

Hovestadt, Gertrud; Teipen, Katrin

**Book**

## Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter: Eine empirische Studie

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 246

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Hovestadt, Gertrud; Teipen, Katrin (2010) : Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter: Eine empirische Studie, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 246, ISBN 978-3-86593-139-9, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181715>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

Gertrud Hovestadt

# Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter

Gertrud Hovestadt  
unter Mitarbeit von Katrin Teipen

**Institute zur Schulung  
betrieblicher Arbeitnehmervertreter**  
Eine empirische Studie



Gertrud Hovestadt  
unter Mitarbeit von Katrin Teipen

**Institute zur Schulung  
betrieblicher  
Arbeitnehmervertreter**

Eine empirische Studie



**Gertrud Hovestadt**, Leiterin des Forschungsbereiches von EDUCON (Unternehmensberatung, Rheine). Geb. 1960, Diplompädagogin und Soziologin, Promotion, Wissenschaftliches Sekretariat des Sachverständigenrat Bildung bei der Hans-Böckler-Stiftung 1997-2001, Mitarbeiterin in der AG Bildungsplan/Bildungsforschung der Universität Gesamthochschule Essen (2001-2002).

**Katrin Teipen**, Bürokauffrau, Mitarbeiterin von EDUCON (Unternehmensberatung, Rheine).

© Copyright 2010 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2010  
ISBN: 978-3-86593-139-9  
Bestellnummer: 13246

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>2 Fragestellungen</b>	<b>13</b>
<b>3 Erhebung: Befragung der Institute</b>	<b>15</b>
3.1 Methode	15
3.2 Ergebnisse	19
3.2.1 Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen 2008	19
3.2.2 Zum Alltag der Bildungsinstitute	32
3.2.3 Trends der Nachfrageentwicklung	36
<b>4 Erhebung: Kurzprofile ausgewählter Institute</b>	<b>49</b>
4.1 Einführung	49
4.2 Kurzprofile	49
4.3 Formen der Institutionalisierung	75
<b>5 Ausblick</b>	<b>81</b>
<b>6 Literatur</b>	<b>83</b>
<b>7 Anhang</b>	<b>87</b>
7.1 Anhang 1: Fragebogen	87
7.2 Anhang 2: Befragte Institute	92
7.3 Anhang 3: Nennungen von Seminarthemen durch große Institute	96
<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>99</b>



## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1:	Institutsgrößen nach Anzahl der Teilnehmenden 2008	23
Abbildung 2:	Gewerkschaftliche und nicht-gewerkschaftliche Institute nach Größenzahlen – Anteil der Teilnehmenden	25
Abbildung 3:	Teilnehmende nach Seminartyp	27
Abbildung 4:	Anteil der Teilnehmenden nach Seminardauer und Institutionstyp	29
Abbildung 5:	Anteil der Frauen an allen Teilnehmenden nach Institutstyp	31
Abbildung 6:	Anteil der Frauen an allen Teilnehmenden nach Seminar- dauer (n=45)	31
Abbildung 7:	Welches sind die häufigsten Gründe für Seminarausfälle? (n=46)	33
Abbildung 8:	Stellen die Institute die Ausfallkosten in Rechnung, wenn ein Teilnehmer nicht zum Seminar erscheint?	34
Abbildung 9:	Weitere Produkte nicht-gewerkschaftlicher Institute (n=24)	35
Abbildung 10:	Nachfrageerwartung für 2009 im Vergleich zum Vorjahr: Anzahl der Teilnehmenden	40
Abbildung 11:	Nachfrageerwartung für die kommenden 5 Jahre: Anzahl der Teilnehmenden	41
Abbildung 12:	Nachfragesteigerung nach Seminardauer: „Welche Seminardauer wird künftig mehr nachgefragt werden?“	42
Abbildung 13:	Nachfragesteigerung Angebotsformen	43
Tabelle 1:	Befragte und Rücklauf	18
Tabelle 2:	Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer 2008 nach Institutstypus	19
Tabelle 3:	Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer 2008 nach Funktionsträgergruppen	20
Tabelle 4:	Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer 2008 nach Funktionsträgergruppen und Anbietertypus	21
Tabelle 5:	Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer 2008 nach Funktionsträgergruppen und Anbietertypus in %	22
Tabelle 6:	Durchschnittliche Anzahl von Teilnehmenden	24

Tabelle 7:	Anteil der Teilnehmenden nach Seminardauer und Institutionstyp	28
Tabelle 8:	Verbreitung von Vertretungsformen nach Betriebsgröße	38
Tabelle 9:	So viel % der befragten Kunden der HBS nutzen folgende Lösungswege bei Problemen, die ihnen in ihrer betrieb- lichen Funktion begegnen	39

# 1 Einleitung

Für die Mitbestimmung in den Betrieben und Unternehmen ist die Qualifikation der gesetzlichen Arbeitnehmervertreter<sup>1</sup> und ihrer Gremien ein wesentliches Gütekriterium. Der erfolgreiche Fortbestand und die Entwicklung des deutschen Mitbestimmungsmodells sind daran geknüpft, dass die Akteure der Mitbestimmung ihre Aufgaben kompetent wahrnehmen können. Deswegen ist die Schulung gesetzlich verankert und wird von den Arbeitgebern finanziert. Es ist von öffentlichem gesellschaftlichem Interesse, dass diese Qualifizierung stattfindet und zu wissen, in welchem Umfang und wie sie stattfindet.

Nun ist die Schulung gesetzlicher Arbeitnehmervertreter allerdings Teil des privaten Weiterbildungsmarktes, der im Vergleich zu anderen Bildungsbereichen wenig reguliert ist und über den wenig gesichertes Wissen vorliegt. Trotz des gesetzlich kodifizierten öffentlichen Interesses an der Schulung und trotz der Pflicht der Arbeitgeber zur Finanzierung ist auch das Wissen über die Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter dünn, vielfach veraltet und vor allem lückenhaft. Die Hans-Böckler-Stiftung hat in den vergangenen Jahren das Wissen über Lernen bei Betriebsräten in einem Literaturbericht zusammengetragen<sup>2</sup> und einige Studien hinzugefügt.

Die meisten der empirischen Studien befassen sich mit dem Qualifikationsbedarf im Hinblick auf Form und Inhalt, insbesondere von Gremienvorsitzenden, sowie dem Bedarf von Arbeitnehmervertretern nach persönlicher Aufstiegsfortbildung. In wenigen Fällen, überwiegend am Rande von Untersuchungen mit anderen Schwerpunktsetzungen, wird auch das Qualifikationsverhalten von Betriebsräten thematisiert. Gegenstand einer eigenen Untersuchung wurde das Qualifikationsverhalten von Betriebsräten bei Unterseher/Palm, die im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung eine Untersuchung über die Nutzung von Weiterbildungsangeboten für Betriebsräte, deren Auswahl und Bewertung durchführten. Sie befragten in einer telefonischen Erhebung 500 Betriebsräte aus Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten; in Bezug auf diese Betriebsgrößenklassen war die Erhebung repräsentativ. 80 % der Befragten hatten in den vorangegangenen drei Jahren

1 Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass grundsätzlich auch die weibliche Form gemeint ist, wir aber aus Platzgründen und Lesefreundlichkeit darauf verzichtet und deshalb oft an diesen Stellen das generische Maskulinum verwendet haben. [Anmerkung der Redaktion].

2 Hovestadt 2005.

mindestens ein Seminar besucht. Die Studie differenziert zwischen „gewerkschaftsnahen“ und „kommerziellen“ Trägern. Die Betriebsräte wurden gefragt, Angebote welcher dieser Träger sie bevorzugen. Erwartungsgemäß bevorzugen Gewerkschaftsmitglieder häufiger „gewerkschaftsnahe“, Nichtmitglieder häufiger „kommerzielle“ Träger. Betriebsräte mit einer längeren Amtszeit tendierten eher zu gewerkschaftsnahen Trägern als jene mit einer kürzeren. Bemerkenswert ist, dass dieses Kriterium bei der Auswahl eines Seminars für etwa die Hälfte sowohl der Gewerkschaftsmitglieder als auch der Nichtmitglieder unter allen Kriterien die geringste Relevanz hatte.<sup>3</sup>

Ullenboom<sup>4</sup> untersuchte erstmals in einer „explorativen Transparenzstudie“ die Angebotsseite. Alle anderen vorliegenden empirischen Untersuchungen setzen bei der Nachfrageseite an, die Arbeitnehmervertreter werden als Zielgruppen oder als Teilnehmende/Kunden befragt. Diese Verfahren sind allerdings zu aufwendig, um die Seminarnachfrage und das Qualifikationsverhalten von betrieblichen Arbeitnehmervertretern über längere Zeiträume zu erfassen und die Entwicklung der Nachfrage durch wiederholte Erhebungen zu verfolgen. Versuche, auf dieser Grundlage zu Abschätzungen der Gesamtnachfrage zu kommen, waren zudem mit zu vielen ungesicherten Annahmen verbunden.

Unbekannt blieb außerdem der Angebotsmarkt. Die Erhebungen lieferten einige Eindrücke, die aber eher den Wissensbedarf verdeutlichten als bereits Antworten zu liefern. Wer sind die Institute, die Angebote zur Qualifizierung der Mitbestimmungsakteure machen, auf die diese einen gesetzlichen Anspruch haben? Wie verteilen sich die Teilnehmenden auf die Anbieter, wie ist der Angebotsmarkt strukturiert? Wie betreiben die Anbieter Qualitätssicherung? Welche Entwicklungstendenzen sind bei der Qualifizierung der Arbeitnehmervertreter erkennbar? Welche Entwicklungsförderung wäre im Interesse der Mitbestimmungszukunft notwendig?

In der hier vorliegenden Untersuchung, in der – soweit uns bekannt – erstmals der Erhebungsansatz bei den Bildungsinstituten gewählt wird, werden nur einige dieser offenen Fragen bearbeitet. Sie betreffen im Wesentlichen zwei Fragenkomplexe.

Zum einen findet eine Annäherung an die quantitative Bestimmung der Weiterbildung in diesem Bereich statt: Wie viele Betriebs- und Personalräte, Jugend-

3 Unterseher/Palm 2005.

4 Ullenboom 2005.

vertreter, Schwerbehindertenvertreter und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten qualifizieren sich in Seminaren und in welchem Umfang tun sie das?

Zum anderen findet eine Erhebung und Analyse des Anbietermarktes statt. Wie groß ist der quantitative Anteil der Gewerkschaften an der Qualifizierung der Mitbestimmungsakteure? Wie ist der Anbietermarkt strukturiert und wer sind die nicht-gewerkschaftlichen Anbieter, wie sind sie institutionalisiert?

Das erste Ergebnis dieser Erhebung ist eine Liste der Institute, die Seminare für gesetzliche Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen anbieten. Die Liste nähert sich der Vollständigkeit an, wird laufend aktualisiert und ist hier im Anhang dokumentiert.

Das Projekt wurde durch die Finanzierung der Hans-Böckler-Stiftung ermöglicht. Dr. Winfried Heidemann (Abteilung Mitbestimmungsförderung) hat dazu den Anstoß gegeben und das Projekt begleitet.

Ein Beirat hat das Projekt sowohl politisch als auch fachlich mit vielen Anregungen kritisch unterstützt.

Viele Institutsvertreter und Institutsvertreterinnen und andere Experten und Expertinnen haben aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen und Kenntnisse Informationen beigetragen. Namentlich gedankt sei Ulrike Schröder (IG Metall), Dr. Klaus Brülls (DGB Bildungswerk NRW), Hans Schneider (ifb – Institut zur Fortbildung von Betriebsräten), Peter Britting sowie Christian Lütgenau (W.A.F. Institut für Betriebsräte-Fortbildung).

Diese Studie war auf die keineswegs selbstverständliche Auskunftsbereitschaft der Institute zwingend angewiesen. Allen Instituten, die sich mit ihren internen Daten beteiligt haben, sei herzlich gedankt.



## **2 Fragestellungen**

Die Studie soll Antworten zu folgenden Fragen liefern:

1. Wie groß sind die Teilnehmerzahl und das realisierte Angebotsvolumen (Teilnehmerzahl/Seminardauer), die die Anbieter von Seminaren für betriebliche Arbeitnehmervertreter zusammen erreichen?
2. Wie teilen sich die Teilnehmerzahl und das realisierte Angebotsvolumen nach Funktionen (Betriebsräte, Personalräte, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat) auf?
3. Welche Typen von Anbietern lassen sich erkennen (Größenklassen, weitere Geschäftsbereiche des Unternehmens; regionale/bundesweite Tätigkeit; Gewerkschaftsnähe; Rechtsform des Anbieters, kommerzielle/gemeinnützige Tätigkeit; Spezialisierungen etc.)?
4. Wie teilt sich das erhobene realisierte Angebotsvolumen auf die Anbiettypen (Fragen 3 und 4) auf (Anbieterstruktur innerhalb der untersuchten Stichproben)?
5. In welcher Relation steht die erhobene Teilnahme zu der Zahl der Interessenvertretungsgremien und ihrer Mitglieder sowie zu der Zahl der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten?
6. Welche Veranstaltungstypen (Inhouse-Seminare, Beratung etc.) werden neben den Standardseminaren angeboten und welche quantitative Bedeutung haben sie im Vergleich zu ihnen?



### **3 Erhebung: Befragung der Institute**

#### **3.1 Methode**

Von Mai bis August 2009 wurde eine anonyme schriftliche Befragung von Instituten durchgeführt, die Seminare für betriebliche Arbeitnehmervertreter anbieten. Der Fragebogen ist im Anhang dokumentiert. Zunächst war die explorative Befragung einer vergleichsweise kleinen Zahl von Instituten geplant. Der Pretest zeigte jedoch, dass kein hinreichender Rücklauf zu erwarten war und somit die Ergebnisse wenig Aussagekraft haben würden. Deswegen wurde die Erhebung erheblich erweitert und erhielt damit eine sehr viel breitere empirische Grundlage.

##### **Befragte Institute**

Als Institute werden in dieser Untersuchung solche betrachtet,

- die Präsenzseminare öffentlich ausschreiben und durchführen,
- welche sich explizit an Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen richten
- und die nach Betriebsverfassungsgesetz, Bundespersonalvertretungsgesetz oder Mitbestimmungsgesetzen dem Unternehmen in Rechnung gestellt werden (können).

Es wurden umfassende Erhebungen durchgeführt, um eine möglichst vollständige Liste von Instituten zu erreichen.

- Expertenbefragungen: Es wurden Experten in den Gewerkschaften sowie bei großen Instituten der Weiterbildung befragt.
- Internetrecherchen: Diese Recherchen waren ergiebig, weil das Internet für die Institute ein wesentliches Marketinginstrument ist und sie darum bemüht sind, unter einschlägigen Stichworten gefunden zu werden.
- Systematische Adresserhebungen: In Teilbereichen (insbesondere Gewerkschaften, Arbeit & Leben, Berufsgenossenschaften) konnte, was die Bundes- und die Landesebene betrifft, Vollständigkeit erreicht werden.

Das Ergebnis ist eine Liste von Instituten, die sich der Vollständigkeit annähert.

- Im Bereich der **gewerkschaftlichen Institute** konnte auf Bundes- und Landes- bzw. Bezirksebene die Vollständigkeit systematisch hergestellt werden. Grundlage ist die Auskunft der Gewerkschaften.

- Die folgenden Organisationsebenen der Gewerkschaften konnten nicht berücksichtigt werden: Der DGB und einige der Mitgliedsgewerkschaften führen nicht nur auf Bundes- und Landesebene, sondern auch auf regionaler oder örtlicher Ebene Seminare durch. Die gesamte Schulungstätigkeit der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) für Personalräte im Bereich der Schulen findet auf Ebene der Regierungsbezirke statt und ist hier nicht erfasst. Die Aktivitäten haben sehr unterschiedlichen Umfang.
- Im Bereich der **nicht-gewerkschaftlichen Institute** dürfte die Vollständigkeit bei den großen, über Jahre gut eingeführten Instituten am besten erreicht sein. Sie haben einen hohen Bekanntheitsgrad unter Experten und sind auch durch ihre Marketingmaßnahmen leicht zu finden. Hingegen ist eine Unvollständigkeit der Liste im Bereich der kleinen und kleinsten Institute wahrscheinlich. Ihr Bekanntheitsgrad ist gering und sie sind, zumal die Fluktuation von Freiberuflern und Einzelunternehmern in der Dienstleistungsbranche groß ist, kaum systematisch auffindbar. Unbeschadet des qualitativen Beitrags, den diese Institute zur Bildung betrieblicher Arbeitnehmervertreter leisten, fallen die einzelnen Kleinstinstitute quantitativ nicht ins Gewicht. Schwer abschätzbar ist jedoch der quantitative Beitrag, den die Klein- und Kleinstinstitute in der Summe erreichen.

Die Liste der Institute konnte im Laufe der Befragung bereinigt werden. Von den zunächst in die Befragung einbezogenen Instituten meldeten sich einige mit der Information, dass sie für die hier in Rede stehenden Zielgruppen nicht oder nicht mehr tätig sind. Nach dieser Bereinigung verblieb eine Liste von 187 Instituten. Sie ist das erste Ergebnis dieser Untersuchung und im Anhang dokumentiert. Sämtliche Institute wurden in die Befragung einbezogen.

### **Typisierung**

Jedes dieser Institute wurde einer Kategorie zugeordnet.

- gewerkschaftlich (überregional);
- gewerkschaftlich (regional);
- nicht-gewerkschaftlich;
- andere.

Die Zuordnung zu „gewerkschaftlichen“ Instituten folgt ausschließlich einem Kriterium: die institutionalisierte Zugehörigkeit des Institutes zu einer Gewerkschaft oder einem Dachverband. Es kann sich etwa um eine Abteilung oder um eine Tochtergesellschaft des Gewerkschaftsverbandes handeln. Die Institute, die dem

Bundesarbeitskreis „Arbeit und Leben e. V.“ angehören, sind „gewerkschaftlich“, weil sie laut Satzung eine Arbeitsgemeinschaft zwischen dem deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und den Volkshochschulen bilden.

Zweifellos gibt es jenseits dieser Institutionalisierung vielfältige Verbindungen nicht-gewerkschaftlicher Institute zu Gewerkschaften. Viele der „nicht-gewerkschaftlichen“ Institute wurden von ehemaligen hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären oder von gewerkschaftlich aktiven (ehemaligen) Betriebsräten und Betriebsrätinnen gegründet, und es bestehen freundschaftliche Kontakte. Oftmals kooperieren Gewerkschaften bei ihren Bildungsangeboten mit nicht-gewerkschaftlichen Instituten. Bei einigen der nicht-gewerkschaftlichen Institute sind die Netzwerke, denen sie angehören bzw. die sie aufgebaut haben und in denen nicht nur Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter, sondern auch gewerkschaftliche Organisationen eingebunden sind, ein charakteristisches Merkmal.

Viele der Berufsgenossenschaften bieten gelegentlich auch Seminare für Betriebsräte an; diese Seminare stellen, wie man den Programmen entnehmen kann, nur einen sehr kleinen Teil der Bildungstätigkeit dar; ähnlich ist es beim REFA-Verband und seinen Untergliederungen. Diese und ähnliche Verbände wurden den „anderen“ Instituten zugeordnet. Zu den „anderen“ Instituten gehören auch die „Bildungskooperationen“ u.a., die sich in Bayern und Baden-Württemberg auf Seminare für betriebliche Arbeitnehmervertreter im Metallbereich spezialisiert haben. Es handelt sich überwiegend um GmbHs, vertreten sind aber auch die Formen der gGmbH und des e. V.

Bei den nicht-gewerkschaftlichen Instituten erübrigte sich eine Differenzierung nach regionalen und überregionalen, weil nur einzelne Institute ihre Geschäftstätigkeit regional begrenzen.

Um unter der Bedingung der Anonymität Institutstypen unterscheiden zu können, erhielten alle Institute denselben Fragebogen, der jedoch eine Kennzeichnung bezüglich der Typisierung enthielt.

## Rücklauf

Von den 187 befragten Instituten haben 53 den Fragebogen ausgefüllt zurückgesendet und konnten in die Auswertung einbezogen werden. Das entspricht einem Rücklauf von 28 % (zum Vergleich: Für die Lünendonk-Studie 2005 über „Führende Anbieter beruflicher Weiterbildung in Deutschland“ wurden 250 Anbieter angeschrieben, von denen 68, das sind 27 %, in die Studie einbezogen werden konnten).

Bei einem Fragebogen wurden die Angaben zum Institutionstypus vom Absender entfernt; er wird somit nur bei Gesamtauswertungen einbezogen. Von den „nicht-gewerkschaftlichen“ und den „gewerkschaftlich regionalen“ Instituten beteiligte sich jeweils ein gutes Viertel der Befragten (27 % bzw. 26 %); bei den „gewerkschaftlich überregionalen“ Instituten war es über die Hälfte (54 %). Am geringsten war der Rücklauf bei den „anderen“; sieben Fragebögen machen hier eine Rücklaufquote von 21 %. (Tab. 1)

**Tabelle 1: Befragte und Rücklauf**

Anbietertypus	befragte Institute (bereinigt)		Rücklauf		
	absolut	Anteil an allen befragten Instituten	absolut	Anteil an allen ant- wortenden Instituten	Anteil an allen befragten Instituten der Gruppe
gewerkschaftlich	63	34 %	20	38 %	32 %
davon	regional	49	26 %	13	25 %
	überregional	14	7 %	7	50 %
nicht-gewerk- schaftlich	91	49 %	25	47 %	27 %
andere	33	18 %	7	13 %	21 %
ohne Angaben		1	2 %		
<b>Gesamt</b>	<b>187</b>	100 %	<b>53</b>	100 %	<b>28 %</b>

## Repräsentativität

Vergleicht man den Anteil der Institutstypen an allen befragten Instituten mit ihrem Anteil am Rücklauf, so sind sowohl die nicht-gewerkschaftlichen als auch die gewerkschaftlichen in etwa angemessen repräsentiert. Die nicht-gewerkschaftlichen Institute hatten unter den Befragten einen Anteil von 49 %, am Rücklauf haben sie einen Anteil von 47 %. Die gewerkschaftlichen sind hingegen leicht überrepräsentiert, wobei auch hier die Abweichung nur gering ist: Bei den gewerkschaftlichen beträgt der Rücklauf 38 %, während sie an den Befragten nur einen Anteil von 34 % hatten. Unter den gewerkschaftlichen Instituten ist die deutlich größere Gruppe der regionalen Institute unwesentlich unterrepräsentiert, die kleine Gruppe

der überregionalen Institute jedoch deutlicher überrepräsentiert: Sie stellen 7 % aller Befragten, aber 13 % aller Antwortenden.

## 3.2 Ergebnisse

Bei der Darstellung der Ergebnisse wird nach den Institutstypen differenziert. Meist werden gewerkschaftliche und nicht-gewerkschaftliche Institute verglichen. Immer wird auch „gesamt“ angegeben, dort sind neben den genannten auch die „öffentlichen/anderen“ Institute sowie das Institut berücksichtigt, das keine Angaben zum Institutstyp gemacht hat. Die Anzahl der bei der jeweiligen Frage berücksichtigten Institute ist mit „n“ angegeben.

### 3.2.1 Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen 2008

#### Teilnehmende nach Institutstyp

Insgesamt konnten mit der Befragung 53 Institute in die Auswertung einbezogen werden, die zusammen knapp 100.000 Teilnehmer und Teilnehmerinnen hatten, davon über 80.000 in Betriebsräteseminaren. (Tab. 2) Exakt handelt es sich nicht um die Anzahl von Personen, sondern von Teilnahmen, d.h., dass es auch Personen gibt, die in einem Jahr mehrfach an einem Seminar teilgenommen haben und jeweils neu gezählt werden.

**Tabelle 2: Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer 2008 nach Institutstypus**

Institutstypus	(Rücklauf/ Befragte)	absolut	in %
<b>gewerkschaftlich</b>	20 von 63	<b>45.604</b>	<b>47 %</b>
davon	regional	13 von 49	25..896
	überregional	7 von 14	19.708
<b>nicht-gewerkschaftlich</b>	25 von 91	<b>47.146</b>	<b>48 %</b>
<b>andere</b>	7 von 33	<b>4.270</b>	<b>4 %</b>
<b>k.A.</b>	1	<b>280</b>	<b>0 %</b>
<b>Gesamt</b>	53 von 187	<b>97.300</b>	<b>100 %</b>

Die 53 Institute hatten 2008 in Seminaren für betriebliche Arbeitnehmervertreter zusammen 97.300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Davon nahmen 47 % bei gewerkschaftlichen, 48 % bei nicht-gewerkschaftlichen Instituten teil. Die Diffe-

renz ist statistisch nicht signifikant. „Andere“ Institute, von denen sich sieben an der Befragung beteiligten, erreichten hingegen erwartungsgemäß mit 4 % einen kleinen Anteil.

Die gewerkschaftlichen und die nicht-gewerkschaftlichen Institute erreichen, soweit sie sich an dieser Befragung beteiligten, gleich viele betriebliche Arbeitnehmervertreter.

Nach den Erhebungen von Hauser-Ditz/Hertwig/Pries<sup>5</sup> hatten die Gewerkschaften/gewerkschaftliche Schulungsanbieter hingegen einen Anteil von 62 % an den Betriebsräten, die an einer Schulungsmaßnahme teilgenommen hatten; 5 % besuchten ein Seminar seitens der Arbeitgeber bzw. ein arbeitgebernahes Institut, 25 % andere Institutionen. Datengrundlage ist eine Betriebsrätebefragung von 2005, bei der Betriebe mit mindestens 10 Beschäftigten berücksichtigt wurden.

Im gewerkschaftlichen Bereich wird nach den regionalen und den überregionalen Instituten unterschieden. Die beteiligten regionalen gewerkschaftlichen Institute erreichten knapp 26.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die überregionalen 20.000. Obwohl die überregionalen Institute beim Rücklauf im Vergleich zu den regionalen Instituten deutlich überrepräsentiert waren, erreichten sie den kleineren Anteil.

### **Teilnehmende nach Funktionsträgergruppen**

Tabelle 3 zeigt, wie sich diese Teilnehmer und Teilnehmerinnen nach Funktionsträgergruppen aufteilen. Differenziert wird nach Betriebsräten (BR), Personalräten (PR), Jugend- und Auszubildendenvertretern (JV), Schwerbehindertenvertretern (SV) und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat (AR). Die Angaben der Institute erfolgten gemäß der Hauptzielgruppe des Seminars.

**Tabelle 3: Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer 2008 nach Funktionsträgergruppen**

	<b>BR</b>	<b>PR</b>	<b>JV</b>	<b>SV</b>	<b>AR</b>	<b>Gesamt</b>
<b>absolut</b>	83.650	5.195	2.890	4.099	1.466	97.300
<b>in %</b>	86 %	5 %	3 %	4 %	2 %	100 %

83.650 der Teilnehmenden, das sind 86 % der in dieser Studie insgesamt erfassten Teilnehmenden, besuchten Seminare für Betriebsräte. Die anderen Funktions-

5 Hauser-Ditz u.a. 2008, S. 161.

trägergruppen erreichten kleine Anteile, nämlich zwischen 2 % und 5 %. Einige wenige Institute haben sich auf diese kleinen Zielgruppen spezialisiert. Im Allgemeinen ist die Nachfrage jedoch von der großen Gruppe der Betriebsräte dominiert. Mit 1.466 Teilnehmenden (2 %) stellen Arbeitnehmervertreter und Arbeitnehmervertreterinnen in den Aufsichtsräten die kleinste Gruppe dar.

Es besteht keine Möglichkeit, von diesen Werten auf die Gesamtzahl der Arbeitnehmervertreter zu schließen, die 2008 an einer Schulung teilnahmen. Jedoch können diese Werte auf die geschätzten Gesamtzahlen der gesetzlichen Arbeitnehmervertreter bezogen werden.

**Betriebsratsmitglieder:** Nach Schätzungen auf der Grundlage von Hauser-Ditz/Hertwig/Pries<sup>6</sup> gibt es in Deutschland ca. 370.000 Betriebsratsmitglieder (Erhebungen nach Betriebsratswahlen 2006). Dieser Zahl stehen die mit dieser Studie erfassten 83.650 Seminarteilnehmer und Seminarteilnehmerinnen gegenüber. Bei diesen Teilnehmenden an den Seminaren wurden auch Doppelteilnahmen (mehrere Seminarbesuche einer Person in einem Jahr) gezählt. Sie können nur geschätzt werden; sie werden hier durch eine Abrundung auf 80.000 berücksichtigt. Den 370.000 Betriebsratsmitgliedern stehen somit 80.000 Betriebsratsmitgliedern gegenüber, die von den in dieser Studie erfassten Instituten 2008 geschult wurden. Das entspricht einer Quote von 22 %.

**Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat:** Nach Schätzungen auf Grundlage von Erhebungen der Hans-Böckler-Stiftung 2008 gibt es in Deutschland ca. 9.000 Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten. Zur Bereinigung der Doppelteilnahmen wird die Zahl der Arbeitnehmervertreter, die von den hier erfassten Instituten geschult wurden, nach Schätzung auf 1.400 abgerundet. Das entspricht einer Quote von 16 %.

**Tabelle 4: Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer 2008 nach Funktionsträgergruppen und Anbietertypus**

Anbietertypus	BR	PR	JV	SV	AR	Gesamt
gewerkschaftlich	37.815	4.606	1.304	1.427	452	<b>45.604</b>
nicht-gewerkschaftlich	41.906	452	1.254	2.520	1.014	<b>47.146</b>
andere	3.649	137	332	152	-	<b>4.270</b>
k.A.	280	-	-	-	-	<b>280</b>
<b>Gesamt</b>	<b>83.650</b>	<b>5.195</b>	<b>2.890</b>	<b>4.099</b>	<b>1.466</b>	<b>97.300</b>

**Tabelle 5: Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer 2008 nach Funktionsträgergruppen und Anbietertypus in %**

Anbietertypus	BR	PR	JV	SV	AR	Gesamt
gewerkschaftlich	45 %	89 %	45 %	35 %	31 %	<b>47 %</b>
nicht-gewerkschaftlich	50 %	9 %	43 %	61 %	69 %	<b>48 %</b>
andere	4 %	3 %	11 %	4 %	–	<b>4 %</b>
k.A.	0 %	–	–	–	–	<b>0 %</b>
<b>Gesamt</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	<b>100 %</b>

Die Tabellen 4 und 5 zeigen, wie sich die Funktionsträgergruppen auf die Institutionstypen verteilen. Von den Personalräten haben 89 %, nahezu neun von zehn, ein gewerkschaftliches Institut besucht. Bei den Schwerbehindertenvertretern und den Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten wählte hingegen nur etwa jede/r dritte ein gewerkschaftliches Seminar. Insgesamt gaben nur zehn Institute an, Teilnehmer und Teilnehmerinnen in Aufsichtsratsseminaren gehabt zu haben; knapp 60 % der 1.466 Aufsichtsräte konzentrierten sich auf ein einziges Institut.

Die Netzwerke und die Förderung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten sind in den Gewerkschaften eher die Aufgabe der Fach- als der Bildungsabteilungen; deren Veranstaltungen, Beratungen etc. wurden hier nicht erhoben. Auch die Hans-Böckler-Stiftung, die nicht zu den Anbietern von Seminaren für Betriebsräte zählt und deshalb in die Befragung nicht einbezogen war, führt Fachtagungen für Aufsichtsräte durch.

### **Institute nach Funktionsträgergruppen**

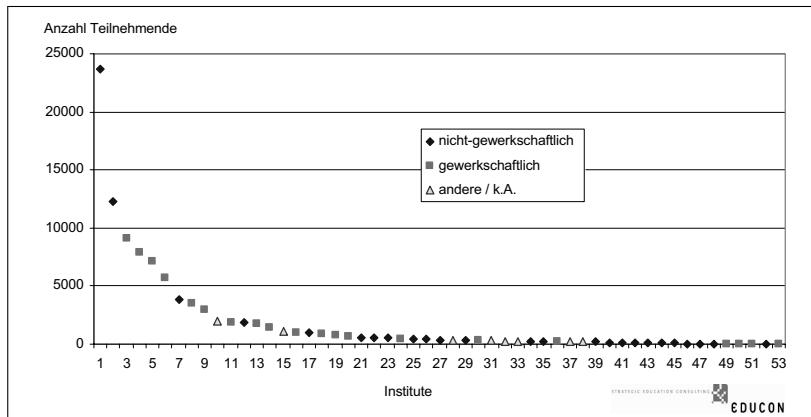
Betriebsräteschulungen wurden von 46 der 52 Institute durchgeführt. Aber Personalräte, Jugend- und Auszubildendenvertreter sowie Schwerbehindertenvertreter hatten jeweils nur 20 bzw. 21 Institute unter ihren Teilnehmern und Teilnehmerinnen. Unter den Instituten, die keine Personalräte geschult haben, sind gewerkschaftliche (die meisten Gewerkschaften sind im Geltungsbereich des BPersVG nicht tätig), aber auch nicht-gewerkschaftliche, darunter auch einige der größten Institute. Andererseits scheinen sich einige der Institute auf die Zielgruppe der Personalräte spezialisiert zu haben: Sechs der 20 Institute, die Personalräte geschult haben, hatten keine anderen Funktionsträgerinnen und Funktionsträger unter den Teilnehmenden.

Aufsichtsratsschulungen führten nur zehn der 52 Institute durch, sechs nichtgewerkschaftliche und vier gewerkschaftliche. Sechs dieser zehn Institute sind an der Spitze der Liste der größten Institute zu finden (s.u.).

## Institutsgrößen

Abb. 1 zeigt, dass die Mehrzahl der an der Befragung beteiligten Institute sehr kleine Teilnahmezahlen erreichen.

**Abbildung 1: Institutsgrößen nach Anzahl der Teilnehmenden 2008**



Die Spannweite reicht von Teilnehmerzahlen unter zehn bei den beiden kleinsten befragten Instituten bis zu zwei Instituten, die

1 Institut	– 24 % der Teilnehmer/innen
4 Institute	– 54 % der Teilnehmer/innen
10 Institute	– 80 % der Teilnehmer/innen
50 % der Institute	– 96 % der Teilnehmer/innen

mehr als 10.000 angeben. Das größte Institut erreichte 2008 knapp 24.000 Teilnehmende und vereinigt damit alleine ein Viertel der erhobenen Teilnahmefälle auf sich. Die größten vier Institute erreichen zusammen mehr als die Hälfte der Teilnehmenden; es handelt sich um zwei nicht-gewerkschaftliche und zwei gewerkschaftliche Anbieter. 50 % der Institute erreichen zusammen 96 % der erfassten Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Vergleicht man die größten Institute aus unserer Erhebung mit den großen Instituten in der Gesamtbranche der beruflichen Weiterbildung, so werden dort erheblich höhere Teilnehmerzahlen erreicht. Unter den 68 größten Instituten be-

ruflicher Weiterbildung, soweit sie in die Lünendonk-Studie einbezogen waren, gab es im Jahre 2004

- 26, die mindestens 10.000 Teilnehmer- und Teilnehmerinnen hatten,
- darunter 5, die mindestens 50.000 hatten<sup>7</sup>.

Durch die Spezialisierung auf die vergleichsweise kleine Zielgruppe betrieblicher Arbeitnehmervertreter ist plausibel, dass die quantitativen Spitzengrößen in dieser Branche nicht erreicht werden.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen des „wbmonitor“ von BiBB/DIE ist nicht möglich, weil die Institutsgröße dort nach Angebot (angebotene Unterrichtsstunden) definiert ist.<sup>8</sup>

Im Durchschnitt hatten die nicht-gewerkschaftlichen Institute 1.886 Teilnehmende, die gewerkschaftlichen sind mit 2.280 Teilnehmenden durchschnittlich etwas größer (Tab. 6).

**Tabelle 6: Durchschnittliche Anzahl von Teilnehmenden**

gewerkschaftliche Institute (n= 20)	2.280
nicht-gewerkschaftliche Institute (n=25)	1.886
Insgesamt (n= 53)	1.836

Zur weiteren Analyse der Struktur der Institute wurden Größenklassen nach Anzahl der Teilnehmenden gebildet. In der kleinsten Größenklasse werden Institute zusammengefasst, die unter 100 Teilnehmende hatten. Die größte Klasse bilden Institute, die über 10.000 Teilnehmende hatten.

- Insgesamt zwei Institute hatten 2008 fünfstellige Teilnehmerzahlen.
- Insgesamt jedes dritte Institut (17 von 53) gehört einer Größenklasse von mehr als 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern an.
- 30 der 53 Institute hatten weniger als 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Abb. 1/2),
- davon hatten zwölf Institute weniger als 100 Teilnehmende.

Abb. 2 zeigt auch, wie sich die Größenklassen auf die gewerkschaftlichen – regional wie überregional tätigen – Institute verteilen.

7 Lünendonk 2005 und eigene Berechnungen.

8 Vgl. Dietrich u.a. 2008b.

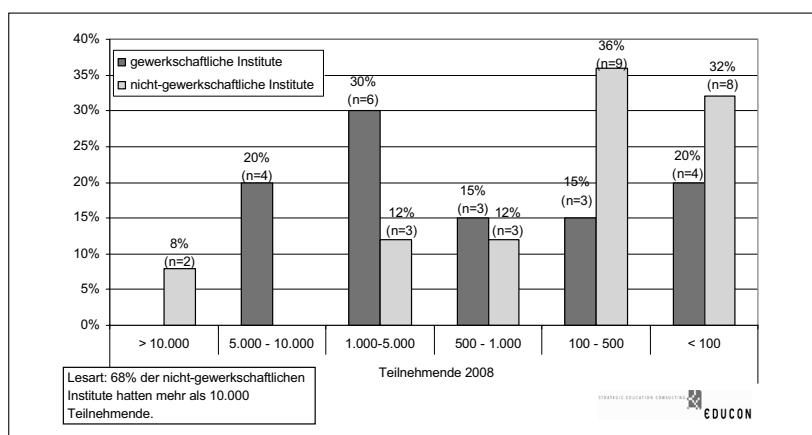
Die fünfstellige Größenklasse wird nur von zwei nicht-gewerkschaftlichen Instituten erreicht; das entspricht 8 % der an der Befragung beteiligten aus der Gruppe der nicht-gewerkschaftlichen Institute.

Zu dieser größten Klasse stößt kein gewerkschaftliches Institut. Das dürfte durch die Begrenzungen ihrer Zielgruppen/Absatzmärkte zu erklären sein: Die überregionalen Institute der Gewerkschaften sind mit wenigen Ausnahmen an die Einzelgewerkschaften und damit an bestimmte Branchen gebunden. Die regionalen gewerkschaftlichen Institute sind durch ihre Verbandszugehörigkeiten an Bezirke gebunden, zudem häufig auch an die Organisationsbereiche von Einzelgewerkschaften. Die Gewerkschaft der Polizei etwa führt ihre Seminare auf Ebene der Bundesländer durch; „Arbeit und Leben“ ist jeweils regional bzw. auf Ebene der Bundesländer tätig und oftmals im Auftrag oder in Kooperation mit den Einzelgewerkschaften. Auch die DGB Bildungswerke sind vielfach mit dieser doppelten Beschränkung tätig.

Die Hälfte der gewerkschaftlichen Institute gehört einer der beiden Größenklassen zwischen 1.000 und 10.000 Teilnehmenden an.

Nimmt man die beiden kleinen Größenklassen (max. 500 Teilnehmende) zusammen, so gehören ihr ein gutes Drittel der gewerkschaftlichen und zwei Drittel der befragten nicht-gewerkschaftlichen Institute an. Diese Größenstruktur dürfte auch in anderen Segmenten der Weiterbildung wie in vielen anderen Dienstleistungsbereichen typisch sein.

**Abbildung 2: Gewerkschaftliche und nicht-gewerkschaftliche Institute nach Größenzahlen – Anteil der Teilnehmenden**



## **Offene Seminare und Inhouse-Seminare**

Bei den Seminaren lassen sich zwei Typen unterscheiden: offene Seminare und Inhouse-Seminare.

Offene Seminare werden in den Seminarprogrammen ausgeschrieben und beworben, die Anmeldungen erfolgen durch bzw. für einzelne Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Inhouse-Seminare werden hingegen auf Anfrage und für eine festgelegte Gruppe durchgeführt, Vertragspartner des Bildungsinstitutes ist nicht ein einzelner Teilnehmer, sondern eine Institution. Diese Seminare waren im Fragebogen definiert als „geschlossene Seminare für Gremien einzelner Betriebe, Unternehmen, Konzerne“. Dabei ist unerheblich, in welchen Räumen das Seminar stattfindet.

Die Seminartypen haben unter verschiedenen Aspekten sowohl Vorzüge als auch Nachteile.

- Offen ausgeschriebene Seminare ermöglichen den Teilnehmenden den Blick über den „Tellerrand“ des eigenen Betriebes und Gremiums, den Erfahrungsaustausch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Betriebe. Dies ist ein wesentlicher Aspekt der Seminarbewertung durch die Teilnehmenden.<sup>9</sup>
- Bei Inhouse-Seminaren wird hingegen eine stärkere und nachhaltigere Wirkung auf das Handeln der Gremien angenommen. Zum einen können die Inhalte konkreter auf den betrieblichen Kontext, die Aufgaben und Ziele abgestimmt werden; zum anderen können im Gremium ein gemeinsamer Wissensstand, eine gemeinsame Zielrichtung und Planung erarbeitet werden.
- Inhouse-Seminare bieten für kleinere und kleinste Institute größere Planungssicherheit und weniger finanzielle Risiken als offene Seminare. Dies spielt für große Institute kaum eine Rolle; bei ihnen steht eher ein finanzieller Nachteil im Vordergrund. Die pro Teilnehmer erzielbaren Gebühren liegen bei Inhouse-Seminaren niedriger als bei offen ausgeschriebenen Seminaren.

9 Vgl. Blöing u.a. 1998; Frerichs 2002.

**Abbildung 3: Teilnehmende nach Seminartyp**

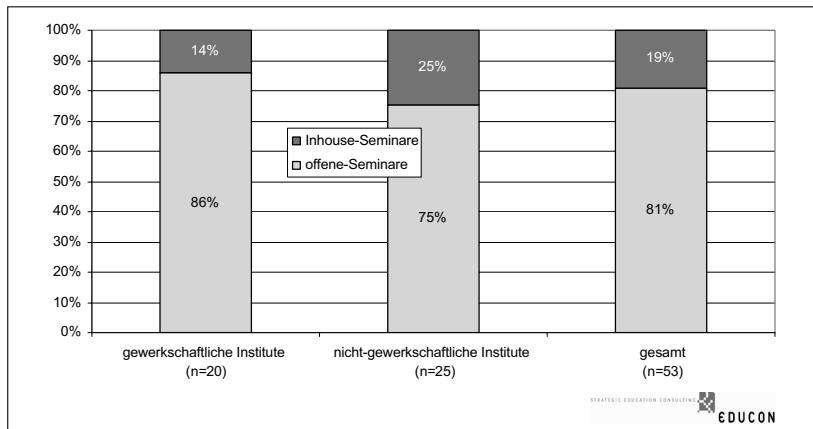


Abb. 3 zeigt, wie sich die Teilnehmerschaft auf diese beiden Seminartypen aufteilt. Das Verhältnis ist etwa vier zu eins. 81 % der Teilnehmenden der befragten 53 Institute haben an offen ausgeschriebenen Seminaren teilgenommen, 19 % an Inhouse-Seminaren. Bei den nicht-gewerkschaftlichen Instituten ist der Anteil deutlich höher als bei den gewerkschaftlichen.

Insgesamt acht Institute (jeweils zur Hälfte gewerkschaftlich und nicht-gewerkschaftlich) haben ausschließlich Inhouse-Seminare durchgeführt; es handelt sich um kleine Institute. Zehn Institute haben keine Inhouse-Seminare durchgeführt, überwiegend sind es gewerkschaftliche Träger; die Institutsgrößen reichen von kleinen bis zu großen Instituten. (ohne Tabelle)

### Dauer der Seminare

Vielfach ist im Kontext der Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter von einem Trend zu kurzen Seminaren die Rede. Ob es einen solchen Trend gibt, könnte nur durch einen Längsschnittvergleich beantwortet werden.

Auf der Grundlage dieser Erhebung kann festgestellt werden, dass 2008 immerhin jeder Zweite der erfassten Teilnehmenden ein Seminar von vier- bis fünftägiger Dauer besuchte. Bei den nicht-gewerkschaftlichen Instituten waren es mit 64 % sogar nahezu zwei Drittel aller Teilnehmenden. Seminare von mindestens sechstägiger Dauer werden hingegen nur von überregional tätigen gewerkschaft-

lichen Instituten durchgeführt. Ein gutes Fünftel (21 %) der Teilnehmerschaft dieser Institute besuchte solche Seminare. (Tab. 7/Abb. 4)

Nur 17 % aller erfassten Teilnehmenden besuchten Tagesseminare, während etwa die Hälfte an Seminaren teilnimmt, die in etwa eine Arbeitswoche (4 Tage oder länger) in Anspruch nehmen. Differenziert man nach Institutstyp, zeigen sich massive Diskrepanzen, und zwar weniger zwischen den gewerkschaftlichen und den nicht-gewerkschaftlichen Instituten als zwischen den regionalen gewerkschaftlichen Instituten einerseits, den überregionalen gewerkschaftlichen und den nicht-gewerkschaftlichen andererseits.

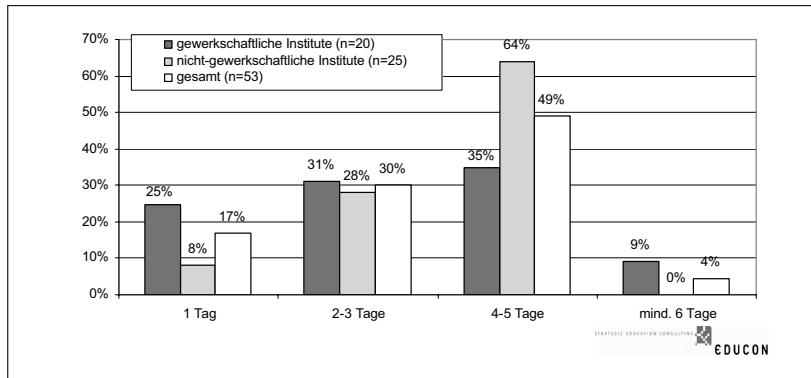
**Tabelle 7: Anteil der Teilnehmenden nach Seminardauer und Institutionstyp**

Institutionstyp	1 Tag	2-3 Tage	4-5 Tage	mind. 6 Tage	Gesamt
gewerkschaftlich (n=20)	25 %	31 %	35 %	9 %	100 %
davon	41 %	38 %	21 %	0 %	100 %
	überregional (n=7)	4 %	22 %	53 %	21 %
nicht-gewerkschaftlich (=25)	8 %	28 %	64 %	0 %	100 %
<b>Gesamt (n=53)</b>	<b>17 %</b>	<b>30%</b>	<b>49 %</b>	<b>4 %</b>	<b>100 %</b>

Der Anteil der Tagesseminare ist bei den gewerkschaftlichen Instituten mit 25 % erheblich höher als bei den nicht-gewerkschaftlichen (8 %). Dies ist allerdings alleine den regionalen gewerkschaftlichen Instituten geschuldet, bei denen ein weit überdurchschnittlicher Anteil, nämlich 41 % der Teilnehmenden, zu Tagesseminaren kommen. Tagesseminare sind hier die am stärksten besetzte Angebotsform; je länger die Seminardauer, desto weniger Teilnehmende. Bei den überregionalen gewerkschaftlichen und bei den nicht-gewerkschaftlichen Anbietern ist es umgekehrt: je länger die Seminardauer, desto mehr Teilnehmende.

Unter den fünf nicht-gewerkschaftlichen Instituten, die mehr als 1000 Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer erreichten, ist lediglich eines, das stark auf Tagesseminare setzt. Die anderen vier bleiben mit 4 bis 6 % ihrer Teilnehmerschaft in Tagesseminaren und damit unter dem Durchschnitt ihres Institutstyps. Unter ihnen sind zwei, die knapp drei Viertel ihrer Teilnehmenden in mindestens 3 ½ -tägigen Seminaren hatten. Diese Seminardauer (sie ist in der Kategorisierung des Fragebogens nicht vorgesehen und deswegen hier unter „4-5 Tage“ subsumiert), die deutlich unter einem „Wochenseminar“ liegt, ist bei diesen Trägern dominant.

**Abbildung 4: Anteil der Teilnehmenden nach Seminardauer und Institutionstyp**



### **Seminardauer und Struktur der Seminarprogramme**

Eine Analyse der Seminarprogramme zeigt, dass es über die Anbietertypen hinweg eine Struktur der Seminarprogramme gibt, die mit der Dauer der Seminare im Zusammenhang steht. Gewerkschaftliche wie nicht-gewerkschaftliche Institute bieten Grundlagen-Seminare an, die in die jeweiligen Funktionen der Arbeitnehmervertreter oder in die großen Themenfelder wie Wirtschaft, Betriebsverfassung, Arbeitsrecht, soziale Angelegenheiten, Entgelt, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Rhetorik, soziale Kompetenzen, Öffentlichkeitsarbeit einführen. Diese Seminare sind durchweg von mindestens 4-tägiger Dauer.

Tagesseminare finden hingegen überwiegend zu speziellen Themen statt, die entweder Grundkenntnisse voraussetzen und/oder besonderen aktuellen Bezug haben (aktuelle Rechtsprechung, Betriebsratswahlen 2010), Spezialisierungen (z.B. Arbeitsrecht bei Leiharbeit) und Anwendungen unter spezifischen betrieblichen Bedingungen betreffen, oder thematisch aus anderen Feldern stammen („Nichtraucherschutz“). Oftmals finden sich hier auch Themen, die das Co-Management durch den Betriebsrat betreffen („Innovationsmanagement KVP“).

Lange Seminare richten sich somit tendenziell eher an Vertreter und Vertreterinnen, die in ihren Ämtern neu sind, kurze Seminare eher an dienstältere Vertreter und Vertreterinnen, die die langen Seminare bereits absolviert haben und gegebenenfalls inzwischen als Arbeitnehmervertreter Karriere gemacht haben, Entscheidungsträger sind. Die Seminardauer weist auf Hierarchien innerhalb der Interessenvertretungen hin. Allerdings ist dies nicht durchgängig der Fall: Auch Seminare zur Einführung für Betriebsratsvorsitzende oder Aufsichtsräte haben

wieder eine längere Dauer. Insofern reflektiert die Seminardauer auch den großen Informations- und Orientierungsbedarf, der mit neuen Aufgaben verbunden ist.<sup>10</sup>

Als Ausnahme erscheint das Angebot eines größeren Institutes, das ansonsten kaum Tagesseminare durchführt, zur „Einführung in das Arbeitsrecht“ sowie zu den „formelle[n] Grundlagen der Betriebsratsarbeit“ als Schnupperkurs von ein-tägiger Dauer. Ausnahmen von der üblichen Programmstruktur machen ansonsten Institute, die inhaltlich spezialisiert sind und meist einen größeren Anteil an kurzen Seminaren haben.

### **Frauen in den Seminaren**

Die befragten Institute wurden auch gebeten, die Anzahl der Frauen in den Seminaren anzugeben. Hierüber wird jedoch nicht in allen Instituten eine Statistik geführt. So fehlen die Angaben in einem Teil der Fälle, in anderen sind sie lückenhaft, in weiteren wurden Schätzungen angegeben. Immerhin können die Angaben von 45 Instituten bei der folgenden Auswertung berücksichtigt werden.

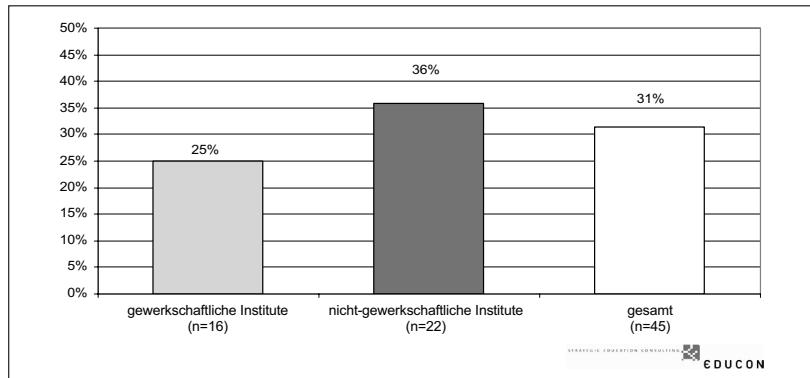
Von den Teilnehmenden 2008, die in dieser Studie erfasst werden konnten, war ein knappes Drittel weiblich (31 %). Der Frauenanteil an den Betriebsratsmitgliedern beträgt hingegen nur 25,9 %, das entspricht auch ihrem durchschnittlichen Anteil an den Belegschaften ihrer Betriebe.<sup>11</sup> Damit kann von einer überdurchschnittlichen Bildungsbeteiligung der Betriebsrättinnen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen ausgegangen werden. Dieser Befund korreliert mit der überdurchschnittlichen Beteiligung von Frauen an Seminaren der allgemeinen Weiterbildung.<sup>12</sup>

10 Weischer 1996.

11 Rudolph/Wassermann 2006, die sich auf eine Auswertung der Betriebsratswahlen 2006 in 15.000 Betrieben stützen.

12 Reichart/Huntemann 2009.

**Abbildung 5: Anteil der Frauen an allen Teilnehmenden nach Institutstyp**



In Abb. 5 wird dieser Anteil nach Institutstyp differenziert. Bei den nicht-gewerkschaftlichen Instituten liegt der Anteil mit 36 % überdurchschnittlich hoch, bei den gewerkschaftlichen Instituten hingegen mit 25 % unter dem Durchschnitt. Die regionalen und die überregionalen gewerkschaftlichen Institute scheinen sich dabei nicht zu unterscheiden.

**Abbildung 6: Anteil der Frauen an allen Teilnehmenden nach Seminardauer (n=45)**

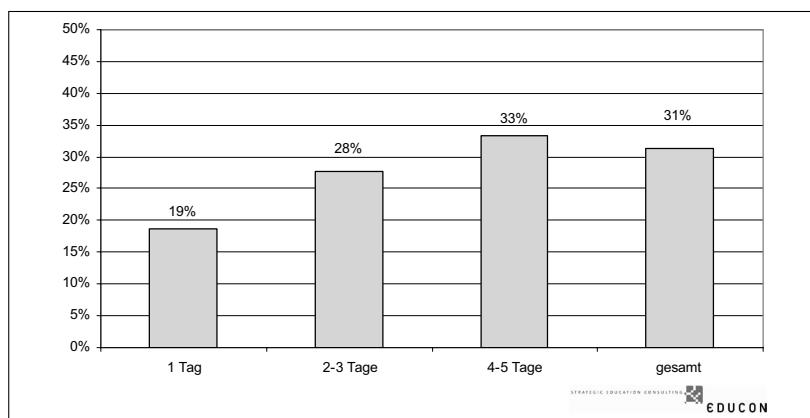


Abb. 6 zeigt, dass sich der Frauenanteil mit der Seminardauer ändert. Bei der kürzesten Seminardauer (1 Tag) beträgt der Frauenanteil 19 % und steigt mit der

Seminardauer auf 33 % bei den 4- bis 5-tägigen Seminaren. Bei den Seminaren, die mindestens sechs Tage dauern, scheint der Frauenanteil dann jedoch zu sinken (wegen zu geringer Fallzahlen nicht ausgewiesen).

Bei den überregionalen Gewerkschaftsanbietern scheint der Frauenanteil bei zunehmender Seminardauer zwar nicht zu steigen, immerhin aber stabil zu bleiben (wegen zu geringer Fallzahl nicht ausgewiesen); erst bei den mindestens sechstägigen Seminaren fällt er. Bei den Seminaren dieser Institute ist typisch, dass die Anreise lang ist. Die Möglichkeit der täglichen Heimfahrt, die für viele Frauen wegen familiärer Verpflichtungen ein wichtiges Kriterium sein könnte, wird nur in Ausnahmefällen möglich sein. Im Fall der Wohnortnähe des Seminars, wie es bei den regionalen gewerkschaftlichen und den nicht-gewerkschaftlichen Anbietern möglich ist, muss auch ein mehrtägiges Seminar den familiären Alltag vollzeitig berufstätiger Teilnehmer und Teilnehmerinnen nicht stark berühren.

Auf Grundlage dieser Erhebung können keine Aussagen getroffen werden, ob der mit der Seminardauer (bis 5 Tage) steigende Frauenanteil die Präferenzen der Frauen spiegelt oder ob er die Angebotsstruktur spiegelt. Mit Bezug auf den Zusammenhang zwischen der Seminardauer und der Struktur der Seminarprogramme wird hier jedoch vermutet, dass Frauen die längeren Seminare nicht stärker präferieren als ihre männlichen Kollegen, sondern dass sie in der internen Hierarchie der Arbeitnehmervertretungen seltener aufsteigen und somit häufiger Einführungs- und Grundlagenseminare besuchen, und die sind üblicherweise von längerer Dauer.

### **3.2.2 Zum Alltag der Bildungsinstitute**

#### **Absage von Seminaren**

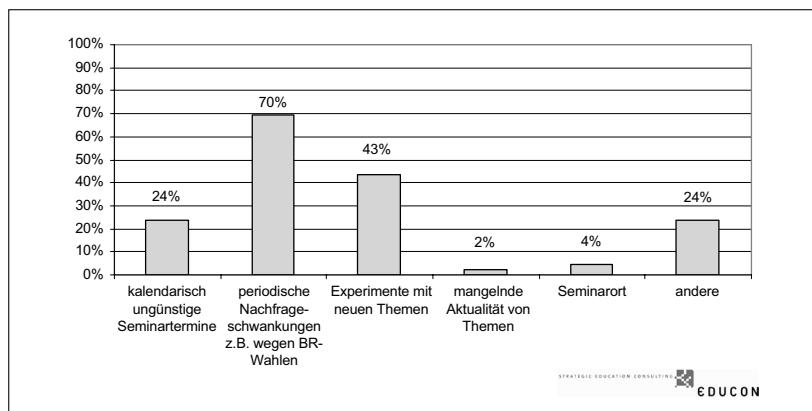
Für Weiterbildungsträger stellen Seminare, die wegen zu geringer Anmeldezahlen abgesagt werden müssen, eine Schwierigkeit dar. Große Institute können oftmals Ersatzseminare anbieten, kleine Institute hingegen verlieren bereits gewonnene Teilnehmerinnen und Teilnehmer und tragen Schaden für ihr Image. Es fehlen Einnahmen und die entstehenden Kosten müssen ohne Teilnahmegebühren gedeckt werden. Die Institute wurden gefragt, welche Gründe zu Seminarausfällen führen. (Abb. 7)

Die Periodizität der Seminarnachfrage, die durch Amtszeiten hervorgerufen wird, ist der am häufigsten genannte Grund. 70 % aller Institute nennen ihn, und er macht kleinen und großen, gewerkschaftlichen und nicht-gewerkschaftlichen

Instituten gleichermaßen zu schaffen. Zwar sind die Wahlperioden bekannt, die Nachfrageschwankungen sind jedoch auch für langjährig erfahrene Institute nur grob kalkulierbar.

Der zweithäufigste genannte Grund (40 % aller Institute) sind Experimente mit neuen Angeboten. Neue Seminare würden, so gab ein Institut an, über zwei Jahre angeboten und erprobt; wenn dann keine hinreichende Nachfrage erreicht ist, werden sie wieder aus dem Programm genommen. In diesem Zeitraum seien Seminarausfälle zwar nicht erwünscht, aber ein Zeichen notwendiger Experimenterfreudigkeit und Entwicklungstätigkeit.

**Abbildung 7: Welches sind die häufigsten Gründe für Seminarausfälle? (n=46)**



Die mangelnde Aktualität von Themen spielt hingegen bei Seminarausfällen nach Einschätzung der Veranstalter ebenso wenig eine Rolle wie ungünstig gewählte Veranstaltungsorte. Fünf Institute verweisen auf Gründe, die in den Betrieben liegen und von den Veranstaltern weder zu beeinflussen noch absehbar sind: Tarifkonflikte, Unabkömmlichkeit von Angemeldeten wegen betrieblicher Auftragschwankungen oder ähnlich. Ein Institut weist schließlich darauf hin, dass die Ursachen häufig nicht zu ergründen sind.

### **Ausfallkosten**

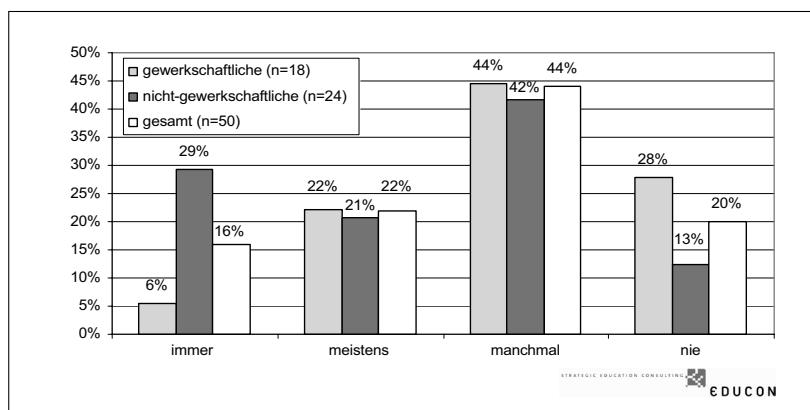
Kosten entstehen den Instituten auch, wenn sich Personen anmelden, aber zum Seminar nicht erscheinen, ohne (fristgerecht) abgesagt zu haben. Falls das Institut nicht nur für das Seminar selbst, sondern auch für Übernachtung und Verpflegung

der Vertragspartner ist, wie das insbesondere bei einem Teil der gewerkschaftlichen Institute der Fall ist, steigen die Ausfallkosten entsprechend. Der durch die Anmeldung zustande gekommene Vertrag ermöglicht, den nicht Erschienenen die Ausfallkosten in Rechnung zu stellen. Wie ist die Praxis der Institute?

38 % der Institute stellen die Ausfallkosten „immer“ oder zumindest „meistens“ in Rechnung, 64 %, also nahezu zwei Drittel der Institute, hingegen nur „manchmal oder „nie“. In diesen Zahlen spiegelt sich das Dilemma zwischen Marketing und Kostenrechnung. „Ein Kunde, dem ich eine Ausfallrechnung geschickt habe, kommt nie wieder“, kommentiert ein großes Institut. Eines der Institute stellt nur dann eine Rechnung, wenn die Person sich überhaupt nicht abgemeldet hat bzw. sich in einem entsprechenden Telefonat unangemessen verhält. Ein Institut wies darauf hin, dass Nicht-Teilnehmende manchmal um eine Ausfallrechnung bitten, die sie dann ihrem Arbeitgeber weiterreichen, nämlich wenn der ohne ersichtlichen Grund den Seminarbesuch kurzfristig verhindert hat.

Dass die gewerkschaftlichen Institute zusätzliche Legitimationsprobleme haben, wenn sie Ausfallrechnungen an Nicht-Teilnehmende senden, wird an den Zahlen ebenfalls deutlich: Nur ein einziges Institut (6 %) stellt „immer“ eine Ausfallrechnung, aber, so eine ergänzende Information, mahnt nicht.

**Abbildung 8: Stellen die Institute die Ausfallkosten in Rechnung, wenn ein Teilnehmer nicht zum Seminar erscheint?**

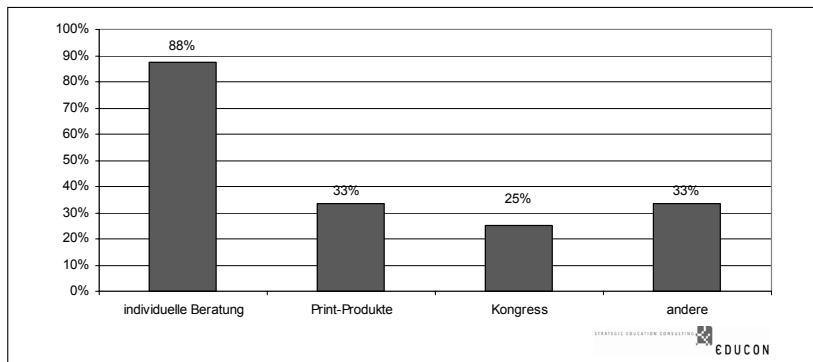


## Weitere Produkte

Institute, die betrieblichen Arbeitnehmervertretern Weiterbildung anbieten, bieten ihnen immer auch weitere Dienstleistungen an, die der Weiterbildung und Qualifizierung dienen. Das können Beratungen, Coaching, Kongresse, Workshops oder Fachtagungen, Bücher, Broschüren oder Zeitschriften sein. Dabei kann es durchaus so sein, dass nicht die Seminartätigkeit das Hauptgeschäftsfeld darstellt, sondern etwa die Beratung. In einigen Fällen haben die Bildungsinstitute für diese weiteren Geschäftsfelder Tochtergesellschaften gegründet.

Insbesondere bei den gewerkschaftlichen Instituten ist es eher umgekehrt. Individuelle Beratung und Unterstützung betrieblicher Gremien wird von den Gewerkschaften als ihre eigene Kernaufgabe angesehen. Alle Gewerkschaften bieten auch zu einschlägigen Fragen Print-Medien an, von Monografien über Broschüren bis zu Mitgliedszeitschriften und Flugblättern. Der Aufgabenbereich Seminare wird in eigenen Abteilungen organisiert oder in Tochtergesellschaften verlagert. Vielfach werden die „weiteren Produkte“ wie Beratung sowohl in der Bildungsabteilung oder Tochtergesellschaft als auch in anderen Bereichen der Gewerkschaft angeboten (damit wird flexibel die vorhandene Expertise genutzt und auf den konkreten Kontext einer Beratungsanfrage reagiert), in anderen Gewerkschaften bzw. ihren regionalen Untergliederungen werden diese Aufgaben (ggf. unter Einbeziehung der Bildungsreferenten) in anderen Abteilungen, nicht aber in der Bildungsabteilung oder -gesellschaft, bearbeitet.

**Abbildung 9: Weitere Produkte nicht-gewerkschaftlicher Institute (n=24)**



Auf die Frage „Welche Produkte bieten Sie Interessenvertreter/inn/en noch an?“ konnten viele gewerkschaftliche Institute deswegen nicht eindeutig antworten,

entsprechend viele verzichteten auf die Beantwortung dieser Frage. Ähnlich gelagert dürften die Organisationsstrukturen bei einem Teil der „anderen“ Institute sein, insbesondere den Berufsgenossenschaften. Hingegen sind die „nicht-gewerkschaftlichen Institute“ zwar intern ggf. sehr komplex, scheinen aber mit einigen Ausnahmen nicht in komplexere Unternehmens- oder Organisationsstrukturen eingebunden. Auf diesen Institutstyp muss die Auswertung der Frage zu den weiteren Produkten beschränkt werden.

Nahezu neun von zehn Instituten bietet den Gremien auch individuelle Beratung an; keine andere Dienstleistung wird so häufig angeboten. Print-Produkte bietet ein Drittel der Institute an. Kongresse werden von einem Viertel durchgeführt, darunter sind (nach Teilnehmerzahl) große und mittlere, jedoch keine kleinen Institute. Umgekehrt führen nicht alle großen nichtgewerkschaftlichen Institute Kongresse durch. (Abb. 9)

Jedes dritte Institut bietet „andere“ Dienstleistungen an. Genannt werden:

- Coaching,
- Newsletter,
- Datenbanken,
- Workshops,
- Moderation von Workshops, Klausurtagungen etc.,
- Begutachtungen.

### **3.2.3 Trends der Nachfrageentwicklung**

#### **Einleitung**

Die Trends der Nachfrageentwicklung rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren, ist ein Gebot für alle Weiterbildungsinstitute. Die Reaktion kann sehr unterschiedlich gewählt werden. Die vermutete Nachfrage kann wie eine Gussform für das Angebot genutzt werden; es können Schwerpunkte oder Nischen besetzt werden; es kann versucht werden, die Nachfrage zu steuern und zu beeinflussen usw. Außer Frage steht, dass es für Prognosen viele relevante Überlegungen und Argumente, aber wenig harte Fakten gibt. Nicht umsonst merkt ein Fragebogenbeantworter an, das sei alles spekulativ, er habe sich in den vergangenen 20 Jahren schon oft vertan. Gleichwohl sind Seminarprogramme notwendig auf die Zukunft bezogen und gründen somit auf einer Annahme über künftige Nachfrage.

Die Institute wurden um ihre Einschätzungen zur künftigen Entwicklung der Nachfrage gebeten. Dabei wurde ausdrücklich nicht nach den Planungen für das eigene Institut gefragt, sondern nach der Prognose der allgemeinen Marktentwicklung.

### **Anzahl der Teilnehmenden**

Ein wesentlicher Faktor der Marktentwicklung ist, wie viele betriebliche Arbeitnehmervertreter sich künftig für ihre Aufgabe qualifizieren werden und dies auf dem Wege des Präsenzseminars tun. Eine Fülle von Einflussfaktoren ist dabei bedeutsam.

Ein wesentlicher Faktor ist der Erhalt der gesetzlichen Mitbestimmungsgelungen; ein weiterer die Zahl der Betriebe, die die gesetzlichen Möglichkeiten der Mitbestimmung nutzt. Insbesondere in Klein- und mittelständischen Betrieben wird vielfach auf das Recht zur Wahl eines Betriebsrates oder einer Jugend- und Auszubildendenvertretung verzichtet. Nach den Daten des Projektes „BISS“<sup>13</sup> haben Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten zu 94 Prozent einen Betriebsrat; bei Betrieben mit mindestens zehn und weniger als zwanzig Beschäftigten gilt dies nur in 7 Prozent der Fälle. (Tab. 8) Je kleiner die Betriebe, desto unwahrscheinlicher ist die Wahl eines Betriebsrates oder einer MAV. Kollektive Mitbestimmung wird in den kleinen Betrieben überwiegend gar nicht oder häufig durch eine auf betrieblicher Ebene frei ausgehandelte andere Formen der Interessenvertretung<sup>14</sup> ausgeübt.

Fraglich ist, wie sich die Seminarnachfrage von Mitgliedern solcher „Anderer Vertretungsorgane“ entwickelt, sowohl quantitativ als auch qualitativ. Es ist nicht anzunehmen, dass die Seminarteilnahmequote an die der gesetzlichen Vertretungen heranreichen könnte. Auf der anderen Seite ist auch nicht anzunehmen, dass Strukturierungs- und Professionalisierungsprozesse bei den „AVO“ völlig ausbleiben; ein Teil dieser Vertretungen scheint zu Vorläuferinstitutionen gesetzlicher Betriebsräte zu werden. Ein gewisses Nachfragepotential für Seminare wird auch aus den AVO entstehen. Quantitativ wird es weniger bedeutsam sein und qualitativ eines besonderen Angebotes bedürfen.

13 Vgl. Hauser-Ditz u.a. 2008.

14 „Andere Vertretungsorgane -AVO“; Hauser-Ditz u.a. 2008.

**Tabelle 8: Verbreitung von Vertretungsformen nach Betriebsgröße**

Interessenvertretungsform	Betriebsgrößenklasse (Anzahl Beschäftigte ohne geringfügig Beschäftigte)						
	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500+	Gesamt
Keine kollektive Vertretung	73 %	56 %	41 %	26 %	14 %	3 %	60 %
Andere Vertretungsorgane	20 %	21 %	15 %	8 %	7 %	3 %	19 %
Gesetzliche Vertretung (BR, MAV)	7 %	23 %	44 %	66 %	79 %	94 %	22 %
Gesamt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Quelle: Hauser-Ditz/Hertwig/Pries 2008, S. 106.

Berechnungsbasis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3.254 Managementvertretern.

Ein weiterer Einflussfaktor sind die Bildungsgewohnheiten der Arbeitnehmervertreter. Der allgemeine gesellschaftliche Trend zur höheren Qualifizierung kann sich auch in einer wachsenden Nachfrage nach Bildung für die Aufgaben der Interessenvertretung niederschlagen. In welchem Umfang jedoch dieser Bildungsbedarf künftig durch Seminarteilnahme oder aber durch andere Qualifizierungsmethoden gedeckt wird, ist schwer abschätzbar.

Im Juli/August 2003 wurden insgesamt 574 Telefoninterviews mit Kunden der Hans-Böckler-Stiftung geführt; davon waren 70 % Betriebs- oder Personalräte. Sie wurden u.a. gefragt, welche Lösungswege sie bei Problemen wählen, die ihnen bei ihren betrieblichen Aufgaben begegnen. Tab. 9 zeigt in %, welche Wege „häufig“ oder „selten/nie“ gewählt werden. Das Internet, dessen Gebrauch erheblichen Zuwachs hat, neue Nutzungsmöglichkeiten und ungleich mehr an Inhalten bereitstellt, dürfte inzwischen einen erheblich höheren Anteil haben. Zu Beginn der Dekade waren etwa Rechtsvorschriften und Rechtsprechungen im Internet noch kaum verfügbar.

**Tabelle 9: So viel % der befragten Kunden der HBS nutzen folgende Lösungswege bei Problemen, die ihnen in ihrer betrieblichen Funktion begegnen:**

Lösungsweg	häufig/ sehr häufig	selten/ nie
Ich lese Broschüren und Arbeitshilfen.	76	3
Ich thematisiere mein Problem in innerbetrieblichen Gruppen.	74	9
Ich spreche mit Kollegen oder Kolleginnen aus anderen Unternehmen.	63	11
Ich suche das persönliche Beratungsgespräch mit einem betriebsinternen Experten (z.B. einer Person aus der Personalabteilung, dem Arbeitsschutz, dem Arbeitsschutzverantwortlichen, usw.)	62	16
Ich lese Fachbücher.	60	8
Ich recherchiere im Internet.	57	13
Ich suche nach Lösungen in Fachzeitschriften und -aufsätzen.	56	27
Ich suche das persönliche Beratungsgespräch mit einem Experten der Gewerkschaft.	52	20
Ich thematisiere mein Problem in anderen außerbetrieblichen Gruppen.	47	7
Ich besuche Veranstaltungen oder Seminare zu meinem Problemfeld.	41	14
Ich suche die Beratung durch betriebsexterne Sachverständige.	25	33

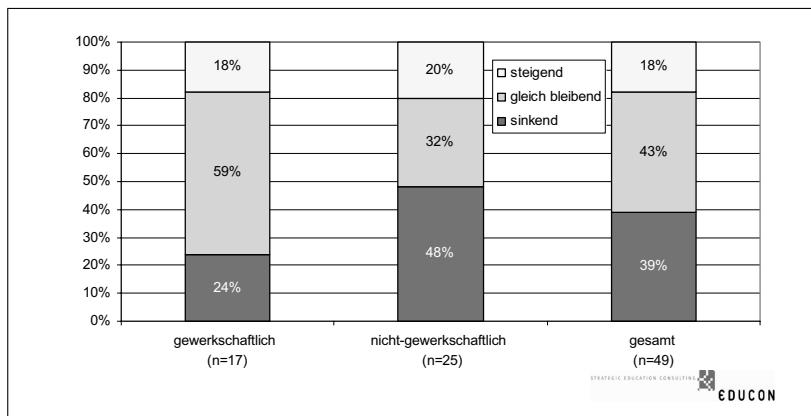
Quelle: Hans-Böckler-Stiftung/TNS EMNID: Kundenbefragung der HBS, Juli – August 2003 – unveröffentlichte Tabellen.

Gehen die Institute davon aus, dass sie ihre Dienstleistungen auf einem schrumpfenden oder auf einem wachsenden Markt anbieten? Welche Entwicklung erwarten sie für 2009 gegenüber dem Erhebungsjahr 2008? Und welche Entwicklung erwarten sie mittelfristig? Die Institute wurden gebeten, bei der Abschätzung der Nachfrageentwicklung periodische Schwankungen, die sich durch die Amtszeiten und Wahltermine der Gremien ergeben, außer Acht zu lassen.

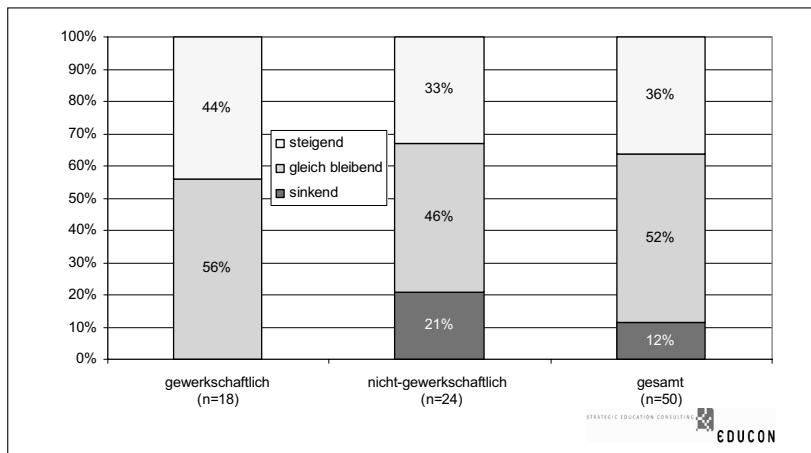
39 % der Institute erwarten für 2009 gegenüber dem Vorjahr einen allgemeinen Nachfragerückgang. Circa 60 % der antwortenden Institute erwarten, dass die Nachfrage in 2009 mindestens ebenso groß ausfallen wird wie im Vorjahr. Gewerkschaftliche und nichtgewerkschaftliche Institute unterscheiden sich dadurch, dass der Anteil der negativen Erwartungen bei den nicht-gewerkschaftlichen erheblich höher ist als bei den gewerkschaftlichen (Abb. 10).

Die mittelfristige Erwartung ist deutlich positiver. 36 % aller Institute erwarten, dass die Gesamtzahl der Arbeitnehmervertreter, die sich in einem Seminar weiterbildet, innerhalb der kommenden fünf Jahre zunehmen wird. Über die Hälfte der Institute rechnet mit stagnierender Nachfrage, nur 12 % mit sinkender Nachfrage. Differenziert man nach Institutionstyp, so fällt auf, dass die Erwartungen der gewerkschaftlichen Institute auch mittelfristig positiver sind als die der nicht-gewerkschaftlichen. Unter den gewerkschaftlichen Instituten gehen 44 % davon aus, dass die Anzahl der Teilnehmenden insgesamt steigen wird, bei den nicht-gewerkschaftlichen sind es nur 33 %. Vergleichsweise wenige Institute gehen von einem schrumpfenden Markt aus, unter ihnen ist kein gewerkschaftliches Institut, aber jedes fünfte nicht-gewerkschaftliche (Abb. 11).

**Abbildung 10: Nachfrageerwartung für 2009 im Vergleich zum Vorjahr:  
Anzahl der Teilnehmenden**



**Abbildung 11: Nachfrageerwartung für die kommenden 5 Jahre:  
Anzahl der Teilnehmenden**



Die Anzahl der gesetzlichen Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen sowie ihrer Gremien scheint insgesamt eher rückläufig.<sup>15</sup> Wenn die Teilnahmezahlen dennoch zumindest insgesamt stabil bleiben sollen, müsste die durchschnittliche Teilnahmehäufigkeit der Arbeitnehmervertreter zunehmen, indem die Zahl der bildungsabstinenten Vertreterinnen und Vertreter sinkt und/oder mehr Vertreterinnen bzw. Vertreter mehrmals im Jahr ein Seminar besuchen, oder es müssten Teilnehmer aus dem Reservoir der bisherigen Nichtteilnehmer gewonnen werden.

### Dauer der Seminare

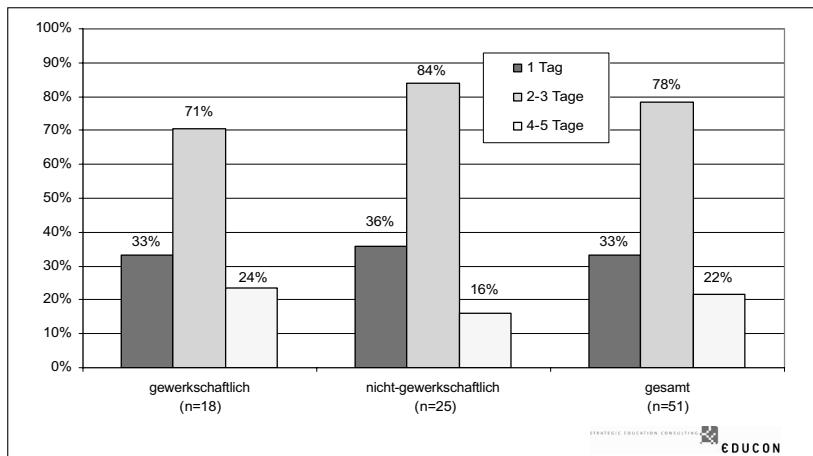
Die Hälfte aller Teilnehmenden nahm 2008 an Seminaren von vier- bis fünftägiger Dauer teil (siehe oben: Abb. 3). Die Institute wurden gefragt, welche Seminardauer nach ihrer Meinung künftig mehr als heute nachgefragt wird. Bis zu zwei Angaben konnte jedes Institut machen; somit summieren sich die Werte zu mehr als 100 %.

Drei Viertel der Institute sind sich darin einig, dass Seminare von zwei bis drei Tagen künftig gefragter sein werden als heute. Weit dahinter wird am zweithäufigsten das Tagesseminar genannt. Nur 22 % der Institute gehen davon aus, dass die aktuell meistgefragte Seminardauer von vier bis fünf Tagen an Nachfrage zunimmt. (Abb. 12) Es gab nur zwei Institute, die eine Steigerung bei „anderer“

15 Vgl. Rudolph/Wassermann 2006; Hauser-Ditz u.a. 2008.

Seminardauer annehmen; in beiden Fällen wurde konkretisiert, dass damit ½-tägige Veranstaltungen gemeint sind.

**Abbildung 12: Nachfragesteigerung nach Seminardauer:  
„Welche Seminardauer wird künftig mehr nachgefragt werden?“**



Falls der vermutete Wachstumstrend bei den 2- bis 3-tägigen Seminaren überwiegend zulasten der 4- bis 5-tägigen Seminare gehen sollte, hieße das konkret: Mehr Teilnehmende als bisher fahren zu einem Seminar, das eine halbe Arbeitswoche, weniger zu einem Seminar, das eine volle Arbeitswoche in Anspruch nimmt. Es erscheint nicht unwahrscheinlich, dass Teilnehmende eines halbwöchigen Seminars eher als die eines ganzwöchigen Seminars im gleichen Jahr ein zweites Seminar besuchen wollen.

Wenn die die Seminardauer eher sinkt, gleichzeitig die Teilnehmerzahlen eher zunehmen, dann könnte das Seminarvolumen (Teilnahmetage x Anzahl der Teilnehmenden) in etwa stabil bleiben.

Eine an Volkshochschulen verbreitete, bei Betriebsräteseminaren aber ganz ungewöhnliche Seminarzeit wird von einem Institut angeboten: Seminare, die an mehreren Tagen, aber ausschließlich an den Vormittagen durchgeführt werden. Sie sind insbesondere an Teilzeitkräfte gerichtet.

## Angebotsformen

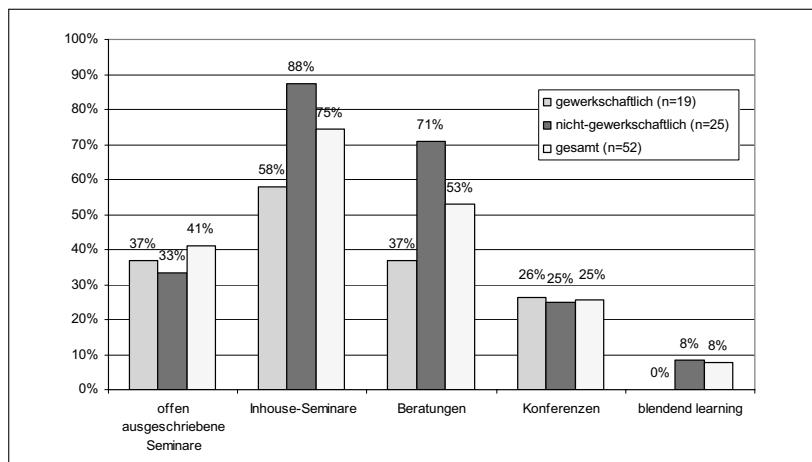
Anzunehmen ist, dass es auch bei den Angebotsformen Verschiebungen der Nachfrage geben wird und dass zudem durch unterschiedliche Angebotsformen der Weiterbildung mehr Nachfrage erreicht werden kann: Beratungen oder Konferenzen werden nicht notwendig alternativ zu Seminaren nachgefragt, sondern auch ergänzend.

Die Institute wurden gefragt, welche Angebotsformen voraussichtlich eine Nachfragesteigerung erfahren werden, maximal drei Nennungen waren möglich.

Inhouse-Seminare und Beratungen sind die beiden Formen, bei denen mehr als die Hälfte der Institute mehr Nachfrage erwartet, die Inhouse-Seminare werden sogar von drei Vierteln der Institute genannt. Die nicht-gewerkschaftlichen Institute sind bei beiden Formen weit überdurchschnittlich vertreten. Der vermutete Trend geht damit zu den nachfrageorientierten, von Lernenden/Interessenvertretungen angestoßenen, betriebsnahen Lernprozessen. Lernende Subjekte sind hier nicht nur die einzelnen Vertreter/innen, sondern gemeinsam in Verantwortung stehende und handelnde Gremien.

Der Verknüpfung von E-Learning und Präsenzveranstaltungen (blended learning) wird nur von wenigen Instituten – darunter kein gewerkschaftliches – mehr Nachfrage zugetraut, an zweitletzter Stelle liegen die Konferenzen.

**Abbildung 13: Nachfragesteigerung Angebotsformen**



## **Nachfrage nach Seminarthemen**

Schließlich wurde nach der Entwicklung der Seminarthemen gefragt. Hier wurden die Institute nicht nur um eine Prognose, sondern auch um einen Rückblick gebeten. Dazu sollten jeweils bis zu drei Themen genannt werden.

Bei diesen Fragestellungen wird besonders deutlich, dass die Hauptzielgruppe nahezu aller Institute Betriebsräte sind. Teilnehmer aus den Bereichen des Personal- oder Mitarbeitervertretungsgesetzes sind nur für wenige Institute eine hervorgehobene Zielgruppe. Auch Jugend- und Auszubildendenvertreter sowie Schwerbehindertenvertreter bestimmen das thematische Profil der Institute nicht.

Es wird so vorgegangen, dass die Nennungen der zehn teilnehmerstärksten Institute ausgewertet werden, die sich zu diesen beiden Fragen äußerten. Diese Auswahl wird vorgenommen, weil die großen Institute in der Regel in dem ganzen thematischen Spektrum aktiv sind und über viel Erfahrung verfügen. Unter diesen zehn Instituten sind sechs gewerkschaftliche und vier nicht-gewerkschaftliche. Die „anderen“ Institute sind nicht berücksichtigt, da sie in den meisten Fällen, insbesondere bei den Berufsgenossenschaften, durch ihre verbandlichen Aufgaben spezifische Themenfelder fokussieren, die wenig über die Trends auf dem allgemeinen Markt der Schulungen für betriebliche Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter sagen.

Die Nennungen sind im Anhang dokumentiert.

Eines der zehn Institute benannte keine Themen, sondern den veränderten Themenzuschnitt in Konstellation mit der Seminardauer: Es gebe mehr „kürzere Veranstaltungen zu aktuellen Themen“; diese Entwicklung wird für die vergangenen fünf Jahre konstatiert und auch für die kommenden Jahre angenommen.

Die Nennungen der übrigen neun Institute werden folgend geordnet.

## **Themenentwicklung in den vergangenen fünf Jahren**

Zunächst wurde nach der zurückliegenden Entwicklung gefragt: Welche Themen werden heute mehr nachgefragt als vor etwa fünf Jahren?

■ **Personelle, soziale und wirtschaftliche Angelegenheiten:** Sieben Nennungen erhalten klassische Themen, die Aufgaben und Rechte des Betriebsrates in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten betreffen: Kurzarbeit, Sozialplan, Umstrukturierung, Betriebsänderung. Ein möglicher Kontext dieser stärkeren Gewichtung wird ebenfalls benannt: „Aufgaben und Möglichkeiten der BR in der aktuellen Krise“. Zudem wird zweimal das

Thema „Entgelt“ genannt. Das Themenfeld „psychische „Belastungen“ wird unten angesprochen.

- **Methodische, soziale, kommunikative Kompetenzen:** Insgesamt sieben Nennungen erhält auch ein thematischer Komplex, der weniger auf Wissen als auf Kompetenzen zielt. Die Nennung „Methodische, soziale, kommunikative Kompetenzen“ fasst diese Themen zusammen. Zum einen geht es um individuelle soziale Kompetenzen (Rhetorik, Kommunikation), zum anderen um die Kompetenzen des Gremiums, die eigene Arbeit zu organisieren und zu bewältigen. In Bezug auf die gesetzlichen Grundlagen der Gremien sind diese Themen unspezifisch. Das erläuternde Stichwort „Konfliktmediation“, genannt in einem Atemzug mit „Kommunikation“ und „Rhetorik“, verweist auf ein verwandtes Arbeitsfeld, das als solches drei Nennungen erhält: „Psychische Belastungen“.
- **Psychische Belastungen** am Arbeitsplatz (drei Nennungen). Auffällig ist, dass hier nicht der gesamte Themenkomplex „Gesundheit am Arbeitsplatz“ genannt wird, sondern der Teilbereich der psychischen Gesundheit. Die Liste der Themennennungen aller Institute bestätigt diesen Trend: „psychische Belastungen“ werden mehrfach genannt, andere oder allgemein „gesundheitliche Belastungen“ hingegen keinmal. Sämtliche Spezifizierungen der „psychischen Belastungen“ führen in eine Richtung: Mobbing, Konfliktmediation, Konfliktbewältigung. Die Probleme, mit denen sich die Interessenvertreterinnen und -vertreter konfrontiert sehen und zu denen sie sich weiterbilden wollen, scheinen in sozialen Beziehungen innerhalb der gleichen oder zwischen benachbarten Hierarchiestufe(n) zu liegen.
- Einzelne Nennungen erfuhren folgende Themen:  
Gläserne Mitarbeiter/Überwachung,  
Zukunftsszenarien,  
Wirtschaftspolitische Grundkenntnisse,  
Betriebsverfassungsgesetz.

Die drei letztgenannten Themen stellen insofern eine Gruppe dar, als es hier nicht um spezifische thematische Zuschnitte geht, nicht um unmittelbar handlungsrelevante Wissensbestände oder Kompetenzen für eine definierte Bedarfssituation, sondern um Grundkenntnisse und um Perspektiven. Sie setzen eher längere Bildungsprozesse voraus.

## **Themenentwicklung in den kommenden fünf Jahren**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Weiterbildungsinstituten liegt darin, die künftige Nachfrageentwicklung vorausschauend abzusehen. Das betrifft Themen, Zielgruppen und Seminarformen. Dass selbst erfahrene Anbieter bei der Trendabschätzung falsch liegen können, macht folgender Kommentar deutlich: „Das ist alles spekulativ, ich habe mich in den letzten 20 Jahren schon oft verschätzt.“ Ausschlaggebend scheinen hier zudem nicht nur die Themen zu sein, sondern auch, wie Fragestellungen in Seminarthemen umgesetzt werden.

Welche Themen werden aus Sicht der Institute gegenüber heute den stärksten Nachfragezuwachs erfahren?

- **Methodische, soziale, kommunikative Kompetenzen:** Dieses Themenfeld erhält insgesamt drei Nennungen, wobei zwei auf die individuellen sozialen Kompetenzen und eine auf die arbeitsorganisatorischen Kompetenzen der Gremien entfallen. Kein Institut erwähnt „Konfliktmediation“ o.äh. das Thema, das rückblickend mehrfach benannt wurde.
- **Gesundheit:** Gesundheit wird aus Sicht von drei Instituten ein wichtigeres Thema, wobei „psychische Belastungen“ weniger hervorstechen als bei der Beurteilung der zurückliegenden Nachfrageentwicklung. Genannt wird einmal „psychische Belastungen am Arbeitsplatz“, außerdem allgemein „Gesundheit und Arbeit“ sowie „Gesundheitsprävention, altersgerechtes Arbeiten“. Mit diesem letzten Thema berührt dieser Themenkomplex den folgenden:
- **Personalentwicklung:** Mit sechs Nennungen ist die „Personalentwicklung“ das Thema, bei dem sich die Institute auf das größte Nachfragewachstum einrichten. Mit der Spezifizierung „Alternde Belegschaften und Leistungsanforderungen“ wird die thematische Brücke zu dem Themenbereich Gesundheit geschlagen. „Demographischer Wandel und Altersstrukturen von Belegschaften“, „Alternde Belegschaften“ sind weitere Stichworte, die ebenfalls die Demografie in den Blick nehmen. Ebenfalls genannt werden „Innovation und Personalentwicklung“ sowie „Umgang mit interkulturellen Belegschaften“.
- **Andere personelle und soziale Angelegenheiten:** Über die Themen der Personalentwicklung und Gesundheit hinaus gibt es insgesamt sechs Nennungen (von drei Instituten) für personelle und soziale Angelegenheiten. Drei davon stehen im Kontext innerbetrieblicher Beschäftigungskrisen und können als Folge der aktuellen Wirtschaftskrise angesehen werden: Kurzarbeit/Personalabbau, Kündigung; Sozialplan. Zwei Institute stellen sich auf mehr Nachfrage nach Arbeitszeitthemen ein; sie waren in der Rückschau von keinem Institut

genannt worden. Einmal wird das Thema „Lohn und Gehalt“ genannt. Kein Institut geht davon aus, dass die wirtschaftlichen Angelegenheiten wie z.B. Betriebsänderung ein weiteres Nachfragerwachstum haben werden.

- **Wirtschaftliche Themen:** Zwei Institute erwarten mehr Nachfrage zu wirtschaftlichen/betriebswirtschaftlichen Themen, in einem Fall wird betont, dass es um Grundkenntnisse geht.

Eine einzelne Nennung bezieht sich allgemein auf „Mitbestimmung und Mitwirkungsmöglichkeiten der BR's“.



## **4 Erhebung: Kurzprofile ausgewählter Institute**

### **4.1 Einführung**

Für die Befragung wurden die Institute nach einem sehr groben Raster von „gewerkschaftlich“ und „nicht-gewerkschaftlich“ sowie „anderen“ zugeordnet. Mit einer zweiten Erhebung sollen nun die Institutionalisierungstypen genauer betrachtet und analysiert werden. Dazu wurden die Selbstdarstellungen von Instituten ausgewertet. Die Auswahl von Instituten für die Darstellung in Kurzprofilen erfolgte nach zwei Aspekten. Zum einen sollten unter den dargestellten Instituten solche vertreten sein, die ein besonders umfangreiches Seminarangebot haben und somit quantitativ besonders bedeutend sind. Andererseits sollten unterschiedliche Institutstypen vertreten sein, also ein breiteres Spektrum von Konstruktionen dargestellt werden. Die einzige Informationsquelle dieser Kurzprofile sind die öffentlich zugänglichen Selbstdarstellungen der Institute.

Weil die Befragung anonym durchgeführt wurde, ist eine Verknüpfung der Kurzprofile mit den Ergebnissen der Befragung weder beabsichtigt noch möglich. Ob die dargestellten Institute sich an der Befragung beteiligt haben, ist uns nicht bekannt.

### **4.2 Kurzprofile**

#### **ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen**

##### **Institut**

ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen ist Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft ARBEIT UND LEBEN e.V. Laut Satzung handelt es sich um eine Arbeitsgemeinschaft zwischen Volkshochschule und Deutschem Gewerkschaftsbund mit Hauptsitz in Wuppertal. 1949 wurde in Marl die erste Arbeitsgemeinschaft gegründet, andere Städte folgten; die BAG wurde 1956 ins Leben gerufen. Mit Landesorganisationen und über 160 lokalen und regionalen Einrichtungen sowie dem Bundesarbeitskreis als gemeinsamem Dach ist ARBEIT UND LEBEN bundesweit präsent und erreicht nach eigenen Angaben jährlich ca. 300.000 Jugendliche und Erwachsene.

Der Bundesarbeitskreis nimmt die weiterbildungspolitischen Interessen von ARBEIT UND LEBEN auf der Bundesebene wahr, ist im Interesse seiner Mitglieder politisch tätig und gibt fachliche Impulse durch bundesweite innovative Projekte. Die Landesorganisationen sowie regionale und örtliche Einrichtungen konzipieren Bildungsangebote, führen sie durch und evaluieren sie. Die Geschäftstätigkeit sowie die Schwerpunktsetzungen unterscheiden sich in den Regionen.

Die Landesgeschäftsstelle von ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen ist in Hannover, für ihr operatives Geschäft hat sie vier regionale gemeinnützige Gesellschaften mit Hauptsitzen in Oldenburg, Hannover, Braunschweig und Göttingen und zusammen ca. 25 Geschäftsstellen in den größeren und kleineren Städten Niedersachsens.

Neben der Seminartätigkeit führt ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen, teilweise mit Fördermitteln der EU, verschiedene Projekte im Bereich der Weiterbildung/Erwachsenenpädagogik durch.

<http://www.arbeitundleben-nds.de> [Zugriff am 10.12.2009].

## **Zielgruppen**

Dem Vereinszweck entsprechend ist die Zielgruppe groß: Die „arbeitende Bevölkerung“. Es werden für den „Bildungsurlaub“ anerkannte Seminare sowie Seminare der beruflichen und der politischen Bildung angeboten. Als spezielle Zielgruppe werden gesetzliche Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen angesprochen.

## **Seminarstandorte**

Die Seminare für Betriebs- und Personalräte werden in 2009 in Hannover, Lüneburg und Braunschweig angeboten.

## **Präsentation des Seminarprogramms**

Das Seminarprogramm wird als Datenbank im Internet sowie in gedruckter Form präsentiert.

## **Dienstleistungen**

Neben den offen ausgeschriebenen Seminaren werden Inhouse-Seminare angeboten.

ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen bietet auch E-Learning an; zu diesem Zweck wurde die Lernplattform ILIAS entwickelt.

## **ASB Management Zentrum Heidelberg e.V.**

### **Institut**

ASB steht für „Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung und wirtschaftliche Unternehmensführung“. In der Selbstdarstellung im Internet heißt es: „Das ASB Management-Zentrum-Heidelberg e.V. gehört bundesweit zu den ältesten und renommiertesten Instituten für berufliche Weiterbildung. Seit der Gründung im Jahre 1948 haben sich uns mehr als 400.000 Teilnehmer mit ihrer Weiterbildung anvertraut.“ ASB bezeichnet sich als bundesweit größten Weiterbildungsverein. Die Mitgliedschaft steht Einzelpersonen sowie Unternehmen, Verbänden, Organisationen und öffentlichen Körperschaften offen. Die Belegung von Seminarplätzen ist nicht an die Mitgliedschaft gebunden, Mitglieder haben jedoch besondere Konditionen. ASB spricht vorrangig regionale Zielgruppen an.  
<http://www.asb-hd.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Betriebliche Arbeitnehmervertreter sind eine, jedoch keine vorrangige Zielgruppe. Vielmehr werden Betriebs- und Unternehmensangehörige in ihren besonderen Funktionen angesprochen, etwa „Führungskräfte sowie Mitarbeiter der Personalabteilung und Mitglieder des Betriebsrates“, „Fach- und Führungskräfte, Ausbilder, Personalmanager, Betriebsratsmitglieder sowie Sachbearbeiter/-innen, die sich souveräner durchsetzen wollen“, „Geschäftsführer, Personalleiter, Mitarbeiter der Personalabteilungen sowie Betriebsräte, die sich objektiv informieren wollen“ (vgl. Seminarprogramm). Seminare, die sich eigens an betriebliche Arbeitnehmervertreter richten, enthält das Programm nicht.

### **Seminarstandorte**

Die Angebote werden im eigenen Zentrum in Heidelberg durchgeführt, ein Hotelbetrieb ist nicht angeschlossen.

### **Präsentation des Seminarprogramms**

Das Programm wird zum Download angeboten und kann als Broschüre angefordert werden.

## **Dienstleistungen**

Neben den offenen Seminaren bietet ASB Inhouse-Seminare, Fachtagungen, Lehrgänge, Studiengänge und Beratung an.

- Die Lehrgänge sind von längerer Dauer, teils modular aufgebaut und schließen mit einem Zertifikat. Es werden Lehrgänge zum „Rentenberater“, „Produktmanager“ sowie für Ausbilder und für Ausbildungtleiter angeboten.
- In Kooperation der ASB und der Hochschule für Wirtschaft Ludwigshafen wurde die Management Akademie Heidelberg gGmbH (MAH) gegründet, die den berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang „MBA Human Resources Management“ anbietet. Die Lehrveranstaltungen werden an der Hochschule sowie an der MAH in den Räumen der ASB durchgeführt. Die Studierenden werden an der Hochschule für Wirtschaft Ludwigshafen immatrikuliert, die als kooperierende Hochschule für den Studiengang die Akkreditierung durch die FIBAA erreicht hat und den Studienabschluss verleiht. In vergleichbarer Konstruktion wird ein Masterstudiengang Pension Management (MPM) angeboten. Hierfür wurde in Kooperation der ASB mit der Fachhochschule Kaiserslautern die HZB Heidelberg – Zweibrücken Business School gGmbH gegründet. Solche Studiengänge werden seit 2008 angeboten.
- Eine Tochtergesellschaft, die ASB Management–Service-Heidelberg GmbH, bietet Consulting an.

## **Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH**

### **Institut**

Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH, gegründet 1998, hat seinen Sitz in München. Als 100%ige Tochtergesellschaft der bfz gGmbH ist es Mitglied der Unternehmensgruppe des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft (bbw) e.V. Der Verein ist das Dach der Unternehmensgruppe, die in vielen Bereichen der Bildung tätig ist und eine größere Zahl von Tochtergesellschaften umfasst, die an vielen Standorten in ganz Deutschland 4.500 Mitarbeiter sowie 1.500 Leiharbeitnehmer beschäftigt. Die Tochtergesellschaften haben unterschiedliche Rechtsformen und sind nach Geschäftsfeldern geordnet. Zum Zweck der Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter und außerdem ehrenamtlicher Richter wurde die bbw gGmbH gegründet.

bbw gGmbH: <http://www.betriebsratszentrum.de/> [Zugriff am 10.12.2009].  
bbw e.V.: <http://www.bbw.de> [Zugriff am 10.12.2009].

## **Zielgruppen**

Neben den betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertretern (Betriebsräten und Jugend- und Auszubildendenvertretern) macht das bbw gGmbH auch Angebote für Führungskräfte, für Ausbilder und Auszubildende sowie für ehrenamtliche Arbeits- und Sozialrichter.

Bei den Seminaren für betriebliche Arbeitnehmervertreter beschränkt es sich auf Betriebsräte sowie Jugend- und Auszubildendenvertreterinnen und -vertretern; regional fokussiert die bbw gGmbH Bayern.

## **Seminarstandorte**

Die bbw gGmbH führt ihre Seminare an verschiedenen Standorten in Bayern durch. In der Rubrik „Schulungen in Sachsen“ werden aktuell keine Seminare angeboten (Stand: September 2009).

## **Präsentation des Seminarprogramms**

Internet und Broschüre.

## **Dienstleistungen**

Der bbw e.V. nennt, in eben dieser Reihenfolge, als Geschäftsfelder:

- Führungskräfteentwicklung,
- Personalentwicklung,
- Organisationsentwicklung,
- Prozessbegleitung,
- berufsbegleitende Weiterbildung,
- Lehrgänge,
- Inhouse-Seminare,
- Seminare für Ausbilder und Auszubildende,
- Betriebsräte Fort- und Weiterbildung.

Jährlich wird der „Bonner BetriebsräteTag“ durchgeführt. Die bbw gGmbH bietet in Seminaren den Aufbau von „Regionalkreisen“ an, die dem Austausch, der Kommunikation und Kooperation dienen. Die Treffen haben eine halbtägige Dauer.

## **Internetauftritt**

Im Internet ist das Geschäftsfeld „Betriebsräte Fort- und Weiterbildung“ als „Betriebsratszentrum, das Portal für Betriebsräte“ präsent. <http://www.betriebsratszentrum.de> [Zugriff am 10.12.2009]. Das Institut -bbw gGmbH – und sein Logo treten zunächst nicht in Erscheinung.

Angeboten werden die Seminare und ein Newsletter, außerdem zum Download Musterformulare, eine Sammlung von Betriebsvereinbarungen sowie von Urteilen aus der Rechtsprechung der Arbeitsgerichte.

## **Bildungswerk Rhein/Main e.V.**

### **Institut**

Das Bildungswerk Rhein/Main e.V. wurde 1995 von Gewerkschaftern und Gewerkschafterinnen der Region gegründet. Der Sitz ist in Frankfurt, außerdem besteht ein Büro in Gießen. Das Bildungswerk bietet betriebsnahe Bildungsarbeit in der Region Rhein/Main. Es beschreibt sich als „ein arbeitsorientiertes Netzwerk von betrieblichen Fachreferentinnen und Fachreferenten sowie Expertinnen und Experten der Gewerkschaften“. U.a. werden einige regionale Verwaltungsstellen der IG Metall, die Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen, süddeutsche „Bildungskooperationen“ etc. als Kooperationspartner angegeben. Es werden auch Kooperationsseminare mit ver.di b+b durchgeführt.

Viele der Referentinnen und Referenten sind eng mit der IG Metall verbunden, als Betriebsräte in Unternehmen der Metallbranche, als Vertrauensleute der IG Metall sowie als hauptamtliche Mitarbeiter/innen der Gewerkschaft.

<http://www.bildungswerkrheinmain.de/> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Zielgruppen sind ausschließlich betriebliche Arbeitnehmervertreter, und zwar Betriebsräte, Schwerbehindertenvertreter und Jugend- und Auszubildendenvertreter.

### **Seminarstandorte**

Die Seminare werden in Hotels der Region Rhein/Main, in den Bildungszentren der IG Metall sowie in der Bildungsstätte der IG BAU in Steinbach durchgeführt.

## **Präsentation des Seminarprogramms**

Das Seminarprogramm wird als Broschüre sowie im Internet als Datenbank und zum Download angeboten. Ein Newsletter informiert über neue Seminare, freie Seminarplätze etc.

## **Dienstleistungen**

Neben offen ausgeschriebenen Seminaren werden im Auftrag von Gewerkschaften Seminare durchgeführt und für Gremien Inhouse-Seminare angeboten.

## **Gesellschaft für Bildung, Wissen, Seminar der IG BCE mbH**

### **Institut**

Die BWS ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie und bundesweit tätig. Der Sitz ist in Hannover. Die BWS beschreibt ihre Dienstleistungen auf ihrer Website folgendermaßen:

„Neben der Organisation der Seminare, leisten wir zudem die Auswahl der Referentinnen und Referenten sowie die Qualitätssicherung und Evaluation nach der Durchführung.

### **Planung**

- Themenauswahl und ständige Aktualisierung des Angebotes,
- Bildungsprogramme nach § 37,6 BetrVG für die zentrale Ebene.

### **Organisation**

- Service-Auskünfte
- Werbung und Informationsbereitstellung
- Seminarräumlichkeiten
- Anmeldungen
- Abrechnungen

### **Qualitätssicherung und Evaluation**

- Untersuchung von kurz- bis langfristigen Bildungstrends für Betriebsräte,  
„Entwicklung neuer Seminar- und Beratungsangebote.“  
Seminare der Gewerkschaft für gesetzliche Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen werden ausschließlich von der BWS angeboten, während die gewerkschaftliche Bildung im Tätigkeitsbereich der Gewerkschaft und ihren Untergliederungen selbst liegt.

Die Angebote lassen sich in zwei Gruppen teilen:

- Seminare der Landesbezirke: Die allgemeinen Grundlagenseminare werden auf Ebene der Landesbezirke durchgeführt.
- Zentrale Seminare: Aufbauende und thematisch spezielle Seminare werden hingegen zentral angeboten und finden in den zentralen Bildungsstätten statt.  
<http://www.igbce-bws.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Die BWS richtet sich ausschließlich an gesetzliche Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen.

### **Seminarstandorte**

Die zentralen Seminare werden in den drei Bildungszentren der IG BCE durchgeführt, in denen auch die Unterbringung erfolgt. Die Seminare der Landesbezirke finden dezentral statt, in den dortigen Bildungshäusern falls vorhanden, ansonsten in Hotels usw.

### **Präsentation des Seminarprogramms**

Angeboten werden das zentrale Programm sowie die Programme der Landesbezirke. Sie können jeweils im PDF-Format heruntergeladen oder als Broschüre bestellt werden. Im Internet ist außerdem eine Seminardatenbank mit Suchfunktionen nach Themengebiet, Bezirken, Seminartermin und Volltextsuche verfügbar.

### **Dienstleistungen**

Neben den offenen Seminaren werden Inhouse-Seminare, Workshops und Tagungen angeboten. Beratung gehört nicht zu den Dienstleistungen, sie wird von der Gewerkschaft angeboten.

## **DGB Bildungswerk e.V. – Bund**

### **Institut**

Das DGB Bildungswerk ist die bundesweite Weiterbildungsorganisation des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) für die allgemeine, politische und gewerkschaftliche Wissensvermittlung und wurde 1974 als gemeinnütziger Verein

gegründet. Der Vorstand des Bildungswerkes setzt sich aus Vorstandsmitgliedern des DGB zusammen. Der Hauptsitz ist in Düsseldorf.

Das DGB Bildungswerk nennt fünf Geschäftsbereiche. Erstgenannt wird die Betriebsratsqualifizierung; es folgen die entwicklungspolitische Bildungs-, Öffentlichkeits- und Projektarbeit („Nord-Süd-Netz“), der Arbeitsbereich „Migration und Qualifizierung“ und das „Forum Politische Bildung“; in diesen Bereichen werden neben Seminaren auch Projekte und Kampagnen durchgeführt. Schließlich, das ist der fünfte Geschäftsbereich, werden vier Tagungszentren betrieben.

<http://www.dgb-bildungswerk.de/> [Zugriff am 10.12.2009].

## **Zielgruppen**

Neben den gesetzlichen Arbeitnehmervertretern, die die Zielgruppe im erstgenannten Geschäftsbereich sind, werden in den anderen Feldern weitere Zielgruppen, insbesondere ehren- oder hauptamtliche Engagierte in NGO's, angesprochen.

## **Seminarstandorte**

Die Seminare für Betriebsräte finden in den vier Tagungszentren des DGB (Düsseldorf, Hamburg, Hattingen, Starnberger See) statt. Viele Seminare werden zusätzlich auch in anderen größeren Städten angeboten („Bildungswerk on Tour“).

## **Präsentation des Seminarprogramms**

Für die Bildungsbereiche (Geschäftsbereiche), die unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, werden die Seminarprogramme getrennt präsentiert. Es werden jeweils Broschüren gedruckt und im Internet die entsprechende PDF-Datei sowie eine mehrfach zu filternde Datenbank angeboten. Zur Betriebsratswahl 2010 wurde ein gesondertes Programmheft herausgegeben.

## **Dienstleistungen**

Neben den offen ausgeschriebenen Seminaren werden auch Inhouse-Seminare, Trainings, Fachtagungen und Workshops angeboten.

Das DGB Bildungswerk bietet in mehreren Modulen zertifizierte Ausbildungen an, die mit einer Prüfung abgeschlossen werden: Ausbildung zur Fachkraft für Datenschutz und Datensicherheit, Ausbildung zum Disability Manager, Ausbildung zum/zur Suchtberater/in, Ausbildung zum/zur Gesundheitsmanager/in, zum/zur Mediator/in (Zertifikat des Bundesverbandes BMWA), Ausbildung zum/zur Konfliktberater/in. Teilweise wird dabei mit Hochschuleinrichtungen ko-

operiert. Die Programme richten sich an Betriebs- und Personalräte, können aber nicht nach BetrVG abgerechnet werden.

Im „Nord-Süd-Netz“ sowie zum Thema „Migration und Qualifizierung“ wird vielfach projektförmig und in Netzwerken gearbeitet.

### **Internetauftritt**

Für die fünf Geschäftsbereiche wurden jeweils eigene Internetauftritte geschaffen, die alle von der Homepage des Bildungswerkes erreichbar und als zusammengehörig erkennbar sind, jedoch eine unabhängige URL haben und sich somit unabhängiger darstellen können.

## **DGB Bildungswerk NRW e.V.**

### **Institut**

„Mit jährlich rund 45.000 Teilnehmer/innen in unseren Seminaren sind wir größter Anbieter politischer Bildung in NRW. Das bestehende Netzwerk von rund 150 gewerkschaftlichen Organisationseinheiten vor Ort und über 1.500 Referentinnen und Referenten ist die einzigartige Ressource des Bildungswerks.“ Das schreibt das Bildungswerk auf seiner Website über sich. Mitglieder des eingetragenen Vereins sind die nordrhein-westfälischen DGB-Gewerkschaften, der Hauptsitz ist in Düsseldorf. Alle Seminare werden in Kooperation mit den Gewerkschaften oder mit anderen Partnern wie der Technologieberatungsstelle angeboten.

<http://www.dgb-bildungswerk-nrw.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Mit seiner politischen Bildung richtet sich das DGB Bildungswerk an alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in NRW. Seminare für gesetzliche Arbeitnehmervertreter stellen dabei einen Schwerpunkt dar.

### **Seminarstandorte**

Die Seminare werden an vielen Standorten in Nordrhein-Westfalen durchgeführt.

### **Präsentation des Seminarprogramms**

Auf der Website wird eine terminlich geordnete, tabellarische Übersicht aller Seminare im pdf-Format angeboten. Geordnet nach Kooperationspartnern sind

außerdem interaktive Datenbanken verfügbar, außerdem geben das Bildungswerk und die Kooperationspartner jeweils ein Programmheft heraus.

### **Dienstleistungen**

Die Leistungstiefe, die vom DGB Bildungswerk erbracht wird, unterscheidet sich je nach Kooperationspartner. Das Bildungswerk kann sich auf administrative Aufgaben beschränken oder die volle Aufgabenbreite, von der Programmerstellung über die Seminardurchführung bis hin zur Abrechnung das Seminar mit eigenen Referenten, übernehmen.

Neben den Seminaren für die gesetzlichen Arbeitnehmervertreter bietet das Bildungswerk Seminare zur politischen Bildung an, insbesondere in Kooperation mit Arbeit und Leben NW und der Akademie der Ruhr-Universität gGmbH eine Weiterbildungsreihe „Qualifizierung für Europa“. Unter dem Slogan „von profis für profis“ werden Seminare in Kooperation mit der Technologieberatungsstelle NRW durchgeführt. Das DGB Bildungswerk führt außerhalb des Seminarbereiches weitere Bildungsdienstleistungen durch. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW wird der „Bildungsscheck“ durchgeführt. Vom Bundesbildungssministerium ist das Bildungswerk mit der Ausgabe von „Bildungsprämien“ beauftragt. Zudem ist das Bildungswerk im Auftrag des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften ein Akteur der Weiterbildungspolitik in Nordrhein-Westfalen.

### **euro-betriebsrat.de Trainings- und Beratungsnetz**

#### **Institut**

Das „Trainings- und Beratungsnetz Euro-betriebsrat.de“ in Hamburg besteht seit 2001. Es handelt sich um eine GbR mit einem Geschäftsführer und frei-/nebenberuflich tätigen Referenten und Referentinnen sowie einem Netz von kooperierenden Institutionen und Experten.

[www.euro-betriebsrat.de](http://www.euro-betriebsrat.de) [www.euro-works council.net](http://www.euro-works council.net) [www.euro-ce.org](http://www.euro-ce.org) [Zugriff am 10.12.2009].

## **Zielgruppen**

Als Zielgruppen werden genannt:

- Betriebliche Arbeitnehmervertreter im In- und Ausland,
- Europäische Betriebsräte und Besondere Verhandlungsgremien,
- Arbeitnehmervertreter in Aufsichts- und Verwaltungsräten,
- Hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre,
- Aufgeschlossene Personalmanager internationaler Unternehmen.

## **Dienstleistungen**

Die Angebote des Netzwerkes sind thematisch vollständig auf Europäische Betriebsräte konzentriert. Seminare werden in Kooperation mit anderen Instituten angeboten bzw. Referent/innen aus dem Pool von Euro-Betriebsrat.de referieren bei anderen Instituten, darunter gewerkschaftliche wie die IG Metall und nicht-gewerkschaftliche wie etwa das ifb.

Nach einer ersten Fachtagung in 2009 sind für 2010 Fachtagungen für Europäische Betriebsräte in Hamburg und – in Kooperation mit einem französischen Partner - in Paris geplant.

## **Internetauftritt**

Das Netzwerk nutzt den Internetauftritt, um die Expertise im Bereich der Europäischen Betriebsräte darzustellen. Kontinuierlich aktuell wird über Entwicklungen, insbesondere über die Revision der EBR-Richtlinie, über EBR-Vereinbarungen und über Entwicklungen in den Unternehmen berichtet. Sowohl auf der Website als auch in einem Newsletter wird über Gesetzgebungen und ihre Handhabung, Rechtsprechungen, einschlägige Veröffentlichungen etc. berichtet oder sie werden zum Download dokumentiert. In wachsender Zahl können von der Redaktion geführte Interviews mit EBR-Mitgliedern und Gewerkschaftern nachgelesen werden.

## **Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG**

### **Institut**

Das ifb besteht seit 1988, Standort der KG ist Seehausen am Staffelsee (Bayern). Es wurden zwei weitere Unternehmen gegründet, ein Verlag und ein Online-Handel.

<http://www.betriebsrat.de> [Zugriff am 10.12.2009].

## **Zielgruppen**

Das Unternehmen richtet sich ausschließlich an gesetzliche Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen.

## **Seminarstandorte**

Die Seminare werden an etwa 40 Standorten durchgeführt.

## **Präsentation des Seminarprogramms**

Im Internet wird eine interaktive Datenbank angeboten, über die auch die Verfügbarkeit von Plätzen geprüft und das Seminar gebucht werden kann. In gedruckter Form, als Paperback gebunden, wird jährlich ein etwa 400 bis 500 Seiten umfassendes Gesamtprogramm veröffentlicht. Mehrere Sonderkataloge setzen Schwerpunkte für folgende Zielgruppen: Betriebsratsvorsitzende, Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Wirtschaftsausschuss. Alle Kataloge sind auch als PDF verfügbar.

## **Dienstleistungen**

Neben den Seminaren werden Fachtagungen und Kongresse, Inhouse-Seminare sowie Consulting angeboten. Der Verlag führt die Fachzeitschrift „Der Betriebsrat“ und veröffentlicht Fachbücher. Der Vertrieb erfolgt durch den Medien-Onlinehandel.

## **Internetauftritt**

Die Websites sind sehr aufwändig und dynamisch aufgebaut, bieten interaktive Elemente, nutzen den aktuellen Stand der Darstellungstechnik, werden systematisch weiterentwickelt und gepflegt. Angeboten werden die Seminarprogramme in den genannten Formen, außerdem drei verschiedene Newsletter, eine Datenbank zur Rechtsprechung, Informationsmaterialien, Formulare etc. zum Download, ein Blog des Institutes, ein offenes User-Forum mit kennwortgeschütztem Teilbereich. Darin findet sich auch ein Bereich für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der einzelnen Seminare, die dort Unterlagen abrufen, Fotos vom Seminar sehen und mit anderen Teilnehmenden Kontakt aufnehmen können.

Etwa 100 Referenten werden im Internet mit Foto, Namen und ausgewählten Teilnehmerbeurteilungen vorgestellt und thematischen Bereichen zugeordnet. Eine interaktive Karte zeigt die geografische Lage der Seminarstandorte und ordnet sie den dort durchgeführten Seminaren zu.

Neben der Hauptwebsite werden weitere Websites angeboten [Zugriffe am 10.12.2009].

- Portal für Schwerbehindertenvertretung: <http://www.sbv.ifb.de/>,
- Jugend- und Auszubildendenvertretung: <http://www.jav.ifb.de/>,
- Frauen im Betriebsrat: <http://www.frauen.ifb.de/de/>,
- Wirtschaftsausschuss: <http://www.wirtschaftsausschuss.ifb.de/>,
- Themenportal Umstrukturierung: <http://www.umstrukturierung.ifb.de/de/>,
- Consulting: <http://ifb-br-consulting.de/de/>,
- Medien Onlinehandel: <http://www.ifb-medien.de/>,
- Verlag: <http://www.verlag-dbr.de/>.

## **IG Metall**

### **Institut**

Die IG Metall bietet sowohl auf zentraler Organisationsebene als auch in den Untergliederungen Seminare an. Dabei ist die jeweilige Organisationsebene für das Angebot politisch, administrativ und organisatorisch verantwortlich. An dieser Stelle wird der Vorstand als Anbieter von Seminaren für gesetzliche Arbeitnehmervertreter in Betrieb und Unternehmen vorgestellt, die operative Zuständigkeit liegt bei der Abteilung „Gewerkschaftliche Bildungsarbeit“. Der Sitz des Vorstandes ist in Frankfurt.

<http://www.igmetall.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Seminare für Aufsichtsräte werden in der „Mitbestimmungsakademie“ angeboten.

Durch den Branchenbezug der Gewerkschaft können auch in den Seminaren die Branchen fokussiert werden. Zudem werden Seminare für Teilnehmende aus der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie der Holz- und Kunststoffbe- und -verarbeitung gesondert ausgeschrieben.

Neben den Seminaren für gesetzliche Arbeitnehmervertreter werden Seminare angeboten, die sich nur an Mitglieder der Gewerkschaft richten. Dabei handelt es sich allgemein um gesellschaftspolitische Bildung sowie um Bildung mit Bezug auf Aufgaben innerhalb der Gewerkschaft, insbesondere gewerkschaftliche Vertrauensleute.

Es wird Kinderbetreuung angeboten.

## **Seminarstandorte**

Die Seminare werden in den sieben Bildungsstätten der IG Metall durchgeführt. Das bestehende Bildungszentrum in Sprockhövel wird 2009/2010 durch einen Neubau ersetzt.

## **Präsentation des Seminarprogramms**

Das bundesweite Programm wird von der IG Metall im Internet als interaktive Seminardatenbank mit Angabe der Verfügbarkeit der Seminarplätze und als pdf-Datei angeboten sowie in Form einer gedruckten Broschüre. Neben dem Gesamtprogramm werden Teilprogramme veröffentlicht, u.a. für Jugendseminare, darin auch die Seminare für die JAV. Die Bildungsstätten stellen zudem ihr Seminarprogramm insbesondere im Internet und durch Printprodukte selbst dar.

## **Dienstleistungen**

Neben den offen ausgeschriebenen Seminaren werden Seminare für Gremien angeboten.

In einem insgesamt 17 Seminartypen umfassenden professionellen System der Multiplikatorenqualifizierung werden Referentinnen und Referenten für die zentrale und die regionale Bildungsarbeit ausgebildet.

## **Internetauftritt**

Die Website der IG Metall ist sehr umfassend. Im Mittelpunkt stehen die politischen Aktivitäten der Gewerkschaft, von der Tarifpolitik über aktuelle Entwicklungen in Betrieben und Unternehmen bis zu den Kampagnen; es wird eine Fülle wirtschaftspolitischer Informationen angeboten, die verschiedenen Organisationsbereiche und -ebenen sind zu finden, darüber hinaus verschiedene Serviceangebote und ein zugangsgeschützter Mitgliederbereich.

Eingebettet in diesen Organisationskontext, als Link auf der Randleiste, findet sich auch das Seminarprogramm.

Jede Bildungsstätte hat ihre eigene Website, auf der nicht nur das Seminarprogramm, sondern auch das Haus usw. vorgestellt wird.

## **IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik**

### **Institut**

Das IMU Institut wurde 1981 als eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit gegründet. Zudem wurde 1985 die IMU Institut GmbH gegründet. Die Forschung, Beratung und Wissensvermittlung des IMU Instituts wird ausschließlich über projektgebundene Zuschüsse und Aufträge finanziert.

Das IMU Institut hat seinen Stammsitz in München und weitere Standorte in Nürnberg, Stuttgart, Berlin und Dresden. Seit Anfang 2004 sind die Regionalbüros München, Nürnberg und Stuttgart unternehmensrechtlich in der IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik GmbH und die Regionalbüros Berlin und Dresden in der IMU Institut Berlin GmbH zusammengefasst. Das IMU Institut besteht somit aus

- dem gemeinnützigen anerkannten Trägerverein IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik e.V.,
- dem IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik GmbH und
- dem IMU Institut Berlin GmbH.

Das IMU Institut ist Mitgesellschafterin der ver.di-innotec und kooperiert bei seinen Tätigkeiten mit Gewerkschaften und gewerkschaftlichen Bildungsträgern.

Als Themenschwerpunkte werden genannt: aktive Beschäftigungs- und integrierte Standortentwicklung, soziale Arbeits- und Technikgestaltung, Medienvirtschaft und Clusterentwicklung, Gleichstellung von Frau und Mann, Stadt- und Regionalentwicklung, nachhaltige Umweltvorsorge und Ressourcenschutz, Internationalisierung von Arbeit und Wirtschaft.

<http://www imu-institut.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Das IMU Institut berät Betriebs- und Personalratsmitglieder, Mitglieder von Wirtschaftsausschüssen, Aufsichtsräten und Euro-Betriebsräten. Durch projektgebundene Zuschüsse und Aufträge ist IMU auch für Netzwerke von Betriebsräten, Unternehmen und anderen Akteuren tätig.

Die ausgeschriebenen Seminare richten sich ausschließlich an Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder im Wirtschaftsausschuss.

## **Seminarstandorte**

Die offen angebotenen Seminare für Betriebs- und Personalräte finden in Bayern und Baden-Württemberg statt.

## **Präsentation des Seminarprogramms**

Offen ausgeschriebene Seminare, die einen kleinen Teil der Geschäftstätigkeit ausmachen, werden in einem Leporello bekannt gemacht.

## **Dienstleistungen**

Das IMU Institut forscht und berät zu Fragen betrieblicher, branchenbezogener und regionaler Entwicklung, arbeitet projektbezogen und führt auch Tagungen sowie Seminare durch. Bei den Seminaren handelt es sich um Inhouse-Seminare sowie in eher kleinerer Anzahl um offen ausgeschriebene Seminare.

## **JES Janssen EDV Schulung und Beratung GmbH**

### **Institut**

Die JES Janssen EDV Schulung und Beratung GmbH wurde 1988 in Berlin gegründet. Der Schwerpunkt lag zunächst auf Schulung und Beratung zu IT-/EDV-/Kommunikationssystemen und wurde in den folgenden Jahren um weitere Themen der Qualifizierung von betrieblichen Arbeitnehmervertretern ergänzt.

<http://www.jesjanssen.de/> [Zugriff am 10.12.2009].

Es wurde ein zweites Unternehmen gegründet, die Janssen Merzhäuser Consulting GbR, die sich zum Ziel gesetzt hat, Arbeitgeber und Betriebräte zu konstruktiver Zusammenarbeit zusammenzubringen; thematische Schwerpunkte sind hier Arbeitszeit, IT-Systeme und Datenschutz.

<http://www.j-m-consulting.de/> [Zugriff am 10.12.2009].

## **Zielgruppen**

Einige Zielgruppe der GmbH sind betriebliche Arbeitnehmervertreter.

## **Seminarstandorte**

Die Seminare werden in fünf deutschen Großstädten durchgeführt.

## **Formen des Seminarprogramms**

Der Katalog wird im Internet als PDF sowie gedruckt angeboten.

## **Dienstleistungen**

Neben offen ausgeschriebenen Seminaren für Betriebs- und Personalräte werden Inhouse-Seminare und Workshops sowie, mit Konzentration auf Betriebsräte, Beratungen, Coachings und Sachverständigenleistungen angeboten.

Es besteht die Möglichkeit, sinnvolle Seminarkombinationen als Seminarpaket mit Preisnachlass zu buchen.

## **Internetauftritt**

Der Internetauftritt der GmbH ist nach Produkttyp – Seminar und Beratung – auf zwei verwandte Websites aufgeteilt.

<http://www.jes-seminar.de/> [Zugriff am 10.12.2009],

<http://www.jes-beratung.de/> [Zugriff am 10.12.2009].

Auf der Site [www.jes-seminar.de](http://www.jes-seminar.de) wird an prominenter Stelle ein institutsspezifischer Qualitätsindex für alle Seminare angegeben, der – erreichbar mit einem einzigen Klick – erläutert wird. Es handelt sich um eine Beurteilung durch die Teilnehmenden, der Fragebogen kann eingesehen werden.

## **liaison sprl**

### **Institut**

liaison ist ein Dozenten- und Beraternetzwerk, das seit 2004 ein umfassendes Seminarprogramm für Betriebs- und Personalräte anbietet. Gegründet wurde es bereits 1995 in Brüssel, wodurch sich die Rechtsform sprl (Société Privée à Responsabil) ergibt. Es sollte ein Pool von gewerkschaftsnahen und arbeitnehmerorientierten Fachberatern zur Unterstützung der Arbeit von Betriebs- und Personalräten gebildet werden. Die Seminare von liaison sind Spezialseminare. In der Regel werden keine Kenntnisse vermittelt, die üblicherweise in Grundlagen-schulungen für Betriebs- und Personalräte angeboten werden. Liaison empfiehlt den Besuch von Grundlagenseminaren bei den DGB-Gewerkschaften bzw. deren Bildungseinrichtungen. Das Institut verweist darauf, dass es in der Regel mit Materialien der Gewerkschaften arbeitet und die Referenten überwiegend für die

Gewerkschaften tätig. In Teilbereichen gibt es institutionelle Kooperationen mit den DGB-Gewerkschaften.

Durch das Netzwerk von Einzelpersonen, die ihrerseits in weiteren Institutionen, Verbänden, Netzwerken tätig sind, ist das Institut in einen umfassenden Kontext eingebunden. Liaison hat einen Beirat, bestehend aus zehn aktiven Betriebs- und Personalräten, die das Institut bei der Programmauswahl und –gestaltung unterstützen.

Liaison hat seinen Standort in Dessau und ist damit eines der wenigen nicht-gewerkschaftlichen Institute mit Sitz in den neuen Bundesländern. Es bezeichnet sich als größten privatwirtschaftlichen Bildungsanbieter für Betriebs- und Personalräte mit Hauptsitz in den neuen Bundesländern.

<http://www.liaison.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Einige Zielgruppen sind Betriebs- und Personalräte sowie Mitglieder in Mitarbeitervertretungen.

### **Seminarstandort**

Es werden unterschiedliche Standorte angeboten, insbesondere auch in den neuen Bundesländern.

### **Präsentation des Seminarprogramms**

Das Seminarprogramm wird im Internet als Datenbank und als PDF-Datei zum Download angeboten.

### **Dienstleistungen**

Das Seminarprogramm 2009 enthält inhaltlich zwei Spezifika: Seminare zur betrieblichen Weiterbildung als Handlungsfeld des Betriebsrates sowie „Klinik-Tage“: Seminare zur Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen im Kontext der „Gesundheitsreform“. Das letztere Seminar wurde zusammen mit dem zuständigen Fachbereich bei ver.di und mit Mitgliedern des Marburger Bundes entwickelt.

### **Internetauftritt**

Unter der Rubrik „Solidarität & Aktion“ informiert liaison über Kampagnen und Aktionen des DGB und seiner Gewerkschaften und fordert zur Unterstützung auf.

## **Qualitas – Seminarinstitut für Betriebsräte**

### **Institut**

„Qualitas – Seminarinstitut für Betriebsräte“ ist die Bezeichnung eines Einzelunternehmens mit Sitz in Münster.

<http://www.qualitas-seminare.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Ausschließliche Zielgruppe sind gesetzliche Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen.

### **Seminarstandorte**

Die Seminare werden bundesweit angeboten (Dresden, Münster, Garmisch-Partenkirchen, Bad Kissingen, Berlin, Bremen, Erfurt, Leipzig Lindau, St. Goar am Rhein, Willingen).

### **Präsentation des Seminarprogramms**

Das Seminarprogramm wird als Datenbank und als PDF-Datei angeboten.

### **Dienstleistungen**

Neben den offen ausgeschriebenen Seminaren werden Beratungen, Inhouse-Schulungen und Coachings angeboten, sowohl für Gremien als auch für einzelne Gremienmitglieder.

### **Internetauftritt**

Auf der Website wird ein Newsletter angeboten.

## **tbo-Beratung**

### **Institut**

Der Name tbo steht für „Technologie- Beteiligungs- und Organisationsberatung für Betriebsräte und Personalräte“. Es handelt sich um ein Beraternetzwerk in der Rechtsform einer GbR mit Sitz in Hannover. Sie ist 2003 aus der TBS – Technologieberatungsstelle Hannover hervorgegangen und beruft sich auf ein Kom-

petenznetzwerk, an dem weiterhin u.a. auch Gewerkschaften beteiligt sind. Als Schwerpunkte werden genannt:

- Technologieberatung,
- Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement,
- Wirtschaftliche Angelegenheiten/Betriebswirtschaft,
- Reformvorhaben der öffentlichen Verwaltung/Neues kommunales Rechnungswesen,
- Beschäftigungssicherung.

<http://www.tbo-beratung.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

tbo richtet sich ausschließlich an Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder von Mitarbeitervertretungen.

### **Seminarstandort**

Alle Seminare werden in Hannover durchgeführt.

### **Präsentation des Seminarprogramms**

Das Seminarprogramm wird als elektronische Datenbank sowie im PDF-Format angeboten.

### **Dienstleistungen**

Seminare – offen ausgeschrieben sowie Inhouse-Seminare – sind nur eine unter mehreren Arbeitsmethoden, überwiegend werden zweitägige Veranstaltungen angeboten. Zuvor werden Experten-Beratungen, Prozessbegleitungen und Moderationen genannt. Auch Beisitz in Einigungsstellen wird angeboten.

### **Internetauftritt**

Im Internet wird ein Newsletter angeboten.

## **TBS – gGmbH Rheinland-Pfalz**

### **Unternehmen**

Die TBS gGmbH ist eine der Technologieberatungsstellen, die sich 1999 im TBS-Netz zusammengeschlossen haben. Die „Technologieberatungsstellen“ entstanden

seit Ende der siebziger Jahre in Kooperationen von DGB und Bundesländern. Als die elektronische Datenverarbeitung in den Betrieben und Verwaltungen Verbreitung fand, stellten sie ein Kompetenzzentrum für die Beratung und Unterstützung von Betriebsräten sowie Gewerkschaften dar, um den Einsatz der neuen Technologien mitgestalten zu können. Die meisten der Technologieberatungsstellen bieten auch Seminare für Betriebs- und Personalräte an, erheblich umfangreicher ist jedoch die Beratungs- und Projekttätigkeit.

Die TBS gGmbH Rheinland-Pfalz wurde 1989 gegründet. Sie finanziert sich überwiegend aus der eigenen Geschäftstätigkeit und aus Drittmitteln für die Projektförderung; daneben erhält sie Zuschüsse des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit.

<http://www.tbs-rheinlandpfalz.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Die Seminare der TBS richten sich ausschließlich an Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen.

### **Formen des Seminarprogramms**

Die Seminare werden im Internet ausgeschrieben.

### **Dienstleistungen**

Offen ausgeschriebene Seminare stellen einen kleinen Bereich der Tätigkeit dar. Die TBS bietet Betriebs- und Personalräten Beratung an, oftmals handelt es sich um prozessbegleitende, längerfristige Kooperationen. Themenschwerpunkte sind die interne Organisation der Betriebs- und Personalratsarbeit, Informations- und Kommunikationstechnologien, Reorganisation und neue Produktionskonzepte, Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, Wirtschaftliche Angelegenheiten und Beschäftigungssicherung. In diesen Themenfeldern werden im Auftrag von Ministerien und anderen öffentlichen Auftraggebern auch Projekte durchgeführt. In diesen Zusammenhängen ist eine Fülle von Publikationen entstanden, die kostenlos bestellt werden können.

## **TRANSMIT GmbH**

### **Unternehmen**

Die TRANSMIT GmbH ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Gewerkschaft TRANSNET. TRANSNET, Folgeorganisation der ehemaligen Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands (GdED) und Mitglied im DGB, organisiert über 250.000 Mitglieder in den Bereichen der Deutschen Bahn AG, anderer Eisenbahn-Verkehrsbetriebe sowie weiterer Unternehmen. Für die politische und berufliche Bildung hat TRANSNET die Tochtergesellschaft TRANSBIT gegründet, die sich außerdem mit Kooperationspartnern an verschiedenen nationalen und internationalen Projekten beteiligt.

Für die Qualifizierung gesetzlicher Arbeitnehmervertreter in den Betrieben und Unternehmen wurde TRANSMIT, die “Transfergesellschaft für Mitbestimmung, Weiterbildung & Beratung mbH“ gegründet. Zentraler Sitz des Unternehmens ist Berlin, daneben gibt es regionale Bildungsbeauftragte.

<http://www.TRANSMIT-gmbH.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Einige Zielgruppe der TRANSMIT GmbH sind die gesetzlichen Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Unternehmen.

### **Seminarstandorte**

2009 wurden die Seminare an 33 Standorte in sechs Bildungsregionen angeboten, die der regionalen Struktur der TRANSNET entsprechen.

### **Präsentation des Seminarprogramms**

[http://www.transnet.org/TRANSMIT/downloads/transmit\\_bildungsprogramm\\_2010.pdf](http://www.transnet.org/TRANSMIT/downloads/transmit_bildungsprogramm_2010.pdf) [Zugriff am 10.12.2009]. Das Seminarprogramm wird als Broschüre, im Internet als PDF-Datei zum Download sowie als Datenbank angeboten.

Für die Betriebsratsmitglieder wird im Seminarprogramm ein Bildungsplan empfohlen. Die Darstellung der einzelnen Seminare schließt jeweils mit einem Hinweis auf weiterführende Seminare. Jede Seminarteilnahme wird in einem persönlichen „Qualifizierungspass für Interessenvertreter/innen in der Verkehrs-wirtschaft“ dokumentiert.

## **Dienstleistungen**

TRANSMIT führt offene sowie Inhouse-Seminare, Workshops und Fachkonferenzen für die Interessenvertretungen in den Unternehmen durch. Darüber hinaus versteht TRANSMIT sich als Beratungsagentur. Für die Interessenvertretungen werden professionelle Beratung und Unterstützung bei betrieblichen Veränderungsprozessen angeboten, insbesondere Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Verhandlungsführung, Projekt- und Prozessmanagement, dies Angebot wird mit einer Referenzliste von Auftraggebern unterstrichen. In der Selbstdarstellung des Institutes erscheinen die Geschäftsfelder Seminare und Beratung als gleichgewichtig.

## **ver.di Bildung + Beratung**

### **Institut**

ver.di b+b gGmbH ist eine Tochtergesellschaft der Gewerkschaft ver.di. Der Hauptsitz ist in Düsseldorf, regionale Niederlassungen sind an über 10 Standorten vertreten.

<http://www.verdi-bub.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

ver.di b+b richtet sich an alle Typen der betrieblichen Arbeitnehmervertretung; dies sind die einzigen Zielgruppen.

Es wird Kinderbetreuung angeboten.

### **Seminarstandorte**

Die Seminare werden an vielen Standorten bundesweit angeboten, zu einem erheblichen Teil in den gewerkschaftseigenen Bildungsstätten.

### **Präsentation des Seminarprogramms**

Im Internet wird eine Seminardatenbank angeboten, das Programm kann auch als Broschüre bestellt werden. Die Seminare können in der Datenbank nach Fachbereichen (sie entsprechen Dienstleistungsbranchen), Regionen und Zielgruppen gefiltert werden.

## **Dienstleistungen**

Neben den ausgeschriebenen Seminaren werden Inhouse-Seminare, Beratung, Sachverständigkeit, Tagungen und Konferenzen angeboten.

Im eigenen Verlag werden Broschüren veröffentlicht und u.a im Online-Buchhandel angeboten.

## **Internetauftritt**

Neben den genannten Produkten werden eine Reihe kostenloser Informationen und Service-Dienstleistungen angeboten. Ein Newsletter informiert über Neuigkeiten auf der Website, auf Wunsch spezialisiert für Fachbereiche (Dienstleistungsbranchen) und Bundesländer/Regionen.

Auf der rechten, stabil dargestellten Randleiste werden in mehreren Rubriken alphabetisch geordnete Stichwortverzeichnisse mit einer Fülle von Informationen angeboten, die zusammen ein Kompendium der Wirtschafts- und Betriebs-/Unternehmenspolitik ergeben. Das Angebot wird laufend gepflegt, ergänzt und aktualisiert. Die Informationen sind trotz der Fülle sehr klar und übersichtlich dargestellt, jede Information ist von der Homepage aus grundsätzlich mit zwei Klicks erreichbar. Die Beiträge sind systematisch aufgebaut, mit Quellenangaben versehen, datiert und namentlich gekennzeichnet.

In folgenden Rubriken werden die Informationen angeboten: „Rechtsprechung“, „Gesetze“, „Praxistipps“, „Standpunkte“, „Wirtschafts-ABC“, „Konzerne von A-Z“, sowie aktuell, „BR-Wahlen“.

## **W.A.F. Institut für Betriebsräte-Fortbildung**

### **Institut**

W.A.F. steht für Private Wirtschaftsakademie Feldafing, gegründet in der Mitte der achtziger Jahre. Die W.A.F. ist eine Aktiengesellschaft, der Unternehmensstandort ist Feldafing am Starnberger See.

<http://www.betriebsrat.com> [Zugriff am 10.12.2009],

<http://www.waf-seminar.de/> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Einige Zielgruppe sind betriebliche Arbeitnehmervertreter.

## **Seminarstandorte**

Die Seminare werden an ca. 40 Orten angeboten.

## **Präsentation des Seminarprogramms**

Das Seminarprogramm wird in gedruckter Form, als PDF-Datei sowie als interaktive Datenbank angeboten. Dort kann nach Themengebieten, thematisch nach Alphabet, Termin, Seminarort und Funktion gefiltert werden. In der Datenbank besteht auch die Möglichkeit, Seminare nach dem Kriterium Referentinnen und Referenten zu suchen, die den Einzelseminaren namentlich zugeordnet sind.

## **Dienstleistungen**

Neben den offenen Seminaren werden auch Inhouse-Seminare angeboten. Im Abstand von zwei Jahren wird ein Betriebsräte-Kongress durchgeführt. W.A.F. bietet zu verschiedenen Themen der Betriebsratsarbeit Arbeitshilfen in Form von Broschüren an, teilweise kombiniert mit CD-Roms.

## **Internetauftritt**

Zu verschiedenen Themen der betrieblichen Interessenvertretung werden grundlegende Sachinformationen angeboten und mit dem Hinweis auf entsprechende Seminare verbunden. Besonders fokussiert werden die Themen Arbeitszeit und Mobbing sowie, im Kontext der bevorstehenden Wahlen 2010, die Betriebsratswahlen.

Es wird ein Forum angeboten, in dem Funktionsträger sich zu aktuellen Fragen und Problemen untereinander austauschen, darin auch ein „BR-Talk“, der Chat-Charakter hat. Eine Rechtsdatenbank enthält Urteile aus der Rechtsprechung.

Speziell für neue Betriebsratsmitglieder bietet die Website Filme über praxisnahe Fälle der Betriebsratsarbeit an, die Nutzer werden nach ihrem Wissen gefragt und die richtige Lösung wird dann unmittelbar angegeben und begründet.

In einem passwortgeschützten Bereich können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Seminardaten und Anmeldungen verwalten, diese Funktion steht auch für Gremien frei, Seminarfotos werden zur Verfügung gestellt.

## **Welkoborsky & Partner, Rechtsanwälte**

### **Institut**

Es handelt sich um eine Rechtsanwaltskanzlei von Fachanwälten für Arbeitsrecht mit Sitz in Bochum. Der Namensgeber gilt insbesondere als Experte des nordrhein-westfälischen Personalvertretungsgesetzes und ist Geschäftsführer der BAQ Transfer- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Bochum.

<http://www.welkoborsky.de> [Zugriff am 10.12.2009].

### **Zielgruppen**

Im Seminarbereich sind Personalräte (NRW), Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute die einzigen Zielgruppen.

### **Seminarstandorte**

Die Seminare werden in Bochum durchgeführt.

### **Präsentation des Seminarprogramms**

Das Seminarangebot wird im Internet dargestellt. Es handelt sich um einzelne Seminare, in den Monaten Oktober bis Dezember 2009 sind es insgesamt drei, alle als Tagesseminar angeboten.

### **Dienstleistungen**

Die Seminare stellen nicht das Hauptprodukt dar, sie werden ergänzend zur anwaltlichen Dienstleistung angeboten.

### **Internetauftritt**

Es werden Newsletter für Personalräte und für Betriebsräte angeboten. Auf einer Liste von Veröffentlichungen in einschlägigen Periodika sind die Rechtsanwälte als Experten ausgewiesen.

## **4.3 Formen der Institutionalisierung**

### **Nicht-gewerkschaftliche Institute**

Unter den nicht-gewerkschaftlichen Instituten findet sich ein Typ, der bei der Differenzierung zwischen gewerkschaftlichen und nicht-gewerkschaftlichen In-

stituten von besonderem Interesse ist: Netzwerke von Referentinnen und Referenten. Sie haben eine komplexe, aber „weiche“ Organisationsstruktur mit flacher Hierarchie und wechselseitigem Kooperationsinteresse der Beteiligten. Typisch ist die Rechtsform der GbR oder auch des e.V. mit einer Geschäftsführung. Das Netzwerk besteht zwischen Referenten und Referentinnen, die Verbindungen zu Funktionsträgern haben oder aufbauen können und sich mit fachlicher Expertise ergänzen. Zu den Netzwerken gehören auch weitere Umfelder von Expertinnen und Experten, Forschungs- und Beratungseinrichtungen sowie Gewerkschaften und anderen Institutionen. Die Netzwerkarbeit dürfte ein wesentliches Element der Qualitätsentwicklung und der Innovationsfähigkeit sein. Exemplarisch wurden die Netzwerke euro-betriebsrat.de sowie liaison vorgestellt, aber auch das Bildungswerk Rhein/Main und die tbo-Beratung, die jedoch vergleichsweise feste Institutionsstrukturen zu haben scheinen, haben deutliche Charakteristika dieser Organisationsstruktur.

Nach dem Kriterium der institutionellen Zugehörigkeit sind diese Netzwerke fraglos nicht-gewerkschaftliche Institute. Fragt man jedoch nach „Gewerkschaftsnähe“, so ist sie bei den genannten Beispielen deutlich. Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen sowie Referenten und Referentinnen sind oder waren hauptamtliche Mitarbeiter gewerkschaftlicher Organisationen oder sind auch dort als Referenten tätig, die Netzwerke führen im Auftrag oder in Kooperation mit Gewerkschaften Seminare durch, sie nutzen ggf. Materialien der Gewerkschaften und werben für deren Positionen.

Eine typische Institution für Angebote zur Schulung von Betriebs- und Personalräten sind auch Rechtsanwaltskanzleien mit Fachanwälten im Bereich Arbeitsrecht. Am Umfang des Seminarangebotes kann abgelesen werden, dass es sich immer um sehr kleine Seminaranbieter handelt; die Seminartätigkeit ist ein untergeordnetes Dienstleistungsangebot. Dieser Institutstyp ist hier mit der Kanzlei Welkoborsky & Partner repräsentiert.

Zwei der dargestellten Institute sind Einrichtungen von Zusammenschlüssen der Arbeitgeberseite, die bbw gGmbH und das ASB Management Zentrum Heidelberg. Die bbw gGmbH ist die Tochtergesellschaft des Bildungswerkes der bayrischen Wirtschaft e.V. zum Zwecke der Betriebsratsschulung, diese Trägerschaft tritt hinter der Bezeichnung „Betriebsratszentrum“ zurück. Das ASB Management Zentrum ist ein Verein, dem vor allem Unternehmen der Region angehören. Er bietet Seminare im Bereich Personalmanagement, Führung etc. an, die thematisch auch für betriebliche Arbeitnehmervertreter von Interesse sind.

Institute, die ausdrücklich die Zielgruppe betriebliche Arbeitnehmervertreter ansprechen, wenden sich, soweit sie hier betrachtet wurden, durchweg nicht gleichzeitig an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der betrieblichen Linienfunktionen. Unter den hier mit Kurzprofilen vorgestellten Instituten findet sich eine Ausnahme, das ASB Management Zentrum. Es bietet keine Seminare mit der Hauptzielgruppe Betriebsräte an, wohl aber Seminare, die sich an Mitarbeiter der Personalabteilungen und – letztgenannt – auch an Betriebsräte richten. Hin gewiesen sei auch auf das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft, das für die Zielgruppen Linienverantwortliche einerseits, betriebliche Arbeitnehmervertreter andererseits tätig ist. Anders als bei ASB werden diese Zielgruppen aber nicht nur in getrennten Seminaren, sondern auch in getrennten Bildungseinrichtungen angesprochen.

Davon ist nicht berührt, dass gesetzliche Arbeitnehmervertreter sich auch zu Seminaren bei Instituten anmelden können, die Betriebs- und Personalräte nicht ausdrücklich ansprechen und dass die Kosten vom Arbeitgeber auch dann übernommen werden können.<sup>16</sup> Je nach Betriebskultur und Beteiligungsstrategie der Geschäftsführung wird das in einem Teil der Unternehmen und auch von einem Teil der Arbeitnehmervertreter, insbesondere den außerhalb der gesetzlichen Regelungen gewählten „Anderen Arbeitnehmervertretungen“, durchaus auch erwünscht sein.<sup>17</sup> Solche Seminarbesuche und Institute – etwa mit dem Schwerpunkt Arbeitsrecht, Managementstrategien, soziale Kompetenzen – wurden in dieser Studie weder bei der Befragung noch bei den Profilen berücksichtigt.

Einige dem Seminarangebot nach kleinere Institute spezialisieren sich regional, thematisch oder in Bezug auf die Branche. Die thematische Spezialisierung gilt etwa für euro-betriebsrat.de, zu finden sind auch Institute, die sich auf soziale Kompetenzen der Gremien oder, insbesondere bei Rechtsanwaltskanzleien, auf rechtliche Aspekte beschränken. Regionale Spezialisierungen sind bei Kleinstanbieter zu finden, die mit Expansion ihr Absatzgebiet erweitern dürfen, sowie bei wenigen Anbietern mit besonderem regionalen Bezug; zu nennen sind insbesondere das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft, das ASB Management Zentrum Heidelberg, IMU sowie das Bildungswerk Rhein/Main.

Die nicht-gewerkschaftlichen Institute haben einen zentralen Firmensitz, an dem auch die Verwaltung erfolgt. Die Seminare werden jedoch an verschiedenen Orten in Hotels angeboten. Die Anmeldungen erfolgen nach Auskunft verschie-

16 Vgl. HBS/TNS Emnid 2003.

17 Vgl. Hauser-Ditz u.a. 2008.

dener Anbieter überwiegend wohnortnah; weite Anreisen werden von den Teilnehmenden eher vermieden.

Auffällig ist, dass in den neuen Bundesländern nur sehr wenige nicht-gewerkschaftliche Institute ihren Sitz haben. Ebenso ist auffällig, dass Seminare für Personalräte bei den Instituten nur wenig in Erscheinung treten, viele Institute bieten solche Seminare nicht an.

Nahezu alle Rechtsformen sind vertreten. Die GmbH und die GbR scheinen zu überwiegen, ebenso finden sich eingetragene Vereine, die KG (im Fall von ibf) und eine Aktiengesellschaft (W.A.F.).

### **Gewerkschaftliche Institute**

Die Gewerkschaften führen die Seminare für die gesetzlichen Arbeitnehmervertreter in unterschiedlichen Trägerstrukturen durch. Es können vier Varianten unterschieden werden, die im Bereich einer Gewerkschaft auch nebeneinander Bestand haben können.

- Die Bundesorganisationen der Gewerkschaften haben überwiegend Tochtergesellschaften gegründet. Wie etwa beim DGB auf Bundes- und Landesebenen, bei der IG BCE und bei ver.di werden für diese Seminare 100%ige Tochtergesellschaften mit eigenen Geschäftsführungen gegründet (DGB Bildungswerke, bws GmbH bei der IG BCE und ver.di b+b). In einigen regionalen Gliederungen von ver.di ist nicht ver.di b+b, sondern sind regionale ver.di Bildungswerke tätig. Die Gewerkschaft NGG hat den gemeinnützigen Verein Bildung und Beruf gegründet, der Trägerverein des Bildungszentrums Oberjosbach ist, die IG BAU hat das Bildungswerk Steinbach e.V. mit der gleichnamigen Bildungsstätte. Die Gewerkschaft TRANSMIT hat die TRANSMIT GmbH gegründet. Formal garantieren diese Tochtergesellschaften optimale Nähe, faktisch kann sich der operative Betrieb von der Mitgliederorganisation und seinen politischen Diskussionen durchaus bis zu einem gewissen Grad verselbständigen.
- Die zweite Variante besteht darin, Seminare mit einem ebenfalls gewerkschaftlichen Kooperationspartner durchzuführen; diese Variante überwiegt bei den Landes-/Bezirksebenen der Einzelgewerkschaften. Besonders gefestigte Kooperationen dieser Art bestehen etwa zwischen den norddeutschen Regionalgliederungen mehrerer DGB-Gewerkschaften und ARBEIT UND LEBEN sowie zwischen den nordrhein-westfälischen DGB-Gewerkschaften und dem DGB Bildungswerk NRW; eine Ausnahme stellt hier die IG BCE dar,

die sämtliche Angebote für gesetzliche Arbeitnehmervertreter in der eigenen Tochtergesellschaft durchführt. Vergleichbare Konstruktionen sind in anderen Regionen zu finden.

- In der dritten Variante wählen die Gewerkschaften zumindest formal nicht-gewerkschaftliche Kooperationspartner, etwa die bereits genannten Netzwerke.
- Die Bundesebene der IG Metall, die zu den größten der hier untersuchten Institute zählen dürfte, stellt eine Ausnahme dar. Sie ist Trägerin der Seminare und der Bildungszentren, operativ zuständig ist eine Abteilung des Vorstandes. Die Bildungsarbeit ist unmittelbar Gegenstand der gewerkschaftspolitischen Entscheidungsprozesse.

Die Personalratsseminare der Gewerkschaft der Polizei werden auf Landesebene bzw. auf Ebene von Fachbereichen durchgeführt. Die GdP Sachsen-Anhalt etwa kooperiert mit dem dortigen ver.di Bildungswerk. Die GEW bietet Betriebs- und Personalratsseminare nur auf der Ebene der Kostenträger an, das sind etwa die Regierungsbezirke, können auch Bundesländer sein. Zumindest teilweise werden diese Seminare von der GEW selbst durchgeführt.



## 5 Ausblick

In dieser Untersuchung wurde der Status quo des Anbietermarkts für Seminare zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter untersucht und es konnten auf diesem Wege auch Aussagen über die Nachfrage getroffen werden. Es stellt sich die Frage, wie sich die Teilnehmerzahl künftig entwickelt, sowohl insgesamt als auch im Verhältnis zur Zahl der gesetzlichen Interessenvertreter. Daran schließt sich die Frage an, wie sich der Anbietermarkt weiterentwickelt. Diese Frage stellt sich sowohl im Hinblick auf die Größenstruktur, insbesondere mit Blick auf eine mögliche Konzentration auf wenige große Anbieter, als auch im Hinblick auf die Marktanteile von gewerkschaftlichen und nicht-gewerkschaftlichen Instituten.

Mit dieser Untersuchung werden jedoch auch einige Fragen neu aufgeworfen.

Das in dieser Studie gewählte formale Unterscheidungskriterium zwischen gewerkschaftlichen und nicht-gewerkschaftlichen Instituten bietet Trennschärfe und hat, was den quantitativen Anteil der Gewerkschaften an der Qualifikation der betrieblichen Arbeitnehmervertreter angeht, deutliche Aussagekraft. Allerdings reicht dieses Kriterium nicht aus, den Einfluss der Gewerkschaften, den Einfluss gewerkschaftlicher Politik bei der Qualifizierung der Betriebsräte und anderer betrieblicher Arbeitnehmervertreter zu vermessen. Die Institutsprofile zeigen deutlich, dass institutionell nicht-gewerkschaftliche Institute vielfach und in vielen Varianten den Gewerkschaften verbunden sind. Hier wären Kriterien der politischen, personellen sowie institutionellen „Gewerkschaftsnähe“ aussagekräftig. In ähnlicher Weise wäre zu fragen, wie sich die Institute zu Fragen der betrieblichen Mitbestimmung positionieren und welche Ausprägung der Mitbestimmung in ihren Seminaren der Tendenz nach vermittelt wird. Hier könnte etwa in der Typologie von Hauser-Ditz/Hertwig /Pries<sup>18</sup> nach Aktivitätsgrad und nach Kooperationsbereitschaft differenziert werden.

In den Betrieben und Unternehmen scheint die Zahl der „Anderen Vertretungsorgane (AVO)“ die nicht auf gesetzlicher Grundlage, sondern auf Grundlage von betriebs- oder unternehmensinternen Absprachen gebildet werden, zu wachsen. Nach Hauser-Ditz/Hertwig/Pries nahm nur etwa ein Drittel dieser Vertreterinnen und Vertreter überhaupt an externen Schulungen teil, während es bei den Betriebsräatinnen und Betriebräten 82 % waren. Vertreterinnen und Vertreter der AVO

18 Hauser-Ditz u.a. 2008.

gaben nur zu 6 % an, Seminare bei gewerkschaftlichen Instituten besucht zu haben, 30 % besuchten Angebote von Arbeitgebern/arbeitgebernahe Institute, 64 % „andere“ Institutionen.<sup>19</sup> Wie qualifizieren sich diese Vertreterinnen und Vertreter für ihre Funktion? Wie reagieren die Bildungs-Institute auf die „Anderen Vertretungsorgane“?

Nahezu alle Institute bieten auch Inhouse-Seminare an. Inhouse-Seminare haben deutliche Stärken, wie etwa die Betriebsnähe und die gegenüber anderen Seminaren stärkere Wirksamkeit in der Praxis der Gremien – zumindest wird das in der Weiterbildungs- und in der Beratungstheorie unterstellt; sie haben aber die strukturelle Schwäche, die Grenzen der einzelbetrieblichen Perspektive nicht zu überschreiten. Bei abnehmender Tarifbindung der Betriebe und gewissen Tendenzen zur Verbetrieblichung der Tarifpolitik könnte auch in der Bildungsarbeit der Branchen- und Gewerkschaftsbezug zurückweichen zugunsten von unternehmensinternen Ansätzen der Qualifizierungen, etwa in Form der Inhouse-Seminare. Welche Angebotsformen und Methoden werden gefunden, um dieses Dilemma zwischen einzelbetrieblichem Pragmatismus und gewerkschaftlicher Perspektive zu lösen?

19 Ebd., S. 161.

## **6 Literatur**

- Baethge, Martin/Buss, Klaus-Peter/Lanfer, Carmen: Konzeptionelle Grundlagen für einen nationalen Bildungsbericht: Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen, BMBF, Bildungsreform Band 7, Bonn/Berlin, 2003.
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, Bonn/Berlin, 2006.
- Frerichs, Joke: Lernerfahrungen – Erfahrungslernen. Zum Wissensbedarf von Zielgruppen gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, Berichte des ISO 64, Köln, 2002.
- Dietrich, Stephan/Schade, Hans-Joachim: Weiterbildungsanbieter im Fokus und der Beitrag des wbmonitor, Fachtagung des Projektes „Weiterbildungskataster“ in Bonn am 26. Februar 2008a.
- Dietrich, Stephan/Schade, Hans-Joachim/Behrensdorf, Bernd: Ergebnisbericht Weiterbildungskataster. Kooperationsprojekt des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung, des Bundesinstituts für Berufsbildung in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover, 2008b. Unter: <http://www.die-bonn.de/doks/dietrich0803.pdf> [Zugriff am 10.12.2009].
- Dietrich, Stephan/Schade, Hans-Joachim: Mehr Transparenz über die deutschen Weiterbildungsanbieter. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, 2008c. Unter: <http://www.die-bonn.de/doks/dietrich0802.pdf> [Zugriff am 10.12.2009].
- Hanft, Anke/Knust, Michaela (Hrsg.): Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen, 2007.
- Hans-Böckler-Stiftung/TNS EMNID: Kundenbefragung Juli-August 2003 (unveröffentlichte Tabellen).
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger: Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt/New York, 2008.
- Hoffmann, Jürgen: Arbeitsbeziehungen im Rheinischen Kapitalismus. Zwischen Modernisierung und Globalisierung, Münster, 2006.

- Hovestadt, Gertrud: Wissenserwerb und Lernverhalten von Betriebsratsmitgliedern. Ein Literaturbericht im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, Nr. 107, Düsseldorf, 2005.
- Hovestadt, Gertrud/Keßler, Nicole/Pompe, Otto/Stegelmann, Peter: Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 163, Düsseldorf, 2005.
- Kohsieck, Roland: Die Branche Weiterbildung - weitgehend nicht oder gar nicht reguliert? In: Faulstich, Peter (Hrsg.): Lernzeit – Für ein Recht auf Weiterbildung, Hamburg, 2002, S. 130-139.
- Kotthoff, Hermann: Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, Nr. 79, Düsseldorf, 2004.
- Ludwig, Joachim: Laufend aktuelle Informationen. Das Projekt Forschungslandkarte Erwachsenen- und Weiterbildung. In: Weiterbildung, Heft 5, 2007, S. 29-31.
- Lünendonk, Thomas/Streicher, Heinz: Führende Anbieter beruflicher Weiterbildung in Deutschland 2005 (Lünendonk-Studie), 2005.
- PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft GmbH: Akzeptanz einer Bildungsakademie für Betriebsrats-Spitzen. Befragung von Betriebsratsvorsitzenden großer Unternehmen im Organisationsbereiche der IG BCE, 2002.
- Pongratz, Hans J.: Organisations- und Personalentwicklung für Betriebsräte. Eine Weiterbildungsreihe der IG Metall Bildungsstätte Bad Orb in Kooperation mit der Fachhochschule Wiesbaden und IKOMA Kronberg. Fallstudie für das Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2005.
- Reichart, Elisabeth/Huntemann, Hella: Volkshochschul-Statistik 2008. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, 2009. Unter: <http://www.die-bonn.de/doks/reichart0902.pdf> [Zugriff am 10.12.2009].
- Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram: Gestärkte Betriebsräte, Trendreport Betriebsratswahlen 2006. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, Nr. 137, Düsseldorf, 2007. Unter: [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_137.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_137.pdf) [Zugriff am 10.12.2009].
- Ullenboom, Detlef: Qualifizierungsangebote für Betriebsräte. Eine explorative Transparenzstudie. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, Nr. 101, Düsseldorf, 2005. Unter: [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_101.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_101.pdf) [Zugriff am 10.12.2009].

- Unterseher, Lutz/Palm, Bernd: Weiterbildungsangebote für Betriebsräte: Konkurrenz und Präferenz. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, Nr. 105, Düsseldorf, 2005.
- Weiland, Meike/Ambos, Ingrid: Weiterbildungsstatistik im Verbund 2005 – Kom-pakt, 2007.
- Weischer, Christoph: Handeln in Betrieb und Gewerkschaft. Orientierungsprobleme von InteressenvertreterInnen. Probleme und Perspektiven in der zentralen Bildungsarbeit der IG Metall. Lernen um zu Handeln, Band 7/8, Münster, 1996.
- Weischer, Christoph/Blöing, Peter/Hovestadt, Gertrud/Wienold, Hanns: Das Seminar gibt sich eine Form. Seminardiskurs und sozialer Prozeß. Probleme und Perspektiven in der zentralen Bildungsarbeit der IG Metall. Lernen um zu Handeln, Band 3, Münster, 1998.
- Wienold, Hanns: Nichts als Geschichten. Von den Schwierigkeiten des Umgangs mit Wirklichkeiten und den Grenzen der Pädagogik. Probleme und Perspektiven in der zentralen Bildungsarbeit der IG Metall. Lernen um zu Handeln, Band 4, Münster, 1997.
- Wuppertaler Kreis e.V.: Trends in der Weiterbildung. Verbandsumfrage 2008 bei den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises, Köln, 2008.



## 7 Anhang

### 7.1 Anhang 1: Fragebogen

#### Fragebogen

1. Wie viele Teilnehmende hatten Sie 2008 in Seminaren für Mitglieder gesetzlicher Interessenvertretungen?

Machen Sie Ihre Angaben bitte nach der Hauptzielgruppe des Seminars.

Gesamt: Anzahl der Seminarteilnehmer/innen 2008					
	Gesamt	Seminardauer			
		1 Tag	2 – 3 Tage	4 – 5 Tage	andere Dauer (bitte angeben)
Betriebsratsmitglieder					
Personalratsmitglieder					
Mitglieder der Jugend- und AZuBi-Vertretungen					
Mitglieder der Schwerbehinder-tenvertretung					
Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten					
Gesamt					

<b>Von Gesamt: Teilnehmer/innen in geschlossenen Seminaren für Gremien einzelner Betriebe, Unternehmen, Konzerne</b>					
	Gesamt	Seminar dauer			
		1 Tag	2 – 3 Tage	4 – 5 Tage	andere Dauer (bitte angeben)
Betriebsratsmitglieder					
Personalratsmitglieder					
Mitglieder der Jugend- und AZuBi-Vertretungen					
Mitglieder der Schwerbehinder-tenvertretung					
Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten					
Gesamt					

<b>Von Gesamt: weiblich</b> (soweit Sie über Zahlen verfügen; ansonsten schätzen Sie bitte die Prozentwerte)					
	Gesamt	Seminar dauer			
		1 Tag	2 – 3 Tage	4 – 5 Tage	andere Dauer (bitte angeben)
Betriebsratsmitglieder					
Personalratsmitglieder					
Mitglieder der Jugend- und AZuBi-Vertretungen					
Mitglieder der Schwerbehinder-tenvertretung					
Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten					
Gesamt					

Hier ist Platz für Ihre Anmerkungen zu dieser Frage:

## 2. Zum Alltag eines Bildungsträgers

**Wie hoch ist etwa der Anteil der Anmeldungen, die Sie per Internet erhalten?**  
(Angaben in %)

gesamt  
davon      online  
                per Email

**Welches sind die häufigsten Gründe, wenn bei Ihnen einmal ein Seminar ausfällt?**  
(max. 2 Kreuze)

Kalendarisch ungünstige Seminartermine  
periodische Nachfrageschwankungen z.B. wg. Betriebsratswahlen  
Experimente mit neuen Themen  
mangelnde Aktualität von Themen  
Seminarort  
Andere, nämlich: \_\_\_\_\_

**Stellen Sie die Ausfallkosten in Rechnung, wenn ein Teilnehmer zum Seminar nicht erscheint?**  
(bitte 1 Kreuz)

immer  
meistens  
manchmal  
nie

**Benennen Sie in Ihrem Seminarprogramm für die einzelnen Seminare die durchführenden Referentinnen, Referenten?**

ja  
nein

**Bieten Sie Seminare an, in denen Teilnehmende Zertifikate erreichen können?**

ja      nämlich: \_\_\_\_\_  
nein

**Neben den Seminaren: Welche Produkte bieten Sie Interessenvertretern und -vertreterinnen noch an? (mehrere Kreuze möglich)**

individuelle Beratung / Beratung eines Gremiums  
Print-Produkte  
Kongress  
Andere, nämlich: \_\_\_\_\_

### **3. Trends der allgemeinen Marktentwicklung**

In den folgenden Fragen geht es nicht um Ihr Unternehmen, sondern um den allgemeinen Nachfragermarkt. Die Fragen sollen bitte von der Geschäftsleitung Ihres Hauses beantwortet werden.

#### **Wie wird sich die Nachfrage nach Seminaren für Mitglieder gesetzlicher betrieblicher Interessenvertretungen - abgesehen von den Konjunkturen durch Wahlperioden - gegenüber 2008 entwickeln?**

2009      in 5 Jahren

- steigen  
gleich bleiben  
sinken

#### **Welche Seminardauer wird künftig mehr nachgefragt werden? (max. 2 Kreuze)**

- 1 Tag  
2 - 3 Tage  
4 - 5 Tage  
andere, nämlich: \_\_\_\_\_

#### **Welche Angebotsformen werden künftig anteilig mehr nachgefragt? (max. 3 Kreuze)**

- offen ausgeschriebene Seminare  
geschlossene Seminare für Gremien (Inhouse-Seminare)  
Beratungen  
Konferenzen  
blended learning / eLearning  
andere, nämlich: \_\_\_\_\_

#### **Welche Seminarthemen werden heute mehr nachgefragt als vor etwa 5 Jahren?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### **Welche Seminarthemen werden ihres Erachtens künftig mehr nachgefragt?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Hier ist Platz für Ihre Anmerkungen zu den Fragegruppen 2 und 3 sowie zum Fragebogen insgesamt:

**Falls Sie Rückfragen haben, wenden Sie sich bitte an**

Edu-Con GmbH, Dr. Gertrud Hovestadt, Tel. 05971-9112112, hovestadt@edu-con.de

**Den ausgefüllten Fragebogen senden Sie bitte mit dem beigefügten adressierten und frankierten Briefumschlag bis zum 3. April 2009 an die folgende Adresse:**

Edu-Con GmbH  
Frau Katrin Teipen  
Salzbergener Str. 64  
48431 Rheine  
Fax 05971 - 9112 1-29

**An die gleiche Adresse, aber wegen der Anonymität in getrennter Post, senden Sie uns bitte auch Ihr Seminarprogramm 2008.**

**Wir bedanken uns herzlich für Ihre Teilnahme an der Befragung und werden Sie baldmöglichst über die Veröffentlichung der Ergebnisse informieren.**

## 7.2 Anhang 2: Befragte Institute

### überregional

1 Bildungszentrum Oberjosbach (NGG)	Niedernhausen-Oberjosbach
2 CGB-Bildungswerk e.V.	Bonn
3 DGB Bildungswerk e.V.	Düsseldorf
4 DHV-Bildungswerk e.V.	Stuttgart
5 DJV Deutscher Journalisten-Verband	Berlin
6 Franz-Röhr-Bildungswerk e.V.	Bonn
7 IG BAU (Bildungswerk Steinbach)	Steinbach/Taunus
8 IG BCE BWS GmbH	Hannover
9 IG Metall	Frankfurt am Main
10 Kritische Akademie	Inzell
11 Transmit GmbH	Berlin
12 VBE- Verband Bildung und Erziehung	Berlin
13 ver.di Bildung + Beratung	Düsseldorf
14 VkdL-Bildungsstätte e.V.	Essen

### regional

15 Arbeit und Leben Bielefeld e.V. DGB/VHS	Bielefeld
16 Arbeit und Leben Bildungswerk GmbH Hamburg	Hamburg
17 Arbeit und Leben Bremen e.V.	Bremen
18 Arbeit und Leben Bremerhaven e.V.	Bremerhaven
19 Arbeit und Leben Detmold gGmbH	Detmold
20 Arbeit und Leben DGB/VHS im Kreis Herford	Herford
21 Arbeit und Leben LAG Berlin e.V.	Berlin
22 Arbeit und Leben LAG Sachsen-Anhalt e.V.	Magdeburg
23 Arbeit und Leben LAG Saarland e.V.	Saarbrücken
24 Arbeit und Leben Niedersachsen e.V.	Hannover
25 Arbeit und Leben NRW	Düsseldorf
26 Arbeit und Leben Oldenburg	Oldenburg
27 Arbeit und Leben Rheinland-Pfalz gGmbH	Mainz
28 Arbeit und Leben Sachsen e.V.	Leipzig
29 BFW Heilbronn - Unternehmen für Bildung GmbH	Heidelberg
30 Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.	Hannover
31 Bildungswerk Ver.di in Thüringen e.V.	Erfurt
32 DGB Bildungswerk Bayern e.V.	München
33 DGB Bildungswerk NRW	Düsseldorf
34 DGB-Bildungswerk Hessen e.V.	Frankfurt am Main
35 DGB-Bildungswerk Thüringen e.V.	Erfurt
36 Gewerkschaft der Polizei - Baden-Württemberg	Eberdingen
37 Gewerkschaft der Polizei - Bayern	München
38 Gewerkschaft der Polizei - Berlin	Berlin
39 Gewerkschaft der Polizei - Brandenburg	Potsdam
40 Gewerkschaft der Polizei - Bremen	Bremen
41 Gewerkschaft der Polizei - Rheinland-Pfalz	Mainz
42 Gewerkschaft der Polizei - Bezirk Bundespolizei	Hilden
43 Gewerkschaft der Polizei - Bezirk BKA	Wiesbaden
44 Gewerkschaft der Polizei - NRW	Düsseldorf
45 Gewerkschaft der Polizei - Hamburg	Hamburg
46 Gewerkschaft der Polizei - Hessen	Wiesbaden
47 Gewerkschaft der Polizei - Bezirk Junge Gruppe	Berlin
48 Gewerkschaft der Polizei - Mecklenburg-Vorpommern	Schwerin

49 Gewerkschaft der Polizei - Niedersachsen	Hannover
50 Gewerkschaft der Polizei - Saarland	Saarbrücken
51 Gewerkschaft der Polizei - Sachsen	Kesselsdorf
52 Gewerkschaft der Polizei - Sachsen-Anhalt	Magdeburg
53 Gewerkschaft der Polizei - Schleswig-Holstein	Kiel
54 Gewerkschaft der Polizei - Thüringen	Erfurt
55 HVHS Springe e.V.	Springe
56 IG Metall Bezirk Frankfurt	Frankfurt am Main
57 IG Metall Wolfsburg	Wolfsburg
58 TBS Hessen	Frankfurt am Main
59 TBS Niedersachsen gGmbH	Hannover
60 TBS NRW	Dortmund
61 TBS Rheinland-Pfalz gGmbH	Mainz
62 Ver.di Forum Nord e.V.	Kiel
63 Ver.di Südhesse	Darmstadt

#### **Nicht-gewerkschaftliche Institute**

64 a priori	Berlin
65 AAS	Herten
66 afb - Akademie für BR	Heilbronn
67 AFW Wirtschaftsakademie	Bad Harzburg
68 ART of NLP	Bielefeld
69 ASB Management	Heidelberg
70 AUB e.V. - Die Unabhängigen	Nürnberg
71 AVM Arbeitsrecht Seminare	Puchheim bei München
72 AWP Wirtschaftsakademie für Berufliche Bildung	Schömberg
73 B.A.P. - Institut Mario Pascalino	Geltendorf
74 BBuK Rhein-Main	Karben
75 bbw	Berlin
76 bemb institut	Mainhardt
77 BePeFo Betriebs- und Personalräte Fortbildung	Berlin
78 Beratung für Organisation und Interessenvertretung	Ahrensburg
79 BESIT e.V. Beratung und Schulung über Informationstechnologie	Nürnberg
80 betriebsrat-info	Neuenkirchen
81 Bi.Ber	Potsdam
82 BIKOM G. für Bildung und Kompetenzen- entwicklung GmbH	Reutlingen
83 Bildung & Dienstleistung	Weingarten
84 Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	München
85 Bildungswerk Rhein/Main e.V.	Frankfurt am Main
86 TEMPI GmbH	Bielefeld
87 BRBasis	Quickborn
88 br-spezial	Oberorke
89 BTQ Niedersachsen	Oldenburg
90 BWU Bremen	Bremen
91 BWV	München
92 Causus Seminare	Münster
93 CGM	Stuttgart
94 Christa Stadler	Köln
95 connexx.av GmbH	Hannover
96 DASHÖFER GmbH	Hamburg
97 DDC Consulting	Niebüll

98	Der Gegenpol	
99	DGFP- Dt. Ges. f. Personalführung e.V.	
100	DIB	
101	dtb-Kassel	
102	euro-betriebsrat.de	
103	FBZ Berlin (Berlin / Ostdeutschland)	
104	FFB - Forum f. Betriebsräte	
105	forba	
106	FORBIT Forschungs- und Beratungsgesellschaft	
107	Gemeinnützige Schulungs- und Bildungs GmbH	
108	genoAGV	
109	Gesellschaft für Innovation, Beratung und Service mbH (G.IBS)	Berlin
110	gfbbk	Essen
111	GRUNDIG AKADEMIE	Nürnberg
112	I.C.O.L.A.I.R. Institut für Arbeit	Hamburg
113	IBAS	Krefeld
114	ibbi-hamburg	Hamburg
115	ibbs / GBS - Gesellschaft für Bildung und Soziales mbH (ibbs)	Naumburg
116	IPB - Institut für Betrieb und Personal GmbH & Co. KG	Bochum
117	ifb - Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG	Seehausen am Staffelsee
118	IMU Institut Büro Dresden	Dresden
119	IMU-Institut Berlin GmbH	Berlin
120	INFO-Institut	Saarbrücken
121	IPAA e.V.	Dortmund
122	JES Janssen EDV Schulung u. Beratung GmbH	Berlin
123	Junge Trainings	Pulheim
124	Kellner Verlag	Bremen
125	Komplex	Pforzheim
126	kwizs	Timmendorfer Strand
127	liaison	Dessau
128	LILKOM	Radolfzell
129	mark GmbH	Hamburg
130	Mobbing-Zentrale	Hamburg
131	nareusch	Berlin
132	perspektiven Institut für Betriebsräte	Weimar
133	Poko-Institut	Münster
134	praktiker-seminar	Dresden
135	PRAXIS - Fortbildung und Beratung	Frankfurt am Main
136	Qualitas	Münster
137	RABe Seminargesellschaft	Bremen
138	replik Seminare	Oldenburg
139	Romberg Institut	Augsburg
140	SBR-Seminare-Betriebsrat	Saulheim
141	Seminar-Akademie	Rottenburg
142	sobi e. V.	Goettingen
143	TANDEM Hamburg	Hamburg
144	tbo beratung	Hannover
145	Team TWO	Karlsruhe
146	Technik und Leben e.V.	Bonn
147	TOP Akademie	Oberursel
148	TSE Hamburg	Hamburg

149 Vogt Seminare	Oldenburg
150 W.A.F. Institut für Betriebsräte-Fortbildung AG	Feldafing
151 WEKA MEDIA GmbH & Co. KG	Kissing
152 Welkoborsky	Bochum
153 WVIB Wirtschaftsverband	Freiburg
154 sovt - Sozialverträgliche Technikgestaltung	Darmstadt

#### **Andere Anbieter**

155 Akademie der Dt. Gesetzlichen Unfallversicherung	Bad Hersfeld
156 Akademie der Ruhr-Universität	Bochum
157 Arbeitnehmerkammer Bremen	Bremen
158 Arbeitnehmer-Zentrum Königswinter (AZK)	Königswinter
159 BG Bahnen	Hamburg
160 BG Bauwirtschaft	Berlin
161 BG Chemie	Heidelberg
162 BG Druck und Papierverarbeitung	Wiesbaden
163 BG Energie Textil Elektro	Köln
164 BG Fahrzeughaltungen	Hamburg
165 BG Fleischerei	Mainz
166 BG Gesundheitsdienst/ Wohlfahrtspflege	Hamburg
167 BG Handel und Warendistribution	Bonn
168 BG Holz	München
169 BG Lederindustrie	Mainz
170 BG Maschinenbau- und Metall	Düsseldorf
171 BG Metall Nord Süd	Mainz
172 BG Nahrungsmittel und Gaststätten	Mannheim
173 BG Papiermacher	Mainz
174 BG Steinbruch	Langenhagen
175 BG Verwaltung (VBG)	Hamburg
176 BG Zucker	Mainz
177 Bildungskooperation Alb-Donau-Bodensee e.V.	Friedrichshafen
178 Bildungskooperation in Baden	Karlsruhe
179 Bildungskooperation Mitelfranken GmbH	Fürth
180 Bildungskooperation Region Stuttgart e.V.	Ludwigsburg
181 Bildungszentrum Heimvolkshochschule Hustedt e.V.	Celle
182 Bildungszentrum Kirkel	Kirkel
183 Institut Arbeit und Gesundheit der BG	Dresden
184 Katholische Arbeitnehmerbewegung	Köln
185 Landesunfallkasse Hamburg	Frankfurt am Main
186 REFA Bundesverband e.V.	Darmstadt
187 REFA Landesverband Berlin und Brandenburg e. V.	Berlin

Es ist vorgesehen, die Liste der Institute fortlaufend zu pflegen. Korrekturen und Ergänzungen werden deswegen jederzeit gerne aufgenommen:  
 hovestadt@edu-con.de / Tel. 05971-911210.

### **7.3 Anhang 3:**

#### **Nennungen von Seminarthemen durch große Institute (vgl. Kap. 3.2.3)**

##### **Welche Seminarthemen werden heute mehr nachgefragt als vor etwa fünf Jahren?**

Arbeit und Führung der BR-Gremien  
Aufgaben + Möglichkeiten der BR in der aktuellen Krise  
Betriebsänderung  
Betriebsänderungen  
Betr-VG  
Entgelththemen (ERA, TV)  
Gesundheitsthemen (Mobbing + Psych. Belastung)  
Gläserne Mitarbeiter/Überwachung  
Kommunikationsseminare (Rethorik, Konfliktmediation)  
Kurzarbeit  
Kürzere Veranstaltungen zu aktuellen Themen  
Method.-soziale - kommunikative Kompetenzen  
Psychische Belastung  
Psychische Belastungen am Arbeitsplatz  
Rethorik  
Soziale Kompetenzen  
Sozialplan/Umstrukturierung  
Teambildung  
Variable Vergütungssysteme, Zielvereinbarung, LOB  
Wirtschaftspolitische Grundkenntnisse  
Zeit- und Projektmanagement im BR (Sitzung, Arbeitsorganisation)  
Zukunftsszenarien

##### **Welche Seminarthemen werden künftig mehr nachgefragt?**

Kündigung / Personalabbau  
Alternde Belegschaft und Leistungsanforderungen  
Alternde Belegschaften  
Arbeitsorganisation der BR-Gremien  
Arbeitszeit  
Betriebswirtschaftliche / wirtschaftspolit. Grundkenntnisse (Wirtsch.pol. Grundkenntnisse)  
Demographischer Wandel + Altersstrukturen von Belegschaften  
Flexible Arbeitszeiten  
Gesundheit und Arbeit  
Gesundheitsprävention, altersgerechtes Arbeiten  
Innovation und Personal-entwicklung  
Kommunikation/Soziale Kompetenzen  
Kurzarbeit  
Kürzere Veranstaltungen zu aktuellen Themen  
Lohn- und Gehaltsgestaltung  
Mitbestimmung + Mitwirkungsmöglichkeiten der BR's  
Personalabbau, Interessenausgleich, Sozialplan  
Personalentwicklung  
Psychische Belastung  
Soziale Kompetenz-Themen (Gespräche führen, Anleitungsthemen, Verhandlungsfähigkeit, etc.)  
Umgang mit interkulturellen Belegschaften  
Wirtschaftliche Themen

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
 Bisher erschienene Reihentitel ab Band 220

		Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Ralf-Peter Hayen, Manuela Maschke (Hsg.) Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure		13220	978-3-86593-106-1	10,00
Peter Thomas Ein Bündnis für Arbeit und Umwelt zur integralen energetischen Gebäudemodernisierung		13221	978-3-86593-108-5	15,00
Wolfgang Schroeder Zur Reform der sozialen Selbstverwaltung in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Kasseler Konzept		13222	978-3-86593-109-2	12,00
Rolf Dobischat, Marcell Fischell, Anna Rosendahl Auswirkungen der Studienreform durch die Einführung des Bachelorabschlusses auf das Berufsbildungssystems		13223	978-3-86593-110-8	15,00
Lutz Bellmann, Alexander Kühl Expansion der Leiharbeit Matthias Kemm, Christian Sandig, Judith Schubert Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben		13224	978-3-86593-113-9	20,00
Henry Schäfer, Beate Frank Derivate Finanzinstrumente im Jahresabschluss nach HGB und IFRS		13225	978-3-86593-114-6	18,00
Tobias Wolters Leiharbeit – Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG)		13226	978-3-86593-110-8	15,00
Klaus Löbbe Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland		13227	978-3-86593-116-0	30,00
Siegfried Roth Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung der Automobilzulieferindustrie		13229	978-3-86593-118-4	18,00
Hans-Erich Müller Autozulieferer: Partner auch in der Krise?		13230	978-3-86593-120-7	10,00
Judith Beile, Ina Drescher-Bonny, Klaus Maack Zukunft des Backgewerbes		13231	978-3-86593-121-4	15,00
Ulrich Zachert Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung im Betrieb und Unternehmen		13232	978-3-86593-122-1	12,00
Gerd Busse, Hartmut Seifert Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung		13233	978-3-86593-123-8	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Wolfgang Böttcher, Heinz-Hermann Krüger Evaluation der Qualität der Promotionskollegs der Hans-Böckler-Stiftung	13234	978-3-86593-124-5	25,00
Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.) Zukunft der Berufsausbildung	13235	978-3-86593-125-2	18,00
Werner Voß, Norbert in der Weide Beschäftigungsentwicklung der DAX-30- Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006	13236	978-3-86593-126-9	22,00
Markus Sendel-Müller Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit	13237	978-3-86593-128-3	29,00
Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle Rechtspopulismus in der Arbeitswelt	13238	978-3-86593-130-6	20,00
Svenja Pfahl, Stefan Reuyß Das neue Elterngeld	13239	978-3-86593-132-0	28,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13240	978-3-86593-133-7	15,00
Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.) Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch	13241	978-3-86593-134-4	28,00
Anne Ames Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II	13242	978-3-86593-135-1	23,00
Matthias Knuth, Gernot Mühge Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen	13244	978-3-86593-137-5	15,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe  
der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter  
Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung.  
Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden  
können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis  
der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## **Über die Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### **Hans-Böckler-Stiftung**

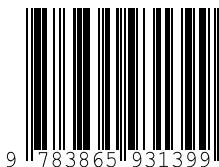
Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



Die Studie untersucht den Markt der Anbieter von Schulungen für Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen in Betriebs- und Aufsichtsräten. Es wurden 187 Institute/Organisationen, die solche Angebote machen, schriftlich und anonym befragt. Gewerkschaftliche und nicht-gewerkschaftliche Träger halten sich am Markt etwa die Waage. Knapp jedes vierte Betriebsratsmitglied und 16 % der Arbeitnehmervertreter und Arbeitnehmervertreterinnen in Aufsichtsräten nahmen in 2008 an Seminaren für ihre Funktion, soweit sie hier erfasst werden konnten, teil. Die Studie liefert auch Daten über die durchschnittliche Dauer der Seminare, über Gründe für Seminarabsagen und die Erwartungen der Institute zur weiteren Entwicklung der Nachfrage.



9 783865 931399

ISBN 978-3-86593-139-9

€ 15,00