

# WZB

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Philip Wotschack, Heike Solga

## **Voraussetzungen einer guten betrieblichen Weiterbildungspraxis**

Ergebnisse aus zehn Fallstudien in  
„Best-Practice“-Betrieben

### **Discussion Paper**

SP I 2013–503

September 2013

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**

Forschungsschwerpunkt

**Bildung, Arbeit und Lebenschancen**

Forschungsabteilung

**Ausbildung und Arbeitsmarkt**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Reichpietschufer 50  
10785 Berlin  
www.wzb.eu

Das Urheberrecht liegt bei den Autoren.

Discussion Papers des WZB dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten im Vorfeld einer späteren Publikation. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem WZB Discussion Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Discussion Papers, die vom WZB herausgegeben werden, geben die Ansichten des/der jeweiligen Autors/Autoren wieder und nicht die der gesamten Institution WZB.

Alle Discussion Papers sind online abrufbar:  
<http://www.wzb.eu/de/publikationen/discussion-paper/...>

## Zusammenfassung

Nach Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat 2011 nur jeder zweite Betrieb Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich oder finanziell gefördert. Die Weiterbildungsquote der Beschäftigten lag bei weniger als einem Drittel. Bestimmte Gruppen, wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen, sind dabei besonders wenig vertreten. Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag zwei Fragen: (1) Welche betrieblichen und überbetrieblichen Rahmenbedingungen und Mechanismen tragen dazu bei, dass auch unterrepräsentierter Beschäftigtengruppen in betriebliche Weiterbildung einbezogen werden? (2) Wie wirken unterschiedliche Einflussfaktoren dabei zusammen, und welche förderlichen Bedingungskonstellationen lassen sich identifizieren? Theoretisch wird das geringe Weiterbildungsengagement von Betrieben und Beschäftigten auf Transaktionskostenprobleme zurückgeführt: Die Kosten für Weiterbildung müssen bereits in der Gegenwart getragen werden, während der zukünftige Nutzen für Betriebe wie Beschäftigte im Prinzip unsicher ist. Ausgehend von der Transaktionskostentheorie und dem Konzept der sozialen Einbettung werden unterschiedliche Rahmenbedingungen und Mechanismen identifiziert, die zur Überwindung dieser Probleme beitragen. Die Auswertung von zehn Fallstudien in „Vorreiterbetrieben“ mit einer hohen Weiterbildungsbeteiligung zeigt, dass starke Solidaritätsnormen, enge Beziehungsnetzwerke und langfristige Bindungen zwischen Betrieb und Beschäftigten eine entscheidende Rolle für die betriebliche Weiterbildungsaktivität spielen. Die Studie basiert auf einem Forschungsprojekt, das von 2009 bis 2013 am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) durchgeführt wurde.

## Abstract

In 2011, only half of the German companies invested time or money in further training for their staff. Only one third of the German employees participated in company provided further training courses. Participation rates are particular low among low skilled workers or female employees facing family and care obligations. It is the leading question of this article, under which conditions companies do provide further training opportunities also for these underrepresented groups. Moreover, the interplay of different influences is investigated with regard to favorable combinations and constellations. Theoretically, the lack company provided further training is explained by transaction cost problems: Companies and employees who wish to invest in further training face serious constraints, in terms of costs and uncertainty about the returns of their investment. A recent study of ten companies which are known to offer good training opportunities shows evidence how these barriers can be overcome by mechanisms of social and institutional embeddedness. Strong solidarity norms, tense social networks, and stable employment relationships prove to be highly important for employers' and employees' investment in further training. The study is based on an empirical research project, which was carried out between 2009 and 2013 at the WZB.



# Inhalt

1.	Einleitung .....	5
2.	Transaktionskostenprobleme als Barriere für betriebliche Weiterbildung .....	7
3.	Forschungsdesign und Betriebsauswahl .....	11
4.	Überwindung von Transaktionskostenproblemen: Forschungshypothesen .....	14
4.1	Transaktionskostentheorie – drei Wirkungsmechanismen .....	14
4.2	Soziale Einbettung – vier Wirkungsmechanismen .....	15
4.3	Zusammenspiel der Mechanismen – Einfluss von Bedingungskonstellationen .....	17
4.3.1	(Transaktions-)Kostenkalküle und Mechanismen sozialer Einbettung .....	18
4.3.2	Notwendige und hinreichende Bedingungen .....	21
5.	Projektbefunde .....	23
5.1	Förderliche Kontextfaktoren .....	23
5.2	Förderliche Bedingungskonstellationen .....	37
5.3	Interpretation der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Forschungshypothesen .....	42
6.	Schlussfolgerungen und Diskussion .....	47
7.	Literatur .....	50



# 1. Einleitung

Die hohe Bedeutung, die der betrieblichen Weiterbildung in der Diskussion um das lebenslange Lernen und die Deckung des Fachkräftebedarfs beigemessen wird, steht in einem deutlichen Kontrast zur tatsächlichen Weiterbildungsaktivität auf Seiten der Betriebe wie der Beschäftigten. Insbesondere bei gering qualifizierten und weiblichen Beschäftigten fällt die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung gering aus. Die aktuelle Forschung weist auf eine Reihe von Barrieren hin, die in der Praxis häufig zusammenwirken und die Verbreitung und Nutzung betrieblicher Weiterbildungsangebote einschränken (vgl. Bahn Müller & Hoppe 2012; Bechmann et al. 2012; Crouch 2004; Dobischat & Düsseldorf 2013; Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2004; Gillen et al. 2010; Lenke & Werner 2009).

Viele dieser Probleme lassen sich als Ausdruck eines grundlegenden Transaktionskostenproblems interpretieren, das mit der Nutzung nachhaltig angelegter Instrumente der Arbeitspolitik verbunden ist: Die Kosten für Weiterbildung (in Form von Zeit- und Geldinvestitionen) müssen bereits in der Gegenwart getragen werden, während der zukünftige Nutzen für Betriebe wie Beschäftigte im Prinzip unsicher ist und durch opportunistisches Verhalten gefährdet werden kann. Je geringer die verfügbaren Ressourcen auf Seiten der Betriebe und Beschäftigten und je größer die mit den Bildungsinvestitionen verbundenen Unsicherheiten, desto geringer fällt die Weiterbildungsbeteiligung aus. Der vorliegende Beitrag untersucht vor diesem Hintergrund, unter welchen Bedingungen Betriebe und Beschäftigte trotz dieses Grundproblems in langfristig angelegte Weiterbildungsmaßnahmen investieren. Leitend sind die folgenden beiden Forschungsfragen: (1) Welche betrieblichen und überbetrieblichen Rahmenbedingungen und Mechanismen fördern betriebliche Weiterbildung und tragen dazu bei, dass auch typischerweise unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen in Weiterbildung einbezogen werden? (2) Wie wirken die verschiedenen Einflussfaktoren dabei zusammen und welche Kombinationen von Rahmenbedingungen lassen sich identifizieren, die im Ergebnis zu einer hohen Weiterbildungsbeteiligung auch bei typischerweise unterrepräsentierten Gruppen beitragen?

Ausgehend von der Transaktionskostentheorie (Williamson 1985) und dem Konzept der sozialen Einbettung (Abraham 2001; Beckert 1996; Granovetter 1985) werden unterschiedliche Rahmenbedingungen und Mechanismen identifiziert, die zur Überwindung von Transaktionskostenproblemen der betrieblichen Weiterbildung beitragen. Der Fokus liegt dabei auf förderlichen Bedingungskonstellationen, die in der Lage sind, Unsicherheiten und Risiken auf betrieblicher und individueller Ebene zu verringern. Die Ergebnisse basieren auf dem aktuellen Forschungsprojekt „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“<sup>1</sup>, das am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) durchgeführt wur-

---

1 Leitung: Prof. Dr. Heike Solga, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Laufzeit: 12/2009-06/2013, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung (Projekt-Nr. 2009-264-3).

de.<sup>2</sup> Das Projekt hat „Vorreiterbetriebe“ aus unterschiedlichen Branchen untersucht, die sich durch eine hohe Weiterbildungsbeteiligung auszeichnen und dabei auch typischerweise benachteiligte Beschäftigtengruppen einbeziehen (vgl. Wotschack et al. 2011).

---

2 Der Hans-Böckler Stiftung sei für die Förderung des Projekts gedankt, Dr. Claudia Bogedan (HBS) für die intensive Begleitung und Unterstützung. Für viele produktive Diskussionen und hilfreiche Kommentare im Verlauf des Projekts danken wir unserem Beirat (in alphabetischer Reihenfolge): Dr. Claudia Bogedan (HBS), Prof. Dr. Sebastian Brandl (HdBA), Barbara Jentgens (IG Metall), Dr. Martin Kuhlmann (SOFI Göttingen), Cornelia Leunig (IGBCE), Prof. Dr. Holger Lengfeld (Universität Hamburg), Prof. Dr. Karin Lohr (HU Berlin), Dr. Margit Lott (IAB), Dr. Manuela Maschke (HBS), Dr. Karin Schulze Buschoff (WSI in der HBS), Dr. Eugen Spitznagel (IAB) und Dr. Alexandra Wagner (FIA).



## 2. Transaktionskostenprobleme als Barriere für betriebliche Weiterbildung

Im europäischen Vergleich schneidet Deutschland bei der betrieblichen Weiterbildung eher schlecht ab: „Das Weiterbildungsangebot der Unternehmen ist vergleichsweise gering. Die Unternehmen konzentrieren ihre betriebliche Weiterbildung auf relativ wenige Beschäftigte, die Dauer der Maßnahmen ist kurz und die direkten Aufwendungen je Teilnehmer sind niedrig.“ (Berger & Moorad 2012: 382)

Nach Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat 2011 nur jeder zweite Betrieb Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich oder finanziell gefördert (vgl. Bechmann et al. 2012). Nur ein Fünftel der Betriebe hat dies von 2000 bis 2008 kontinuierlich (sprich jedes Jahr) getan (vgl. Bechmann et al. 2010). Die Weiterbildungsquote der Beschäftigten lag 2011 bei weniger als einem Drittel. Bestimmte Gruppen, wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen, sind dabei besonders gering vertreten (vgl. Bechmann et al. 2012; Gillen et al. 2010). So hat 2011 jede(r) zweite Beschäftigte mit hoch qualifizierten Tätigkeiten an Weiterbildung teilgenommen. Unter den Beschäftigten mit qualifizierten Tätigkeiten waren es 38%, bei jenen mit einfachen Tätigkeiten hingegen nur 14% (vgl. Bechmann et al. 2012: 86). Von den weiblichen Beschäftigten nahmen 2007 nur 25% an betrieblicher Weiterbildung teil – gegenüber einem Anteil von 33% bei den Männern. Frauen waren zudem deutlich seltener an Maßnahmen der Aufstiegsqualifizierung beteiligt (vgl. Gillen et al. 2010: 34). Oft nehmen gerade jene Beschäftigtengruppen in geringerem Maße an Weiterbildung teil, die aufgrund geringer Qualifikationen und hoher Arbeitsmarktrisiken einen besonders großen Weiterbildungsbedarf aufweisen (vgl. Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2004; Solga 2005, 2011). Vor dem Hintergrund dieser geringen Weiterbildungsbeteiligung stellt sich die Frage nach den dafür verantwortlichen Barrieren sowie nach den (institutionellen) Möglichkeiten, um diese Barrieren zu überwinden.

Eine auf Kosten basierende Erklärung für die geringe betriebliche Weiterbildungsaktivität bietet die Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson 1985). Im Mittelpunkt stehen dabei die Kosten von Weiterbildung, die neben dem zeitlichen und finanziellen Aufwand von Weiterbildungsmaßnahmen auch die Absicherung gegen Unsicherheiten und Risiken umfasst. Betriebliche Weiterbildung setzt die Kooperation von Betrieb und Beschäftigten voraus. Diese Kooperation, so eine Grundannahme der Transaktionskostentheorie, wird dadurch gefährdet, dass beide Parteien mit Problemen der Ungewissheit (begrenzttes Wissen über die Ergebnisse und den Erfolg der Kooperation) und des möglichen opportunistischen Verhaltens der Gegenpartei (Verfolgung eigennütziger Interesse auf Kosten des Kooperationspartners) konfrontiert sind (vgl. Beckert 1996; Nienhäuser et al. 2012; Williamson 1985). Bezogen auf betriebliche Weiterbildung sind Beschäftigte mit dem Risiko konfrontiert, dass die mit Weiterbildung verfolgten Ziele, wie Arbeitsplatzsicherheit, beruflicher Aufstieg oder finanzielle Vorteile, nicht realisiert oder

vom Arbeitgeber verwehrt werden können. Betriebe haben wiederum das Risiko, dass Weiterbildungsinvestitionen nicht die gewünschten Produktivitätseffekte erbringen oder durch Erwerbsunterbrechungen oder einen möglichen Arbeitgeberwechsel gefährdet werden. Damit droht entweder der Verlust von Weiterbildungsinvestitionen oder – so die Theorie – es sind weitere Maßnahmen, insbesondere vertragliche Vereinbarungen, erforderlich, um sich gegen diese Risiken abzusichern. Solche Vereinbarungen würden dann weitere Kosten verursachen, die als Transaktionskosten in die Entscheidungskalküle von betrieblicher Weiterbildung einfließen und sich als zusätzliche Barriere erweisen können.

Die Höhe der Weiterbildungskosten setzt sich zum einen aus den zeitlichen Kosten für die Organisation und Teilnahmen an Weiterbildung zusammen. Aus Sicht der Beschäftigten geht es um den Verzicht auf einen Teil ihrer Arbeitszeit oder Freizeit. Aus Sicht der Betriebe handelt es sich um den Verlust produktiver Arbeitszeit, zumindest dann, wenn Weiterbildung während der Arbeitszeit stattfindet. Der andere Teil der Weiterbildungskosten ist finanzieller Natur und umfasst die Aufwendungen für die benötigte Infrastruktur, wie Räumlichkeiten, Lehrmittel, Lehrkräfte oder Kurskosten, sofern eine externen Weiterbildungsanbieter genutzt wird. Diese Kosten fließen nicht nur als absolute Größe in die Entscheidung für oder gegen Weiterbildung ein. Sie sind auch in Relation zum gegebenen Zeit- und Geldbedarf der Betriebe und Haushalte zu sehen (vgl. Dobischat & Seifert 2007): Auf Seiten der Betriebe können kurzfristige Markt- und Auftragschwankungen, akuter Kostendruck (beispielsweise wie in der Wirtschafts- und Finanzkrise) oder andere wichtige Aufgabenfelder der Personalarbeit die für Weiterbildung zur Verfügung stehenden Ressourcen verknappen. Auf Seiten der Beschäftigten entstehen Restriktionen durch Leistungsanforderungen in der Erwerbsarbeit sowie finanzielle und zeitliche Bedarfe außerhalb der Erwerbsarbeit, etwa im Bereich der Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen.

Die Transaktionskostentheorie bietet mit dem Verweis auf die mit Weiterbildung verbundenen Kosten und Unsicherheiten nicht nur eine Erklärung für die insgesamt niedrige Weiterbildungsbeteiligung auf Seiten von Betrieben und Beschäftigten, sondern auch für dieses vorfindliche Muster der Ungleichverteilung. So lassen sich die niedrigeren Beteiligungsquoten von gering qualifizierten oder weiblichen Beschäftigten durch die bei diesen Gruppen in der Regel größeren finanziellen oder zeitlichen Engpässe erklären sowie durch die größeren Unsicherheiten, dass diese Investitionen durch Erwerbsunterbrechungen, Teilzeitphasen oder opportunistisches Verhalten (Diskriminierung) des Arbeitgebers verloren gehen. Bei kleineren Betrieben oder Betrieben mit wirtschaftlichen Problemen erklärt sich die geringere Weiterbildungsaktivität hingegen vor allem durch das insgesamt niedrigere Niveau an den für Weiterbildung zur Verfügung stehenden Ressourcen. Im Ergebnis führen die skizzierten Transaktionskostenprobleme bei betrieblichen Weiterbildungsentscheidungen dazu, dass bestimmte Beschäftigtengruppen nicht oder nur in geringem Maße an betrieblicher Weiterbildung teilhaben.

Transaktionskostenprobleme stellen keine unlösbaren Probleme dar. Die Existenz von Betrieben, in denen auch typischerweise benachteiligte Beschäftigten-

gruppen regelmäßig und intensiv an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen, zeugt davon, dass hier Lösungen für die skizzierten Probleme gefunden wurden. Offensichtlich wirken in diesen Betrieben Faktoren, die Transaktionskostenprobleme reduzieren oder sogar aufheben. Während die Transaktionskostentheorie solche Barrieren als reines Vertragsproblem behandelt und (ökonomisch effiziente) vertragliche Regelungen als entscheidende Lösung postuliert, wurde dieses Konzept von soziologischer Seite als zu eng und einseitig kritisiert (vgl. Beckert 1996; Deutschmann & Beckert 2009, Granovetter 1985). Unter dem Oberbegriff der *sozialen Einbettung* (Granovetter 1985) wurde eine Reihe soziologischer Konzepte zur Lösung von Problemen der Ungewissheit und des Opportunismus in ökonomischen Tausch- und Kooperationsbeziehungen vorgeschlagen (vgl. Abraham 2001; Beckert 1996).

Der erste Vorschlag (von Granovetter) verweist auf die Bedeutung von Netzwerken und persönlichen Beziehungen, in die das Handeln wirtschaftlicher Akteure eingebettet ist. Wirtschaftliches Handeln finde nicht (wie Williamson annimmt) auf anonymen Märkten statt. Durch bestehende Netzwerke und Beziehungen können die Akteure bei ihren Handlungen auf eigene Erfahrungen und Informationen sowie das Wissen anderer zurückgreifen. Informations- und Vertrauensprobleme werden dadurch reduziert (vgl. Granovetter 1985: 490). Es kann dabei zwischen *struktureller* und *zeitlicher Einbettung* unterschieden werden (Abraham 2001: 34; Raub & Weesie 1992). Während sich die *strukturelle* Einbettung auf die Existenz und Art des Beziehungsnetzwerks der Akteure bezieht (inkl. der Informations- und Sanktionsmöglichkeiten durch Dritte), wird mit *zeitlicher Einbettung* das Bestehen vergangener und zukünftiger Transaktionen der Akteure erfasst. Finden auch in Zukunft Transaktionen zwischen den Akteuren statt („Schatten der Zukunft“), steige der Anreiz, sich kooperativ zu verhalten (vgl. Axelrod 1987). Haben bereits in der Vergangenheit Transaktionen mit dem Kooperationspartner stattgefunden, liegen Informationen (gewonnen aus eigener Erfahrung oder durch Dritte) über dessen Vertrauenswürdigkeit vor („Schatten der Vergangenheit“). Darüber hinaus können sich bei langfristigen Beziehungen besondere Bindungen zwischen den Akteuren entwickeln, die die Kooperationsbereitschaft stärken (vgl. Abraham 2001: 35).

Auch Beckert (1996) kritisiert den verkürzten Blick der ökonomischen Theorie auf das Problem der Ungewissheit im wirtschaftlichen Handeln. Der soziale Kontext, in dem wirtschaftliches Handeln stattfindet, werde ausgeblendet. Hinsichtlich der Einbettung von ökonomischen Handlungen werden vier soziale Mechanismen skizziert, die Ungewissheit (und die damit verbundenen Kosten und Risiken für die Akteure) verringern: (a) *Gewohnheit und Routine*, (b) *Normen und Institutionen (formelle und informelle)*, (c) *soziale Netzwerke und Strukturen* sowie (d) *Macht*. „Sie reduzieren die Wahlmöglichkeiten der Akteure und ermöglichen in Situationen der Ungewissheit vorhersehbares Verhalten, indem sie stabile Handlungserwartungen entstehen lassen.“ (Beckert 1996: 142)

Angewendet auf die oben skizzierten Transaktionskostenprobleme bei betrieblichen Weiterbildungsentscheidungen würde es somit nicht nur vom Bestehen institutioneller Arrangements (vertraglicher Lösungen) abhängen, ob diese Barrie-

ren überwunden werden können, sondern auch vom gegebenen sozialen Kontext, in den die Handlungen der betrieblichen Akteure eingebettet sind. Welche Faktoren und Mechanismen dabei eine förderliche Rolle spielen und in welchen Konstellationen sie auftreten, soll im Folgenden anhand einer intensiven Untersuchung von „Vorreiterbetrieben“ analysiert werden, in denen auch benachteiligte Beschäftigtengruppen überdurchschnittlich häufig an Weiterbildung teilnehmen. Ausgehend vom theoretischen Ansatz der Transaktionskostentheorie, der durch Konzepte der sozialen Einbettung erweitert wird, werden institutionelle Arrangements und Mechanismen der sozialen Einbettung identifiziert, die in den Untersuchungsbetrieben zur „Lösung“ von Transaktionskostenproblemen der betrieblichen Weiterbildung beitragen. Eine solche Vorgehensweise erscheint uns auch deshalb erforderlich, als sich aus der üblichen Analyse der Barrieren für betriebliche Weiterbildung (zu denen bereits eine umfangreiche Forschung vorliegt) nicht im Umkehrschluss ableiten lässt, wie diese Barrieren überwunden werden können (siehe Solga et al. 2013).

### 3. Forschungsdesign und Betriebsauswahl

Ausgehend vom methodischen Ansatz der exemplarisch vertiefenden Fallstudienforschung (vgl. Pflüger et al. 2010; Pongratz/Trinczek 2010) wurden von April 2010 bis April 2012 Fallstudien in Betrieben mit Vorreitercharakter in puncto Weiterbildungspolitik durchgeführt. Dieser Typus der Fallstudienforschung beschränkt sich auf die Analyse einer geringen Anzahl von Fällen, die zur Beantwortung der Untersuchungsfrage besonders geeignet erscheinen und intensiv ergründet werden. Ziel ist es, die „Komplexität sozialer Prozesse durch analytische Durchdringung markanter Einzelfälle“ zu untersuchen und auf diese Weise ein „komplexes Gefüge von Wirkungszusammenhängen (...) zu entdecken und aufzuklären“ (Pflüger et al. 2010: 47). Unsere exemplarische Fallauswahl bezieht sich auf Betriebe, die sich durch eine hohe Weiterbildungsaktivität auszeichnen und dabei auch typischerweise unterrepräsentierte Gruppen einbeziehen, wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit außerberuflichen Betreuungsaufgaben.

Dabei interessieren uns insbesondere Weiterbildungsaktivitäten, die (auch) am Arbeitsmarkt verwertet werden können, also über die Vermittlung rein arbeitsplatz- oder betriebsbezogener Qualifikationen hinausgehen. Beispiele dafür wären etwa das Nachholen von anerkannten Berufsabschlüssen oder Erlangen von arbeitsmarktrelevanten Zusatzqualifikationen. Unser Interesse an diesem Segment der Weiterbildung begründet sich einerseits durch dessen hohen Bedeutung für die Beschäftigungsfähigkeit sowie den Abbau von (Aus-)Bildungsungleichheiten im Rahmen einer „zweiten Chance“ zum Erwerb von Berufsabschlüssen (vgl. Sehrbrock & Heidemann 2007; Solga 2005, 2011). Zum anderen sind für sie die skizzierten Transaktionskostenprobleme bei Weiterbildungsentscheidungen, die allgemeine Arbeitsmarktqualifikationen betreffen, besonders hoch.

Im Vergleich zu betriebsspezifischen Qualifikationen (wie z.B. Einweisungen in neue Technologien oder Verfahren), die oft aus technischen oder arbeitsorganisatorischen Gründen notwendig sind, einen direkten Produktivitätseffekt aufweisen und sich in der Regel nur eingeschränkt in anderen Betrieben verwerten lassen, sind Qualifikationen, die allgemein am Arbeitsmarkt verwertbar sind (wie etwa anerkannte Berufsabschlüsse) durch ihre eher langfristig und indirekt angelegten Produktivitätseffekte schwerer einzuschätzen. Zudem steigt das Risiko, dass Weiterbildungsinvestitionen durch einen Arbeitgeberwechsel für den Betrieb verloren gehen können. Die oben skizzierten Transaktionskostenprobleme bei betrieblichen Weiterbildungsentscheidungen fallen damit höher aus. Betriebe, die sich trotzdem auch in diesem Segment der Weiterbildung engagieren, sind daher ein besonders gut geeignetes Untersuchungsobjekt, um (institutionelle) Lösungen für Transaktionskostenprobleme zu identifizieren.

Durch umfassende Recherchen und Vorgespräche wurden zunächst 30 potenzielle Vorreiterbetriebe identifiziert. Aus diesen 30 Betrieben wurden zehn Betriebe ausgewählt, die sich durch ein überdurchschnittliches Engagement in der betrieblichen Weiterbildung (insbesondere im Bereich allgemeiner Arbeitsmarkt-

qualifikationen) auszeichnen und dabei auch Beschäftigtengruppen, wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte in der Familienphase, einbeziehen. Bei der Betriebsauswahl wurden zugleich Unterschiede hinsichtlich der Größe, Beschäftigtenstruktur und Wirtschaftssektoren berücksichtigt (siehe Tabelle 1).

Anhand von zehn kurzen Fallstudien, bestehend aus Dokumentenanalysen und Expertengesprächen mit Vertretern und Vertreterinnen der Personalleitung und des Betriebsrats wurden die unterschiedlichen betrieblichen Lösungsansätze erfasst sowie grundlegende Merkmale ihrer Entstehungskontexte (vgl. dazu ausführlich Wotschack et al. 2011). In vier dieser Betriebe (siehe Tabelle 1) wurden darüber hinaus vertiefende, intensive Fallstudien durchgeführt, die – neben den Gesprächen mit der Personalleitung und dem Betriebsrat – auch Interviews mit Beschäftigten und weiteren relevanten Akteuren der betrieblichen Arbeitspolitik umfassten, wie Arbeitnehmervertretungen (Auszubildenden- und Schwerbehindertenvertretung), Gleichstellungsbeauftragten oder Führungskräften (mittleres Management). Pro Betrieb wurden in der Regel acht bis zehn Expertengespräche und fünf Beschäftigteninterviews mit einer Dauer von ein bis zwei Stunden geführt. Die Fallstudien umfassen zudem eine detaillierte Analyse der vorliegenden betrieblichen Statistiken zur Weiterbildung sowie der relevanten betrieblichen und tariflichen Regelungen und Vereinbarungen.

*Tabelle 1: Sample der zehn Untersuchungsbetriebe (kurze und intensive Fallstudien) – Betriebe, in denen intensive Fallstudien durchgeführt wurden, sind grau hervorgehoben*

<b>Betriebsfall</b>	<b>Anzahl Beschäftigte</b>	<b>Anteil Frauen</b>	<b>Betriebsbereich im Fokus</b>	<b>Weiterbildungsquote*</b>
Klinik (B1)	Unter 500	70%	Pflegebereich	100% (Statistik 2010)
Energie (B2)	500-1.500	27%	Administration	Nach eigenen Angaben: hoch
Kommunikation (B3)	Über 10.000	32%	Call-Center	Nach eigenen Angaben: hoch
Bank (B4)**	1.500-5.000	42%	kaufmännischer Bereich	Nach eigenen Angaben: hoch
Hafenlogistik (B5)	1.500-5.000	12%	Hafenumschlag	80% (Statistik 2010)
Personaldienstleister (B6)	500-1.500	20%	Hafenumschlag	Nach eigenen Angaben: hoch
Chemie (B7)	5.000-10.000	23%	Produktion	86% (Statistik 2010)
Chemie (B8)	5.000-10.000	21%	Produktion	Nach eigenen Angaben: hoch
Automobil (B9)	Über 10.000	13%	Produktion	100% (Statistik 2011)
Automobil (B10)	Über 10.000	8%	Produktion	Nach eigenen Angaben: hoch

\* Betriebliche Statistiken zur Weiterbildungsquote wurden nur im Rahmen der intensiven Fallstudien erfasst. In den kurzen Fallstudien konnte die Weiterbildungsbeteiligung nicht genau aufgenommen werden. Die Interviewpartner haben sie in der Regel verbal umschrieben und mit unterschiedlichen Kennzahlen und Beispielen belegt (z.B. jährliches Weiterbildungsbudget, Anzahl der durchgeführten Seminare, Umfang an Bildungsurlaub).

\*\* Bei der Bank (B4) ist die Weiterbildungsbeteiligung bei einfachen Qualifikationen vergleichsweise niedrig. Daher stellt sie – wie sich empirisch zeigte – keinen „Vorreiterbetrieb“ dar und wird in den Analysen nicht berücksichtigt.

Die vier ausgewählten Betriebe zeichnen sich durch eine besonders hohe und kontinuierliche Weiterbildungsaktivität aus. Im Fokus der Weiterbildungspolitik stehen dabei auch typischerweise unterrepräsentierte Gruppen, wie gering Qualifizierte (Betriebe B5 und B7), Beschäftigte mit Migrationshintergrund (Betriebe B5 und B9) oder weibliche Beschäftigte in der Familienphase (Betriebe B1 und B7). Viele gering Qualifizierte haben in den untersuchten Betrieben im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen fachspezifische Berufsabschlüsse nachholen können (Betriebe B5, B7 und B9). Zudem haben die ausgewählten Betriebe ihre Weiterbildungsaktivität auch im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 fortgesetzt oder, wie im Falle des Hafenbetriebs (B5), sogar erhöht.

Auf Basis der vier intensiven Fallstudien wurden die betrieblichen und überbetrieblichen Bedingungskonstellationen untersucht, die im Resultat zu einer hohen betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung führten.

## 4. Überwindung von Transaktionskostenproblemen: Forschungshypothesen

Die vorliegende Forschung belegt, dass Transaktionskostenprobleme bei betrieblichen Weiterbildungsentscheidungen dazu führen, dass Beschäftigte mit bestimmten Merkmalen, wie z.B. einer geringen Qualifikation oder einem hohen außerberuflichen Betreuungsbedarf, nicht an betrieblicher Weiterbildung teilhaben (vgl. Crouch 2004; Dobischat & Düsseldorf 2013; Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2004; Gillen et al. 2010; Nienhüser et al. 2012). Die Existenz von Betrieben, in denen auch diese Beschäftigtengruppen regelmäßig und intensiv an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen, schränken die Generalisierbarkeit dieses Mechanismus als *hinreichend* ein<sup>3</sup>. Offensichtlich wirken hier Bedingungen, die die skizzierten Transaktionskostenprobleme reduzieren oder sogar aufheben (vgl. hierzu ausführlich Solga et al. 2013; vgl. auch Wotschack 2013). Diese Bedingungen gilt es im Folgenden zu identifizieren.

Wir nehmen an, dass Betriebe und Beschäftigte bei Weiterbildungsentscheidungen die damit verbundenen Kosten (in Form von Zeit- und Geldinvestitionen) und Risiken (durch opportunistisches Verhalten der Gegenpartei, die zum Verlust der Investitionen oder zur Nichterreicherung der angestrebten Vorteile führen) antizipieren. Referenzpunkt für die Entscheidung für oder gegen Weiterbildungsaktivität sind dabei die Kosten und Risiken, die mit Weiterbildungsinaktivität verbunden sind, wie mögliche Qualifikationsdefizite, Arbeitskraftengpässe oder Rekrutierungskosten (auf Seiten der Betriebe) oder ein möglicher Arbeitsplatzverlust, Karriere- oder Einkommensnachteile (auf Seiten der Beschäftigten). Faktoren, die sich förderlich auf eine hohe betriebliche Weiterbildungsaktivität auswirken, lassen sich einerseits aus der Transaktionskostentheorie ableiten, andererseits aus den Mechanismen der sozialen Einbettung.

### 4.1 Transaktionskostentheorie – drei Wirkungsmechanismen

Dem Transaktionskostenansatz folgend (vgl. Abraham 2001; Nienhüser et al. 2012; Williamson 1985), nehmen wir an, dass die Entscheidung für oder gegen betriebliche Weiterbildung von den relativen Kosten betrieblicher Weiterbildung in Relation zu den Kosten der Rekrutierung neuer Mitarbeiter (mit den benötigten Qualifikationen) auf dem externen Arbeitsmarkt abhängt. Hier geht es um eine klassische „Make-or-Buy“-Entscheidung (aus Sicht des Betriebs), die nach Annahme der Theorie von den jeweiligen Transaktionskosten der beiden Alternativen abhängt (vgl. Nienhüser et al. 2012; Williamson 1985). Drei Faktoren tragen dazu bei, dass

---

<sup>3</sup> Vgl. Solga et al. (2013: 16, Abbildung 3).



die Kosten betrieblicher Weiterbildung im Vergleich zur Rekrutierung neuer Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt geringer ausfallen.

Erstens: Je schwieriger und damit teurer es für den Betrieb ist, die benötigten Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zu erhalten, umso geringer fallen *relativ dazu* die Kosten der Qualifizierung eigener Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung aus. Es wäre daher zu erwarten, dass für die untersuchten Vorreiterbetriebe das externe Arbeitsmarktangebot an benötigten Fachkräften gering ausfällt (*Transaktionskosten-Hypothese TKH1*).

Zweitens: Wenn die für den Betrieb und die Beschäftigten anfallenden Kosten von Weiterbildungsmaßnahmen gesenkt werden können (etwa durch Synergieeffekte oder Möglichkeiten der Externalisierung von Kosten), sinken die kostenbedingten Barrieren für betriebliche Weiterbildung. Folglich sollte sich zeigen, dass die von uns untersuchten Vorreiterbetriebe über Möglichkeiten verfügen, die betrieblichen Weiterbildungskosten zu senken (*Transaktionskosten-Hypothese TKH2*).

Drittens: Dem Transaktionskostensatz folgend, wäre ferner zu erwarten, dass institutionelle Arrangements im Sinne formeller Vereinbarungen und Regelungen eine wichtige Lösung für Transaktionskostenprobleme darstellen (vgl. Abraham 2001; Nienhüser et al. 2012; Williamson 1985). Gemeint sind damit vertragsförmige Vereinbarungen und Regelungen, die (ex ante oder ex post) Handlungsunsicherheiten der Betriebe und Beschäftigte reduzieren, indem sie beispielsweise Verpflichtungen der Akteure festlegen oder Regelungen für den Fall der Nichterfüllung der Vereinbarungen vorsehen. Empirisch sollte sich zeigen, dass sich in den untersuchten Vorreiterbetrieben Regelungen und Vereinbarungen finden lassen, die Transaktionskostenprobleme der betrieblichen Weiterbildung reduzieren (*Transaktionskosten-Hypothese TKH3*).

## 4.2 Soziale Einbettung – vier Wirkungsmechanismen

Da der Transaktionskostenansatz, wie oben erläutert, die soziale Einbettung der Handlungssituation ausblendet und die Lösung von Transaktionskostenproblemen auf vertragliche Regelungen reduziert, erweitern wir den theoretischen Rahmen durch Konzepte und Mechanismen der sozialen Einbettung. Der Fokus liegt dabei auf Merkmalen des sozialen Kontextes, die (neben vertragsförmigen Lösungen) Probleme der Ungewissheit und eines möglichen opportunistischen Verhaltens bei betrieblichen Weiterbildungsentscheidungen verringern. Neueren wirtschaftssoziologischen Arbeiten folgend, die ökonomische Erklärungsansätze durch Konzepte der sozialen Einbettung erweitern (vgl. Abrahamson 2001; Beckert 1996), nehmen wir an, dass die folgenden Faktoren und Mechanismen betriebliche Weiterbildungsentscheidungen beeinflussen.

Erstens sollte die *strukturelle Einbettung* der Akteure (Betrieb und Beschäftigte) eine Rolle spielen (vgl. Abraham 2001; Granovetter 1985): Ist die Vernetzung (formelles und informelles Beziehungsnetzwerk) der betrieblichen Akteure hoch, wird opportunistisches Verhalten eines Akteurs von einer großen Zahl anderer Akteure

beobachtet und kann entsprechende Sanktionen (beispielsweise in Form von verringerter Kooperationsbereitschaft der anderen) nach sich ziehen. Opportunistisches Verhalten eines Akteurs kann daher für ihn selbst größere Nachteile haben. Der Anreiz zu kooperativem Verhalten steigt. Die untersuchten Vorreiterbetriebe sollten sich daher durch eine hohe strukturelle Einbettung der Akteure auszeichnen (*Soziale-Einbettungs-Hypothese SEH1*).

Zweitens sollte die *zeitliche Einbettung* der Handlungssituation von Bedeutung sein (vgl. Abraham 2001; Raub & Weesie 1992): Besteht bereits seit längerer Zeit eine funktionierende Kooperationsbeziehung zwischen den Akteuren („*Schatten der Vergangenheit*“), wirkt sich dieses Wissen förderlich auf das gegenseitige Vertrauen aus. Zudem können sich eher besondere Bindungen zwischen den Akteuren entwickeln, die die Kooperationsbereitschaft und Solidarität der Akteure stärken. Unsicherheiten und Risiken opportunistischen Verhaltens werden dadurch reduziert. Stehen die handelnden Akteure auch in Zukunft miteinander in Beziehung („*Schatten der Zukunft*“), werden sie sich in geringerem Maße opportunistisch verhalten, um die Ergebnisse der zukünftigen Kooperation nicht zu gefährden. Zugleich verändert sich auch die zeitliche Bezugsgröße von Weiterbildungsinvestitionen: Der Zeitraum, in dem die Akteure von möglichen Produktivitätsgewinnen durch Weiterbildung profitieren, wächst. Insgesamt reduziert sich die Ungewissheit der Handlungssituation. Die Kooperationsbereitschaft der Akteure wird gestärkt und be- oder verhindert opportunistisches Handeln. Wir würden demnach für die von uns untersuchten Vorreiterbetriebe eine hohe zeitliche Einbettung der Akteure erwarten (*Soziale-Einbettungs-Hypothese SEH2*).

Drittens können *Normen* und *informelle institutionelle Arrangements* Handlungsunsicherheiten verringern (vgl. Beckert 1996). Anders als von der Transaktionskostentheorie angenommen, entstehen und bestehen solche Institutionen allerdings keineswegs nur in Form effizienter vertraglicher Lösungen von Transaktionskostenproblemen durch die Festlegung von Verpflichtungen und Sanktionen für den Fall ihrer Nichterfüllung (vgl. ebd.; Granovetter 1985). Ihre Entstehung ist oft durch sozialen Prozesse, Konflikte und Pfadabhängigkeiten geprägt. Vereinbarungen und Normen sind zudem nicht immer schriftlich fixiert, sie können auch informeller Natur sein, etwa in Form von mündlichen Vereinbarungen, einer bestimmten Unternehmenskultur oder einer üblichen betrieblichen Praxis. Sofern solche Normen und informellen Arrangements solidarisches Handeln verlangen (Solidaritätsnormen), können sie dazu führen, dass opportunistische Ziele und betriebswirtschaftliche Kriterien in den Hintergrund treten. Auf diese Weise wird das Opportunismusprinzip (und damit eine Grundannahme der Transaktionskostentheorie) außer Kraft gesetzt. Das Solidaritätsprinzip fordert die Integration und aktive Beteiligung aller Beschäftigtengruppen in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten. Nicht die individuelle Weiterbildungsrendite, sondern die Zugehörigkeit zum gemeinsamen Kooperationszusammenhang des Betriebs wird zum maßgeblichen Kriterium der Teilhabe an Weiterbildung. Damit wären auch typischerweise benachteiligte Gruppen, wie gering Qualifizierte oder Beschäftigte mit außerberuflichen Betreuungsaufgaben, im Fokus betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten. In den untersuchten Vorreiterbetrieben sollten daher Normen und (formalisierte

und informelle) Vereinbarungen existieren, die solidarisches und kooperatives Handeln stützen und damit die Handlungsunsicherheit für die Akteure verringern (*Soziale-Einbettungs-Hypothese SEH3*).

Viertens kann *Macht* in Situationen der Ungewissheit zu stabilen Verhaltenserwartungen führen, indem sie Handlungsalternativen begrenzt (vgl. Beckert 1996). Sofern zwischen den Akteuren und ihren kollektiven Vertretungen eine hohe gegenseitige Abhängigkeit und somit eine Art Machtgleichgewicht besteht, ist der Spielraum für opportunistisches Verhalten für beide Seiten begrenzt. Die Handlungsunsicherheit der Akteure wird dadurch reduziert. Da die Beziehung zwischen (einzelnen) Beschäftigten und Management durch ein Machtgefälle charakterisiert ist, spielen starke Interessenvertretungen der Beschäftigten eine wichtige Rolle, um diese Machtasymmetrie zugunsten der Beschäftigten auszugleichen. Die untersuchten Vorreiterbetriebe sollten demnach durch eine hohe Interdependenz von Management und Beschäftigten gekennzeichnet sein sowie durch starke Interessenvertretungen (*Soziale-Einbettungs-Hypothese SEH4*).

Tabelle 2: Förderliche Mechanismen und ihre Ausgangsbedingungen

	<b>Transaktionskostentheorie</b>	<b>Ansatz sozialer Einbettung</b>
<b>Grundmechanismus</b>	1. (Transaktions-)Kostenkalküle	2. Soziale Einbettung
<b>Teilmechanismen (förderliche Bedingungen)</b>	1.a Kosten von Neurekrutierung (geringes Arbeitsmarktangebot)	2.a Strukturelle Einbettung (dichtes Beziehungsnetzwerk)
	1.b Kosten von Weiterbildung (Einsparmöglichkeiten)	2.b Zeitliche Einbettung (langer gemeinsamer Zeithorizont)
	1.c Absicherung (Existenz formaler Regelungen)	2.c Normative Einbettung (Solidaritätsnormen)
		2.d Machtbeziehungen (Machtgleichgewicht)

### 4.3 Zusammenspiel der Mechanismen – Einfluss von Bedingungskonstellationen

Die skizzierten Theorien, ebenso wie die neueren organisations- und arbeitssoziologischen Studien, machen keine Aussagen zur Rolle möglicher Kombinationen der verschiedenen Einflussfaktoren und Mechanismen. Sie legen eher nahe, dass es sich bei markt-, vertrags- und auf sozialer Einbettung beruhenden Mechanismen um jeweils dominante, relativ unabhängige Lösungswege für wirtschaftliches Handeln unter Bedingungen von Ungewissheit handelt. Werden Institutionen darauf reduziert, als effiziente Lösungen für ökonomische Probleme zu fungieren – wie in der Transaktionskostentheorie –, liegt diese Annahme auf der Hand. Es werden nur (effiziente) vertragsförmige Lösungen als Alternative zum Markthandeln einbezogen. Mechanismen der sozialen Einbettung bleiben außerhalb der Betrachtung. Der Ansatz der sozialen Einbettung verzichtet bewusst auf eine solche

verengte Perspektive (vgl. Granovetter 1985; Beckert 1996). Institutionen können zwar als direkte (ökonomisch effiziente) Reaktion auf Kooperationsprobleme wirtschaftlicher Akteure fungieren, müssen es aber keineswegs. Nach dem Ansatz der sozialen Einbettung folgt die Entstehung und Entwicklung institutioneller Arrangements in Organisationen vielmehr einer sozialen Logik, die auf sozialen Prozessen (wie Auseinandersetzungen und Aushandlungsprozessen), Einflüssen der sozialen Umwelt (wie vorherrschende Rationalitäts- und Legitimitätsvorstellungen) und Pfadabhängigkeiten (Tradition) beruhen. Demnach ist es prinzipiell möglich, dass verschiedene Bedingungen und Mechanismen zur Lösung von Ungewissheits- und Opportunismusproblemen (inklusive vertragsförmiger Lösungen) in den Betrieben parallel wirksam sind. Aufgrund der spezifischen Funktions- und Wirkungsweise der oben skizzierten Mechanismen lassen sich dabei theoretisch begründete Vorhersagen über förderliche (und weniger förderliche) Kombinationen für betriebliche Weiterbildung ableiten.

Dabei interessiert uns einerseits, wie sich die auf Transaktionskosten beruhenden Wirkungsmechanismen zu den skizzierten Mechanismen der sozialen Einbettung verhalten, andererseits, wie die verschiedenen Teilmechanismen (beider Ansätze) untereinander wirken: Welche Kombinationen sollten durch eine besonders starke Wirkung hinsichtlich der Verringerung von Transaktionskostenproblemen bei betrieblicher Weiterbildung gekennzeichnet sein, insbesondere für sonst unterrepräsentierter Beschäftigtengruppen?

#### 4.3.1 (Transaktions-)Kostenkalküle und Mechanismen sozialer Einbettung

Aus theoretischer Sicht (d.h. ausgehend von der jeweiligen Funktionsweise der Mechanismen) würden wir folgendes Zusammenspiel der oben skizzierten Wirkungsmechanismen erwarten.

*Erstens* sollten transaktionskostentheoretische Mechanismen allein (ohne Verbindung mit Mechanismen der sozialen Einbettung) nur in geringem Maße die Transaktionskostenprobleme für typischerweise benachteiligte Beschäftigtengruppen senken. Möglichkeiten zur Senkung der betrieblichen Weiterbildungskosten und vertragliche Festlegungen von gegenseitigen Verpflichtungen können zwar dazu beitragen, dass ein größerer Kreis von Beschäftigten in Bildungsmaßnahmen einbezogen wird. Dominant bleibt aber dennoch das Grundprinzip der betriebswirtschaftlichen Rentabilität und Risikoabsicherung. Gruppen (wie gering Qualifizierte oder Beschäftigte mit außerberuflichen Betreuungsaufgaben), denen im Vergleich zu anderen Gruppen (wie höher qualifizierten und voll verfügbaren Beschäftigten) eine deutlich geringere Weiterbildungsrendite zugeschrieben wird, wären nach dieser Logik stets außerhalb des Fokus der betrieblichen Weiterbildungspolitik. Vertragsförmige Regelungen allein lösen auch nicht das Grundproblem, dass die kooperierenden Akteure von einer opportunistischen Handlungsmotivation der Gegenpartei ausgehen. Die Verletzung von Regelungen, die Verweigerung vereinbarter Leistungen und die Nutzung rechtlicher Mittel, um vereinbarte Ansprüche nicht zu erfüllen, bleiben auch unter diesen Bedingungen

eine naheliegende Handlungsoption der Akteure und wirken damit als Barriere für betriebliche Weiterbildung.

*Zweitens* sollten Mechanismen der sozialen Einbettung eine deutliche Verringerung der Transaktionskostenprobleme von betrieblicher Weiterbildung ermöglichen. Vor allem durch starke Solidaritätsnormen werden betriebswirtschaftliche Weiterbildungskalküle und Risiken opportunistischen Handelns direkt relativiert, wie oben ausgeführt wurde. Das Solidaritätsprinzip fordert die Integration und aktive Beteiligung aller Beschäftigtengruppen an betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten und damit auch den Einbezug typischerweise benachteiligter Gruppen. Zugleich verringern Solidaritätsnormen die Handlungsunsicherheiten der kooperierenden Akteure, indem sie kooperatives Verhalten fördern und opportunistisches Handeln erschweren. Die Geltungskraft von Solidaritätsnormen in der Praxis – so unsere Annahme – dürfte dabei allerdings stark von den anderen Mechanismen der sozialen Einbettung abhängen: Sie steigt, wenn zwischen den betrieblichen Akteuren ein geringeres Machtgefälle besteht (Machtbeziehungen), wenn es einen gemeinsamen langfristigen Handlungshorizont gibt (zeitliche Einbettung) und ein enges Beziehungsnetzwerk zwischen den betrieblichen Akteuren existiert (strukturelle Einbettung).

So erhöhen ausgewogene Machtbeziehungen das Sanktionspotenzial der kooperierenden Akteure im Falle einer Verletzung von Solidaritätsnormen. Auch der Mechanismus der strukturellen Einbettung (enges Beziehungsnetzwerk) verstärkt den Einfluss geltender Solidaritätsnormen, da eine Abweichung von diesen Normen von einer großen Anzahl anderer Kooperationspartner wahrgenommen wird, die darauf mit negativen Sanktionen reagieren können. Bei hoher zeitlicher Einbettung der Akteure wächst die Wahrscheinlichkeit, dass Solidaritätsnormen im Laufe der Zeit in Handlungsroutrinen eingeflossen sind, von den Akteuren verinnerlicht wurden (langer „Schatten der Vergangenheit“) und auch in Zukunft handlungsleitend sein werden (langer „Schatten der Zukunft“). Insofern würden wir erwarten, dass Solidaritätsnormen vor allem in Kombination mit anderen Mechanismen der sozialen Einbettung dazu beitragen, die Transaktionskostenprobleme der betrieblichen Weiterbildung auch bei benachteiligten Beschäftigtengruppen zu überwinden.

*Drittens* sollten Mechanismen der sozialen Einbettung in *Kombination* mit transaktionskostentheoretischen Mechanismen in besonders hohem Maße Transaktionskostenprobleme der betrieblichen Weiterbildung verringern: Die Bedingungen und Mechanismen der Transaktionskostentheorie entfalten unter der Bedingung sozialer Einbettung eine größere Wirksamkeit, und zwar auch für typischerweise unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen. Erst durch starke Solidaritätsnormen (normative Einbettung) wird die Anwendung vertragsförmiger Regelungen auch für üblicherweise benachteiligte Beschäftigtengruppen (wie zum Beispiel gering Qualifizierte) gewährleistet. Darüber hinaus dürfte sich die Akzeptanz und Geltungskraft vertragsförmiger Regelungen (ähnlich wie bei den Solidaritätsnormen) durch langfristig angelegte Kooperationsbeziehungen der betrieblichen Akteure (zeitliche Einbettung) sowie starke innerbetriebliche Netzwerke (strukturelle Einbettung) erhöhen. Machtbeziehungen bilden dabei eine entscheidende

Voraussetzung, um vertraglichen Regelungen in der Praxis Geltung zu verschaffen, insbesondere für sonst schwache Beschäftigtengruppen. Kurz: Wenn vertragsförmige Regelungen sozial eingebettet sind (normativ, strukturell, zeitlich und machtbasierend), erhalten sie eine starke Wirkung.

Auch bezüglich des Einflusses (hoher) *Kosten der Rekrutierung* neuer Fachkräfte als möglicher Alternative zu betrieblicher Weiterbildungsaktivität würden wir erwarten, dass diese Kosten unter Bedingungen einer hohen sozialen Einbettung zusätzlich steigen. Bei starken Solidaritätsnormen, Machtsymmetrie, langfristig angelegten Kooperationsbeziehungen und einem engen Netzwerk der betrieblichen Akteure dürfte diese Alternative für den Betrieb hohe zusätzliche Kosten erzeugen (etwa durch interne Auseinandersetzungen oder eine sinkende Leistungs- und Kooperationsbereitschaft der Belegschaft), die weit über die reinen Kosten einer möglichen Neurekrutierung von Fachkräften am Arbeitsmarkt hinausgehen.

Besteht für den Betrieb die Möglichkeit, die anfallenden *Kosten von Weiterbildung* zu senken (beispielsweise durch externe Förderprogramme), dürfte die tatsächliche Nutzung dieser Option für die Weiterbildung größerer Beschäftigtengruppen (vor allem sonst eher ausgeschlossener Gruppen) wesentlich davon abhängen, ob es starke Solidaritätsnormen im Betrieb gibt (normative Einbettung), ob die Beschäftigten über die notwendige Macht verfügen, um ihre Weiterbildungsinteressen durchzusetzen (Machtbeziehungen), und ob der Betrieb auch einen langfristigen Nutzen dieser Weiterbildungsinvestitionen antizipiert (zeitliche Einbettung). Auch hier wirkt sich das Zusammenspiel der Möglichkeit zur Kostensenkung mit Mechanismen der sozialen Einbettung förderlich auf betriebliche Weiterbildung aus.

Schließlich erwarten wir auch umgekehrt, dass Mechanismen der sozialen Einbettung durch vertragsförmige Lösungen zusätzliches Gewicht erhalten: Durch formale Regelungen werden die gegenseitigen Verpflichtungen und Ansprüche der Kooperationspartner (in Bezug auf Weiterbildung) konkret, transparent und einklagbar gemacht. Sie stellen damit eine wichtige Ergänzung von (informellen) Solidaritätsnormen dar. Letztere bilden auf einer allgemeinen und eher informellen Ebene die Basis für kooperatives Handeln, ohne im Detail festzulegen, wie die konkreten Verhaltenserwartungen für die Akteure (etwa in Bezug auf Weiterbildung) aussehen. Bestehen ergänzend dazu vertragsförmige Vereinbarungen, die solche Details genau regeln, wird die Handlungssicherheit für die kooperierenden Akteure erhöht. Wir würden der Kombination aus Solidaritätsnormen und vertragsförmigen Regelungen (unter Bedingungen ausgewogener Machtbeziehungen) daher eine besonders hohe Bedeutung für die betriebliche Weiterbildungsaktivität (auch bei typischerweise benachteiligten Gruppen) zumessen.

Bezüglich der Frage nach förderlichen Konstellationen der oben skizzierten Bedingungen und Mechanismen lässt sich damit folgende zusammenfassende Hypothese formulieren: Die von uns untersuchten Vorreiterbetrieben sollten sich durch starke Solidaritätsnormen auszeichnen, die in Verbindung mit anderen Formen der sozialen Einbettung (vor allem Machtbeziehungen) sowie Möglichkeiten der Verringerung von (Transaktions-)Kosten (vor allem durch vertragsförmige

Regelungen) eine hohe Weiterbildungsbeteiligung auch bei schwachen Beschäftigtengruppen bewirken (*Bedingungs-Konstellations-Hypothese SE-TK-H1*).

#### 4.3.2 Notwendige und hinreichende Bedingungen

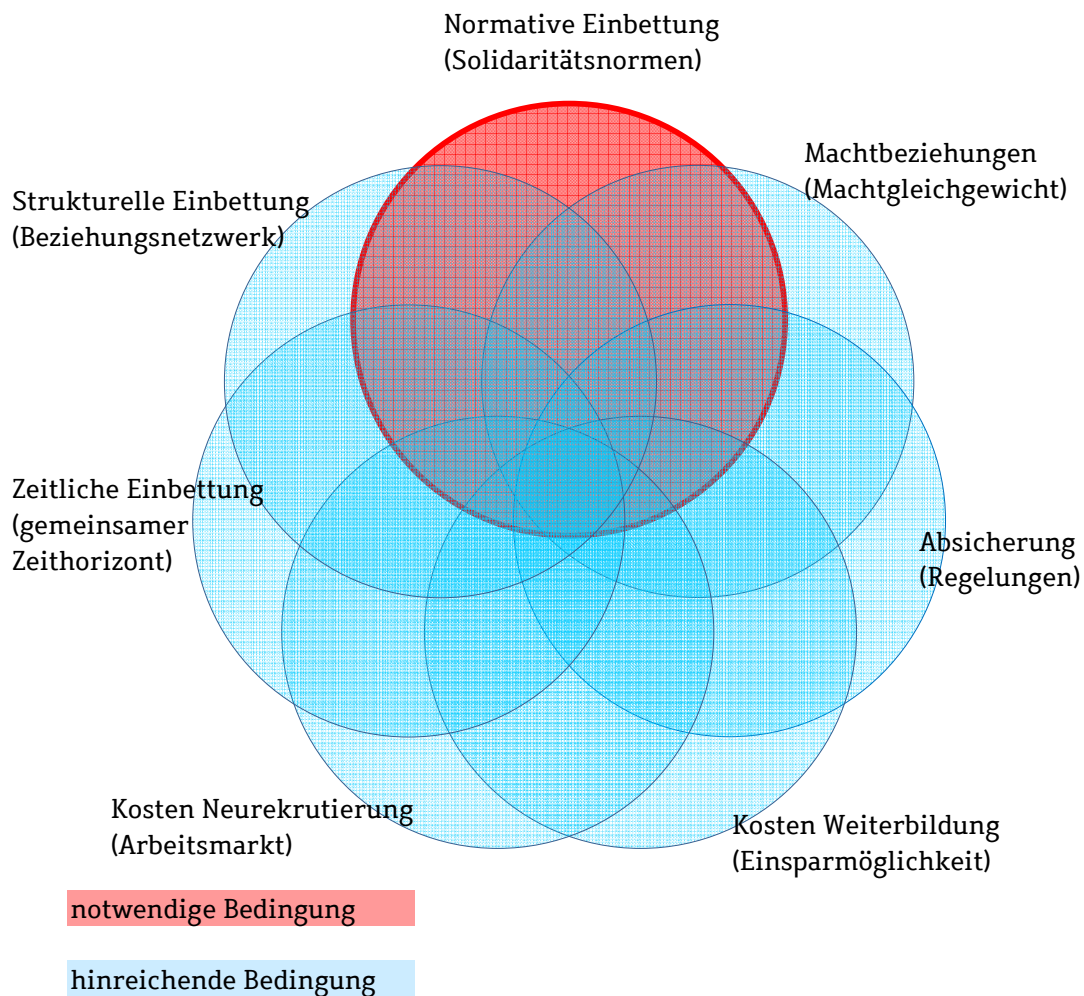
Einen Weg, um den Wirkungszusammenhang verschiedener Einzelfaktoren systematisch zu erfassen, stellt die Unterscheidung *notwendiger* von *hinreichenden* Bedingungen für das Eintreten eines bestimmten Ereignisses dar (vgl. Solga et al. 2013: 5ff.). In unserem Fall stellt dieses „Ereignis“ eine hohe Weiterbildungsbeteiligung auch bei typischerweise unterrepräsentierten Gruppen dar. Während diese Beschäftigtengruppen (Merkmal  $X=1$ ) aufgrund der oben skizzierten Transaktionskostenprobleme (Ungleichheit generierender Mechanismus  $M$ ) in den meisten Betrieben seltener an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen ( $X=1 \rightarrow Y=0$ ), gibt es offensichtlich in den von uns untersuchten Vorreiterbetrieben Bedingungen ( $Z=1$ ), die dazu führen, dass dieser Mechanismus seine Wirksamkeit verliert ( $X=1 \rightarrow Y=1$ ). Um *welche* Bedingungen es sich dabei handelt und *wie* sie die Wirksamkeit des (Ungleichheit generierenden) Mechanismus (Transaktionskostenprobleme) verringern, wurde oben anhand der verschiedenen Mechanismen dargestellt. Diese Bedingungen ( $Z=1$ ) lassen sich entsprechend ihrer Bedeutung in *notwendige* und *hinreichende* Bedingungen einteilen: Sofern eine Bedingung ( $Z1=1$ ) *immer* gegeben sein muss, damit das Ereignis ( $X=1 \rightarrow Y=1$ ) eintritt, handelt es sich um eine *notwendige Bedingung*. Oder anders formuliert: Ohne diese Bedingung tritt das Ereignis nicht ein. Sofern eine Bedingung ( $Z2=1$ ) zu dem Ereignis ( $X=1 \rightarrow Y=1$ ) führt, das Ereignis aber auch unter anderen Bedingung ( $Z3=1$ ) eintreten kann, handelt es sich um eine *hinreichende Bedingung*. Oder anders formuliert: Unter Bedingung ( $Z2=1$ ) tritt das Ereignis ein ( $X=1 \rightarrow Y=1$ ), es kann aber auch andere Ursachen haben (wie  $Z3=1$ ).

Angewendet auf die oben unterschiedenen Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen (zur Überwindung von Transaktionskostenproblemen der betrieblichen Weiterbildung) und ihr Zusammenspiel ergibt sich folgende Einteilung in *notwendige* und *hinreichende* Bedingungen (siehe Abbildung 1). Da eine Überwindung dieser Transaktionskostenprobleme für typischerweise unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen aus unserer Sicht (siehe unsere Ausführungen in Abschnitt 4.3.1) nur unter Bedingung einer hohen sozialen Einbettung funktioniert, würden wir diese allgemein als eine *notwendige* Bedingung ansehen. Innerhalb der verschiedenen Dimensionen sozialer Einbettung (strukturelle, zeitliche, normative und machtbasierter Einbettung) würden wir dabei starke *Solidaritätsnormen* als die eigentliche *notwendige* Bedingung der Integration benachteiligter Beschäftigtengruppen ansehen.

Da die Wirksamkeit von Solidaritätsnormen (wie in Abschnitt 4.3.1 ausgeführt) jedoch von den innerbetrieblichen Machtrelationen (Machtgleichgewicht) sowie einer hohen strukturellen (innerbetriebliches Beziehungsnetzwerk) und zeitlichen (langer gemeinsamer Zeithorizont) abhängt, würden wir diese Bedingungen als *hinreichende* Bedingungen ansehen. Sie müssen zusätzlich gegeben sein, damit die normative soziale Einbettung ihre Wirkung entfaltet, können aber in unterschied-

lichen Konstellationen (auch einzeln) auftreten. Ist die soziale Einbettung in allen Dimensionen hoch, dürften Solidaritätsnormen dabei die stärkste Wirkung haben.

Abbildung 1: Notwendige und hinreichende Bedingungen für betriebliche Weiterbildung



Auch die verschiedenen transaktionskostentheoretischen Einflussfaktoren interpretieren wir als *hinreichende* Bedingungen. Sie stellen keine notwendige Voraussetzung dafür dar (müssen also nicht immer gegeben sein), damit benachteiligte Beschäftigtengruppen in betriebliche Weiterbildung integriert werden. Gleichzeitig bilden sie (in Kombination mit hoher normativer sozialer Einbettung) eine wichtige Bedingung, um die Wirksamkeit von Solidaritätsnormen für die betriebliche Weiterbildung zu erhöhen. Das gilt, wie oben gezeigt, insbesondere für die Existenz vertragsförmiger Regelungen, in denen konkrete Ansprüche und Verpflichtungen der Kooperationspartner festgelegt werden.

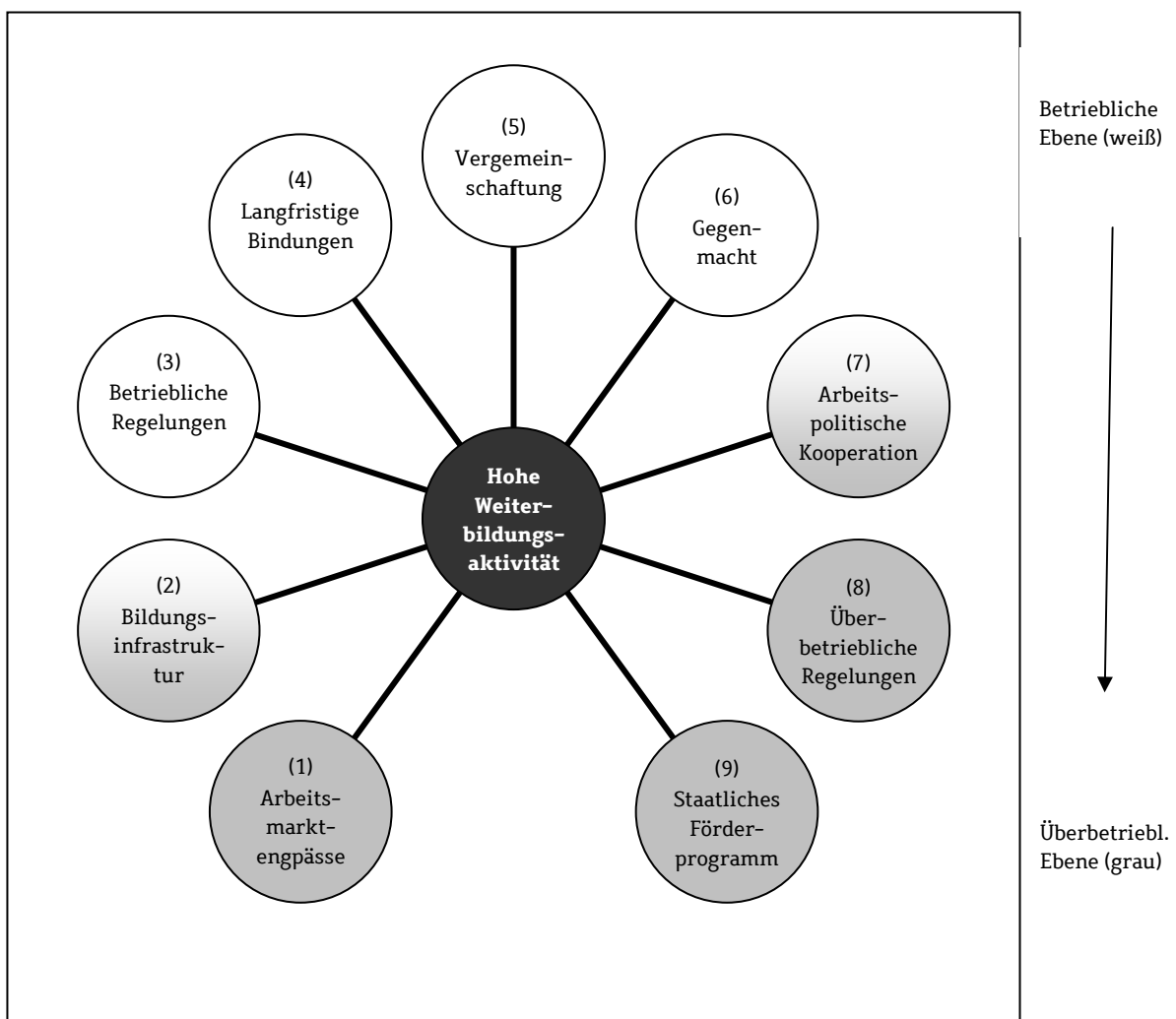


## 5. Projektbefunde

### 5.1 Förderliche Kontextfaktoren

In den vier untersuchten Vorreiterbetrieben lässt sich eine Reihe von Einflussfaktoren und Mechanismen identifizieren, die sich förderlich auf die betriebliche Weiterbildung (auch von typischerweise benachteiligten Gruppen) auswirken (siehe Abbildung 2). Auf Basis der intensiven Fallstudien können insgesamt neun (übergreifende) Bündel förderlicher Rahmenbedingungen (auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene) unterschieden werden, die zur Verringerung von Transaktionskostenproblemen der betrieblichen Weiterbildung beitragen. Sie werden im Folgenden anhand von konkreten Beispielen aus den Fallstudien dargestellt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die (in Abschnitt 4) theoretisch hergeleiteten Einflussfaktoren und Mechanismen diskutiert.

Abbildung 2: Förderliche Einflussfaktoren in den Untersuchungsbetrieben



Eine zusammenfassende Darstellung der verschiedenen Einflussfaktoren und ihrer Wirkungen (Mechanismen) auf die betriebliche Weiterbildungspraxis findet sich in Tabelle 3 (S. 34).

### *(1) Arbeitsmarktengpässe*

Alle von uns untersuchten Betriebe sind mit einem akuten oder drohenden Fachkräftebedarf konfrontiert, der einen betrieblichen Handlungsbedarf begründet. Er hat seinen Ursprung weniger in der allgemeinen demografischen Entwicklung, sondern entsteht durch das Zusammenwirken spezifischer Bedingungskonstellationen, wie der regionalen Arbeitsmarktsituation, zurückliegenden Versäumnissen der betrieblichen Rekrutierungs-, Leistungs- und (Früh-)Verrentungspolitik oder den gesetzlichen Neuregelungen zum Altersübergang, wie dem Auslaufen der staatlich geförderten Altersteilzeit oder der Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre. Es zeigt sich damit ein breites Spektrum von Bedingungskonstellationen, die dazu beitragen, dass der betriebliche Fachkräftebedarf (längerfristig) nicht mehr (oder nur unter sehr hohen Kosten) ausreichend durch das externe Arbeitsmarktangebot gedeckt werden kann. In der Folge erhält die Entwicklung der vorhandenen personellen Ressourcen im Betrieb eine größere Wichtigkeit.

Bei den von uns untersuchten Betrieben in Ballungsgebieten entstehen Arbeitsmarktengpässe durch eine hohe regionale Konkurrenz am Arbeitsmarkt. Beispielhaft dafür steht der Hafenbetrieb (B5), bei dem sich in einer Phase des starken Aufschwungs (bis zur Krise 2008) Engpässe bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter und Auszubildender bemerkbar machten. Ursache dafür waren attraktive Stellenangebote der Konkurrenz (insbesondere im Dienstleistungsbereich). In der Folge wurde eine große Werbekampagne gestartet, bei der auch gezielt weibliche Mitarbeiter für die traditionell männlich geprägte Hafenarbeit gewonnen werden sollten. Auch der untersuchte Automobilhersteller (B9) ist in einem Ballungsgebiet angesiedelt. Der dort zu verzeichnende wachsende Fachkräftebedarf ist allerdings vorwiegend hausgemacht: Um in Phasen von Absatzschwierigkeiten Kosten zu senken, wurde lange Zeit auf Neueinstellungen verzichtet. In der Folge hat sich die Situation auf dem internen Arbeitsmarkt zugespitzt. Vorhandene Personalreserven sind geschrumpft.

Bei Betrieben in dünn besiedelten oder strukturschwachen Regionen resultiert der Fachkräftebedarf hingegen eher aus einem insgesamt schwachen Arbeitsmarktangebot (vgl. dazu auch Bellmann et al. 2010). Beispielhaft dafür steht zum einen die von uns untersuchte Klinik (B1). Der regionale Arbeitsmarkt bietet (trotz hoher Arbeitslosigkeit) kein ausreichendes Fachkräfteangebot. Die Klinik ist daher sehr stark auf die Entwicklung und den Erhalt eigener Personalressourcen angewiesen sowie auf eine besonders gute Reputation als Arbeitgeber. Auch der von uns untersuchte Chemiebetrieb (B7) hat bei der Mitarbeiterrekrutierung Nachteile durch die regionale Randlage und eine schlechte Bahnanbindung zu den umliegenden Großstädten. Verstärkt durch eigene Versäumnisse in der vergangenen Arbeitspolitik, wie den Verzicht auf Neueinstellungen, eine langjährige Frühver-

rentungspraxis oder unzureichende Anstrengungen, um Mitarbeiter, die sich weiterqualifizieren wollten, zu halten, hat sich der Fachkräftebedarf im gewerblichen Bereich deutlich erhöht.

In einigen der vier von uns untersuchten Betriebe haben auch die gesetzlichen Neuregelungen des Altersübergangs den Handlungsbedarf für die betriebliche Weiterbildungspolitik erhöht. Ein produktives Arbeiten bis zum gesetzlichen Rentenalter scheint ohne Weiterbildung für viele Mitarbeiter in den gewerblichen und operativen Bereichen kaum möglich. Weitere übergreifende Merkmale, die den Handlungsdruck auf der betrieblichen Ebene erhöhen, sind ein hohes Innovations-tempo bei technischen und organisatorischen Arbeitsanforderungen sowie besonders hohe Qualitätsstandards bei den erstellten Produkten und Dienstleistungen.

## *(2) Bildungsinfrastruktur*

Die betrieblichen Kosten von Weiterbildung sinken, wenn auf eigene oder regionale Ausbildungseinrichtungen und Bildungsprogramme zurückgegriffen werden kann: Der Zeitaufwand für die Suche nach und Verhandlung mit geeigneten Weiterbildungsanbietern entfällt. Die Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich besser an die betrieblichen Arbeitszeitsysteme anpassen. Ohnehin bestehende Räumlichkeiten und Lehrmaterialien können besser ausgenutzt werden. Zudem stehen erfahrene Ausbilder mit guter Kenntnis des Betriebs zur Verfügung. Gleichzeitig sinkt das Risiko, dass Qualität und Zuschnitt der Maßnahmen nicht dem betrieblichen Bedarf entsprechen.

Fast alle von uns befragten Betriebe sind in der Ausbildung aktiv und verfügen über die für Weiterbildung notwendige Infrastruktur, Personalressourcen und Erfahrungen. So kann beispielsweise der von uns untersuchte Hafenbetrieb (B5) für seine Aus- und Weiterbildungsaktivitäten auf das eigene Ausbildungszentrum der Holding, eine konzerneigene Fachschule sowie ein Fortbildungszentrum für Weiterbildungsaktivitäten zurückgreifen. Betrieb und Beschäftigte profitieren dabei auch von den Erfahrungen und passgenauen Angeboten, die die Weiterbildungsanbieter (insbesondere das Fortbildungszentrum) für „bildungsferne“ Beschäftigten-gruppen entwickelt haben. So konnte etwa bei der Gruppe der gering Qualifizierten durch spezifische Weiterbildungsformen (wie modularisiertes Lernen) die Abbrecherquote auf Null reduziert werden.

Auch die von uns untersuchte Klinik (B1) verfügt über eine eigene Pflegeschule, bietet viele interne Fortbildungen über eigene fachliche Spezialisten an und kann für externe Weiterbildungsmaßnahmen auf das Weiterbildungsangebot des Konzerns zurückgreifen. Durch ein Multiplikatorensystem auf Stationsebene wird zudem die Verbreitung von Fachwissen innerhalb der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet.

Der Chemiebetrieb (B7) verfügt über ein eigenes Berufsbildungswerk für die Aus- und Weiterbildung, dessen Kapazitäten für die berufsbegleitende Weiterbildung zum Chemikanten genutzt wird. Der Automobilhersteller (B9), bei dem der Kostendruck im Bereich der Weiterbildung besonders stark ist, verfügt über ein eigenes Aus- und Weiterbildungszentrum sowie ein autodidaktisch orientiertes

Lernzentrum (in unmittelbarer Nähe zur Produktion). Zugleich wird soweit wie möglich auf eigene Spezialisten und Multiplikatoren für die formale wie informelle Wissensvermittlung (Training-on-the-Job) zurückgegriffen. Auch Kooperationen mit regionalen Weiterbildungsanbietern werden genutzt, und der Betrieb bietet Informationen und Hilfestellungen bei der individuellen Beantragung von staatlicher Förderung (zum Beispiel nach dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz).

### *(3) Betriebliche Vereinbarungen*

Unsicherheiten und Risiken von Weiterbildungsaktivitäten lassen sich reduzieren, indem im Rahmen von Regelungen und Vereinbarungen Verbindlichkeit und Transparenz hergestellt und mögliche Risiken für Beschäftigte und Betriebe abgedeckt werden. Bundesweit bestehen nur in einer Minderheit der Betriebe Betriebsvereinbarungen zur beruflichen Weiterbildung. Dort, wo sie bestehen, zeigen sich erhebliche Unterschiede hinsichtlich formaler Merkmale, inhaltlicher Regelungsgegenstände, prozessualer Verfahrensregeln oder der Vereinbarungen zur Kostenverteilung (vgl. Busse & Seifert 2009).

In allen von uns untersuchten Betrieben finden wir originäre Weiterbildungsvereinbarungen. Ihr gemeinsames Kennzeichen ist die Festlegung verbindlicher Ansprüche und Verpflichtungen der Betriebsparteien. Unsicherheiten und Risiken durch mögliches opportunistisches Verhalten der Gegenpartei werden dadurch reduziert. Auch der Umgang mit möglichen Interessenkonflikten zwischen betrieblichen Belangen und individuellen Wünschen der Beschäftigten ist in den untersuchten Betrieben geregelt. In allen Betrieben verpflichten sich die Arbeitgeber grundsätzlich zur Unterstützung von Weiterbildung. Jährliche Mitarbeitergespräche<sup>4</sup> zur Erfassung von Qualifizierungsbedarf und Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten sind vorgeschrieben. In der Klinik (B1) und im Chemiebetrieb (B7) gibt es dazu ein Formblatt für jährliche Gespräche mit den Vorgesetzten, in dem der Qualifizierungsbedarf und die langfristigen beruflichen Interessen des Mitarbeiters thematisiert und geplant werden.

Charakteristisch ist auch ein breites und transparentes Weiterbildungsangebot. Neben Kosten und Dauer der Maßnahme werden dabei zum Teil auch die langfristigen Vorteile in Bezug auf Entgelt und innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten ausgewiesen. In dem untersuchten Hafbetrieb (B5) umfasst die Veröffentlichung möglicher Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ferner genaue Angaben zur Anzahl der Plätze, zum möglichen späteren Einsatzbereich, zu fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, zur Entlohnung während der Maßnahme sowie zur Entlohnung beim Einsatz in der neuen Position. Auch das Auswahlverfahren (unter Einbeziehung des Betriebsrats) und bestimmte Entscheidungsregeln, sofern es mehr Bewerber als Plätze gibt, sind festgelegt. Aufstiegsqualifizierungen werden bewusst gefördert. Durch die hohe Transparenz und Verlässlichkeit der betrieblichen Weiterbildungspolitik können Unsicherheiten von Weiterbildungsentscheidungen reduziert werden.

---

4 Vgl. dazu ausführlich Bahn Müller & Hoppe (2012).

In allen untersuchten Betrieben ist die Beteiligung des Arbeitgebers an den Weiterbildungskosten formal vereinbart. In der Klinik (B1) verpflichtet sich der Arbeitgeber in einer Betriebsvereinbarung, interne Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten sowie interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen durch partielle oder vollständig Arbeitsfreistellungen und Übernahme der Kosten der Maßnahmen zu fördern. In einer gesonderten Vereinbarung wird für Beschäftigte des Pflege- und Stationsdienstes zudem ein jährlicher Anspruch auf Bildungsurlaub festgelegt (der in diesem Bundesland nicht gesetzlich geregelt ist). In dem Chemiebetrieb (B7) besteht eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter, zu jährlichen Schulungen sowie zur vollen Kostenübernahme bei betrieblich notwendigen Qualifizierungen. Ein Weiterbildungskatalog legt die jeweilig Zeit- und Kostenbeteiligung für Betrieb und Mitarbeiter dar. Für Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht auf einen akuten betrieblichen Bedarf zielen, beteiligt sich der Arbeitgeber in dem Maße an den Kosten, in dem auch ein Nutzen für den Betrieb erkennbar ist: Bei der berufsbegleitenden Weiterbildung zum Chemikanten trägt der Betrieb beispielsweise zwischen 75% und 100% der zeitlichen und finanziellen Kosten; bei der Weiterbildung zum Meister in der Regel 50%. Auch der gleichberechtigte Zugang aller Beschäftigtengruppen – inklusive befristet Beschäftigter und Leiharbeiter – ist formal festgelegt.

Ein weiteres übergreifendes Kennzeichen sind Regelungen, mit denen sich wiederum die Betriebe gegen den möglichen Verlust von Weiterbildungsinvestitionen absichern. Transaktionskostenprobleme werden dadurch direkt reduziert. So verpflichten sich die Beschäftigten im Hafbetrieb (B5) und im Chemiebetrieb (B7) im Falle eines Arbeitgeberwechsels innerhalb von zwei Jahren (nach der Weiterbildungsmaßnahme) zu einer Rückerstattung der Weiterbildungskosten. In der Klinik (B1) verringert sich der Anteil, den die Beschäftigten bei einem Arbeitgeberwechsel zurückerstatten müssen, mit der Zeit (quasi als „Diskontierung“); direkt nach der Weiterbildungsmaßnahme beträgt er 100%, nach zwei Jahren 0%.

Die Regelungsdichte sowie der Grad der Formalisierung und Detailliertheit der Regelungen variiert deutlich zwischen den Betrieben. Die Klinik (B1) und der Automobilhersteller (B9) verfügen über vergleichsweise wenig Regelungen und lassen innerhalb der Regelungen bewusst mehr Spielraum für den Einfluss der Beschäftigten und Führungskräfte. Im Unterschied dazu zeichnen sich der Hafbetrieb (B5) und Chemiebetrieb (B7) durch eine höhere Dichte von Regelungen und einen höheren Grad der Formalisierung und „Geschlossenheit“ dieser Regelungen aus: Zum Teil bestehen sehr detaillierte Vereinbarungen für spezifische Weiterbildungsmaßnahmen. Zudem werden verbindliche Weiterbildungsansprüche der Beschäftigten und Regelungen für den Fall von Konfliktsituationen schriftlich fixiert. Auch die Zeit- und Kostenbeteiligung von Betrieb und Mitarbeitern sind in beiden Betrieben für verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen genau festgelegt. Bei Weiterbildungsmaßnahmen, die über den betrieblichen Bedarf hinausgehen, werden in der Regel individuelle Lösungen und Finanzierungsmodelle gesucht. Die Kostenverteilung orientiert sich dabei am Verhältnis des erwarteten Nutzens für den Betrieb und den Mitarbeiter.

Der Hafenbetrieb (B5) zeichnet sich durch die höchste Regelungsdichte in Form vielfältiger betrieblicher Regelungen, Leitlinien und Vereinbarungen zur Weiterbildung aus. Die wichtigsten Regelungen sind in Betriebsvereinbarungen festgelegt. Kennzeichnend sind dabei genaue Vereinbarungen zu den Ansprüchen und gegenseitigen Verpflichtungen der Betriebsparteien. Die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten<sup>5</sup> wird dabei oft in einer Präambel eingefordert.

In der untersuchten Klinik (B1) sind formalisierte Regelungen zur Weiterbildung dagegen geringer verbreitet und fallen allgemeiner aus. Den Ansprüchen und Interessen der Beschäftigten wird jedoch auch hier explizit großes Gewicht beigemessen. Die Regelungen lassen bewusst größere Gestaltungsspielräume für die Stationsleitung und die Beschäftigten bei der konkreten Auswahl, Bewilligung und Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen.

In dem untersuchten Automobilbetrieb (B7) ist der Formalisierungs- und Regelungsgrad der Vereinbarungen zur Weiterbildung am geringsten. Der Betrieb steht für eine informelle Regelungspraxis im Bereich der betriebs- und arbeitsmarktbezogenen Weiterbildung. Detaillierte formale Regelungen finden sich nur im Bereich der arbeitsplatzbezogenen Weiterbildung. Für darüber hinausgehende Weiterbildungsmaßnahmen gelten lediglich allgemeine Rahmenregelungen. Auf präzise betriebliche Regelungen wird bewusst verzichtet, um Spielräume für individuelle passgenaue Maßnahmen und Realisierungsmöglichkeiten zu lassen. Für „schwache“ Beschäftigtengruppen, wie gering Qualifizierte oder Teilzeitbeschäftigte, bestehen damit weder verbindlichen Weiterbildungsansprüche noch gezielte Qualifizierungsstrategien (unabhängig vom individuellen Engagement). Im Vergleich zu den anderen Untersuchungsbetrieben stellt das einen klaren Nachteil dar. Dieser Nachteil wird zumindest teilweise durch eine offensichtlich gut funktionierende informelle Praxis der Weiterbildung kompensiert. Diese ist auch im Zusammenhang mit den stark ausgeprägten Solidaritätsnormen (siehe unten) zu sehen. So haben in der Vergangenheit fast alle gering Qualifizierten im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung ihren Berufsabschluss nachgeholt. Die Transparenz und Wahrnehmung des Weiterbildungsangebotes durch die Beschäftigten wird seitens der befragten Experten und Beschäftigten als gut eingeschätzt. Allerdings setzt sie Eigeninitiative der Beschäftigten voraus. Für „schwache“ Beschäftigtengruppen liegt hier die entscheidende Barriere. Ist die Eigeninitiative gegeben, werden die Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten (auch „schwacher“ Gruppen) allerdings in den meisten Fällen vom Betrieb unterstützt. Dabei suchen Beschäftigte, Personalleitung und Führungskräfte gemeinsam nach passenden individuellen Lösungen, die den Interessen und Möglichkeiten des jeweiligen Mitarbeiters gerecht werden, aber auch die betrieblichen Kosten möglichst gering halten. Statt bezahlter Freistellungen werden so beispielsweise Anpassungen des Schichtplans vorgenommen, die passende Zeiträume für Weiterbildung ermöglichen. Zudem werden Hilfestellungen bei der Beantragung staatlicher Fördermittel und beim Zugang zu regionalen Weiterbildungsanbietern gegeben.

---

5 Beispiele dafür sind verbindlich Ansprüche auf Freistellungen, Mehrfachqualifizierungen oder das Nachholen von Berufsabschlüssen, wie die Fortbildung zum Hafenfacharbeiter.

#### *(4) Langfristige Bindungen*

Bereits in früheren Untersuchungen wurde gezeigt, dass sich Beschäftigungssicherheit und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb positiv auf die Nutzung langfristig angelegter Instrumente der Arbeitspolitik auswirken (vgl. Wotschack et al. 2008; Wotschack 2012). In allen untersuchten Vorreiterbetrieben gibt es Vereinbarungen und Normen, die eine langfristige Kooperation von Betrieb und Mitarbeiter stützen und Investitionen in Weiterbildung damit für beide Parteien als sinnvoll erscheinen lassen. Beispiele dafür sind Beschäftigungssicherheit, gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs oder Regelungen zum Altersübergang. Unsicherheiten bezüglich des langfristigen Nutzens von Weiterbildung werden auf diese Weise auf Seiten des Betriebs wie der Beschäftigten verringert. Zudem beziehen sich die Kosten-Nutzen-Kalküle von Weiterbildung auf einen anderen Zeitrahmen: Der betrachtete Zeitraum wird länger. Langfristige Kosten und Vorteile erhalten größeres Gewicht gegenüber kurzfristigen Kosten-Nutzen-Erwägungen.

In allen untersuchten Betrieben dominieren unbefristete Beschäftigungsverhältnisse. Lebenslange Beschäftigung stellt die Norm dar. Im Chemie-, im Hafen- und im Automobilbetrieb (B7, B5, B9) umfasst die Bindung an den Betrieb zum Teil sogar mehrere Generationen. Oft waren schon die Eltern dort beschäftigt sowie später die Kinder. Entlassungen in größerem Umfang haben in den untersuchten Betrieben nicht stattgefunden – auch nicht während der Hochphase der Wirtschafts- und Finanzkrise (2008 und 2009). Im Chemiebetrieb (B7) haben Beschäftigte und Management während der Krise vorübergehend auf einen Teil des Gehalts verzichtet, um Entlassungen zu vermeiden. Im Hafenbetrieb (B5) wurde bewusst auf Entlassungen verzichtet, um für die Zeit nach der Krise über ausreichend Fachkräfte zu verfügen. Die Phase der geringen Auslastung wurde für eine umfassende Weiterbildungsinitiative genutzt. In der Klinik (B1) hat nach einer langen Phase wirtschaftlicher Schwierigkeiten und Unsicherheiten (in den 1990er Jahren) mit der Übernahme durch den derzeitigen Konzern eine Phase des kontinuierlichen Personalaufbaus und wirtschaftlichen Erfolgs eingesetzt. Auch der untersuchte Automobilbetrieb (B9) hat in einer längeren Phase wirtschaftlicher Schwierigkeiten nicht entlassen. Durch die Übernahme der Produktion eines neuen Motors, der für das Unternehmen einen hohen Stellenwert hat, gibt es am Standort wieder eine langfristige Perspektive.

In allen untersuchten Betrieben werden innerbetriebliche Karrieren im Rahmen des internen Arbeitsmarktes bewusst gefördert. Führungskräfte werden intern rekrutiert; notwendige Fachkompetenzen so weit wie möglich innerbetrieblich im Rahmen von Weiterbildung und Personalentwicklung vermittelt. In dem untersuchten Hafen- und Chemiebetrieb sind innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten zudem für alle Mitarbeiter in einem transparenten Katalog einsehbar, der einen Überblick über unterschiedliche betriebliche Funktionen, daraus resultierende Entgeltbedingungen und dafür erforderliche Qualifikationen gibt.

Unsicherheiten, die durch die gesetzlichen Neuregelungen des Altersübergangs entstanden sind (Ende der staatlich geförderten Altersteilzeit, Rente mit 67),

wurden in den untersuchten Betrieben mit unterschiedlichen Lösungen begegnet. In dem Chemiebetrieb (B7) wurde zunächst eine arbeitgeberfinanzierte Übergangslösung geschaffen, die langfristig von einem Lebensarbeitszeitkonto (mit finanzieller Beteiligung des Arbeitgebers) abgelöst werden soll. Eine Integrationsvereinbarung garantiert die Beschäftigungssicherheit im Falle der eingeschränkten Erwerbsfähigkeit. Auch in dem untersuchten Automobilbetrieb (B9) wurden die Regelung zur Altersteilzeit arbeitgeberfinanziert fortgeführt, um dem hohen Anteil von Mitarbeitern mit gesundheitlichen Einschränkungen gerecht zu werden. Ob dies auf lange Sicht der Fall bleiben wird, ist allerdings aufgrund des hohen Kostendrucks im Unternehmen nicht sicher. In dem untersuchten Hafenbetrieb (B5) der vorzeitige Ausstieg aus dem Erwerbsleben durch ein Lebensarbeitszeitkonto ermöglicht, das vom Arbeitgeber stark bezuschusst wird: Jede Arbeitsstunde, die dort von den Beschäftigten eingebracht wird, wird vom Arbeitgeber verdoppelt.

Im Resultat stärken die skizzierten Maßnahmen und Bedingungen eine stabile Bindung und langfristige Handlungsperspektive der betrieblichen Akteure. Förderlich wirkt sich dabei zum Teil auch die abgelegene regionale Lage aus (Klinik, Chemiebetrieb), wo der Einfluss des externen Arbeitsmarkts geringer ist. Als ein zunehmendes Problem erweist es sich allerdings in einigen Betrieben (Chemie-, Hafen-, Automobilbetrieb), dass für einige Qualifikationen (z.B. Meisterbrief) nicht genügend Positionen verfügbar sind. Dieses Problem ist auch als Folge der guten Weiterbildungsmöglichkeiten in den Betrieben zu begreifen und wirkt sich zum Teil hemmend auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Weiterbildungsmotivation der Beschäftigten aus. Das betrifft auch die innerbetrieblichen Karrieremöglichkeiten von (vormals) gering Qualifizierten oder weiblichen Beschäftigten, die höhere berufliche Positionen anstreben.

### *(5) Vergemeinschaftung*

Solidaritäts- oder Gemeinschaftsnormen können Unsicherheiten von Weiterbildungsinvestitionen verringern und die Integration benachteiligter Beschäftigtengruppen fördern. Die Bedeutung von Solidaritäts- oder Gemeinschaftsnormen für das betriebliche Handeln wurde in verschiedenen neueren Studien thematisiert, etwa mit dem Konzept einer *gemeinschaftlich-integrativen* „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff 2009) oder *Vergemeinschaftung* als einer besonderen Form „betrieblicher Beschäftigungspolitik“ (Goeddecke et al. 2006).<sup>6</sup>

Durch Solidaritätsnormen gewinnt der Aspekt der langfristigen Kooperation zur Erreichung gemeinsamer Ziele gegenüber dem opportunistischen Tausch- und Marktprinzip an Bedeutung (vgl. dazu Lindenberg 1997, 1998). Die Verfolgung einseitiger Interessen und kurzfristiger Vorteile wird negativ sanktioniert (z.B. Verweigerung der Kooperationsbereitschaft); Interessenausgleich und soziale Kohäsi-

---

6 Nach Kotthoff (2009) ist die „gemeinschaftlich-integrative betriebliche Sozialordnung“ durch gegenseitige Wertschätzung der Arbeit, starke Vertrauensbeziehungen (*High-Trust-Kultur*), ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und die Offenheit für direkten Kontakt zwischen Personalleitung und Beschäftigten gekennzeichnet.



on erhalten höheres Gewicht. Durch diese andere normative Rahmung verschieben sich, wie oben ausgeführt, die Kosten- und Nutzenkalküle von Weiterbildungsentscheidungen. Opportunistisches Verhalten wird weniger wahrscheinlich. Die Vernachlässigung von Beschäftigteninteressen oder Ungleichbehandlung von Beschäftigtengruppen steht im Widerspruch zur geltenden Norm.

Auf Seiten der Betriebe erhalten Beschäftigtengruppen, die typischerweise nicht im Fokus der betrieblichen Weiterbildungspolitik stehen, wie gering qualifizierte, Teilzeitbeschäftigte oder Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben, damit mehr Aufmerksamkeit. Auf Seiten der Beschäftigten verringern sich durch Solidaritätsnormen Unsicherheiten, die mit Investitionen in Weiterbildung verbunden sind. Gruppen, die sonst eher zurückhaltend bei der Weiterbildungsbeteiligung sind, werden stärker eingebunden und gefordert, sich zu beteiligen.

In allen untersuchten Betrieben finden wir Hinweise auf starke Gemeinschafts- und Solidaritätsnormen. In der untersuchten Klinik (B1) wird die innerbetriebliche Solidarität von den Personalverantwortlichen bewusst gefördert. Statt Konkurrenz und individuellem Prestige werden Kooperation und Teamgeist betont. „Der Star ist die Klinik“ beschreibt die Geschäftsführung diese Leitlinie. Auf Ärzte mit großem Renommee wird zugunsten fachlich guter Spezialisten und „Teamplayer“ verzichtet. In der Klinik werden, ebenso wie in den anderen von uns untersuchten Betrieben, Führungskräfte intern rekrutiert und notwendige Fachkompetenzen so weit wie möglich innerbetrieblich im Rahmen von Weiterbildung und Personalentwicklung vermittelt. Die Zusammenarbeit ist nach Angabe der befragten Experten und Beschäftigten durch gegenseitige Unterstützung, Vertrauen und einen fairen Umgang miteinander gekennzeichnet. Entlassungen in großem Maßstab wurden durch vereinte Anstrengungen vermieden.

In den Betrieben aus dem Hafenumschlag (B5), der chemischen Industrie (B7) und der Automobilindustrie (B9) ist ein Selbstverständnis als „große Familie“ weit verbreitet. Es speist sich auch daraus, dass oft schon die Generation der Eltern in den Betrieben gearbeitet und auch die Generation der Kinder dort einen Ausbildungs- und Arbeitsplatz gefunden hat. So ist beispielweise die Unternehmenskultur des untersuchten Chemiebetriebs (B9) immer noch durch die Zeit als Familienunternehmen geprägt, für die ein solidarischer Zusammenhalt zwischen Betriebsleitung und Beschäftigten charakteristisch war. Auch nach der Entwicklung zum börsennotierten Großunternehmen bildet diese Norm immer noch einen wichtigen Referenzpunkt für die Personalpolitik und ihre Beurteilung durch die Beschäftigten. Das Unternehmen wird als sozialer Arbeitgeber wahrgenommen und auch an diesem Maßstab gemessen. In der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise haben Management und Beschäftigte vorübergehend Gehaltseinbußen in Kauf genommen, um damit Entlassungen zu vermeiden. In der Zeit danach wurden die Gehaltseinbußen durch Rückzahlungen wieder ausgeglichen. Der Ursprung der starken Solidaritäts- und Gemeinschaftsnormen ist auch im Zusammenhang mit der abgelegenen Lage des Chemiebetriebs und dem begrenzten regionalen Arbeitsmarktangebot zu sehen, wodurch ein starker Zusammenhalt von Betrieb und Beschäftigten gegeben ist.

Auch der untersuchte Hafenbetrieb (B5) und Automobilhersteller (B9) sind nach Angabe der befragten Experten und Beschäftigten durch eine „Kultur der großen Familie“ geprägt. Oft arbeiteten schon die Väter der Beschäftigten im Betrieb und die Kinder haben dort ihre Ausbildung absolviert und die Perspektive eines sicheren Arbeitsplatzes. Während der Hafenbetrieb (B5) bis zur letzten Wirtschafts- und Finanzkrise einen starken Boom verzeichnete, von dem auch die Beschäftigten finanziell profitierten, war der Automobilbetrieb (B9) durch eine lange Phase von Absatzproblemen und niedriger Fertigungsauslastungen geprägt. Entlassungen wurden durch einen externen Einstellungsstopp, Phasen der Kurzarbeit und innerbetriebliche Umsetzungen vermieden. Oft mussten die Betriebsparteien dabei zusammen unkonventionelle Problemlösungen finden. Die gemeinsame Bewältigung dieser Krisenphase hat die innerbetriebliche Solidarität zwischen Personalleitung, Arbeitnehmervertretung und Beschäftigten am Standort gestärkt. Als der Standort dann nach der Wirtschafts- und Finanzkrise den Zuschlag für die Produktion eines neuen, im Gesamtunternehmen strategisch wichtigen Produkts erhielt, begann eine Phase der intensiven Weiterbildung für die neue Produktlinie. Der innerbetriebliche Zusammenhalt sei dadurch weiter gestärkt worden.

Eine weitere Besonderheit des untersuchten Automobilbetriebs (B9) stellt der hohe Anteil an Beschäftigten mit türkischem Migrationshintergrund dar. Nach Auskunft der befragten betrieblichen Experten und Beschäftigten sei die Integration dieser Beschäftigten sehr gut. Dazu habe auch eine sehr erfolgreiche (und mehrfach mit Preisen ausgezeichnete) Diversity-Strategie beigetragen. So ist beispielweise die betriebliche Interessenvertretung paritätisch besetzt. Die erste Generation der türkischen Einwanderer kam im Zuge des Anwerbeabkommens von 1961 überwiegend als ungelernte Arbeiter mit geringen Deutschkenntnissen in den Betrieb. Sie übten dort anfangs meist nur einfache Tätigkeiten aus. Im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung konnten sie sich fast alle im Laufe der Zeit qualifizieren und Berufsabschlüsse nachholen. Zum Befragungszeitpunkt gibt es in dem Betrieb keine ungelerten Arbeitskräfte mehr. Oft hat auch die Kindergeneration der Einwanderer in dem Betrieb die Ausbildung absolviert, einen Arbeitsplatz gefunden und höhere Positionen erreicht als die Eltern. Diese gute Integration bestätigt und stärkt die starken Solidaritätsnormen in dem Betrieb. In einer solchen Unternehmenskultur werden Weiterbildungsentscheidungen stärker von solidarischen Gesichtspunkten geleitet als von rein betriebswirtschaftlichen Kriterien.

### *(6) Gegenmacht*

Für alle untersuchten Betriebe ist eine hohe funktionale Abhängigkeit der Betriebsparteien charakteristisch, die sich förderlich auf die Kooperation auswirkt. Es wird in vieler Hinsicht auf „gleicher Augenhöhe“ verhandelt. Alleingänge oder die einseitige Durchsetzung von Interessen in der betrieblichen Arbeitspolitik sind kaum oder nur unter sehr hohen Kosten möglich. Die Ursachen für diese hohe funktionale Abhängigkeit sind unterschiedlicher Natur. Sie beruht zum einen auf einer starken Position der Betriebsräte (B5, B7, B9). Im Automobilbetrieb (B9)

und im Chemiebetrieb (B7) können Personalleitungen und Betriebsräte nur gemeinsam gegen den hohen Kostendruck der übergeordneten Konzernleitung vorgehen (B7, B9). Eine höhere funktionale Abhängigkeit in der betrieblichen Arbeitspolitik entsteht auch durch fehlende „Exit“-Optionen und Handlungsalternativen der Akteure im Konfliktfall. So können die untersuchten Betriebe mögliche Probleme nur sehr begrenzt durch den externen Arbeitsmarkt lösen und sind damit stärker gefordert, interne Lösungen zu finden.

Der Schwerpunkt der Personaler liegt dabei eher bei der Gruppe der hoch Qualifizierten und Führungskräfte (etwa beim Thema Nachwuchssicherung, Gesundheitserhalt oder Wissenstransfer beim Altersübergang). Zudem spielen Kostengesichtspunkte für sie eine stärkere Rolle. Die Betriebsräte in den untersuchten Betrieben engagieren sich demgegenüber stärker für die gewerblichen Beschäftigten und dabei wiederum besonders für „schwache“ Gruppen, die nicht im Fokus der Personalarbeit sind, wie etwa gering Qualifizierte (B5, B7) oder weibliche Beschäftigte (B7).

Insofern können wir in einigen der von uns untersuchten Vorreiterbetrieben eine Art Arbeitsteilung zwischen Personalbereich und Betriebsrat beobachten, bei der die Betriebsräte die Themen Demografie und Weiterbildung oft als Chance nutzen können, um Themen und Handlungsansätze, die vom Personalbereich eher für hoch Qualifizierte entwickelt werden, auch im gewerblichen Bereich und für schwache Beschäftigtengruppen durchzusetzen. Eingebettet ist diese „Arbeitsteilung“ in relativ ausgewogene Machtbeziehungen aufgrund einer starken betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung (B5, B7, B9) sowie hoher funktionaler Interdependenz aufgrund eines geringen Angebots auf dem externen Arbeitsmarkt (B1, B5, B7, B9).

### *(7) Arbeitspolitische Kooperation*

In dem untersuchten Hafenbetrieb (B5) spielte neben der bestehenden Bildungsinfrastruktur und dem staatlichen Förderangebot die traditionell gute und vertrauensvolle Kooperation aller beteiligten arbeitspolitischen Akteure eine entscheidende Rolle für die Durchführung einer großen Qualifizierungsoffensive, bei der auch Mittel aus dem Konjunkturpaket II (siehe dazu ausführlich unten) genutzt wurden. Involviert waren neben der Konzern- und Personalleitung der Betriebsrat, weitere Arbeitnehmervertretungen sowie Vertreter der Weiterbildungseinrichtungen und der regionalen Arbeitsagentur. Unsicherheiten und Risiken, die mit dieser groß angelegten Weiterbildungsmaßnahme verbunden waren, wurden durch die intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie die gegenseitige Unterstützung und Bereitstellung von Informationen verringert. Zugleich führte der Einbezug unterschiedlicher Akteure, insbesondere der Interessenvertretung (auf Konzern- und Betriebsebene) oder der Bundesagentur für Arbeit, dazu, dass überbetriebliche, langfristige und solidarische Gesichtspunkte größeres Gewicht in der betrieblichen Weiterbildungspolitik erhielten.

Betriebsräte und Gewerkschaften sind in den untersuchten Betrieben oft, aber nicht immer die treibende Kraft in der Weiterbildungspolitik. Dort, wo sie es sind,

ist die Weiterbildungspolitik schon lange Zeit Thema der Interessenvertretungsarbeit. So bildete eine langfristig orientierte, demografiefeste Arbeitspolitik bereits seit mehreren Jahren einen wichtigen Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit im untersuchten Chemiebetrieb (B7) und Hafenbetrieb (B5). Die Konzern- und Personalleitungen in den Betrieben stehen dem Thema aufgeschlossen gegenüber und haben zum Teil eigene Initiativen entwickelt. Mit Ausnahme der Klinik (B1), wo entscheidende Initiativen von der Geschäftsführung ausgingen, wird die Weiterbildungspolitik in den Betrieben gemeinsam von Personalabteilung und Betriebsräten verfolgt.

*Tabelle 3: Förderliche Rahmenbedingungen in den untersuchten Betrieben*

<b>Merkmal</b>	<b>Mechanismus (Bedingung)</b>	<b>Beispiele</b>
1. Arbeitsmarktengpässe	1.a Kosten Neurekrutierung (Arbeitsmarkt)	Geringes Angebot an benötigten Fachkräften auf dem regionalen externen Arbeitsmarkt
2. Bildungsinfrastruktur	1.b Kosten Weiterbildung (Einsparmöglichkeit)	Konzern-/unternehmenseigenes Aus- und/oder Weiterbildungszentrum Enge Kooperation mit regionalen Weiterbildungsanbietern
3. Betriebliche Vereinbarungen	1.c Absicherung (Regelungen)	Unternehmensleitlinien, Betriebsvereinbarungen, formelle und informelle Regelungen mit Bezug zur Weiterbildung
4. Langfristige Bindungen	2.b zeitliche Einbettung (gemeinsamer Zeithorizont)	Beschäftigungssicherheit, guter interner Arbeitsmarkt, langfristige Personalentwicklung, Vermeidung größerer Entlassungswellen
5. Vergemeinschaftung	2.c normative Einbettung (Solidaritätsnormen)	Gemeinschaftsgefühl, Teamgeist, Kultur einer „großen Familie“, gegenseitige Unterstützung, Integration schwacher Gruppen, interne Rekrutierung von Führungskräften
6. Gegenmacht	2.a strukturelle Einbettung (Beziehungsnetzwerk)	Enger Kontakt und intensiver Austausch zwischen den Beschäftigten
	2.d Machtbeziehungen (Machtgleichgewicht)	Starke Interessenvertretung und/oder hohe gegenseitige Abhängigkeit der betrieblichen Akteure aufgrund des geringen Arbeitsmarktangebots
7. Arbeitspolitische Kooperation	2.a strukturelle Einbettung (Beziehungsnetzwerk)	Intensiver Austausch und Kooperation der Betriebsparteien und regionalen Arbeitsmarktakteure
8. Überbetriebliche Regelungen	1.c Absicherung (Regelungen)	Gesetze, Branchen- und Haustarifverträge mit Bezug zur Weiterbildung, Verordnungen von Kammern und Verbänden
9. Staatliches Förderprogramm	1.b Kosten Weiterbildung (Einsparmöglichkeit)	Förderung von Kurzarbeit in Verbindung mit Weiterbildung durch die BA (Konjunkturpaket II)

### *(8) Überbetriebliche Regelungen*

Das betriebswirtschaftliche Denken zeigt sich oft blind für die langfristigen Vorteile von Weiterbildungsinvestitionen. Die Bezugsgröße von Kosten und Nutzen sind in der Regel kürzere Zeiträume; langfristige Risiken und Kosten, die durch Qualifizierungsdefizite entstehen, werden dabei ausgeblendet. Das Beispiel der von uns untersuchten Vorreiterbetriebe zeigt, dass überbetriebliche Regelungen hier eine wichtige Rolle spielen, um diese begrenzte Perspektive zu überwinden.

In allen untersuchten Betrieben gelten gesetzliche oder tarifliche Regelungen, die sich auf Weiterbildung beziehen. Das ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Bundesweit ist berufliche Weiterbildung auf der gesetzlichen und tariflichen Ebene nicht systematisch geregelt. Einheitliche und verbindliche Vorgaben zur Weiterbildung fehlen (Busse & Seifert 2009). Gesetzliche Regelungen zur Weiterbildung sind in bestimmten Wirtschaftsbereichen, wie dem Gesundheitssektor oder dem Bereich Schule und Erziehung, häufiger anzutreffen (vgl. Bechmann et al. 2012). Die tarifliche Regulierung von Weiterbildung hat seit Mitte der 1990er Jahre zwar an Bedeutung gewonnen, und seit 2000 wurde eine Reihe von Qualifizierungstarifabkommen abgeschlossen (vgl. dazu Busse & Seifert 2009). Gleichwohl betrug der Anteil der Tarifverträge mit Regelungen zur Weiterbildung im Jahr 2005 nur 1% (vgl. Bahn Müller 2007: 2). Die tarifliche Regulierung von Weiterbildung nimmt allerdings weiter zu (vgl. Bahn Müller & Hoppe 2012: 8). Neuere prominente Beispiele dafür sind die Tarifabschlüsse 2008 in der chemischen Industrie mit dem Schwerpunkt Lebensarbeitszeit und Demografie, in der Metall- und Elektroindustrie (2001 und 2006), im öffentlichen Dienst (2005) und im Stahlbereich (2007).

In dem untersuchten Hafenbetrieb (B5) spielen tarifliche Regelungen eine wichtige förderliche Rolle. In dem Konzerntarifvertrag „Demografischer Wandel, globaler Wettbewerb und betriebliche Sozialpolitik“ von 2007 verpflichten sich die Tarifparteien und Unternehmen dazu, Instrumente einer altersgerechten Sozialpolitik zu entwickeln. Darunter fallen auch eine bedarfsgerechte und qualifizierte Ausbildung, die Förderung und Übernahmen der Kosten von Aus- und Weiterbildung sowie berufsbezogenen Studiengängen durch Stipendien, die Entwicklung von Leitfäden für die Bildungsförderung, die Belegung des (konzern-)internen Arbeitsmarkts und Erleichterung interner Stellenwechsel.

Eine förderliche Rolle tariflicher Regelungen zeigt sich auch für den untersuchten Chemiebetrieb (B7). Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“, der auch einen umfassenden Qualifizierungsbaustein enthält, schreibt für die Chemiebranche verbindliche Altersstrukturanalysen und jährliche Einzahlungen in einen Demografiefonds vor. Er betont zugleich die Wichtigkeit einer langfristig ausgerichteten, demografiefesten Arbeitspolitik und umreißt mögliche Instrumente zu deren Verwirklichung. Allerdings sind die Anreize dabei eher indirekt (Demografiefonds) und lassen bei der Umsetzung und Aushandlung viel Spielraum auf der betrieblichen Ebene. In dem untersuchten Chemiebetrieb (B7) wird das vom Betriebsrat durchaus als Nachteil bei der Durchsetzung von Weiterbildungsansprüchen der Beschäftigten gesehen. Einen weiteren wichtigen Handlungsrah-

men im Chemiebetrieb (B7) stellt eine auf Initiative der Personalleitung entworfene Leitlinie zum demografischen Wandel dar. In Form eines Zehn-Punkte-Programms werden darin wichtige Handlungsfelder, Eckpunkte und Ziele einer präventiven Arbeitspolitik formuliert, die mit konkreten Instrumenten und Regelungen zu füllen sind. Weiterbildung stellt dabei ein wichtiges Handlungsfeld dar: So sei etwa die berufliche Qualifizierung und Einsatzflexibilität in allen Altersgruppen der Belegschaft zu fördern, das bestehende Know-how langfristig zu sichern und der Wissenserhalt im Betrieb systematisch sicherzustellen.

Der Hafенbetrieb (B5) ist zugleich ein Beispiel für den Einfluss informeller Regelungen. So besteht zwischen den konkurrierenden Hafенbetrieben ein stillschweigendes „Gentlemen’s Agreement“, dass die gegenseitige Abwerbung von Fachkräften oder Ausgebildeten untersagt. Das Risiko, dass Aus- und Weiterbildungsinvestitionen durch Arbeitgeberwechsel am Hafен verloren gehen, wird dadurch direkt vermindert.

In der von uns untersuchten Klinik (B1) werden Weiterbildungsaktivitäten durch Bestimmungen der Ärzte- und Pflegekammern mitreguliert. Sie schreiben den Beschäftigten jährliche Weiterbildung in einem bestimmten Umfang vor. Es wird eine bestimmte Anzahl an Fortbildungspunkten von Ärzten und Krankenpfleger/innen verlangt, die bei den Kammern nachzuweisen sind. Verpflichtende Standards bezüglich der Weiterbildungsbeteiligung haben hier zur Lösung von Transaktionskostenproblemen der Weiterbildung beigetragen. Sie sichern eine breite Beteiligung an Weiterbildung, wenn auch in kleinen Umfang. Ähnliches gilt auch für den untersuchten Chemiebetrieb (B7). Dort werden jährlich gesetzlich vorgeschriebene Pflichtschulungen vor allem im Bereich der Arbeitssicherheit durchgeführt.

Das Beispiel des untersuchten Automobilbetriebs (B9) zeigt hingegen, dass überbetriebliche Regelungen nicht immer eine förderliche Rolle für die betriebliche Weiterbildung spielen müssen (vgl. auch Bahnmüller & Hoppe 2012). Die befragten Experten rechnen dort damit, dass von der Implementierung des neuen tariflichen Entgeltrahmenabkommens (ERA) zum Teil eine negative Wirkung auf die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten ausgehen könne, da die finanziellen Anreize eines Wechsels vom gewerblichen in den administrativen Bereich sinken. Auch der für den Automobilbetrieb geltende Qualifizierungsstarifvertrag sei eher von untergeordneter Bedeutung, da die betrieblichen Regelungen meist über die tariflichen Standards hinausgingen.

### *(9) Staatliche Förderprogramme*

Passende staatliche Fördermittel können dazu beitragen, die betrieblichen Kosten von Weiterbildung senken (vgl. Lott & Spitznagel 2010; Lott 2013). Der untersuchte Hafенbetrieb (B5) hat in der Krise 2008/09 die von der Bundesagentur für Arbeit bereitgestellte Förderung von Kurzarbeit in Verbindung mit Weiterbildung für eine groß angelegte Qualifizierungsoffensive genutzt. Bei der Ausbildung zur Fachkraft für Hafенlogistik wurde für die Dauer von insgesamt 18 Monaten ein Wechsel von jeweils vier Wochen Weiterbildung und vier Wochen Arbeitstätigkeit

organisiert. Beschäftigte, die sich dem Lernpensum nicht gewachsen fühlten, erhielten zusätzliche Unterstützung. In der Weiterbildungsphase wurden die Beschäftigten bezahlt von der Arbeit freigestellt<sup>7</sup>. Für den Großteil der Un- und Angelernten in dem Hafbetrieb wurde es auf diese Weise möglich, hafenspezifische Berufsabschlüsse nachzuholen. Bezogen auf den gewerblichen Bereich (Hafenumschlag) hat jeder fünfte Beschäftigte an der Qualifizierung teilgenommen. Die Resonanz auf die Ausschreibung war sehr gut. In einzelnen Fällen haben die Teammeister oder der Betriebsrat Überzeugungsarbeit geleistet. Förderlich wirkte sich dabei aus, dass alle organisatorischen Anforderungen nach schriftlicher Anmeldung des Mitarbeiters vom Betrieb übernommen wurden. Ein Abbruch der Weiterbildungsmaßnahmen fand nur vereinzelt statt. In der Folge hat sich das Qualifikationsniveau auf den unteren Hierarchieebenen des Hafbetriebs deutlich erhöht.

Bundesweite Auswertungen haben gezeigt, dass nur 5% der mehr als 2,5 Millionen Beschäftigten, für die 2009 Kurzarbeit beantragt wurde, an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben, die durch Mittel des Europäischen Sozialfonds und der Bundesagentur für Arbeit gefördert wurden (vgl. Heidemann 2011). Das Förderangebot allein reicht offensichtlich nicht aus, um die betriebliche Weiterbildungsaktivität zu erhöhen. Als förderlich erweist sich zum einen eine bereits bestehende Bildungsstrategie des Betriebs (vgl. ebd.). Das Beispiel des Hafbetriebs (B5) deutet zudem darauf hin, dass eine Reihe der oben skizzierten institutionellen Voraussetzungen (insbesondere die gute betriebliche und überbetriebliche Kooperation, eine bestehende Bildungsinfrastruktur sowie eine Vielzahl betrieblicher und überbetrieblicher Regelungen zur Weiterbildung) entscheidend dazu beigetragen haben, dass das staatliche Förderangebot tatsächlich genutzt wurde.

Innerhalb unseres Untersuchungssamples bildet der Hafbetrieb bei der Nutzung der Fördermittel des Konjunkturpakets II für Weiterbildung (im Zusammenhang mit Kurzarbeit) die Ausnahme. Die anderen Betriebe haben diese Möglichkeit nicht genutzt. Als Grund dafür wurde in der Regel der fehlende Bedarf für dieses Instrument genannt, da Weiterbildung im Rahmen anderer betrieblicher Instrumente fortlaufend und in ausreichendem Maße gewährleistet sei.<sup>8</sup> Für den Hafbetrieb stellte das Förderprogramm hingegen ein passendes Instrument dar, um den hohen Anteil von Beschäftigten ohne hafenspezifischen Berufsabschluss (meist berufliche „Quereinsteiger“) berufs begleitend zu qualifizieren.

## 5.2 Förderliche Bedingungskonstellationen

Unsere Untersuchung förderlicher Rahmenbedingungen betrieblicher Weiterbildung schließt die Frage nach dem Zusammenspiel und der relativen Bedeutung der

---

7 Der individuelle Einkommensverlust betrug etwa 15%. Bei Abschluss der Ausbildung wurden den Beschäftigten ein Drittel dieser Kosten durch den Arbeitgeber zurückerstattet.

8 Bei dem Automobilbetrieb (B9) wurde zudem eine negative Außenwahrnehmung befürchtet, da die Nutzung staatlicher Hilfen in der Öffentlichkeit (ähnlich wie bei Opel) als Zeichen staatlicher Abhängigkeit interpretiert werden könne.

identifizierten Einflussfaktoren mit ein: Wirken sich die identifizierten Faktoren unabhängig voneinander förderlich auf betriebliche Weiterbildung aus oder entfalten sie ihre Wirkung erst in bestimmten Kombinationen? Und falls ja, welche förderlichen Bedingungskonstellationen lassen sich identifizieren?

Der Vergleich der einzelnen Untersuchungsbetriebe (siehe Tabelle 4) zeigt, dass die auf Basis der vier intensiven Fallstudien identifizierten förderlichen Einflussfaktoren nicht gleichermaßen stark in den Untersuchungsbetrieben vertreten sind. Einige Bedingungen finden sich nur selten (etwa die Nutzung staatlicher Fördermöglichkeiten) oder sind zum Teil schwächer ausgeprägt (etwa die betriebliche Regelungsdichte oder die Stärke der betrieblichen Interessenvertretung). Dies kann als erster Beleg dafür gewertet werden, dass nicht immer alle Faktoren gegeben sein müssen, um eine hohe Weiterbildungsbeteiligung auch bei typischerweise benachteiligten Gruppen zu bewirken. Damit stellt sich zugleich die Frage, welche Einflussfaktoren in allen untersuchten Vorreiterbetrieben stark ausgeprägt sind und welche Einflussfaktoren eher hinsichtlich ihrer Ausprägung variieren. Auf diese Weise lässt sich ein erster Eindruck von den spezifischen Merkmalskombinationen in den Untersuchungsbetrieben gewinnen.



Tabelle 4: Kombinationen der identifizierten Einflussfaktoren in den vier ausgewählten Untersuchungsbetrieben (intensive Fallstudien)

Betriebsfall	1 Arbeits- markt- engpässe	2 Bildungs- infrastruktur	3 Betriebliche Regelungen	4 Langfristige Bindungen	5 Gemein- schafts- kultur	6 Gegen- macht	7 Arbeits- politische Kooperation	8 Über- betriebliche Regelungen	9 Staatliche Förderung	Mechanismen bei stark ausgeprägten Einflussfaktoren (++ / +++)
Klinik (B1)	++	+	+	++	++	+	+	+	-	1a 2a, 2b, 2c
Hafen (B5)	+	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	1b, 1c 2a, 2b, 2c, 2d
Chemie (B7)	++	++	+++	+++	+++	+++	+++	++	-	1a, 1b, 1c 2a, 2b, 2c, 2d
Auto (B9)	+	+	+	+++	+++	++	++	+	-	2a, 2b, 2c, 2d
Mechanismus	1a	1b	1c	2b	2a, 2c	2d	2a	1c	1b	

Skala: (-) nicht gegeben, (+) gegeben, (++) stark ausgeprägt, (+++) sehr stark ausgeprägt

Mechanismen: 1a: Kosten Neurekrutierung (*Arbeitsmarkt*)  
 1b: Kosten Weiterbildung (*Einsparmöglichkeit*)  
 1c: Absicherung (*Regelungen*)

2a: strukturelle Einbettung (*Beziehungsnetzwerk*)  
 2b: zeitliche Einbettung (*gemeinsamer Zeithorizont*)  
 2c: normative Einbettung (*Solidaritätsnormen*)  
 2d: Machtbeziehungen (*Machtgleichgewicht*)

Der Blick auf die Verbreitung der Einflussfaktoren in den vier Untersuchungsbetrieben (siehe Tabelle 4) zeigt zwei Dinge: *Erstens* erweisen sich als Einflussfaktoren, die in allen Betrieben stark (oder sogar sehr stark) ausgeprägt sind, langfristige Bindungen zwischen Betrieb und Beschäftigten (4) sowie eine betriebliche Gemeinschaftskultur mit starken Solidaritätsnormen (5). Sie bilden ein gemeinsames Kennzeichen aller vier Untersuchungsbetriebe. Die anderen Einflussfaktoren variieren dagegen sehr und sind nur in einigen der Untersuchungsbetriebe stark ausgeprägt. Dabei wird *zweitens* eine charakteristische Zweiteilung unseres Samples deutlich: Auf der einen Seite finden sich Betriebe, wie der Chemie- oder Hafenbetrieb (B5, B7), bei denen fast alle identifizierten Einflussfaktoren stark oder sehr stark ausgeprägt sind, auf der anderen Seite gibt es Betriebe, wie die Klinik oder den Automobilhersteller (B1, B9), bei denen nur langfristige Bindungen (4) und eine Gemeinschaftskultur mit Solidaritätsnormen (5) stark ausgeprägt sind, während andere Einflussfaktoren zum Teil in geringerem Maße vorhanden sind. Diese zweite Gruppe der Betriebe zeugt davon, dass eine hohe Weiterbildungsbeteiligung (bei typischerweise benachteiligten Gruppen) auch dann gegeben sein kann, wenn der betriebliche Kontext nicht durch alle neun Einflussfaktoren gekennzeichnet ist. So deuten beispielweise der Fall der Klinik (B1) und der Fall des Automobilherstellers (B9) darauf hin, dass auch bei einer eher schwach ausgeprägten Bildungsinfrastruktur (2) und einer geringeren betrieblichen Regeldichte (3) eine hohe Weiterbildungsbeteiligung möglich ist, sofern sie in Kombination mit langfristigen Bindungen (4) und einer starken betrieblichen Gemeinschaftskultur (5) auftreten.

Auch wenn wir zu Kontrollzwecken das Sample der vier intensiven Fallstudien auf das gesamte Sample der 9 Vorreiterbetriebe erweitern (siehe Tabelle 1), in denen wir nur kurze Fallstudien durchgeführt haben, bestätigt sich dieses Bild (siehe Übersicht 9). Langfristige Bindungen zwischen den betrieblichen Akteuren (4) und Vergemeinschaftung auf Basis starker Solidaritätsnormen (5) sind in allen untersuchten Vorreiterbetrieben, die sich durch eine hohe Weiterbildungsbeteiligung bei typischerweise unterrepräsentierten Gruppen auszeichnen, stark oder sehr stark ausgeprägt. Bei den Untersuchungsbetrieben Kommunikation B3, Hafen B5, Personaldienstleister B6, den beiden Chemiebetrieben B7, B8 sowie dem Automobilhersteller B10 sind die meisten der identifizierten Einflussfaktoren stark ausgeprägt. Bei den Untersuchungsbetrieben Klinik B1, Energie B2 und dem Automobilhersteller B9 zeigt sich hingegen eine größere Varianz hinsichtlich der Ausprägung der verschiedenen Einflussfaktoren. Bei dieser zweiten Gruppe von Betrieben lassen sich spezifische Merkmalskombinationen beobachten, die mit einer hohen betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung verbunden sind. Sie werden im folgenden Abschnitt vor dem Hintergrund der oben entwickelten Forschungshypothesen (Abschnitt 4) untersucht und diskutiert.

**Tabelle 5: Kombinationen der identifizierten Einflussfaktoren in allen Untersuchungsbetrieben (kurze und intensive Fallstudien)**

Betriebsfall <small>grau = Intensivstudie weiß = Kurzstudie</small>	1 Arbeits- markt- engpässe	2 Bildungs- infrastruktur	3 Betriebliche Regelungen	4 Langfristige Bindungen	5 Verge- mein- schaftung	6 Gegen- macht	7 Arbeits- politische Kooperation	8 Über- betriebliche Regelung	9 Staatliche Förderung	Mechanismen bei stark ausgeprägten Einflussfaktoren) (++ / +++)
Klinik (B1)	++	+	+	++	++	+	+	+	-	1a 2a, 2b, 2c
Energie (B2)	+	++	++	+++	+++	+	+	+	++	1b, 1c 2a, 2b, 2c
Kommunikation (B3)	-	+++	+++	++	++	++	++	+++	-	1b, 1c 2a, 2b, 2c, 2d
Hafen (B5)	+	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	1b, 1c 2a, 2b, 2c, 2d
Personaldienstl. (B6)	-	++	+++	++	++	+++	+++	+++	-	1b, 1c 2a, 2b, 2c, 2d
Chemie (B7)	++	++	+++	+++	+++	+++	+++	++	-	1a, 1b, 1c 2a, 2b, 2c, 2d
Chemie (B8)	++	++	++	++	++	++	+	++	-	1a,1b, 1c 2a, 2b, 2c, 2d
Automobil (B9)	+	+	+	+++	+++	++	++	+	-	2a, 2b, 2c, 2d
Automobil (B10)	+	++	++	+++	+++	++	++	+	+	1b, 1c 2a, 2b, 2c, 2d
Mechanismus	1a	1b	1c	2b	2a, 2c	2d	2a	1c	1b	

### 5.3 Interpretation der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Forschungshypothesen

Insgesamt bestätigen die von uns identifizierten förderlichen Einflussfaktoren die Forschungshypothesen, die wir (im 4. Abschnitt) auf Basis der Transaktionskostentheorie und des Konzepts der sozialen Einbettung entwickelt haben. Die verschiedenen Einflussfaktoren verringern Transaktionskostenprobleme der betrieblichen Weiterbildung und wirken sich damit förderlich auf die Weiterbildungsbeteiligung aus (siehe Abbildung 3).

#### *Transaktionskosten-Hypothesen*

Im Einklang mit der Transaktionskostentheorie finden wir in den untersuchten Vorreiterbetrieben wie erwartet, eine Reihe von Bedingungen und Mechanismen, die dazu beitragen, die Kosten von Weiterbildung zu senken und Risiken opportunistischen Verhaltens der betrieblichen Akteure zu minimieren. Sie bestätigen unsere drei Transaktionskosten-Hypothesen: In vielen Betrieben erhöhen Engpässe auf dem externen Arbeitsmarkt die Kosten der Neurekrutierung benötigter Fachkräfte und machen betriebliche Weiterbi-

ldung verhältnismäßig günstiger (*TKH1: externes Arbeitsmarktangebot*). Durch die Nutzung bestehender Bildungseinrichtungen und staatlicher Fördermittel lassen sich die für den Betrieb anfallenden Kosten von Weiterbildung senken (*TKH2: Möglichkeiten der Senkung betrieblicher Weiterbildungskosten*). Betriebliche und überbetriebliche Regelungen zur Weiterbildung, die Ansprüche und Verpflichtungen für Betrieb und Beschäftigte festlegen (sowie Sanktionen im Falle der Verletzung dieser Regeln), erhöhen die Handlungssicherheit für die Akteure und verringern das Risiko opportunistischen Verhaltens (*TKH3: betriebliche Regelungen*).

#### *Hypothesen der sozialen Einbettung*

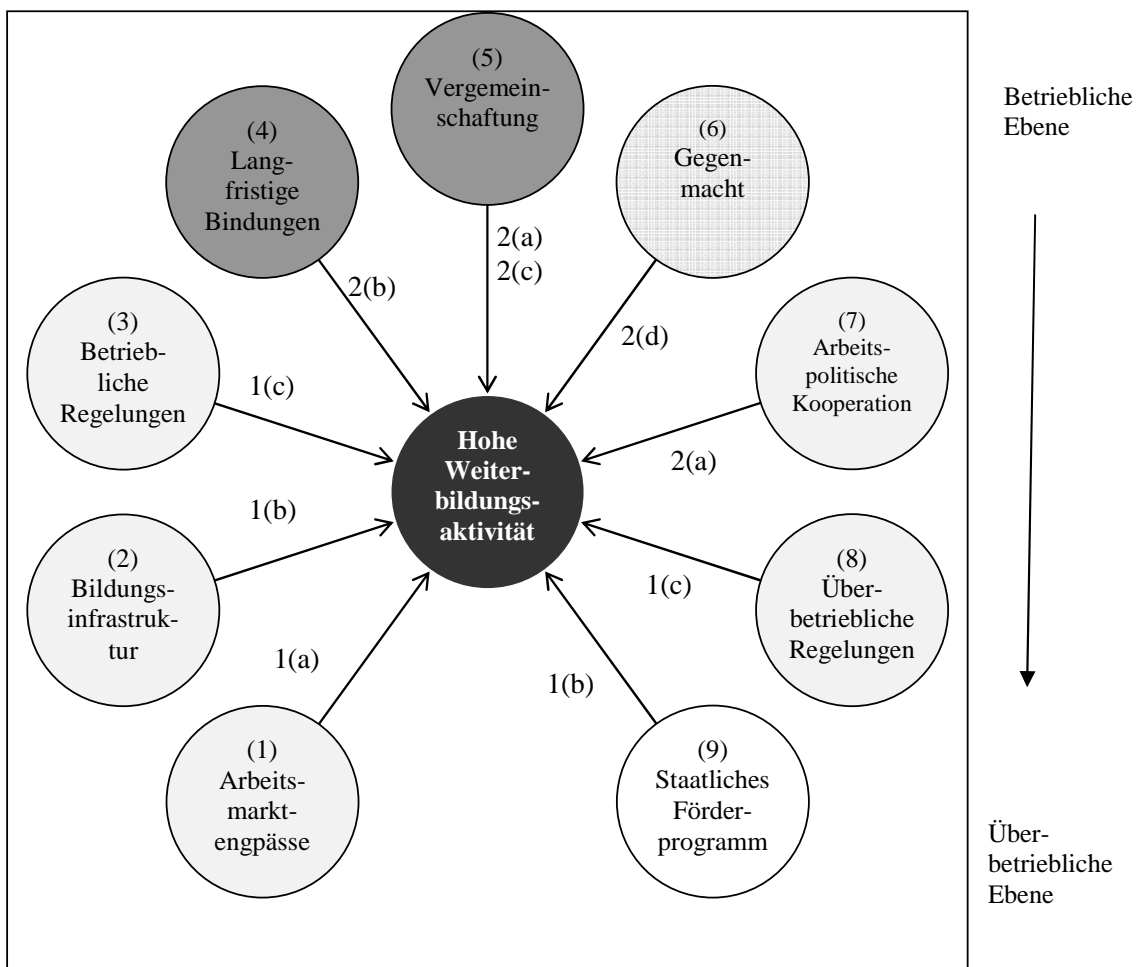
In den Untersuchungsbetrieben finden wir klare Belege für Merkmale und Mechanismen sozialer Einbettung, die sich förderlich auf betriebliche Weiterbildung auch im Segment der typischerweise unterrepräsentierten Beschäftigtengruppen auswirken. Sie belegen unsere vier Hypothesen zur sozialen Einbettung. In den Vorreiterbetrieben besteht ein enges Beziehungsnetzwerk und reger Austausch zwischen den betrieblichen Akteuren (*SEH1: hohe strukturelle Einbettung*). Weiterbildungsentscheidungen werden transparenter; mögliches opportunistisches Verhalten eines Akteurs wird von einer großen Zahl anderer Akteure beobachtet und kann zu umfangreichen negativen Sanktionen führen.

Ein weiteres Merkmal, das wir in allen Untersuchungsbetrieben finden, sind langfristige Bindungen zwischen Betrieb und Beschäftigten (*SEH2: hohe zeitliche Einbettung*). Kooperationsbeziehungen können sich damit festigen, und es steigt die Chance, dass sich Vertrauen und besondere emotionale Bindungen zwischen den Kooperationspartnern entwickeln („*Schatten der Vergangenheit*“). Dadurch reduziert sich die Unsicherheit bei Weiterbildungsentscheidungen. Stehen die Ak-

teure auch in Zukunft miteinander in Beziehung („Schatten der Zukunft“), profitieren Betrieb und Beschäftigte längerfristig von Weiterbildungsinvestitionen. Opportunistisches Verhalten wird weniger wahrscheinlich, da es die zukünftige Kooperationsbereitschaft der Gegenpartei gefährden würde.

In allen Betrieben finden wir ein ausgeprägtes Gemeinschaftsdenken und starke Solidaritätsnormen (SEH3: *hohe normative Einbettung*). Rein betriebswirtschaftliche Weiterbildungskalküle werden dadurch relativiert. Die Integration und Teilhabe an betrieblicher Weiterbildung orientiert sich stärker an der Zugehörigkeit zum Kooperationszusammenhang des Betriebs und weniger an der antizipierten individuellen Weiterbildungsrendite. Opportunistisches Verhalten steht im Widerspruch zur geltenden Norm.

Abbildung 3: Förderliche Einflussfaktoren und ihre Wirkungsmechanismen



**dunkelgrau** = in allen Untersuchungsbetrieben stark ausgeprägt

**hellgrau** = nur in einigen Untersuchungsbetrieben stark ausgeprägt

**weiß** = selten gegeben

Schließlich verfügen in vielen unserer Untersuchungsbetriebe die Beschäftigten über Gegenmacht durch starke Interessenvertretungen und/oder eine hohe funktionale Abhängigkeit der betrieblichen Akteure (SEH4: *Machtsymmetrie*). Das

Machtungleichgewicht zwischen Betrieb und Beschäftigten wird dadurch reduziert, und das Risiko opportunistischen Verhaltens bei betrieblicher Weiterbildung sinkt.

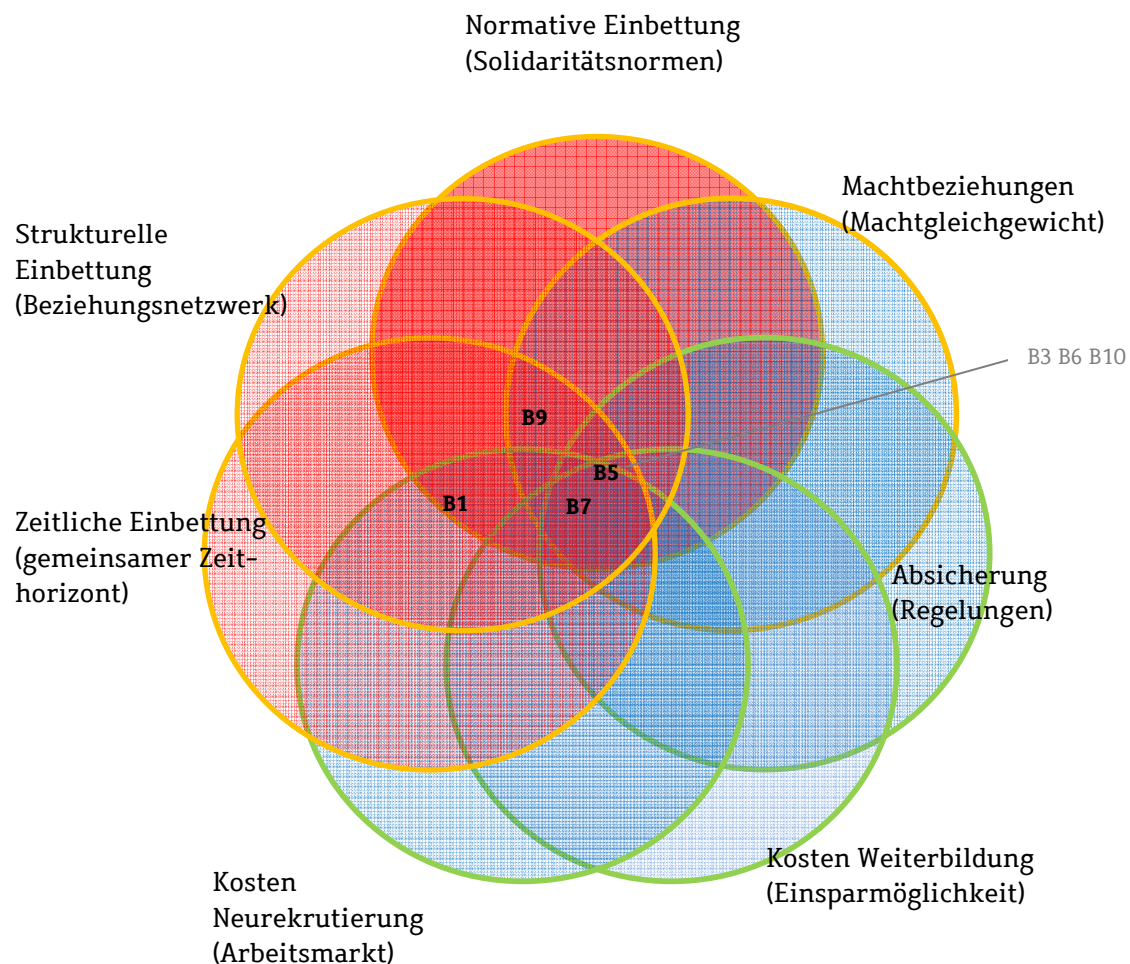
### *Bedingungs-Konstellations-Hypothese*

Für das Zusammenspiel der verschiedenen Merkmale und Wirkungsmechanismen hatten wir erwartet, dass starke Solidaritätsnormen in Verbindung mit anderen Formen der sozialen Einbettung (vor allem Machtbeziehungen) sowie Möglichkeiten der Verringerung von (Transaktions-)Kosten (vor allem durch vertragsförmige Regelungen) besonders stark zu einer hohen Weiterbildungsbeteiligung auch bei schwachen Beschäftigtengruppen beitragen (siehe Abschnitt 4). Demnach würden wir in den untersuchten Vorreiterbetrieben Bedingungskonstellationen erwarten, in denen eine *hohe normative Einbettung* (Solidaritätsnormen) mit anderen Formen der sozialen Einbettung sowie den skizzierten transaktionskostentheoretischen Mechanismen einhergeht (*Bedingungs-Konstellations-Hypothese SE-TK-H1*). Ohne Verbindung mit Mechanismen der sozialen Einbettung sollten transaktionskostentheoretische Mechanismen allein nur begrenzt dazu beitragen, Transaktionskostenprobleme für typischerweise benachteiligte Beschäftigtengruppen zu verringern, da sie das Grundprinzip der betriebswirtschaftlichen Rentabilität und das Grundproblem opportunistischen Verhaltens nicht lösen. Erst das Solidaritätsprinzip (*hohe normative Einbettung*) zielt auf die Integration und aktive Beteiligung aller Beschäftigtengruppen in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten und damit auch den Einbezug typischerweise benachteiligter Gruppen. Die faktische Geltungskraft von Solidaritätsnormen – so unser Argument – steigt wiederum, wenn zwischen den betrieblichen Akteuren ein Machtgleichgewicht besteht (*Machtsymmetrie*), wenn es einen gemeinsamen langfristigen Handlungshorizont gibt (*hohe zeitliche Einbettung*), wenn ein enges Beziehungsnetzwerk zwischen den betrieblichen Akteuren existiert (*hohe strukturelle Einbettung*) oder wenn durch ergänzende *vertragsförmige Regelungen* die gegenseitigen Verpflichtungen und Ansprüche der Kooperationspartner (in Bezug auf Weiterbildung) konkret, transparent und einklagbar gemacht werden.

Unser Sample aus Vorreiterbetrieben, die sich durch eine hohe Weiterbildungsbeteiligung auch bei benachteiligten Beschäftigtengruppen auszeichnet, stützt diese Hypothese (siehe Abbildung 4). Alle Untersuchungsbetriebe zeichnen sich durch eine hohe normative Einbettung in Form starker Solidaritätsnormen aus, die mit mindestens einem (meistens mehreren) weiteren Merkmalen der sozialen Einbettung einhergehen, die die Geltungskraft von Solidaritätsnormen in der betrieblichen Praxis erhöhen. Sie treten zudem in vielen Betrieben in Kombination mit den von der Transaktionskostentheorie postulierten Merkmalen und Mechanismen auf, am häufigsten mit Bedingungen, die eine Kostensenkung der betrieblichen Weiterbildung ermöglichen, sowie mit vertragsförmigen Regelungen, die gegenseitige Ansprüche und Verpflichtungen der Kooperationspartner festlegen. Während eine stark ausgeprägte soziale Einbettung in einem der untersuchten Vorreiterbetriebe (B9) offensichtlich auch ohne stark ausgeprägte Mög-

lichkeiten der Kostensenkung und vertragsförmigen Absicherung zu einer hohen Weiterbildungsbeteiligung auch bei benachteiligten Gruppen führt, finden wir kein Beispiel für den umgekehrten Fall: Die von der Transaktionskostentheorie postulierten Wirkungsmechanismen finden sich in den untersuchten Vorreiterbetriebe nie alleine, sondern immer nur in Kombination mit Merkmalen und Mechanismen der sozialen Einbettung.

Abbildung 4: Untersuchungsbetriebe im Feld möglicher Bedingungskonstellationen



grüner Rahmen = (Transaktions-)kosten-Kalküle

orangener Rahmen = soziale Einbettung

rote Füllung = notwendige Bedingung

blaue Füllung = hinreichende Bedingung

In den Kategorien der *notwendigen* und *hinreichenden* Bedingungen (siehe Abschnitt 4) würde sich eine hohe soziale Einbettung und dabei besonders eine star-

ke normative Einbettung (Solidaritätsnormen) als eine *notwendige* Bedingung einordnen lassen, die in allen untersuchten Vorreiterbetrieben stark ausgeprägt ist. Anders als von uns erwartet (Forschungshypothesen), finden wir den gleichen Befund für eine hohe zeitliche Einbettung (langfristige Bindungen) und strukturelle Einbettung (enges Beziehungsnetzwerk). In unserem Sample bilden somit eine hohe normative, zeitliche *und* strukturelle Einbettung notwendige Bedingungen für eine hohe Weiterbildungsbeteiligung bei typischerweise benachteiligten Gruppen. Sie treten in den Untersuchungsbetrieben jedoch immer in Kombination mit verschiedenen anderen Einflussfaktoren auf (siehe Übersicht 13). Letztere lassen sich somit als hinreichende Bedingungen interpretieren, die zusätzlich gegeben sein müssen, damit eine hohe Weiterbildungsbeteiligung auch bei typischerweise Benachteiligten möglich wird.

In unserem Sample tritt eine hohe normative, zeitliche und strukturelle Einbettung (notwendige Bedingungen) mit folgenden anderen stark ausgeprägten Einflussfaktoren (hinreichenden Bedingungen) auf: (I) mit ausgewogenen Machtbeziehungen (durch Gegenmacht) (Betrieb B9), (II) mit Arbeitsmarktengpässen (höhere Kosten von Neurekrutierung) (Betrieb B1), (III) mit Möglichkeiten der Kostensenkung von Weiterbildung plus Absicherung durch betrieblichen Regelungen (B2), (IV) mit Möglichkeiten der Kostensenkung von Weiterbildung plus Absicherung durch betrieblichen Regelungen plus ausgewogenen Machtbeziehungen (Gegenmacht) und (V) mit allen anderen Einflussfaktoren, also Arbeitsmarktengpässen (höhere Kosten von Neurekrutierung) plus Möglichkeiten der Kostensenkung von Weiterbildung plus Absicherung durch betriebliche Regelungen plus ausgewogene Machtbeziehungen (Gegenmacht).

Bei den ersten drei Kombinationen wird das Ergebnis einer hohen betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung (auch bei unterrepräsentierten Gruppen) mit einer kleineren Anzahl zusätzlicher Einflussfaktoren erreicht. Diese drei Varianten bilden in unserem Sample die hinreichenden Bedingungen, die (neben einer hohen normativen, zeitlichen und strukturellen Einbettung) jeweils gegeben sein müssen, um Transaktionskostenprobleme der betrieblichen Weiterbildung zu verringern. Die beiden anderen Kombinationen (IV und V) stellen Verbindungen dieser drei Varianten dar, in denen also mehrere hinreichende Faktoren gegeben sind.



## 6. Schlussfolgerungen und Diskussion

In dem vorliegenden Beitrag wurde die geringe Weiterbildungsbeteiligung von Betrieben und Beschäftigten also Folge von Transaktionskostenproblemen interpretiert: Während die mit Weiterbildung anvisierten langfristigen Ziele und Vorteile im Prinzip unsicher sind und durch opportunistisches Verhalten gefährdet werden können, fallen die Kosten bereits in der Gegenwart an und stehen in Konkurrenz zum akuten Zeit- und Geldbedarf des Betriebs und der Beschäftigten. Sind die Unsicherheiten groß und die verfügbaren Ressourcen gering, sinkt die Bereitschaft zur betrieblichen Weiterbildung. Ausgehend von der Transaktionskostentheorie und Ansätzen der sozialen Einbettung wurde die Hypothese aufgestellt, dass die betriebliche Weiterbildungsbeteiligung zunimmt, wenn die damit verbundenen Transaktionskostenprobleme durch Mechanismen der sozialen Einbettung, Kostensenkung und Absicherung verringert werden.

Auf Basis von exemplarischen Fallstudien in Betrieben, die sich durch eine breite Weiterbildungsbeteiligung auszeichnen, wurden förderliche Voraussetzungen und Mechanismen einer guten Weiterbildungspraxis identifiziert. Insgesamt stützen die Ergebnisse unsere forschungsleitenden Hypothesen: Die untersuchten Vorreiterbetriebe zeichnen sich durch eine hohe soziale Einbettung aus, die die Kosten und Unsicherheiten von betrieblicher Weiterbildung senken und die Entscheidungskalküle zugunsten von Weiterbildung verändern. Stabile und solidarische Bindungen zwischen Betrieb und Beschäftigten (Solidaritätsnormen) sowie ausgewogene Machtbeziehung (Gegenmacht) und ein enges Beziehungsnetzwerk der betrieblichen Akteure spielen dabei eine wichtige Rolle. In den untersuchten Betrieben finden sich zudem vielfältige Beispiele dafür, wie Unsicherheiten von Weiterbildungsentscheidungen durch betriebliche und überbetriebliche Regelungen reduziert werden können. Langfristigen Zielen der betrieblichen Qualifizierungspolitik und einer breiten Beteiligung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen wird im Rahmen dieser Regelungen größeres Gewicht verliehen. Förderlich wirkt sich dabei auch die Möglichkeit aus, auf bestehende Bildungseinrichtungen und staatliche Fördermittel zurückgreifen zu können.

Unsere Auswertungen unterstützen zugleich unsere Eingangsthese, dass die identifizierten Einflussfaktoren nicht isoliert, sondern erst in spezifischen Kombinationen eine förderliche Wirkung für betriebliche Weiterbildung entfalten. Mit der Unterscheidung notwendiger und hinreichender Bedingungen (vgl. Solga et al. 2013) lassen sich diese Kombinationen analytisch genauer bestimmen. Ausgehend von den Theorien sozialer Einbettung hatten wir erwartet, dass starke Solidaritätsnormen eine notwendige Voraussetzung dafür darstellen, dass auch unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen. Damit diese Normen in der Praxis Geltung haben, sind wiederum weitere Einflussfaktoren erforderlich (hinreichende Bedingungen), wie Macht, langfristige Bindungen, ein enges Beziehungsnetzwerk oder betriebliche Regelungen.

Diese Erwartungen haben sich insgesamt bestätigt. In dem von uns untersuchten Sample aus zehn Vorreiterbetrieben erweisen sich allerdings nicht nur ausgeprägte Solidaritätsnormen, sondern auch ein enges Beziehungsnetzwerk (strukturelle Einbettung) und langfristige Bindungen zwischen Betrieb und Beschäftigten (zeitliche Einbettung) als notwendige Bedingungen für eine gute Weiterbildungspraxis im Betrieb. Sie bilden ein wesentliches Charakteristikum aller untersuchten Vorreiterbetriebe. Diese notwendigen (immer gegebenen) Bedingungen finden sich in unterschiedlichen Kombinationen mit anderen Einflussfaktoren, die sich somit als hinreichende Bedingungen einordnen lassen. Als solche erweisen sich in unserem Sample ein geringes innerbetriebliches Machtgefälle durch starke Gegenmacht der Beschäftigten *oder* gravierende Engpässe auf dem externen Arbeitsmarkt *oder* Möglichkeiten der Kostensenkung von Weiterbildung durch die Nutzung vorhandener Bildungseinrichtungen bei gleichzeitig stark ausgeprägten betrieblichen Regelungen zur Weiterbildung. Ob sich diese Ergebnisse verallgemeinern lassen oder nur auf das spezifische Untersuchungssample zutreffen, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Ebenso wenig kann ausgeschlossen werden, dass es weitere förderliche Einflussfaktoren und Bedingungskonstellationen gibt, die aufgrund der Betriebsauswahl außerhalb der Betrachtung blieben.

Die Befunde werfen in dieser Hinsicht wichtige weiterführende Fragen auf. Um die relative Bedeutung einzelner Einflussfaktoren und spezifischer Bedingungskonstellationen für betriebliche Weiterbildungsaktivität systematisch zu untersuchen, wäre ein Vergleich von (ähnlichen) Betrieben mit und ohne die hier skizzierten institutionellen Einflussfaktoren und Bedingungskonstellationen geboten. Zudem wäre nach weiteren förderlichen Kombinationen der verschiedenen Einflussfaktoren zu suchen, die in dem von uns untersuchten kleinen Sample nicht erfasst wurden. Auf diese Weise ließe sich beispielsweise die Frage beantworten, ob eine hohe normative *und* zeitliche *und* strukturelle Einbettung tatsächlich nur gemeinsam den Rahmen einer guten betrieblichen Weiterbildungspraxis bilden oder ob sich auch eine relevante Anzahl von Fällen findet, in denen eine hohe normative Einbettung (der wir für die Integration schwacher Beschäftigtengruppen die entscheidende Bedeutung zugemessen haben) ohne die anderen Merkmale auftritt.

Eine andere wichtige Frage, auch für die arbeitspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten, bezieht sich auf die Rolle betrieblicher und überbetrieblicher Regelungen im Bereich der Weiterbildung sowie starker Interessenvertretungen: Welche Rolle spielen diese Einflussfaktoren in der großen Zahl von Betrieben, in denen die soziale Einbettung durch starke Solidaritätsnormen und langfristige Bindungen nicht gegeben ist. Sind sie in der Lage, das Fehlen dieser Faktoren zu kompensieren und auf anderem Wege eine gute Weiterbildungspraxis zu ermöglichen? Die Tatsache, dass wir in unserer Untersuchung keine Belege dafür gefunden haben, kann auch der Auswahl der Untersuchungsbetriebe geschuldet sein.

Ein möglicher Weg, um diese weiterführenden Fragen zu beantworten, wäre es, die Befunde aus den qualitativen Fallstudien anhand von repräsentativen Betriebsdaten weiter zu spezifizieren und durch Analysen relevanter Bedingungskonstellationen zu ergänzen. Damit ließen sich zugleich Aussagen zur Reichweite

und Verallgemeinerbarkeit der von uns identifizierten institutionellen Einflussfaktoren und Mechanismen der sozialen Einbettung treffen. Unsere Studie belegt die hohe Bedeutung dieser oft als „weiche“ Faktoren bezeichneten Determinanten des betrieblichen Weiterbildungsgeschehens. Sie verweist zudem auf die Wichtigkeit, deren Zusammenwirken in spezifischen Konstellationen in den Blick zu nehmen. Eine solche erweiterte Perspektive fehlt bisher in der quantitativen Weiterbildungsforschung. Der Schwerpunkt liegt auf wirtschaftlichen Strukturmerkmalen wie Betriebsgröße, Branche, wirtschaftlicher Lage oder Beschäftigtenstruktur. Deren Erklärungskraft für das betriebliche Weiterbildungsverhalten ist unbestritten, erweist sich aber als begrenzt (Lott 2013: 263). Für die quantitative Weiterbildungsforschung könnte der Einbezug des institutionellen und sozialen Kontextes des Betriebs somit einen wichtigen Fortschritt darstellen.

## 7. Literatur

- Abraham, M. (2001): Die Rolle von Vertrag, Macht und sozialer Einbettung für wirtschaftliche Transaktionen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 53 (1): 28-49.
- Axelrod, R. (1987): Die Evolution der Kooperation. München.
- Bahn Müller, R. (2007): Praxis und Perspektiven von Qualifizierungstarifverträgen. Dokumentation 5. BIBB-Fachkongress 2007.
- Bahn Müller, R.; Hoppe, M. (2012): Von den Mühen der Ebene: Wirkungen tariflicher Weiterbildungsregelungen im öffentlichen Dienst und in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs im Vergleich. In: Industrielle Beziehungen, 19 (1): 7-30.
- Bechmann, S.; Dahms, V.; Fischer, A.; Frei, M.; Leber, U. (2010). 20 Jahre Deutsche Einheit – Ein Vergleich der west- und ostdeutschen Betriebslandschaft im Krisenjahr 2009. IAB-Forschungsbericht 6/2010. Nürnberg.
- Bechmann, S.; Dahms, V.; Tschersich, N.; Frei, M.; Leber, U.; Schwengler, B. (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IAB-Forschungsbericht 13/2012.
- Beckert, J. (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 25 (2): 125-146.
- Bellmann, L.; Hohendanner, C.; Hujer, R. (2010): Determinants of employer-provided further training - a multi-level approach. IZA discussion paper, 5257; Bonn.
- Berger, K.; Moraal, D. (2012): Tarifliche Weiterbildungspolitik in den Niederlanden und Deutschland. In: WSI-Mitteilungen 5/2012: 382-390.
- Busse/Hoppe (2012):
- Busse, G.; Seifert, H. (2009): Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 233. Düsseldorf.
- Crouch, C. (2004). Skill Formation Systems. In: S. Ackroyd; R. Batt; P. Thompson; P.S. Tolbert (Hg.): The Oxford Handbook of Work and Organization. Oxford.
- Deutschmann, Chr.; Beckert, J. (2009): Neue Herausforderungen der Wirtschaftssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49, 2009: 7-21.
- Dobischat, R.; Düsseldorf, K. (2013): Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. In: WSI-Mitteilungen 66 (4): 247-254.
- Dobischat, R.; Seifert, H. (2007): Die Suche nach einer neuen zeitorganisatorischen Verteilung lebenslangen Lernens. Konzepte und erste Erfahrungen zu Lernzeitkonten. In: Hildebrandt, E. (Hg.), Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten, Berlin: Edition Sigma, S. 105-118.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (Hg.) (2004): Finanzierung Lebenslangen Lernens: der Weg in die Zukunft, hrsg. vom BMBF. Bielefeld.
- Fricke, F.; Noack, M.; Blinn, M. (2013): Die Weiterbildungsverlierer. Weniger Weiterbildung für immer mehr atypisch Beschäftigte. Zusammenfassung der Studie „Weiterbildung atypisch Beschäftigter“ von L. Bellmann, P. Grunau, U. Leber, M. Noack im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Gerhards, C.; Mohr, S.; Troltsch, K. (2012): Erhöht der Fachkräftemangel die Weiterbildungsbeteiligung von Betrieben? In: BWP (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis) 1/2012: 19-22.
- Gerring, J. (2012): Social Science Methodology. A Unified Framework (2. Aufl.). Cambridge.

- Gillen, J.; Elsholz, U.; Meyer, R. (2010): Soziale Ungleichheit in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 191. Düsseldorf.
- Goedicke, A.; Brose, H.-G.; Diewald, M. (2006): Herausforderungen des demografischen Wandels für die betriebliche Beschäftigungspolitik. In: Nienhüser, W. (Hg.): Beschäftigungspolitik von Unternehmen – Theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse. München und Mering: 293-332.
- Granovetter, M. (1985): Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: AJS, 91 (3): 481-510.
- Heidemann, W. (2010): Lebenslanges Lernen im Betrieb. Neuere Praxisbeispiele. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 153. Düsseldorf.
- Heidemann, W. (2011): Qualifizierung in der Kurzarbeit. Düsseldorf.
- Kotthof, H. (2009): „Betriebliche Sozialordnung“ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit. In: Beckert, J.; Deutschmann, Chr. (Hg.): Wirtschaftssoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49: 428-446.
- Lenke, W.; Werner, D. (2009): Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung. Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 36. Jahrgang, Heft 1/2009.
- Lindenberg, S. (1997): Grounding Groups in Theory: Functional, Cognitive, and Structural Interdependencies. In: Advances in Group Processes 14: 281-331
- Lindenberg, S. (1998): Solidarity: Its Microfoundations and Macrodpendence. A Framing Approach. In: The Problem of Solidarity: Theories and Models, edited by P. Doreian and T.J. Fararo. Amsterdam, Netherlands: 61-112.
- Lott, M. (2013): Arbeitszeitverkürzung für Weiterbildung im Spiegel betrieblicher Einschätzungen. In: WSI-Mitteilungen 4/2013: 255-263.
- Lott, M.; Spitznagel, E. (2010): Präventive Arbeitsmarktpolitik: Impulse für die berufliche Weiterbildung im Betrieb. IAB-Kurzbericht, 11/2010, Nürnberg.
- Moraal, D.; Schönfeld, G. (2012): Berufliche Aus- und Weiterbildung in Unternehmen. In: WSI-Mitteilungen 5/2012: 329-337.
- Nienhüser, W.; Jans, M.; Köckeritz, M. (2012): Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie – am Beispiel von „Make-or-Buy“-Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen. <http://www.uni-due.de/personal/GrundbegriffeTAKT.pdf>
- Pflüger, J.; Pongratz, H.J.; Trinczek, R. (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In: Pongratz, H.J.; Trinczek, R. (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Berlin: 23-70.
- Pongratz, H.J.; Trinczek, R. (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Berlin: Edition Sigma.
- Raub, W.; Weesie, J. (1992): The Management of Matches. Decentralized Mechanisms for Cooperative Relations with Applications to Organizations and Households. ICSCORE Papers No. 1, University of Utrecht.
- Sehrbrock, I.; Heidemann, W. (Hg.) (2007): Schwerpunkte für eine Politik des lebenslangen Lernens. Empfehlungen an den Innovationskreis Weiterbildung des BMBF. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 152. Düsseldorf.
- Seifert, H. (2010): Regelungsstrukturen und -defizite beruflicher Weiterbildung. In: Birkelbach, K.; Bolder, A.; Düsseldorf, K. (Hg.): Berufliche Bildung in Zeiten des Wandels: Festschrift für Rolf Dobischat zum 60. Geburtstag. Baltmannsweiler: 356-366.
- Seyda, S.; Werner, D. (2012): IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. IW-Trends 1/2012.
- Solga, H. (2005): Ohne Abschluss in die Bildungsgesellschaft. Die Erwerbchancen gering qualifizierter Personen aus ökonomischer und soziologischer Perspektive. Opladen.

- Solga, H. (2011): „Mehr Nachdruck auf die Etablierung einer Kultur des lebenslangen Lernens legen“, Input als geladene Sachverständige der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestags, 7. November 2011. [http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/36382202\\_kw45\\_pa\\_wachstum/index.html](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/36382202_kw45_pa_wachstum/index.html)
- Solga, H.; Brzinsky-Fay, C.; Graf, L.; Gresch, C.; Protsch, P. (2013): Vergleiche innerhalb von Gruppen und institutionelle Gelingensbedingungen. Vielversprechende Perspektiven für die Ungleichheitsforschung. WZB Discussion Paper SP I 2013–501, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Williamson, O.E. (1985): The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York.
- Wotschack, P. (2012). Keine Zeit für die Auszeit. Lebensarbeitszeit als Aspekt sozialer Ungleichheit. In: Soziale Welt 63 (1): 25–44.
- Wotschack, P. (2013): Institutionelle Gelingensbedingungen für betriebliche Weiterbildung. In: Solga, H.; Brzinsky-Fay, C.; Graf, L.; Gresch, C.; Protsch, P.: Vergleiche innerhalb von Gruppen und institutionelle Gelingensbedingungen. Vielversprechende Perspektiven für die Ungleichheitsforschung. WZB Discussion Paper SP I 2013–501, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin: 38–40.
- Wotschack, P.; Hildebrandt, E.; Scheier, F. (2008): Langzeitkonten. Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen? In: WSI-Mitteilungen 61: 619–626.
- Wotschack, P.; Scheier, F.; Schulte-Braucks, P. (2012). Bildungsfreundliche Arbeitszeiten etablieren. Personal Quarterly – Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis 64 (2): 24–29.
- Wotschack, P.; Scheier, F.; Schulte-Braucks, P.; Solga, H. (2011): Zeit für Lebenslanges Lernen. Neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik. In: WSI Mitteilungen 64 (10): 541–547.

# Bücher der Abteilung „Ausbildung und Arbeitsmarkt“

(nur über den Buchhandel erhältlich)

## 2013

**Huschka, Denis, Hubert Knoblauch, Claudia Oellers, Heike Solga** (Hg.) (2013): Forschungsinfrastrukturen für die qualitative Sozialforschung. Berlin: Scivero.

## 2012

**Becker, Rolf, Heike Solga** (Hg.) (2012): Soziologische Bildungsforschung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 52. Wiesbaden: Springer VS

## 2011

**Söhn, Janina** (2011): Rechtsstatus und Bildungschancen. Die staatliche Ungleichbehandlung von Migrantengruppen und ihre Konsequenzen. Sozialstrukturanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Pfahl, Lisa** (2011): Techniken der Behinderung. Der deutsche Lernbehinderungsdiskurs, die Sonderschule und ihre Auswirkungen auf Bildungsbiografien. Disability Studies. Bielefeld: transcript

**Powell, Justin J.W.** (2011): Barriers to Inclusion. Special Education in the United States and Germany. Boulder, CO: Paradigm Publishers

**Richardson, John G., Justin J.W. Powell** (2011): Comparing Special Education. Origins to Contemporary Paradoxes. Stanford, CA: Stanford University Press

## 2009

**Hildebrandt, Eckart, Philip Wotschack, Almut Kirschbaum (unter Mitarbeit von Svenja Pfahl und Franziska Scheier)** (2009): Zeit auf der hohen Kante. Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung von Beschäftigten. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 98. Berlin: edition sigma

**Solga, Heike, Justin Powell, Peter A. Berger** (Hg.) (2009): Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse. Frankfurt am Main: Campus Verlag

**Wotschack, Philip** (2009): Household Governance and Time Allocation. Four Studies on the Combination of Work and Care. ICS Dissertation Series, Bd. 157. Amsterdam: Thela Thesis

## 2008

**Mayer, Karl Ulrich, Heike Solga** (Eds.) (2008): Skill Formation – Interdisciplinary and Cross-National Perspectives. New York: Cambridge University Press

**Söhn, Janina** (2008): Die Entscheidung zur Einbürgerung. Die Bedeutung von Staatsbürgerschaft für AusländerInnen in der Bundesrepublik Deutschland – Analysen zu den 1990er-Jahren. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller

## 2007

**Baethge, Martin, Heike Solga, Markus Wieck** (2007): Berufsbildung im Umbruch – Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. (auch online verfügbar: <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/04258/studie.pdf>)

**Martens, Kerstin, Alessandra Rusconi, Kathrin Leuze** (Eds.) (2007): New Arenas of Educational Governance – The Impact of International Organizations and Markets on Educational Policymaking. Houndmills, Basingstoke: Palgrave

## 2006

**Rusconi, Alessandra** (2006): Leaving the Parental Home in Italy and West Germany: Opportunities and Constraints. Aachen: Shaker Verlag

## 2005

**Solga, Heike** (2005): Ohne Abschluss in die Bildungsgesellschaft. Die Erwerbschancen gering qualifizierter Personen aus ökonomischer und soziologischer Perspektive. Opladen: Verlag Barbara Budrich



# Discussion Papers der Abteilung „Ausbildung und Arbeitsmarkt“

(online: <http://www.wzb.eu/de/publikationen/discussion-paper/bildung-und-arbeit>)

Bestelladresse: Informations- und Kommunikationsreferat,  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschufer 50,  
10785 Berlin)

## 2013

### SPI 2013-501

**Heike Solga, Christian Brzinsky-Fay, Lukas Graf, Cornelia Gresch, Paula Protsch,** Vergleiche innerhalb von Gruppen und institutionelle Gelingensbedingungen – Vielversprechende Perspektiven für die Ungleichheitsforschung, 48 S.

### SPI 2013-502

**Philipp Schulte-Braucks,** Von Schweden lernen. Weiterbildung gering Qualifizierter im Rahmen der kommunalen Erwachsenenbildung (Komvux), 57 S.

### SPI 2013-503

**Philip Wotschack, Heike Solga,** Voraussetzungen einer guten betrieblichen Weiterbildungspraxis. Ergebnisse aus zehn Fallstudien in „Best-Practice“-Betrieben, 52 S.

## 2012

### SPI 2012-501

**Uwe Ruß,** Bildung, Meritokratie und Ungleichheit. Gibt es einen Zusammenhang zwischen Bildungsungleichheiten, Meritokratiegllauben und der Verteilung der Einkommen in fortgeschrittenen Gesellschaften?, 52 S.

## 2011

### SPI 2011-501

**Philip Wotschack, Franziska Scheier, Philipp Schulte-Braucks, Heike Solga,** Mehr Zeit für Weiterbildung. Neue Wege der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung, 22 S.

### SPI 2011-502

**Paula Protsch,** Zugang zu Ausbildung – Eine historisch vergleichende Perspektive auf den segmentierten Ausbildungsmarkt in (West-)Deutschland, 36 S.

### SPI 2011-503

**Claudia Finger,** The Social Selectivity of International Mobility among German University Students. A Multi-Level Analysis of the Impact of the Bologna Process, 106 S.

## 2010

### SPI 2010-501

**Phyllis Moen**, From 'Work-Family' to the 'Gendered Life Course' and 'Fit:' Five Challenges to the Field, 19 S.

### SPI 2010-502

**Philip Wotschack**, Working-Time Options over the Life Course – New Challenges to German Companies in Times of Crisis, 18 S.

### SPI 2010-503

**Heike Solga, Claudia Kretschmann**, *Follow-up-Studie zur Evaluation des Projekts „Abschlussquote erhöhen – Berufsfähigkeit steigern“*, 24 S.

### SPI 2010-504

**Lisa Pfahl, Justin J.W. Powell**, The Special Education Profession and the Discourse of Learning Disability in Germany, 16 S.

### SPI 2010-505

**Philip Wotschack**, Lebensarbeitszeitkonten in der Perspektive sozialer Ungleichheit. Kumulation oder Abbau sozialer Benachteiligungen im Lebensverlauf?, 44 S.

### SPI 2010-506

**Franziska Scheier, Eckart Hildebrandt**, Arbeitszeit – eine wichtige Zeitdimension für die Lebenslaufperspektive?, 61 S.

### SPI 2010-507

**Christian Brzinsky-Fay**, The Concept of Transitional Labour Markets. A Theoretical and Methodological Inventory, 21 S.

## 2009

### SPI 2009-501

**Kathrin Leuze, Alessandra Rusconi**, Should I Stay or Should I Go? Gender Differences in Professional Employment, 26 S.

### SPI 2009-502

**Heike Solga, Lisa Pfahl**, *Doing Gender* im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, 57 S.

### SPI 2009-503

**Johannes Uhlig, Heike Solga, Jürgen Schupp**, Ungleiche Bildungschancen: Welche Rolle spielen *Underachievement* und Persönlichkeitsstruktur dabei?, 33 S.

### SPI 2009 504

**Martina Dieckhoff, Nadia Steiber**, In Search of Gender Differences in Access to Continuing Training: Is there a Gender Training Gap and if yes, why?, 25 S.

**SPI 2009-505**

**Günther Schmid, Paula Protsch**, Wandel der Erwerbsformen in Deutschland und Europa, 46 S.

**SPI 2009-506**

**Justin J.W. Powell, Laurence Coutrot, Lukas Graf, Nadine Bernhard, Annick Kieffer, Heike Solga**, Comparing the Relationship between Vocational and Higher Education in Germany and France, 57 S.

**SPI 2009-507**

**Heike Solga**, Der Blick nach vorn: Herausforderungen an das deutsche Ausbildungssystem. Thesenpapier zum Symposium des WZB am 19.11.2009, 26 S.

**2008**

**SPI 2008-501**

**Justin J.W. Powell, Heike Solga**, Internationalization of Vocational and Higher Education Systems – A Comparative-Institutional Approach, 49 S.

**SPI 2008-502**

**Anja P. Jakobi, Alessandra Rusconi**, Opening of Higher Education? A Lifelong Learning Perspective on the Bologna Process, 32 S.

**SPI 2008-503**

**Janina Söhn**, Bildungschancen junger Aussiedler(innen) und anderer Migrant(inn)en der ersten Generation. Ergebnisse des DJI-Jugendsurveys zu den Einwandererkohorten seit Ende der 1980er-Jahre, 37 S.

**SPI 2008-504**

**Lisa Pfahl**, Die Legitimation der Sonderschule im Lernbehinderungsdiskurs in Deutschland im 20. Jahrhundert, 42 S.

**SPI 2008-505**

**Alessandra Rusconi, Heike Solga**, A Systematic Reflection upon Dual Career Couples, 32 S.

**SPI 2008-506**

**Paula Protsch**, Einkommensverluste in Wiederbeschäftigung. Wachsende Unsicherheiten durch Arbeitslosigkeit, 27 S.

**SPI 2008-507**

**Lukas Graf**, Applying the Varieties of Capitalism Approach to Higher Education: A Case Study of the Internationalisation Strategies of German and British Universities, 65 S.