

# Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen

edition der  
**Hans Böckler**  
**Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

**Stabsmitarbeiter  
und Referenten  
betrieblicher  
Interessen-  
vertretungen**

**Ergebnisse einer Befragung**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 174

**Ingo Kübler**, M.A. (Jahrgang 1970) studierte nach einer kaufmännischen Berufsausbildung Soziologie und Wirtschaftsgeschichte. Dem Studium schloss sich eine dreijährige Tätigkeit für die Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung an. Seit Februar 2006 arbeitet der Autor als Referent des Gesamtbetriebsrates beim Autozulieferer MAHLE GmbH (Stuttgart).

© Copyright 2006 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2006  
ISBN 3-86593-053-0  
Bestellnummer: 13174

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>EINLEITUNG</b>	<b>5</b>
<b>1. BEGRIFF UND MERKMALE EINER STABSSTELLE</b>	<b>9</b>
<b>2. GRUNDDATEN ZUR BEFRAGUNG</b>	<b>11</b>
<b>3. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG</b>	<b>13</b>
3.1 Daten der Unternehmen und Stabsstellen	13
3.1.1 Betriebsgröße und Branche	13
3.1.2 Zuordnung der Gremien	14
3.1.3 Größe der Stabsstelle	15
3.1.4 Anzahl der Listen im Gremium	16
3.1.5 Bezeichnung der Stabsfunktion	17
3.1.6 Organisatorische Zuordnung	18
3.1.7 Zeitpunkt der Einrichtung	19
3.1.8 Beantragungsverfahren für die Stabsstelle	19
3.1.9 Gründe für die Einrichtung	20
3.2 Daten der Befragten	25
3.2.1 Alter und Geschlecht	25
3.2.2 Berufsausbildung und Qualifikation	25
3.2.3 Gewerkschaftliche und betriebsrätsliche Funktionen	26
3.2.4 Beschäftigungsverhältnis	27
3.2.5 Entgelt	28
3.2.6 Einschätzung: Chancen für Wechsel	28
3.3 Arbeitsinhalte	31
3.4 Kooperationsbeziehungen	35
3.4.1 Vorsitzende	36
3.4.2 Andere Gremienmitglieder	36
3.4.3 Vorstand/Geschäftsführung	37
3.4.4 Gewerkschaften	37
3.4.5 Stabsstellen anderer Unternehmen	38
3.5 Spannungs- und Konfliktfelder in der Stabstätigkeit	38
3.5.1 Im Gremium	39

3.5.2 Im Unternehmen	42
3.5.3 Veränderungen in den letzten Jahren	45
3.6 Berufliche Fortbildungsmaßnahmen	49
3.7 Überbetrieblicher Austausch: Themenwünsche	51
3.8 Differenzierungen nach Geschlechtern	52
<b>4. FAZIT</b>	<b>55</b>
<b>5. ANLAGEN</b>	<b>57</b>
<b>6. LITERATUR</b>	<b>73</b>
<b>PUBLIKATIONEN</b>	<b>74</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>79</b>

### »... ICH REDE UND REDE, KORRIGIERE FALSCH- INFORMATIONEN«<sup>1</sup>

Im Sommer 2004 standen die DaimlerChrysler-Betriebsräte und die baden-württembergische IG Metall im Zentrum des Medieninteresses. Das Management versuchte ein 500 Mill. € »Sparpaket« durchzudrücken. Auf Kosten der Beschäftigten, gegen bestehende Tarifverträge. Es ging um sehr viel in dieser symbolträchtigen Auseinandersetzung – mitten in der Herzammer der größten Industriegewerkschaft der Welt. Das Ringen um die öffentliche Meinung und um die Stimmung in den Betrieben stellte in dieser politisch aufgeheizten Zeit der Hartz-Montagsdemos für beide Seiten eine wichtige Variable für ihre Handlungsspielräume dar.

Die Arbeitgeberseite meinte Oberwasser zu haben angesichts des Sozialabbaus und gewerkschaftlicher Zugeständnisse in anderen deutschen Großbetrieben, wie z. B. die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche in den damaligen Siemens-Handy-Produktionsstätten. Spätestens als der Mercedes-Vorstand Jürgen Hubbard einige tarifliche Regelungen wie Schichtzulagen und Pausenregelungen als »baden-württembergische Krankheit« bezeichnete, kippte die Stimmung, so dass die Arbeitnehmervertreter aus ihrer grundsätzlich defensiven Haltung herauskamen und mit ihrer Kampagne »Erpresswerk« an der Medienfront erfolgreich punkten konnten. Über weite Strecken lag der größte Teil dieser Pressearbeit in der Hand der Stabsabteilung des Gesamtbetriebsrates DaimlerChrysler. Während die Betriebsräte und Gewerkschafter manchmal bis zu 17 Stunden ohne Pause verhandelten, konzipierten und realisierten die Stabsmitarbeiter/innen die externe und interne Öffentlichkeitsarbeit.

Dieses Beispiel zeigt, wie Gesamt- oder Konzernbetriebsräte inzwischen eigene Stabsabteilungen oder einzelne Fachreferenten für ihre Arbeit nutzen. Meistens geht es dabei aber nicht um die Öffentlichkeitsarbeit, sondern um die Organisation von Gremien und Abläufen und um die fachliche Unterstützung der Interessenvertretung. Die in dieser Broschüre vorgestellte Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung

1 O-Ton von Silke Ernst (Leiterin der externen Kommunikation des Gesamtbetriebsrat DaimlerChrysler); im Folgenden nach: Ernst, Silke: Ahnungslose Journalisten, in: Magazin Mitbestimmung 1+2/2005, S. 42-45.

(HBS) zeigt, dass sich in den letzten zehn Jahren die Zahl dieser Stabsstellen mehr als verdoppelt hat. Diese Entwicklung kann als eine Antwort der Betriebsräte auf gestiegene Herausforderungen betrachtet werden. Beispiele dafür sind die »Verbetrieblichung« von Tariffragen oder die Auseinandersetzung mit ständig veränderten Managementkonzepten, wie Lean-Management oder Outsourcing. Parallel zur thematischen und fachlichen Erweiterung mussten die Interessenvertreter auch ihre methodischen Kompetenzen verstärken, so man ihre Tätigkeit auch als ›Mitbestimmungs-Management‹ bezeichnen könnte. Stabsmitarbeiter/innen und Fachreferenten leisten einen wichtigen Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Arbeit von Interessenvertretungen. Dies gilt nicht nur für die Betriebs-, Gesamt- oder Konzernbetriebsräte, sondern auch für Personalratsgremien vieler großer Verwaltungseinheiten des öffentlichen Dienstes.

## FRÜHERE UNTERSUCHUNGEN

Handbücher, Ratgeber oder Handlungshilfen für die allgemeine Organisation der Betriebsratsarbeit werden von den Gewerkschaften und den Fachverlagen in einer Vielzahl angeboten. Für das hier besprochene Spezialthema beschränkt sich die vorhandene Literatur auf drei Untersuchungen: Die erste Untersuchung von *Anneliese Müller-Bauer* aus dem Jahr 1991<sup>2</sup> beruht auf der Befragung von fünf Stabsmitarbeitern und deren Betriebsräten. Die Fragen konzentrierten sich auf arbeitsvertragliche/-rechtliche Aspekte, auf den beruflichen Werdegang und die Ausbildung sowie die Inhalte der Tätigkeit der Stabsmitarbeiter selbst. Thematisiert wurde auch ihr funktionales Verhältnis zu den Interessenvertretern und wie diese den Nutzen ihrer Stäbe einschätzen. Drei wichtige Erkenntnisse der Studie sind:

- Die Herangehensweise von Stabsmitarbeitern an Probleme ist oftmals sachlicher und neutraler als die der Betriebsräte,
- für den Einsatz von Stabsmitarbeitern ist eine klare Regelung ihrer Zuständigkeiten und Kompetenzen unbedingt notwendig,
- die Stabstätigkeit für betriebliche Interessenvertretungen stellt keine berufliche Einbahnstraße für die Betroffenen dar.

2 Müller-Bauer, A.: Zur Unterstützung des Betriebsrates durch angestellte Stabsmitarbeiter(Innen): Ergebnisse einer Befragung (HBS-Manuskripte 97), Bochum 1992.

Ähnliche Ergebnisse lieferte eine Befragung der Hans-Böckler-Stiftung von 13 betriebsrätlichen Stabsmitarbeitern, Referenten und Fachberater aus dem Jahre 1994/95.<sup>3</sup> Hartmut Klein-Schneider stellte in dieser Studie fest, dass das Aufgabenprofil der Befragten im Einzelfall sehr unterschiedlich sein kann. Von der organisatorischen Unterstützung bis hin zu einer wissenschaftlichen Zuarbeit. Bei der Qualifizierung für eine Stabstätigkeit waren in der Mehrzahl der untersuchten Fälle zwei Elemente besonders wichtig: praktische Berufserfahrung und Erfahrung als gewählter Interessenvertreter. Eine Fachhochschul- oder Hochschulausbildung kam nur sehr vereinzelt vor.

Die dritte Untersuchung findet sich in der Broschüre »Interessenvertretung und Expertenwissen« von Manfred Deiß und Eckhard Heidling<sup>4</sup>. In dem Kapitel »Einsatz von Fachreferenten und Geschäftsführern« definieren die Autoren drei Modelltypen:

1. Loyalitätsorientiertes Referentenmodell, das durch ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen Referent, Gremium und Unternehmen geprägt ist. Der Referent stammt eher aus dem eigenen Unternehmen und es überwiegt das betriebliche Erfahrungswissen vor dem wissenschaftlichen Expertenwissen.
2. Expertisenorientiertes Referentenmodell: Der Referent erledigt meist fachlich anspruchsvollere Themen und Aufgabenstellungen. Er rekrutiert sich vornehmlich nicht aus dem eigenen Unternehmen, hat aber aufgrund seiner Tätigkeit eine längere Verweildauer im Gremium.
3. Karriereorientiertes Referentenmodell: Der Referent arbeitet etwa 3-5 Jahre für das Gremium und entwickelt fachlich fundierte Entscheidungsgrundlagen für das Gremium, z.B. für größere Unternehmens-Projekte wie Umstrukturierungen oder für die Einführung neuer Technologien.

Die Autoren resümieren, dass der Einsatz von Fachreferenten für viele Betriebsräte der entscheidende Anstoß war, ihre Organisations- und Arbeitsweise zu verändern sowie ihre gremieninterne Wissenserschließung zu beschleunigen.

3 Unveröffentlichte Studie der Abteilung Mitbestimmungsförderung (Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen).

4 Deiß, Manfred/Heidling, Eckhard: Interessenvertretung und Expertenwissen – Anforderungen und Konsequenzen für Betriebsräte und Gewerkschaften, Düsseldorf 2001.

## **PROJEKT »BEFRAGUNG VON STABSMITARBEITERN«**

Neben der spärlich vorhandenen Literatur zum Thema, stehen auch spezielle Informations- oder Schulungsangebote für diese Zielgruppe nicht zur Verfügung. Ebenso gibt es für diesen Kreis so gut wie keinen organisierten Erfahrungsaustausch, beispielsweise innerhalb einer Gewerkschaft oder Branche. Die Hans-Böckler-Stiftung wollte die Wissenslücke über diese Personengruppe schließen helfen und führte deshalb im Rahmen des Projektes »Organisation von Betriebs- und Personalratsarbeit«<sup>5</sup> eine Befragung von Stabsmitarbeitern durch. Zunächst sollten möglichst viele grundlegende empirische Daten zur Stabsstelle und Stabstätigkeit ermittelt werden, um in einem zweiten Schritt wünschenswerte Unterstützungsmaßnahmen gemeinsam mit den »Stäblern« zu entwickeln. Da selbst über die Zahl der in Deutschland vorhandenen Stabs- und Referentenstellen nur grobe Schätzungen vorliegen und keine namentlichen Listen existierten, ging der eigentlichen Befragung im Frühjahr 2004 eine Recherche nach existierenden Stäben voraus.

## **ZIELE DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG**

Die vorliegende Broschüre dient in erster Linie dazu, die Ergebnisse der Umfrage darzustellen, zu schildern, warum Stabsstellen bei Betriebs- und Personalräten eingerichtet wurden und wie deren Arbeit aussieht. Durch die ausführliche Zitierung der Original-Antworten können sich die Befragten selbst, aber auch interessierte Betriebs- und Personalräte, Gewerkschafter und Wissenschaftler ein genaueres Bild über diese doch relativ kleine Gruppe machen. Die Kommentierung der vorgelegten Ergebnisse erfolgte vorsichtig und knapp, wie die kurze Empfehlung zu der Stabsstellen-Thematik im Fazit. Die Servicefunktion der Broschüre ergibt sich aus dem Anhang. Dort sind vier Beispiele von Tätigkeitsbeschreibungen aufgeführt, die insbesondere Betriebs- und Personalratsgremien bei der Einrichtung oder Veränderung einer Stabs- oder Referentenstelle helfen sollen. Für ihre Anregungen, Hinweise und Mühen als Pretester möchten wir folgenden Stabsmitarbeiter/innen besonders danken: Gerd Bolte (Degussa AG), Yvonne Haas (T-Systems International GmbH), Manuela Maschke (ZDF, inzwischen Hans-Böckler-Stiftung) und Stefan Neugabauer (Landeshauptstadt Düsseldorf).

5 Dreijähriges Projekt (1. Januar 2003 bis 31. Dezember 2005) in der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung.

# 1. BEGRIFF UND MERKMALE EINER STABSSTELLE

---

Wirtschaftslexika und Handbücher für Unternehmensorganisation definieren eine Stabsstelle in der Stab-Linien-Organisation folgendermaßen:<sup>6</sup>

»Stabsstellen sind Leitungshilfsstellen, welche zur spezialisierten Unterstützung und zur Entlastung von Instanzen geschaffen werden«.<sup>7</sup>

Ihre drei klassischen Aufgabenfelder sind:

- Beschaffung, Auswertung und Weiterleitung von Informationen,
- fachliche Beratung und Vorbereitung von Entscheidungen,
- Überwachung der Realisierung getroffener Entscheidungen.

Grundsätzlich verfügen Stabsstellen über keine Anordnungs- und Weisungsrechte, es sei denn über direkt unterstellte Mitarbeiter.

## FORMEN VON STABSSTELLEN

Eine *generalisierte Stabsstelle* sorgt vornehmlich für eine mengenmäßige Entlastung, indem sie Detailarbeiten ihrer vorgesetzten Stelle übernimmt. Eine *spezialisierte Stabsstelle* (Stabsspezialisten) leistet spezifische Fachunterstützung, wenn das erforderliche Fachwissen dauerhaft bei der vorgesetzten Instanz nicht vorhanden ist. Nimmt eine Stabsstelle auch Funktionen für nachgeordnete Instanzen wahr, spricht man von einem *Zentralstab*.

Die tatsächliche Autorität, der Einfluss und die Position einer Stabsstelle in der Unternehmenshierarchie bestimmen sich durch vier Faktoren:

1. Durch die der Stabsfunktion gegebenen formalen Kompetenzen,
2. durch das vorhandene Fach- und Expertenwissen der/des Stabsmitarbeiters/in,
3. durch seine/ihre persönliche Autorität,
4. durch seine/ihre funktionale Autorität.

6 Im Folgenden nach: Stab-Linien-Organisation, in: Wirtschaftslexikon (Hrsg.: Woll, Artur et al.), 9. Auflage, München/Wien 2000, S.689//Staerkle, Robert: Stabsstellen, in: Handwörterbuch der Organisation (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Band 2/Hrsg.: Grochla, Erwin), 3. Auflage, Stuttgart 1992, S.2098-2107.

7 Zit. Staerkle, S.2098.

Die Funktionalität hängt mit den Vorgaben und Reaktionen der zu Beratenden oder der zu Beeinflussenden ab.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die berufliche Praxis der Stabsmitarbeiter, insbesondere was die Aufgabengebiete und Kompetenzen betrifft, weit vielschichtiger ist, als die Merkmale der allgemeinen Definitionen. Der Begriff Stab, Stabsstelle oder Stabsfunktion schließt in dieser Untersuchung zusätzliche administrative Bürokräfte aus. Genaueres wird dazu im Kapitel 3.3 Arbeitsinhalte aufgezeigt.

## 2. GRUNDDATEN ZUR BEFRAGUNG

---

Die Zielgruppe der Umfrage waren Stabsmitarbeiter/innen und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen von privaten Wirtschaftsunternehmen und des öffentlichen Dienstes. Die Adressen von Stabsmitarbeitern zu ermitteln, gestaltete sich als sehr aufwändig, da keine zentralen Verteiler für diese bei den Gewerkschaften existieren. Weil betriebsrätliche Stabsstellen eher bei Betriebsräten größerer Firmen und bei übergeordneten Gremien, meist Konzern- und Gesamtbetriebsräten oder Gesamtpersonalräten, angesiedelt sind, wurde auf mehreren Wegen recherchiert.

Neben der Abfrage bei den gewerkschaftlichen Hauptabteilungen für Betriebsräte und Mitbestimmung, wurden die 100 größten deutschen Unternehmen, die 25 größten Kommunen<sup>8</sup> und nach entsprechender Empfehlung auch die örtlichen IG Metall-Verwaltungsstellen<sup>9</sup> sowie die ver.di-Landesbezirke per Mail gebeten, die ihnen bekannten Stabsmitarbeiter/innen anzugeben. Zusätzlich erfolgte ein Aufruf in der Zeitschrift »NETWORK«<sup>10</sup>. Es wurde zudem nach dem Schneeballprinzip recherchiert, d.h. am Ende des Fragebogens stand die Aufforderung weitere Ansprechpartner zu nennen.

Schließlich konnten 127 Adressaten ermittelt werden, an die ein Fragebogen verschickt wurde. 83 Personen sandten den Fragebogen zurück, was einer Rücklaufquote von 65 % entspricht. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Mitte Mai bis Ende August 2004. Diese relativ lange Befragungsdauer resultierte aus oben beschriebenem Schneeballprinzip und dem Umstand, dass einige Bogen während oder kurz vor der Urlaubszeit den Empfänger erreichten.

- 8 Auf die Abfrage von Landes- und Bundesbehörden wurde nach Beratung mit ver.di weitestgehend verzichtet.
- 9 Bundesweit werden von der IG Metall 421 Konzerne von fast ebenso vielen hauptamtlichen KBR- und GBR-Beauftragten vor Ort betreut.
- 10 Infodienst der Abteilung Mitbestimmungsförderung »NETWORK – EDV- und Arbeitsorganisation in der Interessenvertretung« (siehe: [www.boeckler.de/network](http://www.boeckler.de/network)).

## **STRUKTUR DES FRAGEBOGENS**

Der Fragebogen bestand aus 27 Fragen, sieben davon als offene Fragen formuliert. Inhaltlich gliederte sich der Bogen in vier Blöcke. Zunächst sollten grundlegende Daten zum Unternehmen, Größe und Art des Gremiums, Stabsstellenbezeichnung und organisatorische Zuordnung angegeben werden. Der zweite Block fragte nach der Gewichtung von Arbeitsinhalten und nach möglichen Spannungs- und Konfliktfeldern. Art und Häufigkeit von Kooperationsbeziehungen, eine Einschätzung über Karrieremöglichkeiten und die Frage nach gewünschten Informations- und Serviceleistungen bildeten den dritten Block. Zum Schluss wurden soziodemografische Daten abgefragt, wie Alter, Geschlecht, Ausbildung und monatlicher Brutto-Verdienst. Der vollständige Fragebogen bildet die Anlage 1.

## 3. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

---

Den Teilnehmern der Umfrage wurde eine anonymisierte Auswertung ihrer Angaben zugesichert, weshalb Vergleiche nach Branchen, Gewerkschaften oder Firmengruppen unterbleiben. Bei der Auswertung der Daten wurde der Autor vom Bielefelder TNS EMNID Institut für Markt- und Meinungsforschung unterstützt.

Da die Grundgesamtheit der in Deutschland vorhandenen Stabs- und Referentenstellen betrieblicher Interessenvertretungen nicht annähernd bekannt ist, bleibt die Frage letztendlich offen, inwieweit die Ergebnisse repräsentativ sind. Nach Meinung des Autors dürfte deren Zahl nicht wesentlich höher als 200 sein, was für eine hohe Aussagekraft der Ergebnisse sprechen dürfte.

Obgleich die Untersuchung gezeigt hat, dass nur eine Minderheit offiziell die Bezeichnung *Stabsmitarbeiter/in* trägt, wie im Kapitel 3.1.5 Bezeichnung der Stabsfunktion dargestellt, wird im Folgenden zur Vereinfachung ausschließlich dieser Begriff verwendet.

### 3.1 DATEN DER UNTERNEHMEN UND STABSSTELLEN

Die vorliegenden Daten resultieren aus den ausgewerteten Fragebogen von 83 Stabsmitarbeiter/innen und Referenten, die in 40 verschiedenen Unternehmungen und Verwaltungen beschäftigt sind.

#### 3.1.1 Betriebsgröße und Branche

Keiner der Befragten ist außerhalb eines Großunternehmens beschäftigt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spielen keine Rolle, weder nach deutscher<sup>11</sup> noch europäischer<sup>12</sup> KMU-Definition. Die kleinste nationale Belegschaftsgröße war mit knapp über 500 Beschäftigten ein asiatischer Technologiekonzern, der seine Europa-Holding in Deutschland hat und viele tausend weitere Mitarbeiter/innen in anderen europäischen Ländern. Dieser Stabsmitarbeiter unterstützt das kleine Betriebsrats-

11 Bedingungen: < 500 Beschäftigte und < 50 Mill. € Umsatz (Institut für Mittelstandsforschung).

12 Bedingungen: < 250 Beschäftigte und < 50 Mill. € Umsatz (EUROSTAT seit 1. Januar 2005).

gremium vor Ort und den in diesem Fall wichtigeren Eurobetriebsrat (EBR). Das größte Unternehmen hatte etwa 250.000 Mitarbeiter.

Betriebsgröße/Beschäftigte in Tsd. (national)						
bis 5	5-10	10-25	25-50	50-100	über 100	keine A.
10	7	15	13	1	25	12

Eine genaue Branchen-Zuordnung ist bei einigen Mischkonzernen kaum möglich. Die Schwerpunkte finden sich – wie erwartet – bei den DAX-Unternehmen und den Verwaltungen der Großstädte.

Branchen-Verteilung der Stabsmitarbeiter								
TK/IT-Industrie	Verkehr/Spedition	Automobil	Öffentlicher Dienst	Stahl/Metall	Energie	Elektronik	Banken/Versicherungen	
12	12	12	9	6	5	4	4	

Chemie	Bergbau	Universitätskliniken	Bauwirtschaft	Maschinenbau	Touristik	Medien	Handel	keine Angabe
2	2	2	2	2	1	1	1	6

### 3.1.2 Zuordnung der Stabsfunktion

Die 83 befragten Stabsmitarbeiter/innen sind insgesamt für 136 Gremien tätig. Eine große Mehrzahl (54) kann sich auf die Betreuung eines Gremiums konzentrieren.

Zahl betreuter Gremien			
ein Gremium	zwei Gremien	drei Gremien	vier Gremien
54	10	14	5

Das Extrem bilden fünf Stabsmitarbeiter/innen, die jeweils vier Gremien unterstützen. Diese weisen folgende Kombinationen auf:

- Betriebsrat & Gesamtbetriebsrat & Konzernbetriebsrat & Eurobetriebsrat (2-mal)
- Gesamtbetriebsrat & Konzernbetriebsrat & Euro-Betriebsrat & Weltarbeitnehmer-Vertretung
- Betriebsrat & Gesamtbetriebsrat & Konzernbetriebsrat & Gesamt-Jugendvertretung
- Betriebsrat & Gesamtbetriebsrat & Eurobetriebsrat & Weltarbeitnehmer-Vertretung

Stabsmitarbeiter/innen, die einem Gremium zuarbeiten, tun dies zumeist für einen Betriebsrat (16) oder Sparten-Gesamtbetriebsrat (16). Eine alleinige Zuordnung ausschließlich für den Euro-Betriebsrat wurde nicht angegeben. Die Kombination Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat und Eurobetriebsrat (8) wurde am häufigsten bei denen genannt, die drei Gremien betreuen.

Betreute Gremien										
einem zugeordnet						zwei zugeordnet (Beispiele)			drei zugeordnet (Beispiele)	
PR	BR	(S-) GBR	GPR	KBR	AR	KBR & EBR	GBR & KBR	PR & GPR	BBR & KBR & EBR	
5	16	16	7	9	1	4	3	2	8	

Nur einer der Befragten ist ausschließlich für die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat (AR) tätig. Vier weitere gaben an, dass sie unter anderem für dieses Gremium arbeiten. Die Umfrage konzentrierte sich auf die betriebliche Mitbestimmung, die Unternehmens-Mitbestimmung wurde nur am Rande abgefragt. Wäre im Fragebogen ausführlicher nach der Zuständigkeit für AR-Mitglieder gefragt worden, wäre diese Zahl sicherlich höher ausgefallen.

### 3.1.3 Größe der Stabsstelle

Die Mehrzahl (45) der Stabsmitarbeiter/innen gab an, mindestens ein Gremium als quasi »Einzelkämpfer« zu unterstützen.

Größe der Stabsstelle		
»Einzelkämpfer«	2-3 Stabsmitarbeiter	mehr als 3 Stabsmitarbeiter
45	35	22

Die Summe der Nennungen ist höher als die Zahl der Umfrageteilnehmer (102 zu 83), weil viele Stabsmitarbeiter/innen einen örtlichen Betriebsrat alleine und in einem Stabsteam einen Gesamt- oder Konzernbetriebsrat betreuen.

Erhebliche Unterschiede zeigen sich im Verhältnis: Zahl der Stabsmitarbeiter/innen zur Gremiengröße. Die an der Untersuchung beteiligten Gesamtpersonalräte sind am besten ausgestattet. Das betrifft sowohl das durchschnittliche Verhältnis »Stabsmitarbeiter/in pro Gremium« (3,1) als auch die Durchschnittswerte für

das Verhältnis »Gremienmitglied pro Stabsmitarbeiter/in« (8,7). Um den fast dreifachen Faktor sind die Sparten-Gesamtbetriebsräte schlechter gestellt. Die anderen Gremienarten weisen recht ähnliche Werte auf.

<b>Zahlen betreuter Gremienmitglieder ø</b>				
	<b>Gremienmitglieder gesamt</b>	<b>Freigestellte</b>	<b>Stabsmitarbeiter pro Gremium</b>	<b>Gremienmitglieder pro Stabsmitarbeiter</b>
<b>Personalrat</b>	24,6	9,7	2,3	10,7
<b>Betriebsrat</b>	30,5	17,6	2,5	12,2
<b>Gesamtpersonalrat</b>	26,9	6,4	3,1	8,7
<b>Sparten-Gesamtbetriebsrat</b>	33,3	10,8	1,3	25,6
<b>Gesamtbetriebsrat</b>	33,7	15,2	2,8	12,0
<b>Konzernbetriebsrat</b>	33,8	4,1	2,6	13,0
<b>Euro-Betriebsrat</b>	29,5	4,5	1,8	16,4

### **3.1.4 Anzahl der Listen im Gremium**

Lediglich 37 Befragte befinden sich in der unkomplizierten Situation, dass ihr Gremium, für das sie hauptsächlich arbeiten, ausschließlich aus Vertretern einer Gewerkschaft besteht. Zehn Stabsmitarbeiter/innen müssen mit mehr als zwei Fraktionen zureckkommen.

Diese Zahlen werden im Kapitel 3.5 Spannungs- und Konfliktfelder in der Stabstätigkeit nochmals aufgegriffen.

<b>Zahl der Betriebratslisten</b>			
<b>1 DGB-Liste</b>	<b>2 DGB-Listen</b>	<b>2 Listen (DGB + Andere)</b>	<b>mehr als zwei Listen</b>
37	17	19	10

### **3.1.5 Bezeichnung der Stabsfunktion**

Referent/in ist die mit Abstand am häufigsten benutzte Funktionsbezeichnung für Stabsmitarbeiter/innen. Danach folgen Geschäftsführer/in, wissenschaftliche(r) Mitarbeiter/in, Assistentin und Stabsmitarbeiter/in. Weitere Nennungen sind: Sachbearbeiter/in, Leiter/in der Koordination, Prozessberater/in, Technologiebeauftragte/r, Büroleiter/in, persönliche/r Sekretär/in oder Sachverständige/r.

<b>Bezeichnung der Stabsfunktion</b>						
<b>Referentin</b>	<b>Geschäfts-führer/in</b>	<b>wissenschaftliche Mitarbeiter/in</b>	<b>Assistent/in</b>	<b>Stabsmitarbeiter/in</b>	<b>Projektmitarbeiter/in</b>	<b>keine Angabe</b>
37	13	9	8	7	3	6

Weder Branche, Größe des Unternehmens, Qualifikationsprofil noch die Bezahlung oder die Arbeitsinhalte spielen für die Bezeichnung der Stabsfunktion eine signifikante Rolle. Die Unternehmen haben unabhängig davon die Bezeichnungen gewählt. Diese weisen eine große Bandbreite auf.

#### **Bezeichnungen von Stabsfunktionen (Beispiele)**

*Referent des Betriebsrates*

*Geschäftsführer des Betriebsrates*

*Assistent des Euro- und Konzernbetriebsrats*

*Leiterin Geschäftsstelle des Gesamtbetriebsrates*

*Juristische Beraterin Gesamt-/Konzernbetriebsrat*

*Wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Gesamtbetriebsrat*

*Referent im Konzernbetriebsrat*

*Rechtsanwalt/Assistent des Vorsitzenden*

*Leiterin Gesamtbetriebsrat*

*Technologiebeauftragter des Personalrates der Stadtverwaltung*

*Sachverständiger für den Gesamt-/Konzernbetriebsrat*

*Assistent des Euro- und Konzernbetriebsrat*

*Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Kommunikation Betriebsrat*

*Assistent des Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates*

*Fachreferent des Betriebsrates*

Nur wenige Stäbe arbeiten unter einer eigenen fachlichen Bezeichnung, wie das erste Beispiel der folgenden Liste. In der Regel bezieht sich die Bezeichnung auf das Gremium, dem der Stabsmitarbeiter zugeordnet ist.

#### **Bezeichnungen von Stabsstellen (Beispiele)**

*Kommunikation-Information-Koordination (KIK-OFFice)*

*Arbeitsgemeinschaft der Gesamtbetriebsräte und Betriebsräte (ARGE Konzern)*

*Betriebsräte-Beratungs-Center (BeBeCe)*

*Sekretariat Gesamt-/Konzernbetriebsrat*

*Bereich Gesamtbetriebsrat*

*Arbeitskreis der Arbeitnehmervertretungen*

*Abteilung Gesamtbetriebsrat*

*Betriebsrats-Sekretariat*

*Geschäftsführendes Büro Gesamt-/Konzernbetriebsrat*

*Büro des Gesamtpersonalrates*

*Gesamtpersonalrat-Geschäftsstelle*

### **3.1.6 Organisatorische Zuordnung**

Die Frage nach der organisatorischen Zuordnung wurde kaum beantwortet, weshalb aussagekräftige Daten nicht dargestellt werden können. Wahrscheinlich empfinden die Meisten ihre organisatorische Zugehörigkeit zum Gremium als derart selbstverständlich, dass sie in der Beantwortung dieser Frage keinen Sinn sahen. In eckigen Klammern die Zahl der Nennungen:

- keine Angabe [71]
- Personalabteilung/HR-Bereich/Arbeitsdirektor [5]
- BR/GBR/KBR [5]
- Abteilung APM (Arbeitsrecht, Personal, Mitbestimmung) [1]
- Mitarbeiter/in der Zentrale [1]

Der Vorsitz oder die Geschäftsführung des Gremiums ist in 79 Fällen für die Personal- und Fachaufsicht der Stabsfunktion verantwortlich. Ein Befragter gab an, dass dies in Verantwortung eines Gremien-Ausschusses liegen würde. Eine weitere Antwort war, dass der »*disziplinarische Vorgesetzte*« der Arbeitsdirektor sei. Einmal wurde der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrates genannt.

### 3.1.7 Zeitpunkt der Einrichtung

Die Gründungen von Stäben haben sich in den letzten Jahren mehr als verdoppelt. Diese massive Erhöhung fand insbesondere in den Branchen der sog. »New Economy« (IT/TK) statt. Die meisten älteren Stellen befinden im Maschinenbau und im Stahl- und Elektrobereich.

Einrichtungszeitpunkt der Stabsstelle				
in den letzten 5 Jahren	im Zeitpunkt vor 5-10 Jahren	im Zeitpunkt vor 10-20 Jahren	im Zeitpunkt vor plus 20 Jahren	keine Angabe
23	24	16	16	4

### 3.1.8 Beantragungsverfahren für die Stabsstelle

Der Normalfall scheint zu sein, dass die Stabsfunktion bei der Geschäftsführung beantragt wird, ohne den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung oder eines Tarifvertrags. Die Praxis, zugunsten einer Stabsstelle auf eine Freistellung zu verzichten, kommt ebenso selten vor.

Antrag an die Geschäftsführung	Betriebs-/ Dienstvereinbarung	Tarifvertrag	Verzicht auf Freistellung	andere Regelung	keine Angabe
60	2	2	6	9	4

Unter der Antwortmöglichkeit »Andere Regelungen« wurden genannt:

- »Absprache mit Personalabteilung«
- »Absprache mit Vorstand«
- »Absprache mit Arbeitsdirektor«
- »Auf Wunsch des Personalvorstandes«
- »Absprache mit Arbeitgeber« [2-mal]
- »Nach Vereinbarung mit der Gewerkschaft« [3-mal]

Die Stelle des KBR-Referenten eines Energieversorgers wird im Grundsatz-Tarifvertrag zum KBR unter der Position des sachlichen Aufwandes geregelt:

§11: Sachlicher Aufwand für den Konzernbetriebsrat: »Die materiellen und sachlichen Voraussetzungen für die Arbeit des Konzernbetriebsrates werden gewähr-

*leistet. Dazu gehört, dass dem Konzernbetriebsrat ein/e Referent/in, die/der ausschließlich für dieses Gremium tätig ist und dem Konzernbetriebsrat vorgeschlagen wird, zur Verfügung steht.«*

### **3.1.9 Gründe für die Einrichtung**

Fasst man die Antworten zu der Frage »Ursache und Gründe für die Einrichtung der Stabsstelle« zusammen, ergeben sich vier Hauptgründe:

<b>Gründe für die Einrichtung einer Stabsstelle</b>				
<b>A Unterstützung des Gremium</b>	<b>B Unterstützung des Vorsitzenden</b>	<b>C Umstrukturierungen im Unternehmen</b>	<b>D Unterstützung des Vorsitzenden</b>	<b>keine Angabe</b>
38	17	18	7	3

#### **A**

Die **Unterstützung des Gremiums** ist erwartungsgemäß der mit Abstand am häufigsten genannte Grund. Ein genauerer Blick auf die Antworten lässt für diesen Bereich eine weitere Differenzierung in drei Aufgabengebiete zu:

1. **Organisatorische und koordinierende Unterstützung:** Dies bedeutet konkret die Übernahme von administrativen Aufgaben im engeren Sinne, wie Protokolle verfassen oder das Einladungs- und Tagungsmanagement. Der gestiegene Bedarf resultiert hauptsächlich aus einer quantitativen Zunahme der Aufgaben, sowie aus der Tatsache, dass sich die Zahl der Gremienmitglieder erhöhte wie auch die Zahl der zu betreuenden Gremien.

Beispiele:

*»nach der Änderung des BetrVG 1972 hatte der GBR der [...] AG fast über 100 Mitglieder aus 42 Gremien (incl. JAV-Geschäftsführung + Schwerbehindertengeschäftsführung). Besonders zur Betreuung der kleinen BR-Gremien (5 oder weniger BR, keine Freistellung) wurde erst ein, später ein zweiter Referent eingestellt [...]«*

*»Seit der Konstituierung des KBR im Jahr 1997 ist die Mitgliederzahl von anfangs 9 Mitglieder auf 25 Mitglieder im Jahr 2000 und 34 Mitglieder im Jahr 2001 sprunghaft gestiegen. Derzeit hat der KBR 88 Mitglieder. In Koordinierung/*

*Steuerung der Aktivitäten und zur Bewältigung der Vorgänge/Aufnahmen war die Einrichtung einer Geschäftsstelle unausweichlich«*

*»Hoher Organisationsaufwand für KBR/GBR-Arbeit, Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen, Vorbereitung von BR-Aufsichtsratwahlen, Vorbereitung und Durchführung von Betriebsversammlung, Beratung/Information/Auskunft an BR, Erstellen von Einladungen und Protokollen«*

*»Damals benötigte der Gesamtpersonalrat eine Geschäftsstellenleiterin. Im Laufe der Zeit hat die jeweilige Inhaberin immer mehr zusätzliche und neue Aufgabenfelder hinzu bekommen.«*

*»Entlastung des PR von Verwaltungsarbeiten, Einführung und Ausweitung von DV, Leitung der Geschäftsstelle Reorganisation«*

*»[...] zur Unterstützung der Arbeit von Ausschüssen, Vorbereitung von Klausuren, [...] Nachbearbeitung der Sitzungen u. Klausuren, Vorbereitung GBA/GBR etc.«*

*»Die Aufgaben innerhalb des damaligen GBR waren wohl derart komplex geworden, dass es sich offensichtlich anbot, für die Wahrnehmung dieser Aufgaben inkl. der gesamten Organisation des GBR eine Person als Stabsmitarbeiter abzustellen. Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen, Wahlen, etc., Durchführung von BR-Vollversammlungen und anderen Veranstaltungen, Organisation Informationsfluss«*

*»das GBR Gremium hat sich stark vergrößert«*

*»um die Arbeit der Gremien zu professionalisieren«*

*»die alltäglichen Aufgaben bedürfen zunehmend mehr Vorbereitung«*

*»durch die zunehmende Arbeitsbelastung«*

*»Vielfalt der Aufgaben, gestiegene Anforderungen an BR«*

## 2. **Unterstützung und Koordinierung der Öffentlichkeitsarbeit**, interne und externe PR-Arbeit und die Kommunikation in den Gremienstrukturen.

Beispiele:

*»Erhöhter Aufwand für Kommunikation und Organisation innerhalb des Betriebsgremiums«*

*»Zur Unterstützung der Betriebsräte bei Öffentlichkeitsarbeit, Vorbereitung und Durchführung von Klausuren, Erarbeitung von Unterlagen (Schulung + Information), Erstellen von Statistiken und Präsentationen, Erarbeiten von Redebeiträgen usw.«*

»Erhöhter Aufwand für Außenkommunikation«  
»Aufbau Kommunikation; Strategische Aufbereitung von Themen«

3. Direkte fachliche Beratung in **juristischen oder betriebswirtschaftlichen Fragestellungen** und Akquisition externen Know-hows.

Beispiele:

»Bedarf an wissenschaftlicher Beratung in juristischen und betriebswissenschaftlichen Angelegenheiten, Schnittstellenfunktion zur Gewerkschaft«  
»um bestimmte Themengebiete fachlich zu bearbeiten, insbesondere juristische, volks- + betriebswirtschaftliche Fragestellungen, die sich aufgrund der fortlaufenden Umstrukturierungen ergeben und somit Gremienarbeit unterstützen«  
»zunehmend steigende Anforderungen an die Gremien, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Kennzahlen zu erkennen, zu analysieren, zu bewerten und die notwendigen Handlungsfelder u.-attraktivitäten zu entwickeln; steigende Notwendigkeit, kompetente Antworten auf Argumentationen des Arbeitgebers, aus betriebswirtschaftlicher- und Shareholder-Value-Sicht, Effizienzsteigerungen bei Personal- und Sachkosten zu erzielen, geben zu können (bei Tarifverhandlungen, Gesamtbetriebsvereinbarungen und zentralen Interessenausgleichen)«  
»[...] hoher Bedarf an rechtlicher Beratung«  
»[...] Zuführung wissenschaftlicher Qualifikationen«  
»Professionalisierung der Arbeit [...] durch Einkauf externen Know-how«

## B

Der zweite wichtige Grund für die Einrichtung einer Stabsstelle stellt die **Unterstützung des Vorsitzenden** dar, was sowohl die Entlastung als auch die Assistenz für den Vorsitz und der Stellvertretung bedeutet, inklusive der Übernahme von Leitungsfunktionen für das Gesamtgremium (z. B. als Geschäftsführer/in Gesamtbetriebsrat).

Beispiele:

»Unterstützung der Geschäftsführung (Vors./Stellvertr.) des GBR«  
»Unterstützung des stellvertr. BR-Vorsitzenden in einem neuen Projekt«  
»Unterstützung des BR-Vorsitzenden. Zunehmende Komplexität der Aufgaben des BR-Vorsitzenden«  
»Entlastung des PR-Vorstandes von Büroarbeit, um sich intensiver mit PR-Aufgaben befassen zu können. Sicherung des rechtlichen und bürokratischen Aufgabenvollzuges über einzelne Wahlperioden hinaus.«  
»zur Unterstützung der Arbeit des Vorsitzenden (neu) [...]«  
»Unterstützung BR und Vorsitzende / Stellvertreter«  
»Unterstützung der Geschäftsführung (Vors./Stellvertr.) des GBR«  
»Unterstützung Vorsitzende und Gremium«  
»[...] Unterstützung der »Richtlinienkompetenz« der/des Vorsitzende(n)«  
»Assistenzfunktion für BR-Vorsitz«  
»[...] Entlastung des Vorsitzenden (u. teilweise des Gremiums) durch Einkauf externen Know-how«  
»Sicherstellung der Geschäftsführung des KBR [...]«

## C

Wurde die Einrichtung einer Stabsstelle mit **Umstrukturierungen im Unternehmen** begründet, war beabsichtigt, dass die Arbeit der Interessenvertreter bei Übernahmen oder betrieblichen Reorganisations-Maßnahmen unterstützt wird.

Beispiele:

»Umstrukturierung innerhalb des Konzerns«  
»Komplexe Situation: SAP-Einführung; SAP-Unternehmensprojekt und der Begleitung durch BR. Hilfestellung für BR in der Begleitung der Prozesse und Projekte«  
»zunehmende Unternehmensprojekte – Projektmanagement – Komplexität der Aufgaben der BR-Körper und des GBR. [...]«  
»Durch den Merger X/X, Abspaltung wesentlicher Betriebsteile einer Führungsgesellschaft zu einem anderen Betriebsübergang u. 613a auf weitere Führungsgesellschaften [...].«  
»Beginn des Großprojektes »Neue Steuerung«, Der bisher einzige Sachbearbeiter wurde aktiv in dieses Projekt eingebunden.«

»Technische Beratungsstelle wurde im Rahmen eines ISDN-Modellprojektes (zunächst befristet für 2 Jahre) bei Personalrat eingerichtet, [...]«  
»Outsourcing größerer Unternehmensteil, Neugründung der Gesellschaft unter MB-Regularien [...]«  
»Aufgrund der Vielzahl an Umstrukturierungen und Reorganisationen«  
»Konzernfusion X AG; Übernahme der Montan-MB geprägten Arbeitsstrukturen der X AG«

## D

Im weitaus geringerem Umfang wurden Stabsfunktionen geschaffen, um die Zusammenarbeit und Kommunikation (**Verbindung zur AG-Seite**) mit den Unternehmensvertretern zu verbessern.

Beispiele:

»Waffengleichheit mit Arbeitgeberseite: Beratungsinstanz für die Arbeitgeberseite mit gleichzeitiger Einrichtung einer Beziehung für die Arbeitnehmerseite«  
»[...] Arbeitgeber verhandelt immer mit rechtlicher Begleitung/meist führen Juristen die Verhandlungen [...]«  
»[...] Kontaktpflege zum Arbeitgeber [...]«  
»Feste, verlässliche und qualifizierte Ansprechpartner für [...] Verwaltung«  
»Versachlichung von Konflikten + Verhandlungen«  
»[...] vermehrte Projektarbeit [...] mit dem Unternehmen«

## WEITERE BEGRÜNDUNGEN

Das Thema Gewerkschaft scheint eine sehr untergeordnete Rolle zu spielen. Strategische Motive der Unternehmensseite und die Kompensation von Freistellungen wurden jeweils nur einmal genannt.

»[...] Kontaktstelle zu den Gewerkschaften«  
»Mit der Umwandlung der XX in eine Aktiengesellschaft und der Perspektive ihrer Privatisierung wurde es für die AN-Vertreter nach Betr.VG wie nach MitbestG wichtiger, die Strategie und Untern.-Politik d. Managements zu

verstehen, insbesondere die wirtschaftliche Situation. Hierfür wurde in allen großen Bereichen wiss. MA »installiert«, deren Infos bei der Gewerkschaft XX zusammenlaufen«

»[...] Kontaktpflege zu Sozialpartnern, USchwbV, Gewerkschaften u.s.w.; die oben beschriebenen Aufgaben konnten nur geordnet von einer Stabsstelle ausgeführt werden.«

»Bindeglied GBR-Gewerkschaft [...]«

»[...] vom Unternehmer aus: Einflussreduzierung der gewerkschaftlichen Experten und Juristen (klappt aber nicht)«

»Zum Ausgleich weggefallener Freistellungen nach dem HPVG«

## 3.2 DATEN DER BEFRAGTEN

### 3.2.1 Alter und Geschlecht

Keine/r der befragten Stabsmitarbeiter/innen war jünger als 30 Jahre, was auf ihr jeweiliges Qualifikationsprofil und ihre Erwerbsbiografie zurückzuführen ist (siehe nächstes Kapitel). Das Durchschnittsalter beträgt 43 Jahre. Zusammenhänge zwischen der Geschlechtszugehörigkeit und anderen Determinanten wie beispielsweise Arbeitsinhalte oder Kooperationsbeziehungen sind nicht zu erkennen.

Alter/Geschlecht					
30-39	40-49	50-59	60+	♀	♂
29	38	15	1	29	54

### 3.2.2 Berufsausbildung und Qualifikation

Kaum einer trat seine Stelle ohne vorherige Berufserfahrung an, wobei diese nicht selten auch außerhalb des Unternehmens erworben wurde.

Vorherige Tätigkeit				
Studium	vorher berufstätig	... intern	... extern	keine Angabe
15	62	38	21	6

Von den fünfzehn Stabsmitarbeitern, die direkt nach dem Studium ihre Tätigkeit aufnahmen, absolvierten zehn zumindest vorher auch eine Berufsausbildung, was insgesamt bei knapp über der Hälfte aller (43) der Fall war. Je nach Branche handelt es sich jeweils um eher technische oder kaufmännische Berufe.

<b>Ausbildung</b>				
<b>Berufs-ausbildung</b>	<b>Meister/ Techniker</b>	<b>Studium</b>	<b>Studium &amp; Ausbildung</b>	<b>Promotion</b>
43	4	61	27	4

Bei den akademischen Abschlüssen dominieren die verschiedenen Fachrichtungen der Geisteswissenschaften (46 %). Die zweitstärkste Gruppe stellen mit Betriebs- und Volkswirtschaft die Ökonomen (34 %). Juristen (13 %) und Naturwissenschaftler (7 %) sind weitaus geringer vertreten. Eine Analyse der Alterscluster verdeutlicht, dass in Richtung geringeres Alter formal höhere Bildungsabschlüsse festzustellen sind:

30-39 Jährige – 90 % akademische Ausbildung

40-49 Jährige – 73 % akademische Ausbildung

50-59 Jährige – 40 % akademische Ausbildung

### **3.2.3 Gewerkschaftliche und betriebsrätliche Funktionen**

80 Umfrageteilnehmer gaben an, Mitglied einer DGB-Gewerkschaft zu sein. Nur zwei gehörten keiner Gewerkschaft an. Einer beantwortete die Frage nicht. Gewerkschaftliche Funktionen (über die Mitgliedschaft hinaus) und betriebsrätliche Funktionen hatten weniger als die Hälfte vor Antritt ihrer Stelle inne. Das trifft vor allem für die Altersgruppe der 30-39-Jährigen zu. Wenn gewerkschaftliche Funktionen genannt wurden, handelte es sich überwiegend um Positionen auf örtlicher oder der Bezirks-Ebene, wie den betrieblichen Vertrauenskörpern oder Tarifkommissionen. Acht waren vorher hauptamtlich bei einer Gewerkschaft beschäftigt, davon jeweils drei auf örtlicher oder Bezirks-Ebene und zwei in den Hauptverwaltungen der Bundesorganisationen.

Mit dem Antritt einer Stabsstelle verringern sich die Aktivitäten für die Gewerkschaft leicht – zumindest im Hinblick auf die ausgeübten Funktionen. Die Funktionen auf der Orts- oder Bezirksebene dominieren aber weiterhin. Zwei Befragte sind neben ihrer Stabstätigkeit als Bildungsreferent für ihre Gewerkschaft tätig.

Ausgeübte gewerkschaftliche Funktionen		
	vorher	aktuell
<b>Gewerkschaft</b>	39 (8 Hauptamtliche)	33
<b>Interessenvertretung</b>	35	13

35 Befragte kannten bereits aus eigener Erfahrung die Betriebs- oder Personalratsarbeit, bevor sie in eine Stabsfunktion wechselten. 19 waren vorher Betriebsrat, 15 Jugendvertreter, neun Personalrat, acht Gesamtbetriebs- oder Gesamtpersonalrat und einer Hauptpersonalrat.<sup>13</sup> Lediglich die Ämter eines Konzern- oder Eurobetriebsrats wurden nicht mit aufgeführt.

Die Stabsstelle mit der Funktion eines Mandatsträgers zu verbinden, kommt relativ selten vor. Hier wurde 9-mal Betriebsrat, je 2-mal Personal- und Gesamtpersonalrat und einmal Konzernbetriebsrat angegeben.

### 3.2.4 Beschäftigungsverhältnis

Nur drei Stabsmitarbeiter/innen üben ihre Tätigkeit in Teilzeit aus. Eine Befristung der Beschäftigungsverhältnisse – beispielsweise analog zur Wahlperiode – ist ebenfalls nicht weit verbreitet. Bei den zeitlich begrenzten Arbeitsverträgen beträgt die Laufzeit zweimal fünf Jahre, 3-mal zwei Jahre und 2-mal eineinhalb Jahre. Vier Befristete machten keine näheren Angaben.

Beschäftigungsverhältnis			
Vollzeit	Teilzeit	unbefristet	befristet
80	3	70	11

Dass aus einer zunächst befristeten eine unbefristete Stelle wurde, ist nur in wenigen Einzelfällen genannt worden.

13 Doppelnennungen waren bei der Beantwortung der Frage möglich.

Beispiel:

»Technische Beratungsstelle wurde im Rahmen eines ISDN-Modellprojektes (zunächst befristet für 2 Jahre) bei Personalrat eingerichtet, im Rahmen fortschreitender Technisierung der Verwaltung wurde daraus eine unbefristete Technologie-Beratungsstelle«

### 3.2.5 Entgelt

Der durchschnittliche Verdienst liegt bei 4.100 € brutto. Die höheren Gehälter finden sich tendenziell bei den größeren Unternehmen und den übergeordneten Gremien, wie Gesamt- oder Konzernbetriebsräten. Je etablierter die Stabsstelle im Unternehmen ist, d.h. je länger es diese Funktion gibt, desto besser wird sie in der Regel auch bezahlt. Die erste Spalte »<2.000 Tausend €« sind Teilzeitkräfte.

Brutto-Entgelt in Tausend €							
Entgelt	<2	2-3	3-4	4-5	5-6	>6	keine Angabe
Zahl der Stabsmitarbeiter	2	7	22	30	7	5	10

Ab der Einkommenshöhe 5.000 € sind die Arbeitsschwerpunkte »Öffentlichkeitsarbeit« und »Reorganisation« schwächer im Aufgabenprofil der Stabsfunktion vertreten. Ab einem Einkommen größer als 6.000 € sind die so genannten »Fachberater/innen« dominierend.<sup>14</sup>

Für die Darstellung der Ergebnisse bzgl. der Gehälter wurde eine besondere Zurückhaltung zugesichert, weshalb eine weitere Aufsplittung der Ergebnisse beispielsweise nach Branchen nicht erfolgt.

### 3.2.6 Einschätzung der Chancen eines Berufswechsels

Die Möglichkeiten ihrer beruflichen Entwicklung schätzen die Befragten sehr unterschiedlich ein. Ähnlich wie bei den Betriebsräten spielen bei dieser Frage persönliche Determinanten, wie die berufliche Identität und das politische Selbstverständnis eine wichtige Rolle.<sup>15</sup>

14 Nähere Erläuterungen zu den Arbeitsinhalten im Kapitel 3.3 Arbeitsinhalte.

15 Vgl. Kotthoff, Hermann: Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte (HBS-Arbeitspapier Nr. 79), Düsseldorf 2004, S. 11 ff.

Bewertung der Stabstätigkeit für beruflichen Wechsel			
... intern		... extern	
sehr/eher förderlich	sehr/eher hinderlich	sehr/eher förderlich	sehr/eher hinderlich
42	20	17	39

Zumindest ist eine eindeutige Tendenz zu erkennen, wo es um die Beurteilung des Übertritts auf die Arbeitgeberseite geht. Ein interner Wechsel wird als durchaus möglich angesehen. Zu einem externen Wechsel herrscht eher eine negative Einschätzung vor. Jüngere schätzen insgesamt ihre Wechselchancen positiver ein.

Beispiele:

»Im eigenen Unternehmen wird die Kenntnis der internen Arbeitsstrukturen des Gremiums positiv bewertet«  
 »Hohe Akzeptanz im Unternehmen, extern: Ängste über Loyalität gegenüber AG-Seite«  
 »Wechsel intern: sehe keine Hindernisse, eher förderlich aufgrund der Kenntnisse über vertrauensvolle Zusammenarbeit; extern: AG-Seite könnte Befürchtungen haben bzgl. der BR-Einfärbung«  
 »Intern überhaupt kein Problem, Einschätzung extern ist unsicher«

Die Unternehmenskultur spielt für einen möglichen Wechsel in das Management eine wichtige Rolle. Einige meinten, dass sie wegen ihres Wissens um firmen- und gremieninterne Organisations- und Entscheidungsstrukturen attraktiv für die Arbeitgeberseite sind.

Beispiele:

»Nach meinem Eindruck kommt es sehr stark auf die Unternehmenskultur an. Soweit die Stabsstellen als Beratung und zur Professionalisierung empfunden werden, ist es eher förderlich für einen Wechsel.«  
 »Vielfältige im Verlauf nicht nur meiner jetzigen Tätigkeit geknüpfte Kontakte könnten ausgenutzt werden; umfangreiche Kenntnisse gewerkschafts- u. BR-interner Vorgänge und Befindlichkeiten wären nutzbar.«  
 »Im eigenen Unternehmen wird die Kenntnis der internen Arbeitsstrukturen des Gremiums positiv bewertet.«

»Man kennt gut die Interessenlage der anderen Seite.«

»Die Vielzahl der Themen, die zu bearbeiten sind, bei der Komplexität der Unternehmensstruktur ist für das Unternehmen interessant – Personalbereich.«

»Habe diesen Wechsel bereits einmal vollzogen, wurde aber vom KBR wieder abgeworben.«

Hinderliche Faktoren für die weitere berufliche Entwicklung können der bisherige Lebenslauf und das gewerkschaftliche Engagement sein. Eine prinzipielle Ablehnung eines Wechsels kann sowohl vom Unternehmen als auch vom Gremium ausgehen, wobei die große Mehrzahl der negativen Kommentare die Arbeitgeberseite betrifft.

Beispiele:

»Meine eigene Vita macht einen Wechsel auf die AG-Seite wohl unmöglich«

»Für mich kommt ein Wechsel nicht in Frage«

»Extern könnte ich meine Tätigkeit als ›neutral‹ verkaufen. Intern dürfte ich verbrannt sein, allein durch die Tatsache, dass ich gewerkschaftsnah und ANparteilich tätig war. Das dürfte auch Sachkompetenz nicht aufwiegen.«

»Fachliche Qualifikation interessiert nicht, weil durch Personalratsarbeit desorientiert.«

»Unternehmen sieht BR nicht als Chance.«

»Leider ist in unserem Unternehmen der gezielte/regelmäßige Wechsel in beide Richtungen AG/BR weder gewünscht noch gefördert. Schade!«

»Ausländisch beherrschtes Unternehmen steht ›auf Kriegsfuß‹ mit deutscher Mitbestimmung und behindert die Entfaltung sehr.«

»Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Arbeitgeberseite dem Stabsmitarbeiter eher kritisch gegenüber steht.«

»Klassendenken macht Wechsel m. E. fast unmöglich; Wechsel nur denkbar, bei erheblich besseren Qualifikationen als Mitbewerber; Von externen Stellen wird man vermutlich als Betriebsrat angesehen.«

»Im derzeitigen Unternehmen schwer vorstellbar«

»Persönlich würde ich es förderlich einschätzen, doch ›mein‹ Unternehmen zeigt sich ausschließlich auf dem Papier fortschrittlich, progressiv und offen für andere Gedanken. Ich habe es noch nie versucht, ein Gespräch darüber zu führen. Lobbyarbeit wäre wohl nötig [...].«

»Würde von BR voll als offener Verrat empfunden werden. Echter Karrieresprung nur bei ›echtem‹ Verrat möglich.«

### 3.3 ARBEITSINHALTE

Für die Analyse der Aufgaben- und Arbeitsgebiete waren im Fragebogen fünf Antwortkategorien vorgegeben, sowie eine weitere freie Antwortmöglichkeit für Sonstiges. Diese sollte benutzt werden, wenn in der Vorgabe ein wesentliches Tätigkeitsfeld fehlt.<sup>16</sup> Die fünf vorgegebenen Kategorien waren:

- **Sitzungs- und Gremienmanagement:** Protokolle verfassen, Sitzungen abstimmen
- **Fachunterstützung:** Expertisen erstellen, juristische/betriebswirtschaftliche Beratung, Dienst- und Betriebsvereinbarungen entwerfen
- **Öffentlichkeitsarbeit:** BR-Zeitungen, Betreuung Intranet
- **Büroleiter/Referent für den Vorsitzenden:** persönliches Terminmanagement, Vorgesetztenfunktion für Bürokräfte
- **Strukturen reorganisieren:** Arbeitsprozesse optimieren, EDV-Unterstützung verbessern

Prozentualer Anteil der Arbeitsgebiete (Durchschnitts-Quotient)					
Sitzungs-/Gremienmanagement	Fachunterstützung	Büroleiter/persönlicher Referent	Reorganisation	Öffentlichkeitsarbeit	Sonstige
26,4 %	25,4 %	16,3 %	13,3 %	10,3 %	8,3 %

Etwa jeweils ein Viertel ihrer Arbeitszeit verwenden die befragten Stabsmitarbeiter/innen (durchschnittlich) für die ›Sitzungs- und Gremienorganisation‹ im engeren Sinne und für die fachliche Unterstützung der Mandatsträger. Die Öffentlichkeitsarbeit, die Reorganisation der Gremienstrukturen und die Tätigkeit als Büroleiter/in oder persönliche/r Referent/in des Vorsitzende/n spielen eine weit weniger wichtige Rolle. Unter der noch geringer gewichteten Kategorie »Sonstiges« wurden folgende Stichwörter genannt:

- eigene Qualifizierung
- Zuarbeit Gewerkschaft, allg. Gewerkschaftslobbyarbeit
- eigenständige Initiativen, besonders international
- Gästebetreuung international
- IT-Qualifizierung für die Beschäftigten initiieren
- IT-Sicherheitskonzept entwickeln

16 Siehe Anlage I: Fragebogen – Frage Nr. 12.

- Verhandlungsführung
- Klausuren vorbereiten
- BR-Strategien entwickeln

Wie die Werte zeigen, ist der Arbeitsalltag eines Stabmitarbeiters komplex. Die funktionale Spezialisierung bildet die Ausnahme. Selbst bei mehrköpfigen Stäben ist eine signifikante Spezialisierung, z. B. als »Hausjurist« oder »Bildungsbeauftragter«, kaum zu erkennen.

Wichtige ( $\geq 60\%$ ) und weniger wichtige ( $\leq 10\%$ ) Arbeitsgebiete						
	Sitzungs-/Gremienmanagement	Fachunterstützung	Reorganisation	Öffentlichkeitsarbeit	Büroleiter/persönlicher Referent	$\Sigma$
$\geq 60\%$	10	6	3	0	3	22
$\leq 10\%$	20	15	34	37	31	137

Lediglich 22 Befragte beschäftigen sich zu 60 % oder mehr ausschließlich mit einem der fünf Arbeitsgebiete. Bei einer Definition von 80 % hätten nur 8 Befragte diese Bedingung erfüllt. Dagegen wurde 137-mal angegeben, dass ein Arbeitsgebiet zu 10 % oder weniger ausgeübt wird. Stabsmitarbeiter sind überwiegend Allrounder, wie ein näherer Blick auf die einzelnen Arbeitsgebiete bestätigt:

Arbeitsgebiet: Sitzungs- und Gremienmanagement					
0 %	1 $\leq$ 10 %	10 $\leq$ 40 %	40 $\leq$ 60 %	60 $\leq$ 100 %	100 %
11	9	36	17	9	1

Nur 11 Stabsmitarbeiter sind überhaupt nicht in das »Sitzung- und Gremienmanagement« involviert. Die Jüngeren und die formal höher Qualifizierten sind hier weniger aktiv als der Durchschnitt, was auch für die Stäbe aus dem öffentlichen Dienst gilt. Stabsmitarbeiter/innen, die für dieses Arbeitsgebiet einen hohen Prozentsatz aufweisen, finden sich eher in Unternehmen mit weniger als 50 Tausend Beschäftigten.

Arbeitsgebiet: Fachunterstützung					
0 %	1 $\leq$ 10 %	10 $\leq$ 40 %	40 $\leq$ 60 %	60 $\leq$ 100 %	100 %
13	2	47	15	5	1

Für das Gebiet der fachlichen Unterstützung spielt das formale Qualifikationsprofil überraschenderweise keine Rolle. Auch die Akademiker nehmen keine Sonderstellung ein. Auffällig ist, dass bei den örtlichen Gremien (Betriebsrat und Personalrat) weniger Fachunterstützung durch die Stäbe geleistet wird.

<b>Arbeitsgebiet: Reorganisation</b>					
<b>0 %</b>	<b>1 ≤ 10 %</b>	<b>10 ≤ 40 %</b>	<b>40 ≤ 60 %</b>	<b>60 ≤ 100 %</b>	<b>100 %</b>
19	15	44	2	3	0

Je größer die Stabsstelle, desto weniger wird ›Reorganisationsarbeit‹ geleistet. Mehrere Stabsmitarbeiter/innen zur Verfügung zu haben, bedeutet daher nicht automatisch, dass für die Optimierung der internen Arbeitsprozesse personelle Kapazitäten gebunden werden.

<b>Arbeitsgebiet: Öffentlichkeitsarbeit</b>					
<b>0 %</b>	<b>1 ≤ 10 %</b>	<b>10 ≤ 40 %</b>	<b>40 ≤ 60 %</b>	<b>60 ≤ 100 %</b>	<b>100 %</b>
20	17	45	1	0	0

Keiner der Befragten wies eine besondere Spezialisierung für das Gebiet der ›Öffentlichkeitsarbeit‹ aus. Auf der Ebene der Betriebs- und Personalräte hat diese Aufgabe jedoch eine größere Bedeutung als bei Konzern- und Gesamtbetriebsräten.

<b>Arbeitsgebiet: Büroleiter/persönlicher Referent</b>					
<b>0 %</b>	<b>1 ≤ 10 %</b>	<b>10 ≤ 40 %</b>	<b>40 ≤ 60 %</b>	<b>60 ≤ 100 %</b>	<b>100 %</b>
23	8	41	8	2	1

Die meisten Nennungen bei der Antwortmöglichkeit 0 % erhielt das Arbeitsgebiet ›Büroleiter/persönlicher Referent‹. Dies sind immerhin fast doppelt so viele, wie bei den Bereichen ›Fachunterstützung‹ und ›Gremienmanagement‹.

Zusammengefasst haben rund die Hälfte der Befragten bei allen Arbeitsgebieten jeweils 10 - 40 % angegeben, was die eingangs aufgestellte Allrounder-These unterstreicht. Wie die Betriebs- und Personalräte selbst, sehen sich die Stäbe täglich

vielen fachlichen wie methodischen Anforderungen gegenüber. Einige Kommentare verdeutlichen das:

Beispiele:

»Schwerpunkt der Arbeit liegt bei der direkten Zuarbeit für den GBR-Vorsitzenden; Vorbereitungen von Sitzungen; Aufnehmen von Beschlüssen und Verfolgung selber – Nachfassaktionen; Schwerpunktthemen aufbereiten – Materialsuche, Präsentationen; BR-Versammlung von A bis Z organisieren inkl. Tätigkeitsbericht und Layout; Homepage bearbeiten und pflegen; Betreuung Wirtschaftsausschuss – Vor- und Nachbereitung der Sitzungsthemen; Seminarvorbereitungen und manchmal Unterstützung in allen Lebenslagen; BR-Infos veröffentlichen und entwerfen; Mailinglisten, Intranet und 1.000 Sachen mehr«

»Vorlagen u. Reden erstellen; Powerpoint-Vorlagen erstellen; Informationsmanagement der Gremien; Sitzungsprotokollierung, Abstimmung von Sachthemen mit Verwaltungsbereichen, Presseerklärungen und Presseinformationen an Vorsitzenden und Stellvertreter; Koordination betrieblicher Gremien; Terminmanagement; Wahrnehmung von Terminen f. d. Vorsitzenden; politische Kontakte«

»Beratung juristisch + betriebswirtschaftlich Strategie, Lobbying, Organisation, Prozesse, Öffentlichkeitsarbeit, Sitzungsvorbereitung, Gutachten, Stellungnahmen, interne + externe Kommunikation, Betreuung Wirtschaftsausschüsse + Aufsichtsräte, Büroleitung, Fortbildung, Assistenz des Vorsitzenden«

### 3.4 KOOPERATIONSBEZIEHUNGEN

Neben den genauen Arbeitsinhalten sollte die Umfrage herausfinden, wie intensiv mit den Vorsitzenden, den anderen Gremienmitgliedern, weiteren Organen des Unternehmens oder externen Institutionen kooperiert wird (siehe Frage 16 des Fragebogens – Anlage I).

Zunächst im Überblick die Gesamtergebnisse, bevor auf einige Besonderheiten eingegangen wird. Gefragt wurde, wie häufig mit einer Person oder Institution zusammen gearbeitet wird.

	täglich	wöchentlich	monatlich	seltener	überhaupt nicht	nicht vorhanden	keine Angabe
<b>Vorsitzende/r (Gremium)</b>	58	19	2	2	0	0	2
<b>andere Mitglieder des eigenen Gremiums</b>	47	27	3	1	0	0	5
<b>Gremien des Unternehmens:</b>							
– örtliche Betriebsräte	21	26	12	8	5	0	11
– Gesamtbetriebsräte	15	29	7	10	1	9	12
– Konzernbetriebsrat	14	14	8	13	5	14	15
– Eurobetriebsrat	3	6	13	19	9	18	15
– Wirtschaftsausschüsse	4	10	22	20	9	6	12
<b>Vorstand/Geschäftsführung</b>	7	26	28	11	5	0	6
<b>Aufsichtsrat</b>	6	3	23	19	14	8	10
<b>Gremien anderer Unternehmen:</b>							
– örtliche Betriebsräte	1	5	8	28	24	0	17
– Gesamtbetriebsräte	2	3	11	33	16	0	18
– Konzernbetriebsrat	1	3	10	28	22	0	19
– Eurobetriebsrat	0	0	2	21	32	0	28
– Wirtschaftsausschüsse	0	0	5	18	36	0	24
<b>BR-Stabsmitarbeiter/innen anderer Unternehmen</b>	0	8	11	46	15	0	3
<b>gew. Vertrauenskörper (intern)</b>	10	20	13	18	12	6 (?)	4
<b>Gewerkschaften (extern)</b>	5	36	22	15	2	0	3
<b>Hans-Böckler-Stiftung</b>	0	0	8	54	16	0	5
<b>andere gewerkschaftliche Beratungseinrichtungen</b>	0	1	7	48	24	0	3
<b>Behörden (z.B. IHK)</b>	1	2	1	35	41	0	3
<b>Universitäten</b>	0	2	3	37	37	0	4

### 3.4.1 Vorsitzende

Mit den Vorsitzenden kooperieren die Befragten am engsten. Nur vier gaben ›monatlich‹ oder ›seltener‹ an. Besonders eng mit den Vorsitzenden kooperieren Stabsmitarbeiter, die für örtliche Gremien arbeiten oder tendenziell mehr die Arbeits schwerpunkte ›Büroleiter/persönlicher Referent‹ und ›Sitzungsmanagement‹ haben.

Kooperation mit dem Gremienvorsitzenden						
täglich	wöchentlich	monatlich	seltener	überhaupt nicht	nicht vorhanden	keine Angabe
58	19	2	2	0	0	2

Je kleiner das Stabsteam, desto mehr Kontakte bestehen zu den Vorsitzenden. Stäbe, die ausdrücklich eingerichtet wurden, um diese zu unterstützen, weisen bei den ›täglichen‹ Kontakten die niedrigsten Werte auf. Ein Hinweis darauf, dass die Tätigkeits- und Aufgabenfelder von Stabsmitarbeitern nicht statisch sind, sondern oftmals auch eine Entwicklung durchlaufen.

### 3.4.2 Andere Gremienmitglieder

Anders als beim Vorsitz spielt bei ›anderen Gremienmitgliedern‹ die Größe des Stabsteams keine Rolle. Die Stabsmitarbeiter mit den Arbeitsschwerpunkten ›Fachunterstützung‹ und ›Gremienmanagement‹ haben die höchsten Werte.

Kooperation mit anderen Gremienmitgliedern						
täglich	wöchentlich	monatlich	seltener	überhaupt nicht	nicht vorhanden	keine Angabe
47	27	3	1	0	0	5

Die mit Abstand niedrigsten Kooperationswerte finden sich bei denen, die auch oder ausschließlich für Konzern- und Eurobetriebsräte arbeiten. Die Anzahl der im Gremium vertretenden Gewerkschaftslisten hat auf die Kooperation mit den ›anderen Gremienmitgliedern‹ keinen Einfluss.

### 3.4.3 Vorstand/Geschäftsführung

Hier gehen die ›täglichen‹ Kontakte zugunsten der Kategorien ›monatlich‹ und ›seltener‹ stark zurück. Fünf gaben an, überhaupt nicht mit dem Vorstand/der Geschäftsführung zu kooperieren. Sehr hohe Kooperationswerte weisen jene auf, deren Stelle ausdrücklich als Verbindungsglied zu Arbeitgeberseite eingerichtet wurde.

Vorstand/Geschäftsführung						
täglich	wöchentlich	monatlich	seltener	überhaupt nicht	nicht vorhanden	keine Angabe
7	26	28	11	5	0	6

Stäbe im öffentlichen Dienst kooperieren im Schnitt etwas intensiver mit den Dienststellen-Leitungen als dies für ihre Kollegen/innen in der Privatwirtschaft mit den Vorständen und Geschäftsführungen gilt. Zwischen der Intensität der Zusammenarbeit und der Einschätzung über die Chancen für einen möglichen Wechsel auf die Arbeitgeberseite gibt es keinen signifikanten Zusammenhang (siehe Kapitel 3.2.6 Einschätzung: Chancen für Wechsel).

### 3.4.4 Gewerkschaften

Vergleicht man die Summe der ersten drei Spalten der beiden folgenden Tabellen, dann kooperieren die befragten Stäbe enger mit den externen als mit den internen gewerkschaftlichen Vertretern. Zwölf kooperieren überhaupt nicht mit der Gewerkschaft innerhalb ihres Unternehmens. Sechs gaben an, dass intern keine Gewerkschaft vorhanden sei.

Kooperation mit Gewerkschaften intern						
täglich	wöchentlich	monatlich	seltener	überhaupt nicht	nicht vorhanden	keine Angabe
10	20	13	18	12	6 (?)	4

Kooperation mit Gewerkschaften extern						
täglich	wöchentlich	monatlich	seltener	überhaupt nicht	nicht vorhanden	keine Angabe
5	36	22	15	2	0	3

Mit internen Gewerkschaftsvertretern arbeiten die Stäbe von örtlichen Betriebs- und Personalräten deutlich enger zusammen, als diejenigen übergeordneter Gremien. Eine Ausnahme bilden die Sparten-Gesamtbetriebsräte. Größere Stabsstellen ab fünf Personen kooperieren weniger mit den Gewerkschaften im Unternehmen. Ob jemand vor Beginn seiner Stabstätigkeit selbst Betriebsrat oder aktiver Gewerkschafter war, hat keine Bedeutung.

Bei den Kooperationsbeziehungen zu externen Gewerkschaftsvertretern relativiert sich das Bild, d.h. örtliche und übergeordnete Gremien weisen annähernd gleiche Werte auf. Die Größe der Stabsstelle spielt keine Rolle mehr.

### **3.4.5 Stabstellen anderer Unternehmen**

Die Zusammenarbeit zwischen Stabsmitarbeitern verschiedener Unternehmen ist weit weniger ausgeprägt, als die zu den Gewerkschaften. Fünfzehn Befragte kooperieren >überhaupt nicht< mit Stabsmitarbeitern anderer Unternehmen. Die acht Stabsmitarbeiter/innen, die >wöchentlich< angaben, haben als Arbeitsschwerpunkte überwiegend >Fachunterstützung< und >Sitzungsmanagement< .

<b>Kooperation mit Stabsmitarbeitern anderer Unternehmen</b>						
<b>täglich</b>	<b>wöchentlich</b>	<b>monatlich</b>	<b>sel tener</b>	<b>überhaupt nicht</b>	<b>nicht vorhanden</b>	<b>keine Angabe</b>
0	8	11	46	15	0	3

Je kleiner die Stabsstelle, desto stärker wird der Kontakt zu anderen Stabstellen gesucht. Die >wöchentlichen< wie >monatlichen< Nennungen stammen ausschließlich aus der Privatwirtschaft.

## **3.5 SPANNUNGS- UND KONFLIKTFELDER IN DER STABSTÄTIGKEIT**

Auf die offen gestellte Frage nach Spannungs- und Konfliktfeldern im Gremium und im Unternehmen antworteten 50 Befragte. Teils nur schlagwortartig, wie »*Standortkonkurrenz*« oder »*alle mittelbaren mikropolitischen Schlachtfelder*«, teils mit ausführlichen Statements. Für gremieninterne Probleme kamen dreimal so viele Antworten wie für den Bereich >im Unternehmen<. Im Folgenden sind die fünf am häufigsten genannten Problemfelder aufgeführt und durch Original-Kommentare

illustriert. Die eckigen Klammern geben die Zahl der Nennungen an. Traten auffällige Gemeinsamkeiten innerhalb der jeweiligen Antwortgruppe auf, wie Gremiengröße oder Schwerpunkt der Tätigkeit, werden diese nach den Zitatenkästen aufgezählt.<sup>17</sup>

### 3.5.1 Im Gremium

- Die **Konkurrenz und Ablehnung zu/von Gremienmitgliedern** wurde von den Befragten am häufigsten thematisiert. Zu diesem Feld gehört auch, dass sie ihre Eigenständigkeit als sehr begrenzt wahrnehmen [24-mal].

Beispiele:

»Vorwürfe des Einmischens in PR-Aufgaben«  
»Problematische Akzeptanz von einigen BR's wegen herausragender Informationslage, quantitative Überforderung. Schwierigkeit Hintergrundarbeit zu vermitteln«  
»Einige BR sehen es nicht gerne, wenn ich Arbeiten übernehme, die sie auch erledigen könnten, aber stattdessen im Fachbereich arbeiten müssen. Sie betrachten mich z. T. als Konkurrenz und wünschen weniger Einmischung.«  
»Konkurrenzängste von Freigestellten.«  
»[...] Konkurrenz und Ablehnung von freigestellten BR gegenüber Angestellten.«  
»Konkurrenzangst der Betriebsräte, insbesondere Betriebsausschuss; Distanz zwischen Stelle nach Qualifikation und BR-Stellen nach Senioritäts-Prinzip; ›Politische Stelle‹ nicht von allen gewollt; zu wenig Eigenverantwortung bei Projekten bis zum Schluss.«  
»Zu viel eigenständiges Handeln wird nicht gerne gesehen; Angst der ›Gewählten‹ vor zu großer Macht der Referent/innen«  
»[...] keinerlei Entscheidungsbefugnis trotz höherer Qualifikation als Mandatsträger.«

Stabsmitarbeiter/innen, die vorher keine gewerkschaftliche oder betriebsrättliche Funktion hatten, äußerten sich zu dieser Frage öfter, was aus ihrer größeren Distanz zur gewerkschaftlichen Kultur resultieren könnte. Der Grund könnte auch darin liegen, dass sie als formal Höherqualifizierte eine höhere Statuserwartung an

17 Die Ermittlung und Angabe von Korrelationskoeffizienten konnte diese Untersuchung nicht leisten.

ihre Tätigkeit haben. Häufiger vertreten sind diejenigen mit einem hohen Anteil des Arbeitsgebietes ›Büroleiter/persönlicher Referent‹. Die persönliche Zuordnung und die direkteren Zugriffsmöglichkeiten seitens des Vorsitzenden scheinen mehr Konflikte zu produzieren. Eine dritte Gruppe schließlich, die sich vermehrt geäußert hat, arbeitet für Gremien, in denen eine DGB- und eine nicht DGB-Liste vertreten sind. Unterschiedliche Listen produzieren wohl schon für sich eine Reihe von Konflikten.

- Ein weiteres wichtiges Problemfeld ist die **Einteilung der Arbeitskapazität**, d.h. etwa ein Viertel der befragten Stabsmitarbeiter klagen über einen unausgewogenen Einsatz für verschiedene Gremien und finden die Abstimmung im Gremium und zwischen den Gremien problematisch bzw. vielfach schwierig [19-mal].

Beispiele:

*»Sorge, der Kollegen/innen, Referent macht zu viel für Gremium A oder zu wenig für B.«*

*»KBR setzt sich aus Vertretern unterschiedlichen Sparten [...] zusammen. Mitglieder haben teilweise unterschiedliche Interessenlagen [...].«*

*»Durch die fachliche und personelle Zuordnung zum KBR-Vorsitz entstehen Konfliktfelder bei unterschiedlichen Meinungen der von uns vertretenen Ausschüsse und den KBR-Vorsitz.«*

*»Machtkämpfe innerhalb des Gremiums; Machtkämpfe der verschiedenen Gremien [...].«*

*»Die Nähe zu den Vorsitzenden führt teilweise zu Kritik der anderen BR-Mitglieder, da man für die Vorsitzenden Positionen auch inhaltlich vorbereitet und sie somit gut ›bestückt‹ für kritische Diskussionen.«*

*»Rollenverständnis KBR – BR'en + GBR's; Vermischung verschiedener Interessenlagen (Konzern-Einzelunternehmen); Klärung und Zusammenspiel: KBR – Europaforum – Arbeitnehmer-Bänke [im Aufsichtsrat] – GBR/BR – Gewerkschaften; Fehlen einer vernetzten Strategie.«*

Überraschenderweise ist im Gegensatz zum erstgenannten Problemfeld die Kapazitäts-Frage bei Betriebsräten mit mehreren Fraktionen nicht überdurchschnittlich ausgeprägt. Wahrscheinlich spielt es eine Rolle, dass die Ressourcen-Planung der Stabsfunktion im Unterschied zu gremieninternen Konkurrenzängsten offen diskutiert werden kann. Besonders sind hier Stabsstellen betroffen, die ausdrücklich eingerichtet wurden, um die Zusammenarbeit mit der Unterneh-

mensseite zu verbessern. Anscheinend ist ohne eine intakte Gremienchemie die Erfüllung dieser Aufgabe besonders kompliziert.

- In kleinerem Umfang monieren die befragten Stabsmitarbeiter/innen, dass sie **keinen Einfluss auf die Meinungsbildung** im Gremium haben oder es zuweilen sogar ein Zwang zu Gefälligkeitsbeurteilungen gibt [10-mal].

Beispiele:

»Kein Mandat insofern keine Einflussmöglichkeit auf den Prozess der Meinungsbildung.«

»[...] je höher das Engagement desto ›frustrierter, dass die politische Verantwortung und Entscheidung woanders, nämlich bei den gewählten PR liegt.«  
»Subalterner Mitarbeiter ohne Mandat und Verpflichtung zu Gefälligkeitsbeurteilungen, keinerlei Entscheidungsbefugnis, trotz höherer Qualifikation als Mandatsträger.«

»Ergebnis der Recherchen und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen stimmen häufig nicht mit der Erwartungshaltung des Gremiums überein.«

Stäbe mit fünf oder mehr Stabsmitarbeiter/innen sind unter den zehn Nennungen lediglich einmal vertreten. Der Grund dafür liegt wohl darin, dass das Standing größerer Stabseinheiten generell besser sein dürfte als das eines Stabsmitarbeiters, der dem Gremium alleine zuarbeitet.

- Zehn der befragten Stabsmitarbeiter bemängelten die **fehlende Sachkompetenz der Gremien** oder stellten zumindest einen latenten Informationsvorsprung vor den Mandatsträgern fest [10-mal].

Beispiele:

»Kein BR, aber zumindest ein weiterer Informationsvorsprung gegenüber 95 % der BR.«

»Latent vorhandene Gefahren bzw. Vermutungen aufgrund betriebswirtschaftlicher Analysen und Erkenntnissen zu arbeitgebernah zu argumentieren ggf. bis hin zu Misstrauen.«

»Oft wenig Sachkompetenz im Gremium.«

Auffällig ist, dass gerade von den (wenigen) spezialisierten Fachreferenten nahezu keine Kommentare erfolgten. Die Vermutung liegt nahe, dass ein »überlegenes« Fachwissen und eine »höhere« Kompetenz unproblematisch sind, wenn diese für ein bestimmtes Fachgebiet im Gremium anerkannt bzw. so auch gewollt sind. Größere Stabsstellen scheinen von ihrer größeren Akzeptanz zu profitieren. Zumindest sind diese ebenfalls unterdurchschnittlich vertreten.

- In einem etwas kleineren Ausmaß wird die **Zusammenarbeit mit den Gewerkschaft(en)** bzw. die Trennung politischer und fachlicher Aufgaben problematisiert [8-mal].

Beispiele:

»Großes Problem: Trennung nach fachlichen und politischen Tätigkeitsfeldern.«  
»Mangelnde Abstimmung mit den Gewerkschaften.«  
»Konkurrierende Gewerkschaften im Gremium.«  
»Verschiedene Gewerkschaften erzeugen Machtkämpfe im Gremium.«  
»Machtkämpfe intern wegen zwei DGB-Gewerkschaften.«  
»Konkurrenzsituation mit hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären.«  
»Im Unternehmen werden auch von Stabsstellen politische Aussagen erwartet.«

Die Gruppe der Antwortenden weist bei diesem Thema keine signifikante Gemeinsamkeit auf. Sind mehrere Fraktionen im Gremium vorhanden, ist die Ausgangsklage »zwei DGB-Gewerkschaften« für dieses Problemfeld die schwierigste Konstellation.

### 3.5.2 Im Unternehmen

- An erster Stelle bei den Spannungs- und Konfliktfeldern im Unternehmen steht das Thema **Vermittlung zwischen Gremien und Unternehmen** [12-mal].

Beispiele:

»Spangefunktion zum Arbeitgeber in Verbindungen mit [...] politischen Aktivitäten ist in gewissen Dingen immer mit einem Spagat verbunden.«  
»Großes Problem: Vermittlung der Interessen und Erarbeitung von Lösungen zwischen Unternehmen & Gesamtbetriebsrat.«

»Position wird als Mittlerfunktion zwischen den Fronten wahrgenommen.«  
»Spangefunktion zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer immer schwierig.«

Auffällige Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihres Hauptarbeitsgebietes, Unternehmensgröße, Gremienart usw. sind bei den Antwortenden nicht festzustellen. Es stellt sich jedoch ganz allgemein die Frage, ob die Anforderung »im Auftrag der Interessenvertreter als Interessenvermittler« nicht unvermeidlich zu Unzufriedenheit führen kann. Dies insbesondere könnte für jene Stabsmitarbeiter gelten, die selbst vorher Interessenvertreter und stark gewerkschaftlich engagiert waren und diese Rolle über Jahre quasi verinnerlicht haben. Bei den zwölf Stabsmitarbeitern, die hier geantwortet haben, war allerdings das Verhältnis von Ex-Betriebsräten und Personen ohne Erfahrung mit einer Mitbestimmungs- oder Gewerkschaftsfunktion in etwa ausgeglichen.

- Ständige **Umstrukturierungsmaßnahmen, Veränderungen in der Unternehmenskultur** bis hin zu einer «Amerikanisierung» des Unternehmens sind weitere Bedingungen, die für Konflikte sorgen [10-mal].

Beispiele:

»Arbeit geprägt von fortlaufer Umwälzung der Organisations- und Gesellschaftsstrukturen, neue Ansprechpartner; zeitnahe, vollständige Information und Beteiligung muss immer wieder eingefordert werden.«  
»Zunahme von Kontrolleinrichtungen, nordamerikanische Unternehmenskultur einerseits von Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreude und andererseits aber auch von Misstrauen, Angst, De-Motivation geprägt.«  
»Häufige Veränderungen in der Organisation, die nicht durchdacht sind; Führungsschwäche, häufig wechselnde Ansprechpartner.«  
»Zunehmender Druck auf Personalkostenentwicklung durch Renditeforderungen der Kapitalgeber und Anteilseigner [...] und dem Shareholder-Gedanken; Ausgründungen von Kernaufgaben aus dem tariflichen Bereich hin zu neuen Tochtergesellschaften zum Zweck des Einstiegs in niedrigere Tariflöhne.«

Stabsmitarbeiter/innen aus dem öffentlichen Dienst, sowie jene (mit einer Ausnahme), die ausschließlich örtliche Betriebsratsgremien betreuen, sind unter diesen Nennungen nicht vertreten. Dieses Ergebnis lässt sich so interpretieren, dass die

Strukturen im öffentlichen Dienst noch beständiger sind als in der Privatwirtschaft. Weiter wird deutlich, dass unternehmens-strategische Themen eher bei den Gesamt- und Konzernbetriebsräten angesiedelt sind.

- Einige der Befragungsteilnehmer monieren, dass sie aus ihrer Sicht als »normale« und abhängig Beschäftigte **Arbeitnehmer-Interessen ohne entsprechenden Schutz vertreten** müssen [6-mal].

Beispiele:

*»Normaler Arbeitnehmer im Dienste der gewählten Vertreter – Spagat!«*  
*»Wenn die Chemie nicht stimmt, kann sehr schnell ein Mobbing - Prozess einsetzen, dem der Betroffene ziemlich machtlos gegenübersteht, da ihm nicht die Instrumente normaler Mitarbeiter zur Verfügung stehen (Loyalitätsdenken). Referentenstatus ist ein ambivalenter Status, da es kein normales Arbeitsverhältnis direkt an der Schnittstelle zum Arbeitgeber ist.«*  
*»Abhängig Beschäftigter des Unternehmens, der andere Interesse als das Management vertreten muss, ohne entsprechende Schutzregelungen des Betriebsverfassungsgesetzes.«*

Die Nennungen erfolgten ausschließlich von Stabsmitarbeitern, die übergeordnete Gremien unterstützen, wo diese Konfliktsituationen – näher dem Top-Management des Unternehmens – scheinbar schärfer empfunden und wahrgenommen werden.

- Ausdrücklich **keine Probleme** gaben nur Wenige bei der Frage nach den Spannungs- und Konfliktfeldern im Unternehmen an [4-mal].

Das Aufgabenprofil dieser Stabsmitarbeiter enthält überdurchschnittlich das Arbeitsgebiet ›Sitzungsmanagement‹. Über dem Durchschnitt liegen zudem die Werte für diejenigen, die enge Kooperationsbeziehungen zu den Vorsitzenden und den anderen Mitglieder des Gremiums haben. Ist also der Fokus der Stabstätigkeit eindeutig auf das Gremium gerichtet, sind Konflikte mit Unternehmensvertretern beispielsweise bezüglich des Rollenverständnisses weniger wahrscheinlich.

- Lediglich zwei Befragte werden nach eigener Auskunft von der Unternehmensseite (fälschlicherweise) **als Mandatsträger wahrgenommen** [2-mal].

»Man wird oft als BR-Vertreter, nicht als Referent gesehen.«

»Vorwürfe wegen einer versteckten zusätzlichen Freistellung und Kompetenzüberschreitung.«

Entweder ist dieses Phänomen in den Unternehmen wirklich nur eine marginale Erscheinung oder die überwiegende Mehrzahl der Befragten empfindet diese Problematik als weniger relevant und somit nicht besonders erwähnenswert.

### **3.5.3 Veränderungen in den letzten Jahren**

Gefragt nach den wichtigsten Veränderungen in den letzten Jahren, antworten die Befragten, dass die Anforderungen sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht stark gestiegen sind. Der allgemeine politische Wandel in Richtung Sozialabbau macht sich auch in den Unternehmen zunehmend bemerkbar. Die Auseinandersetzungen mit den Unternehmensleitungen sind härter geworden. Die Zahl der Nennungen zu dem jeweiligen Thema ist in eckigen Klammern wiedergegeben. Die stärkste Veränderung liegt für viele Stabsmitarbeiter/innen in der **zunehmenden Komplexität ihrer Arbeitsinhalte** in fachlicher Hinsicht, was aber nicht grundsätzlich als negativ empfunden wird [10-mal].

Beispiele:

»Zunahme der Themenkomplexität, Lobbying wird wichtiger durch politische Einflussnahme, IT erhöht Wunsch aller nach umgehender Information, Reorganisation der GBR/KBR Gremien trägt Früchte in Form von Routineprozessen, erhöhte Arbeitszeit.«

»Aufgaben werden komplexer und erfordern mehr Fach- u. Sozialkompetenz.«

»Zunahme Themenvielfalt, Themen zunehmend miteinander vernetzt (Schnittstellenproblematik im Gremium), zunehmender Zeitdruck bei Themenbearbeitung.«

»Ansprüche an BR-Arbeit sind gestiegen [...].«

»Sie ist umfangreicher und abwechslungsreicher, damit interessanter geworden.«

»Aus der reinen Büroarbeit wurde zunächst zunehmend Referentenarbeit mit Übertragung schwieriger Spezialaufgaben, wie z. B. Verwaltungsreform und Partizipation, sowie letztlich immer mehr Öffentlichkeitsarbeit.«

Fast im gleichen Ausmaß äußern die Befragten, dass in den letzten Jahren die **Konflikte mit der Unternehmensleitung schärfer** geworden sind und dass der gesellschaftliche Trend zum Sozialabbau in den Unternehmen zunehmend durchschlägt [9-mal].

Beispiele:

»[...] Der Wind im Zusammenspiel zwischen Arbeitgeber und KBR ist zunehmend schärfer geworden.«  
»Abbau von Sozialleistungen, – ständige Ein- und Ausgliederung, Outsourcing der Vorfertigungen.«  
»Alles wird turbulenter, Verteilungskämpfe nehmen zu.«  
»Tätigkeit ist im Ganzen schwieriger geworden, da Auseinandersetzungen oft gravierender werden und politische Positionen oftmals sehr weit auseinanderdriften; politische Gesamtsituation für das Unternehmen schwierig.«  
»[...] deutlich gestiegene Zahl an konzerninternen Konflikten (strat. Ausrichtung, Entlassungen, Verkäufe) [...].«  
»Zunehmende inhaltliche Differenzen der Gremien mit dem Arbeitgeber, die auch meine Arbeit beeinflussen; [...].«

Eine weitere Veränderung der letzten Jahre wird mit einem **wachsenden Zeitdruck** und beschleunigten Prozessen beschrieben, die nicht nur zu Überlastungen führen, sondern zuweilen sogar die Kommunikation mit den Betriebsräten beeinträchtigt [6-mal].

Beispiele:

»Alles wird schneller, Reaktionszeiten immer kürzer, Kommunikation i. d. R. im Telegrammstil. Dadurch erhöht sich die Verantwortung für das eigene Tun, weil Rücksprachen nicht immer möglich sind und im Sinne einer anderen Person gehandelt werden muss. Gut, wenn es klappt!!!«  
»Zunehmende Akzeptanz basierend auf Leistung und Bereitschaft, Aufgabenspektrum wird immer breiter, frühzeitige Einbindung des BR-Gremiums in Unternehmensentscheidungen führt zu Überforderung (zeitlich).«  
»Die Nachfrage nach Beratung ist gestiegen. Die Veränderungen kommen immer schneller und sind immer komplexer.«  
»Zunahme des Koordinationsaufwandes; Geschwindigkeit des Anforderungswechsels.«

Neben den gestiegenen Anforderungen in qualitativer Hinsicht wird eine allgemeine **Zunahme der Arbeitsmenge** beklagt, was sich zum Teil schon auf die strategischen Aspekte der Betriebsräte-Arbeit negativ auswirkt [6-mal].

Beispiele:

»Durch eine massive Annahme der zu bewältigenden Arbeitsmenge kommen konzeptionelle Arbeiten zu kurz [...].«  
»Belastung nimmt zu, Arbeitszeiten werden nicht eingehalten, administrative Arbeiten nehmen zu.«  
»Stetig zunehmender Umfang der Tätigkeit, d.h. neue Aufgaben ›On Top‹.«  
»Es gibt immer mehr Baustellen! [...].«

Die allgemeine technische Entwicklung spiegelt sich in der Stabstätigkeit wieder. So spielt der **Technikeinsatz bei der Gremienarbeit** eine zunehmend größere Rolle [6-mal].

Beispiele:

»Digitalisierung der Arbeitsmittel (z. B. SAP) mit erhöhtem Schulungsaufwand [...].«  
»Einführung neuer Medien (Notebook, Beamer usw.)«  
»zunehmende Internet- /Outlooknutzung«

Eine weitere wichtige Veränderung stellen permanente Maßnahmen zur **Restrukturierung der Unternehmen** dar: Out- und Insourcing, Rationalisierungsprozesse oder die Einrichtung von Beschäftigungsgesellschaften – die ganze Palette moderner Managementmethoden [5-mal].

Beispiele:

»[...] ständige Ein- und Ausgliederung, – Outsourcing der Vorfertigungen.«  
»[...] Permanente Restrukturierung im Unternehmen. Starke Beeinflussung durch akt. sozialpolitischen Umbruchsprozess. (Arbeitgeberseite gewinnt zunehmend die Oberhand).«

»Beschleunigung der Ratioprozesse, Kostendruck steigt; Unternehmensinterne Aufsplitterung in 1) Jobservice 2) [...] Vermittlungsgesellschaft 3) Zeitarbeit.«

Mit einer verstärkten Internationalisierung der Unternehmen wandelt sich das Mitbestimmungs-Management: Mehr **internationale Kontakte** kostet den Betriebsräten zusätzlich Zeit und verändert ihr Aufgabenprofil [4-mal].

Beispiele:

»Deutliche Ausweitung internationaler Kontakte; zunehmende Komplexität von Themen und Themenbereichen.«  
»Höherer Zeitaufwand durch EU-Erweiterung [...].«  
»[...] Zunehmende Verschiebung hin zu internationaler Aufgaben-Fortentwicklung nötig.«

Einige konstatieren für die letzten Jahre, dass sie in ihrer Funktion **mehr Verantwortung** bekommen haben und dass die **Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung** intensiver geworden ist [je 3-mal].

Beispiele:

»Man kommt sehr tief in die Diskussionsprozesse hinein, die im Management geführt werden. Allerdings immer selektiv und zeit verzögert. Großer Informationsabstand gegenüber GBR-Mitgliedern (Ausnahme: Geschäftsführung d. GBRs) und gigantischer Gegenüber 'normalen Arbeitnehmern'. ›Wir leben hier in der politischen Kaste des Unternehmens in einer anderen Welt.‹«  
»Die Ausschussmitglieder (KBR-Mitgliedern) ziehen sich aus der fachlichen Diskussion und der Verantwortung zurück. Den Referenten wird viel überlassen.«  
»[...] gemeinsame Strategien mit dem Werksmanagement, verstärkte Zusammenarbeit [...].«

### 3.6 BERUFLICHE FORTBILDUNGSMÄßNAHMEN

Auch der Bereich Fortbildung war Thema der Befragung. Konkret wurde nach den in den letzten beiden Jahren absolvierten Maßnahmen gefragt. Computer-Schulungen, Rechts- und Personalmanagement-Seminare waren die am häufigsten genannten Themen. Zusammengefasst ergeben die Antworten folgende Rangfolge:

<b>Teilnahme der Stabsmitarbeiter an beruflicher Bildung</b>	
<b>Thema</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>
EDV-Schulungen (PowerPoint, Excel, Access, Lotus Notes, HTML, SAP, Programmieren etc.)/IT-Schulung	14
Fortbildung zum Thema Personalmanagement (Mitarbeiterführung)	11
Rechts-Fortbildungen (Arbeits- und Sozialrecht, Betriebsverfassungsrecht/Mitbestimmungsrecht, Fachanwalt für Arbeitsrecht)	8
Sprachkurs (Englisch, Italienisch)	7
Öffentlichkeitsarbeit/Präsentation/Moderation/Rhetorik	4
BWL (Grundlagen, Konzern-/Jahresabschluss, Controlling)	4
Projektmanagement	3
Prozessbegleitung, -beratung/Change-management/Organisationsentwicklung	2
Sekretariat-Seminar	2
BR-Schulungen	2
Tarifautonomie / Tarife / Tarifverträge	1
Mitbestimmung [Allg.]	1
Qualitätsmanagement (TQM, Auditor)	1
Coaching	1
SOB [Sozialbetreuung]	1
Strom und Gas-Know-how	1
Seminare / Workshops (unspezifisch)	1
keine Angabe	19

## **Veranstalter und Dauer der Fortbildungsmaßnahmen**

Die Anbieter der Fortbildungsmaßnahmen sind zu 25 Prozent gewerkschaftliche Bildungseinrichtungen. Weitere 25 Prozent sind interne Unternehmensabteilungen. Die übrigen 50 Prozent entfallen auf kommerzielle Bildungsanbieter und staatliche Einrichtungen. Für Erstere stehen beispielsweise das POKO Institut, EUROFORUM oder private Sprachschulen. Die Bandbreite bei den öffentlichen Anbietern reicht von den städtischen Volkshochschulen bis zu Universitäten.

Die Dauer der besuchten Bildungsmaßnahmen beschränkt sich in der Regel auf Tagesveranstaltungen und 2-3tägige Seminare. Längere Kurseinheiten über zwei/drei Wochen stellen eine Ausnahme dar. Längerfristige – eher berufsbegleitende – Maßnahmen finden hauptsächlich im Rahmen des Sprachunterrichtes/Auslandsaufenthalte statt. Drei Ausnahmen davon sind in folgender Übersicht zusammengefasst:

<b>Thema</b>	<b>Anbieter</b>	<b>Dauer</b>
Management-Assistentin	IHK	2 Jahre
Coaching	intern	über zwei Jahre
Projektmanagement-Ausbildung (Management & Politik)	Politische Stiftung	10-14 Lehrgänge zwischen 3 Tagen und 1 Woche

Wurden keine Fortbildungsmaßnahmen genutzt, waren Zeitmangel, Terminprobleme und berufliche Überlastung die Ursache. Als »Verhinderer« nannten die Befragten lediglich einmal die Arbeitgeberseite und einmal das Gremium selbst:

### **Ich habe keine Fortbildungsmaßnahmen genutzt. Und zwar, weil...**

*»es beschränkt sich hier aber auf Fortbildungen, deren Teilnahme wenig bis gar nichts kostet. Andere werden derzeit von Arbeitgeber abgelehnt.«  
»mein Gremium dies nicht unterstützt hat.«*

### 3.7 ÜBERBETRIEBLICHER AUSTAUSCH: THEMENWÜNSCHE

Von den offen gestellten Fragen, erhielt die Frage nach möglichen Themenwünschen für einen überbetrieblichen Austausch die größte Resonanz (96 Nennungen), wobei die Stabsthemen im engeren Sinne, wie die Organisation der Gremienprozesse und die funktionsspezifischen Themen, wie Selbstverständnis der Stabstätigkeit, vor den eigentlichen Fachthemen dominieren.<sup>18</sup> Dies zeigt einen großen Bedarf an, die eigene Rolle und die mit ihrer Funktion verbundenen Probleme und Konflikte stärker auszutauschen und reflektieren zu wollen.

Themenwünsche für den Erfahrungsaustausch	
Anzahl der Nennungen	Thema
23	Arbeitsplatz-, EDV-, Gremienorganisation, Sitzungsmanagement
22	Allgemeiner Erfahrungsaustausch
19	Prozessberatung, Reorganisation
6	Akzeptanz/Wertschätzung von Mandatsträgern
6	»Best Practice« (Fachthemen)
6	Aufbau von Netzwerken
5	Allg. politische Fragestellungen
4	Zusammenarbeit mit Gewerkschaft
3	Personalentwicklung   Entgelttarife   Beschäftigungspolitik
2	Eurobetriebsrat

Generell wird der Bedarf, sich mit anderen Stabsmitarbeiter/innen auszutauschen, vor allem von denen geäußert, die aus Unternehmen mit bis zu 50 Tausend Beschäftigten kommen. Für die ersten beiden Themen der Rangliste trifft dies für 75 Prozent der Nennungen zu. Fünf der sechs Nennungen zum Thema »Aufbau von Netzwerken« stammen von Stabsmitarbeiter/innen, deren Unternehmen weniger als 25 Tausend Beschäftigte haben.

<sup>18</sup> Dieses Ergebnis bestätigte sich auch auf einen Workshop für Stabsmitarbeiter/innen (16. Juni 2005), siehe: Kapitel 4. Fazit.

Da die Unternehmensgröße mit der Größe der Stabsstelle korreliert, sind es folglich die so genannten »Einzelkämpfer« und kleinen Stabsstellen ( $\leq 3$  Stabsmitarbeiter/innen), die sich eine überbetriebliche Kooperation und Vernetzung wünschen. Größere Stabsstellen produzieren offenbar weniger das Gefühl einer Vereinzelung und ermöglichen einen besseren Austausch über die eigenen Probleme.

### 3.8 DIFFERENZIERUNGEN NACH GESCHLECHTERN

Die Übersichten dieses Kapitels sollen aufzeigen, inwieweit die Ergebnisse der Befragung aus Geschlechterperspektive differieren. Für die weit überwiegende Anzahl der Fragestellungen war dies nicht der Fall.

Geschlechterspezifische Merkmale der Stabsmitarbeiter		
	♀	♂
<b>Anzahl der Befragten</b>	29	54
<b>Ø Alter</b>	42	44
<b>akademische Ausbildung</b>	27 (93 %)	37 (68 %)
<b>Ø Verdienst (Brutto/€)</b>	3.980	4.190

Stabsmitarbeiterinnen verdienen durchschnittlich 210 € weniger als ihre männlichen Kollegen, obgleich sie in einem weitaus höherem Ausmaß akademische Bildungsabschlüsse besitzen. Ursache dafür ist, dass die weiblichen Befragten tendenziell in Unternehmen mit geringeren Mitarbeiterzahlen beschäftigt sind. Also eher bei kleineren Stabsstellen arbeiten oder sog. »Einzelkämpferinnen« sind.

Durchschnittliche Häufigkeit der Arbeitsgebiete nach Geschlechtern						
	Sitzungsmanagement	Fachunterstützung	Reorganisation	Öffentlichkeitsarbeit	Büroleiter/pers. Referent	Sonstiges
♀	37,4 %	25,6 %	9,8 %	9,9 %	14,4 %	2,9 %
♂	21,1 %	25,8 %	15,4 %	10,7 %	17,4 %	9,6 %

Allgemein sind die jüngeren Befragten und die formal höher Gebildeten geringer in das Arbeitsgebiet »Sitzungsmanagement« involviert. Obschon diese Merkmale bei den Stabsmitarbeiterinnen stärker ausgeprägt sind, weisen sie ungleich mehr Prozentpunkte für dieses Tätigkeitsfeld auf. Auch hier macht sich wieder bemerk-

bar, dass die weiblichen Befragten in einem größeren Ausmaß in Unternehmen mit weniger als 50 Tausend Beschäftigten arbeiten, wo das »Sitzungsmanagement« generell einen höheren Stellenwert hat.<sup>19</sup> Die gleiche Erklärung gilt für das Arbeitsgebiet »Reorganisation«. Für die anderen Arbeitsgebiete sind nur marginale Unterschiede festzustellen.

Bevor sie ihre Stabstätigkeit aufnehmen, haben Stabsmitarbeiterinnen deutlich weniger Erfahrungen mit betrieblichen Interessenvertretungen und der Gewerkschaft. Die männlichen Befragten weisen mit 50 zu 29 Prozent bei der Interessenvertretung einen fast doppelt so hohen Wert auf. Bei der Frage nach vorherigen gewerkschaftlichen Funktionen mit 54 zu 21 Prozent sogar mehr als das Doppelte. Trotz des Erfahrungsvorsprunges der Männer waren im Vergleich bei der Frage »Spannungs- und Konfliktfelder im Gremium und Unternehmen« weder qualitative noch quantitative Unterschiede festzustellen.

<b>Funktionen vor Antritt der Stelle nach Geschlechtern</b>		
	<b>Interessenvertretung</b>	<b>Gewerkschaft</b>
♀	8 (29 %)	6 (21 %)
♂	27 (50 %)	29 (54 %)

Bei den ausgeübten Funktionen während der Stabstätigkeit relativiert sich der Unterschied bei den Interessenvertretungen. Während bei den gewerkschaftlichen Funktionen der Vorsprung der Männer in etwa gleich bleibt.

<b>Funktionen aktuell nach Geschlechtern</b>		
	<b>Interessenvertretung</b>	<b>Gewerkschaft</b>
♀	3 (11 %)	7 (25 %)
♂	10 (19 %)	26 (52 %)

Bei der Einschätzung welche Auswirkungen die Stabstätigkeit für einen Wechsel auf die Unternehmensseite hat, fallen deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede auf. Die Chancen für einen Wechsel im Unternehmen schätzen die weiblichen Befragten wesentlich positiver ein. Auch für einen externen Wechsel halten die Stabs-

19 Siehe dazu auch Kapitel 3.3 Arbeitsgebiete.

mitarbeiterinnen ihre Tätigkeit für eher förderlich bzw. für weniger hinderlich, d.h. sie sind generell optimistischer.

<b>Auswirkung der Stabstätigkeit für Wechsel nach Geschlechtern</b>				
	<b>... intern</b>		<b>... extern</b>	
	<b>sehr/eher förderlich</b>	<b>sehr/eher hinderlich</b>	<b>sehr/eher förderlich</b>	<b>sehr/eher hinderlich</b>
♀	17 (61 %)	5 (18 %)	8 (29 %)	11 (39 %)
♂	25 (36 %)	15 (28 %)	9 (17 %)	28 (52 %)

Der Bedarf eines überbetrieblichen Austausches von Stabsmitarbeiter/innen ist durch die Befragung deutlich geworden.<sup>20</sup> Ein entsprechendes Angebot seitens der Gewerkschaften scheint bisher eher wenig entwickelt zu sein, weshalb die Hans-Böckler-Stiftung eine überbetriebliche Kooperation von Stabsmitarbeitern moderierend unterstützt. **Die im Rahmen dieser Unterstützung bisher durchgeführten Workshops (November '04/Juni '05) zeigten, dass nicht einzelne Fachthemen, sondern das allgemeine Rollen- und Selbstverständnis der Stabstätigkeit das wichtigste übergreifende Thema für diese Gruppe ist.** Obgleich die betrieblichen Voraussetzungen stark variieren, diskutierten die Stabsmitarbeiter/innen vor allem über ihre Handlungsspielräume eingedenk des Spannungsfeldes ›Stabstelle – Gremium – Arbeitsgeber – Gewerkschaft‹, speziell vor dem Hintergrund oftmals nicht klar definierter Aufgaben- und Kompetenzbereiche.

Der Soziologe Walther Müller-Jentsch äußerte in Anbetracht der gestiegenen Anforderungen an Betriebsräte: »[...] jedenfalls melden, wie Umfragen ergaben, Betriebsräte einen erhöhten Bedarf an Unterstützung durch die Gewerkschaft an. Gleichzeitig wissen wir aber, dass die Ressourcen – Personal, Geld, Zeit – der Gewerkschaften aufgrund des anhaltenden Mitgliederverlustes schwinden. Es verwundert daher nicht, dass Betriebsräte verstärkt auch Beratung und professionelle Ausbildung bei außergewerkschaftlichen, kommerziellen Institutionen nachfragen[...]«<sup>21</sup> oder sich innerhalb ihres Unternehmens mittels eigener Stabsmitarbeiter und Referenten qualitative Unterstützung organisieren, wie sich noch hinzufügen ließe.

Die tarifpolitische Entwicklung sowie technische und gesellschaftliche Trends erweitern nicht nur das Themen- und Aufgabenspektrum der Betriebsrätearbeit, sondern auch die Zahl der im Unternehmen beteiligten Akteure. Betriebsräte vor allem großer Unternehmen arbeiten heute mit Gleichstellungs-, Umwelt- und Datenschutzbeauftragten, sowie Experten für Sucht- oder Mobbingfragen zusammen. Sind Betriebsräte zudem noch in Unternehmens-Projekte involviert, ist allein ihre zeitliche Beanspruchung für Sitzungen und Gesprächsvorbereitungen sehr hoch.

20 siehe hierzu Kapitel 3.7 Überbetrieblicher Austausch: Themenwünsche

21 zit.: Müller-Jentsch, Walther: Neue Herausforderungen in Zeiten der Globalisierung erkennen und bewältigen, Vortrag auf der ver.di-Tagung 15. Juni 2005 »Möglichkeiten der Gestaltung von Mitbestimmungsstrukturen unter Berücksichtigung neuer Herausforderungen«, S. 10-11.

Für ausführliche Fachrecherchen oder der Entwicklung von strategischen Konzepten bleibt dann kaum noch Zeit übrig.

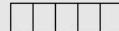
Seit etwa zehn Jahren hat sich der Einsatz von Stabsmitarbeiter/innen bei betrieblichen Interessenvertretungen enorm gesteigert. Wie die Untersuchung zeigte, unterstützen diese das Mitbestimmungs-Management zumeist der Gesamt- und Konzernbetriebsräten auf vielseitige Weise ohne wirkliche funktionale Spezialisierung. Sie sind Multi-Funktionsträger und Allrounder wie die Betriebsräte selbst. Schriftlich fixierte Aufgabenfelder oder Kompetenzabgrenzungen sind kaum zu finden. Weiter verdeutlichen die Befunde, dass die Stabsmitarbeiter/innen und Referenten deutscher Mitbestimmungsgremien eine sehr heterogene Gruppe sind. Wenn es für sie ein Alleinstellungsmerkmal gibt, ist es die Tatsache, dass sich ihre konkreten Arbeitsinhalte und wirklichen Befugnisse in einem Prozess entwickeln. Je nach den betrieblichen Gegebenheiten ist dieser unterschiedlich stark von dem Beziehungsgeflecht »Stabsstelle-Gremium-Arbeitgeber-Gewerkschaft« umrahmt und beeinflusst. Wie die Befragten reflektieren, kann es während dieser Phase der Aufgabenfindung zu Konflikten oder Verunsicherungen kommen. Insbesondere bei den Gremienmitgliedern ohne Freistellung, bei den Stabsmitarbeitern selbst oder beteiligten Gewerkschaftsvertretern – Stichwort: Konkurrierender Beratungseinfluss. Es ist daher sinnvoll, bereits vor Einrichtung der Stabsstelle und zusammen mit den beteiligten Akteuren, das konkrete Profil der Stabsstelle – soweit es geht – festzulegen. Stehen neue Aufgaben und Probleme für das Gremium an, sollten diese Absprachen erneut diskutiert und ggf. angepasst werden. Weiter ist zu bedenken, dass die Grundsatzentscheidung »fachspezifischer Referent« oder »generalistisch ausgelegte Unterstützungsfunction« künftige Möglichkeiten der Stabsstelle einschränkt. Frühzeitig sollte auch die berufliche Entwicklungsperspektive des Stabsmitarbeiters unter Einbeziehung des Arbeitgebers thematisiert werden. Die Betroffenen äußerten sich teilweise zu dieser Frage überaus negativ. Eine von Beginn an offensive Herangehensweise könnte helfen auch diese Problematik zu entschärfen.

## 5. ANLAGE 1 – FRAGEBOGEN

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
z.H. Ingo Kübler  
Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf



### Befragung: StabsmitarbeiterInnen von Interessenvertretungen 2004

Bitte beachten Sie:

- Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und für die wissenschaftliche Auswertung in jedem Fall anonymisiert.
- Alle StabsmitarbeiterInnen werden gebeten, den Fragebogen nur in ihrer Funktion als StabsmitarbeiterIn für den angeschriebenen Betrieb, Unternehmens- oder Konzernteil auszufüllen.

Für Fragen und Anregungen:

Ingo-Kuebler@boeckler.de | 02 11 / 77 78 - 252

Lothar-Kamp@boeckler.de | 02 11 / 77 78 - 198

Senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bitte mit beiliegenden Rückumschlag an uns zurück. Vielen Dank.

## Befragung von StabsmitarbeiterInnen 2004

Sehr geehrte StabsmitarbeiterInnen,

falls Sie noch weitere StabsmitarbeiterInnen kennen: Bitte diesen Fragebogen nicht kopieren, sondern deren Adresse auf der letzten Seite des Fragebogen eintragen. Vielen Dank.

### Angaben zum Unternehmen und zur Stabsstelle

#### 1. Geben Sie bitte an, in welcher Branche Ihr Unternehmen tätig ist, wie viele Beschäftigte es hat und ob es in Deutschland tarifgebunden ist:

Branche: Beschäftigtenzahl (weltweit): (national):

in Deutschland tarifgebunden:  ja |  nein |  teils/teils

#### 2. Für welches Gremium arbeiten Sie als StabsmitarbeiterIn? (Mehrfachnennungen möglich)

- |  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Personalrat               |  | <input type="checkbox"/> Betriebsrat        |  | <input type="checkbox"/> Gesamtpersonalrat |  | <input type="checkbox"/> Gesamtbetriebsrat |
| <input type="checkbox"/> Sparten-Gesamtbetriebsrat |  | <input type="checkbox"/> Konzernbetriebsrat |  | <input type="checkbox"/> Hauptpersonalrat  |  |  |
| <input type="checkbox"/> Eurobetriebsrat           |  | <input type="checkbox"/> andere:            |  |  |  |  |

#### 3. Welche Gewerkschaften/Listen sind in ihrem Gremium vertreten? (Mehrfachnennungen möglich)

- |                                    |  |                                 |  |                                 |  |                                  |  |                                   |
|------------------------------------|--|---------------------------------|--|---------------------------------|--|----------------------------------|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> IG Metall |  | <input type="checkbox"/> ver.di |  | <input type="checkbox"/> IG BCE |  | <input type="checkbox"/> IG BAU  |  | <input type="checkbox"/> TRANSNET |
| <input type="checkbox"/> NGG       |  | <input type="checkbox"/> GEW    |  | <input type="checkbox"/> GdP    |  | <input type="checkbox"/> andere: |  |                                   |

#### 4. Wie viele Mitglieder umfasst die jeweilige Gruppe Ihres Gremiums?

	Mitglieder (insgesamt)	Freigestellte	Stabsmitarbeiter	Bürokräfte
Personalrat				
Betriebsrat				
Gesamtpersonalrat				
Gesamtbetriebsrat				
Sparten-Gesamtbetriebsrat				
Konzernbetriebsrat				
Hauptpersonalrat				
Eurobetriebsrat				
andere:				

#### 5. Wie lautet die Bezeichnung Ihrer Stabsstellenfunktion?

- |   |  |                                     |  |                                      |  |   |
|---|--|-------------------------------------|--|--------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> GeschäftsführerIn    |  | <input type="checkbox"/> ReferentIn |  | <input type="checkbox"/> AssistentIn |  | <input type="checkbox"/> StabsmitarbeiterIn |
| <input type="checkbox"/> ProjektmitarbeiterIn |  | <input type="checkbox"/> andere:    |  |                                      |  |   |

## 6. Wann wurde Ihre Stabsstelle eingerichtet (unabhängig von dem/der jetzigen StelleninhaberIn)?

**7. Auf welcher Grundlage wurde Ihre Stabsstelle eingerichtet?**

- per Betriebsvereinbarung |  per Tarifvertrag |  per Verzicht auf eine Freistellung  
 per Antrag an die Geschäftsführung |  anderes:

8. Geben Sie bitte an, weshalb Ihre Stabsstelle eingerichtet wurde. Nennen Sie bitte die Gründe und Ursachen:

#### 9. Ist Ihre Stelle als StabsmitarbeiterIn eine ...?

- Vollzeitstelle |  Teilzeitstelle → Anzahl Wochenstunden: \_\_\_\_\_

### Ist die Stelle ...

- unbefristet |  befristet → Dauer:

→ Chance auf unbefristete Übernahme:  ja  evtl.  nein

#### 10. Wer führt die Personal- und Fachaufsicht über Ihre Stabsstellenfunktion?

- Vorsitzende/r des Gremiums |  Gremien-Ausschuss |  andere:

11. Falls die Stabsstelle organisatorisch nicht dem Gremium zugeordnet ist, geben Sie bitte die firmeninterne Zuordnung an:

---

---

---

## Arbeitsinhalte des/der StabsmitarbeiterIn

## 12. Wie hoch ist der prozentuale Anteil ihrer wichtigsten Arbeitsgebiete?

- A - Sitzungs- und Gremienmanagement: \_\_\_\_\_%  
(z.B. Einladungen, Protokolle verfassen, Sitzungen abstimmen)

B - Fachunterstützung: \_\_\_\_\_%  
(z.B. Expertisen erstellen, juristische Beratung, BV/DV entwerfen)

C - BR/PR-Strukturen reorganisieren: \_\_\_\_\_%  
(z.B. EDV-Unterstützung verbessern, Arbeitsprozesse optimieren)

D - Öffentlichkeitsarbeit: \_\_\_\_\_%  
(z.B. BR/PR-Zeitungen, Inter-/Intranet betreuen)

E - Büroleiter/Referent für die/den Vorsitzende/n \_\_\_\_\_%  
(z.B. Reden verfassen, persönliches Terminmanagement, Vorgesetztenfunktion für Bürokräfte)

F - Sonstige: \_\_\_\_\_%  
(nur benutzen, wenn in obigen Zuordnungen eine wesentliche Kategorie fehlt) 100%

**13. Bitte beschreiben Sie stichwortartig Ihre Tätigkeitsfelder:**

14. Welche Spannungs- und Konfliktfelder sehen Sie in ihren Aufgabenfelder a) im Gremium und b) im Unternehmen?

---

---

---

---

---

## Befragung von StabsmitarbeiterInnen 2004

15. Welche wichtigen Veränderungen haben Sie in den letzten Jahren bezüglich ihrer Tätigkeit feststellen können?

## Kooperationsbeziehungen

16. Wie häufig arbeiten Sie mit den folgenden Gremien bzw. Personen zusammen?

	täglich	wöchentlich	monatlich	seltener	überhaupt nicht	nicht vorhanden
Vorsitzende/r des Gremiums	<input type="checkbox"/>					
andere Mitglieder des eigenen Gremiums	<input type="checkbox"/>					
Gremien des Unternehmens						
örtliche Betriebsräte	<input type="checkbox"/>					
Gesamtbetriebsräte	<input type="checkbox"/>					
Konzernbetriebsrat	<input type="checkbox"/>					
Eurobetriebsrat	<input type="checkbox"/>					
Wirtschaftsausschüsse	<input type="checkbox"/>					
Vorstand/Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>					
Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>					
Gremien anderer Unternehmen						
örtliche Betriebsräte	<input type="checkbox"/>					
Gesamtbetriebsräte	<input type="checkbox"/>					
Konzernbetriebsrat	<input type="checkbox"/>					
Eurobetriebsrat	<input type="checkbox"/>					
Wirtschaftsausschüsse	<input type="checkbox"/>					
BR-StabsmitarbeiterInnen anderer Unternehmen	<input type="checkbox"/>					
gew. Vertrauenskörper (intern)	<input type="checkbox"/>					
Gewerkschaften (extern)	<input type="checkbox"/>					
Hans-Böckler-Stiftung	<input type="checkbox"/>					
andere gewerkschaftliche Beratungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>					
Behörden (z.B. IHK)	<input type="checkbox"/>					
Universitäten	<input type="checkbox"/>					
(weitere)	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					

Befragung von StabsmitarbeiterInnen 2004

**17. Bitte schätzen Sie ein, ob Ihre Tätigkeit als StabsmitarbeiterIn für einen Wechsel auf die Arbeitgeberseite förderlich oder hinderlich ist.**

	sehr förderlich	eher förderlich	weder / noch	eher hinderlich	sehr hinderlich
im Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
extern	<input type="checkbox"/>				

Kommentar:

---

---

---

---

**18. Welche beruflichen Fortbildungsmaßnahmen haben Sie in den letzten zwei Jahren absolviert?**

Thema	Anbieter	Veranstaltungsdauer

Ich habe keine Fortbildungsmaßnahmen genutzt. Und zwar weil...

---

---

**19. Welche Informations- und Serviceleistungen der HBS wären für Sie als StabsmitarbeiterIn besonders interessant. Geben Sie bitte auch an, wie hoch die Priorität für Sie ist (z. B. 1., 2. ...).**

---

---

---

---

**20. Über welche Themen würden Sie sich gerne mit anderen Stabsmitarbeitern austauschen?**

---

---

---

---

### Angaben zur Person des/der StabsmitarbeiterIn

#### 21. Sind Sie Mitglied einer Gewerkschaft?

- IG Metall |  ver.di (FB: ) |  IG BCE |  IG BAU |  TRANSNET  
 NGG |  GEW |  GdP |  keine |  andere:

#### 22. Welche a) betriebs-/personalrätlichen und b) gewerkschaftlichen Funktionen haben Sie vor Antritt der Stabsstelle schon ausgeübt?

##### a) betriebs-/personalrätliche Funktionen (vor Besetzung der Stabsstelle)

- keine |  Jugendvertretung |  Personalrat |  Betriebsrat  
 Gesamtpersonalrat |  Gesamtbetriebsrat |  Sparten-Gesamtbetriebsrat  
 Konzernbetriebsrat |  Hauptpersonalrat |  Eurobetriebsrat  
 andere:

##### b) gewerkschaftliche Funktionen (vor Besetzung der Stabsstelle)

- keine |  gew. Vertrauenskörper → welche Funktion:  
 Mitglied Tarifkommission → welche:  
 Hauptamtlich: →  örtlich |  Bezirk |  Bund  
 andere:

#### 23. Welche a) betriebs-/personalrätlichen und b) gewerkschaftlichen Funktionen üben Sie derzeit aus?

##### a) betriebs-/personalrätliche Funktionen (aktuell)

- keine |  Jugendvertretung |  Personalrat |  Betriebsrat  
 Gesamtpersonalrat |  Gesamtbetriebsrat |  Sparten-Gesamtbetriebsrat  
 Konzernbetriebsrat |  Hauptpersonalrat |  Eurobetriebsrat  
 andere:

##### b) gewerkschaftliche Funktionen (aktuell)

- keine |  gew. Vertrauenskörper → welche Funktion:  
 Mitglied Tarifkommission → welche:  
 Hauptamtlich: →  örtlich |  Bezirk |  Bund  
 andere:

#### 24. Wie alt sind Sie?

Sind Sie ...

Alter in Jahren: |  männlich  weiblich

**25. Nennen Sie bitte Ihren Ausbildungsberuf und/oder die Fachrichtung ihres Studiums:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Berufsausbildung als: | <input type="checkbox"/> Studium (Fachrichtung): |
| <input type="checkbox"/> Meister/Techniker     | <input type="checkbox"/> Promotion               |

**26. Welche Tätigkeit haben Sie unmittelbar vor Antritt der Stabsstelle ausgeübt?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Studium/Berufsausbildung | <input type="checkbox"/> Berufstätigkeit → Arbeitsbereich:<br>→ Dauer:<br>→ <input type="checkbox"/> im jetzigen Unternehmen   <input type="checkbox"/> extern |
|---|--|

**27. Wie hoch ist Ihr monatliches Brutto-Entgelt?**

**Bei der Darstellung der Ergebnisse dieser Frage wird sichergestellt, dass Rückschlüsse zu Personen, Gewerkschaften oder Branchen nicht möglich sind.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> < 2.000 €   <input type="checkbox"/> 2.000 - 2.500 €   <input type="checkbox"/> 2.500 - 3.000 €   <input type="checkbox"/> 3.000 - 3.500 €   <input type="checkbox"/> 3.500 - 4.000 € |  |
| <input type="checkbox"/> 4.000 - 4.500 €   | <input type="checkbox"/> 4.500 - 5.000 €   <input type="checkbox"/> 5.500 - 6.000 €   <input type="checkbox"/> > 6.000 € |

**Ich kenne weitere StabsmitarbeiterInnen von Interessenvertretungen:**

Name	Unternehmen	Mail
		@
		@
		@
		@
		@

*Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!*

## **ANLAGE 2 – STELLENBESCHREIBUNG VON STABSSTELLEN**

---

### **Beispiel 1**

**»Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in beim GBR ... AG sowie beim SBR ... AG«**  
(»Wimi«)

(Stand: 01.07.2004)

Aufgaben des Wimis für den Gesamtbetriebsrat (GBR) ... AG wie auch für den (Spartenbetriebsrat) SBR ... AG sowie für deren Wirtschaftsausschüsse:

- Mitwirken bei der Ausarbeitung einer Strategie von GBR und SBR.
- Beobachtung und Interpretation volkswirtschaftlicher und politischer Vorgänge, die den ... in Deutschland und Europa betreffen.
- Erfassung, Systematisierung, Auswertung sowie Interpretation finanz- und personalwirtschaftlicher Daten (insb. Lageberichte) sowie strategischer Papiere des Vorstands. Dabei regelmäßige Präsentation der Ergebnisse insbesondere in den Vorbereitungstreffen zu Wirtschaftsausschuss-Sitzungen wie auch in außerordentlichen Sitzungen von ArbeitnehmervertreterInnen.
- Organisation und inhaltliche Vorbereitung der Wirtschaftsausschusssitzungen, deren Nachbereitung und Protokollierung.
- Organisation und inhaltliche Vorbereitung sowie Protokollierung der Monatsgespräche des SBRs sowie außerordentlicher Gespräche mit dem Vorstand.
- Unterstützung bei der Bewertung und Einordnung rechtlicher Fragen.
- Organisation und inhaltliche Vorbereitung von Kontakten mit anderen Arbeitnehmervertretungen und mit Gewerkschaften.
- Mitwirken bei der Öffentlichkeitsarbeit von GBR und SBR, inklusive der Durchführung einer Betriebsräteversammlung.

Aufgaben des Wimis für die ArbeitnehmervertreterInnen in den Aufsichtsräten ... AG und ... AG

- Vorbereitung der ArbeitnehmervertreterInnen auf die Aufsichtsrat (AR)-Sitzungen. Dabei Organisation und inhaltliche Vorbereitung der Arbeitnehmer-vorbesprechungen, deren Nachbereitung und Protokollierung.
- Hierbei insbesondere die Auswertung der aktuellen wirtschaftlichen Lage, des Jahresabschlusses und der Mifri-Planung.
- Aufgaben des Wimis für die ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat ...
- Sitzungsvorbereitung, Analyse und Zuarbeit für die ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat ... in Belangen des UBs ... – in Abstimmung mit den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der GBRe der anderen Unternehmensbereiche.

### **Beispiel 2 (Auszug)**

#### Sachbearbeitung in der Geschäftsführung und TIV-Koordination

- Geschäftsführung für den PR-Vorstand
- Organisatorische und inhaltliche Vorbereitung sowie (protokollarische) Abwicklung und Nachbereitung von Sitzungen (PR-Gremium, Dienstbesprechungen, sonstige Sitzungen, Tagungen etc.) sowie Führung des LPVG relevanten Schriftverkehrs mit StA 11 und Fachbereichen
- Unterstützung der PR- und JAV-Mitglieder z.B. organisatorische und inhaltliche Vor- und Nachbereitung von PR-Sprechstunden,
- administrative Betreuung von Arbeitskreisen, Beschaffen von konventionellen und digitalen Informationsmaterialien, Führen des allgemeinen Schriftverkehrs etc.
- Unterstützung der Büroleitung, z.B. bei der organisatorischen Vor- und Nachbereitung von Personalversammlungen, Vierteljahresgesprächen, PR-Arbeitstagungen und Fortbildungsveranstaltungen sowie der Öffentlichkeitsarbeit etc.
- Unterstützung des Technologiebeauftragten, z.B. fachtechnische Beratung nach dem PR-getesteten Einsatz neuer Techniken
- Organisation und Betreuung von Test-Installationen im PR beim Einsatz neuer Techniken (in Zusammenarbeit mit Dosys und dem PR-Technologiebeauftragten) sowie Vertretung des PR bzw. Mitwirkung in TIV-Arbeitskreisen und -Projektgruppen
- Praxisanleitung für Ausbildungskräfte
- TIV-Koordination einschließlich der Konzeption und Koordination von TIV-Aus- und Fortbildungsmaßnahmen

- Allgemeine Verwaltungs- und Organisationstätigkeiten wie z.B. räumliche Unterbringung und Ausstattung, Kommunikationssysteme, technische Ausstattung etc.

### **Beispiel 3**

#### Arbeitsplatzbeschreibung: Wissenschaftlicher Mitarbeiter Gesamtbetriebsrat

Allgemeine Vorbemerkung:

Aufgabe des Wissenschaftlichen Mitarbeiters ist es, die Geschäftsführung des Gesamtbetriebsrates sowie die örtlichen Betriebsräte in unternehmens-, wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragen zu unterstützen und zu beraten.

Zu den Schwerpunkten der Tätigkeit gehören daher die Recherche und die dazu gehörigen Ausarbeitungen zu Fragen der

- Unternehmenspolitik und -strategie der ... und der ... sowie der
- Wirtschafts-,
- Finanz-,
- Sozial- und
- Arbeitsmarktpolitik.

Darüber hinaus sind als weitere Schwerpunkte die Korrespondenz und Öffentlichkeitsarbeit sowie Fragen der Organisation des Büros des Gesamtbetriebsrates hervorzuheben. Auf Grund des vorgenannten ergibt sich folgendes

Tätigkeitsprofil:

- Inhaltliche Vorbereitung der Gremiensitzungen (Schwerpunkt: WA; zu einzelnen Themen: GBR/Monatsgespräch) in Absprache mit GBR-Geschäftsführung und SAA
- Koordination der Vorbesprechungen der WA-Sitzungen in Absprache mit der GBR-Geschäftsführung
- Beratung der Aufsichtsratsmitglieder der ... AG sowie Erarbeitung notwendiger Stellungnahmen für AR-Sitzungen
- Erarbeitung von Stellungnahmen für GBR-Geschäftsführung zu Tagesordnungspunkten der o.g. Gremiensitzungen
- Analyse und Bewertung von Wirtschaftsdaten (Jahresabschluss, Quartalsberichte etc.) sowie der Unternehmenspolitik und -strategie der ... für Mitglieder des GBR/WA

- Ausarbeitung und Zusammenstellung von Informationen zu fachspezifischen Themen
- Erstellung von Arbeitshilfen für GBR/BR/WA
- Vorbereitung von Reden und Themen bezogenen Redebeiträgen für die Mitglieder der GBR-Geschäftsführung
- Bearbeitung von Schwerpunktthemen des GBR (u.a. Fokus-Projekte)
- Koordination der Fraktionssitzungen in Absprache mit GBR-Geschäftsführung
- Koordination und Federführung der Redaktionsarbeit für die GBR-Info und dem Internetauftritt des GBR
- Ggf. in Absprache mit GBR-Geschäftsführung und SAA Beratungstätigkeit bei Betriebsräten in den Regionalbereichen
- Organisation des GBR-Büro

#### **Beispiel 4**

Technologiebeauftragter (TB) des Personalrates (PR) einer Stadtverwaltung (Auszüge: August 1999)

Aufgaben:

1. Informationen zu technologischen Entwicklungen beschaffen, analysieren und aufbereiten, Veränderungspotentiale und mögliche (Interessens-) Konflikte für Beschäftigte erkennen und formulieren (im Sinne einer Technologiefolgeabschätzung).
2. Begleiten der technisch-organisatorischen Einführungsprozesse. Im Vorfeld von Mitbestimmungsverfahren mit dem Fachbereich das individuelle Vorgehenskonzept abstimmen und/oder außerhalb des Regelungsbereiches des Landespersonalvertretungsgesetzes NW (LPVG) Beschäftigteninteressen vertreten/einfordern.
3. Personalratsmitglieder, Fachbereiche und Beschäftigte hinsichtlich technologischer Veränderungsprozesse und technisch-organisatorischer Fragestellungen informieren, beraten und unterstützen. Zielkonflikte und Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen. Ziele operationalisieren, Entscheidungsempfehlungen abgeben bzw. Entscheidungsreife herbeiführen. Bearbeiten von Mitbestimmungsvorlagen. Controlling der Umsetzung von Beschlüssen/Vereinbarungen.
4. Sonstige Aufgaben

## **Kurzbeschreibung der Ziele:**

Der Technologiebeauftragte (TB) erfüllt als »Stabsstelle des Personalrates (PR)« seine Aufgaben unter folgenden Zielvorgaben:

1. Die Einführung neuer Technologien sowie die technisch-organisatorischen Veränderungsprozesse sollen möglichst transparent und sozialverträglich erfolgen. Beschäftigte und PR sollen bei Kenntnis möglichst aller Chancen und Risiken diese Prozesse partizipativ mitgestalten und mitentscheiden (können).
2. Neuerungen und Veränderungen sollen arbeitnehmerorientiert, also praxisgerecht und anwendergerecht erfolgen, um die Schnittstellen Mensch – Arbeit – Technik zu optimieren. Vermeidung (langfristig wirksamer) negative Folgen für Verwaltung, Beschäftigte und Bürger/innen. Vermeidung von Fehlentwicklungen, teuren Fehlinvestitionen, Akzeptanzbarrieren und -verluste sowie unnötigen Verzögerungen und Mehrarbeiten.
3. Sicherung, dass die technischen Systeme der Stadtverwaltung (mit seiner Mitwirkung):
  - flexibel, also zukunftsorientiert und kompatibel
  - anwenderfreundlich, also fehlertolerant, effizient und selbstbestimmt bedienbar
  - möglichst fehlerfrei, datenverlustfrei und stabil laufend
  - vor Mißbrauch geschützt und datenschutzkonform flexibel gestaltbar sind.
4. Sicherung, dass die technisch unterstützten Arbeitsplätze den ganzheitlichen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen und zukunftsorientiert, also arbeitsplatzsichernd sind. Beschäftigte können mit Unterstützung des Stelleninhabers somit motiviert, selbstbestimmt und gut qualifiziert unter psychisch und physisch minimal belastenden Arbeitsbedingungen ihre Aufgaben zufriedenstellend erledigen.
5. Schutz der Beschäftigten vor individuellen (unbemerkt) Leistungs- und Verhaltenskontrollen

[...]

Mein Leitbild als Technologiebeauftragter (TB) des Personalrates (PR):

[...]

## **2. Meine Funktion und Aufgaben innerhalb des Personalrates:**

Die technikunterstützte Modernisierung der Verwaltung schafft ständig zunehmende neue Fragestellungen, Situationen und Interessenskonflikte, die mit den klas-

sischen Mitbestimmungsmöglichkeiten und Konfliktlösungsmechanismen der Beschäftigtenvertretung allein nicht regelbar sind.

Durch die ständigen Veränderungsprozesse im Sinne einer kontinuierlichen Optimierung der Verwaltung, die von Dezentralisierung und Projektarbeit geprägt ist, hat der Aspekt der Langfristigkeit von Wissensvorhaltung und Projektmanagement-Kompetenz innerhalb des Personalrates eine immer größere Bedeutung bekommen.

Insbesondere kommt es dem Personalrat darauf an, dass im Interesse der Beschäftigten keine »darwinistischen Sackgassen« entstehen, die ein Scheitern der Projekte und damit teure Fehlinvestitionen zur Folge hätten.

In der konkreten Aufgabenwahrnehmung möchte ich den ganzheitlichen Ansatz des Arbeits- und Gesundheitsschutzes innerhalb des Systems MENSCH – ARBEIT – TECHNIK einbringen. Der ganzheitliche Ansatz der arbeitnehmerorientierten Technikfolgeabschätzung umfasst somit auch arbeitsorganisatorische, arbeitswissenschaftliche (ergonomisch, soziologisch, psychologisch), arbeitssicherheitstechnische, arbeits-medizinische und datenschutzrechtliche Aspekte.

### **3. Meine Ziele:**

Als Technologiebeauftragter (TB) erfülle ich als »Stabsstelle des Personalrates (PR)« meine Aufgaben unter folgenden Zielvorgaben:

- Ich wirke daraufhin, dass die Einführung neuer Technologien sowie die technisch-organisatorischen Veränderungsprozesse möglichst transparent und sozialverträglich erfolgen. Beschäftigte und PR sollen bei Kenntnis möglichst aller Chancen und Risiken diese Prozesse partizipativ mitgestalten und mitentscheiden (können).
- Ich wirke daraufhin, dass Neuerungen und Veränderungen arbeitnehmerorientiert, also praxisgerecht und anwendergerecht erfolgen, um die Schnittstellen Mensch – Arbeit – Technik zu optimieren.
- Ich versuche, Akzeptanzbarrieren, Verzögerungen und Mehrarbeiten, Fehlentwicklungen sowie teure Fehlinvestitionen zu verhindern
- Ich weise auf mögliche, langfristig wirksam werdende, negative Folgen für Verwaltung, Beschäftigte und Bürger/innen hin und versuche, dem entgegenzuwirken.

Ich wirke daraufhin, dass die technischen Systeme der Stadtverwaltung:

- flexibel, also zukunftsorientiert und kompatibel
- anwenderfreundlich, also fehlertolerant, effizient und selbst bestimmt bedienbar
- möglichst fehlerfrei, datenverlustfrei und stabil laufend
- vor Missbrauch geschützt und datenschutzkonform flexibel gestaltbar sind.

Ich wirke darauf hin, dass die technisch unterstützten Arbeitsplätze den ganzheitlichen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen und zukunftsorientiert, also arbeitsplatzsichernd, sind. Beschäftigte sollen motiviert, selbstbestimmt und gut qualifiziert unter psychisch und physisch minimal belastenden Arbeitsbedingungen ihre Aufgaben zufriedenstellend erledigen.

Ich fordere und kontrolliere zusammen mit dem Behördlichen Datenschutzbeauftragten, dass der Schutz des informellen Selbstbestimmungsrechts der Beschäftigten gewahrt wird.



## 6. LITERATUR

---

Balkenhol, Christoph/Kübler, Ingo: Stabsstellen für die Betriebsratsarbeit, in: Personal-Magazin 8/2005.

Deiß, Manfred/Heidling, Eckhard: Interessenvertretung und Expertenwissen – Anforderungen und Konsequenzen für Betriebsräte und Gewerkschaften, Düsseldorf 2001.

Ernst, Silke: Ahnungslose Journalisten, in: Magazin Mitbestimmung 1+2/2005.

Kotthoff, Hermann: Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte (HBS-Arbeitspapier 79), Düsseldorf 2004.

Kübler, Ingo: Allrounder im komplizierten Umfeld, in: Magazin Mitbestimmung 4/2005.

Müller-Bauer, A.: Zur Unterstützung des Betriebsrates durch angestellte Stabsmitarbeiter(Innen): Ergebnisse einer Befragung (HBS-Manuskripte 97), Bochum 1992.

Müller-Jentsch, Walther: Neue Herausforderungen in Zeiten der Globalisierung erkennen und bewältigen, Vortrag der auf ver.di-Tagung 15. Juni 2005 »Möglichkeiten der Gestaltung von Mitbestimmungsstrukturen unter Berücksichtigung neuer Herausforderungen«.

Staerkle, Robert: Stabsstellen, in: Handwörterbuch der Organisation [Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Band 2/Hrsg.: Grochla, Erwin), 3. Auflage, Stuttgart 1992.

Wirtschaftslexikon (Hrsg.: Woll, Artur et al.), 9. Auflage, München/Wien 2000.

**edition der Hans-Böckler-Stiftung**  
**bisher erschienene Reihentitel** ab Band 115

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Achim Sollanek</i> Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	13115	3-935145-92-6	10,00
<i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i> Strategisches Management in Kommunen	13116	3-935145-93-4	28,00
<i>Marita Körner</i> Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife	13117	3-935145-94-2	10,00
<i>Arno Prangenbergs • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13118	3-935145-95-0	12,00
<i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i> Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	13119	3-935145-96-9	16,00
<i>Andreas Boes • Michael Schwemmlé</i> Herausforderung Offshoring, Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen	13120	3-935145-97-7	15,00
<i>Wolfgang Gerstlberger • Wolfram Schmittel</i> Public Private Partnership	13121	3-935145-98-5	15,00
<i>Barbara Sternberger-Frey</i> Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen	13122	3-935145-99-3	10,00
<i>Johannes Koch • Winfried Heidemann • Christine Zumbeck</i> Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb	13123	3-86593-001-8	12,00
<i>Wolfgang Däubler</i> Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat	13124	3-86593-002-6	12,00
<i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i> Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert	13125	3-86593-000-X	10,00
<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Gender Mainstreaming	13126	3-86593-003-4	28,00
<i>Elke Wiechmann</i> Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition	13127	3-86593-004-2	18,00
<i>Christoph Andersen • Marcus Beck • Stephan Selle (Hrsg.)</i> Konkurrieren statt Privatisieren	13128	3-86593-005-0	18,00
<i>Bernhard Hillebrand</i> Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes	13129	3-86593-006-9	10,00

		Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130		3-86593-007-7	15,00
<i>Hartmut Küchle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131		3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132		3-86593-009-3	18,00
<i>Herbert Baum • Klaus Esser •</i> <i>Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133		3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134		3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Küchle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135		3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136		3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137		3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138		3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentsz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139		3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140		3-86593-017-4	29,00
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141		3-86593-018-2	28,00
<i>Riza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142		3-86593-019-9	15,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143		3-86593-020-4	10,00
<i>Ulrike C. Kannengießer</i> Arbeitsschutz für Frauen	13144		3-86593-021-2	15,00
<i>Carsten Würmann</i> Was heißt hier eigentlich gewerkschaftlich?	13145		3-86593-022-2	i. Vorb.

		Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Dorothee Beck (Hrsg.)</i> Zeitarbeit als Betriebsratsaufgabe	13146	3-86593-023-9	15,00	
<i>Martin Führ • Andrea Baukrowitz (Hrsg.)</i> Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen	13147	3-86593-024-7	19,00	
<i>Birgit K. Mielke</i> Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und Jahresabschlussanalyse	13148	3-86593-025-5	10,00	
<i>Thomas Ebert</i> Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Rentenversicherung – Delegitimation des Sozialstaates?	13149	3-86593-026-3	18,00	
<i>Marcus Kahmann</i> Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di	13150	3-86593-027-1	10,00	
<i>Sibel Vurgun (Hrsg.)</i> Gender und Raum	13152	3-86593-029-8	28,00	
<i>Achim Sollanek</i> Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13153	3-86593-030-1	12,00	
<i>Siegfried Leittretter (Hrsg.)</i> Energieeffizientes Krankenhaus – für Klimaschutz und Kostensenkung	13154	3-86593-031-X	18,00	
<i>Klaus Maack • Jesco Kreft • Eckhard Voss</i> Zukunft der Milchwirtschaft	13155	3-86593-032-8	18,00	
<i>Susanne König • Mette Rehling</i> Mitarbeitergespräche	13156	3-86593-033-6	12,00	
<i>Herbert Klemisch • Philip Potter (Hrsg.)</i> Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmenspraxis	13157	3-86593-034-4	i. Vorb.	
<i>Björn Rohde-Liebenau</i> Whistleblowing	13159	3-86593-036-0	10,00	
<i>Jürgen Enders</i> Promovieren als Prozess – Die Förderung von Promovierenden durch die Hans-Böckler-Stiftung	13160	3-86593-037-9	12,00	
<i>Thomas Blanke</i> Vorrats-SE ohne Arbeitnehmerbeteiligung	13161	3-86593-038-7	12,00	
<i>Oliver Schöller</i> Mobilität im Wettbewerb	13162	3-86593-039-5	12,00	
<i>Gertrud Hovestadt • Nicole Keßler • Otto Pompe</i> Peter Stegelmann Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt	13163	3-86593-040-9	12,00	

		Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Marita Körner</i> Flexicurity in atypischen Arbeitsverhältnissen	13164	3-86593-041-7	10,00	
<i>Birgit Soete</i> Biotechnologie in Vergleich – Wo steht Deutschland?	13165	3-86593-044-1	19,00	
<i>Heinz Putzhammer (Hrsg.)</i> Wege zu nachhaltigem Wachstum, Beschäftigung und Stabilität	13166	3-86593-045-X	10,00	
<i>Frank Havighorst</i> Personalkennzahlen	13167	3-86593-046-8	i. Vorb.	
<i>Thomas Fritz • Kai Mosebach • Werner Raza</i> <i>Christoph Scherrer</i> GATS-Dienstleistungsliberalisierung	13168	3-86593-047-6	15,00	
<i>Wolfgang Irrek • Stefan Thomas</i> Der EnergieSparFonds für Deutschland	13169	3-935145-048-4	i. Vorb.	
<i>Thomas Blanke</i> Erweiterung der Beteiligungsrechte des SE-Betriebsrats durch Vereinbarung	13170	3-86593-049-2	10,00	
<i>Ingo Kübler</i> Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen	13174	3-86593-053-0	10,00	
<i>Gertrud Kühnlein</i> Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ)	13175	3-86593-054-9	i. Vorb.	
<i>Peter Liepmann • Oliver Bonkamp • Britta Gohs</i> Kooperationen und Netzwerke in ausgewählten Branchen der Region Ostwestfalen-Lippe	13176	3-86593-055-7	i. Vorb.	

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

