

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 224, August 2021

## **Kompetenzentwicklung in Betriebsräten – Motivationen, förderliche und hinderliche Faktoren**

### **Auswertung von Studien der Hans-Böckler-Stiftung**

Michaela Kuhnhenne  
unter Mitarbeit von Dirk Pieck und Amanda Witkowski

---

#### **Das Working Paper auf einen Blick**

Demografischer Wandel, sozial-ökologische Transformation und Digitalisierung sind nur einige Faktoren, die zu einer Beschleunigung des Wandels in Betrieben führen. Damit Betriebsrät\*innen frühzeitig in die Veränderungsprozesse eingreifen und diese mitgestalten können, ist eine stetige Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen gefragt. In dieser Literaturstudie werden durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studien hinsichtlich ihrer Aussagen zu Kompetenzentwicklung, Bildungsmotivation und -beteiligung von Betriebsrät\*innen ausgewertet.

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Kompetenzentwicklung in Betriebsräten — Motivationen, förderliche und hinderliche Faktoren“ von Michaela Kuhnhenne ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

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

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

1. Zusammenfassung.....	5
1.2 Was fördert die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und zur Weiterbildungsteilnahme bei Betriebsratsmitgliedern? .....	6
1.3 Welche Tools zur Weitergabe und Entwicklung von Wissen und Kompetenzen sind empfehlenswert? .....	7
1.4 Welche Angebote gewerkschaftlicher Qualifizierung der Interessenvertreter*innen sollten ausgebaut werden? .....	7
1.5 Hilfsmittel für die Bewertung von Transformationsprozessen und die Entwicklung/Begleitung von Aus- und Weiterbildung im Betrieb .....	8
1.6. Praxisbeispiele und Werkzeuge für Betriebsräte in der „doppelten“ Transformation.....	8
2. Einleitung .....	9
3. Studien der Hans-Böckler-Stiftung .....	10
3.1 Lernort Betrieb 4.0. Organisation, Subjekt und Bildungskooperation in der digitalen Transformation der Chemieindustrie.....	10
3.2 Lern- und Entwicklungsprozesse im Kontext der digitalen Transformation. Glossar für die betriebliche Bildungsarbeit .....	11
3.3 Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte .....	13
3.4 Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat. Vorgehensweisen und Einflussgrößen.....	16
3.5 Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Praxis .....	17
3.6 Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Anwendungspraxis der §§ 90/91 in Restrukturierungsprozessen .....	19
3.7 Handlungsfelder für nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU. Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU – „Unser BR kann mehr“ .....	22

3.8 Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung.....	25
3.9 Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat .....	28
3.10 Unterstützung der Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland und Österreich .....	33
3.11 SKORE – Kompetenzentwicklung für Betriebsräte am Beispiel Ressourceneffizienz .....	35
3.12 Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung. Eine empirische Untersuchung .....	37
3.13 Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis ...	40
3.14 Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie .....	42
3.15 Qualifizierungsbedarfe und -angebote für Mitglieder europäischer Betriebsräte.....	46
Literatur.....	49

# 1. Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und Dekarbonisierung der industriellen Produktion werden Veränderungsprozesse in Betrieben schneller. Damit Betriebsrät\*innen frühzeitig in die Veränderungsprozesse eingreifen und diese mitgestalten können ist eine stetige Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen gefragt.

Wie kann und muss eine an Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute gerichtete Bildungsarbeit gestaltet sein, die von diesen wahrgenommen wird und sie darin unterstützt, Veränderungsprozesse proaktiv mitzugestalten?

Es liegen eine Reihe durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studien vor, die sich mit Bildungsmotivation, -beteiligung und Kompetenzentwicklung in Betriebsräten befassen. Diese wurden hinsichtlich der Frage nach Motivationen, förderlichen und hinderlichen Faktoren für die Kompetenzentwicklung und Bildungsbeteiligung von Betriebsräten ausgewertet.

Die wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst: Betriebsratsmitglieder folgen in ihrer Arbeit auch in Bezug auf die eigene Weiterbildung und dem Einsatz für die Weiterbildung der Beschäftigten unterschiedlichen Handlungsmustern und -orientierungen – von reaktiv bis proaktiv, von kooperativ bis konfliktorientiert (vgl. Falkenberg u. a. 2020; Iller u. a. 2016). Dabei können ihnen Routinen und bewährte Handlungsstrategien den Blick auf veränderte Problemlagen verstellen (Iller u. a. 2016). Aber Handlungsmuster und -orientierungen sind auch von den im BR vorhandenen Kompetenzen und externen Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten abhängig.

Die „aktive Gestaltung“ von Veränderungsprozessen erfordert eine fortlaufende Identifizierung neuer Themen ebenso wie die Belebung und Neujustierung alter Themen (vgl. Falkenberg u. a. 2020). Dies wiederum setzte entsprechende Kompetenzen, aber vor allem auch das Wissen um die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes und seine Anwendung voraus.

## **1.2 Was fördert die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und zur Weiterbildungsteilnahme bei Betriebsratsmitgliedern?**

Die Tätigkeit im Betriebsrat wird auch von freigestellten Betriebsratsmitgliedern immer weniger als Dauertätigkeit bis zum Ruhestand und immer mehr als Phase angesehen. Gefragt sind daher Wissen und Qualifikationen, die nicht nur für die Arbeit im Betriebsrat, sondern zusätzlich für die persönliche berufliche Weiterentwicklung genutzt werden können (vgl. Ahlene u. a. 2017; Massolle/Niewerth 2017: 15; Tietel/Hocke 2012).

Bildungsformate und Inhalte sollten daher dieser doppelten Verwertungsperspektive Rechnung tragen und die darin erworbenen Kompetenzen zertifiziert werden. Dies gilt gleichermaßen für beruflich verwertbare Qualifikationen und für Wissen und Kompetenzen für die betriebliche Interessenvertretung (vgl. Bertermann u. a. 2013; Neiß/Zitzelsberger 2011).

Bereitschaft zu und Interesse an der eigenen Weiterbildung werden sowohl durch die Entwicklung im Betrieb und das Verhältnis zum Arbeitgeber, als auch durch Organisation und Kultur innerhalb des Betriebsrats beeinflusst. Konflikte, Problemlagen, Umstrukturierungen im Betrieb sind ebenso wie Behinderungen der BR-Arbeit durch den Arbeitgeber häufig Anlass und Anstoß für die Kompetenzentwicklung im Betriebsrat (vgl. Dechmann u. a. 2018: 52; Ahlene u. a. 2017).

Fördernd auf die Weiterbildungsteilnahme wirken sich eine gewerkschaftliche Mehrheit im Betriebsrat und die Gewerkschaftszugehörigkeit von Betriebsrät\*innen aus (vgl. Ahlene u. a. 2017). Unterschiede in der Weiterbildungsbildungspartizipation zwischen voll und teilweise freigestellten Betriebsratsmitgliedern bestehen hingegen nicht (ebd.).

Ein partizipativer Führungsstil im Betriebsrat (vgl. Bertermann u. a. 2015), die regelmäßige Ansprache aller Betriebsratsmitglieder ohne dabei Bildungsangebote verpflichtend zu machen (vgl. Bertermann u. a. 2013) sowie die regelmäßige Ansprache aller Betriebsratsmitglieder (vgl. ebd.) erhöhen die Weiterbildungsaktivität. Wesentlich sind eine systematische Bildungsplanung innerhalb des Betriebsrats mittels einer Arbeitsgruppe oder durch zuständige BR-Mitglieder (vgl. Ahlene u. a. 2017; Bertermann u. a. 2015; Massolle/Niewerth 2017). Die Zuständigkeit für die Weiterbildung der Betriebsratsmitglieder sollte dabei außerhalb des Vorstands angesiedelt sein. Positiv wirken sich auch Empfehlungen und persönliche Einladungen zu Qualifizierungsmaßnahmen aus (vgl. Neiß/Zitzelsberger 2011).

### **1.3 Welche Tools zur Weitergabe und Entwicklung von Wissen und Kompetenzen sind empfehlenswert?**

Vorhandenes Wissen im Betriebsrat gilt es speziell im Hinblick auf Wechsel zu sichern und zu dokumentieren. Hierfür wird ein internes Wissensmanagementsystem beispielsweise in Form einer Datenbank empfohlen in der u. a. Seminarinhalte dokumentiert werden können. Teilnehmende an Seminaren sollten systematisch über deren Inhalte Bericht erstatten und im BR referieren (vgl. Massolle/Niewerth 2017).

Sowohl das vorhandene Wissen im BR als auch der Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsbedarf der BR Mitglieder sollte hinsichtlich aktueller und künftiger Aufgaben und Entwicklungen systematisch ermittelt und dokumentiert werden (vgl. Massolle/Niewerth 2017; Bertermann u. a. 2013). Während Schwerpunktsetzungen und Spezialisierungen von BR Mitgliedern sowie die Nachfolge für bestimmte Aufgaben zumindest teilweise planbar sind, setzt die Kompetenzentwicklung hinsichtlich betrieblicher Transformationsprozesse Informationen über künftige betriebliche Entwicklungen und Planungen wie z. B. Digitalisierung voraus. Häufig mangelt es jedoch an einem frühzeitigen Einbezug des Betriebsrats und der Beschäftigten in Veränderungsprozesse (Falkenberg u. a. 2020).

### **1.4 Welche Angebote gewerkschaftlicher Qualifizierung der Interessenvertreter\*innen sollten ausgebaut werden?**

Genau diesen Einbezug des Betriebsrats sehen die §§ 90 und 91 des Betriebsverfassungsgesetzes vor. Hinsichtlich des darin seit den 1970er Jahren festgeschriebenen Auftrags für Arbeitgeber, ihren Betriebsrat über geplante Veränderungen bei Bauten und Räumen, technischen Anlagen, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen rechtzeitig zu unterrichten und diese gemeinsam mit ihm zu beraten sowie des Einbezugs wissenschaftlicher Erkenntnisse zur humanen Gestaltung von Arbeit bestehen – so Dechmann u. a. – erhebliche Kenntnislücken. Insbesondere vor dem Hintergrund immer schnellerer Umstrukturierungsmaßnahmen seien gewerkschaftliche Qualifizierungsangebote für Betriebsräte sinnvoll und nötig (Dechmann u. a. 2018:15).

## **1.5 Hilfsmittel für die Bewertung von Transformationsprozessen und die Entwicklung/Begleitung von Aus- und Weiterbildung im Betrieb**

Als Nachschlagewerk und als Hilfe sowohl für die betriebliche Interessenvertretung als auch für mit betrieblicher Aus- und Weiterbildung befasste Personen gedacht, ist das im März 2021 erschienene Glossar „Lern- und Entwicklungsprozesse im Kontext der digitalen Transformation“ von Stefanie Hiestand und Kira Rempel. Es soll sowohl einer begrifflichen Systematisierung als auch der Konzeption betrieblicher Aus- und Weiterbildungsformate dienen und einen proaktiven Umgang mit den Umgestaltungen in einer digitalisierten Arbeitswelt erleichtern.

## **1.6. Praxisbeispiele und Werkzeuge für Betriebsräte in der „doppelten“ Transformation**

Wie eine gute Praxis von Betriebsräten in der digitalen Transformation gestaltet werden kann, greifen die Kurzinformationen auf den Karten unter [„Gute Praxis. Betriebsrätearbeit in der Transformation“](#) auf. Sie sind aus der 2020 erschienen Studie „Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation“ von Claudia Niewerth und Julia Massolle entstanden, die untersucht haben, wie Betriebsräten in der (digitalen) Transformation neue Aufgaben wahrnehmen und zugleich ihre eigene Arbeit und deren Mittel transformieren.



## 2. Einleitung

Veränderungen in Produktion, Geschäftsmodellen, betrieblicher Organisation und die damit jeweils einhergehenden Qualifizierungsbedarfe – seien sie nun durch Digitalisierung, die Dekarbonisierung der Wirtschaft oder den demografischen Wandel bedingt – müssen von Betriebsräten frühzeitig erkannt werden, wenn sie diese proaktiv mitgestalten wollen. Voraussetzung für ist zum einen die frühzeitige Information über geplante Entwicklungen innerhalb von Unternehmen und zum anderen die Kompetenzentwicklung der Betriebsräte.

Den gewerkschaftlichen Bildungsstätten kommt die Aufgabe zu, ihre Bildungsarbeit entsprechend zu auszurichten und zu stärken. Zentral hierbei ist zum einen der Erwerb von Wissen und Fähigkeiten zu Früherkennung und Analyse von Unternehmensentwicklungen und zum anderen die Vermittlung von Handlungsmöglichkeiten, die es den Betriebsräten erlaubt, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten.

Aktuelle oder anstehende Generationenwechsel in Betriebsräten weisen auf die Dringlichkeit nicht nur eines systematischen Wissensaufbaus, sondern auch einer systematischen Weitergabe von Kenntnissen und Erfahrungen hin. In dieser Literaturstudie wird danach gefragt, welche Faktoren die Bereitschaft zur und die Inanspruchnahme von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen fördern bzw. behindern und was Betriebsräte zur Entwicklung ihrer Kompetenzen motiviert. Ferner werden Studien und Informations-/Werkzeugsammlungen für Betriebsräte in den Herausforderungen der Transformation vorgestellt.

Im Folgenden werden in der Hans-Böckler-Stiftung erstellte oder von ihr geförderte Studien in Kurzform in der Reihenfolge ihres Erscheinens – beginnend mit den neuesten Studien – dargestellt. Eingefügt sind Links zu den jeweiligen Texten.

## 3. Studien der Hans-Böckler-Stiftung

### 3.1 Lernort Betrieb 4.0. Organisation, Subjekt und Bildungsk Kooperation in der digitalen Transformation der Chemieindustrie

Autorinnen: Baumhauer, Maren/Beutnagel, Britta/ Meyer, Rita/

Rempel, Kira

Jahr: 2021

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-07932](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-07932)

(Abruf 02.08.2021)

Quelle: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 454

#### Zielsetzung

In dem Forschungsprojekt „Lernort Betrieb 4.0“ wurden die Auswirkungen der Digitalisierung in der Digitalisierung in der chemischen Industrie untersucht. Die Untersuchung basiert auf Fallstudien in zwei Chemieparks. Ziel des Projekts war es, empirische Ergebnisse über betriebliche und individuelle Strategien zur Gestaltung des digitalen Wandels sowie über Handlungsspielräume der betrieblichen Mitbestimmung zu generieren. Hierfür wurden Beschäftigte, Betriebsräte und Personalverantwortliche von Chemieunternehmen sowie Bildungsanbietern interviewt.

#### Kontext

Digitalisierung in der Chemieindustrie ist ein evolutionärer Prozess. Wesentliche Veränderungen setzten mit der Einführung der Prozessleitsysteme in den 1990er Jahren ein, weitere Automatisierungs- und Vernetzungsprozesse der Produktionsanlagen finden fortlaufend statt. Dabei ist eine explizite Digitalisierungsstrategie eben so wenig erkennbar wie ein einheitliches Digitalisierungsverständnis.

Die betriebliche Mitbestimmung in der Chemieindustrie steht angesichts deren Komplexität und Vielschichtigkeit vor neuen Herausforderungen. Neben den klassischen Handlungsfeldern richtet sie ihre Aufmerksamkeit vor allem auf Arbeitsbelastung und Datenschutz. Zu den allgemeinen Aufgabenbereichen kommt vermehrt die Überwachung von Technologieeinführungen, sobald diese einen Einfluss auf die Beschäftigten nehmen. Mitbestimmungspflichtig sind darüber hinaus u. a. die Koordination des Personalbedarfs sowie die Weiterbildungsplanung.

### **Darstellung der Ergebnisse**

Nicht alle Veränderungen innerhalb der Produktionsbetriebe und den entsprechenden Anlagen und nicht alle Digitalisierungsmaßnahmen werden mit den Betriebsräten abgestimmt – was auch in der Komplexität der technischen Entwicklungen begründet ist. Die festgesetzte Mitbestimmung bei Betriebsänderungen durch das BetrVG wird zum einen von den Betrieben nicht eingehalten, zum anderen kann sie aufgrund der Arbeitsverdichtung der Betriebsratsarbeit nicht immer realisiert werden. Obwohl konkrete Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte bestehen, bleiben sie faktisch ungenutzt.

Eine stärkere Einbeziehung von Betriebsräten in betriebliche Veränderungsprozesse funktioniert nur unter der Voraussetzung von deren selbstorganisierter Weiterbildung. Dies wiederum setzt ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbststeuerung voraus. Unabdingbar für Informationsprozesse und die Teilnahme an Qualifizierungsangeboten sind zeitliche Ressourcen, die jedoch angesichts zunehmender Arbeitsverdichtung in den BR immer knapper werden. Die Vielfalt der Aufgaben fördert ein eher reaktives Handeln und lässt strategische Überlegungen in den Hintergrund treten.

## **3.2 Lern- und Entwicklungsprozesse im Kontext der digitalen Transformation. Glossar für die betriebliche Bildungsarbeit**

Autorinnen: Hiestand, Stefanie/Rempel, Kira

Jahr: 2021

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007988](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007988)

(Abruf 02.08.2021)

Quelle: I.M.U. Mitbestimmungspraxis Nr. 38

### **Zielsetzung**

Das Glossar wurde mit dem Ziel erstellt, den aktuellen Forschungs- und Entwicklungsstand zu Herausforderungen und Gestaltungsoptionen von Lern- und Entwicklungsprozessen auf Basis der Literatur systematisch auszuwerten und für die Nutzung durch betriebliche Praktiker\*innen in Aus- und Weiterbildung und Mitbestimmung aufzubereiten. Es wurde in enger Kooperation mit dem Fachausschuss der „Engeren Mitarbeiter\*Innen der Arbeitsdirektor\*Innen Stahl“, der mit Bildungsverantwortlichen aus der Stahlindustrie besetzt ist, erstellt.

**Kontext**

Digitale Transformationsprozesse zeigen sich in Betrieben durch die Veränderung betrieblicher Kernprozesse. Diese beziehen sich sowohl auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsprozesse als auch auf veränderte Tätigkeiten, Arbeitsmittel, Arbeitsorte und -zeiten. Hieraus resultieren Unklarheiten in Bezug auf zukünftige Herausforderungen des digitalen Wandels und der notwendigen Qualifikation der Beschäftigten.

Schlagworte, mit denen sich Unternehmen und das berufliche Bildungspersonal im Kontext moderner Arbeit auseinandersetzen, sind z. B. Agilität, Kompetenzmanagement, (digitales) Lernen, Lernen in der Arbeit, Lernen 4.0, Selbstwirksamkeit.

**Darstellung der Ergebnisse**

Das Ergebnis ist eine kompakte Veröffentlichung, die in drei Ebenen unterteilt ist. Zu Beginn werden die großen Treiber der Entwicklung und Veränderungen skizziert sowie daraus resultierende Anforderungen dargestellt. Anschließend werden die Veränderungen und dessen Bedeutungen auf die organisationale Ebene des Betriebs heruntergebrochen, bevor zuletzt die Individuen (Lehrende und Lernende) im Fokus stehen.

Das Glossar bietet begriffliche Abgrenzungen, Erklärungen und Systematisierungen. Ein schneller Einblick in den aktuellen Forschungsstand wird mit praktischen Tipps, konkreten Beispielen und O-Tönen aus verschiedenen Betrieben sowie Reflexionsfragen verknüpft.

### **3.3 Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte**

Autoren: Falkenberg, Jonathan/Haipeter, Thomas/Krzywdzinski, Martin/Kuhlmann, Martin/Schietinger, Marc/Virgillito, Alfredo

Jahr: 2020

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_report\\_006\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_006_2020.pdf)

(Abruf 03.08.2021)

Quelle: Forschungsförderung Report Nr. 6.

#### **Zielsetzung**

Der Report von Februar 2020 beschäftigt sich mit möglichen Handlungs- und Gestaltungsansätzen für Betriebsräte, die durch die zunehmende Digitalisierung in Industriebetrieben notwendig werden. Grundlage hierfür ist sowohl eine Analyse von in Unternehmen verwendeten Technologien und Prozessen als auch Untersuchungen dazu, wie sich Digitalisierung konkret auf Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Qualifizierung auswirkt.

#### **Kontext**

Die Digitalisierung der Wirtschaft und die daraus resultierenden Folgen sind ambivalent. Digitalisierungsprozesse können einerseits dazu beitragen, Wertschöpfung und Beschäftigung zu sichern. Andererseits können damit einhergehende Rationalisierung und Automatisierung sich negativ auf die Zahl der Arbeitsplätze und Arbeits- und Entlohnungsbedingungen auswirken.

#### **Darstellung der Ergebnisse**

Unter Digitalisierung werden der Einsatz verschiedener Technologien wie etwa Software- und Steuerungssysteme, digitaler Datenaustausch, digitale Visualisierungen, mobile Geräte zur Maschinensteuerung und Assistenzsysteme zur Mitarbeiterunterstützung, -vernetzung und -kontrolle subsummiert. Ihr Implementierungsstand variiert von Betrieb zu Betrieb und reicht von punktuellen bis zu umfassenden „großstrategischen“ Digitalisierungsprozessen. Unterschiede in diesem Bereich sind z. B. durch Unternehmensgröße, Produktionsweise (Serienfertigung vs. Einzelfertigung in kleinen Stückzahlen) und Branchenzugehörigkeit bedingt. Die Wirkung auf einzelne Beschäftigungsgruppen, die von Digitalisierungsprozessen in Unternehmen ausgehen, ist aufgrund der genannten Heterogenität höchst unterschiedlich (vgl. Falkenberg u. a.: 2020: 3). Von einer

monolithischen Automatisierung von Unternehmensprozessen sind die Unternehmen noch weit entfernt. Außerhalb von Großbetrieben in der Automobil- und der Elektroindustrie werden digitale Technologien zunächst in Einzelbereichen oder per Einrichtung von Musterarbeitsplätzen erprobt.

Ambitionen und Anstrengungen vieler Unternehmen sind auf digitale Vernetzung gerichtet. Die zu leistende Berücksichtigung von Betriebs- und Produktionsspezifika und die Anbindung an bereits bestehende technische Programme und Systeme führen jedoch häufig zu Schwierigkeiten. Hier sind oft händische Unterstützungen und Transferleistungen durch die Beschäftigten nötig.

Die digitale Vernetzung hört nicht am Werkstor auf, sondern schließt oft auch Kunden und Zulieferer mit ein, die betriebliche digitale Strukturen nutzen und digitale Portale direkt mit Informationen und Bestellungen befüllen. Damit wandelt sich der Arbeitsbereich der Beschäftigten. Einige Aufgaben verändern sich stark, andere entfallen. Mitarbeitende in Zulieferbetrieben haben es häufig mit unterschiedlichen Kundenportalen zu tun, die sie bedienen müssen (vgl. Falkenberg u. a.: 2020: 4).

Untersuchungen in 30 Industriebetrieben in NRW zeigen, dass die Mehrzahl der Beschäftigten (ca. 60 Prozent) angibt, dass Tätigkeitsanforderungen durch die Einführung von digitalen Technologien angestiegen sind. Nur etwa 10 Prozent sehen stattdessen eine Verminderung der Anforderungen (vgl. Falkenberg u. a.: 2020: 7). Mit den Anforderungen an Beschäftigte, die etwa durch das Einarbeiten in neue Technologien entstehen, steigt der Qualifizierungsbedarf.

Komplexe Tätigkeiten, die sowohl entsprechende Qualifikationen als auch Erfahrungswissen voraussetzen, bleiben größtenteils erhalten. Sie entwickeln sich technisch weiter und neue anspruchsvolle Tätigkeiten kommen hinzu.

Um den Umgang mit neuen Technologien zu erlernen und nachhaltig zu sichern, ist ein Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen nötig, der es vor allem älteren Beschäftigten ermöglicht, den Anschluss nicht zu verlieren (vgl. Falkenberg u. a.: 2020: 8). Erschwert wird die notwendige Qualifizierung dadurch, dass die Bereitschaft zur Freistellung für diese gerade in Phasen starker Konjunktur gering ist.

Veränderungsprozesse wie die Digitalisierung sind gestaltbar. Für Interessenvertretungen ergibt sich hieraus ein Handlungsauftrag (vgl. Falkenberg u. a. 2020: 14). Handeln erfordert die entsprechenden Kompetenzen. Zum Erwerb beispielsweise des technischen Wissens zur Einschätzung neuer Technologien und deren Auswirkungen sind Betriebsräte auf gewerkschaftliche Unterstützung angewiesen (vgl. Falkenberg u. a. 2020: 16).

Bei Betriebsräten ist auch im Umgang mit der Digitalisierung eine große Spannweite an Rollen- und Handlungsorientierungen zu beobachten. Sie reicht von aktiver bzw. reaktiver, bis zu kooperativer bzw. konfliktorientierter Auslegung der Betriebsratsarbeit. Die verfolgten Handlungsmuster beruhen nicht zuletzt auf der unterschiedlichen Ausstattung mit Ressourcen und Kompetenzen (vgl. Falkenberg u. a. 2020: 16). Die Autoren stellen drei verschiedene Handlungsmuster bei Betriebsräten vor. Im Handlungsmuster „Business as Usual“ dominiert eine abwartende, zurückhaltende Haltung. Im Muster „Eingespelte Aktivität“ wird Handlungsbedarf in der Regel früh erkannt. Gearbeitet wird mit eingeübten, konventionellen Methoden und Strategien (Entgeltsicherung, Beschäftigungssicherung etc.). Im dritten Handlungsmuster „Aktive Gestaltung“ werden fortlaufend neue Themen identifiziert oder alte Themen – wie etwa das Thema Weiterbildung – neu belebt (vgl. Falkenberg u. a. 2020: 17).

Im Bereich der Digitalisierung stimmen Gewerkschaften und Industrie-4.0-Protagonisten (Forschungsunion/acatech 2013) darin überein, dass Beschäftigte als Nutzer\*innen Mitbestimmungsmöglichkeiten benötigen. Betriebliche Praktiker werden allerdings selten frühzeitig in Veränderungsprozesse miteinbezogen. Zu oft werden Beschäftigte nur informiert jedoch nicht in die Gestaltung einbezogen (vgl. Falkenberg u. a. 2020: 18).

Eine aktive Mitgestaltung setzt Wissen und Kompetenzen voraus. Die Wichtigkeit des Themas Qualifizierung wurde von Betriebsräten auch im Projekt „Arbeit 2020“ (IG Metall, IG BCE und NGG in Nordrhein-Westfalen) im Kontext der Veränderungsprozesse der Digitalisierung betont. Ziel muss es daher sein, zum Thema Weiterbildung Betriebsvereinbarungen mit den Unternehmensleitungen abzuschließen, die über die bisherigen Vereinbarungen hinausgehen und mitbestimmte Weiterbildung langfristig sicherstellen (vgl. Falkenberg u. a. 2020: 23).

### 3.4 Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat. Vorgehensweisen und Einflussgrößen

Autor: Maylandt, Jens

Jahr: 2020

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-07842](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-07842)

(Abruf 03.08.2021)

Quelle: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 448

#### Zielsetzung

Der Autor untersuchte Nachfolgeprozesse und die Übergangsgestaltung in Betriebsräten unterschiedlicher Betriebe, Branchen und Größen. Durchgeführt wurden sieben Fallstudien mit dem Ziel die Abläufe in den Gremien, Einschätzungen und Orientierungen scheidender und nachfolgender Betriebsratsvorsitzender zu analysieren. Einbezogen wurden Einschätzungen und Orientierungsmuster von Betriebsratsmitgliedern (vgl. Maylandt 2020: 5). Gefragt wurde danach, wie Betriebsräte Nachfolgeprozesse bewältigen und welche Faktoren ihr Handeln beeinflussen.

#### Kontext

Der demografische Wandel und die zunehmende, beabsichtigte zeitliche Begrenzung der Tätigkeit im Betriebsrat stellen zwei der wichtigsten Herausforderungen für die Nachfolgeplanung in Betriebsräte dar und zeigen, wie wesentlich eine perspektivische Planung und die erfolgreiche Bearbeitung von Übergangsprozessen in Betriebsratsgremien ist (vgl. Maylandt 2020: 3f).

#### Darstellung der Ergebnisse

Anhand von Fallbeispielen wird ausgeführt, dass konkrete Qualifizierungsanlässe und die Neuwahl in den Betriebsrat die Weiterbildungsaktivität stimulieren. Auch führen Erkenntnis und Benennung von Qualifizierungsbedarfen durch einzelne BR-Mitgliedern dazu, dass sich andere ebenfalls mit ihrem Kenntnisstand auseinandersetzen und Bedarfe benennen. Im geschilderten Fall des BR einer Bildungseinrichtung führte dies zur Entwicklung eines Schulungsplans. In einer in Kooperation mit der zuständigen Gewerkschaft organisierten Seminarreihe wurden nicht nur die fraglichen Inhalte vermittelt, sondern auch Kompetenzerfassungsmodelle und -profile erarbeitet (vgl. Maylandt 2020: 68). Maylandt hebt Weiterbildungsformate hervor, die die Integration der Lerninhalte in die alltägliche Arbeit im BR stärker fokussieren (vgl. Maylandt 2020: 69).



Im Hinblick auf Nachfolgeplanungen und Übergangsgestaltungen weist die Studie auf die hohe Bedeutung transparenter Prozesse hin (vgl. Maylandt 2020: 76). Im Hinblick auf die Bewältigung des Generationswechsels wird die Entwicklung von beteiligungsorientierten Unterstützungsformaten empfohlen (vgl. Maylandt 2020: 5).

### **3.5 Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Praxis**

Autorinnen: Niewerth, Claudia/Massolle, Julia

Jahr: 2020

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007899](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007899)

(Abruf 03.08.2021)

Quelle: I.M.U., Mitbestimmungspraxis Nr. 36

#### **Zielsetzung**

Auf Betriebsräte kommt in der Digitalisierung und der damit verbundenen betrieblichen Transformation die Aufgabe zu, den digitalen Umbruch, Entwicklung und Fortbestehen des Unternehmens zwecks Erhalt von Standort und Arbeitsplätzen mitzugestalten. Gleichzeitig verändert sich auch die Arbeitsorganisation in den Betriebsräten selbst weg von einer Stellvertreterpolitik hin zur intensiveren Einbeziehung der Beschäftigten. Diesem von den Autorinnen als „doppelte Transformation“ bezeichneten Prozess geht die Studie anhand von sechs Fallstudien nach.

#### **Kontext**

Komplexität und Dichte der Themen, mit denen sich Betriebsräte auseinandersetzen müssen, erfordern ein hohes Fachwissen. Zugleich erfordert die Dynamik der Entwicklungen die beschleunigte Bearbeitung von Aufgaben und schnellere Entscheidungsprozesse und oft auch ein neues Selbstverständnis der eigenen Arbeit und Rolle von Betriebsrät\*innen – eine Neujustierung zwischen Schutz und Gestaltung.

#### **Darstellung der Ergebnisse**

Zentrale Fragestellung der Studie war: „Wie gestalten Betriebsräte ihre Arbeit unter Wahrung eines hohen Mitbestimmungsanspruchs entsprechend der neuen Herausforderungen?“

Die Autorinnen identifizierten Veränderungen auf drei Ebenen:

1. Die Betriebsratsarbeit wird digitaler. Zunehmend genutzt werden Kollaborationstools und Tools für eine direktere Kommunikation mit den Beschäftigten.
2. Es werden Elemente agiler Methoden mit dem Ziel von mehr Transparenz und Effektivität genutzt.
3. Die Organisation der BR-Arbeit verändert sich. Projektarbeit und die Bearbeitung von Einzelfalllösungen nehmen zu.

Zu beobachten sei auch eine gezielte Personalentwicklung im Betriebsrat, Spezialisierungen und die gezielte Qualifizierung von BR-Mitgliedern für bestimmte Themen.

Die genannten Veränderungen sind jedoch nicht in allen der untersuchten Betriebsratsgremien gleichermaßen vorzufinden. Feststellbar sind drei Gruppen: Cluster A gestalte seine Arbeit tendenziell als traditionelle Interessenvertretungsarbeit aus und sehe die Herausforderungen der Digitalisierung vor allem in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Cluster B suche nach neuen Gestaltungswegen der Mitbestimmung und baue strukturiertes Wissen zur digitalen Transformation und deren Auswirkungen auf. Cluster C habe ein neues Rollen- und Selbstverständnis entwickelt, beschreite teils ungewöhnliche Wege und beziehe die Beschäftigten direkter und konsequenter u. a. mittels digitaler Kommunikation ein. Beispiele werden in Kapitel 3 der Studie vorgestellt.

Das identifizierte „neue Selbstverständnis von BR-Arbeit“ wird von den Autorinnen als Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung auf BR-Ebene gesehen und zugleich als Ergebnis eines erfolgreichen Organisationsentwicklungsprozesses.

Im Rahmen des Projektes wurde eine Online-Befragung unter allen aktiven Betriebsratsmitgliedern der beteiligten Partner-Betriebsräte durchgeführt. Aus den Ergebnissen wurde ein sogenannter Betriebsrats-Transformations-Index (BTI) entwickelt, der es ermöglicht, reproduzierbare und vergleichbare Informationen über die Selbsteinschätzung von Betriebsratsgremien hinsichtlich ihrer eigenen Ausgangslage in Bezug auf die (doppelte) Transformation zu gewinnen.

Weitere Informationen und Materialien zum Thema und zu dem darin entwickelten Betriebsrats-Transformations-Index sind im Mitbestimmungsportal zu finden:

<https://www.mitbestimmung.de/html/transformation-von-betriebsratsgremien-16963.html> und unter:

<https://www.mitbestimmung.de/html/darum-geht-s-14500.html>

## **3.6 Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Anwendungspraxis der §§ 90/91 in Restrukturierungsprozessen**

Autor\*innen: Dechmann, Uwe/Arno, Georg/Guhlemann, Kerstin/  
Katenkamp, Olaf/Kohte, Wolfhard/Martens, Helmut/  
Maylandt, Jens/Meyn, Christina/Peter, Gerd

Jahr: 2018

Link zum Text: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_379.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_379.pdf)

(Abruf 03.08.2021)

Quelle: Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 379

### **Zielsetzung**

Die Studie geht der Frage nach, welche Potenziale die Beteiligungsrechte nach §§ 90/91 BetrVG in sich tragen und welche Faktoren ihre Nutzung hemmen bzw. fördern. Sie basiert auf schriftlichen Befragungen, Interviews, Fallstudien und bezieht die Betriebsrätebefragung des WSI ein. Konkrete Fragen der Autor\*innen sind etwa: „Was hat sich wirklich verändert? Welchen Einfluss hat die „Struktur“ der Belegschaft (z. B. „Normalarbeit“ und prekäre Beschäftigung, Altersstruktur, Kompetenzstrukturen)? Welche Rolle fällt Hochqualifizierten bei der Anwendung von §§ 90/91 BetrVG als Berater\*in, Gestalter\*in bzw. Umsetzer\*in zu? Lassen sich Unterschiede in der Relevanz der §§ 90/91 BetrVG zwischen dem Produktions- und dem Dienstleistungssektor feststellen?“. Gefragt wird:

„Welche Verfahren und unterschiedlichen Wissensbestände, die den Akteuren für die §§ 90/91 relevante Fragestellungen zur Verfügung stehen, werden in den Unternehmen bereits angewandt und wo bestehen welche Lücken? Von welchen „exemplarischen Wissensbeständen“ und welchem Informationsstand zu §§ 90/91 relevanten Tatbeständen geht man jeweils aus? Welchen Stellenwert hat das Erfahrungswissen der Beschäftigten?“ (Dechmann u. a. 2018: 20).

### **Kontext**

Bereits seit den 1970er Jahren besteht der im Betriebsverfassungsgesetz (§§ 90/91 BetrVG) festgeschriebene Auftrag für Arbeitgeber, ihren Betriebsrat über geplante Veränderungen bei Bauten und Räumen, technischen Anlagen, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen rechtzeitig zu unterrichten und diese gemeinsam mit ihm zu beraten. Bei der Planung und Korrektur von Gestaltungsmaßnahmen sollen dabei wissenschaftliche Erkenntnisse zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit Berücksichtigung finden.

Es fehlen allerdings empirische Erkenntnisse über die aktuelle Anwendung dieser Paragraphen sowie die Tiefe der Planungsbeteiligung (vgl. Dechmann u. a. 2018: 14). Zudem fehlen (gewerkschaftliche) Qualifizierungen der Interessenvertretungen zu ebendiesem Thema, das durch die häufigen und stark an Geschwindigkeit zugenommenen Umstrukturierungen und Restrukturierungsmaßnahmen der letzten Jahre an Bedeutung gewonnen hat bzw. haben sollte (vgl. Dechmann u. a. 2018: 15ff).

Die Studie fragt daher nach dem gegenwärtigen Stellenwert der §§ 90/91 BetrVG und danach, welche Beteiligungspotenziale durch diese beiden Gesetze und darüber hinaus vorhanden sind.

Die folgende Darstellung der Ergebnisse der Studie ist auf die förderlichen bzw. hinderlichen Faktoren für die Weiterbildungsaktivität von Betriebsräten konzentriert.

### **Darstellung der Ergebnisse**

Eine verwendete Befragung des WSI zeigt an, dass durch Innovationen einerseits Arbeitsplätze geschaffen und Lohnsteigerungen durchgesetzt werden konnten. Andererseits nahmen Leistungsdruck und Qualifizierungsanforderungen zu (vgl. Dechmann u. a. 2018: 42). Themen, die Umstrukturierungen mit sich bringen, wurden von den Befragten als „[...] größte Problembereiche für die Betriebsratsarbeit, neben der aufgabenbezogenen Routinearbeit [...]“ (Dechmann u. a. 2018: 47) beschrieben. Hierdurch wurden während der Zeit der Umstrukturierung in den meisten Betriebsräten die Themen Leistungsdruck, Leistungskontrolle und Qualifizierung besonders relevant (vgl. Dechmann u. a. 2018: 47). Selbstverständlich scheint für die meisten befragten Betriebsräte die gewerkschaftliche Unterstützung bei der Bewältigung ihrer Aufgaben zu sein (vgl. Dechmann u. a. 2018: 49). 87 Prozent der Befragten haben in den Jahren 2007 und 2010 Fortbildungen zum Thema Betriebsverfassungsgesetz besucht.

Damit wurde dieses Thema bei Fortbildungen am häufigsten belegt, dicht gefolgt vom Thema Arbeitsrecht (85 Prozent) (vgl. Dechmann u. a. 2018: 49). Die Themenwahl hat augenscheinlich einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Weiterbildungsaktivität.

Erweiterungen des Problemfeldes, die durch Umstrukturierungen entstehen, führen, so die Untersuchung zu einer Erhöhung der Weiterbildungsaktivität. Neben den genannten – auch außerhalb von Umstrukturierungen häufig gewählten – Themen Betriebsverfassungsgesetz und Arbeitsrecht gewinnen in Zeiten von Umstrukturierungen insbesondere die Themen Arbeitsbelastung, soziale Kompetenz, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung an Relevanz und die entsprechenden Seminare an Zulauf (vgl. Dechmann u. a. 2018: 52). Ein Mehr an Problemstellungen führt zu einem Anstieg der Weiterbildungsaktivität.

Bei Untersuchungen in einem Stahlwerk wurde festgestellt, dass sich während der Finanzkrise 2008–2010 und der daraus resultierenden Kurzarbeit Zeitfenster ergaben, die intensiv für Qualifizierungen genutzt wurden. Im gesamten Betrieb (ca. 4500 Mitarbeiter) wurden im ersten Halbjahr des Jahres 2008 ca. 500 Weiterbildungsmaßnahmen, vorwiegend zu den Themen Informationstechnik, Qualität, Arbeitssicherheit und TPM durchgeführt (vgl. Dechmann u. a. 2018: 155). Hier wird deutlich, dass Zeitressourcen einen bedeutenden Einfluss auf die Weiterbildungsaktivität haben. Zwar bezieht sich dieses Beispiel auf Weiterbildungen, die von Beschäftigten wahrgenommen werden, jedoch ist davon auszugehen, dass dies auch auf Betriebsrät\*innen zutrifft.

Ein Ergebnis der Auswertung der Fallstudien ist, dass es im Hinblick auf Weiterbildungsmaßnahmen entscheidend ist, dass die zu schulenden Betriebsrät\*innen wie auch die „Wissensgeber“ den Nutzen des zu erwerbenden Wissens erkennen. So wirken Schulungen zur Moderationstechnik oder zum Informations- und Wissensmanagement nur dann unterstützend, wenn die Beteiligten den Nutzen dieser Maßnahmen wahrnehmen.

Die Autor\*innen betonen, dass in Seminaren zu §§ 90/91 sowohl Chancen als auch Risiken ihrer Anwendung aufgegriffen werden sollten (vgl. Dechmann u. a. 2018: 265). Im Ergebnis verweist die Studie darauf, dass Beschäftigte von einer aktiven und gestalterischen Rolle des Betriebsrats in Innovationsprozessen profitieren. Gefragt sei dabei auch eine aktive Rolle der Beschäftigten (vgl. Dechmann u. a. 2018: 299f). Eine solche „basisorientierte“ Interessenvertretung erfordert wiederum Kenntnisse und Kompetenzen in der Umsetzung partizipativer Verfahren (vgl. Dechmann u. a. 2018: 300).

### **3.7 Handlungsfelder für nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU. Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU – „Unser BR kann mehr“**

Autor\*innen: Erbel, Helmut/Faß, Joe/Karl, Karolin/Papendieck, Luise/Otto, Klaus-Stephan

Jahr: 2018

Link zum Text:

<https://www.evoco.de/wp-content/uploads/Werkzeugkasten-Nachhaltige-Betriebsratsarbeit-in-KMU.pdf>

(Abruf 03.08.2021)

Quelle: I.M.U. Werkzeugkasten Nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU

#### **Zielsetzung**

Auch in diesem Projekt wurde ein Werkzeugkasten entwickelt. In diesem Fall zielt er auf die Weiterentwicklung und nachhaltige Gestaltung der Betriebsratsarbeit in KMU. Die Autor\*innen führten Interviews mit Expert\*innen und Betriebsrät\*innen durch und begleiteten zehn unterschiedliche Betriebsratsgremien. Neben Interviews wurden Workshops und Beratungen durchgeführt und Werkzeuge entwickelt und getestet. Besonderes Augenmerk wurde auf den Austausch und das Teilen von Wissen und Best-Practice-Erfahrungen gelegt. Im Ergebnis wurde die Betriebsratsarbeit in sechs Handlungsfelder aufgeteilt und Werkzeuge für deren Bearbeitung bereitgestellt (vgl. Erbel u. a. 2018: 4f).

#### **Kontext**

Obwohl KMU (kleine und mittlere Unternehmen) durch ihren hohen Anteil an allen Beschäftigten (zwei Drittel der Beschäftigten arbeiten in KMU) und ihrer Pionierarbeit in der Entwicklung neuer Geschäftsfelder für die Gesamtwirtschaft wesentlich sind, spielen ihre Betriebsräte in der Mitbestimmungsdebatte nur eine untergeordnete Rolle. Größere Betriebe weisen hier eine deutlich höhere Relevanz auf und der gewerkschaftliche Organisationsgrad in ihren Betriebsräten ist in der Regel deutlich ausgeprägter.

Beschäftigte in KMU haben häufig in besonderer Weise mit Problemen wie geringes Lohnniveau und schwierigen Arbeitsbedingungen zu kämpfen. Zugleich sind die Prozesse im Betrieb überschaubarer und transparenter als in Großunternehmen. Häufig kennt Jeder Jeden und es herrscht ein familiäres Arbeitsklima. Dies wird von aktiven und agilen Betriebsräten genutzt, um Prozesse aktiv mitzugestalten (vgl. Erbel u. a. 2018: 4). Schwierigkeiten ergeben sich durch oft nur in geringem Maße vorhandene

Freistellungsmöglichkeiten und geringe Ressourcen. Bei der Erstellung der Studie und des Werkzeugkastens war die große Vielfalt der KMU zu berücksichtigen.

### **Darstellung der Ergebnisse**

Kernstück der Studie sind die sechs herausgearbeiteten Handlungsfelder der Betriebsratsarbeit. Innerhalb dieser Handlungsfelder finden sich – systematisch strukturiert – die wichtigsten Aufgaben der Betriebsratsarbeit wieder.

Alle Handlungsfelder wurden nach dem identischen Muster strukturiert: Unter der Überschrift „Worum geht’s?“ wird eine Definition des jeweiligen Handlungsfelds und der zugehörigen Ziele dargeboten. Die Überschrift „Was ist zu tun?“ zeigt die Erfordernisse des Feldes an. Hier kann überprüft werden, ob diese Erfordernisse in der Betriebsratspraxis bereits erfüllt werden oder ob Entwicklungsbedarf besteht. Im nächsten Schritt werden verschiedene Werkzeuge (Dokumente zum Thema), die bei der Bearbeitung des Handlungsfeldes notwendig und hilfreich sein können, angesprochen. Anschließend verweisen Links auf die konkreten Dokumente.

Unter der Überschrift „Besonders zu beachten in KMU-Betrieben“ finden sich Hinweise darauf, welche spezifischen Besonderheiten in KMU (teils im Gegensatz zu großen Betrieben) für Betriebsräte zu beachten sind. Am Ende stehen jeweils „Beispiele guter Praxis“, die mit Zitaten von Betriebsräten angereichert sind und die neben dem so ermöglichten Erfahrungsaustausch auch Anregungen und Lösungsvorschläge liefern (vgl. Erbel u. a. 2018: 6f).

Betriebsrät\*innen sollen zunächst den Ist-Zustand ihrer Arbeit ermitteln und anschließend Aufgaben identifizieren und priorisieren. Hierbei helfen Checklisten und Werkzeuge, die eine strukturierte Vorgehensweise im jeweiligen Handlungsfeld unterstützen. Hervorgehoben wird die Priorisierung der Themen nach Dringlichkeit. Die sechs aufeinander Bezug nehmenden und aufeinander aufbauenden Handlungsfelder der Betriebsratsarbeit sind: 1. Strategie und Weiterentwicklung des Unternehmens, 2. Individuelle und kollektive Interessenvertretung, 3. Kommunikation und Beteiligung, 4. Zusammenarbeit und Organisation im Betriebsrat, 5. Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung und 6. Vernetzung des Betriebsrats (vgl. Erbel u. a. 2018: 8f). Unter den einzelnen Handlungsfeldern werden die o.g. Überschriften („Worum geht’s“, „Was ist zu tun?“ usw.) mit spezifischen konkreten Inhalten gefüllt, die die Arbeit strukturell leiten bzw. begleiten können.

Beispielhaft wird hier an dieser Stelle das Handlungsfeld 5 „Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung“ im Detail vorgestellt. Unter der Überschrift „Worum geht’s?“ ist festgehalten, dass für die Nachhaltigkeit der

Arbeit eines Betriebsratsgremiums die Nachwuchsplanung und die regelmäßige Qualifizierung der Mitglieder essenziell sind. Im Zentrum stehen dabei die ständige Wissenserweiterung und Potentialentfaltung (vgl. Erbel u. a. 2018: 28). Unter der Überschrift „Was ist zu tun?“ werden detailliert verschiedene Aufgaben benannt, die zur Zielerreichung notwendig sind. Hierbei wird nach den beiden Bausteinen „Qualifizierung und Personalentwicklung“ und „Nachwuchsgewinnung“ unterschieden.

Unter dem Baustein „Qualifizierung und Personalentwicklung“ finden sich etwa die folgenden Aufgaben: Schulungen langfristig planen und umsetzen, Qualifizierung einzelner Mitglieder zu Expert\*innen in bestimmten Bereichen, Einbeziehung qualifizierter Mitarbeiter\*innen als „sachkundige Arbeitnehmer“, Nutzung vielfältiger Möglichkeiten der Wissensaneignung, Verwendung gewerkschaftlicher Handlungshilfen, regelmäßige Betriebsratsklausuren, Integration von Wissensblöcken in Betriebsratssitzungen, konsequentes Wissensmanagement, sinnvolle Verbindung von Ehrenamt und beruflicher Entwicklung, würdevolle Austrittsmöglichkeiten aus der Betriebsratsarbeit (vgl. Erbel u. a. 2018: 28).

Der Baustein „Nachwuchsgewinnung“ umfasst etwa: aktive Gestaltung des Generationswechsels, Infotreffen für interessierte Nachfolger, Paten/Mentoren für neue Mitglieder, frühzeitige Vor- und Aufstellung von Nachwuchskräften, Praktizieren der Option „Betriebsrat auf Zeit“, Nachwuchsgewinnung über den Einbezug „sachkundiger Arbeitnehmer“, Vorstellung der eigenen Arbeit bei Auszubildenden und neuen Mitarbeiter\*innen (vgl. Erbel u. a. 2018: 28). Als Werkzeuge werden u. a. genannt: Checkliste zur tatsächlichen Nutzung von verschiedenen Möglichkeiten der Wissensaneignung, intern abgestimmte Weiterentwicklung und Bündelung von Kompetenzen, Erfassung und Dokumentation der Entwicklung der individuellen Weiterbildung (vgl. Erbel u. a. 2018: 29).

Unter der Überschrift „Besonders zu beachten in KMU“ finden sich im Handlungsfeld 5 „Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung“ die folgenden Hinweise: In Betriebsräten in KMU sind Persönlichkeit und Kompetenz des Vorsitzenden für die Weiterentwicklung des Gremiums ausschlaggebend. Besonders die aktive und nachhaltige Förderung der Teamentwicklung und eine strategische Ausrichtung des Betriebsrats sind deshalb wichtige Kernaufgaben der Leitung. Daneben sind die Einbeziehung aller Betriebsratsmitglieder, ihre Professionalisierung und langfristig ausgerichtete Qualifizierung und Personalentwicklung wichtige Aufgaben, die vom Vorsitzenden gefördert und vom Betriebsrat gemeinsam gesteuert werden sollten (vgl. Erbel u. a. 2018: 31).

Unter der letzten Überschrift „Beispiele guter Praxis“ finden sich exemplarische Muster und Erfahrungen aus der Praxis, die etwa ein verbessertes Wissensmanagement durch die Einbeziehung aller Mitglieder,



eine aktive und erfolgreiche Nachwuchssuche, und die Notwendigkeit einer guten Einarbeitung neuer Betriebsratsmitglieder umfassen (vgl. Erbel u. a. 2018: 31).

Zu jedem der sechs Handlungsfelder ist eine Checkliste mit der folgenden Aufteilung enthalten: Checkpunkte(vorverfasst)/machen wir/machen wir nicht/Maßnahmen zur Umsetzung erstellt (vgl. Erbel u. a. 2018: 38ff).

### **3.8 Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung**

Autor\*innen: Ahlne, Eva/Hauser-Ditz, Axel/Filipiak, Kathrin/  
Palomo, Mark Esteban/Wannöffel, Manfred

Jahr: 2017

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

(Abruf 03.08.2021)

Quelle: WSI Mitteilungen, Nr. 6/2017, S. 442–451

#### **Zielsetzung**

Das Projekt hat den Anspruch, die bestehende Wissenslücke über das Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten zu verkleinern. Mit Hilfe repräsentativer Befragungen im Organisationsbereich von fünf DGB-Gewerkschaften wurde untersucht, welche Faktoren die Nutzung von Weiterbildungsseminaren beeinflussen.

#### **Kontext**

Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit liegen sowohl in der voranschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt als auch in der „Überalterung“ von Betriebsratsgremien. Die Qualifizierung der Betriebsräte und die Wissensweitergabe an die jüngere Generation gewinnen vor diesem Hintergrund an Bedeutung. Zudem erfährt die Arbeit im Betriebsrat eine neue Lesart: Sie wird zunehmend als „[...] Baustein einer innerbetrieblichen Karriereentwicklung [...]“ (Ahlne u. a. 2017: 442) interpretiert. Gefragt sind daher eine bessere Vereinbarkeit der Professionalisierung der Betriebsratsarbeit mit der Weiterbildung für die persönliche berufliche Entwicklung (vgl. Ahlne u. a. 2017: 442).

#### **Darstellung der Ergebnisse**

Der Beitrag von Ahlne u. a. (2017) skizziert erste Ergebnisse aus der o.g. Befragung. Es handelt sich um eine Schwerpunktbefragung aus dem Jahr 2016, in der ca. 8200 Betriebsratsmitglieder nach ihrem Qualifizie-

ungsverhalten und ihrem Qualifizierungsbedarf befragt wurden. Der Fokus lag auf der Frage „[...] von welchen individuellen und strukturellen Faktoren das Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten beeinflusst wird und welche (möglichen) Erklärungsmuster für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zu erkennen sind“ (Ahlene u. a. 2017: 442).

94 Prozent der Befragten hatten bereits mindestens ein Betriebsräteseminar besucht. 76 Prozent der Befragten hatten an drei oder mehr Seminaren teilgenommen, ein Fünftel der Befragten an über zehn Seminaren. Mehr als 80 Prozent der Befragten gab an, innerhalb der letzten zwei Jahre ein Seminar besucht zu haben.

Insbesondere bei neu gewählten Betriebsratsmitgliedern konnte eine ausgeprägte Qualifizierungsaktivität festgestellt werden. Mehr als 40 Prozent derjenigen, die erstmalig in den Betriebsrat gewählt wurden und bereits an Seminaren teilgenommen hatten, von insgesamt drei bis fünf absolvierten Seminaren (vgl. Ahlene u. a. 2017: 446). Daneben ist erkennbar, dass die Weiterbildungsaktivität der Betriebsratsmitglieder mit zunehmender Dauer der Zugehörigkeit im Gremium steigt (vgl. Ahlene u. a. 2017: 449).

Die Weiterbildungsteilnahme unterscheidet sich deutlich nach Position im Betriebsrat. Während 38 Prozent der Vorsitzendenangaben, mindestens 10 Seminare besucht zu haben, war dies nur bei 14 Prozent der Betriebsratsmitglieder ohne Vorsitzfunktion der Fall. Eine Amts- oder Funktionsträgerschaft innerhalb des Gremiums entfaltet eine positive Wirkung auf die Weiterbildungsaktivität, und zwar unabhängig von Betriebsgröße und anderen untersuchten Faktoren (vgl. Ahlene u. a. 2017: 449). Betriebsräte, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind, wiesen eine unterdurchschnittliche Weiterbildungsaktivität auf (vgl. Ahlene u. a. 2017: 446).

Das Maß an Weiterbildungsaktivität ist auch von der persönlichen Schwerpunktsetzung abhängig. Diejenigen Betriebsratsmitglieder, die angaben, sich vollumfänglich der Betriebsratsarbeit zu widmen, zeigten eine deutlich höhere Weiterbildungsaktivität als diejenigen, die angaben, dass sie sich in erster Linie auf ihre berufliche Entwicklung konzentrieren möchten.

Vollständig freigestellte, aber auch teilfreigestellte Betriebsratsmitglieder entfalteten eine deutlich stärker ausgeprägte Weiterbildungsaktivität, was auf die Zeitressourcen durch die Freistellung zurückgeführt wird (vgl. Ahlene u. a. 2017: 447, 451).

Hinsichtlich der Merkmale Geschlecht und Bildungsabschluss waren nur geringe Unterschiede feststellbar. An mehr als 10 Seminaren hatten mehr männliche als weibliche Betriebsratsmitglieder teilgenommen (23 % vs. 16 %). Betriebsrät\*innen ohne Hochschulabschluss hatten etwas häu-

figer an Seminaren teilgenommen als Betriebsrät\*innen mit Hochschulabschluss (22 % vs. 15 %) (vgl. Ahlne u. a. 2017: 447).

Erwartungsgemäß war die Weiterbildungsaktivität von Betriebsrät\*innen größerer Betriebe höher als die in kleineren Betrieben. Betriebsrät\*innen, die Betriebsratsgremien mit gewerkschaftlicher Mehrheit angehören, entfalteten eine höhere Weiterbildungsaktivität als Betriebsrät\*innen in Gremien ohne gewerkschaftliche Mehrheit (vgl. Ahlne u. a. 2017: 447).

In managementgeführten Unternehmen war die Weiterbildungsaktivität der Betriebsratsmitglieder stärker ausgeprägt als bei Betriebsrät\*innen, die in inhabergeführten Betrieben tätig sind (vgl. Ahlne u. a. 2017: 447f). Behinderungen der Betriebsratsarbeit durch den Arbeitgeber führten zu einer höheren Weiterbildungsaktivität (vgl. Ahlne u. a. 2017: 448). Ursächlich für die Weiterbildungsaktivität von Betriebsräten sind wie oben beschrieben verschiedene strukturelle und individuelle Faktoren und die jeweilige Ausprägung eben dieser.

Liegt im Betriebsrat ein hohes Maß an professioneller und systematischer Weiterbildungsplanung vor, wirkt sich dies etwa positiv auf die Weiterbildungsaktivität der Mitglieder aus. Der positive Effekt wird verstärkt, wenn die Organisation der Weiterbildung und Qualifizierung nicht durch den Betriebsratsvorsitzenden, sondern durch Betriebsratsmitglieder oder eine betriebsratsinterne Arbeitsgruppe erfolgt. Positiv wirkt sich auch die Vereinbarkeit von zwei parallelen Bestrebungen der Betriebsratsmitglieder aus: Der guten Ausübung des Amtes des/der Betriebsrät\*in und der Weiterentwicklung der beruflichen Karriere. Ist die Weiterbildung für beide Ziele verwertbar, ist mit einer positiven Wirkung auf die Weiterbildungsaktivität zu rechnen. Wesentlich dabei sind sowohl Dokumentation und formale Zertifizierung der Weiterbildungsaktivitäten als auch die Erfassung und Anerkennung vorhandener auch informell erworbener Kompetenzen.

### **3.9 Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat**

Autorinnen: Massolle, Julia/Niewerth, Claudia

Jahr: 2017

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2017\\_008.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_008.pdf)

(Abruf 04.08.2021)

Quelle: I.M.U. Mitbestimmungspraxis Nr. 8

#### **Zielsetzung**

Die Studie untersuchte für den Deutschen Betriebsrätepreis eingereichte Projekte, die sich mit den Themen Wissenstransfer und Generationswechsel innerhalb von Betriebsratsgremien befasst hatten. Identifiziert werden sollten Maßnahmen und Methoden, die geeignet sind, die Herausforderungen durch Altersabgänge zu meistern, Wissenstransfer und Nachfolgeplanung zu professionalisieren. Befragt wurden Betriebsräte und Projektbeteiligte in sechs Unternehmen (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 3).

#### **Kontext**

Der demografische Wandel, der in Belegschaften und Betriebsräten gleichermaßen zu finden ist, dürfte in den kommenden Jahren an Fahrt aufnehmen. Für Betriebsräte ergibt sich hier eine doppelte Herausforderung. Sie sind einerseits zentrale Akteure bei der Bewältigung der entstehenden betrieblichen Herausforderungen und sehen sich andererseits mit „demografiebedingten“ Herausforderungen im Gremium selbst konfrontiert. Die sukzessive Alterung der Betriebsratsgremien kann nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn es gelingt, altersbedingt freiwerdende Stellen adäquat nach zu besetzen und langjähriges Erfahrungswissen generationsübergreifend weiterzugeben (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 13).

#### **Darstellung der Ergebnisse**

Zentral war die Frage, wie der demografische Wandel durch gezielte Nachfolgeplanung und Wissensmanagement bewältigt werden kann. Identifiziert werden konnten Elemente guter Praxis für professionelle Wissensvermittlung im Betriebsrat. Dies sind beispielsweise eigens entwickelte Mitbestimmungsakademien und Seminaren für Betriebsräte zur Vermittlung von unternehmensbezogenem Wissen und Erfahrungen oder die gezielte Ergänzung von Grundlagenseminaren durch hausinterne,

betriebsspezifische Seminare zu unternehmensspezifischen Fragen (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 6).

Hohe Bedeutung kommt der Dokumentation zu. Als gutes Beispiel werden Datenbanken genannt, in denen Informationen und Material vergangener Seminare festgehalten und bedarfsgerecht abgerufen werden können (Massolle/Niewerth 2017: 6). Eine weitere Idee ist, dass Betriebsratsmitglieder, die an Seminaren teilgenommen haben, über die Seminarinhalte referieren. Als förderlich für den Wissenstransfer beschrieben die Befragten eine offene und ehrliche Diskussionskultur innerhalb des Betriebsrats unter Einbeziehung aller Mitglieder (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 6).

Im Folgenden werden die Aktivitäten zu Wissenstransfer und Generationswechsel in den sechs untersuchten Unternehmen vorgestellt.

**A.T.U. – Autoteile Unger:** Die im Jahre 2002 begonnene und daraufhin massiv ausgebaute Etablierung von Betriebsräten innerhalb der einzelnen Filialen des Unternehmens führte anfangs zu massivem Widerstand des mittleren Managements. Inzwischen ist mit der Zahl der institutionalisierten Betriebsräte auch die Akzeptanz des Managements gegenüber der Mitbestimmung gestiegen (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 7f). Zur Unterstützung der neuen Gremien in den Filialen wurde 2011 vom Gesamtbetriebsrat das Projekt „Schützenhilfe für neue Betriebsräte“ initiiert, das zum einen die theoretische und praktische Durchführung von Betriebsratswahlen förderte und zum anderen neu gewählte Betriebsratsmitglieder unterstützen sollte. Als Hilfestellung für neue Betriebsratsmitglieder wurden wichtige Informationen und Seminarangebote in einer Mappe gebündelt und an die neu Gewählten ausgegeben.

Basis des Projekts ist die fest verankerte und langfristige Hilfestellung von Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats gegenüber den neu gewählten Gremien in den Filialen. Die neuen Betriebsratsmitglieder werden so Stück für Stück in die Betriebsratsarbeit begleitet. Hierzu wurden Vereinbarungen über Zuständigkeiten und die automatische Weitergabe von Wissen vereinbart (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 7f).

Die Etablierung dieser Strukturen sowie die dadurch ermöglichte thematische Spezialisierung von Betriebsratsmitgliedern trugen zur Professionalisierung und zum Wandel der Mitbestimmungskultur bei. Der Gesamtbetriebsrat ist zu einem wichtigen Sozialpartner geworden und gestaltet unternehmensstrategische Entscheidungsprozesse teilweise mit (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 8f).

**Braun Melsungen AG:** Die Beobachtung, dass die Teilnahme an Seminaren weder koordiniert noch zielgerichtet erfolgte, veranlasste den Be-

etriebsrat des Unternehmens im Jahr 2006 im Rahmen eines Projekts, die Qualifizierung zu professionalisieren. Ziel des neu erarbeiteten Konzepts war, die Kompetenz im gesamten Gremium zu erhöhen und zudem Schwerpunktthemen zwecks Komplexitätsreduktion zu entwickeln (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 9f).

Das Absolvieren aller entwickelten Grundlagenseminare wurde als Voraussetzung für die Teilnahme an Seminaren innerhalb der (nach individuell analysiertem Bedarf heraus gefilterten) Themenschwerpunkte etabliert. Außerdem wurde es für Mitglieder des Betriebsrats verpflichtend, nach Besuch eines jeden Seminars innerhalb des Gremiums über den jeweiligen Inhalt zu berichten/zu referieren. Eine zentrale Datenbank dient zusätzlich der Ablage und der Dokumentation von Seminarinhalten.

Zur Nachwuchsgewinnung wurden Informationen über und Kennenlernen der Betriebsratsarbeit in die Ausbildung der kaufmännischen Auszubildenden integriert. Engagierte Jugendliche, die sich in der Jugend- und Ausbildungsververtretung einbringen und für die unmittelbare Anschlussangebote zur Fortsetzung ihres Engagements jenseits der JAV fehlten, werden direkt vom Betriebsrat angesprochen (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 10). Mitarbeiter, die als potenzielle Nachrücker für den Betriebsrat identifiziert werden, werden auf Basis einer entsprechenden betrieblichen Vereinbarung bereits 6 Monate vor dem antizipierten Wahlerfolg von ihrer Arbeit freigestellt und begleiten während dieser Zeit erfahrene Betriebsratsmitglieder zwecks Vorbereitung auf ihre zu erwartende Aufgabe (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 10).

**Salzgitter Flachstahl:** Auch bei Salzgitter Flachstahl wird Wert auf eine frühzeitige Vorbereitung künftiger Betriebsratsmitglieder auf ihre Aufgabe gelegt. Im Zuge des erwarteten Generationswechsels und der damit verbundenen Herausforderung der Wissensweitergabe, wurde im Betriebsrat 2010 die sog. „Weiterbildungsakademie“ gegründet. In ihr können sich interessierte Beschäftigte über drei Jahre hinweg auf die Betriebsratsarbeit vorbereiten.

Es wurde ein dreijähriges, nach Themenfeldern differenziertes Seminarprogramm entwickelt, das mit einem innerbetrieblich anerkannten Zertifikat abgeschlossen werden kann. Hervorzuheben ist hier ein Seminar, das die Besonderheiten des Betriebs und seiner Mitbestimmungsgeschichte und -praxis behandelt (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 11f). Der Arbeitgeber unterstützt die Mitbestimmungsakademie organisatorisch und mit Freistellungen für Seminartage. Von den Beschäftigten wird die Weiterbildungsakademie überwiegend positiv bewertet, besonders geschätzt wird die Möglichkeit zum Kennenlernen und Ausprobieren (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 12f).

**Stadtwerke Hannover/Enercity:** Das dortige Betriebsratsprojekt „Kompetenzentwicklung für den Betriebsrat – von der Idee über das Konzept bis zur Umsetzung“ (2009) basiert auf den Beobachtungen, dass Veränderungsprozesse in den Märkten eine Kompetenzerweiterung auf Seiten der Betriebsrät\*innen und einen Ausbau der Fachkenntnisse erfordern, um auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber zu kommunizieren. Auch entsprechen die vorhandenen Fachkenntnisse im Betriebsrat nicht mehr den Erfordernissen der praktischen Betriebsratsarbeit. Ziel des Projekts waren folglich die Professionalisierung und die zielgerichtete Kompetenzerweiterung innerhalb des Betriebsrats.

Begonnen wurde der Prozess mit einer Analyse der vorhandenen Kenntnisse und individuellen Stärken. Anschließend wurde der Qualifizierungsbedarf ermittelt (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 13). In diese Bedarfsanalyse einbezogen wurden Überlegungen über künftige Aufgaben und das hierfür erforderliche Wissen. Es entstand auf diesem Wege ein Betriebsrats-Leitbild, in dem geplante Entwicklungen dokumentiert wurden und auf dem ein entsprechendes über die Grundlagenbildung hinausgehendes Schulungsangebot basiert. Von Seiten des Arbeitgebers wurde die Finanzierung des geplanten Konzepts zugesichert. Obwohl bis zum Befragungszeitpunkt im Jahre 2017 nur ein Teil der Betriebsratsmitglieder das Projekt und die neuen Schulungsmöglichkeiten genutzt hatten, wurde es als Erfolg bezeichnet. Es beinhaltet auch die Einarbeitung von neuen Betriebsratsmitgliedern durch erfahrene Kolleg\*innen und eine Datenbank, die Schulungsunterlagen und weitere Materialien für die Betriebsratsarbeit bereithält. Betont wird, dass nicht nur die Sicherung vorhandenen Wissens, sondern auch neue Denkansätze und Ideen gefragt sind. Betont wird das Erfordernis der eigenen beruflichen Weiterentwicklung als „Parallelaufgabe“ neben der Weiterentwicklung im Betriebsrat (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 15).

**Volkswagen Emden:** Mithilfe einer externen Beratung wurden in den Jahren 2007 bis 2009 der Betriebsrat im Werk, seine Arbeit und seine Arbeitsweise gänzlich neu definiert und strategisch ausgerichtet. 2011 und 2012 gingen hierzu Projekte an den Start, die sich auf Systematisierung und Führung konzentrierten. Aus dem von den Betriebsratsmitgliedern äußerst positiv aufgefassten, radikalem Prozess der Neuausrichtung ging ein Konzept hervor, das im Laufe der Zeit mit neuen Elementen angereichert wurde und im Kern nach wie vor besteht (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 15).

Als entscheidend für den Wissenstransfer wird eine offene und ehrliche Diskussionskultur genannt. Ein gewichtiges Thema im Betriebsrat ist der Umgang mit dem Generationswechsel. Es wird auf eine frühzeitige Ein-

arbeitung von (potenziellen) Nachfolger\*innen gesetzt. Sorge wurde in der Befragung hinsichtlich der langfristigen Nachfolgeplanung geäußert, da die Tätigkeit im Betriebsrat an Attraktivität verliere. Die steigende Komplexität der Aufgabenbereiche, der anwachsende Druck und die zunehmende (psychische) Belastung wurden hierfür als ursächlich angesehen (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 16).

Bemängelt wurden zudem die schlechten Umorientierungsmöglichkeiten für die Zeit nach dem Betriebsrat und die mangelnde Anerkennung der Arbeit im Gremium (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 16). Zusätzlich wurde der Wunsch nach Akzeptanz eines bewusst zeitlich begrenzten Engagements im Betriebsrat geäußert; verbunden mit der Erwartung nach bzw. neben der Betriebsratstätigkeit, fachliche Qualifizierungsprogramme absolvieren zu können (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 17).

**Volkswagen Nutzfahrzeuge Hannover:** Das Projekt „Personalentwicklungsmaßnahmen mit und für Betriebsräte“, das 2009 initiiert wurde, verfolgte vor allem die Ziele der Nachwuchsförderung für den Betriebsrat und der Integration von individuellen Entwicklungsmaßnahmen. Auch dieses Konzept entstand vor dem Hintergrund des Anstiegs an Komplexität und Schnelligkeit im Markt. Angeboten werden sollten betriebsspezifische Seminare zur Ergänzung der gewerkschaftlichen Angebote (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 17f). Bei der Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen wurde darauf geachtet, einen Mix aus Kursen und Seminaren anzubieten, die sowohl die Betriebsratsarbeit als auch die berufliche Entwicklung fördern. Auf Basis einer Bedarfsanalyse wurden u. a. Workshops zu Rhetorik angeboten und ein Mentorenprogramm für jüngere Betriebsratsmitglieder entwickelt. Die in den Bildungsangeboten verfolgte Mischung aus Theorie, unternehmensspezifischen Praxisbeispielen und Weitergabe von Erfahrungswissen wurde sehr positiv aufgenommen. Betont wird die Bedeutung frühzeitiger Übernahme von Verantwortung durch die im Betriebsrat Nachrückenden (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 18).



## 3.10 Unterstützung der Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland und Österreich

Autor\*innen: Iller, Carola/Berger, Klaus/George, Julia/Hauser-Ditz, Axel/Wiß, Tobias

Jahr: 2016

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-06330](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-06330)

(Abruf 03.08.2021)

Quelle: Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 322

### Zielsetzung

Betriebliche Weiterbildung ist zu einem wichtigen Instrument der Modernisierung geworden und zugleich für die Arbeitnehmenden eine relevante berufsbiografische Ressource. Allein die Betriebe entscheiden dabei über Form und Inhalte. Die betriebliche Interessenvertretung kann auf die Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung Einfluss nehmen, hierfür bedarf sie häufig überbetrieblicher Unterstützung. Die Studie richtete sich auf Analyse und Bewertung der Unterstützungsangebote in Deutschland und Österreich.

### Kontext

Qualifizierung wird im betrieblichen Verständnis oft noch als ein Kostenpunkt statt ein Investitionspunkt gesehen. Daran knüpfen viele betriebliche Probleme an, beispielsweise die Fluktuation von Arbeitnehmer\*innen, Maßnahmen zum Stellenabbau, Veränderungen in der Verwaltung und/oder Produktion technischer, arbeitsorganisatorischer oder rechtlicher Art sowie Angelegenheiten zur Standortsicherung.

Bei dem Voranbringen betrieblicher Weiterbildung durch den BR müssen die betrieblichen Machtverhältnisse und Beziehungen zwischen den Betriebsparteien mitbedacht werden, vor allem, wenn ein ausgewogener Kontakt zur Personalleitung fehlt, sich der Hauptstandort im Ausland befindet und/oder es einen Wechsel der Geschäftsführung mit einer anderen Kultur gibt. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit in Sachen Weiterbildung sind die eigenen zeitlichen und fachlichen Ressourcen.

### Darstellung der Ergebnisse

Betriebsräte befinden sich in unterschiedlichen Situationen mit unterschiedlichen Bedarfen, die sie manchmal selbst nicht einschätzen können. So verstellen bspw. bewährte Handlungsstrategien den Blick für ver-

änderte Problemstellungen. Hier können Beratungsangebote und externe Unterstützung helfen.

Externe Angebote müssen transparent gehalten und von Externen koordiniert werden und über eine gute Öffentlichkeitsarbeit verfügen. Die Kontakte zwischen Betriebsräten und Anbieter sind häufig zufällig oder basieren auf persönlicher Empfehlung durch Vertrauenspersonen.

Das Thema der Weiterbildungspolitik im Betrieb sollte insbesondere in die bestehenden Seminare zur Mitbestimmung integriert werden. In diesem Sinne würden Betriebsräte für ungleiche Bildungschancen und Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Weiterbildungspolitik sensibilisiert werden (Iller u. a. 2016: 60, 96, 215). Engagierten Betriebsratsmitgliedern in Belangen der Weiterbildungspolitik würde diese Vorgehensweise zu einer Argumentationsgrundlage verhelfen.

Ob Unterstützungsangebote von Betriebsräten in Anspruch genommen werden, hängt davon ab, welches Aufgabenverständnis sie im Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung entwickeln. Für viele Betriebsräte ist zunächst eine Sensibilisierung und Einordnung der Weiterbildung in ihre Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten erforderlich.

Um bestehende Angebote bekannter zu machen und besser auf die Bedürfnisse der Interessenvertretungen in den Betrieben abzustimmen, ist ein branchenbezogener und/oder regionaler Austausch unter Anbietern und eine Koordination ihrer Aktivitäten sinnvoll. Es besteht bereits ein differenziertes Angebotsspektrum für interessierte Betriebsräte, von schriftlichen Informationsmaterialien und Informationsveranstaltungen über Seminare und Inhouse-Schulungen bis hin zur Prozessbegleitung und individueller Beratung. Diese Angebotspalette gilt es zu verzahnen und auszubauen.

Die beschäftigtenorientierte betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsberatung braucht außerdem eine verlässliche Grundfinanzierung. Es zeigt sich, dass befristete Projektfinanzierungen nicht nachhaltig wirken und nur für Modellprojekte oder als Aufstockung vorhandener Ressourcen sinnvoll sind.

## 3.11 SKORE – Kompetenzentwicklung für Betriebsräte am Beispiel Ressourceneffizienz

Autoren: Jörg Longmuß, Jörg/Skroblin, Jörg-Peter

Jahr: 2016

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-06448](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-06448)

(Abruf 04.08.2021)

Quelle: Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 334

### Zielsetzung

Ziel des Projekts „Stärkung der Kompetenzen von Betriebsräten am Beispiel Ressourceneffizienz“ (SKORE) war die Entwicklung eines Kompetenzmodells, das für das Thema Ressourceneffizienz unmittelbar anwendbar und gleichzeitig darüber hinaus generalisierbar ist. Geschaffen werden sollte damit eine Grundlage, auf der themenspezifische Kompetenzentwicklungen für Betriebsräte geplant und umgesetzt werden können.

### Kontext

Die effiziente Verwendung von Ressourcen wie Material, Rohstoffen, Energie oder auch Raum im Betrieb hat nicht nur positive ökologische Effekte, sondern kann auch Kosten sparen. Das Projekt SKORE zeigte auf, dass es an vielen Punkten Potentiale zur Einsparung von Ressourcen gibt und dass eine engagierte Belegschaft viel dazu beitragen kann, diese Potentiale auch zu realisieren. Dafür ist eine gezielte Kompetenzentwicklung nötig, bei der wiederum der Betriebsrat eine entscheidende und treibende Rolle spielen kann.

Für die Betriebsratsarbeit entsteht aus der Nachhaltigkeitsdiskussion die Herausforderung, das Thema Ressourceneffizienz in die Betriebsratsarbeit zu integrieren. Um hier Mitbestimmungs- und Gestaltungspotenziale wahrzunehmen, ist eine Erweiterung des Fachwissens von Betriebsräten erforderlich, reicht allein aber nicht aus. Zur zielgerichteten Übertragung von Fachwissen in neue Strategien und operative Projekte sind Aufbau und Verstärkung aktivitäts- und handlungsorientierter Kompetenzen sowie personaler und sozialer Kompetenzen erforderlich, damit Fachwissen zielgerichtet in neue Strategien und operative Projekte übertragen werden kann.

### **Darstellung der Ergebnisse**

Auch in Betrieben, die Maßnahmen zur Ressourceneffizienz durchführen und den Betriebsrat dabei einbinden, erfolgt diese Einbindung meist eher über Information als über Mitgestaltung. Dies wiederum schlägt sich in eher abwartenden und reaktiven Haltungen von Betriebsräten nieder. Auch ist vielen BR der Bezug des Themas zu den Kernthemen der BR Arbeit nicht deutlich.

Die Aneignung fachlicher, sozialer und personaler Kompetenzen für Betriebsräte erfolgt entsprechend informell im Rahmen von Projekten und Aktionen zur Ressourceneffizienz, die seitens des Unternehmens durchgeführt oder auch im BR initiiert werden.

Als wesentliche Schritte der Kompetenzentwicklung benennt die Studie die Festlegung eigener Ziele (z. B. Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema oder einschlägige Weiterbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter/innen) und Strategien (Themensetting auf der Betriebsversammlung, Kontakte zu Fachabteilungen für Nachhaltigkeit aktivieren etc.). Zur Einschätzung und Bewertung von Maßnahmen zur Ressourceneffizienz im Sinne der Nachhaltigkeit wird die Verwendung von Kennzahlen empfohlen. Mittels geeigneter Bewertungssysteme können auch sehr unterschiedliche Größen wie Arbeitsbelastung, Verbrauch von Energie und Treibstoff, soziale Akzeptanz etc. gegeneinander abgewogen werden.

Die Studie stellt verschiedene Beispiele für Projekte und Betriebsratsseminare zum Thema Ressourceneffizienz vor. In einem Auswertungsworkshop mit den beteiligten Betriebsrät\*innen wurden folgende Empfehlungen zu Vorgehen und Wissensaneignung zusammengetragen:

- „- projektförmiges Arbeiten zu lernen, d. h. vor allem eine klare Planung mit Zieldefinition, Arbeitsschritten und Meilensteinen für die einzelnen Etappen
- strategisches Management zu lernen im Sinne einer langfristigen, konsequenten Verfolgung von Zielen und sich darin auch nicht durch einzelne Störungen oder Schwierigkeiten irritieren zu lassen
- Zuständigkeiten innerhalb des Betriebsrates für das Thema festzulegen und nach Möglichkeit dafür einen Ausschuss zu bilden bzw. einen bereits vorhandenen Ausschuss insgesamt damit zu betrauen, um für alle deutlich zu machen, wo die Verantwortung liegt
- Transparenz im Gremium herzustellen, damit alle Mitglieder des Betriebsrates über den Stand der Dinge auf dem Laufenden sind
- das Bilden von operativ gut erreichbaren Zielen, die mit aktuellen betrieblichen Problemstellungen verbunden sind
- eine klare Priorisierung des Themas innerhalb der gesamten Aktivitäten, um klarzustellen, welchen Stellenwert diese Arbeit hat und was ggf. zurückstehen muss
- eine intrinsische Motivation für das Thema zu haben und sich persönlich damit identifizieren zu können und gleichzeitig eine Verbindung mit betrieblichen Themen herzustellen

- einen Werkzeugkasten zu entwickeln, z. B. ein Kennzahlen-System, mit dem sich Vorhaben nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien innerhalb eines Schemas bewerten lassen
- das Feedback aus der Belegschaft aufzunehmen und in der weiteren Arbeit zu berücksichtigen
- Grundlagen wie das Betriebsverfassungsgesetz themenbezogen anwenden zu können.“ (Longmuß, Skroblin 2016: 74)

### **3.12 Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung. Eine empirische Untersuchung**

Autor\*innen: Bertermann, Britta/Naegele, Gerhard/Virgillito, Alfredo/  
Wilkesmann, Uwe

Jahr: 2015

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_290.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_290.pdf) (Abruf 04.08.2021)

Quelle: edition Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 290

#### **Zielsetzung**

Die empirische Untersuchung beschäftigt sich mit verschiedenen Einflussgrößen auf den Wissenstransfer im Bereich der betrieblichen Interessenvertretung. Konkret wird den folgenden Fragen nachgegangen: „Welche Faktoren beeinflussen den Wissenstransfer bei Betriebsräten? Wie kann dieses Wissen durch Wissenstransferprozesse weiterhin genutzt werden?“ (Bertermann u. a. 2015: 15).

Verfolgt wird das Ziel, einen Werkzeugkasten für selbstorganisierten Wissensaustausch zwischen ausscheidenden und neuen Interessenvertretungsmitgliedern zu erarbeiten. Es werden unterstützende und hinderliche Faktoren für den Wissenstransfer analysiert. Die Studie basiert auf der Auswertung Experteninterviews und Fragebögen (vgl. Bertermann u. a. 2015: 13f).

#### **Kontext**

Die Anforderungen an betriebliche Interessenvertretungen sind in den letzten Jahren stetig gestiegen und es gilt, neue Themen und Aufgaben zu bewältigen. Mitglieder der Betriebsräte können den Erwartungen der Beschäftigten nur durch eine immer größere Wissensakkumulation nachkommen. Das betriebsrätlich angeeignete Expertenwissen und die mannigfaltigen Fähigkeiten von Betriebsrät\*innen stellen wertvolle Ressourcen dar, die generationsübergreifend gesichert und weiter entfaltet wer-

den müssen. Ein gelingender Wissenstransfer setzt die Bereitschaft und Motivation hierfür voraus (vgl. Bertermann u. a. 2015: 13f).

### **Darstellung der Ergebnisse**

Wissenstransfer kann nicht extrinsisch motiviert werden, sondern setzt stattdessen ein sehr hohes Maß an intrinsischer Motivation voraus. Die intrinsische Motivation des „Wissensgebers“ zur Weitergabe seines Wissens wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die hinderlich oder förderlich sein können (vgl. Bertermann 2009: 17 nach Wilkesmann u. a. 2009). In der Studie wurden im Hinblick auf Motivationen zum Wissenstransfer sowohl „Wissensgeber“ als auch „Wissensnehmer“ befragt.

Die Verwendung von Wissen als Machtressource und damit oft einhergehendes Konkurrenzdenken im Betriebsrat sind für den Wissenstransfer hinderliche Faktoren. Herrscht hingegen eine hohe gegenseitige Akzeptanz, ein hohes Maß an Offenheit und eine starke Kommunikationskultur im Gremium, wirkt sich dies positiv aus (vgl. Bertermann u. a. 2015: 39).

Eine zu hohe Fluktuation im Gremium wird in den durchgeführten Befragungen ebenfalls als hinderlich für den Wissenstransfer gesehen. Betont wird die Bedeutung von Erfahrungsschätzen langjähriger Mitglieder des Betriebsrats (vgl. Bertermann u. a. 2015: 41). Auch der Führungsstil der Vorsitzenden kann negative Auswirkungen auf die Weitergabe von Wissen haben, etwa wenn nicht alle Betriebsratsmitglieder in Entscheidungen einbezogen werden (vgl. Bertermann u. a. 2015: 42).

Eine wichtige Rolle für den Wissenstransfer spielt auch die Beziehung des Betriebsrats zur Geschäftsführung. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein Verhältnis, das als positiv beschrieben wird, förderlich für den Wissenstransfer innerhalb des Gremiums ist, während ein eher negatives Verhältnis hemmend wirken kann (vgl. Bertermann u. a. 2015: 42ff).

Weitere Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer sind das Verhältnis von Betriebsrat und Belegschaft, die finanzielle Lage des Arbeitgebers, „individuelle private Animositäten“ (Bertermann u. a. 2015: 47), die Ausprägung der Teamorientierung und die Förderung der Motivation (vgl. Bertermann u. a. 2015: 43ff).

Ein hohes Maß an Freiheit in der Betriebsratsarbeit und beim Lernen fördert die Weiterbildungsaktivität aufseiten der „Wissensgeber“. Insbesondere Strukturen und Beziehungen scheinen den Wissenstransfer zu beeinflussen (vgl. Bertermann u. a. 2015: 47f). Beim Blick auf die „Wissensnehmer“ (hier auf jüngere „Wissensnehmer“ und ältere „Wissensgeber“) entsteht kein homogenes Bild. Berichtet wird, dass einige jüngere Kolleg\*innen ausschließlich in fachlichen Fragen, nicht aber bei allgemeinpolitischen und historischen Fragen den Rat der Älteren annehmen. Einige ältere Betriebsratsmitglieder berichten, dass die junge Generation

weniger an Seminaren und mehr an Freizeitaktivitäten interessiert sei. Einen Generationenkonflikt sieht aber fast keiner der Befragten (vgl. Bertermann u. a. 2015: 50). Angesichts von Veränderungen, die vollkommen neues Wissen erfordern, liege die Herausforderung darin festzustellen, welches Erfahrungswissen für die nachfolgende Generation relevant ist (vgl. Bertermann u. a. 2015: 49).

Ein Befragter gibt an, dass ein Drittel der Teilnehmenden an Weiterbildungsmaßnahmen weiblich ist. Gefragt wurde auch, wie Seminare speziell für Frauen (wie sie etwa vom DGB und der IG BCE angeboten werden) beurteilt werden. Die Sicht auf die Frauenseminare ist ambivalent. Eine Befragte sah einerseits keine Notwendigkeit, da insbesondere jüngere Frauen genauso gut ausgebildet seien wie Männer. Andererseits könnten diese Seminare Kommunikationsproblemen im Betriebsrat entgegenwirken (vgl. Bertermann u. a. 2015: 60).

Auch in dieser Studie wird die Bedeutung eines systematischen Wissenstransfers und einer frühzeitigen Nachfolgeplanung deutlich (vgl. Bertermann u. a. 2015: 129). Hervorgehoben wird das Potenzial eines partizipativen, Motivation und Teamfähigkeit stärkenden Führungsstils zur Veränderung von Handlungslogiken. Die Leistungsfähigkeit des Gremiums wird erhöht, wenn sich gleich mehrere Betriebsräte (nicht nur der/die Vorsitzende) um bestimmte (Wissenstransfer)-Problematiken kümmern. Eine hohe Leistungsfähigkeit, so zeigten die Untersuchungen, wirkt sich wiederum positiv auf das Lernen aus (vgl. Bertermann u. a. 2015: 129f).

Beim notwendigen Abbau von Barrieren bzgl. des Wissenstransfers ist nach Unternehmensgröße zu unterscheiden. Betriebsräte kleinerer Unternehmen können dem Problem von viel Arbeit und wenig Zeit mit höherer Effizienz in der Gremienarbeit entgegentreten, die durch einen höheren Organisationsgrad der Arbeit erreicht werden kann. Betriebe mittlerer Größe sind eher gefragt, für die Betriebsratsarbeit zu sensibilisieren und den Wissenstransfer strukturell (statt an Personen gebunden) auszubauen. In den Betriebsräten größerer Unternehmen geht es vor allem darum, Teamgeist und Kooperation anstelle von Egoismus und Machtdenken zu etablieren (vgl. Bertermann u. a. 2015: 130).

Die Autor\*innen empfehlen darüber hinaus, Wissenstransferinstitutionen (z. B. eine formale Bildungsplanung und Anforderungsprofile für Posten im Gremium) zu etablieren und zu versuchen, bereits ausgeschiedene – teilweise enttäuschte – Betriebsratsmitglieder und ihr Wissen zurückzugewinnen. Vorhandenes Wissen und gesammelte Erfahrungen von älteren – oft nach wie vor hoch motivierten – Vertrauensleuten könnten ein großer Gewinn für die heute aktiven Betriebsräte sein. Für deren Mobilisierung werden die Gewerkschaften als Organisatoren angesehen (vgl. Bertermann u. a. 2015: 130f).

### **3.13 Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis**

Autor\*innen: Bertermann, Britta/Ebert, Stephanie/Naegele, Gerhard/Virgillito, Alfredo/Wilkesmann, Uwe

Jahr: 2013

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_werkzeugkasten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_werkzeugkasten.pdf)

(Abruf 04.08.2021)

Quelle: Eigenpublikation Forschungsgesellschaft für Gerontologie; Zentrum für Hochschulbildung Dortmund

#### **Zielsetzung**

Die Handreichung richtet sich vor allem an neu gegründete sowie kleine und mittelgroße Betriebsratsgremien. Sie hat den Anspruch, betriebliche Interessenvertretungen zur zielgerichteten Organisation von Wissen zu animieren und hierbei zu unterstützen. Hierzu werden im Werkzeugkasten Methoden und Instrumente vorgestellt, weiterführende Literatur empfohlen und erste Handlungsschritte aufgezeigt (vgl. Bertermann u. a. 2013: 4).

#### **Kontext**

Der Weggang älterer und erfahrener Betriebsräte stellt die Gremien vor die Herausforderung, vorhandenes Wissen für kommende Generationen zu sichern. Die Tendenz der „Betriebsratsarbeit auf Zeit“ verstärkt die Notwendigkeit von Wissenssicherung und -transfer. Zu bedenken ist auch eine angemessene Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen, die sich häufig allein gelassen fühlen, weil sie sich das notwendige Wissen allein aneignen müssen. Daneben wird betont, dass eine professionelle Organisation von Wissen jenseits von Zufälligkeiten und individuellen Umständen, eine konsequente, strukturierte und effiziente Nutzung von vorhandenem Wissen ermöglicht. Durch ein breit angelegtes Wissensmanagement können auch personelle Ausfälle oder Abgänge besser kompensiert werden (vgl. Bertermann u. a. 2013: 4).

#### **Darstellung der Ergebnisse**

Bereits im Kapitel „Erste Schritte zum Wissensmanagement“ wird darauf hingewiesen, dass Bescheinigungen von Schulungen einen Anreiz zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bieten können (vgl. Bertermann u. a. 2013: 4).



mann u. a. 2013: 5). In der Handreichung werden die einzelnen, aufeinander aufbauenden Schritte des Wissensmanagements dargestellt.

Der erste Schritt ist die Erfassung der Ist-Situation, also die Suche nach vorhandenem Wissen, nach dem Ort des Wissens, nach (drohendem) fehlendem Wissen und nach Erwerb und Weitergabe von Wissen. Im Anschluss erfolgen eine konkrete Bedarfsermittlung und die Formulierung von klaren Zielen (vgl. Bertermann u. a. 2013: 6).

Es folgt die Phase der Auswahl von Methoden und Instrumenten, um die gesetzten Ziele zu erreichen und die anschließende Priorisierung, also das Festlegen einer sinnvollen und realistischen Reihenfolge der Aufgabenbewältigung. Beispiele für Methoden und Instrumente im gesamten Prozess sind (u. a.): Klausurtagung, Analyse der Mitgliederstruktur, funktionspezifische Anforderungsprofile, Entwicklungsgespräche, Nachbesprechungen, Rollenwechsel innerhalb des Gremiums, Wissensdatenbank, „Wissenskarten“, Tandemlösungen, Patensysteme, Ideenmanagement, Nachfolgeplanung und Schulungen.

In der Phase der Umsetzung, die von klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geprägt ist, wird die konsequente Einhaltung des Plans beachtet. Außerdem wird eruiert, ob es Aufgaben gibt, die betriebsexterner Unterstützung beispielsweise von Gewerkschaften oder betriebsinterner Unterstützung beispielsweise der Personalabteilung bedürfen. Die Koordination sollte in der Phase der Umsetzung bei einer einzigen Person liegen.

Am Ende des Prozesses steht die gemeinsame und schriftlich zu dokumentierende Erfolgskontrolle. Überprüft werden die Auswirkungen der Umsetzung der Maßnahmen auf die interne Kommunikation im Gremium und ob und wie sich die alltägliche Praxis verändert (vgl. Bertermann u. a. 2013: 6).

Empfohlen wird die Seminarteilnahme als freiwillig zu konzipieren. Zur Teilnahme soll durch die regelmäßige und umfassende Ansprache aller Betriebsratsmitglieder, Nachrücker\*innen, JAV-Mitglieder und Vertrauensleute motiviert werden. Hingewiesen wird auf die Bedeutung einer positiven Weiterbildungskultur und eines guten Lernklimas (vgl. Bertermann u. a. 2013: 11f).

### **3.14 Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie**

Autor\*innen: Tietel, Erhard/Hocke, Simone

Jahr: 2012

Link zum Text: [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91469.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91469.pdf)

(Abruf 04.08.2021)

Quelle: Akademie für Arbeit und Politik. Universität Bremen. Forschungsbericht

#### **Zielsetzung**

Die vorliegende Studie nimmt das Spannungsfeld von persönlicher Biografie, betriebsrätlichem Engagement und beruflicher Entwicklung in den Blick und erforscht dabei, wie berufsbiografische Entscheidungen bei Betriebsräten in exponierten Funktionen zustande kommen. Es wurde untersucht, warum Betriebsratsmitglieder wieder aus dem Gremium ausscheiden, welche Karrieremuster und -wege eingeschlagen und wie diese erlebt werden.

Darüber hinaus wurde gefragt, wie Betriebsräte bei berufsbiografischen Entscheidungen unterstützt werden können und wie es gelingen kann, normative Grundsätze aus der Betriebsratsarbeit in neue Funktionen und Positionen „mitzunehmen“. Hierzu haben die Forscher 45 biografisch-themenzentrierte Interviews mit (ehemaligen) Betriebsrät\*innen in verantwortlichen Positionen geführt. Berücksichtigt wurden dabei auch die Kriterien Betriebsgröße, Branche und Geschlechterverhältnis.

#### **Kontext**

Betriebsrät\*innen verbinden mit ihrer Tätigkeit in der Regel Ansprüche auf eine „humane und demokratische Arbeitswelt und Vorstellungen von „guter Arbeit“ (Tietel/Hocke 2012: 3). Die Autor\*innen fragten nach Karrieremustern und -wegen von Betriebsratsmitgliedern und danach, ob für sie Werte aus der Zeit ihres Betriebsratsengagements dauerhaft relevant bleiben. Zentral war ferner die Frage nach den Gründen für das Ausscheiden aus dem Gremium.

#### **Darstellung der Ergebnisse**

Die Autor\*innen identifizierten sieben unterschiedliche Gründe und Motive für das Ausscheiden als freigestelltes Betriebsratsmitglied:

1. Nicht-intendiertes Ausscheiden: Ungeplantes und unfreiwilliges Ausscheiden aus der Betriebsratsspitze. Die Autor\*innen konstatieren eine Zunahme dieser Fälle, die etwa durch Fusionen, Schließungen, Abwahl bzw. Nicht-Wiederwahl oder betriebliche Umstrukturierungen zustande kommen. Für die Betroffenen bietet sich neben dem Weg zurück in den alten Beruf, der (Früh)Verrentung und Abfindungslösungen oftmals die Möglichkeit des Wechsels in die Gewerkschaft oder in die Bildungs- oder Beratungsarbeit. Die Interviewten gaben an, dass Wechsel in eine „normale“ berufliche Tätigkeit zunehmend schwieriger werden. Ursächlich ist u. a. die für die jeweiligen Tätigkeiten notwendige spezifische Fachkenntnis, über die zuvor langjährig freigestellt Betriebsratsmitglieder häufig nicht mehr verfügen (vgl. Tietel/Hocke 2012: 4ff).
2. Gesundheitliche Aspekte: Belastungen und gesundheitliche Gründe sind eine sehr häufige Ursache für das Ausscheiden aus der Betriebsratsarbeit (vgl. Tietel/Hocke 2012: 7).
3. „Drang“ zum Ausstieg: Die Aussicht auf eine Ab- bzw. Nicht-Wiederwahl, diverse Belastungen und Konflikte, die mit der Betriebsratsarbeit einhergehen, fehlende Wertschätzung für das Amt, Amtsmüdigkeit führen zum Drang einer Beendigung des Engagements im Betriebsrat (vgl. Tietel/Hocke 2012: 8).
4. Die Suche nach neuen Herausforderungen: Wie im Berufsleben, so kommt es auch im Betriebsrat vor, dass Personen nach langer Zeit in einem bestimmten Tätigkeitsfeld etwas anderes, neues ausprobieren möchten. Beklagt wurde in vielen Interviews ein Mangel an strukturellen Rahmenbedingungen, die einen Wechsel aus dem Betriebsrat (zurück) in das Berufsleben unterstützen. Häufig genannt wurde auch der Wunsch nach einer neuen Position „auf der anderen Seite“ um dort mehr Entscheidungsmöglichkeiten zu haben. Dass der Wunsch nach einem Wechsel in eine Führungsposition im Unternehmen nicht immer auch in die Tat umgesetzt wird, liegt häufig an ideellen Vorbehalten und dem Abwägen von der Aussicht auf Einkommensverbesserung und Karrieremöglichkeiten einerseits und Überzeugungen aus der Arbeit der Interessenvertretung andererseits (vgl. Tietel/Hocke 2012: 11).
5. „Einkaufen und Rauskaufen lassen“: Gemeint ist hier zum einen („Einkaufen“), dass Betriebsräte beruflich aufsteigen und damit auch eine Einkommenssteigerung erzielen, womit häufig eine Abkoppelung von betriebsrätlichen Beziehungen, Haltungen und Werten einher geht. Dies ist insbesondere in Unternehmen zu beobachten, in denen die Betriebsratsarbeit eher konfliktorientiert ausgelegt ist. Zum anderen ist mit dem „Rauskaufen“ das Verlassen des Unternehmens in Verbindung mit hohen Zahlungen (Abfindungen, temporärer Weiterleistung

des Gehalts) seitens des Arbeitgebers gemeint. Beide Varianten sind heikle, konfliktreiche Themen unter Betriebsrät\*innen (vgl. Tietel/Hocke 2012: 12f).

6. Ausscheiden nach betriebspolitischen Kämpfen: Besonders unter Betriebsrät\*innen mit hoher gewerkschaftlicher Identifikation und großem – konfliktbeladenem – Einsatz für die Interessen der Beschäftigten gibt es Fälle, in denen diese Betriebsrät\*innen mit dem Wissen agieren, dass sie nach dem harten Kampf mit dem Arbeitgeber keine Zukunft mehr im Unternehmen erwarten können. Sie verlassen nach dem Ausscheiden aus dem Betriebsrat bzw. der Freistellung z. T. auf großen Druck des Arbeitgebers das Unternehmen (vgl. Tietel/Hocke 2012: 13f).
7. Zurück in den alten Beruf: Bei langjährig freigestellten Betriebsrät\*innen ist Weg zurück in den alten gelernten Beruf selten. Bei Teilfreigestellten ist hier eine größere Häufigkeit festzustellen. Es ist davon auszugehen, dass meistens eine Mischung aus mehreren Gründe für das Verlassen des Betriebsrats ausschlaggebend ist (vgl. Tietel/Hocke 2012: 14).

Als mögliche Karrierewege nach der Arbeit im Betriebsrat identifizierten die Autor\*innen:

1. Querkarrieren: Betriebsräte nutzen im Betriebsrat entwickelte Fachkenntnisse für einen beruflichen Wechsel in ein bestimmtes Fachgebiet. Begünstigt wird diese Möglichkeit des Wechsels durch Projektarbeit, an der haupt- und ehrenamtliche Betriebsräte zusammen mit Unternehmensvertretern beteiligt sind. Unter anderem werden hier Tätigkeiten als Datenschutzbeauftragte, Sozialberater, Personalplaner oder -entwicklerin und betrieblicher Konfliktberater genannt (vgl. Tietel/Hocke 2012: 15f).
2. Aufstieg in den Vorstand: Wenn Betriebsräte auf die Position des Arbeitsdirektors wechseln, was eher selten ist, aber häufig thematisiert wird, ist dies nicht immer ohne Konflikte möglich. Auf Seiten der Belegschaft aber auch bei den Betroffenen selbst gibt es mitunter große Vorbehalte, weil der Verdacht des „Verrats“ fast omnipräsent ist (vgl. Tietel/Hocke 2012: 19ff).
3. Hauptamtliche Gewerkschaftsarbeit: Der Weg aus der Betriebsrats- in die hauptamtliche Gewerkschaftsarbeit ist heute seltener anzutreffen als noch vor einigen Jahren. Als Gründe für diesen Rückgang nannten die Befragten eine bewusst angestrebte „Verjüngung“ der Gewerkschaften und die „Akademisierung der Gewerkschaften“ (Tietel/Hocke 2012: 21ff).

4. Selbstständigkeit in der Beratungs-/Bildungsarbeit: Diese Möglichkeit wird von einigen Betriebsräten erwogen. Teilweise werden Tätigkeiten in der Beratungs- oder Bildungsarbeit bereits während der Betriebsratsarbeit als „Zweites Standbein“ ausgeübt. Andere wählen diesen Weg weniger geplant und nutzen stattdessen eher spontan die Zeit einer Freistellung, die eine temporäre Weiterleistung des Gehalts beinhaltet, um in diesem Bereich Fuß zu fassen. Für diese Betriebsräte – wie auch für die Gewerkschaften – stellt sich jeweils die Frage, ob es sich um ein Konkurrenz- oder um ein Unterstützungsverhältnis handelt. Positiv gedacht können sich aus der selbstständigen Bildungs- oder Beratertätigkeit von ehemaligen Betriebsräten Synergien entwickeln, die für beide Seiten produktiv sind. Themenbereiche auf dem Gebiet der Bildung und Beratung, die Gewerkschaften durch ihre begrenzten Kapazitäten nicht abbilden können, können potenziell durch die Selbstständigen abgedeckt werden (vgl. Tietel/Hocke 2012: 25).
5. Führungsposition: Ein Wechsel in eine Führungsposition im Unternehmen ist eher selten. Wenn er stattfindet, wird die neue Position am ehesten im Personalbereich gesehen. Noch seltener ist der Wechsel in eine Führungsposition in einem anderen Unternehmen. Voraussetzung für diese raren Fälle ist ein Netzwerk an Kontakten. Mit dem Wechsel von der Betriebsratsarbeit in eine führende Funktion geht häufig der Kontaktabbruch mit der Gewerkschaft einher (vgl. Tietel/Hocke 2012: 26f).
6. Der Weg zurück: Der „Rückweg“ in den alten Beruf, die vor der Betriebsratsarbeit ausgeübt wurden wird häufig als Rückschritt gedeutet und erfolgt oft mangels Alternativen. Weniger als Rückschritt wird der Rückweg dann gesehen, wenn es sich um bei der alten und zugleich neuen Stelle um eine Position in der mittleren Führungsebene handelt (vgl. Tietel/Hocke 2012: 28).
7. Teilfreistellung: Bei der Teilfreistellung verlässt das Mitglied den Betriebsrat nicht vollständig und bleibt stattdessen mit einer geringeren Stundenzahl als es die vollständige Freistellung erlaubt, ein Teil des Gremiums. Diese Lösung ist allerdings ambivalent. Einerseits erlaubt sie es, den Anschluss an die berufliche Tätigkeit nicht zu verlieren bzw. neu zu knüpfen. Andererseits kann die parallele Arbeit an zwei „Fronten“ sehr belastbar und gar zermürend sein, insbesondere dann, wenn ein hohes Amt im Gremium bekleidet wird (vgl. Tietel/Hocke 2012: 28f).

Wenige Chancen für (vor allem führende) Betriebsräte sahen die Befragten auf dem freien Arbeitsmarkt. Kontakte und Netzwerke werden als einzig möglicher Schlüssel gesehen (vgl. Tietel/Hocke 2012: 30). Die Planbarkeit der eigenen Karriere wird nach der Ansicht der Interviewten auch

dadurch erschwert, dass die Position im Betriebsrat heute deutlich unsicherer sei als früher. Auch wird das eigene Engagement im Betriebsrat zunehmend als temporär angesehen und gewünscht (vgl. Tietel/Hocke 2012: 30f).

Im Laufe der Betriebsratsarbeit werden fachliche, betriebspolitische und soziale Kompetenzen ausgebildet, die eine hohe Relevanz für die betriebsrätlichen Tätigkeiten haben. Dies betonten alle befragten Expert\*innen. Die Kompetenzentwicklung geschieht teils formell und teils in informellen Lernprozessen. Ebenso wird jedoch betont, dass es häufig an Anerkennung, Wertschätzung und Wahrnehmung der erworbenen Kompetenzen mangelt. Insbesondere in Bezug auf Anerkennung und Zertifizierung informell erworbene Qualifikationen sehen die Befragten hier die Gewerkschaften und andere Bildungsträger in der Verantwortung (vgl. Tietel/Hocke 2012: 37). Eine gute Entwicklung sehen die befragten Betriebsrät\*innen in der wachsenden Zahl gewerkschaftlicher und universitärer Weiterbildungsangebote, die den Anspruch haben, auch für die Zeit nach dem Engagement im Betriebsrat relevant und hilfreich zu sein (vgl. Tietel/Hocke 2012: 39). Allerdings wird auch von mangelnder Akzeptanz solcher Qualifizierungen bei Arbeitgebern berichtet (vgl. Tietel/Hocke 2012: 40).

### **3.15 Qualifizierungsbedarfe und -angebote für Mitglieder europäischer Betriebsräte**

Autor\*innen: Neiß, Alexander E./Zitzelsberger, Olga

Jahr: 2011

Link zum Text:

[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-005045](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-005045)

(Abruf 04.08.2021)

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier Nr. 233

#### **Zielsetzung**

In der EBR-Arbeit treffen Arbeitnehmervertreter\*innen aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Kulturen und Traditionen, mit unterschiedlichen Informations- und Kenntnisständen, Problemlösungsverhalten und Sprachen zusammen. Um Euro-Betriebsräte durch Weiterbildungsmaßnahmen auf diese Arbeit vorzubereiten, müssen ihre Wünsche an Bildungsangebote berücksichtigt werden. Die Studie fragte danach, wie Mitglieder europäischer BR auf ihre Aufgabe vorbereitet werden können und wie sie entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen wahrnehmen.

**Kontext**

Auf Initiative der EBR-Mitglieder wurden mit den Unternehmensleitungen Vereinbarungen getroffen, da diese für die EBR-Mitglieder zunächst nicht in der EBR-Richtlinie vorgesehen waren. Seit der EBR-Richtlinie von 2011 sind solche Qualifizierungsmaßnahmen auch offiziell vorgesehen und werden durch vielfältige Institutionen angeboten. Diesen kommt eine besondere Aufgabe zu, da sie neben den sprachlichen Barrieren auch die vielfältigen beruflichen Hintergründe der Teilnehmenden beachten müssen und mitunter auch Teilnehmende haben, die in die Arbeit des/der Arbeitnehmervertreter\*in quer eingestiegen sind.

Eine zentrale Hürde für die Zusammenarbeit innerhalb der EBR stellen Sprachbarrieren zwischen den Mitgliedern unterschiedlicher Herkunftsländer dar. Seltene Kontakte sowie eine eingeschränkte Kontinuität in der Zusammensetzung der EBR erschweren stabile Kommunikationsprozesse und belasten die Handlungsfähigkeit zusätzlich. Das Qualifizierungsangebot für EBR ist quantitativ beschränkt und hat nur ein begrenztes inhaltliches Spektrum. Durch die Verbesserung von Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen für EBR-Mitglieder auf europäischer Ebene wird die interne Kohäsion von EBR gesteigert und deren Handlungsfähigkeit gestärkt.

**Darstellung der Ergebnisse**

Die Mehrzahl der Befragten hält die EBR-Arbeit für politisch wirksam und wünscht sich, durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen über die unterschiedlichen Formen der Arbeitnehmer\*innen Vertretung in den einzelnen EU-Staaten unterrichtet zu werden.

Die EBR-Mitglieder sehen die Notwendigkeit, sich regelmäßig auf europäischer Ebene abzustimmen und Erfahrungen untereinander auszutauschen. Das Networking nimmt daher einen zentralen Stellenwert bei Weiterbildungen ein und sollte bei der Veranstaltungsplanung einbezogen werden. Transnationale Aspekte spielen in der Weiterbildung von EBR-Mitgliedern eine zentrale Rolle. Seminareinheiten, die der Vertrauensbildung innerhalb einzelner EBR-Gremien sowie der Entwicklung einer gemeinsamen Handlungsstrategie dienen, sind notwendig. Hierzu sind alle Teilnehmenden gleichberechtigt in den Seminarablauf einzubeziehen.

Weibliche EBR-Mitglieder sind deutlich in der Minderheit. Sie haben sehr ähnliche Anforderungen an Weiterbildung wie ihre männlichen Kollegen. Gewünscht sind kompakte Seminare von 2–3 Tagen Dauer. Gefragt sind generell Fachsprachkurse für die EBR-Arbeit.

Die Kenntnisse aus der Arbeit der Arbeitnehmervertretung innerhalb eines Unternehmens bzw. Erfahrungen auf nationaler Ebene entsprechen nicht der Komplexität der Arbeit auf internationaler Ebene. Die Wissensweitergabe innerhalb der Arbeitnehmervertretung benötigt das Net-

working auf europäischer Ebene, da es eine Quelle von heterogenen Erfahrungen und sich daraus ableitenden Maßnahmen darstellt.

Die EBR-Mitglieder nehmen aus persönlicher Identifikation mit ihrer Arbeit und Motivation durch Selbstoptimierung und eigenverantwortliche Einarbeitung an den Qualifizierungsmaßnahmen teil. Akute Wissenslücken bei Sachverhalten sind ein großer Motivator, sich schnell qualifizieren zu wollen.

Die EBR-Mitglieder folgen zum größten Teil persönlichen Einladungen und Empfehlungen zu Qualifizierungsmaßnahmen. Im Laufe der Zugehörigkeit zu einem EBR nimmt die Inanspruchnahme von Weiterbildungen ab und ist mit einer Weiterbildungsteilnahme von 62 Prozent bei denjenigen, die zwei bis vier Jahre einem EBR angehören, angesichts der notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen zu gering. Motivierend auf eine Teilnahme wirken sich Zeugnisse und Zertifikate aus, die sowohl hinsichtlich der persönlichen Professionalisierung als auch zur Argumentation für eine Weiterbildung an Bedeutung gewinnen.



## Literatur

- Ahlene, Eva/Hauser-Ditz, Axel/Filipiak, Kathrin/Palomo, Mark Esteban/Wannöffel, Manfred (2017): Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. In: Hans-Böckler-Stiftung. WSI Mitteilungen, 06/2017 S. 442–451. Düsseldorf, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2017\\_06\\_ahlene.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2017_06_ahlene.pdf) (Abruf 04.08.2021).
- Baumhauer, Maren/Beutnagel, Britta/Meyer, Rita/Rempel, Kira (2021): Lernort Betrieb 4.0. Organisation, Subjekt und Bildungskooperation in der digitalen Transformation der Chemieindustrie. Hans-Böckler-Stiftung. Study Nr. 454. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-07932](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-07932) (Abruf 04.08.2021).
- Bertermann, Britta/Ebert, Stephanie/Naegele, Gerhard/Virgillito, Alfredo/Wilkesmann, Uwe (2013): Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis. Forschungsgesellschaft für Gerontologie; Zentrum für Hochschulbildung Dortmund, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_werkzeugkasten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_werkzeugkasten.pdf) (Abruf 04.08.2021).
- Bertermann, Britta/Naegele, Gerhard/Virgillito, Alfredo/Wilkesmann, Uwe (2015): Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung. Hans-Böckler-Stiftung. edition Nr. 290. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_290.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_290.pdf) (Abruf 04.08.2021).
- Dechmann, Uwe/Arno, Georg/Guhleemann, Kerstin/Katenkamp, Olaf/Kohte, Wolfhard/Martens, Helmut/Maylandt, Jens/Meyn, Christina/Peter, Gerd (2018): Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Anwendungs-praxis der §§ 90/91 in Restrukturierungsprozessen. Hans-Böckler-Stiftung. Study Nr. 379. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_379.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_379.pdf) (Abruf 04.08.2021).
- Erbel, Helmut/Faß, Joe/Karl, Karolin/Papendieck, Luise/Otto, Klaus-Stephan (2018): 6 Handlungsfelder für nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU. Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU – „Unser BR kann mehr“. Düsseldorf, <https://www.evoco.de/wp-content/uploads/Werkzeugkasten-Nachhaltige-Betriebsratsarbeit-in-KMU.pdf> (Abruf 04.08.2021)

- Falkenberg, Jonathan/Haipeter, Thomas/Krzywdzinski, Martin/Kuhlmann, Martin/Schietinger, Marc/Virgillito, Alfredo (2020): Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung. Forschungsförderung Report Nr. 6. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_report\\_006\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_006_2020.pdf) (Abruf 04.08.2021).
- Füßers, Frauke/Jürgenhake, Uwe/Sczesny, Cordula (2011): Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern – eine explorative Studie in ausgewählten Branchen. Hans-Böckler-Stiftung. edition 263. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-004973](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-004973) (Abruf 04.08.2021).
- Hiestand, Stefanie/Rempel, Kira (2021): Lern- und Entwicklungsprozesse im Kontext der digitalen Transformation. Glossar für die betriebliche Bildungsarbeit. Mitbestimmungspraxis Nr. 38, März 2021. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007988](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007988) (Abruf 04.08.2021).
- Iller, Carola/Berger, Klaus/George, Julia/Hauser-Ditz, Axel/Wiß, Tobias (2016): Unterstützung der Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland und Österreich. Hans-Böckler-Stiftung Study 322. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-06330](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-06330) (Abruf 04.08.2021).
- Longmuß, Jörg/Skroblin, Jörg-Peter (2016): SKORE – Kompetenzentwicklung für Betriebsräte am Beispiel Ressourceneffizienz. Hans-Böckler-Stiftung Study 334. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-06448](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-06448) (Abruf 04.08.2021).
- Massolle, Julia/Niewerth, Claudia (2017): Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat. Hans-Böckler-Stiftung. Mitbestimmungspraxis Nr. 8 Dezember 2017. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2017\\_008.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_008.pdf) (Abruf 04.08.2021).
- Maylandt, Jens (2020): Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat. Vorgehensweisen und Einflussgrößen. Hans-Böckler-Stiftung. Study Nr. 448. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-07842](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-07842) (Abruf 04.08.2021).
- Neiß, Alexander E./Zitzelsberger, Olga (2011): Qualifizierungsbedarfe und -angebote für Mitglieder Europäischer Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 233. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-005045](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-005045) (Abruf 04.08.2021).

- Niewerth, Claudia/Massolle, Julia (2020): Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Praxis. I.M.U. Hans-Böckler-Stiftung. Mitbestimmungspraxis Nr. 36. Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007899](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007899) (Abruf am 04.08.2021).
- Tietel, Erhard/Hocke, Simone (2012): Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie. Ergebnisse der Expertenbefragung. Forschungsbericht. Akademie für Arbeit und Politik. Universität Bremen, [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91469.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91469.pdf) (Abruf 04.08.2021).

**ISSN 2509-2359**