

# Praxis und Interesse: Bildungsinnovationen aus arbeitspolitischer Sicht

Hans J. Pongratz  
Rainer Trinczek

Die Förderung von Weiterbildung und lebensbegleitendem Lernen gilt als wichtiges Instrument zur Sicherung von Beschäftigung und zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Doch auf arbeitspolitischem Gebiet sind hierzu bislang nur bescheidene Fortschritte zu vermelden. Das liegt nach unserer Einschätzung auch am ungeklärten arbeitspolitischen Potenzial von Bildungsinitiativen. Wir vertreten die These, dass betriebliche Qualifizierungsinitiativen eine beträchtliche inhaltliche Ausweitung des Spektrums von Arbeitspolitik ermöglichen. Ein entschiedenes Engagement für berufliche Weiterbildung erfordert aber grundsätzliche strategische Entscheidungen und stellt die gewerkschaftliche Interessenvertretung in einer ohnehin angespannten arbeitspolitischen Situation vor beträchtliche Herausforderungen. Wegen seiner generellen Bedeutung greifen wir zur Erläuterung dieses Arguments die jüngst in den WSI-Mitteilungen geführte Strategiedebatte um eine „innovative“ oder „eigensinnige“ Arbeitspolitik auf.

## 1 „Innovative“ oder „eigensinnige“ Arbeitspolitik?

Mit dem Plädoyer für eine innovative Arbeitspolitik beziehen sich *Michael Schumann* und weitere Kollegen des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen (Schumann 2003; Kuhlmann u.a. 2004; Schumann u.a. 2005) auf eine Reihe von betrieblichen Reorganisationsprojekten, die erfolgreich sozialpartnerschaftlich gestaltet wurden (z. B. strukturinnovative Gruppenarbeit oder das VW-Projekt „Auto 5000“). Demnach können durch die konsensorientierte Kooperation von Betriebsrat und Management Umstrukturierungen verwirklicht werden, die zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten führen ebenso wie zu Produktivitätsgewinnen für die Unternehmen. Die Voraussetzung dafür sind Aushandlungsprozesse mit beiderseitiger Kompromissbereitschaft, ohne dass strukturelle Interessenkonflikte gezeugnet werden müssten – „... im Sinne der für die industriellen Beziehungen der Bundesrepublik ... immer noch typischen kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Kuhlmann u.a. 2004, S. 31).

Einem solchen Ansatz räumt *Dieter Sauer* (Sauer 2005a, 2005b) vom ISF München gegenüber tayloristischen Arbeitsformen zwar grundsätzlich wichtige Gestaltungschancen ein. Angesichts des verschärften Marktdrucks innerhalb der Unternehmen hält er ihn aber als gewerkschaftliche Gegenstrategie keineswegs für ausreichend, weil damit die Interessenver-

tretung zunehmend in eine einseitige „Anpassungsspirale“ gedrängt werde. Mit der Forderung nach einer eigensinnigen Arbeitspolitik zielt er demgegenüber ab auf eine Rückbesinnung auf die „autonomen Interessen der Arbeitskraft – an der Sicherung ihrer Reproduktion und ihrer individuellen Existenz“ (Sauer 2005a, S. 183). Gegen den „radikalisierten Markt“ setzt er auf eine „Radikalisierung in der Arbeitspolitik“: durch Zuspitzung der „subjektiv erfahrbare(n) Widersprüche“ (Sauer 2005a, S. 184) und durch Stärkung des Widerstands gegen marktinduzierte Anpassungszwänge.

Die beiden aus der arbeits- und industriesoziologischen Forschung hervorgegangenen Positionen schließen sich nicht grundsätzlich aus, markieren aber einander entgegengesetzte strategische Optionen: einerseits konsensuelle Verhandlungsschritte mit beiderseitigen begrenzten Vorteilen, andererseits perspektivische Klärung widerstandsfähiger Arbeitnehmerpositionen mit ungewissem Ertrag. Beide sind auf eine erweiterte Mitbestimmungspraxis und dezidierte Interessenorientierung ausgerichtet, doch setzen sie ganz unterschiedliche Schwerpunkte: Innovative Arbeitspolitik plädiert in erster Linie für die Gestaltung von Arbeitspraxis – und die kooperative Mitwirkung am Gestaltungsprozess; die auf Eigensinnigkeit pochende Position betont hingegen mit der einseitigen Klärung des eigenen Standpunkts den Interessenbegriff (relativ unabhängig von praktischen Bezügen).

Praxis und Interesse – das waren in marxistischen Theorieansätzen zur Arbeitspolitik zentrale Kategorien. Sie hän-

gen eng zusammen, weil die Bestimmung von Interessen nicht zuletzt auch aus der Erfahrung von Praxis resultiert und weil das Interessenbewusstsein selbst wiederum zu einer veränderten Praxis führt. Im Umfeld der deutschen Arbeitspolitik hat in den letzten Jahrzehnten niemand so nachdrücklich wie *Oskar Negt* immer wieder diesen Zusammenhang thematisiert: von „Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen“ (Negt 1968) bis hin zu „Wozu noch Gewerkschaften?“ (Negt 2004). Trotz der Aufmerksamkeit, die *Negts* Beiträge gefunden haben, sind sie weder in der Forschung noch in der Arbeitspolitik konsequent weiterverfolgt worden. Wir nehmen die arbeitssoziologische Debatte zum Anlass für eine Rückbesinnung auf dieses vernachlässigte Theoriepotenzial.

Allerdings wollen wir im Folgenden nicht die überfällige Theoriearbeit leisten, sondern – gewissermaßen als forschungsnahen Einstieg – die Frage nach dem Verhältnis von Praxis und Interesse mit Bezug auf Innovationen im Feld der beruflichen

**Hans J. Pongratz**, Dr. habil., Lehrstuhl für Soziologie, Technische Universität München. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationssoziologie, Bildungs- und Beratungsforschung, Zukunft der Arbeitsgesellschaft. e-mail: Hans.Pongratz@wi.tum.de

**Rainer Trinczek**, Prof. Dr., Lehrstuhl für Soziologie, Technische Universität München. Arbeitsschwerpunkte: Industrial Relations, Arbeitszeitforschung, Arbeit und Leben, Managementforschung. e-mail: Rainer.Trinczek@ws.tum.de

Weiterbildung aufgreifen. Fünf Fallstudien von innovativen gewerkschaftlichen Bildungsinitiativen auf betrieblicher Ebene, die wir gemeinsam mit *Horan Lee* im Projekt „Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital“ durchgeführt haben,<sup>1</sup> dienen uns als empirische Grundlage. Wir beziehen die Diskussion um innovative oder eigensinnige Strategien der Interessenvertretung damit auf Weiterbildung als arbeitspolitisches Feld, das trotz offenkundigem Handlungsbedarf randständig geblieben ist (Bahnmüller/Bispinck/Schmidt 1992; Zeuner 1997; Baethge u.a. 2003).

Die Fallstudien – und damit auch unsere Argumentation – bewegen sich überwiegend im Bereich qualifizierter Arbeit und vergleichsweise stabiler Beschäftigung. Verunsicherungen als Folge der Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen, auf die *Klaus Dörre* mit Blick auf die *Schumann-Sauer*-Debatte verweist, sind erkennbar. Doch noch dienen die untersuchten Bildungsinitiativen eher dem (betrieblichen) Schutz vor und nicht der Bewältigung von derartiger Prekarisierung. Die Aufgabe, „ein verändertes Verhältnis zur eigenen Mitgliedschaft“ zu entwickeln, die *Dörre* (2005, S. 257) als Bedingung einer Politik der Entprekarisierung formuliert, stellt sich für die Gewerkschaften in diesem Bereich jedoch nicht weniger dringlich.

## 2

### Empirisches Beispiel: Job-Navigator

Unsere Untersuchungsfrage richtete sich deshalb auf die Potenziale der Mitgliederbindung in Bildungsinitiativen: Unter welchen Bedingungen können Gewerkschaften durch die Mitwirkung an innovativen Bildungskonzepten ihre Mitglieder stärker an sich binden? Die Auswahl der Fallstudien folgte einem explorativen Anspruch und umfasste innovative Bildungskonzepte, die von den Sozialpartnern (Arbeitgeber- und Unternehmensvertretern einerseits, Betriebsräten und Gewerkschaftern andererseits) gemeinsam entwickelt und erfolgreich umgesetzt wurden. Hier wollen wir kurz Befunde einer Fallstudie vorstellen, die im Hinblick auf die arbeitspolitische Debatte besonders relevant ist, weil sie ein im Ansatz „eigensinniges“ gewerkschaftliches Angebot (den Job-Navigator) in einer innovativ-kooperativen Umsetzung im

Unternehmen (für eine Gruppe ausgelerneter IT-Systemelektroniker) zeigt.<sup>2</sup>

Der Job-Navigator ist ein Informations- und Beratungsangebot der IG Metall zur individuellen beruflichen Entwicklung, das in einer Pilotphase seit Anfang 2002 in zehn Verwaltungsstellen erprobt wird. Analog zu aus der Personalentwicklung bekannten Profiling-Instrumenten umfasst er schriftliche Materialien und persönliche Beratungsgespräche zur Analyse der individuellen Kompetenzentwicklung.<sup>3</sup> Im Mittelpunkt der Fallstudie steht der besondere Fall der Anwendung dieses Beratungsinstruments in einem betrieblichen Weiterbildungsprojekt. Im Juli 2003 gab die Geschäftsleitung eines mittelgroßen Unternehmens der südwestdeutschen elektrotechnischen Industrie bekannt, dass die gesamte Gruppe von 19 IT-Systemelektronikern, die eben ihre Ausbildung im Betrieb beendeten, nicht in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen werden soll. Ihnen wurden Aufhebungsverträge mit Abfindung angeboten, falls sie auf ihren tariflichen Anspruch auf Übernahme verzichten. Der Betriebsrat suchte unter erheblichem Zeitdruck nach überzeugenden Alternativen für diese Gruppe von Auslernern (wie sie im Betrieb genannt werden).

Gemeinsam mit der örtlichen IG Metall erarbeitete der Jugendausschuss im Betriebsrat zügig ein Konzept, das parallel zur weiteren Beschäftigung im Betrieb für die Auslerner eine intensive Qualifizierung vorsah. Wesentliche inhaltliche Anregungen dazu kamen aus Konzeptionen, die im Bezirk Baden-Württemberg seit Längerem im Umfeld des Qualifizierungstarifvertrags entwickelt wurden, sowie aus Erfahrungen der örtlichen IG Metall mit dem Einsatz des Job-Navigators. Die Bereitschaft von zwölf Auslernern, sich auf das Konzept der Interessenvertretung einzulassen und die Abfindung abzulehnen, zwang das Personalmanagement zu Verhandlungen. Im Verlauf der nächsten beiden Monate wurde ein „Kombipaket zur Beschäftigungssicherung und Qualifizierung“ ausgehandelt. Die vom Jugendausschuss eingeschaltete KomNetz-Beratung<sup>4</sup> übernahm dabei eine konstruktive Vermittlerrolle, indem sie die gewerkschaftlichen Vorschläge anschlussfähig machte an betriebliche Personalentwicklungskonzeptionen.

Die Bilanz fiel für alle Beteiligten – Auslerner, Betriebsrat und Personalmanagement – positiv aus. Die Auslerner hoben die persönlichkeitsfördernden Qualifizie-

rungsmodule (mit Elementen des Job-Navigators) als aufschlussreiche Erfahrung und wichtige Unterstützung hervor; immerhin drei von ihnen erhielten zudem einen Anschlussvertrag für weitere zwölf Monate. Der Jugendausschuss empfand es vor allem als Gewinn, aus der „Feuerwehr-Rolle“ in der permanenten Krisensituation des Personalabbaus im Betrieb herauskommen zu sein und zu befreiender Aktivität und Initiative gefunden zu haben. Der enorme Einsatz an Zeit und Energie, den ihm das Projekt in Anbetracht fehlender Erfahrungen und schwieriger Verhandlungen abverlangte, zahlte sich nicht nur in einem eigenen intensiven Lernprozess aus, sondern auch in der Stärkung des sozialen Netzwerks. Für diese positive Bilanz war das Zusammenwirken von drei Faktoren ausschlaggebend:

(1) Motor des Projekts war das entschlossene Engagement des Jugendausschusses. Es bezog seine Kraft aus der raschen Handlungsbereitschaft, der entschiedenen stra-

1 Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ als Teilprojekt des von *Manfred Moldaschl* geleiteten Forschungsverbands „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“ in den Jahren 2003 bis 2005 gefördert (Moldaschl 2005). Ursprünglich war die Fragestellung auch auf die Möglichkeiten von Unternehmen gerichtet, durch sozialpartnerschaftliche Bildungsinitiativen Mitarbeiter zu binden. Da sich dieser Aspekt in den Fallstudien als wenig relevant erwiesen hat, haben wir uns in der Auswertung auf arbeitspolitische Fragen aus gewerkschaftlicher Sicht konzentriert. Die Fallstudien beruhen jeweils auf ca. 10 bis 15 Interviews mit den Beteiligten an den Bildungsinitiativen auf Arbeitnehmer- wie auf Arbeitgeberseite sowie mit den betroffenen Beschäftigten; ferner wurden Dokumente ausgewertet und es fanden Experteninterviews mit Vertretern von Wissenschaft, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften statt.

2 Der ressourcenanalytische Ansatz ist dargestellt in Pongratz/Trinczek 2005, die Methode der qualitativen Ressourcenbilanzierung in Pongratz 2006; zu den weiteren Fallstudien und zu den Gesamtergebnissen siehe Lee/Pongratz/Trinczek 2006.

3 Informationen zum Job-Navigator finden sich auf der Homepage der IG Metall unter: [www.igmetall.de/weiterbildung/job\\_navigator.html](http://www.igmetall.de/weiterbildung/job_navigator.html); vgl. auch die Darstellungen in Heimann 2001, Schuler/Skroblin 2002, Habenicht/Gillen 2003.

4 Im Entwicklungs- und Forschungsprojekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“ (KomNetz) werden arbeitnehmerorientierte Konzepte zur Kompetenzentwicklung von Betriebs- und Personalräten im Themenfeld Personalentwicklung praxisnah erarbeitet und erprobt (Dehnbostel u.a. 2002; Elsholz/Dehnbostel 2004; aktuelle Infos unter [www.komnetz.de](http://www.komnetz.de)).

tegischen Ausrichtung, dem Mut zum Konflikt sowie der Bereitschaft, in Anbetracht eigener Unsicherheiten die Beratung von dritter Seite zu suchen.

(2) Fachlich wurde dieses Engagement entscheidend gestützt durch das auf die betriebliche Situation abgestimmte Beratungsangebot der örtlichen IG Metall und von KomNetz. Der Jugendausschuss erhielt so moralischen Rückhalt für die eigene Strategie, konkrete Ideen zu ihrer Umsetzung sowie die Anbindung an allgemeine arbeitspolitische Diskussionen.

(3) Für die Installierung des Beschäftigungs- und Qualifizierungspakets im Betrieb war die zielorientierte Verhandlungsführung entscheidend. Sie war von beiden Seiten konfliktbereit und machtbewusst angelegt, blieb aber dennoch auf inhaltliche Anliegen und realistische Durchsetzungschancen bezogen.

## 3

### **Betriebliche Qualifizierung als Feld innovativer Arbeitspolitik**

Das Fallbeispiel „Job-Navigator“ belegt ebenso wie die anderen Fallstudien unseres Projekts, dass Kompetenzentwicklung im Betrieb ein geeignetes Gestaltungsfeld für eine konsensorientierte Arbeitspolitik im Sinne von *Schumann* und Kollegen darstellt (auch *Fels* u.a. 2001). In allen untersuchten Fällen konnten Betriebsräte Bildungsmaßnahmen mit teils beträchtlichem Ertrag für die Beschäftigten (und für die eigene Positionierung) aushandeln. Seitens der Betriebe wurde das Nutzenpotenzial dieser Maßnahmen zwar in recht unterschiedlichem Maße ausgeschöpft, aber auch sie haben von den erweiterten Qualifikationen der Mitarbeiter durchweg profitiert.

Die Innovationsfreundlichkeit solcher Bildungsmaßnahmen liegt in der für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten spezifischen Interessenkonstellation begründet:

– In vielen Aspekten der Qualifizierung überschneiden sich die Interessen von Beschäftigten und Betrieb: Einerseits sind Kompetenzen prinzipiell an Personen gebunden, und so mehrt jede berufliche Bildungsinvestition das Bildungskapital der

Arbeitnehmer. Andererseits steigern eben diese Kompetenzen die individuelle Leistungsfähigkeit und sind als Humankapital für den Betrieb verwertbar.

– Bezüglich umstrittener Aspekte von Bildungsinvestitionen, wie Zeit- und Kostenaufwand, inhaltliche Gestaltung und Auswahl des Teilnehmerkreises, bestehen vielfältige Aushandlungsmöglichkeiten für Kompromisse, beispielsweise wenn sich bei Sprachkursen beide Seiten Zeit- und Geldinvestitionen teilen.

– Zudem steht eine Vielzahl von Vermittlungsinstanzen bereit, um die Sozialpartner im Aushandlungs- und Umsetzungsprozess zu unterstützen, etwa die Bildungsanbieter, Unternehmensberatungen oder Arbeitsagenturen. Mit dem Weiterbildungstarifvertrag der IG Metall in Baden-Württemberg war zum Beispiel die Gründung der „Agentur Q“ als sozialpartnerschaftlicher Vermittlungsinstanz verbunden (vgl. auch die Weiterbildungsstiftung in der Chemiebranche).

– Bildung, Weiterbildung, Lebenslanges Lernen – das sind brandaktuelle Themen, die sowohl in der gesellschaftspolitischen Diskussion (und in Parteiprogrammen) als auch in Managementkonzepten höchste Aufmerksamkeit genießen. Auch wenn diese Unterstützung häufig nicht mit der erforderlichen Finanzierungsbereitschaft einhergeht, erleichtert sie die Vertretung von Bildungsinteressen.

Aus all diesen Gründen werten wir die positiven Bilanzierungen unserer Fallbeispiele als Belege für eine prinzipiell günstige Ausgangslage für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung beruflicher Weiterbildung. Sie erinnern daran, dass sich eine konsensorientierte Arbeitspolitik in Deutschland bereits auf einem anderen Gebiet beruflicher Qualifizierung nachhaltig bewährt hat, nämlich im System der dualen Berufsausbildung.

Unsere Fallstudien zeigen überdies, dass neben Betrieb und Beschäftigten auch Betriebsräte und gewerkschaftliche Akteure, die solche Bildungsinnovationen mitgestalten, beträchtlichen Gewinn daraus ziehen können. Für viele Betriebsräte waren es die ersten systematischen Schritte auf einem ungewohnten Terrain. Sie konnten selbst die Initiative ergreifen und wurden von den Kollegen im Betrieb in einer neuen, aktiven Gestaltungsrolle erlebt. Trotz spürbarer Erfahrungs- und Wissensdefizite stieg ihre Bereitschaft, sich

weiterhin auf diesem Gebiet zu engagieren, beträchtlich.

Bildungsinnovationen eröffnen insbesondere Gestaltungsoptionen der Interessenvertretung in Richtung von zwei Arbeitnehmergruppierungen, die sich häufig nicht ausreichend repräsentiert fühlen. Auf der einen Seite können sie niedrig qualifizierten oder älteren Beschäftigten zugute kommen, die von betrieblicher Weiterbildung häufig ausgeschlossen bleiben – und damit zur Reduzierung der Bildungungleichheit im Betrieb beitragen. Auf der anderen Seite ermöglichen sie neue Zugänge zu jenen Hochqualifizierten, die zwar an betrieblicher Weiterbildung partizipieren, aber deren individuelle Interessen oft nur ungenügend berücksichtigt werden. Gerade bildungsinteressierte Gruppen (u.a. Frauen, junge Arbeitnehmer, Hochqualifizierte) sind in den letzten Jahrzehnten auf Distanz zur gewerkschaftlichen Interessenvertretung geblieben (*Ebbinghaus* 2003).

Betriebliche Qualifizierungsinitiativen ermöglichen, so ein Zwischenfazit, eine beträchtliche inhaltliche Ausweitung des Spektrums innovativer Arbeitspolitik. Sie erschließen ein neuartiges Handlungsfeld für die Interessenvertretung, mit dem sich breite Arbeitnehmerschichten ansprechen lassen.

## 4

### **Ansatzpunkte eigen-sinniger Arbeitspolitik in Weiterbildungsfragen**

Zugleich stößt eine innovative betriebliche Qualifizierungspolitik an systematische Grenzen, welche aus diesem Zwischenfazit ein „Ja, aber“-Urteil machen: Zwar erweitert sie die Gestaltungsmöglichkeiten der Interessenvertretung grundlegend, aber in der Umsetzung trifft sie auf erhebliche Barrieren. Vier Problemkomplexe stehen einer innovativen Arbeitspolitik auf dem Feld der betrieblichen Qualifizierung im Wege, obwohl das Betriebsverfassungsgesetz (vor allem § 96 bis § 98) weit reichende Mitwirkungsmöglichkeiten einräumt:

(1) Weiterbildung stellt bisher eine weithin uneingeschränkte Handlungsdomäne der betrieblichen Personalpolitik dar. Nicht nur unsere Fälle belegen, dass das Management nicht umstandslos gewillt ist, dieses gewohnheitsmäßige Verfügungsrecht aus

der Hand zu geben (siehe zu Tarifvereinbarungen Bahn Müller 2004). Die beobachteten Haltungen von Managern zur Mitwirkung der Interessenvertretung an Qualifizierungsentscheidungen sind überwiegend zurückhaltend und reichen bis zu konsequenter Ablehnung.

(2) Mit Abwehrstrategien tut sich das Personalmanagement schon deshalb leicht, weil Betriebsräte und Gewerkschaften auf diesem Gebiet bisher wenig Engagement entwickelt haben. Erst allmählich bauen Akteure der Interessenvertretung Kompetenzen dafür auf und schaffen (z. B. in Betriebs- und Tarifvereinbarungen) Präzedenzregelungen. Mangels Erfahrung fühlen sie sich unsicher und wägen sich in ungünstigen Verhandlungspositionen.

(3) Verschärft wird diese Unsicherheit durch mangelnden Rückhalt bei den Beschäftigten. Viele – und gerade höher qualifizierte – Beschäftigte sehen die betriebliche Interessenvertretung nicht als Ansprechpartner für die eigene, individuelle Kompetenzentwicklung. Da Weiterbildungsinitiativen in der Regel von Vorgesetzten oder vom Personalmanagement ausgehen, ist dieses Urteil nicht ganz unbegründet. Zudem fallen die Bildungsansprüche von Arbeitnehmern je nach Bildungsgang und Karriereperspektive höchst unterschiedlich aus und erschweren eine einheitliche Vertretungsstrategie.

(4) Während also gerade Bildungsinteressen in hohem Maße individualisiert sind, fehlen zugleich bewährte Kollektivregelungen, an denen sich die betrieblichen Akteure (Betriebsrat wie Management) in der Kompromissbildung orientieren könnten. Das Betriebsverfassungsgesetz steckt lediglich einen allgemein gehaltenen Rahmen ab, und selbst die Qualifizierungstarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie und in der Chemischen Industrie weisen einen geringen Konkretisierungsgrad auf.

Die Forcierung einer innovativen Qualifizierungspolitik erfordert aus diesen Gründen eine langfristig angelegte Handlungsperspektive, die auf einer konsequenten Klärung von Arbeitnehmerinteressen im Sinne eigensinniger Arbeitspolitik aufbaut. Die gelungene betriebliche Umsetzung im Fallbeispiel „Job-Navigator“ sollte nicht vergessen lassen, dass das Instrument selbst im Hinblick auf das grundlegende Arbeit-

nehmerinteresse der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) entwickelt worden ist (Heimann 2001). Flexibilisierte Arbeitsverhältnisse und fragmentierte Berufsbiografien erfordern die Öffnung von Interessenvertretungsstrategien für individualisierte Bildungs- und Karriereinteressen (Behringer u.a. 2004). Konzeptionelle Ansätze dazu finden sich in den Debatten zu Employability und Flexicurity (Kronauer/Linne 2005). Überlegungen zu neuen Formen der Interessenklärung (z. B. im Hinblick auf berufliche Planung und biografische Reflexion) und die Erprobung neuer Strukturen kollektiven Handelns (z. B. über Netzwerkbildung wie im Fall von KomNetz) können zu Bausteinen einer eigensinnigen Arbeitspolitik werden.

Die Perspektive der Eigensinnigkeit setzt schon deshalb einen erweiterten Zeithorizont voraus, weil die Reflexion von Interessenpositionen ihre Zeit braucht: Zeit zur Diskussion, zur Selbstvergewisserung, zur Strategieentwicklung. Interessenpositionen, die kollektives Handeln und politische Konzepte neu begründen können, sind nicht einfach vorhanden und müssen bloß aufgedeckt werden. Vielmehr sind sie selbst das Ergebnis sozialer Prozesse, in denen sich individuelle Anliegen und Haltungen zu kollektiv vertretbaren Standpunkten und Strategien verdichten.

Das Feld der Bildungsinteressen könnte sich für die Klärung eigensinniger Interessenlagen als anspruchsvolles, aber lohnendes Terrain erweisen. Anspruchsvoll ist dieses Feld, weil Bildungsanliegen hoch individualisiert sind. Schon das Ausmaß an Bildungsbereitschaft ist breit gestreut und reicht von bildungsabstinenten Gruppen, die lebenslanges Lernen als Zumutung empfinden, bis zu bildungsaktiven Gruppen, die privat Geld und Zeit für ihre berufliche Weiterbildung investieren (Bolder/Hendrich 2002). Zudem wandeln sich Bildungsinteressen je nach Lebensphase teilweise beträchtlich – und Eigensinnigkeit äußert sich gerade in Bildungsfragen oft in Widerständigkeit gegenüber vorgegebenen Interessendefinitionen und starren Regulierungsvorschlägen.

Freilich könnte sich gerade diese schwierige Auseinandersetzung für die gewerkschaftliche Interessenvertretung langfristig besonders auszahlen. Denn die Bildungsfrage berührt den Kern des betrieblichen Leistungsverhältnisses: das Leistungspotenzial der Arbeitskraft, das ihren Nutzen für den Arbeitgeber und da-

mit letztlich ihren Wert bestimmt. In der Entwicklung des dualen Ausbildungssystems und der Positionierung einer qualifizierten Facharbeiterschaft war die Arbeiterbewegung in Deutschland im Bildungsbereich an wichtigen Errungenschaften maßgeblich beteiligt. Mit veränderten Arbeitshaltungen gewinnt die Bildungsfrage weiter an Bedeutung, z. B. mit dem verbreiteten Wunsch nach anspruchsvoller Arbeit, die „Spaß“ bereitet gerade im Erleben der eigenen Leistungsfähigkeit (Pongratz/Voß 2003). Weiterbildung führt nicht automatisch zu mehr Arbeitsfreude und Sinn, aber sie kann angesichts gesteigerter Leistungserwartungen wichtige Voraussetzungen dafür schaffen.

So entschieden Bildungsinteressen oft individuell – und durchaus eigensinnig – vertreten werden, so wenig sind sie momentan noch als kollektive Interessenpositionen ausgeformt. Eine Grundlage dafür bildet die systematische Bestimmung des Unterschieds – und des (trotz vielfacher Überschneidungen) potenziellen Konflikts – zwischen dem individuellen Interesse an Kompetenzentwicklung und dem betrieblichen Qualifizierungsinteresse. Betriebliche Weiterbildung richtet sich gezielt auf verwertbare Fähigkeiten der Arbeitskraft – und dafür halten wir den Begriff der Qualifizierung weiterhin für angebracht. Das persönliche Interesse an der Entwicklung der eigenen Kompetenzen ist von vielen weiteren Faktoren beeinflusst, die im privaten Alltagszusammenhang und in der biografischen Situation wurzeln. Die Interessenvertretung könnte es sich zur Aufgabe machen zu klären, in welchen Punkten sich betriebliches und individuelles Bildungsinteresse decken und inwiefern sie voneinander abweichen. Entsprechend lassen sich Vorschläge für betriebliche Bildungsmaßnahmen machen oder Anregungen zu außerbetrieblichen Lernprozessen geben – denn subjektive Lerninteressen lassen sich nicht vollständig mit betrieblichen Qualifizierungsangeboten abdecken.

## 5

### **Zur Vereinbarkeit innovativer und eigensinniger Arbeitspolitik**

Das Feld der erwerbsbezogenen Bildung, so lässt sich zusammenfassen, steht prinzipiell offen sowohl für Ansätze innovativer

als auch eigensinniger Arbeitspolitik. Innovative, konsensorientierte Bildungsstrategien können Gelegenheiten zur kurzfristigen Verbesserung der Bildungschancen im Betrieb bei kooperationswilligem Management nutzen. Als politische Option sind sie praxisorientiert und führen zu unmittelbaren Erfahrungen von Handlungsmacht – aber auch von Handlungsgrenzen. Eigensinnige Strategien zur individuellen Kompetenzentwicklung erschließen eher langfristige Handlungsansätze in neuen Aufgabenbereichen mit konsequenter Arbeitnehmerorientierung. Sie eröffnen weitergehende politische Perspektiven, bleiben jedoch in den Umsetzungsmöglichkeiten zunächst unbestimmt.

Beide Strategien können sich in produktiver Weise ergänzen. In unseren Fallstudien finden wir Anzeichen einer arbeitspolitischen Innovationsspirale, in der sich eigensinnige Gestaltungsansätze in innovativen betrieblichen Projekten konkretisieren, welche wiederum Folgerungen zur Weiterentwicklung der Handlungsperspektive zulassen. So haben Überlegungen zur Beschäftigungsfähigkeit als zentralem Arbeitnehmerinteresse zur Entwicklung des Job-Navigators geführt, der im untersuchten Fall die sozialpartnerschaftliche Kompromissbildung ermöglichte. Die betriebliche Umsetzung erlaubt (in einem weiteren Wirkungsbogen der Innovationsspirale) Rückschlüsse auf die Anforderungen eines breiteren arbeitspolitischen Einsatzes des Instruments. Die innovative Anwendung treibt die Reflexion der eigensinnigen Interessenperspektive voran.

Eine solche arbeitspolitische Innovationsspirale ist vorzustellen als Pendelbewegung zwischen praktischer Initiative und interessenbewusster Reflexion (zur Nutzung von Experten- und Beratungswissen durch Betriebsräte: Deiß/Heidling 2001). Sie verweist auf die komplementäre Funktionalität zweier zunächst konträr erscheinender strategischer Optionen. So lassen sich (innovative) Erfahrungen in neuen Anwendungsfeldern auf breiterer Basis (z. B. innerhalb von Netzwerken) reflektieren und in Verbindung zu ähnlichen Initiativen setzen. Diese strategisch erweiterte (eigensinnige) Gestaltungsperspektive kann in einer neuerlichen Innovationschleife mit (z. B. tariflichen) Regulierungsinitiativen auf ihre gesellschaftliche Institutionalisiertbarkeit hin getestet werden.

Diese Innovationsspirale lässt sich jedoch kaum als systematisch geplantes Projekt anlegen. Sie entzieht sich zentralistischen Steuerungsfantasien ebenso wie Wunschvorstellungen selbstorganisierter Basisinitiativen. Eher entspricht ihr die Idee eines Entwicklungsnetzwerks, das sich im koordinierten Zusammenwirken von Akteuren auf verschiedenen Gestaltungsebenen (Person, Betrieb, Branche, Gesellschaft) in locker miteinander verbundenen Projekten konstituiert (siehe als Beispiel: KomNetz). Dabei stellt sich die Entscheidung für eine eher innovative oder eher eigensinnige strategische Ausrichtung einzelner Initiativen immer wieder von neuem. Generelle Kriterien lassen sich kaum dafür angeben. Zu berücksichtigen sind unter anderem konkrete Gestaltungsinteressen, bestehende Verhandlungsbeziehungen und die politische Handlungs- und Mobilisierungsfähigkeit der Interessenvertretung.

Wie groß das Gestaltungspotenzial prinzipiell ist, zeigen die Weiterbildungsregelungen anderer Länder. Im internationalen Vergleich fällt nicht nur das Weiterbildungsengagement in Deutschland bescheiden aus, sondern es erscheinen auch weitreichende institutionelle und finanzielle Regelungen möglich (siehe z. B. Drexel 2004; Pyhel 2004). In vielen Ländern bleibt die Regulierung nicht auf die Sozialpartner beschränkt und bezieht staatliche Instanzen sowie Akteure des Bildungssektors mit ein – so wie in unseren Fallstudien mehrfach die Einschaltung von Vermittlungsinstanzen für den Erfolg der betrieblichen Bildungsinnovationen entscheidend war. Auf überbetrieblicher und gesellschaftlicher Ebene stellt sich damit die Aufgabe, sozialpartnerschaftlich gestaltete Institutionalisierungsformen von Weiterbildung im Verbund mit öffentlicher Regulierungsverantwortung und mit Unterstützungsleistungen weiterer Verbände und Organisationen (z. B. Arbeitsagenturen, Bildungsanbieter) zu entwickeln.

## 6

### **Praxis- und Interessen- bezug als Grundlage gewerkschaftlicher Erneuerung**

Wir haben zu zeigen versucht, dass die von der arbeitssoziologischen Forschung ange-

regte Debatte um eine innovative oder eigensinnige Arbeitspolitik auch für die Interpretation gewerkschaftlicher Bildungsinitiativen bedeutsame Handlungsperspektiven erschließt. Wenn wir uns nicht für einen der beiden Ansätze entschieden haben, so liegt das nicht am blinden Vertrauen auf einen „goldenen Mittelweg“. Das maßgebliche Argument ist, dass sowohl eine innovative als auch eine eigensinnige Ausrichtung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik die Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretung stärken kann. Integrieren lassen sie sich in der umfassenderen Vorstellung einer arbeitspolitischen Innovationsspirale; im Alltag der Interessenvertretung bleibt dagegen oft eine Entscheidung für die eine oder andere Strategie unausweichlich.

Noch ein weiteres, grundlegendes Argument spricht für unseren vermittelnden Standpunkt: die Verankerung der beiden strategischen Optionen in den Basisdimensionen des Praxisbezugs und der Interessenorientierung. Ein Ausgangspunkt unseres Forschungsprojektes war die Frage, inwieweit gewerkschaftliche Bildungsinitiativen zur Mitgliederbindung und damit zur Revitalisierung der Gewerkschaften beitragen können. Auf den ersten Blick weisen die empirischen Befunde nur bescheidene Effekte aus: Die direkten Bindungswirkungen fallen schwach aus und hängen von einer ganzen Reihe von Faktoren ab (Lee/Pongratz/Trinczek 2006). Der zweite Blick aber lässt bemerkenswerte Impulse zur Stärkung der Interessenvertretung erkennen, die vom Prozess der Entwicklung und Umsetzung der Bildungsinitiativen ausgingen. Es waren weniger die direkten Bildungseffekte (als Nutzen für potenzielle Mitglieder), welche gewerkschaftliche Einflussmöglichkeiten verbesserten, sondern vielmehr indirekte und in der Regel ungeplante Prozesseffekte der Bildungsinnovation.

Diese Prozesseffekte weisen enge Bezüge zur Praxis- wie zur Interessendimension auf. Zum einen traten sie vornehmlich in jenen Fällen auf, in denen sich Betriebsräte und gewerkschaftliche Akteure in einer neuen, aktiven Mitwirkungsrolle und Gestaltungspraxis erleben konnten. Während sie sich im Alltag der Interessenvertretung zumeist auf die ritualisierte Erfüllung von Schutzfunktionen und das Reagieren auf Initiativen von Beschäftigten oder Management (die „Feuerwehrrolle“) beschränken müssen, erlebten sie

in diesen Fällen die ermutigende Option einer zukunftsorientiert gestaltenden Mitbestimmungspraxis. Zum anderen erforderten diese Prozesseffekte wiederholte Phasen der Klärung von Interessenlagen der am Prozess Beteiligten: der betroffe-

nen Beschäftigten, aber auch verschiedener Führungsgruppen sowie nicht zuletzt der eigenen Interessenvertretungsposition. Und in mehreren Fällen hat gerade ein fundierter gesellschaftspolitischer Anspruch die Akzeptanz von Bildungsinitia-

tiven gefördert. Das alles sind Hinweise auf ein neues Interessenbewusstsein – weniger im Sinne geklärter Interessenpositionen als zunehmender Aufmerksamkeit für die Notwendigkeit ihrer Klärung.

## LITERATUR

---

- Baethge, M./Baethge-Kinsky, V./Holm, R./Tullius, K.** (2003): Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung, Düsseldorf
- Bahn Müller, R.** (2004): Der Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg, in: WSI-Mitteilungen 57, S. 182–189
- Bahn Müller, R./Bispinck, R./Schmidt, W.** (1992): Betriebliche Personalpolitik, Weiterbildung und betriebliche Interessenvertretung – Erfahrungen aus der Metallindustrie, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 338–348
- Behringer, F./Bolder, A./Klein, R./Reutter, G./Seiverth, A.** (Hrsg.) (2004): Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens, Baltmannsweiler
- Bolder, A./Hendrich, W.** (2002): Widerstand gegen Maßnahmen beruflicher Weiterbildung: Subjektives Wissensmanagement, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 19–24
- Dehnbostel, P./Elsholz, U./Meister, J./Meyer-Menck, J.** (Hrsg.) (2002): Vernetzte Kompetenzentwicklung - alternative Positionen zur Weiterbildung, Berlin
- Deiß, M./Heidling, E.** (2001): Interessenvertretung und Expertenwissen, Düsseldorf
- Dörre, K.** (2005): Prekarität – eine arbeitspolitische Herausforderung, in: WSI-Mitteilungen 5, S. 250–258
- Drexel, I.** (2004): Frankreichs Fondssystem für Weiterbildung – Eine Alternative zu „Eigenverantwortung“ und „Co-Investition“, in: WSI-Mitteilungen 4, S. 175–181
- Ebbinghaus, B.** (2003): Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich, in: Schroeder, W./Wessels, B. (Hrsg.), Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, S. 174–203
- Elsholz, U./Dehnbostel, P.** (Hrsg.) (2004): Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht, Berlin
- Fels, G./Heinze, R. G./Pfarr, H./Schmid, G./Streeck, W.** (2001): Gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildung. Bericht der Benchmarking-Gruppe des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit, Berlin
- Habenicht, T./Gillen, J.** (2003): Spurensuche, in: Mitbestimmung 12, S. 40–43
- Heimann, K.** (2001): Betriebsräte gestalten Zukunft: Betriebspolitik braucht aktive Kompetenzentwicklung, in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 1–2, S. 14–24
- Kronauer, M./Linne, G.** (Hrsg.) (2005): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität, Berlin
- Kuhlmann, M./Sperling, H. J./Balzert, S.** (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie, Berlin
- Lee, H./Pongratz, H. J./Trinczek, R.** (2006): Mitgliederbindung durch Bildungsinnovation? Fallstudien zu gewerkschaftlichen Bildungsinitiativen, in: Moldaschl, M. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in flexibilisierten Arbeitsverhältnissen, München/Mering (im Erscheinen)
- Moldaschl M.** (Hrsg.) (2005): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I, München/Mering
- Negt, O.** (1968): Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen. Zur Theorie und Praxis der Arbeiterbildung, Frankfurt am Main
- Negt, O.** (2004): Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift, Göttingen
- Pongratz, H. J.** (2006): Qualitative Ressourcenbilanzierung mit Fallstudien, in: Moldaschl, M. (Hrsg.): Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen, München/Mering (im Erscheinen)
- Pongratz, H. J./Trinczek, R.** (2005): Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital. Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen, in: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen, München/Mering, S. 95–130
- Pongratz, H. J./Voß, G. G.** (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin
- Pyhel, J.** (2004): Union Learning Services – eine echte Chance für Gewerkschaften in Großbritannien?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2, S. 88–95
- Sauer, D.** (2005a): Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik?, in: WSI-Mitteilungen 4, S. 179–185
- Sauer, D.** (2005b): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg
- Schuler, M./Skroblin, J.-P.** (2002): Kompetenzentwicklung in der postfordistischen Arbeitswelt, in: FIAB-Forschung (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit – Bildung – Kultur, Band 19/20, Recklinghausen, S. 153–169
- Schumann, M.** (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriesozilogie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik, Hamburg
- Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H. J.** (2005): Antitayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 3–10
- Zeuner, C.** (1997): Betriebliche Weiterbildung – ein neues Politikfeld für Betriebsräte, Bielefeld