

# Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung

Obwohl die Qualifizierung von Betriebsräten von zentraler Bedeutung für eine wirksame und professionelle Interessenvertretungsarbeit der Gremien ist, gibt es bisher erstaunlich wenige repräsentative Erkenntnisse über das tatsächliche Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten. Diese Lücke will der folgende Beitrag ein Stück weit schließen. Anhand einer repräsentativen Befragung im Organisationsbereich von fünf DGB-Gewerkschaften wird aufgezeigt, welche Faktoren die Nutzung von Weiterbildungsseminaren beeinflussen.

EVA AHLENE, MARK ESTEBAN PALOMO, KATHRIN FILIPIAK, AXEL HAUSER-DITZ,  
MANFRED WANNÖFFEL

## 1. Einleitung und Fragestellung

Betriebliche Mitbestimmung und die Arbeit von Betriebsrätinnen und Betriebsräten (BR) stehen aktuell vor vielfältigen Herausforderungen. So zeichnet sich die Regulierungspraxis betrieblicher Vereinbarungen schon heute durch eine Vielzahl von Themen aus (Baumann/Maschke 2016). Dies erfordert entsprechende fachliche Kompetenz seitens der betrieblichen Interessenvertretungen. Nicht zuletzt angesichts der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt müssen sich Betriebsräte mehr und spezifischer weiterbilden, um die betriebliche Praxis auch in Zukunft in komplexen Verhandlungsfeldern fachlich qualifiziert mitgestalten zu können (Oerder 2016).

Der demografische Wandel und auch die vielfach gegebene „Überalterung“ der Betriebsratsgremien sind eine weitere große Herausforderung – auch, da es sich hierbei um einen nachweisbar anhaltenden Prozess handelt (Greifenstein et al. 2017). Über zwei Drittel aller BR-Mitglieder befinden sich im Alter zwischen 30 und 55 Jahren. Damit sind sie gegenüber der durchschnittlichen Verteilung dieser Altersgruppe unter allen Beschäftigten in Betrieben (53,3 %) deutlich überrepräsentiert. Knapp die Hälfte aller BR-Vorsitzenden ist in der Altersgruppe zwischen 51 und 60 Jahren zu finden; lediglich gut 12 % der BR-Vorsitzenden sind jünger als 41 Jahre (Baumann/Brehmer 2016). Daher ist in den nächsten Jahren mit einem Generationswechsel in den Gre-

mien zu rechnen, dessen Auswirkungen bereits in der kommenden BR-Wahl 2018 zu spüren sein werden.

Vor diesem Hintergrund werden sich viele Betriebsratsgremien mit der konkreten Frage der Nachfolgeplanung und des Wissenstransfers beschäftigen müssen. Dabei ist es nicht nur von zentraler Bedeutung, die Nachfolge des Vorsitzenden zu regeln, sondern vielmehr muss es gelingen, jüngere Beschäftigte für das Amt des Betriebsrates zu gewinnen und somit den Nachwuchs für die betriebliche Mitbestimmung zu sichern. Dies setzt eine Professionalisierung der Gremien und entsprechende Qualifizierung der Mitglieder voraus. Auch wenn diese Debatte keineswegs neu ist (Wannöffel 2002; Minssen/Riese 2007; Kotthoff 2013; Greifenstein/Kißler 2012), gewinnt sie jedoch im Zuge des bevorstehenden Generationswechsels insgesamt eine neue Dynamik.

Schon heute erkennbar ist der Trend, dass sich der Typus der Betriebsratsarbeit künftig stark verändern wird. Das Motto „einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ – also die Verberuflichung des BR-Amtes – findet sich weitestgehend nur noch in größeren Betrieben. Die BR-Tätigkeit wird insofern zunehmend eher als ein Baustein einer innerbetrieblichen Karriereentwicklung verstanden. Die Professionalisierung von Betriebsräten bzw. der Betriebsratsarbeit bedeutet somit künftig die stärkere Vereinbarkeit der Qualifizierung für das Amt und der Weiterbildung für die persönliche berufliche Entwicklung. So gilt es, diese beruflichen Übergänge in den Gremien erfolgreich zu gestalten (Tietel 2017; Tietel/Hocke

2014). Das Angebot beruflicher Entwicklungsperspektiven schon im Vorfeld oder zu Beginn der BR-Tätigkeit kann sicherlich auch jüngere Beschäftigte motivieren, sich für das Amt aufstellen zu lassen. Nicht zuletzt im Zuge der Nachwuchssicherung ist es daher umso wichtiger, entsprechende Konzepte der Qualifizierung und Beratung des Karriereübergangs zu entwickeln und anzubieten.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Professionalisierung und Weiterbildung von Betriebsräten überrascht es, dass bislang nur wenige empirische Studien zu deren Qualifizierungspraxis vorliegen.

Um diese Forschungslücke schließen zu können, wurde Anfang 2016 eine repräsentative Befragung von BR-Mitgliedern im Organisationsbereich von fünf DGB-Gewerkschaften durchgeführt.<sup>1</sup> Der nachfolgende Beitrag skizziert erste Ergebnisse aus dieser Erhebung; er konzentriert sein Augenmerk auf die Frage, von welchen individuellen und strukturellen Faktoren das Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten beeinflusst wird und welche (möglichen) Erklärungsmuster für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zu erkennen sind.

Auf Grundlage des aktuellen Forschungsstandes zur Qualifizierungspraxis von Betriebsräten (Abschnitt 2) werden Hypothesen zur Weiterbildungsbeteiligung entwickelt (3). Im Anschluss daran wird die Methodik der Befragung vorgestellt (4.1). Abschnitt 4.2 präsentiert Daten zum Weiterbildungsverhalten der Mitglieder von Betriebsräten, die in Abhängigkeit von einzelnen Personenmerkmalen (4.3) und dem betrieblichen Kontext der Befragten (4.4) näher beleuchtet werden. Die hier gefundenen Zusammenhänge werden anschließend anhand von multivariaten Analysen überprüft und in ihrer Bedeutung als Einflussfaktoren für das Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten inhaltlich diskutiert (4.5). Der Beitrag endet mit zusammenfassenden Schlussfolgerungen und einem Ausblick auf künftige Herausforderungen und Gestaltungsbedarfe für die Weiterbildung von Betriebsräten (5).

beleuchtet. In einer explorativ angelegten qualitativen Studie (Kotthoff 2005) konnte der Autor beispielsweise zeigen, dass fast die Hälfte der befragten Betriebsratsvorsitzenden mittelständischer Betriebe in den letzten drei Jahren keine oder nur eine Weiterbildungsveranstaltung besuchte. Die Weiterbildungsaktivität der Vorsitzenden war hier in den frühen Jahren ihrer Amtstätigkeit stärker ausgeprägt als in den letzten. Hintergrund dafür sind, wie Kotthoff detailliert darstellt, die besonderen Bedingungen in mittelständisch geprägten, meist eigentümergeführten Betrieben, in denen Freistellungsmöglichkeiten strukturell und anlassbezogen in der Regel restriktiver gehandhabt werden als in Großbetrieben. Knappe Weiterbildungsressourcen werden hier zugunsten der Grundqualifikation neuer und nachrückender Betriebsräte verteilt. Obwohl kein direkter Vergleich zwischen einfachen Mitgliedern und Vorsitzenden vorgenommen wird, legt dies durchaus Defizite in der Weiterbildungsaktivität der Vorsitzenden in diesem Wirtschaftsegment nahe.

Für Betriebsräte, die zugleich auch Aufsichtsratsmitglieder sind, kommen Unterseher und Palm (2005) in einer (nicht repräsentativen) quantitativen Untersuchung zu folgendem Ergebnis: Aufsichtsratsmitglieder werden hier als überdurchschnittlich weiterbildungsaktiv identifiziert. Vor allem bei der Mehrfachnutzung von Weiterbildungsangeboten sticht diese Personengruppe hervor – während 86 % der befragten Aufsichtsräte angaben, innerhalb der letzten drei Jahre mehrere Seminare besucht zu haben, liegt dieser Anteil der Mehrfachnutzung bei den übrigen Betriebsräten bei 71 % (vgl. Unterseher/Palm 2005, S. 18). Neben der Amtseinbindung kann auf individueller Ebene auch die Gewerkschaftsmitgliedschaft als potenzieller Einflussfaktor identifiziert werden. So lag die Weiterbildungsaktivität von gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten in der Untersuchung mit 79 % innerhalb der letzten drei Jahre weit über derjenigen von Nicht-Organisierten, welche bei 64 % lag (ebd.).

Neben den individuellen Merkmalen spielen auch strukturelle Faktoren bei der Weiterbildungsaktivität eine ►

## 2. Betriebsrätequalifizierung als Gegenstand der Forschung

Bisherige empirische Studien<sup>2</sup> zur Weiterbildung von Betriebsräten basieren überwiegend auf einem explorativem, qualitativen Forschungsdesign. Aus diesen Befunden konnten einige Hypothesen für die aktuelle Untersuchung abgeleitet werden. Dabei werden sowohl individuelle Merkmale der Befragten als auch strukturelle Kontextmerkmale identifiziert, die potenzielle Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsaktivität darstellen (vgl. Abschnitt 3).

Auf individueller Ebene wird in einigen Studien der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Positionen von Betriebsratsmitgliedern innerhalb des Gremiums (Amtseinbindung) und ihrem Qualifizierungsverhalten

1 Diese Befragung erfolgte im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts „Qualifizierungsbedarfe von Betriebsräten und Qualifizierungsangebote für Betriebsräte – empirische Analysen auf Basis einer repräsentativen Betriebsrätebefragung (QuBA)“ (Projekt-Nr. 2015–918–16), das seit Dezember 2015 bis September 2017 an der gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurde.

2 Von der Hans-Böckler-Stiftung wurden in den letzten Jahren einige empirische Studien gefördert, die sich mit Fragen der Weiterbildung von Betriebsräten aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigen: Kotthoff (2004 und 2005); Ullenboom (2005); Unterseher/Palm (2005 und 2007); Hovestadt (2005 und 2010); Füsers et al. (2011); Neiß/Zitzelsberger (2011), Fröbel et al. (2011); Longmuß/Skroblin (2016); Tietel/Hocke (2015).

ÜBERSICHT 1

**Einflussfaktoren auf das Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten (Zusammenhangshypothesen)**

		Merkmalsausprägung	Richtung
Personenbezogene Merkmale	Soziostrukturell und Präferenzen	Zukunftsorientierung: „Betriebsrat als Beruf“	+
		Hochschulabschluss	+/-
		Gewerkschaftlich organisiert	+
		Geschlecht (weiblich)	-
		Präferenz kurzer Schulungen/Anreisezeiten	-
Personenbezogene Merkmale	Rolle im BR	Betriebsratsvorsitz	+/-
		Mitglied im Betriebsausschuss	+
		Freigestellt	+
		Wahlperiode (Kontrollvariable)	+
Kontextmerkmale	BR-Gremium	Regelmäßige Bildungsplanung im Gremium	+
		Feste Zuständigkeiten von Personen für Bildungsplanung	+
		BR mehrheitlich gewerkschaftlich organisiert	+
		Konkurrierender Wahllisten im Betriebsrat	0/+
	Betrieb	Betriebsgröße	+
		Eigentümergeführter Betrieb	-
		Betrieb Teil einer größeren Organisation	+
	Qualität der Zusammenarbeit BR-Arbeitgeber	+/-	

Quelle: Darstellung der Autoren.

Rolle. Ein potenzieller Einflussfaktor zeigt sich bei der Betrachtung der Betriebsgröße. Denn mit der Freistellungsregelung in größeren Betrieben (ab 200 Beschäftigten) ergeben sich für Betriebsräte mehr Zeitressourcen, die auch für Weiterbildung genutzt werden können (Kotthoff 2005, S. 12f.). Knappe zeitliche Ressourcen verringern somit die Qualifizierungsaktivitäten von Betriebsräten (Unterseher/Palm 2007). Noch bedeutsamer als die fehlende Freistellung sei, so die Autoren, allerdings das Problem der Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Betriebsratsstätigkeit. Ebenso gebe es bei der Weiterbildungsaktivität eine Abhängigkeit vom Verhältnis des Betriebsrats zur Geschäftsleitung. Die bisher genannten Weiterbildungshemmnisse treffen insofern vor allem die Qualifizierungsaktivität von Arbeitnehmervertretungen in kleineren Unternehmen (Unterseher/Palm 2007, S. 36ff.).

Insgesamt kann die Weiterbildungshäufigkeit auch im Zusammenhang mit verschiedenen Qualifizierungsanlässen betrachtet werden, die zum einen aus den spezifischen betrieblichen Handlungsproblemen und zum anderen aus den individuellen Erfordernissen des beruflichen Fortkommens resultieren (Hovestadt 2005; Heidemann 2011). Weitere Qualifizierungsanlässe ergeben sich aus dem Spannungsfeld, in welchem der Betriebsrat agiert. Hocke identifiziert dabei sowohl gremieninterne Konfliktlinien als auch Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung sowie Vertretungskonflikte zwischen Be-

legschaft und Arbeitnehmervertretung als Lernanlässe für Betriebsräte (Hocke 2012).

Aufgrund des zumeist qualitativen Forschungsdesigns und/bzw. der vergleichsweise geringen Fallzahl bisheriger quantitativer Untersuchungen können diese Zusammenhänge als Hypothesen aufgefasst werden, die es im Weiteren zu überprüfen gilt.

### 3. Hypothesen

Neben den in Abschnitt 2 bereits vorgestellten Zusammenhangshypothesen bietet der vorliegende Datensatz der Untersuchung (vgl. 4.1) die Möglichkeit, weitere Merkmale zu untersuchen, die im Zusammenhang mit der Weiterbildungsaktivität von Betriebsräten stehen können.

Bei der Darstellung der Zusammenhangshypothesen (*Übersicht 1*) wird zwischen individuellen Merkmalen und Kontextmerkmalen unterschieden. Individuelle Merkmale beziehen sich auf die Person an sich; mit Kontextmerkmalen sind betriebliche und betriebsratspezifische Faktoren gemeint, die einen Zusammenhang mit der Häufigkeit der Weiterbildung von Betriebsräten nahelegen. In der Übersicht werden die Merkmalsausprägungen mit der prognostizierten Zusammenhangsrichtung (positiver oder negativer Zusammenhang) dargestellt. Bei einigen Merkmalen ist die Richtung des Zusammenhangs zwischen den Merkmalsausprägungen und der Weiterbildungsaktivität allerdings nicht eindeutig, da auch Befunde aus vorangegangenen Forschungsarbeiten zum Teil in verschiedene Richtungen weisen.

Eine unklare Zusammenhangsrichtung ist zum einen beim formalen Qualifikationsniveau der Betriebsratsmitglieder gegeben. Einerseits kann angenommen werden, dass die Gruppe der Hochqualifizierten aufgrund ihres qualifikatorischen Hintergrunds weiterbildungsauffiner ist, andererseits besteht die Möglichkeit, dass eben diese Personengruppe eine stärkere berufliche Einbindung aufweist und somit weniger zeitliche Ressourcen für eine Weiterbildung zur Verfügung stehen. Bezüglich der Amtseinbindung ist davon auszugehen, dass mit dem Betriebsratsvorsitz weitreichende Professionalisierungserfordernisse einhergehen, sodass Betriebsratsvorsitzende im Vergleich zu anderen Betriebsratsmitgliedern weiterbildungsaktiver sind. Mit zunehmender Amtszeit könnte die Weiterbildungsaktivität von Vorsitzenden allerdings auch sinken, wie es von Kotthoff exemplarisch für die ressourcenschwachen BR-Gremien der Mittelbetriebe herausgestellt wurde (Kotthoff 2005).

Ein weiteres Merkmal, bei welchem die Richtung des Zusammenhangs ex ante unklar bleibt, ist die Qualität der Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Betriebsrat. Ein kooperatives Verhältnis zwischen beiden Parteien und die Bereitschaft des Arbeitgebers, betriebliche Veränderungsprozesse gemeinsam mit dem Betriebsrat zu gestalten, be-

günstigen möglicherweise die Weiterbildungsaktivität der Betriebsräte, da Qualifizierungswünsche nicht auf großen Widerstand stoßen und leichter umgesetzt werden können (Unterseher/Palm 2007). Auf der anderen Seite können gerade Konflikte mit dem Arbeitgeber vielfältige Qualifizierungsanlässe für Betriebsräte liefern (Hocke 2012), die – sofern durchsetzbar – weitere Qualifizierungsaktivitäten nach sich ziehen können. Welche Prozesse sich in der Fläche als wirkungsmächtiger erweisen, lässt sich nicht prognostizieren.

Der Zusammenhang der in *Übersicht 1* aufgeführten Merkmale mit der Weiterbildungsaktivität der Betriebsräte wird zunächst bivariat dargestellt, bevor in mehreren multivariaten Regressionsmodellen die Stärke der einzelnen Einflussfaktoren unter Kontrolle aller anderen Merkmale geschätzt wird.

## 4. Weiterbildungsbeteiligung: Ergebnisse der Betriebsrätebefragung

### 4.1 Datengrundlage:

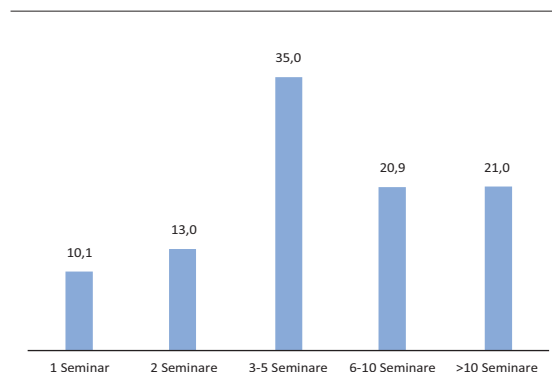
#### Qualifizierungsbefragung Betriebsräte 2016

Die Auswertung basiert auf einer Schwerpunktbefragung zur Qualifizierung von Betriebsratsmitgliedern, die Anfang 2016 von der Gemeinsamen Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum / IG Metall in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurde.<sup>3</sup> Befragt wurden rund 8.200 Betriebsratsmitglieder nach ihrem Qualifizierungsverhalten und ihrem Qualifizierungsbedarf. Die Auswahl der zu Befragenden erfolgte durch ein mehrstufiges zufalls- bzw. quotengesteuertes Verfahren: Für die Befragung wurde eine nach Betriebsgröße und Branche disproportional geschichtete Zufallsstichprobe aus den Betriebsrats-Datenbanken der DGB-Gewerkschaften<sup>4</sup> verwendet. Die Gremien wurden über den Vorsitzenden adressiert. Die Auswahl der zu befra-

ABB. 1

### Weiterbildungsaktivität: Anzahl der besuchten BR-Seminare

Angaben in Prozent



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte RUB/HBS 2016 (vgl. Fn 1); Berechnungen der Autoren.

WSI Mitteilungen

genden Betriebsratsmitglieder erfolgte nach einem vorgegebenen Quotenplan<sup>5</sup> innerhalb des BR-Gremiums.

Nach diesem Verfahren wurden 37.000 Betriebsräte aus rund 8.000 Betrieben aus den Organisationsbereichen der beteiligten fünf Gewerkschaften ausgewählt. Ihnen stand jeweils ein Papierfragebogen mit Rückumschlag zur Verfügung. Der Papierfragebogen enthielt zudem einen Link zu einer visuell identischen Online-Variante. Der Feldzeitraum der Befragung erstreckte sich vom 4. Januar bis zum 28. Februar 2016. In der Mitte des Feldzeitraums wurde ein Erinnerungsschreiben an die Gremien versandt. Der verwertbare Rücklauf lag insgesamt bei 8.173 Fragebögen, davon gut jeder zehnte im Online-Verfahren. Die Rücklaufquote lag damit insgesamt bei 22,1%.<sup>6</sup>

Für die Auswertung stehen neben Daten zur Weiterbildungsteilnahme<sup>7</sup> zahlreiche Informationen zum soziostrukturellen Kontext und persönlichen Weiterbildungspräferenzen der Befragten zur Verfügung. Diese werden ergänzt ►

3 Die Befragung war Kern des Forschungsprojektes, vgl. hierzu Fußnote 1.

4 Wir bedanken uns für die operative Unterstützung bei der Stichprobenziehung seitens der EVG, IG BAU, der IG BCE, der IG Metall und ver.di.

5 Die Anzahl der im Gremium nach dem Zufallsprinzip (alphabetische Namensliste) zu verteilenden Fragebögen variierte in Abhängigkeit von der Gremiengröße. Der Auswahlatz innerhalb des Gremiums nahm dabei mit zunehmender Gremiengröße ab.

6 Die Stichprobe hat einen Bias in Richtung gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte. Gremien, die keine Anbindung an eine DGB-Gewerkschaft haben – also solche, die entweder gar nicht organisiert sind oder nur in Gewerk-

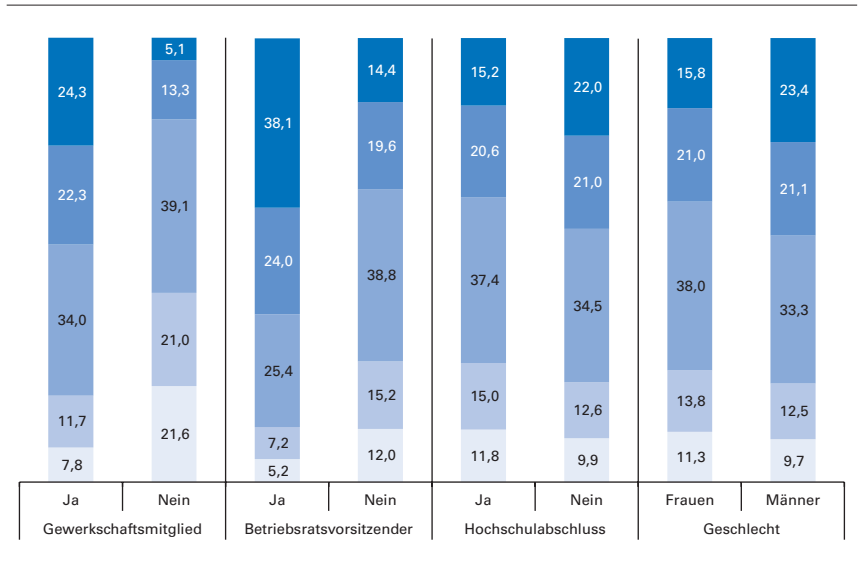
schaften, die nicht zum DGB gehören, – werden in der Regel nicht in den BR-Datenbanken erfasst, da sie nicht am DGB-Meldeverfahren teilnehmen. Zudem war auch die Teilnahmebereitschaft unter Gewerkschaftsmitgliedern höher als bei nicht Organisierten. Etwa jeder sechste (15,1%) der befragten BR-Mitglieder (16,3% im gewichteten Datensatz) war nicht gewerkschaftlich organisiert. Diese Quote liegt deutlich unter dem in der Auswertung der DGB-Meldestatistik zur BR-Wahl 2014 berechneten Anteil von 27,6% (vgl. Greifenstein et al. 2017, S. 53).

7 Die Häufigkeit der Weiterbildungsteilnahme wurde lediglich als intervallskalierte Variable (Abbildung 1) abgefragt, da ohnehin nicht davon auszugehen ist, dass die genaue Anzahl der besuchten Seminare bei einer höheren Anzahl noch zuverlässig zu erfassen ist.

ABB. 2

**Weiterbildungsaktivität nach Gewerkschaftsmitgliedschaft, BR-Amt, Qualifikation und Geschlecht**

Angaben in Prozent



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte RUB/HBS 2016 (vgl. Fn 1); Berechnungen der Autoren.

WSI Mitteilungen

durch eine Reihe von Angaben zum betrieblichen Kontext und zur Situation des Betriebsratsgremiums.

**4.2 Weiterbildungsbeteiligung von Betriebsratsmitgliedern**

Im Hinblick auf die bisherige Weiterbildungsaktivität der Betriebsräte ist festzustellen, dass nahezu alle Befragten (94%) bereits an mindestens einem Betriebsräteseminar teilgenommen haben. Von denjenigen, die bisher an keinem BR-Seminar teilgenommen haben, befanden sich knapp zwei Drittel in ihrer ersten Wahlperiode. Gemessen an der Anzahl der bisher besuchten Betriebsräteseminare fällt die Weiterbildungsaktivität bei den befragten Gremienmitgliedern insgesamt hoch aus: Über drei Viertel (76%) der befragten Betriebsräte haben an drei und mehr Seminaren teilgenommen, bei einem Fünftel der Befragten waren es sogar schon mehr als zehn Seminare (Abbildung 1). Der letzte Seminarbesuch fand zudem bei der ganz überwiegenden Mehrzahl der Betriebsräte (über 80%) innerhalb der letzten zwei Jahre statt.

Auffällig ist die hohe Weiterbildungsaktivität vieler neu gewählter BR-Mitglieder: Über 40% derjenigen, die zum ersten Mal in den Betriebsrat gewählt wurden und bereits an Betriebsrätequalifizierungen teilgenommen haben, hatten zum Befragungszeitpunkt bereits drei bis fünf Seminare besucht.

**4.3 Weiterbildungsaktivitäten in Abhängigkeit von individuellen Merkmalen**

Die bisherige Weiterbildungsaktivität variiert stark hinsichtlich verschiedener individueller Merkmale der befragten Gremienmitglieder. Abbildung 2 stellt zunächst zentrale Zusammenhänge zwischen der Anzahl der bisher besuchten Seminare und individuellen Merkmalen der befragten BR-Mitglieder dar.

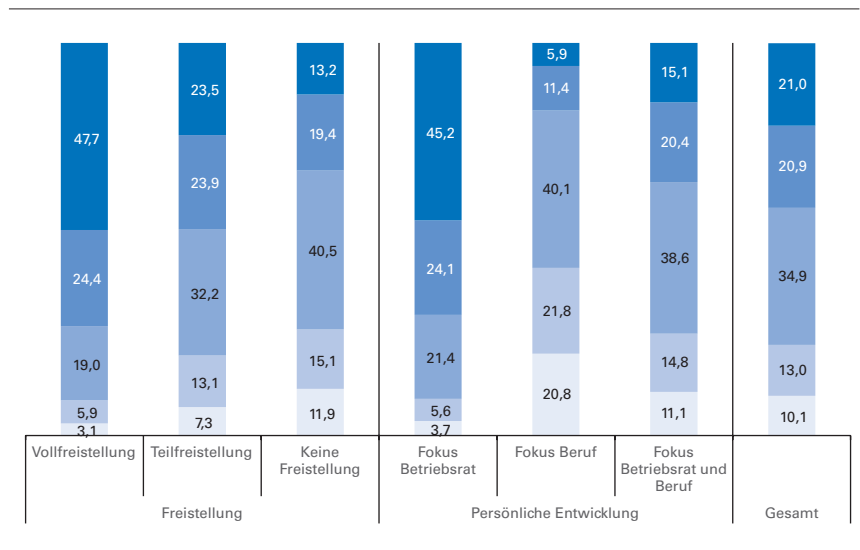
Im Hinblick auf die individuellen Merkmale der Befragten zeigt sich, dass BR-Vorsitzende eine überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsaktivität aufweisen: 38% der Vorsitzenden haben an zehn und mehr Seminaren teilgenommen – im Vergleich zu 14% bei den anderen BR-Mitgliedern. Ähnlich Werte wie die Vorsitzenden weisen auch Mitglieder des Betriebsausschusses, dem geschäftsführenden Organ des Gremiums, auf. Eine überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsbeteiligung ist auch für gewerkschaftlich organisierte BR-Mitglieder zu beobachten. Umgekehrt stechen die nicht organisierten BR-Mitglieder durch ihre geringe Weiterbildungsteilnahme hervor: Rund 42% haben bisher nur ein oder zwei Seminare besucht (Abbildung 2).

Ausschlaggebend für das Maß an Weiterbildungsaktivität scheinen auch die persönlichen Entwicklungsziele im Spannungsfeld von Betriebsrats- und beruflicher Karriere zu sein (Abbildung 3). Betriebsräte, die angeben, sich voll auf die Betriebsratsarbeit konzentrieren zu wollen, zeigen eine deutlich stärkere Weiterbildungsaktivität als Gremienmit-

ABB. 3

**Zusammenhänge zwischen beruflicher Orientierung, Freistellungssituation und Weiterbildungsaktivität**

Angaben in Prozent



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte RUB/HBS 2016 (vgl. Fn 1); Berechnungen der Autoren.

WSI Mitteilungen

glieder, die sich trotz der BR-Tätigkeit vor allem auf ihre berufliche Entwicklung fokussieren wollen. Mehr als zwei Drittel (69%) der ersten Gruppe hatten zum Befragungszeitpunkt bereits sechs und mehr Seminare besucht. Demgegenüber waren es bei über 40% der beruflich fokussierten Betriebsräte bisher nur maximal zwei Seminare. Jene, die beide Entwicklungsperspektiven zugleich verfolgen wollen – dies ist die überwiegende Mehrheit der Befragten –, finden sich genau in der Mitte zwischen diesen Polen.

Wie erwartet korreliert auch das Ausmaß der Freistellung mit der bisherigen Weiterbildungsaktivität: Vollfreigestellte Betriebsratsmitglieder sind deutlich weiterbildungsaktiver als ihre teil- und nichtfreigestellten Kollegen. Dieser Zusammenhang dürfte vornehmlich auf die zusätzlichen Zeitressourcen und der damit verbundenen Rollenzuschreibung innerhalb des Gremiums zurückzuführen sein, die sich durch die Freistellung ergeben.

Bei den übrigen individuellen Merkmalen zeigen sich überwiegend nur geringe Unterschiede hinsichtlich der Weiterbildungsaktivität: Weibliche Betriebsräte hatten zum Befragungszeitpunkt etwas weniger häufig an Seminaren teilgenommen als ihre männlichen Kollegen (16 vs. 23% mit mehr als zehn Seminaren). Ebenso haben die Gremienmitglieder mit Hochschulabschluss insgesamt weniger Seminare besucht als Betriebsräte, die keine Hochschule absolviert haben (15 vs. 22%).

Hier kann ein Zusammenhang mit der stärkeren beruflichen Einbindung der hochqualifizierten Betriebsräte vorliegen. Ebenso ist es denkbar, dass die geringere Weiterbildungsaktivität der Hochschulabsolventen auf die persönlichen Entwicklungsziele dieser Gruppe – die stärkere Fokussierung auf die berufliche Entwicklung – zurückzuführen ist. Weiteren Aufschluss hierüber liefert die multivariate Analyse im Abschnitt 4.5.

#### 4.4 Weiterbildungsaktivitäten in Abhängigkeit von strukturellen Kontextmerkmalen

Bei den strukturellen Merkmalen zeigen sich klare Zusammenhänge zwischen der Anzahl der bisher besuchten Seminare und der Betriebsgröße (Abbildung 4): Wie erwartet, steigt die Weiterbildungsaktivität mit zunehmender Betriebsgröße an.

Ferner lässt sich beobachten, dass Mitglieder in Betriebsratsgremien mit gewerkschaftlicher Mehrheit insgesamt mehr Seminare besucht haben als Betriebsräte in Gremien ohne gewerkschaftliche Mehrheit. Das Vorhandensein mehrerer Wahllisten scheint ebenfalls mit einer stärkeren Weiterbildungsaktivität einherzugehen.

Höher ist die Weiterbildungsaktivität der BR-Mitglieder auch dort, wo eine systematische Bildungsplanung im Gremium stattfindet (Abbildung 5). Dabei ist es offenbar am vorteilhaftesten, wenn nicht der Vorsitzende selbst diese Aufgabe mit übernimmt, sondern ein anderes BR-Mitglied oder eine Arbeitsgruppe für Bildungsplanung zuständig ist.

ABB. 4

#### Zusammenhang zwischen Weiterbildungsaktivität und Betriebsgröße

Angaben in Prozent



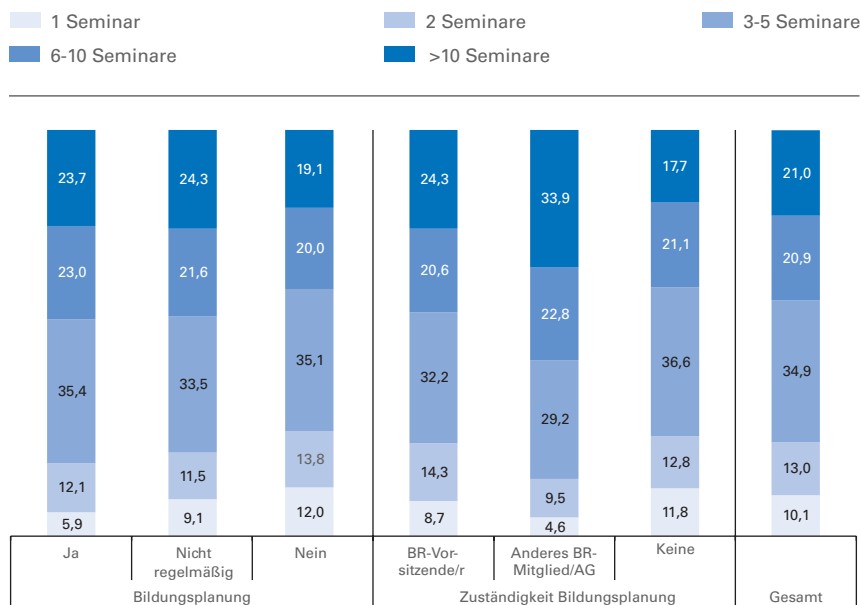
Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte RUB/HBS 2016 (vgl. Fn 1); Berechnungen der Autoren.

WSI Mitteilungen

ABB. 5

#### Zusammenhang zwischen Bildungsplanung und Weiterbildungsaktivität

Angaben in Prozent



Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte RUB/HBS 2016 (vgl. Fn 1); Berechnungen der Autoren.

WSI Mitteilungen

Die Weiterbildungsaktivität der Betriebsräte ist in eigentümergeführten Betrieben geringer als in managementgeführten. So haben Betriebsräte, die in Konzernbetrieben tätig sind, mehr Seminare besucht als Betriebsratsmitglieder, die in Einzelbetrieben ohne größere Unternehmens- oder Konzernbindung arbeiten.

Im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung sind die Ergebnisse im Kontext der bisherigen Weiterbildungsaktivität weniger eindeutig. Einerseits decken sich die Ergebnisse mit den Befunden von Unterseher/Palm (2007), dass Betriebsräte, die mit einem sehr kooperationsbereiten Arbeitgeber zusammenarbeiten, eine überdurchschnittliche Weiterbildungsaktivität aufweisen. So nehmen Betriebsräte häufiger an Seminaren teil, wenn sie die Bereitschaft des Arbeitgebers, Veränderungsprojekte gemeinsam mit ihnen zu gestalten, als sehr hoch einschätzen. Gut die Hälfte (52 %) der Betriebsräte haben hier mehr als fünf Seminare besucht gegenüber rund 32 % bei denjenigen Betriebsräten, die die Kooperationsbereitschaft als sehr gering einschätzen. Andererseits lassen sich aber kaum Unterschiede zwischen jenen Betriebsräten erkennen, deren Mitbestimmungsrechte regelmäßig durch den Arbeitgeber behindert werden und jenen, die nicht mit Behinderungen konfrontiert werden.

#### 4.5 Multivariate Kontrolle der Zusammenhänge

Mehrere der dargestellten individuellen und strukturellen Merkmale können sich überlagern, verstärken oder abschwächen. Besonders deutlich wird dies etwa bei der Frage der mit der Betriebsgröße verbundenen Freistellungen oder der mit der Amtsdauer verbundenen Vergabe von BR-Funktionen wie der des Vorsitzenden. Auch können persönliche Präferenzen etwa in Bezug auf die Rollendefinition (Betriebsratskarriere vs. berufliche Karriere) mit soziostrukturellen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Qualifikation) korreliert sein.

Um die dargestellten bivariaten Zusammenhänge auf ihre Robustheit und auf Unabhängigkeit der einzelnen Einflussgrößen zu prüfen, wurden mehrere multivariate Analysen durchgeführt. Hiermit soll der Einfluss einzelner Merkmale unter sonst gleichen Bedingungen berechnet werden.

Zunächst wurde mit einer ordinalen logistischen Regression die Wahrscheinlichkeit für die Häufigkeit der Seminarteilnahme geschätzt. Die Ergebnisse dieser Schätzung – Effektkoeffizient und Signifikanzniveau – sind in *Tabelle 1*, Spalte 2 dargestellt. Die Effekte aus dem ordinalen Schätzmodell wurden zusätzlich durch zwei binäre logistische Regressionen überprüft. Hierzu wurden auf Basis der Weiterbildungshäufigkeit unterschiedliche Fallgruppen gebildet: Als „Wenig-Nutzer“ wurden Betriebsräte klassifiziert, die bisher nicht mehr als zwei Seminare besucht haben. Als „Viel-Nutzer“ hingegen wurden diejenigen klassifiziert, die schon mehr als sechs Seminare besucht haben. Im Anschluss wurde mit dem gleichen Variablenmodell wie in

*Tabelle 1*, Ergebnisspalte 1 jeweils die Wahrscheinlichkeit geschätzt, als Betriebsrat diesen Gruppen anzugehören (Ergebnisse in *Tabelle 1*, Ergebnisspalten 2 und 3). Dadurch kann geprüft werden, ob am unteren und oberen Ende der Weiterbildungsaktivitäten ggf. andere Zusammenhänge wirken als die in der ordinalen Regression ausgewiesenen Durchschnittseffekte.

Wie bereits die bivariaten Analysen (vgl. Abschnitt 4.2) vermuten ließen, zeigen auch hier zentrale betriebsstrukturelle Faktoren eine starke Wirkung. So geht mit steigender Betriebsgröße(nklasse) unter Kontrolle der anderen Einflussgrößen ein kontinuierlicher Anstieg der Wahrscheinlichkeit einer höheren Weiterbildungsaktivität einher (Rechnung 1). Die Chance, zur Gruppe der „Viel-Nutzer“ zu gehören, steigt, wie Rechnung 2 zeigt, mit der Betriebsgröße. Die Wahrscheinlichkeit, zu den „Wenig-Nutzern“ zu gehören, sinkt dementsprechend mit steigender Betriebsgröße. Die Wirkung von Konzernstrukturen (Unternehmensteil) und der hier vermuteten höheren Professionalität und Routiniertheit im Umgang mit Betriebsratsqualifizierung zeigt sich auch unter Kontrolle der Betriebsgröße. Dies ist in der ordinalen Schätzung und bei den Viel-Nutzern signifikant, bei den Wenig-Nutzern jedoch nicht mehr. Stärker ist der positive Effekt der „Management-Führung“. Wird der Betrieb von angestellten Managern und nicht direkt vom Eigentümer geführt, so sinkt – unter sonst gleichen Bedingungen – die Wahrscheinlichkeit, als Betriebsrat zur Gruppe der Wenig-Nutzer zu gehören. Umgekehrt ist es bei den Viel-Nutzern.

Ein differenziertes Bild ergibt sich bei den Kooperationsbeziehungen des BR-Gremiums zur Geschäftsleitung: Die Bereitschaft der Geschäftsleitung, betriebliche Veränderungsprozesse gemeinsam mit dem Betriebsrat zu gestalten, steht – unter Kontrolle der Betriebsgröße und der anderen Merkmale – nur in einem sehr schwachen positiven Zusammenhang mit der berichteten Weiterbildungsbeteiligung. Vermutlich sind für die in der bivariaten Darstellung auftretenden Zusammenhänge vor allem Betriebsgrößeneffekte verantwortlich. Wird nach Einschätzung der Befragten die Arbeit des Betriebsrats systematisch durch den Arbeitgeber behindert, so scheint dies unter Kontrolle der übrigen Variablen eher in einem positiven Zusammenhang mit der Weiterbildungsteilnahme zu stehen. Dies würde dafür sprechen, dass Konflikte letztlich eher zu einer Erhöhung der Weiterbildungsaktivität führen. Die Effekte aller drei Regressionen weisen in diese Richtung. Der Effekt unterschiedlicher Wahllisten zeigt sich in einem multivariaten Kontrollmodell hingegen als nicht mehr signifikant. Der in den bivariaten Analysen sichtbare Zusammenhang ist auch hier vor allem ein verdeckter Betriebsgrößeneffekt.

Das Vorhandensein einer systematischen Weiterbildungsplanung im Gremium zeigt sich erwartungsgemäß auch unter Kontrolle anderer Einflüsse über alle Modelle hinweg als signifikant. Die Wahrscheinlichkeit, zu den Viel-Nutzern zu gehören, steigt zudem, wenn die Planungsaufgabe nicht vom Vorsitzenden „mit erledigt“ werden muss, sondern in der Hand eines anderen Betriebsratsmitglieds liegt.

TABELLE 1

## Regressionsergebnisse\*

Modell	(1) Seminarnutzung (0 ... >10 Seminare)	(2) Wenig-Nutzer (0–2 Seminare)	(3) Viel-Nutzer (>6 Seminare)
	Ordinale Logistische Regression (B)	Binär logistische Regression (B)	
Persönliches Entwicklungsziel (Referenz: BR&Beruf):			
BR-Karriere	,391***	–,355*	,387***
Berufliche Karriere	–,633***	,354+	–,678**
Hochschulabschluss	–,101	,165	–,089
AT-Angestellter	–,214**	,033	–,330**
Gewerkschaftsmitglied	,560***	–,487***	,629***
Alter (10er-Skala)	,057***	–,069**	,052*
Geschlecht (weiblich)	,163**	–,211*	,059
Präferierte Seminardauer (4er Skala)	,307***	–,242***	,324***
Maximal akzeptierte Anreisezeit für Seminar (6er Skala)	,142***	–,158***	,172***
Betriebsratsvorsitzender	,628***	–,483***	,652***
Mitglied Betriebsausschuss	,527***	–,596***	,588***
Mitglied GBR/KBR	,245***	–,323**	,354***
Freistellung (Ref.: keine)			
Voll freigestellt	,324***	–,146	,371**
Teilweise freigestellt	,060	–,110	,134
Wahlperiode (4er-Skala)	,901***	–,753***	,897***
Gewerkschaftsmehrheit im Gremium	–,136	,239+	–,302*
Unterschiedliche Wahllisten im Gremium	,111	–,161	,141
Keine WB-Planung im Gremium	–,258***	,215*	–,307***
WB-Verantwortlicher im Gremium (nicht Vorsitzender)	,336***	–,236+	,423***
Betriebsgröße (6er-Skala)	,192***	–,198***	,160***
Betrieb ist Unternehmensteil	,126+	–,027	,105
Managerführung	,279**	–,325*	,346**
Bereitschaft AG Veränderungsprozesse gemeinsam mit BR zu gestalten (5er-Skala)	–,034	,032	–,034
Behinderung BR-Arbeit durch AG (3er-Skala)	,177**	–,142	,226**
Schwellenwerte AV = 0/1/2/3/4	,76*/2,40***/ 3,56***/ 5,87***/ 7,38***		
Konstante		2,883***	–5,885***
Fallzahl	4.534	4.534	4.534
Pseudo-R <sup>2</sup> Cox & Snell	,475	,206	,370
Pseudo-R <sup>2</sup> Nagelkerke	,497	,333	,494

\* Da mehrere Befragte aus einem Gremium stammen können, wird die Stärke und das Signifikanzniveau der betriebs- und gremienbezogenen Variablen unter Umständen überschätzt. Auf die Anwendung eines Mehrebenenmodells, mit dem derartige Effekte kontrolliert werden können, musste verzichtet werden, da eine vollständige Zuordnung von Befragten und Organisationen zum Auswertungszeitpunkt noch nicht möglich war.

Anm.: B-Koeffizienten bei logistischer Regression: logarithmierte Wahrscheinlichkeitsänderungen auf den Eintritt der abhängigen Variable unter Kontrolle der restlichen unabhängigen Variablen; Signifikanzniveaus: + p < 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001.

Quelle: Qualifizierungsbefragung Betriebsräte RUB/HBS 2016 (vgl. Fußnote 1); Berechnungen der Autoren.

WSI Mitteilungen

Wenig überraschend erweist sich die Dauer der Zugehörigkeit zum BR-Gremium als dominanter Einfluss. Die Wahrscheinlichkeit, zur Gruppe der Viel-Nutzer zu gehören, erhöht sich nahezu linear mit steigender Wahlperiode. Klare und stabile Zusammenhänge zeigen sich auch bei den Vari-

ablen zur Amts- und Funktionsträgerschaft (Amt des Vorsitzenden, GBR/KBR-Mitglied, Mitglied im Betriebsausschuss, Aufsichtsratsmitglied). Alle diese Funktionen stehen unabhängig von der Betriebsgröße und den anderen Kontrollvariablen in einer signifikant positiven Beziehung zur Häu- ►



figkeit der Seminarteilnahme. Am stärksten dann, wenn sie in Kombination auftreten, ein BR-Mitglied also mehrere Funktionen auf sich vereinigt. Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die für die BR-Arbeit zur Verfügung stehenden Zeitressourcen: Die Wahrscheinlichkeit eines voll freigestellten Betriebsrats zur Gruppe der Viel-Nutzer zu gehören, ist erwartungsgemäß deutlich höher als bei den nicht freigestellten. Der Unterschied zwischen Teilfreistellung und keiner pauschalen Freistellung ist hier dagegen statistisch nicht signifikant. Nicht bestätigt werden im multivariaten Modell die in Abschnitt 4.3 gezeigten Zusammenhänge zwischen Weiterbildungsaktivität und Qualifikationsniveau der Betriebsräte. Lediglich für die Gruppe der außertariflich Angestellten zeigt sich auch unter Kontrolle der anderen Faktoren eine geringere Weiterbildungsaktivität. Ein differenzierter Befund ergibt sich hinsichtlich des Geschlechts: Unter Kontrolle der anderen Einflüsse zeigt sich insgesamt – entgegen den Befunden aus der bivariaten Analyse – eine höhere Weiterbildungsbeileitung von Frauen. Der in *Abbildung 2* sichtbare (gegenteilige) Zusammenhang ist Ausdruck der im Durchschnitt kürzeren Amtszeit weiblicher BR-Mitglieder. Durch die Regression wird dieser Effekt herausgerechnet. Der Durchschnittseffekt der Variable Geschlecht in der ordinalen Regression resultiert dabei ausschließlich aus den geschlechtsspezifischen Unterschieden am unteren Ende der Weiterbildungsskala (Häufigkeit der Seminarteilnahme): Die Wahrscheinlichkeit einer sehr niedrigen Weiterbildungsbeileitung (Wenig-Nutzer) ist bei weiblichen Betriebsratsmitgliedern geringer als bei männlichen. Bei den Viel-Nutzern hingegen gibt es keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede. Welche Ursachen hinter diesen Effekten stehen, ob etwa weibliche Betriebsratsmitglieder Basisschulungen erster nehmen als ihre männlichen Kollegen, kann aus den Daten allerdings nicht geschlossen werden.

Mit den Präferenzen für Anreisezeit und Seminarlänge liegen zwei Indikatoren vor, die auf individuelle Beschränkungen der verfügbaren Zeit für BR-Weiterbildung hindeuten. Beide Variablen erweisen sich auch in einem multivariaten Kontrollmodell als stabil. Sie stehen jeweils in einem negativen Zusammenhang mit der Häufigkeit der Seminarteilnahme und deuten damit auf knappe Zeitressourcen durch berufliche oder familiäre Verpflichtungen hin.

Die Modelle weisen eine Varianzaufklärung (Pseudo-R<sup>2</sup>) zwischen 0,2 und 0,5 auf. Den größten Anteil daran haben erwartungsgemäß zuallererst die Amtszeit im Gremium und das Vorhandensein einer Freistellung. Einen starken unabhängigen Effekt hat zudem die Betriebsgröße: Größere Betriebe gehen im Durchschnitt mit einer höheren Organisationskomplexität und ausdifferenzierteren Regelungsthemen einher. Sie bieten generell ein ressourcenstärkeres Organisationsumfeld für eine durchsetzungsfähigere Interessenvertretung, die sich „traut“, den Anspruch auf Teilnahme an Betriebsratsschulungen auch gegenüber dem Unternehmen wirksam geltend zu machen. Als eine weitere, durchgängig starke Variable erweist sich die Gewerkschaftsmitgliedschaft. Gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte gelangen höchst-

wahrscheinlich über die Anbindung an die Organisation besser an Informationen über notwendige/mögliche Weiterbildungsangebote und/oder wirksame Wege ihrer Durchsetzung.

## 5. Schlussfolgerungen und Ausblick

Das Weiterbildungsverhalten von Betriebsratsmitgliedern variiert auf Grund struktureller und individueller Merkmale. Ein entscheidendes strukturelles Merkmal ist die Freistellung des Betriebsratsmitglieds von der beruflichen Tätigkeit. Denn insbesondere freigestellte Gremienmitglieder, die sich zu 100 % auf ihre Betriebsratsarbeit konzentrieren können, zeigen eine deutlich stärker ausgebildete Weiterbildungsaktivität als nicht freigestellte Mitglieder. Eine geringere Weiterbildungsaktivität lässt sich jedoch nicht hinreichend nur aus mangelnden Freistellungsressourcen erklären. Die Frage, ob eine Bildungsplanung im Gremium vorgenommen wird und wer dafür zuständig ist, konnte als weiterer struktureller Einflussfaktor auf das Weiterbildungsverhalten der Mitglieder identifiziert werden. Eine professionelle Planung der Personalentwicklung im Gremium erhöht eindeutig die Weiterbildungsteilnahme. Daher ist es entscheidend, Betriebsräte im Hinblick auf die Bedeutung dieser Aufgabe zu sensibilisieren und sie im Umsetzungsprozess beratend seitens der Gewerkschaften zu unterstützen. Hierfür bedarf es zum einen der Entwicklung von passenden Instrumenten (z. B. über Checklisten, Gesprächsleitfäden zur Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs), die den Gremien als Grundlage für eine systematische Bildungsplanung zur Verfügung gestellt werden. In eigens dafür konzipierten Qualifizierungsmaßnahmen sollten Betriebsräte darüber hinaus zum Thema und insbesondere in der Anwendung der Instrumente geschult werden. Hinzu treten individuelle Merkmale. Diese beziehen sich vornehmlich auf das Selbstverständnis der Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die neben ihrem Wahlamt auf Zeit, ihre berufliche Weiterentwicklung trotz der BR-Arbeit nicht aus dem Auge verlieren, wie die Ergebnisse unserer Befragung zeigen. Es bildet sich eine Gruppe von Betriebsräten heraus, die ihr Engagement in der betrieblichen Mitbestimmung gleichsam mit einer klaren Perspektive der persönlichen beruflichen Weiterentwicklung verbindet.

Neben der Entwicklung von Kurzzeitangeboten für nicht-freigestellte Betriebsratsmitglieder gilt es zukünftig für die Zielgruppe, die sich als „Betriebsrat auf Zeit“ versteht und ihre berufliche Entwicklung fokussiert, spezifische Angebote zu entwickeln, die einen beruflichen Verwertungszusammenhang aufweisen. Perspektivisch ist in diesem Zusammenhang die Frage der Anerkennung von nicht formal und informell erworbenen Kompetenzen für diese Zielgruppe von großer Bedeutung. Dieser Aspekt bezieht sich vor allem auf die Zielgruppe der Betriebsratsmitglieder aus dem Angestelltenbereich und der Gruppe der Hochqualifizierten (Haipeter 2016). Im Kontext von spezifischen Interessen und

Herausforderungen für die Interessenvertretungen ergeben sich hier wichtige Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung von zukünftigen Angeboten für die Betriebsräteweiterbildung. Ziel sollte es sein, künftig die Übergänge in der Erwerbsbiografie von Betriebsräten mit Blick auf eine berufliche Entwicklungsperspektive nach dem Amt aktiv zu gestalten. Erste Ergebnisse einer weiteren von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie<sup>8</sup> machen deutlich, dass dieser Entwicklungsprozess insbesondere durch die Verknüpfung von Beratung und Qualifizierung – sowohl für individuelle Mitglieder als auch für das gesamte Gremium – erfolversprechend unterstützt werden kann. Denn die Planung einer beruflichen Entwicklungsperspektive setzt – gerade für die Gruppe der Betriebsräte – die Erfassung und Dokumentation der bereits erworbenen Kompetenzen voraus. Denn sie erwerben im Laufe ihrer Amtszeit ein breites Profil unterschiedlicher Kompetenzen, die oftmals nicht formal erfasst bzw. dokumentiert sind. Umso wichtiger ist es, für diese Zielgruppe zukünftig entsprechende Instrumente zur Erfassung der erworbenen Qualifikation zu entwickeln.

Dass sich Betriebsratsarbeit insgesamt weiter professionalisieren muss, um den zukünftigen Herausforderungen in einer sich schnell wandelnden digitalisierten Arbeitswelt kompetent begegnen zu können, ist unstrittig. Von welchen Einflussfaktoren die hierfür notwendige Qualifizierung der betrieblichen Mitbestimmungsakteure abhängt, konnte der Beitrag aufzeigen und empirisch fundiert belegen. ■

## LITERATUR

- Baumann, H./Brehmer, W.** (2016): Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015, in: WSI-Mitteilungen 69 (3), S. 201–210, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_64427\\_64458.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_64427_64458.htm)
- Baumann, H./ Maschke, M.** (2016): Betriebsvereinbarungen 2015 – Verbreitung und Themen, in: WSI-Mitteilungen 69 (3), S. 223–232, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2016\\_03\\_baumann.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2016_03_baumann.pdf)
- Greifenstein, R./Kißler, L.** (2012): Der Betriebsrat als Co-Manager, Online Magazin Denk-doch-mal 1–2012
- Greifenstein, R./Kißler, L./Lange, H.** (2017): Trendreport Betriebsratswahlen 2014, Study der Hans-Böckler-Stiftung (350), [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_350.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_350.pdf)
- Haipeter, Th.** (2016): Angestellte Revisited. Arbeit, Interessen und Herausforderungen für Interessenvertretungen, Wiesbaden
- Heidemann, W.** (2011): Bildungsarbeit für Arbeitnehmervertretungen. Daten und Fakten (2003–2010): Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Hocke, S.** (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass, Wiesbaden
- Hovestadt, G.** (2005): Wissenserwerb und Lernverhalten von Betriebsratsmitgliedern. Ein Literaturbericht im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier (107), Düsseldorf
- Hovestadt, G.** (2010): Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter, Edition der Hans-Böckler-Stiftung (245), Düsseldorf
- Fröbel, A./Grothe, A./Longmuß, J.** (2011): Qualifizierung von Betriebs-, Personalräten und Beschäftigten zur Umsetzung von Ressourceneffizienz in Unternehmen; Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier (237), Düsseldorf
- Füßers, F./Jürgenhake, U./Sczesny, C.** (2011): Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern, Edition der Hans-Böckler-Stiftung (263), Düsseldorf
- Kotthoff, H.** (2004): Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier (79), Düsseldorf
- Kotthoff, H.** (2005): Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier (114), Düsseldorf
- Kotthoff, H.** (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung, in: Industrielle Beziehungen 20 (4), S. 323–341

- Longmuß, J./Skroblin, J.** -P (2016): Skore – Kompetenzentwicklung für Betriebsräte am Beispiel Ressourceneffizienz, Study der Hans-Böckler-Stiftung (334), Düsseldorf
- Minssen, H./Riese, C.** (2007): Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung (83), Berlin
- Neiß, A. E./Zitzelsberger, O.** (2011): Qualifizierungsbedarfe und -angebote für Mitglieder Europäischer Betriebsräte: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier (233), Düsseldorf
- Oerder, K.** (2016): Mitbestimmung 4.0: Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung: Friedrich-Ebert-Stiftung, in: WISO direkt, S. 1–4
- Tietel, E.** (2017): Wenn die Rollen neu verteilt werden in: Magazin Mitbestimmung 1/2017, S. 22–25
- Tietel, E./Hocke, S.** (2014): Freigestellt – und was kommt danach? in: Magazin Mitbestimmung 3/2014, S. 32–36
- Tietel, E./Hocke, S.** (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 180, Baden-Baden
- Ullenboom, D.** (2005): Qualifizierungsangebote für Betriebsräte: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier (101), Düsseldorf
- Unterseher, L./Palm, B.** (2005): Weiterbildungsangebote für Betriebsräte. Konkurrenz und Präferenz: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier (105), Düsseldorf
- Unterseher, L./Palm, B.** (2007): Weiterbildung von Betriebsräten: Interessen und Präferenzen, Bericht an die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Wannöffel, M.** (2002): Professionalisierung von Betriebsratsarbeit, in: Jahrbuch Arbeit – Bildung – Partizipation 19/20, Recklinghausen, S. 141–152

## AUTOREN

**EVA AHLENE**, Diplom-Ökonomin, leitet das Referat Qualifikation in der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Berufliche und betriebliche Aus- und Weiterbildung, Kompetenzentwicklung für betriebliche Interessenvertretungen.

@ [eva-ahlene@boeckler.de](mailto:eva-ahlene@boeckler.de)

**MARK ESTEBAN PALOMO**, (MA), wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Zukunft der Arbeit/ Industrie 4.0, Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen.

@ [mark.estebanpalomo@rub.de](mailto:mark.estebanpalomo@rub.de)

**KATHRIN FILIPIAK**, (MA), ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Restrukturierung, Beschäftigung und Qualifizierung.

@ [kathrin.filipiak@rub.de](mailto:kathrin.filipiak@rub.de)

**AXEL HAUSER-DITZ**, Diplom-Politologe, ist Forschungsreferent im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, zuvor bei RUB/IGM für die Betriebsrätebefragung zuständig. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Mitbestimmung.

@ [axel-hauser-ditz@boeckler.de](mailto:axel-hauser-ditz@boeckler.de)

**MANFRED WANNÖFFEL**, Prof. Dr., ist Geschäftsführender Leiter der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkt: Transdisziplinäre Mitbestimmungsforschung.

@ [manfred.wannoefel@rub.de](mailto:manfred.wannoefel@rub.de)

8 Projekt „Spurwechsel: Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter/innen“, <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/> (letzter Zugriff: 03.07.2017).