

Die **ver.di** Bildungszentren

*Gut zu wissen!*

# Konzept ver.di-Bildungsstätten

*Bilanz und Ausblick*

**Beraten und verabschiedet von der  
Bundesbildungskommission  
am 16. Juni 2007**

# Konzept ver.di-Bildungsstätten

## *Bilanz und Ausblick*



## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>1. Einführung</b> .....	5
<b>2. Ausgangslage nach der Gründung von ver.di</b> .....	8
<b>3. Bildungspolitischer Auftrag und Anspruch</b> .....	11
<b>4. Leistungsvielfalt der Bildungsstätten</b> .....	13
4.1 Zusammenarbeit mit Ebenen und Fachbereichen .....	13
4.2 Seminarangebote mit hoher Aktualität und Qualität .....	14
4.3 Gemeinsamkeiten... ..	15
4.4 ... und Differenzierungen .....	17
4.5 ...sowie die Lust am Besonderen .....	19
4.6 Dienstleistungen und Serviceangebote .....	26
4.6.1 Seminarbereich .....	27
4.6.2 Unterkunft, Gastronomie und Freizeit .....	28
<b>5. Unterstützung der Organisationspolitik durch     Bildungsmanagement</b> .....	31
<b>6. Personal- und betriebswirtschaftliche Herausforderungen</b> ...	34
6.1 Wirtschaftliche Entwicklungen .....	34
6.1.1 Kostensenkungen.....	37
6.1.2 Erlössteigerungen .....	38
6.1.3 Immobilienbewirtschaftung .....	39
6.2 Beschäftigungssituation in den Bildungsstätten .....	40
6.2.1 Entwicklung von Steuerungsinstrumenten .....	42
6.2.2 Gewerkschaftlicher Anspruch und betriebs- wirtschaftliche Notwendigkeiten .....	43
6.3 Struktureller Aufbau der Zusammenarbeit zwischen dem Bereich ‚Koordination und Steuerung der Bildungs- stätten‘ und den einzelnen Bildungsstätten .....	46
<b>7. Herausforderungen gemeinsam meistern!</b> .....	49

## Vorwort

ver.di hat sich entschieden, für die Umsetzung der vielfältigen Aufgaben im Arbeitsfeld Bildung eigene Bildungsstätten bereit zu halten, weil...

- *in eigenen Bildungsstätten ideale Bedingungen zur Durchführung gewerkschaftlicher Bildungsangebote bestehen,*
- *eigene Bildungsstätten Identifikationsorte – ja sogar ‚Heimat‘ in ver.di – repräsentieren,*
- *dort Begegnung in und mit ver.di stattfindet und die Organisation oft erstmalig erlebbar wird,*
- *hier gute Voraussetzungen für Mitgliedergewinnung und Mitgliederbindung bestehen,*
- *von hier inhaltliche Impulse ausgehen und*
- *organisationspolitische Aufgaben erfüllt werden.*

Die Gestaltung der Arbeit in den Bildungsstätten birgt hohe Verantwortung; sie muss Synergien zwischen der traditionell gewachsenen Struktur der Häuser und deren deutlich sichtbarer Erneuerungsbereitschaft bieten, die ver.di als moderne und flexible Matrixorganisation einfordert. Die Erwartungen des 18-jährigen Mitglieds sind ebenso zu erfüllen wie die des 80-jährigen Mitglieds. Die unterschiedlichen Anliegen und Problemstellungen der Mitglieder aus den mehr als eintausend Berufen, die ver.di organisiert, sind eine Herausforderung, der sich die ver.di-Bildungsstätten gern stellen.

Im Gesamtgefüge der Organisation besteht die Verantwortung darin, in den ver.di-Bildungsstätten gewerkschaftliche Bildungs- und Begegnungsangebote zukunftsorientiert zu gestalten und – auf der Basis von Wirtschaftlichkeit – professionell und serviceorientiert anzubieten. Deshalb sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Bildungsstätten in die Lage versetzen, ihre Ressourcen optimal für ver.di einzusetzen. Dazu gehören die

*Bildungsstätten zwischen  
gewachsener Tradition und  
zeitgemäßer Erneuerung*

langfristige Sicherung der Bildungsstätten, die Teilfinanzierung aus dem Beitragsaufkommen, die verlässliche Belegung durch die ver.di-Gliederungen sowie die Sicherstellung konkurrenzfähiger Qualitätsstandards durch die Vermögensverwaltungsgesellschaft (VVG) als Vermieter der Bildungsstätten.

Das vorliegende Papier bilanziert die bisher geleistete Arbeit und lädt dazu ein, sich an einer Diskussion über die künftigen Herausforderungen und Chancen zu beteiligen.

Dorothea Müller  
Mitglied im ver.di Bundesvorstand

## 1 Einführung

Das vorliegende Bildungsstättenkonzept beschreibt Rolle und Funktion der ver.di-Bildungsstätten, ihren bildungspolitischen Auftrag, ihre Zielsetzungen und Visionen. Es stellt das Zusammenwirken des für die Bildungsstätten verantwortlichen Fachressorts mit den Bildungsstätten vor. Zugleich wird dargelegt, wie die anspruchsvollen Ziele politisch, inhaltlich sowie wirtschaftlich und finanziell verwirklicht werden (können).

Der gemeinsame Entwicklungsprozess der Akteure/-innen in den Bildungsstätten und im für die Bildungsstätten verantwortlichen Fachressort wird vom Ziel getragen, durch die Weiterentwicklung der Bildungsstätten ver.di als gesellschaftliche Kraft zu stärken und bei den Mitgliedern den Gedanken der Einheit in Vielfalt zu vertiefen.

Mit diesem Bildungsstättenkonzept wird den Anforderungen Rechnung getragen, die die Bundesbildungskommission in den ‚Eckpunkten der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in ver.di‘ im Juli 2002 formuliert hatte und die vom Gewerkschaftsrat im September 2002 beschlossen wurden. Das Konzept reiht sich in die von der Bundesbildungskommission beschlossenen Grundlagenpapiere zur ver.di-Bildungskonzeption, die am 7. März 2007 vom Gewerkschaftsrat verabschiedet wurde, ein.

Das Bildungsstättenkonzept ist stetig zu überprüfen und in Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen weiterzuentwickeln.

In **Kapitel 2** des vorliegenden Papiers wird die schwierige Situation der ver.di-Bildungsstätten bei Gründung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft im Jahr 2001 sowie die grundlegende politische Entscheidung dargestellt, für die Bildungsarbeit in ver.di zehn zentrale Bildungsstätten bereit zu stellen. Nur vor diesem Hintergrund lässt sich die Entwicklung der Bildungsstätten angemessen würdigen.

*Bildungsstätten stärken  
ver.di als gesellschaftliche  
Kraft*

*Konzept für Bildungs-  
stätten regelmäßig  
überprüfen*

In **Kapitel 3** werden der bildungspolitische Auftrag und die Aufgaben der Bildungsstätten beschrieben. Diese leiten sich aus zentralen Zielen der Organisation ab, wie sie in der Satzung beschrieben sind.

Im **Kapitel 4** wird die Leistungsvielfalt der Bildungsstätten aufgezeigt. Im Vordergrund stehen die Zusammenarbeit mit den vielfältigen ver.di-Gliederungen, die Entwicklung innovativer Bildungskonzepte sowie das Aufzeigen neuer Wege der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Organisationen. Dies wird an Beispielen veranschaulicht. Es werden verschiedene Facetten aufgezeigt, die die These stützen, dass Bildungsstätten nur dann erfolgreich zu führen sind, wenn es gelingt, die inhaltliche Qualität der Arbeit zu verknüpfen mit einer ausgezeichneten Seminaerausstattung und dem Niveau eines anspruchsvollen Tagungshotels mit einer besonderen Mitglieder- und Kundenorientierung.

Im **Kapitel 5** werden die konkreten Unterstützungsleistungen der Bildungsstätten für die Organisation und ihre Politik durch professionelles Bildungsmanagement beschrieben. Der Begegnungscharakter der Bildungsstätten wird hier ebenso beleuchtet wie ihre Rolle als Kommunikationsplattform in ver.di.

In **Kapitel 6** werden die personal- und betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen der Bildungsstätten vorgestellt. Nach der Darstellung der ökonomischen Entwicklung werden Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit aufgezeigt. Es werden die Bedingungen benannt, unter denen die Häuser zukunftsfähig fortzuführen sind. Hierzu gehören auch die Voraussetzungen, die für die zielführende Zusammenarbeit der Verantwortlichen geschaffen wurden und somit gewährleisten, dass die Bildungsstätten sich auch zukünftig auf der Erfolgspur bewegen.

In **Kapitel 7** wird ein realistisch-optimistisches Bild von der Zukunftsfähigkeit eigener zentraler Bildungsstätten gezeichnet.

*Wirtschaftlichkeit  
sichert Zukunft*

## 2 Die Ausgangslage nach der Gründung von ver.di

Die Gründungsorganisationen der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft brachten 17 gewerkschaftseigene Bildungsstätten in ver.di ein – über ganz Deutschland verteilt, mit unterschiedlicher Geschichte, Ausstattung, Kapazität, zum Teil mit eigenem pädagogischem Team und Seminarprogramm, zum Teil als reine Beleghäuser. Es gab Unterscheidungen in zentrale und regionale Bildungsstätten, in Erwachsenen- und Jugendbildungsstätten.

Mit der Festlegung der Budgetierungsrichtlinie durch den ver.di-Gründungskongress wurde der finanzielle Rahmen definiert, der dazu dient, die strukturell bedingten betriebswirtschaftlichen Nachteile der ver.di-Bildungsstätten gegenüber anderen Anbietern auszugleichen. Denn die Bildungsstätten bewegen sich in einer Branche, in der tariflose Arbeitsverhältnisse keine Seltenheit sind, und selbst die Tariflöhne oft weit von dem entfernt sind, was wir unter leistungsgerechter Bezahlung verstehen. Gesetzliche Interessenvertretung, die bei uns selbstverständlich ist, findet in diesem Bereich kaum statt. Zudem ist pädagogisches Personal in keinem Tagungshotel anzutreffen.

Der jährliche Zuschuss zu den selbst erwirtschafteten Mitteln wurde auf 1,5 % der jährlichen Beitragseinnahmen von ver.di (dieser Zuschuss beläuft sich auf ca. 6 Millionen Euro p. a.) festgelegt. Mit etwa 14,5 Millionen Euro jährlich erwirtschaften die Bildungsstätten dennoch den weit überwiegenden Teil der anfallenden Kosten selbst.

Im Jahr 2001 belief sich der Zuschussbedarf aller 17 Bildungsstätten auf 12,6 Millionen Euro. Das entsprach damals einem Anteil von 2,8 % der Beitragseinnahmen. Zur Verfügung stehen allerdings nur 1,5 % dieser Beitragseinnahmen. In Zahlen ausgedrückt war das eine strukturelle Finanzierungslücke von etwa 6 Millionen Euro.

*Bildungshäuser der  
Quellgewerkschaften  
mit unterschiedlichen  
Traditionen*

*ver.di-Bildungsstätten  
im Gegensatz zu  
Tagungshotels mit  
pädagogischem  
Personal*



Bundesvorstand und Gewerkschaftsrat setzten daraufhin einen ‚Lenkungsausschuss Bildungsstättenkonzept‘ ein, der dem Gewerkschaftsrat ein Strukturkonzept vorlegen sollte. Ziel war es, sowohl die finanziellen Vorgaben zu erfüllen als auch die weitere Arbeit der Bildungsstätten dauerhaft zu sichern. Der Lenkungsausschuss analysierte und berechnete alle denkbaren Schritte zur Erlössteigerung und Kostensenkung in den Bildungsstätten. Nachdem feststand, dass auch nach Durchführung aller als realistisch bewerteten Optimierungsmaßnahmen eine erhebliche Deckungslücke verbleiben würde, wurde dem Gewerkschaftsrat vorgeschlagen, sechs der 17 Bildungsstätten zu schließen. Im Mai 2002 traf der Gewerkschaftsrat diese schwierige Entscheidung, die gleichzeitig die Entscheidung zur Fortführung von zehn zentralen Bildungsstätten sowie der auf regionaler Ebene arbeitenden Jugendbildungsstätte in Berlin Konradshöhe beinhaltet. Diese Jugendbildungsstätte befindet sich in Trägerschaft eines gemeinnützigen Vereins, erhält öffentliche Mittel und wird in dieser Sonderrolle nicht in die Betrachtungen der zehn zentralen Bildungsstätten einbezogen.

Für die fortgeführten Bildungsstätten wurde der Prüfauftrag erteilt, zu untersuchen, ob eine eigenständige Betreibergesellschaft für die Wirtschaftsbetriebe der Bildungsstätten Vorteile erbringen würde. Die umfassende Untersuchung ergab sowohl im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche Analyse als auch unter Berücksichtigung der steuerlichen Aspekte, dass ein Betreibermodell für die Wirtschaftsbetriebe keine Vorteile gegenüber dem Eigenbetrieb in ver.di bringen würde.

Auf dieser Grundlage entschied der Gewerkschaftsrat im Februar 2003, die Bildungsstätten als ‚unselbstständige Einrichtungen‘ in ver.di fortzuführen. Gleichzeitig fiel die Entscheidung, die zur Koordination und Steuerung der Bildungsstätten notwendigen personellen Ressourcen im für die Bildungsstätten verantwortlichen Fachressort zu schaffen und aus dem 1,5%igen Budgetanteil der Bildungsstätten zu finanzieren. Zur Erreichung der mittel- und langfristigen Haushaltsziele wurde

*Die Begrenzung der finanziellen Mittel führt zur Schließung von sechs Bildungsstätten*

*ver.di-Bildungsstätten werden als ‚unselbstständige Einheiten‘ in ver.di geführt*

für die Bildungsstätten eine Soll-Auslastung von 60 % aller Zimmer an 365 Tagen im Jahr als Zielvorgabe definiert.

Zu den Rahmenvorgaben des Fortführungsbeschlusses gehört ein Belegungskonzept, das für alle ver.di-Bildungsstätten vorsieht, dass zentrale und regionale, arbeitgeberfinanzierte und gewerkschaftsfinanzierte Seminare, Seminare für Interessenvertretungen und für Mitglieder, fachbereichsspezifische und fachbereichsübergreifende Seminare stattfinden; ebenso Aus- und Weiterbildungen für hauptamtlich Beschäftigte und natürlich Veranstaltungen der Gremien. Hiermit wurden Voraussetzungen für die erfolgreiche Arbeit der Bildungsstätten geschaffen, die – weil sie von vielen Ebenen und Fachbereichen genutzt werden – eine wichtige Schnittstellenfunktion in der Matrixorganisation erfüllen können.

### 3 Bildungspolitischer Auftrag und Anspruch

Die ver.di-Bildungsstätten handeln im Rahmen des politischen Auftrags der Gesamtorganisation, der in der Satzung wie folgt zusammengefasst wird:

*„ver.di setzt sich (...) für die Sicherung, die Verwirklichung und Weiterentwicklung einer demokratischen und sozialen Gesellschaftsordnung ein. ver.di tritt (...) für die Wahrung und Verwirklichung der Menschenrechte, für die Achtung der Menschenwürde, für den Schutz der natürlichen Umwelt und für eine sozial gerechte Weltordnung (...) ein. Zur Erreichung dieser Ziele dienen insbesondere (...) Förderung und Unterstützung (...) der politischen Bildung sowie der Jugendbildung.“ § 5 (2, 3) ver.di-Satzung*

Vor dem Hintergrund des fortschreitenden neoliberalen Umbauprozesses der Gesellschaft muss ver.di Handlungsalternativen formulieren und Positionen besetzen. Im Idealfall heißt das, nicht nur auf bereits Veröffentlichtes oder Umgesetztes zu reagieren, sondern initiativ zu werden. In diesem Zusammenhang ist es ständige Aufgabe, unsere Mitglieder durch geeignete Bildungsangebote anzuregen, gesellschaftspolitisch und betriebspolitisch aktiv zu werden. Eigene Bildungsstätten sind ein idealer Ort zur Umsetzung dieser Aufgaben. Sie stiften Identität, stärken den Zusammenhalt in der Organisation und sind gleichzeitig deutlich sichtbares Bekenntnis zum hohen Stellenwert von Bildungsarbeit.

Die Inhalte der ver.di-Bildungsarbeit zielen systematisch auf die Förderung eines kritischen Bewusstseins, mit dem gesellschaftliche Verhältnisse sowie deren Ursachen und Konsequenzen reflektiert werden können. Zu den Lehr-/Lernprozessen gehören auch ‚Denk- und Handlungswerkstätten‘, in denen Möglichkeiten bestehen, Alternativen zu entwickeln, Ideen zu bündeln und ein erstes Probehandeln einzuüben. Hierdurch können eigene Lebenszusammenhänge reflektiert und ein freier Blick auf

*Politische Positionen  
von ver.di werden in den  
Bildungsstätten mit  
Leben erfüllt*

*Förderung eines  
kritischen  
Bewusstseins*

Utopien bzw. Handlungsansätze ermöglicht werden. Impulse hieraus fließen in die Organisation zurück. Politisches Engagement und Solidarität erhalten eine erfahrbare Dimension.

*“Die gewerkschaftliche Kernleistung von ver.di ist die Organisation der Durchsetzung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen ihrer Mitglieder. Zu diesem Zweck stellt ver.di Infrastruktur- sowie Service-, Bildungs- und Beratungsleistungen zur Verfügung.“ § 15 (1) ver.di-Satzung*

Die ver.di-Bildungsstätten leisten einen relevanten Beitrag zum politischen Willensbildungsprozess der Teilnehmenden. Die Gestaltungs- und Durchsetzungskraft von ver.di hängt wesentlich von der politischen Überzeugung und der Mobilisierungsfähigkeit unserer Mitglieder ab. Erst indem Mitglieder ihre persönlichen, fachlichen, sozialen und politischen Kompetenzen und hierüber ihre Handlungsfähigkeit stärken, wird die Durchsetzungskraft der Organisation sowohl in ihrer Gesamtheit als auch vor Ort gestärkt.

*„Eine tragende Säule der ver.di-Bildungsarbeit sind unsere Bildungsstätten. Sie sind die Zentren für die Aus- und Fortbildung von Seminarteilnehmenden, Bildungsmitarbeitenden und Hauptamtlichen. Sie sind damit der ideale Raum für die Durchführung unserer Bildungsveranstaltungen.“ (siehe „Zum Bildungsverständnis in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit der ver.di“).*

*ver.di Bildungsstätten  
fördern Willens-  
bildungsprozess der  
Mitglieder*

## 4 Leistungsvielfalt der Bildungsstätten

Nachhaltige Bildungsarbeit gelingt besonders in einer Netzwerkstruktur, in der die Ressourcen und Potenziale der einzelnen Ebenen, Bereiche und Gruppen produktiv genutzt werden. Hierbei kommt den Bildungsstätten, die jährlich bis zu 30.000 Kolleginnen und Kollegen erreichen, eine besondere Bedeutung zu. Sie sind Orte des Lernens und der Begegnung und bieten sowohl Gewerkschaftsmitgliedern als auch (noch) Nicht-Mitgliedern Raum für Kommunikation, kulturelle Erfahrung, inhaltliche Auseinandersetzung und Entwicklung gemeinsamer Handlungsschritte. Hier werden Diskussionsanstöße gegeben, Impulse aufgenommen, Meinungen und Positionen artikuliert. Durch die gemeinsame und erfolgreiche Arbeit an zu lösenden Aufgaben wird eine Kultur der produktiven Zusammenarbeit und des solidarischen Miteinanders erlebt, die die Identifikation mit ver.di und die Bindung an ver.di fördert.

*Bildungsarbeit ist in Netzwerkstrukturen besonders erfolgreich*

### 4.1 Zusammenarbeit mit Ebenen und Fachbereichen

Alle Bildungsstätten arbeiten mit Ebenen, Querschnitts- und Fachbereichen, Personen- und Zielgruppen sowie ver.di-Bildungsträgern zusammen. Dies zeigen Angebote zu abgestimmten thematischen Schwerpunkten gesellschafts- und gewerkschaftspolitischer Bildung sowie der Bildung für gesetzliche Interessenvertreter/-innen in Form von

*In Bildungsstätten treffen sich Kolleginnen und Kollegen der Ebenen und Fachbereiche, Personen- und Zielgruppen*

- *fachbereichsübergreifenden zentralen und regionalen Seminaren (in Zusammenarbeit mit den Querschnitts- und Fachbereichen der Bundesverwaltung, der Landesbezirke und Bezirke),*
- *zentralen und regionalen fachbereichsspezifischen Seminaren (in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen),*
- *Seminaren für Arbeitskreise und Zielgruppen, wie z. B. Angebote für Frauen, Erwerbslose, Selbständige, Senioren/-innen, ehrenamtliche Arbeits- und Sozialrichter/-innen, Jugend, Beamtinnen und Beamte.*

Die Bildungsstätten dienen als Orte für Seminare, Sitzungen, Klausuren, Tagungen und Konferenzen. In dieser Funktion werden sie sowohl von regionalen als auch bundesweiten ver.di-Gliederungen genutzt. Diese können in den Häusern neben dem Leistungsspektrum, das von Seminarräumen über gastronomischen Service bis zur Übernachtung reicht, auch kompetente Dienstleistung in organisatorischer und inhaltlicher Hinsicht erwarten und buchen.

Allein über diese ver.di-finanzierten Veranstaltungen der Gliederungen werden jährlich mehr als 13.000 Mitglieder und Funktionäre/-innen erreicht.

#### **4.2 Seminarangebote mit hoher Aktualität und Qualität**

Die Bildungsstätten entwickeln gemeinsam mit dem Bereich ‚Gewerkschaftliche Bildung‘ eigene Angebote und Bildungsprofile, die sich an folgenden Themenfeldern orientieren:

- *„Aktiv in Betrieb, Organisation und Gesellschaft“ (Angebote für Vertrauensleute und weitere gewerkschaftliche Funktionäre/-innen),*
- *Grundqualifizierung betrieblicher gesetzlicher Interessenvertretungen,*
- *Aufbau-, Erweiterungs- und Vertiefungsseminare für betriebliche gesetzliche Interessenvertretungen,*
- *Gesellschaft und Arbeitswelt,*
- *Wirtschafts-, Sozial- und Tarifpolitik,*
- *Geschichte und Zeitgeschehen,*
- *Europa / Internationales,*
- *Aus- und Fortbildung für Bildungsmitarbeiter/-innen und*
- *besondere Zielgruppen, wie z. B. Angebote für Frauen, Erwerbslose, Selbständige, Senioren/-innen, ehrenamtliche Arbeits- und Sozialrichter/-innen, Jugend, Beamtinnen und Beamte.*

*Umfassendes Seminarangebot zu allen gesellschaftlich und politisch relevanten Themen*

Das Seminarangebot der Gewerkschaft ver.di und das ihres Bildungsträgers ‚ver.di GewerkschaftsPolitische Bildung gemeinnützige GmbH‘ (ver.di-GPB) erreicht mit jährlich ca. 270 Seminaren zwischen 4.000 und 4.500 Kolleginnen und Kollegen.

Um die vielfältigen Potenziale der verschiedenen Akteure/-innen in den Bildungsstätten – Leiter/-innen, Bildungssekretäre/-innen, ehrenamtliche wie freiberufliche Bildungsmitarbeiter/-innen – zu nutzen, wurden bildungsstättenübergreifend **Kompetenzteams** zu den verschiedenen Themenfeldern gebildet.

In diesen Kompetenzteams werden Konzeptionen erarbeitet, Neuerungen diskutiert und die Nachfrageentwicklung analysiert, um Angebotsstruktur und Systematik des zentralen Seminarprogramms weiterzuentwickeln. Experten/-innen aus Fach- und Querschnittsbereichen sowie von ver.di-Bildungsträgern sind mit ihrem Know-how in diese Arbeit integriert. Damit ist gewährleistet, dass ver.di-Positionen und aktuelle Diskussionen in die Bildungsarbeit einfließen.

#### 4.3 Gemeinsamkeiten...

Es gibt Seminartypen, die von allen Bildungsstätten angeboten werden; beispielsweise vielfach nachgefragte Seminare für gesetzliche Interessenvertretungen, insbesondere für Betriebs- und Personalräte sowie Spezialseminare für diese Zielgruppe.

Um die Qualifizierung der Mitglieder in diesen Gremien im Sinne von ver.di weiterzuentwickeln, war es eine der vorrangigen Aufgaben, diese Angebote zu standardisieren. Aufgrund der unterschiedlichen Bildungstraditionen musste in diesem Angebotsfeld eine durchgängig erkennbare ‚Handschrift‘ für ver.di entwickelt werden. Gemeinsam mit dem Bildungsträger ‚ver.di Bildung+Beratung‘, dem Bereich ‚Mitbestimmung‘ und dem Bereich ‚Gewerkschaftliche Bildung‘ gelang es, die Grundlagen-seminare für Betriebs- und Personalräte und anschließend die

*Bündelung von  
Kompetenzen*

*Vergleichbarkeit der  
Angebote sichert hohen  
Qualitätsstandard und  
erleichtert die Orientierung  
für die Nachfragenden*

Grundlagenseminare im Bereich des Arbeitsrechts mit einem einheitlichen Rahmenkonzept zu versehen. Diese Angebote bilden eine verlässliche Basis für das Engagement in den gesetzlichen Interessenvertretungen und haben damit eine flächendeckende Wirkung für die Arbeit in Betrieben und Dienststellen. Die kontinuierliche Überprüfung der Aktualität dieser Konzepte erfolgt in einem bundesweit agierenden Steuerungskreis unter Beteiligung aller ver.di-Bildungsstätten. In diesem Kreis wird auch das Gesamtangebot für Mitglieder gesetzlicher Interessenvertretungen koordiniert, das zusätzlich aus einer Vielzahl von Aufbau- und Spezialseminaren für die Zielgruppe besteht. Von Jahr zu Jahr wird die Struktur des Angebots überprüft und weiterentwickelt. Für das Jahr 2007 sind in den ver.di-Bildungsstätten insgesamt 686 Seminare für die Mitglieder gesetzlicher Interessenvertretungen geplant. Damit werden schätzungsweise zwischen 8.000 und 10.000 Kolleg/-innen der gesetzlichen Interessenvertretungen erreicht.

In allen Bildungsstätten werden darüber hinaus aktuelle gesellschafts- und gewerkschaftspolitische Themen bearbeitet. Durch einen regen und kontinuierlichen Austausch werden Synergieeffekte genutzt, um die Qualität ständig zu optimieren.

Aus der Vielfalt der angebotenen Seminarthemen, in denen neue Entwicklungen und Anforderungen zeitnah aufgenommen werden, seien vier Beispiele illustriert:

#### *Mitgliedergewinnung in Seminaren für Betriebs- und Personalräte*

Ausgehend von den Erfahrungen, dass an vielen Seminaren ein hoher Prozentsatz von Betriebs- und Personalratsmitgliedern teilnimmt, die (noch) nicht gewerkschaftlich organisiert sind, verstärken die Bildungsstätten – zusammen mit dem Bereich ‚Gewerkschaftliche Bildung‘ und dem Bereich ‚Mitgliederentwicklung‘ der Bundesverwaltung – ihre zahlreichen Aktivitäten, Betriebs- und Personalratsmitglieder für ver.di zu werben.

*Bundesweit agierender  
Steuerungskreis zur Fein-  
justierung der Angebote*



Dazu werden Ideen und Module entwickelt, die flexibel und kreativ in verschiedenen Seminaren eingesetzt werden können.

#### *Seminare zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst*

Nach dem Abschluss des neuen Tarifvertrages im Jahr 2006 bestand ein besonders hoher Qualifizierungsbedarf bei den Kolleginnen und Kollegen. In Zusammenarbeit mit dem Tarifsekretariat, ver.di Bildung+Beratung und unter Beteiligung von fünf Bildungsstätten wurden deshalb vorausschauend und frühzeitig verschiedene Seminarkonzepte entwickelt. Diese reichen vom Überblick über das neue Tarifwerk über Eingruppierungsrecht und leistungsorientierte Bezahlung bis zu Regelungen der Arbeitszeit.

#### *ver.di-Kompass*

Für Funktionäre/-innen und Mandatsträger/-innen vor allem in Betrieben, Dienststellen und Gewerkschaften wurde eine Seminarreihe entwickelt, die aus vier Modulen besteht und sowohl zur Kompetenzerweiterung als auch zur Förderung der Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit der Gremienarbeit beitragen soll. Die Zusammenarbeit von sechs Bildungsstätten und dem Bereich 'Gewerkschaftliche Bildung' findet hier ihren Ausdruck.

#### *Einstiegs- und Orientierungsreihe für Bildungsmitarbeiter/-innen*

In drei Bildungsstätten wurde ein Konzept für die Fortbildung ehren- und hauptamtlicher Teamer/-innen in der Bildungsarbeit entwickelt, das evaluiert und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

#### **4.4 ...und Differenzierungen**

In einem abgestimmten Prozess zwischen den Bildungsstätten und in Zusammenarbeit mit dem Bereich 'Gewerkschaftliche Bildung' kristallisieren sich neben den vielen gemeinsamen Angeboten zunehmend Schwerpunkte einzelner Bildungsstätten

*Neue Tarifverträge werden durch Bildungsangebote bei deren Umsetzung begleitet*

*Bildungsstätten mit ausgeprägten Profilen*

heraus. Hierin finden die Besonderheiten der Bildungsstätten ihren Ausdruck, die in der regionalen Verortung, der Zusammenarbeit mit inner- und außerorganisatorischen Bildungsakteuren und dem Vorhandensein spezifischer Kompetenzen liegen. Im Folgenden können nur wenige beispielhaft aufgeführt werden:

<i>Berlin</i>	<i>aktuelle Gesellschaftspolitik, soziale Kompetenz, internationale Tagungen</i>
<i>Bielefeld</i>	<i>politische ‚Gegenentwürfe‘ und gesunde Arbeitswelt</i>
<i>Brandenburg</i>	<i>Internationales, Globalisierung und Ökologie</i>
<i>Gladenbach</i>	<i>Wirtschafts- und Sozialpolitik, Schwerbehindertenrecht</i>
<i>Lage-Hörste</i>	<i>Kulturpolitik und Medienkompetenz</i>
<i>Mosbach</i>	<i>Kommunikation und Konflikte, neue gesellschaftliche Entwicklungen</i>
<i>Naumburg</i>	<i>Seminare für Aktive der ver.di-Jugend und Jugend- und Auszubildendenvertreter/-innen</i>
<i>Saalfeld</i>	<i>europäische Entwicklung, Geschichte und Zeitgeschehen</i>
<i>Undeloh</i>	<i>Informationstechnik und Arbeitswelt</i>
<i>Walsrode</i>	<i>Tarifpolitik, Kommunikation</i>

Die weitere spezifische Profilentwicklung der einzelnen Bildungsstätten gestaltet sich als produktiver Prozess, von dessen Ergebnissen sowohl die Mitglieder als auch die Gliederungen von ver.di profitieren werden.

#### **4.5 ...sowie die Lust am Besonderen**

Neben den Angeboten im Rahmen ihrer Profile bieten die Bildungsstätten auch besondere Veranstaltungen und Projekte an, die hier beispielhaft dargestellt werden.

##### ***ver.di Bildungs- und Begegnungszentrum Clara Sahlberg***

###### *Der Geschichte und Kultur verpflichtet*

Im ver.di Bildungs- und Begegnungszentrum Berlin nehmen wir Jahrestage zum Anlass, sich historischer Daten und Ereignisse zu erinnern. Vor allem stellen wir die kritische Frage: Welche Erkenntnisse können wir aus der geistigen Auseinandersetzung mit Gedanken und Ansichten der jeweiligen historischen Situation für unsere Gegenwart und Zukunft gewinnen? Im Seminar *Ideologie und Massenbegeisterung – zum 70. Jahrestag der Olympischen Spiele* im August 2006 wurde z. B. die Macht der Bilder herausgearbeitet, um den kritischen Blick auf die heutige Medienberichterstattung zu schärfen. Auf der Tagung im März 2006 über *Heinrich Heine*, der sich permanent der politischen Zensur erwehren musste, spielte die Diskussion über Selbstzensur und Zivilcourage eine bedeutende Rolle. Die Tagung im Juni 2007 über *Wolfgang Borchert*, dessen Werk am eindringlichsten Kriegs- und Nachkriegszeit behandelt, wird die gesellschaftliche Verantwortung auch von Künstler/-innen und Schriftsteller/-innen für Frieden und Antimilitarismus diskutiert. Immer geht es darum, sich ethischer und demokratischer Werte, wie Menschenwürde, Humanität, Freiheit und Unabhängigkeit zu vergegenwärtigen und Mut zu gewinnen, sich für Grundwerte gewerkschaftlicher Interessenvertretung einzusetzen.

*Was können und  
müssen wir aus unserer  
Geschichte lernen?*

### **ver.di-Bildungsstätte „Das Bunte Haus“ Bielefeld**

#### *Die ‚Sommerschule‘ in der ver.di-Bildungsstätte „Das Bunte Haus“ in Bielefeld*

Diese Veranstaltung basiert auf einer seit zehn Jahren praktizierten erfolgreichen Kooperation zwischen Wissenschaft und gewerkschaftlicher Bildungsarbeit.

Die Arbeitsgruppe ‚Alternative Wirtschaftspolitik‘ besteht aus Wissenschaftler/-innen und Gewerkschafter/-innen und steht mit ihrem jährlich erscheinenden MEMORANDUM für einen Gegenentwurf zu den Gutachten der so genannten ‚Fünf Weisen‘. Das MEMORANDUM bildet in jedem Jahr die Grundlage für die wirtschaftspolitische ‚Sommerschule‘. Im Jahr 2006 wurde die Wirtschafts- und Sozialpolitik der großen Koalition kritisch unter die Lupe genommen und alternative Entwicklungsmöglichkeiten in diesen beiden Politikfeldern dargestellt und diskutiert.

Die Teilnehmendenstruktur dieses Seminars ist außergewöhnlich und umfasst sowohl ehren- und hauptamtliche Gewerkschafter/-innen als auch Studierende und Wissenschaftler/-innen. Dieser Mix sorgt für einen lebendigen und anregenden Verlauf dieser Veranstaltung.

Die ‚Sommerschule‘ ist ein Beispiel für die bunte und kritische Bildungswelt in Bielefeld.

### **ver.di-Bildungszentrum „Haus Brannenburg“**

#### *Neue Chancen für ökologisch orientierte Bildung und Begegnung*

Seit dem Frühjahr 2006 verfügt das ver.di-Bildungszentrum Haus Brannenburg über die Anerkennung als Einsatzstelle für das ‚Freiwillige ökologische Jahr‘. Zwölf Monate lang stellen dabei junge Menschen ihre Zeit und Kreativität zur Umsetzung nachhaltiger Projekte zur Verfügung. Ökologie ist im Haus Brannenburg bereits seit längerer Zeit ein wichtiges Thema und

*Wirtschaftspolitik mal  
anderes gedacht*

*In der Verantwortung  
für nachfolgende  
Generationen*

durch das ‚FÖJ‘ werden nun Projekte möglich, die mit „Bordmitteln“ nicht zu bewerkstelligen wären. Zu den aktuellen Aufgaben gehören die Verwertung der Obsternte aus eigenem Anbau, die Ausarbeitung naturnaher Touren rund um die Bildungsstätte, die Anlage eines Kräuter- und Jahreszeitengartens, Recherchearbeiten für unsere Seminare mit ökologischen Themenschwerpunkten, die Erstellung einer Energieverbrauchsstudie und die Durchleuchtung aller Abteilungen im Hause unter dem Gesichtspunkt nachhaltigen Wirtschaftens. Durch diese Arbeit werden wichtige Impulse für die künftige Arbeit des Hauses gesetzt, das sich durch seine Lage inmitten intakter Natur in besonderer Weise dazu eignet, ökologische Aspekte glaubwürdig und beispielhaft zu vertreten.

### ***ver.di Bildungszentrum Gladenbach***

#### *Mitgliederbindung in der Region*

‚ver.di erleben‘ gelang auch 2006, als das Bildungszentrum Gladenbach erneut seine Türen öffnete. In der angenehmen Atmosphäre eines Sommerfestes konnten die eingeladenen ver.di-Mitglieder aus der Region gemeinsam mit anderen ver.di-Aktiven Kontakt zu Vertreter/-innen der Ebenen und Fachbereiche knüpfen, sich untereinander austauschen und verschiedenste Themenfelder diskutieren. Gemeinsam mit weiteren Gästen – Mitglieder des DGB, von Einzelgewerkschaften, aus ortsnahen Vereinen und Verbänden, Vertreter/-innen regionaler Gemeindegremien sowie von Kirchen – wurden mögliche Felder der Zusammenarbeit umrissen. Eine solche organisationsübergreifende Zusammenarbeit existiert bereits im Bürgerbündnis ‚Gladenbach ist bunt, nicht braun‘, das unter aktiver Beteiligung des Bildungszentrums den Preis ‚Aktiv für Demokratie und Toleranz‘ der Bundesregierung erhielt. Das Bildungszentrum schafft am ‚Tag der offenen Tür‘ einen Rahmen, der den Gästen Möglichkeiten bietet, auf einem ‚Marktplatz der Bildung‘ Informationen zu Struktur bzw. Inhalten des Bildungs-

*Transparenz schafft  
Vertrauen und das Gefühl  
der Zugehörigkeit*

angebotes zu erhalten. Die angenehme und zwanglose Atmosphäre sorgte für einen hohen Grad an Identifikation mit dem Bildungszentrum Gladenbach und dessen Angeboten.

### **ver.di-Institut für Bildung, Medien und Kunst, Lage-Hörste**

#### *Medienkompetenz im ver.di-Institut für Bildung, Medien und Kunst (IMK), Lage-Hörste*

Hier werden Veranstaltungen mit dem Ziel durchgeführt, politisch-reflektierende und fachlich-berufliche Inhalte zu verbinden, so dass die Teilnehmer/-innen eine fundierte und kritische Medienkompetenz erwerben. Seminare in der Computer- und Medienbildung begleiten unterschiedliche Zielgruppen auf dem Weg in die Informationsgesellschaft. Das ver.di-IMK wird dazu öffentlich gefördert. Die Seminarreihe ‚Medien- und Informationsgesellschaft‘ bearbeitet Themen, wie z. B. ‚Medien und Manipulation im digitalen Zeitalter‘, ‚Virtuelle Kommunikation im Netz‘, ‚Blended Learning‘, ‚Datenschutz‘, ‚Entwicklung des Medienmarktes‘ und ‚Open Source Projekte‘. Dazu unterhält das IMK auch eine Lernplattform im Internet zur Weiterarbeit nach Ende des Seminars.

Die ‚Tage der Typografie‘ führen Profis und Auszubildende zu kreativen Projekten unter internationaler Beteiligung zusammen. Betriebs- und Personalräte erwerben Gestaltungskompetenz zur Bewältigung des betrieblichen Wandels.

Spezielle Wünsche für netzunterstützte Veranstaltungen und maßgeschneiderte Lösungen für Intranet-/Internetumgebungen, Windows oder Linux können ebenfalls mit der Ausstattung und dem technischen Know-how des Hauses umgesetzt werden.

*... weil Medien das  
Gesicht unserer Gesell-  
schaft maßgeblich  
prägen*

## **ver.di-Bildungsstätte „Michael-Rott-Schule“ Mosbach**

*Anfangs umstritten – heute ein Hit: Konfliktseminare der Bildungsstätte Mosbach*

Seminare zum Thema ‚Konflikte nicht mehr auf die lange Bank schieben‘ sind seit über zehn Jahren ein Schwerpunkt unserer Bildungsarbeit. Die Nachfrage nach entsprechenden Angeboten ist kontinuierlich gestiegen, heute sind die ‚Konflikt-Seminare‘ ein Renner in unserem Angebot. Dabei waren die ersten Seminarangebote durchaus umstritten: Da wir uns von Beginn an am Arbeitsmodell ‚Mediation‘ orientiert haben, einem Verfahren, bei dem die Parteien eines Konflikts mit Unterstützung eines Dritten einvernehmliche Regelungen (Lösungen) suchen, die ihren Bedürfnissen und Interessen dienen, stand für manche Kritiker der ‚konfliktorientierte‘ gewerkschaftliche Ansatz zur Disposition. Manches Missverständnis kam auch durch die Verwechslung von ‚Mediation‘ mit ‚Meditation‘ zustande. Da viele Teilnehmer/-innen an der Einführungswoche den Wunsch nach Weiterbildung hatten, entstand zunächst ein Vertiefungsseminar; mittlerweile haben wir sogar eine „Ausbildung zur/m betrieblichen Konfliktberater/-in“ im Angebot, eine fünfwöchige Ausbildung, die in Inhalt, Zeitumfang und Methodik den Standards des Bundesverbands Mediation e. V. entspricht.

*Ausgleich der  
Interessen durch  
Mediation*

## **Naumburg – Bildungszentrale der ver.di Jugend**

*Bildung genießen. Gewerkschaft erleben. Freunde finden.*

Naumburg ist die Bildungszentrale der ver.di Jugend. Hier kommen regelmäßig zahlreiche junge Gewerkschafter/-innen zusammen, um sich zu qualifizieren, auszutauschen und gemeinsam zu feiern.

Drei Prinzipien liegen der Arbeit der Bildungszentrale der ver.di Jugend zugrunde. *Bildung genießen: Gewerkschaft erleben. Freunde gewinnen.*

*Bildung genießen.  
Gewerkschaft erleben.  
Freunde finden*

Naumburg ist die *Fortbildungszentrale für JAVen* in den Dienstleistungsbranchen. Die systematische Ausbildung von JAVen beginnt in den Regionen und setzt sich in Naumburg fort. Hier lernen sich JAVen aus unterschiedlichen Betrieben, aus verschiedenen Regionen und Ländern kennen. Hier lernen sie voneinander, hier knüpfen sie Netzwerke, schmieden Pläne und feiern ihre Erfolge.

Und Naumburg ist die *Heimat der Aktiven* der ver.di Jugend, die hier zusammenkommen, um sich für ihre Arbeit zu qualifizieren, systematisch und zukunftsorientiert.

Das Seminarangebot ist ebenso vielseitig wie die Jugendlichen, die Naumburg besuchen. Die Themen und Methoden sind auf die unterschiedlichen Interessen und Persönlichkeiten der Teilnehmenden zugeschnitten. Ob Konfliktklärung oder Tarifpolitik, ob Aktiv gegen Rechts oder Medienkompetenz, ob Arbeitsrecht oder Projektplanung, Präsentationstraining oder Teamfähigkeit - junge Gewerkschafter/-innen, die lernen und sich weiterentwickeln möchten, sind in Naumburg gut aufgehoben.

### **ver.di-Bildungsstätte Saalfeld**

#### *Über den Tellerrand schauen: Die Saalfelder Sommerschule*

Sie ist nicht mehr wegzudenken aus unserem Programm: Die Saalfelder Sommerschule. Seit mehr als zehn Jahren bietet sie Gelegenheit zur Auseinandersetzung mit dem europäischen Einigungsprozess. Unser Schwerpunkt liegt dabei auf der EU-Osterweiterung. Ziel der Sommerschule ist, die politische, wirtschaftliche und soziale Situation der Beitrittsländer kennenzulernen. Schnell wurde klar, dass ein solcher Erfahrungsaustausch nachhaltig nur mit Kolleginnen und Kollegen aus diesen Ländern geführt werden kann. Mittlerweile ist es zur guten Tradition geworden, dass Teilnehmende aus mindestens drei Ländern die Probleme und Perspektiven der EU-Osterweiterung miteinander diskutieren. Aus diesen jährlich stattfindenden Ver-

*Neu gelebte Nachbarschaft in Mittel- und Osteuropa*



anstaltungen sind inzwischen feste Kontakte und Freundschaften gewachsen. Unsere Sommerschule geht auch auf Reisen und fand bereits in Rumänien, Polen und Tschechien statt.

‚Begegnen, verstehen, aufeinander zugehen‘ – Wir begreifen die Saalfelder Sommerschule als einen wichtigen Beitrag zur Verständigung.

### **ver.di-Bildungsstätte Undeloh**

*Undeloh: Schwerpunkt ‚Faire Arbeit‘*

Aufbauend auf das im Fachbereich Finanzdienstleistungen in Hamburg konzipierte Projekt ‚Faire Arbeit‘ wird sich die Bildungsstätte Undeloh im Rahmen ihres Angebotes an Seminaren und Veranstaltungen ab dem Programmjahr 2008 schwerpunktmäßig der Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Faire Arbeit‘, seiner konzeptionellen Weiterentwicklung und praktischen Umsetzung in den Unternehmen und Dienststellen widmen. Im Rahmen handlungsorientierter Bildungsarbeit sollen nicht nur die zentralen Aspekte nachhaltiger, zukunftsorientierter, innovativer und damit ‚fairer‘ Arbeitsbedingungen (z. B. Gesundheitsschutz, familienfreundliche und altersgerechte Arbeitsbedingungen, ‚faire‘ Bezahlung und Personalentwicklung) thematisiert werden – vielmehr sind alle interessierten Kolleginnen und Kollegen, die sich mit ihren Konzepten und Erfahrungen zu diesem Thema mit anderen vernetzen und austauschen wollen, dazu eingeladen, Undeloh zu ihrer zentralen Begegnungsstätte werden zu lassen.

### **ver.di-Bildungs- und Tagungszentrum Walsrode**

*Wiederkehrende Themenwochen zu inhaltlichen Schwerpunkten im ver.di Bildungs- und Tagungszentrum Walsrode*

‚Zivilcourage contra Angst im Betrieb und in der Gesellschaft‘, unter diesem Motto stand im September 2006 eine ganze Wo-

*Mehr Gerechtigkeit durch  
faire Arbeitsbedingungen  
und faire Bezahlung*

*Gegen die Angst in Beruf  
und Gesellschaft*

che. Teilnehmende und Teamer/-innen berichteten immer wieder von Angst und Resignation in den Betrieben.

Wenn Überfälle im öffentlichen Raum unkommentiert bleiben, wenn Gewalt und Übergriffe im privaten Umfeld, in den Betrieben und Dienststellen keinen Widerstand erzeugen und wenn es Mut erfordert, sich als Gewerkschafter/-in zu zeigen, dann ist es höchste Zeit, zur Zivilcourage aufzurufen und eine Wertediskussion zu führen. Dieses Angebot nahmen die Teilnehmenden mit großem Engagement auf und führten intensive Diskussionen in ihren jeweiligen Seminaren, aber auch seminarübergreifend. Die Seminarthemen 2006 waren ‚Streit der Kulturen‘, ‚Gefährlicher Alltag, das Geschäft mit der Angst‘, ‚Never work alone / Organizing‘ und ‚Tarifautonomie und Streikrecht‘. Die Teilnehmenden erhielten neue Anregungen für die eigene Haltung und das Verhalten im privaten, beruflichen und öffentlichen Umfeld.

#### **4.6 Dienstleistungen und Serviceangebote**

Ausstattung und Servicestruktur der einzelnen Bildungsstätten waren mit ver.di-Gründung unterschiedlich. Folglich wurden Qualitätsstandards formuliert, deren Umsetzungsreihenfolge die Bildungsstätten jeweils flexibel handhaben können. Ziel der Umsetzung gemeinsamer Qualitätsstandards war und ist, alle ver.di-Bildungsstätten als anspruchsvolle Tagungsstätten bzw. Tagungshotels mit gewerkschaftlichem Flair zu gestalten. Im Qualitätskonzept sind die Inhalte der ‚Eckpunkte der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in ver.di‘, die Inhalte der Bildungsverständnisdiskussion und die vorgefundenen Standards unserer Wettbewerber (z. B. Tagungshotels u. ä.) berücksichtigt. Besonders haben wir uns an den Wünschen und Bedürfnissen unserer Teilnehmenden und der (auch potentiellen) Beleger/-innen orientiert – ohne auf unsere spezifische gewerkschaftliche Ausstrahlung zu verzichten. ver.di soll in unseren Bildungsstätten als Gewerkschaft erlebbar bleiben, eine Heranführung

*Einheitliche Qualitätsstandards unterstützen  
Markenbildungsprozess  
der ver.di-Bildungsstätten*

an Gewerkschaft als Begegnungsort ermöglichen und damit einen Beitrag zum Erfolg der Gesamtorganisation leisten. Um als derart professionalisierte Dienstleister zu agieren, haben wir unser Serviceangebot sowie dessen Preis-Leistungs-Verhältnis überprüft und marktorientiert weiterentwickelt. Eine qualifizierte personelle Ausstattung im Service- und Wirtschaftsbereich war und ist hierbei zwingend notwendig. Die Grundsätze, die wir für die Qualitätsstandards unserer Ausstattung – sowohl im Wirtschafts- wie im Seminarbereich – festgelegt haben, werden nachfolgend skizziert.

#### 4.6.1 Der Seminarbereich

Um optimale räumliche und zeitgemäße Lehr-/Lernbedingungen für den Seminar- bzw. Tagungsbetrieb sowie weitere Veranstaltungen sicherzustellen, gelten folgende Standards:

- *Die ver.di-Bildungsstätten verfügen über eine ausreichende Anzahl an Seminarräumen (für 15 bis 18 Personen), die durch flexible Wände auch für Großveranstaltungen, wie z. B. Konferenzen (örtlich mit Simultanübersetzungsanlage oder Konferenzmitschnittmöglichkeit ausgestattet), genutzt werden können.*
- *Zu jedem Seminarraum gehören mindestens zwei Arbeitsgruppenräume. Alle Arbeitsräume genügen hohen pädagogischen und technischen Anforderungen.*
- *Die Standard-Raumausstattung besteht aus: 4 bis 6 Moderationswänden mit Pinnwandpapier, einem (beweglichen) Flipchartständer mit Papier, einem gut sortierten Moderationskoffer sowie einem Overheadprojektor einschließlich einer Projektions-Leinwand.*
- *Um entsprechenden Wünschen der Teilnehmenden, Teamenden und Gästen nachkommen zu können, hält jede Bildungsstätte CD-Player, TV mit Video- bzw. DVD-Abspielgeräte, Video- und Digitalkameras sowie Beamer vorrätig, um diese auszuleihen.*
- *Kopiermöglichkeiten sind in allen Bildungsstätten vorhanden.*

Qualitätsstandards

- *Heute sind PC-Arbeitsplätze mit Internetzugang für Seminar-  
teilnehmende und Tagungsgäste unerlässlich. Um den Gäs-  
ten auch den Internetzugang mit eigenen Notebooks zu er-  
möglichen, ist in allen Bildungsstätten die Installierung von  
WLAN-Systemen wohl die zukunftsfähigste Variante.*
- *Gewerkschaftliche Bildungsarbeit zeichnet sich zugleich da-  
durch aus, dass sie versucht, Bildung als ‚begreifbaren‘ Pro-  
zess zu initiieren. Dazu werden pädagogische Arbeits-/Spiele-  
materialien bereit gehalten.*
- *Zudem sind Lagermöglichkeiten für Seminarmaterialien eben-  
so vorhanden wie ein separater Arbeitsbereich für Teamende  
bzw. Beleger/-innen (mit PC, Internetzugang und Druckmög-  
lichkeit, örtlich mit Konzeptarchiv).*

Um den Anforderungen gerecht zu werden, ein qualitativ hoch-  
wertiges Bildungsmanagement vorzuhalten, muss jede ver.di-  
Bildungsstätte über eine qualifizierte, dem spezifischen Bil-  
dungsprofil entsprechende personelle Ausstattung im pädago-  
gischen Bereich verfügen. Um den Bildungsmitarbeiter/-innen  
und Tagungsgästen bei Problemen behilflich sein zu können,  
soll ein Technikerservice im Haus vorhanden oder eine feste An-  
sprechpartnerIn erkennbar sein.

Mit dieser Ausstattung übertreffen die ver.di-Bildungsstätten  
viele Tagungshotels.

#### *4.6.2 Unterkunft, Gastronomie und Freizeit*

Der Wirtschafts-/Hotelbereich der ver.di-Bildungsstätten orien-  
tiert sich an den Standards guter Tagungshotels. Hierzu erfolgt  
die Unterbringung der Teilnehmer/-innen bzw. Gäste grundsätz-  
lich im modern eingerichteten Einzelzimmer oder auf Wunsch in  
einem Mehrbettzimmer. Alle Zimmer verfügen über ein eigenes  
Bad bzw. eine Dusche und WC – ggf. mit Haartrockner. Die  
Zimmer sind mit Telefon, Radio/Wecker und TV (mindestens  
entleihbar) ausgestattet. Der Großteil aller Zimmer ist für Nicht-  
raucher/-innen ausgewiesen.

*Personal der ver.di-  
Bildungsstätten erfüllt  
(Bildungs-)Management-  
Funktionen*

*Vergleichen mit hoch-  
wertigen Tagungshotels  
standhalten*

Alle ver.di-Bildungsstätten bauen Barrieren ab, um auch körperlich benachteiligten Personen einen Zugang zu unseren Häusern zu ermöglichen. Wenigstens ein Zimmer ist vollständig behindertengerecht gestaltet. Auch der Gastronomiebereich ist den besonderen Erfordernissen (z. B. Rollstuhlfahrer/-innen) angepasst. Den besonderen Anforderungen von Allergiker/-innen werden wir nach Möglichkeit durch geeignete Maßnahmen (z. B. antiallergische Bettwäsche) gerecht.

Im Gastronomiebereich wird auf gesundheitsbewusste Ernährungsqualität geachtet (wahlweise vegetarische oder fleischhaltige Kost; eventuell Vollwert oder für Diabetiker/-innen geeignet). Darüber hinaus tragen wir weiteren Anliegen aufgrund von Allergien, Suchtkrankheiten oder religiös begründeten Ernährungsgewohnheiten Rechnung. In jedem Fall erfolgt eine Nahrungsmittelkennzeichnung, damit die Teilnehmenden/Gäste die für sie notwendigen Informationen erhalten. Um das Bildungs-/Tagungsangebot optimal zu unterstützen, wenden alle ver.di-Bildungsstätten ein einheitliches Verpflegungsschema an (Frühstücksbuffet, Vormittagspause mit Getränk und Snack/Obst, wählbares Mittagessen als Menüvariation, Nachmittagspause mit Kaffee/Tee und Kuchen/Gebäck, Abendbuffet, ggf. Nachtimbiss). Der Nichtraucher/-innen-Schutz hat in allen Bildungsstätten Vorrang.

Für den Seminarbereich werden Tagungsgetränke angeboten. Beim Ausschank am Tresen ist selbstverständlich mindestens ein alkoholfreies Getränk preislich günstiger als Alkoholika.

Um das Serviceangebot im Wirtschafts-/Hotelbereich zu vervollständigen, bieten wir den Teilnehmenden bzw. Gästen aktuelle Tageszeitungen und sonstige Literatur (z. T. über hauseigene Bibliotheken oder Büchertische) sowie die Möglichkeit der Internetnutzung. Für den erweiterten Freizeitbereich legen die Bildungsstätten Wert darauf, Räume für Freizeitaktivitäten von Gruppen zur Verfügung zu stellen, ein anregendes Freizeit- und Kulturangebot zu präsentieren und auch heutigen Aktivitäts-

*Gesundheitsschutz ist  
durchgehendes Anliegen*

*Attraktive  
Freizeitangebote*

und Wellnessbedürfnissen besser Rechnung zu tragen (z. B. Sauna, Solarium, Massage-Angebote, Fitnessgeräte, Nordic-Walking, fachkundig geleitete Exkursionen). Die gepflegten Gartenanlagen sind sowohl für den Seminarbetrieb als auch im Freizeitbereich gut nutzbar.

Alle Möglichkeiten bzw. Angebote im und außerhalb des Hauses können selbstverständlich auch von den 'kleinen Gästen' wahrgenommen werden. Den Eltern wird hierzu eine ganztägige professionelle Kinderbetreuung angeboten.

All unsere Bildungsstätten liegen in angenehmer und naturnaher Umgebung.

Dort, wo eine direkte Anbindung an den Nahverkehr fehlt, wird ein Shuttle-Service organisiert.

*ver.di-Bildungsstätten sind  
kinderfreundlich*

## 5 Unterstützung der Organisationspolitik durch Bildungsmanagement

Die Bildungsstätten unterstützen die Politik von ver.di in ihren differenzierten Ausprägungen und stehen zur Verfügung, um Projekte, Kampagnen u. a. mitzugestalten sowie Anregungen und Aufträge von ver.di aufzunehmen. Für die Verknüpfung von Bildungsarbeit und Organisationspolitik sowie zur Beförderung gewerkschaftlicher Ziele bieten die ver.di-Bildungsstätten die idealen Voraussetzungen. Hier begegnen sich Mitglieder aus allen Fachbereichen und Ebenen und entwickeln in gemeinsamen Lernprozessen Werte, Haltungen und Visionen, die unter anderem Voraussetzung für zielorientiertes solidarisches Handeln sind. Die Bildungsstätten unterstützen als Kommunikationsplattform innerhalb der Matrixstruktur die Organisationspolitik bzw. die Organisations- und Personalentwicklung in ver.di.

Die ver.di-Bildungsstätten stehen mit ihren Ressourcen allen Gliederungen zur Verfügung, um Aufgaben im Bereich des Bildungsmanagements zu übernehmen. Bildungsverantwortliche als verlässliche Ansprechpartner/-innen erleichtern die gewünschte Zusammenarbeit.

In den Bildungsstätten verbindet sich in idealer Weise langjährige Erfahrung in der Planung und Umsetzung von Bildungsprozessen mit aktuellem Wissen über Methoden und deren Anwendung in der Erwachsenenbildung.

Die Begleitung von Seminaren, Workshops und sonstigen Veranstaltungen ist in verschiedenen Ausprägungen abrufbar. Die Bandbreite reicht von der organisatorischen Unterstützung einer Veranstaltung bis zur kompletten Umsetzung im Rahmen eines definierten Auftrags. Alle Teilaufgaben eines professionellen Seminar- oder Veranstaltungsmanagements gehören zum Tagesgeschäft der ver.di-Bildungsstätten.

*Komplexe Politik von ver.di wird in den Bildungsstätten erlebbar*

*ver.di-Bildungsstätten stehen allen Gliederungen der Organisation offen*

*Unterstützung bei Planung und Durchführung von Bildungsveranstaltungen*

Eine sorgfältige und aufgabenorientierte Zeitplanung, die Organisation der nötigen Kommunikationsschritte und eine detaillierte Arbeitsplanung sind die Basis jeder erfolgreichen Veranstaltung. Die ‚zündende Idee‘ allein genügt häufig nicht, um aus ihr ein erfolgreiches, gut nachgefragtes Seminar zu machen. Konzeptionelle Überlegungen, angereichert mit methodischen Überlegungen aus der Erwachsenenbildung helfen in dieser Situation weiter, um aus relevanten Impulsen eine erfolgreiche Veranstaltung zu machen. Von der Übernahme von Aufgaben im Bereich einer Veranstaltungsmoderation bis zur Begleitung und Mediation auftretender Konflikte reicht in diesem Zusammenhang das Repertoire der Bildungsmitarbeiter/-innen in den Bildungsstätten. In diesem Sinne verstehen sich die ver.di-Bildungsstätten als interne Dienstleister und tragen zur stetigen Weiterentwicklung der Begegnung und Kommunikation innerhalb der komplexen Organisationsstrukturen bei.

Die Bildungsstätten mit ihrem politischen, pädagogischen und fachlichen Wissen übernehmen die wichtige Aufgabe, Projekte zur Entwicklung und Erprobung von Bildungskonzepten und Bildungsmaterialien zu initiieren und zu gestalten, sich an wissenschaftlichen Projekten zu bildungstheoretischen und politischen Fragestellungen zu beteiligen sowie mit nationalen bzw. internationalen Gewerkschafts- und Bildungseinrichtungen zusammenzuarbeiten. Die dabei gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse und Produkte werden der Organisation ver.di zur Verfügung gestellt, um insbesondere die regionale und fachbereichsspezifische Bildungsarbeit zu unterstützen. Davon profitieren sowohl die Mitglieder als auch andere Interessierte im Sinne produktiven und handlungsorientierten Lernens. So werden beispielsweise maßgeschneiderte Seminare entwickelt und durchgeführt, die genau den Anforderungen des Auftraggebers und seinen Zielgruppen entsprechen. Bildungsstätten sind Zentren der Aus- und Fortbildung für ehrenamtliche, hauptamtliche und freiberufliche Bildungsmitarbeiter/-innen und zugleich

*Bildungsstätten initiieren  
und erproben neue  
Methoden und Projekte*



Orte der Aus- und Weiterbildung der hauptamtlich Beschäftigten von ver.di.

In ver.di-Bildungsstätten kann auch die Dreiecksbeziehung zwischen Teilnehmenden, ehrenamtlich/freiberuflich Tätigen und Hauptamtlichen eine optimale Wirkung entfalten. Teilnehmende können jederzeit die zuständigen Bildungssekretär/-innen erreichen und ihren Anliegen wird verbindlich begegnet. Teamende werden während des laufenden Seminars begleitet, kennen ihre Ansprechpersonen und können akut auftretende Probleme unmittelbar lösen. Bei Bedarf können Teamende auch das Fachwissen der/des jeweiligen Bildungs- bzw. Fachsekretärs/-in einbeziehen. Der persönliche Kontakt ist hierbei besonders wichtig, da die Bildungssekretär/-innen als Bildungsverantwortliche in ihrem jeweiligen Wirkungsbereich helfen, die Bildungspraxis der Teamenden zu reflektieren und individuellen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln und/oder zu koordinieren.

Politische Arbeit lebt im Wesentlichen von erfolgreichen Kommunikationsprozessen; sei es im Bereich der Vermittlung wichtiger Themen durch Bildungsangebote oder im Bereich der ehrenamtlichen Arbeit im Rahmen von Workshops und Tagungen. Bei der enormen Verdichtung von Anforderungen – verbunden mit stetig wachsendem Zeitmangel – hängt der Erfolg einer Veranstaltung oder einer Bildungsmaßnahme ganz wesentlich von optimalen Bedingungen ab. Professionelles Bildungs- und Veranstaltungsmanagement leistet somit einen wertvollen Beitrag, vorhandenes Engagement der Kolleginnen und Kollegen zu stärken.

*Enge Verzahnung von Teilnehmenden, Teamenden und pädagogischem Personal der Häuser*

*Professionelles Bildungs- und Veranstaltungsmanagement*

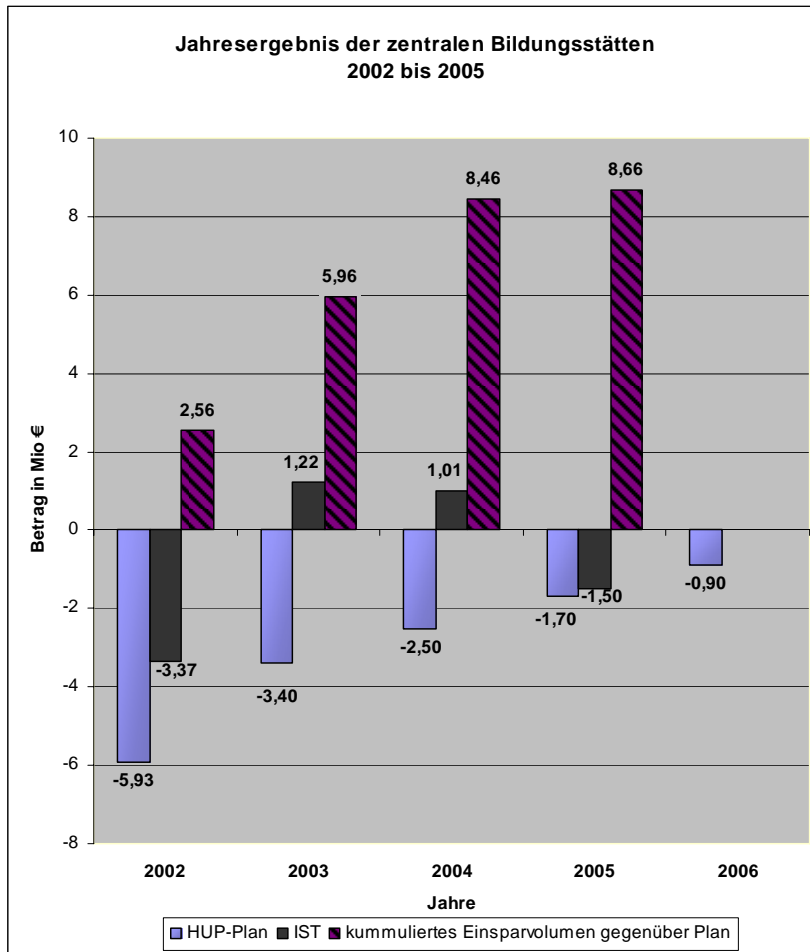
## 6 Personal- und betriebswirtschaftliche Herausforderungen

### 6.1 Wirtschaftliche Entwicklungen

Mit ver.di-Gründung wurde in der Budgetierungsrichtlinie eine Begrenzung der Zuschussfinanzierung für die zentralen Bildungsstätten auf 1,5 % der jährlichen Beitragseinnahmen der Organisation festgelegt. Dies führte zu den im Kapitel ‚Ausgangslage‘ beschriebenen Hausschließungen und zur Notwendigkeit, die vom ‚Lenkungsausschuss Bildungsstättenkonzept‘ ermittelten Einsparpotenziale zu erreichen. Für den Bereich ‚Koordination und Steuerung‘ und die fortgeführten Bildungsstätten bedeutete die Beschlussfassung eine Herausforderung, der sie sich engagiert und zunehmend erfolgreich gestellt haben und stellen.

Mit der Entscheidung zur Fortführung der Bildungsstätten in ver.di wurde vom Gewerkschaftsrat im Mai 2002 festgelegt, dass die Bildungsstätten ab dem Jahr 2007 für ver.di keine Kosten über den in der Budgetierungsrichtlinie festgelegten Anteil hinaus verursachen dürfen. Im Haushalts- und Personalkostenkonsolidierungsbeschluss (HuP) konkretisierte der Gewerkschaftsrat im Juli 2003 die Vorgabe des Defizitabbaus.

*Bildungsstätten werden mit 1,5 % der Beitragseinnahmen von ver.di bezuschusst*



Während die Vorgabe von einem weitgehend linearen Verlauf des jährlichen Defizitabbaus ausging, zeigen die realen Haushaltsergebnisse, dass es zwischen den Jahren starke Schwankungen in den Ergebnissen gibt.

Bei den Haushaltsergebnissen der Jahre 2004 und 2005 ist zu berücksichtigen, dass durch eine buchungstechnische Verschiebung im Jahr 2004 eigentlich ein deutlich besseres (+1.027.000 Euro), im Jahr 2005 ein deutlich schlechteres Ergebnis (-1.027.000 Euro) erreicht wurde.

Der Zyklus der Betriebsrats-Wahlen führt zu starken Schwankungen der Ergebnisse der Bildungsstätten. Jeweils das Jahr vor der Wahl und das Wahljahr (2001/2002 und 2005/2006) verursachten deutliche Einbrüche in der Belegung und damit bei den Erlösen, während die beiden Jahre nach der Wahl (2003 und 2004) zu besserer Auslastung und damit einer guten

*Deutliche Verbesserung  
des Wirtschaftsergeb-  
nisses*

Einnahmesituation geführt hatten. Mit dieser positiven Entwicklung ist auch in den Jahren 2007 und 2008 zu rechnen.

Die starken Schwankungen bedingen, dass Vergleiche von Haushaltsjahren in den Bildungsstätten nur über längere Zeiträume sinnvoll sind. Die verantwortlichen Bundesvorstandsmitglieder haben dem Mehrjahreszyklus Rechnung getragen, indem die Entscheidung getroffen wurde, dass die Bildungsstätten in Jahren positiver Haushaltsergebnisse Rücklagen zum Ausgleich der ertragsschwachen Jahre bilden dürfen.

Erfreulicherweise zeigen die Haushaltsergebnisse, dass die Bildungsstätten in den Jahren 2002 bis 2005 eine um annähernd neun Millionen Euro geringere Belastung für den ver.di-Haushalt verursacht haben als vorausberechnet worden war.

In enger Zusammenarbeit zwischen den Bildungsstätten und dem zuständigen Bereich wurde mit der Einführung von ANTRAGO als komplexem Seminar- und Belegungsverwaltungsprogramm ein wichtiges Instrument zur verbesserten Auslastung der Bildungsstätten geschaffen. Durch die sehr unterschiedlichen Anforderungen der Bildungsstätten und die vielfältigen Möglichkeiten, die die Software zur Umsetzung bietet, war die Projektierung mit hohem Ressourcenaufwand verbunden. Mit der Software werden folgende Ziele verfolgt:

- *Optimierung der Seminarverwaltung durch Zugriff der Bildungsstätten auf einen gemeinsamen Datenbestand in ANTRAGO und Mibs,*
- *Vereinfachung der Arbeits- und Kommunikationsabläufe zwischen den verschiedenen Bereichen innerhalb einer Bildungsstätte sowie bildungsstättenübergreifend,*
- *Verbesserung der Zusammenarbeit der Bildungsstätten untereinander sowie der Bildungsstätten mit dem zuständigen Bereich und*
- *Ermöglichung einer bildungsstättenübergreifenden Unterstützung bei der Bildungsplanung.*

*Vergleich der Haushalte der Bildungsstätten nur über längeren Zeitraum sinnvoll*

*Optimierung der Prozesse durch neue Software-Lösungen*

### 6.1.1 Kostensenkungen

Erhebliche Ausgabenposten, die in Bildungsstätten entstehen, werden durch Personal-, Miet- und Mietnebenkosten verursacht. So betrug 2005 dieser Anteil weit über 50 % der Gesamtkosten (12.090.000 Euro von 21.560.000 Euro). Diese Kostenarten sind von den Bildungsstätten nicht oder in nur sehr geringem Maße beeinflussbar. Umso größerer Wert musste daher auf die Reduzierung der veränderbaren Kosten gelegt werden.

Hierzu mussten zunächst die sehr unterschiedlichen Bedingungen, die bezüglich der Haushaltsführung in den Bildungsstätten vorlagen, berücksichtigt werden. Beispielsweise gab es nicht in allen Bildungsstätten eine Stelle für eine/-n Buchhalter/-in; die Haushaltsbewirtschaftung schwankte zwischen Kameralistik und der Anwendung der Regeln des Handelsgesetzbuches (HGB). In einem längerfristigen Prozess wurden in den Jahren 2003 und 2004 umfangreiche Vorbereitungsarbeiten zur Einführung der Buchhaltung nach HGB und des gemeinsamen Kontenplans geleistet. Ein wichtiges Instrumentarium zur Kostenkontrolle und damit der Kostensenkung wurde mit dem vom Bereich ‚Koordination und Steuerung‘ entwickelten gemeinsamen Kontenplan zu Beginn des Jahres 2005 eingeführt.

Seit Beginn des Jahres 2005 werden über die bildungsstätten-spezifischen Haushalte hinweg vom Bereich Auswertungen und aussagefähige Kennzahlen gebildet, die zu direkter Vergleichbarkeit, zu Transparenz untereinander und zum Erkennen von Einsparpotenzialen führen.

Wichtige Ergebnisse der Kostenanalyse waren beispielsweise die Erkenntnisse,

- dass im Jahr 2005 bereits vier der zehn Bildungsstätten (nach Umlage der Spitzenfinanzierung) ‚schwarze Zahlen‘ schreiben konnten,
- dass es starke Schwankungen in der Kennzahl ‚Wareneinsatz pro Leistungstag‘ gibt,

*Angleichung in der Systematik der Haushaltsbewirtschaftung*

*Kennzahlen gebildet*

- dass bei einzelnen Kosten, z. B. den Ausgaben für die Wäscherei, ganz erhebliche Unterschiede in der Kostenhöhe zu verzeichnen sind.

Diese Erkenntnisse führen zu gezielten Einsparmaßnahmen, beispielsweise bei der Arbeitsorganisation, dem Wareneinkauf oder beim Aushandeln von Verträgen mit Zulieferern. Aber es werden auch strukturelle und regionale Unterschiede deutlich, die bei der Interpretation des Aussagewerts von Kennzahlen und Rankings berücksichtigt werden müssen.

### 6.1.2 Erlössteigerungen

Durch den hohen Anteil an Fixkosten in den Haushalten der Bildungsstätten kann sich die wirtschaftliche Situation im Wesentlichen nur durch die Verbesserung der Belegung positiv verändern.

Ausgehend von einer Auslastung von ca. 40 % bei ver.di-Gründung, schwankt die Belegung seit 2002 zwischen 45 % und 55 % im Jahresmittel; die Spannweite der Auslastung im direkten Vergleich der Häuser liegt zwischen 40 % und 68 %.

Verschiedene Maßnahmen sind getroffen worden, um die Belegung zu verbessern:

#### *Verstärkte finanzielle Unterstützung der ver.di-Gliederungen*

Der Tagessatz, den die Bildungsstätten den ver.di-Gliederungen in Rechnung stellen, wird in der Regel durch die Subventionierung aus dem 1,5%-Budget um fast 30% reduziert.

#### *Einführung eines zentralen Belegungssystems*

An dieses System sind alle Bildungsstätten und die zuständigen Bereiche in der ver.di-Bundesverwaltung angeschlossen. So wird es jederzeit möglich sein, Belegungsressourcen in jeder Bildungsstätte zu erkennen und potenzielle Beleger zu beraten. Dadurch können ver.di-Gliederungen schnell erfahren, in welcher Bildungsstätte sie noch freie Kapazitäten buchen können.

*Zentrales Belegungssystem erleichtert Interessenten die Planung*

Dies erhöht die Chance, dass ver.di-Mitgliedsbeiträge im Finanzkreislauf von ver.di verbleiben, statt in externe Tagungshotels abzufließen.

#### *Interne und externe Marktanalyse*

Der Bereich ‚Koordination und Steuerung der Bildungsstätten‘ plant gemeinsam mit ‚ver.di Bildung+Beratung‘ Beweggründe von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter/-innen aus den Fachbereichen, die die ver.di-Bildungsstätten kaum oder gar nicht belegen, zu untersuchen. Von den Bildungsstätten und dem Bereich werden neue Kundengruppen erschlossen und Produkte konkurrierender Bildungsanbieter analysiert.

#### *Verbesserungen der Akquisetätigkeiten*

Systematisch werden in den Bildungsstätten die Angebote service- und nachfrageorientiert aufbereitet und beworben. Ein verbessertes gemeinsames Marketing und ein abgestimmter ver.di-interner und ver.di-externer Auftritt sind in Vorbereitung.

Durch Maßnahmen der Kostensenkung und Erlössteigerung haben die ver.di-Bildungsstätten und der Bereich ‚Koordination und Steuerung‘ in den Jahren 2002 bis 2005 einen deutlich geringeren Fehlbetrag als das erwartete Defizit von 13.528.393 Euro verursacht. Dies hat den Haushalt von ver.di um fast 9 Millionen Euro entlastet und verdeutlicht, dass die Bildungsstätten bereits zielgerichtet und energisch an der Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation gearbeitet haben.

#### *6.1.3 Immobilienbewirtschaftung*

Neun der zehn als zentrale Bildungsstätten betriebene Häuser sind im Besitz der ver.di-Vermögensverwaltungsgesellschaft (VVG), die diese an ver.di vermietet. Wirtschaftlicher Erfolg hängt auch davon ab, dass die ver.di-Bildungsstätten in ihren

*Wo bewegen wir uns im Vergleich zur Konkurrenz?*

*Bauliche Substanz erhalten und Möglichkeiten für Investitionen zur Qualitätssteigerung nutzen!*

Standards und ihrer Ausstattung dem Vergleich mit guten Tagungshotels standhalten.

Daher ist die VVG verpflichtet, die bauliche Substanz zu erhalten und die kontinuierlich erforderlichen Anpassungsinvestitionen vorzunehmen. Hierzu muss ver.di die VVG verpflichten.

Maßstab ist, dass die Bildungsstätten markt- und konkurrenzfähig sind und bleiben, um damit langfristig den Fortbestand der Bildungsstätten zu sichern.

## 6.2 Beschäftigungssituation in den Bildungsstätten

Ob sich unsere Mitglieder in unseren Bildungsstätten zu Hause fühlen, ob unsere Gäste auch ein weiteres Mal kommen werden, weil es ihnen bei uns gefallen hat; all das ist in erheblichem Maße von unseren Beschäftigten abhängig. Das freundliche Lächeln am Empfang und die appetitlich angerichteten Mahlzeiten sind Ausdruck von Gastfreundschaft. In gepflegten Räumen, ausgestattet mit moderner Tagungstechnik, lässt es sich besser, komfortabler und produktiver arbeiten. All diese „Kleinigkeiten“ haben erheblichen Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre in den Seminaren und das Klima im Haus insgesamt. Es ist in erster Linie vom Können, der Leistungsbereitschaft und der Motivation unserer Beschäftigten im Wirtschaftsbetrieb und in der Verwaltung abhängig.

Das inhaltliche Profil einer Bildungsstätte und dessen qualifizierte Ausgestaltung steht und fällt auch mit dem Team der Bildungssekretär/-innen in den Häusern. Ihre Kenntnis der praktischen Probleme einer betrieblichen Interessenvertretung, ihre pädagogischen Fähigkeiten, ihr Fachwissen, ihre guten Kontakte in die Organisation entscheiden mit darüber, wie effektiv unsere Seminarangebote für das erfolgreiche gewerkschaftspolitische Handeln in den Betrieben und Dienststellen ist. Bei allen Vergleichen der Wirtschaftlichkeit unserer Bildungsstätten mit den vermeintlich billigeren Tagungshotels muss immer berück-

*Fortbestand der ver.di-Bildungsstätten muss langfristig gesichert werden*

*Qualifizierung und Motivation der Beschäftigten in den Bildungsstätten bestimmt deren Erfolg maßgeblich mit*



sichtigt werden, dass auch die Personalkosten für die Bildungssekretäre/-innen aus dem Gesamtbudget der Bildungsstätten finanziert werden.

Die ersten Jahre in ver.di waren für die Personalarbeit in den Bildungsstätten nicht nur von der notwendigen Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen und dem personellen Umbau der Häuser geprägt. Zugleich war und ist es eine besondere Aufgabe der Bildungsstättenleiter/-innen, die Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit und Qualifikation unserer Mitarbeiter/-innen zu fördern.

Die Ausgangsbedingungen zur Umsetzung dieser Ziele waren nicht immer einfach. Der Gewerkschaftsrat hatte im Mai 2002 nicht nur beschlossen, bestehende Beleghäuser zu Bildungsstätten mit eigenem pädagogischem Personal umzubauen, sondern auch nur noch zehn zentrale Bildungsstätten weiterzuführen.

Mit dem Beschluss des Bundesvorstandes, die Beschäftigten der VVG der IG-Medien und die Beschäftigten des Vereins ‚Gewerkschaftspolitische Bildung‘ (GPB e. V.) in ver.di zu integrieren, stand eine andere weitreichende Maßnahme des personellen Umbaus zur Vereinheitlichung der Personalstruktur in den Bildungsstätten an. Nach Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat zur Ausgestaltung der Überleitung wurden zum 1. Januar 2006 insgesamt 32 Beschäftigte der VVG der IG-Medien und 34 der GPB im Rahmen eines Betriebsüberganges in ver.di überführt.

Parallel zu den o. g. Maßnahmen stand die Gesamtorganisation ver.di vor der Notwendigkeit, die Standorte der alten Hauptverwaltungen der Gründungsorganisationen zu schließen. Damit verbunden war es erforderlich, insbesondere für gewerbliche Arbeitnehmer/-innen ortsnah alternative Beschäftigungsmöglichkeiten anzubieten. Beschäftigte aus den Altstandorten fanden in den Bildungsstätten eine neue berufliche Heimat. Gleichzeitig verfügte die Gesamtorganisation einen Einstel-

*ver.di-Bildungsstätten  
sind gewerkschaftlichem  
Anspruch im eigenen  
personalpolitischen  
Handeln verpflichtet*

lungsstopp, der es den Bildungsstätten nicht ermöglichte, in dem personalwirtschaftlich erforderlichen Rahmen gewerbliches Personal einzustellen. Immer wieder musste auf externe Dienstleister zurückgegriffen werden, um die Arbeitsbelastung der Stammebelegschaft nicht über alle Maßen auszuweiten. Dass dabei auf Tarifgebundenheit geachtet wurde, ist selbstverständlich.

### *6.2.1 Entwicklung von Steuerungsinstrumenten*

So unterschiedlich sich die inhaltlichen und organisatorischen Strukturen der Bildungsstätten in den Gründungsorganisationen darstellten, so unterschiedlich waren auch die personalwirtschaftlichen Steuerungsmodelle, die zur Anwendung gelangten. Sie zu einem vernünftigen System zentraler Koordination und Steuerung bei dezentraler Ressourcenverantwortung zusammenzuführen, war die steuerungsstrategische Herausforderung der ersten Jahre. Im Rahmen der Beschlüsse zur Konsolidierung der Haushalts- und Personalkosten wurde den Bildungsstättenleiter/-innen die Personalvollmacht für die Verwaltungsangestellten und gewerblichen Arbeitnehmer/-innen in den Bildungsstätten übertragen. Sie sind Verhandlungspartner für den örtlichen Betriebsrat und nehmen ihre Personalverantwortung jeweils in Abstimmung mit dem Bereich ‚Koordination und Steuerung‘ wahr. Mit dem Beschluss des Bundesvorstands zur Personalvollmacht für die Bildungsstättenleiter/-innen wurde versucht, die personalpolitischen Erfordernisse der Gesamtorganisation mit dem sowohl gewerkschaftspolitischen als auch wirtschaftlichen Steuerungsauftrag des Bereichs ‚Koordination und Steuerung‘ auszubalancieren.

Dafür, dass die dezentrale Personalverantwortung verantwortungsvoll und sachgerecht wahrgenommen wird, geben Leistungsbereitschaft, Servicequalität und das Arbeitsklima unter unseren Mitarbeiter/-innen Zeugnis.

Eine notwendige Voraussetzung für eine weitsichtige zentrale Koordination und Steuerung sind detaillierte personalwirtschaftliche Plan- und Ist-Daten. Unsere momentanen Anstrengungen sind darauf gerichtet, diese Datenlage zu verfeinern, um so über ein Instrumentarium zu verfügen, dass uns z. B. in die Lage versetzt, Personalkostenentwicklungen noch exakter vorherzusagen zu können, den Personaleinsatz mittel- und langfristig noch zielgerichteter planen zu können und so über die Voraussetzung für eine langfristige Personalentwicklung zu verfügen.

### *6.2.2 Gewerkschaftlicher Anspruch und betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten*

In keinem anderen Handlungsfeld einer Gewerkschaft wird das Spannungsverhältnis zwischen gewerkschaftspolitischem Anspruch und betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit augenfälliger als im Handeln der Bildungsstätten. Auf der einen Seite besteht der Anspruch, gewerkschaftspolitische Anliegen, wie z. B. Arbeitsplatzsicherheit und gute Entlohnung zu realisieren. Dies erzeugt auf der anderen Seite Kosten und gibt innerhalb der Organisation unweigerlich Anlass zu Preisvergleichen mit dem Hotel- und Gaststättengewerbe, wenn es um die Entscheidung geht, wo ein Seminar oder eine Tagung gebucht wird. Hier stehen die Bildungsstätten im direkten Kostenvergleich mit einer Branche, in der tariflose Arbeitsverhältnisse keine Seltenheit sind und selbst Tariflöhne oft weit von dem entfernt sind, was unter leistungsgerechter Bezahlung zu verstehen ist. Ausreichende finanzielle Unterstützung und die vermehrte Belegung durch ver.di-Gliederungen sind daraus resultierende politische Erfordernisse.

Dieser Konflikt wird in den Verhandlungen des Bundesvorstandes mit dem Gesamtbetriebsrat zu den neuen Anstellungsbedingungen und dem neuen Vergütungssystem offenkundig. Manche Verbesserung der Arbeitsbedingungen, wie z. B. eine generelle Arbeitszeitverkürzung, steigert die Personalkosten

*Spannungsverhältnis  
zwischen gewerkschafts-  
politischem Anspruch und  
betriebswirtschaftlicher  
Notwendigkeit*

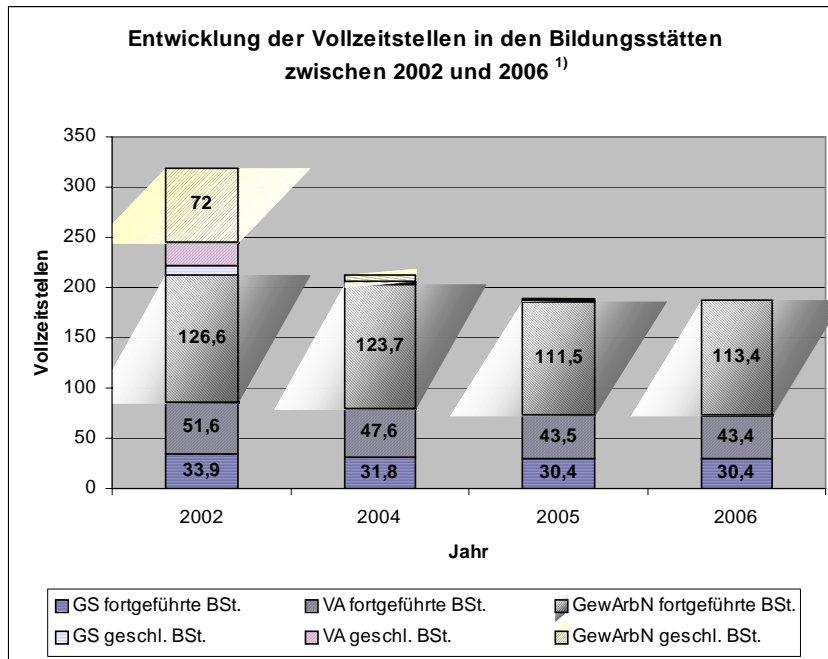
ebenso wie jede Erhöhung des Lohn- und Gehaltsniveaus – verschlechtert damit aber gleichzeitig die internen wie externen Marktchancen der Bildungsstätten. Dies führt zur Gefährdung des Ziels der 60%igen Auslastung, die für eine wirtschaftliche Führung der Bildungsstätten und damit für die Absicherung der mehr als 200 Beschäftigten eine wesentliche Voraussetzung ist. Dieser Konflikt lässt sich nur auflösen, wenn die erhöhten Kosten gewerkschaftspolitisch gewollter Arbeitsbedingungen gegenüber den Konkurrenten durch entsprechend hohe Zuschüsse der Gesamtorganisation an die Bildungsstätten ausgeglichen werden. Um diese Effekte nicht zu einem unkalkulierbaren Risiko für die Bildungsstätten werden zu lassen, muss von den Entscheidungsträgern bei Verhandlungen eine hohe Sensibilität für die Wirkungen ihrer Ergebnisse auf die Wirtschaftlichkeit der Bildungsstätten eingefordert werden. Weiterhin muss auch von den ver.di-Gliederungen und internen Belegern der Bildungsstätten die Bereitschaft erwartet werden, ihre Beiträge zum Erhalt der ver.di-eigenen Bildungsstätten zu leisten.

Das hat selbstverständlich zur Voraussetzung, dass in den Bildungsstätten betriebswirtschaftlich effektiv und ressourcensparend gehandelt wird, dass z. B. der Personalschlüssel dem Aufgabenspektrum angemessen ist und der Personaleinsatz mit der notwendigen Flexibilität für Wochenendbelegung und Spitzenauslastungen erfolgen kann.

Dass in den Bildungsstätten verantwortungsvoll und sozialverträglich in Fragen des Ressourceneinsatzes umgegangen wird, verdeutlicht die Entwicklung der Vollzeitstellen und die damit einhergehende kontinuierliche Senkung der Personalkosten – trotz gestiegener Umlage für die betriebliche Altersversorgung.

*Durchschnittlich 60%ige Auslastung ist das Ziel*

*Effizienz und verantwortungsvoller Umfang mit Ressourcen*



<sup>1)</sup> Quelle: Auswertungen aus PAISY und LOGA. Aufgrund der Zusammenführung unterschiedlicher Datensätze der jeweiligen Altorganisationen sind bestimmte Ungenauigkeiten nicht zu vermeiden. Soweit bekannt sind unterschiedliche Verschlüsselungsgrundlagen im Nachhinein korrigiert worden. Die Daten sind stichtagsbezogene Auswertungen für die Monate März bzw. Mai, sie stellen keine Durchschnittswerte für das jeweilige Jahr dar.

Entwicklung der Personalkosten in den Bildungsstätten zwischen 2002 und 2005<sup>2)</sup>

Personalkosten in Tausend Euro	2002	2003	2004	2005
Fortgeführte Bildungsstätten		9.780	9.171	8.974
Geschlossene Bildungsstätten		880	257	85
<b>Summe</b>	<b>15.085</b>	<b>10.660</b>	<b>9.428</b>	<b>9.060</b>

<sup>2)</sup> Quelle: Haushaltsabschlüsse der jeweiligen Jahre, wie sie dem Gewerkschaftsrat zugeleitet wurden. Die Zahlen für 2002 weisen die Nachlaufkosten nicht gesondert aus und beinhalten nicht die Personalkosten in Haus Wasserfall. Der Haushalt 2005 benennt Nachlaufkosten und Overhead-Kosten in einer Summe, für diese Auswertung wurden die Overhead-Kosten herausgerechnet. Nicht aufgeführt sind hier die Erträge aus Personalkosten, sie verringern den Saldo der Personalkosten.

Allein in den fortgeführten Bildungsstätten wurde das Personal um ca. 25 Vollzeitstellen von insgesamt 212 auf 187 heruntergefahren. Die Zahl der Beschäftigten in den Bildungsstätten verringerte sich im Zeitraum von 2002 bis 2005 von 271 auf 239 Kolleginnen und Kollegen. Bei den Personalkosten konnten insgesamt ca. 6 Millionen Euro und in den verbleibenden Bildungsstätten (ohne Overhead-Kosten) allein zwischen 2003 und 2005 über 800.000 Euro an Personalkosten eingespart werden. Dass dies trotz gestiegener quantitativer wie qualitativer Anforderungen nicht zu Einbußen bei Service und Qualität geführt hat, ist dem Engagement und der Identifikation der Beschäftigten mit ihren jeweiligen Häusern zu danken und ohne eine verantwortungsbewusste Personalführung vor Ort nicht denkbar.

### **6.3 Struktureller Aufbau der Zusammenarbeit zwischen dem Bereich ‚Koordination und Steuerung der Bildungsstätten‘ und den Bildungsstätten**

Die zehn zentralen Bildungsstätten werden als ‚unselbständige Einrichtungen‘ in ver.di geführt. Um die Zukunftsfähigkeit der Bildungsstätten dauerhaft zu sichern, bedarf es eines abgestimmten und professionellen betriebswirtschaftlichen Handelns, eines möglichst reibungslosen Ineinandergreifens von dezentraler Gestaltung und Ergebnisverantwortung und zentraler Unterstützung, Koordination und Steuerung. Im für die Bildungsstätten zuständigen Ressort wurde dafür der Bereich ‚Koordination und Steuerung der zentralen Bildungsstätten‘ eingerichtet. Die notwendigen Ressourcen werden aus dem 1,5%igen Budgetanteil der Bildungsstätten finanziert.

In ihrer Größenordnung sind die Bildungsstätten als Ganzes einem größeren Wirtschaftsbetrieb vergleichbar. In den zehn Bildungsstätten sind 240 Kolleginnen und Kollegen beschäftigt. Die Häuser verfügen über 750 Zimmer, mit denen eine Sollauslastung von 166.000 Leistungstagen jährlich erreicht werden soll.

*Abgestimmte personal- und betriebswirtschaftliche Führung der Häuser*

*ver.di-Bildungsstätten sind in ihrer Wirtschaftskraft mit einem größeren Unternehmen vergleichbar*

Die aufgezeigten Größenkriterien verdeutlichen die hohe Verantwortung, die in den einzelnen Bildungsstätten und im für die Bildungsstätten verantwortlichen Fachressort für die Steuerung der zentralen Bildungsstätten wahrgenommen wird.

#### *Koordination und Steuerung der Bildungsstätten*

Die Aufgaben des Bereichs ‚Koordination und Steuerung der zentralen Bildungsstätten‘ resultieren aus der Verantwortung für das Gesamtbudget der Bildungsstätten und der Notwendigkeit, Zusammenarbeit zu fördern sowie Synergien zu nutzen. Die Spanne der Aufgaben reicht von der Planung des Haushalts, der Entwicklung und Umsetzung von betriebs- und personalwirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten über die Verantwortung für das Controlling bis zur Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für ein zentrales Marketing und damit einer positiven Imagebildung. Zur Unterstützung dieser Aufgaben ist ein EDV-basiertes, komplexes Seminar- und Belegungsprogramm implementiert. Der Profilbildungsprozess der Bildungsstätten sowie die Weiterentwicklung des Bildungsstättenkonzepts wird in enger Abstimmung mit den Bildungsstätten und dem Bereich ‚Gewerkschaftliche Bildung‘ koordiniert. Die Bildungsstättenleiter/-innen werden in personellen Angelegenheiten gegenüber dem Personalressort, in Fragen, die die Immobilien betreffen, gegenüber der VVG unterstützt bzw. vertreten.

#### *Bildungsstättenleitungen*

Die Leiterinnen und Leiter der Bildungsstätten nehmen ihre Aufgaben in dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung wahr. Das Aufgabenspektrum umfasst die pädagogische, betriebs- und personalwirtschaftliche Steuerung der Bildungsstätte. Im Zuständigkeitsbereich der pädagogischen Leitung liegen die Verantwortung für die konzeptionelle Entwicklung, Planung, Durchführung, Evaluation von Veranstaltungen, die Durchführung von Bildungsbedarfsanalysen sowie die Entwicklung des

*Bereich ‚Koordination und Steuerung‘ entwickelt Rahmenkonzept für Bildungsstätten*

*Hohe Anforderungen an Leitungen der Bildungsstätten: Personal- und Budgetverantwortung*

spezifischen Profils des Hauses. Die betriebs- und personalwirtschaftliche Steuerung durch die Bildungsstättenleitung umfasst die Budgetverantwortung, die Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien und eines Belegungskonzeptes, Akquisetätigkeiten, die Optimierung der organisatorischen Abläufe, das Controlling sowie die Personalführung. Die Verantwortlichen haben schwierige Zielkonflikte zu lösen. Dazu gehört insbesondere die Ambivalenz, optimale Lehr-/Lernbedingungen zu ermöglichen und zugleich wirtschaftlich erfolgreich zu arbeiten.

Die Bildungsstättenleitungen und der Bereich Koordination und Steuerung erfüllen ihre Aufgaben in enger Zusammenarbeit.



## 7 Herausforderungen gemeinsam meistern

Getragen vom gemeinsamen Willen, die Bildungsstätten als Zentren der Bildung und Begegnung in ver.di zu verankern, bedurfte es gerade hier eines Teamentwicklungsprozesses. Daran waren und sind beteiligt: Dorothea Müller, Bundesvorstandsmitglied, die Kolleginnen und Kollegen des Bereichs ‚Koordination und Steuerung der Bildungsstätten‘, des Bereichs ‚Gewerkschaftliche Bildung‘ und die Bildungsstättenleiter/-innen.

Vertreter/-innen unterschiedlicher Bildungskulturen waren aufgefordert eine gemeinsame ver.di-Bildungskultur in den Bildungsstätten zu entwickeln. Das ging nicht immer konfliktfrei und dennoch haben wir uns über folgende Punkte rasch verständigt:

- *Respekt und Würdigung der Bildungsarbeit und der Rolle der Bildungsstätten in den Quellorganisationen,*
- *Verknüpfung der positiven Erfahrungen aus den Quellorganisationen,*
- *Rollenklärung der einzelnen Bereiche,*
- *Bearbeitung von Schnittstellen gegenüber anderen Bereichen in ver.di,*
- *Entwicklung von produktiven Kommunikations- und Informationsstrukturen,*
- *Umgang mit der strukturellen Konkurrenz durch Erhöhung der Transparenz,*
- *Beschreibung der operativen und strategischen Aufgaben,*
- *Entwicklung gemeinsamer Standards,*
- *Zusammenführung der bildungsstättenspezifischen Profile zu einem Gesamtprofil,*
- *aktive Einbindung in die Entwicklung des ver.di-Bildungsverständnisses und*
- *Verständigung über den Umgang mit den gemeinsam verantworteten personellen und finanziellen Ressourcen.*

*ver.di-Bildungsstätten  
arbeiten nach vereinbarten  
Grundsätzen*

Dazu fanden jährlich ein bis zwei extern begleitete Klausuren – natürlich in den Bildungsstätten – statt.

Diese Klausuren zum Teamentwicklungsprozess waren der Garant, um gemeinsame sowie einzelne Probleme zu erkennen, nach solidarischen Lösungen zu suchen und die beschriebenen Prozesse erfolgreich zu gestalten.

Wir sind gemeinsam in ver.di angekommen und sehen einer bewegten Bildungszukunft optimistisch entgegen.

Die Vielfalt, Lebendigkeit und Attraktivität der zehn zentralen Bildungsstätten sind Ausdruck der Stärke von ver.di. Daher wollen die Bildungsstätten auch in Zukunft durch ihre regionale und fachliche Verortung, ihre Unterstützungsleistungen für die Gliederungen, für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Mitgliederentwicklung ihren Beitrag zur Zukunftsfähigkeit von ver.di leisten.

Deshalb heißt es auch in Zukunft die berechtigten Ansprüche zu erfüllen:

- *den Anspruch der Kolleginnen und Kollegen auf einen politischen Ort, mit dem man/frau sich identifizieren kann,*
- *den Anspruch der Kolleginnen und Kollegen auf inhaltliche Qualität, mit der man/frau sich erfolgreich weiterentwickelt und im Betrieb und der Gesellschaft behauptet,*
- *den Anspruch der Organisation, wirtschaftlich zu arbeiten.*

Neben ihren politischen und inhaltlichen Beiträgen sind die Bildungsstätten auch im betriebswirtschaftlichen Bereich mit Rechnungswesen, Ressourcenmanagement und Marketing professionell aufgestellt. So können die Bildungsstätten schnell und flexibel auf neue Anforderungen der ver.di-Gliederungen wie der Teilnehmenden reagieren, sowohl auf der inhaltlich-politischen Ebene als auch auf der organisatorisch-ökonomischen Ebene.

*Regelmäßige Absprachen  
sichern kooperatives  
Arbeiten der ver.di-  
Bildungsstätten*

Wenn in der schnelllebigen Zeit der Veränderungen Lernen von Menschen und Organisationen zentrale Bedeutung erhalten, wenn Organisationen sich um die Erneuerung von Denkgewohnheiten, Verfahrensweisen, Strukturen, Kommunikations- und Steuerungsformen kümmern müssen, um innovations- und zukunftsfähig zu bleiben, können die Potenziale der eigenen Bildungseinrichtungen hervorragend genutzt werden.

