

---

Professioneller Support für die Mitbestimmung

## **BR-REFERENTEN & STABSMITARBEITER**

Jan Giertz, Hans-Böckler-Stiftung

Oktober 2017

---

Stabsmitarbeiter stehen für eine weitere Professionalisierung der betrieblichen Mitbestimmung. Der Kartenstapel zeigt den Arbeitsalltag dieser relativ neuen Akteursgruppe und gibt Hinweise für interessierte Gremien, eine solche Stelle erfolgreich einzuführen.

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Was sind ReferentInnen?</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Eine neue Akteursgruppe der Mitbestimmung?</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Vielfalt der Rollen und Aufgaben</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>In welchen Unternehmen und Branchen findet man Stabsmitarbeiter?</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Einrichtung einer Referentenstelle – Anlässe und Auslöser</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Einrichtung einer Referentenstelle: Welche konkreten Bedarfe bestehen?</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>Wie wird eine Referentenstelle beantragt?</b>	<b>9</b>
<b>8</b>	<b>Arbeitsbedingungen</b>	<b>9</b>
<b>9</b>	<b>Rechtliche Situation</b>	<b>10</b>
<b>10</b>	<b>Welche Gremien werden von ReferentInnen betreut?</b>	<b>12</b>
<b>11</b>	<b>Berufliche Erfahrung, Qualifikation und Karriereoptionen</b>	<b>12</b>
<b>12</b>	<b>Beispielhaftes Stellenprofil</b>	<b>13</b>
<b>13</b>	<b>Das macht die Arbeit leichter</b>	<b>14</b>
<b>14</b>	<b>Was erschwert die Referententätigkeit? Wo liegen Stolpersteine?</b>	<b>15</b>
	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>17</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>18</b>

## 1 Was sind ReferentInnen?

Auch wenn der Begriff ReferentIn inzwischen eine hohe Popularität besitzt (gut zwei Drittel derartiger Stellenprofile tragen diese Bezeichnung, vgl. HBS 2016), ist die Bezeichnung StabsmitarbeiterIn aussagekräftiger und für eine definitorische Annäherung geeigneter. Diese erfolgt hier zunächst in allgemeinerem Sinne und wird dann auf die betriebsrätliche Arbeit übertragen.



Ein Stab definiert sich gemäß dem [Gabler Wirtschaftslexikon](#) als „Element der Aufbauorganisation; eine organisatorische Einheit, die nur indirekt durch Unterstützung einer Instanz zur Lösung der Unternehmungsaufgabe beiträgt.“ Seine sprachlichen Wurzeln hat der Begriff Stab im militärischen Kontext. Doch bereits im frühen 20. Jahrhundert hielt er Einzug ins Wirtschaftsleben. Die damit verbundenen Aufgaben können genereller Natur sein (allgemeine Assistenzfunktion) oder auch spezieller Natur (rechtliches, betriebswirtschaftliches oder technisches Spezialistentum). Sie dienen in der Regel der Vorbereitung von Managemententscheidungen und der Kontrolle ihrer Umsetzung. Stäbe haben meist keine eigene Entscheidungs- oder Weisungsbefugnis und sind dauerhaft einer mit Leitungsaufgaben betrauten „Instanz“ zugeordnet.

Wachsende Komplexität von Managementaufgaben und wachsende Anforderungen in Entscheidungsprozessen begründen die ungebrochene Popularität von Stäben (oder auch internen wie externen Beratern) in Aufbauorganisationen. Auch wenn es einen vermeintlich gegenläufigen Trend zu Dezentralisierung, Prozessorientierung und Enthierarchisierung gibt, erhöht sich die Anforderungsvielfalt für das verbleibende Management kontinuierlich. Diese Entwicklungen betreffen nicht nur das Management selbst, sondern (insbesondere in Deutschland) auch Mitbestimmungsakteure wie Betriebs- und Personalräte. Die betriebsverfassungsrechtlich normierten, abgestuften Mitwirkungsrechte des Betriebsrates gehen mit wachsenden fachlichen Anforderungen an Betriebsratsmitglieder einher, die den an das Top-Management gestellten Anforderungen ähnlich sind. Matrixorganisationen, globale Unternehmen, neue Formen des agilen Projektmanagements oder allein schon die hohe Themenvielfalt treiben die Komplexität weiter in die Höhe.

Stabsmitarbeiter zur Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretung sind kein neues Phänomen, gewinnen aber an Bedeutung. 32 % der Referentenstellen sind gemäß der aktuellen Befragung in den letzten fünf Jahren eingerichtet worden (vgl. HBS 2016). Insbesondere Betriebsräte größerer Unternehmen bauen zusätzliche Kapazitäten auf in Form von ReferentInnen, AssistentInnen, StabsmitarbeiterInnen, GeschäftsführerInnen, Wissenschaftliche MitarbeiterInnen oder Ähnlichen. Die begriffliche Vielfalt spiegelt sich auch in der Vielfalt der Tätigkeitsprofile.

## 2 Eine neue Akteursgruppe der Mitbestimmung?

Nach einer ersten Untersuchung zum Thema im Jahr 1991 (vgl. Müller-Bauer 1992) rief die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) im Sommer 1992 einen Gesprächskreis ins Leben, der sich aus betrieblichen Vertretern relevanter Organisationsbereiche zusammensetzte. Sein Zweck war es, Erfahrungen über Verbreitung und Relevanz des damals noch recht neuen Phänomens auszutauschen und auch eine gewerkschaftliche Bewertung vorzunehmen. Infolge dessen wurde 1994 eine Befragung durchgeführt, die die Neuartigkeit dieses Ansatzes noch einmal bestätigte. Nur vier der insgesamt 13 so identifizierten Stabsstellen wurden bereits in den 1970er und 1980er Jahren ins Leben gerufen. Es war noch nicht absehbar, dass sich aus dieser recht kleinen Gruppe eine relevante und branchenübergreifend aktive Akteursgruppe entwickelt, die heute für ein zeitgemäßes und professionelles Verständnis der Betriebsratsarbeit steht.

Ja, es handelt sich um einen zunehmend relevanten Akteur der Mitbestimmung, der allerdings – weil organisations- und branchenübergreifend tätig und nicht direkt über die üblichen gewerkschaftlichen Karrieresysteme in betriebliche Verantwortung kommend – eine etwas schwächere einzelgewerkschaftliche Bindung besitzt. Jedenfalls sind ReferentInnen formal nicht Teil des betrieblichen Unterbaus der zuständigen Gewerkschaft. Dieses organisationspolitische Risiko kann zu einer mitbestimmungspolitischen Stärke entwickelt werden, indem die mitbestimmungspolitische Anbindung über die Hans-Böckler-Stiftung organisiert wird.

Das Netzwerk der Stabsmitarbeiterinnen und Stabsmitarbeiter in der Hans-Böckler-Stiftung (Kontakt: [Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen](#)) hat heute über 200 Mitglieder (Stand Juni 2017). Es bildet einen Kreativitätspool, der sich durch den regen Austausch untereinander und organisationsübergreifend immer wieder selbst befruchtet und damit die Wirksamkeit und Reaktionsfähigkeit der Mitbestimmung erhöht. Die Verbindung zur Hans-Böckler-Stiftung ist eng und vielfältig. Einerseits werden inzwischen für viele Positionen HBS-Stipendiaten rekrutiert; andererseits bestehen über die Hans-Böckler-Stiftung Zugänge zu anderen Netzwerken der Mitbestimmung. Die Stiftung profitiert ihrerseits von dem unmittelbaren Zugang zum „Maschinenraum“ der Mitbestimmung, lässt Einzelgewerkschaften an diesen Erkenntnissen teilhaben und spiegelt auch die Inhalte ihrer wissenschaftlichen Arbeit in diesem Praktikernetzwerk.

So ist es nur konsequent, dass die BetriebsratreferentInnen und StabsmitarbeiterInnen im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung über ihre Arbeit befragt wurden. Diese Befragung fand im Jahr 2016 statt und knüpft an Ergebnisse ähnlicher Befragungen in den Jahren 1994 und 2004 an (vgl. Kübler 2006). Sie bildet zu großen Teilen die Grundlage der hier zusammengestellten Themenkarten. Die Ergebnisse der Befragung werden im vorliegenden Kartenstapel als „HBS 2016“ zitiert (siehe auch [Themenkarte „Weiterführende Informationen“](#)).

### 3 Vielfalt der Rollen und Aufgaben

Im Jahr 2004 – dem Zeitpunkt der ersten durch die Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten Befragung von Stabsmitarbeitern – lag noch ein deutlicher Schwerpunkt auf dem Sitzungs- und Gremienmanagement, also eher operativen Aufgaben. Demgegenüber werden ReferentInnen heute vornehmlich zur unmittelbaren Fachunterstützung eingesetzt, wie die folgende Abbildung zeigt. Auch die Öffentlichkeitsarbeit als Aufgabenfeld hat zugenommen und neue Themen wie Gremienstrukturen, Arbeitsweisen sowie Internationales gewinnen an Bedeutung.

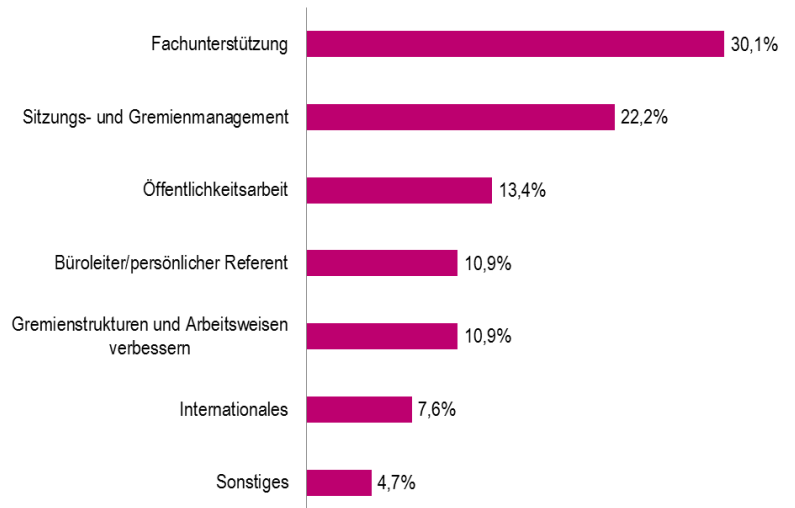
Aus den in der Befragung 2016 abgerufenen individuellen Tätigkeitsprofilen wurde ein Typenmodell mit drei Profiltypen entwickelt:

**Typ 1** deckt 28 % der befragten ReferentInnen ab und kann als „**überwiegend wissenschaftlich**“ bezeichnet werden. Ihre Tätigkeiten umfassen schwerpunktmäßig das Erstellen von fachlich- oder wissenschaftlich basierten Analysen und Berichten sowie von Beschlussempfehlungen und Strategiepapieren.

**Typ 2** betrifft 43 % der Befragten. Er arbeitet in etwa gleichgewichtig wissenschaftlich und administrativ (Mischtyp) und wird der Selbstbeschreibung „**Allrounder**“ wohl am ehesten gerecht. Er bringt die eigene fachlich-wissenschaftliche Expertise unmittelbar in die Gremienarbeit ein und setzt sie durch Teilnahme an Sitzungen, Besprechungen sowie Verhandlungen um. Typ 2 ist aktiv in der Öffentlichkeitsarbeit und zugleich verantwortlich für das Management des BR/PR-Büros (Kostenkontrolle, gegebenenfalls auch Geschäftsführung).

**Typ 3** (29 % der Fälle) arbeitet überwiegend administrativ und nimmt so eine „**klassische Assistenzfunktion**“ wahr. Die Aufgaben dieses Typus lassen sich am besten mit dem angesprochenen Sitzungs- und Gremienmanagement beschreiben.

Aufgabenschwerpunkte von ReferentInnen



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2016), n=72

Hans Böckler  
Stiftung

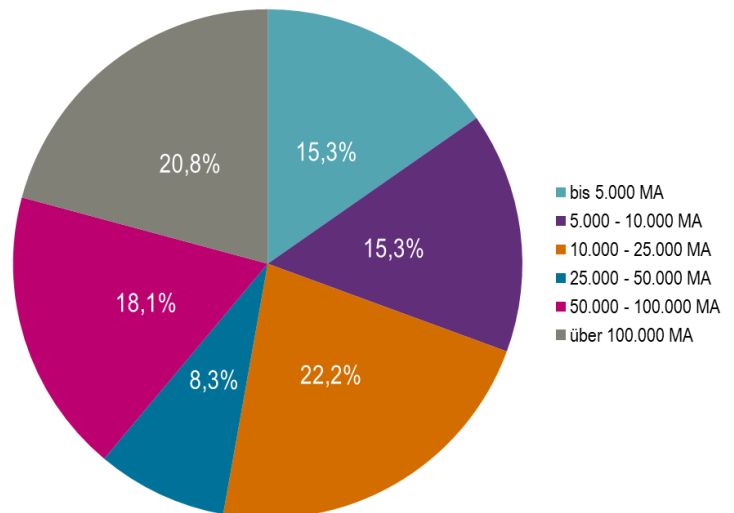
## 4 In welchen Unternehmen und Branchen findet man Stabsmitarbeiter?

Im seit 2006 existierenden HBS-Netzwerk der StabsmitarbeiterInnen sind zurzeit 203 Personen aktiv – mit starker Zuwachs-Tendenz. Auch wenn die tatsächliche Anzahl von Referentenpositionen in Deutschland gegebenenfalls noch größer ist, handelt es sich hier um die einzigen verfügbaren Daten zur absoluten Zahl. Auch hinsichtlich der Unternehmens- und Branchenstruktur können wir uns nur anhand der vorliegenden Befragung an die Wirklichkeit annähern.

Referentinnen und Referenten von Betriebsräten stehen für Ausdifferenzierung, Spezialisierung und Arbeitsteilung. Dies impliziert, dass ein solches Aufgabenprofil sich vor allem in größeren Unternehmen findet, wie die nebenstehende Abbildung bestätigt – zumal auch die Mitbestimmung in diesen Unternehmen stark ist. Kaum überraschen dürfte auch die Erkenntnis, dass die Unternehmen, die ReferentInnen beschäftigen, überwiegend tarifgebunden sind.

Der Betriebsrat der Volkswagen AG hält alleine an der Unternehmenszentrale Wolfsburg 15 ReferentInnen vor. Deutschlandweit spricht man bei Volkswagen von ca. 50 Kolleginnen und Kollegen, die die örtlichen Betriebsräte, den GBR, den KBR und den Weltbetriebsrat unterstützen. Das Modell VW ist hier, wie auch in anderen Fällen sicher nicht prototypisch für andere Branchen und Unternehmestypen. Das Gros der ReferentInnen kann nicht auf ein unternehmensinternes Netzwerk von Kolleginnen und Kollegen zurückgreifen. Laut nebenstehender Abbildung ist die Automobilbranche inzwischen die populärste Branche für ReferentInnen des Betriebsrates.

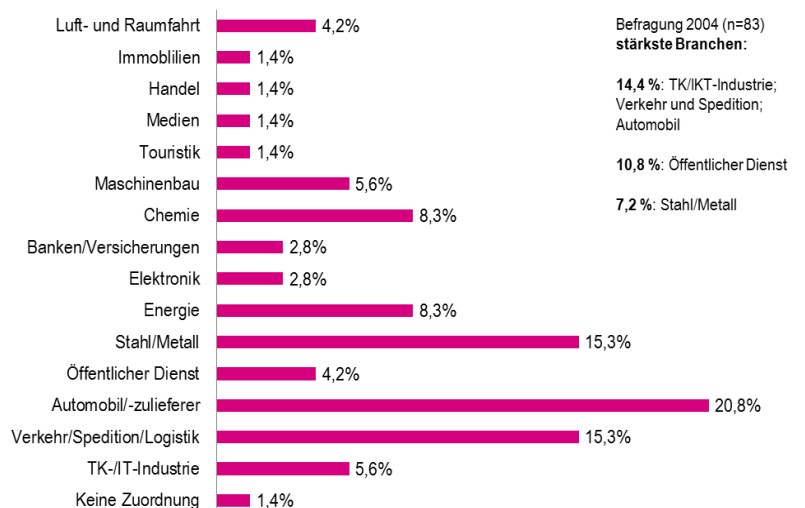
Prozentuale Anteile von Unternehmen, die ReferentInnen beschäftigen, nach Größenklassen



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2016), n=72

Hans Böckler  
Stiftung

Einsatzbranchen von ReferentInnen (in %)



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2016), n=72

Hans Böckler  
Stiftung

Im Vergleich zu 2004 sind die Branchen Chemie und Energie in der Befragung 2016 häufiger vertreten. Gesunken sind hingegen die Anteile in der Branche Telekommunikation (TK)/IT sowie im öffentlichen Dienst.

## 5 Einrichtung einer Referentenstelle – Anlässe und Auslöser

Aus der Sicht des Arbeitgebers ist die Einrichtung einer Referentenstelle ein zweiseitiges Schwert und sicher in hohem Maße abhängig von seiner Einstellung zur betrieblichen Mitbestimmung an sich. Grundsätzlich sollte der Arbeitgeber einer weiteren Professionalisierung und der damit verbundenen erhöhten Verbindlichkeit sowie gegebenenfalls auch Entscheidungsfähigkeit des Gremiums offen gegenüberstehen. Unabhängig von den tatsächlichen Herausforderungen sollte hierin auch das zentrale Interesse des Betriebsrates selbst bestehen. Es geht um die grundlegende Professionalisierung bei wachsenden Herausforderungen und letztlich auch um die Herstellung von Handlungsfähigkeit

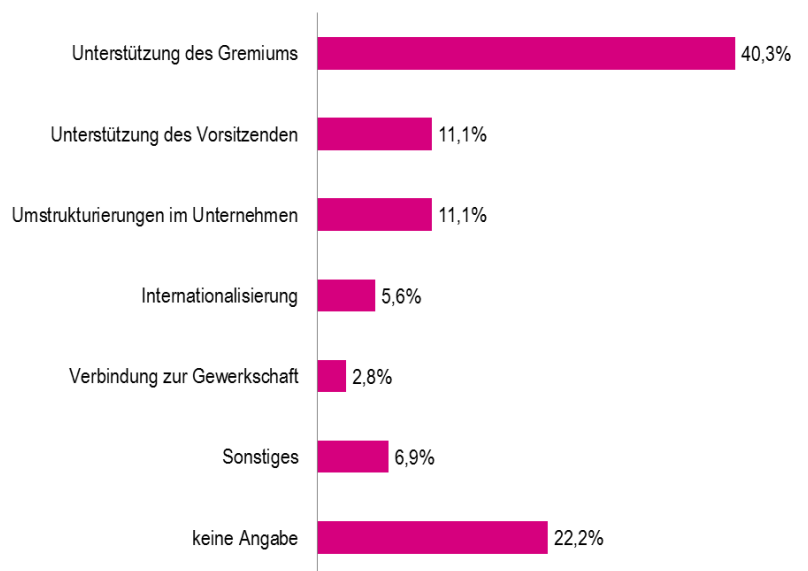
Die Arbeitgeberseite nimmt die wachsenden Anforderungen für sich selbst in der Regel auch wahr und kann die „Überlastanzeige“ zur Beantragung von zusätzlichen personellen Ressourcen gut nachvollziehen. Weiterhin ist das Management häufig für Benchmark-Argumente zugänglich, also ob z.B. bei Mitbewerbern aus der Branche Referenten üblich sind.

Darüber hinaus gibt es laut der Befragung 2016 auch unmittelbar durch ReferentenInnen benannte konkrete Gründe bzw. Auslöser für die Einrichtung einer Referentenstelle, wie nebenstehende Abbildung zeigt.

Hauptgrund für die Einrichtung einer Referentenstelle ist und bleibt mit 40,3% die Unterstützung des gesamten Gremiums (2004 = 45,8 %). Insbesondere bei fraktionierten Betriebsräten ist dies zunehmend auch eine anspruchsvolle Aufgabe für ReferentInnen. Die unmittelbare Unterstützung des Vorsitzenden spielt mit 11,1% eine eher geringere Rolle (2004 = 20,5) ebenso wie die Gestaltung von Umstrukturierungen mit ebenfalls 11,1 % (2004 = 21,7 %).

Die Gründe für die Einrichtung einer Referentenstelle sind sicher Momentaufnahmen, ebenso wie die in den folgenden Karten dargestellten konkreten Bedarfe und Aufgabenprofile. Langjährige ReferentInnen wissen zu berichten: „Bedarfe in der BR-Arbeit ändern sich ständig.“ Nichtsdestotrotz ist eine regelmäßige Auseinandersetzung mit der Frage „Wer macht hier

Gründe für die Einrichtung der ReferentInnenstelle



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2016), n=72

Hans Böckler  
Stiftung

eigentlich was?“ erfolgsentscheidend. Dabei sollte man auch externe Unterstützungsmöglichkeiten (gegebenenfalls koordiniert durch ReferentInnen) im Auge behalten. Sinnvoll könnte die Nutzung von betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten sein wie z. B.

- ein betriebsspezifisches Qualifizierungsangebot gemäß § 37 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG von Experten
- sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen nach § 80 Abs. 2 BetrVG
- externe Sachverständige für den Betriebsrat nach § 80 (3) und § 111 BetrVG.

Eine konkrete Tätigkeitsbeschreibung für die Mitglieder des Gremiums kann Klarheit darüber schaffen, welche alternativen Formen auf BetrVG-Grundlage oder auf Grundlage der freien Verhandlung (z. B. zusätzliche Freistellung, zusätzliches Verwaltungspersonal oder eben Fachreferenten) angesichts der anstehenden Herausforderungen sinnvoll erscheint.

## **6 Einrichtung einer Referentenstelle: Welche konkreten Bedarfe bestehen?**

Jeder Betriebsrat hat andere Lücken, Baustellen, oder Unterstützungsbedarfe; jede Branche und jeder Unternehmenstyp hat seine eigenen Herausforderungen – heute, doch in Zukunft unter Umständen ganz andere. Erwägt ein Betriebsrat heute die Einrichtung einer Referentenstelle, beschreitet er in der Regel nicht ausgetretene Pfade, sondern muss ein individuell passendes Konzept entwickeln: Wo liegen die (gegebenenfalls neuen) Herausforderungen, Aufgaben und veränderten Anforderungen, denen der Betriebsrat nur mittels zusätzlicher Ressourcen gewachsen ist? Bedarf es eines Fachspezialisten im juristischen oder betriebswirtschaftlichen Bereich? Eines wissenschaftlichen Allrounders? Oder einer Assistentkraft zur Unterstützung der Gremienarbeit? Wer ist der eigentliche Auftraggeber: das Gremium oder der Vorsitzende? Welche Standorte oder Ausschüsse sind zu betreuen?

An dieser Stelle empfiehlt sich ein besonders akkurates Vorgehen unter Hinzuziehung aller Gremienmitglieder, auch um etwaigen Konflikten bei der späteren Arbeit sowie Arbeitsüberlastungen vorzubeugen. Wird der Referent oder die Referentin zur allgemeinen und universellen Auskunfts- und Unterstützungsinstanz, droht Überforderung. Andererseits sind diese „kleinen Dienstleistungen“ wichtig zur mikropolitischen Positionierung. Auf Grundlage einer klaren Profilbeschreibung kann dies aber jeder Referent dosiert und gezielt anbieten. Dabei sollten nach Möglichkeit auch BR-interne Umstrukturierungsmöglichkeiten „mitgedacht“ werden (z. B. Übertragung von Aufgaben auf andere Beschäftigte, Schnittstellen und Synergieeffekte zu anderen Aufgaben und/oder Bereichen). Die Einrichtung einer solchen Referentenstelle wird auf diesem Wege mittelbar zur Stärkung des gesamten Gremiums beitragen. In diesem Zusammenhang ist ein erster Entwurf der Tätigkeitsbeschreibung (mit ausführlicher Beschreibung der Aufgaben und der jeweiligen prozentualen Anteile) sinnvoll. Ebenso eignet



sich gegebenenfalls die Erneuerung anderer Stellenbeschreibungen und die Erstellung einer Übersicht der Aufgaben und etwaiger anderer BR-MitarbeiterInnen, die idealerweise in ein allgemeines Organisationskonzept eingebettet sind.

## **7 Wie wird eine Referentenstelle beantragt?**

Die Befragung 2016 im Stabsmitarbeiternetzwerk zeigt: Ein Großteil der Stellen wurde auf Grundlage eines Antrages an die Geschäftsführung bzw. in Absprache mit dem Arbeitgeber eingerichtet (59 %). Eine wachsende Zahl von Referentenstellen sind auch über eine tarifvertragliche Regelung begründet (7 %). Auch eine explizite Betriebsvereinbarung (6 %) oder eine Initiative der Gewerkschaft (6 %) kann eine passende Grundlage sein. Einen gegenüber 2004 deutlich schwindenden Anteil hat der Verzicht auf Freistellung (2 %).

Hier stellt sich auch die Frage: Ist die Referentenstelle befristet oder unbefristet einzurichten? Für Ersteres könnte es aus Arbeitgebersicht Gründe geben: etwa wenn infolge einer Unternehmensfusion, anderer betrieblicher Sondersituationen (Reorganisationen, neue IKT-Systeme etc.) oder befristeter Zugeständnisse bei Kompromissfindungen nur zeitweilig Unterstützungsbedarf zu bestehen scheint; oder auch wenn die zugrunde liegende Vereinbarung die Anstellung eines gewählten Gremienmitgliedes zum Ziel hat (als eine Art zusätzliche Freistellung analog § 38 Abs. 1 Satz 2 BetrVG) und damit zunächst an eine Legislaturperiode gebunden ist. Zu empfehlen ist eine solche Befristung aber in keinem Fall, denn dazu sind die Herausforderungen der Tätigkeit zu komplex. Zwischen 2004 und 2016 ist der Anteil unbefristeter Referenten-Stellen von 86,4 % auf 94,5 % gestiegen (vgl. HBS 2016). Befristete Stellen spielen also eine untergeordnete Rolle.

Die (arbeits-)vertragliche Grundlage, die verbindliche Vereinbarung mit dem Arbeitgeber und auch die Unbefristetheit sind wichtige Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Position. Mittel- bis langfristig erscheint es aber noch viel wichtiger, den Einfluss, die fachliche und politische Rolle sowie die Aufgaben – auch zum Schutz der bzw. des Beschäftigten – klar zu beschreiben und dies ebenso unmissverständlich in ein Verhältnis zu Aufgaben und Rollen der anderen BR-Mitglieder zu stellen. Im Zuge dessen müssen auch die Erwartungen aller beteiligten Akteure geklärt und vereinbart werden.

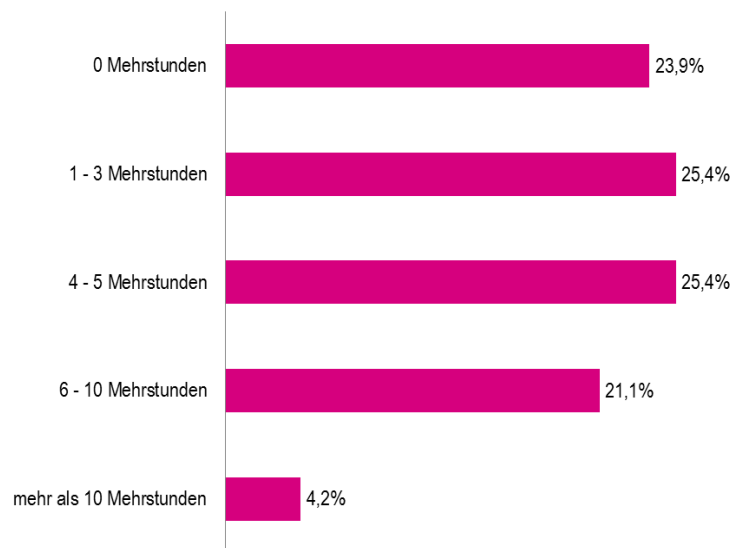
## **8 Arbeitsbedingungen**

Lag der Anteil befristeter Stellen bei der Referentenbefragung 2004 mit fast 14 % noch deutlich über dem Durchschnitt (6,5 % laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2003), so liegt dieser Wert bei der Befragung 2016 mit 5,6 % deutlich darunter (8,5 % laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2015). Auch wenn letztere Befragung keineswegs repräsentativ ist, sei es gestattet, von einer klaren Stabilisierung der Beschäftigungsverhältnisse und damit einhergehend sogar von einer Etablierung dieses Tätigkeitsfeldes zu

sprechen. Der Teilzeitanteil ist in unserem Sample relativ gering (2,8 %). Der hohe Anteil von ReferentInnen mit einer wöchentlich vereinbarten Arbeitszeit von 40 Stunden (26,4 %) lässt einen hohen Anteil von AT-Angestellten vermuten. 28 % der Befragten verdienen tatsächlich auch 6000 € pro Monat und mehr.

Gegenüber der tariflich oder arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeit, die zwischen 35 und 40 Stunden pro Woche liegt, weichen die tatsächlichen Arbeitszeiten zum Teil erheblich ab, wie die nebenstehende Abbildung zeigt. Rund drei Viertel der befragten Referentinnen und Referenten absolvieren regelmäßig Überstunden, ein Viertel sogar mehr als 6 Stunden pro Woche. Rund 31 % arbeiten mehr als 45 Stunden und 10 % arbeiten mehr als 50 Stunden pro Woche. Ihre tatsächliche Arbeitszeit liegt mit 42,2 Wochenstunden leicht unterhalb der durchschnittlichen Arbeitszeit abhängig Vollzeitbeschäftigter (43,5 Stunden, vgl. BAuA Arbeitszeitreport 2016).

Abweichung von vereinbarter Arbeitszeit



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2016), n=72

Hans Böckler  
Stiftung

## 9 Rechtliche Situation

Die Rechtsstellung der BR-MitarbeiterInnen ist sicher unterbelichtet und viele Abläufe basieren auf gelebter Praxis. Ein Referent ist ein „normaler“ Beschäftigter in einem politischen Umfeld. Der Betriebsrat als Führungskraft sollte diese Besonderheit immer im Blick haben. Vor allem folgende Punkte in Bezug auf die Rechtsposition der Betriebsräte sind in internen Diskussionen häufig strittig:

- Sonderkündigungsschutz wie bei Betriebsräten (§ 15 KSchG/ § 103 BetrVG)
- Schutz vor Benachteiligung (§ 78 Satz 2 BetrVG)
- Anspruchsgrundlage für Kostentragung (Büromaterialien, Bücher, Dienstreisen usw. § 40 I, II BetrVG)
- Anspruch auf Schulungen und deren Kostentragung (§§ 37 VI, VII, 40 I BetrVG)
- Qualifizierungsansprüche während und nach Ende der Amtszeit (§ 38 IV BetrVG)
- Freizeitausgleich unter Fortzahlungsvergütung (§ 37 III BetrVG)
- Anwesenheitsrechte für ReferentInnen bei Beschlussfassung der Betriebsräte

Mehrheitlich (70 %) sehen die 2016 befragten Referentinnen und Referenten aber keinen Bedarf einer weiteren Stärkung ihrer Rechtsposition in den genannten Punkten. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass etwaige Akzeptanz- oder Rollenprobleme auf einer anderen Ebene gelöst werden müssen oder ihnen vorzubeugen ist. Ist eine Referentenstelle erst einmal etabliert, ist die Rechtsposition in der Regel kein Problem mehr.

Spannend für diejenigen Gremien, die sich mit der Einführung einer Referentenposition auseinandersetzen, ist ihre Rechtsposition gegenüber dem Arbeitgeber hinsichtlich der Kostenübernahme. Betriebs- und Personalräte können auf betriebsverfassungsrechtlicher Grundlage zusätzliche Mitarbeiter und Assistenzkräfte beschäftigen. Grundlage dafür ist § 40 BetrVG bzw. vergleichbare Paragrafen in den Personalvertretungsgesetzen. Auch wenn hier vor allem von Büro-, Sach- und Assistenzkosten die Rede ist, kann mit § 37 BetrVG (Bildungskosten) sowie § 80 und 111 BetrVG (Externe Sachverständige) argumentiert werden, dass eine Assistenzkraft bzw. ein BR-Geschäftsführer auch inhaltliche Expertise mitbringt (siehe [Themenkarte 6](#)).

Über die Erforderlichkeit von Sachkosten und Büropersonal entscheidet der BR in „pflichtgemäßem Ermessen“. Hinsichtlich der Personalkosten richtet sich das Volumen nach dem tatsächlichen Arbeitsanfall, in größeren Betrieben können so gegebenenfalls auch mehrere Schreibkräfte begründet werden (LAG Baden-Württemberg v. 25.1.1987). Es wird auch ausdrücklich darauf verwiesen, dass es sich dabei – insbesondere in größeren Unternehmen – durchaus um wissenschaftliche Mitarbeiter handeln kann (Däubler, Kittner, Klebe, Wedde 2016, S. 1063). Der BR ist nicht zur Einstellung von Personal berechtigt (BAG 21.4.1983, AP Nr. 20), hat aber ein Mitspracherecht bei der Personalauswahl (BAG 5.3.1997-7 ABR 3/96) und ist im Falle der Einstellung weisungsbefugt. Sofern der Referent selbst BR-Mitglied ist, ist er/sie nicht auf die nach § 38 Abs. 1 BetrVG vorgeschriebene Zahl der freizustellenden BR-Mitglieder anzurechnen.

## 10 Welche Gremien werden von ReferentInnen betreut?

Etwa die Hälfte der 2016 Befragten (51,4 %) betreut nur ein Gremium (bei der Umfrage 2004 waren es noch 65,1 %). Gut 48 % der ReferentInnen haben somit zwei und mehr Auftraggeber. Der Schwerpunkt liegt dabei vor allem bei Eurobetriebsrat, Gremium nach § 3 BetrVG, Konzernbetriebsrat und Gesamtpersonalrat, wie auch aus folgender Abbildung ersichtlich ist. Einige wenige ReferentInnen (4,2 %) arbeiten auch den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat zu.

Eine Folge der Tendenz zu mehr betreuten Gremien ist der tatsächliche Betreuungsschlüssel (Gremienmitglieder pro ReferentIn), der zu einer Arbeitsverdichtung führen kann. Dies gilt insbesondere, wenn – was vielfach empfohlen wird – die ReferentInnen auch in Ausschüssen und Arbeitsgruppen mitarbeiten. Die Konzentration der Arbeit auf die reinen Beschlussgremien kann die fachliche Expertise der ReferentInnen häufig in der politischen Auseinandersetzung „verpuffen“ lassen.

Rund ein Drittel der befragten StabsreferentInnen arbeitet für den Euro bzw. Konzernbetriebsrat. Damit sind fortwährend zeitintensive Dienstreisen verbunden. Mobilität ist somit eine wichtige Anforderung an Bewerber für solche Stellen.

## 11 Berufliche Erfahrung, Qualifikation und Karriereoptionen

Bei der Befragung im Jahr 2004 gehörte noch kein/e einzige/r Referent bzw. Referentin zur Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen. Demgegenüber gehören inzwischen schon knapp 6 % der im Jahr 2016 Befragten zu dieser Gruppe. Insgesamt sind also eine Verjüngung und zugleich eine leichte Zunahme des Frauenanteils festzustellen (von 34,9 % auf inzwischen 36,6 %). Das Gros der ReferentInnen kommt aber nach wie vor aus einer vorhergehenden Berufstätigkeit in diese neue Rolle. Substanzielle Berufserfahrung erscheint auch allen Fachleuten als besonders wichtige Voraussetzung (vgl. Balkenhol 2015)

In der Regel verfügen die befragten Referentinnen und Referenten über berufliche Vorerfahrungen von bis zu 20 Jahren – siehe dazu auch folgende Abbildung. Ein Großteil von ihnen (25 %) sammelte Berufserfahrungen in Fachberufen, 14 % waren zuvor als Betriebs- und Personalräte tätig und

Von ReferentInnen betreute Gremien (Mehrfachnennung möglich)

	Häufigkeit	Prozent
Gesamtbetriebsrat	3	2,5
Konzernbetriebsrat	22	18,3
Betriebsrat	1	0,8
Eurobetriebsrat	30	25,0
Aufsichtsrat	5	4,2
Gremium nach §3 BetrVG	27	22,5
Personalrat	1	0,8
Gesamtpersonalrat	19	15,8
Hauptpersonalrat	12	10,0
Gesamtsumme	120	100,0

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2016), n=72

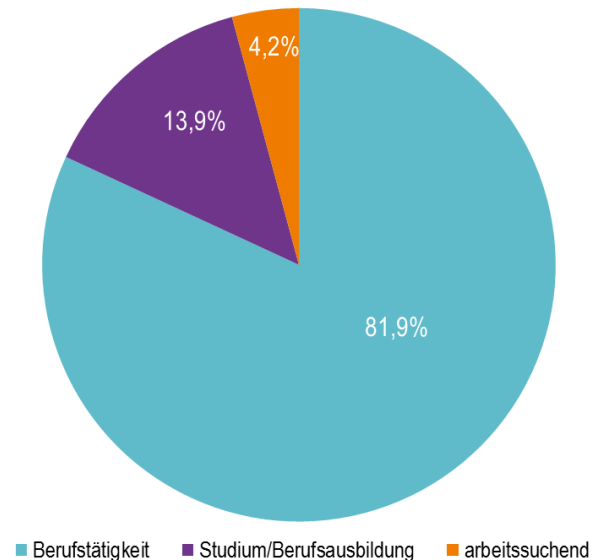
Hans Böckler  
Stiftung 

knapp 9 % kamen aus einer politischen Referententätigkeit in den Gewerkschaften.

57 % der ReferentInnen verfügen über einen Masterabschluss oder Vergleichbares, über 4 % haben promoviert. Insgesamt ist eine deutliche Akademisierung der Referentenrolle zu beobachten – insbesondere bei den extern Rekrutierten.

Sofern die Referententätigkeit nicht als „letzte Station“ eines Berufslebens ausgeübt wird, ist sicher auch interessant, wie die nachfolgenden Berufsperspektiven einzuschätzen sind. Diesbezüglich scheint es gegenüber der Befragung im Jahr 2004 eine negativere Einschätzung zu geben. Wurde die Referententätigkeit für einen internen Wechsel zur Arbeitgeberseite in 68 % der Fälle als sehr bzw. eher förderlich wahrgenommen, war das 2016 nur in 33 % der Fälle der Fall. Das Stellenprofil bleibt aber durchaus anschlussfähig, insbesondere für Tätigkeiten im Bereich der Personalstrategie.

Tätigkeiten der ReferentInnen vor Antritt ihrer Stelle



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2016), n=72

Hans Böckler  
Stiftung

## 12 Beispielhaftes Stellenprofil

An dieser Stelle schlagen wir mögliche Elemente für ein Profil einer Referentenstelle vor, unter Einbeziehung des „Best of“ mehrerer aktueller Stellenausschreibungen industrieller Großunternehmen:

### Aufgaben:

- inhaltliches Vor- und Nachbereiten sowie Protokollieren der Gremiumssitzungen
- rechtliche, wirtschaftliche, strategische und politische Beratung, Identifizierung von Handlungsfeldern und Informationsbereitstellung
- inhaltliche Grundlagen schaffen zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung
- strategische Ausrichtung der Geschäftsstelle erarbeiten
- Analyse und Bewertung von Statistiken, Finanzkennziffern und Planungsunterlagen
- Unterstützung von Arbeitsgruppen und Ausschüssen bei inhaltlichen Themen
- Öffentlichkeitsarbeit und interne/betriebsöffentliche Kommunikation sowie die Organisation von Betriebsversammlungen u. Ä.

- Pflege des Betriebsrätenetzwerkes und Bereitstellen von Informationen (v. a. im Konzernbetriebsrat)
- Koordination und Steuerung von Projekten
- Teilnahme an den Verhandlungen zu Betriebsvereinbarungen
- Verbindung zu den Gewerkschaften (tarif- und gesellschaftspolitische Perspektive)
- Bindeglied zu anderen Mitbestimmungsträgern und Organisationen wie z. B. zur Hans-Böckler-Stiftung

### **Profil/Anforderungen:**

- abgeschlossenes Hochschul- bzw. Fachhochschulstudium in Wirtschafts-, Rechts-, Politik-, Sozialwissenschaften oder eine vergleichbare Qualifikation
- Berufserfahrung von Vorteil
- Erfahrungen im Umgang mit Betriebsratsgremien
- ausgeprägtes Interesse an Themen der Arbeitsbeziehungen
- Erfahrung in Projektarbeit und Moderation
- ausgeprägte Kommunikationsstärke
- sicheres und freundliches Auftreten
- Verhandlungsstärke und -erfahrung
- strukturierte, eigenverantwortliche Arbeitsweise
- hohe Teamfähigkeit, Belastbarkeit und Zuverlässigkeit
- sehr gute Deutschkenntnisse, gute bis sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift (abhängig von internationaler Aufstellung, ggf. weitere Fremdsprache)
- Reisebereitschaft

Dieses konstruierte Profil ist selbstverständlich völlig überladen, repräsentiert aber die Vielfalt der Tätigkeit gemäß des angesprochenen Mischtyps „administrativ-wissenschaftlichen“ Arbeitens (43 % der ReferentInnen arbeiten so, vgl. [Themenkarte 3](#)). In der tatsächlichen Ausgestaltung der Stelle müssen eine gezielte, ressourcengerechte Auswahl und letztlich auch eine Gewichtung der jeweiligen „Workload“-Anteile stattfinden (vgl. [Themenkarte 6](#)). Insbesondere administrative Anteile können die Überstundenzahl ungesteuert in die Höhe treiben, da die Stelle noch Herausforderungen bietet, die nicht ohne Weiteres in Stellenprofile zu übersetzen sind (vgl. [Themenkarte 14](#)).

## **13 Das macht die Arbeit leichter**

Bevor der Referent seine Tätigkeit beginnt, ist es notwendig, Klarheit über dessen Funktion, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Gremium und gegenüber der Arbeitgeberseite herzustellen (vgl. [Themenkarte 12](#)). Die Praxis zeigt allerdings: Die Arbeitsinhalte eines Referenten sind – wie die Arbeit der Betriebsräte selbst – oftmals durch eine gewisse Unberechenbarkeit und „Feuerwehreinsätze“ geprägt. Bereits zu Beginn alle Gremien, sämtliche Fachausschüsse oder andere „Baustellen“ gleich-

zeitig zu unterstützen, wird einen Berufseinsteiger unabhängig von dessen Bildungsabschluss oder Berufsausbildung garantiert überfordern. Sinnvoll kann es deshalb sein, wenn sie oder er sich zunächst an einem größeren Einzelprojekt einarbeiten und profilieren kann, beispielsweise bei der Gestaltung einer Betriebsvereinbarung.

Neben der fachlichen Zuarbeit stellt zudem die Verbesserung der Arbeitsweisen und Gremienstrukturen ein lohnendes Betätigungsfeld für ReferentInnen dar. Hierbei schrittweise und in enger Abstimmung mit den Mandatsträgern Veränderungen zu initiieren, hilft dem Gremium und dem Referenten – Letzterem insbesondere dabei, sich in seiner Rolle zu etablieren. Dies gilt insbesondere, weil die Analyse der eigenen Prozessabläufe jenseits des Tagesgeschäftes nur selten im Fokus der Betriebsräte steht.

Die Teilnahme an Sitzungen und Verhandlungen ist eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung und auch die Wirksamkeit einer Referentenstelle. Es kommt vor allem nicht zu Übertragungsschwierigkeiten, z. B. bei der häufig durch ReferentInnen zu betreuenden internen Öffentlichkeitsarbeit. Faktisch wird das in den meisten Gremien auch so gehandhabt (95 % der ReferentInnen nehmen an Sitzungen teil; vgl. HBS 2016).

## 14 Was erschwert die Referententätigkeit? Wo liegen Stolpersteine?

Die wesentliche „Tücke“ der Referententätigkeit scheint ein eher allgemeines Phänomen der Arbeitswelt zu sein. Da ReferentInnen im übertragenen Sinne die Aufgabe haben, die Komplexität der betriebsrätlichen Arbeit zu reduzieren, sind sie selbst jedoch von der hohen Komplexität der Arbeitsinhalte besonders intensiv betroffen. Ihre zum Teil wissenschaftliche Vorbildung mag ihnen bei der Komplexitätsbewältigung helfen; hoher Zeitdruck ist jedoch oft unausweichlich. Wachsende Komplexität und Zeitdruck sind entsprechend auch die wichtigsten Veränderungen der Referententätigkeit, die im Rahmen der aktuellen HBS-Befragung herausgearbeitet wurden. Dies bestätigt die nebenstehende Abbildung.

Wichtigste Veränderungen in der ReferentInnentätigkeit in den letzten Jahren



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2016), n=72

Hans Böckler  
Stiftung

Auch die Zunahme der Verantwortung ist ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor, insbesondere da ReferentInnen als „Nichtgewählte“ formal nicht in der unmittelbaren Verantwortung der Interessenvertretung stehen. ReferentInnen von Interessenvertretungen fungieren aber als Bindeglied im betriebs- bzw. personalrätlichen System, ohne dass sie vom Gesetz dafür

vorgesehen wären. Ihre Verantwortung ist also subtil, ihre Aufgabe anspruchsvoll zugleich in hohem Maße erfolgsrelevant für die Koordination und Abstimmung von Abläufen und Prozessen in der Gremienarbeit. Hier verbirgt sich jede Menge Konfliktpotenzial.

Vor allem wenn mehrere Gremien betreut werden, kann es zu Zielkonflikten kommen, die ReferentInnen aushalten oder gegebenenfalls sogar moderieren müssen. Auch die Interessenlagen des Arbeitgebers oder der Gewerkschaften sind Teil dieses besonderen Spannungsfeldes, das den Referenten bzw. die Referentin in ähnlichem Maße fordert wie die gewählten Betriebsratsmitglieder. Stark fragmentierte bzw. fraktionierte Betriebsräte, gegebenenfalls mit Beteiligung unterschiedlicher Gewerkschaften, bringen zusätzliche Konfliktlinien mit sich. Insbesondere die Teilnahme an Betriebsratssitzungen unter den Restriktionen der „Nichtöffentlichkeit“ (§ 30 Satz 4 BetrVG) kann hier zu Auseinandersetzungen zwischen konkurrierenden Gruppen führen.

„Unternehmensintern werden BetriebsratsreferentInnen häufig als Betriebsräte wahrgenommen. Innerhalb des Gremiums können sie als eine ‚Konkurrenz ohne Mandat‘ wahrgenommen werden“. Im ersten Fall, kann das auch zu dem Missverständnis führen, dass ReferentInnen als Verhandlungspartner „auf dem kurzen Dienstweg“ vereinnahmt werden. Auch der mögliche Wissensvorsprung gegenüber gewählten Betriebsratsmitgliedern kann zu Konkurrenzdenken und damit zu Spannungen und Konflikten führen (Balkenhol 2015).

Die zentrale Herausforderung ist allerdings die Tätigkeit in einem politisch-weltanschaulichen Umfeld unter den arbeitsrechtlichen Bedingungen eines „normalen“ Arbeitnehmers. Mehr noch: ReferentInnen sollten sich – das scheint eine wichtige implizite Stellenanforderung zu sein – der politischen Zielrichtung des Gremiums verpflichtet fühlen. In diesem Zusammenhang sind sie häufig in Verhandlungssituation an exponierter Stelle aktiv, ohne dass sie (wie der gewählte Betriebsrat) besondere Schutzrechte genießen.



## Weiterführende Informationen

Academy of Labour, → [Gremienarbeit 4.0 – Strategisch planen und beraten](#).  
Modulares Weiterbildungsprogramm für Stabsmitarbeiter/-innen und Referent/innen

Balkenhol, Christof/Kübler, Ingo (2005): Stabsstellen für die Betriebsratsarbeit, in: Personalmagazin 8/2005

Balkenhol, Christof (2015): Stabsmitarbeiter im Betriebsrat, → [AiB 7–8/2015](#)

Böker, Karl-Hermann (2009): → [Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten](#), Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.)

Däubler, Wolfgang/ Kittner, Michael/ Klebe, Thomas/ Wedde, Peter (2016): BetrVG Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar für die Praxis, 15. Aufl.

Giertz, Jan-Paul (2018): → [Ein neuer Akteur der Mitbestimmung](#), in [AiB 12/2018](#)

Giertz, Jan-Paul (2020): → [Professionalisierungsstrategien von Betriebsräten am Beispiel von Stabsbeschäftigten](#), S. 57 f., in [MB-Report 58](#)

HBS Hans-Böckler-Stiftung (2016): Online-Befragung von StabsmitarbeiterInnen und ReferentInnen betrieblicher Interessenvertretungen zu ihren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (unveröffentlicht); Kontakt bei Rückfragen: [Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen in der Hans-Böckler-Stiftung](#)

Kübler, Ingo (2005): Allrounder im komplizierten Umfeld, in: [Magazin Mitbestimmung 4/2005](#)

Kübler, Ingo (2006): → [Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen](#), edition der Hans-Böckler-Stiftung 174

Kraft, Andreas (2014): → [Stabsmitarbeiter: Im Hintergrund](#), in: [Magazin Mitbestimmung 10/2014](#)

[Magazin Mitbestimmung 1/2019](#), → [Mitbestimmung. Teil des Betriebsrats](#)

Müller-Bauer, Anneliese (1992): Zur Unterstützung des Betriebsrates durch angestellte Stabsmitarbeiter(Innen), Ergebnisse einer Befragung, Manuskripte der Hans-Böckler-Stiftung 97

---

## Über den Autor

Jan Giertz leitet in der HBS das Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen. Er ist gelernter Industriemechaniker und studierter Sozialwissenschaftler. Berufserfahrungen kann er als arbeitsorientierter Berater, Personalentwickler und als Leiter Weiterbildung in einem deutschen Stahlunternehmen vorweisen.

[Jan-Paul-Giertz@boeckler.de](mailto:Jan-Paul-Giertz@boeckler.de)

---

## Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet im Kartenstapel-Format anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter [www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt](http://www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt)

### Kontakt:

Michael Stollt  
Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[mitbestimmungsportal@boeckler.de](mailto:mitbestimmungsportal@boeckler.de)

Hans-Böckler-Stiftung,  
Oktober 2017