsrat als voraussichtlich gleichbleibend eingeschätzt. Allerdings gehen die Interviewten davon aus, dass die betriebliche Nachfrage nach Programmierern und IT-Fachleuten sowie an Ingenieuren für die Entwicklung von Kfz-Zubehör künftig zunehmen wird. Bei der Rekrutierung dieser Fachkräfte steht der Betrieb in starker Konkurrenz mit anderen großen Unternehmen auch über die unmittelbare Region seines Standortes hinaus. Um nicht allein auf den externen Arbeitsmarkt angewiesen zu sein, bietet der Betrieb neben der Ausbildung in den dualen Ausbildungsberufen daher auch Ausbildungsplätze im Rahmen dualer Ingenieursstudiengänge an.

Die Beschäftigten werden durch einen elfköpfigen Betriebsrat vertreten, der laut Betriebsratsvorsitzenden „komplett“ gewerkschaftlich organisiert ist. Der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter sind für die Betriebsratsarbeit von ihrer beruflichen Tätigkeit freigestellt. Deutschlandweit gibt es für die verschiedenen Unternehmensstandorte einen Gesamtbetriebsrat. Im Gremium des Betriebsrats vor Ort gibt es mitgliederbezogene Zuständigkeiten für die Ausbildung, jedoch keine hierfür eingerichtete Arbeitsgruppe, die sich regelmäßig im Betriebsrat mit Fragen der Berufsausbildung befasst. Die dreiköpfige JAV wird jeweils zu Beginn ihrer Wahlperiode zu den wöchentlichen Betriebsratssitzungen eingeladen und über ihre Teilnahmemöglichkeit an diesen Sitzungen informiert. In der Praxis nutzt die JAV diese Möglichkeit jedoch eher selten.

Schriftliche Betriebsvereinbarungen zur Regelung von Ausbildungsfragen oder zur Übernahme der Auszubildenden gibt es im Betrieb nicht. Der Betriebsrat erklärt auf Nachfrage: „*Wir richten uns nach dem für uns gültigen Tarifvertrag.*“ In der Praxis bedeutet dies:

„Bei uns werden alle Auszubildende grundsätzlich übernommen, zuerst befristet und anschließend unbefristet, außer es liegen Gründe in der Person der Auszubildenden, die eine unbefristete Übernahme nicht zulassen.“ (Betriebsrat)

Es wurden zwei Interviewgespräche durchgeführt. Das erste fand auf Wunsch der Beteiligten mit dem Betriebsratsvorsitzenden und seinem Stellvertreter gemeinsam mit dem gewerblich-technischen Ausbildungsleiter und der kaufmännischen Ausbilderin statt. Das mehrfache Insistieren des Interviewteams, die betrieblichen Akteurinnen und Akteure getrennt voneinander zu interviewen, blieb erfolglos. Das zweite Interviewgespräch wurde mit dem Werksleiter und dem Personalleiter durchgeführt.

Fallstudienbetrieb B

Der Fallstudienbetrieb wurde nach dem 2. Weltkrieg gegründet und gehört seit dem Jahr 2000 einem global agierenden Konzern mit Sitz in Nordamerika an. Er gilt in der Branche als führender Hersteller im Bau von Gelenkwellen im Fahrzeug- und Industriebereich. Insgesamt 489 Mitarbeiter sind mit an der Entwicklung, Herstellung, Instandhaltung und Reparatur der Gelenkwellen sowie im Service beschäftigt. Der Betrieb bildet seit Jahren dual für den eigenen Bedarf aus. Ausgewählte Auszubildende erhalten die Möglichkeit auf Kosten des Betriebes eine kooperative Ingenieursausbildung zu absolvieren. Daneben beteiligt der Betrieb sich an der Auftragsausbildung für andere Firmen.

Die Belegschaft des tarifgebundenen Betriebs wird durch einen elfköpfigen, mehrheitlich gewerkschaftlich organisierten, Betriebsrat vertreten. Er setzt sich, nach Aussagen des aktuell stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden, der zuvor als Ausbildungsleiter tätig war, „zum Großteil“ aus ehemaligen Auszubildenden des Betriebs zusammen. Die Betriebsratsvorsitzende sowie ihr Stellvertreter üben ihr Amt freigestellt aus. Es existiert ein dreiköpfiger Ausbildungsausschuss, der sich mit Fragen der Ausbildung im Betrieb beschäftigt und die Ausbildung von Anfang bis Abschluss begleitet. Individuelle Probleme/Anliegen in der Ausbildung werden vom Ausschuss in Zusammenarbeit mit der dreiköpfigen JAV bearbeitet.

Es wurden jeweils Interviews mit dem bisherigen Ausbildungsleiter geführt, der nach der gerade stattgefundenen Betriebsratswahl zum stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden gewählt wurde, mit der eben-

falls neuen Betriebsratsvorsitzenden, mit dem Jugend- und Auszubildendenvertreter sowie mit der Personalleiterin.

5.1.2. Fallstudienbetriebe in Personennahverkehrsunternehmen

Der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2018) zählt aktuell ca. 600 Unternehmen im öffentlichen Personennahverkehr mit insgesamt über 400.000 Beschäftigten. Allein 111 dieser Unternehmen mit 4.600 Beschäftigten waren in dem für die Fallstudien relevanten Bundesland angesiedelt. Die stetig wachsende Nachfrage in dieser Branche führt zu einem jährlich steigenden Gesamtaufwand von ca. vier Prozent. Herausforderungen stellen sich für die Betriebe dieses Sektors vor allem im Zuge der „Verkehrswende“, die einen umweltfreundlicheren Personentransport im Blick hat. Neben dem stark wachsenden Finanzierungsbedarf durch anfallende Sanierungen und Investitionen, müssen sich die Betriebe hier auch mit den technischen Entwicklungen wie autonomen und elektrischen Bussen auseinandersetzen sowie ihre Kundenorientierung und Vernetzung zu anderen Anbietern stärken. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, benötigt es die aktive Gewinnung von qualifiziertem und jungem Personal. Laut des Personalbedarfsgutachtens der VDV soll daher der Einstellungsbedarf der Betriebe bis 2020 zu 40 Prozent durch Auszubildende des gewerblich-technischen sowie kaufmännisch-serviceorientierten Bereichs gedeckt werden (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen 2013/2014).

Fallstudienbetrieb C

Bei dem Fallstudienbetrieb handelt es sich um ein 2004 gegründetes mittelständisches Unternehmen des regionalen, öffentlichen Personennahverkehrs. In ihm wurden vier zuvor eigenständige Bereiche der städtischen Verkehrsbetriebe zusammengeführt; der Betrieb ist somit gleichzeitig Eisenbahnverkehrs (EVU)- und Eisenbahninfrastrukturunternehmen (EIU). Insgesamt 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in den drei Geschäftsbereichen Personenverkehr, Betriebswerkstatt und Infrastruktur beschäftigt. Während der Eisenbahnbetrieb regional gebunden und in seinem Ausmaß stark saisonabhängig ist, bearbeitet das Unternehmen für seine serviceorientierten Dienstleistungen mittlerweile europaweite Aufträge. Der wachsenden Konkurrenz durch Großunternehmen in Bezug auf den Besitz und die Nutzung der Schieneninfrastruktur konnte der Betrieb bis jetzt standhalten und seinen eigenen Bus- und Bahnbetrieb weiter ausbauen.

Um der steigenden Auftragslage sowie Aufgabenvielfalt im Betrieb zu begegnen, bildet der Betrieb traditionell in vier unterschiedlichen Berufen des gewerblich-technischen sowie kaufmännischen Bereichs aus. Dies sowie die umfangreiche Investition in spezifische Weiterbildungen seiner jungen Mitarbeiter ermöglicht dem Betrieb nach Selbsteinschätzung eine effiziente und effektive Stellenbesetzung/Abdeckung aller anfallenden Tätigkeiten. Der Geschäftsleiter formuliert darüber hinaus auch einen steigenden Bedarf an Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die er als „Wachstumspotentiale“ für den Betrieb charakterisiert.

Die Belegschaft ist zu 70 Prozent gewerkschaftlich organisiert und wird durch einen fünfköpfigen komplett gewerkschaftlich gebundenen Betriebsrat vertreten, der jedoch aufgrund der Beschäftigtenzahl keine Freistellung in Anspruch nehmen kann. Eine JAV sowie eine Arbeitsgruppe spezifisch für Ausbildungsangelegenheiten gibt es im Betrieb nicht.

Für die Fallstudie wurden jeweils Interviews mit dem Betriebsratsvorsitzenden, dem Ausbilder in der Buchhaltung, dem Ausbilder im Bereich Gleisbau, sowie mit dem gewerblich-technischen Ausbildungsleiter in der Werkstatt, der kaufmännischen Ausbilderin und dem Geschäftsführer durchgeführt.

Fallstudienbetrieb D

Beim Fallstudienbetrieb handelt es sich um ein kommunales, den Stadtwerken zugehöriges Verkehrsunternehmen, das als eigenständige GmbH die Verantwortung für sämtliche Buslinien der Stadt hat. Die nach Selbstauskunft als „größtenteils alternd“ beschriebene Belegschaft des Betriebes besteht aus 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wovon ca. 80 im Fahrdienst, ca. zehn in der Betriebswerkstatt und rund zehn in der Verwaltung beschäftigt sind. Zurzeit wird auf den unterschiedlichsten Kanälen aktiv für das Unternehmen geworben, um junge aber gleichzeitig schon etwas erfahrene Mitarbeiter/innen zu gewinnen. Angesichts des wachsenden Busverkehrsanteils in der Region, setzt der Betrieb neben der Ausbildung von KFZ-Mechatroniker/innen vor allem auf die Ausbildung und Übernahme von Berufskraftfahrer/innen.

Die Betriebsbelegschaft hat „traditionell“ einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Der Betriebsratsvorsitzende legt Wert darauf, dass „unsere jungen Kollegen [...] gleich bei Beitritt auch auf die Wichtigkeit der Gewerkschaften hingewiesen“ werden. Der auf sieben Mitglieder angewachsene Betriebsrat ist entsprechend gewerkschaftlich organisiert.

Da der Betrieb tariflich gebunden ist, werden die Auszubildenden gemäß dem Tarifvertrag für Auszubildende des öffentlichen Dienstes (TVAöD) „nach erfolgreich bestandener Abschlussprüfung bei dienstli-

chem bzw. betrieblichem Bedarf im unmittelbaren Anschluss an das Ausbildungsverhältnis für die Dauer von zwölf Monaten in ein Arbeitsverhältnis übernommen, sofern nicht im Einzelfall personenbedingte, verhaltensbedingte, betriebsbedingte oder gesetzliche Gründe entgegenstehen. Im Anschluss daran werden diese Beschäftigten bei entsprechender Bewährung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen.“ Letzteres setzt einen betrieblichen Bedarf voraus, der bereits zum Zeitpunkt des Ausbildungsausschlusses vorliegen muss.

Im Rahmen der Fallstudie wurden der für die Ausbildung zuständige Verkehrsleiter, der Betriebsratsvorsitzende und zwei Auszubildende interviewt.

5.2 Fallstudienergebnisse zur Bedeutung von Ausbildung und der Rolle der Betriebsräte

In den betreffenden Unternehmen aus beiden untersuchten Branchen dient die Ausbildung der Fachkräftesicherung. Die in den 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 Output-Erwartungen der Betriebe, des ausbildenden 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 (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Outcome-Erwartungen und Verwertungsperspektiven von Ausbildung (Fallstudienbetrieb A)

Werksleitung	„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.“
Ausbildungsleitung	„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.“
Betriebsratsvorsitzender	„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.“

Quelle: eigene Darstellung

„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 betriebsspezifische Arbeitsregime mit flexiblen Arbeitszeiten und das Sozialgefüge des jeweiligen Betriebes mit seinen spezifischen Arbeitsprozessen einzugliedern. Bereits die Expertengespräche deuteten darauf hin, dass sich betriebsratliches Handeln in Ausbildungsfragen vornehmlich auf die Bereiche Einstellung und Übernahme von Auszubildenden, d. h. auf die Wahrnehmung der 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 in Frage gestellt und es herrscht laut Betriebsrat ein grundsätzlich kooperatives Klima (vgl. Ta-

belle 8). 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.

Tabelle 8: Kooperation zwischen Betriebsrat und anderen betrieblichen Akteuren

Betriebsratsvorsitzender des Fallstudienbetriebs A:	„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.“
Betriebsratsvorsitzende des Fallstudienbetriebs B:	„Hier hat das noch nie richtig gerumst, also sage ich mal so, dass wir hier mit Gericht drohen mussten oder Eingangsstelle und so, wir sind immer bemüht auf jeden Fall, Kompromisse zu finden.“ „Aber ich denke mal, jetzt so in der heutigen Zeit ist das so, wenn da nicht ein Betriebsrat ist und so, der dagegenhält und eben halt. Wir haben dann auch eben halt die Kosten aufgefangen, Kosten/Nutzen und, dass wir die – Auszubildenden – ja auch in der Fertigung einsetzen und so, wo sie – amerikanische Geschäftsführung – sich hier sicher letztendlich dann haben auch überzeugen lassen. Aber ich denke mal, wenn wir dann nicht so eine gute Personalleitung gehabt hätten und Betriebsrat noch dabei und Ausbildungsleitung.“
Betriebsratsvorsitzender des Fallstudienbetriebs C:	„Ja. Von Anfang an. Wir kriegen alle Bewerbungen [...] kriegen wir auch zur Kenntnis. Und bei den ganzen Vorstellungsgesprächen sind wir auch da. Es sei denn, da kommt mal so einer initiativ: ‚Hallo hier bin ich.‘ Wir sind nicht immer vor Ort. Aber wenn eine Einladung zum Einstellungsgespräch, dann sind wir auch dabei. Also da sind wir immer beteiligt.“
Betriebsratsvorsitzender des Fallstudienbetriebs D:	„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.“

Quelle: eigene Darstellung

Betriebliches Interesse an „guter Ausbildung“ (Ausbildung als Fachkräftesicherung) und an vertrauensvollen Akteurskonstellationen führt dazu, dass Betriebsräte in den Fallstudienbetrieben davon ausgehen, dass das Management und das Ausbildungspersonal ihre Verantwortung für die Ausbildung angemessen wahrnehmen. Dies bedingt, dass die Interessenvertretungen sich eher selten in die Ausbildungsgestaltung einmischen. Wenn dennoch Handlungsbedarf von Seiten des Betriebsrats gesehen wird, hängt es von der Akzeptanz der Geschäftsleitung bzw. auch des mittleren Managements ab, ob diese Vorschläge aufgegriffen und umgesetzt werden (siehe Fallstudienbetrieb C). Während die Wirksamkeit der Interessenvertretungen bei der Ausgestaltung der Ausbildung teilweise auch von ihnen selbst (vgl. Fallstudienbetrieb D) eher gering eingeschätzt wird, haben ihre Aktivitäten in Bündnispartnerschaft mit den betrieblichen Ausbildungsverantwortlichen eine hohe Relevanz, wenn übergeordnete Konzernstrategien die Ausbildung wie bei Fallstudienbetrieb B (hier handelte es sich um die kaufmännische Ausbildung) in Frage stellen.

Die Fallstudien lassen vermuten, dass die Betriebsräte stärker auf die Sicherstellung des Ausbildungsangebots und des erreichten betrieblichen Ausbildungsstandards, als auf eine Qualitätsverbesserung 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 in der Funktion als „Brandmauer“ bei drohendem Rückgang oder Einstellung der Ausbildung (Sicherung des Ausbildungsangebots im Betrieb).

5.3 Erklärungsversuche: Warum schätzen Betriebsräte ihren eigenen Beitrag für die Ausbildung als eher gering ein?³

Der Einfluss der Betriebsräte auf die Ausgestaltung einer „guten“ Ausbildung wird von allen interviewten Personen (Ausbildungspersonal, Personalverantwortliche, Vertreterinnen/Vertretern der Geschäftsleitung, Auszubildende) als auch von den Betriebsräten selbst, als eher gering eingeschätzt. Dies kann u. U. 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 betrieb-

3 Veröffentlicht in Berger/Eberhardt (2019b), 6. Kongressband BBFK.

liche 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 ihrer 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 betriebsratliches Handeln wesentlich mitbestimmt. In den untersuchten mittelständischen Ausbildungsbetrieben werden „familiale“ 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. Familiale Strukturen als unternehmerische Steuerungslogik überlagern die strukturbedingten Machtverhältnisse in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen, so dass 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 internationalem 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 Ausbilderinnen und 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. Beschäftigten-

gruppen“ 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. Auch wenn diese „familiäre“ Konfliktregelung dem Exit-Voice-Ansatz von (Hirschman 1970) zu widersprechen scheint, gehen Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerber offensichtlich eher davon aus, dass sie in möglichen betrieblichen Konfliktsituationen besser dastehen, wenn es einen Betriebsrat bzw. eine Jugend und Auszubildendenvertretung gibt. So berichtet ein Ausbildungsleiter, dass die Existenz einer Interessenvertretung ein Entscheidungskriterium der jungen Menschen bei der Ausbildungsplatzbewerbung ist.

- *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 sind 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.

Bei der Aussagekraft der durchgeführten Fallstudien und ermittelten Argumentationsfiguren zu dem, was die Interviewpersonen unter „guter Ausbildung“ verstehen und wie sie den Beitrag der Interessenvertretungen hierbei beurteilen, ist zu berücksichtigen, dass mit der Entscheidung des Betriebes für oder gegen eine Teilnahme an den Interviews bereits Auswahleffekte verbunden sind. Das Thema Ausbildungsqualität provoziert letztlich auch sozial erwünschte Aussagen. Gleiches gilt für Aussagen zu den Aktivitäten von Betriebsräten. Die Möglichkeit einer positiven Verzerrung sollte auch bei Aussagen der interviewten Betriebsratsvorsitzenden nicht unbeachtet gelassen werden, berücksichtigt man ihre

Funktion als Vorsitzende und die damit verbundene Verantwortung und Identifikation mit der Betriebsratsaufgabe.

6. Ausblick: Schlussfolgerungen und Einordnung der Ergebnisse in den Gesamtkontext

Die Expertengespräche und betrieblichen Fallstudien, die im Projekt durchgeführt wurden zeigten auf, dass die von uns Befragten mit der bei ihnen durchgeführten Ausbildung im Prinzip zufrieden waren. Weder Personalverantwortliche, noch Ausbilderinnen und Ausbilder oder Betriebsräte äußern grundsätzliche Kritik. Auch bezogen darauf „was gute Ausbildung“ ausmacht, gibt es keinen nennenswerten Dissens unter den befragten Beteiligten. „Qualität“ in der Ausbildung wird mit der Einhaltung und Erfüllung der Ausbildungsordnung gleichgesetzt, die damit in mehrfacher Hinsicht praktische Relevanz erhält: Die Ausbildungsordnung gibt allen Beteiligten Sicherheit (bezüglich der Ausbildungsinhalte), sie bietet Orientierung (bei der Ausbildungsdurchführung) und – da sie als Maßstab für die Qualität von Ausbildung herangezogen wird – dient sie gleichermaßen zur Evaluation. Wesentliches Instrument zur Qualitätsüberprüfung ist die Abschlussprüfung. Mit ihr wird die berufliche Handlungsfähigkeit der zu Prüfenden festgestellt und die Ausbildungsordnung/der berufliche Standard in der Praxis bestätigt. Das Konstrukt der Qualität von Ausbildung basiert insofern auf der Funktionalität des Resultats: Die sozialpartnerschaftlich ent- und fortwährend weiterentwickelten Normen und Regelwerke (Ausbildungs- und Prüfungsordnungen) erweisen sich als tragfähige Grundlagen für Lehrende und Lernende sowie für die verantwortlichen Stellen und erbringen letztendlich einsatzbereite Fachkräfte, die den beruflichen und betrieblichen Anforderungen gewachsen sind.

Wir haben in der Studie den (gesetzlichen) Handlungsrahmen aufgezeigt, in dem Betriebsräte agieren. Betriebsratliches Handeln ist Ausdruck einer Prioritätensetzung, die vor dem Hintergrund betrieblicher Notwendigkeiten und unter Wahrung der Kompromissfähigkeit des Betriebsrates erfolgt. Ausbildung ist hierbei ein Thema neben vielen anderen. Ob und in welcher Tiefe ein Betriebsrat seine gesetzlichen Rechte in Ausbildungsfragen wahrnimmt und ggf. interveniert, kann von unterschiedlichen Aspekten abhängen (dem Stellenwert von Ausbildung im Betrieb und/oder für das Betriebsratsgremium, von grundsätzlichen Betriebsratszielen, der Berufsbiographie einzelner Betriebsratsmitglieder (eigene Erfahrungen mit Ausbildung oder Tätigkeit als Ausbilder/Ausbilderin), dem Eingebundensein in strategische Unternehmensentscheidungen, der Existenz einer JAV oder auch von Interessengegensätzen zwischen den vom Betriebsrat vertretenen Personen(grup-

pen)). Dies wird in den Fallstudien bestätigt. Die Anzahl von betriebsratlichen Interventionen scheint vor diesem Hintergrund kein geeigneter Indikator für den Einfluss, den Betriebsräte auf die Ausbildung im Betrieb nehmen, zu sein. Weit mehr als die Intervention scheint die Korrektiv- und Wächterfunktion sowie die kooperativ verstandene Verantwortung, die von den Ausbildungsbeteiligten wahrgenommen wird, den Beitrag der Betriebsräte konkreter zu umschreiben. Diese Funktion sowie weitgehend das betriebsratliche Selbstverständnis als potentielle „Brandmauer/Feuerwehr“ bei Problemen während der individuellen Ausbildung sowie bei ihrer Gefährdung auf institutioneller Ebene finden sich auch in den Interviews mit Betriebsräten wieder. Die quantitativ ermittelten Ergebnisse deuten darauf hin, dass Betriebsräte die Outputqualität von Ausbildung positiv zu beeinflussen scheinen. Mitbestimmte Betriebe zeigen auf statistischer Ebene geringere Vertragslösungen und Fehlzeiten sowie höhere Prüfungserfolge, Übernahmehancen, Fachkräftelöhne und Verbleibschancen von Auszubildenden. Als statistisch signifikant zeigen sich diese Zusammenhänge jedoch nur unter der Bedingung, dass der jeweilige Betriebsrat in Ausbildungsgelegenheiten aktiv ist und gleichzeitig eine hohe Durchsetzungskraft im Betrieb aufweist. Die relativ hohe interbetriebliche deskriptive Varianz in letztgenannten Merkmalen bestätigt auch die in den Fallstudien herauskristallisierte Heterogenität von Betriebsräten. Dass sich die Zusammenhänge nur in Zeiten konjunktureller Krisen zeigen, ist zudem ein deutlicher Hinweis auf eine nicht zu unterschätzende Relevanz des Betriebsrats als Sicherer der bestehenden Ausbildungsverhältnisse sowie eines erfolgreichen Ausbildungsausschlusses.

Darüber hinaus sind Betriebsräte an der Herstellung/Ausbildung des Facharbeiternachwuchses beteiligt. „Facharbeiterschaft“ geht in dem in den Interviews geäußerten Verständnis über eine erfolgreich absolvierte Ausbildung hinaus und wird von uns mit der Formel „Qualität = Fachlichkeit und Passung“ auf den Punkt gebracht. Die Ausbildung des Fachkräftenachwuchses (als unternehmerisches Ziel von Ausbildung in Zeiten von Fachkräfteengpässen) baut auf der beruflichen Handlungsfähigkeit auf. Diese zeichnet sich jedoch in hohem Maße durch die Passung in das Unternehmen aus, die ebenfalls in der Ausbildungszeit hergestellt wird. An dieser sozialisatorischen Aufgabe sind Betriebsräte in hohem Maße beteiligt. Dieser „sozialisatorische Zusatz“ unterscheidet möglicherweise auch duale Ausbildungsverhältnisse (bezogen sowohl auf das Vertragsverhältnis von Auszubildendem und Betrieb, als auch auf die Vorgaben der Ausbildungsordnung) von anderen Ausbildungsgängen und könnte Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.

Unsere Studie verweist darüber hinaus auf betriebsratliches Handeln im Spannungsfeld von familiärem Miteinander und ungeschriebenen Gesetzen. In den vorrangig familiengeführten mittelständischen Ausbildungsbetrieben unserer Fallstudien wurde von den unterschiedlichen Akteuren auf die familiär geprägte Betriebskultur hingewiesen, die die Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat insbesondere auch bei Ausbildungsangelegenheiten bestimmt. Der von einem Betriebsrat als eher „hemdsärmelig“ beschriebene kooperative Umgang im Betrieb resultierte danach aus der besonderen Eigenart der Interaktionskultur in „Familienunternehmen“. In den Ausführungen unserer Interviewpersonen wird deutlich, dass durch den „familiären“ Umgang im betrieblichen Miteinander die Kategorie der Macht, die „in der Beschreibung und Analyse betrieblicher Sozialbeziehungen eine wichtige Rolle“ spielt (Bosch 1997, S. 37), im Tagesgeschäft der Betriebsratsarbeit und im Austausch mit der Betriebsleitung und den Ausbildern letztlich ausgebendet wird. An dessen Stelle tritt die mit den Jahren der Betriebszugehörigkeit gewachsene „emotionale“ Nähe zum Betrieb, in deren Verlauf die betrieblichen Akteure stillschweigend akzeptiert Wertmuster und damit Konventionen entwickeln, die letztlich ihr Handeln für das gemeinsame Ziel einer „guten Ausbildung“ koordinieren. Es ist davon auszugehen, dass der formalrechtliche Handlungsrahmen der betrieblichen Mitbestimmung und insbesondere der strukturelle Interessenkonflikt, der sich aus der ökonomischen Grundkonstellation ergibt, im Verständnis der Betriebsräte von Ausbildung und im betriebsratlichen Alltagshandeln zu Gunsten des „familiären“ Umgangs in den Hintergrund tritt. Fragen danach, wie sich betriebsratliches Handeln in inhabergeführten und/oder mittelständischen Betrieben auswirkt, sollten in Anschlussforschungen weiter thematisiert werden.

Wir haben in unserer Studie aufgezeigt, dass „gute Ausbildung“ mit den Begriffen von „Fachlichkeit und Passung“ gleichgesetzt werden kann. Diese Kombination, die neben der beruflichen Handlungsfähigkeit auch auf die betriebliche Integration abzielt,⁴ bildet die Grundlage für autonom und selbständig agierende Fachkräfte. Betriebsräte machen ihren Einfluss geltend, wenn sie diese Prinzipien in Gefahr sehen und leisten damit einen Beitrag bei der qualifikatorischen und sozialisatorischen Integration von Auszubildenden ins Unternehmen. Hinsichtlich der Erkenntnis, dass eben diese Funktion dabei in ein auf Ausbildungsordnungen basierendes System eingebettet ist stellt sich zudem die Frage, wie

⁴ Unsere Ergebnisse decken sich mit denen von Pfeiffer, Ritter, Schütt, Hillebrand-Brem (2017) in der Studie: Betrieb lernen. Die Bedeutung dualer Berufsausbildung und organisationalen Arbeitsvermögens, <https://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2014-702-5> (Abruf am 02.04.2019).

sich betriebsratliches Handeln bei Ausbildungen bzw. Ausbildungsgängen darstellt, die nicht auf solch einem strukturellen Rückgrat basieren.

Die Rolle von Betriebsräten könnte an Bedeutung zunehmen und wäre ein geeignetes Thema für europäisch/international ausgerichtete Anschlussprojekte, da Ausbildungssysteme, die auf dem Prinzip von „apprenticeship“ beruhen und in dem der Betrieb ein zentraler Ort ist, international Konjunktur haben. Grundlegend ist hierbei das Verständnis, dass „Länder mit einer starken Berufsbildung und mit „apprenticeship“ eine geringere Jugendarbeitslosigkeit“ (Europäische Kommission, o. J.) aufweisen. Hierbei könnte die sozialpartnerschaftliche Steuerung von Ausbildung als Governance-Modell sowie ihre verschiedenen Ausprägungen und Einflusssphären in unterschiedlichen Ländern im Mittelpunkt von Anschlussforschungen stehen. Auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme bestehender Ansätze des sozialen Dialogs und der Rolle der Gewerkschaften in den jeweiligen nationalen Ausbildungssystemen, könnten die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bestehender Ansätze eines solchen sozialen Dialogs in der Ausbildung ausgelotet bzw. good-practice-Modelle für dessen Initiierung ermittelt werden. Das hiesige Projekt bietet hier wichtige Hinweise auf das Funktionieren eines solchen auf sozialpartnerschaftlichen Kooperationen basierenden Ordnungs- und Standardisierungssystems von Ausbildung, wobei auch der Entwicklung, dem Wirken und der Evaluation von letzterem Aufmerksamkeit in der Forschung zukommen sollte.

Anhang

Interviewleitfäden

Im Folgenden sind die Leitfäden für die Interviews im Rahmen der Fallstudien dargestellt. Diese bauen auf den Leitfäden der Expertengespräche auf bzw. können als eine Erweiterung gesehen werden.

1. Einstiegsfragen zur Person des/der Interviewten

Es sollen Informationen gesammelt werden zu folgenden Punkten: betriebliche Funktion des/der Interviewten, beruflicher Erfahrungshintergrund, berufliches Selbstverständnis		
Leitfrage/Erzähl-aufforderung		
Aufrechterhaltungsfra- gen		Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> - Könnten Sie bitte zunächst etwas dazu sagen, welche Aufgaben Sie hier im Betrieb haben? (Alternativ bei 100 %-Freistellung: ... vor Ihrer Freistellung im Betrieb hatten?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Haben Sie noch weitere Aufgaben? - Wie sind Sie eigentlich zu Ihrer Funktion (als Betriebsrat/Ausbilder) gekommen? - Was bedeutet diese Arbeit für Sie? 	<ul style="list-style-type: none"> - Vielleicht nochmal zurück zu Ihrem beruflichen Background: - Haben Sie selbst einen Ausbildungsberuf erlernt? Welchen? - Wie lange haben Sie diese Tätigkeit ausgeübt? - Waren Sie schon immer hier im Betrieb beschäftigt?

2. Fragen zum Thema Ausbildung

Es sollen Informationen gesammelt werden zur folgenden Punkten:		
Ausbildungsstrategie des Betriebes (Investitions-/Substitutionsstrategie), Tradition/Image, Bewertung der Ausbildung aus Betriebsratssicht, Bewertungskriterien des Betriebsrat		
Leitfrage/Erzähl-aufforderung	Aufrechterhaltungsfra- gen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> - Ihr Unternehmen bildet aus. Warum eigentlich? 	<ul style="list-style-type: none"> - Was meinen Sie, welchen Stellenwert hat die Ausbildung für ihren Betrieb? - Wie viele Auszubildende übernimmt der Betrieb nach Abschluss in der Regel? 	<ul style="list-style-type: none"> - Was glauben Sie: Inwieweit rechnet sich aus betrieblicher Sicht die Ausbildung in diesem Beruf für den Betrieb?
<ul style="list-style-type: none"> - Wie schätzen Sie als Betriebsrat/JAV/Ausbildungsleitung die Ausbildung hier im Betrieb ein? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hat der Betrieb Ihrer Meinung nach eine Ausbildungsstrategie? - Gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede zwischen den von Ihnen ausgebildeten Kaufmännischen und den gewerblich-technischen Berufen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hat sich was an der Ausbildung hier im Betrieb im Vergleich zu Ihrer eigenen Ausbildung verändert? - Gibt es noch weitere Aspekte, auf die Sie hinweisen möchten?
<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Ausbildung hier im Betrieb eigentlich organisiert? Können Sie dies bitte am Beispiel des Berufs XX darstellen? - Wer ist hierfür zuständig? 	<ul style="list-style-type: none"> - Wer bzw. welchen Organisationsbereiche sind noch beteiligt? - Wie bewerten Sie die Art und Weise, wie die Ausbildung hier betrieb durchgeführt wird? 	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Stationen durchlaufen die Auszubildenden im Einzelnen? - Wie wird der betriebliche Ausbildungsplan erstellt (§ 11 BBiG) - Wie ist die Kooperation mit der Berufsschule?

3. Fragen zum Selbstverständnis

Es sollen Informationen gesammelt werden: zum Stellenwert des Ausbildungsthemas in der Betriebsratsarbeit, zum Ausbildungsverständnis des Betriebsrats		
Leitfrage/Erzähl-aufforderung	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> - Welche Rolle spielt Ihrer Einschätzung nach das Thema Ausbildung in Ihrem Betriebsrat/bei der Geschäftsleitung? 	<ul style="list-style-type: none"> - Worauf achten Sie, wenn es Ausbildung in Ihrem Betrieb geht? - Bei welchen Anlässen in der Vergangenheit haben Sie mit Ihrer Geschäftsleitung/mit dem Betriebsrat über Ausbildung gesprochen? - Abgesehen von Ausbildung: Was sind derzeit für Sie wichtige Themen, mit denen sich ihr Gremium/Ihre Abteilung befassen muss? 	<ul style="list-style-type: none"> - Können Sie uns ein Beispiel nennen, wo das Thema Ausbildung bei Ihnen auf der Tagesordnung stand? - Worum ging es dabei? - Mit welchem Ergebnis wurde das Thema behandelt? - Müsste der Betriebsrat hier mehr tun?
<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist das bei Ihnen im Betrieb: Bringt sich die JAV in Ausbildungsmöglichkeiten ein? 	<ul style="list-style-type: none"> - Könnten Sie bitte ein Beispiel nennen, wo die <ul style="list-style-type: none"> o JAV/der Betriebsrat o Ausbildungsleitung/ Geschäftsleitung aktiv geworden ist? - Wie war hier die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat/Geschäftsleitung? Worum ging es dabei? 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es noch mehr, wofür sich diese einsetzt?
<ul style="list-style-type: none"> - Was macht Ihrer Ansicht nach eine gute Ausbildung aus? 	<ul style="list-style-type: none"> - Worauf sollte, Ihrer Meinung nach, der Betrieb besonders Wert legen? - Würden Sie sagen, dass die Anforderungen an eine gute Ausbildung in den kaufmännischen Ausbildungen sich von gewerblich-technischen Ausbildungen unterscheiden? 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es darüber hinaus noch etwas, was Sie wichtig finden?

4. Mitbestimmung/betriebliche Aushandlungsprozesse

Es sollen Informationen gesammelt werden:		
zum Stellenwert des Ausbildungsthemas in Aushandlungsprozessen mit der Betriebsleitung und zum Unterstützungsbedarf, zu Hinweisen auf (betriebsratlich formulierte) Kriterien zur Ausbildungsqualität		
Leitfrage/Erzählaufforderung	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> - Um welche Themen geht es, wenn sie mit Vertretern der Geschäftsleitung/des Betriebsrats über Ausbildung sprechen? - Wenn Sie zurückdenken, wann wurde der Betriebsrat in den letzten 4 Jahren beim Thema Ausbildung aktiv? 	<ul style="list-style-type: none"> - Könnten Sie bitte an einem Beispiel darstellen, wie das abgelaufen ist? 	<ul style="list-style-type: none"> - Worauf achten Sie noch, wenn es Ausbildung in Ihrem Betrieb geht? - Wo sehen Sie Prioritäten, wenn es um die Ausbildung geht?
<ul style="list-style-type: none"> - Wir haben vorhin darüber gesprochen, was für Sie gute Ausbildung bedeutet. Gibt es zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung unterschiedliche Auffassungen darüber, worauf es bei einer guten Ausbildung ankommt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Könnten Sie bitte an einem konkreten Beispiel darstellen, wie sie als Betriebsrat mit solchen unterschiedlichen Auffassungen auf Seiten der Betriebsleitung umgehen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Macht der Betriebsrat auch schon mal Vorschläge zur Verbesserung der Ausbildungssituation? Können Sie Beispiele nennen? - Arbeiten Sie zum Thema Ausbildung mit der Geschäfts-/Ausbildungsleitung/dem Betriebsrat in Arbeitskreisen zusammen?
<ul style="list-style-type: none"> - Tauschen Sie sich zum Thema Ausbildung auch mit externen Gremien wie z. B. Gewerkschaften, anderen Betriebsräten/IHK/Ausbilder-AKs usw. oder Prüfungsausschussmitgliedern aus? 	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind für Sie da wichtige Themen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Inwieweit kümmert sich die Kammer (Ausbildungsberater/lehrlingswart) um dieses Thema? - Inwieweit kümmert sich die Gewerkschaft (Jugendsekretär)? - Von wem würden Sie sich darüber hinaus Unterstützung erwarten?

5. Gelingensbedingungen von Ausbildung

Es sollen Informationen gesammelt werden zu folgenden Punkten:		
Bedeutung der Ausbildungereignung, mögliche Kontrollinstanzen und -strukturen zur Sicherstellung guter Ausbildungsqualität, Einschätzung zur Wirksamkeit des Betriebsrat bei der betrieblichen Ausbildungsqualität, nicht berücksichtigte Aspekte von Ausbildungsqualität		
Leitfrage/Erzähl-aufforderung	Aufrechterhaltungsfra- gen	Nachfragen
- Was muss ein Ausbilder mitbringen, damit die Ausbildung gelingt?	- Wie wird sichergestellt, dass Ausbilder diese Voraussetzungen mitbringen? - Was könnte Ihrer Meinung nach hier noch getan werden?	- Inwieweit sind Sie hier eingebunden, wenn Mitarbeiter mit Ausbildungsaufgaben betraut werden? - Gibt es noch weitere Punkte, die Ihnen hierzu einfallen?
- Was müssen Auszubildende Ihrer Ansicht nach mitbringen, damit die Ausbildung gelingt?	- Wie sieht das hier in der Praxis aus? - Gibt es noch weitere Punkte, die Ihnen hierzu einfallen?	- Inwieweit sind Sie beteiligt, wenn die Voraussetzungen der Ausbildungsstellen-bewerber festgelegt werden? - Worauf achtet der Betriebsrat bei der Einstellung von Auszubildenden?
- Wie sollte, Ihrer Meinung nach, sichergestellt werden, dass die betriebliche Ausbildung qualitativ gut durchgeführt wird?	- Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein, bevor ein Betrieb ausbildet?	- Was könnte noch getan werden?
- Angenommen, es gäbe hier keinen Betriebsrat, welche Auswirkungen hätte das auf die Ausbildungsqualität?	- Könnten Sie ein konkretes Beispiel nennen	- Gäbe es noch andere Auswirkungen?
- Wir haben über viele Dinge angesprochen, die wichtig für eine gute Ausbildung sind. Haben wir Ihrer Ansicht nach irgendetwas vergessen, was vielleicht auch speziell in Ihrem Betrieb zu einer guten Ausbildung beiträgt?		

Detaillierte Auswertung der einzelnen Fallstudien zu Modul 3⁵

Fallstudienbetrieb A:

Anzahl Gespräche: 2 (auf Wunsch gemeinsam)

Interviewpartner: (1) Betriebsratsvorsitzender, BRV Stellvertreter, gewerblich-technischer Ausbildungsleiter, kaufmännische Ausbilderin, (2) Werksleiter, Personalleiter

Alle Interviewten verstehen Ausbildung als Investition in die betriebliche Zukunft. Das betriebliche Interesse an guter Ausbildung wird mit Verweis auf die sachliche und personelle Ausstattung und den strukturierten Ausbildungsprozess als gegeben dargestellt. Bei ihrem Qualitätsverständnis für die Ausbildung betonen die Interviewpersonen jeweils unterschiedliche Dimensionen der theoretischen Ausbildungsmodelle (siehe Abschnitt 3). Ausbildung wird insbesondere dann als „gut“ betrachtet, wenn Auszubildende entsprechend der Vorgaben der Ordnungsmittel eine berufs- und betriebsspezifische Handlungskompetenz erwerben und sie im Zuge des Ausbildungsverlaufs lernen, sich in das betriebliche Arbeitsregime und Sozialgefüge eines Industriebetriebes mit standardisierten Arbeitsprozessen im Schichtsystem einzugliedern. Der Erwerb industrieller Arbeitstugenden wie Pünktlichkeit, Sorgfalt, Ordnung und Sauberkeit sowie ein Sozialverhalten, dass sich in respektvollem Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Ausbildung und Mitarbeitern ausdrückt sind hier von zentraler Bedeutung. Neben den erforderlichen fachlichen Kompetenzen und der Empathie der Ausbilder hat deren Vorbildfunktion einen hohen Stellenwert für eine „gute Ausbildung“. Ebenso werden von den Auszubildenden Motivation, bestimmte kognitive Fähigkeiten und entsprechende Werthaltungen erwartet, damit die Ausbildung gelingt.

Die „technischen“ und personalen Ausbildungsvoraussetzungen sind eingebunden in ein als familienorientiert beschriebenes Betriebsklima, indem die Erwartung besteht, dass „*offen und ehrlich*“ und „*vertrauensvoll Hand in Hand*“ miteinander umgegangen wird. Ausbildung gehört im Verständnis der Befragten zur Unternehmenstradition, die von der Eigenerfamilie hochgehalten wird.

Da diese Rahmenbedingungen die Ausbildung und deren hohe Qualität sicherstellen, wird dem Betriebsrat von den Interviewpersonen in diesem Aufgabenfeld keine zusätzliche Wirksamkeit zugeschrieben. Betriebliches Interesse an „guter Ausbildung“ und an vertrauensvollen Ausbilder-Auszubildenden-Beziehungen führen dazu, dass die Sicht

5 Für die Beschreibung der Betriebe siehe Abschnitt 5.1.

vorherrscht, es würde sich an der Ausbildung nichts ändern, wenn es keinen Betriebsrat gäbe. Die institutionelle Funktion des Betriebsrats (Wahrnehmung seiner gesetzlichen Mitbestimmungsrechte, „Sekundärmacht“) wird jedoch von keiner Interviewperson in Frage gestellt.

So wird dem Betriebsrat einerseits als gesetzliche Institution in den betrieblichen Sozialbeziehungen und andererseits einzelnen Betriebsratsmitgliedern eine wichtige Rolle zugeschrieben, die als Vertrauenspersonen und Ansprechpartner bereitstehen, wenn individuelle Probleme der Auszubildenden den Ausbildungserfolg gefährden. In den Augen der Personalleitung wird der Betriebsrat erst durch die berufsspezifische Kompetenz des Betriebsratsvorsitzenden – sei es als Ausbilder, „(d)e weiß, wovon wir sprechen“ oder als Fachmann im Bereich „*Vertrieb und Engineering*“ – zum kompetenten Ansprechpartner für die Weiterentwicklung des Ausbildungsangebots.

Fallstudienbetrieb B

Anzahl Gespräche: 4

Interviewpartner: Ausbildungsleiter & stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, (neue) Betriebsratsvorsitzende, Jugend- und Auszubildendenvertreter, Personalleiterin

Eine qualitativ hohe Ausbildung stellt für den Fallstudienbetrieb aktuell sowie zukünftig eine sehr wichtige und lohnenswerte Investition dar. Alle Interviewpersonen betonen, dass der Betrieb hoch qualifizierte Mitarbeiter für die Herstellung der komplexen Gelenkwellen in einer sich technisch schnell verändernden Umwelt benötigt. Herausforderung ist hier vor allem, junge Menschen unterschiedlichen Hintergrunds mit technisch-mathematischem Verständnis sowie personalen und sozialen Kompetenzen für die Ausbildung zu gewinnen und diese umfassend auf das Berufsleben vorzubereiten und in den Betrieb nicht nur als Fachkraft zu integrieren, sondern auch als Kollegen zu sozialisieren. Die persönlichen Beziehungen zwischen den Auszubildenden und ihren Ausbildern sowie auch die enge Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren im Betrieb gewährleistet hier eine sehr effiziente, auf das Individuum ausgerichtete Ausbildungsorganisation.

Für die Interviewten sind der Betriebsrat und die JAV insbesondere dann von Bedeutung, wenn die Ausbildung als betriebliches Angebot oder auf individueller Ebene gefährdet ist. Ersteres betrifft vor allem die Infragestellung der Ausbildung als Strategie zur Fachkräftegewinnung seitens des amerikanischen Mutterkonzerns. Ebenso gilt dies, wenn das Management des Fallstudienbetriebs Überlegungen anstellt, für weniger anspruchsvolle Produktionsbereiche statt der dreijährigen Ausbildungsberufe nur noch zweijährige Ausbildungsberufe auszubilden. Interessen-

vertretung und Ausbildungsleitung konnten dies mit betriebswirtschaftlichen Argumenten zur Kosten-Nutzen-Relation von Ausbildung bislang abwehren („Wir haben es durchsetzen können vom Betriebsrat, dass wir wieder Kaufleute ausbilden“ Betriebsratsvorsitzende).

Individuelle Gefährdungen des Ausbildungsabschlusses sind meist disziplinarischer Art. So sieht der Betriebsrat seine Aufgabe zum Großteil in der Entgegennahme von Beschwerden seitens der Belegschaft sowie der Unternehmensseite sowie in einer aktiven Wächterfunktion. Dafür, dass Betriebsrat und JAV für den Erhalt einer hohen Ausbildungsqualität im Fallstudienbetrieb eine aktive Rolle spielen, gibt es in den Interviews jedoch keine Hinweise. Dies liegt laut den Interviewten zum Großteil an dem persönlichen Engagement der Ausbildungsverantwortlichen im Betrieb, die eine hohe Ausbildungsqualität auch ohne weitere Unterstützung aufrechterhalten. Die familiären, engen Verhältnisse zwischen allen Akteuren, die individuelle Identifikation mit dem Betrieb sowie die intrapersonellen Funktionsüberschneidungen (Ausbildungsleitung und Betriebsrat) halten dieses Engagement und die hohe Ausbildungsqualität aufrecht. Die Interviewten deuten hier jedoch auch direkt sowie indirekt auf eine potentielle, nicht zu unterschätzende Relevanz des Betriebsrats hin, sollten diese Konstellationen sich ändern.

Fallstudienbetrieb C

Anzahl Gespräche: 6

Interviewpartner: Betriebsratsvorsitzender, Ausbilder (Buchhaltung), Ausbilder (Gleisbau), gewerbl.-technischer Ausbildungsleiter, kaufmännische Ausbilderin, Geschäftsführer

Die Interviewten des Personennahverkehrsunternehmens betonen den hohen Stellenwert der Ausbildung für die Sicherung des eigenen Fachkräftebedarfs. Ziel ist dabei zum einen die langfristige betriebliche Sozialisierung der jungen Menschen für eine effiziente Stellenbesetzung im Betrieb. Zum anderen stellen vor allem die ausbildenden Abteilungsleiter auch mittelfristige, eher wirtschaftlich motivierte Vorteile der Beschäftigung von Auszubildenden heraus. Entsprechend dazu werden als Merkmale guter Ausbildung vor allem die Relevanz interessierter, motivierter Jugendlicher und empathischer Ausbilder genannt, die die Basis für einen funktionierenden Betrieb liefern sollen. Trotz dieses gemeinsamen Ziels wird die Ausbildung im Betrieb sehr abteilungsspezifisch durchgeführt. Zwar gibt es einen regelmäßigen Austausch der Abteilungsleiter, Ausbildung ist hier jedoch selten ein Thema. Auch der Betriebsrat als Interessenvertretung der Belegschaft einschließlich der Auszubildenden scheint in Ausbildungsangelegenheiten der einzelnen Abteilungen kaum integriert zu sein.

Gleichwohl sieht der Betriebsratsvorsitzende, dass die Ausbildung verbessert werden kann. Seine Verbesserungsvorschläge richtet er an den Geschäftsführer, den er hier letztlich in der Verantwortung sieht. Erfolgreich war er, wie von allen Interviewten bestätigt wird, bei der von ihm initiierten und durchgesetzten finanziellen Unterstützung der Auszubildenden bei den überbetrieblichen Ausbildungsphasen, die in einer weiter entfernten Großstadt durchgeführt wurden. Einigkeit besteht unter den Akteuren darin, dass der Betriebsrat bei der Einstellung der Auszubildenden sowie bei individuellen Problemfällen involviert ist, wobei der Betriebsratsvorsitzende hier die Entscheidungsverantwortung bei den beteiligten Ausbildern sieht, in die er sich auch nicht einmischen möchte. Abgesehen von seinem Einsatz zur Regelung der finanziellen Unterstützung und zu den Arbeitszeiten beim Wochenendeinsatz der Auszubildenden gibt es in den Interviews keine Hinweise, dass der Betriebsrat bei der Ausbildung eine Rolle spielt, geschweige denn gestalterisch den Ausbildungsprozess beeinflusst. Letzteres würde sich vermutlich sogar als problematisch darstellen, scheinen einige Ausbilder doch ein „Einmischen“ des Betriebsrats in die Gestaltung der Ausbildung nicht willkommen zu heißen.

Fallstudienbetrieb D

Anzahl Gespräche: 3

Interviewpartner: Betriebsratsvorsitzender, Verkehrsleiter und Ausbildungsleiter, zwei Auszubildende

Die Bedeutung der Ausbildung liegt für den Fallstudienbetrieb aufgrund seines Angebotswachstums sowie der alternden Belegschaft in der Sicherung des eigenen Fachkräftebedarfs durch junge Nachwuchskräfte. Dass es zur Bedarfsdeckung bei den Busfahrern neben der dreijährigen Ausbildung auch die Alternative einer Kurzqualifikation über die IHK gibt, die angesichts von Personalengpässen ebenfalls genutzt wird, senkt für den Betriebsratsvorsitzenden jedoch die Bedeutung der Ausbildung zu einem gewissen Grad.

Da sich der Betrieb aufgrund der nur mäßigen Attraktivität des Ausbildungsberufes „Busfahrer“ eher an Bewerber wendet, die die Ausbildung als Chance der beruflichen Neuorientierung verstehen, wird bereits bei den Einstellungsgesprächen vor allem darauf geachtet, dass die Bewerber ein gewisses Maß an Lebenserfahrung mitbringen. Die damit verbundene Urteilsfähigkeit ist letztlich Voraussetzung dafür, um das betriebliche Verständnis von „guter Ausbildung“ umzusetzen. Die frühe Vermittlung und Gewährung von Selbständigkeit im beruflichen Handeln durch „menschliche“ und „lockere“ Lehrfahrer steht dabei als pädagogisch-didaktisches Prinzip im Vordergrund. Zur „guten Ausbildung“ ge-

hört darüber hinaus ein Einblick in alle betrieblichen Geschäftsbereiche rund um ihre berufliche Tätigkeit um Zuverlässigkeit, Teamgeist, Reflexionsfähigkeit und Empathie zu entwickeln.

Im Betrieb besteht eine lange Mitbestimmungstradition und ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Belegschaft. Gleichwohl sind die betrieblichen Sozialbeziehungen im betrieblichen Alltag nicht durch einen strukturellen Interessenkonflikt geprägt. Vielmehr charakterisieren die Interviewten das Betriebsklima als „sehr familiär“. Zur Durchführung der Ausbildung gibt es zwischen dem Betriebsrat und der Geschäfts- und Ausbildungsleitung keine Differenzen. Beide Betriebsparteien stimmen darin überein, dass der Betrieb im gemeinsamen Interesse, qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen, „gut“ ausbildet. Dies wird auch von den ausbildungserfahrenen Auszubildenden selbst bestätigt.

Angesichts seiner begrenzten personellen Ressourcen als nicht freigestellter Betriebsrat orientiert sich das Aufgabenverständnis des Betriebsratsvorsitzenden vorrangig auf die betrieblichen Bereiche, in denen er die Zukunftssicherung des Betriebes und der Arbeitsplätze gefährdet sieht. Wirksamkeit und Aktivitäten des Betriebsrats bei Ausbildungsfragen müssen daher immer auch im Kontext der Interessenvertretung der Gesamtbelegschaft gesehen werden. Für seine Aktivitäten bei Ausbildungsfragen bedeutet dies, dass die Interessenvertretung darauf verzichtet, eigene Vorschläge zur Verbesserung der Ausbildung einzubringen, zumal sie bei den Planungen der Geschäftsleitung einbezogen wird. Solange die Geschäftsleitung ihre gegenwärtige Ausbildungspolitik beibehält und die Ausbildung den gesetzlichen Anforderungen weiterhin entspricht, geht der Betriebsratsvorsitzende davon aus, dass sich hieran auch nichts ändern würde, wenn es keinen Betriebsrat gäbe. Auch aus der Perspektive der Auszubildenden reicht ihre aus dem betrieblichen Fachkräftebedarf resultierende Primärmacht aus, auftretende Ausbildungsprobleme ohne Inanspruchnahme der Interessenvertretung (Sekundärmacht) mit der Ausbildungsleitung zu klären.

Literaturverzeichnis

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2018): Bildung in Deutschland 2018. Ein indikatoren gestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung. <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2018> (Abruf am 11.03.2019).
- 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, H. 3, S. 328–47.
- Berger, Klaus (2013): Zur Handlungsorientierung von Betriebsräten in der betrieblichen Berufsausbildung. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik 25, S. 1–22, http://www.bwpat.de/ausgabe25/berger_bwpat25.pdf (Abruf am 11.03.2019)
- Berger, Klaus/Eberhardt, Christiane (2019a, eingereicht): „We're not playing against each other. We play together in pursuit of the same goal [...]. Apprenticeship and works councils in SME in Germany. In: Global Perspectives on Education Research (GPER) 3.
- Berger, Klaus/Eberhardt, Christiane (2019b, im Erscheinen): Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland. Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen? In: Konferenzband der 6. BBFK (Beitrag wurde angenommen).
- Berufsbildungsgesetz (2005): http://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005/ (Abruf am 11.03.2019).
- Betriebsverfassungsgesetz (o. J.): <http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/> (Abruf am 11.03.2019)
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Berufsbildungsbericht 2018, <https://www.bmbf.de/de/berufsbildungsbericht-2740.html> (Abruf am 11.03.2019).
- Braun, Wolf Matthias (2002): Strategisches Management der industriellen Beziehungen. Zur Empirie und Theorie des Verhältnisses zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein, Ts.: Athenäum.

- Diaz-Bone, Rainer/Thevenot, Laurent (2010): Die Soziologie der Konventionen. Die Theorie der Konventionen als ein zentraler Bestandteil der neuen französischen Sozialwissenschaften. In: Trivium – Deutsch-französische Zeitschrift für geistes- und Sozialwissenschaften 5, H. 1, <https://journals.openedition.org/trivium/3557> (Abruf am 11.03.2019).
- Diaz-Bone, Rainer (2011): Einführung in die Theorie der Konventionen. In: Diaz-Bone, Rainer (Hrsg.): Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie, Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 9 – 41.
- Dietrich, Hans/Alda, Holger/Pfeifer, Harald/Wenzelmann, Felix/Schönfeld, Gudrun/Schiel, Stefan/Seth, Stefan (2014): Linked employer-employee data on firms' training costs. Enriching register based LEE data with firm level data on apprenticeship training. In: Journal of Applied Social Science Studies (Schmollers Jahrbuch) 134, H. 2, S. 237–248.
- Ebbinghaus, Margit (2016): Qualität betrieblicher Berufsausbildung in Deutschland. Weiterentwicklung bisheriger Ansätze zur Modellbildung aus betrieblicher Perspektive. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Ebbinghaus, Margit/Krewerth, Andreas/Flemming, Simone/Beicht, Ursula/Eberhard, Verena/Granato, Mona (2010): BIBB-Forschungsverbund zur Ausbildungsqualität in Deutschland. Forschungsprojekt 2.2.201: Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung. Forschungsprojekt 2.2.202: Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden. Gemeinsamer Abschlussbericht, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, https://www.bibb.de/tools/dapro/data/documents/pdf/eb_22202.pdf (Abruf am 11.03.2019).
- Eisert, Rebecca/Hielscher, Henryk (2015): Krankes System – Die brutalen Methoden der Autokonzerne gegen Zulieferer. In: Wirtschaftswoche, <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/krankes-system-die-brutalen-methoden-der-autokonzerne-gegen-zulieferer/11238074.html> (Abruf: 11.03.2019)
- Europäische Kommission (o. J.): European Alliance for Apprenticeships, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147> (Abruf am 11.03.2019)
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Harvey, Lee/Green, Diana (2000): Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In: Zeitschrift für Pädagogik 41, Beiheft, S. 17–39.

- Hirschman, Albert O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß. Eine Problematisierung zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschhold, Frieder (Hrsg.): *Arbeitspolitik*, Wiesbaden: Springer, S. 58–91.
- Kriechel, Ben/Mühlemann, Samuel/Pfeifer, Harald/Schütte, Miriam (2014): Works Councils, Collective Bargaining, and Apprenticeship Training. Evidence From German Firms. In: *Industrial Relations* 53, H. 2, S. 199–222.
- Kühl, Stefan (2017): Organisationskultur. Eine systemtheoretische Anwendung von Ockhams Rasiermesser. Working Paper, http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-Working-Paper-7_2017-Organisationskultur-Eine-systemtheoretische-Bestimmung-.pdf (Abruf am 11.03.2019)
- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Kühl, Stefan/Strodttholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 32–56.
- Müller-Jentsch, Walther (1999): Berufsbildung. Eine Arena der industriellen Beziehungen?. In: Harney, Klaus/Tenorth, Heinz-Elmar (Hrsg.): *Beruf und Berufsbildung*, Zeitschrift für Pädagogik 40, Beiheft, Weinheim, S. 233–248.
- Niederalt, Michael (2004): Zur ökonomischen Analyse betrieblicher Lehrstellenangebote in der Bundesrepublik Deutschland. In: *Europäische Hochschulschriften* 5, Volks- und Betriebswirtschaft, 3082. Frankfurt am Main: Lang, o.S.
- Pfeiffer, Sabine/Ritter, Tobias/Schütt, Petra/Hillebrand-Brem, Corinna (2017): *Betrieb lernen. Die Bedeutung dualer Berufsausbildung und organisationalen Arbeitsvermögens*, Study 366, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 194 Seiten, <https://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2014-702-5#> (Abruf am 11.03.2019)
- Pflüger, Jessica/Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In Pongratz, H. J./Trinczek, R. (Hrsg.): *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotentiale einer Forschungsstrategie*, Berlin: edition sigma, S. 23–70,
- Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung (1974): Kosten und Finanzierung der außerberuflichen Berufsbildung. Abschlussbericht, Bielefeld.

- Scharpf, Fritz W. (2006): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Schwarzbach, Marcus/Venzke, Oliver (2012): Betriebliche Qualifizierung. Handlungshilfe für Betriebsräte. Frankfurt: BUND-Verlag.
- Soskice, David (1994): Reconciling Markets and Institutions. The German Apprenticeship System. In Lynch, Lisa M. (Hrsg.): Training and the Private Sector. International Comparisons, Chicago: University of Chicago Press, S. 25–60,
- Statistisches Bundesamt (2017): Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungen im Überblick. In: Statistisches Jahrbuch, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2017.html> (Abruf am 11.03.2019)
- Stegmaier, Jens (2012): Effects of works councils on firm-provided further training in Germany. In: British Journal of Industrial Relations 50, H. 4, S. 667–689.
- Verband der Automobilindustrie (o. J.): Situation der Zuliefererindustrie, <https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie-und-maerkte/markt-zulieferindustrie/situation-der-zulieferindustrie.html> (Abruf am 11.03.2019)
- Verband deutscher Verkehrsunternehmen (2018): Deutschland mobil 2030 – Die Verkehrswende ist möglich!, <https://www.vdv.de/deutschland-mobil-2030-die-verkehrswende-ist-moeglich.aspx> (Abruf am 11.03.2019)
- Verband deutscher Verkehrsunternehmen (2013/2014): Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020, Analyse, Perspektiven und Handlungsbedarf, <https://www.vdv-akademie.de/publikationen/branchenberichte/personalbedarf-und-arbeitsmaerkte-der-verkehrsunternehmen-2014-bis-2020/> (Abruf am 11.03.2019)
- Walgenbach, Peter (2006): Die Strukturationstheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 403 – 426.
- Weltz, Friederich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28, H. 5 (Teil 1), S. 291 – 301, H. 8 (Teil 2), S. 489 – 494.
- Yin, Robert K. (2009): Case Study Research. Design and Methods. 4. Auflage, Kalifornien: Sage Publications.

Autorinnen und Autoren

Klaus Berger ist Dipl. Pädagoge und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bundesinstitut für Berufsbildung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die betriebliche Mitbestimmung sowie tarifliche Regelungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Dr. Christiane Eberhardt ist Dr. phil sowie Dipl. Pol. und befasst sich seit 1993 im Bundesinstitut für Berufsbildung in Bundes- und EU-Programmen mit der Unterstützung der Berufsbildung vornehmlich in und mit Mittel- und Osteuropa und ist seit 2008 im Arbeitsbereich „Internationale Berufsbildung im Vergleich, Forschung und Monitoring“ des BIBB tätig. Im Mittelpunkt ihrer Beschäftigung stehen Fragen der Anerkennung/Anrechnung von beruflichen Lernleistungen, der Steuerung/Governance von Berufsbildungssystemen, von Sozialem Dialog und zur Transferproblematik.

Benno Koch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftspädagogik an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Herr Koch studierte Volkswirtschaftslehre und das postgraduale Forschungsstudium Master of Business Research an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Während eines Forschungsaufenthalts studierte er an der UC Berkeley in Kalifornien.

Prof. Dr. Samuel Mühlemann ist Professor für Human Resource Education and Development an der LMU München. Im Jahr 2013/14 war er Visiting Scholar an der UC Berkeley (Institute for Research on Labor and Employment) und im Jahr 2009 Visiting Academic am King's College London. Er ist zudem Research Fellow am IZA Bonn. Seine Forschungsinteressen umfassen die Berufsbildungsökonomie, Arbeitsökonomie und Personalökonomie. Unter anderem hat er Forschungsaufsätze in folgenden Journals veröffentlicht: European Economic Review, Industrial & Labor Relations Review, Industrial Relations, Labour Economics, Oxford Economic Papers, German Economic Review.

Prof. Dr. Harald Pfeifer ist Leiter des Arbeitsbereiches „Ökonomie der Berufsbildung“ am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Gleichzeitig hält er den Lehrstuhl „Economics of Vocational Education and Training“ an dem Research Centre for Education and the Labour Market (ROA) an der Universität Maastricht, Niederlande, inne. Er ist zudem affiliert mit dem National Centre for Vocational Education Research (NCVER) in Adelaide, Australien. Seine Forschungsinteressen umfassen Berufsbil-

dungsökonomie, Arbeitsökonomie, Verhaltensökonomie und Personalökonomie.

Julia Raecke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Bonn im Arbeitsbereich 1.3 „Ökonomie der Berufsbildung“. In Folge ihres Bachelorstudiums in Angewandter Psychologie an der HS Fresenius in Köln, hat sie im Juli 2018 den Master in Psychologie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn abgeschlossen. Bereits während des Masterstudiums hat sie als studentische Hilfskraft im BIBB im Arbeitsbereich 1.4 „Kompetenzentwicklung“ gearbeitet.

In der Praxis bedeutet „gute Ausbildung“ das Erreichen beruflicher Handlungsfähigkeit und betrieblicher Passung, wobei Betriebsräte ergebnisbezogene Aspekte von Ausbildung positiv beeinflussen. Die multimethodale Studie zum Einfluss von Betriebsräten auf die Ausbildungsqualität stellt diese Relevanz der Outputqualität heraus. Die auf gemeinsamen Motiven und Standards beruhende Zusammenarbeit betrieblicher Akteure scheint zu bedingen, dass Betriebsräte über ihre Sicherungsfunktion hinaus keine Interventionsnotwendigkeit sehen, es sei denn, die Ausbildung im Betrieb ist gefährdet.
