

ABSCHLUSSBERICHT

Projekt Qualifizierungsbedarfe von BR und
Qualifizierungsangebote
2015-918-16
September 2020

Weiterbildungsverhalten von Betriebsratsmitgliedern

**Eine empirische Analyse von strukturellen und
personenbezogenen Einflussfaktoren auf Basis einer
repräsentativen Betriebsrätebefragung**

Mark Esteban Palomo, Kathrin Filipiak, Claudia Nie-
werth, Manfred Wannöffel, Eva Ahlne, Axel Hauser-Ditz

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Weiterbildungsverhalten von Betriebsratsmitgliedern“ von Mark Esteban Palomo, Kathrin Filipiak, Claudia Niewerth, Manfred Wannöffel, Eva Ahlene und Axel Hauser-Ditz ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

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

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

Inhalt

Inhalt	1
Tabellenverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis	7
Zusammenfassung.....	8
1 Einleitung.....	10
1.1 Fragestellung und Zielsetzung	11
2 Betriebsrätequalifizierung als Gegenstand der aktuellen Forschung.....	13
2.1 Studien zur Qualifizierungspraxis	13
2.2 Studien zur zukünftigen Entwicklung von Qualifizierungsformen und -themen	16
2.3 Studien zum Qualifizierungsmarkt und zur Anbieterstruktur	18
3 Methodisches Vorgehen	21
3.1 Methodisches Vorgehen.....	22
3.2 Merkmale der Befragungsteilnehmer.....	27
3.3 Untersuchungsmodell und Hypothesen.....	36
4 Qualifizierungsbedarfe im Kontext betrieblicher Problemlagen	39
4.1 Betriebliche Problemlagen	39
4.2 Die aktuellen Diskussionsthemen im Betriebsrat.....	41
4.3 Qualifizierungsbedarfe aus Sicht der Betriebsratsmitglieder	43
4.4 Zukünftige betriebsratsinterne Herausforderungen und Weiterbildungsthemen	45
5 Weiterbildungspraxis von Betriebsratsmitgliedern.....	50
5.1 Relevanz der Weiterbildungsformen.....	50
5.2 Seminarteilnahme	51
5.3 Bildungsplanung im Betriebsratsgremium	61
5.4 Weiterbildungsformate im Überblick	65

6	Auswahl- und Bewertungs-kriterien für den Seminarbesuch und Anbiaternutzung	71
6.1	Auswahl- und Bewertungskriterien für den Seminarbesuch.....	71
6.2	Die Wahl des Bildungsanbieters – Entscheidungskriterien und Nutzerverhalten	76
7	Vereinbarkeit von Amt und beruflicher Entwicklung	88
7.1	Berufliche Entwicklung von Betriebsräten in Abhängigkeit ausgewählter Merkmale.....	89
7.2	Berufliche Entwicklung als Thema im Betriebsrat	94
7.3	Konkrete Unterstützungsangebote für die berufliche Entwicklung der BR-Mitglieder	96
8	Resümee und Ausblick	99
8.1	Betriebliche Problemlagen und Herausforderungen	99
8.2	Weiterbildungspraxis.....	99
8.3	Entscheidungs-, Auswahl- und Bewertungskriterien....	100
8.4	Persönliche und berufliche Entwicklung	101
8.5	Kommunikation und Kooperation: Blended Learning mit Zukunftspotenzial.....	102
8.6	Ausblick auf Folgestudien	105
	Literatur.....	106
	Die Autoren	109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung der Bruttostichprobe nach Betriebsgröße	23
Tabelle 2: Rücklauf nach Medium und Organisationsbereich	26
Tabelle 3: Einflussfaktoren auf das Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten (Zusammenhangshypothesen)	38
Tabelle 4: Betriebsgrößenspezifische Unterschiede bei Diskussionsthemen im Betriebsrat.....	43
Tabelle 5: Zukünftige BR-interne Herausforderungen nach Betriebsgrößeklassen	47
Tabelle 6: Regressionsergebnisse	59
Tabelle 7: Unterstützungsangebote zur beruflichen Entwicklung	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rücklaufquoten nach Betriebsgröße (MA)	25
Abbildung 2: Befragte nach Alter	27
Abbildung 3: Befragte nach Geschlecht.....	28
Abbildung 4: Beruflicher Bildungsabschluss	28
Abbildung 5: Gewerkschaftsmitgliedschaft	29
Abbildung 6: Gewerkschaftsmitgliedschaft nach Betriebsgröße ..	30
Abbildung 7: Tätigkeitsbereich im Unternehmen	30
Abbildung 8: Wahlperiode	31
Abbildung 9: Wahlämter	32
Abbildung 10: Freistellung	33
Abbildung 11: Ausschussmitgliedschaft.....	34
Abbildung 12: Betriebsgröße	35
Abbildung 13: Unternehmens- und Konzernbindung	35
Abbildung 14: Untersuchungsmodell	36
Abbildung 15: Aktuelle betriebliche Herausforderungen	40
Abbildung 16: Aktuell wichtige Diskussionsthemen im Betriebsrat	41
Abbildung 17: Persönlicher Qualifizierungsbedarf der Befragten .	44
Abbildung 18: Zukünftige BR-interne Herausforderungen.....	45
Abbildung 19: Zukünftig wichtige Seminarthemen	49
Abbildung 20: Wichtigkeit der Weiterbildungsformen im Vergleich	51
Abbildung 21: Wie viele Betriebsrats-Seminare haben Sie bisher insgesamt besucht?	52
Abbildung 22: Wann haben Sie zuletzt ein solches Seminar besucht?	53
Abbildung 23: Weiterbildungsaktivität nach Gewerkschaftsmitgliedschaft, BR-Amt, Qualifikation und Geschlecht.....	54

Abbildung 24: Zusammenhänge zwischen beruflicher Orientierung, Freistellungssituation und Weiterbildungsaktivität	55
Abbildung 25: Seminarbesuche in Abhängigkeit von Betriebsgröße	56
Abbildung 26: Weiterbildungsaktivität und Bildungsplanung sowie weitere Merkmale	57
Abbildung 27: Wird bei Ihnen im Betriebsrat ein jährlicher Bildungsplan für die Betriebsratsmitglieder aufgestellt?	62
Abbildung 28: Gibt es im Gremium jemanden, der für die Bildungsplanung und -beratung der Mitglieder zuständig ist? .	63
Abbildung 29: Bildungsplanung bei Betriebsratsgremien	64
Abbildung 30: Haben Sie schon an einem Seminar zur BR-Qualifizierung teilgenommen, das von einem Schulungsanbieter für ihr Gremium maßgeschneidert wurde (Inhouse-Seminar)?	65
Abbildung 31: Teilnahme an Inhouse-Seminaren nach Betriebsgröße	66
Abbildung 32: Könnten Sie sich vorstellen, auch Web-basierte Seminare für die BR-Schulung zu nutzen?	67
Abbildung 33: Zustimmung und Ablehnung zu Web-Seminaren nach Altersklassen.....	68
Abbildung 34: Gründe gegen Webinare.....	69
Abbildung 1: Gründe für ein Webinar	70
Abbildung 36: Rangfolge Entscheidungsgründe für Seminare	72
Abbildung 37: Auswahlkriterien für Seminare (Basis: Betriebsräte, die bisher mindestens ein BR-Seminar besucht haben und/oder dies für 2016/2017 planen).	74
Abbildung 38: Bewertungskriterien für Seminare	75
Abbildung 39: Veranstalter des zuletzt besuchten Seminars	77
Abbildung 40: Veranstalter des zuletzt besuchten Seminars nach Altersklassen	79
Abbildung 41: Seminarbesuche nach Anbieterform	80
Abbildung 42: Bewertung des zuletzt besuchten Seminars differenziert nach Veranstalter (Skalenmittelwerte)	81

Abbildung 43: Aktuelle Anbieternutzung nach struktureller und individueller Gewerkschaftsbindung.....	82
Abbildung 44: Anbieternutzung (Basis: Betriebsräte, die mindestens ein Betriebsräteseminar besucht haben).....	84
Abbildung 45: Entscheidungskriterien nach Nutzungstypen	86
Abbildung 46: Wunsch nach persönlicher beruflicher Entwicklung	88
Abbildung 47: Wunsch nach persönlicher Entwicklung in Abhängigkeit zur Betriebsgröße.....	90
Abbildung 48: Wunsch nach persönlicher Entwicklung in Abhängigkeit der Wahlperiode.....	92
Abbildung 49: Wunsch nach persönlicher Entwicklung in Abhängigkeit vom Amt.....	93
Abbildung 50: Berufliche Entwicklung als Diskussionsthema im Betriebsrat nach Branchen	95
Abbildung 51: Gibt es bei Ihnen konkrete Angebote zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung der BR-Mitglieder? (Mehrfachantwort möglich)	96

Abkürzungsverzeichnis

BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BR	Betriebsrat
EBR	Europäischer Betriebsrat
EVG	Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen Agrar Umwelt
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut)

Zusammenfassung

Angesichts der komplexen Herausforderungen, mit denen sich Betriebsräte im Kontext des Transformationsprozesses von Arbeit konfrontiert sehen, widmete sich das Projekt QuBA in den Jahren 2016 und 2017 der Frage, welche konkreten Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe Betriebsräte in ihrer aktuellen betrieblichen Situation haben und inwiefern bestehende Qualifizierungsangebote diesem gesteigerten Bedarf entsprechen. Der vorliegende Projektbericht liefert einen umfassenden Einblick in das Qualifizierungsverhalten von Betriebsrät_innen. Dabei werden nicht nur dringende Bedarfe aufgezeigt, gleichermaßen spielen zukünftige Herausforderungen der Betriebsratsarbeit eine zentrale Rolle bei der Konzeption betriebsrätlicher Qualifizierung.

Die wichtigsten Diskussionsthemen innerhalb des Betriebsrats sind Themen wie Beschäftigungssicherung, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, demographische Herausforderungen, Erhalt und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Qualifizierung. Betriebsratsintern wird der Verbesserung der Kommunikation mit den Beschäftigten und der Verbesserung der Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Arbeitgeber eine hohe Bedeutung beigemessen. Die zukünftig als wichtig erachteten Seminarthemen konzentrieren sich hauptsächlich auf arbeits- und tarifrechtliche Themen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie personelle Themen. Bei fast allen Aspekten zeigen sich deutliche branchen- und betriebsgrößen-spezifische Unterschiede. Die identifizierten Themen zu den aktuellen betrieblichen Herausforderungen machen deutlich, dass Betriebsratsarbeit sich nicht mehr nur klassischen Schutz- und Gestaltungsaufgaben widmet, sondern auch übergreifende Themen wie die Beschäftigungssicherung und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen proaktiv behandelt.

Die Studie konnte weiterhin zeigen, dass Betriebsräte und Betriebsrätinnen insgesamt eine hohe Weiterbildungsaktivität aufweisen. Dabei sind klassische Seminare für die meisten Befragten nach wie vor die wichtigste Weiterbildungsform, ausschließliche E-Learning-Angebote spielen noch eine untergeordnete Rolle. Die höhere Affinität der jüngeren Generationen mit Social Media deutet jedoch darauf hin, dass das Potenzial von Blended Learning-Angeboten in Zukunft weiter steigen wird. Ferner zeigen die Befunde, dass die betriebsratsinterne Organisation von Weiterbildung einer weitergehenden Professionalisierung bedarf. Die Konzepte zur Betriebsrätequalifizierung scheinen noch nicht hinreichend ausgearbeitet zu sein: sowohl Weiterbildungsformate wie digitale Medien als auch die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Qualifizierungen (Dauer, Anreise, Referenz) bieten vielfältige Möglichkeiten, auf die Bedarfe der Betriebsräte zu reagieren.

Weitere Ergebnisse der Studie befassen sich mit Entscheidungs-, Auswahl- und Bewertungskriterien für Seminare. Es konnte nachgewiesen werden, welche Kriterien als besonders bedeutsam für die Wahl des Sem-

inares eingestuft werden und welche weniger großen Einfluss darauf haben.

Vertieft werden die Befunde durch die Frage nach der persönlichen Entwicklung der Befragten. Eine Mehrheit der Betriebsrät_innen gibt an, sich sowohl beruflich als auch in ihrer Betriebsratsarbeit weiterentwickeln zu wollen. Die Gruppe der zu qualifizierenden Betriebsräte selbst differenziert sich immer weiter aus und auch hier gilt es, spezifische Weiterbildungsangebote zu formulieren, die für Betriebsräte mit verschiedenen soziodemografischen Merkmalen geeignet sind.

Für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist es in diesem Gesamtkontext wichtig, das Branding weiterzuentwickeln, um die Kernklientel der gewerkschaftlichen Weiterbildung noch stärker zu binden.

1 Einleitung

Betriebsräte sind Kern des deutschen Mitbestimmungssystems. Ihre Mitglieder benötigen für die Wahrnehmung ihrer vielfältigen Aufgaben ein hohes Maß an Fach- und Methodenkompetenz, das weit über Detailkenntnisse des Betriebsverfassungsrechts hinausgeht. Diese Qualifikation kann durch Selbststudium, Schulungs- und Beratungsangebote externer Bildungs- und Unterstützungseinrichtungen sowie durch kollegialen Wissenstransfer erarbeitet werden. Ziel ist es, mit passgenauen Weiterbildungsangeboten die Mitbestimmungskompetenz von Betriebsratsmitgliedern zu verbessern und damit insgesamt die Wirksamkeit der betrieblichen Mitbestimmung zu erhöhen.

Angesichts vielfältiger Herausforderungen im betrieblichen Alltag (technische Innovationen, Veränderungen in der Arbeitsorganisation, Neujustierung von grenzüberschreitenden Wertschöpfungsketten, digitale Arbeit, demografische Veränderungen in der Belegschaft), mit denen sich Betriebsräte aktuell konfrontiert sehen, stellt sich zum einen die Frage, welche konkreten Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe Betriebsräte in ihrer aktuellen betrieblichen Situation haben und inwiefern aktuell bestehende Qualifizierungsangebote diesem Bedarf entsprechen. Darüber hinaus ergeben sich auch organisationsinterne Herausforderungen innerhalb des Betriebsratsgremiums angesichts eines sich abzeichnenden Generationswechsels in den Gremien. Betriebsratsgremien werden jünger und weiblicher. Fragen des Wissenstransfers sind hier von zentraler Bedeutung. Ungeklärt ist zum anderen die Frage nach der persönlichen Qualifizierungsperspektive von Betriebsratsmitgliedern. Streben diese eine Betriebsratskarriere an oder wollen sie sich nur temporär im Betriebsrat engagieren und ihren Berufsbezug nicht verlieren? Wie sehen maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote für solche Phasen des individuellen beruflichen Lebens aus?

Bislang existierte keine systematische, branchenübergreifende Erfassung der aktuellen Qualifizierungspraxis und des Qualifizierungsbedarfs von Betriebsräten. Das Forschungsprojekt „**Qualifizierungsbedarfe von Betriebsräten und Qualifizierungsangebote für Betriebsräte – empirische Analysen auf Basis einer repräsentativen Betriebsrätebefragung**“ (QuBA) zielt auf die Ermittlung von Qualifikationsanforderungen betrieblicher Interessenvertreter, auf die Bestandsaufnahme ihres konkreten Weiterbildungsverhaltens sowie auf die Identifizierung von Gründen wie auch Hemmnissen für die Inanspruchnahme unterschiedlicher Qualifizierungsangebote. Dabei werden Zusammenhänge und Einflussfaktoren auf drei Ebenen berücksichtigt: Betriebsstrukturelle Merkmale, gremienstrukturelle Merkmale sowie individuelle personenbezogene Merkmale. Ziel ist es, das Weiterbildungsverhalten von Betriebsrät_innen kontextbezogen zu erklären.

1.1 Fragestellung und Zielsetzung

Angesichts vielfältiger Herausforderungen im betrieblichen Alltag, wie technischen Innovationen, Veränderungen von Arbeitsorganisation und Wertschöpfungsketten, Digitalisierung von Planungs- und Produktionsprozessen (Industrie 4.0) und nicht zuletzt demografische Veränderungen in der Belegschaft, mit denen sich Betriebsräte aktuell konfrontiert sehen, stellt sich die Frage, welche konkreten Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe Betriebsräte in ihrer aktuellen betrieblichen Situation haben und inwiefern aktuell bestehende Qualifizierungsangebote diesem Bedarf entsprechen.

Organisationsinterne Herausforderungen innerhalb des Betriebsratsgremiums ergeben sich zudem angesichts eines sich abzeichnenden Generationswechsels in den Gremien (vgl. Greifenstein/Kißler 2017). Betriebsratsgremien werden jünger und weiblicher. Fragen des Wissenstransfers sind hier von zentraler Bedeutung (vgl. Virgillito u.a. 2013).

Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit ergeben sich schließlich auch im Hinblick auf die persönliche Entwicklungsperspektive von Betriebsmitgliedern. Je nachdem, ob sie eine Betriebsratskarriere anstreben oder sich nur temporär im Betriebsrat engagieren und ihren Berufsbezug nicht verlieren wollen, sind unterschiedliche (maßgeschneiderte) Qualifizierungsangebote (Füßers u.a. 2011; Tietel/Hocke 2012 und 2014) gefragt.

Für die Untersuchung aktueller Bedarfe und zukünftiger Herausforderungen bedarf es einer fundierten Datengrundlage über situationsspezifische Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe, zu denen das durchgeführte Projekt einen wichtigen Beitrag leistet.

1.1.1 Zielsetzung

Das Projekt verfolgte drei übergeordnete Zielsetzungen: Zum einen zielte es auf die Identifizierung von (künftigen) Qualifikationsanforderungen und die Ermittlung des damit verbundenen Qualifikationsbedarfs betrieblicher Interessenvertreter – auf Grundlage aktueller und künftiger betriebspolitischer Herausforderungen der Betriebsratsarbeit sowie vor dem besonderen Hintergrund des Generationenwechsels in den Gremien. Die zweite Zielsetzung bestand in der Ermittlung des konkreten Weiterbildungsverhaltens betrieblicher Interessenvertreter. Hier galt es, insbesondere die Entscheidungskriterien und das Wahlverhalten für die Anbieter- und Maßnahmenauswahl sowie Art und Umfang von Bildungsplanung der Betriebsratsgremien und -mitglieder zu identifizieren. Als drittes Ziel lässt

sich die Gewinnung von Erkenntnissen zum Bildungsmarkt (u.a. Marktanteile und Qualitätskriterien der Bildungsangebote im Vergleich unterschiedlicher Anbietergruppen, Identifikation von Gründen für die Anbieterpräferenz der betrieblichen Interessenvertreter) nennen.

Mit den neuen Erkenntnissen zu Qualifikationsbedarfen betrieblicher Interessenvertretungen und darauf basierenden Schlussfolgerungen über die Weiterentwicklung von Inhalten und Profilen der Qualifizierungsangebote versteht sich das Projekt als ein Beitrag zur Förderung von Mitbestimmungskompetenz der Betriebsratsmitglieder sowie zur Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung insgesamt.

1.1.2 Forschungsleitende Fragen

Dem Projekt lagen folgende forschungsleitenden Fragen zugrunde, die sowohl die Konzeption des Fragebogens als auch die Auswertung und Ergebnisanalyse strukturierten:

- Welche aktuellen Weiterbildungsbedarfe haben die Betriebsräte und welche künftigen Weiterbildungsbedarfe zeichnen sich angesichts aktueller betrieblicher Herausforderungen ab?
- Wie stellt sich das Weiterbildungsverhalten der Betriebsräte (Vorsitzende, freigestellte Mitglieder, einfache Mitglieder, Frauen, Männer usw.) dar?
- Inwiefern hängen diese (Bedarfe und Verhalten) von der betrieblichen Situation und von ihrer persönlichen Karriereplanung ab? (Professionalisierung BR-Karriere¹ vs. berufliche Weiterentwicklung)
- Welche Faktoren beeinflussen das Weiterbildungsverhalten der BR (Alter, Bildung, Geschlecht, Position)?
- Wie unterscheiden sich Bildungsanbieter unterschiedlicher Herkunft und institutioneller Einbindung hinsichtlich ihres Angebots aus Sicht der befragten Betriebsräte und der erreichten Schulungsteilnehmer?
- Welche Faktoren (Gewerkschaftsmitgliedschaft, Funktion im Betriebsrat, Alter, Dienstalder im BR) beeinflussen die Anbieterwahl und die Bindung an unterschiedliche Anbietergruppen?
- Welche Qualifizierungsformate bieten aus BR-Sicht die beste Unterstützung (Seminarlänge; Inhouse vs. Katalogseminar; Beratung/Coaching; Zertifikate)?
- Besteht ein Zusammenhang zwischen der konkreten betrieblichen Weiterbildungsstrategie und den Weiterbildungsaktivitäten der Betriebsräte?

¹ Hier und im Folgenden ist mit der Abkürzung ‚BR‘ der Betriebsrat gemeint.

2 Betriebsrätequalifizierung als Gegenstand der aktuellen Forschung

Bei der Analyse des aktuellen Forschungsstands fällt auf, dass es wenig quantitative Untersuchungen zu den Themenfeldern des Qualifizierungsverhaltens und -bedarfs von Betriebsräten gibt. Vornehmlich liegt den Studien ein exploratives, qualitatives Forschungsdesign mit einem Fokus auf bestimmte Betriebsgrößen und/oder Betriebsratsgruppen zugrunde. Die aktuellen Forschungsgegenstände im Themenfeld der Betriebsrätequalifizierung lassen sich in drei Schwerpunkte untergliedern: den ersten Schwerpunkt stellen Studien zur Qualifizierungspraxis von Arbeitnehmervertretern dar, den zweiten Schwerpunkt bilden Studien zur zukünftigen Entwicklung von Qualifizierungsformen und -themen und zu einem dritten Schwerpunkt lassen sich Studien zum Qualifizierungsmarkt und zur Anbieterstruktur zusammenfassen.

2.1 Studien zur Qualifizierungspraxis

Bisher liegen weder zur Qualifizierungspraxis noch zum Qualifizierungsbedarf von Betriebsräten aktuelle, gesicherte Erkenntnisse für die Fläche vor. Die Studien zum Qualifizierungsbedarf und zur Qualifizierungspraxis zeichnen sich vorwiegend durch explorative, zielgruppenspezifische Untersuchungen mit einer vergleichsweise geringen Fallzahl als Datenbasis aus². Unterschiedliche Studien beleuchten entweder einzelne Branchen³ oder die Untersuchung (Unterseher / Palm 2005) bezieht sich auf eine nach Betriebsgrößen eingeschränkte Grundgesamtheit (Unternehmen ab 101 Beschäftigte) mit vergleichsweise kleiner realisierter Fallzahl (n=500). Mit einer größeren Fallzahl auf repräsentativer Basis arbeitet die regelmäßig stattfindende Betriebsrätebefragung des WSI (vgl. Baumann 2015). Auch hier waren mehrfach Fragen zur Qualifizierung und zur Unterstützung der Betriebsräte enthalten. Abgefragt wurden wahrgenommene Schulungen zu unterschiedlichen Themen, nicht jedoch explizit der Qualifizierungsbedarf⁴

² Von der Hans-Böckler-Stiftung wurden in den letzten Jahren einige empirische Studien gefördert, die sich mit Fragen der Weiterbildung von Betriebsräten aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigen: Kotthoff 2004 und 2005; Ullenboom 2005; Unterseher/Palm 2005 und 2007; Hovestadt 2005 und 2010; Füsers/Jürgehake/Sczesny 2011; Neiß/Zitzelsberger 2011, Fröbel et al. 2011; Longmuß/Skroblin 2016; Tietel/Hocke 2015

³ U.a. mehrere unveröffentlichte Untersuchungen im Organisationsbereich der IG BCE aus den Jahren 2005 und 2011.

⁴ Grund hierfür ist der andere methodische Ansatz der WSI- Erhebung. Danach wird jeweils nur der Vorsitzende bzw. der Vize stellvertretend für das gesamte Gremium befragt. Ein Vergleich des individuellen Qualifizierungsverhaltens und der Bedarfe unterschiedlicher Funktionsträger (z.B. Vorsitzende, Stellvertreter, Ausschussmitglieder, einfache Mitglieder) innerhalb des Betriebsratsgremiums ist somit nicht möglich.

Eine weitere Forschungsfrage ist die persönliche Qualifizierungsperspektive von Betriebsratsmitgliedern. Streben diese eine Betriebsratskarriere an oder wollen sie sich nur temporär im Betriebsrat engagieren und ihren Berufsbezug nicht verlieren? Die explorativen Arbeiten von Kotthoff (Kotthoff 2004; 2005) zur Karriereorientierung von Betriebsratsvorsitzenden liefern hierfür erste Erkenntnisse. Denn das Motto „Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ und die damit vorgezeichnete Berufslaufbahn von (freigestellten) Betriebsratsmitgliedern im Amt ist seit einigen Jahren keineswegs mehr selbstverständlich. Betriebsratsmitglieder, die freigestellt waren und in eine „normale“ Beschäftigung zurückkehren möchten, stehen regelmäßig vor der Frage, wie es mit ihrer beruflichen Karriere denn nun weitergeht. (vgl. u.a. Füsers/Jürgenhake/Sczesny 2011; Tietel/Hocke 2014 und 2015; Balkenhol 2017). Auf Grundlage von 50 leitfadengestützten biografisch-zentrierten Interviews mit ehemals freigestellten Betriebsräten analysieren Tietel/Hocke (2015) in ihrer Untersuchung die Gründe, Motive und Anlässe für den Ausstieg aus dem Betriebsrat und zeigen weitergehende Karrierewege für Betriebsratsmitglieder nach dem Amt auf.

In den Befragungen von Unterseher und Palm (Unterseher/Palm 2005; 2007) wollen sich 40 – 50 Prozent der Betriebsräte auf die Betriebsratskarriere konzentrieren. Nur etwa ein Drittel der Befragten will sich auf die berufliche Entwicklung konzentrieren. Die Angaben zur Teilnahme an BR-Seminaren schwanken in den Befragungen. Klar ist aber, dass selbst ein nicht unerheblicher Anteil von Betriebsratsvorsitzenden (20 % bei Kotthoff 2005) innerhalb einer Wahlperiode kein Seminar besucht hat.

Eine zielgruppenspezifische Untersuchung stellt eine Studie von Kotthoff zur Qualifizierungspraxis in Abhängigkeit der Amtsinhaberschaft von Betriebsräten dar. In dieser explorativ angelegten Studie mit dem Titel „Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben“ (Kotthoff 2005) untersucht der Autor den Bedarf an Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden und freigestellten Betriebsratsmitgliedern in mittelgroßen Betrieben (100 bis 1.000 Beschäftigte). Die Auswertung der 30 leitfadengestützten Interviews mit Betriebsratsvorsitzenden ergab, dass fast die Hälfte der Befragten in den letzten drei Jahren keine oder nur eine Weiterbildungsveranstaltung besuchte. Die Weiterbildungsaktivität der Betriebsratsvorsitzenden war in den frühen Jahren in ihrer Amtstätigkeit stärker ausgeprägt als in den letzten. Bei dieser Entwicklung müsse jedoch auch die Betriebsgröße als Einflussfaktor berücksichtigt werden. Bei einer Betriebsgröße von unter 200 Mitarbeiter_innen seien die Betriebsratsvorsitzenden weniger weiterbildungsaktiv als bei größeren Unternehmen (ebd.: 11). Hier zeigt sich, so Kotthoff, ebenfalls ein für die Weiterbildungsaktivität relevanter Ressourceneffekt, der sich im Zuge der Freistellungsregelung ergibt (ebd.: 12 f.).

Wie die Untersuchung von Unterseher und Palm (2007) zeigt, die mit 500 Fällen auf einer umfassenderen Datenbasis, wenngleich keiner Zufallsstichprobe, beruht, sind fehlende zeitliche Ressourcen als entscheidendes Weiterbildungshemmnis nicht nur für die Zielgruppe der Betriebsratsvorsitzenden relevant, sondern spielen insgesamt in der Weiterbildungsaktivität von Betriebsrät_innen eine große Rolle. Noch bedeutsamer als die fehlende Freistellung sei, so die Autoren, allerdings noch das Problem der Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Betriebsratstätigkeit (Unterseher/Palm 2007: 36 f.). Ebenso gebe es bei der Weiterbildungsaktivität eine Abhängigkeit vom Verhältnis des Betriebsrats zur Geschäftsleitung (vgl. ebd.: 42). Die bisher genannten Weiterbildungshemmnisse treffen, wie die Studie von Unterseher und Palm zeigt, vor allem die Weiterbildungsaktivität von Arbeitnehmervertreter_innen in kleineren Unternehmen (ebd.: 37).

Zielsetzung einer weiteren empirischen Studie (vgl. Neiß/Zitzelsberger 2011) mit dem Titel „Qualifizierungsbedarfe und -angebote für Mitglieder Europäischer Betriebsräte“ ist es, die erforderlichen Kompetenzen für die Tätigkeit der Europäischen Betriebsräte (EBR) als Interessenvertreter aller europäischen Beschäftigten eines Unternehmens zu identifizieren auf dieser Grundlage bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln. Die Ergebnisse auf Grundlage von Experteninterviews und einer standardisierten online-Befragung der EBR-Mitglieder in deutschen Standorten geben sowohl darüber Auskunft, welche Erfahrungen von Mitgliedern EBR in besuchten Weiterbildungen gesammelt wurden, als auch welche Wünsche sie an Inhalte und Rahmenbedingungen für Weiterbildungen äußern. Danach haben 40 % der Befragten bisher noch an keiner Weiterbildung teilgenommen, obwohl sie zum Teil seit vielen Jahren in der EBR-Arbeit aktiv sind. Zwar haben Mitglieder EBR mit 60 % mehrheitlich an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. Dennoch sind sie im Vergleich zu anderen Zielgruppen weit weniger weiterbildungsaktiv. Insgesamt, so die Befunde dieser Untersuchung, besuchen EBR-Mitglieder nur selten(er) und in unregelmäßigen Abständen Fortbildungen (vgl. Neiß/Zitzelsberger 2011).

Als eine überdurchschnittlich weiterbildungsaktive Zielgruppe hingegen werden von Unterseher und Palm hingegen Aufsichtsratsmitglieder identifiziert. Vor allem bei der Mehrfachnutzung von Weiterbildungsangeboten sticht diese Personengruppe hervor – während 86 % der befragten Aufsichtsräte angaben, innerhalb der letzten drei Jahre mehrere Seminare besucht zu haben, liegt dieser Anteil der Mehrfachnutzung bei den übrigen Betriebsräten bei 71 % (vgl. Unterseher/Palm 2005: 18).

Hovestadt benennt in ihrer Metastudie zum Lernverhalten von Betriebsratsmitgliedern insgesamt zwei Motivlagen in der Qualifizierungspraxis von Betriebsräten. Qualifizierungsanlässe ergeben sich demnach zum einen aus den spezifischen betrieblichen Handlungsproblemen und

zum anderen aus den individuellen Erfordernissen des beruflichen Fortkommens (Hovestadt 2005: 25). Auch in der Überblicksstudie von Heidemann, die aus einer Synthese verschiedener Forschungsarbeiten und Veranstaltungen besteht, werden diese Anlässe als ausschlaggebend für eine Qualifizierung bezeichnet (Heidemann 2011). Auf Basis einer qualitativen Untersuchung mit dem Titel „Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass“ (Hocke 2012) analysiert die Autorin sowohl gremieninterne Konfliktlinien als auch Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung sowie Vertretungskonflikte zwischen Belegschaft und Arbeitnehmervertretung als Lernanlässe für Betriebsräte. Als Einflussfaktor der Weiterbildungsaktivität insgesamt wird des Weiteren die Gewerkschaftsmitgliedschaft identifiziert. Demnach liegt die Weiterbildungsaktivität von gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten mit 79 % innerhalb der letzten drei Jahre weit über derjenigen von Nicht-Organisierten, welche bei 64 % liegt (Unterseher/Palm 2005: 18).

2.2 Studien zur zukünftigen Entwicklung von Qualifizierungsformen und -themen

In einer Befragung von Hovestadt und Teipen, die sich an Schulungsinstitute betrieblicher Arbeitnehmervertreter richtet, wird unter anderem ein Blick auf die zukünftige Entwicklung von Qualifizierungsformen und -themen geworfen. Die Datengrundlage für diese Untersuchung bilden 53 Fragebögen. Auf Grundlage dieser Datenbasis werden Szenarien für die Nachfrageentwicklung verschiedener Qualifizierungsformen entworfen: Inhouse-Seminare und Beratungen sind demnach die beiden Qualifizierungsformen, denen der höchste Nachfragezuwachs zugeschrieben wird. Mehr als die Hälfte der Befragten erwartet einen Nachfrageanstieg bei Beratungen, bei Inhouse-Seminaren erwarten sogar drei Viertel der Institute einen Nachfrageanstieg. Auch der Verknüpfung von Weiterbildung mit Beratung wird eine erhöhte Nachfrage in der Zukunft attestiert.

Dass Letzteres zunehmend eine wichtige Rolle spielen wird, zeigen neuere qualitativ-empirische Studien, die sich mit der Frage von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten beschäftigten und in diesem Zusammenhange konkrete Wege und Konzepte zur aktiven Gestaltung von solchen Übergängen in der Verbindung von Beratung und Qualifizierung aufzeigen (vgl. Hocke 2018; Hocke/Neuhof 2018).

Der von den Autorinnen prognostizierte „Trend geht damit zu nachfrageorientierten, von [...] Interessenvertretungen angestoßenen, betriebsnahen Lernprozessen“ (Hovestadt/Teipen 2010: 43). Auch nach Ansicht der Mitglieder Europäischer Betriebsräte werden Inhouse-Seminare in Form maßgeschneiderter Angebote zunehmen (vgl. Neiß/Zitzelsberger 2011).

Der Einbindung digitaler Lernformen in die Betriebsrätequalifizierung stünden die Anbieter, allen voran gewerkschaftliche Anbieter, skeptisch gegenüber (vgl. Hovestadt/Teipen 2010). In der vorliegenden Studie wurde ebenfalls eine Prognose zu zukünftig wichtigen Seminarthemen erhoben. Der stärkste Nachfragezuwachs sei bei Themen der Personalentwicklung, inklusive der demographischen Entwicklung, zu erwarten, gefolgt von anderen personellen und sozialen Angelegenheiten, methodischen und kommunikativen Kompetenzen, Gesundheit und Wirtschaftsthemen (ebd.: 46 f.). Aufgrund der geringen Fallzahl der befragten Anbieter und der geringen Anzahl der Themennennungen sind diese Ergebnisse jedoch mit einer hohen Unsicherheit behaftet. Im Hinblick auf geäußerte Qualifizierungsbedarfe zeichnen Unterseher und Palm (2007) in ihrer Studie folgendes Bild: Klassische Einzelthemen der betrieblichen Mitbestimmung (Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitssicherheit und betriebliche Beschäftigungssicherung) dominieren weiterhin das aktuelle Bildungsinteresse der befragten Betriebsräte. Etwa zwei Fünftel der Befragten äußerten Bedarf hinsichtlich der persönlichen und organisatorischen Kompetenzentwicklung. Rechtliche Fragen und Themen für den Wirtschafts- oder Betriebsausschuss gehörten für ein Fünftel bzw. ein Zehntel der Befragten zu den aktuell gefragten Themen (Unterseher/Palm 2007: 26). Bei neu gewählten Betriebsratsmitgliedern standen dagegen vor allem rechtliche Fragen im Vordergrund der Bildungsbedürfnisse, sowie Angebote zur Vermittlung von Persönlichkeitskompetenzen.

Bedeutende Erkenntnisse zu wichtigen Themen stammen darüber hinaus auch aus der Studie von Virgillito u.a. (2013). Hier wurde der Wissenstransfer innerhalb von betrieblichen Interessenvertretungsgremien untersucht. Insbesondere das Ausscheiden langjähriger Vorsitzender stellt die Gremien hier vor ernsthafte Herausforderungen. In einer standardisierten Online-Befragung von 6.000 Betriebs- und Personalräten wurde untersucht, wie die Gremien dem drohenden Wissensverlust begegnen wollen. Als strukturelle Maßnahmen zur Sicherung vorhandenen Wissens im Betriebsrat wurden dabei neben der unmittelbaren Nachfolgeplanung Einarbeitungsroutinen, Mentorenprogramme und schließlich auch eine Bildungsplanung für das Gremium beleuchtet. Die für die Befragung verwendete Stichprobe speiste sich genau wie die im geplanten Vorhaben aus den Adressdateien von DGB-Gewerkschaften. Verwendet wurden – bedingt durch die Befragungsmethode – ausschließlich E-Mail-Adressen, was aufgrund der unvollständigen Erfassung dieser Daten zu einer nicht kontrollierbaren Stichprobenverzerrung geführt haben dürfte.

Aufgrund des speziellen Zuschnitts vieler Studien werden in diesen auch Aussagen über zielgruppenspezifische Qualifizierungsbedarfe getroffen. Mit Blick auf die Betriebsratsvorsitzende sind es, so Kotthoff, vor allem Themen zur Führung des Gremiums und zur Teamentwicklung, zur

wirtschaftlichen Entwicklung bzw. branchenspezifischen Herausforderungen, sowie rhetorische Weiterbildungen, die in Zukunft für diese Zielgruppe eine wichtige Rolle spielen. Insgesamt halten 67 % der befragten Betriebsräte eine speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Weiterbildung für zielführend (Kotthoff 2005: 59). Eine Verknüpfung von Funktionsträgerschaft und Weiterbildungsthemen, hier im Hinblick auf innerbetriebliche Konflikte, wird auch in einem Beitrag von Niebuhr thematisiert. Es seien vor allem Betriebsratsvorsitzende, die schwerpunktmäßig Konfliktthemen mit dem Arbeitgeber aushandeln und dementsprechende Seminare nachfragen. Auf der anderen Seite seien es die „sozialengagierten“ (Niebuhr 2015: 43) Betriebsräte, die alltägliche Konflikte, wie beispielsweise Mobbing, behandeln und demnach schwerpunktmäßig Seminare zur Sozialkompetenz benötigen (vgl. ebd.: 42f.). Bei der Qualifizierung von EBR-Mitgliedern sind es vor allem Themen zur interkulturellen Kompetenz, zur Verhandlungs- und Durchsetzungskompetenz, rechtliche Themen und Themen zu technischen Innovationen, die bei dem Weiterbildungsinteresse dominieren (Pries 2012).

2.3 Studien zum Qualifizierungsmarkt und zur Anbieterstruktur

Einige der bisher vorgestellten Studien enthalten auch Aussagen zum Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Bezüglich der Nutzung der verschiedenen Anbieter bietet die Studie von Kotthoff aus dem Jahr 2005 erste Aufschlüsse: Demnach habe die Hälfte der untersuchten Betriebsrät_innen bisher ausschließlich von der Gewerkschaft angebotene Betriebsratsschulungen besucht. Circa ein Drittel hat sowohl gewerkschaftliche als auch kommerzielle, und ein Fünftel ausschließlich kommerzielle Angebote wahrgenommen (Kotthoff 2005: 59). Zu Tage tritt ein enger Zusammenhang zwischen gewerkschaftlicher Einbindung und Wahl des Qualifizierungsanbieters: Wer gewerkschaftlich orientiert ist, wählt auch eher einen gewerkschaftlichen Anbieter. Ein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Anbieternutzung ist bei der auf mittelgroße Unternehmen bezogenen Studie nicht zu verzeichnen (vgl. ebd.: 19). In einer vorangegangenen Studie entwirft Kotthoff einen Zusammenhang zwischen einer Weiterbildungstypologie und der Anbieternutzung. Bei dem Weiterbildungstyp I handelt es sich um meist hochqualifizierte Betriebsrät_innen aus Dienstleistungsunternehmen, die ihre Betriebsratstätigkeit als Übergangsrolle auffassen und ihre berufliche Karriere im Blick behalten. Aufgrund dieser Orientierung spielen bei dem Weiterbildungsinteresse dieses Typus Aufstiegsqualifizierungen eine wichtige Rolle, die sich begünstigend auf ihr berufliches Fortkommen auswirken (Kotthoff 2004: 11 ff.). Dabei ist es laut Kotthoff für die Interessen dieser Personengruppe „erfolgversprechender, wenn sie zu Weiterbildungen gehen, die

im Management ein hohes Renommee besitzen“ (ebd.: 46). Eine größtmögliche Anerkennung in Managementkreisen ist jedoch nicht die Maxime gewerkschaftlicher Weiterbildung. Im Gegensatz zum ersten Typus zeichnen sich die Betriebsrät_innen des Weiterbildungstyps II durch einen gewerblich-technischen Hintergrund mit mittleren Qualifikationsanforderungen aus. Für diese Personengruppe bedeutet die Betriebsratsstätigkeit im Industrieunternehmen einen deutlichen Aufstieg im Vergleich zu ihrer vorherigen Tätigkeit (vgl. ebd.: 18). Für sie stellt der Betriebsrat idealerweise eine langfristige Perspektive dar, sie begreifen sich als „Berufsbetriebsrat“ (ebd.) mit einer engen gewerkschaftlichen Bindung. Ullenboom greift in seiner dokumentanalytischen Überblicksstudie zum Qualifizierungsmarkt der Betriebsräteweiterbildung die Weiterbildungstypologie von Kotthoff auf und spiegelt diese mit den Befunden aus der Dokumentanalyse der Anbieter. Der Autor identifiziert in seiner Studie Polarisierungstendenzen, wonach sich Betriebsrät_innen des Weiterbildungstyps I tendenziell eher von kommerziellen Angeboten angesprochen fühlen und gewerkschaftliche Weiterbildungsangebote eher vom Weiterbildungstyp II in Anspruch genommen werden (vgl. Ullenboom 2005: 37). Ullenboom folgert, dass sich das Selbstverständnis des ersten Weiterbildungstypus als „Betriebsrat auf Zeit“ und der damit verbundene Fokus auf die berufliche Entwicklung nur schlecht mit der politischen Darstellung der gewerkschaftlichen Anbieter vereinbaren ließen. In diesem Zusammenhang „stellt sich [...] die Frage, ob sie sich dieser Kundengruppe erschließen will oder mit der vorhandenen Klientel bereits ausgelastet ist“ (ebd.: 34). Greifenstein et al. begreifen die nicht-organisierten Mandatsträger und Mandatsträgerinnen allerdings als zu erschließendes „Reservoir“ (Greifenstein et al. 2014: 67) und sprechen sich dafür aus, diese Personengruppe bei der gewerkschaftspolitischen Nachwuchsförderung nicht unberücksichtigt zu lassen. Dazu gehört unter anderem die bildungspolitische Einbindung der Nicht-Organisierten. Nicht selten komme es bei dieser Personengruppe im Laufe ihrer Betriebsratslaufbahn zu einem Gewerkschaftsbeitritt, so die Autoren.

Die in diesem Kapitel vorgestellten Befunde zeigen, dass es eine Reihe möglicher Zusammenhänge verschiedener Personen- und Strukturmerkmale mit der Qualifizierungsaktivität, der Priorisierung von Weiterbildungsthemen und der Anbieternutzung gibt. Aufgrund des unterschiedlichen Forschungsdesigns auf qualitativ und quantitativ empirischer Basis können die Ergebnisse der Untersuchungen nicht direkt miteinander verglichen werden. Gleichwohl geben sie einen ersten Einblick in interessante Forschungsfragen und inhaltliche Zusammenhänge zur Weiterbildung von Betriebsratsmitgliedern und, können insofern als Hypothesen aufgefasst werden, die es im Weiteren zu überprüfen gilt.

Jedoch ist es auf Basis der bisher vorliegenden Studien nicht möglich, konkrete Einflussfaktoren auf das Qualifizierungsverhalten, die Themenwahl oder die Anbieternutzung im Sinne einer Kausalitätsbeziehung aufzufassen. An dieser Stelle ist es nötig, eine repräsentative Zufallsstichprobe mit einer umfassenderen Fallzahl als Datenbasis zu verwenden, um anschließend die möglichen Einflussfaktoren auf individueller und struktureller Ebene in ein multivariates Regressionsmodell zu überführen. Gegenstand der Untersuchung ist hierbei die Qualifizierungsaktivität, d. h. die Häufigkeit der bisher besuchten Betriebsratsseminare, die als endogene Variable in das zu spezifizierende Modell eingeht. Wie hoch der Bedarf tatsächlich ausfällt, lässt sich nur durch eine standardisierte repräsentative Befragung der potenziellen Seminarteilnehmer selbst ermitteln. Hierzu kann die vorliegende Untersuchung einen entscheidenden neuen Beitrag leisten.

3 Methodisches Vorgehen

Kern des Projektes QuBA ist eine standardisierte Befragung von Betriebsratsmitgliedern, in der die Qualifikationsanforderungen und der Qualifizierungsbedarf vor dem Hintergrund des jeweils vorhandenen betriebspolitischen Kontextes entlang des in Abschnitt 1.1 entwickelten Untersuchungsmodells ermittelt wurden.

Im Zeitraum vom 04. Januar bis zum 20. Februar 2016 wurde eine repräsentative Befragung von Betriebsratsmitgliedern durchgeführt. Sie wurde in den Organisationsbereichen von fünf DGB-Gewerkschaften (EVG, IG BAU, IG Metall, IG Metall sowie ver.di) realisiert. Hierzu wurde in den Betriebsratsdatenbanken der beteiligten Gewerkschaften jeweils eine nach Betriebsgröße und Branche geschichtete Gremienstichprobe gezogen⁵. Dadurch konnte eine Erfassung kleinerer Betriebsratsgremien wie auch unterschiedlicher Branchencharakteristika gewährleistet werden. In diesen Gremien wurden im Anschluss einzelne Betriebsratsmitglieder per Zufallsprinzip zur Teilnahme an der Befragung eingeladen (siehe unten). Insgesamt waren dies 37.000 Betriebsratsmitglieder aus rund 8.000 Betrieben. Ihnen wurde ein Fragebogen in Papierform und wahlweise auch als Onlinevariante zur Verfügung gestellt. Beteiligt haben sich 8.173 Betriebsratsmitglieder. Die Rücklaufquote lag bei 22,1 Prozent.

Geplant war die Realisierung einer hinreichend großen Netto-Stichprobe, die es erlauben sollte, unterschiedliche betriebliche Kontexte, unterschiedliche Situationen innerhalb des BR-Gremiums und unterschiedliche persönliche Situationen der Befragten mit einer auswertbaren Fallzahl im Datensatz abzubilden. Branchenvergleiche, Betriebsgrößenvergleiche, Vergleiche zwischen unterschiedlichen Funktionsträgern innerhalb des Betriebsrats sollten somit ermöglicht werden.

Die Daten wurden mit Methoden der deskriptiven (uni- und bivariat) und der Inferenzstatistik (überwiegend multivariat) hinsichtlich Qualifizierungsbedarf, Weiterbildungsaktivitäten und Nutzung von Weiterbildungsangeboten in Abhängigkeit von betrieblichem Kontext, Betriebsratssituation und beruflicher Situation des Befragten ausgewertet. Die deskriptive Statistik wurde bei den uni- und bivariaten Analysen eingesetzt und auf die Inferenzstatistik wurde primär – wenn auch nicht ausschließlich (vgl. Kapitel 6.2.4) – bei den multivariaten Analysen zurückgegriffen. Mit dem durch die Breitenerhebung gewonnenen Datensatz konnten sowohl deskriptive Auswertungen zur Verbreitung von Weiterbildungsaktivitäten der Betriebsrät_innen und zum Weiterbildungsbedarf generiert als auch in multivariaten Analysen nach fördernden und hemmenden Faktoren hierfür gesucht werden. Die Ergebnisse der Erhebung werden in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich vorgestellt.

⁵ Die Daten sind gewichtet, d.h. sie repräsentieren die bekannte Verteilung der Betriebsräte nach Betriebsgrößenklassen und Branchen in den jeweiligen Organisationsbereichen.

3.1 Methodisches Vorgehen

3.1.1 Stichprobenkonstruktion

Um einen möglichst zeitnahen Feldstart zu ermöglichen, wurden bereits vor dem eigentlichen Projektstart zentrale Fragen zur Beschaffenheit und Verfügbarkeit des Adressmaterials auf Seiten der kooperierenden Gewerkschaften geklärt. Eine erste Abfrage dazu ergab einen Bestand von mehr als 100.000 Betriebsratsmitgliedern, die sich mit Betriebsratsgremien und Betriebsstrukturdaten (Mitarbeiterzahl, Branche, Region) verknüpfen lassen. Die Daten hierzu stammen im Wesentlichen aus den Meldebögen zur Betriebsratswahl.

Nach weiteren Abfragen zur betriebsgrößen- und branchenspezifische Verteilung der Betriebsratsgremien und -mitglieder in der Grundgesamtheit wurde ein konkreter Stichprobenplan mit zellbezogenen Auswahlätzen erarbeitet. Für die angestrebte Nettostichprobe von 7.500 Fällen (>1000 je beteiligter Einzelgewerkschaft) wurde bei einer angenommenen Rücklaufquote von 20 Prozent eine Bruttostichprobe von 37.500 Betriebsratsmitgliedern benötigt.⁶

Dem Stichprobenplan lagen folgende Zielsetzungen zugrunde:

- Erzielung eines Gesamtrücklaufs von mindestens 7.500 Fragebögen
- Erzielung einer möglichst gleichmäßigen Verteilung über Betriebsgrößenklassen (für Betriebsgrößenspezifische Auswertungen) sowie über und unter der Freistellungsgrenze von 200 Beschäftigten
- hinreichende Erfassung der betrieblichen Varianz (möglichst hohe Betriebsfallzahl)
- möglichst geringer Aufwand für den Fragebogenversand

Um diese Ziele zu erreichen, wurde das Verfahren einer mehrstufigen Stichprobenziehung, basierend auf einer Gremienstichprobe⁷, angewandt. In einem ersten Schritt wurde aus den Adressdateien jeweils eine nach Betriebsgröße disproportional geschichtete Zufallsstichprobe gezogen. An die ausgewählten Betriebsratsgremien erfolgte ein gebündelter Versand von Fragebögen. Dies ermöglichte eine erhebliche Reduktion des Versandaufwands. Innerhalb der Betriebsratsgremien wurde dann in der nächsten Auswahlstufe jeweils eine Substichprobe gezogen. Die Auswahlquote hierfür variierte in Abhängigkeit von der Betriebsgröße (und der hiermit verkoppelten Gremiengröße). Mit steigender Betriebsgröße erhöhte sich die Zahl der zu befragenden Betriebsratsmitglieder, zugleich verringerte sich aber die Auswahlquote (vgl. Tabelle 1):

⁶ Die eigentliche Stichprobenziehung erfolgte entsprechend eines übermittelten Stichprobenplans jeweils unter Nutzung der Adressdatenbanken der Einzelgewerkschaften.

⁷ Die Verwendung einer einfachen, personenbezogenen Stichprobe war zudem aus Datenschutzgründen als problematisch einzuschätzen.

Tabelle 1: Zusammensetzung der Bruttostichprobe nach Betriebsgröße

	Betriebsgröße (MA)					
	20-49	50-99	100-199	200-499	500-1.999	2.000 +
BR-Gremien in der Bruttostichprobe	1.821	1.928	1.626	1.592	1.103	345
Anzahl auszuwählender BR-Mitglieder pro Gremium	3	3	4	5	78	10
BR-Mitglieder in der Bruttostichprobe	5.463	5.784	6.504	7.960	7.855	3.450

Quelle: eigene Darstellung

Die Spanne reicht dabei von einer Vollerhebung (100 % Auswahlatz) innerhalb der ausgewählten 3er-Gremien – hier erhielt jedes der drei Betriebsratsmitglied einen Fragebogen – bis zu maximal 10 Fragebögen, die den Gremien in Betrieben mit mehr als 2000 Beschäftigten zugeteilt wurden. Hier wurden im Durchschnitt weniger als 50 Prozent der Betriebsratsmitglieder eines Gremiums zur Befragung eingeladen. Über diese gestaffelte Quotierung sollte die Zahl der adressierten Gremien und damit der betrieblichen Varianz möglichst hoch, die Zahl der Befragungsteilnehmer in den unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen möglichst ausgeglichen und die Versandkosten durch gremienbezogene Bündelung möglichst niedrig⁹ gehalten werden.

3.1.2 Erhebungsinstrument

Die Erhebung wurde als Hybridbefragung konzipiert: Ein auf dem Postweg versandter Papierfragebogen wurde mit einer parallelen Online-

⁸ In einigen (kleinen) Branchenzellen 8.

⁹ Eine BR-Stichprobe innerhalb der 3er-Gremien hätte die Kosten für den Fragebogenversand erheblich gesteigert, da entsprechend mehr Gremien zu adressieren gewesen wären, um die angestrebte Fragebogenanzahl zu erreichen. Ein Bündelungseffekt (Versand mehrerer Fragebögen per Sammelumschlag) wäre dann nur in geringem Umfang vorhanden gewesen.

Version verkoppelt¹⁰. Mit einer zusätzlichen smartphone-fähigen Online-Version des Fragebogens war aufgrund seiner Niederschwelligkeit die Hoffnung auf eine hohe Teilnahmebereitschaft verbunden.

Der Fragebogen wurde unter Berücksichtigung bestehender Vorerhebungen (u.a. Unterseher/Palm 2005; 2007) in Abstimmung mit Fachexperten aus dem universitären und dem Stiftungskontext entwickelt. Aus dem überarbeiteten Material wurde ein erster Fragebogenentwurf entwickelt.

Der Fragebogen war dabei wie folgt gegliedert:

- **Betriebliche Situation** (u.a. Betriebsgröße, Branche, Organisationsgrad, Tarifbindung aktuelle Herausforderungen im Betrieb)
- **Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit** (u.a. aktuelle Themen, Zusammenarbeit mit AG, gremieninterne Herausforderungen)
- **Weiterbildung von Betriebsratsmitgliedern** (u.a. Qualifizierungsbedarfe, Weiterbildungsaktivität und -interessen, Weiterbildungsplanung, Qualifizierungsinhalte und -formen)
- **Entscheidungskriterien für die Seminarwahl und Seminarbewertung** (u.a. Qualität, Inhalte, Kosten, Referenten, Veranstalter)
- **Informationen zu den Befragten** (u.a. Alter, Geschlecht, Qualifikation, Wahlperiode, Ämter im BR, Freistellungsgrad, Gewerkschaftsmitgliedschaft)

Im Anschluss an verschiedene Überarbeitungsschleifen und Fragebogenentwürfe im Projektteam wurde ein erster qualitativer Pretest mit ausgewählten Betriebsrät_innen durchgeführt. Dieser gab Auskunft über ggf. vorhandene Schwierigkeiten beim Ausfüllen des Fragebogens (Verständlichkeit und Schwierigkeitsgrad von Fragen, Verständlichkeit und Angemessenheit von Skalierungen), zur Bearbeitungsdauer sowie zu ggf. vorhandenen inhaltlichen Leerstellen (z.B. betriebliche Herausforderungen). Anschließend wurde das vorentwickelte Befragungsinstrument einem Feldtest unterzogen. Hierzu wurde ein kleiner Anteil der Stichprobe (N=200) verwendet. Der Feldtest diente der Funktionsprüfung der unterschiedlichen Antwortwege. Ferner konnten durch eine Analyse von Missings und Abbrüchen (Online) sowie der sich abzeichnenden Antwortverteilungen auf den vorgegebenen Skalen verbliebene Schwachstellen im Fragebogen identifiziert werden.

¹⁰ Die technische Plattform hierfür bietet das Programmpaket EVASYS. EVASYS ist im Unterschied zu vielen anderen auf das Online-Verfahren spezialisierten Programmen in der Lage, zusätzlich maschinenlesbare Papierfragebögen zu produzieren und zu verarbeiten. Die Nutzung von Papierfragebögen war aufgrund der nur unsystematisch vorhandenen E-Mail-Adressen in den BR-Adressdatenbanken der Gewerkschaften zwingend erforderlich. Der postalische Weg sicherte so eine größtmögliche Unverzerrtheit der Stichprobe. Den Befragten blieb bei Erhalt des Papierfragebogens die freie Wahl des Mediums (Papier, PC, Tablet, Smartphone). Über eine eindeutige Fragebogen-ID war hierbei gewährleistet, dass der Fragebogen jeweils nur einmal ausgefüllt werden kann. Eine unkontrollierte Weiterverbreitung des Fragebogens und damit eine Verwässerung der Stichproben war somit ausgeschlossen.

3.1.3 Feldphase und Rücklauf

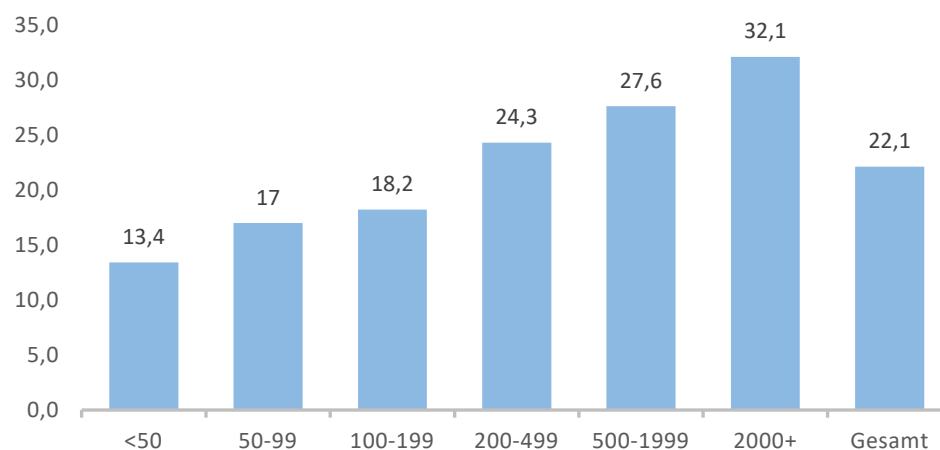
Die Feldphase startete mit dem Fragebogenversand am 2. Januar 2015. Die Fragebögen wurden, wie oben beschrieben, gremienbezogen in einem Sammelumschlag an den BR-Vorsitz versandt und mit konkreten Anweisungen für die Auswahl¹¹ der BR-Mitglieder verteilt. In der dritten Januarwoche wurde ein Erinnerungsschreiben an den identischen Adressverteiler geschickt. Die operative Feldphase (offizielle Einsendefrist) lief bis zum 20. Februar 2017¹².

Der Rücklauf während der Feldphase wurde kontinuierlich eingelesen (per automatisiertem Scan von Papierfragebögen bzw. durch automatische Erfassung im Onlineverfahren). Hierdurch konnte auch im Papierverfahren eine zeitnahe Feldkontrolle durchgeführt werden.

Beteiligt an der Befragung haben sich schließlich insgesamt 8.173 Betriebsratsmitglieder. Die Rücklaufquote lag bei 22,1 Prozent.¹³ Ganz überwiegend wurde dabei das Instrument des Papierfragebogens genutzt. Nur 869 BR-Mitglieder (10,6 % des Rücklaufs) nutzten das Online-Instrument.

Wie in den meisten Betriebsbefragungen ist auch in dieser Erhebung eine unterdurchschnittliche Beteiligung von Klein- und Mittelbetrieben zu erkennen. Der kritische Schwellenwert liegt dabei erwartungsgemäß im Bereich der Freistellungsgrenze von 200 Beschäftigten. Mit über 24 Prozentpunkten ist die Rücklaufquote hier (200-499 MA) um ein Drittel höher als in den Betrieben mit 100-199 Beschäftigten (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Rücklaufquoten nach Betriebsgröße (MA)



Quelle: eigene Berechnungen

¹¹ Die Fragebögen sollten entlang einer alphabetischen Namensliste, auf der in Abhängigkeit vom betriebsgrößenspezifischen Auswahlsschlüssel jedes X-te Betriebsratsmitglied ausgewählt wurde (vgl. Tabelle 1), verteilt werden.

¹² Später einlaufende Fragebögen wurden bis zu einer technisch bedingten Verarbeitungsfrist, die am 15. März 2016 auslief, berücksichtigt.

¹³ Eine exakte, auf Betriebsratsgremien bezogene Rücklaufquote kann nicht ermittelt werden, da die Fragebögen aus Datenschutzgründen nicht mit Betriebs-IDs versehen wurden.

Tabelle 2: Rücklauf nach Medium und Organisationsbereich

	Papier	Online	Gesamt	Rücklaufquote
IG BAU	587	53	640	12,8 %
IG BCE	2565	227	2792	27,9 %
EVG	407	37	444	22,2 %
IG Metall	1778	284	2062	20,6 %
ver.di	1967	268	2235	22,4 %
Gesamt	7304	869	8173	22,1 %

Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7997, ungewichtete Daten

Die Rücklaufquoten fielen aber auch in den einzelnen Organisationsbereichen unterschiedlich aus (vgl. Tabelle 2). Insgesamt war die Beteiligung im verarbeitenden Gewerbe höher als im Dienstleistungsbereich. Besonders hoch war der Rücklauf im Organisationsbereich der IG BCE, besonders niedrig im Organisationsbereich der IG BAU, der überwiegend aus dem Baugewerbe besteht. Aufgrund der Arbeits- und Betriebsorganisation im Baubereich war grundsätzlich von einer schwierigeren Erreichbarkeit der Betriebsräte auszugehen. Schwierige Rahmenbedingungen für Betriebsratsarbeit herrschen zudem auch im Reinigungsgewerbe, das ebenfalls in diesen Organisationsbereich fällt.

Insgesamt wurde der mit der Befragung angestrebte Rücklauf von 20 % leicht übertroffen, sodass ein hinreichend großer Datensatz für die Auswertung zur Verfügung steht.

3.1.4 Datenbereinigung und Gewichtung

Nach Dateneingang erfolgte eine manuelle Prüfung und Bereinigung der vom automatisierten Erfassungssystem als nicht eindeutig deklarierten Antworten im Papierfragebogen sowie eine manuelle Nacherfassung und Kodierung von Angaben bei nicht standardisierten Fragen (offene Fragen). Da eine disproportional geschichtete Stichprobe gezogen wurde, wurden alle in der Nettostichprobe enthalten Fälle zudem mit einem reziproken Sample-Gewicht (nach Branche und Betriebsgrößenklasse) sowie mit einem Korrekturgewicht für die zellspezifische Ausfallwahrscheinlichkeit versehen. Anschließend wurde der gewichtete Datensatz unterschiedlichen Plausibilitätsprüfungen unterzogen.

Nach Bereinigung und Überprüfung des Datenmaterials erfolgte eine Auswertung mit dem Statistikprogramm SPSS in mehreren Stufen: die Auswertung konzentrierte sich in der ersten Phase auf eine deskriptiv-univariate Darstellung von Ergebnissen, um im Anschluss vertiefte Auswertungen in einzelnen Branchen- und Organisationszusammenhängen

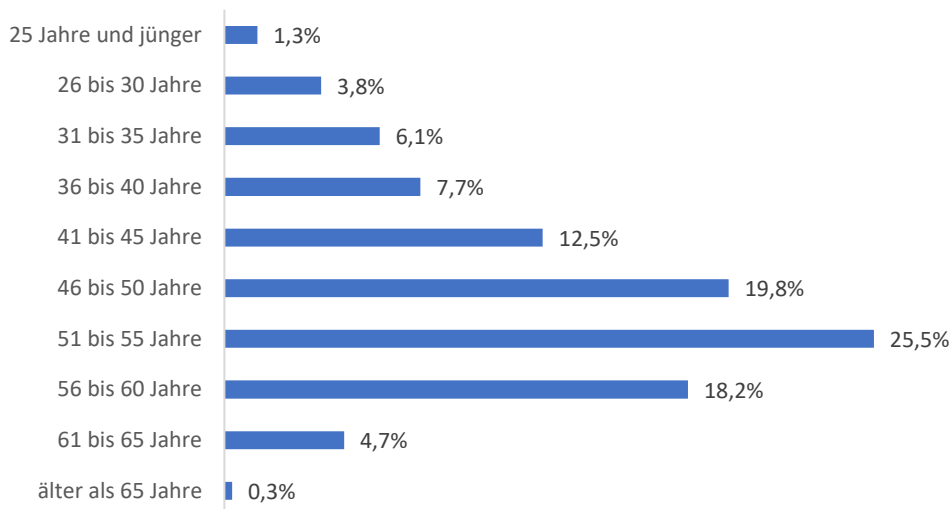
sowie multivariate Analysen zur Bestimmung von Einflussfaktoren für das Weiterbildungsverhalten und die Qualifizierungsbedarfe der betrieblichen Interessenvertreter_innen zu erhalten.

3.2 Merkmale der Befragungsteilnehmer

3.2.1 Persönliche Merkmale der Befragten

Die befragten Personen weisen – nach Alterskohorten gruppiert – einen Schwerpunkt in den Jahrgängen 46 bis 50 Jahre (19,8 %), 51 bis 55 Jahre (25,5 %) und 56 bis 60 Jahre (18,2 %) auf (vgl. Abbildung 2). Knapp die Hälfte (48,7 %) der Befragten war zum Befragungszeitpunkt über 50 Jahre alt, etwa jeder Zehnte (11,3 %) gehörte der Altersgruppe bis 35 Jahre an.

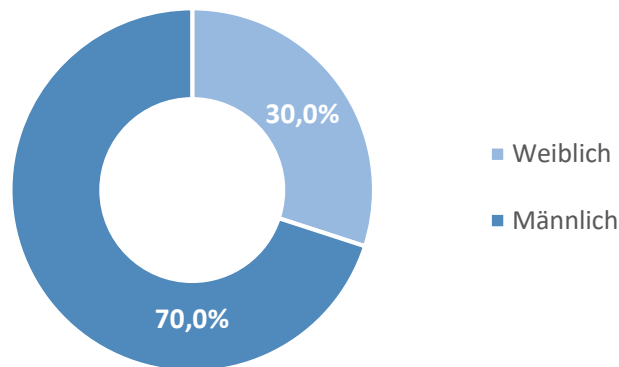
Abbildung 2: Befragte nach Alter



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, $N = 7997$, ungewichtete Daten

Die Unterscheidung nach Geschlecht weist eine Verteilung von 70 % Männern und 30 % Frauen unter den Befragten aus (vgl. Abbildung 3). Im Dienstleistungsbereich (Organisationsbereich von ver.di) ist die Geschlechterverteilung mit einem Frauenanteil von 45 % nahezu ausgeglichen.

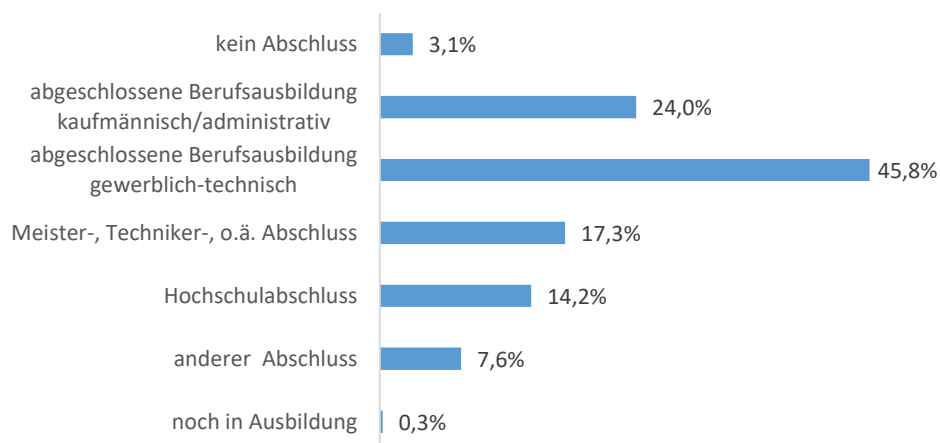
Abbildung 3: Befragte nach Geschlecht



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7798, ungewichtete Daten

Der Anteil von Betriebsrät_innen mit abgeschlossener Berufsausbildung entweder im kaufmännisch/administrativen Bereich (24,0 %) oder im gewerblich/technischen Bereich (45,8 %) macht einen wesentlichen Anteil der ermittelten Bildungsabschlüsse aus (gesamt 69,8 %). Die nächstgrößere Gruppe stellen Betriebsrät_innen dar, die eine Meister-, Techniker- oder vergleichbare Ausbildung absolviert haben (17,3 %). Darüber hinaus sind Betriebsräte mit akademischem Hintergrund unter den Befragungsteilnehmern mit rund 14 % vertreten (vgl. Abbildung 4).¹⁴

Abbildung 4: Beruflicher Bildungsabschluss

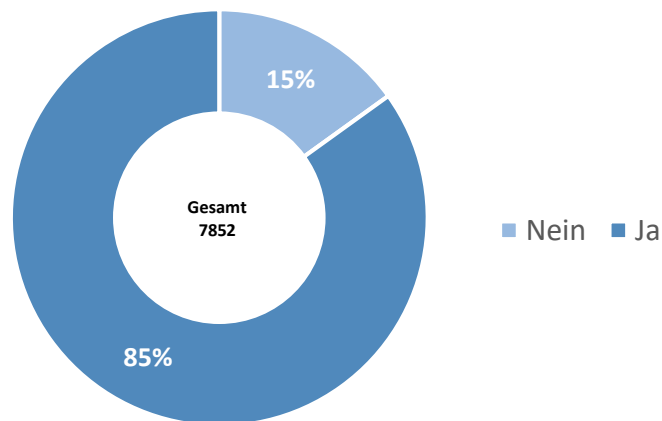


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7798, ungewichtete Daten

¹⁴ Zu Analysen zum Verhältnis von Betriebsrats- und Beschäftigtenstruktur auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung vgl. Baumann/Brehmer (2016).

Die befragten Betriebsrät_innen sind zu knapp 85 % gewerkschaftlich organisiert (84,9 %), ein Anteil von 15,1 % ist nicht Mitglied einer Gewerkschaft (vgl. Abbildung 5:). Es ist anzunehmen, dass der hohe Anteil gewerkschaftlicher Bindung von Betriebsrät_innen unter den Befragten eine Konsequenz des Stichprobendesigns ist: Da der Zugang zu den Befragten über die Adressbestände der teilnehmenden Gewerkschaften erfolgte, ist die Stichprobe zugunsten einer Gewerkschaftsmitgliedschaft verzerrt. Betriebsratsgremien, die über keine gewerkschaftliche Anbindung verfügen, sind über das verwendete Stichprobendesign nicht zugänglich.

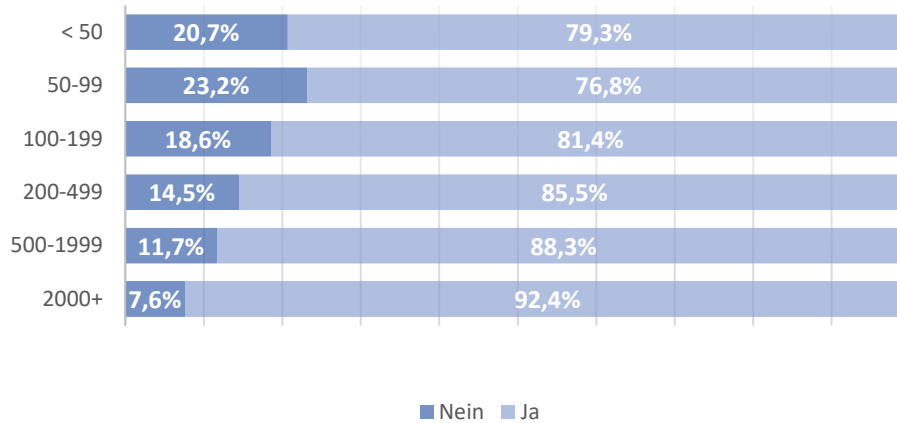
Abbildung 5: Gewerkschaftsmitgliedschaft



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, $N = 7852$, ungewichtete Daten

Zudem ergeben sich betriebsgrößenspezifische Unterschiede bei dem Organisationsgrad der Betriebsrät_innen. Dies wird in Abbildung 6 dargestellt. Diese zeigt deutlich, dass mit zunehmender Betriebsgröße ein tendenzieller Anstieg des Organisationsgrades zu verzeichnen ist. Bei Betrieben mit über 2000 Beschäftigten liegt der Anteil der gewerkschaftlich Organisierten unter den Befragten bei über 92 %, während es in Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten ‚lediglich‘ 79 % bzw. 77 % sind.

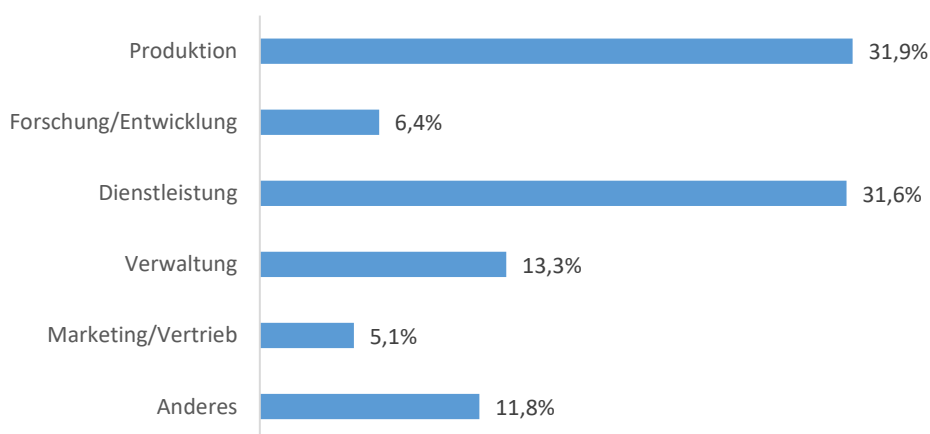
Abbildung 6: Gewerkschaftsmitgliedschaft nach Betriebsgröße



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7846, ungewichtete Daten

Knapp 40 % der befragten Interessenvertreter_innen kommen aus dem Produktionsbereich des Unternehmens, eine ähnlich große Gruppe (31,6 %) aus dem Bereich der unmittelbaren Dienstleistungserbringung für den Kunden. Aber auch aus den Servicebereichen des Unternehmens rekrutieren sich viele Betriebsrät_innen: 13,3 % kommen aus dem Bereich Verwaltung, 6,4 % aus dem Bereich Forschung & Entwicklung und weitere 5,1 % aus dem Marketing & Vertrieb (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Tätigkeitsbereich im Unternehmen

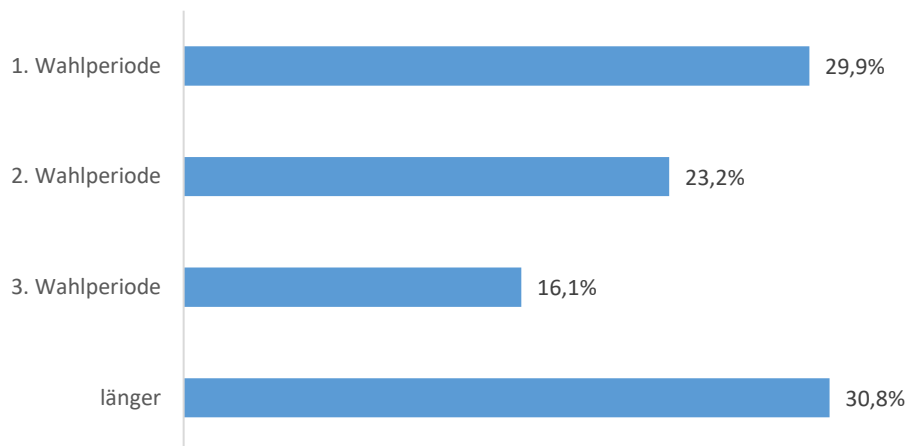


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N=7609, ungewichtete Daten

Weitere 11,8 % verteilen sich auf andere Tätigkeitsbereiche des Unternehmens. Die Verteilung der Tätigkeitsbereiche macht deutlich, wie vielfältig sich die Betriebsratsgremien zusammensetzen und dass ein relevanter Anteil der Befragten auch aus den weniger gewerkschafts- und vertretungsnahen Bereichen wie Forschung/Entwicklung oder Marketing/Vertrieb stammt.

Die regelmäßige Amtszeit eines Betriebsrats ist im Betriebsverfassungsgesetz geregelt (§ 21 BetrVG) und beträgt 4 Jahre. Diese Amtszeit kann beliebig häufig durch erneute Kandidatur und Wahl verlängert werden; einen Anspruch auf das Wahlamt erwirbt der Betriebsrat oder die Betriebsrätin zu keinem Zeitpunkt, unabhängig von der Dauer der Amtsinhabung. Dass Betriebsrät_innen häufig lang im Amt verbleiben, legen die Ergebnisse dieser Studie nahe: über 30 % der befragten Interessenvertreter_innen sind länger als drei Wahlperioden im Amt, d.h. sie sind mindestens im 13. Jahr als Betriebsrat aktiv – in vielen Fällen sicherlich sogar länger (5. oder 6. Wahlperiode). Auf der anderen Seite sind aber auch rund 30 % der Befragten in der ersten Wahlperiode. Es handelt sich also um Betriebsrät_innen, die in der letzten Betriebsratswahl 2014 neu in das Gremium gewählt wurden. Die verbleibenden 40 % verteilen sich auf Betriebsrät_innen in der 2. oder 3. Wahlperiode.

Abbildung 8: Wahlperiode

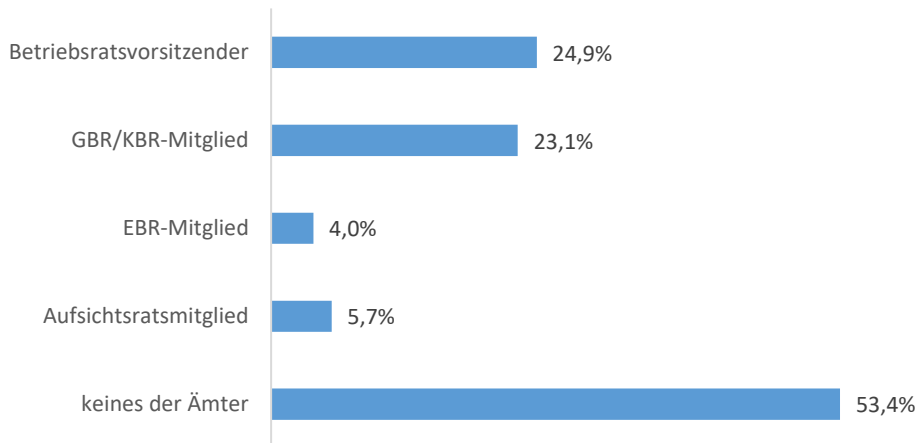


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N=7946, ungewichtete Daten

Etwas über die Hälfte aller Befragten (53,4 %) hat kein weiteres spezifisches Amt inne neben dem Amt als gewählter Betriebsrat. Knapp ein Viertel sind Vorsitzende oder Stellvertreter ihres Gremiums, etwas über 23 % sind Mitglied des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats, 4 % gehören einem

Euro-Betriebsrat an und weitere 5,7 % sind Aufsichtsratsmitglieder. 13,8 % der Befragten haben ein Mehrfachmandat (zwei oder mehr Mandate).

Abbildung 9: Wahlämter

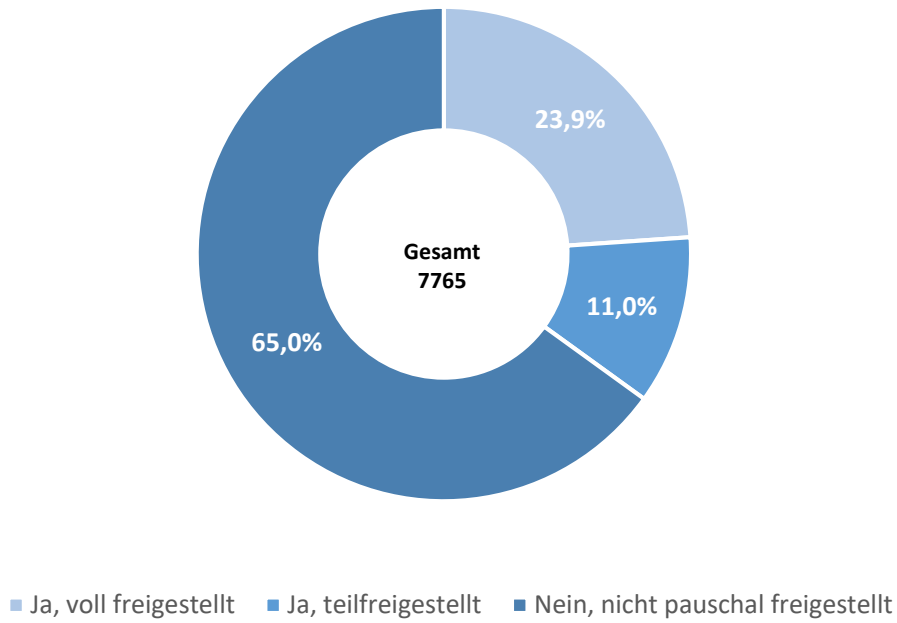


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 8110, ungewichtete Daten

Ein wesentliches Merkmal in der Beschreibung von Betriebsrät_innen in ihren Wahlämtern stellt die Art der Freistellung dar. Das Maß der Freistellung ist von der Betriebsgröße abhängig und im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. In der betrieblichen Praxis finden sich allerdings häufig Unternehmen, die die regulierte Freistellung nach dem Betriebsverfassungsgesetz als Untergrenze begreifen und demzufolge auch weitere Freistellungen eingeführt haben. Hierbei handelt es sich in der Regel um Großunternehmen, die ergänzende Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern gestatten. In kleineren Betrieben werden Freistellungsrechte hingegen unter bestimmten Umständen nicht voll wahrgenommen.

Knapp 24 % der Befragten sind voll freigestellt, d.h. sie sind gänzlich von ihrer betrieblichen Ursprungstätigkeit freigestellt und ausschließlich als Betriebsrat tätig. 11 % der Befragten sind teilfreigestellt, d.h. sie sind zu einer festgelegten Stundenzahl von ihrer eigentlichen Tätigkeit für die Arbeit im Betriebsrat vom Arbeitgeber freigestellt.

Abbildung 10: Freistellung

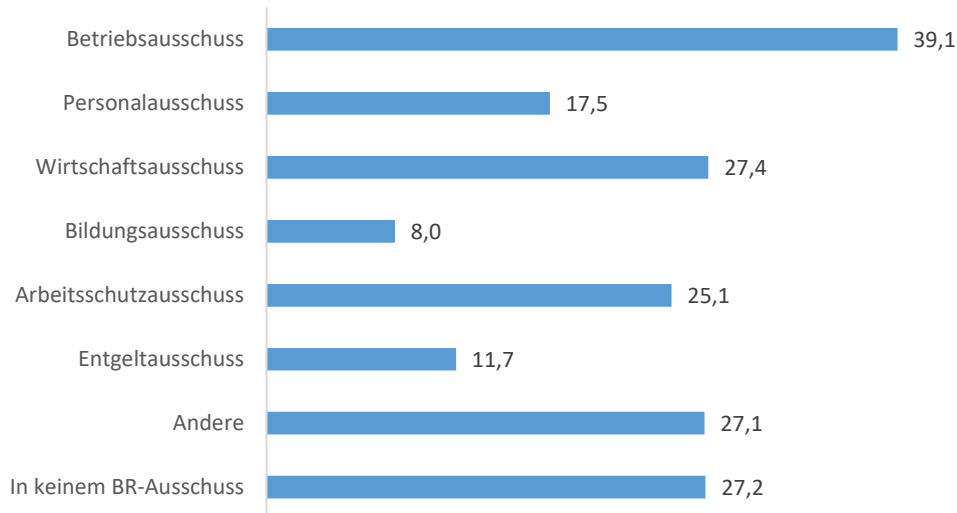


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7765, ungewichtete Daten

Die größte Gruppe umfasst die nicht-pauschal-freigestellten Betriebsratsmitglieder (65,4 %). Diese Gruppe muss vom Arbeitgeber für erforderliche Betriebsratsarbeit freigestellt werden, ohne dass damit ein pauschaler Anspruch an freizustellende Stunden oder Zeiträume verbunden ist. Diese Personengruppe ist mit zusätzlichen Herausforderung bezüglich ihrer Qualifizierungsaktivitäten konfrontiert, da für Qualifizierungen ebenfalls die Freistellung durch den Arbeitgeber zu erfolgen hat, der den Gegenstand bzw. den Inhalt der Qualifizierung als betriebliche erforderlich befinden muss. Dies ist zwar bei den teil- oder vollfreigestellten Betriebsrät_innen ebenfalls der Fall, die Hürden scheinen dort allerdings deutlich geringer auszufallen.

Neben der Amtseinbindung und den Freistellungsressourcen ist es von Bedeutung, den Spezialisierungsgrad der Betriebsratsarbeit zu untersuchen. Hier zeigt sich, dass über zwei Drittel der Befragten (72,8 %) Mitglieder in einem Betriebsratsausschuss sind. Am häufigsten wird von den Befragten eine Mitgliedschaft im Betriebsausschuss (39,1 %), im Wirtschaftsausschuss (27,4 %) oder im Arbeitsschutzausschuss (25,1 %) genannt. Somit nehmen die meisten Betriebsräte hochspezialisierte Funktionen wahr.

Abbildung 11: Ausschussmitgliedschaft

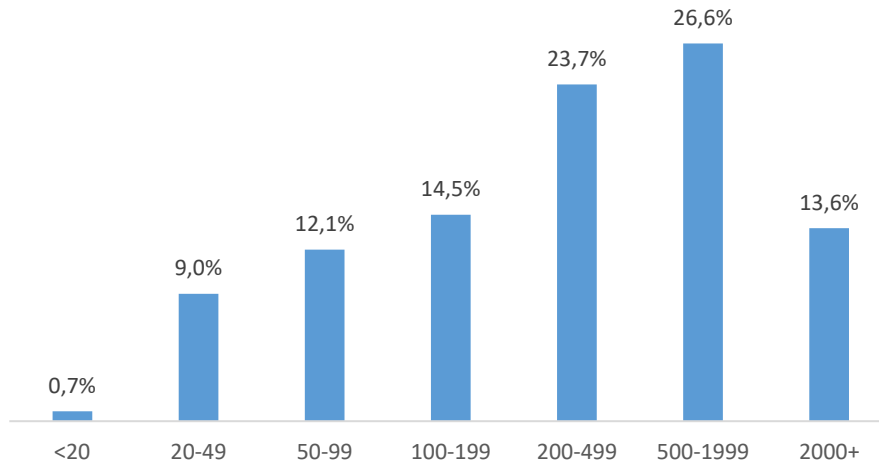


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, $N = 7711$, ungewichtete Daten

3.2.2 Betrieblicher Kontext der Befragten

Neben den personenbezogenen Merkmalen sind auch die Merkmale der Betriebe von Interesse, aus denen die befragten Personen stammen. Die Verteilung nach Betriebsgröße zeigt deutlich, dass knapp zwei Drittel aller Befragten aus Betrieben mit einer Mitarbeiterzahl von 200 Mitarbeitern und mehr kommen. Die größte Gruppe stellt darunter die mit einer Betriebsgröße von 500-1999 Beschäftigten dar (26,5 %). Mit sinkender Betriebsgröße nimmt auch die Zahl der Vertreter aus diesen Größengruppen ab: etwa 10 % der Befragten kommen aus Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten.

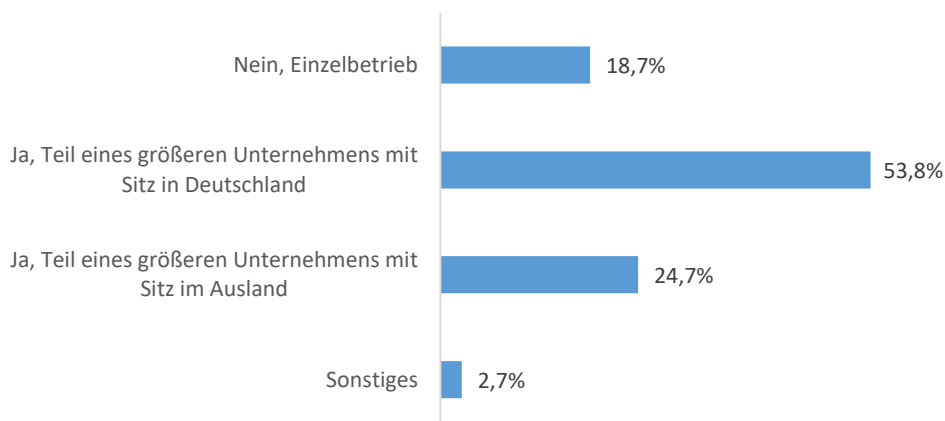
Abbildung 12: Betriebsgröße



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 8165, ungewichtete Daten

Nur noch knapp ein Fünftel der befragten Teilnehmer_innen stammt aus einem Einzelbetrieb ohne Konzernanbindung (18,7 %). Von über 53 % ist der Herkunftsbetrieb Teil eines größeren Unternehmens in Deutschland, fast ein Viertel aller Befragten stammen aus einem Unternehmen, das Teil eines größeren Unternehmens mit Sitz im Ausland ist.

Abbildung 13: Unternehmens- und Konzernbindung



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7980, ungewichtete Daten

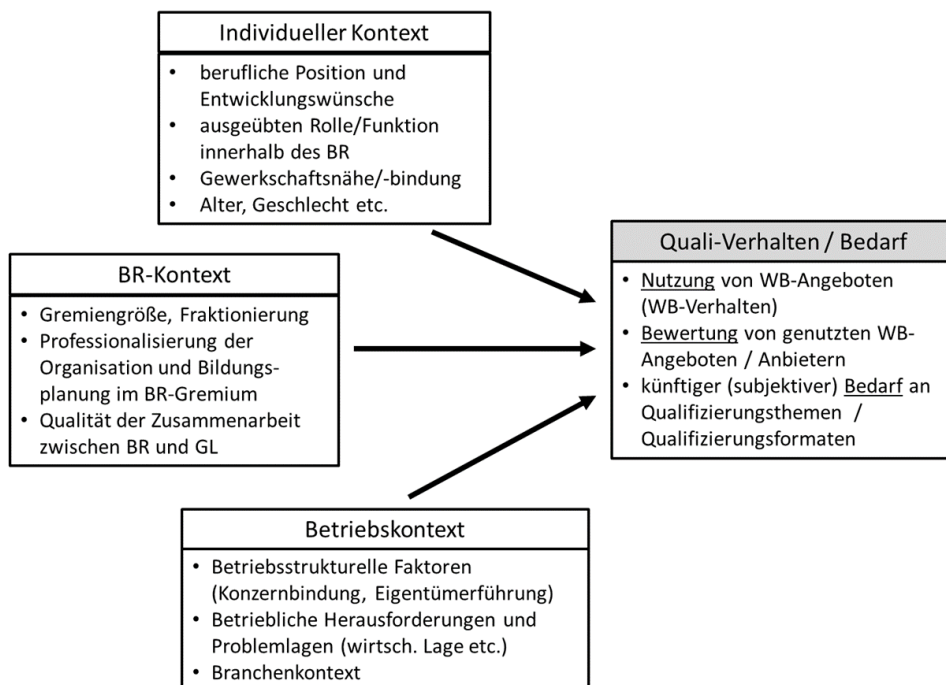
Ein weiteres wesentliches Merkmal zur Beschreibung der teilnehmenden Betriebe stellt die Tarifbindung dar. 82 % der Befragten stammen aus Betrieben, die einer Tarifbindung unterliegen. Dieser hohe Wert ist dadurch zu erklären, dass die Tarifbindung in BR-Betrieben höher ist, als in Betrieben ohne Betriebsrat. In 18 % der Fälle liegt keine Tarifbindung vor.

3.3 Untersuchungsmodell und Hypothesen

Die beschriebenen Merkmale der befragten Betriebsrät_innen sowie die Merkmale ihrer Herkunftsbetriebe bilden für die nachfolgenden inhaltlichen Analysen jeweils die Kontextmerkmale, nach denen die Auswertung strukturiert werden kann.

Die in Abschnitt 1.1.2 entwickelten Fragestellungen wurden in ein Untersuchungsmodell überführt, welches das konkrete Qualifizierungsverhalten wie auch den Qualifizierungsbedarf von Betriebsräten in drei Kontexten analysiert und vermutete Zusammenhänge darstellt (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Untersuchungsmodell



Quelle: eigene Darstellung

Der individuelle Kontext berücksichtigt die berufliche Position und die Entwicklungswünsche des Einzelnen, die ausgeübte Rolle und Funktion innerhalb des BR-Gremiums sowie die Nähe zur Gewerkschaft als auch

individuelle Merkmale wie Alter und Geschlecht. Der BR-Kontext verweist auf die individuelle Einbindung in eine relevante Gremienstruktur und -kultur. Merkmale wie die Gremiengröße, die Fraktionierung im Gremium, die Qualität der Zusammenarbeit zwischen BR und Geschäftsleitung sowie die Professionalisierung der Organisation und Bildungsplanung im BR-Gremium werden hier auf ihren Einfluss auf das Qualifizierungsverhalten und den Qualifizierungsbedarf hin untersucht. Als dritte beeinflussende Kontextebene spielt der Betrieb selbst eine wesentliche Rolle: betriebsstrukturelle Faktoren wie Konzernbindung oder Eigentümerführung sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie betriebliche Herausforderungen und Problemlagen des Betriebes, die sich z.B. in der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens widerspiegeln. Aber auch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche kann das Qualifizierungsverhalten und den -bedarf beeinflussen.

Neben den im Kapitel Forschungsstand vorgestellten Zusammenhangshypothesen bietet der vorliegende Datensatz der Untersuchung die Möglichkeit, weitere Merkmale zu untersuchen, die im Zusammenhang mit der Weiterbildungsaktivität von Betriebsräten stehen können.

In der folgenden Hypothesentabelle (vgl. Tabelle 3) werden die Merkmalsausprägungen mit der prognostizierten Zusammenhangsrichtung (positiver oder negativer Zusammenhang) dargestellt. Bei einigen Merkmalen ist die Richtung des Zusammenhangs zwischen den Merkmalsausprägungen und der Weiterbildungsaktivität allerdings nicht eindeutig, da auch Befunde aus vorangegangenen Forschungsarbeiten zum Teil in verschiedene Richtungen weisen.

Eine unklare Zusammenhangsrichtung ist zum einen beim formalen Qualifikationsniveau der Betriebsratsmitglieder gegeben. Einerseits kann angenommen werden, dass die Gruppe der *Hochqualifizierten* aufgrund ihres qualifikatorischen Hintergrunds weiterbildungsaffiner ist, andererseits besteht die Möglichkeit, dass eben diese Personengruppe eine stärkere berufliche Einbindung aufweist und somit weniger zeitliche Ressourcen für eine Weiterbildung zur Verfügung stehen. Bezüglich der Amtseinbindung ist davon auszugehen, dass mit dem *Betriebsratsvorsitz* weitreichende Professionalisierungserfordernisse einhergehen, sodass Betriebsratsvorsitzende im Vergleich zu anderen Betriebsratsmitgliedern weiterbildungsaktiver sind. Mit zunehmender Amtszeit könnte die Weiterbildungsaktivität von Vorsitzenden allerdings auch sinken, wie es von Kotthoff exemplarisch für die ressourcenschwachen BR-Gremien der Mittelbetriebe herausgestellt wurde (Kotthoff 2005).

Ein weiteres Merkmal, bei welchem die Richtung des Zusammenhangs ex ante unklar ist, ist die Qualität der Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Betriebsrat. Ein kooperatives Verhältnis zwischen beiden Parteien und die Bereitschaft des Arbeitgebers, betriebliche Veränderungsprozesse gemeinsam mit dem Betriebsrat zu gestalten, begünstigen möglicherweise die Weiterbildungsaktivität der Betriebsräte, da Qualifizier-

ungswünsche nicht auf großen Widerstand stoßen und leichter umgesetzt werden können (Unterseher/Palm 2007). Auf der anderen Seite können gerade Konflikte mit dem Arbeitgeber vielfältige Qualifizierungs-anlässe für Betriebsräte liefern (Hocke 2012), die - sofern durchsetzbar - weitere Qualifizierungsaktivitäten nach sich ziehen können. Welche Prozesse sich in der Fläche als wirkungsmächtiger erweisen, lässt sich nicht prognostizieren.

Tabelle 3: Einflussfaktoren auf das Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten (Zusammenhangshypothesen)

		Merkmalsausprägung	Richtung
Personenbezogene Merkmale	Soziostrukturell und Präferenzen	Zukunftsorientierung: „Betriebsrat als Beruf“	+
		Hochschulabschluss	+/-
		Gewerkschaftlich organisiert	+
		Geschlecht (weiblich)	-
		Präferenz kurzer Schulungen/Anreisezeiten	-
	Rolle im BR	Betriebsratsvorsitz	+/-
		Mitglied im Betriebsausschuss	+
		Freigestellt	+
Wahlperiode (Kontrollvariable)		+	
Kontextmerkmale	BR-Gremium	Regelmäßige Bildungsplanung im Gremium	+
		Feste Zuständigkeiten von Personen für Bildungsplanung	+
		BR mehrheitlich gewerkschaftlich organisiert	+
		Konkurrierender Wahllisten im Betriebsrat	0/+
	Betrieb	Betriebsgröße	+
		Eigentümergeführter Betrieb	-
		Betrieb Teil ein größeren Organisation	+
		Qualität der Zusammenarbeit BR-Arbeitgeber	+/-

Quelle: eigene Darstellung

Der Zusammenhang der in Tabelle 3 aufgeführten Merkmale mit der Weiterbildungsaktivität der Betriebsräte wird in Abschnitt 5 bivariat analysiert, bevor in mehreren multivariaten Regressionsmodellen die Richtung der einzelnen Einflussfaktoren unter Kontrolle aller anderen Merkmale geschätzt wird. Die im Untersuchungsmodell abgebildeten potenziellen Einflussvariablen wurden im Befragungsprogramm differenziert abgebildet und strukturieren die Auswertungen in diesem Bericht.

4 Qualifizierungsbedarfe im Kontext betrieblicher Problemlagen

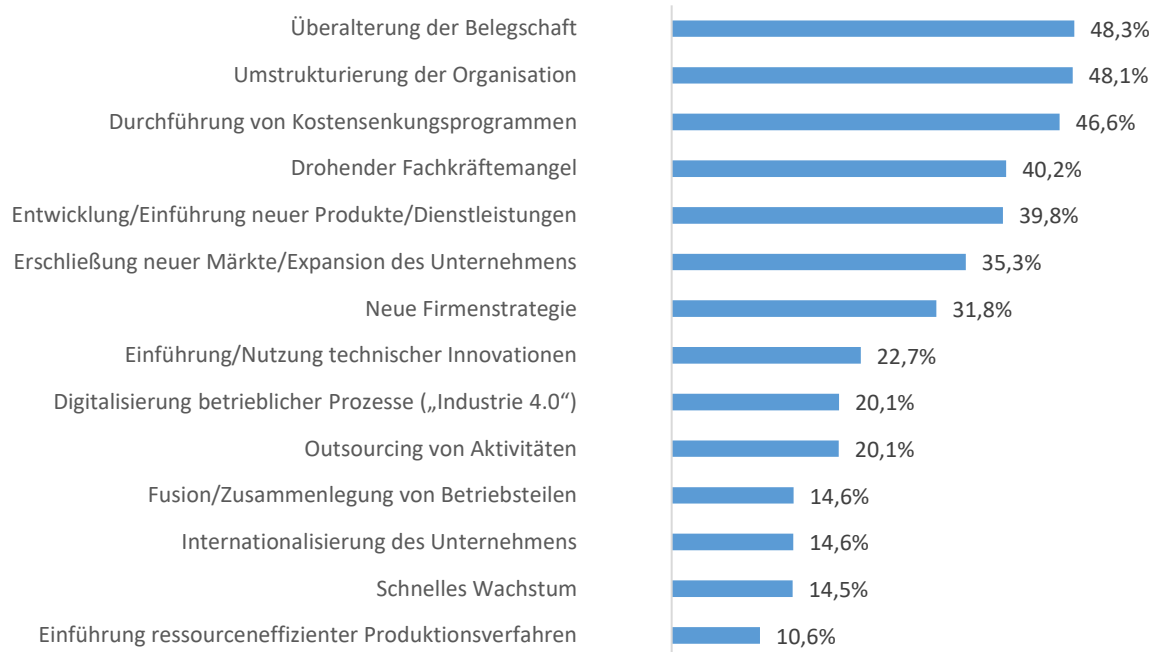
Bei der Untersuchung des Weiterbildungsbedarfs und der Qualifizierungsinteressen von Betriebsräten ist es unabdingbar, sich zunächst dem betrieblichen Themenkontext zu nähern, in welchem die Betriebsräte agieren. Die betrieblichen Problemlagen finden häufig Eingang in die Diskussion im Betriebsrat und münden in konkreten Qualifizierungsinteressen, um sich in den Themenfeldern Expertise für die Mitentscheidung und -gestaltung zu verschaffen. Vor diesem Hintergrund sind Weiterbildungsbedarfe immer auch im Zusammenhang mit den betrieblichen Herausforderungen, den individuellen Einflussfaktoren wie auch der Arbeit im Betriebsratsgremium zu analysieren, wie das eingangs vorgestellte Untersuchungsmodell zu den forschungsleitenden Fragen darstellt (vgl Kapitel 1)

4.1 Betriebliche Problemlagen

Durch die intermediäre Stellung der Institution Betriebsrat (Müller-Jentsch 2008) stellen die betrieblichen Problemlagen eine wichtige Einbettung der Handlungslogik von Betriebsräten dar. So sind Betriebsräte gemeinsam mit dem Arbeitgeber dazu angehalten „zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ zu handeln (BetrVG, §2, Abs. 1). Zunehmend sind „Betriebsräte zu kompetenten Krisenmanagern, Agenten des Wandels und Promotoren der Modernisierung geworden“ (Müller-Jentsch 2014: 522), die auch in betriebswirtschaftlichen Belangen eine zentrale Beteiligungsrolle erfahren. Während Müller-Jentsch die intermediäre Stellung des Betriebsrats als Chance sieht, betont Fürstenberg die Risiken, die diese Einbettung mit sich bringt. Das Verhältnis von Betriebsrat zur Betriebsführung ist, so Fürstenberg, als „Integrationsproblem“ (Fürstenberg 2000: 23) zu bezeichnen. Zwar besteht zwischen Betriebsrat und dem Management grundsätzlicher Konsens über das Ziel, den Fortbestand des Betriebes zu sichern, jedoch gehen die Auffassungen über das Erreichen dieses Ziels und die Prioritäten dabei zum Teil weit auseinander.

In Abbildung 15 werden unterschiedliche Herausforderungen dargestellt, welche von den befragten Betriebsrät_innen als für ihren Betrieb relevant bzw. nicht relevant bezeichnet werden konnten. Es handelt sich bei den folgenden Themen um Mehrfachnennungen, um die Diversität an Herausforderungen abbilden zu können, mit welchen die Betriebe derzeit konfrontiert sind.

Abbildung 15: Aktuelle betriebliche Herausforderungen



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 8024, gewichtete Daten

Bei der Betrachtung der betrieblichen Problemlagen zeigt sich, dass demografische Themen eine große Rolle spielen (*Überalterung der Belegschaft* und *drohender Fachkräftemangel*). Darüber hinaus sind *Restrukturierung* (48 %) und der *Kostendruck* (47 %) in nahezu der Hälfte der Betriebe ein Thema. Auf der anderen Seite sind auch *Entwicklungen und Einführungen neuer Dienstleistungen und Produkte* relevant, so wie die *Erschließung neuer Märkte und Expansionsstrategien* der Unternehmen. Das Thema *Digitalisierung betrieblicher Prozesse („Industrie 4.0“)* ist insgesamt bei etwa einem Fünftel der Betriebe von Bedeutung.

Dabei variieren die Ergebnisse in Abhängigkeit der Branchen. Während die *Überalterung der Belegschaft* als betriebliche Problemlage in vielen Branchen zu verzeichnen ist, geht diese Entwicklung nicht unbedingt gleichzeitig mit einem antizipierten *Fachkräftemangel* einher. Die Varianz ist bei dem Thema des drohenden Fachkräftemangels zwischen den unterschiedlichen Branchen größer als bei der Überalterung der Belegschaft. Als besonders dringlich wird der drohende Fachkräftemangel beispielsweise in den Branchen *Gesundheit/soziale Dienste* (73 %), *Bauhauptgewerbe* (61 %), *Verkehr* und andere *Baugewerbe* (jeweils 54 %) bezeichnet. Auch im Themenfeld der Digitalisierung lohnt sich ein Blick auf die branchenspezifische Aufstellung – besonders groß ist die Rele-

vanz dieses Themas in den Branchen Finanzdienstleistungen (48 %), gefolgt von Verkehr (43 %), Maschinenbau (33 %), Telekommunikation und Fahrzeugbau (jeweils 31 %) sowie der Elektroindustrie (30 %). Auf der anderen Seite spielt das Thema der Digitalisierung beispielsweise in den Branchen Kohle, Energie-, Wasserwirtschaft und Erdöl (10 %), Gesundheit (12 %), Handel (13 %), Glas- sowie der Textil- und Bekleidungsindustrie (jeweils 14 %) eine eher untergeordnete Rolle. Die Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass gerade in Branchen, in denen Digitalisierung der Arbeit schon heute eine größere Rolle spielt, das Substituierungspotenzial von Qualifikationen und Berufen höher ist als in Branchen, die eher personenintensiv sind.

4.2 Die aktuellen Diskussionsthemen im Betriebsrat

Die aktuellen Diskussionsthemen im Betriebsrat sind, wie Abbildung 16 zeigt, sehr vielseitig. Sie reichen von arbeits- und beschäftigungspolitischen Themen über demografische Themen bis hin zu wirtschaftlichen Belangen.

Abbildung 16: Aktuell wichtige Diskussionsthemen im Betriebsrat



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 8053, gewichtete Daten

Vor allem das Thema *Arbeitsverdichtung/Stress* (60 %) spielt in vielen Gremien eine große Rolle, ebenso wie die das damit verknüpfte Thema der *Arbeitszeit* (53 %). Auch demografische Themen finden Eingang in die interne Diskussion im Betriebsrat, wie beispielsweise das Thema der *alternden Belegschaften* (47 %) oder Aspekte des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* (49 %), die ebenfalls in engem Zusammenhang mit dem Erhalt und der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit stehen. Ein weiteres Themenfeld wird durch beschäftigungspolitische Aspekte aufgespannt, wie beispielsweise *Befristungen* (35 %), *Altersteilzeit und Vorruhestand* (33 %) und *Leiharbeit/Werkverträge* (32 %). Mit diesen beschäftigungspolitischen Themen befasst sich in etwa jeder dritte Betriebsrat.

Die Relevanz der Diskussionsthemen variiert deutlich in Abhängigkeit der Betriebsgröße. Mit steigender Mitarbeiterzahl (und der damit steigenden Gremiengröße und Freistellungsressourcen) kommt es auch zu einer Diversifizierung von Themen. Tabelle 4 zeigt für eine Auswahl von Themen die betriebsgrößenspezifischen Unterschiede. Die Klassenbildung erfolgte an dieser Stelle aus Gründen der Übersichtlichkeit in den kleinen Klassen aggregiert.

Bei den meisten Themen nimmt die Relevanz mit steigender Betriebsgröße zu. Bei kleineren Betrieben von bis zu 100 Mitarbeitern ist oftmals eine Fokussierung auf wenige Themenschwerpunkte zu beobachten. Allerdings zeigt sich vor allem bei dem Thema *Arbeitszeitfragen* und auch bei dem Thema *Arbeitsverdichtung* eine tendenziell betriebsgrößenübergreifende Relevanz, auch wenn letzteres in Großbetrieben noch häufiger als Diskussionsthema auftritt. Das Diskussionsthema *Unterschreitung tariflicher Leistungen durch den Arbeitgeber* ist als einziges hingegen bei kleineren Betrieben häufiger ein Thema als in größeren Betrieben. Dieses Thema spielt bei 17 % der Betriebsrät_innen in kleineren Unternehmen von bis zu 100 Mitarbeiter_innen eine Rolle, in Großunternehmen von über 2000 Mitarbeiter_innen halbiert sich dieser Anteil.

Neben der Betriebsgröße spielt auch ein variabler Kontextfaktor eine Rolle, so zum Beispiel die aktuelle wirtschaftliche Situation des Betriebs. So korreliert mit einer negativen Einschätzung zur wirtschaftlichen Situation beispielsweise die Relevanz des Diskussionsthemas „Ausgliederung, Schließung oder Zusammenlegung von Betriebsteilen“. Dieser Zusammenhang existiert ferner auch zwischen der Einschätzung zur wirtschaftlichen Situation und dem Qualifizierungsbedarf zum Diskussionsthema. Gerade in diesen Situationen sind Betriebsräte mit einer Vielzahl von strategischen Entscheidungen konfrontiert, bei denen sie Unterstützung in Form von Wissen und Handlungskompetenz benötigen (beispielsweise Betriebsänderung §111 BetrVG, Betriebsübergang nach § 613a BGB). Um insgesamt das Profil und die Inhalte der Weiterbildungsangebote für Betriebsräte strategisch weiterzuentwickeln, ist es von großer Bedeutung,

neben der Erhebung von Diskussionsthemen auch den korrespondierenden subjektiven Qualifizierungsbedarf zu untersuchen.

Tabelle 4: Betriebsgrößenspezifische Unterschiede bei Diskussionsthemen im Betriebsrat¹⁵

	Anzahl der Mitarbeiter_innen im Betrieb			
	< 100	100-499	500-1999	2000+
Altersteilzeit und Vorruhestand	22,0 %	33,0 %	41,1 %	49,9 %
Digitalisierung/ Industrie 4.0	9,1 %	14,1 %	24,6 %	41,2 %
Ausgliederung, Schließung oder Zusammenlegung von Betriebsteilen	17,7 %	24,8 %	27,0 %	37,1 %
Leiharbeit, Werkverträge	22,9 %	31,4 %	40,1 %	50,5 %
Arbeitsverdichtung/ Stress	54,1 %	60,7 %	64,8 %	72,6 %
Arbeitszeitfragen	52,7 %	52,2 %	56,8 %	59,7 %
Unterschreitung tariflicher Leistungen durch Arbeitgeber	17,5 %	15,8 %	10,1 %	8,6 %

Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7947, gewichtete Daten

4.3 Qualifizierungsbedarfe aus Sicht der Betriebsratsmitglieder

Korrespondierend zu den aktuellen Diskussionsthemen im Betriebsrat wurde in der Untersuchung die Frage erhoben, ob die Befragten bei diesen Themen für sich persönlich einen Qualifizierungsbedarf sehen. In der folgenden Grafik ist dieser subjektive Qualifizierungsbedarf für jedes Thema mit den roten Balken gekennzeichnet.

¹⁵Die farblichen Abstufungen markieren die Relevanz des jeweiligen Diskussionsthemas. Tiefrote Felder markieren besonders häufig vorkommende Themen, die dunkelgrünen Felder markieren Themen mit geringerer Verbreitung. Die Prozentangaben geben den Anteil der Befragten wieder, die das jeweilige Thema aktuell im Betriebsrat diskutieren

Abbildung 17: Persönlicher Qualifizierungsbedarf der Befragten



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 8053, gewichtete Daten

Abbildung 17 zeigt, dass sich das Verhältnis von Diskussion und Qualifizierungsbedarf zwischen einigen Themen unterscheidet. Bei dem wichtigsten Diskussionsthema für die Befragten, *Arbeitsverdichtung/Stress*, sehen 27 % der Befragten für sich einen subjektiven Qualifizierungsbedarf. Bei dem zweitwichtigsten *Diskussionsthema, den Arbeitszeitfragen*, fällt die Einschätzung zum subjektiven Qualifizierungsbedarf geringer aus, hier identifizieren lediglich 19 % der Befragten einen individuellen Bedarf. Im Verhältnis zur Relevanz des Themas ist der Anteil des individuellen Qualifizierungsbedarfes bei dem Thema *Digitalisierung/„Industrie 4.0“* als hoch zu bezeichnen. Hier sehen 15 % der befragten Betriebsrät_innen persönlichen Qualifizierungsbedarf. Während klassische Themen wie die Arbeitszeitgestaltung in der Betriebsratspraxis seit Mitte der 1980er Jahre bekannt sind, erfordern Themen zur Digitalisierung der Arbeit aus Sicht der Betriebsräte einen höheren Weiterbildungsbedarf, um sich fachlich kompetent zu qualifizieren.

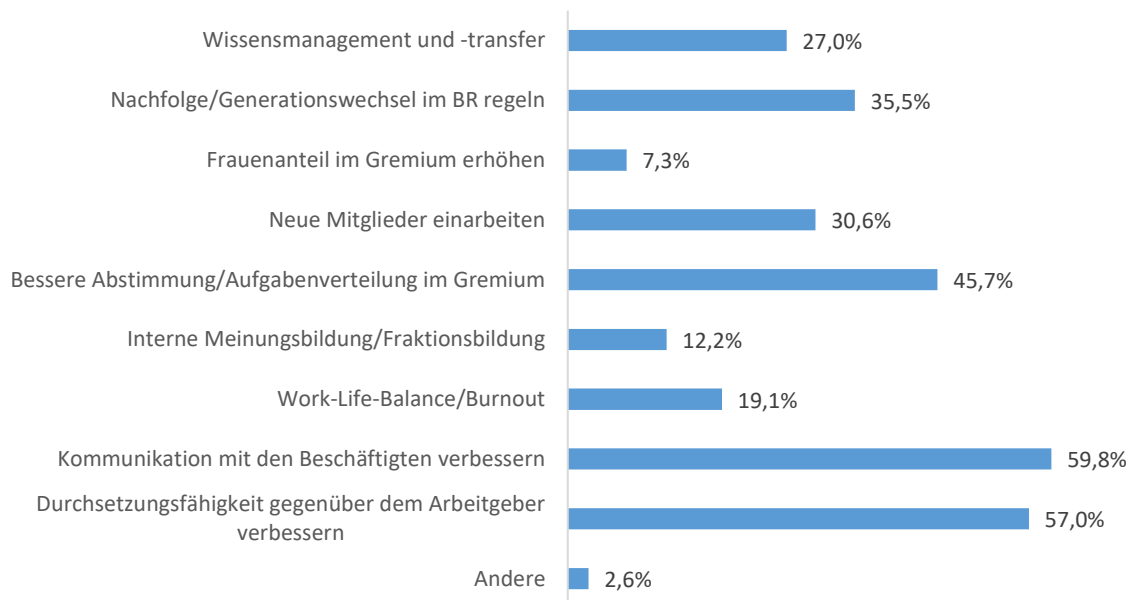
Auch ist das Thema *Arbeitsverdichtung/Stress* je nach Branche unterschiedlich virulent. Der Qualifizierungsbedarf fällt hier besonders in den Branchen „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“ hoch aus,

ebenso in der Branche „Telekommunikation, Informationstechnik“ mit jeweils 39 %, dicht gefolgt von der „Gebäudereinigung“ mit 38 % und den „IT-Dienstleistungen“ (32 %). Bei dem Großteil der Themen gibt es eine Varianz hinsichtlich verschiedener Merkmale, wie beispielsweise der Betriebsgröße oder der Branche.

4.4 Zukünftige betriebsratsinterne Herausforderungen und Weiterbildungsthemen

Zusätzlich zu den beschäftigungs- und betriebspolitischen Themen sind es auch interne Herausforderungen, mit denen Betriebsräte einen Umgang finden müssen. In Abbildung 18 sind die wichtigsten BR-internen Herausforderungen aufgeführt. Auch hier konnten die Betriebsrät_innen angeben, ob die einzelnen Themen für sie in Zukunft eine Relevanz besitzen. Die Prozentwerte geben die Anteile der Befragten wieder, die das Thema als zukünftige BR-interne Herausforderung identifizieren.

Abbildung 18: Zukünftige BR-interne Herausforderungen



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7816, gewichtete Daten

Wie die Ergebnisse belegen, sind Fragen der Kommunikation als größte Herausforderungen in der Betriebsratsarbeit anzusehen. Dies gilt für die *Verbesserung der Kommunikation mit den Beschäftigten* (knapp 60 %) wie auch für die *Verbesserung der Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Arbeitgeber* (57 %). Die Kommunikation mit den Beschäftigten knüpft an einen weiteren wichtigen Aspekt der intermediären Stellung des Betriebsrates an: dem „Repräsentationsproblem“ (Fürstenberg 2000: 21) des Betriebsrates gegenüber der Belegschaft. Eine Intensivierung der Kommunikation mit den Beschäftigten kann dazu dienen, die Belange der Belegschaft gezielter in den Fokus zu nehmen und auch das Betriebsratshandeln für die Beschäftigten sichtbar zu machen. Neben diesen zwei dominanten Themen sind die „bessere Abstimmung/Aufgabenverteilung im Gremium“ (45,7 %) und die „Nachfolge/ Generationswechsel im BR regeln“ (35,5 %) als organisatorisch wichtige Aufgaben zu benennen. Gerade der zweite Aspekt zeigt, dass der demografische Wandel auch innerhalb des Betriebsratsgremiums eine wichtige Rolle spielt. Die Erhöhung des Frauenanteils im Gremium spielt hingegen mit 7,3 % eine eher untergeordnete Rolle für die Befragten. So ist die Zusammensetzung der BR-Gremien nach wie vor eher männlich geprägt.

Ebenso wie bei der Betrachtung der Diskussionsthemen zeigt sich, dass sich betriebsgrößenspezifische Unterschiede bei der Relevanz der einzelnen Themen ergeben.

Tabelle 5 gibt hinsichtlich der Einschätzung zu zukünftigen BR-internen Herausforderungen Aufschluss über relevante Unterschiede.

Hier zeigt sich, dass Abstimmungs- und Organisationsaufgaben mit zunehmender Gremiengröße an Bedeutung gewinnen, so zum Beispiel die *Verbesserung der Abstimmung und die gremieninterne Aufgabenverteilung*. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch in den Themen des *Generationswechsels im BR* und der auch damit verbundenen Aufgabe des *Wissensmanagements*. Die *Verbesserung der Kommunikation mit den Beschäftigten* ist eine offenbar generell wichtige Herausforderung für alle Betriebsratsgremien – unabhängig von der Betriebsgröße. Die *Verbesserung der Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Arbeitgeber* ist hingegen in kleineren Unternehmen von deutlich größerer Relevanz als in großen Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass der Professionalisierungsgrad der Betriebsratsgremien mit wachsender Anzahl der Mitglieder ansteigt, so dass gegenüber dem Arbeitgeber in größeren Unternehmen besser strategisch agiert werden kann als in kleinen Unternehmen.

Insgesamt ergibt sich durch die bislang dargestellten Befunde ein vielfältiges Bild an Aufgaben und Herausforderungen, in deren Kontext der Betriebsrat agieren und reagieren muss. Neben betriebs- und beschäftigungspolitischen Aufgaben ist auch eine Reihe von internen Herausforderungen zu erkennen. Um diesen Aufgaben begegnen und diese

Herausforderungen bewältigen zu können, benötigen die Betriebsräte handlungs- und themenspezifisches Wissen. Die folgende Grafik zeigt, welche Seminarthemen die Betriebsrät_innen in Zukunft als wichtig erachten. Hierbei wurde eine Auflistung gewählter Seminarthemen zugrunde gelegt, die im Wesentlichen den eher bekannten, „traditionellen“ Seminarthemen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit entspricht.¹⁶

Tabelle 5: Zukünftige BR-interne Herausforderungen nach Betriebsgrößenklassen

Zukünftige BR-interne Herausforderung:	Anzahl der Mitarbeiter_innen im Betrieb					
	< 50	50-99	100-199	200-499	500-1999	2000+
Wissensmanagement und -transfer	15,6 %	21,1 %	22,8 %	29,5 %	31,1 %	43,6 %
Nachfolge/Generationswechsel im BR regeln	26,0 %	25,4 %	31,5 %	32,4 %	45,9 %	60,7 %
Frauenanteil im Gremium erhöhen	3,5 %	5,3 %	7,6 %	7,6 %	7,8 %	12,0 %
Neue Mitglieder einarbeiten	21,4 %	23,8 %	32,0 %	30,2 %	33,7 %	43,0 %
Bessere Abstimmung/Aufgabenverteilung im Gremium	20,0 %	35,8 %	45,8 %	51,6 %	51,1 %	53,3 %
Interne Meinungsbildung/Fraktionsbildung	4,6 %	6,2 %	11,1 %	12,4 %	17,0 %	21,9 %
Work-Life-Balance/Burnout	13,8 %	14,4 %	18,9 %	18,8 %	22,5 %	25,4 %
Kommunikation mit den Beschäftigten verbessern	51,2 %	59,6 %	60,1 %	59,3 %	62,4 %	61,0 %
Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Arbeitgeber verbessern	65,6 %	63,6 %	64,1 %	56,7 %	48,4 %	38,4 %

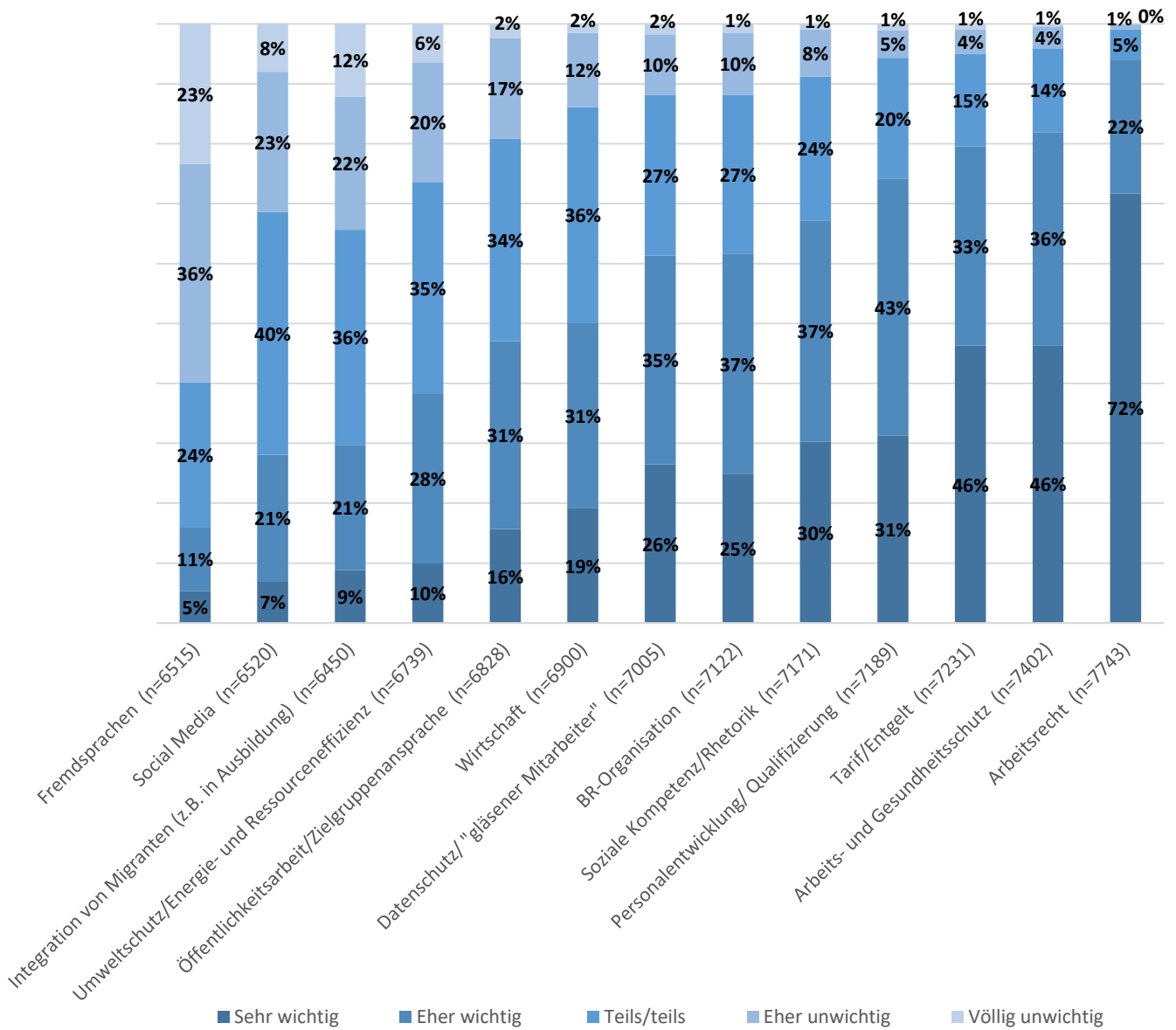
Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7779, gewichtete Daten

¹⁶ Hintergrund dieser Entscheidung war es, über die erneute Erhebung dieser Items zu den Seminarthemen empirisch messbare Trends in der Entwicklung zu dieser Fragestellung ableiten zu können, da diese Frage bereits Teil einer vorherigen Betriebsräte-Befragung einer Gewerkschaft war.

Aus den Befragungsergebnissen geht ferner hervor, dass für die befragten Betriebsräte das Thema *Arbeitsrecht* bei zukünftigen Seminarbesuchen die größte Relevanz hat (siehe Abbildung 19). Insgesamt 72 % bezeichnen dieses Thema als sehr wichtig, 22 % als eher wichtig. An zweiter Stelle folgt das Thema *Arbeits- und Gesundheitsschutz*, dies sehen insgesamt 82 % als sehr wichtig oder eher wichtig an. An dritter Stelle ist das Thema *Tarif/Entgelt* zu nennen, dies bewerten insgesamt 79 % als sehr wichtig oder eher wichtig. Im Vordergrund des Weiterbildungsinteresses stehen bei Betrachtung der drei wichtigsten Seminarthemen somit vor allem beschäftigungspolitische und tarifliche Belange. Ebenfalls von Bedeutung, wenn auch in geringerem Umfang, sind persönliche Kompetenzen (*Soziale Kompetenz/Rhetorik*), BR-interne Belange sowie wirtschaftliche Themen. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung ist zu erwarten, dass das Thema *Datenschutz/„gläserner Mitarbeiter“* künftig eine wachsende Bedeutung erfährt. Bisher befinden dies insgesamt 61 % als sehr wichtiges oder eher wichtiges zukünftiges Seminarthema. Interessanterweise wird die *Öffentlichkeitsarbeit/Zielgruppenansprache* als eher nachrangiges Thema hinsichtlich des Weiterbildungsinteresses bewertet, trotz der Verbesserung der Kommunikation mit den Beschäftigten als wichtigste BR-interne Herausforderung.

Die Präferenz für zukünftige Seminarthemen fällt bei den Untersuchungsteilnehmer_innen je nach Amtseinbindung und Ausschusszugehörigkeit sehr unterschiedlich aus. Wirtschaftliche Themen spielen für GBR-, KBR-, EBR- und Aufsichtsratsmitglieder sowie für BR-Vorsitzende eine tendenziell wichtigere Rolle als im Gesamtdurchschnitt. Für Mitglieder des Wirtschaftsausschusses gehört die Gewinn- und Verlustrechnung/Bilanzen zu den wichtigsten Themen für zukünftige Seminarbesuche. Mitglieder im Betriebsausschuss haben eine überdurchschnittlich hohe Präferenz für *Öffentlichkeitsarbeit/Zielgruppenansprache* und für *Social Media*. Betriebsrät_innen, die Mitglied im Arbeitsschutzausschuss sind, messen den Themen *Umweltschutz/Energie/Ressourceneffizienz* und *Arbeits- und Gesundheitsschutz* eine höhere Bedeutung bei als die restlichen Befragten.

Abbildung 19: Zukünftig wichtige Seminarthemen



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6450 - 7743, gewichtete Daten

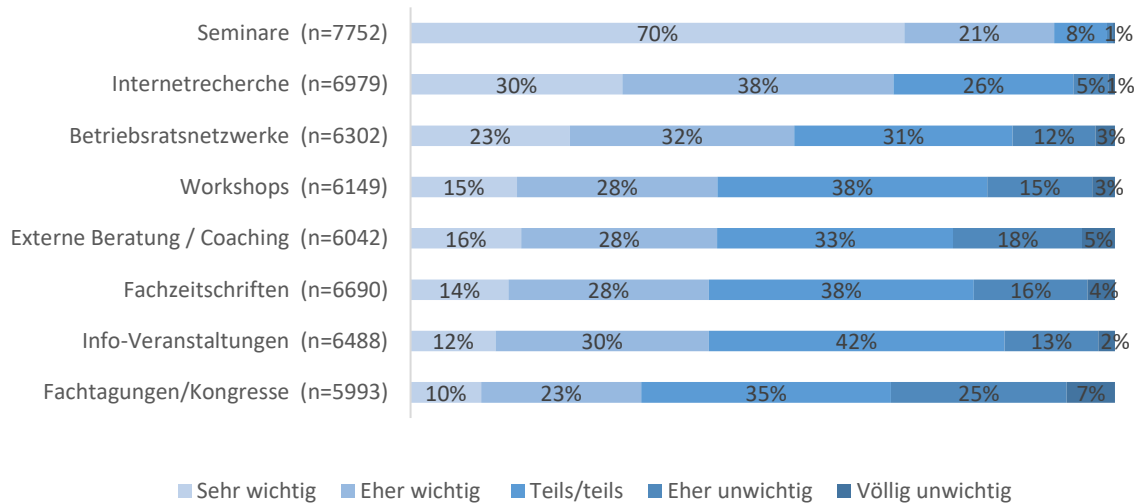
5 Weiterbildungspraxis von Betriebsratsmitgliedern

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Themen und Herausforderungen skizziert wurden, mit denen die Betriebsräte konfrontiert sind, geht es im folgenden Kapitel um die konkrete Weiterbildungspraxis. So ist es zum einen von Bedeutung, die generellen Weiterbildungsformen einer Bewertung zu unterziehen. Beispielsweise steht seit einigen Jahren die Frage im Raum, ob das Präsenzseminar als klassische Form der Wissensaneignung durch alternative Formate abgelöst wird. Der erste Abschnitt (5.1) widmet sich aus diesem Grund der Frage, welchen Stellenwert die Betriebsrät_innen den einzelnen Weiterbildungsformaten beimessen. Im zweiten Abschnitt (5.2) erfolgt die Untersuchung der Seminarteilnahme in Verbindung mit der Fragestellung, welche Faktoren die Weiterbildungsaktivität von Betriebsräten beeinflussen. Im dritten Abschnitt (5.3) steht die betriebsratsinterne Organisation von Weiterbildungen im Vordergrund. Hierbei geht es um die Untersuchung, inwiefern die Weiterbildung einer strategischen Planung im Betriebsrat unterliegt sowie um die Erhebung von Zuständigkeitsstrukturen in den Gremien. Abschließend werden Inhouse- und Webseminare als spezielle Weiterbildungsformate untersucht, denen zum Teil ein zukünftiger Bedeutungszuwachs zugeschrieben wird (5.4).

5.1 Relevanz der Weiterbildungsformen

Neben klassischen Seminaren können auch andere Formen der Wissensaneignung von Bedeutung für die Weiterbildung der Betriebsrät_innen sein. Mit Blick auf die Weiterbildungsformen stellt sich die Frage, welche Bedeutung sie beispielsweise dem kollegialen Austausch wie auch der selbstständigen Internetrecherche beimessen. Hierzu wurden den Befragten acht Weiterbildungsformen zur Bewertung vorgelegt. Diesen konnten sie auf einer fünfstufigen Skala eine Wichtigkeit zuschreiben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 20 dargestellt:

Abbildung 20: Wichtigkeit der Weiterbildungsformen im Vergleich



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6042 - 7752, gewichtete Daten

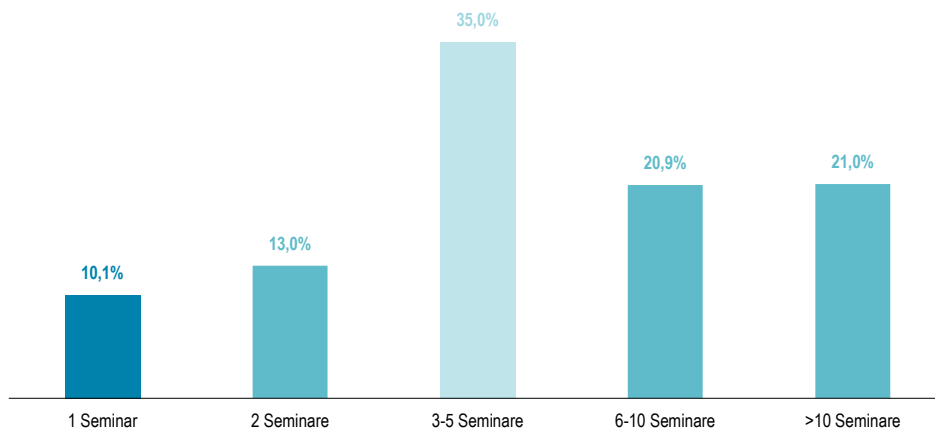
Es zeigt sich, dass das Seminar als Weiterbildungsform für die Befragten nach wie vor die größte Relevanz besitzt: 70 % bezeichnen Seminare als sehr wichtige Weiterbildungsform, 21 % bezeichnen diese als eher wichtig. An nächster Stelle folgt die Internetrecherche. Diese bezeichnen insgesamt 68 % als sehr wichtige bzw. eher wichtige Weiterbildungsform. Dieser Befund zeigt, dass eine Informationsbeschaffung auf kurzem Wege für die Betriebsrät_innen – auch altersübergreifend – eine große Bedeutung besitzt. Damit einhergehend können auch die Befunde zur Relevanz von Betriebsratsnetzwerken interpretiert werden, die an dritter Stelle stehen. Diese sehen insgesamt 55 % als sehr wichtige oder eher wichtige Weiterbildungsform an, da sie den Betriebsrät_innen ermöglichen, Erfahrungswissen auszutauschen oder eine kollegiale Beratung in Anspruch zu nehmen. Externe Beratung und Coaching spielen im Vergleich dazu eine eher weniger wichtige Rolle: 16 % erachten dies als sehr wichtig, 28 % als eher wichtig.

5.2 Seminarteilnahme

Im Hinblick auf die bisherige Weiterbildungsaktivität der Betriebsräte ist festzustellen, dass nahezu alle Befragten (94 %) bereits an mindestens einem Betriebsräteseminar teilgenommen haben. Von denjenigen, die

bisher an keinem BR-Seminar teilgenommen haben, befanden sich knapp zwei Drittel in ihrer ersten Wahlperiode. Bei den Betriebsrät_innen, die nicht in einer Gewerkschaft organisiert sind, liegt der Teilnahmeanteil bei 84,3 % und somit deutlich unter dem Durchschnitt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die zuständigen Gewerkschaften ihren Betriebsrät_innen vielfältige Angebote zur Startqualifizierung in der ersten Wahlperiode machen, wohingegen dieses auf nicht-organisierte Betriebsrät_innen nicht zutrifft.

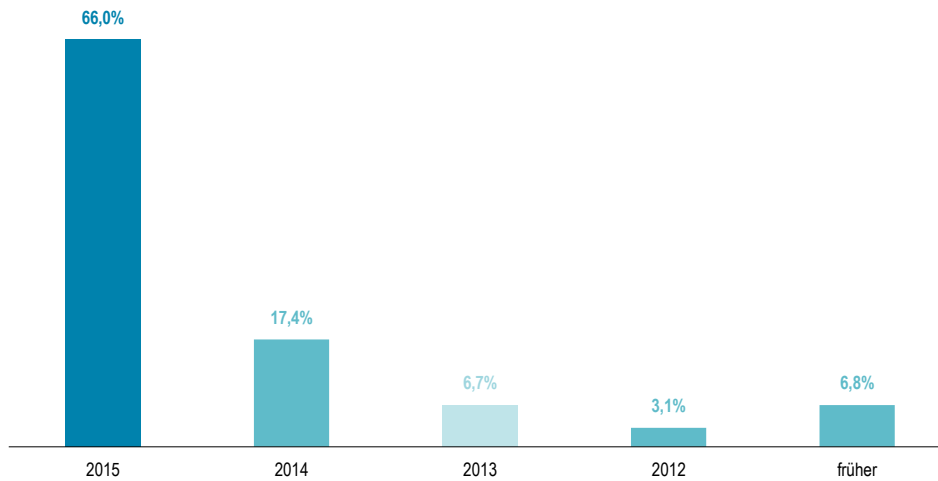
Abbildung 21: Wie viele Betriebsrats-Seminare haben Sie bisher insgesamt besucht?



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7303, gewichtete Daten

Gemessen an der Anzahl der bisher besuchten Betriebsräteseminare fällt die Weiterbildungsaktivität bei den befragten Gremienmitgliedern insgesamt hoch aus (vgl. Abbildung 21): Über drei Viertel (76 %) der befragten Betriebsräte haben an drei und mehr Seminaren teilgenommen, bei einem Fünftel der Befragten waren es sogar schon mehr als 10 Seminare. Besonders hervorstechend ist die hohe Weiterbildungsaktivität der neueren BR-Mitglieder: Von denen, die zum ersten Mal in den Betriebsrat gewählt wurden und darüber hinaus bereits an Betriebsrätequalifizierungen teilgenommen haben, hatten zum Befragungszeitpunkt bereits über 40 % drei bis fünf Seminare besucht.

Abbildung 22: Wann haben Sie zuletzt ein solches Seminar besucht?



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7189, gewichtete Daten

Zudem zeigt sich eine hohe Aktualität des Weiterbildungswissens: Bei der überwiegenden Mehrheit der Betriebsrät_innen (80 %) fand der letzte Seminarbesuch innerhalb der letzten zwei Jahre statt (vgl. Abbildung 22). Auch die Teilnahmeabsicht für das Jahr 2016 und 2017 fällt unter den befragten Betriebsrät_innen sehr hoch aus: 81 % geben an, im Jahr 2016 und 2017 an einem BR-Seminar teilzunehmen, 5 % schließen einen Seminarbesuch für diesen Zeitraum aus und 14 % sind noch unentschlossen. Diejenigen Befragten, die in den letzten zwei Jahren an keiner Betriebsräteschulung teilgenommen haben, wurden nach Gründen hierfür gefragt. Der Großteil der Befragten (48,7 %) gibt an, beruflich zu wenig Zeit gehabt zu haben, am zweithäufigsten werden private Gründe genannt (35,3 %).

5.2.1 Weiterbildungsaktivitäten in Abhängigkeit von individuellen Merkmalen¹⁷

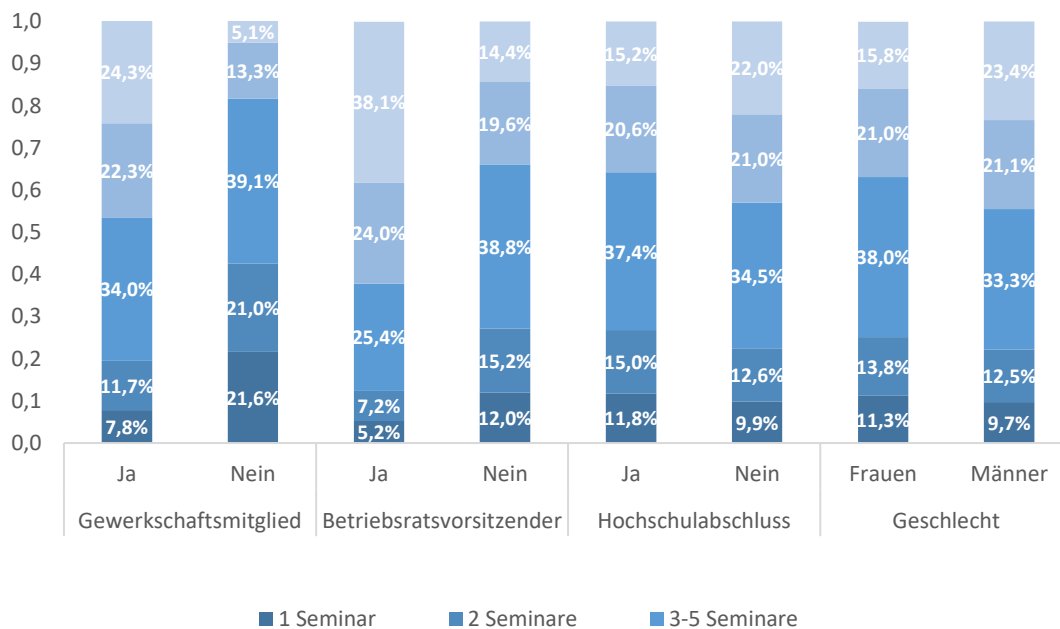
Die bisherige Weiterbildungsaktivität variiert stark hinsichtlich verschiedener individueller Merkmale der befragten Gremienmitglieder. Abbildung 23 stellt zunächst zentrale Zusammenhänge zwischen der Anzahl der bisher besuchten Seminare und individuellen Merkmalen der befragten Betriebsratsmitglieder dar.

Im Hinblick auf die individuellen Merkmale der Befragten zeigt sich, dass Betriebsratsvorsitzende eine überdurchschnittlich hohe Weiterbildungs-

¹⁷ Siehe Ahlne et al. 2017

aktivität aufweisen: 38 % der Vorsitzenden haben an zehn und mehr Seminaren teilgenommen – im Vergleich zu 14 % bei den anderen BR-Mitgliedern. Ähnliche Werte wie die Vorsitzenden weisen auch Mitglieder des Betriebsausschusses, dem geschäftsführenden Organ des Gremiums, auf. Eine überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsbeteiligung ist auch für gewerkschaftlich organisierte BR-Mitglieder zu beobachten. Umgekehrt stechen die nicht organisierten Betriebsratsmitglieder durch ihre geringe Weiterbildungsteilnahme hervor: Annähernd 42 % haben bisher nur ein oder zwei Seminare besucht.

Abbildung 23: Weiterbildungsaktivität nach Gewerkschaftsmitgliedschaft, BR-Amt, Qualifikation und Geschlecht



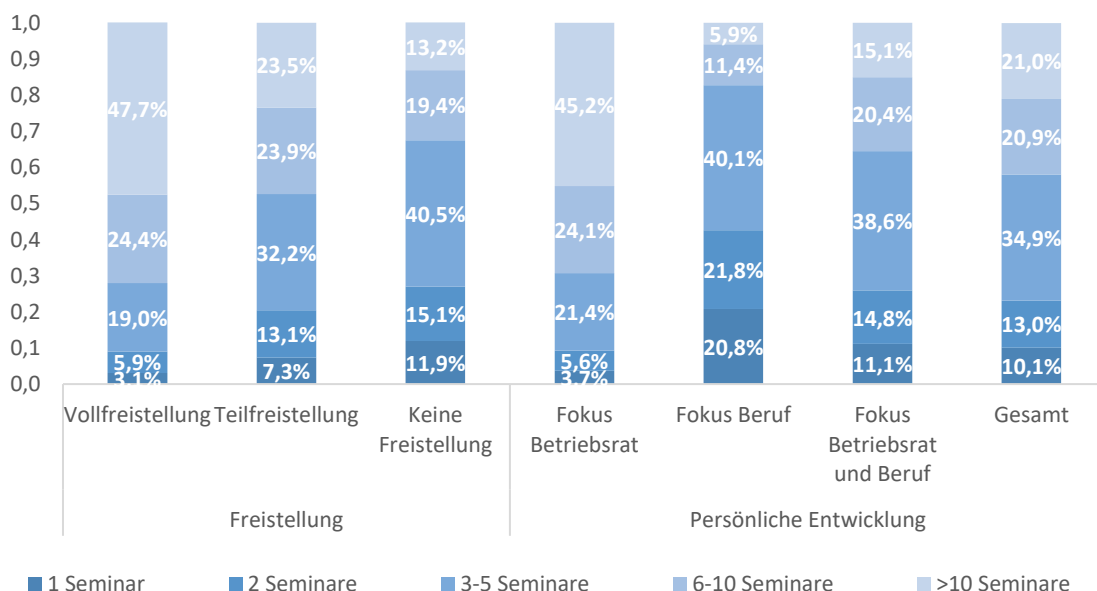
Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6790-7162, gewichtete Daten

Ausschlaggebend für das Maß an Weiterbildungsaktivität scheinen auch die persönlichen Entwicklungsziele im Spannungsfeld von Betriebsrats- und beruflicher Karriere zu sein (Abbildung 24). Betriebsrät_innen, die angeben, sich voll auf die Betriebsratsarbeit konzentrieren zu wollen, zeigen eine deutlich stärkere Weiterbildungsaktivität als Gremienmitglieder, die sich trotz der BR-Tätigkeit vor allem auf ihre berufliche Entwicklung fokussieren wollen. Mehr als zwei Drittel (69 %) der ersten Gruppe hatten zum Befragungszeitpunkt bereits sechs und mehr Seminare besucht. Demgegenüber waren es bei über 40 % der beruflich fokussierten Betriebsrät_innen bisher nur maximal zwei Seminare. Jene, die beide Entwicklungs-

perspektiven zugleich verfolgen wollen – dies ist die überwiegende Mehrheit der Befragten – finden sich genau in der Mitte zwischen diesen Polen. Auch das Ausmaß der Freistellung korreliert mit der bisherigen Weiterbildungsaktivität: Vollfreigestellte Betriebsratsmitglieder sind deutlich weiterbildungsaktiver als ihre teil- und nichtfreigestellten Kollegen. Dieser Zusammenhang dürfte vornehmlich auf die zusätzlichen Zeitressourcen und die damit verbundene Rollenzuschreibung innerhalb des Gremiums zurückzuführen sein, die sich durch die Freistellung ergeben.

Bei den übrigen individuellen Merkmalen zeigen sich überwiegend nur geringe Unterschiede hinsichtlich der Weiterbildungsaktivität: Weibliche Betriebsräte hatten zum Befragungszeitpunkt etwas seltener an Seminaren teilgenommen als ihre männlichen Kollegen (16 % vs. 23 % mit mehr als 10 Seminaren). Ebenso haben die Gremienmitglieder mit Hochschulabschluss insgesamt weniger Seminare besucht als Betriebsrät_innen, die keine Hochschule absolviert haben (15 % vs. 22 %). Hier kann ein Zusammenhang mit der stärkeren beruflichen Einbindung der hochqualifizierten Betriebsräte vorliegen. Ebenso ist es denkbar, dass die geringere Weiterbildungsaktivität der Hochschulabsolvent_innen auf die persönlichen Entwicklungsziele dieser Gruppe – die stärkere Fokussierung auf die berufliche Entwicklung – zurückzuführen ist. Weiteren Aufschluss hierüber liefert die multivariate Analyse in Abschnitt 5.2.3.

Abbildung 24: Zusammenhänge zwischen beruflicher Orientierung, Freistellungssituation und Weiterbildungsaktivität

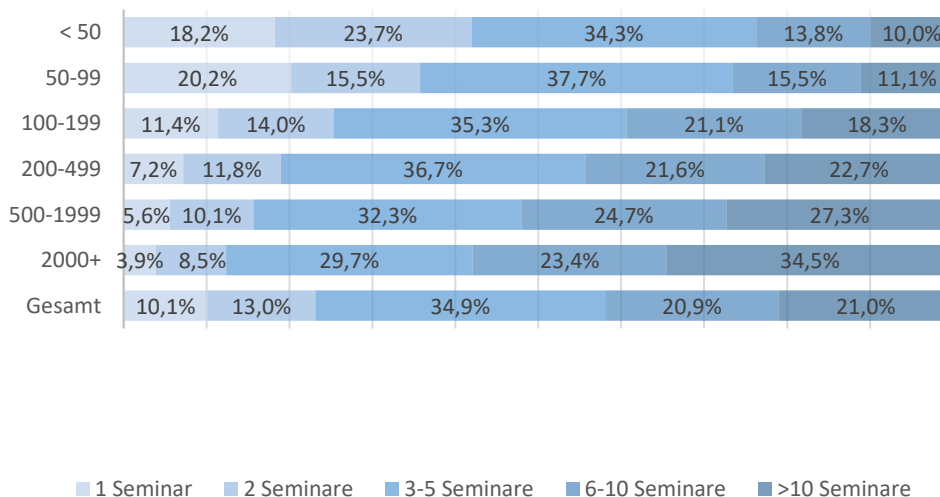


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6637-6930, gewichtete Daten

5.2.2 Weiterbildungsaktivitäten in Abhängigkeit von betriebs- und gremienstrukturellen Merkmalen¹⁸

Bei den strukturellen Merkmalen zeigen sich klare Zusammenhänge zwischen der Anzahl der bisher besuchten Seminare und der Betriebsgröße (Abbildung 25): Die Weiterbildungsaktivität steigt mit zunehmender Betriebsgröße an. Ferner lässt sich beobachten, dass Mitglieder in Betriebsratsgremien mit gewerkschaftlicher Mehrheit insgesamt mehr Seminare besucht haben als Betriebsrät_innen in Gremien ohne gewerkschaftliche Mehrheit. Vorhandene Konkurrenzsituationen im Gremium - durch mehrere Wahllisten - gehen auch mit einer stärkeren Weiterbildungsaktivität einher.

Abbildung 25: Seminarbesuche in Abhängigkeit von Betriebsgröße



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7299, gewichtete Daten

Höher ist die Weiterbildungsaktivität der BR-Mitglieder auch dort, wo eine systematische Bildungsplanung im Gremium stattfindet (Abbildung 26). Dabei ist es offenbar von Vorteil, wenn nicht der Vorsitzende selbst diese Aufgabe mit übernimmt, sondern ein anderes BR-Mitglied oder eine Arbeitsgruppe für Bildungsplanung zuständig ist.

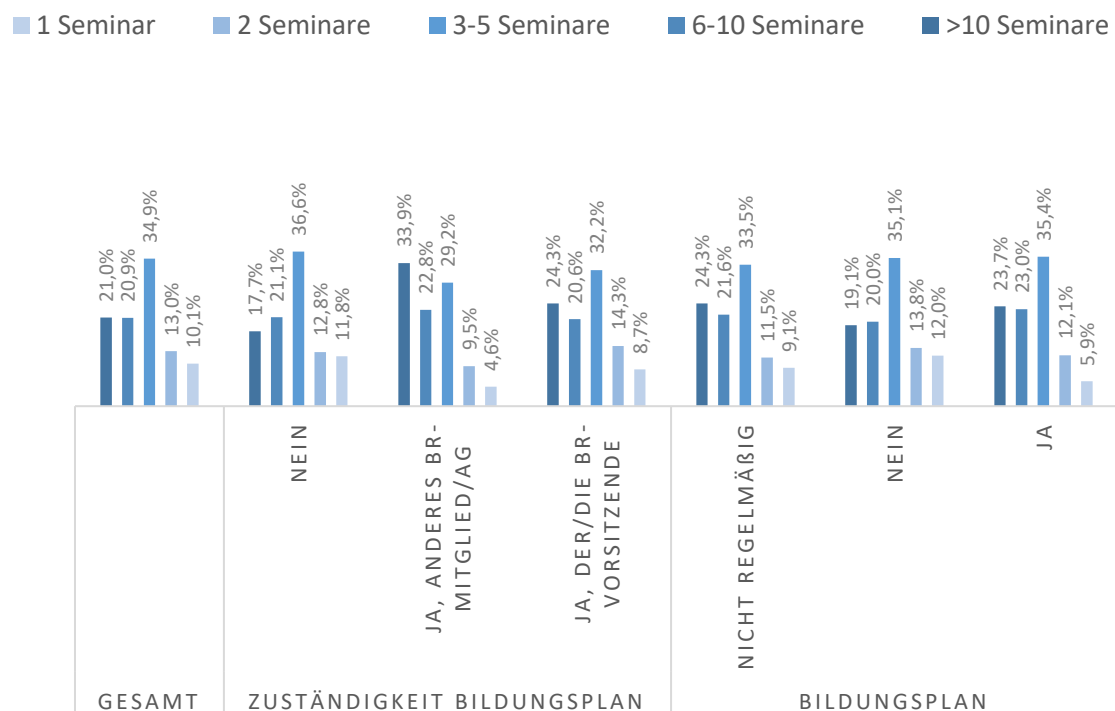
Die Weiterbildungsaktivität der Betriebsrät_innen ist in eigentümergeführten Betrieben geringer als in managementgeführten Betrieben. So haben Betriebsrät_innen, die in Konzernbetrieben tätig sind, mehr Seminare besucht als Betriebsratsmitglieder, die in Einzelbetrieben ohne größere Unternehmens- oder Konzernbindung arbeiten. Auch der Anteil der Be-

¹⁸ Siehe Ahlene et al. 2017

etriebsräte, die noch nie ein Seminar besucht haben, ist in Kleinbetrieben (16 % bei weniger als 50 Beschäftigten) und 14 % bei eigentümergeführten Betrieben deutlich höher als im Durchschnitt (6 %). In eigentümergeführten Kleinbetrieben, der Kombination beider Merkmale liegt der Anteil sogar bei 32 Prozent.

Im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung sind die Ergebnisse im Kontext der bisherigen Weiterbildungsaktivität weniger eindeutig. Einerseits decken sich die Ergebnisse mit den Befunden von Unterseher/Palm (2007), dass Betriebsrät_innen, die mit einem sehr kooperationsbereiten Arbeitgeber zusammenarbeiten, eine überdurchschnittliche Weiterbildungsaktivität aufweisen. So nehmen Betriebsrät_innen häufiger an Seminaren teil, wenn sie die Bereitschaft des Arbeitgebers, Veränderungsprojekte gemeinsam mit ihnen zu gestalten, als sehr hoch einschätzen. Ca. 52 % der Betriebsrät_innen haben hier mehr als fünf Seminare besucht gegenüber rund 32 % bei denjenigen Betriebsrät_innen, welche die Kooperationsbereitschaft als sehr gering einschätzen. Andererseits lassen sich aber kaum Unterschiede zwischen jenen Betriebsrät_innen erkennen, deren Mitbestimmungsrechte regelmäßig durch den Arbeitgeber behindert werden und jenen, die nicht mit Behinderungen konfrontiert werden.

Abbildung 26: Weiterbildungsaktivität und Bildungsplanung sowie weitere Merkmale



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6903-6934, gewichtete Daten

5.2.3 Multivariate Kontrolle der Zusammenhänge¹⁹

Mehrere der dargestellten individuellen sowie der betriebs- und gremienstrukturellen Merkmale können sich überlagern, verstärken oder abschwächen. Besonders deutlich wird dies etwa bei der Frage der mit der Betriebsgröße verbundenen Freistellungen oder der mit der Amtsdauer verbundenen Vergabe von BR-Funktionen wie der des Vorsitzenden. Auch können persönliche Präferenzen etwa in Bezug auf die Rollendefinition (Betriebsratskarriere vs. berufliche Karriere) mit soziostrukturellen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Qualifikation) korreliert sein.

Um die dargestellten bivariaten Zusammenhänge auf ihre Robustheit und auf Unabhängigkeit der einzelnen Einflussgrößen zu prüfen, wurden mehrere multivariate Analysen durchgeführt. Hiermit soll der Einfluss einzelner Merkmale unter sonst gleichen Bedingungen berechnet werden.

Zunächst wurde mit einer ordinalen logistischen Regression die Wahrscheinlichkeit für die Häufigkeit der Seminarteilnahme geschätzt. Die Ergebnisse dieser Schätzung – Effektkoeffizient und Signifikanzniveau – sind in Tabelle 6, Ergebnisspalte 1 dargestellt. Die Effekte aus dem ordinalen Schätzmodell wurden zusätzlich durch zwei binäre logistische Regressionen überprüft. Hierzu wurden auf Basis der Weiterbildungshäufigkeit unterschiedliche Fallgruppen gebildet: Als „Wenig-Nutzer“ wurden Betriebsräte klassifiziert, die bisher nicht mehr als zwei Seminare besucht haben. Als „Viel-Nutzer“ hingegen wurden diejenigen klassifiziert, die schon mehr als sechs Seminare besucht haben. Im Anschluss wurde mit dem gleichen Variablenmodell wie in Tabelle 6, Ergebnisspalte 1 jeweils die Wahrscheinlichkeit geschätzt, als Betriebsrat diesen Gruppen anzugehören (Ergebnisse in Tabelle 6, Ergebnisspalten 2 und 3). Dadurch kann geprüft werden, ob am unteren und oberen Ende der Weiterbildungsaktivitäten ggf. andere Zusammenhänge wirken als die in der ordinalen Regression ausgewiesenen Durchschnittseffekte.

Wie bereits die bivariaten Analysen im vorhergehenden Abschnitt vermuten ließen, zeigen auch hier zentrale betriebsstrukturelle Faktoren eine starke Wirkung. So geht mit steigender Betriebsgröße(nklasse) unter Kontrolle der anderen Einflussgrößen ein kontinuierlicher Anstieg der Wahrscheinlichkeit einer höheren Weiterbildungsaktivität einher (Rechnung 1). Die Chance, zur Gruppe der „Viel-Nutzer“ zu gehören, steigt, wie Rechnung 2 zeigt, mit der Betriebsgröße. Die Wahrscheinlichkeit, zu den „Wenig-Nutzern“ zu gehören, sinkt dementsprechend mit steigender Betriebsgröße. Die Wirkung von Konzernstrukturen (Betrieb ist Unternehmensteil) und der hier vermuteten höheren Professionalität und Routiniertheit im Umgang mit Betriebsratsqualifizierung zeigt sich auch unter Kontrolle der Betriebsgröße. Dieser positive Effekt ist in der ordinalen Schätzung signifikant, in den binär-logistischen Modellen jedoch nicht mehr.

¹⁹ Eine frühere Version der multivariaten Analyse wurde bereits in Ahlne u.a. (2017) veröffentlicht.

Tabelle 6: Regressionsergebnisse²⁰

Modell	(1)	(2)	(3)
	Seminarnutzung (0 ... >10 Seminare)	Wenig-Nutzer (0-2 Seminare)	Viel-Nutzer (>6 Seminare)
	Ordinale Logistische Regression (B)	Binär logistische Regression (B)	
Persönliches Entwicklungsziel (Ref.: beides):			
BR-Karriere	,391***	-,355*	,387**
Berufliche Karriere	-,633***	,354+	-,678**
Hochschulabschluss	-,101	,165	-,089
AT-Angestellter	,214**	-,033	,330**
Gewerkschaftsmitglied	,560***	-,487***	,629***
Alter (10er-Skala)	,057***	-,069**	,052*
Geschlecht (weiblich)	,163**	-,211*	,059
Präferierte Seminardauer (4er Skala)	,307***	-,242***	,324***
Maximal akzeptierte Anreisezeit für Seminar (6er Skala)	,142***	-,158***	,172***
Betriebsratsvorsitzender	,628***	-,483***	,652***
Mitglied Betriebsausschuss	,527***	-,596***	,588***
Mitglied GBR/KBR	,245***	-,323**	,354***
Freistellung (Ref.: keine)			
Voll freigestellt	,324***	-,146	,371**
Teilweise freigestellt	,060	-,110	,134
Wahlperiode (4er-Skala)	,901***	-,753***	,897***
Gewerkschaftsmehrheit im Gremium	-,136	,239+	-,302*
Unterschiedliche Wahllisten im Gremium	,111	-,161	,141
Keine WB-Planung im Gremium	-,258***	,215*	-,307***
WB-Verantwortlicher im Gremium (nicht Vorsitzender)	,336***	-,236+	,423***
Betriebsgröße (6er-Skala)	,192***	-,198***	,160***
Betrieb ist Unternehmensteil	,126+	-,027	,105
Managerführung	,279**	-,325*	,346**
Bereitschaft AG Veränderungsprozesse gemeinsam mit BR zu gestalten (5er-Skala)	-,034	,032	-,034
Behinderung BR-Arbeit durch AG (3er-Skala)	,177**	-,142	,226**
Schwellenwerte AV = 0/1/2/3/4	,76*/2,40***/3,56****/ 5,87****/7,38****		
Konstante		2,883***	-5,885***
Fallzahl	4.534	4.534	4.534
Pseudo-R ² Cox & Snell	,475	,206	,370
Pseudo-R ² Nagelkerke	,497	,333	,494

Anm.: B-Koeffizienten bei logistischer Regression: logarithmierte Veränderung der Chance (des Wahrscheinlichkeitsverhältnisses) auf den Eintritt der abhängigen Variable unter Kontrolle der restlichen unabhängigen Variablen;

Signifikanzniveaus: + $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$;

Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016

Zu beachten ist ebenso der positive Effekt von „Management-Führung“ im Betrieb. Wird der Betrieb von angestellten Managern und nicht direkt vom Eigentümer geführt, so sinkt – unter sonst gleichen Bedingungen – die Wahrscheinlichkeit, als Betriebsrat zur Gruppe der Wenig-Nutzer zu gehören. Umgekehrt ist es bei den Viel-Nutzern.

Im Hinblick auf die Kooperationsbeziehungen des BR-Gremiums zur Geschäftsleitung fällt auf, dass sich Betriebsrät_innen, die angeben, dass die Arbeit des Gremiums systematisch durch den Arbeitgeber behindert wird, im ordinalen Regressionsmodell wie auch im Modell der Viel-Nutzer

²⁰ Da mehrere Befragte aus einem Gremium stammen können, werden die Stärke und das Signifikanzniveau der betriebs- und gremienbezogenen Variablen unter Umständen überschätzt. Auf die Anwendung eines Mehrebenenmodells, mit dem derartige Effekte kontrolliert werden können, musste verzichtet werden, da eine vollständige Zuordnung von Befragten und Organisationen zum Auswertungszeitpunkt noch nicht möglich war.

signifikant häufiger weiterbilden. Dies würde dafür sprechen, dass Konflikte letztlich eher zu einer Erhöhung der Weiterbildungsaktivität führen. Die Bereitschaft der Geschäftsleitung, betriebliche Veränderungsprozesse gemeinsam mit dem Betriebsrat zu gestalten, hat – unter Kontrolle der Betriebsgröße und der anderen Merkmale – indes einen negativen Effekt auf die berichtete Weiterbildungsbeteiligung – dieser ist jedoch in keinem der drei Modelle signifikant. Auch der Effekt unterschiedlicher Wahllisten erweist sich in einem multivariaten Kontrollmodell als nicht mehr signifikant. Diese beiden, in den bivariaten Analysen sichtbaren, Zusammenhänge scheinen auf verdeckte Betriebsgrößeneffekte zurückzuführen zu sein.

Das Vorhandensein einer systematischen Weiterbildungsplanung im Gremium zeigt sich erwartungsgemäß auch unter Kontrolle anderer Einflüsse über alle Modelle hinweg als signifikant. Die Wahrscheinlichkeit, zu den Viel-Nutzern zu gehören, steigt zudem, wenn die Planungsaufgabe nicht vom Vorsitzenden „mit erledigt“ werden muss, sondern in der Hand eines anderen Betriebsratsmitglieds liegt.

Wenig überraschend erweist sich die Dauer der Zugehörigkeit zum BR-Gremium als dominanter Einfluss. Die Wahrscheinlichkeit, zur Gruppe der Viel-Nutzer zu gehören, erhöht sich mit steigender Wahlperiode. Klare Zusammenhänge zeigen sich auch bei den Variablen zur Amts- und Funktionsträgerschaft (Amt des Vorsitzenden, GBR/KBR-Mitglied, Mitglied im Betriebsausschuss, Aufsichtsratsmitglied). Alle diese Funktionen stehen unabhängig von der Betriebsgröße und den anderen Kontrollvariablen in einer signifikant positiven Beziehung zur Häufigkeit der Seminarteilnahme.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die für die BR-Arbeit zur Verfügung stehenden Zeitressourcen: Die Wahrscheinlichkeit eines voll freigestellten Betriebsrats zur Gruppe der Viel-Nutzer zu gehören, ist erwartungsgemäß deutlich höher als bei den nicht freigestellten. Der Unterschied zwischen Teilfreistellung und keiner pauschalen Freistellung ist hier dagegen nicht statistisch signifikant. Nicht bestätigt werden im multivariaten Modell die in Abschnitt 4.3 gezeigten Zusammenhänge zwischen Weiterbildungsaktivität und Qualifikationsniveau der Betriebsräte. Allerdings weisen außertariflich Angestellte im Vergleich zu den tariflich Angestellten auch unter Kontrolle der anderen Faktoren eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit auf, zur Gruppe der Viel-Nutzer zu gehören, was durch das ordinale Regressionsmodell bestätigt wird.

Ein differenzierter Befund ergibt sich hinsichtlich des Geschlechts: Unter Kontrolle der anderen Einflüsse zeigt sich insgesamt – entgegen den Befunden aus der bivariaten Analyse – eine höhere Weiterbildungsbeteiligung von Frauen. Der in Abbildung 23 sichtbare (gegenteilige) Zusammenhang ist Ausdruck der im Durchschnitt kürzeren Amtszeit weiblicher BR-Mitglieder. Durch die Regression wird dieser Effekt herausgerechnet.

Der Durchschnittseffekt der Variable Geschlecht in der ordinalen Regression resultiert dabei ausschließlich aus den geschlechtsspezifischen Unterschieden am unteren Ende der Weiterbildungsskala (Häufigkeit der Seminarteilnahme): Die Wahrscheinlichkeit einer sehr niedrigen Weiterbildungsbeteiligung (Wenig-Nutzer) ist bei weiblichen Betriebsratsmitgliedern geringer als bei männlichen. Bei den Viel-Nutzern hingegen gibt es keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede. Welche Ursachen hinter diesen Effekten stehen, ob etwa weibliche Betriebsratsmitglieder Basisschulungen erster nehmen als ihre männlichen Kollegen, kann aus den Daten allerdings nicht geschlossen werden.

Mit den Präferenzen für Anreisezeit und Seminarlänge liegen zwei Indikatoren vor, die auf individuelle Beschränkungen der verfügbaren Zeit für BR-Weiterbildung hindeuten. Der Einfluss beider Variablen erweist sich auch in einem multivariaten Kontrollmodell als signifikant. Sie stehen jeweils in einem negativen Zusammenhang mit der Häufigkeit der Seminarteilnahme und deuten damit auf knappe Zeitressourcen durch berufliche oder familiäre Verpflichtungen hin.

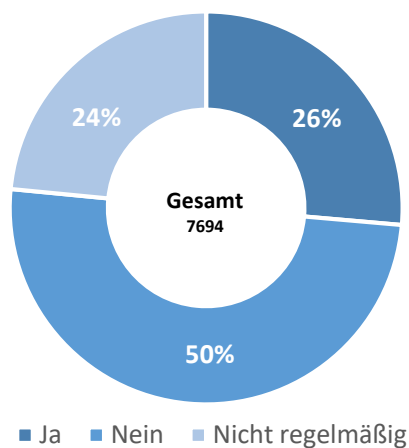
Die Modelle weisen Fit-Indizes zwischen 0,2 und 0,5 auf, was für eine gute Modellanpassung spricht (vgl. Gautschi 2010: 228). Die Betriebsgröße stellt eine der Variablen dar, die in jedem der drei Regressionsmodelle auf dem höchsten Niveau statistisch signifikant sind ($p < 0,001$): Größere Betriebe gehen im Durchschnitt mit einer höheren Organisationskomplexität einher. Die anfallenden Probleme und Regelungsthemen nehmen zu. Gleichzeitig nimmt aber auch die Anzahl der Betriebsräte pro Gremium zu. Die Erklärung dürfte also eher in einem generell ressourcenstärkeren Organisationsumfeld liegen oder in einer durchsetzungsfähigeren Interessenvertretung, die sich „traut“, den Anspruch auf Teilnahme an Betriebsratsschulungen auch gegenüber dem Unternehmen wirksam geltend zu machen. In eine ähnliche Richtung könnte auch die ebenfalls durchgängig auf höchstem Niveau signifikante Variable der Gewerkschaftsmitgliedschaft wirken: Gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte gelangen höchstwahrscheinlich über die Anbindung an die Organisation besser an Informationen über notwendige/mögliche Weiterbildungsangebote und/oder wirksame Wege ihrer Durchsetzung.

5.3 Bildungsplanung im Betriebsratsgremium

Einer der zentralen Einflussfaktoren für die Wahrnehmung von Weiterbildungsmaßnahmen ist – wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt – die WB-Planung im Gremium. Es ist davon auszugehen, dass ohne systematische Weiterbildungsplanung der zielgerichtete Erwerb von betriebsratsrelevanten Qualifikationen für den Einzelnen und das Gremium insgesamt hinter den alltäglichen Erfordernissen der Betriebsratsarbeit oder der Ar-

beit in fachlichen Position des (nicht freigestellten) Betriebsratsmitglieds zurückstehen müssen. Bei der Untersuchung der betriebsratsinternen Organisation von Weiterbildung werden zwei Aspekte betrachtet: Zum einen die Frage, inwiefern die Weiterbildung einer strategischen Planung im Betriebsratsgremium unterliegt und zum anderen die Erhebung von Zuständigkeitsstrukturen für die Planung von Weiterbildungen. Bezüglich des ersten Aspekts wird die Frage untersucht, ob in den Gremien ein jährlicher Bildungsplan für die Betriebsratsmitglieder aufgestellt wird.

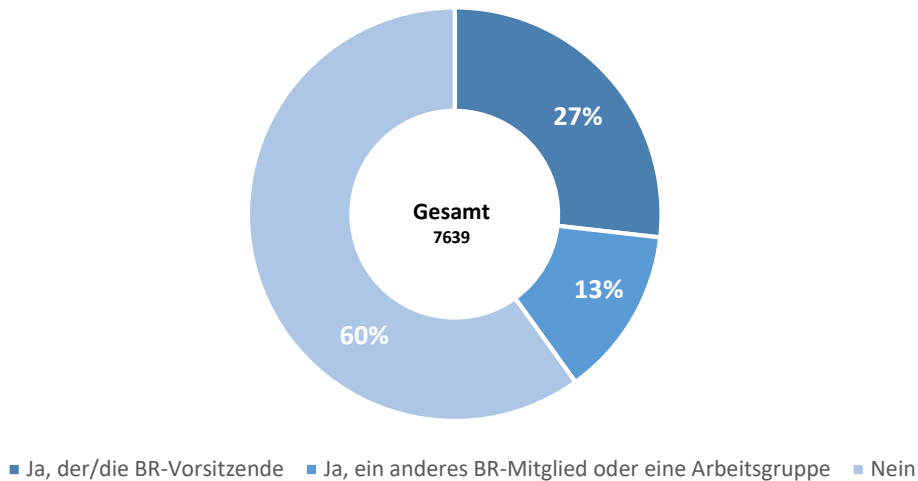
Abbildung 27: Wird bei Ihnen im Betriebsrat ein jährlicher Bildungsplan für die Betriebsratsmitglieder aufgestellt?



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, $N = 7694$, gewichtete Daten

Wie aus der obenstehenden Grafik (Abbildung 27) hervorgeht, liegt bei der Hälfte der Befragten kein jährlicher Bildungsplan im Gremium vor. Bei etwa einem Viertel der Befragten gibt es eine jährliche Bildungsplanung im Gremium, bei dem verbleibenden Viertel wird eine Planung nicht regelmäßig vorgenommen. Bei der Professionalisierung der Bildungsplanung in Form der Aufstellung eines Bildungsplans ist ebenfalls ein Zusammenhang mit der Betriebsgröße erkennbar: In größeren Betrieben mit größeren Gremien ist der Anteil eines regelmäßig aufgestellten Bildungsplans größer als in kleineren Unternehmen.

Abbildung 28: Gibt es im Gremium jemanden, der für die Bildungsplanung und -beratung der Mitglieder zuständig ist?

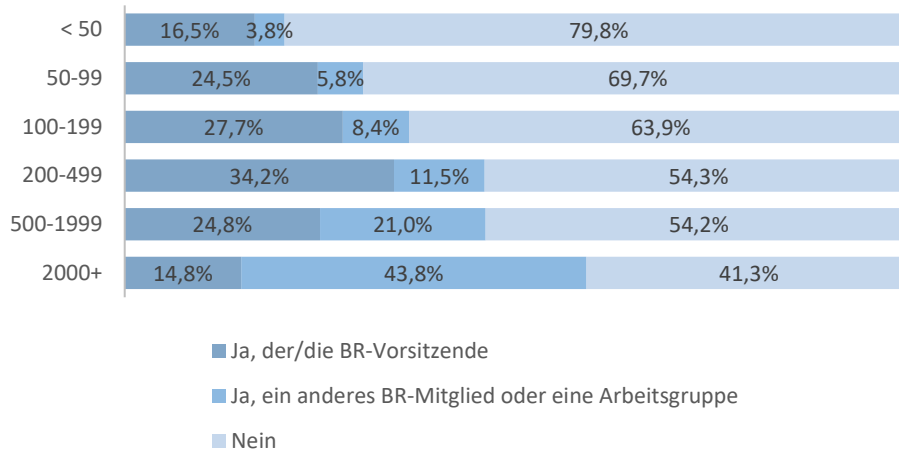


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7639, gewichtete Daten

Neben der Aufstellung eines jährlichen Bildungsplans wurde ebenfalls die Zuständigkeitsstruktur für die Weiterbildungsplanung und -beratung erhoben (Abbildung 28). Bezogen auf die Frage, ob es im Gremium jemanden gibt, der für die Bildungsplanung und -beratung der Mitglieder zuständig ist, antworteten 60 %, dass es keine personen- oder amtsgebundene Zuständigkeit für die Bildungsplanung gibt. Bei 27 % der Befragten entfällt diese Zuständigkeit auf den Betriebsratsvorsitzenden, bei 13 % ist ein anderes Betriebsratsmitglied dafür verantwortlich.

Differenziert man diese Frage nach Betriebsgrößenklasse (Abbildung 29), fällt auf, dass das Vorhandensein einer für die Bildungsplanung und -beratung der Mitglieder zuständigen Person mit der Betriebsgröße steigt. In Betrieben mit einer Größe von mehr als 2.000 Beschäftigten ist hierfür überwiegend nicht der BR-Vorsitzende, sondern ein anderes Mitglied des Betriebsrats oder eine Arbeitsgruppe verantwortlich.

Abbildung 29: Bildungsplanung bei Betriebsratsgremien



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, $N = 7626$, gewichtete Daten

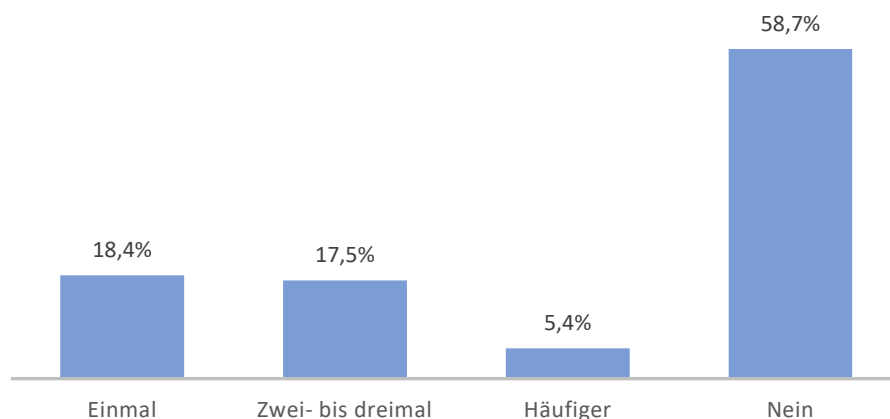
Aus den dargestellten Befunden geht hervor, dass die betriebsratsinterne Organisation von Weiterbildung einer weitergehenden Professionalisierung bedarf. Bei lediglich einem Viertel der Befragten wird im Gremium ein jährlicher Bildungsplan aufgestellt. Mit Blick auf die betriebsgrößen-spezifischen Unterschiede wird deutlich, dass dies möglicherweise zum Teil fehlenden Ressourcen geschuldet ist, allerdings wird zu einem anderen Teil der strategischen Bildungsplanung vermutlich ein geringer Stellenwert beigemessen. Die fehlende strategische Weiterbildungsplanung in einigen Gremien kann dabei als potenzieller Einflussfaktor für die Weiterbildungspraxis insgesamt bewertet werden. Die Zusammenhangsanalyse im vorherigen Kapitel unterstreicht diese Annahme, da es einen positiven Zusammenhang zwischen der Existenz einer Weiterbildungsplanung im Gremium und der individuellen Weiterbildungsaktivität gibt. Auch mit Blick auf die Zuständigkeitsstrukturen wird deutlich, dass bei 60 % der Befragten keine konkrete Person im Gremium für die Bildungsplanung und -beratung der Mitglieder zuständig ist. Wenn es eine Zuständigkeit gibt, dann wird diese häufig den Vorsitzenden zuteil. Neben der regelmäßigen Aufstellung eines Bildungsplans ist es für die strategische Verankerung der Weiterbildung erforderlich, konkrete Zuständigkeiten für die Bildungsplanung und -beratung im Gremium zu implementieren. Dies kann sich möglicherweise auch positiv auf das Weiterbildungsverhalten insgesamt auswirken, wie die Zusammenhangsanalyse im vorherigen Kapitel gezeigt hat.

5.4 Weiterbildungsformate im Überblick

In den vorangegangenen Kapiteln stand die Untersuchung der Inanspruchnahme von klassischen Themen- und Präsenzseminaren im Vordergrund. Dieser Abschnitt widmet sich der Analyse des Potenzials weiterer Bildungsformate, wie zum Beispiel Inhouse-Seminaren oder Web-Seminaren. Inhouse-Seminare zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass der Ort des Lernens in den Betrieb verlagert wird. Zudem können in einem Inhouse-Seminar betriebspezifische Themen bearbeitet werden, allerdings werden auch Grundlagenseminare im Inhouseformat angeboten bzw. geschult. Vor allem Inhouse-Seminaren wird ein Bedeutungszuwachs in der Weiterbildungslandschaft, zumindest seitens der Anbieter, zugeschrieben (Hovestadt/Teipen 2010: 43). Web-Seminare zeichnen sich dadurch aus, dass die klassischen Weiterbildungsinhalte der Präsenzseminare, also Wissensvermittlung, Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen online vermittelt werden. Dabei bestehen, je nach Gestaltung des Formats, auch Austauschmöglichkeiten mit Referent_innen und anderen Weiterbildungsteilnehmer_innen.

Hinsichtlich der Potenzialuntersuchung unterschiedlicher Weiterbildungsformate widmen wir uns zuerst den Inhouse-Seminaren. Bei der Frage nach der bisherigen Teilnahme an Inhouse-Seminaren zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten (58,7 %) bisher noch nicht an einem Betriebsratsseminar teilgenommen hat, das für ihr Gremium maßgeschneidert wurde. 41,3 % der befragten Betriebsrät_innen konnten bereits Erfahrungen mit dieser Seminarform machen (vgl. Abbildung 30).

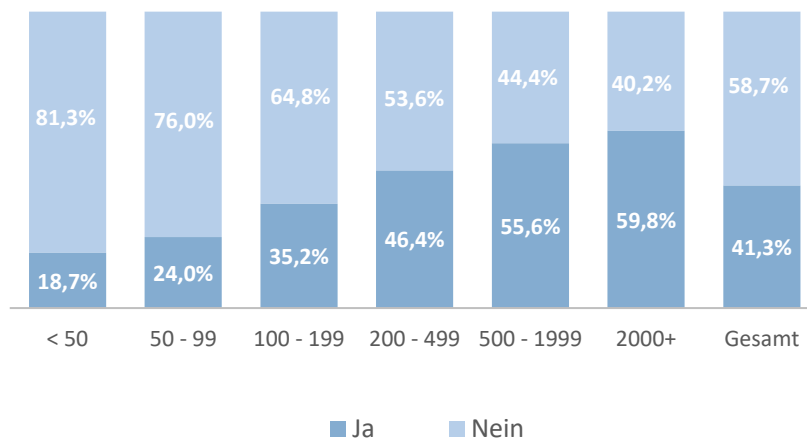
Abbildung 30: Haben Sie schon an einem Seminar zur BR-Qualifizierung teilgenommen, das von einem Schulungsanbieter für ihr Gremium maßgeschneidert wurde (Inhouse-Seminar)?



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7724, gewichtete Daten

Aus den Befragungsergebnissen geht hervor, dass die bisherige Teilnahme an Inhouse-Seminaren je nach Betriebsgröße sehr unterschiedlich ausfällt (vgl. Abbildung 31). Die höchste Teilnahmerate ist in großen Betrieben (> 500 Mitarbeiter) zu verzeichnen. Hier haben über 55,6 % der befragten Gremienmitglieder mindestens ein Inhouse-Seminar belegt. Bei den kleinen Betrieben (< 100 Mitarbeiter) sind es hingegen weniger als 25 %. Diese Unterschiede lassen sich möglicherweise mit einer Kosten-Nutzen-Kalkulation erklären. Während es in größeren Betrieben durchaus finanziell reizvoll sein kann, ein maßgeschneidertes Seminar im eigenen Betrieb durchzuführen, dürften die Kosten pro Teilnehmer in kleineren Betrieben für viele zu hoch ausfallen.

Abbildung 31: Teilnahme an Inhouse-Seminaren nach Betriebsgröße



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7722, gewichtete Daten

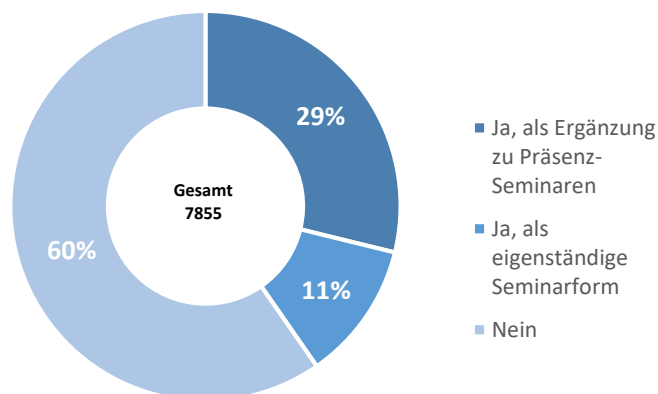
Diejenigen Betriebsrät_innen, die schon mit maßgeschneiderten Angeboten Erfahrungen gemacht haben, wurden anschließend gefragt, von welchem Anbieter das letzte Inhouse-Seminar durchgeführt wurde. Dabei konnte zwischen gewerkschaftlichen und kommerziellen/privatwirtschaftlichen Anbietern unterschieden werden. Die Befunde zeigen, dass die kommerziellen Anbieter auf dem Inhouse-Markt deutlich präsenter sind als auf dem Anbietermarkt insgesamt. 43 % der Befragten geben an, das letzte Inhouse-Seminar bei einem kommerziellen Anbieter belegt zu haben, 57 % bei einem gewerkschaftlichen Anbieter. Weitere Befunde zur Anbieterwahl sind im Kapitel 5.2 dieser Studie zu finden.

Im Anschluss wurden alle Befragungsteilnehmer gefragt, ob sie sich für ihr Gremium in naher Zukunft (wieder) ein maßgeschneidertes Seminar wünschen. Über 76 % der Betriebsräte bejahen diese Frage. Dieser

Zustimmungswert ist bei den Befragten, die bereits an mindestens einem Inhouse-Seminar teilgenommen haben, höher ausgeprägt (85 %). Ferner zeigen sich auch hier betriebsgrößenspezifische Unterschiede: Je größer der Betrieb, desto größer der Wunsch nach einem erneuten Inhouse-Seminar.

Neben dem Interesse an Inhouse-Seminaren wurden die Betriebsräte nach ihrer Einschätzung zu Web-Seminaren – sogenannten Webinaren – gefragt.

Abbildung 32: Könnten Sie sich vorstellen, auch Web-basierte Seminare für die BR-Schulung zu nutzen?

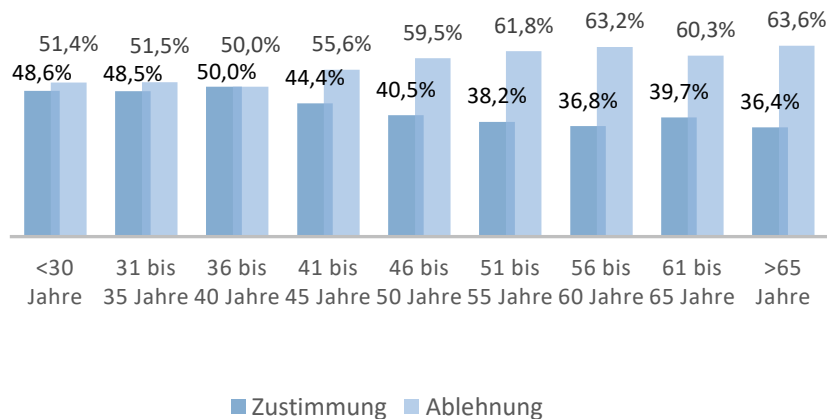


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7855, gewichtete Daten

Dabei zeigt sich, dass drei Fünftel der Befragten (60 %) der Nutzung von Web-Seminaren ablehnend gegenübersteht. 30 % könnten sich diese Seminarform als Ergänzung zu einem Präsenzseminar vorstellen. Nur eine Minderheit (11 %) würde ein Web-basiertes Seminar als eigenständige Seminarform für die BR-Schulung nutzen. Die Zustimmung und Ablehnung gegenüber Web-Seminaren variiert dabei hinsichtlich mehrerer Strukturmerkmale: Gewerkschaftlich organisierte Befragte weisen gegenüber dieser Weiterbildungsform eine höhere Ablehnung auf (61,4 %) als Betriebsrät_innen, die nicht Mitglied einer Gewerkschaft sind (51,1 %). Die Skepsis der gewerkschaftlich organisierten Befragten ist dabei auch unter Berücksichtigung des Alters größer als bei den Nicht-Organisierten – zwar sind die gewerkschaftlich organisierten Betriebsrät_innen im Durchschnitt älter als die Nicht-Organisierten, aber in jeder Altersklasse ist die Ablehnung bei den gewerkschaftlich organisierten höher. Der Anteil der Ablehnung steigt allerdings auch hier tendenziell mit zunehmendem Alter. Insgesamt lehnen jüngere Betriebsrät_innen Web-Seminare

seltener ab als ältere. Ein deutlicher „Ablehnungssprung“ ist bei den über 40-Jährigen zu erkennen, wie die folgende Grafik zeigt.

Abbildung 33: Zustimmung und Ablehnung zu Web-Seminaren nach Altersklassen



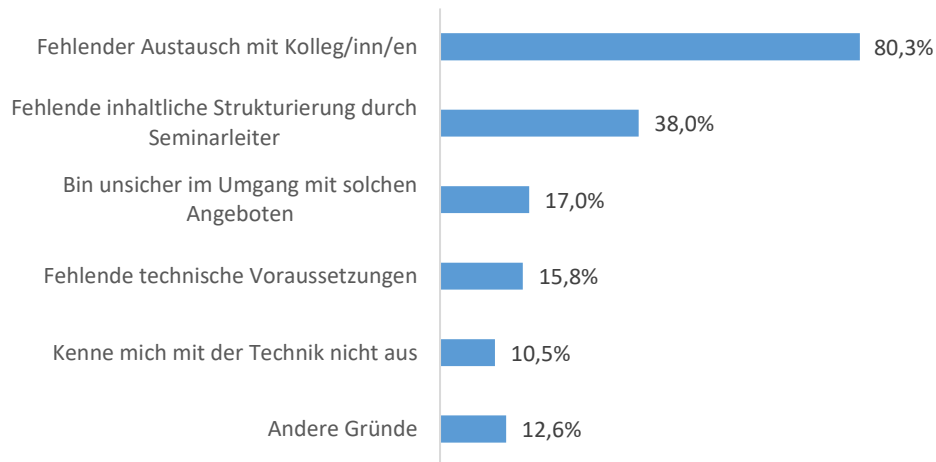
Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6844, gewichtete Daten

Dieser Zusammenhang lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass jüngere Betriebsrät_innen in ihrer Sozialisationsphase stärker mit dem Internet in Berührung gekommen sind als ihre älteren Kollegen. Somit kann ein Generationeneffekt vermutet werden. Ferner korreliert die Zustimmung und Ablehnung gegenüber Webinaren mit den Bildungsabschlüssen. Dabei ist zu beobachten, dass die Ablehnung mit der Höhe des Bildungsabschlusses sinkt. Gerade Hochschulabsolvent_innen (45,7 %) und Abiturient_innen (44,9 %) zeigen eine weit unterdurchschnittliche Ablehnung gegenüber dieser Seminarform. Die höhere Affinität zu Webinaren könnte dabei mit zwei Ursachen zusammenhängen: Erstens setzen Web-Seminare eine höhere Neigung zum autodidaktischen Lernen voraus, die bei Abiturient_innen und Hochschulabsolvent_innen möglicherweise stärker ausgeprägt ist. Zweitens kommen gerade Hochschulabsolvent_innen während ihres Studiums vermehrt in Kontakt mit Web-basierten Lernplattformen, so dass vermutlich viele Befragte aus dieser Gruppe es bereits gewohnt sind, Web-Seminare im Lernalltag zu nutzen.

Die befragten Betriebsrät_innen konnten mit zwei Anschlussfragen ihre Ablehnung oder Zustimmung zu Web-Seminaren begründen. Diejenigen, die eine ablehnende Haltung gegenüber Web-Seminaren äußern, begründen ihre Einstellung mehrheitlich damit, dass ihnen bei Web-

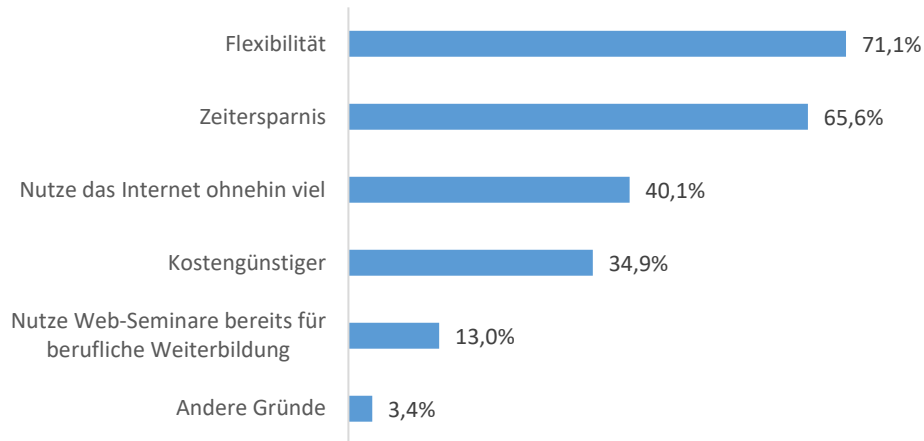
basierten Seminaren der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen fehlt (80 %). Darüber hinaus befürchten 37 %, dass eine inhaltliche Strukturierung des Seminars durch den Seminarleiter schwierig werden könnte. Technische Hürden spielen dagegen eher eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 34: Gründe gegen Webinare



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 4013, gewichtete Daten

Diejenigen Befragten, die sich Web-Seminare als Ergänzung oder eigenständige Seminarform für die BR-Schulung vorstellen könnten, sehen vor allem in der Zeitersparnis (69,8 %) und in der Flexibilität (62,4 %) wichtige Gründe, die für die Nutzung von Web-basierten Schulungsformen sprechen. Auch die geringeren Kosten (41 %) und eine bereits bestehende häufige Nutzung des Internets (40,5 %) stellen in dieser Gruppe wichtige Argumente für ihre Einstellung gegenüber Online-Seminaren dar. Zudem nutzt ein kleiner Anteil (11,2 %) der Webinar-Befürworter diese Schulungsform bereits in der beruflichen Weiterbildung.

Abbildung 35: Gründe für ein Webinar

Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 2773, gewichtete Daten

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vorliegenden Befunde beim Thema Web-Seminare eine Tendenz aufzeigen: Klassische Präsenzveranstaltungen sollten künftig nicht durch E-Learning-Angebote ersetzt werden. Onlineschulungen scheinen primär als Ergänzung zu klassischen Seminaren genutzt zu werden. Die Kombination aus Präsenzseminaren und ergänzenden Onlineangeboten (z. B. über Lernplattformen) wird in der Fachliteratur unter dem Begriff „Blended Learning“ diskutiert.

6 Auswahl- und Bewertungskriterien für den Seminarbesuch und Anbieternutzung

Bei der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote für Betriebsrät_innen spielen zwei Aspekte eine wichtige Rolle: zum einen die generellen Auswahl- und Bewertungskriterien für Seminarbesuche und zum anderen die Wahl des Seminaranbieters. Bezüglich des ersten Aspekts werden in der vorliegenden Untersuchung drei Kriterien herangezogen, die Rangfolge der *Entscheidungsgründe bei der Seminarwahl*, die *Relevanz verschiedener Auswahlkriterien* sowie die *Bewertungskriterien*, die sich an den Seminarbesuch anknüpfen. Dem zweiten Aspekt liegt ein differenziertes Konstrukt zugrunde: Zum einen wird die *aktuelle Anbieternutzung* untersucht, das heißt die Frage nach dem Anbieter des zuletzt besuchten Betriebsratsseminars. Zum anderen ist die *generelle Anbieternutzung* Gegenstand der Untersuchung, das heißt die Frage, wie oft welcher Anbietertyp in der Weiterbildungslaufbahn gewählt wurde.²¹

6.1 Auswahl- und Bewertungskriterien für den Seminarbesuch

Zunächst wird die generelle Frage untersucht, welche Gründe als ausschlaggebend für die Wahl eines Seminars anzusehen sind. Überwiegen rein inhaltliche Angebote oder spielen auch die Kosten eine große Rolle? Wie wichtig sind im Vergleich die allgemeinen Rahmenbedingungen? In einem nächsten Schritt folgt die nähere Beleuchtung spezifischer Kriterien, anhand derer die Auswahl eines konkreten Angebots erfolgt. Welches Seminar wird selbst bei starker inhaltlicher Übereinstimmung mit anderen vorgezogen? Abschließend liegt der Fokus auf der Bewertung bereits besuchter Seminare: welche Kriterien ziehen die Befragten zur Evaluation eines solchen heran?

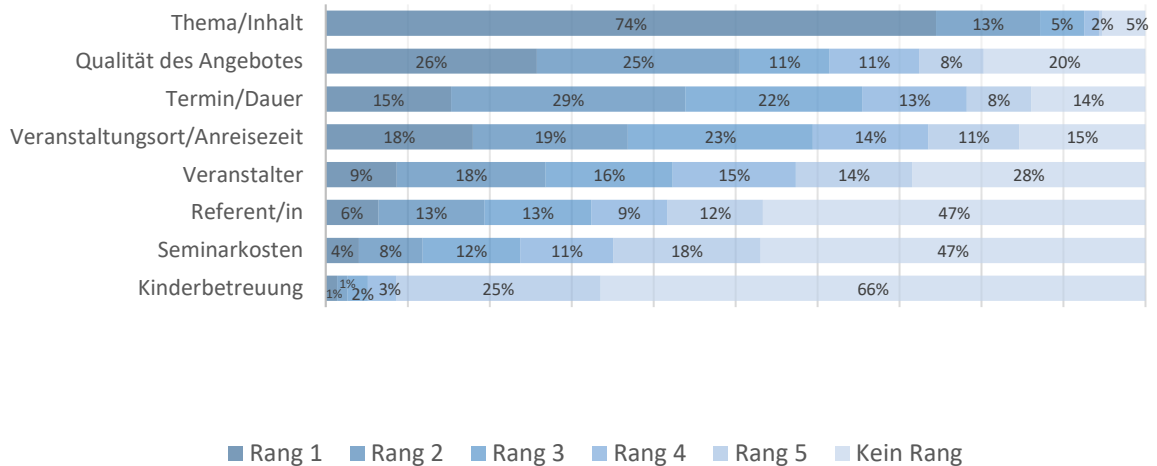
6.1.1 Entscheidungskriterien bei der Seminarwahl

Bei der Untersuchung der Entscheidungskriterien bei der Seminarwahl sollten die Befragten beurteilen, welche Items bei der Entscheidung für

²¹ Im ersten Fall, das heißt der aktuellen Anbieternutzung, wird zwischen gewerkschaftlichen, gewerkschaftsnahen und kommerziellen Anbietern unterschieden. Im zweiten Fall, das heißt der generellen Anbieternutzung, wird aus Komplexitätsgründen lediglich zwischen gewerkschaftlichen und kommerziellen Anbietern unterschieden. Hierbei werden die gewerkschaftsnahen Anbieter den gewerkschaftlichen zugeordnet.

ein Seminar den Ausschlag geben. Dazu konnten die Befragten aus acht Items fünf auswählen und priorisieren.

Abbildung 36: Rangfolge Entscheidungsgründe für Seminare



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7724, gewichtete Daten. Basis: Betriebsräte, die bereits mindestens ein BR-Seminar besucht haben und/oder dies für 2016/2017 planen.

Bei der Seminarwahl dominiert eindeutig das Kriterium, welches Thema bzw. welchen Inhalt das Seminar hat: In 94 % der Fälle wird dieser Aspekt als bedeutsames Entscheidungskriterium genannt und somit überaus hochrangig priorisiert. Die spezifische Themenwahl wiederum ergibt sich aus betrieblichen Herausforderungen, Diskussionsthemen im Betriebsrat und eventuellen Konfliktlagen.

An zweiter Stelle steht die Qualität des Angebotes. Als komplexes Konstrukt subsumiert dieses Item einzelne Kriterien, zu denen die Seminarbeschreibung, die Referenten, das Entsprechungsverhältnis zwischen Anforderung und Angebot sowie Erfahrungen und die Reputation zählen.

An dritter Stelle erscheint das Item *Termin/Dauer*, gefolgt von *Veranstaltungsort und Anreisezeit*. Es wird deutlich, dass die Rahmenbedingungen durchaus eine bedeutende Rolle bei der Seminarwahl spielen, inhaltliche Kriterien jedoch als noch wichtiger empfunden werden. Der keinesfalls geringe Stellenwert der zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen eines Seminars – genannt noch vor den Kosten und dem Veranstalter – deutet auf die problematische Vereinbarkeit von betriebsratsspezifischen und beruflichen Aufgaben hin. Dieser Befund unterstreicht die Rolle von Abwägungsentscheidungen bei der Weiterbildungsplanung: die befragten Betriebsrät_innen sind häufig gezwungen, die inhaltliche Notwendigkeit eines Seminarbesuchs und den damit einhergehenden Aufwand gegen-

einander abzuwägen. Eine wesentliche Frage ist also, wie der Besuch eines Seminars angesichts der Ausfallzeit im Betrieb überhaupt zu bewerkstelligen ist. Dieses Ergebnis ist insofern nicht überraschend, da alle bekannten repräsentativen Studien zum Weiterbildungsverhalten der Beschäftigten belegen, dass der Zeitfaktor ein zentraler Beweggrund ist, warum nicht an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen wird (vgl. IAB, SOEP und IW). Fehlende Zeiten für Weiterbildung sind daher für Betriebsrät_innen genauso von Bedeutung wie für alle anderen Beschäftigtengruppen auch. Umso wichtiger ist es daher, Räume für Lernzeiten zu definieren und auf betrieblicher Ebene zu regulieren. Mit dem seit einigen Jahren diskutierten Konzept von Lernzeitkonten wurde ein Lösungsansatz zur Verteilung und Regulierung von Lern- und Arbeitszeiten geschaffen, welches zwar Gegenstand von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen geworden ist. Jedoch bleibt die Zeitinvestition in betriebliches Lernen nach wie vor ein aktuelles Thema (vgl. u.a. Ahlne/Dobischat 2011).

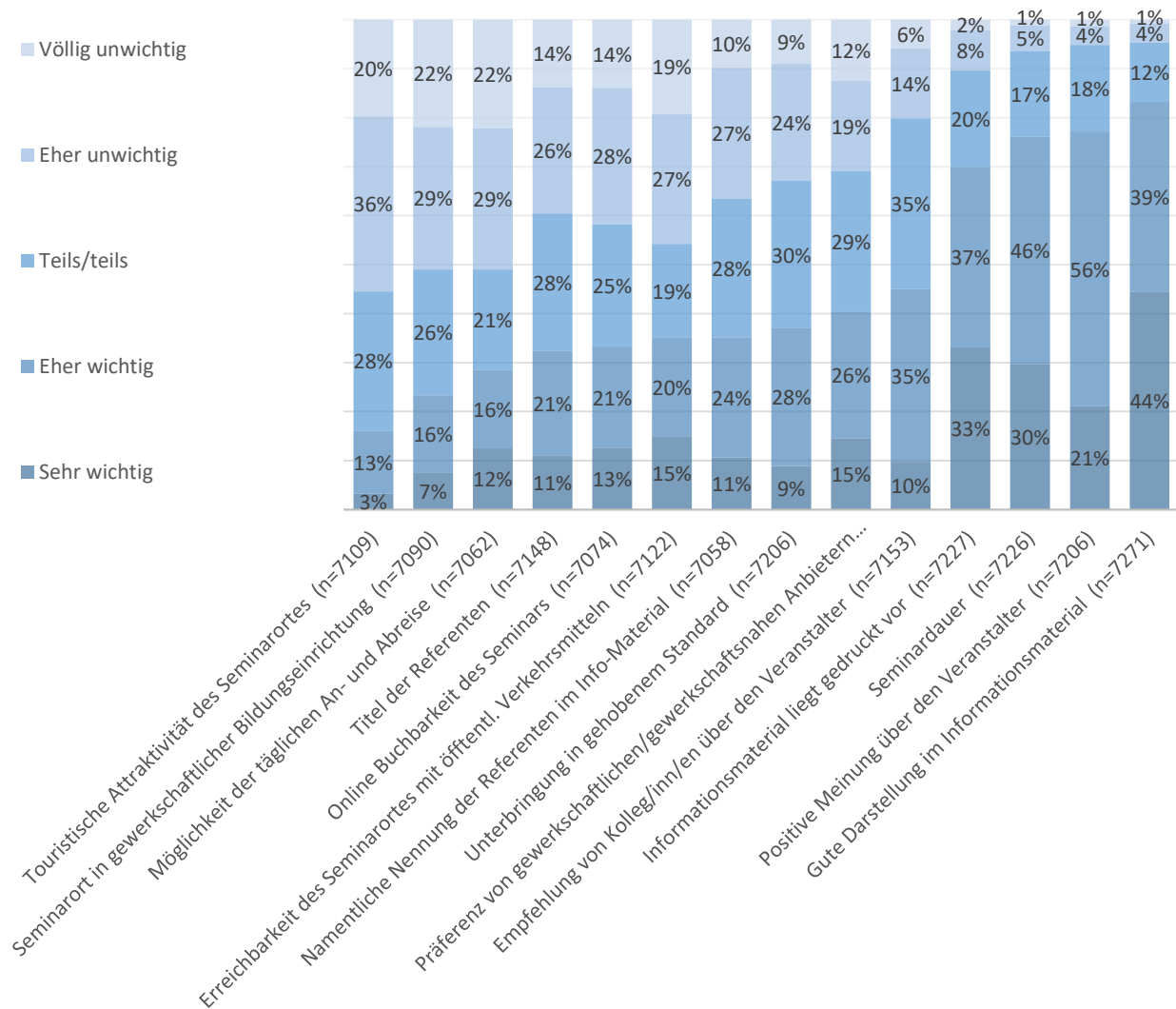
Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der Entscheidung für ein Seminar und der Auswahl des Bildungsanbieters genauer, so zeigen die Ergebnisse dieser Betriebsrätebefragung ganz deutlich, dass die Wahl des Bildungsanbieters sehr wohl von bestimmten Kriterien abhängt. Insbesondere die Frage, ob ein Betriebsratsmitglied gewerkschaftlich organisiert ist oder nicht, stellt das zentrale Entscheidungskriterium dar, ob ein gewerkschaftlicher oder ein kommerzieller Anbieter gewählt wird (vgl. hier genauer Kap. 6.2 und insbesondere Kap. 6.2.2).

Eher nachrangig sind die Kriterien *Seminarkosten* und *Kinderbetreuung*. Interessanterweise gibt es bei der Relevanz der Seminarkosten keine Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen, das Thema ist somit für kleinere, mittlere und Großbetriebe gleich wichtig bzw. unwichtig. Bei dem Thema der Kinderbetreuung zeigt sich, dass das Betreuungsangebot von Frauen erwartungsgemäß tendenziell als wichtiger erachtet wird als von Männern, da Frauen nach wie vor häufiger mit der Kinderbetreuung betraut sind.

6.1.2 Auswahl- und Bewertungskriterien für Seminare

Neben der Rangfolge von Entscheidungskriterien wurden ebenfalls die Auswahlkriterien für Seminare erhoben, das heißt die Kriterien, hinsichtlich derer die Auswahl zwischen verschiedenen Angeboten vorgenommen wird. Hier konnten die Befragten jedem Item auf einer fünfstufigen Skala eine subjektive Bedeutung – von sehr wichtig bis völlig unwichtig – beimessen.

Abbildung 37: Auswahlkriterien für Seminare (Basis: Betriebsräte, die bisher mindestens ein BR-Seminar besucht haben und/oder dies für 2016/2017 planen).



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N =7058 - 7274, gewichtete Daten

Hier stellt die gute Darstellung im Informationsmaterial das wichtigste Kriterium dar, wodurch die Relevanz des Seminarmarketings, der Darstellung der Inhalte und des Praxisbezugs verdeutlicht wird.

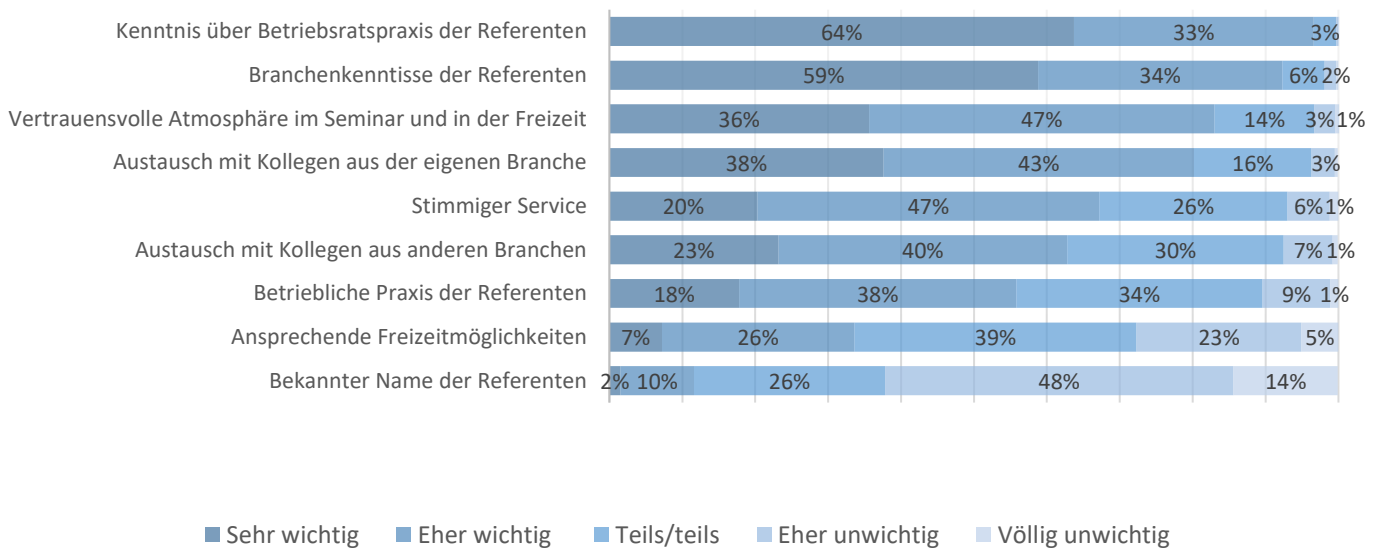
Eine positive Meinung über den Veranstalter ist außerdem von großer Bedeutung. Hierfür sind gesammelte Erfahrungen, die assoziierte Werterhaltung, die Reputation und die Kompetenz entscheidend. An dritter Stelle folgt das Kriterium der Semindauer. Wie schon bei den Entscheidungskriterien ist hier auf die oft nicht reibungslose Vereinbarkeit von der Tätigkeit als Betriebsrat und dem Beruf zu verweisen. Zusätzlich ist die Frage

von Bedeutung, ob die Dauer für den Seminarinhalt als angemessen betrachtet wird. An vierter Stelle folgt das Kriterium, ob das Informationsmaterial in gedruckter Form vorliegt, wodurch offenkundig wird, dass die Punkte *Katalogmarketing/Katalogdarstellung* noch immer bedeutsam sind.

Auch spielt die Empfehlung von Kolleginnen und Kollegen aus dem Betriebsrat für einen bestimmten Bildungsveranstalter in 45 % der Fälle eine Rolle.

Als eher nachrangig werden die Möglichkeit der täglichen An- und Abreise sowie die touristische Attraktivität des Seminarorts empfunden. Der Frage, ob sich der Seminarort in einer gewerkschaftlichen Bildungseinrichtung befindet, wird ebenfalls keine starke Gewichtung zuteil. Isoliert betrachtet, erscheinen gewerkschaftliche Bildungsanbieter für betriebliche Interessenvertreter im Vergleich zu den kommerziellen Angeboten am Markt offenbar nicht so attraktiv, obwohl man für diese Zielgruppe eine größere Bindungskraft zu gewerkschaftlichen Bildungsangeboten erwarten dürfte. Analysiert man diesen Zusammenhang genauer, belegen die Ergebnisse dieser Befragung, dass es sowohl von individuellen Faktoren (z.B. Höhe des Qualifikationsabschlusses, der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft) wie auch institutionellen/strukturellen Kriterien (z.B. Betriebsgröße, Art der Unternehmensführung) abhängt, ob seitens der Betriebsräte gewerkschaftliche oder kommerzielle Bildungsangebote präferiert werden (vgl. hierzu im Folgenden Kap. 6.2).

Abbildung 38: Bewertungskriterien für Seminare



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7283 - 7416, gewichtete Daten

Neben den Entscheidungs- und Auswahlkriterien wurde ebenfalls erhoben, anhand welcher Kriterien ein bereits besuchtes Seminar bewertet wird. Auch hier konnten die Befragten verschiedenen Items eine fünfstufige Relevanz von sehr wichtig bis völlig unwichtig vornehmen. Bei der Bewertung von Seminaren spielen die Kenntnis der Betriebsratspraxis und die Branchenkenntnis der Referent_innen im Vergleich zu allen anderen Kriterien eine herausragende Rolle. Nahezu vollständig (97 %) entscheidend für die Seminarbewertung ist die Frage, ob sich die Referenten in der praktischen Arbeit von Betriebsräten auskennen. Gerade diesem zentralen Bewertungsmerkmal haben Referenten gewerkschaftlicher Anbieter stärker zu entsprechen als jene kommerzieller Anbieter. Auch die Branchenkenntnis gewerkschaftlicher Referenten sollte ein strategischer Vorteil gegenüber den Dozenten kommerzieller Bildungsanbieter sein. Insofern überraschen die zuvor dargestellten Ergebnisse zur geringen Bedeutung gewerkschaftlicher Bildungsangebote. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass die Gewerkschaften selbst das besondere Qualifikationsprofil ihrer Referenten nicht ausreichend betonen. Der Austausch mit Kolleg_innen aus der eigenen Branche ist – wie in der Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen generell – in über 80 % der Fälle ein zentrales Kriterium. *Hingegen ist die namentliche Reputation der Dozenten von absolut nachrangiger Bedeutung. Knapp zwei Drittel (62 %) erachten den bekannten Namen der Referenten als eher oder völlig unwichtig.*

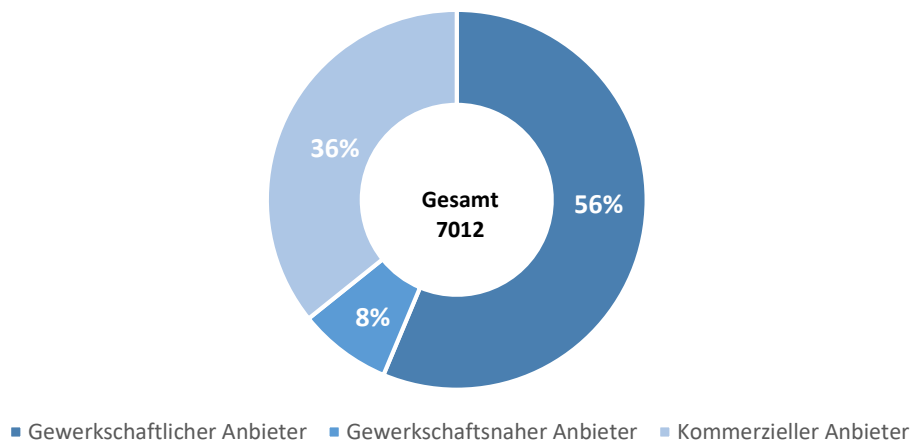
6.2 Die Wahl des Bildungsanbieters – Entscheidungskriterien und Nutzerverhalten

Die Wahl des Bildungsanbieters wurde auf Grundlage unterschiedlicher Merkmale in dieser Erhebung analysiert. Die *aktuelle* Anbieternutzung untersucht die Frage, ob das letzte Seminar bei einem gewerkschaftlichen, einem gewerkschaftsnahen oder einem kommerziellen Anbieter besucht wurde. Die *generelle* Anbieternutzung beschreibt, wie viele Seminare insgesamt bei gewerkschaftlichen, gewerkschaftsnahen und kommerziellen Anbietern besucht wurden. Beide Untersuchungsfragen werden auch im Kontext verschiedener Einflussfaktoren (z.B. gremienstrukturelle und individuelle Gewerkschaftsbindung, Qualifizierungsstatus der Betriebsratsmitglieder und Betriebsgröße etc.) untersucht. Auf dieser empirischen Grundlage werden etwaige Nutzungsmuster der Bildungsanbieter abgeleitet und es wird der Frage nachgegangen, inwiefern diese Einfluss auf die Entscheidungskriterien für Seminare haben.

6.2.1 Anbieternutzung im Spiegel unterschiedlicher Merkmale

Die Anbieterwahl seitens der Betriebsräte bei ihrer Weiterbildungsplanung ist seit langem ein Diskussionsthema in der Weiterbildungsfor- schung. Unterschieden wird dabei üblicherweise zwischen zwei Anbieter- kategorien – den gewerkschaftlichen Anbietern und den kommerziellen Anbietern (wie beispielsweise FFB, IFB, POKO, WAF). Wie auch schon bei anderen Untersuchungen wird bei der vorliegenden Untersuchung der aktuellen Anbieternutzung zusätzlich eine dritte Anbieterkategorie unter- schieden: die der gewerkschaftsnahen Anbieter (wie beispielsweise Ar- beit- und Leben, TBS).

Abbildung 39: Veranstalter des zuletzt besuchten Seminars



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7012, gewichtete Daten

Wie aus dem Kreisdiagramm ersichtlich wird, dominieren bei der Anbieterwahl des zuletzt be- suchten Seminars mit 56 % die gewerkschaftli- chen Anbieter. Gemeinsam mit gewerkschafts- nahen Anbietern decken sie beinahe zwei Drit- tel (64 %) der letzten Seminarbesuche ab. Nur zu gut einem Drittel beherrschen kommerzielle Anbieter den Bildungsmarkt.

Analysiert man den Verbreitungsgrad kom- merzieller Bildungsanbieter anhand strukturel- ler und individueller Faktoren genauer, so zeigt sich ein weitaus differenziertes Bild der „Markt- macht“ kommerzieller Veranstalter. Ein zentra- les Kriterium dabei ist die Frage, ob Betriebs- ratsmitglieder gewerkschaftlich organisiert sind

Merkmal	Kommerzieller Veranstalter
Nicht-gewerkschaftlich Organisierte	61% (+)
Gewerkschaftlich Organisierte	31% (-)
Hochschulabschluss	46% (+)
> 2000 MA	25% (-)
Eigentümergeführung	26% (-)
Einzelbetrieb	31% (-)
Insgesamt:	36%

oder nicht. So nutzen gewerkschaftlich Nicht-Organisierte überdurchschnittlich und mehrheitlich (61 %) kommerzielle Angebote, während gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte nur unterdurchschnittlich (31 %) Seminare kommerzieller Anbieter bevorzugen. Erkennbar wird damit, dass Betriebsräte zwar mehrheitlich die gewerkschaftlichen Maßnahmen bevorzugen, gleichwohl aber kommerzielle Maßnahmen zu einem nicht unerheblichen Teil nutzen.

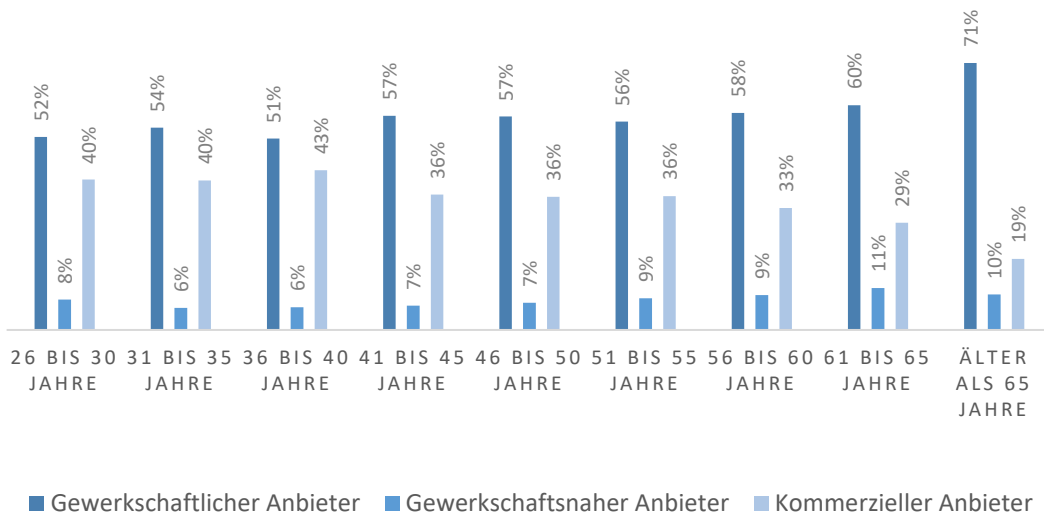
Auch der Qualifikationsstatus der Gremienmitglieder spielt für die Wahl des Bildungsanbieters eine wichtige Rolle: Personen mit Hochschulabschluss wählen überdurchschnittlich häufig kommerzielle Anbieter (46 %). Gleichzeitig sehen sich viele Vertreter dieser Personengruppe eher als „Betriebsrat auf Zeit“ und nicht als „Betriebsrat als Beruf“. Diesem Selbstverständnis folgend, erhofft sich dieser Betriebsratstyp von den Bildungsangeboten kommerzieller Anbieter primär eine bessere Verwertbarkeit mit Blick auf die berufliche Entwicklung.

Ebenso zeigt die Größe des Unternehmens einen Einfluss auf die Wahl des Bildungsanbieters. In Großunternehmen mit über 2000 Beschäftigten nehmen mit einem Viertel der befragten Gremienmitglieder unterdurchschnittlich weniger Betriebsräte an kommerziellen Angeboten teil. Als etwaige Ursache hierfür ist die stärkere gewerkschaftliche Bindung größerer Unternehmen zu nennen.

Ein weiteres Merkmal, welches bei der Untersuchung der Anbieternutzung gesondert in Betracht gezogen wurde, ist das Alter. Wenngleich die mehrheitliche Nutzung gewerkschaftlicher Seminare über alle Altersklassen hindurch überwiegt, so ist festzustellen, dass gerade die Betriebsräte in den jüngeren Altersklassen mit z.T. über 40 % eher kommerzielle Seminare besuchen. Erst ab der Alterskohorte ab 41 Jahren ist das Interesse an gewerkschaftlichen Angeboten stabil, wie die nachfolgende Darstellung (Abbildung 40) über die verschiedenen Altersklassen hinweg zeigt.

Betriebsräte mit über 60 Jahren präferieren kommerzielle Seminare deutlich weniger (29 %). Anhaltspunkte für plausible Ursachen sind zunächst aus den inhaltlichen Diskussionen der Befragungsergebnisse mit den einzelnen Gewerkschaften ableitbar: zum einen wird die „Digitale Generation“ möglicherweise eher von den Annehmlichkeiten der privaten Anbieter, wie beispielsweise Tablets als Mitnahmegeschenk, angezogen als dies bei älteren Kohorten der Fall ist. Zum anderen identifizieren sich Jüngere nicht in dem Maße mit „ihrer“ Gewerkschaft wie dies Ältere tun. Neben diesem Identifikationsproblem ist zu vermuten, dass sich jüngere Betriebsrät_innen in gewerkschaftlichen Seminaren mit einem durchschnittlich höheren Altersdurchschnitt von Referenten und Teilnehmern eventuell weniger gut vertreten fühlen als in kommerziellen Seminaren.

Abbildung 40: Veranstalter des zuletzt besuchten Seminars nach Altersklassen

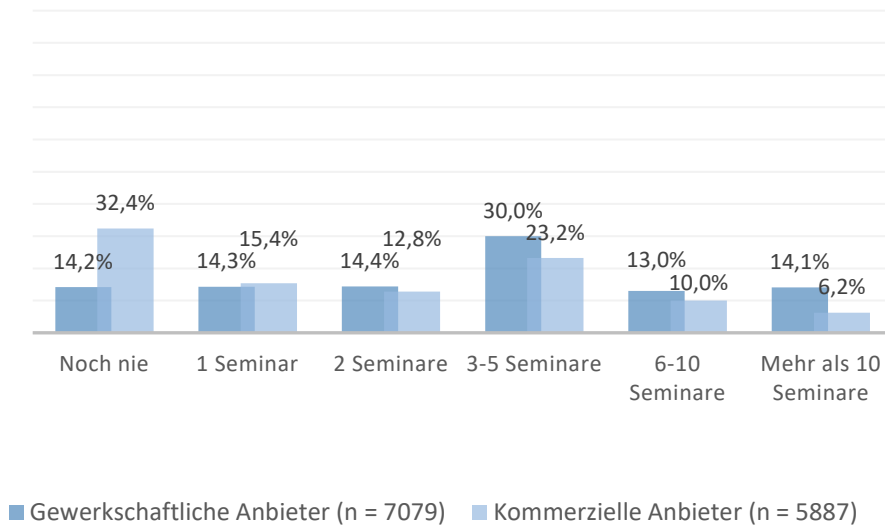


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6812, gewichtete Daten

Betrachtet man das Nutzerverhalten der Betriebsräte nicht nur in Bezug auf das letzte besuchte Seminar, sondern über einen längeren Zeitraum, so zeigen sich folgende empirische Befunde:

In der vorliegenden Untersuchung wurde die Frage gestellt, wie häufig die Befragten jeweils in ihrer gesamten Weiterbildungslaufbahn gewerkschaftliche Anbieter und kommerzielle Anbieter nutzten. Es geht bei der Erhebung der folgenden Nutzungsstruktur also nicht mehr darum, das aktuelle Nutzungsverhalten zu untersuchen, sondern das generelle Nutzungsverhalten abzubilden. Hier wird aus Komplexitätsgründen lediglich zwischen gewerkschaftlichen (inklusive gewerkschaftsnahen) und kommerziellen Anbietern unterschieden.

Abbildung 41: Seminarbesuche nach Anbieterform



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 5887- 7079, gewichtete Daten

Anhand Abbildung 41 lässt sich ablesen, dass 32,4 % der Befragten bislang keine kommerziellen Weiterbildungsangebote genutzt haben, gegenüber 14,2 %, die bislang keine gewerkschaftlichen Weiterbildungsangebote nutzten. Ferner zeigt sich, dass die Weiterbildungsaktivität bei den Nutzern gewerkschaftlicher Angebote tendenziell höher ausgeprägt ist als bei der Nutzung von kommerziellen Angeboten.

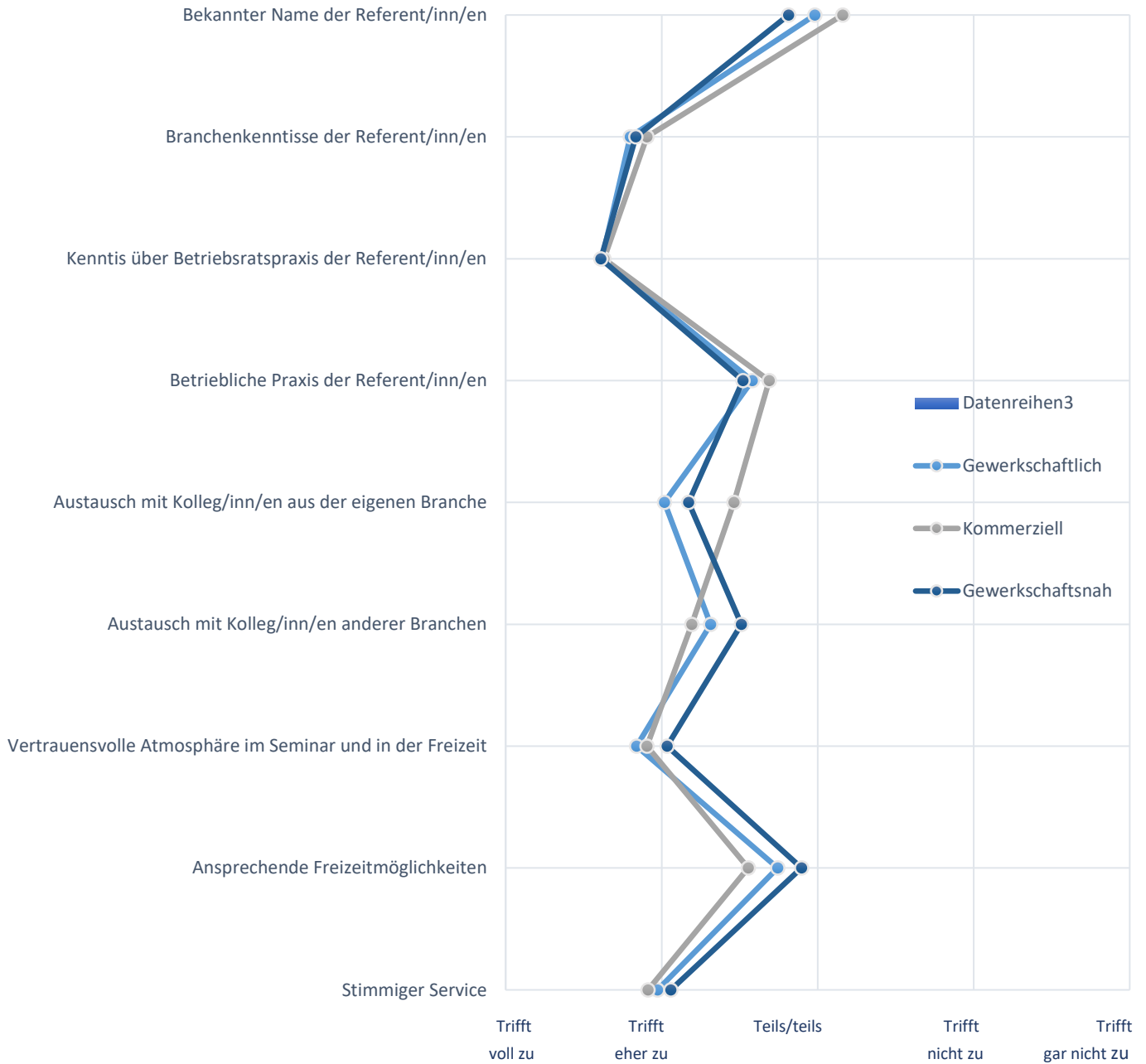
6.2.2 Zusammenhänge zwischen Anbieternutzung und Seminarbewertung

An dieser Stelle wird eine Verknüpfung zu einem Befund aus dem Kapitel 5.2.1 hergestellt, der Bewertung des besuchten Seminars. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Befragten zum einen danach gefragt, wer der Anbieter des zuletzt besuchten Seminars war und zum anderen wurden sie darum gebeten, dieses zuletzt besuchte Seminar anhand der bereits unter 5.2.3 dargestellten Kriterien zu bewerten. Ziel dieser Untersuchung ist es, eventuelle Unterschiede in der Bewertung von gewerkschaftlichen bzw. gewerkschaftsnahen und kommerziellen Angeboten offenzulegen. Die Befragten konnten anhand einer fünfstufigen Skala angeben, inwieweit die Bewertungskriterien für ihr zuletzt besuchtes Seminar zutreffend waren.

Es wird ersichtlich, dass die Bewertungen der unterschiedlichen Anbieternutzer bei dem Großteil der Kriterien sehr nah beieinanderliegen. Dennoch ist festzuhalten: tendenziell ist der Austausch mit Kollegen aus

der eigenen Branche bei gewerkschaftlichen Angeboten eher zutreffend als bei kommerziellen; dafür bieten die kommerziellen Angebote tendenziell ansprechendere Freizeitmöglichkeiten.

Abbildung 42: Bewertung des zuletzt besuchten Seminars differenziert nach Veranstalter (Skalenmittelwerte)

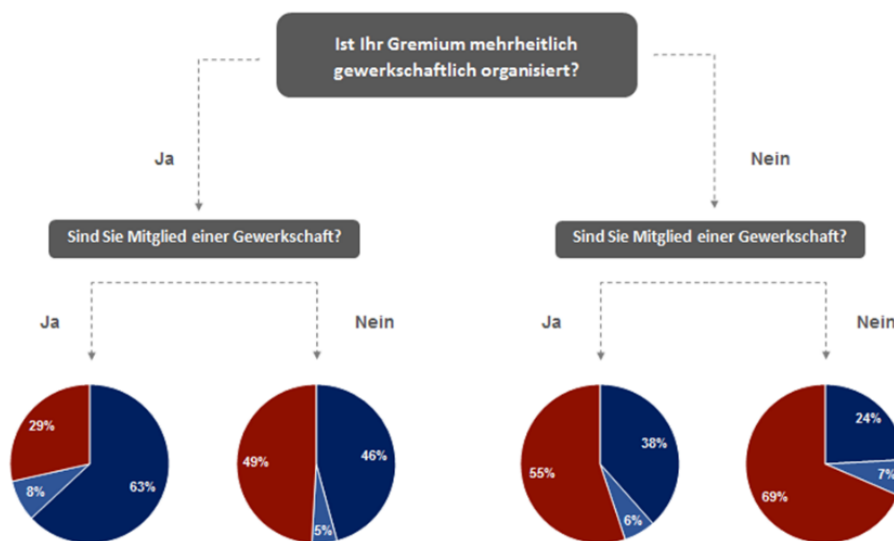


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6539, gewichtete Daten

6.2.3 Gewerkschaftsbindung als zentrales Entscheidungskriterium für die Anbieterwahl

Neben individuellen personenbezogenen Merkmalen wie der Gewerkschaftsmitgliedschaft ist für die Wahl des Bildungsanbieters auch entscheidend, ob das entsprechende Gremium mehrheitlich gewerkschaftlich organisiert ist oder nicht, wie die Befragungsergebnisse in der nachfolgenden Grafik deutlich herausstellen. Auf der ersten Ebene wird unterschieden, ob das Gremium mehrheitlich gewerkschaftlich organisiert ist oder nicht, auf der zweiten Ebene wird für die beiden Fälle gesondert ausgewertet, wie sich die Nutzung im Verhältnis zwischen gewerkschaftlichen (dunkelblau gekennzeichnet), gewerkschaftsnahen (hellblau markiert) und den kommerziellen Bildungsanbietern (rot gekennzeichnet) anhand der individuellen Gewerkschaftsbindung verteilt.

Abbildung 43: Aktuelle Anbieternutzung nach struktureller und individueller Gewerkschaftsbindung



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 6539, gewichtete Daten

Insgesamt betrachtet zeigt sich der überaus dominante Einfluss der Gewerkschaftsmitgliedschaft als zentrales Entscheidungskriterium für die Nutzung gewerkschaftlicher Bildungsangebote. Sofern das Gremium mehrheitlich gewerkschaftlich und auch die einzelnen Betriebsratsmitglieder gewerkschaftlich organisiert sind, nehmen fast zwei Drittel (63 %) der Befragten Seminarangebote der Gewerkschaften wahr. Im umgekehrten Falle der fehlenden Organisation des Gremiums wie auch der einzelnen

Mitglieder stellt sich die Situation genau spiegelverkehrt dar: Über zwei Drittel der Befragten (69 %) präferieren kommerzielle Bildungsanbieter und damit liegt der Anteil fast doppelt so hoch wie der Durchschnitt von 36 %.

Bei der Verteilung der jeweiligen Marktanteile je nach vorgegebener Konstellation spielen die gewerkschaftsnahen Anbieter keine Rolle, da ihr Marktanteil nahezu gar nicht variiert.

Entscheidenderen Einfluss auf die Wahl des Bildungsanbieters als die individuelle Entscheidung der Mitglieder hat die Zusammensetzung des Gremiums. Denn wenn das Gremium mehrheitlich nicht organisiert ist, überwiegt die Nutzung kommerzieller Angebote mit 55 % im Vergleich zur Situation, wenn das Gremium mehrheitlich Teil der Gewerkschaft ist.

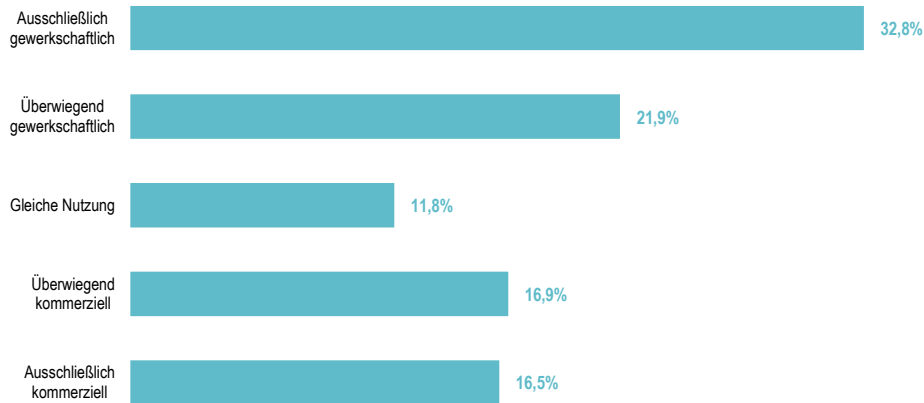
Dies lässt die Vermutung zu, dass Einzelentscheidungen der BR-Mitglieder auch von den Mehrheitsverhältnissen im Gremium (ggf. auch über die Bildungsplanung und Beschlussfassung für Seminarfreistellung) beeinflusst werden können.

6.2.4 Eine Typologie von Nutzertypen

Auf Grundlage der Analyse der Anbieternutzung über die gesamte Weiterbildungslaufbahn hinweg wurde eine Typologie von Nutzertypen entwickelt und deren Weiterbildungsverhalten untersucht. Basis dafür waren alle Betriebsrät_innen, die mindestens ein Weiterbildungsseminar besucht haben. Hierzu wurden zunächst fünf Gruppen gebildet: Die als „Ausschließlich gewerkschaftlich“ bezeichneten Nutzer haben bislang nur gewerkschaftliche Bildungsangebote in ihrer Weiterbildungslaufbahn wahrgenommen, die mit „Überwiegend gewerkschaftlich“ bezeichneten Nutzer haben zwar überwiegend gewerkschaftliche Bildungsangebote genutzt, aber auch bereits kommerzielle Angebote wahrgenommen. Mit der Bezeichnung „Gleiche Nutzung“ werden jene Betriebsrät_innen bezeichnet, die zu gleichen Teilen gewerkschaftliche wie kommerzielle Weiterbildungsangebote nutzen. Mit „überwiegend kommerziell“ werden jene Befragten bezeichnet, die überwiegend kommerzielle Weiterbildungsangebote nutzen, aber auch gewerkschaftliche Angebote wahrnehmen. Als „Ausschließlich kommerziell“ werden die Betriebsrät_innen bezeichnet, die bislang ausschließlich kommerzielle Angebote wahrnahmen²².

²² Zu beachten ist jedoch, dass die Nutzertypen nicht im Sinne von Marktanteilen interpretiert werden können. Ferner sei darauf verwiesen, dass die Stichprobe aus Adressdaten der Einzelgewerkschaften gezogen wurde und somit ein designbedingter Gewerkschaftsbias vorliegt.

Abbildung 44: Anbieternutzung (Basis: Betriebsräte, die mindestens ein Betriebsräteseminar besucht haben)



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 5542, gewichtete Daten

Knapp ein Drittel der Befragten hat in der Vergangenheit ausschließlich gewerkschaftliche Angebote besucht. Dabei überwiegt mehrheitlich die Entscheidung für gewerkschaftliche Bildungsträger (knapp 55 %). Kommerzielle Bildungsträger werden demgegenüber vergleichsweise weniger genutzt: nur 16,5 % machen ausschließlich von privaten Angeboten Gebrauch. Ein vergleichsweise geringer Anteil der befragten Betriebsräte favorisierte die Angebote der unterschiedlichen Bildungsträger in gleichem Maße. Bei der Untersuchung der generellen Anbieternutzung ist auffällig, dass bei jenen Personen, die bislang ein Betriebsräteseminar besucht haben, der Anteil von kommerzieller Nutzung mit 15,4 % über dem Anteil der gewerkschaftlichen Nutzung mit 14,3 % liegt.

Bei der Betrachtung des Nutzerverhaltens stellt sich die Frage, ob es individuelle und strukturelle Unterschiede beim Nutzungsverhalten gibt. Dabei wurde eine Reihe von potenziellen Unterscheidungsmerkmalen auf Zusammenhänge zur Anbieternutzung überprüft, wobei sich nur bei einer überschaubaren Anzahl moderate Zusammenhänge²³ offenbarten. Aufgelistet sind im Folgenden die Befunde zu den relevanten Unterscheidungsmerkmalen:

Ausbildungshintergrund

- Betriebsrät_innen mit gewerblich-technischem Ausbildungshintergrund wählen tendenziell häufiger gewerkschaftliche Bildungsangebote.

²³ Die Darstellung fokussiert sich auf signifikante Zusammenhänge

- Betriebsrät_innen mit kaufmännischem Ausbildungshintergrund werden tendenziell häufiger von kommerziellen Angeboten angesprochen.
- Bei Personen mit Hochschulabschluss zeigt sich auch bei der generellen Anbieternutzung eine überdurchschnittliche Affinität für kommerzielle Angebote, allerdings ist dieser Effekt im Organisationsbereich von bei einer der beteiligten Gewerkschaften nicht erkennbar.

Tätigkeitsbereich im Unternehmen

- Die stärkste gewerkschaftliche Anbieternutzung findet in den Bereichen Produktion und Forschung/Entwicklung statt. Die kommerzielle Anbieternutzung ist in den Bereichen Dienstleistung, Verwaltung, Marketing/Vertrieb und Anderes am stärksten ausgeprägt.

Geschlecht

- Betrachtet man die Anbieternutzung nach Geschlecht, zeigt sich, dass Frauen tendenziell häufiger kommerzielle Weiterbildungsangebote wahrnehmen als Männer. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte in der oftmals günstigeren zeitlichen Strukturierung der Maßnahmen privater Bildungsanbieter liegen. So sind diese Angebote oftmals kompakter auf weniger Tage verteilt und die Reisezeit infolge der eher zentralen Lage der kommerziellen Bildungszentren geringer – Kriterien, die insbesondere für weibliche BR-Kolleginnen mit Kindern eine nicht unerhebliche Rolle spielen könnte.

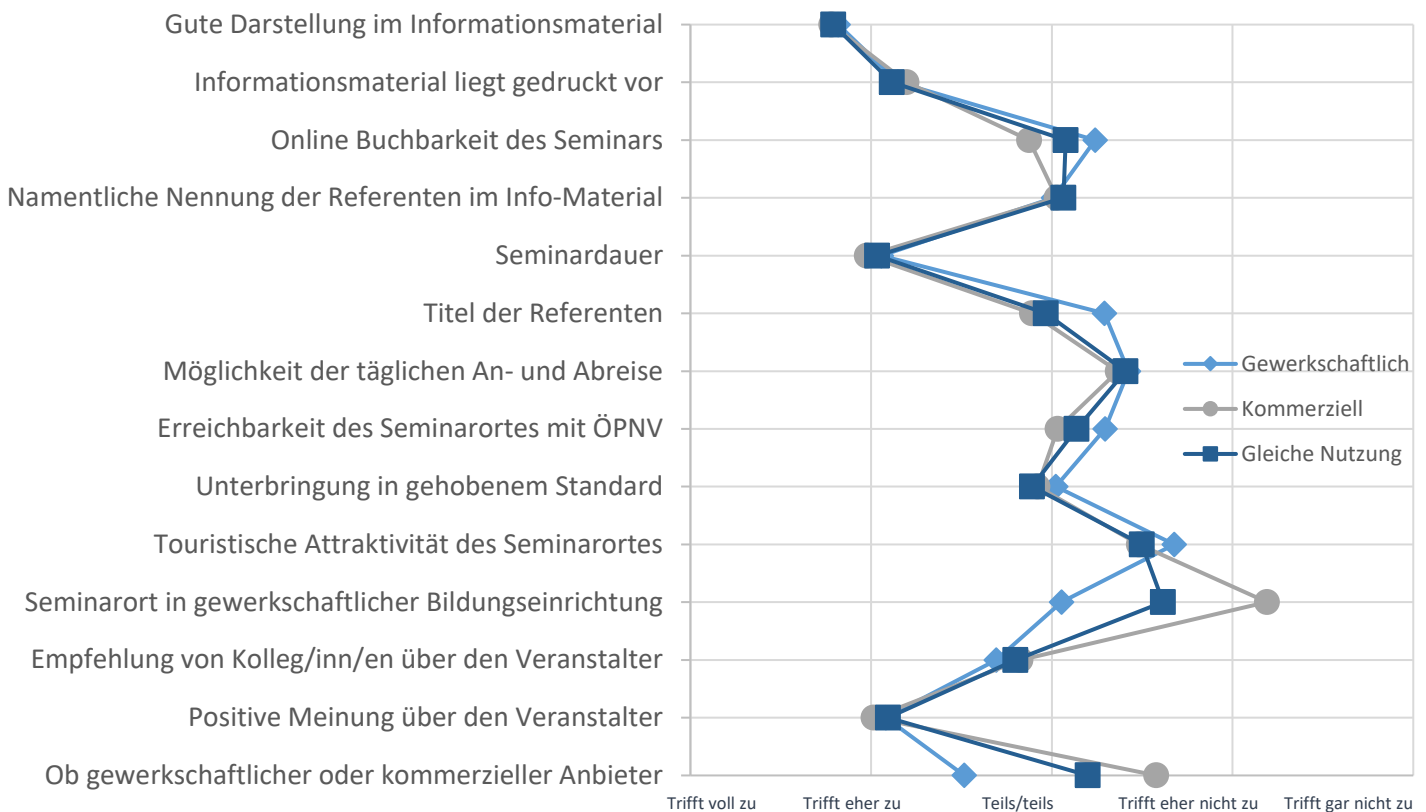
Gewerkschaftsmitgliedschaft

- Am deutlichsten zeigt sich der Zusammenhang zwischen Gewerkschaftsmitgliedschaft und genereller Anbieternutzung. Personen, die gewerkschaftlich organisiert sind, wählen tendenziell häufiger gewerkschaftliche Bildungsangebote als Personen, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind.

Insgesamt ist zu betonen, dass es sich bei den skizzierten Begründungszusammenhängen um signifikante, wenngleich auch moderate Zusammenhänge handelt, aus denen sich generelle Tendenzen ableiten lassen. Die Befunde belegen, dass das klassische Gewerkschaftsmilieu (gewerblich-technischer Bereich, Produktion) vor allem von gewerkschaftlichen Angeboten angesprochen wird. Gerade bei Hochqualifizierten und Personen aus dem Bereich Dienstleistung, Verwaltung und Marketing/Vertrieb sind es kommerzielle Angebote, die Zuspruch finden. Gerade in der Kombination Höherqualifizierter aus eher wissensintensiven Branchen erscheint es plausibel, dass sich dieser Personenkreis von den kommerziellen Angeboten mehr für die berufliche Entwicklungsperspektive versprechen – zumal in dieser Hinsicht kaum Angebote von gewerkschaftlicher Seite vorliegen (vgl. hierzu Kapitel 7).

Untersucht man die Entscheidungskriterien für Seminare vor dem Hintergrund der drei unterschiedlichen Nutzertypen, so lassen sich differenzierte Ergebnisse in einigen Punkten erkennen. Zugunsten einer Komplexitätsreduzierung wurde das Nutzungsverhalten für die folgende Darstellung aggregiert – ausschließlich und überwiegende gewerkschaftliche Nutzer werden im Folgenden als „gewerkschaftlich“ bezeichnet, ausschließlich und überwiegend kommerzielle Nutzer werden zu „kommerziell“ zusammengefasst, lediglich die Bezeichnung „gleiche Nutzung“ bleibt unverändert.

Abbildung 45: Entscheidungskriterien nach Nutzungstypen



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N =5047-5168, gewichtete Daten

Nutzern gewerkschaftlicher Angebote ist der Seminarort in einer gewerkschaftlichen Einrichtung vergleichsweise deutlich wichtiger als jenen, die ausschließlich an kommerziellen Seminaren teilnehmen.

Analog dazu korrespondiert die Erkenntnis, dass es Betriebsratsmitgliedern mit der Affinität zu gewerkschaftlichen Angeboten für die Seminarentscheidung deutlich wichtiger ist, ob es sich dabei um ein gewerkschaftliches oder ein kommerzielles Angebot handelt. Auch wenn diese

Befunde zunächst trivial erscheinen, so belegen sie ausdrücklich den Einfluss des individuellen Nutzerverhaltens auf die Entscheidung für ein Seminar.

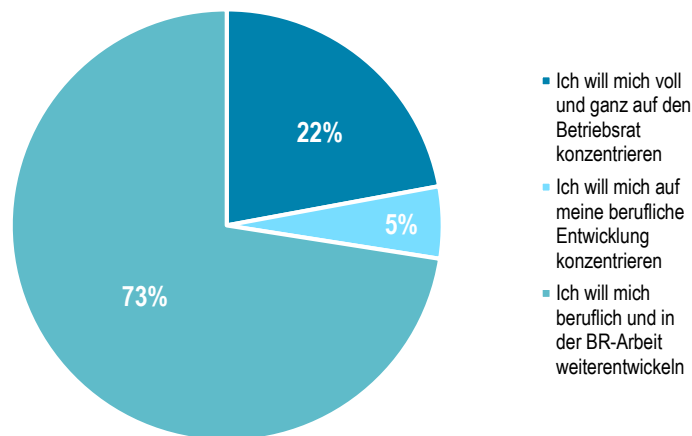
Die Charakterisierung der Nutzertypen anhand von personenindividuellen und strukturellen Merkmalen erweist sich als schwierig. Die Unterscheidungskriterien *Ausbildungshintergrund*, *gewerkschaftlicher Organisationsgrad*, *Tätigkeitsbereich im Unternehmen* und *Geschlecht* liefern hierfür zwar durchaus Anhaltspunkte, da bei ihnen signifikante, wenngleich moderate Zusammenhänge vorliegen, aus denen sich tendenzielle Entwicklungen ableiten lassen.

Differenziert nach gewerkschaftlichen respektive gewerkschaftsnahen und kommerziellen Anbietern zeigen sich bei der Bewertung der zuletzt besuchten Seminare kaum Unterschiede. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass dies auch für die Kriterien der Kenntnis der Betriebsratspraxis sowie der Branchenkenntnis der Referent_innen gilt, obwohl diese oftmals als gewerkschaftliches Alleinstellungsmerkmal gehandelt werden. So ist der in der Empirie signifikant nachgewiesene Zusammenhang zwischen dem Nutzungsverhalten und der Seminarbewertung mit gewisser Vorsicht zu interpretieren. Zu überprüfen wäre, ob nicht noch andere, bislang nicht untersuchte Faktoren einen stärkeren Einfluss auf die Seminarbewertung nehmen.

7 Vereinbarkeit von Amt und beruflicher Entwicklung

Die persönliche Entwicklungs- und Karriereplanung ist für Betriebsräte häufig ein schwieriges Thema. Auch im Gremium und in der Gewerkschaft werden persönliche Entwicklungspfade von Betriebsräten wenig bis selten diskutiert. Doch schon lange gilt nicht mehr nur „Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“. Daher stellt sich für viele Betriebsräte die Frage nach der Vereinbarkeit von Amt und beruflicher Entwicklung. Knapp drei Viertel aller Betriebsratsmitglieder (73 %) möchten sich sowohl in ihrer Funktion als Betriebsrat als auch für die individuelle berufliche Perspektive qualifizieren. Lediglich gut ein Fünftel (22 %) will sich ausschließlich auf die Arbeit im Gremium konzentrieren. Einer kleinen Minderheit (5 %) ist die ausschließliche Fokussierung auf ihre berufliche Entwicklung von Bedeutung, auch wenn sie als betrieblicher Interessenvertreter gewählt sind (vgl. Abbildung 46)

Abbildung 46: Wunsch nach persönlicher beruflicher Entwicklung



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7356, gewichtete Daten

Dabei hängt der Wunsch nach beruflicher Entwicklungsperspektive auch stark von der Frage ab, ob ein Betriebsratsmitglied freigestellt ist oder nicht. Während sich freigestellte Betriebsratsmitglieder – i.d.R. die Betriebsratsvorsitzenden - mehrheitlich (64 %) vollständig auf die Arbeit im Gremium konzentrieren, sind nicht freigestellte Interessenvertreter weit überdurchschnittlich (83 %) daran interessiert, sich im Amt zugleich auch beruflich weiterqualifizieren zu wollen. Nur die wenigstens in dieser Grup-

pe (10 %) wollen sich ausschließlich auf ihre Tätigkeit im Gremium fokussieren. Diese deutliche Tendenz zum starken Wunsch nach einer beruflichen Entwicklungsperspektive nach dem Amt gilt auch für die diejenigen Gremienmitglieder, die teilweise freigestellt sind: über drei Viertel der Befragten (77 %) möchten sich neben ihrer Gremientätigkeit auch beruflich weiter qualifizieren. Mit der Entscheidung für eine vollständige Freistellung, zumeist in der Rolle des Vorsitzenden, ist quasi mit der besonderen Funktion im Gremium zugleich verbunden, dass man sich ausschließlich für das Amt qualifizieren möchte. Alle anderen verfolgen jedoch offenbar mehrheitlich die Perspektive, sich auch beruflich weiter zu qualifizieren, was die zuvor beschriebene Veränderung, das Betriebsratsamt mehrheitlich nicht mehr als Beruf zu sehen, unterstreicht.

Wie die Ergebnisse der Untersuchung belegen, sind es eher gewerkschaftlich organisierte Interessenvertreter, die ihre Betriebsratstätigkeit (noch) als Beruf verstehen: Gut ein Viertel (26 %) möchte sich ausschließlich auf seine Tätigkeit im Amt konzentrieren, während gewerkschaftlich nicht Organisierte mit 6 % nahezu kein Interesse daran haben.

Da gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte in der Befragung designbedingt überrepräsentiert sind und es einen Zusammenhang zwischen der Gewerkschaftszugehörigkeit und der Orientierung in der persönlichen Entwicklung gibt, ist die dargestellte Gesamtverteilung möglicherweise zugunsten der eindeutigen Präferenz zur beruflichen Entwicklung leicht verzerrt.

Dennoch bleibt nach den empirischen Befunden dieser Studie festzuhalten, dass der überwiegende Anteil der befragten Betriebsräte in beiden Gruppen die berufliche Entwicklungsperspektive auch nach dem Amt eindeutig präferiert. Während Gewerkschaftsmitglieder zu 70 % zugleich auch die weitere berufliche Entwicklung verfolgen, sind es bei den nicht Organisierten gut 81 %.

Häufig ist die berufliche Entwicklung allerdings kein Thema im Betriebsrat: lediglich 36 % der Befragten geben an, dass die berufliche Entwicklung ein Diskussionsthema im Betriebsrat darstellt. Die Vereinbarkeit von beruflicher Entwicklung und Betriebsratsarbeit stellt jedoch für die Betriebsrät_innen oftmals ein potenzielles Spannungsfeld dar, aus welchem sich Unterstützungsbedarfe ergeben.

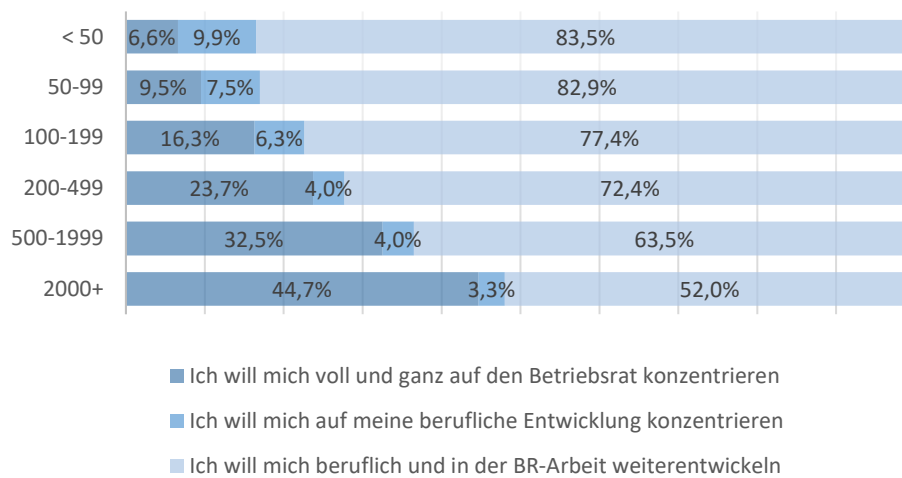
Zur tiefergehenden Analyse bezüglich der Vereinbarkeit von Amt und beruflicher Entwicklung werden im Folgenden die bereits dargestellten Kriterien anhand struktureller und individueller Merkmale differenziert.

7.1 Berufliche Entwicklung von Betriebsräten in Abhängigkeit ausgewählter Merkmale

Im Rahmen der Frage nach den individuellen Wünschen für die persönliche Entwicklung konnten die befragten Betriebsrät_innen angeben, sich

entweder voll und ganz auf den Betriebsrat oder die berufliche Entwicklung konzentrieren oder aber sich sowohl beruflich als auch in der Betriebsratsarbeit weiterentwickeln zu wollen. Für diese drei Antwortmöglichkeiten zeigt sich, dass der Wunsch, sich sowohl beruflich als auch in der Betriebsratsarbeit weiterzuentwickeln, mit zunehmender Betriebsgröße kontinuierlich abnimmt.

Abbildung 47: Wunsch nach persönlicher Entwicklung in Abhängigkeit zur Betriebsgröße



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7393, gewichtete Daten

Bei kleineren Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten geben mehr als vier von fünf Betriebsrät_innen (83,5 % respektive 82,9 %) an, sich auf beiden Ebenen weiterentwickeln zu wollen. Bei größeren Betrieben zwischen 500 und 1.999 Beschäftigten sinkt dieser Anteil deutlich auf nur noch knapp zwei Drittel (63,5 %). In Großunternehmen ab 2.000 Beschäftigten wünschen sich lediglich knapp mehr als die Hälfte (52,0 %) der Betriebsrät_innen sowohl die Weiterentwicklung im Amt als auch eine berufliche Perspektive. Im Umkehrschluss nimmt der Wunsch, sich auf die Arbeit im Betriebsrat konzentrieren zu wollen, ebenso kontinuierlich mit steigender Beschäftigtenanzahl zu. Dabei bewegt sich die Spanne von 6,6 % bei Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten bis zu knapp 45 % bei jenen mit einer Beschäftigtenzahl von 2.000 oder höher.

Mögliche Ursache hierfür könnte sein, dass gerade in größeren Betrieben ab 500 Beschäftigten aufwärts das aktuelle Tagesgeschäft der Gremienarbeit im Vordergrund steht. Als weiterer Einflussfaktor kann die Anzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder im Gremium gesehen werden. Wie zuvor gezeigt werden konnte, sind freigestellte Betriebsräte mehrheitlich ausschließlich auf die Arbeit im Gremium konzentriert.

Mit Blick auf die Gesamtverteilung zeigt sich in Abbildung 47, dass das Selbstverständnis „Betriebsrat als Beruf“ ab einer Betriebsgröße von ca. 200 Beschäftigten überdurchschnittlich oft (> 22 %) zu finden ist.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Selbstverständnis „Betriebsrat als Beruf“ zu verstehen mit zunehmender Betriebsgröße ansteigt und letztlich nur in sehr großen Unternehmen ab 2000 Beschäftigten deutlich ausgeprägt ist. Neben dem vorrangigen Tagesgeschäft und dem höheren Freistellungsgrad im Gremium ist zu vermuten, dass die stärkere Professionalisierung und größere Ressourcen in der Betriebsratsarbeit dafür sprechen, dass mehr Betriebsräte ihr Amt auch als Beruf verstehen.

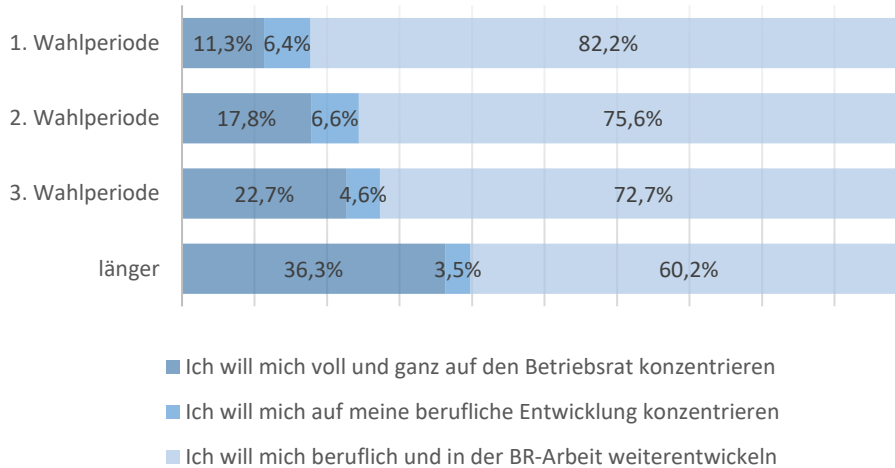
In den mittleren Altersgruppen der 31- bis 40-Jährigen ist der Wunsch, sich auch beruflich im Amt weiterentwickeln zu wollen, mit über 83 % verständlicherweise am deutlichsten ausgeprägt. Ab einem Alter von 56 Jahren bis über 65 Jahre nimmt dieser Wunsch deutlich ab (mit Werten zwischen 56 und 59 % in den drei verschiedenen Altersklassen. Vor dem Hintergrund der zeitlichen Spanne der Erwerbsbiografie ist diese Entwicklung plausibel und nachvollziehbar.

Mit steigendem schulischen Abschluss, ausgehend vom Volks- bzw. Hauptschulabschluss (mit zwei Drittel aller Betriebsräte) bis zum Abitur (gut drei Viertel aller Betriebsräte), steigt der Wunsch, sich sowohl für das Amt als auch weiter beruflich qualifizieren zu wollen. Während Gremienvertreter mit Hauptschulabschluss zu zwei Dritteln (66 %) diesem Wunsch nachgehen möchten, sind es bei Betriebsräten mit Abitur schon gut drei Viertel (76 %), die auch ihre weitere berufliche Entwicklung nicht aus dem Auge verlieren. Diesen Trend gilt es angesichts der sich verändernden Zusammensetzung der Gremien, welche sich zunehmend aus Höherqualifizierten zusammensetzen, zu bedenken, wenn es um die Frage der Nachwuchssicherung im Betriebsrat geht. Diejenigen mit Volks- bzw. Hauptschulabschluss können es sich mit knapp 30 % überdurchschnittlich gut vorstellen, sich voll und ganz auf die Betriebsratsarbeit zu konzentrieren. Für diese Gruppe ist das Betriebsratsmandat offenbar vergleichsweise stärker auch als innerbetriebliche Karriere zu verstehen.

Die Gliederung nach Wahlperiode offenbart einen recht eindeutigen Trend: mit steigender Zahl der Wahlperioden steigt der Wunsch, sich voll und ganz auf den Betriebsrat zu konzentrieren, kontinuierlich an, während sich der Wunsch nach einer sowohl beruflichen als auch betriebsratsspezifischen Weiterentwicklung reduziert.

Dieser Befund ist insofern nicht überraschend, als davon auszugehen ist, dass mit zunehmender Wahlperiode das Selbstverständnis der Interessenvertreter zunimmt, die Arbeit im Betriebsrat als Beruf anzusehen. Dennoch, so bleibt festzuhalten, favorisiert immer die Mehrheit der Betriebsräte, unabhängig von der Wahlperiode, den Weg, die Qualifizierung im Amt und die berufliche Entwicklung zugleich zu betreiben.

Abbildung 48: Wunsch nach persönlicher Entwicklung in Abhängigkeit der Wahlperiode

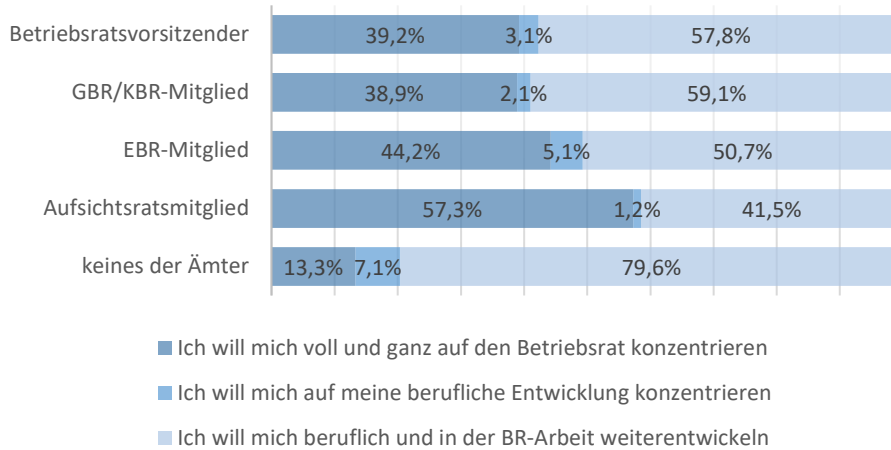


Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, $N = 7223$, gewichtete Daten

Die Frage der Vereinbarkeit von Amt und Beruf variiert auch mit Blick auf das Amt bzw. die Funktion der Betriebsratsmitglieder. Dabei sind betriebliche Interessenvertreter, die zugleich ein Aufsichtsratsmandat wahrnehmen, die einzige Gruppe, die sich mehrheitlich nur auf die Arbeit im Betriebsrat konzentrieren möchte. Die zusätzliche Tätigkeit als Aufsichtsrat lässt auf Grund des hohen Zeitaufwandes vermutlich weniger Zeitrressourcen zu, sich auch noch beruflich weiter zu qualifizieren. Ferner wird mit dem Aufsichtsratsmandat aus Sicht der Befragten vermutlich zugleich eine innerbetriebliche Karriere verstanden, welche das individuelle Bedürfnis verringert, sich darüber hinausgehend noch weiter beruflich qualifizieren zu wollen.

In allen übrigen nach Ämtern gegliederten Gruppen hingegen setzt sich das bisher gewohnte Muster fort: der Anteil derjenigen, die sich auf beiden Ebenen weiterentwickeln möchten, ist höher als der Anteil jener Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die den Wunsch haben, sich voll und ganz auf den Betriebsrat zu konzentrieren.

Abbildung 49: Wunsch nach persönlicher Entwicklung in Abhängigkeit vom Amt



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7025, gewichtete Daten

Die Betriebsratsmitglieder, die keines der Ämter bekleiden, formulierten am klarsten das Ziel, sich auch auf ihre weitere berufliche Entwicklung konzentrieren zu wollen.

Weibliche Gremienmitglieder formulieren wesentlich häufiger das Ziel (79 %), sich auch beruflich weiter qualifizieren zu wollen als männliche Interessenvertreter (knapp 70 %). Es ist zu vermuten, dass die nach wie vor bestehende männliche Dominanz in der Zusammensetzung der Gremien Frauen weniger motiviert, sich eine längerfristige Tätigkeit als Betriebsrätin vorzustellen und daher vergleichsweise stärker die berufliche Entwicklungsperspektive in den Vordergrund rückt.

Mit Blick auf die untersuchten Kriterien zeigt sich der Zusammenhang, dass der Wunsch, sich sowohl beruflich als auch in der Betriebsratsarbeit zu verbessern, hindurch der am häufigsten kommunizierte ist. Einzig bei Aufsichtsratsmitgliedern und voll freigestellten Betriebsrät_innen überwiegt der Wunsch, sich voll und ganz auf den Betriebsrat zu konzentrieren. Wie zuvor dargestellt, kann bei beiden Gruppen angenommen werden, dass mit dem Amt bzw. der Funktion zugleich eine innerbetriebliche Karriere gesehen wird und damit die weitere berufliche Entwicklung - ggfs. auch aus fehlenden Zeitressourcen heraus – in den Hintergrund rückt.

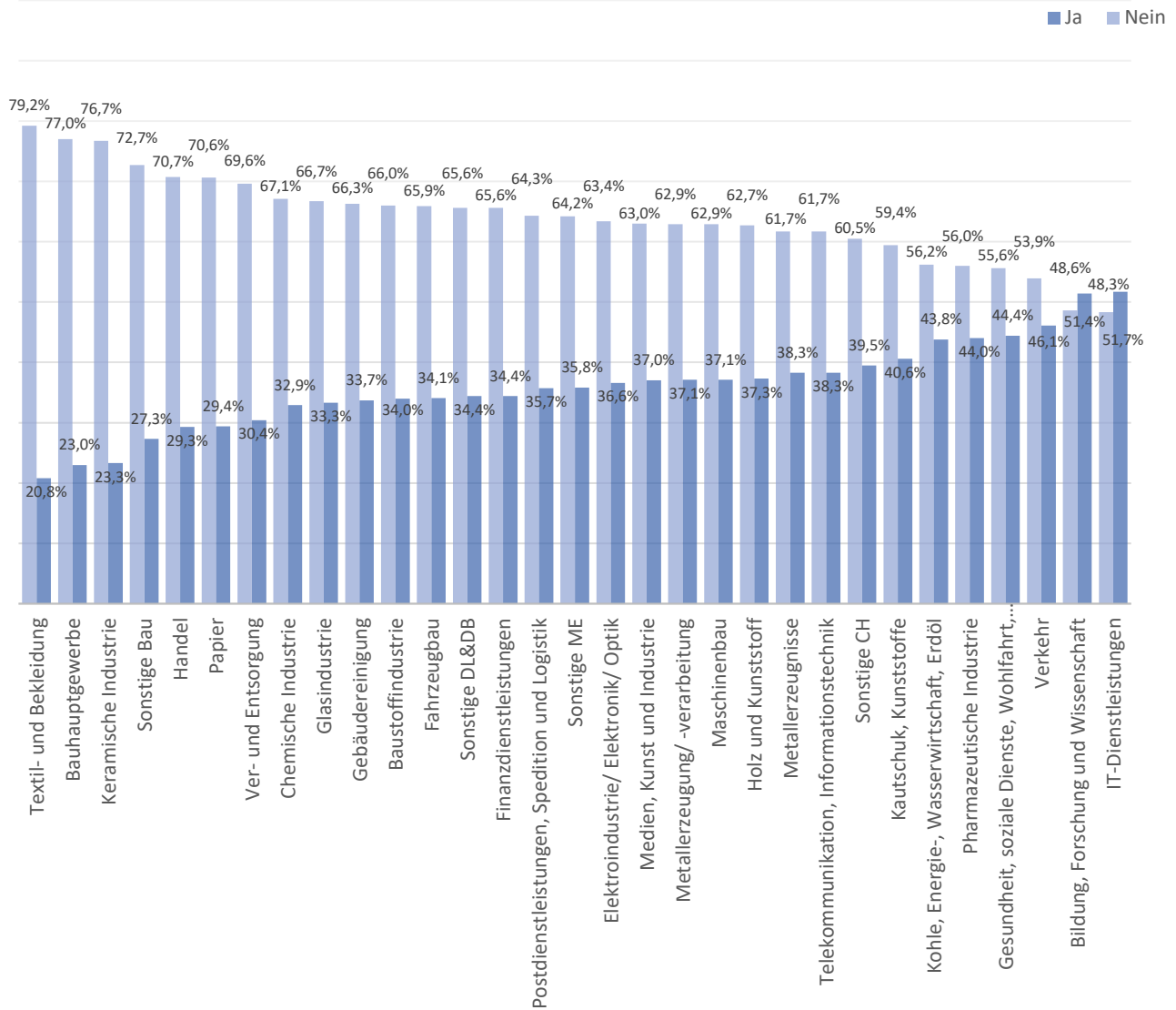
7.2 Berufliche Entwicklung als Thema im Betriebsrat

Die Ergebnisse belegen, dass die Frage der persönlichen beruflichen Entwicklung der Betriebsratsmitglieder nach ihrer Gremientätigkeit mehrheitlich kein Diskussionsthema im Betriebsrat ist. Dies bestätigten knapp zwei Drittel (64 %) der befragten Interessenvertreter. Nur 36 % der Betriebsräte gaben an, mit diesem Thema als Diskussionsinhalt im Gremium vertraut zu sein.

Hinsichtlich der Frage, ob die persönliche berufliche Entwicklung der Betriebsratsmitglieder ein Diskussionsthema im Betriebsrat darstellt, lässt sich ein positiver Zusammenhang mit der Betriebsgröße feststellen: Mit zunehmender Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen wird die Frage der beruflichen Entwicklung der Gremienmitglieder auch häufiger im Betriebsrat diskutiert. Während in kleineren und mittleren Betrieben mit unter 200 Beschäftigten mit etwa einem Drittel der Befragten über dieses Thema gesprochen wird, geben fast 45 % der Befragten in Großbetrieben mit über 2000 Beschäftigten an, sich der Frage der beruflichen Weiterentwicklung nach dem Amt im Betriebsrat anzunehmen.

Betrachtet man diese Fragestellung in Abhängigkeit von der Branche, wird offenkundig, dass die Bereiche *IT-Dienstleistungen* sowie *Bildung, Forschung und Wissenschaft* die einzigen sind, in denen eine knappe Mehrheit (52 % respektive 51 %) angibt, dass die persönliche berufliche Entwicklung der Betriebsratsmitglieder durchaus ein Diskussionsthema im Betriebsrat ist – in allen anderen Branchen überwiegt die Angabe, dass dies nicht der Fall ist.

Abbildung 50: Berufliche Entwicklung als Diskussionsthema im Betriebsrat nach Branchen



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N=6881, gewichtete Daten

Am unteren Ende der Zustimmungquote sind die Branchen *Ver- und Entsorgung* (30 %), *Papier* (29 %) sowie *Handel* (29 %) angesiedelt – hier beantwortet weniger als jeder Dritte die Frage mit Ja. Schlusslichter bilden die Branchen *Keramische Industrie* (23 %), *Bauhauptgewerbe* (23 %) und *Textil und Bekleidung* (21 %), in welchen nicht einmal jeder vierte Befragte angibt, dass die persönliche berufliche Entwicklung der Betriebsratsmitglieder ein Diskussionsthema im Betriebsrat darstellt.

In sehr wissensintensiven Branchen wie IT, Bildung und Forschung spielt die berufliche Weiterentwicklung vermutlich auch während der Betriebs-

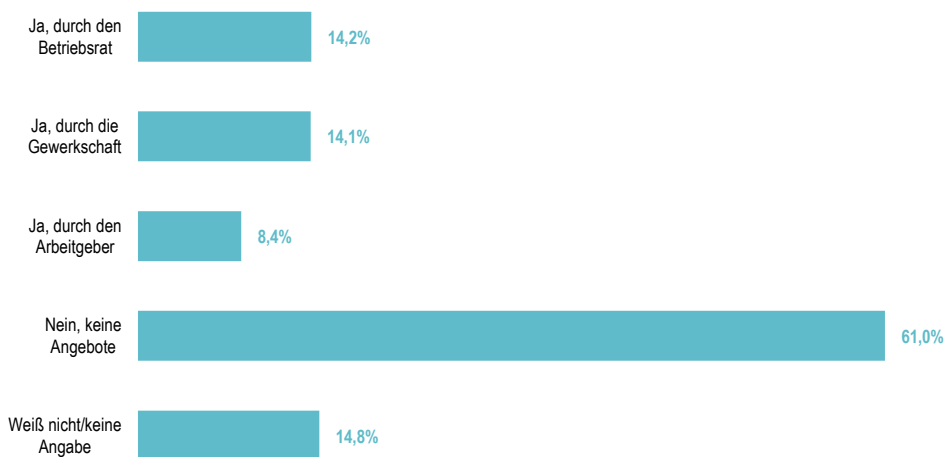
ratstätigkeit eine große Rolle. Gerade die dynamische IT-Branche mit vielen kleineren Unternehmen erwartet von dem Einzelnen per se permanente Weiterbildung, so dass die Frage der beruflichen Weiterentwicklung vielleicht eher in der Unternehmenskultur angelegt ist. Hinzu kommt, dass die IT-Branche im Vergleich zu anderen Branchen weniger mitbestimmungsaffin ist und dort andere Unternehmensstrategien vorherrschen, um Weiterbildung zu fördern und auch von den Beschäftigten zu fordern.

7.3 Konkrete Unterstützungsangebote für die berufliche Entwicklung der BR-Mitglieder

Wenn die berufliche weitere Entwicklung aus Sicht der Betriebsräte von so großer Bedeutung ist, schließt sich die Frage an, ob es bereits konkrete Angebote zur Unterstützung hierfür gibt und welche Akteure hierbei eine Rolle spielen.

Wie die Ergebnisse zeigen (vgl. Abbildung 51), sind nach Ansicht der Befragten mehrheitlich (61 %) keine solchen Unterstützungsangebote vorhanden.

Abbildung 51: Gibt es bei Ihnen konkrete Angebote zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung der BR-Mitglieder? (Mehrfachantwort möglich)



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7977, gewichtete Daten

Sofern Unterstützung angeboten wird, so finden Betriebsratsmitglieder erwartungsgemäß eher Hilfe bei der Gewerkschaft oder im Gremium selbst als beim Arbeitgeber.

Dass dieses Thema generell noch nicht in der Betriebsratsarbeit angekommen ist, zeigt, dass immerhin knapp 15 % der befragten Gremienmitglieder dazu keine Angaben machen konnten. Dies gilt für alle Betriebsgrößen und dieser Wert nimmt bei größeren Unternehmen ab 500 Beschäftigten aufwärts sogar noch leicht zu (vgl. Tabelle 7)

Sofern Unterstützungsangebote vorliegen, so kann man – unabhängig vom jeweiligen Akteur – einen positiven Zusammenhang mit der Betriebsgröße feststellen: je größer die Anzahl der Beschäftigten in einem Unternehmen, desto eher sind solche Angebote vorhanden (vgl. Tabelle 7). Von dieser Regel gibt es nur zwei kleine Ausnahmen: erstens bei den gewerkschaftlichen Angeboten, da hier in kleinen Betrieben mit unter 50 Beschäftigten eine offenbar etwas (wenngleich nur marginale) größere Unterstützung stattfindet. Auch für die Arbeitgeberangebote wird dieser positive Zusammenhang an einer Stelle unterbrochen.

Tabelle 7: Unterstützungsangebote zur beruflichen Entwicklung

	< 50	50-99	100-199	200-499	500-1999	2000 +	Gesamt
Ja, durch den Betriebsrat	7,1%	9,7%	11,9%	14,3%	18,9%	24,4%	13,8%
Ja, durch die Gewerkschaften	13,1%	11,0%	12,4%	13,7%	16,2%	23,6%	13,8%
Ja, durch den Arbeitgeber	4,3%	7,6%	6,9%	8,2%	10,5%	14,3%	8,2%
Nein, keine Angebote	66,7%	66,8%	64,8%	61,6%	54,8%	46,2%	59,6%
Weiß nicht/keine Angabe	14,5%	12,5%	15,0%	14,5%	16,2%	16,8%	14,5%

Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016, N = 7967, gewichtete Daten; Mehrfachantworten waren möglich

Die kleineren Betriebe mit unter 200 Beschäftigten erfahren hier mehr Unterstützung von den Gewerkschaften als von den Betriebsräten, was angesichts der damit verbundenen kleinen Gremien mit fehlenden personellen Ressourcen nachvollziehbar ist. Mit der Freistellungsgrenze ab 200 Beschäftigten aufwärts überwiegt das Unterstützungsangebot durch die Betriebsratsgremien.

Mit Ausnahme der Großunternehmen mit über 2000 Beschäftigten finden sich in allen Betriebsgrößen mehrheitlich keine Unterstützungsangebote zur beruflichen Entwicklung der Betriebsratsmitglieder. Auch hier

zeigt sich ein klarer Zusammenhang: Je kleiner der Betrieb, desto geringer ist der Anteil der Befragten, die angaben, dass Unterstützungsangebote fehlen. Dieser Befund ist nachvollziehbar, da mit steigender Betriebsgröße generell die Professionalisierung in der Organisation insgesamt wie auch in den Gremien zunimmt und vor allem auch entsprechende personelle Ressourcen bereitgestellt werden können, die einen solchen Prozess unterstützen können.

Zwischen dem Wunsch der Betriebsräte nach konkreter Unterstützung zur beruflichen Weiterentwicklung nach dem Amt und der tatsächlichen Umsetzung besteht eine große Diskrepanz, die es zu überwinden gilt, möchte man künftig den Nachwuchs in den Gremien noch sichern können. Hier sind die Betriebsratsgremien selbst gefragt, dieses Thema zu enttabuisieren, aber auch die Gewerkschaften sind aufgefordert, sich dieser Frage künftig stärker anzunehmen.

8 Resümee und Ausblick

Die zentralen Untersuchungsergebnisse der Studie „Qualifizierungsbedarfe von Betriebsräten und Qualifizierungsangebote für Betriebsräte – empirische Analysen auf Basis einer repräsentativen Betriebsrätebefragung“ lassen sich wie folgt zusammenfassen:

8.1 Betriebliche Problemlagen und Herausforderungen

Die wichtigsten Diskussionsthemen innerhalb des Betriebsrats sind im Untersuchungsjahr 2016 nach Einschätzung der Untersuchungsteilnehmer die Themen Arbeitsbedingungen und -belastungen, demographische Herausforderungen, Erhalt und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungspolitik. Als wichtigste betriebsratsinterne Herausforderung wird die Verbesserung der Kommunikation mit den Beschäftigten genannt, gefolgt von der Verbesserung der Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Arbeitgeber. Die zukünftig als wichtig erachteten Seminarthemen konzentrieren sich hauptsächlich auf arbeits- und tarifrechtliche Themen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie personelle Themen. Der Prozess der digitalen Transformation der Arbeitswelten spielte im Jahr 2016 für die Weiterbildung noch eine untergeordnete Rolle. Bei fast allen Aspekten zeigen sich deutliche branchen- und betriebsgrößenspezifische Unterschiede.

8.2 Weiterbildungspraxis

Bei der Untersuchung des bisherigen Weiterbildungsverhaltens wird deutlich, dass fast alle Betriebsrät_innen an mindestens einem Betriebsratsseminar teilgenommen haben. Auch gemessen an der Anzahl der bisher besuchten Seminare weisen die Untersuchungsteilnehmer_innen insgesamt eine hohe Weiterbildungsaktivität auf. Unterschiede zeigen sich hinsichtlich mehrerer individueller und struktureller Merkmale. Eine überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsaktivität weisen freigestellte Betriebsrät_innen, gewerkschaftlich organisierte Betriebsrät_innen, Betriebsratsvorsitzende, Ausschussmitglieder und Betriebsrät_innen, die sich vorwiegend auf ihre Betriebsratskarriere konzentrieren wollen, auf. Bei den strukturellen Merkmalen korrelieren die Betriebsgröße, die systematische Bildungsplanung, die gewerkschaftliche Mehrheit im Gremium und die Existenz von mehreren Wahllisten positiv mit der Anzahl der bisher besuchten Seminare. Die Frage, ob das Präsenzseminar durch alternative Formen der Wissensaneignung abgelöst werden sollte, kann für

das Jahr 2016 mit *Nein* beantwortet werden. Klassische Seminare gelten für die meisten Befragten nach wie vor als wichtigste Weiterbildungsform. Die hohe Ablehnung gegenüber ausschließlichen E-Learning-Angeboten bestätigt diesen Eindruck. E-Learning-Angebote allerdings werden von einem Teil der Befragten im Ergänzungsbereich (Blended Learning) als geeignete Weiterbildungsform angesehen. Die höhere Affinität der jüngeren Generationen zu E-Learning Angeboten deutet jedoch darauf hin, dass das Potenzial von Blended Learning-Angeboten in Zukunft weiter steigen wird. Die Informationsbeschaffung über die Internetrecherche ist schon heute von hoher Bedeutung für die Weiterbildung von Betriebsräten. Die Mehrheit der Befragten hat bisher keine Erfahrung mit einem Seminarangebot gemacht, das für ein Gremium maßgeschneidert wurde. Inhouse-Seminare werden vornehmlich in Großbetrieben nachgefragt. Ferner zeigen die Befunde, dass die betriebsratsinterne Organisation von Weiterbildung vor der Herausforderung einer Professionalisierung steht. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass in ihrem Gremium keine systematische Bildungsplanung stattfindet.

8.3 Entscheidungs-, Auswahl- und Bewertungskriterien

Bei der Betrachtung der Entscheidungsgründe für Seminare geht aus den Untersuchungsergebnissen hervor, dass die überragende Mehrheit der befragten Betriebsrät_innen sich wegen des Themas bzw. des Inhalts für ein Seminarangebot entscheidet. Deutlich weniger relevant, aber für den Großteil der Befragten bedeutend, sind die Kriterien *Qualität des Angebots*, *Termin/Dauer* und *Veranstaltungsort/Anreisezeit*. Im Hinblick auf die Kriterien, die bei der Auswahl zwischen verschiedenen Angeboten eine Rolle spielen, zeigt sich, dass vor allem Marketingaspekte (*Gute Darstellung im Informationsmaterial /Informationsmaterial liegt in gedruckter Form vor*) von großer Bedeutung sind. Eine ähnlich hohe Relevanz schreiben die meisten Befragten den Auswahlkriterien *Seminardauer* und *Positive Meinung über den Veranstalter* zu. Bei der Bewertung von bereits besuchten Seminaren sieht die überragende Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer_innen in der arbeitspolitischen Betriebsratspraxis und in den Branchenkenntnissen des Referenten das wichtigste Bewertungskriterium. Die Punkte *Vertrauensvolle Atmosphäre im Seminar und in der Freizeit* sowie der *Austausch mit Kolleg_innen aus der eigenen Branche* werden als dritt- und viertwichtigstes Kriterium genannt. Hinsichtlich der Anbieternutzung zeigt sich, dass über die Hälfte der Befragten ausschließlich oder überwiegend Angebote von gewerkschaftlichen Bildungsanbietern nutzen. Ein Drittel geht hingegen ausschließlich oder überwiegend zu privaten Anbietern. Bei der Anbieternutzung lassen sich Korrelationen mit personenindividuellen und strukturellen Merkmalen feststellen die, aller-

dings nicht über ein moderates Niveau hinausreichen und somit nur als Tendenz interpretiert werden können. Zu diesen Merkmalen gehören der Ausbildungshintergrund, der gewerkschaftliche Organisationsgrad, der Tätigkeitsbereich im Unternehmen und das Geschlecht.

Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Befunden ableiten? Gewerkschaftliche Anbieter sind gut beraten, die Strategien kommerzieller Anbieter nicht zu kopieren, sondern vielmehr eine eigene Profilschärfung vorzunehmen. Zu diesem Zweck sollten gewerkschaftliche Anbieter – auch in Abgrenzung zu kommerziellen Anbietern – ihre Stärken identifizieren und diese im Sinne eines „Anbieterbrandings“ nach außen tragen. Von Bedeutung ist es darüber hinaus, insbesondere jüngere Betriebsrät_innen anzusprechen, um die größeren Annehmlichkeiten privater Anbieter sowie das altersspezifische Identifikations- und Präsentationsproblem schrittweise zu egalisieren. Abschließend ist zu nennen, dass Gewerkschaftssekretär_innen kontinuierlich für die Relevanz der Bildungsarbeit sensibilisiert werden sollten.

8.4 Persönliche und berufliche Entwicklung

Hinsichtlich der Frage nach der persönlichen Entwicklung gibt die überragende Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer an, sich sowohl beruflich als auch in ihrer Betriebsratsarbeit weiterentwickeln zu wollen. Nur ein Viertel der Betriebsrät_innen will sich voll und ganz auf die Betriebsratslaufbahn konzentrieren. Die Regel „Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ scheint somit nur noch für eine Minderheit der Befragten Gültigkeit zu haben. Dabei zeigen sich Unterschiede hinsichtlich individueller und struktureller Merkmale. Eine deutlich überdurchschnittliche Fokussierung auf die Betriebsratskarriere weisen Betriebsrät_innen auf, die freigestellt sind, den Betriebsratsvorsitz innehaben oder in einem GBR-, KBR-, EBR- oder Aufsichtsratsgremium Mitglied sind. Gleiches gilt für Betriebsratsmitglieder, die älter als 50 Jahre sind, länger als drei Wahlperioden im Amt sind oder in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten tätig sind. Ferner gibt der Großteil der befragten Betriebsrät_innen an, dass die berufliche Entwicklung der Betriebsratsmitglieder in ihrem Gremium nicht diskutiert wird. Betriebsrät_innen, die in Großbetrieben beschäftigt sind, geben allerdings überdurchschnittlich häufig an, dass die berufliche Entwicklung ein Diskussionsthema bei ihnen im Gremium ist. Außerdem zeigen sich bei dieser Frage deutliche Branchenunterschiede. Konkrete Unterstützungsangebote für die berufliche Entwicklung erhalten die meisten befragten Betriebsrät_innen nicht. Dabei gilt: Je größer der Betrieb, desto eher werden die Betriebsratsmitglieder bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt.

8.5 Kommunikation und Kooperation: Blended Learning mit Zukunftspotenzial

Aus den vorliegenden Befunden konnte eine wichtige Tendenz herausgearbeitet werden: Je jünger und formal qualifizierter die Betriebsratsmitglieder sind, desto mehr besteht ein wachsendes Interesse an digitalen Weiterbildungsangeboten. Dabei soll allerdings E-Learning zukünftig nicht die klassischen Präsenzveranstaltungen ersetzen, sondern gewünscht ist vielmehr eine spezifische Kombination aus Grundlagenvermittlung der Betriebsratsarbeit über Lernplattformen und dem Austausch über die Praxisbezüge in kürzerem Präsenzseminaren. Beim Blended Learning wandelt sich die Rolle des qualifizierten Tutors vom Wissensvermittler hin zum Moderator, der dezentral verteilte Lernende in ihrem Lernprozess aktiv unterstützt.

Die Entdeckung und die Bewertung der Informationsqualität, die zum Lernen benötigt wird, wird zukünftig in digitalen Lernumgebungen mit ständig steigender Informationsmenge zu einer Schlüsselkompetenz eines jeden Lernenden und stellt die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Lernen, auch von Betriebsrät_innen, dar. Durch diese starke und vor allem durch digitale Medien hervorbrachte Veränderung der Bedingungen für den Lernenden ergibt sich die Notwendigkeit der Entwicklung von neuen Lernformen für Arbeitnehmervertretungen, welche diese tiefen Veränderungen im Lernen von Menschen als zunehmend vernetzte Aktivität berücksichtigen. Die digitale Vernetzung hat einen großen Einfluss auf das Wissensmanagement nicht nur von Betriebsratsgremien, sondern auch ihrer Mitglieder. Die konzeptionellen Grundannahmen des digitalen Lernens in Kombination mit Präsenzseminaren (Blended Learning) werden bei den nächsten Betriebsratsgenerationen – heute schon bei den Jugendvertreterinnen und Vertretern – eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung neuer pädagogischer Ansätze der Bildungsarbeit mit Betriebsrät_innen spielen.

Angesichts der vielfältiger Herausforderungen im betrieblichen Alltag, mit denen sich Betriebsräte konfrontiert sehen, widmete sich das Projekt QuBA der Frage, welche konkreten Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe Betriebsräte in ihrer aktuellen betrieblichen Situation haben und inwiefern bestehende Qualifizierungsangebote diesem Bedarf entsprechen. Der vorliegende Projektbericht konnte diese Fragen nicht nur inhaltlich diskutieren, sondern Zusammenhänge und Einflussfaktoren auf das Qualifizierungsverhalten und den Qualifizierungsbedarf von Betriebsräten empirisch nachweisen.

- Themenvielfalt und Themenkomplexität im Allgemeinen und betrieblichen Besonderen

Die identifizierten Themen zu den aktuellen betrieblichen Herausforderungen machen deutlich, dass Betriebsratsarbeit sich nicht nur klassischen Schutz- und Gestaltungsaufgaben widmet, sondern auch übergreifende

Themen wie demografische Entwicklung und Beschäftigungspolitik auf betrieblicher Ebene behandelt. Die Vielfältigkeit und Komplexität jedes dieser einzelnen Themen gilt es, sowohl in einen übergeordneten als auch in einen betriebspezifischen Kontext zu stellen. Hier stoßen Bildungsanbieter (sei es gewerkschaftlicher wie kommerzieller Art) auf neue Aufgabenstellungen: Geht es in der Regel nicht mehr um die reine Wissensvermittlung im Rahmen einer Betriebsratsqualifizierung, spielen doch stark betriebseigene Fragestellungen eine immer größere Rolle, die sich kaum in der erforderlichen Transferarbeit im Rahmen eines Seminarangebotes behandeln lassen.

- Weiterbildungsformate ausgestalten und verknüpfen

Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass die Konzepte zur Betriebsrätequalifizierung noch nicht hinreichend ausgearbeitet sind: sowohl Weiterbildungsformate wie Blended Learning oder der ergänzende Einsatz von Webinaren als auch die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Qualifizierungen (Dauer, Anreise, Referenz) bieten vielfältige Möglichkeiten, auf die Bedarfe der Betriebsräte zu reagieren.

- Kooperationspotenziale in der gewerkschaftlichen Bildungslandschaft

Vor dem Hintergrund der Themenvielfalt hinsichtlich der betrieblichen Herausforderungen und der Qualifizierungsbedarfe ist zu bedenken, wie diese von gewerkschaftlichen Bildungsanbietern in der Fläche bedient werden können. Um ein adäquates und flächendeckendes Angebot zu gewährleisten, wäre es mitunter sinnvoll, gewerkschaftsübergreifende Weiterbildungskooperationen zu implementieren. Eine strategische Herausforderung ist dabei allerdings die Berücksichtigung branchenspezifischer Problem- und Themenstellungen.

- Ausdifferenzierung der Zielgruppe „Betriebsrat“

Die Gruppe der zu qualifizierenden Betriebsräte selbst differenziert sich immer weiter aus und auch hier gilt es, Weiterbildungsangebote zu formulieren, die für Betriebsräte mit verschiedenen soziodemografischen Merkmalen geeignet sind. Dabei handelt es sich um Personen, die sowohl einen gewerblich-technischen oder gewerblich-kaufmännischen Hintergrund als auch immer häufiger einen akademischen Hintergrund haben. Weiterhin wird von den zu qualifizierenden Betriebsräten nicht mehr ausschließlich eine Betriebsratskarriere angestrebt, vermehrt wird die Betriebsratstätigkeit als Zwischenstation in der Berufsbiografie verstanden.

- Strategische Ausrichtung des gewerkschaftlichen Bildungsangebotes

Bei der Betrachtung der Entscheidungs- und Auswahlkriterien sind folgende Befunde hervorzuheben: die Darstellung des Themas und des Seminarinhalts spielt eine herausragende Rolle. Dies betrifft vor allem die Aspekte der Detaillierung des Seminarablaufs, des Praxisbezugs, der Bereitstellung von Handlungshilfen sowie der strategischen Erfahrungswerte

aus der Betriebsratspraxis. Ferner sind anbieterspezifische Charakteristika als bedeutsam zu identifizieren, die unter dem Stichwort *Anbieterbranding* zusammengefasst werden können: was ist das Selbstverständnis des Anbieters? Wofür steht er genau? Eine Abgrenzung gewerkschaftlicher und gewerkschaftsnaher Anbieter zu kommerziellen respektive privaten Anbietern ist hierfür nicht unwesentlich. Im Sinne eines stärkeren Branchenzuschnitts gilt es, einen branchenspezifischen Austausch zu etablieren und Austauschformen zu integrieren. Insbesondere die ausgeprägte Betriebsratspraxis und die Branchenkenntnis gelten als strategische Stärke gewerkschaftlicher Bildungsanbieter. Da diese Kriterien auch von den Befragten als besonders wichtig empfunden werden, sollten es sich gewerkschaftliche Bildungsanbieter zur Aufgabe machen, diese ausreichend zu vermarkten und zu kommunizieren, um Alleinstellungsmerkmale zu schaffen.

Anhand der differenzierten Analysen in Kapitel 5 wird deutlich, dass die Anbieterpräferenz nicht eindeutig anhand von Personen- oder Strukturmerkmalen erklärt werden kann. Dies bedeutet zum einen, dass es kaum systematische Unterschiede zwischen Nutzern gewerkschaftlicher Bildungsangebote und Nutzern kommerzieller Angebote gibt. Zum anderen erschwert dieser Tatbestand allerdings eine zielgruppenspezifische Ansprache von potenziellen Nutzern. Es sind daher einige grundsätzliche Überlegungen zu treffen, wie sich die gewerkschaftlichen Bildungsangebote gegenüber den kommerziellen Anbietern positionieren wollen. Dabei ist es zunächst wichtig, die Alleinstellungsmerkmale gewerkschaftlicher Bildungsarbeit als arbeitspolitische Marke zu etablieren, um die Kernklientel der gewerkschaftlichen Weiterbildung stärker zu binden. Darüber hinaus gilt es, Angebote zu schaffen, die auch für andere Nutzergruppen attraktiv sind, weil sie beispielsweise eine berufliche Verwertbarkeit besitzen oder der persönlichen Entwicklung dienlich sind.

In den Diskussionen mit den Einzelgewerkschaften wird immer wieder das Argument genannt, dass die Stärke gewerkschaftlicher Bildungsanbieter darin liegt, dass die Referent_innen die Betriebspraxis kennen, mit Konflikten und Strategien vertraut sind und hierzu wichtiges Erfahrungswissen bereitstellen können. Hier könnte als eine Empfehlung an die gewerkschaftlichen Akteure genannt werden, diesen wesentlichen Punkt zur Seminarbewertung auch ausreichend im Informationsmaterial zum Seminar zu bewerben. Die Branchenkenntnis der Referent_innen ist ebenfalls ein wichtiger Faktor: branchenspezifische Herausforderungen und Problemlagen sollten im Seminar berücksichtigt werden. Dieser Befund liefert einen Hinweis darauf, dass ein Branchenzuschnitt zumindest bei bestimmten Seminarthemen sinnvoll erscheint. Dies stellt gleichzeitig eine Herausforderung für die Planung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit dar. Erneut werden die Branchenkenntnis und der Branchenbezug als Stärke gewerkschaftlicher Bildungsanbieter wahrgenommen. Aus den Diskussionen mit den Einzelgewerkschaften kam jedoch die Frage auf, ob diese

Stärke genutzt und adäquat kommuniziert wird.

Neben inhaltlichen und praxisbezogenen Aspekten sind es Rahmenbedingungen wie eine vertrauensvolle Atmosphäre und kollegialer Austausch, die bei der Bewertung von Seminaren eine große Rolle spielen.

8.6 Ausblick auf Folgestudien

Wie aus Kapitel 4 hervorgeht, bezeichnen die befragten Betriebsrät_innen das Thema *Digitalisierung der Arbeitswelten* zum Erhebungszeitpunkt 2016 zwar nicht als hervorzuhebende betriebliche Herausforderung. Dennoch schätzen sie ihren Qualifizierungsbedarf zu diesem Thema als überproportional hoch ein, was einen Hinweis darauf liefert, dass die aktuelle Digitalisierungsdebatte und die mit ihr assoziierten Transformationsprozesse in der Arbeitswelt bereits Einzug in die Gremien gehalten haben. Obschon *Digitalisierung* mehrheitlich (noch) keine aktuelle betriebliche Herausforderung darstellte, ist es im Planungshorizont der Betriebsrät_innen bereits verankert. Dies wird auch durch die Studie „Industrie 4.0: Mitbestimmen – mitgestalten. Umsetzungsstand von Industrie 4.0 in nordrhein-westfälischen Industrieunternehmen“, veröffentlicht durch das *Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung* (FGW), bestätigt. Die Angaben von 144 Betriebsrät_innen aus den Monaten Juni, Juli und August des Jahres 2017 informieren darüber, dass sich nur 36 % von ihnen ausreichend qualifiziert fühlen, um in ihrer Betriebsratsarbeit beim Thema der digitalen Transformation mitwirken zu können. Obwohl nahezu die Hälfte der betrieblichen Interessenvertreter_innen eine Schulung zum Thema *Digitalisierung/Industrie 4.0* besucht hat, nennen 66 % einen nach wie vor hohen oder sehr hohen Qualifikationsbedarf zu diesem Thema. Da sich die befragten Betriebsrät_innen mit einem solchen Schulungsbesuch wesentlich häufiger an technologischen Neuerungen im Betrieb beteiligen und auch bei der Einbindung der Beschäftigten in diese Veränderungsprozesse eine proaktive Rolle einnehmen, liefert die Studie einen Hinweis auf die Bedeutsamkeit systematischer Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Lins et al. 2018). Da sie räumlich jedoch auf Nordrhein-Westfalen begrenzt und ferner explorativ angelegt war, besteht ein Forschungsdesiderat für Folgestudien darin, die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen – steigende fachliche Anforderungen und Komplexität der Tätigkeiten sowie der Umgang mit psychischer Belastung (vgl. Holler 2017) – auf Basis einer repräsentativen, bundesweiten Datengrundlage zu untersuchen. Gleichermaßen können Folgestudien der Frage nachgehen, ob das Thema *Industrie 4.0* in der aktuellen Walperiode (2018–2022) aus der Perspektive der betrieblichen Interessenvertretung eine größere betriebliche Herausforderung darstellt, als es noch 2016 der Fall war, und inwiefern sich das Weiterbildungsverhalten der Betriebsrät_innen, beispielsweise durch die Verwendung neuer Weiterbildungsformen, den beobachteten Entwicklungen anpasst.

Literatur

- Ahlene, Eva; Dobischat, Rolf (2011): Betriebliche Lernzeitkonten - Zwischenbilanz einer Debatte. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Heft 1/2011, S. 44-47.
- Ahlene, Eva; Esteban Palomo, Mark; Filipiak, Kathrin; Hauser-Ditz, Axel; Wannöffel, Manfred (2017): Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten - Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. In: WSI Mitteilungen 6/2017, S. 442-451.
- Balkenhol, Christof (2017): Gibt es ein Leben nach dem Mandat? In: Arbeitsrecht im Betrieb, 12/2017, S. 43-46.
- Baumann, Helge (2015): Die WSI-Betriebsrätebefragung 2015. In: WSI Mitteilungen, 8/2015, S. 630-638.
- Baumann, Helge; Brehmer, Wolfram (2016): Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015. In: WSI Mitteilungen, 3/2016, S. 201-210.
- Fröbel, Anke; Grothe, Anja; Longmuß, Jörg (2011): Qualifizierung von Betriebs-, Personalräten und Beschäftigten zur Umsetzung von Ressourceneffizienz in Unternehmen. In: Arbeitspapiere, Nr. 237. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Fürstenberg, Friedrich (2000): Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel. München: Rainer Hampp Verlag.
- Füßers, Frauke; Jürgenhake, Uwe / Sczesny, Cordula (2011): Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern. In: Edition, Nr. 263. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Gautschi, Thomas (2010): Maximum-Likelihood Schätztheorie. In: Wolf, Christoph/Best, Henning (Hg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden: VS Verlag, S. 205-238.
- Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo /Lange, Hendrik (2017): Trendreport Betriebsrätewahlen 2014. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Heidemann, Winfried (2011): Bildungsarbeit für Arbeitnehmervvertretungen. Daten und Fakten (2003-2010). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hocke, Simone (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass. Wiesbaden: Springer.
- Hocke, Simone (2018): Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten - Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 388. Düsseldorf.
- Hocke, Simone/Neuhof, Julia (2018): Übergänge in der Interessenvertretung gestalten. Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 399. Düsseldorf.
- Holler, M. (2017): Verbreitung, Folgen und Gestaltungsaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Auswertungsbericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016, Berlin.

- Hovestadt, Gertrud (2005): Wissenserwerb und Lernverhalten von Betriebsratsmitgliedern. Ein Literaturbericht im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. In: Arbeitspapiere, Nr. 107. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hovestadt, Gertrud; Teipen, Katrin (2010): Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervvertreter. Eine empirische Studie. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kotthoff, Hermann (2004): Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. In: Arbeitspapiere, Nr. 79. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kotthoff, Hermann (2005): Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben. In: Arbeitspapiere, Nr. 114. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lins, Dominik; Ruhe, Arne Hendrik; Bicer, Enis; Schäfer, Marvin; Palomo, Mark Esteban; Filipiak, Kathrin; Niewerth, Claudia; Kreimeier, Dieter; Welling, Stefan; Wannöffel, Manfred (2018): Industrie 4.0: Mitbestimmen – mitgestalten. Umsetzungsstand von Industrie 4.0 in nordrhein-westfälischen Industrieunternehmen, Düsseldorf.
- Longmuß, Jörg; Skroblin, Jörg-Peter (2016): SKORE – Kompetenzentwicklung für Betriebsräte am Beispiel Ressourceneffizienz. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 334. Düsseldorf.
- Müller-Jentsch, Walther (2008): Versuch über die Betriebsverfassung – Mitbestimmung als interaktiver Lernprozess. In: ders.: Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. Wiesbaden: Springer, S. 159-172.
- Müller-Jentsch, Walther (2014): Mitbestimmungspolitik. In: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch der Gewerkschaften in Deutschland, 2. Überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 505-534.
- Neiß, Alexander E.; Zitzelsberger, Olga (2011): Qualifizierungsbedarfe und –angebote für Mitglieder Europäischer Betriebsräte. In: Arbeitspapiere, Nr. 233. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Niebuhr, Monika (2015): Lernmöglichkeiten für Betriebsräte. Konflikte und Konfliktseminare. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 1/2015, S. 42-44.
- Pries, Karin (2012): Evaluierung des Workshops und Erhebung der Qualifizierungsbedarfe für EBR. In: Eichler, Bertin; Obermayr, Ulrike; Kehrbaum, Tom (Hrsg.): Innovation in transnationalen Prozessen. Bildung und Partizipation in multinationalen Unternehmen. Frankfurt/Main: IG Metall, S. 45-56.
- Tietel, Erhard; Hocke, Simone (2012): Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie: Ergebnisse der Expertenbefragung. Zwischenbericht. Bremen, August 2012.

- Tietel, Erhard; Hocke, Simone (2014): Einbahnstraße oder Karrieresprung. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 3/2014, S. 43-46.
- Tietel, Erhard; Hocke, Simone (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Baden-Baden: Nomos.
- Ullenboom, Detlef (2005): Qualifizierungsangebote für Betriebsräte. Eine explorative Transparenzstudie. In: Arbeitspapiere, Nr. 101. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Unterseher, Lutz; Palm, Bernd (2005): Weiterbildungsangebote für Betriebsräte – Konkurrenz und Präferenz. In: Arbeitspapiere, Nr. 105. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Unterseher, Lutz; Palm, Bernd (2007): Weiterbildung von Betriebsräten – Interessen und Präferenzen. Bericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Virgillito, Alfredo; Bertermann, Britta / Wilkesmann, Uwe / Naegele, Gerhard (2013): Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung – Eine empirische Untersuchung. In: Edition, Nr. 290. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Wannöffel, Manfred (2008): Reorganisation in der Weiterbildung, Maßnahmen und Visionen. In: Dialog, Nr. 05/2008. Bochum: Ruhr-Universität Bochum, Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM, S. 3-16.

Die Autoren

Mark Esteban Palomo (MA) war wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Zukunft der Arbeit/ Industrie 4.0, Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen.

Kathrin Filipiak (MA) war wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Restrukturierung, Beschäftigung und Qualifizierung, Industrie 4.0.

Dr. Claudia Niewerth ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Arbeit und Beschäftigung, Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen.

Prof. Dr. Manfred Wannöffel ist Geschäftsführender Leiter der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM und lehrt an den Fakultäten für Maschinenbau und Sozialwissenschaft der Ruhr Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkt: Transdisziplinäre Mitbestimmungsforschung.

Eva Ahlene leitet das Referat Qualifikation in der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Berufliche und betriebliche Aus- und Weiterbildung. Kompetenzentwicklung betrieblicher Interessenvertreter. Mitbestimmung als Thema in der akademischen Ausbildung

Axel Hauser-Ditz ist Forschungsreferent am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr Universität Bochum.

Betriebsräte sind mit komplexen Aufgaben konfrontiert, wenn es um Transformationsprozesse von Arbeit geht. Welche konkreten Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe haben Betriebsräte? Der Bericht liefert Einblicke in das Qualifizierungsverhalten in den Jahren 2016-2017.
