
Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen

Daten und Fakten (2003-2010)

- 1. Das Entwicklungsprojekt „Weiterentwicklung der Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen“**
- 2. Wissenszuwachs**
 - 2.1 Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen*
 - 2.2 Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten*
 - 2.3 Bildungserwartungen und Nachfrage von Betriebsräten*
 - 2.4 Lernen von und in Betriebsräten*
 - 2.5 Neuere Angebote und zukünftige Nachfrage*
 - 2.6 Neuere Angebote der Hans-Böckler-Stiftung*
- 3. Offene Fragen und Perspektiven**
 - 3.1 Offene Fragen*
 - 3.2 Perspektiven*

1. Das Entwicklungsprojekt „Weiterentwicklung der Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen“

Zwischen 2003 und 2010 hat die Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung in einem Entwicklungsschwerpunkt eine Reihe von Arbeiten zur Weiterentwicklung und Professionalisierung der Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen durchgeführt. In zehn Studien und Expertisen, vier Workshops und drei eigenen Seminaren haben wir Informationen zusammengetragen und neue Modelle erprobt. In einem Informationsangebot für Betriebsräte und Bildungsanbieter im Internet haben wir die Ergebnisse präsentiert: <http://www.boeckler.de/441.html>

Übersicht über die Produkte

Studien und Expertisen	Kurzbeschreibung
Kotthoff, Hermann: Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 79, Düsseldorf 2004	Explorativstudie in 10 Großunternehmen von Industrie und Dienstleistungen zum Bildungsbedarf von Betriebsräten
Kotthoff, Hermann: Weiterbildung in Mittelbetrieben. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 114, Düsseldorf 2005.	Explorativstudie in 30 Klein- und Mittelunternehmen zum Bildungsbedarf von Betriebsratsvorsitzenden
Unterseher, Lutz / Palm, Bernd (UP/TEAM): Weiterbildungsangebote für Betriebsräte - Konkurrenz und Präferenz. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 105, Düsseldorf 2005	Repräsentativbefragung (telef.) von Betriebsräten in 500 Unternehmen
Unterseher, Lutz / Palm, Bernd (UP/TEAM): Weiterbildung von Betriebsräten - Interessen und Präferenzen. 2007. Download: http://www.boeckler.de/397_24009.html	Befragung von 825 Betriebsratsmitgliedern in drei gewerkschaftlichen Bildungsstätten
Unterseher, Lutz / Palm, Bernd (UP/TEAM): Betriebsräte und Weiterbildung - Vergleich zweier Erhebungen. 2007 (unveröff.)	Vergleich der Gruppen in den beiden Befragungen
Ullenboom, Detlef: Qualifizierungsangebote für Betriebsräte. Eine explorative Transparenzstudie. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 101, Düsseldorf 2005.	Transparenzstudie zu 11 ausgewählten Anbietern der Betriebsrätebildung
Hovestadt, Gertrud (Educon): Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter. Edition der Hans-Böckler-Stiftung Edition 245, Düsseldorf, 2010.	Marktstudie zu Anbietern der Weiterbildung für Arbeitnehmervertreter in Betrieb und Unternehmen
Hovestadt, Gertrud (Educon): Wissenserwerb und Lernverhalten von	Literaturstudie zum Lernverhalten von

Betriebsratsmitgliedern. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 107, Düsseldorf 2005	Betriebsräten
Heino Apel (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung DIE): Evaluierung einer Weiterbildung von Betriebsräten zum Thema Corporate Social Responsibility. 2009 (unveröff.)	Evaluation von Seminaren für Betriebsräte zum Thema Corporate Social Responsibility
Soziale Innovation research & consult: Berufslaufbahnen von Betriebsräten.2010 (wird 2011 veröffentlicht)	Explorativstudie in ausgewählten Branchen und Betrieben zur beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern
Workshops und Seminare	
Zertifizierbare Weiterbildung für Betriebsräte (2004) (Tagungsbericht Helga Ballauf in Magazin Mitbestimmung 09/2004)	Erfahrungsaustausch zu Weiterbildungsangeboten mit Zertifikat.
Weiterbildung für Betriebsräte, Bedarf und Programme	Präsentation von Studien und Praxisbeispielen
Erprobungsseminare für Betriebsräte zum Thema Corporate Social Responsibility (2007/2008)	Seminare mit DGB Bildungswerk und NGG-BZO sowie eigenes (HBS) auf der Grundlage eines neuen didaktischen Konzepts, Evaluation durch das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung
Bildungsarbeit für Arbeitnehmervvertretungen (2011)	Präsentation von Projekten der Stiftung aus den letzten Jahren sowie zwei neue Projekte (Educon /Soziale Innovation)
Internetangebot	
http://www.boeckler.de/397_24009.html	Überblick über Studien zur Qualifizierung von Betriebsräten
http://www.boeckler.de/441.html	Übersicht mit Link zu Weiterbildungsangeboten gewerkschaftlicher Träger und solcher mit Zertifikat

2. Wissenszuwachs

Die Ergebnisse der Studien und Veranstaltungen des Projektes bestehen in einem Zuwachs an Wissen und im Diskurs über Voraussetzungen und Praxis der Bildungsarbeit für Betriebsräte. Dieses Wissen ist bisher nur bruchstückhaft, weitgehend noch explorativ und nicht gesichert.

2.1 Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen

In den letzten 20 Jahren ist sukzessive ein **Markt** für Bildungsangebote für Betriebsräte entstanden, auf dem eine Konkurrenz zwischen Anbietern unterschiedlicher Herkunft und Größe besteht. Neben zentralen und regional tätigen gewerkschaftlichen gibt es eine Vielzahl von kommerziellen Anbietern, die zum Teil gewerkschaftsnah sind.

Durch intensive Recherchen haben wir auf der Grundlage der Marktstudie von Educon (Hovestadt 2010) jetzt erstmalig einen Überblick über die näherungsweise **Gesamtzahl und Struktur der Anbieter**, die regelmäßig solche Veranstaltungen durchführen:

Es handelt sich bundesweit um 187 Anbieter, davon 63 in gewerkschaftlicher Trägerschaft (von diesen 13 zentrale und 50 regionale Anbieter), 91 in nicht-gewerkschaftlicher Trägerschaft, 33 sonstige Anbieter (darunter die Arbeitnehmerkammern in Bremen und Saarland, Hochschulen, Berufsgenossenschaften). Zu beachten ist dabei: Diese Aufteilung folgt rein institutionellen Kriterien; unter den nicht-gewerkschaftlichen und den anderen Instituten befinden sich viele, die nach ihrem Selbstverständnis gewerkschaftsnah sind.

Die anonymisierte Befragung der Marktstudie erbrachte einen Rücklauf von 53 (28 %) der insgesamt 187 einbezogenen Anbieter; er lag bei den gewerkschaftlichen Trägern leicht höher als bei den nicht-gewerkschaftlichen. Der Rücklauf ist für eine erstmalig durchgeführte schriftliche Befragung als gut zu bezeichnen. Zum Vergleich: Die seit Jahren regelmäßig durchgeführte Untersuchung der Unternehmensberatung Lünendonk zu den führenden Anbietern von Weiterbildung in Deutschland hat bei 250 angeschriebenen Instituten einen Rücklauf von 27 %.

Die **Marktanteile** der drei unterschiedlichen Typen der Institute betragen: Institute in direkter gewerkschaftlicher Trägerschaft 45 %, nicht-gewerkschaftliche Anbieter 50 % und andere Institute 5 % der Teilnehmer. Diese Marktanteile werden in der Tendenz von den Daten zur Teilnahme an Bildungsveranstaltungen in unseren Befragungen von Betriebsräten bestätigt (s. Kap. 3.2).

Diese Daten geben nicht das gesamte Marktgeschehen wider und können mangels Informationen über die Größe der nicht antwortenden Anbieter nicht einfach hochgerechnet werden. Da sich aber offenkundig zumindest die meisten großen Anbieter an der Befragung beteiligt haben, dürften die Ergebnisse den tatsächlichen Marktanteilen und Teilnehmerzahlen nahe kommen.

Eine explorative Untersuchung der **Profile** von elf **ausgewählten Anbietern** (Ullenboom 2005) identifizierte gemeinsame und unterschiedliche Merkmale des Angebotes gewerkschaftlicher und kommerzieller Träger. Gemeinsam ist ein eher **konventionelles Themenspektrum**, in dem weitgehend neuere Themen und Angebote zu aktuellen

Problemen fehlten, so etwa Fragen des demografischen Wandels, des Diversity-Managements und des Wissensmanagements. Ebenso enthält die Ausschreibung der Angebote in den Seminarprogrammen bei beiden Gruppen in der Regel nur spärliche Angaben zu den **Referenten** und ihren Qualifikationen und schließen die Angebote nicht mit einem **Zertifikat** ab, sondern allenfalls mit einer Teilnahmebescheinigung. Als unterschiedlich wird gesehen: Gewerkschaftliche Anbieter konzentrieren sich auf gewerkschaftsnahe Betriebsräte mit einem Bedarf an spezifischem Fachwissen, während kommerzielle Anbieter daneben auch solche Angebote machen, die für eine berufliche Entwicklung geeignet sind.

Die Engführung auf den Typus konventioneller Bildungsthemen ist nicht zuletzt durch die **Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes** und die daraus resultierende Rechtsprechung zustande gekommen. Angebote, die für die Betriebsratsarbeit nicht unmittelbar im betrieblichen Sinne erforderlich ist, fallen nicht unter die Kostenerstattungspflicht des Arbeitgebers.

2.2 Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten

Nach der Marktstudie haben im Jahre 2008 insgesamt ca. **83.000 Betriebsratsmitglieder an Seminaren der antwortenden Anbieter teilgenommen**. Auf der Grundlage der Untersuchung von Hauser-Ditz/Pries/Hertwig zu Betriebsräten und anderen betrieblichen Vertretungsorganen (2008) wird eine Gesamtzahl von 370.000 Betriebsratsmitgliedern geschätzt. Gemessen daran hat **rechnerisch ein gutes Fünftel aller Betriebsratsmitglieder** im Jahr 2008 an einer Weiterbildung für ihre Funktion teilgenommen. Weil darin aber auch Mehrfachteilnahmen enthalten sind, dürften es weniger als ein Fünftel „Köpfe“ sein.

Eine vorsichtige Schätzung aus der Kenntnis des Marktes und der Anbieter heraus kommt zu dem Ergebnis: Die tatsächliche Weiterbildungsteilnahme von Betriebsratsmitgliedern kann 20% bis max. 30% über den durch die Befragung erfassten Werten liegen. Demnach würde die **Weiterbildungsquote der Betriebsratsmitglieder bei einem guten Viertel** liegen. Das wäre ein der schlechtesten Schätzung zur Teilnahme an förmlicher Weiterbildung der Beschäftigten in Betrieben vergleichbarer Wert (26 % im Jahre 2008 nach dem IAB-Betriebspanel). Ob dies viel oder wenig ist, hängt vom Beurteilungsmaßstab ab. Jedenfalls deuten diese Zahlen darauf hin, dass im Laufe einer Legislaturperiode (vier Jahre) nicht alle Betriebsratsmitglieder einmal an einer Schulung teilnehmen. Ein ähnliches Bild ergibt sich aus der Repräsentativbefragung von Betriebsräten durch up/team (2005): Danach haben 20 % der Befragten in den drei Jahren vor der Befragung an keiner Weiterbildung teilgenommen, 75 % dagegen an mehreren. (Zu berücksichtigen ist allerdings, dass in dieser

Befragung Betriebsräte auf Unternehmensebene befragt wurden, somit große und Gesamtbetriebsräte überrepräsentiert waren.)

Die Seminarteilnahme **konzentriert** sich bei den **größten Instituten** der antwortenden Befragten: 24 % der Teilnehmer entfallen auf ein einziges (nicht-gewerkschaftliches) Institut; 54 % aller Teilnehmer haben Veranstaltungen der vier größten Institute (je zwei gewerkschaftliche und zwei nicht-gewerkschaftliche) besucht.

Die Quote der Arbeitnehmervertreter in **Aufsichtsräten**, die im Jahre 2008 an funktionsbezogenen Angeboten der Weiterbildung teilnahmen lag mit 16 % noch einmal geringer als die der Betriebsratsmitglieder. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Fachtagungen der Gewerkschaften oder der Hans-Böckler-Stiftung zu Spezialthemen der Aufsichtsratsarbeit hier nicht einbezogen sind. Sie werden nicht ausdrücklich als „Seminar“ ausgeschrieben, dienen aber zweifelsohne dem Wissenserwerb.

Aufschlussreich sind die Teilnahmequoten von Frauen: Der **Frauenanteil** liegt in den gewerkschaftlichen Instituten mit 25 % deutlich niedriger als in den nicht-gewerkschaftlichen Anbietern mit 36 %.

Gravierende Unterschiede stellen wir in der **Weiterbildungsaktivität** zwischen **Mitgliedern** und **Nicht-Mitgliedern** einer **Gewerkschaft** fest: Nach der repräsentativen Befragung von Betriebsräten in 500 Unternehmen haben 85 % der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder in den letzten drei Jahren an einer Weiterbildung teilgenommen, unter den nicht-gewerkschaftlich organisierten waren es lediglich 64 % (UP/TEAM 2005).

Aus den Befragungen von Betriebsräten gibt es zum **Anteil der verschiedenen Typen von Anbietern** ein in der Tendenz ähnliches Bild wie aus der Marktstudie (s. Kap. 3.1): Etwa **die Hälfte** der Befragten in der Repräsentativbefragung gaben als Träger des zuletzt von ihnen besuchte Seminars eine **gewerkschaftliche oder gewerkschaftsnahe Organisation** an; von den Betriebsratsvorsitzenden in KMU hatte mehr als die Hälfte im Laufe der Jahre bereits ein Seminar bei einem nicht-gewerkschaftlichen Anbieter besucht (Kotthoff 2005); selbst unter den 825 Seminarteilnehmern in gewerkschaftlichen Bildungsstätten – mit einem hohen Anteil neu gewählter Betriebsratsmitglieder – hatte mehr als ein Drittel schon einmal ein Seminar bei einem kommerziellen Anbieter besucht (up/team 2007).

Hinsichtlich der **Präferenz für den Träger der Weiterbildung** spricht sich die knappe Mehrheit der Befragten für eine Mischung aus gewerkschaftlichen und nicht-gewerkschaftlichen Angeboten und von gewerkschaftsnahen und nicht-gewerkschaftsnahen Referenten aus. Das gilt auch für die Gewerkschaftsmitglieder unter den Befragten (up/team 2005). Unter Betriebsräten scheint der Wunsch nach einer gewissen Mischung und „Ausgewogenheit“ der Angebote – was immer das heißen mag – verbreitet zu sein.

Im Hinblick auf die **Weiterbildungserwartungen** von Betriebsratsmitgliedern ist aufschlussreich: Für die Mehrzahl ist die Trägerschaft des Angebotes – gewerkschaftlich verantwortet oder von freien Anbietern – sekundär. Vorrangig nennen sie (mit jeweils deutlich über 80 % der Befragten) Kriterien der **Qualität** des Angebots (pädagogische Durchführung, Referenten) und des **Nutzens** für die Betriebsratsarbeit als ausschlaggebend für ihre Teilnahmeentscheidungen. Nur für weniger als ein Drittel spielen demgegenüber die so genannten Wohlfühlfaktoren (Attraktivität des Ortes, Freizeitangebote) eine Rolle. Den unmittelbaren Nutzen für die Betriebsratsarbeit heben besonders die von Kotthoff 2005 befragten Betriebsratsvorsitzenden von Mittelbetrieben hervor: Sie bevorzugen eindeutig Lehrgänge, die möglichst kurz in räumlicher Nähe zu ihrem Betriebs- oder Wohnort und praxisnah (im Sinne von betriebsnah) ausgerichtet sind.

Für die Teilnahme an Weiterbildung und damit perspektivisch für die Art der Angebote sind die **persönlichen Präferenzen** der Betriebsratsmitglieder für ihre Arbeit wichtig: Zwei Fünftel wollen sich auf die Betriebsratsarbeit konzentrieren, ein knappes Viertel will sich vorrangig beruflich weiterentwickeln und ein Drittel möchte beides miteinander verbinden. Der Anteil derer, die sich beruflich weiterentwickeln wollen, ist in Unternehmensbereichen außerhalb der Produktion – also bei den „Angestelltenbetriebsräten“ – größer.

2.3 Bildungserwartungen und Nachfrage von Betriebsräten

In unseren Untersuchungen haben wir auch nach dem Weiterbildungsbedarf gefragt, den **Betriebsratsmitglieder artikulieren**. Im Vordergrund stehen **Einzelthemen** der **betrieblichen Mitbestimmung** (von Arbeitszeitregelungen über Entgeltfragen bis zur Arbeitssicherheit und betrieblicher Beschäftigungssicherung), die von gut der Hälfte der Betriebsräte in der repräsentativen Befragung als aktuelles Bildungsinteresse genannt wurden. Es folgen individuelle **persönliche und organisatorische Kompetenzen** (zwei Fünftel), **sozial- und gewerkschaftspolitische Themen** (ein Fünftel), **rechtliche Fragen** (ein knappes Fünftel) und Themen für den **Wirtschafts- oder Betriebsausschuss** (ein gutes Zehntel der Befragten). Demgegenüber stehen bei den mehrheitlich neu gewählten Betriebsratsmitgliedern in gewerkschaftlichen Bildungsstätten rechtliche Fragen an erster Stelle der Wünsche, gefolgt von Angeboten zur Vermittlung von Persönlichkeitskompetenzen (up/team 2007).

In der explorativen Untersuchung von Betriebsräten in großen Unternehmen der Industrie- und Dienstleistungsbranchen (zehn Betriebe) sowie in Unternehmen mittlerer Größenordnung (dreißig Betriebe) konnten wir unterschiedliche **Bedarfe nach Betriebsgrößen und Betriebstypen** feststellen (Kotthoff 2004 und 2005). Das Qualifizierungsinteresse in Betriebsräten in der **Großindustrie** richtet sich vorrangig auf die **Professionalisierung ihrer**

Arbeit vor dem Hintergrund eines traditionell geprägten Betriebsratsverständnisses, dabei geht es neben fachlichen Inhalten vor allem um veränderte oder modernisierte Formen der Arbeit des Betriebsrates, etwa teamartige oder projektförmige Arbeitsweisen. Demgegenüber richten Betriebsratsmitglieder mit höherer Vorbildung in großen Unternehmen des **Dienstleistungsbereichs** ihr Interesse weniger auf fachliche Inhalte – die man glaubt sich je nach Bedarf schnell aneignen zu können – sondern eher auf „weiche“ Kompetenzen im Sinne von **Methoden, Führungs- und Managementkompetenzen**.

In der Untersuchung mit Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben (100-1000 Beschäftigte) hat Kotthoff die von ihnen geäußerten Weiterbildungswünsche spezifischen **Betriebsratstypen** zugeordnet (Kotthoff 2005): Sowohl Betriebsratsvorsitzende vom „**ignorierten**“ (nicht vertretungswirksamen) als auch solche vom „**standfesten**“ (vertretungswirksamen) Typus wünschen sich Angebote für die Vermittlung von **Persönlichkeits- und Organisationskompetenzen**, um dem Arbeitgeber „auf Augenhöhe“ entgegentreten zu können. Dem gegenüber bevorzugen Betriebsratsvorsitzende vom Typus „**Ordnungsmacht**“ (ebenfalls vertretungswirksam) eher Weiterbildungsangebote zu Themen der **wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens-** und des **Managementwissens**. In diesen Mittelbetrieben wünschen sich etwa zwei Drittel der Betriebsratsvorsitzenden herausgehobene Weiterbildungsangebote für Betriebsratsvorsitzende nach dem Muster eine Betriebsräteakademie.

Der geäußerte Bedarf an **Angeboten** mit einem **anerkannten Abschluss** ist unterschiedlich verbreitet: In der Repräsentativbefragung halten so etwas zwar nur (oder: immerhin) ein gutes Drittel der Befragten insgesamt für „sehr wichtig“ oder „wichtig“, doch sind es unter Betriebsräten aus Großbetrieben (über 1.000 Beschäftigte) schon etwas mehr als die Hälfte (53 %). Auch unter Betriebsratsmitgliedern aus Dienstleistungsunternehmen und solchen mit höherer Vorbildung gibt es dafür deutliche Sympathien. Betriebsratsvorsitzende aus KMU können sich demgegenüber am ehesten ein gehobenes Angebot im Sinne einer „Akademie für Betriebsratsvorsitzende“ vorstellen. (Kotthoff 2004 und 2005)

2.4 Lernen von und in Betriebsräten

Kenntnisse über Lernanlässe und Lernwege von Betriebsräten haben wir zwar aus unseren Alltagserfahrungen, doch sind sie bisher weitgehend nicht wissenschaftlich untersucht worden. In einer Literaturstudie über Wissenserwerb und Lernverhalten von Betriebsratsmitgliedern beschreibt Hovestadt (2005) **zwei unterschiedliche Lernanlässe**: Aktuelle **betriebliche Handlungsprobleme** sind kollektive Lernanlässe, die zu Qualifizierungsnachfrage führen; das Motiv der **eigenen beruflichen Fortentwicklung** (und

sei es eine im „Beruf“ des Betriebsrates) stellt demgegenüber einen individuellen Lernanlass dar.

Diese Lernanlässe können zu **unterschiedlichen Lernwegen** führen. Neben Lernveranstaltungen (Seminaren) handelt es sich dabei um Informationsmedien (Bücher, Zeitschriften, Internet), die Kommunikation in Netzwerken mit Kollegen aus anderen Betrieben und die Beratung durch innerbetriebliche oder betriebsexterne Sachverständige. Die Wahl des jeweiligen Lernweges hängt von den Lernanlässen, von der zur Verfügung stehenden Zeit und vom Angebot an Lernmöglichkeiten ab. Die traditionelle Seminararbeit für Betriebsratsmitglieder steht also ein Stück weit in Konkurrenz zu anderen Lernwegen. Nach wie vor aber scheint das in Weiterbildung erworbene Wissen an vorderster Stelle der Quellen zu stehen, die Betriebsräte für die Bewältigung ihrer Aufgaben nutzen wollen – jedenfalls noch vor der Fachberatung von außerhalb des Betriebs (Befragung von Betriebsräten in Seminaren, up/team 2007).

2.5 Neuere Angebote und zukünftige Nachfrage

Aus der Marktstudie (Hovestadt 2010) haben wir Informationen über die Einschätzung der zukünftigen Nachfrage durch die Anbieter. Sie rechnen bei den **Formen** von Bildungsveranstaltungen mit zwei Entwicklungen: Zunehmen werden die Nachfrage nach Inhouse-Seminaren und die Verbindung von Weiterbildung mit Beratung. Als **Inhouse-Seminare** gelten geschlossene Veranstaltungen für Betriebsräte aus einzelnen Unternehmen, egal ob sich bei dem Bildungsanbieter oder in Räumen des betreffenden Unternehmens stattfinden. Derzeit ist jeder fünfte Teilnehmer in einem solchen Seminar. Die Anbieter vermuten, dass sich diese Quote erhöhen wird. Auch **Beratung als Fortsetzung von Betriebsratsschulungen** ist bereits jetzt im Portfolio vieler Bildungsinstitute. In der Vergangenheit war das eine besondere Stärke der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit: Betriebsratsmitglieder können sich im Anschluss an Seminare bei ihrer Gewerkschaft und deren Experten Rat holen. Nun aber drängen auch kommerzielle Anbieter in diesen Typus von Seminaren hinein. Perspektivisch könnte qualifizierte Beratung bei Lernanlässen, die aus aktuellen betrieblichen Problemen entstehen, sogar zu einer Alternative zu klassischen Seminaren heranwachsen. Jedenfalls käme das den von Betriebsratsmitgliedern geäußerten Wünschen nach aktueller Hilfe bei aktuellen Problemen entgegen (up/team 2007): Auf der Grundlage von in Bildungsveranstaltungen erworbenem breitem Wissen gezielte Spezialberatung in nicht alltäglichen Problemsituationen nachzufragen.

Hinsichtlich der **Themen** für Seminare rechnen die Anbieter mit folgenden Entwicklungen: Eine verstärkte Nachfrage nach Seminaren zur Vermittlung von **methodischen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen**, zu **Gesundheitsthemen** und zu Fragestellungen der

betrieblichen **Personalentwicklung** unter dem Gesichtspunkt des **demografischen Wandels**.

Aus der Beobachtung von Angeboten in der Weiterbildungslandschaft haben wir weiteres Wissen über neuere Angebote (siehe Internetangebot der Hans-Böckler-Stiftung). Ob sie für Tendenzen und Trends stehen, muss hier allerdings offen bleiben.

- Formen des **Online-Lernens** (in Verbindung mit Präsenzphasen - „Blended Learning“) werden in der Bildungsarbeit für Betriebsräte bisher nur wenig genutzt. Offen ist, ob die Zurückhaltung an den Anbietern oder an den Nachfragern liegt. Praxisberichte von Anbietern deuten darauf hin, dass diese Lernform von Betriebsratsmitgliedern aus der Industrie und Männern über 40 Jahre nicht angenommen wird. In der Marktstudie von Educon geben nur wenige Institute – darunter kein gewerkschaftliches – an, dass sie hier mit einer in den nächsten Jahren steigenden Nachfrage rechnen.
- Einige Angebote sind mit einem **Abschlusszertifikat** verbunden. Hierfür gibt es verschiedene Ansätze: An der **Universität Dortmund** ein berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang „**Management und Partizipation**“, das sich seit 2004 an Betriebsräte und Führungskräfte aus Unternehmen und Gewerkschaften richtet. Bildungsziele sind die Vermittlung von Managementwissen zur Unternehmensführung, die Übung partizipationsorientierter Entscheidungsfindung, die Koordination der Zielsetzungen von Unternehmensleitung und Betriebsräten und die Interaktion zwischen Individuen, Gruppen und Organisationen. Der Studiengang umfasst bei einer Dauer von drei Semestern dreizehn Studienmodule mit 350 Unterrichtsstunden. Teilnahmevoraussetzungen sind ein Mindestalter von 24 Jahren, eine abgeschlossene Berufsausbildung und eine anschließend mindestens dreijährige berufliche Tätigkeit. Am Ende des Studiengangs steht ein Zertifikat, das nach einer Prüfung durch die Universität Dortmund vergeben wird. Es eröffnet aber (noch) keinen weiteren Bildungszugang und ist auch nicht in das europäische Studienkreditpunktesystem ECTS integriert.
- Ein vergleichbares Angebot besteht seit 2005 an der Ruhr-Universität Bochum: Das Weiterbildungsstudium für Arbeitnehmervertreter „**Veränderungsmanagement**“ mit den Themenkomplexen Selbstmanagement, Konfliktmanagement, Projektmanagement, Wirtschaftslehre, Unternehmensführung und Veränderungsmanagement. Ziel des Studiengangs ist eine Qualifizierung von Arbeitnehmervertretern für Führungsaufgaben in betrieblichen Veränderungsprozessen. Die Dauer beträgt dreizehn Monate, in denen sechs Module mit 360 Stunden zu absolvieren sind. Am Schluss stehen eine Prüfung und ein

Zertifikat der Akademie der Ruhr-Universität, auch hier ohne formalen universitären Wert. Zusätzlich kann mit einem 60-stündigen Lehrgang ein Zertifikat der Industrie- und Handelskammer Bochum erworben werden, das allerdings nicht einen anerkannten Fortbildungsberuf nach Berufsbildungsgesetz bezeichnet.

- Ebenfalls an der Ruhruniversität Bochum wird ein weiterbildendes Studium für Betriebsratsvorsitzende, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende und freigestellte Betriebsratsmitglieder mit dem Titel **„Innovation durch Mitbestimmung“** angeboten. Veranstalter sind die Akademie der Ruhruniversität Bochum, die gemeinsame Arbeitsstelle Ruhruniversität/IG Metall und das DGB Bildungswerk Nordrhein-Westfalen. Das Studium umfasst sieben Module mit 20 Seminartagen in einem Zeitraum von 20 Monaten: Geschäftsführung und Organisation von Betriebsratsarbeit, Leitungsaufgaben im Betriebsrat, Unternehmensrechnung, Verhandlungsführung, Innovation durch Kreativität, Management von Vielfalt und Innovation durch Betriebsratsmanagement. Bestandteil des Studiums ist ein auf die eigene betriebliche Praxis gerichtetes Projekt. Bei erfolgreicher Teilnahme steht ein Zertifikat der Akademie der Ruhruniversität, das allerdings keinen Wert im universitären Studiensystem hat.
- In gewerkschaftlichen Bildungsstätten gibt es bei der **IG Metall** das Angebot der Vorbereitung auf eine Prüfung zur **European Business Competence Licence (EBCL)**. Es richtet sich an Betriebsratsmitglieder, die für ihre Funktion über betriebswirtschaftliches Kernwissen verfügen müssen. Schwerpunkte sind Unternehmensziele, Kennzahlen, Bilanzierung, Kostenrechnung und Wirtschaftsrecht. Eine abschließende Prüfung wird von einem Institut an der Fachhochschule Wiesbaden abgenommen, das als akkreditiertes Prüfungszentrum für das von einem transnationalen Organisationsverbund unter Förderung durch die Europäische Union entwickelte Zertifikat fungiert. Eine Seminarreihe der Bildungsorganisation **ver.di b+b „Interessenvertretung als Berufung“** bereitet in fünf Modulen auf den Erwerb von Schlüsselkompetenzen vor (Rollen in der Betriebsratsfunktion, Leitungs- und Organisationskompetenz, Veränderungsprozesse, Verhandlung und Beratung). Am Schluss steht ein Teilnahmezertifikat von ver.di b+b. Mit zusätzlichen Praxisprojekten, Projektarbeiten und Seminarteilnahmen kann ein Zertifikat der Universität Hamburg erworben werden, das in der Zukunft eventuell auf ein berufsbegleitendes Kontaktstudium anrechenbar ist.
- Die 2009 aus der Weiterbildungsstiftung der Chemie-Sozialpartner hervorgegangene Chemie Stiftung Sozialpartner Akademie (CSSA) will **gemeinsame**

Bildungsangebote für Mitglieder von Betriebsräten und Management zu Fragen der demographischen Wandels und der Wirtschaftsethik machen.

2.6 Neuere Angebote der Hans-Böckler-Stiftung

In den letzten Jahren hat die Hans-Böckler-Stiftung ihre funktionsbezogenen Angebote für gewählte Interessenvertreter in der Mitbestimmung ausgebaut: Vor dem Hintergrund der Diskussion über eine Verbesserung der Arbeit der **Aufsichtsräte** bieten wir kurze Bildungsveranstaltungen zu Spezialthemen (Unternehmens- und Personalstrategie, Innovationen, Bilanzierung, Vorstandsvergütung, Haftungsfragen etc.) an.

In drei Seminaren für **Betriebsräte** zum Thema **Corporate Social Responsibility** haben wir 2007 und 2008 in Kooperation mit dem DGB-Bildungswerk einen neuen themenbezogenen Typus von Seminaren erprobt. Die Evaluation dieser Veranstaltung durch das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung hat uns Hinweise gegeben für eine Professionalisierung der Angebote hinsichtlich Teilnehmergruppen, Ausschreibung, Themenbreite und Themenvertiefung, Seminardauer, Informations- und Transferziele, Praxistransfer im Anschluss an die Seminare und zur Evaluation der Wirkungen („Outcome“) von Seminaren.

Ein weiteres Angebot wandte sich nicht originär an Betriebsräte, bezog sie aber in einer anderen Funktion ein: Im **Handwerksprojekt „GeCo“** (Gesellen-Coaching-Mitwirkung) haben wir in Kooperation mit Handwerksgewerkschaften, Kolpingwerk und Vizepräsidenten der Handwerkskammern durch die Bildungsvereinigung Arbeit und Leben ein Fortbildungsangebot für **Gesellenvertreter** in den Kammern aufgebaut. Dieses Angebot wurde zwischen 2008 und Ende 2010 in dreizehn Kammerbezirken durchgeführt.

3. Offene Fragen und Perspektiven

3.1 Offene Fragen

Neben dem Zuwachs an Wissen, auf dessen Grundlage wir uns ein aus Mosaiksteinen zusammengesetztes Bild machen können, ist eine Reihe von Fragen offen geblieben oder neu gestellt worden:

- Können wir die bisher nur auf Momentaufnahmen beruhenden (und zum Teil auch widersprüchlichen) Daten über Weiterbildung von Arbeitnehmervertretungen verstetigen?
- Welche Erwartungen verbinden Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglieder mit der Nutzung gewerkschaftlicher im Unterschied zu kommerziellen Angeboten?

- Können Qualifizierungsangebote gezielt für spezifische Typen von Arbeitnehmersvertretern (Typologie nach Kotthoff) oder für spezifische Typen von Kompetenzen entwickelt werden?
- Welche Bedeutung hat formale Weiterbildung für das individuelle und organisationale Lernen von Arbeitnehmersvertretern und welche Rolle spielt das Lernen im Prozess der Arbeit der Interessenvertretungen (Anknüpfung an Fragestellungen in der Berufspädagogik)?
- Welche Bedeutung haben die oben skizzierten verschiedenen Lernwege für die Arbeit der Interessenvertretungen wie für ihre individuelle Qualifizierung?
- Was können Elemente einer professionellen Personalentwicklung für Interessenvertretungen auf Betriebsebene und in der Bildungsarbeit sein?
- Welche Rolle können anerkannte und arbeitsmarktfähige Zertifikate für Nachfrager wie für Anbieter spielen?

3.2 Perspektiven

Vor dem Hintergrund der offenen Fragen stehen drei Perspektiven für neue Angebote der Fortbildung von Arbeitnehmersvertretern in der Mitbestimmung.

Funktionsbezogene Professionalisierung

Ein zentrales Thema der mitbestimmungspolitischen Debatte in Deutschland ist in letzter Zeit die Verbesserung im Sinne einer Professionalisierung der Arbeit der Aufsichtsräte. Aber auch die Ansprüche an Betriebsräte nehmen vor dem Hintergrund der Herausforderungen durch wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel in den Betrieben zu. Dabei geht es nicht nur um fachlich spezialisierte Kenntnisse, sondern vor allem um die generalisierte Befähigung, in wechselnden Situationen selbstständig mit Komplexität umzugehen. Dem muss sich auch die Bildungsarbeit stellen und sich selbst professionalisieren – das heißt nicht nur: „besser werden“, sondern auch: sich in den Diskurs der Profession der Erwachsenenbildung einbringen. In diesem Zusammenhang ist verschiedentlich auch über den Aufbau von professionellen Organisationen für herausgehobene Funktionsgruppen, etwa einer Akademie für Betriebsratsvorsitzende oder für Aufsichtsratsmitglieder von DAX-Unternehmen, gesprochen worden. Ob dies sinnvoll und möglich ist, muss der weiteren Diskussion überlassen bleiben.

Anschluss an Berufswege

Eine zunehmende Zahl von Betriebsratsmitgliedern sieht ihr Ziel nicht in einer Tätigkeit als „Berufsbetriebsrat“, sondern will nach einer gewissen Zeit wieder in ihren Beruf gehen. Dies

gilt insbesondere für Beschäftigte in Dienstleistungsunternehmen und solche mit höherer formaler Vorbildung. Auch gibt es Betriebsratsmitglieder, die nach mehreren Legislaturperioden nicht wieder gewählt werden. Für beide Gruppen stellen sich praktische Fragen der Re-Integration in berufliche Tätigkeit im Betrieb. Insbesondere jene unter ihnen, die schon für viele Jahre von der Arbeit freigestellt waren, haben in dieser Zeit fachliche und personale Kompetenzen aufgebaut, die weit über ihren erlernten Beruf hinaus und bis hin zu ausgesprochenen Managementqualifikationen reichen. Für sie stellt sich das Problem des Anschlusses an ihre frühere oder an eine neue berufliche Tätigkeit in besonderem Maße.

Unsere explorative Untersuchung von SI research consult zu **Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern** aus dem Jahre 2010 zeigt auf, dass in der mit der Freistellung von der Arbeit beginnenden „Betriebsratslaufbahn“ nicht nur spezifische fachliche Kompetenzen erworben werden, sondern auch ein berufliches Selbstverständnis aus der Betriebsratsfunktion heraus entwickelt wird, das insbesondere bei Betriebsratsmitgliedern mit gewerblicher Herkunft zu Problemen nach Beendigung der Freistellungsphase und Wiedereingliederung in den Betrieb führt. Eine Rückkehr in die früheren Tätigkeiten ist dann vielfach faktisch nicht mehr möglich (Jürgenhake/Sczesny/Füßers, Manuskript Dezember 2010). Die Untersuchung identifiziert drei „Berufslaufbahnen“ von Betriebsräten, deren weitere Entwicklung jedoch noch nicht klar absehbar ist:

- Die klassische Betriebsratslaufbahn - Betriebsratsmitglied „bis zur Rente“ – trifft zwar noch auf ein in Betrieben und Gewerkschaften verbreitetes Verständnis, befindet sich jedoch in einem Prozess der Erosion.
- Das Modell einer Teilfreistellung - Kombination von Betriebsratsarbeit und Beruf – scheint für höher qualifizierte Angestellte attraktiv sein, die sich eine Zeit lang im Betriebsrat engagieren wollen.
- In einem weiteren Typus betrachten gewählte Betriebsratsmitglieder die freigestellte Betriebsratsarbeit als „berufliche Zwischenstation“, in der sie bewusst auf eine Reintegration nach der Freistellung hinarbeiten.

Die Typen zwei und drei benötigen spezifische Bildungsangebote, um neben und nach der Betriebsratsarbeit auch beruflich erfolgreich sein zu können. Da die während der Betriebsratsarbeit erworbenen Kompetenzen nicht homogen und geschlossen sind und in der Summe kein spezifisches Berufsbild darstellen, müssen die Qualifizierungs- und Beratungsangebote stark individualisiert sein. In der Bildungsarbeit sollten demnach spezifische Weiterbildungs- und Coachingangebote entwickelt werden, die einen Wieder- oder Neueinstieg in berufliche Tätigkeiten nach der Freistellung eröffnen. Dazu müssten die in der Betriebsratsarbeit entwickelten Kompetenzen identifiziert werden, damit sie für persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf und/oder im Betrieb genutzt werden

können. Um auf dem betrieblichen oder externen Arbeitsmarkt verwertbar zu sein, müssten sie modular zertifiziert zu anerkannten Abschlüssen führen.

Auf betrieblicher Ebene kann der Wiedereinstieg in den Beruf durch Regelungen eines Eingliederungsmanagements analog der Wiedereingliederung nach Krankheit oder Elternurlaub abgesichert werden. Dafür gibt es bisher jedoch keine Vorbilder, da die Berufsentwicklungsplanung von Betriebsratsmitgliedern in den Betrieben bisher ein Tabu darstellt, über das nicht gerne geredet wird. (Jürgenhake/Sczesny/Füßers).

Anschluss an Bildungswege

Schulungen für Mitglieder von Betriebs- und Aufsichtsräten führen zu keinen im Bildungssystem anerkannten formalen Abschlüssen. Die erwähnten berufsbegleitenden Bildungsgänge mit Zertifikat an Hochschulen sind erste Versuche in dieser Richtung, haben aber bisher keinen Wert im Studiensystem der Hochschulen. Angesichts dessen kann ein Ziel darin gesehen werden, Bildungsangebote für Betriebs- und Aufsichtsräte so zu konstruieren, dass sie als Lerneinheiten im Rahmen des neuen Europäischen Kredit(punkte)systems für das Lebenslange Lernen (ECVET) oder des bestehenden Kreditpunktesystems für die Hochschulen (ECTS) nutzbar sind. So könnten sie perspektivisch auch als Bausteine für anerkannte Abschlüsse in der beruflichen Fortbildung oder beim Zugang zum Hochschulbereich dienen. Schließlich könnten später auch die von Arbeitnehmervetretern in ihrer Praxis erworbenen Kompetenzen als informelles Lernen im Rahmen der absehbaren Zertifizierungssysteme (Kreditpunktesystem ECVET, Europäischer Qualifikationsrahmen EQF) Anerkennung finden. Vor dem Hintergrund der Öffnung der Hochschulen für Berufserfahrene (ohne Abitur) und Berufstätige (berufsbegleitendes Studium) ergeben sich damit Perspektiven für neue Bildungswege aus der Praxis von Arbeitnehmervetreterungen heraus.