



Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2020), H. 4"

# Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen betrieblicher Interessenvertreter\*innen

Von: **Dr. Simone Hocke** (*Programmleitung und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen*)

Die Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen ist ein viel diskutiertes und beforschtes Thema. In diesem Beitrag nehme ich speziell die Kompetenzen von betrieblichen Interessenvertreter\*innen in den Blick. Auf folgende Fragen wird in dem Beitrag eingegangen: Weshalb ist Betriebs- und Personalratsarbeit eine bildungs- und lernbiografische Phase? Wie sieht es um die Validierung der erworbenen Kompetenzen aus? Welche Möglichkeiten der Validierung bietet der weiterbildende Masterstudiengang MABO an der Universität Bremen?

## Lernen in der betrieblichen Interessenvertretung: non-formal und informell

Die Listen der Kompetenzanforderungen für Betriebsräte sind lang (Hocke 2012: 83-88). Durch die zunehmende Digitalisierung, neue Organisationskonzepte und Krisensituationen kommen stetig weitere Anforderungen hinzu. Mit Blick auf Entwicklungsszenarien für zukünftige Arbeitswelten wird beispielsweise der Umgang mit Komplexität und Dilemmata zu einer wichtigen Kompetenz.

Aber nicht nur die Kompetenzanforderungen, sondern auch die Lerninhalte und Lernwege sind bei einem Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung vielfältig (Hovestadt 2005). Mit Blick die Unterscheidung in formales Lernen (Schule, Ausbildung, Studium), non-formales Lernen (Weiterbildung) und informelles Lernen (z.B. im Prozess der Arbeit oder im Ehrenamt) findet Lernen in der Betriebsratsarbeit bisher fast ausschließlich non-formal und informell statt. Dies hat aufgrund der nach wie vor bestehenden bildungspolitischen Hierarchie der Lernwege Konsequenzen für die Einzelnen und für die Institution Betriebsrat/Personalrat: unsichere adäquate berufliche Anschlussperspektiven und Nachteilerwägungen für potentielle Kandidaten\*innen.

Betriebs- und Personalräte haben gesetzlich gesicherte Lernzeitansprüche und können dadurch sowohl kurze einmalige als auch längere modularisierte Weiterbildungsformate absolvieren. Wie eine repräsentative Studie zeigt sind die Weiterbildungsaktivitäten von Betriebsratsmitgliedern insgesamt hoch: „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 zehn Seminare“ (Ahlene u.a. 2016: 446). Betriebsratsvorsitzende zeigen eine überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsaktivität: „38 % der Vorsitzenden haben an zehn und mehr Seminaren teilgenommen – im Vergleich zu 14 % bei den anderen BR-Mitgliedern“ (ebd.).

Neben dem non-formalem Lernen in Weiterbildungen bietet die Interessenvertretungsarbeit ein breites Spektrum an informellen Lernmöglichkeiten. Als Quellen für Wissen werden u.a. der Erfahrungsaustausch mit Betriebsräten anderer Betriebe, Beratung durch die Gewerkschaft, externe Fachberatung und Rat von Kollegen im Betrieb benannt (Unterseher/Palm 2007: 20). Die Möglichkeiten

### Dr. Simone Hocke

*Programmleitung und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen*



Dr. Simone Hocke ist Programmleiterin des Weiterbildenden Masterstudiengangs „Arbeit – Beratung – Organisation. Prozesse partizipativ gestalten“ an der Universität Bremen. Ihre Schwerpunkte sind betriebliche Interessenvertretung, Weiterbildung, Beratung sowie Lehr-Lern-Prozesse. Seit 2011 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Dort leitete sie das Projekt „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen“ und forschte im Projekt „Karrieremuster und -wege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern“. Über „Konflikte im Betriebsrat ...

[\[weitere Informationen\]](#)

zum Lernen „on the Job“ lassen sich auf Grundlage unserer qualitativen Studie zu Karrierewegen ehemals freigestellter Betriebsratsmitglieder weiterführen (Tietel/Hocke 2015). Eine wichtige Bedeutung haben hier beispielsweise:

- Mitarbeit in betrieblichen Steuerungs- und Projektgruppen
- Verhandlungen mit Arbeitgeber\*innen
- Klausurtagungen mit Teamentwicklung und Moderation
- ehrenamtliches Engagement in gewerkschaftlichen Gremien (z.B. im Vertrauenskörper oder in Tarifkommissionen)
- die Tätigkeit als Teamer\*in/Dozent\*in in gewerkschaftlichen Seminaren

Lernen findet dabei teilweise intentional (bewusst und gerichtet) statt, d.h. fehlendes Wissen oder Fähigkeiten werden festgestellt, entschieden auf welchem Weg dieses erworben werden kann und dieser Lernweg umgesetzt (z.B. im Internet recherchieren oder ein Seminar besuchen). Darüber hinaus finden Lernprozesse in andere Tätigkeiten integriert und damit inzidentell statt (z.B. in Verhandlungen oder Diskussionen). Der eigene Lernprozess wird meist erst in der rückblickenden Reflexion bewusst. Inzidentelles Lernen kann als Aspekt des informellen Lernens betrachtet werden (Molzberger 2008) und damit den Blick auf Lernprozesse in der Interessenvertretung erweitern. Betriebs- und Personalräten ist häufig gar nicht bewusst, was sie tatsächlich im Laufe dieser Tätigkeit gelernt haben. Im alltäglichen Tun wird das eigene Wissen und Können zur Selbstverständlichkeit. Die Frage nach den eigenen Kompetenzen stellt sich oft erst bewusst bei Befürchtungen um die eigene Wiederwahl und (un-)freiwilligen beruflichen Umorientierungen. Wie sich in den Kompetenzbilanzierungen im Projekt Spurwechsel[1] gezeigt hat, können durch einen begleitenden Reflexionsprozess diese informell erworbenen Kompetenzen ins Bewusstsein gehoben und damit u.a. Selbstbewusstsein gewonnen werden (Hocke 2018: 114-127).

Betriebsrats- und Personalratsarbeit ist also politisches Ehrenamt und eine bildungs- und lernbiografische Phase zugleich. Zumeist liegen die Themen jenseits des ursprünglichen Ausbildungsberufs und eröffnen damit neue persönliche und berufliche Horizonte.

## Validierung non-formal und informell erworbener BR-/PR-Kompetenzen

Informelles und non-formales Lernen haben eine große Bedeutung für die Qualität und Professionalität der Betriebs- und Personalratsarbeit. Die Tätigkeit und das Engagement in der Interessenvertretung ist für die Einzelnen eine enorme Lern- und Entwicklungsphase, für welche es jedoch keine formalen Abschlüsse gibt. Es gibt kein Berufsbild Betriebsrat oder Personalrat. Betriebs- und Personalratstätigkeit ist vom Gesetzgeber in erster Linie als Ehrenamt konzipiert. Die Validierung non-formal und informell erworbenen Kompetenzen aus ehrenamtlichen Kontexten ist in Deutschland nach wie vor ungeklärt. Validierung insgesamt umfasst dabei das Erfassen, Dokumentieren, Bewerten und Anerkennen von Kompetenzen.

Speziell für die Kompetenzbilanzierung von Betriebs- und Personalräten wurde im Projekt Spurwechsel auf der Grundlage bestehender Verfahren zur Validierung – kompetenzorientierte Laufbahnberatung (Lang-von Wins/Triebel 2012) und Profil-Pass (Neß/Bretschneider/Seidel 2007) – ein verkürztes Verfahren erprobt und evaluiert. Hierbei standen Erfassung, Dokumentation und Bewertung der Kompetenzen im Mittelpunkt. Um eine bessere Vergleichbarkeit und Anchlüsse an Anerkennungsprozesse zu schaffen, wurden die Kompetenzen der Betriebs- und Personalratsmitglieder den Kompetenzbereichen des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) zugeordnet (siehe Abb.1).

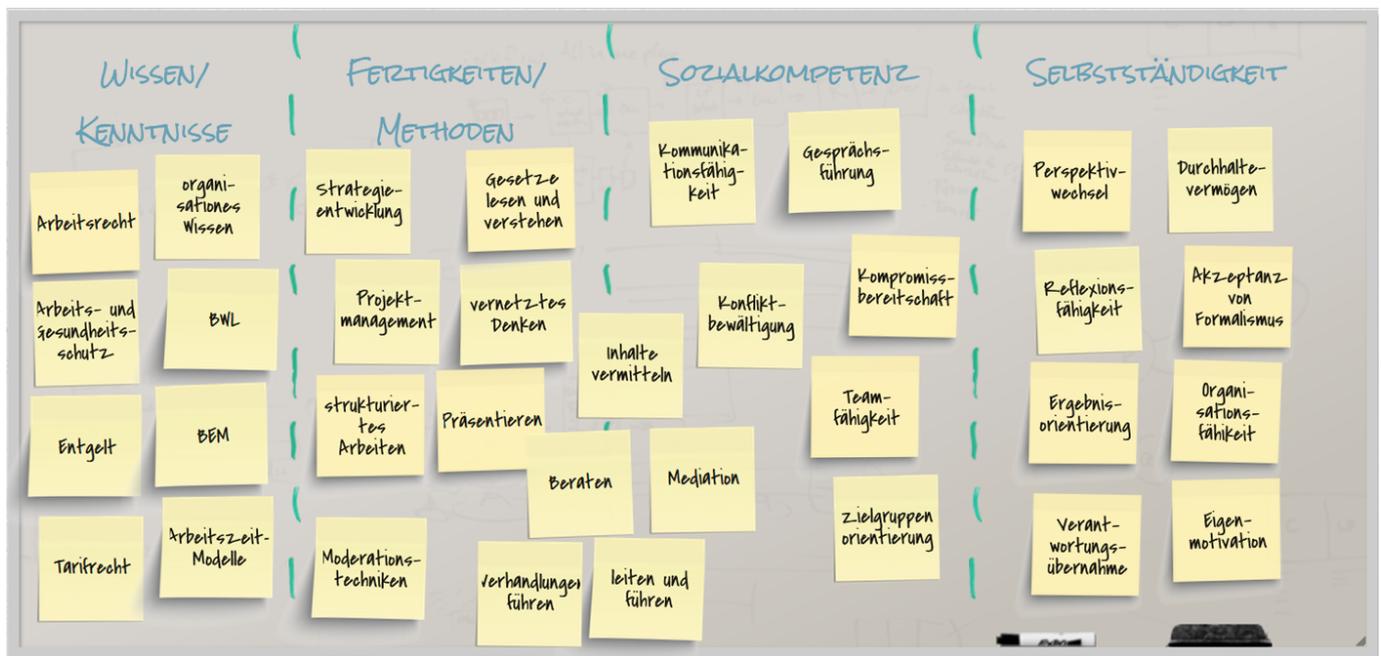


Abb. 1: Auszug aus den Spurwechsel-Beratungen und -Workshops

Weitgehend offen bleibt dennoch der letzte Schritt der Validierung: die tatsächliche Anerkennung. Anerkennung bedeutet hier die Akzeptanz durch relevante Dritte. Bezogen auf die Kompetenzen von Betriebs- und Personalräten bedeutet dies, solange wie sie in ihrem Amt bleiben können und wollen, ist die Perspektive klar.[2] Geht es aber um mögliche berufliche Perspektiven nach der Betriebsratsarbeit[3] und damit auch um die Attraktivität für neue Kandidaten\*innen, rückt die Frage nach der Anerkennung ins Zentrum: Wer erkennt welche Kompetenzen auf welchem Weg und auf welche Weise an?

Empirisch beobachten lässt sich hier zum einen eine *De-facto*-Anerkennung. Langjährig freigestellte Betriebsratsmitglieder wechseln beispielsweise nach Ihrem Ausstieg in Führungsfunktionen im Personalbereich oder in unterschiedliche inhaltliche Stabsstellen (Tietel/Hocke 2015). Allerdings bestehen dafür keine Regelungen und damit kein Rechtsanspruch auf Anerkennung der Kompetenzen. Es handelt sich um individuelle Absprachen, die zum kollektiven Spekulationsraum für „Nasenfaktor“ und „Klüngeleien“ werden können.

Zum anderen bestehen in einigen Betrieben mittlerweile Betriebsvereinbarungen zur beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern. Diese regeln beispielsweise die Anerkennung von Betriebs-/Personalratsschulungen für die berufliche Laufbahn (Hauser-Ditz 2016). Einen erheblichen Schritt weiter geht die „Regelungsabrede zur Anerkennung von Erfahrungen und Kompetenzen der Arbeitnehmervertreter\*innen“, die der Gesamtbetriebsrat der SOLVAY GmbH, Hannover mit der Geschäftsführung getroffen hat – ausgezeichnet mit dem Sonderpreis Innovative BR-Arbeit auf dem Deutschen BetriebsräteTag 2019. Auf der Grundlage von Kompetenzprofilen und eines Evaluierungsverfahrens können dadurch auch informell erworbene Kompetenzen anerkannt werden. Zunächst ist die Reichweite auf das eigene Unternehmen bzw. den Konzern begrenzt. Es wäre zu prüfen, ob weitergehende Vereinbarungen auf Ebene der Sozialpartner eine größere Reichweite und damit mehr berufliche Mobilität ermöglichen könnten und ob es dafür einen politischen Willen gibt.

Aufgrund der dargestellten Studien und Erkenntnisse zu Berufswegen, Kompetenzerwerb und deren (fehlender) Anerkennung ist am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen die Idee entstanden, einen Weiterbildenden Masterstudiengang für betriebliche Interessenvertreter\*innen zu entwickeln.

## Von der Idee zum Masterstudiengang – Eine Möglichkeit der Anerkennung von Betriebsrats- und Personalratskompetenzen

Mit der Entwicklung und Einführung des Weiterbildenden Masterstudiengangs „Arbeit – Beratung – Organisation. Prozesse partizipativ gestalten“ (MABO)[4] speziell für betriebliche Interessenvertreter\*innen verfolgen wir drei Hauptziele:

- Kompetenzentwicklung für aktuelle und zukünftige Herausforderungen sowie Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung
- Ermöglichung von beruflichen Anschlussperspektiven nach der aktiven Interessenvertretungszeit
- Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung durch die Öffnung des Zugangs für beruflich Qualifizierte ohne schulische Hochschulreife und Anrechnung von non-formell und informell erworbenen Kompetenzen

Der Master ist berufsbegleitend und besteht aus drei thematischen Studienabschnitten:

- Arbeitsbezogene Beratung (27 ECTS-Punkte)
- Partizipative Personal- und Organisationsentwicklung (27 ECTS-Punkte)
- Arbeits-/Technikgestaltung und Beteiligung (27 ECTS-Punkte)

Die Studienabschnitte dauern jeweils ein Studienjahr und können separat mit einem Zertifikat abgeschlossen werden. Dies ermöglicht flexible Ein- und Ausstiege, überschaubare Planungshorizonte in Bezug auf Wahljahre sowie eine bessere Argumentation bei der Finanzierung durch Arbeitgeber\*innen. Um den Masterabschluss zu erlangen muss darüberhinaus ein Wahlpflichtbereich „General Studies und Profilbildung“ (12 ECTS-Punkte) absolviert und die Masterarbeit (27 ECTS-Punkte) verfasst werden.

Zulassungsvoraussetzungen für die Zertifikate sind ein Jahr Mitgliedschaft in der Interessenvertretung, eine **abgeschlossenen Berufsausbildung** und eine mindestens **fünfjährige Berufstätigkeit**. Der Zugang zum Masterstudium ohne ersten **berufsqualifizierenden (Fach-)Hochschulabschluss** bedarf zusätzlich einer Tätigkeit von mindestens **zwei Jahre in einem Aufgabenfeld, das dem Kompetenzprofil von Hochschulabsolvent\*innen** im Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) **entspricht**.

Diese Voraussetzung ermöglicht im Zulassungsverfahren eine qualitätsgesicherte Validierung non-formaler und informell erworbener Kompetenzen mittels Kompetenzportfolio, dazugehörigem Prüfungsgesprächs und Entscheidung durch die Aufnahmekommission. Durch die Validierung erhält man Zugang zu akademischer Bildung und kann einen formalen Abschluss absolvieren. Die Öffnung von weiterbildenden Masterstudiengängen für beruflich Qualifizierte ohne traditionelle Hochschulzugangsberechtigung ist mittlerweile keine Ausnahme mehr. Im Jahr 2018 nutzten ca. 6.000 Studierende diese Möglichkeit (Nickel et al. 2020: 33).

Wie ist speziell das Vorgehen im MABO entstanden? In den Kompetenzbilanzierungen im Projekt Spurwechsel wurden die erhobenen Kompetenzen der Betriebs- und Personalräte nicht nur den Säulen des DQR zugeordnet (siehe oben), sondern auch nach Niveau, Erfahrungsvielfalt und -menge sowie Komplexität beschrieben und in begleitenden Gesprächen kommunikativ validiert. Dabei haben wir festgestellt, dass die Kompetenzen von Betriebs- und Personalräten in verantwortlichen Funktionen den Kompetenzbeschreibungen des DQR auf Niveau 6 entsprechen.

Niveau 6 des DQR beschreibt Kompetenzen die „zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld benötigt werden. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet“ (Bund-Länder-Koordinierungsstelle 2013). Dem Niveau 6 sind u.a. Bachelor und Meister zugeordnet (Bund-Länder-Koordinierungsstelle 2020). Daraus ergibt sich zunächst keine Berechtigung für den weiteren Berufs- und Bildungsweg, weil der DQR lediglich ein „Transparenzinstrument“ darstellt und sich nicht auf Zulassungsvoraussetzungen im Hochschulbereich auswirkt. Dennoch bietet er Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt. Im Zulassungsverfahren von MABO nutzen wir die Kompetenzbeschreibung des DQR auf Niveau 6, um die für eine Teilnahme erforderliche Eignung festzustellen.

Darüber hinaus erfolgt eine Validierung durch die Anrechnung von non-formal und informell erworbenen Kompetenzen im Studiengang (Müskens/Lübben 2018). Auf individuellen Antrag können beispielsweise Kompetenzen aus der Interessenvertretungstätigkeit, aus gewerkschaftlichen Weiterbildungen und Zertifikate anderer Hochschulen[5] angerechnet werden. Eine Anrechnung setzt voraus, dass die Kompetenzen nach Inhalt und Niveau dem zu ersetzenden Teil des Studiums gleichwertig sind.

Die dargestellten Möglichkeiten der Validierung von non-formal und informell erworbenen Kompetenzen für betriebliche Interessenvertreter\*innen stellen auch eine Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements. Diese Form der Wertschätzung der Interessenvertretungsarbeit hat durchaus Strahlkraft und schafft Anreize sowohl für neue Kandidaten\*innen als auch für Nachfolger\*innen auf verantwortliche Funktionen.

[1] Mehr Informationen zum Projekt Spurwechsel am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen unter <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/>

[2] Auch die Vergütungsfrage steht im Zusammenhang mit erworbenen Kompetenzen. So empfiehlt Thomas Klebe bei den Zukunftsanforderungen an die Betriebsverfassung: „Bei der **Vergütung von Betriebsräten** sollten ihre durch das Amt erworbenen Qualifikationen und die dort wahrgenommene Verantwortung berücksichtigt werden“ (Klebe 2020). Diese Berücksichtigung setzt voraus, dass die Erfahrungen und Kompetenzen sichtbar gemacht und anerkannt werden.

[3] Die Gründe, Motive und Anlässe für einen Ausstieg sind vielfältig. Ausführlich dazu in Tietel/Hocke 2015: 55-116

[4] Weitere Informationen unter [www.uni-bremen.de/mabo](http://www.uni-bremen.de/mabo)

[5] Einen (nicht ganz aktuellen) Überblick liefert das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung unter <https://www.mitbestimmung.de/html/warum-weiterbildung-fur-betriebsrate-an-10779.html>

## Literatur:

---

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. [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2017\\_06\\_ahlene.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2017_06_ahlene.pdf) [09.12.2020]

Bund-Länder-Koordinierungsstelle (Hg.) (2013): Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen. Struktur – Zuordnungen – Verfahren – Zuständigkeiten. Online verfügbar unter: [https://www.dqr.de/media/content/DQR\\_Handbuch\\_01\\_08\\_2013.pdf](https://www.dqr.de/media/content/DQR_Handbuch_01_08_2013.pdf) [09.12.2020]

Bund-Länder-Koordinierungsstelle (Hg.) (2020): Liste zugeordneter Qualifikationen. Aktualisierter Stand: 1. August 2020. [https://www.dqr.de/media/content/2020\\_DQR\\_Liste\\_der\\_zugeordneten\\_Qualifikationen\\_01082020.pdf](https://www.dqr.de/media/content/2020_DQR_Liste_der_zugeordneten_Qualifikationen_01082020.pdf) [09.12.2020]

Hauser-Ditz, A. (2016): Berufliche Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern. Regelungsinhalte für Betriebsvereinbarungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter: [https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/files/2016/12/Pr%C3%A4sentation\\_Ditz.pdf](https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/files/2016/12/Pr%C3%A4sentation_Ditz.pdf) [09.12.2020]

Hocke, S. (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hocke, S. (2018): Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/181672/1/1029364877.pdf> [09.12.2020]

Hovestadt, Gertrud (2005): Wissenserwerb und Lernverhalten von Betriebsratsmitgliedern. Ein Literatur-bericht im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. (Arbeitspapier, 107).

Klebe, Thomas (2020): Betriebsverfassung 2030: Mehr Rechte für Betriebsräte. In: Böckler Impuls, Ausgabe 10/2020. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-mehr-rechte-fur-betriebsrate-24244.htm> [09.12.2020].

KMK (2003): Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor und Masterstudiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010. [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2003/2003\\_10\\_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_10_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf) [09.12.2020].

Lang-von Wins, Thomas; Triebel, Claas (2012): Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. 2. Aufl. Berlin: Springer.

Molzberger, Gabriele (2008): Rahmungen informellen Lernens. Zur Erschließung neuer Lern- und Weiterbildungsperspektiven. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag und VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage.

Müskens, Wolfgang/Lübben, Sonja (2018): Die Anrechnung non-formalen und informellen Lernens auf Hochschulstudiengänge in Deutschland. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 41 (2-3), S. 109-124.

Neß, Harry; Bretschneider, Markus; Seidel, Sabine (2007): ProfilPass – Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens. In: Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz von (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 388–411.

Nickel, Sigrun; Thiele, Anna-Lena, Leonowitsch; Isabella (2020): *Update 2020: Studieren ohne Abitur in Deutschland. Überblick über aktuelle Entwicklungen*. Gütersloh. <https://www.che.de/download/studieren-ohne-abitur-in-deutschland-update-2020/?wpdmdl=14552&ind=1585603866648> [09.12.2020]

Tietel, Erhard/Hocke, Simone (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Berlin: Edition Sigma

Unterseher, Lutz; Palm, Bernd (2007): Weiterbildung von Betriebsräten: Interessen und Präferenzen. Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung. [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_weiterb\\_br\\_bildungstaettenbericht\\_2007.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_weiterb_br_bildungstaettenbericht_2007.pdf) [09.12.2020]

---