

# STUDY

Das WSI ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

Nr. 33 · Januar 2023 · Hans-Böckler-Stiftung

# KOMPETENZENTWICKLUNG VON MITGLIEDERN IN BETRIEBSRATSGREMIEN ALS TRÄGER\*INNEN BETRIEBLICHER TRANSFORMATIONSPROZESSE

Friederike Krause, Anne Jacobs, Rita Meyer, Shana Rühling, Janna Hauschild

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Study fokussiert die Herausforderungen betrieblicher Interessenvertreter\*innen angesichts des beschleunigten Wandels von Arbeit. Gesellschaftliche Transformationsprozesse (u. a. Globalisierung, demografischer Wandel) und technische Innovationen generieren weitreichende Entwicklungs- und Veränderungsbedarfe. Diese betreffen Betriebsratsgremien in mehrfacher Hinsicht: Sie müssen das ökonomische Fortbestehen von Unternehmen im Blick haben, zumutbare Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten verhandeln und gestalten sowie die Handlungsfähigkeit der Gremien im Spannungsfeld multivalenter Anforderungen aufrechterhalten. Vor diesem Hintergrund werden konkrete Kompetenzanforderungen, die mit der Ausübung einer Gremientätigkeit, einhergehen sowie die Kompetenzentwicklung und Professionalisierung von und in Betriebsratsgremien betrachtet.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Problemstellung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Wandel der Arbeit als Bedingungsrahmen und Handlungsfeld</b>	<b>5</b>
2.1	Neue Handlungsfelder für Betriebsrät*innen	5
2.2	(Re-)Organisation von Betriebsratsgremien	7
2.3	Herausforderungen auf der individuellen Ebene für die Mandatsträger*innen	11
<b>3</b>	<b>Kompetenzentwicklung von und durch Interessenvertreter*innen</b>	<b>13</b>
3.1	Qualifizierung als mitbestimmungspflichtiges Handlungsfeld	13
3.2	Mandatsträger*innen als Adressat*innen von Qualifizierung	15
3.3	Potenziale betrieblichen Lernens für die Kompetenzentwicklung	20
<b>4</b>	<b>Betriebsratsarbeit – ein Beruf?</b>	<b>24</b>
4.1	Merkmale der berufsförmigen Organisation von Arbeit	24
4.2	Betriebsratsarbeit zwischen Beruf und Profession	27
<b>5</b>	<b>(Wie) Kann die Professionalisierung von betrieblicher Interessenvertretung gelingen?</b>	<b>30</b>
5.1	Betriebliches Weiterbildungs-, Wissens- und Belastungsmanagement	32
5.2	Professionalisierung durch Akademisierung	33
5.3	Voraussetzungen für eine Professionalisierung der Betriebsrät*innen auf gesellschaftlicher und politischer Ebene	35
<b>6</b>	<b>Ausblick</b>	<b>38</b>
	<b>Literatur</b>	<b>40</b>

# 1 Ausgangslage und Problemstellung

Betriebliche Interessenvertreter\*innen sind in der Wahrnehmung ihrer Funktionen und Aufgaben gefordert, betriebliche Transformationsprozesse zu gestalten. Ihre Arbeit unterliegt einem hohen Maß an Komplexität, wodurch sich für die beteiligten Akteur\*innen die Notwendigkeit ergibt, ihre Kompetenzen permanent entlang neuer Herausforderungen weiterzuentwickeln.

Die digitale Transformation<sup>1</sup>, der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz, eine steigende betriebliche und überbetriebliche Dienstleistungsorientierung sowie die Umsetzung einer klimaneutralen Produktion führen – unter dem Vorzeichen einer weiter zunehmenden Globalisierung – zu gesellschaftlichen, betrieblichen und individuellen Entwicklungs- und Veränderungsbedarfen. Innovationen verändern in diesem Zusammenhang die Arbeit von Beschäftigten und Mandatsträger\*innen gleichermaßen. Tätigkeitsbereiche, Arbeitsorte und -zeiten, die Arbeitsorganisation, Arbeitsmittel und -prozesse unterliegen einem Wandel mit zum Teil *disruptivem* Charakter (vgl. Haipeter et al. 2021). Allerdings ist die Innovationsgeschwindigkeit branchen- und unternehmensspezifisch sehr heterogen. Unternehmen planen und entscheiden in Abhängigkeit der bestehenden Arbeits- und Geschäftsprozesse und unter Berücksichtigung bereits getroffener betriebswirtschaftlicher Abwägungen. Insofern haben Transformationsprozesse auch ein *evolutionäres* Potenzial, das wiederum Handlungs- und Gestaltungsspielräume für die Interessenvertretungen eröffnet, die es auszuschöpfen gilt (vgl. Haunschild et al. 2021).

Fragen der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung sind gerade unter den Bedingungen der digitalen sowie sozial-ökologischen Transformation ein zentrales Handlungs- und Gestaltungsfeld für die Betriebsratsarbeit. In ihrer betrieblichen Realität fühlen sich Betriebsrät\*innen durch permanente Krisen und auf Dauer gestellte Umstrukturierungsmaßnahmen getrieben. Langfristige Strategieentwicklungen für die Bewältigung der Transformation in Betrieben werden aufgrund dessen und angesichts der inkonsistenter werdenden Ausübung von Wahlämtern erschwert (vgl. Minssen 2019; Müller-Jentsch 2008; Fiehler et al. 2010). Allerdings ist wenig darüber bekannt, wie betriebliche Interessenvertreter\*innen als individuelle Mandatsträger\*innen und auch als kollektive Mitbestimmungsgremien ihrerseits im Hinblick auf die Herausforderungen der Transformation aufgestellt sind.

---

<sup>1</sup> Die Digitalisierung umfasst Prozesse, in denen analoge Daten technisch umgewandelt (z. B. Einführung eines papierlosen Büros) und digitale Tools als unterstützende Mittel eingesetzt werden. Die digitale Transformation von Unternehmen, als technologiebasierte Reorganisation von Strukturen, Inhalten sowie Betriebsabläufen birgt weitreichendere Veränderungen. Diese wirken sich vollumfänglich auf die bisherige Organisation der Betriebe aus (vgl. Niewerth/Massolle 2020, S. 7).

In dieser Study wird den Bedingungen und Herausforderungen der Arbeit von betrieblichen Interessenvertreter\*innen und *ihrer* Kompetenzentwicklung bzw. Professionalisierung angesichts der komplexen Herausforderungen nachgegangen. Dabei sind die folgenden Fragen leitend:

- Worin bestehen die Herausforderungen der Arbeit von Betriebsrät\*innen?
- Was sind ihre subjektiven Aneignungsstrategien im Rahmen der individuellen Kompetenzentwicklung?
- Wie verlaufen die Entwicklungs- und Karrierewege? (in die Betriebsratsstätigkeit und nach der Ausübung des Wahlamts)
- Welche Professionalisierungstendenzen sind bei betrieblichen Interessenvertreter\*innen und in Betriebsratsgremien zu verzeichnen?

Ausgehend von bestehenden Diskursen und empirischen Forschungsergebnissen werden dabei sowohl die Interessenvertreter\*innen als Mandatsträger\*innen (*individuell*) als auch die Betriebsratsgremien (*kollektiv*) betrachtet. Ziel ist es, auf Grundlage einer Literaturstudie, einen Überblick über die Herausforderungen der Betriebsratsarbeit im Rahmen der Transformation zu geben sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzentwicklung und der damit verbundenen Professionalisierung der Betriebsratsarbeit auszuloten. Aufgrund der eher „dünnen“ Forschungslage bezüglich der Kompetenzentwicklung dieser Gruppe, werden dabei letztlich mehr Fragen aufgeworfen als Antworten gegeben, woraus sich wiederum Forschungsperspektiven für die Zukunft entwickeln lassen.

Zur Sichtung des Forschungsstandes wurde eine gezielte Literaturrecherche mit dem Fokus auf mitbestimmungsrelevante Forschungsbeiträge seit dem Jahr 2015 durchgeführt. Die zeitliche Eingrenzung ist durch die Aussagekraft dieser wissenschaftlichen Beiträge über Kompetenzanforderungen an Betriebsratsgremien und Mandatsträger\*innen in möglichst *aktuellen* Transformationsprozessen begründet. Wesentlich waren überwiegend explorativ ausgerichtete, von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekte und -beiträge. Die ausgewählten Publikationen (zwölf Forschungsprojekte; sechs Beiträge zur Mitbestimmungspraxis; drei Reporte; zwei Working Paper) wurden mit Blick auf die Auswirkungen der digitalen Transformation sowie des Wandels der Arbeit auf Betriebsratsgremien, auf Aspekte zu Kompetenzbedarfen und mit dem Fokus auf Strategien zur Kompetenzentwicklung und Professionalisierung, ausgewertet.

## 2 Wandel der Arbeit als Bedingungsrahmen und Handlungsfeld

Vor dem Hintergrund des oben kurz beschriebenen Wandels von Arbeit steigen die Anforderungen an die betriebliche Interessenvertretung und insbesondere Betriebsratsgremien sehen sich vor neue Herausforderungen gestellt. Niewerth und Massolle (2020) charakterisieren die Veränderungen für Betriebsratsgremien als „doppelte Transformation“ (ebd., S. 8) und differenzieren diese auf drei Ebenen aus. Die erste betrifft Wandlungstendenzen im Zuge der Digitalisierung, die zweite den Einsatz agiler Methoden und die dritte die (Re-)Organisation von Betriebsratsgremien (vgl. ebd., S. 9). Alle Ebenen wirken sich auf die Organisation von Arbeit und in den Betrieben aus.

### 2.1 Neue Handlungsfelder für Betriebsrät\*innen

Mit Blick auf die *Digitalisierung* ist der Veränderungsprozess durch den Einsatz digitaler Werkzeuge gekennzeichnet. Diese werden nicht nur für die Datenverwaltung (z. B. Wissensaustauschplattformen, Terminplanung), sondern auch zunehmend in der betriebsratsinternen Kommunikation (z. B. Videokonferenzen) und zum Austausch mit Beschäftigten (z. B. soziale Medienplattformen, Abfragetools) verwendet (vgl. Niewerth/Massolle 2020, S. 9). Die Zunahme digitaler Arbeits- und Kommunikationswerkzeuge fordert die Mitglieder der Betriebsratsgremien auf, sich verstärkt mit datenschutzrelevanten Themenfeldern zu befassen, um den Schutz der Persönlichkeitsrechte von Beschäftigten zu gewährleisten (vgl. Baumhauer et al. 2021, S. 8).

Die Digitalisierung stellt eine doppelte Herausforderung für die Betriebsratsarbeit dar und bildet zugleich ein Spannungsfeld: Auf der einen Seite ist sie ein komplexes, vielschichtiges und in ihren Ausprägungen zum Teil auch neues Thema, das über die klassischen Mitbestimmungsbereiche (z. B. Entgelt oder Arbeitszeit) hinausgeht. Damit bedarf es seitens der Mitglieder der Gremien einer fachlich fundierten inhaltlichen Einarbeitung. Auf der anderen Seite mangelt es an gesetzlich verankerten Einfluss- und Gestaltungsoptionen des digitalen Wandels für die betriebliche Interessenvertretung. Besonders deutlich wird dies an dem o. a. Aspekt des Datenschutzes: Durch ausdifferenziertere digitale Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten entsteht ein Aufgabenbereich mit gänzlich neuen Anforderungen, für deren Bewältigung aufgrund der Entwicklungsgeschwindigkeit jedoch zum Teil die nötigen zeitlichen und personellen Ressourcen sowie die institutionellen Rahmenbedingungen fehlen (vgl. ebd., Ahlers 2018, S. 7 f.).

Auf der Ebene der betrieblichen Arbeitsgestaltung führt die *Einführung neuer Managementkonzepte* zu veränderten Aufgaben für die Mandatsträger\*innen. Insbesondere mit der Anwendung agiler Methoden<sup>2</sup> eröffnet sich für Betriebsratsgremien eine weitere Dimension der so genannten doppelten Transformation. Da der Einsatz agiler Methoden in den Betrieben häufig bestehende Organisationsstrukturen und Kontrollmechanismen verändert, sind Betriebsratsgremien aufgrund ihres Mitbestimmungsrechts bei der Einführung neuer Technologien und der Reorganisation von Personalmaßnahmen in diesen Prozessen auch inhaltlich involviert (vgl. Niewerth/Massolle 2020, S. 9).

Neben der Digitalisierung erhalten auch *nachhaltigkeitsbezogene Themen* eine zunehmende Relevanz in betrieblichen Kontexten und damit ebenso in der betrieblichen Interessenvertretung. Bereits seit Beginn der 1970er Jahre gewinnt das Thema Nachhaltigkeit stetig an Bedeutung.<sup>3</sup> Betriebsratsgremien sind entsprechend § 89 Abs. 1 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) konkret gefordert, an der Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes zu partizipieren.

Nachhaltigkeit bezieht sich jedoch nicht allein auf ökologisches Handeln, sondern ist als dreidimensionales Konstrukt zu verstehen, das neben der ökologischen auch eine ökonomische und eine soziale Ebene umfasst (vgl. von Hauff 2021, S. 36 ff.). Im Rahmen einer Analyse von Betriebsvereinbarungen konstatieren Haunschild et al. (2021), dass in den getroffenen Regelungen ökonomische Zielsetzungen dominieren und nur unspezifische Angaben über Nachhaltigkeitsziele formuliert werden. Die Studie kommt – auch bestätigt durch begleitende Betriebsfallstudien – zu dem Ergebnis, „dass die Möglichkeiten der Einflussnahme des Betriebsrats nur in wenigen Vereinbarungen voll ausgeschöpft werden“ (ebd., S. 9). Hier zeigt sich also eine große Herausforderung für die Interessenvertretungen darin, der Komplexität der Themen gerecht zu werden und eine nachhaltige Umsetzung in entsprechenden Verfahren und Regelungen zu erreichen.

Ein weiteres neues Handlungsfeld ergibt sich für Betriebsrät\*innen dadurch, dass sich im Kontext des *demographischen Wandels* individuelle und lebensphasenorientierte Ansprüche an die Arbeit und die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten verändern. Dies hat zur Folge, dass auch Beschäftigte von Betriebsratsmitgliedern entsprechende und z. T. sehr spezifische, personenbezogene Unterstützungsleistungen (z. B. Einführung von Altersteilzeit, ergonomische Anpassung von Arbeitsplätzen) einfordern (vgl. Baumhauer et al. 2021, S. 65 ff.; Niewerth/Massolle 2017).

---

<sup>2</sup> Zu agilen Methoden zählen u. a. *Scrum*, *LeanStartUp* oder *DesignThinking*. Besonders weit verbreitet sind einzelne Bestandteile der *Scrum* Methode, wie z. B. sogenannte *Dailies*, also tägliche (Projekt-)Gruppentreffen, die maximal 15 Minuten dauern, oder der Einsatz von *KanbanBoards* zur Visualisierung und Strukturierung von Arbeitsaufgaben (vgl. BMAS 2017, S. 87; Niewerth/Massolle 2020, S. 9).

<sup>3</sup> Ausschlaggebend hierfür war die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (1992) in Rio de Janeiro, in der ein Leitbild zu nachhaltiger Entwicklung konzipiert und von 178 Ländern anerkannt wurde (vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2022; Widuckel 2003, S. 471). Fundamental war die „Erkenntnis, dass wirtschaftliche Effizienz, soziale Gerechtigkeit und die Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen gleichwertige überlebenswichtige Interessen sind, die sich gegenseitig ergänzen“ (BMZ 2022, o. S.).

## 2.2 (Re-)Organisation von Betriebsratsgremien

Als zentrales Handlungsfeld begleiten Mandatsträger\*innen der betrieblichen Interessenvertretung Megatrends, wie z.B. die Einführung neuer Technologien in Unternehmen. Diesbezüglich müssen sie bewerten, inwieweit die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten durch Innovationen beeinflusst werden. Im Zusammenhang mit sich verändernden Arbeitsbedingungen steigt die Notwendigkeit, betriebliche Entscheidungen zu Personalbedarfen und Weiterbildungsbeteiligungen sowohl für die Gremien als auch für Arbeitnehmer\*innen (in von der Transformation betroffenen Abteilungen) zu planen und zu koordinieren.

Die komplexen Anforderungen an die Arbeit von Interessenvertreter\*innen wurden in diversen Studien analysiert und systematisiert. So beschreibt Maylandt (2020) bezugnehmend auf Fürstenberg (1958), drei übergeordnete Problemlagen der Betriebsratsarbeit (vgl. ebd., S. 17):

1. Das *Repräsentationsproblem* umfasst die betriebsrätliche Aufgabe, die Interessen von unterschiedlichsten Beschäftigten vor Arbeitgebenden und Entscheidungsträger\*innen zu vertreten.
2. Dabei verfügen sie entsprechend des *Integrationsproblems* lediglich über schwache Rechte und müssen im gleichen Maße die Interessen der Beschäftigten mit denen der Arbeitgebenden ausbalancieren.
3. Im Verhältnis zwischen Betriebsratsgremien und Gewerkschaften kommt das *Solidaritätsproblem* zum Ausdruck. Gewerkschaften sind, als dem Betriebsratsgremium übergeordnete Instanz der Interessenvertretung von Beschäftigten, mehr oder weniger erwünschte Kooperationspartner und bisweilen auch Konkurrenz.

Hinsichtlich dieser Spannungsfelder, mit denen Betriebsratsgremien in der digitalen Transformation konfrontiert werden, haben Niewerth et al. (2016) zwei Umgangsformen betrieblicher Interessenvertretungen identifiziert: Einige Betriebsratsgremien fungieren als „Innovationsbremser“ (vgl. ebd., S. 8), um vermeintlich negative Auswirkungen betrieblicher Innovationsprozesse für Beschäftigte zu verhindern. Andere agieren als „Innovationspromotoren“<sup>4</sup> (ebd.) proaktiv auf Grundlage der ihnen zur Verfügung stehenden Mitbestimmungsrechte. Sie greifen innovative Ideen innerhalb der Unternehmen auf, gestalten sie aus und führen teilweise selbst Veränderungen ein.

---

<sup>4</sup> Eine Typologisierung von Betriebsratsgremienverhalten fundierte Kotthoff (1981) indem er sechs Typen unterscheidet: den *ignorierten Betriebsrat* (1.), den *isolierten Betriebsrat* (2.), das *Gremium als Organ der Geschäftsleitung* (3.), den *respektierten, zwiespältigen Betriebsrat als Ordnungsfaktor* (4.), das *respektierte standfeste Betriebsratsgremium* (5.) und den *Betriebsrat als kooperative Gegenmacht* (6.). In einer Folgeuntersuchung forschte Kotthoff (1994) zu „Partizipationsmuster[n] in Betrieben“ (vgl. ebd., S. 13) und rekonstruiert auf den Ergebnissen der Erstuntersuchung vier *vertretungswirksame Strukturtypen von betrieblicher Interessenvertretung*.

Für die Bewältigung der Anforderungen der gewandelten Betriebsratsarbeit im Zuge der digitalen Transformation greifen betriebliche Interessenvertreter\*innen vorwiegend auf arbeits- und tarifrechtliche Kenntnisse zurück. Erfahrungswissen über lokale Strukturen, regionale Netzwerke und betriebliche Rahmenbedingungen erweist sich für Mandatsträger\*innen dann als hilfreich, wenn im Rahmen von Betriebsratsaufgaben Kooperationen mit betrieblichen (Geschäftsführung und Beschäftigte) oder regionalen Akteur\*innen (Gewerkschaften, [Lokal-]Politik, branchenspezifische Netzwerke) eingegangen werden. Zudem wirkt aus Erfahrungen generiertes Wissen als konstanter Bezugspunkt, um aktuelle Herausforderungen mit bestehenden Handlungs- und Lösungsstrategien zu verknüpfen. Dadurch kann eine evolutionäre Gestaltung digitaler Neueinführungen in Betrieben gelingen (vgl. Rego et al. 2021, S. 22). Dabei spielt – obwohl bzw. gerade weil mit dem Wandel von Arbeit insgesamt Erosionstendenzen auf dem Arbeitsmarkt verbunden werden – Konstanz in der betrieblichen Interessenvertretung eine entscheidende Rolle. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die „personelle Kontinuität und damit verbundene Erfahrung im Betriebsrat [...] als Gegengewichte zu dem häufiger wechselnden Personal im Management“ (ebd.) betrachtet werden können.

Eine grundlegende Herausforderung stellt die gesetzlich festgeschriebene betriebsrätliche „Doppelloyalität“ (Müller-Jentsch 2008, S. 161) gegenüber den Beschäftigten und dem Betrieb dar. Sie zeigt sich dadurch, dass nach § 2 Abs. 1 BetrVG betriebliche Interessenvertreter\*innen einerseits dazu verpflichtet sind, „zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ (ebd.) zu entscheiden. Andererseits werden sie insbesondere bei Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG (z. B. Stilllegung oder Ortswechsel des Betriebs), die gegenwärtig häufig durch die digitale Transformation angestoßen werden, mit paradoxalen Anforderungen konfrontiert: Zum einen sollen durch gewählte Maßnahmen das Fortbestehen des Unternehmens und bestenfalls ein Großteil der Beschäftigungsverhältnisse gesichert werden. Zum anderen entsteht die Notwendigkeit, einen Interessenausgleich (§ 112 BetrVG) zu verhandeln, der aber die wirtschaftlichen Nachteile für diejenigen, die von betriebsbedingten Kündigungen betroffen sind, häufig nicht vollumfänglich abfedern kann. Hier stehen betriebliche bzw. ökonomische Aspekte von Veränderungs- und Innovationsprozessen zum Teil in einem Widerspruch mit den sozialen Folgen des Wandels der Arbeitswelt.

Wie die Betriebsratsgremien im Sinne der o. a. „doppelten Transformation“ ihre eigene (Re-)Organisation gestalten bzw. vorantreiben, darüber liegen bisher nur vereinzelt Studien vor. Aufgrund der Ausdifferenzierung von Zuständigkeitsbereichen innerhalb der Gremien entstehen – das konnte in ausgewählten Unternehmen bzw. Branchen gezeigt werden – ein zunehmender Austauschbedarf und eine Veränderung der betriebsrätlichen Arbeitsorganisation hin zu mehr Kollaboration und Kooperation. Dies hat u. a. zur Folge, dass für die Bewältigung von Betriebsratsaufgaben vermehrt Kolleg\*innen aus Fachabteilungen mit spezifischem Expertenwissen hinzugezogen und themenspezifische Arbeitsgruppen aus Mandatsträger\*innen und betriebszugehörigen Expert\*innen gebildet werden (vgl. Niewerth/Massolle 2020). Somit kommt es zu intensiveren kollektiven und individuellen Kommunikations- und Reflexionsanlässen und damit verbunden



zu veränderten Kompetenzanforderungen. Die zunehmend im Adhoc-Verfahren organisierte Arbeit von betrieblichen Interessenvertreter\*innen erfordert eine Implementierung von verlässlichen Kommunikationsstrukturen innerhalb der Betriebsratsgremien selbst sowie mit Beschäftigten, Führungskräften und den betrieblichen Managementstrukturen (vgl. Baumhauer et al. 2021; Rego et al. 2021).

In der konkreten Ausgestaltung der Betriebsratsarbeit lässt sich bisher keine Re-Organisation der Prozesse – analog zu der Einführung neuer Managementtechniken in Unternehmen z. B. im Sinne einer Assimilation an einen *agilen Habitus* – feststellen. Zum Teil übernehmen Gremien der betrieblichen Interessenvertretung für ihre Arbeitsorganisation einzelne Methoden eines agilen Managements, um ihrerseits deren Effektivität und Effizienz zu erproben. Als besonders wirkungsvoll in der Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner\*innen in der digitalen Transformation, erweisen sich laut Niewerth und Massolle (2020) „agile Betriebsvereinbarungen“ (ebd., S. 9), die es ermöglichen, vereinbarte Regelungen flexibel und im Einvernehmen der beteiligten Parteien an sich wandelnde Situationen anzupassen.

### 2.2.1 Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme

Für die betriebliche Interessenvertretung stellen Betriebsvereinbarungen grundsätzlich ein zentrales Instrument dar, um u. a. mit betrieblichen Entscheidungstragenden verhandelte Strategien für die Entwicklung und Gestaltung von Strukturen in den Unternehmen nachhaltig zu verankern.<sup>5</sup> Mit ihrer doppelten Zwecksetzung, zukünftige *soziale* Sicherheiten für Beschäftigte und den *ökonomischen* Erfolg für Betriebe festzuschreiben, führen sie dazu, dass Beschäftigte der digitalen Transformation gegenüber aufgeschlossener sind, und erhöhen so die Akzeptanz von Maßnahmen (vgl. Rego et al. 2021; Hinrichs 2021).

Mit Blick auf die Gestaltungs- und Wirkungsmöglichkeiten von Betriebsvereinbarungen sind allerdings auch Einschränkungen zu verzeichnen. Sie erfahren in seltenen Fällen eine proaktive Gestaltung seitens der Betriebsratsgremien, sondern entstehen häufig in Reaktion auf ökonomische Herausforderungen und sind damit ein Resultat in Folge externen Drucks (vgl. Haunschild et al. 2021). Insgesamt führt auch die „prinzipielle Langlebigkeit und schiere Menge“ (Rego et al. 2021, S. 20) von Betriebsvereinbarungen in Unternehmen zu einem Verlust ihrer Präzision. Diesbezüglich wird im Rahmen des Forschungsprojekts „Digitale Prozesssteuerung in der Industrie 4.0“ statt der Verhandlung neuer Betriebsvereinbarungen eine iterative Systematisierung und Anpassung bereits bestehender Vereinbarungen empfohlen, um deren konstruktiven Nutzen zu erhalten. Exemplarisch stellt eine zunehmende Arbeitsintensivierung, die mit steigendem Leistungsdruck sowie einer Entgrenzung von Arbeitszeit für Beschäftigte einhergeht, zum

---

<sup>5</sup> Konkrete Regelungen für die Verfassung von Betriebsvereinbarungen, Mitbestimmungsmöglichkeiten für Betriebsratsgremien sowie die Kooperation sind in § 77 BetrVG verankert.

einen ein unterreguliertes Mitbestimmungsthema (Grenze) und zum anderen einen zu verhandelnden Inhalt für Betriebsvereinbarungen (Möglichkeit) dar (vgl. Haipeter 2020, S. 50ff.).

Konkrete Möglichkeiten der Einflussnahme in Mitbestimmungsprozessen formulieren Rego et al. (2021). Sie legen dar, wie Betriebsratsgremien *Narrative*<sup>6</sup> und *Leitbilder* neben Betriebsvereinbarungen als Mittel zur Gestaltung von digitalen Transformationsprozessen in Unternehmen einsetzen können (vgl. Rego et al. 2021, S. 27 ff.). Dabei ist allerdings zu konstatieren, dass ein zielgerichteter Einsatz von Narrativen und Leitbildern, als Tools der Transformationsgestaltung auf betrieblicher Ebene, proaktives Handeln der Betriebsratsgremien voraussetzt.

Narrative geben Werteeinstellungen, „Perspektiven, Deutungsmuster und Handlungsrepertoires“ (ebd., S. 27) wieder, die von Seiten der betrieblichen Interessenvertretung zum Ausdruck gebracht werden können. Diese sind in zweierlei Hinsicht für die Gestaltung des Wandels von Arbeit nutzbar: Zum einen verfügen Narrative über ein strategisches Potenzial, sodass damit das Handeln der Betriebsrät\*innen und der Gremien begründbar wird. Zum anderen können sie mit Blick auf gemeinsame Wertehaltungen grundlegend für kooperative „Schulterschlüsse“ mit Geschäftsführenden, Gewerkschaften und andere Akteur\*innen regionaler Netzwerke sein. Die Autor\*innen der Studie geben allerdings zu bedenken, dass der strategische Einsatz von Narrativen nicht unreflektiert und in Außerachtlassung „der neuen Realität in digitalen Unternehmen“ (ebd., S. 29) vollzogen werden sollte. Veraltete Narrative, die sich für vorherige Strategiebildungen eigneten, erodieren in ihrer Wirksamkeit, wenn sie nicht proaktiv von Betriebsratsgremien entsprechend der aktuellen betrieblichen Wirklichkeit konfiguriert werden (vgl. ebd.).

Proaktives Betriebsratshandeln setzt auf der organisationalen Ebene der Gremien im Idealfall Strategien voraus, die es ermöglichen, vor geplanten Änderungen im Betriebsablauf den Kontakt zur Unternehmensführung herzustellen. Hierzu eignen sich betriebliche Leitbilder, die von den Mitbestimmungsakteur\*innen im Kollektiv „eigenständig und unabhängig vom Arbeitgeber“ (ebd., S. 26) entwickelt werden. Um die konkreten Auswirkungen von komplexen Transformationsprozessen innerhalb der Betriebsratsgremien überhaupt (mit-)gestalten zu können, bedarf es auch von Seiten der Geschäfts- bzw. Unternehmensführung regelmäßigen, fluiden Informationsaustausch, sodass die betriebliche Interessenvertretung rechtzeitig über geplante Neuerungen informiert wird. Denn nur so können Mitbestimmungsprozesse geplant, diskutiert, gegenüber der Geschäftsführung eingebracht und vor den Beschäftigten legitimiert werden (vgl. Harbecke/Mühge 2020, S. 22). Das Wirken der betrieblichen Interessenvertretung steht und fällt letztlich mit der Beziehungsgestaltung und Kommunikation zwischen den Mitbestimmungsgremien und der Unternehmensführung.

---

<sup>6</sup> Ein gängiges Narrativ mit Blick auf die Arbeitswelt 4.0 lautet beispielsweise: „Digitalisierung und Industrie 4.0 bringen beschleunigte Veränderungen in Wirtschaft und Betrieb mit sich. Unternehmen müssen zukünftig schneller und flexibler auf neue Marktgegebenheiten reagieren, um im Wettbewerb nicht von Konkurrenten ausgestochen zu werden“ (Bromberg et al. 2019, S. 12).

Dies zeigt sich beispielhaft in der chemischen Industrie: Obwohl diese Branche eine starke Sozialpartnerschaft aufweist, werden Betriebsratsgremien in Chemieunternehmen häufig nicht als „relevante Innovationsakteure“ (Malanowski/Krug 2017, S. 76) anerkannt und nur marginal in Innovationsprozesse einbezogen (vgl. Baumhauer et al. 2021). Als Ergebnis des Forschungsprojektes „Lernort Betrieb 4.0 – Organisation, Subjekt und Bildungskoooperation in der digitalen Transformation der Chemieindustrie“ resümieren die Autorinnen mit Blick auf die Arbeit von Betriebsratsgremien, dass die Handlungsspielräume der betrieblichen Mitbestimmung bei der Gestaltung des digitalen Wandels begrenzt sind und in Anbetracht der Anforderungen der Digitalisierung ausgebaut und weiterentwickelt werden müssten (vgl. ebd., S. 126).

Es kann festgehalten werden, dass die Handlungsspielräume und Grenzen der Mitbestimmung in Abhängigkeit von dem – in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen unterschiedlich ausgeprägten – Institutionalisierungsgrad der Mitbestimmung variieren: Obwohl auch für Industriebranchen Befunde vorliegen, die auf eine geringer ausgeprägte Beteiligung von Betriebsratsgremien an Innovationsprozessen deuten, ist das traditionelle Prinzip der *institutionalisierten Mitbestimmung* und damit auch die Tarifbindung, noch ausgeprägter (z. B. in der Automobil- und Chemiebranche). Im Vergleich entziehen sich der Dienstleistungsbereich und der Sektor der klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) eher einer institutionalisierten Mitbestimmung. (vgl. Otto et al. 2018, S. 4). Für die Mitbestimmungsstrukturen unter den Bedingungen der Transformation ist insofern branchenbezogen, und insbesondere für KMU, ein Forschungsbedarf zu konstatieren.

### **2.3 Herausforderungen auf der individuellen Ebene für die Mandatsträger\*innen**

Die bisher beschriebenen, durch den Wandel von Arbeit induzierten Veränderungen des Handlungsfeldes der Betriebsratsarbeit betreffen die Gremien in erster Linie auf der kollektiven Ebene. Darüber hinaus tangieren die genannten Entwicklungen – Einführung digitaler Technologien, Wandel der Arbeit, demographischer Wandel, Nachhaltigkeitsproblematik etc. – die Mandatsträger\*innen auch auf der subjektiven Ebene. Klassische Themenfelder der Betriebsratsarbeit weiten sich aus und die Anforderungsfülle der Aufgaben für betriebliche Mitbestimmungsakteur\*innen steigt kontinuierlich (vgl. Baumhauer et al. 2021). Dies zeigt sich u. a. im Hinblick auf die Gestaltung der sozialen Folgen betrieblicher Veränderungen. Gleichzeitig sind die betrieblichen Interessenvertreter\*innen mit einer Entgrenzung von Arbeit<sup>7</sup>, v. a. auf den Dimensionen Zeit, Ort und Arbeitsinhalt, konfrontiert (vgl. Voß/Pongratz 1998, Voß 2012).

---

<sup>7</sup> Behrens und Brehmer (2022) kommen in der Auswertung der Daten aus der fünften WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung zu dem Ergebnis, dass sich Betriebsratsaktivitäten während der COVID 19-Pandemie v. a. auf den Dimensionen Arbeitsort und -inhalt entgrenzten (vgl. ebd. S. 4ff.).

Aus dem Zusammenspiel von steigenden Anforderungen einerseits und knappen zeitlichen Ressourcen sowie Nachwuchsmangel in Betriebsratsgremien andererseits, resultiert eine zunehmende, subjektive Arbeitsbelastung. Studien zeigen, dass betriebliche Interessenvertreter\*innen häufiger als andere Beschäftigte an Stresserkrankungen leiden (vgl. Seidl 2000; Gulmo 2008). In der Folge wird die subjektive körperliche und psychische Belastung als ein wichtiges Motiv für den Ausstieg aus Betriebsratsgremien angeführt (vgl. Tietel/Hocke 2015, S. 75). Die hohe Beanspruchung wird von den Betroffenen auch als ein Grund dafür benannt, dass betriebliche Interessenvertretungen ihre Möglichkeiten zur Einflussnahme und Mitbestimmung nicht umfänglich ausschöpfen (vgl. Baumhauer et al. 2021).

(Angehende) Mitglieder in Betriebsratsgremien zeichnen sich durch den Willen aus, sich für die Interessen und Bedürfnisse von anderen Personen zu engagieren, durch eine offene und kommunikative Grundhaltung sowie die Bereitschaft Konflikte einzugehen und auszutragen (vgl. Virgillito et al. 2015, S. 25). Bei allem Engagement zeigt sich jedoch immer wieder, dass die Performanz der betrieblichen Interessenvertretung (also der erfolgreiche Einsatz vorhandener Kompetenzen) z.T. durch eingeschränkte Mitbestimmungsrechte limitiert wird (z. B. im Bereich der innerbetrieblichen Weiterbildung), sodass ihr kompetentes Handeln nicht in vollem Umfang zum Ausdruck kommen kann.

Neben dem hohen Aufgabenpensum stellen sich verändernde oder konfliktierende soziale Rollen, die an die Mandatsträger\*innen individuell in Betriebsratsgremien gerichtet sind, einen weiteren Belastungsfaktor dar. Erstere zeigten sich u. a. in den Untersuchungsergebnissen des Projekts „Lernort Betrieb 4.0“: Hier vollzogen die Interessenvertreter\*innen dahingehend einen Rollenwechsel, dass sie weniger allgemeine Themen und Anforderungen denn betriebsspezifische Themen- sowie Handlungsfelder „bearbeiteten“. Durch eine Ausdifferenzierung der Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten zwischen einzelnen Betriebsratsmitgliedern – die sich als Expert\*innen für spezifische betriebliche Themen qualifizieren müssen – wird versucht, eine „Komplexitätsreduktion durch Spezialisierung“ (Baumhauer et al. 2021, S. 35) zu erreichen. Eine weitere rollenbezogene Herausforderung stellt die bereits in Kapitel 2.2 thematisierte, gesetzlich determinierte betriebsrätliche „Doppelloyalität“ (Müller-Jentsch 2008, S. 161) dar, die dazu führt, dass Mandatsträger\*innen einander oft entgegenstehende soziale und ökonomische Anforderungen erfüllen müssen.

Festzuhalten ist, dass sowohl digitalisierungs- als auch nachhaltigkeitsbezogene betriebliche Veränderungen das Ergebnis eines komplexen sozio-technischen Umwandlungsprozesses sind (vgl. Kuhlenkötter et al. 2019; Harbecke/Mühge 2020). Die Voraussetzung für eine ressourcenbezogene Effizienz sind – und da überschneiden sich die Auswirkungen des digitalen Wandels und die Gestaltung von nachhaltigkeitsorientierten Strukturen – qualifizierte und engagierte Mitarbeiter\*innen weshalb es einer gezielten überfachlichen Kompetenzentwicklung sowohl der Beschäftigten als auch der Betriebsrät\*innen bedarf (vgl. Kuhnhenne 2021). Angesichts der Transformation ist die berufliche Handlungskompetenz zentral, da sie Subjekten ermöglicht, in privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Situationen eigenverantwortlich, handlungsfähig und lösungsorientiert zu agieren (vgl.

Euler 2020, S. 207; Dehnbostel 2022). Die berufliche Handlungskompetenz aller Akteur\*innen ist für die Interessenvertretungen quasi der Schlüssel für die betriebs- und arbeitspolitische Gestaltung der Transformation, in der die betrieblichen Anforderungen mit den Interessen der Beschäftigten ausgelotet werden müssen.

### **3 Kompetenzentwicklung von und durch Interessenvertreter\*innen**

Fragen der Kompetenzentwicklung<sup>8</sup> sind für Betriebsratsgremien und Interessenvertreter\*innen in doppelter Hinsicht relevant: Auf der einen Seite stellt die (formale) Qualifizierung der Beschäftigten, v. a. in Form von Weiterbildung, ein mitbestimmungspflichtiges Thema dar. Problematisch bei der Diskussion um zukünftige Kompetenzbedarfe ist allerdings die Unklarheit darüber, mit welchen inhaltlichen (anwendungsbezogenen) und fachlichen (theoriebezogenen) Qualifikationsanforderungen die Beschäftigten angesichts der Anforderungen der komplexen Transformationsprozesse konfrontiert werden. Auf der anderen Seite sind Mandatsträger\*innen in Betriebsratsgremien aufgrund ihres Ehrenamts in einem sich dynamisch wandelnden Arbeitsumfeld, das spezifisches Wissen und Können erfordert, selbst Adressat\*innen von Qualifizierungsprozessen. Auch sie müssen ihre Kompetenzen kontinuierlich auf- und ausbauen.

#### **3.1 Qualifizierung als mitbestimmungspflichtiges Handlungsfeld**

Aus betrieblicher Perspektive ergeben sich aus dem digitalen Wandel neue Qualifikationsbedarfe für die Beschäftigten, damit das ökonomische Fortbestehen des Unternehmens auf einem dynamischen und globalen Markt gesichert wird. Der Bereitschaft von Beschäftigten, sich mittels Weiterqualifizierung in der digitalen Transformation zu (re-)positionieren und neue Möglichkeiten, wie z. B. altersgerechtes Arbeiten oder lebensbegleitendes Lernen, als Chance für die eigene Biografiegestaltung zu betrachten, steht in Transformationsprozessen nicht selten die Sorge vor einem Arbeitsplatzverlust durch Stellenabbau gegenüber. Betriebsratsgremien sind vor diesem Hintergrund gefordert, Fragen der Qualifizierung betrieblich zu regulieren und im besten Fall in Betriebsvereinbarungen zu überführen. Diese beziehen sich meist auf die Regulierung *formaler* Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Haunschild et al. 2021).

Um die Qualifizierungsbereitschaft von Beschäftigten zu erhöhen, sind die Unternehmen angehalten, Transformationsprozesse unter der Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung sozialpartnerschaftlich auszugestalten. Betriebsratsgremien können die Bereitschaft von Beschäftigten zur Partizipation an Weiterbildungsangeboten v. a. dann positiv beeinflussen,

---

<sup>8</sup> Als Kompetenzen sind Fähigkeiten, Methoden, Wissen, Einstellungen und Werte zu verstehen, deren Erwerb, Entwicklung und Verwendung sich auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen bezieht (vgl. u. a. Dehnbostel 2022).

wenn Sicherheiten über den Erhalt von Beschäftigungsverhältnissen in Betriebsvereinbarungen beschlossen werden. Aufgrund ihrer Position im Unternehmen fungiert die betriebliche Interessenvertretung zudem als Initiator\*in, Ansprechpartner\*in oder Promotor\*in bei der Einführung beteiligungsorientierter und nachhaltiger Strategien zur Weiterbildung (vgl. Hinrichs 2021, S. 32).

Strukturelle und individuelle Weiterbildungshemmnisse können mit flexiblen Betriebsvereinbarungen lösungsorientiert angegangen werden. Zusagen für eine Weiterbeschäftigung in Folge von Anpassungsqualifizierungsmaßnahmen tragen auf subjektiver Ebene der Arbeitnehmer\*innen dazu bei, biografische und existenzielle Sicherheit zu gewährleisten. Auf betrieblicher Ebene können gezielte Vereinbarungen, die beispielsweise betriebsbedingte Kündigungen ausschließen und dennoch reaktionsfähig auf Anpassungsbedarfe sind, die Haltung von Entscheidungstragenden positiv beeinflussen, z. B. indem ein *commitment* mit den Betriebsratsgremien darüber entsteht, dass ökonomische Faktoren mit dem Ziel der Unternehmensabsicherung einen hohen Stellenwert einnehmen (vgl. u. a. Niewerth/Massolle 2020).

Problematisch ist, dass trotz der unbestreitbar hohen arbeitsmarkt-, bildungs- sowie sozialpolitischen Relevanz von Qualifizierung nach wie vor kein bundesweit geregeltes Berufweiterbildungsgesetz vorliegt (vgl. Berger/Iller 2019, S. 184f.). Im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 92 ff.) werden Betriebsratsgremien, bezogen auf die Weiterbildung, Mitbestimmungsrechte eingeräumt, die allerdings nicht über „Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte“ (ebd., S. 185) hinausgehen. Weiterbildungsrelevante Themen werden auf unterschiedlichen Regelungsebenen verhandelt und finden im besten Fall Eingang in Tarifverträgen. In vielen Fällen werden sie von den Betriebsratsgremien in den Unternehmen direkt verhandelt und in Betriebsvereinbarungen umgesetzt. Bemerkenswert ist, dass im Jahr 2019, entsprechend der im Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erhobenen Daten, lediglich 27 Prozent aller Betriebe in Deutschland tarifgebunden waren, sodass im gesamtdeutschen Durchschnitt maximal 52 Prozent der Beschäftigten von tariflich geregelter Weiterbildung profitierten (vgl. Lübker/Schulten 2021, S. 7).

Insofern kommt den betrieblichen Vereinbarungen, in denen die Mandatsträger\*innen dann mit ihren Kompetenzen gefordert sind, ein hoher Stellenwert zu. Angesichts dessen, dass Betriebsratsgremien aufgrund eines mangelnden betrieblich-strukturellen bzw. gesetzlichen Rückhalts quasi als „Lückenbüsser im System“ (Berger/Iller 2019, S. 183) fungieren, stellen sich wiederum besondere Anforderungen an ihre eigene Qualifizierung und Kompetenzentwicklung.

### 3.2 Mandatsträger\*innen als Adressat\*innen von Qualifizierung

Die divergierenden Aufgaben von Betriebsrät\*innen führen zu steigenden individuellen und kollektiven Kompetenzanforderungen. Betriebsratsgremien und Mandatsträger\*innen müssen über die Bereitschaft und Befähigung verfügen, in unterschiedlichen Situationen lösungsorientiert zu handeln. Daraus ergeben sich für Mandatsträger\*innen konkrete Weiterbildungsanlässe, die mit spezifischen Wissensinhalten korrespondieren. Virgillito et al. (2015) kommen zu dem Ergebnis, dass die Betriebsratsarbeit mehr als (Fach-)Wissen und kompetentes Handeln voraussetzt: „Vielmehr bedarf es zudem noch verschiedener persönlicher Eigenschaften und Einstellungen“ (ebd., S. 24).

Auf fachlicher Ebene löst die Digitalisierung als technologisches Kernmerkmal der Arbeitswelt 4.0 inhaltlich anspruchsvolle und komplexer werdende Qualifikationsanforderungen aus. Beschäftigten und auch Mandatsträger\*innen in Wahlämtern der betrieblichen Interessenvertretung wird dahingehend eine hohe Weiterbildungsbereitschaft abverlangt (vgl. Ahlene et al. 2017). Damit einzelne Mitglieder in Betriebsratsgremien Kompetenzen entwickeln können, bedarf es zusätzlich lern- und kompetenzförderlicher Strukturen innerhalb der Gremien. Aus diesem Grund kann die individuelle Kompetenzentwicklung nicht losgelöst von den organisationalen Strukturen in Gremien und den an sie gestellte Anforderungen betrachtet werden. Demzufolge entstehen sowohl für einzelne Betriebsratsmitglieder als auch für Betriebsräte im Kollektiv drei herausfordernde Aufgabenkonglomerate (vgl. Oerder 2016, S. 2):

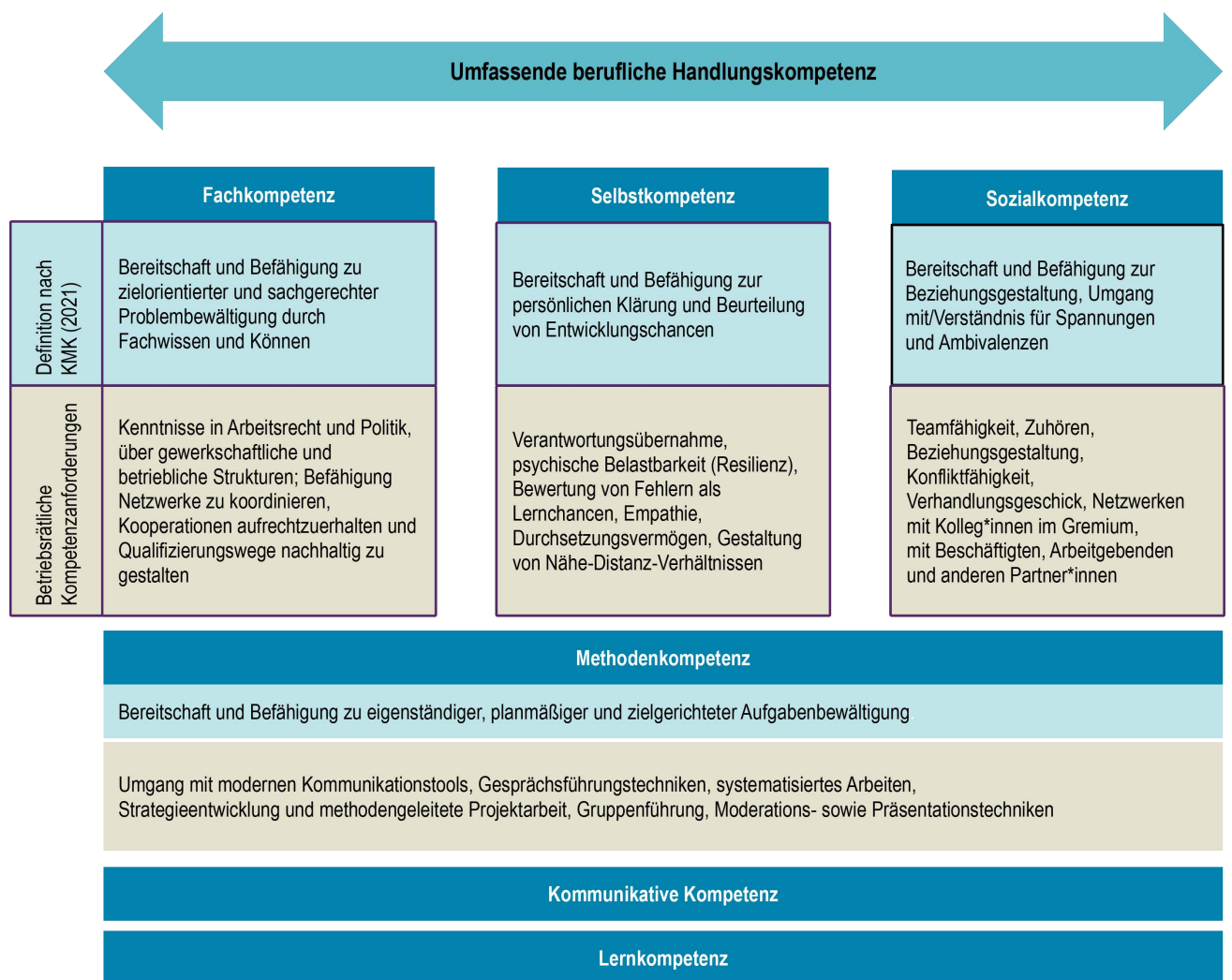
1. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, von dem Gremien der betrieblichen Interessenvertretung selbst konkret betroffen sind, bedarf es planvoller Konzepte und Programme zur Förderung von Nachwuchs.
2. Betriebsratsgremien müssen daher stärker in betriebliche Weiterbildungsstrategien involviert sein, um von Grund auf an der Gestaltung von unternehmensinternen Strukturen zur Weiterbildung und -qualifizierung zu partizipieren.
3. Schlussendlich müssen Mandatsträger\*innen „selbst auf die immer höheren Anforderungen wissensbasierter Dienstleistungsarbeit eingestellt sein“ (ebd.), da sie andernfalls die Bedürfnisse und die Arbeit der Beschäftigten nicht erfassen können. Um bestehendes Wissen und Können zielgerichtet weiterzugeben, bedarf es spezifischer Kenntnisse.

Palomo et al. (2020) liefern Erkenntnisse dazu, welche konkreten Qualifikationsanforderungen und -bedarfe sich für Betriebsratsmitglieder angesichts ihrer aktuellen Situation ergeben: Sie zeigen, dass die Belastungen und Bedingungen der Betriebsratsarbeit, demografische Entwicklungen in den Gremien, die Gestaltung der Arbeitsfähigkeit und beschäftigungspolitische Fragen im Zentrum gremieninterner Diskussionen stehen und damit wesentliche Weiterbildungsthemen darstellen. Als verbesserungswürdig werden von den Befragten mehrheitlich betriebsinterne Kommunikationsprozesse benannt. Zugleich ist es für die Betriebsratsgremien herausfordernd,

sich in der Interaktion gegenüber Arbeitgebenden durchzusetzen (vgl. ebd., S. 99).

Die zur Bewältigung der Anforderungen der Betriebsratsarbeit notwendigen (Persönlichkeits-)Eigenschaften, Fertigkeiten sowie Wissensinhalte verortet Niewerth (2022) auf vier Dimensionen (vgl. ebd., S. 283 ff.). Diese von den Mandatsträger\*innen in Betriebsratsgremien geforderten Merkmale sind in der untenstehenden Grafik beige hinterlegt und den Definitionen der Kompetenzdimensionen laut Kultusministerkonferenz (KMK) (blau) zugeordnet.

Abbildung 1: Kompetenzmodell und betriebsrätliche Kompetenzanforderungen<sup>9</sup>



Quelle: eigene Darstellung nach KMK (2021) und Niewerth (2022)

<sup>9</sup> Anhand des Modells wird eine zentrale Problemlage im Kompetenzdiskurs deutlich: Es existieren vielfältige Kompetenzmodelle, die einzelne Kompetenzdimensionen, wie z. B. kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz, z. T. einbeziehen (vgl. KMK 2021) z. T. ausschließen (vgl. Niewerth 2022), was eine Verständigung über berufliche Handlungskompetenz erheblich erschwert.



Die hier modellhaft dargestellten Kompetenzanforderungen an Gremienmitglieder, bilden einen Ansatz zur Erstellung eines Kompetenzprofils und könnten somit auch als Ausgangspunkt für die Analyse bereits vorhandener Kompetenzen von Mandatsträger\*innen dienen. Darauf aufbauend könnten spezifische Qualifizierungsbedarfe systematisch eruiert, Weiterbildungsangebote konzipiert und Entwicklungswege geschaffen werden.

Grundsätzlich erschweren die heterogenen Qualifikationsvoraussetzungen und Beschäftigungsstrukturen es, das Qualifikationsniveau der Interessenvertretung und die Wertigkeit ihrer Kompetenzen zu klassifizieren. Einen möglichen Ansatz dafür bietet der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR), der im Hinblick auf die jeweilige Ausprägung von Fach- und Personalkompetenzen insgesamt acht Niveaustufen unterscheidet. Der DQR berücksichtigt nicht allein formale, zertifizierbare Qualifikationen, sondern auch non-formal und informell erworbene Kompetenzen, die im Rahmen von schulischen, betrieblichen, hochschulischen und beruflichen Lern- bzw. Bildungsprozessen erworben wurden (vgl. Büchter et al. 2012, S. 7).

Den Niveaustufenbeschreibungen zufolge kann das Qualifikationsniveau von Mandatsträger\*innen auf dem Niveau 6 eingeordnet werden. Auf Ebene der Fachkompetenzen verfügen die betrieblichen Mandatsträger\*innen über Fachwissen zu den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern der Beschäftigten, deren Interessen sie vertreten. Darüber hinaus benötigen sie für die kontinuierlich geforderten Neuerungen in Arbeitsabläufen Fertigkeiten im Bereich fachbezogener wie überfachlicher Lösungsstrategien. Im gleichen Maße erfordert die Betriebsratsarbeit personale Kompetenzen. Diese erweisen sich insbesondere im Bereich der intraorganisationalen Kooperation und der eigenverantwortlichen Weiterqualifizierung als notwendig. Die Niveaustufen und auch die diesbezüglichen Kompetenzbeschreibungen sind in Abbildung 2 wiedergegeben. In der Darstellung sind spezifische Kompetenzanforderungen, die im Besonderen für die Arbeit von Mandatsträger\*innen in Betriebsratsgremien erforderlich sind, hervorgehoben.

**Abbildung 2: Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen - Niveau 6**

**Niveau 6:** Die Lernergebnisse von Absolvent\*innen einer formalen Qualifikation (u. a. Bachelorabschluss, Fachwirt, Meister) innerhalb des Qualifikationssystems (u. a. deutsches Hochschulsystem, §§ 53 Abs. 1, 54 BBiG, § 42 Abs. 1 HwO) sind Kompetenzen zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie das eigenverantwortliche Steuern von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld. Kennzeichen der Arbeit sind komplexe und sich häufig verändernde Anforderungsstrukturen.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
<p>Breites und integriertes Wissen auf wissenschaftlichen Grundlagen, Inhalte eines wissenschaftlichen Faches anwenden sowie kritisches Verständnis wesentlicher Theorien und Methoden auf Bachelor-Niveau.</p> <p><u>ODER</u></p> <p>Breites, integriertes berufsspezifisches Wissen auf aktuellem fachlichem Entwicklungsstand und Kenntnisse zu Weiterentwicklungspotenzialen in einem wissenschaftlichen Fach.</p> <p><u>ODER</u></p> <p><b>Wissen über ein berufliches Tätigkeitsfeld und einschlägiges Wissen über Schnittstellen zu anderen Bereichen.</b></p>	<p>Sehr breites Spektrum an Methoden zur Bearbeitung komplexer Probleme in einem wissenschaftlichen Fach und weiteren Lernbereichen auf Bachelor-Niveau.</p> <p><u>ODER</u></p> <p><b>Verfügen über Fertigkeiten in einem beruflichen Tätigkeitsfeld. Neue Lösungswege für Probleme (auch bei sich häufig wandelnden Anforderungen) entwickeln und beurteilen sowie unterschiedliche Maßstäbe bei Lösungsstrategien berücksichtigen.</b></p>	<p><b>Mit anderen verantwortlich in Expert*innenteams zusammenarbeiten.</b></p> <p><u>ODER</u></p> <p><b>Gruppen oder Organisationen verantwortlich leiten. Dabei fachliche Entwicklungspotenziale anderer berücksichtigen und vorausschauend auf Differenzen und Herausforderungen im Team eingehen. Ergebnisse, Lösungsstrategien und komplexe Problemstellungen vor Fachleuten begründen und gemeinsam weiterentwickeln.</b></p>	<p><b>Eigene Ziele für Lern- und Arbeitsprozesse formulieren, festlegen, reflektieren sowie bewerten.</b></p> <p><b>Lern- und Arbeitsprozesse selbstständig und nachhaltig gestalten.</b></p>

Quelle: eigene Darstellung nach Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013)

**WSI**

Wie wichtig v. a. auf subjektiver Ebene die Möglichkeit einer Kompetenzfeststellung für betriebliche Interessenvertreter\*innen ist, zeigt sich mit Blick auf das persönliche berufsbiografische Verwertungsinteresse. Dies gilt für jene individuell stark divergierenden Kompetenzen, die non-formal und informell in erheblichem Umfang im Laufe der Arbeit in der betrieblichen Interessenvertretung erworben werden (vgl. Hocke/Neuhof 2018; Tietel/Hocke 2015). Eine Bestimmung und Verortung dieser Kompetenzen wäre für Gewerkschaften, Bildungsanbieter\*innen sowie Personalverantwortliche in den Unternehmen von Bedeutung, die Beratung anbieten, Qualifikationsmaßnahmen entwickeln und Karrierewege planen.

### 3.2.1 Weiterbildungsverhalten von Mandatsträger\*innen

Die gesetzlichen Grundlagen für die Teilnahme an Weiterbildung von Mitgliedern aus Betriebsratsgremien sind im Betriebsverfassungsgesetz festgeschrieben. Nach § 37 Abs. 7 BetrVG haben Mandatsträger\*innen pro Amtszeit (vier Jahre) einen Anspruch auf bis zu drei Wochen Freistellung für betriebsratspezifische Weiterbildungen bei vollen Bezügen. Ergänzend dürfen entsprechend § 38 Abs. 4 BetrVG Angehörige der betrieblichen Interessenvertretung nicht von Berufsbildungsmaßnahmen ausgeschlossen werden, die im Betrieb oder außerhalb des Betriebs verortet sind. Hiermit ist allerdings lediglich ein Anspruch (im Sinne eines Rechts auf Weiterbildung) und keine explizite Verpflichtung zur Wahrnehmung von Weiterbildung geregelt.

Da hierzu kaum Studien vorliegen, ist bislang nur wenig über das Weiterbildungsverhalten von Betriebsrät\*innen bekannt. Ahlne et al. (2017) verweisen darauf, dass die Nutzung von Weiterbildungsangeboten wesentlich von personenbezogenen Merkmalen der Mandatsträger\*innen determiniert wird. Die gewerkschaftliche Zugehörigkeit, eine Freistellung für das Betriebsratsamt, ein höheres Interesse an einer Karriere im Betriebsratsgremium als an der fachlichen Laufbahn oder die Position als Betriebsratsvorsitzende\*r sind Faktoren, die zu einer höheren Weiterbildungsaktivität führen. Auf organisationaler Ebene kann ein positiver Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und wahrgenommener Weiterbildung festgestellt werden. Die Teilnahme an Weiterbildung ist zudem höher, wenn innerhalb des Gremiums eine gewerkschaftliche Mehrheit unter den Mandatsträger\*innen besteht, mehrere Wahllisten für Betriebsratswahlen verfügbar sind und die Weiterbildung für Mitarbeitervertreter\*innen systematisch geplant ist (vgl. ebd., S. 446 ff.). Die Autor\*innen betonen, dass eine konsistente Bildungsplanung sich v. a. dann positiv auf die Weiterbildungsbereitschaft auswirkt, wenn sie nicht alleine von der/dem Betriebsratsvorsitzenden ausgeführt wird (vgl. ebd., S. 447).

Das Kernkriterium für die Wahl eines Weiterbildungsangebots sind die inhaltliche und thematische Ausrichtung von Seminaren. Weiterbildung wird durch die Betriebsratsmitglieder zudem dann positiv bewertet, wenn Referent\*innen über branchen- sowie betriebsratsarbeitsspezifische Kenntnisse verfügen. Relevant für die Wahl eines Weiterbildungsangebots sind auch die Austauschmöglichkeiten mit branchenangehörigen Interessenvertreter\*innen anderer Betriebe. Die empirischen Befunde sind hier allerdings nicht eindeutig: In Befragungen wurde der fehlende kollegiale Austausch mal als eher irrelevant eingestuft, mal sprach dieser Faktor aus Sicht der befragten Personen explizit gegen die Teilnahme an spezifischen Weiterbildungsformen, z. B. Online-Formaten. Insgesamt lehnten 60 Prozent der im Jahr 2016 befragten Mitglieder von Betriebsratsgremien digitale Weiterbildungsangebote ab, wobei die Gruppe der über Vierzigjährigen digitalen Bildungsangeboten deutlich negativer gegenüberstand als die Altersgruppe bis vierzig (vgl. Palomo et al. 2020, S. 75).

Festzuhalten ist, dass der hohe und kontinuierliche, themenspezifische Weiterbildungsbedarf von Mitgliedern der Interessenvertretung häufig aufgrund von personellen Engpässen und zu hoher Arbeitsbelastung nicht realisiert werden kann (vgl. Ahlne et al. 2017, S. 447). Eine zunehmende Sensibilisierung für die Relevanz von Beratungs- und Weiterbildungsangeboten für Mandatsträger\*innen könnte dazu beitragen, dass innerhalb der Gremien Weiterbildung auf der einen Seite als mitbestimmungsrelevantes Feld betrachtet und auf der anderen Seite von Interessenvertreter\*innen als Chance zur persönlichen sowie fachlichen Entwicklung anerkannt wird (vgl. Iller et al. 2016, S. 217 f.).

Jenseits formaler (ressourcenaufwändiger) Qualifizierungsmaßnahmen ist der Betrieb selbst einer der relevantesten (Lern-)Kontexte, wobei gleichzeitig die Bedeutung des betrieblichen Lernens oft unterschätzt wird. Dabei birgt der Lernort Betrieb mit seiner per se latent vorhandenen Arbeits- und Lerninfrastruktur (vgl. Dehnbostel 2019) ein enormes Potenzial für die Kompetenzentwicklung von Beschäftigten und Betriebsrät\*innen. Hier liegt die Herausforderung v. a. darin, die bestehenden Arbeitsstrukturen und -prozesse in lernförderliche Arbeit zu überführen, die einen arbeitsbegleitenden Kompetenzerwerb ermöglicht.

### **3.3 Potenziale betrieblichen Lernens für die Kompetenzentwicklung**

Neben der formalen Qualifizierung kommt der Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit, die mehr informell als formal erfolgt, ein besonderer Stellenwert zu. Kompetenzentwicklung beschränkt sich dabei nicht ausschließlich auf bestimmte biographische Phasen oder auf das Berufsleben, sondern reicht weit in soziale sowie persönliche Bereiche hinein und kann somit kein kurzfristig angelegter Qualifizierungsprozess im Sinne einer Anpassung an technische oder ökonomische Erfordernisse sein (vgl. Dehnbostel 2022). Als Ziel der beruflichen Bildung (Aus- und Weiterbildung) ist die Entwicklung einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz und einer reflexiven Handlungsfähigkeit in den Ordnungsmitteln verankert (vgl. Dehnbostel 2015, S. 19 ff.). Diese wird zum einen durch das Lernen im Prozess der Arbeit und zum anderen in formalisierten Weiterbildungsangeboten realisiert. Elementar ist, dass formales und informelles Lernen miteinander verknüpft werden, sodass fachliches Wissen und Erfahrungswissen, auch „beim praktischen Tun durch praktisches Tun“ (Böhle/Sauer 2019, S. 242) generiert werden.

Prozesse des betrieblichen Lernens tragen elementar zur Persönlichkeitsentwicklung bei: Das lernende Subjekt steht hier als Gestalter\*in des eigenen Lernens im Zentrum. Eine Kompetenzentwicklung wird durch die Arbeitstätigkeit angeregt, wobei die Lernprozesse nicht unbedingt bewusst und gesteuert ablaufen, sondern auch unbewusst bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit stattfinden. An die betrieblich induzierten Lernprozesse ist auch die berufliche Sozialisation – sowohl individuell als auch als Gruppe – gekoppelt (vgl. Lempert 2006). Für Betriebsrät\*innen stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage nach ihren individuellen und kollektiven Praktiken des Kompetenzerwerbs. Dies gilt insbesondere, da es die Aufgabe von

Betriebsratsgremien ist, das komplexe Verhältnis von individueller Kompetenzentwicklung und betrieblicher Organisationsentwicklung auf der Basis lernförderlicher Arbeitskonzepte mitzugestalten (vgl. § 91 BetrVG).

Für die Betriebsratsarbeit gilt in besonderem Maß, dass die Betriebe als Interaktionsraum zugleich ein Arbeits- und Lernort sind. Sie bilden einen Bedingungsrahmen für die Integration in eine Arbeitsgemeinschaft, die Identifikation mit anderen Mitgliedern der Berufsgruppe (hier des Betriebsratsgremiums) und das Erlernen von Kommunikations- und Konfliktlösungsstrategien innerhalb des betrieblichen und des berufsspezifischen Umfelds (hier der Interessenvertretung).

Grundsätzlich ist betriebliches Lernen durch spezifische Merkmale gekennzeichnet, die auch das Zusammenwirken von Subjekt und Organisation verstärken: Dazu gehören die explizite Verknüpfung von Theorie und Praxis, von Arbeiten und Lernen sowie die Erfahrungs-, Handlungs- und Kompetenzorientierung. Betriebliches Lernen ist damit immer auch soziales Lernen, weil es in der Regel in reale arbeitsteilige oder kooperative Arbeitsprozesse eingebettet und damit situiert ist (vgl. Dehnbostel 2022, S. 30, S. 66). Das Konzept des situierten Lernens (vgl. Lave/Wenger 1991) geht davon aus, dass Lernen hauptsächlich im sozialen Raum und durch Interaktion stattfindet. Zentral sind dabei ein gemeinsames Aushandeln und eine gemeinsame Bedeutungskonstruktion zwischen den Akteur\*innen. Wissen führt in einem Wechselspiel von Handlungen zu einer gemeinsamen Konstruktion von neuem Wissen. Dies erfolgt im Rahmen von Arbeitsgemeinschaften – sogenannten *communities of practice* – durch die selbstorganisierte, gemeinsame narrative Konstruktion des arbeitsbezogenen Wissens. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem *impliziten* Wissen zu, das durch die Partizipation an Arbeits- und Gruppenprozessen expliziert wird. Bewusste Handlungen von Individuen folgen einer kognitiven Struktur im Sinne von Deutungsmustern und allgemeinen sowie berufsbezogenen Werten und Normen (vgl. Erpenbeck/Sauter 2020).

So bietet die kollegiale Arbeit in den Betriebsratsgremien für die Mandatsträger\*innen quasi den Resonanzraum der Arbeitsgestaltung im Kontext von Transformationen. Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung profitieren maßgeblich von informellen Austauschmöglichkeiten mit anderen Betriebsratsmitgliedern in lokalen Netzwerken und im Kontext von Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Virgillito et al. 2015, S. 32). Allerdings werden im Zuge der orts- und zeitflexiblen Arbeit genau diese lernortbezogenen Konstellationen, die das Lernen in der Arbeit befördern und den Interaktionsraum zwischen den Beschäftigten und der Organisation bilden, brüchig.

Bisher waren das betriebliche Lernen und die Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit sowohl für die individuelle Entwicklung der Beschäftigten (und Betriebsrät\*innen) als auch für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hoch funktional. Allerdings unterliegt der Betrieb als Lernort deutlichen Erosionstendenzen – primär aufgrund der Zunahme orts- und zeitunabhängiger Arbeitsformen, darüber hinaus mit zunehmender Verlagerung der Arbeit in das sogenannte „Home-Office“ seit Beginn des Pandemiegeschehens. Dies wirkt sich auf Prozesse der formalen betrieblichen Aus- und Weiterbildung aus: Schon jetzt zeigt sich, dass die

Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge sinkt und Weiterbildungen (auch die der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit) reduziert werden bzw. vermehrt in virtuellen Formaten stattfinden (vgl. Schuß et al. 2021, S.27 f.; Flake et al. 2021). Damit können informelle Lernprozesse an den betrieblichen Arbeitsplätzen – und das gilt für die Beschäftigten und Mitglieder in Betriebsratsgremien gleichermaßen – immer weniger wirksam werden, denn die funktionalen und sozialen Merkmale des Lernens im Prozess der Arbeit lassen sich nicht ohne weiteres in virtuelle Settings übertragen.

Vor diesem Hintergrund ist danach zu fragen, inwiefern sich die Arbeit von Betriebsrät\*innen verändert und welche neuen Interaktionsformen entstehen, wenn auch sie zunehmend orts- und zeitflexibel arbeiten können, also womöglich zukünftig immer weniger in persönlichem Kontakt stehen.<sup>10</sup> Fraglich ist, inwieweit die Interaktions- und Kommunikationsräume, die sich in Folge der Digitalisierung zunehmend diversifizieren, entgrenzen und entpersonalisieren, lernförderliche Rahmenbedingungen und damit Lernanlässe bieten. Für die Mitbestimmungsaufgaben der Mandatsträger\*innen sind diese Fragen auch deshalb relevant, weil sich das informelle Lernen im Gegensatz zu formalen Qualifizierungsprozessen kaum in betrieblichen Vereinbarungen regulieren lässt. Daraus ergeben sich die Fragen, wie das Lernen im Prozess der Arbeit explizit gestaltet werden kann und inwieweit in der betrieblichen Arbeitsorganisation lernförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen sind, die die individuelle Kompetenzentwicklung von Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertreter\*innen unterstützen.

### **3.3.1 Lernförderliche Arbeitsgestaltung als Transformationsraum für Kompetenz- und Organisationsentwicklung**

Für die Bewältigung der dynamischen und flexiblen Arbeitsanforderungen bedarf es einer Verknüpfung von formaler Weiterbildung mit in der Arbeit gewonnenen Lernerfahrungen. Unabhängig von der Lernform – formal, non-formal oder informell – bedürfen Lernprozesse einer Kontextualisierung (vgl. Dehnbostel 2019). Diese ergibt sich für die betriebliche Weiterbildung durch das Lernen im Prozess der Arbeit. Es ermöglicht in lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsumgebungen, auch nicht organisiert, also non-formal bzw. informell, spezifisches (Erfahrungs-)Wissen und (Handlungs-)Kompetenzen für die Arbeitsverrichtung zu erwerben. Lernorte, an denen sowohl Handlungs- als auch Erfahrungswissen (weiter-)entwickelt werden können, sind beispielsweise Lernfabriken. Als Lernort umfassen sie regulär ein Grundlagen-Labor, ein industrielles und verkettetes Maschinensystem sowie ein pädagogisches Konzept (vgl. Heinze et al. 2021, S. 11f.). Für die Kompetenzentwicklung von betrieblichen Interessenvertreter\*innen weisen lernortgestaltende spezifische Lehr- und Lernkonzepte in Lernfabriken Potenziale auf. So bietet z. B. die Ruhr-Universität Bochum Weiterbildungsformate an, in denen Betriebsratsgremien bzw. einzelne Mitglieder konkret

---

<sup>10</sup> Exemplarisch kann diesbezüglich auf die Gesetzesänderung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2021 verwiesen werden. Laut § 30 BetrVG können Betriebsratssitzungen auch dann durchgeführt werden, wenn Mandatsträger\*innen im Rahmen einer Video- oder Telefonkonferenz teilnehmen; und gemäß § 33 BetrVG können so auch Beschlüsse gefasst werden.

zu Themen der digitalen Transformation vorbereitet werden. Im Rahmen einer Kooperation seitens der Hochschule, als Trägerin der Lernfabrik, mit gewerkschaftlichen Bildungszentren sowie gewerkschaftsnahen Institutionen, werden so Lernprozesse in homogenen und heterogenen Lerngruppen ermöglicht (vgl. Bianchi-Weinand 2021, S. 47f.).

Im betrieblichen Lernen sind seitens der Beschäftigten und der Unternehmen wechselseitige Ansprüche an selbständiges Arbeiten, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und die Fähigkeit zur Selbstkontrolle angelegt. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, dass die betriebliche Organisationsentwicklung auf die individuelle Kompetenzentwicklung der Beschäftigten angewiesen ist. Empirische Studien zeigen, dass für das Zusammenwirken von individueller Kompetenzentwicklung und betrieblicher Organisationsentwicklung der Grad an Partizipation(-smöglichkeiten) einen zentralen Einflussfaktor darstellt (vgl. Meyer/Haunschild 2017). Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung<sup>11</sup> bildet das Bindeglied zwischen individueller Kompetenz- und betrieblicher Organisationsentwicklung, da zwischen beruflicher Handlungskompetenz und ihrer Entwicklung auf der einen, und den Arbeits- und Handlungsbedingungen der Organisation auf der anderen Seite, Wechselwirkungen bestehen. Der Erwerb, die Anwendung und die Weitergabe von Erfahrungswissen ist gerade bei der Implementierung von neuen Produktionskonzepten elementar und bildet somit die Basis für technische und auch organisationale Innovationen (vgl. Baumhauer et al. 2021).

Mit Blick auf die an Mandatsträger\*innen gestellten Kompetenzanforderungen liegt es nahe, dass mit der Etablierung von lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsstrukturen innerhalb der Betriebsratsgremien erheblich dazu beigetragen werden könnte, dass die betriebliche Interessenvertretung die komplexen Arbeitsaufgaben in Folge der digitalen Transformation und des demografischen Wandels bewältigen kann. Wenn dieser Prozess angemessen begleitet wird, ergeben sich immer neue Lernchancen für betriebliche Interessenvertreter\*innen, die eine umfassende Kompetenzentwicklung ermöglichen.

Ausgehend von den oben beschriebenen Kompetenzanforderungen und den Möglichkeiten und Anlässen für die Kompetenzentwicklung von Mandatsträger\*innen, gilt es, eine Zielperspektive für die umfassende Kompetenzentwicklung und Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung zu formulieren.

---

<sup>11</sup> Dehnbostel (2022) formuliert acht Kriterien, die gewährleistet sein müssen, damit diese Wechselwirkungen auch zu erfolgreichen Lernprozessen des Subjektes führen: die Erfüllung vollständiger Handlungen, Selbstorganisation, Handlungsspielraum, Regelungen der Verantwortlichkeit, Problem- und Komplexitätserfahrung, soziale Unterstützung und Kollektivität sowie die Entwicklung von Professionalität und Reflexivität.

## 4 Betriebsratsarbeit – ein Beruf?

Als ein theoretisches Erklärungsmodell bietet sich eine Verortung im Kontext der Begriffe Beruf/Beruflichkeit und Profession/Professionalität an. Auf dieser Basis kann abschließend bewertet werden, inwieweit die Professionalisierung von Mandatsträger\*innen gelingen kann.

### 4.1 Merkmale der berufsförmigen Organisation von Arbeit

Im deutschsprachigen Raum liegt mit dem *Beruf* eine spezifische Organisationsform von Arbeit vor, die in anderen Industriegesellschaften in dieser Form nicht existiert. Ausdruck dieser berufsförmigen Gestaltung von Arbeit sind folgende Merkmale (vgl. Meyer 2000):

- die Definition von Qualifikationsstandards über Ordnungsmittel (Aus- und Fortbildungsverordnungen sowie Rahmenlehrpläne)
- die formale Organisation des Qualifikationserwerbs und die Zertifizierung der Qualifizierungsgänge und Handlungskompetenzen
- die Regelung spezifischer Zuständigkeiten nach dem Föderalismus- und Korporatismusprinzip sowie die Beteiligung von unterschiedlichen Interessengruppen nach dem Partizipationsprinzip
- die kollektive Absicherung von Einkommen, Arbeitszeiten und -bedingungen (z. B. über Tarifverträge)

Eng verbunden mit den Merkmalen von Berufen ist die *gewerkschaftlich* organisierte Interessenvertretung. Gewerkschaften sind im Rahmen ihrer Aufgabe als Arbeitnehmer\*innenvertretung, als eine der vier Bänke (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, Bund und Länder), an der korporatistischen und föderalistischen Konstituierung von Berufen maßgeblich beteiligt.

*Professionen* als gehobene Form von Berufen sind in der Regel akademische Berufe und zeichnen sich durch ein höheres Maß an systematisiertem Wissen aus. Darüber hinaus sind sie dadurch gekennzeichnet, dass die Mitglieder der Professionen (als Beispiel können Ärzt\*innen, Jurist\*innen oder auch Architekt\*innen gelten) ihre Interessen kollektiv, d. h. gemeinsam, vertreten. Sie verfügen über starke Berufsverbände und sind sehr durchsetzungsstark – gegenüber anderen Berufsgruppen und auch gegenüber dem Staat.

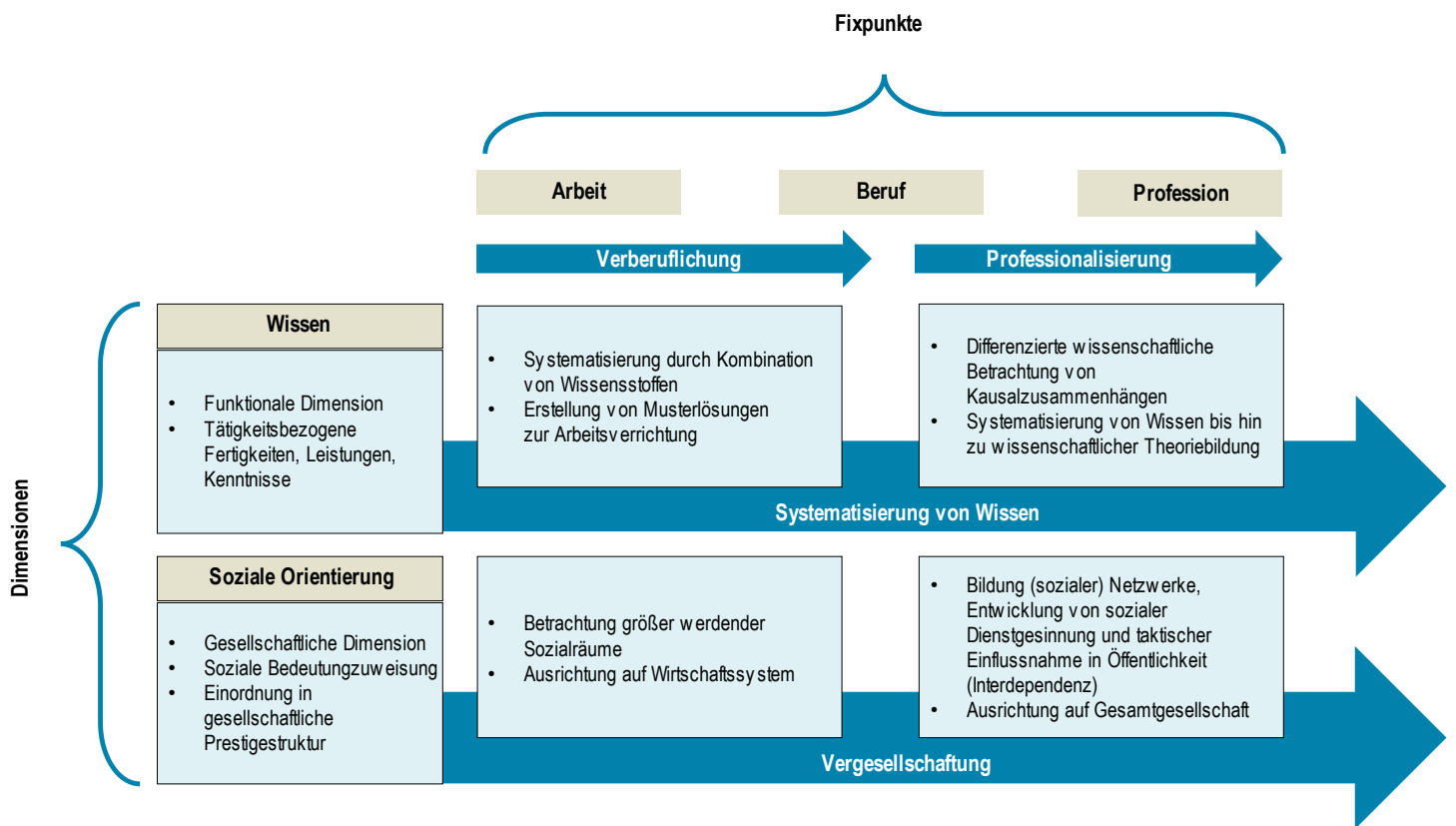
Der Grad der Verberuflichung einer Tätigkeit hängt zum einen davon ab, wie stark das zu ihrer Ausübung benötigte Wissen systematisiert ist (1. Dimension). Zum anderen ist entscheidend, wie hoch das Maß an Vergesellschaftung, also der sozialen Orientierung (2. Dimension), ist. Tätigkeiten, für die die beiden Dimensionen nur geringfügig ausgeprägt sind, lassen sich als „Arbeit“ (engl. „job“) bezeichnen und vom Beruf mit seinen o. g. Merkmalen abgrenzen. Mit zunehmendem Umfang an berufsbezogenem, systematisiertem Wissen und hohem Grad an sozialer Orientierung, steigt der Grad der Professionalisierung. Sowohl für Berufe als auch für Professionen gilt, dass es sich um eine



„Kombination spezifischer Fähigkeiten und Fertigkeiten [handelt], die als Leistungspotenzial die Grundlage für eine kontinuierliche Erwerbs- und Versorgungschance des Individuums abgeben. Er [*der Beruf*] bildet die Basis und Rechtfertigung der gesellschaftlichen Position, und ist eines jener vergleichsweise stabilen Merkmale, die das Individuum mit gesellschaftlichen Strukturen und Prozessen verbinden“ (Siegrist 1988, S. 13).

Im Gegensatz zu Berufen weisen Professionen also ein höheres Abstraktionsniveau bzw. einen differenzierten Grad wissenschaftlichen Fachwissens auf. Sie gehen zudem mit einer Exklusivität einher, die auf eine gehobene gesellschaftliche Position, Anerkennung und Autonomie zurückzuführen ist (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Soziale Organisation von Arbeit



Quelle: eigene Darstellung nach Hartmann (1968)

Der Begriff der *Professionalität* wiederum kennzeichnet im Sinne einer „gekonnten Beruflichkeit“ eine subjektbezogene individuelle Handlungskategorie: Mit Blick auf die Betriebsratstätigkeit ist die Professionalität eng an die handelnden Subjekte und die Kompetenzen der einzelnen Personen gebunden. Sie lässt sich kaum an objektiven Kriterien darstellen bzw. messen.

Als wichtigste Merkmale von Professionalität gelten das spezifische Wissen, der Klientelbezug und die Autonomie. Diese drei Aspekte stehen in einem engen Bezug zueinander und bedingen sich zum Teil auch gegenseitig.

Professionelles Wissen als ein Expertenwissen setzt sich immer aus mehreren Komponenten zusammen: Es besteht zum einen aus theoretischem Wissen und zum anderen aus klassischem Berufswissen im Sinne von Erfahrungs- und Alltagswissen, welches sich im Verlauf der Berufstätigkeit angeeignet wurde. Diese Wissensarten bilden die Basis für eine dritte Wissenskomponente: das Problemlösungs- und Deutungswissen. Die Notwendigkeit dieser spezifischen Wissenskombination ergibt sich für Mandatsträger\*innen der Interessenvertretung exemplarisch aus der besonderen Aufgabe zur Einrichtung von Sprechstunden für Beschäftigte (vgl. § 39 BetrVG). Die damit verbundene Tätigkeit kann als eine Dienstleistung verstanden werden, die auf komplexe Problemsituationen bezogen ist und immer fallspezifisch eingesetzt wird. Das wiederum liegt daran, dass hier Menschen von Angesicht zu Angesicht in direkter Interaktion und Kommunikation stehen. Treten in diesem zwischenmenschlichen Prozess Probleme auf, dann müssen diese fallbezogen gelöst werden. Es gibt dafür keine technokratischen Lösungen im Sinne von Handlungsanleitungen, sondern es geht immer darum, den gerade vorliegenden Fall zu verstehen und die Probleme angemessen zu deuten. Neben ihrem Expertenwissen benötigen die Betriebsrät\*innen dafür eine hohe Sensibilität und Erfahrungen.

Ein fundiertes Wissen allein reicht allerdings noch nicht aus, um Professionalität zu erlangen, es muss überdies zu einer erfolgreichen Anwendung des Wissens kommen. Auch das spezifische Wissen von Mandatsträger\*innen ist immer eingebettet in die gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen. Insbesondere in schwierigen Situationen im Rahmen von Problembewältigung gilt es daher, diese (mit) zu reflektieren.

## 4.2 Betriebsratsarbeit zwischen Beruf und Profession

Für die Betriebsratsarbeit existieren diverse *gesetzliche* Regulierungen. Maßgeblich ist insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das die konstituierenden Rahmenbedingungen, allgemeine Aufgaben sowie Mitbestimmungs- und Kollaborationsrechte mit Beschäftigten und Arbeitgebenden festlegt. Damit werden eine umfassende funktionale Regulierung und eine Zuständigkeitszuweisung an die betrieblichen Interessenvertretungen vorgenommen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Betriebliche Mitbestimmung im BetrVG

Konstituierende Rahmenbedingungen nach BetrVG	Kollaboration nach BetrVG	Aufgaben nach BetrVG
<p>§§ 1/47/50/51/54: Einrichtung von Betriebsratsgremien/ Voraussetzungen der Errichtung/ Mitgliederzahl/ Stimmengewicht/ Zuständigkeit/ Geschäftsführung/ Einrichtung des Konzernbetriebsrats</p> <p>§§ 7/8/14-20: Wahlberechtigung/ Wählbarkeit/ Wahlvorschriften, Wahlverfahren/ Zusammensetzung nach Beschäftigungsarten und Geschlecht/ Wahlvorstand/ Vorbereitung und Durchführung der Wahl/ Wahlanfechtung/ Wahlschutz und Wahlkosten</p> <p>§ 9: Zahl der Betriebsratsmitglieder</p> <p>§ 13: Zeitpunkt der Betriebsratswahlen</p> <p>§ 33: Beschlüsse des Betriebsrats</p> <p>§ 37: Ehrenamtliche Tätigkeit, Arbeitsversäumnis</p> <p>§ 38: Freistellungen</p> <p>§§ 40/41: Kosten und Sachaufwand des Betriebsrats/ Umlageverbot</p> <p>§§ 48/49/56/57: Ausschluss von Gesamt-/ Konzernbetriebsratsmitgliedern/ Erlöschen der Mitgliedschaft</p> <p>§ 78: Schutzbestimmungen</p> <p>§§ 79/79a: Geheimhaltungspflicht/ Datenschutz</p> <p>§ 86a: Vorschlagsrecht der Arbeitnehmer</p> <p>§ 87: Mitbestimmungsrechte</p>	<p>§ 31: Teilnahme der Gewerkschaften</p> <p>§ 32: Teilnahme der Schwerbehindertenbeauftragten</p> <p>§ 74: Grundsätze für die Zusammenarbeit</p> <p>§ 75: Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen</p> <p>§ 77: Durchführung gemeinsamer Beschlüsse, Betriebsvereinbarungen</p> <p>§ 88: Freiwillige Betriebsvereinbarungen</p> <p>§§ 96/97: Förderung der Berufsbildung/ Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung</p> <p>§§ 102/103/104: Mitbestimmung bei Kündigungen/ Außerordentliche Kündigung und Versetzung in besonderen Fällen/ Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer</p> <p>§§ 109a/111: Unternehmensübernahme/ Betriebsänderungen</p>	<p>§§ 30/43/53: Betriebsratssitzungen/ Regelmäßige Betriebs- und Abteilungsversammlungen/ Betriebsräteversammlung</p> <p>§ 34: Sitzungsniederschrift</p> <p>§ 39: Sprechstunden</p> <p>§ 76: Einigungsstelle</p> <p>§ 80: Allgemeine Aufgaben</p> <p>§ 85: Behandlung von Beschwerden durch den Betriebsrat</p> <p>§ 89: Arbeits- und betrieblicher Umweltschutz</p> <p>§§ 92/92a/95/99: Personalplanung/Beschäftigungssicherung/ Auswahlrichtlinien/ Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen</p> <p>§ 98: Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen</p>

Quelle: eigene Darstellung, Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Bundesministerium der Justiz (2023)

WSI

Diese hier dargestellten Mitbestimmungsrechte bzw. -aufgaben sind rein funktionsbezogene Regulierungen. Hinsichtlich der *sozialen* Dimension der Organisation von Arbeit existieren analog dazu keine überbetrieblichen Regelungen für die Arbeit von Betriebsrät\*innen. Eine Standardisierung des Qualifikationserwerbs und der Qualifizierungsmöglichkeiten, eine Abgrenzung der Zuständigkeiten oder eine kollektive Absicherung von Arbeitsbedingungen liegt für die Betriebsratstätigkeit nicht vor. Entsprechend gilt für die betriebliche Interessenvertretung in Deutschland:

1. Es gibt keine geregelten Qualifizierungswege. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Betriebsratsarbeit eine ehrenamtliche Tätigkeit ist, für deren Ausübung Betriebsratsmitglieder kein (verhandelbares) Entgelt erhalten (vgl. § 37 Abs. 1 BetrVG). Es existieren zudem keine bundeseinheitlich festgelegten Aus- und Fortbildungswege als Zugangsvoraussetzungen zu dem Tätigkeitsfeld der Interessenvertretung. Damit weisen die Interessenvertreter\*innen bei Mandatsübernahme sehr heterogene Qualifikationen auf.<sup>12</sup>
2. Es sind stark divergierende Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten von Mandatsträger\*innen während ihrer Betriebsrats Tätigkeit zu verzeichnen. Interessenvertreter\*innen bilden sich überwiegend ausgehend von den jeweils aktuellen Anforderungen, in den jeweiligen Unternehmens- bzw. Arbeitskontexten weiter, z. B. um einen konkreten Bedarf an fachlichen, organisationalen und arbeitsrechtlichen Kenntnissen zu decken oder überfachliche inter- und intrapersonale Kompetenzen zu erwerben (vgl. Ahlene et al. 2017; Palomo et al. 2020).
3. Es existiert mit Blick auf Entwicklungs- und Karrierewege auch keine Absicherung der Berufsbiografieplanung für die Mandatsträger\*innen beim Ausstieg aus der betrieblichen Interessenvertretung. Infolgedessen lassen sich hinsichtlich des Übergangs und der Wiedereinmündung in die Berufstätigkeit nach der Abordnung verschiedene Karrierewege<sup>13</sup> für ehemalige Mandatsträger\*innen identifizieren. Dazu zählen zusammengefasst der Aufstieg in eine Führungsposition, der Ausstieg aus dem Unternehmen mit dem Ziel der Selbstständigkeit, aber auch die Rückkehr in die bisherige berufliche Tätigkeit (vgl. Tietel/Hocke 2015, S. 28).<sup>14</sup> Darüber hinaus legen Mandatsträger\*innen ihr Mandat bisweilen aus gesundheitlichen Gründen nieder (vgl. ebd.). Ursächlich hierfür sind häufig auch erhebliche Belastungen und Konfliktpotenziale, die mit der Tätigkeit einhergehen.

Bezüglich der o. g. Merkmale einer berufsförmig gestalteten Arbeit kann die Betriebsrats Tätigkeit formal nicht im engeren Sinn als ein „Beruf“ gelten. Zudem erweist sich die Betriebsratsarbeit als ein überaus heterogenes Betätigungsfeld, deren Angehörige sich im Hinblick auf die Qualifizierungsstrategien, Karrierewege und Kompetenzprofile im Zeitverlauf weiter ausdifferenzieren (vgl. Tietel/Hocke 2015; Hocke 2018).

---

<sup>12</sup> Einige verfügen über die allgemeine Hochschulreife oder gar über einen Hochschulabschluss, andere haben eine Berufsausbildung absolviert (und eine berufsbezogene Hochschulzugangsberechtigung über eine mehrjährige Berufstätigkeit erworben).

<sup>13</sup> Hiermit ist weniger ein klassischer Karriereweg im Sinne eines vertikalen Aufstiegs innerhalb eines organisationalen Hierarchiegefüges und der damit verbundenen Steigerung von sozialem Status, Macht, Prestige und Entgelt gemeint, sondern ein neutraleres, anglo-amerikanisch geprägtes Begriffsverständnis, das Karriere als evolutionären, arbeitsbezogenen Entwicklungsprozess begreift, in dem Individuen über diverse Beschäftigungszeiträume und Arbeitstätigkeiten ein individuelles Arbeitsvermögen ausprägen und weiterentwickeln (vgl. Tietel/Hocke 2015, S. 25 f.).

<sup>14</sup> Konkret: Die Position als Arbeitsdirektor\*in, Führungskraft bzw. Personalleitung, ein fachlicher Umstieg, die Arbeit als Gewerkschaftssekretär\*in, eine selbstständige Tätigkeit im Bildungs- oder Beratungsbereich oder die Rückkehr zu der beruflichen Tätigkeit, die vor der Freistellung für die Betriebsrats Tätigkeit ausgeübt worden ist.

Die Gruppe der Akteur\*innen der Mitbestimmung ist allerdings sehr wohl durch gleiche oder ähnliche berufliche Funktionen gekennzeichnet. Dabei entwickeln die Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung durchaus eine gruppenspezifische Identität (vgl. u. a. Tietel/Hocke 2015; Hocke 2018; Hocke/Neuhof 2018; Virgillito et al. 2015), die auf die Ausprägung bzw. das Vorhandensein tätigkeitsspezifischer Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen sind.

Werden die genannten theoretischen Ansätze der Professionalisierungsforschung zugrunde gelegt, so wird insgesamt deutlich, dass die Gruppe der betrieblichen Interessenvertretungen formal kaum als professionalisiert gelten kann: Dies gilt angesichts dessen, dass das spezifische Wissen, das für professionelles Handeln im Feld der Mitbestimmung benötigt wird, nicht eindeutig inhaltlich zu bestimmen ist. Damit verbindet sich auf der konkreten Handlungsebene ein relativ hohes Maß an Autonomie. In organisatorischer Hinsicht ist jedoch Autonomie für die Tätigkeit von Betriebsrät\*innen nur bedingt gegeben: sie sind in die bestehenden betrieblichen Abläufe eingebunden und unterliegen häufig dem Primat der ökonomischen Rationalität der Unternehmen. Mandatsträger\*innen in Betriebsratsgremien verfügen nur ansatzweise über spezifische Einkommens- und Aufstiegschancen. Hinzu kommt, dass ihre Tätigkeit, anders als bei Angehörigen der klassischen Professionen, wie z. B. bei Ärzt\*innen oder Jurist\*innen, nicht mit einem besonderen Sozialprestige verbunden ist. Weiterhin können das Fehlen einer Selbstverständnisdiskussion und professioneller Standards, sowohl für die individuelle als auch für die kollektive Ebene, als ein Professionalisierungsdefizit gewertet werden. Weitgehend ungeklärt ist auch die Frage, inwieweit der fachliche Kern von Professionalität – die Fähigkeit, *wissenschaftliches* Wissen kontextabhängig und fallbezogen einsetzen zu können – zukünftig von den Akteur\*innen der Interessenvertretung erwartet wird. Die Tatsache der Umwandlung der Akademie der Arbeit in eine Hochschule (vgl. Allespach/Gröbel 2021) spricht eher für die Bedeutungszunahme akademischen Wissens.

## 5 (Wie) Kann die Professionalisierung von betrieblicher Interessenvertretung gelingen?

Auch wenn in formaler Hinsicht entlang der berufssoziologischen Konstrukte für die Mandatsträger\*innen ein eher niedriger Professionalisierungsgrad konstatiert werden kann, so ist ihr professionelles Handeln unter den schwierigen o. g. Voraussetzungen umso mehr zu würdigen. Eine professionell ausgeübte und auf umfassenden Handlungskompetenzen basierende Interessenvertretung gehört zu einem der wenigen „Berufe“, die in kurzer Zeit zu erheblichen und nachhaltigen Qualifikationssprüngen führt (vgl. Tietel/Hocke 2015, S. 392). Dass dies selbst ehemaligen Mandatsträger\*innen nicht bewusst ist, zeigt sich in den von ihnen gewählten Anschlussoptionen. Nur einzelne ehemalige Mandatsträger\*innen fühlen sich zu einer beruflichen Neu- bzw. vertikalen Umorientierung ermutigt, in der sie ihre in der Betriebsratsarbeit erworbenen Kompetenzen verwerten (ebd.).

Im Fall einer Rückkehr in die vorherige Position (als eine von insgesamt sechs identifizierten Anschlussoptionen) wird dies von den Betroffenen angesichts des Kompetenz- und Erfahrungsausbaus allerdings eher als Rückwärtstrend der beruflichen Karriere angesehen. Damit verbindet sich für sie auch ein Gefühl des Verlusts an Bedeutung im Unternehmen (vgl. Tietel/Hocke, S. 290 f.). Hier wären gezielte Empowermentstrategien gefordert, die Interessenvertreter\*innen in ihrem beruflichen Entwicklungsweg ermutigen und begleiten.

Nach derzeitigem Stand liegen kaum Befunde vor, wie sich Betriebsratsgremien kollektiv – *zum Zweck der eigenen Professionalisierung* – organisieren und welche Rolle Gewerkschaften dabei innehaben. Unstrittig ist, dass Mandatsträger\*innen von kooperativen und konstruktiven Austauschbeziehungen mit Gewerkschaften sowie regionalen und branchenspezifischen Netzwerken profitieren (vgl. Virgillito et al. 2015, S. 31; Haunschild et al. 2021). Hervorzuheben ist vor dem Hintergrund der benannten Qualifizierungsbedarfe insbesondere die Rolle von (gewerkschaftlichen und freien) Weiterbildungsanbietern.

So stellt sich mit Blick auf eine wirksame berufs- bzw. professionspolitische Vertretung die Frage nach interessenspolitischen Organisationen oder kollektiven Zusammenschlüssen der Akteur\*innen sowie nach innerbetrieblichen Faktoren, die zur Professionalisierung von Betriebsrät\*innen beitragen könnten. Für diese soziale Dimension ist ein erhebliches Forschungsdefizit zu verzeichnen. Es ist offen, inwiefern Akteur\*innen der betrieblichen Interessenvertretung in regionalen Netzwerken z. B. in den vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Zukunftszentren<sup>15</sup> organisiert sind (vgl. BMAS 2022).

---

<sup>15</sup> vgl. <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Austausch-mit-der-betrieblichen-Praxis/Zukunftszentren/zukunftszentren.html>

Der eher geringe Grad an sozialer Organisation bzw. Vergemeinschaftung – als Merkmal einer eher gering ausgeprägten Professionalisierung – lässt mutmaßen, dass die Betriebsrät\*innen mit ihren Weiterbildungsinteressen als Nachfragende spezifischer (Weiter-)Bildungsangebote u. a. bei freien Weiterbildungsanbietenden und gewerkschaftlichen Bildungsanbietenden nicht im vollen Umfang präsent sind (vgl. Hocke/Neuhof 2018, S. 18 ff.). Um dem zu begegnen, müssten sie ihre Weiterbildungsbedarfe eindeutig definieren und artikulieren. An dieser Stelle sind die Ergebnisse des Projekts „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen“ zentral: Im Rahmen des Projektes wurde eine Methodenmatrix entwickelt, die von Bildungs- und Beratungsträger\*innen herangezogen werden kann, um wirksame Unterstützungsangebote für Mandatsträger\*innen in Betriebsratsgremien umzusetzen (vgl. Hocke 2018, S. 91 ff.).

Die Gestaltung von angemessenen Weiterbildungsangeboten für Betriebsratsmitglieder erweist sich in zweierlei Hinsicht als herausfordernd: Dies ist zum einen durch die Heterogenität der betrieblichen Interessenvertreter\*innen begründet. Zum anderen lösen strukturelle Bedingungen (z. B. Möglichkeit der Abwahl) Unsicherheiten in Bezug auf die Dauer der Betriebsratsstätigkeit aus. Insofern besteht auch inhaltlich keine Klarheit darüber, welche spezifischen und spezialisierten Wissensbestände zukünftig gefordert sind.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass betriebliche Interessenvertreter\*innen über eine einzigartige Kombination an Fach- und Personal Kompetenzen auf hohem Niveau verfügen müssen, wobei diese sich, ebenso wie die Qualität der interaktiven Arbeit, grundsätzlich nur schwer bestimmen lassen. Dies ist insgesamt auf die Problematik der Anerkennung von informell und non-formal erworbenen Kompetenzen zurückzuführen. Es bleibt kritisch zu prüfen, ob das geforderte Konglomerat aus wissenschaftlichem Erfahrungs- und Alltagswissen bzw. Problemlösungs- und Deutungswissen in formalen Qualifizierungsmaßnahmen überhaupt erworben werden kann und ob Zertifikate dies hinreichend abbilden können. Folglich müssten Mitglieder im Betriebsratsgremium die Standards ihres professionellen Handelns kollektiv selbst entwickeln (z. B. Kompetenzprofile und Zugangsberechtigungen). Hier kommt den Gewerkschaften und Betrieben eine zentrale Unterstützerrolle zu, um Anforderungen für die Entwicklung adäquater Angebote für diese heterogene Zielgruppe zu formulieren.

## 5.1 Betriebliches Weiterbildungs-, Wissens- und Belastungsmanagement

Unternehmen können auf zwei Wegen zur Professionalisierung von Betriebsrät\*innen beitragen: Zum einen, indem die Arbeitstätigkeit entlang lernförderlicher Arbeitskonzepte und eines systematischen innerbetrieblichen Bildungsmanagements gestaltet wird, zum anderen durch zielgruppenadäquate innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen. Zwar zeigen Forschungsergebnisse, dass die Voraussetzungen für eine Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit grundsätzlich vorliegen und der Betrieb als sozialer Lernort angesehen werden kann. Eine Professionalisierung setzt jedoch voraus, dass die informell entlang der Arbeitstätigkeit erworbenen Kompetenzen *reflektiert* und *expliziert* werden können. Um einen entsprechenden Beitrag zu leisten, müssten zudem lernförderliche Arbeitskonzepte und ein systematisches innerbetriebliches Bildungsmanagement gezielt auf klar definierte Kompetenzanforderungen ausgerichtet werden. Insbesondere Letzteres wird jedoch durch den Nachwuchsmangel in der betrieblichen Interessenvertretung erschwert: Sobald langjährige Mandatsträger\*innen altersbedingt aus den Gremien ausscheiden, geht Erfahrungswissen für die Bewältigung der Anforderungen der Betriebsratsarbeit verloren (vgl. Niewerth/Massolle 2017, S. 5).

Auch der Gestaltung und Mitbestimmung von innerbetrieblichen Weiterbildungsangeboten durch Betriebsratsgremien im Eigeninteresse, sind aus verschiedenen Gründen Grenzen gesetzt. Sie resultieren u. a. aus der in Kapitel 2 ausgeführten innerbetrieblichen Doppelfunktion der Betriebsrät\*innen im Hinblick auf die Personalentwicklung (vgl. Oerder 2016; Berger/Illner 2019). Auf der einen Seite besteht weitreichende betriebliche Entscheidungsfreiheit über Weiterbildungsmaßnahmen (Lernziele und -inhalte, Methoden, Einsatz pädagogischen Personals). Auf der anderen Seite fehlen Verbindlichkeiten (auch in Form von gesetzlichen Regelungen) zu Qualitäts- und Mindeststandards in der betrieblichen Weiterbildung sowie zu einheitlichen Qualifikationsvoraussetzungen und Karriereplänen für die Interessenvertreter\*innen. Wie in den oben präsentierten Forschungsprojekten deutlich wurde, spielen bei Übergängen in die und aus der Betriebsratsarbeit eine offene Kommunikation über Übergangswege und -möglichkeiten, eine gezielte Nachwuchsförderung und Nachfolgeplanung, Kompetenzmessverfahren (Dokumentation und Anerkennung) sowie berufliche Perspektivplanungen eine entscheidende Rolle (vgl. Hocke/Neuhof 2018, S. 93). Im Hinblick auf eine unternehmensinterne Karriereplanung sind daher sowohl betriebsinterne als auch externe Beratungs- und Begleitungsstrukturen gefordert.

Stabsmitarbeiter\*innen und Referent\*innen in der betrieblichen Interessenvertretung, die in der Regel über eine akademische Qualifikation verfügen und sowohl in großen Unternehmen als auch in KMU mit dem expliziten Ziel der Professionalisierung von Betriebsratsgremien eingesetzt werden, kommt diesbezüglich eine eher ambivalente Rolle zu. Aufgrund der dadurch steigenden Gremiengröße und strukturellen Komplexität differenzieren sich zunehmend hierarchische Strukturen in den Gremien aus (vgl. Giertz 2020, S. 57 ff.). Zudem stehen diese nicht gewählten Mitarbei-



ter\*innen von Betriebsratsgremien in einem Spannungsverhältnis: Einerseits werden sie in den Unternehmen *wie* ein gewähltes Mitglied dem Betriebsratsgremium zugeordnet. Andererseits werden sie von den offiziellen Mandatsträger\*innen als „Konkurrenz ohne Mandat“ (Balkenbohl 2015, S. 34) wahrgenommen. Aufgrund dieses Spannungsverhältnisses bleibt offen, welchen konkreten Beitrag Referent\*innen und Stabsmitarbeiter\*innen zur Professionalisierung der Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung leisten können.

## 5.2 Professionalisierung durch Akademisierung

Vor dem Hintergrund, dass keine verbindlichen Aussagen über das Akademisierungsniveau von Mandatsträger\*innen in Betriebsratsgremien getroffen werden können, stellt sich die Frage nach der Rolle von Studiengängen für betriebliche Interessenvertreter\*innen hinsichtlich ihrer Professionalisierung. Dies gilt insbesondere angesichts der Tatsache, dass fachgebundene Hochschulzugangsberechtigungen über langjährige Berufstätigkeit auf dem so genannten „3. Bildungsweg“ erworben werden können.

Mit einer akademischen Ausbildung würde in der Wissensdimension ein Grundstein für ein stärkeres Maß an Professionalität gelegt: Über die fachwissenschaftliche Fundierung erwerben die Teilnehmenden die Fähigkeit, *wissenschaftliches* Wissen kontextabhängig und fallbezogen einzusetzen und zu reflektieren. Damit erfüllen sie ein wesentliches Professionsmerkmal (vgl. Hartmann 1968).

Bislang sind derartige Angebote an Hochschulen bzw. Einrichtungen der tertiären Bildung lediglich in Ausnahmefällen zu finden. Beispiele hierfür sind:

- der bundesweit erste weiterbildende Masterstudiengang „Arbeit – Beratung – Organisation“<sup>16</sup> an der Universität in Bremen, der explizit Mitglieder aus Betriebsratsgremien adressiert.
- Mitbestimmungsvertreter\*innen der IG Metall können an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum im Zertifikatsstudiengang „Digitale Transformation“, der neun Module umfasst, ein 18-monatiges Weiterbildungsangebot absolvieren<sup>17</sup>.
- das House of Labour<sup>18</sup> in Frankfurt am Main, als Leuchtturm einer „arbeitnehmendenorientierte[n] Bildungs- und Forschungseinrichtung“ (Allespach/Gröbel 2021, S. 268). Es vereint neben der 1921 gegründeten Europäische Akademie der Arbeit (EAdA), vormals Akademie der Arbeit (AdA), die Academy of Labour und die seit 2021 akkreditierte University of Labour. Dabei sind jegliche Angebote miteinander verzahnt.

---

<sup>16</sup> vgl. <https://www.uni-bremen.de/mabo/studium>

<sup>17</sup> vgl. <https://www.akademie.rub.de/zertifikatskurse/digitale-transformation/>

<sup>18</sup> vgl. <https://www.house-of-labour.de/>

Die Arbeit dieser Hochschulen, die z. T. seit über 100 Jahren bestehen, ist allerdings bisher eher rudimentär dokumentiert und empirisch untersucht. Eine Liste über aktuelle Weiterbildungsmöglichkeiten führt die Hans-Böckler-Stiftung<sup>19</sup>.

Als Vorbild für die Entwicklung berufsbegleitender Studiengänge für Mandatsträger\*innen in Betriebsratsgremien, könnten „Triale Qualifizierungsmodelle“ herangezogen werden. Faßhauer und Vogt (2012) beschreiben dies am Beispiel des Bildungspersonals, das sich hinsichtlich seines Professionalisierungsgrades auf einem ähnlichen Niveau bewegt wie die betrieblichen Interessenvertreter\*innen (vgl. Meyer 2020). Hervorzuheben ist dabei die Verknüpfung der Lernorte Hochschule und Betrieb, wonach im Kontext dieser akademischen beruflichen Weiterbildung die beruflichen sowie betrieblichen (Lern-)Erfahrungen der Studierenden explizit aufgenommen werden. Problematisch ist die Finanzierung derartiger innovativer Studienmodelle: Es hat sich gezeigt, dass diese meist als drittmittelfinanzierte Modellversuche angelegt sind, und dass mit dem Ende der Finanzierung das erprobte Modell nicht kostendeckend fortbestehen kann.

Ein Grund dafür, dass bisher kaum Bedarf oder Nachfrage an (berufsbegleitenden) Studiengängen für Mandatsträger\*innen festgestellt wurde, könnte die besondere rechtliche Stellung von Interessenvertreter\*innen sein: Das Betriebsratsmandat wird als ehrenamtliches Wahlamt ausgeübt und ist damit nur bedingt als Entwicklungs- und Karriereschritt planbar. Damit ergibt sich für die Organisation eines Studiengangs entlang der Wahlperioden von Betriebsratsgremien die Paradoxie, dass ein berufsbegleitendes Studium *während* der Betriebsratstätigkeit aufgrund der langen Dauer tendenziell für eine betriebsratsähnliche Tätigkeit *nach* der ehrenamtlichen Betriebsratsmitgliedschaft qualifizieren würde und der Ausübung der Betriebsratstätigkeit nur mittelbar zugutekommt.

---

<sup>19</sup> <https://www.mitbestimmung.de/html/warum-weiterbildung-fur-betriebsrate-an-10779.html>

### 5.3 Voraussetzungen für eine Professionalisierung der Betriebsrät\*innen auf gesellschaftlicher und politischer Ebene

Angesichts vielfältiger Anknüpfungspunkte, die zur Professionalisierung von betrieblichen Interessenvertreter\*innen beitragen könnten, stellen – neben zielgruppenadäquaten Qualifizierungsmaßnahmen – beratende und begleitende Unterstützungsangebote zentrale Instrumente dar. Iller et al. (2016) präsentieren ausgehend von den Ergebnissen des Projekts „Unterstützung der Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland und Österreich“ sechs Formate, um die Mitbestimmungsaktivität von Betriebsratsgremien zur Weiterbildung zu fördern:

- grundlegende Schulungsangebote mit dem Fokus auf gesetzlich geregelte Mitbestimmungsthemen,
- themenzentrierte Veranstaltungen, die Weiterbildung als mitbestimmungspflichtiges Handlungsfeld in den Fokus rücken,
- einzelfallbezogene Beratungsangebote für Betriebsratsgremien, in denen die aktuellen betrieblichen Weiterbildungsstrukturen analysiert werden,
- Einsatz von Weiterbildungsberater\*innen in Unternehmen zur Vermittlung zwischen Arbeitgebenden und Interessenvertretung,
- Unterstützungsangebote zur Gestaltung der Organisation von Arbeit innerhalb von Gremienstrukturen mit einer nachhaltigen Implementierung von Weiterbildungsthemen,
- Vermittlungsangebote für die themenzentrierte Kommunikation über Weiterbildung zwischen Betriebsratsgremien und Beschäftigten.

Diese liefern wiederum inhaltliche und konzeptionelle Anhaltspunkte für die eigene Fachkompetenzentwicklung der Interessenvertreter\*innen.<sup>20</sup>

Des Weiteren empfehlen die Autor\*innen die Einrichtung eines Beratungsnetzwerks, in dem Mandatsträger\*innen institutionalisierte Unterstützung erhalten. Die Anbieter\*innen der Beratungsleistungen sollten dabei organisationsintern klären, welche Zielgruppe (Betriebsratsgremien oder betriebliches [Bildungs-]Management) erreicht werden soll, und inwiefern Angebote zwischen „Serviceorientierung und Politisierung“ (Iller et al. 2016, S. 216) ausgerichtet werden.

---

<sup>20</sup> Ein Problem im Hinblick auf die Übertragbarkeit besteht jedoch darin, dass Weiterbildungsberatung in Deutschland – im Vergleich zu anderen Ländern wie z. B. der Schweiz (vgl. Meyer 2014) – nicht systematisch mit dem übrigen Bildungssystem verzahnt ist, sondern ein fakultatives Angebot darstellt. Auch die Versorgung mit Angeboten ist insgesamt unzureichend und regional sehr unterschiedlich. Notwendig sind insofern bundeseinheitliche Regelungen der Rahmenbedingungen, die eine finanzielle Unterstützung von Weiterbildungsanstrengungen bieten und die Realisierung von Ansprüchen auf Lernzeit ermöglichen.

Bildungsanbieter\*innen sowie Beratungsstellen sind gefordert, eine Begleitung von betrieblichen Interessenvertreter\*innen und die anteilige Erweiterung bestehender Bildungsangebote um Inhalte zur beruflichen Perspektivplanung im Anschluss an die Betriebsratsarbeit bereit zu stellen (vgl. Tietel/Hocke 2015). Da Bildungsberatung – insbesondere Weiterbildungsberatung – Entscheidungen über Lernprozesse, Bildungsinstitutionen und -systeme betrifft, sollte auch geprüft werden, inwieweit Kompetenzen und (fachspezifisches) Wissen, die in der Weiterbildung für Mandatsträger\*innen erworben wurden, zertifiziert werden können.

In dem Projekt „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter\*innen“ wurden in Kooperation mit verschiedenen Bildungs- und Beratungsträger\*innen bereits kompetenzförderliche Beratungs- und Bildungsangebote konzipiert, erprobt und umgesetzt, mit dem Ziel, wirksame Unterstützungsangebote für Mandatsträger\*innen bei ihrem Weg in die bzw. zurück aus der Betriebsratsarbeit zu entwickeln.<sup>21</sup> Diese Begleitung von Mandatsträger\*innen bei Übergangentscheidungen erweist sich als voraussetzungsreich und herausfordernd, da eine Vielfalt an Perspektiven, Akteur\*innen, Handlungsfeldern sowie diesbezügliche Chancen und Grenzen zusammenfließen. Entsprechend erforderten die Pilotangebote Neuerungen und Maßnahmen auf der normativen, der strategischen und der operativen Ebene (vgl. Hocke/Neuhof 2018, S. 14 ff., S. 23 ff.):

- Die **normative Ebene** umfasst Leitlinien, die als Orientierungsrahmen für ein Übergangmanagement fungieren.
- Die **strategische Ebene** betrifft die zeitliche Planung von Maßnahmen unter Berücksichtigung der Leitlinien, wie etwa die Bestandsaufnahmen, die Themenwahl und das Bilden von (über-)regionalen Netzwerken.
- Die **operative Ebene**, auf der die geplanten Maßnahmen zielgruppenorientiert umgesetzt werden, z. B. in Form von Vorgesprächen, Werkstatt-Tagen und einer Angebotspilotierung.

Für die Ausdifferenzierung eines Unterstützungssystems durch z. B. ein Beratungsnetzwerk, wären wiederum die Gewerkschaften gefordert, regionale bzw. branchenspezifische Angebote zu koordinieren und deren Bekanntheit zu steigern. Sie könnten zudem für die Relevanz von Beratungs- und Weiterbildungsangeboten von Mandatsträger\*innen sensibilisieren, sodass Weiterbildung nicht nur in den Gremien als mitbestimmungsrelevantes Feld, sondern auch von den Interessenvertreter\*innen selbst als Chance zur persönlichen wie fachlichen Entwicklung anerkannt wird (vgl. Iller et al. 2016, S. 217 f).

---

<sup>21</sup> Aufbauend auf den im Projekt „Karrieremuster und Karrierewege von ehemals freigestellten Betriebsratsmitgliedern“ (Tietel/Hocke 2015) generierten Ergebnissen, konkretisieren Hocke und Neuhof (2018) in diesem praxisorientierten Projekt die geforderten Beratungsangebote in Einzelberatungen, Gruppen- sowie Gremienworkshops (vgl. ebd., S. 83 f.). Diese Pilotangebote sollten den Übergang in die freigestellte Betriebsratsarbeit sowie aus der Freistellung zurück in eine betriebliche Funktion unterstützen.

Darüber hinaus sind flankierend Rahmenbedingungen durch Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu schaffen, die eine Kompetenzentwicklung von Mandatsträger\*innen befördern. Auf sozialpolitischer Ebene ist zunächst entscheidend, dass Fragen der Finanzierung und die institutionelle Organisation von Beratung für die betriebliche Interessenvertretung geklärt werden (vgl. ebd.). Des Weiteren ist der gesetzliche Rückhalt für Mitbestimmung in der Weiterbildung zu stärken (vgl. § 98 BetrVG). Zwar wird der betrieblichen Interessenvertretung eine hohe Verantwortlichkeit für die Mitbestimmung an Weiterbildung zugesprochen, es fehlt jedoch – wie oben gezeigt wurde – an entsprechender rechtlicher Rahmung bzw. Regulierung. Dies betrifft zwangsläufig auch die Weiterbildungsbedarfe im eigenen Interesse. Die diesbezüglichen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes sind hinsichtlich der Absicherung der Berufsbiografieplanung für die Mandatsträger\*innen als unzureichend einzustufen: Gemäß § 38 Abs. 4 BetrVG müssen Mandatsträger\*innen in inner- und außerberuflichen Maßnahmen der Berufsbildung eingeschlossen werden. Es muss sichergestellt sein, dass sie „innerhalb eines Jahres nach Beendigung der Freistellung [...] eine wegen der Freistellung unterbliebene betriebsübliche berufliche Entwicklung“ nachholen (erhöht auf zwei Jahre, wenn die Freistellung drei volle Amtszeiten umfasst). Inwieweit eine solche Anschlussqualifizierung in einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt 4.0 mit einer ständig reduzierten Halbwertszeit beruflichen Wissens realisiert werden kann, ist jedoch fraglich.

## 6 Ausblick

Mit Blick auf die Beantwortung der eingangs formulierten Fragen, 1. welche Qualifikationen und Kompetenzen Betriebsrät\*innen und Träger\*innen von betrieblichen Innovationsprozessen zur Gestaltung von Transformationsprozessen benötigen und 2. ob bzw. wie die diesbezügliche Professionalisierung betrieblicher Interessenvertretung gelingen kann, wurden bereits zahlreiche Handlungsfelder aufgezeigt. Um diese Handlungsfelder aktiv zu gestalten, sind weiterführende empirische Untersuchungen unerlässlich.

Bislang sind die betrieblichen Interessenvertreter\*innen auf Lerngelegenheiten im Prozess der Arbeit angewiesen. Da der Betrieb den zentralen Interaktionsraum und damit beruflichen Lernort für betriebliche Interessenvertreter\*innen darstellt, wäre zunächst zu untersuchen, welche konkreten Gelegenheiten situierten Lernens sich für diese Gruppe in den Betrieben bieten.

Angesichts der hohen Bedeutung von Weiterbildung für eine individuelle Professionalisierung, gibt es erheblichen Forschungsbedarf dazu, wie sich Mandatsträger\*innen – individuell und in Betriebsratsgremien kollektiv – zum Zweck der eigenen Professionalisierung organisieren. Zu fragen wäre zum einen danach, welche Rolle den Gewerkschaften dabei zukommt. Zum anderen gilt es kritisch zu beobachten, wie sich der wachsende Markt freier Anbieter\*innen speziell für Betriebsrät\*innen perspektivisch entwickelt.

Nachdem in den vorherigen Abschnitten bezugnehmend auf spezifische Anforderungen geklärt wurde, welche Kompetenzen die Mandatsträger\*innen vorweisen, welche sie benötigen und wie sie diese im Einzelnen entwickeln könnten, wäre in einem nächsten Schritt ein in sich konsistentes Kompetenzprofil zu entwickeln. Vereinzelt liegen für vergleichbare Tätigkeiten im Feld der interaktiven Arbeit bereits Ansätze zur Ausformulierung von Kompetenzprofilen vor, z. B. für das Bildungspersonal (vgl. Brater/Wagner 2008), das Pflegepersonal (vgl. Hiestand et al. 2021) sowie für Berater\*innen bei der Unterrichtsgestaltung<sup>22</sup>. Die Kompetenzdimensionen der KMK (2021) explizit im Hinblick auf die Mitglieder in Betriebsratsgremien auszudifferenzieren, würde es ermöglichen, ein berufsspezifisches Verständnis der umfassenden beruflichen Handlungskompetenz zu formulieren.

Wie genau sich Akademisierungsansätze und Triale Qualifizierungsmodelle auf die Professionalisierung von Mandatsträger\*innen auswirken und wie die Akademisierung entlang der Betriebsratsarbeit von Absolvent\*innen eingeschätzt wird, sollte erforscht werden, um gezieltere Rückschlüsse auf die Professionalisierung von Mandatsträger\*innen ziehen zu können.

Gelänge es infolge von Maßnahmen zur Belastungsreduktion, strategisch ausgerichtete begleitende Qualifizierungsmaßnahmen zu durchlaufen, belastungsinduzierende Rollenkonflikte zu bewältigen und mitbestimmungsrechtliche Einflussmöglichkeiten vollumfänglich auszuschöpfen, wäre das

---

<sup>22</sup> [http://www.kmk-format.de/material/Beratung/Handreichung\\_201108.pdf](http://www.kmk-format.de/material/Beratung/Handreichung_201108.pdf)

ein Indikator und eine Voraussetzung einer erfolgreichen Professionalisierung. Hierfür könne ebenfalls bedeutsam sein, die Rolle von Referent\*innen und Stabsmitarbeiter\*innen in Betriebsratsgremien zu untersuchen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass aufgrund der Heterogenität der Tätigkeitsfelder, der Komplexität dessen, was betriebliche Interessenvertreter\*innen leisten müssen, und angesichts der strukturellen Barrieren, eine Profilierung – im Sinne der Erarbeitung von kompetenzbasierten Tätigkeits- bzw. Berufsprofilen – mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist. Diese sollten angesichts diverser bereits vorliegender Gestaltungsoptionen angenommen und konstruktiv gewendet werden: Arbeitspolitik, Gewerkschaften und auch die Betroffenen selbst sind gemeinsam gefordert, den Prozess einer kollektiven Professionalisierung der „Berufsgruppe“ der betrieblichen Mandatsträger\*innen voranzutreiben.

## Literatur

**Ahlene, Eva, Palomo, Mark Esteban, Filipiak, Kathrin, Hauser-Ditz, Axel und Wannöffel, Manfred. 2017:** Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. In: WSI Mitteilungen. Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung. Ausgabe 6/2017. S. 442–451, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2017\\_06\\_ahlene.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2017_06_ahlene.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Ahlers, Elke. 2018:** Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte. WSI-Report Nr. 40. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_40\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_40_2018.pdf) (Stand: 18.07.2022).

**Allespach, Martin und Gröbel, Rainer. 2021:** 100 Jahre Europäische Akademie der Arbeit. Eine Institution für Lehre, Forschung und Mitbestimmung. Bund-Verlag GmbH. Frankfurt am Main.

**Balkenbohl, Christoph. 2015:** Stabsmitarbeiter im Betriebsrat. Arbeitsrecht im Betrieb (AiB). Fachzeitschrift für den Betriebsrat. Heft 7, 2015. Frankfurt am Main. S. 31–34.

**Baumhauer, Maren, Beutnagel, Britta, Meyer, Rita und Rempel, Kira. 2021: Lernort Betrieb 4.0:** Organisation, Subjekt und Bildungs Kooperation in der digitalen Transformation der Chemieindustrie. Study Nr. 454 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007932](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007932) (Stand: 04.03.2022).

**Behrens, Martin und Brehmer, Wolfram. 2022:** Betriebs- und Personalarbeit in Zeiten der COVID-Pandemie. WSI-Report Nr. 75. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008316/wsi\\_p\\_report\\_75\\_2022.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008316/wsi_p_report_75_2022.pdf) (Stand: 18.07.2022).

**Berger, Klaus und Iller, Carola. 2019:** Lückenbüßer im System – Kollektive Interessenvertretungen in der betrieblichen Weiterbildung. In: Dobischat, Rolf, Käßlinger, Bernd, Molzberger, Gabriele und Münk, Dieter. (Hrsg.): Bildung 2.1 für Arbeit 4.0? Springer VS. Wiesbaden. S. 183–199.

**Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)** in der Fassung der Bekanntmachung vom 10. Dezember 2021 (BGBl I S. 5162).

**Bianchi-Weinand, Andrea. 2021:** Curriculare Ausrichtungen der Lernfabriken an Hochschulen. In: Heinze, Rolf G., Kreimeier, Dieter und Wannöffel, Manfred. (Hrsg.): Lernfabriken an Hochschulen: Neue Lernorte auf dem Vormarsch? Bestandsaufnahme – Curriculare Ausrichtungen – Transferkanäle. Study Nr. 456 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. S. 38–78. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008023/p\\_study\\_hbs\\_456.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008023/p_study_hbs_456.pdf) (Stand: 19.07.2022).

**BMAS 2022:** ESF- und Bundesprogramm „Zukunftszentren“. <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Austausch-mit-der-betrieblichen-Praxis/Zukunftszentren/zukunftszentren.html> (Stand: 18.07.2022).

**Böhle, Fritz und Sauer, Stefan. 2019:** Erfahrungswissen und lernförderliche Arbeit – Neue Herausforderungen und Perspektiven im Konzept des Lernens in der Lernfabrik. In: Dobischat, Rolf, Käßlinger, Bernd, Molzberger, Gabriele und Münk, Dieter. (Hrsg.): Bildung 2.1 für Arbeit 4.0? Springer VS. Wiesbaden. S. 241–263.



**Brater, Michael und Wagner, Jost. 2008:** Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals. Ergebnisse einer explorativen Studie. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. Ausgabe 06/2008. <https://www.bwp-zeit-schrift.de/dienst/veroeffentlichungen/de/bwp.php/de/publication/download/1402> (Stand: 04.03.2022).

**Bromberg, Tabea, Loos, Patrick, Mierich, Sandra und Werner, Nils. 2019:** Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen? Mitbestimmungspraxis Nr. 23 des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2019\\_23.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2019_23.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Büchter, Karin, Dehnbostel, Peter und Hanf, Georg. 2012:** Der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR). Ein Konzept zur Erhöhung von Durchlässigkeit und Chancengleichheit im Bildungssystem? Aus der Reihe Berichte zur beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Bonn.

**Bundesministerium der Justiz (BMJ):** Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Berlin. <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/> (Stand: 24.01.2023).

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). 2017:** Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin. <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a883-weissbuch.html> (Stand: 04.03.2022).

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). 2013:** Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen. Struktur – Zuordnung – Verfahren – Zuständigkeiten. Berlin. [https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/dqr\\_handbuch\\_01\\_08\\_2013.pdf;jsessionid=657A538A5AAEFCD307A015C40BE444B9.Iive472?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/dqr_handbuch_01_08_2013.pdf;jsessionid=657A538A5AAEFCD307A015C40BE444B9.Iive472?__blob=publicationFile&v=1) (Stand: 04.03.2022).

**Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ). 2022:** AGENDA 2030. Die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung. Berlin. <https://www.bmz.de/de/agenda-2030> (Stand: 04.03.2022).

**Dehnbostel, Peter. 2015:** Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb<sup>2</sup>. Schneider-Verlag Hohengehren. Baltmannsweiler.

**Dehnbostel, Peter. 2019:** Betriebliche Lernorte, Lernräume und Selbstlernarchitekturen in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Ausgabe 35/36. Norderstedt. [https://erwachsenenbildung.at/magazin/19-35u36/04\\_dehnbostel.pdf](https://erwachsenenbildung.at/magazin/19-35u36/04_dehnbostel.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Dehnbostel, Peter. 2022:** Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Berufs- und Weiterbildung in digitalen Zeiten<sup>3</sup>. Schneider-Verlag Hohengehren. Baltmannsweiler.

**Erpenbeck, John und Sauter, Werner. 2020:** Werteerfassung und Wertemanagement. Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen. Springer Gabler. Wiesbaden.

**Euler, Dieter (2020):** Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung. In: Arnold, Rolf, Lipsmeier, Antonius und Rohs, Matthias. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildung<sup>3</sup>. Springer VS. Wiesbaden. S. 205–217.

**Faßhauer, Uwe und Vogt, Martina. 2012:** Professionalisierung des betrieblichen Bildungspersonals als eine Konsequenz der Akademisierung beruflicher Bildung. Begründung, Ziele und hochschuldidaktisches Konzept des „Trialen Modells“. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 23/2012. [http://www.bwpat.de/ausgabe23/fasshauer\\_vogt\\_bwpat23.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe23/fasshauer_vogt_bwpat23.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Fiehler, Fritz, Sauer, Dieter und Seiß, Frank. 2010:** Indirekte Steuerung. Eine gewerkschaftspolitische Herausforderung. IG Metall. Frankfurt am Main. [https://www.isf-muenchen.de/pdf/2010\\_Indirekte\\_Steuerung.pdf](https://www.isf-muenchen.de/pdf/2010_Indirekte_Steuerung.pdf) (Stand 20.07.2022).

**Flake, Regina, Janssen, Simon, Leschnig, Lisa, Malin, Lydia und Seyda, Susanne. 2021:** Berufliche Weiterbildung in Zeiten von Corona: insgesamt kein dramatischer Einbruch, aber deutliche gruppenspezifische Unterschiede. In: IAB-Forum 1. Dezember 2021. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB). Nürnberg. <https://www.iab-forum.de/berufliche-weiterbildung-in-zeiten-von-corona-kein-dramatischer-einbruch-aber-deutliche-gruppenspezifische-unterschiede/> (Stand: 04.03.2022).

**Fürstenberg, Friedrich. 1958:** Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzsituation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Heft 3. S. 418–429.

**Giertz, Jan-Paul. 2020:** Professionalisierungsstrategien von Betriebsräten am Beispiel von Stabsbeschäftigten. In: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.): Mitbestimmung der Zukunft. Mitbestimmungsreport Nr. 58 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. S. 57–59, <https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-007666> (Stand: 04.03.2022).

**Gulmo, Norbert. 2008:** Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern. Stress und damit verbundene gesundheitsbeeinträchtigende sowie -fördernde Faktoren bei Betriebsräten und Schwerbehindertenvertretungen in Deutschland. In: WSI Mitteilungen. Rainer Hampp Verlag. München und Mering.

**Haipeter, Thomas. 2020:** Entwicklung, Herausforderungen und Perspektiven der Leistungsregulierung. In: WSI Mitteilungen. Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung. Ausgabe 01/2020. S. 47–54. [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2020\\_01\\_haipeter.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2020_01_haipeter.pdf) (Stand: 18.07.2022).

**Haipeter, Thomas, Hoose, Fabian, Rosenbohm, Sophie. 2021:** Arbeitspolitik in digitalen Zeiten: Chancen und Herausforderungen für Arbeitsbeziehungen, Arbeitsgestaltung und Organisation. In: Haipeter, Thomas, Hoose, Fabian und Rosenbohm, Sophie. (Hrsg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit. Nomos. Baden-Baden. S. 9–44.

**Harbecke, Tim und Mühge, Gernot. 2020:** Digitalisierungsstrategien im Portrait. Wie gestaltet die betriebliche Mitbestimmung digitale Transformationsprozesse? Mitbestimmungspraxis Nr. 34 des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007881/p\\_mbf\\_praxis\\_2020\\_34.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007881/p_mbf_praxis_2020_34.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Hartmann, Heinz. 1968:** Arbeit, Beruf, Profession. In: Soziale Welt, Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung, Vol. 19 (1968)<sup>3</sup>. Nomos. Baden-Baden. S. 193–216.

**von Hauff, Michael. 2021:** Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung<sup>3</sup>. Walter de Gruyter GmbH. Berlin und Boston.

**Haunschild, Axel, Meyer, Rita, Ridder, Hans-Gerd, Clasen, Eva, Krause, Florian und Rempel, Kira. 2021:** Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung. Study Nr. 452 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007995#:~:text=Nachhaltigkeit%20durch%20Mitbestimmung%20Auf%20der%20Basis%20des%20Betriebsverfassungsgesetzes,und%20damit%20ein%20betriebspolitischen%20Beitrag%20zur%20Nachhaltigkeit%20leisten](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007995#:~:text=Nachhaltigkeit%20durch%20Mitbestimmung%20Auf%20der%20Basis%20des%20Betriebsverfassungsgesetzes,und%20damit%20ein%20betriebspolitischen%20Beitrag%20zur%20Nachhaltigkeit%20leisten) (Stand: 04.03.2022).

**Heinze, Rolf G., Kreimeier, Dieter und Wannöffel, Manfred. 2021:** Lernfabriken an Hochschulen: Neue Lernorte auf dem Vormarsch? Bestandsaufnahme – Curriculare Ausrichtungen – Transferkanäle. Study Nr. 456 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008023/p\\_study\\_hbs\\_456.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008023/p_study_hbs_456.pdf) (Stand: 19.07.2022).

**Hiestand, Stefanie, Ebbighausen, Marc und Stege, Jennifer. 2021:** (Schlüssel-)Kompetenzen für die Emotions- und Gefühlsarbeit in der Altenpflege. In: Berufsbildung. Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog. Heft 187, 75. Jg. Detmold. S. 16–19.

**Hinrichs, Sven (2021):** Qualifizierung im Wandel. Mitbestimmungspraxis Nr. 40 des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008010/p\\_mbf\\_praxis\\_2021\\_40.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008010/p_mbf_praxis_2021_40.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Hocke, Simone. 2018:** Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung. Study Nr. 388 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006952/p\\_study\\_hbs\\_388.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006952/p_study_hbs_388.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Hocke, Simone und Neuhof, Julia. 2018:** Übergänge in der Interessenvertretung gestalten. Handlungsfelder für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure. Study Nr. 399 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_399.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_399.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Iller, Carola, Berger, Klaus, George, Julia, Hauser-Ditz, Axel und Wiß, Tobias. 2016:** Unterstützung der Interessenvertretung in der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland und Österreich. Study Nr. 322 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006330/p\\_study\\_hbs\\_322.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006330/p_study_hbs_322.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Kotthoff, Hermann. 1981:** Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Campus Verlag. Frankfurt und New York.

**Kotthoff, Hermann. 1994:** Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Rainer Hamp Verlag. München und Mering.

**Kultusministerkonferenz (KMK). 2021:** Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Berlin, [https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2021/2021\\_06\\_17-GEP-Handreichung.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_06_17-GEP-Handreichung.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Kuhlenkötter, Bernd, Lins, Dominik, Niewerth, Claudia, Prinz, Christopher, Schäfer, Marvin und Wannöfel, Manfred. 2019:** Mitbestimmung und Partizipation im Transformationsprozess zur Industrie 4.0: Eine multiperspektivische Betrachtung der bisherigen Veränderungen der Industriearbeit im soziotechnischen Spannungsfeld. In: Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Vol. 28/2019, 4. Berlin. S. 401–422.

**Kuhnhenne, Michaela. 2021:** Kompetenzentwicklung in Betriebsräten – Motivation, förderliche und hinderliche Faktoren. Auswertung von Studien der Hans-Böckler-Stiftung. Working Paper Forschungsförderung Nr. 224 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008074/p\\_fofoe\\_WP\\_224\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008074/p_fofoe_WP_224_2021.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Lave, Jean und Wenger, Etienne. 1991:** Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press. New York.

**Lempert, Wolfgang. 2006:** Berufliche Sozialisation. Schneider-Verlag Hohengehren. Baltmannsweiler.

**Lübker, Malte und Schulten, Thorsten. 2021:** Tarifbindung in den Bundesländern. Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten<sup>3</sup>. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 89, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_ta\\_elemente\\_89\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_elemente_89_2021.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Malanowski, Norbert und Krug, Christian. 2017:** Digitalisierung in der Chemischen Industrie im Spiegel der prospektiven Technikgestaltung. In: Vassiliadis, Michael. (Hrsg.): Digitalisierung und Industrie 4.0. Technik allein reicht nicht aus. IG BCE. Hannover. S. 67–93.

**Maylandt, Jens. 2020:** Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat. Vorgehensweisen und Einflussgrößen. Study Nr. 448 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007842/p\\_study\\_hbs\\_448.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007842/p_study_hbs_448.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Meyer, Rita. (2000):** Qualifizierung für moderne Beruflichkeit. Soziale Organisation der Arbeit von Facharbeiterberufen bis zu Managertätigkeiten. Waxmann. Münster und New York.

**Meyer, Rita. 2014:** Berufsorientierung im Kontext des lebenslangen Lernens – berufspädagogische Annäherungen an eine Leerstelle der Disziplin, In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. Ausgabe 27/2014. [http://www.bwpat.de/ausgabe27/meyer\\_bwpat27.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe27/meyer_bwpat27.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Meyer, Rita. 2020:** Professionalisierung, Professionalität und Professionalisierbarkeit, In: Arnold, Rolf, Lipsmeier Antonius und Rohs, Matthias (Hrsg.): Handbuch Berufsbildung<sup>3</sup>. Springer VS. Wiesbaden. S. 547–559.

**Meyer, Rita und Haunschild, Axel. 2017:** Individuelle Kompetenzentwicklung und betriebliche Organisationsentwicklung im Kontext moderner Beruflichkeit – berufspädagogische und arbeitswissenschaftliche Befunde und Herausforderungen. In: Bächter, Karin, Fischer, Martin und Schlömer, Tobias. (Hrsg.): Betrieblich-berufliche Bildung. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. Ausgabe 32/2017. [http://www.bwpat.de/ausgabe32/meyer\\_haunschild\\_bwpat32.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe32/meyer_haunschild_bwpat32.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Minssen, Heiner. 2019:** Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung<sup>2</sup>. Springer VS. Wiesbaden.

**Müller-Jentsch, Walther. 2008:** Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

**Niewerth, Claudia. 2022:** Strategische Personalentwicklung für betriebliche Interessenvertretung. In: Gröbel, Rainer und Dransfeld-Haase, Inga. (Hrsg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH, S. 279–299.

**Niewerth, Claudia und Massolle, Julia. 2017:** Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat. Mitbestimmungspraxis Nr. 8 des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2017\\_008.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_008.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Niewerth, Claudia und Massolle, Julia. 2020:** Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit. Mitbestimmungspraxis Nr. 36 des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007899/p\\_mbf\\_praxis\\_2020\\_36.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007899/p_mbf_praxis_2020_36.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Niewerth, Claudia, Massolle, Julia und Grabski, Christof. 2016:** Zwischen Interessenvertretung und Unternehmensgestaltung: Der Betriebsrat als Promotor in betrieblichen Innovationsprozessen. Untersuchung von Qualifizierungen zu überbetrieblichen Innovations promotoren (Projekt BR InnoProm). Study Nr. 321 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006355/p\\_study\\_hbs\\_321.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006355/p_study_hbs_321.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Oerder, Katharina. 2016:** Mitbestimmung 4.0. Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung. In: WISO Direkt, 24/2016. Bonn. <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/12799.pdf> (Stand: 04.03.2022).

**Otto, Klaus-Stephan, Erbel, Helmut, Faß, Joe, Karl, Karoline und Pappendiek, Luise. 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> (Stand: 04.03.2022).

**Palomo, Mark Esteban, Filipiak, Kathrin, Niewerth, Claudia, Wannöffel, Manfred, Ahlene, Eva und Hauser-Ditz, Axel. 2020:** Weiterbildungsverhalten von Betriebsratsmitgliedern. Eine empirische Analyse von strukturellen und personenbezogenen Einflussfaktoren auf Basis einer repräsentativen Betriebsrätebefragung. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/103114.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/103114.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Rego, Kerstin, Houben, Daniel, Brüning, Steffen, Schaupp, Simon, Meyer, Uli. 2021:** Mitbestimmungspraxis in der „Industrie 4.0“. Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung für Betriebsräte. Working Paper Forschungsförderung Nr. 232. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008196/p\\_fofoe\\_WP\\_232\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008196/p_fofoe_WP_232_2021.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Schuß, Eric, Christ, Alexander, Oeyenhausen, Stephanie, Milde, Bettina, Flemming, Simone und Granath, Ralf-Olaf. 2021:** Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2021. Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September, Fassung vom 15.12.2021. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Bonn. [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab11\\_beitrag\\_ausbildungsmarkt-2021.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab11_beitrag_ausbildungsmarkt-2021.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Seidl, Martin. 2000:** Die Last der Verantwortung. Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen von Betriebsräten. In: WSI-Mitteilungen. Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, Heft 4. Bund-Verlag. Frankfurt am Main. S. 247–256.

**Siegrist, Hannes. 1988:** Bürgerliche Berufe. Zur Sozialgeschichte der freien und akademischen Berufe im internationalen Vergleich. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

**Tietel, Erhard und Hocke, Simone. 2015:** Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Nomos. Baden-Baden.

**Virgillito, Alfredo, Bertermann, Britta, Wilkesmann, Uwe und Naegele, Gerhard. 2015:** Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung. Betriebliche Mitbestimmung und betriebliche Handlungshilfen 290 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006048/p\\_edition\\_hbs\\_290.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006048/p_edition_hbs_290.pdf) (Stand: 04.03.2022).

**Voß, G. Günter und Pongratz, Hans. J. 1998:** Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Volume 50 Heft 1, S. 131–158.

**Voß, G. Günter. 2012:** Individualberuf und subjektivierter Professionalität. Zur beruflichen Orientierung des Arbeitskraftunternehmers. In: Bolder, Axel, Dobischat, Rolf, Kutscha, Günter und Reutter, Gerhard. (Hrsg.): Beruflichkeit zwischen institutionellem Wandel und biografischem Projekt. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 283–317.

**Widuckel, Werner. 2003:** Mitbestimmung und Nachhaltigkeit. Ein ungeklärtes Verhältnis in der Entwicklung. In: Linne, Gudrun und Schwarz, Michael. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 471–478.

## **Impressum**

In der Reihe „WSI Study“ erscheinen in unregelmäßiger Folge Arbeiten aus dem WSI zu aktuellen Vorgängen auf wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischem Gebiet. Für den Inhalt sind die Autorinnen und Autoren selbst verantwortlich.

**Diese und andere Veröffentlichungen der Hans-Böckler-Stiftung  
finden Sie als pdf-Datei unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)**

### **Autorinnen:**

Leibniz Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung  
Friederike Krause,  
Dr. Anne Jacobs  
Prof. Dr. Rita Meyer  
Shana Rühling  
Janna Hauschild

### **Ansprechpartnerin WSI:**

Magdalena Polloczek  
[Magdalena-Polloczek@boeckler.de](mailto:Magdalena-Polloczek@boeckler.de)

### **Herausgeber**

WSI der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
[wsj@boeckler.de](mailto:wsj@boeckler.de)

Satz: Daniela Groß

Study (Internet) ISSN 2367-0827