

STABSMITARBEITER*INNEN - AKTEUR*INNEN ZWISCHEN ADMINISTRATION UND WISSENSCHAFT

Claudia Niewerth und Riema Repp



BÖCKLER SEMINARE FÜR AUFSICHTSRÄTE

Kompetent handeln — Sicher mitbestimmen

Die Böckler Seminare unterstützen Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat bei einer fachlich fundierten und handlungssicheren Mandatsausübung. Das Seminarprogramm verbindet praxisnahes Wissen, fachliche Orientierung und kollegialen Austausch zu Kernaufgaben der Aufsichtsratsarbeit und besonderen Unternehmenssituationen. Die Angebote finden online und in Präsenz statt.



SEMINARPROGRAMM, TERMINE UND ANMELDUNG

Die Teilnahme ist unter den in den Teilnahmebedingungen genannten Voraussetzungen kostenfrei; bei Bedarf wird eine Übernachtung gestellt. Die Anreise erfolgt auf eigene Kosten.

www.mitbestimmung.de/ar-seminare

KONTAKT ZUM SEMINARPROGRAMM

Viktoria Börner
Telefon: 0211 7778-148

E-Mail: seminare@boeckler.de

AUTORINNEN

Dr. Claudia Niewerth
Geschäftsführerin des Helex-Instituts Bochum
claudia.niewerth@helex-institut.de

Riema Repp
Sozialwissenschaftlerin B.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helex-Institut Bochum
riema.repp@helex-institut.de

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 68, Juni 2026

STABSMITARBEITER*INNEN - AKTEUR*INNEN ZWISCHEN ADMINISTRATION UND WISSENSCHAFT

Claudia Niewerth und Riema Repp

ABSTRACT

Diese Publikation präsentiert die Ergebnisse einer umfassenden Online-Erhebung des Helex-Instituts Bochum zu den Arbeitsinhalten und Beschäftigungsbedingungen von Stabsmitarbeiter*innen betrieblicher Interessenvertretungen im Jahr 2024. Die Studie analysiert die Entwicklung dieser Rolle seit 2004 und beleuchtet die zunehmende Bedeutung von Stabsmitarbeiter*innen in der betrieblichen Mitbestimmung. Die Ergebnisse zeigen, dass Stabsmitarbeiter*innen nicht nur eine administrative und wissenschaftliche Unterstützung für Betriebsratsgremien und Aufsichtsräte bieten, sondern auch mit anderen Akteuren wie Arbeitgebern sowie Gewerkschaften zusammenarbeiten und damit eine wichtige Koordinierungsfunktion im Mehrebenensystem der Mitbestimmung darstellen. Die Entwicklung der letzten 20 Jahre verdeutlicht die Etablierung und Professionalisierung dieses Berufsfeldes, was die Frage nach der Notwendigkeit der Institutionalisierung derartiger Stellen aufwirft. Denn es wird sichtbar, dass die Tätigkeiten zunehmend an Komplexität gewinnen, Aufgaben umfangreich sind und der Arbeitsalltag durch hohe Selbstständigkeit, Vielseitigkeit sowie eine wachsende Akademisierung geprägt ist. Die Ergebnisse bieten wertvolle Einblicke in die gegenwärtige Arbeitswirklichkeit und zeigen auf, wie sich die Position der Stabsmitarbeiter*innen in der betrieblichen Mitbestimmung weiterentwickeln könnte. Die Studie liefert somit einen wichtigen Diskussionsbeitrag zur Perspektive dieser Rolle.

1	Einleitung	5
2	Rahmendaten der Befragung 2024	5
3	Unternehmensmerkmale	6
3.1	Branche	6
3.2	Unternehmensgröße	7
3.3	Neuentstehung von Stabsstellen	7
4	Das Profil von Stabsmitarbeiter*innen	8
4.1	Soziodemografische Daten	8
4.2	Bildungsabschlüsse, Qualifikationen und berufliche Vorerfahrungen	8
4.3	Engagement und Wahlämter	9
5	Typologien und Arbeitsinhalte	10
5.1	Arbeitsinhalte zwischen Administration und Wissenschaft	11
5.2	Betreuungsschlüssel und Gremienformate	12
5.3	Zusammenarbeit mit ...	13
5.4	(Arbeits-)Rechtliche Zusicherung	15
5.5	Qualifizierung, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten	16
5.6	Wechselperspektive	17
6	Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen	18
6.1	Spielräume und Gestaltungsmöglichkeiten sowie generelle Einschätzungen zur Qualität der Arbeit	18
6.2	Arbeitszeit und Arbeitszeitmodelle	19
6.3	Stellenbeschreibungen, Entgelt und Nebenleistungen	21
7	Fazit und Ausblick	22
	Impressum	26

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Publikation stellt die Ergebnisse der vom Helix-Institut Bochum durchgeführten Online-Erhebung zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Stabsmitarbeiter*innen betrieblicher Interessenvertretungen aus dem Jahr 2024 vor. Durch die Bezugnahme auf vorangegangene Erhebungen wird zudem die Entwicklung der Rolle von Stabsmitarbeiter*innen¹ über die vergangenen Jahre herausgearbeitet.

Die Arbeitsbereiche und -bedingungen von Stabsmitarbeiter*innen als wissenschaftliches Untersuchungsobjekt stellen bisher ein wenig beachtetes Themenfeld dar – das jedoch bei näher Betrachtung einem starken Wandel unterliegt. Durch die wachsende Komplexität, verknüpft mit neuen Anforderungen, die durch verschiedene Megatrends ausgelöst werden, wird die Tätigkeit der Stabsmitarbeiter*innen immer wichtiger für das Mehrebenensystem der Mitbestimmung. Zumal diese Entwicklung alle betrieblichen Akteur*innen – wie Personal- und Betriebsrät*innen, Arbeitnehmervertretungen in den Aufsichtsräten, Personalmanager*innen sowie Gewerkschaften – betrifft.

Seit der ersten größeren Erhebung² zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Stabsmitarbeiter*innen (Kübler 2006) ist eine Etablierung dieser Funktion zu beobachten. Dabei stellen Stabsmitarbeiter*innen nicht nur eine wesentliche Unterstützung von Betriebsratsgremien und zunehmend Aufsichtsräten dar, sondern arbeiten in dieser Unterstützungsrolle auch mit anderen Akteuren*innen wie dem Arbeitgeber und den Gewerkschaften zusammen. Diese Etablierung wird außerdem durch eine Akademisierung der Stabsmitarbeiter*innen begleitet und schlägt sich vor allem in den großen Unternehmen in einer vorwiegend wissenschaftlichen Arbeitsform nieder. Die Tätigkeiten von Stabsmitarbeiter*innen sind durch ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Vielseitigkeit geprägt. Weiterbildungen betreffen nicht nur betriebsverfassungsrechtliche Schulungen, Weiterbildungsinhalte spiegeln gleichermaßen die Entwicklungen wider, die insgesamt in den Unternehmen zu beobachten sind: Dazu zählen Fachqualifizierungen von der Geschäftsmodellentwicklung über Restrukturierungen bis hin zum Einsatz von KI im Betrieb. In der aktuellen Erhebung wird außerdem deutlich, dass es eine wachsende Anzahl von

Stabsmitarbeiter*innen gibt, die auf neu geschaffenen Stellen tätig sind.

Dieser Beitrag ist eine „Momentaufnahme“ in einem Entwicklungsprozess und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Gleichwohl wurde hier die gegenwärtige Arbeitswirklichkeit eines „Neuen Akteurs in der Mitbestimmung“ (Giertz 2018) ausgeleuchtet und ein Diskussionsbeitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung dieser Rolle geleistet.

2 RAHMENDATEN DER BEFRAGUNG 2024

Die Onlinebefragung zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Stabsmitarbeiter*innen betrieblicher Interessenvertretungen fand zwischen Juni und Oktober 2024 (01.06.2024 – 30.09.2024) mittels des Befragungstools LimeSurvey statt. Der Befragungslink wurde an 308 Personen im Netzwerk von Stabsmitarbeiter*innen der Hans-Böckler-Stiftung³ verschickt. 134 Personen beantworteten den Fragebogen vollständig. Damit wurde eine Rücklaufquote von 43,2 Prozent erreicht. Zur Vorbereitung der Befragung wurden während eines Netzwerktreffens von Stabsmitarbeitenden, das die Hans-Böckler-Stiftung im Januar 2024 ausgerichtet hat, in zwei Sessions gemeinsam mit den Stabsmitarbeiter*innen relevante Fragestellungen für die Befragung herausgearbeitet. Diese wurden in der Fragebogenerstellung berücksichtigt, sodass im Vergleich zum Jahr 2016 Fragen ergänzt oder gestrichen wurden.

Im Verlauf wird bei der Ergebnisdarstellung Bezug auf vergangenen Erhebungen genommen, um einen Vergleich im Wandel der Zeit darstellen zu können. Bei der Erhebung von Kübler (2006) aus dem Jahr 2004 handelte es sich um eine Befragung von 127 Stabsmitarbeiter*innen und einer Rücklaufquote von 65 Prozent (n=83). Die Ermittlung von Stabsmitarbeiter*innen für die Teilnahme wurde über die gewerkschaftlichen Hauptabteilungen für Betriebsräte und Mitbestimmung, die damalige Zeitschrift >>NETWORK<< sowie eine Aufforderung zur Nennung weiterer Ansprechpersonen organisiert (Kübler 2006, S. 11). Die zweite, digitale Erhebung von Niewerth aus dem Jahr 2016 erreichte ca. 181 Stabsmitarbeiter*innen. Bei einer Rücklaufquote von 39,8 Prozent konnten 72 Fragebögen zur Auswertung genutzt werden. Um eine Vergleichbarkeit über die Jahre hinweg zu ermöglichen,

1 Wir sprechen im Folgenden von Stabsmitarbeiter*innen, wengleich wir wissen, dass diese Position unter verschiedenen Bezeichnungen firmiert.

2 Bereits seit den 90er-Jahren wurden erste empirische Ergebnisse zu Stabsmitarbeiter*innen erhoben. So von Anneliese Müller-Bauer aus dem Jahr 1992; Hartmut Klein-Schneider (1994/1995) und Manfred Deiß sowie Eckhard Heidling (2001).

3 Dieses Netzwerk erhebt keinen Anspruch auf die Abbildung der Gesamtheit der Stabsmitarbeiter*innen in Deutschland. Die Zugehörigkeit zu dem Netzwerk ist freiwillig und potenzielle Mitglieder werden in der Regel über persönliche Weiterempfehlung darauf aufmerksam gemacht.

werden in den folgenden Ausführungen Daten nur dann miteinander verglichen, wenn die Fragestellungen über die Jahre hinweg übereinstimmen.

Die Erhebungsmethoden aus den Jahren 2004 und 2016 sowie 2024 unterscheiden sich dahingehend, dass zum ersten Befragungszeitpunkt eine Papier- und Bleistift-Befragung stattgefunden hat, während die zwei jüngsten Befragungen online durchgeführt wurden. Die verschiedenen Methoden bergen Potenzial für Verzerrungen, die einen psychologischen und methodischen Einfluss auf das Antwortverhalten der Befragten gehabt haben könnten. Unterschiede in Testumgebung, Bedienung und Rückfragemöglichkeiten wirken sich auf das Antwortverhalten, die Motivation und die Verständlichkeit der Fragen aus. Zudem können technische Voraussetzungen, Datenerfassungsfehler und unterschiedliche kognitive Anforderungen zu Verzerrungen führen, weshalb Ergebnisse aus beiden Erhebungsarten nur eingeschränkt vergleichbar sind.

Hinsichtlich der Repräsentativität der Befragung kann insofern keine genaue Aussage getätigt werden, als die Grundgesamtheit aller Stabsmitarbeiter*innen in Deutschland nicht bekannt ist. Allerdings erfolgte die Befragung im Rahmen eines langjährig gewachsenen Netzwerks der Hans-Böckler-Stiftung, das als inzwischen gut bekannte und attraktive Anlaufstelle für einen Großteil der Stabsmitarbeiter*innen in Deutschland gilt. Zusammen mit der Rücklaufquote von 39,8 Prozent kann so von einer validen Momentaufnahme der Zielgruppe gesprochen werden.

3 UNTERNEHMENSMERKMALE

Eine wichtige Analyseebene, um sich der relativ jungen Mitbestimmungsrolle Stabsmitarbeiter*innen zu nähern, ist selbstverständlich das Unternehmen selbst. In welchen Branchen und Unternehmensstrukturen werden Stabsmitarbeiter*innen angestellt? Und wie hat sich dies in den letzten Jahrzehnten verändert? Hierzu wird im Folgenden ein Blick auf die verschiedenen Branchen, Unternehmensgrößen und die Gründe für die Einrichtung von Stabsstellen über die Erhebungszeiträume 2004, 2016 und 2024 hinweg gerichtet und analysiert, welche Veränderungen bei der Beschäftigung von Stabsmitarbeiter*innen deutlich werden

3.1 Branche

Ein Vergleich der Verteilung der Stabsmitarbeiter*innen über die verschiedenen Erhebungszeiträume (2004, 2016, 2024) zeigt, dass der Automotive- (15,9 Prozent) sowie der Stahl- bzw. Metallsektor (19,1 Prozent) im zeitlichen Verlauf weiterhin bedeutsame Branchen hinsichtlich der

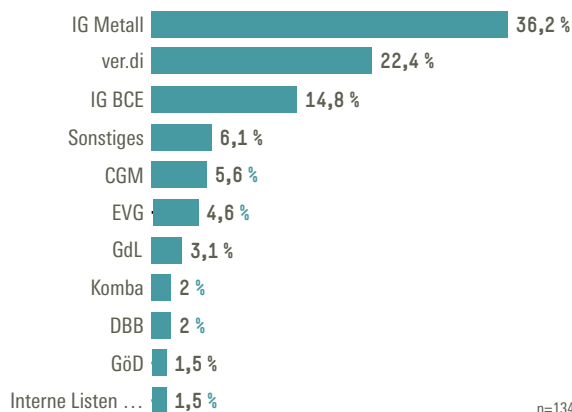
Beschäftigung von Stabsmitarbeiter*innen darstellen. Gleichzeitig ist eine starke (relative) Abnahme von Stabsmitarbeiter*innen im Bereich des öffentlichen Dienstes festzustellen: Während im Jahr 2004 (n=83) noch 10,8 Prozent der befragten Stabsmitarbeiter*innen zu dieser Branche gezählt wurden, machten sie in den folgenden Jahren nur noch 4,2 Prozent (2016: n= 72) bzw. 2,5 Prozent (2024: n= 134) der befragten Personen dieser Branche aus. In der Medizin- und Pharmabranche zeichnet sich hingegen eine zunehmende Bedeutung von Stabsmitarbeiter*innen ab. Von den befragten Stabsmitarbeiter*innen waren im Jahr 2024 4,5 Prozent in dieser Branche tätig. In den vorherigen Befragungen spielte diese Branche nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Die Mehrheit der Unternehmen, in denen die Stabsmitarbeiter*innen beschäftigt sind, ist nach wie vor tarifgebunden, zeigt jedoch eine leicht abnehmende Tendenz (95,5 Prozent; n=125). Bei der Befragung 2016 waren noch 100 Prozent dieser Unternehmen tarifgebunden.

Eine weitere spannende Frage bezog sich auf die Gewerkschaften, die in den zu begleitenden Gremien vertreten sind: Mit nahezu 74 Prozent machen die großen Branchengewerkschaften weiterhin einen großen Anteil aus. Nach wie vor ist eine leichte Zunahme von Spartengewerkschaften wie KOMBA im Sample zu beobachten. Darüber hinaus sind im aktuellen Sample keine Stabsmitarbeiter*innen vertreten, die aus Unternehmen mit Gewerkschaftszugehörigkeit einer der folgenden DGB-Gewerkschaften (Deutscher Gewerkschaftsbund) stammen: IG Bau (Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt), GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft) sowie NGG (Gewerkschaft Nahrung, Genuss-Gaststätten), vgl. Abbildung 1.

Abbildung 1

Gewerkschaften/Listen in Gremien



n=134

Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

3.2 Unternehmensgröße

Hinsichtlich der Unternehmensgröße zeigte sich eine Zunahme in kleineren Unternehmen. Während im Jahr 2004 noch 12 Prozent der Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitenden (n= 83) Stabsmitarbeiter*innen beschäftigten, stieg ihr Anteil über die Jahre von 15,3 Prozent (2016: n= 72) auf 30,4 Prozent (2024: n=134). Eine ähnliche Entwicklung ist in der nächstgrößeren Kategorie bei Unternehmen mit 5.000 bis 10.000 Beschäftigten zu erkennen: Hier sind die Anteile von 8,4 Prozent (2004) auf 15,3 Prozent (2016) und dann auf 26,4 Prozent (2024) gestiegen. Im Vergleich sank der Anteil der Unternehmen mit über 100.000 Beschäftigten von 30,1 Prozent (2004) auf 20,8 Prozent (2016) und schließlich auf 6,4 Prozent (2024). Der Zuwachs an Stabsstellen könnte auf wachsende transformative Herausforderungen auch bei kleineren Unternehmen hinweisen, die zusätzliche Ressourcen in der betrieblichen Mitbestimmung benötigen. Das ist eine Strategie, die bisher vor allem in größeren Unternehmen verbreitet war (vgl. Balkenhol, 2025). Zunehmend komplexere Anforderungen in der betrieblichen Interessenvertretung im Zusammenhang mit Transformationsprozessen und/oder dem Einsatz von KI erfordern eine Professionalisierung der betrieblichen Mitbestimmung. Diese These wird unterstützt durch die Aussagen zu den Gründen für die Einrichtung einer Stabsmitarbeiterstelle (Kapitel 3.3) sowie die Ergebnisse in Bezug auf den Zuwachs von zu betreuenden Gremien (Kapitel 5.3).

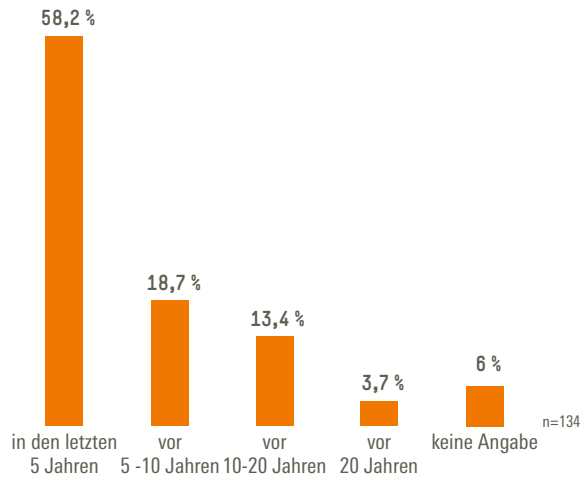
3.3 Neuentstehung von Stabsstellen

In der aktuellen Befragungsgruppe sind 32,1 Prozent (n=134) der Stellen in der Stichprobe im Zeitraum 2019–2024 neu entstanden. In den weiter zurückliegenden Zeiträumen waren es 15,7 Prozent (2014–2019) bzw. knapp 20 Prozent der Stellen (2004–2014 sowie vor 2004). Gefragt nach dem eigenen Berufseintritt als Stabsmitarbeiter*in, antworteten fast 60 Prozent der Befragten (78 Perso-

nen), ihre Tätigkeit erst innerhalb der Jahre 2019–2024 aufgenommen zu haben. Dieser Anteil ist fast doppelt so hoch wie der aller anderen Zeitpunkte zusammen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2

Beginn der Tätigkeit an der Referentenstelle



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

In der folgenden Tabelle 1 wird außerdem deutlich, dass die neu geschaffenen Stellen überwiegend von jüngeren Stabsmitarbeiter*innen übernommen wurden.

Damit haben wir es in diesem Sample mit einer Gruppe von Stabsmitarbeiter*innen auf tendenziell neu eingerichteten Stellen zu tun, die relativ wenig Berufserfahrung haben. Diese Feststellung ist insofern wichtig, als in den vorherigen Befragungswellen eher erfahrene Personen auf tradierten Stellen an der Befragung teilgenommen hatten.

Die Vielfalt der Einstellungsgründe deutet einerseits darauf hin, dass Stabsmitarbeiter*innen so etwas wie eine „Jokerrolle“ in der Mitbestimmung

Tabelle 1

Seit welchem Jahr arbeiten Sie in Ihrer aktuellen Stelle als Referent*in?

Altersklasse	seit 5 Jahren (2019–2024)	seit 6–10 Jahren (2014–2018)	seit 11–20 Jahren (2004–2013)	seit > 20 Jahren (1950–2003)	Keine Angabe	Gesamt
20-29 Jahre	10 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)
30-39 Jahre	30 (79%)	7 (18%)	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	38 (100%)
40-49 Jahre	21 (70%)	3 (10%)	6 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
50-59 Jahre	12 (34%)	12 (34%)	9 (26%)	2 (6%)	0 (0%)	35 (100%)
60 Jahre +	2 (33%)	1 (17%)	0 (0%)	3 (50%)	0 (0%)	6 (100%)
Keine Angabe	3 (20%)	2 (13%)	2 (13%)	0 (0%)	8 (53%)	15 (100%)
Gesamt	78 (58%)	25 (19%)	18 (13%)	5 (4%)	8 (6%)	134 (100%)

Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

einnehmen. Andererseits kann man hier auch ablesen, an welchen Stellen die Belastung von Mitbestimmungsstrukturen in transformativen Zeiten zunimmt und grundlegende betriebsverfassungsrechtliche Möglichkeiten an ihre qualitativen und quantitativen Grenzen stoßen. Bemerkenswert ist in jedem Fall, dass die Einrichtung einer solchen Stelle kein handfestes Recht, sondern Ergebnis von Aushandlungen mit dem Arbeitgeber ist.

4 DAS PROFIL VON STABSMITARBEITER*INNEN

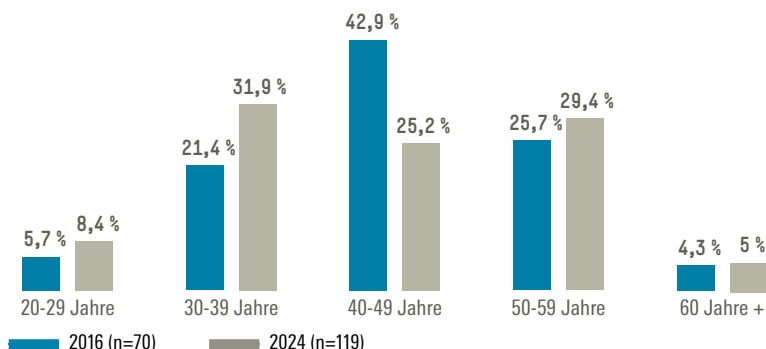
Dieses Kapitel widmet sich dem Profil von Stabsmitarbeiter*innen und untersucht die soziodemografischen Merkmale dieser Beschäftigtengruppe. Damit einhergehend werden ihre Bildungsprofile sowie beruflichen Entwicklungen beleuchtet und ein Blick auf ihr Engagement in betrieblichen und gewerkschaftlichen Funktionen gerichtet.

4.1 Soziodemografische Daten

Im Vergleich zu 2016 hat sich die Altersstruktur der Stabsmitarbeiter*innen deutlich verändert: In fast allen Altersgruppen ist ein Anstieg zu verzeichnen, ausgenommen die 40- bis 49-Jährigen (vgl. **Abbildung 3**). Während die Zuwächse bei den über 60-Jährigen (+0,7 Prozent) und den 20- bis 29-Jährigen (+2,7 Prozent) moderat ausfielen, zeigt sich ein größerer Anstieg in den Gruppen der 50- bis 59-Jährigen (+3,7 Prozent) sowie der 30- bis 39-Jährigen (+10,5 Prozent). Deutlich rückläufig ist hingegen der Anteil der 40- bis 49-Jährigen: Dieser sank von 42,9 Prozent (2016) auf 25,2 Prozent (2024). Der Rückgang könnte damit erklärt werden, dass diese Altersklasse potenziell wechselfreudig ist und daher den Weg aus oder in die Tätigkeit der Stabsmitarbeiter*innen wählt.

Abbildung 3

Alter in Klassen



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



Verglichen mit der Erhebung aus dem Jahr 2004 (n=83) fällt auf, dass damals keine Teilnehmenden in der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen vertreten waren. Der Anteil (weiblicher) Stabsmitarbeiterinnen ist über die Jahre kontinuierlich gestiegen: von 34,9 Prozent (2004) auf 36,6 Prozent (2016) und schließlich 41 Prozent in der aktuellen Befragung.

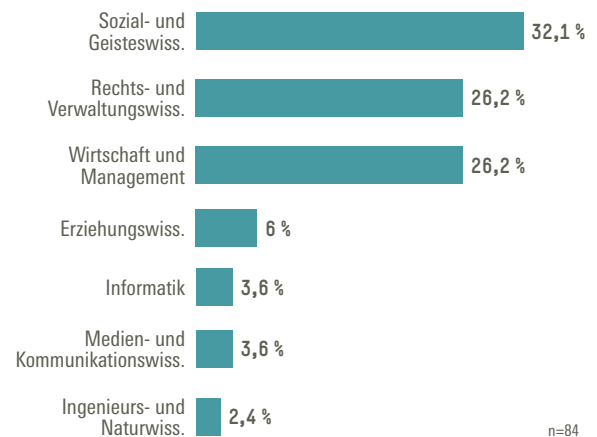
4.2 Bildungsabschlüsse, Qualifikationen und berufliche Vorerfahrungen

Die erworbenen Qualifikationen und Bildungsabschlüsse der Stabsmitarbeiter*innen zeigen auf, welche Fachlichkeit für die Tätigkeiten der Stabsmitarbeiter*innen relevant ist.

Studienfächer der Sozial- und Geisteswissenschaften (32,1 Prozent) sind in den Masterstudiengängen am häufigsten vertreten, gefolgt von Fächern im Bereich Wirtschaft und Management (26,2 Prozent) sowie Rechts- und Verwaltungswissenschaften (26,2 Prozent). Alle anderen Studiengänge bilden insgesamt knapp 15 Prozent der Masterabsolvent*innen ab (vgl. **Abbildung 4**). Der Anteil der Befragten mit Masterabschluss ist zwischen den Jahren 2016 (n=72) und 2024 (n=126) nur leicht von 56,9 Prozent auf 54 Prozent gesunken.

Abbildung 4

MA-Abschlüsse



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

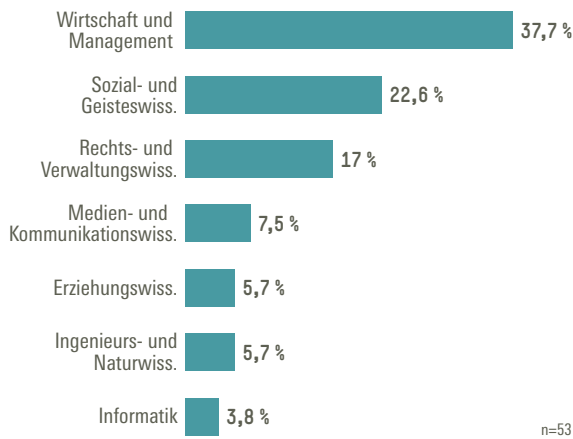


Stabsmitarbeiter*innen mit einem Bachelorabschluss (n=53) haben am häufigsten Studienfächer wie Wirtschaft und Management (z. B. BWL, Wirtschaftsingenieurwesen) studiert (37,7 Prozent). Außerdem waren Bachelorabschlüsse in Sozial- und Geisteswissenschaften (22,6 Prozent), z. B. Politikwissenschaft und Soziologie, sowie Rechts- und Verwaltungswissenschaft (17 Prozent) sehr häufig. Andere Studienfächer wie Medien- und Kommunikationswissenschaften (7,5 Prozent), Erziehungs-

wissenschaften (5,7 Prozent), Ingenieurs- und Naturwissenschaften (5,7 Prozent) sowie Informatik (3,8 Prozent) wurden im Verhältnis seltener studiert (vgl. **Abbildung 5**). Vergleicht man den Anteil der Befragten mit Bachelorabschluss zwischen den Jahren 2016 (n=72) und 2024 (n=126), ist ein Anstieg von 8,3 Prozent auf 19 Prozent zu erkennen.

Abbildung 5

BA-Abschlüsse



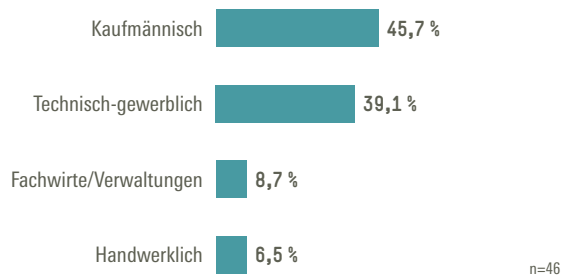
Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



Betrachtet man die erreichten Bildungsabschlüsse der letzten Samples (2016, 2024), wird sichtbar, dass der Anteil der Stabsmitarbeiter*innen, die eine Berufsausbildung (zwei- oder mehrjährig) absolviert haben, im Zeitraum von 2016 zu 2024 von 19,4 Prozent auf 15,9 Prozent gesunken ist. In **Abbildung 6** sind die Fachgruppen der Berufe aufgelistet.

Abbildung 6

Ausbildungsberufe



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

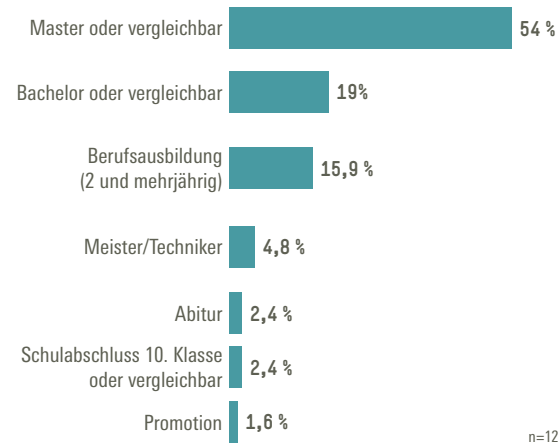


Weitere Qualifikationen, die seltener vertreten sind (vgl. **Abbildung 7**), können durch die jüngeren Stabsmitarbeiter*innen im Sample erklärt werden. Außerdem kann der gering ausfallende Anteil an nicht akademischen Bildungsabschlüssen auf die Komplexitätssteigerung der Herausforderungen in

den Unternehmen hin interpretiert werden und auf eine zunehmende Professionalisierung der Mitbestimmungsorgane. In den aktuellen Daten hat sich zudem ein Trend bestätigt, der auch schon 2016 sichtbar war: Personen, die eine Berufsausbildung oder einen Bachelor-Abschluss vorweisen, wurden oftmals innerhalb des Unternehmens rekrutiert, während Masterabsolvent*innen deutlich häufiger von extern eingestellt wurden. Ein Großteil der Stabsmitarbeiter*innen (79,2 Prozent) wechselte aus einer Berufstätigkeit in die Stabsstelle, während der Anteil derjenigen, die direkt vom Studium oder nach der Berufsausbildung eine solche Stelle besetzten, einen geringeren, wenngleich wachsenden Anteil ausmacht (17,6 Prozent; 2016=13,9 Prozent). Von den 79,2 Prozent, die aus einer Berufstätigkeit in die aktuelle Stabsstelle wechselten, war ca. ein Fünftel (21 Prozent) bereits als Stabsmitarbeiter*in in verschiedenen Bereichen tätig (z. B. Recht, Öffentlichkeitsarbeit etc.). Mehr als die Hälfte wechselte aus dem jetzigen Unternehmen in die Stabsmitarbeiter*innentätigkeit (55,6 Prozent), knapp 43 Prozent wurden von extern eingestellt. Dies ist vergleichbar mit den Befunden aus dem Jahr 2016. Die durchschnittliche Dauer der beruflichen Vorerfahrung beträgt 13,5 Jahre, was darauf hindeutet, dass die Stabsmitarbeiter*innen viel Praxiserfahrung für ihre Tätigkeit benötigen.

Abbildung 7

Höchster Bildungsabschluss



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



4.3 Engagement und Wahlämter

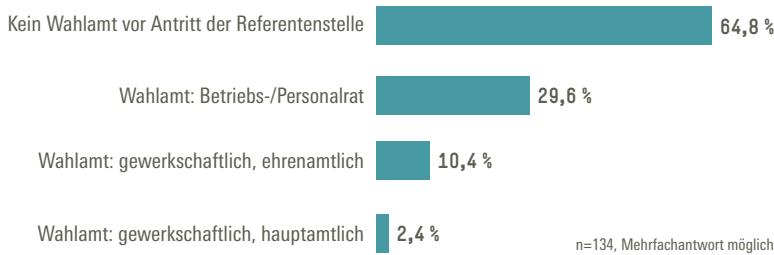
Bei den befragten Stabsmitarbeiter*innen war es nicht unüblich, dass diese sich im Vorfeld ehrenamtlich im Betrieb engagierten, indem sie z. B. Wahlämter im Betriebsrat einnahmen oder Engagement in anderen Mitbestimmungsfunktionen zeigten.

Ein solches Wahlamt (Betriebs- oder Personalrat) deutet auf eine starke Verankerung in den betrieblichen Strukturen hin und wurde im Jahr 2024 von

29,6 Prozent der Befragten ausgeübt, davon waren knapp 9,5 Prozent freigestellte Betriebs- oder Personalrät*innen. Knapp 65 Prozent (64,8 Prozent) hatten vor Antritt ihrer Stabsmitarbeiter*innenstelle kein Wahlamt inne, weitere 10,4 Prozent gingen einem ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Wahlamt nach, während 2,4 Prozent einem hauptamtlichen gewerkschaftlichen Wahlamt nachgingen (vgl. **Abbildung 8**). Das Engagement in der betrieblichen Mitbestimmung und die anschließende Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in kann somit als ein möglicher Karrierepfad betrachtet werden.

Abbildung 8

Wahlamt vor Referententätigkeit



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



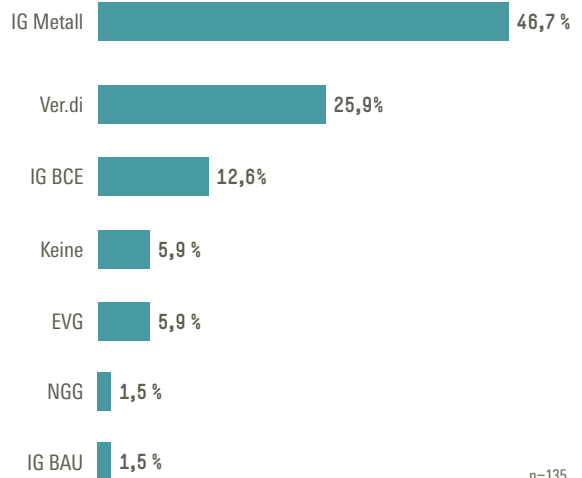
Auch während der Ausübung der Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in waren immerhin noch 12,5 Prozent der Befragten Mitglied des Betriebsratsgremiums oder übernahmen andere Funktionen (z. B. Ersatzmitglied des BR-Gremiums) und Tätigkeiten (z. B. im Wirtschaftsausschuss). Zwei der Befragten sind neben ihrer Beschäftigung als Stabsmitarbeiter*in auch Mitglied des Aufsichtsrats. Außerdem ist der Großteil der Stabsmitarbeiter*innen in einer gewerkschaftlichen Funktion als gewählte Vertrauensperson tätig. Dabei wurden sowohl stellvertretende als auch leitende Positionen im Vertrauensleuterkörper genannt. Die Ausübung eines solchen Amtes neben der eigentlichen Tätigkeit verweist auf ein hohes Maß an Engagement.

Beleuchtet man das gewerkschaftliche Engagement, ist zu erkennen, dass sich 85 Prozent der Befragten in einer der drei größeren Gewerkschaften (IGM: 46,7 Prozent; ver.di: 25,9 Prozent; IG BCE: 12,6 Prozent) engagieren (vgl. **Abbildung 9**). Die restlichen Befragten verteilen sich auf die EVG (5,9 Prozent) sowie die NGG (1,5 Prozent) und IG BAU (1,5 Prozent). Lediglich 5,9 Prozent der Befragten sind keine Mitglieder einer Gewerkschaft.

Hinsichtlich der Frage, ob neben der Arbeit für die Gremien genügend Zeit für gewerkschaftliches Engagement (z. B. Mitgliederwerbung) bleibt, ist die Verteilung der Antworten relativ ausgeglichen (vgl. **Abbildung 10**).

Immerhin zeigt sich, dass die organisationale Anbindung nicht vollends abreißt.

Engagement in Gewerkschaften



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



Das Profil von Stabsmitarbeiter*innen wird immer diverser. Vor allem der hohe Anteil neu geschaffener Stabsstellen im Sample trägt hierzu bei. Die Tätigkeit wird dennoch selten von Berufseinsteiger*innen besetzt: Die durchschnittliche Dauer der beruflichen Vorerfahrung beträgt 13,5 Jahre. Ein überwiegender Anteil war zuvor berufstätig, knapp über 20 Prozent waren bereits vorher als Stabsmitarbeiter*innen tätig. Außerdem nimmt der Anteil weiblicher Stabsmitarbeiter*innen zu. Die Bildungsprofile der Stabsmitarbeiter*innen deuten auf eine wachsende Akademisierung hin. Ein erheblicher Teil war vor der Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in in betriebspolitischen und gewerkschaftlichen Funktionen eingebunden, ein geringer Teil ist dies auch weiterhin.

Abbildung 10

Zeit für gewerkschaftliches Engagement



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



5 TYPOLOGIEN UND ARBEITSINHALTE

Dieses Kapitel stellt auf eine Klassifikation ab, die in der Auswertung der 2016er-Befragung entwickelt wurde. Zunächst werden die tatsächlichen Arbeitsinhalte den drei verschiedenen Typen (wissenschaftlich, administrativ, Mischtyp) zugeordnet,

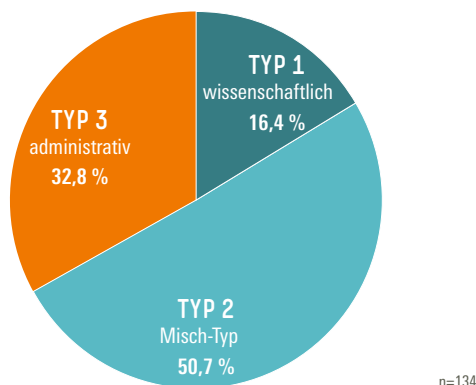
weiterhin wird in diesem Abschnitt die Entwicklung der Rolle von Stabsmitarbeiter*innen im Hinblick auf Selbstständigkeit, Mitgestaltung der Zusammenarbeit mit Gremien, Gewerkschaften und dem Arbeitgeber beleuchtet. Abschließend wird erörtert, welche Bedeutung Weiterbildungsmaßnahmen und die Perspektiven auf einen möglichen Stellenwechsel zur Arbeitgeberseite haben.

5.1 Arbeitsinhalte zwischen Administration und Wissenschaft

Die Arbeitsinhalte der Stabsmitarbeiter*innen lassen sich in drei Typen abbilden. Typ 1 beschreibt einen Arbeitsalltag, der überwiegend wissenschaftlich geprägt ist, Typ 2 ist ein Mischtyp aus wissenschaftlichem sowie administrativen Arbeiten und Typ 3 arbeitet überwiegend administrativ. Während mehr als 50 Prozent der Befragten sich dem zweiten Typ zuordnen lassen, können 32,8 Prozent unter dem rein administrativen Typ und 16,4 Prozent unter dem überwiegend wissenschaftlich arbeitenden Typ klassifiziert werden (vgl. **Abbildung 11**). Diese werden wie folgt voneinander abgegrenzt:

Abbildung 11

Verteilung der Profiltypen



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



Typ 1 umfasst vor allem Aufgaben, die dem wissenschaftlichen Arbeiten zuzuordnen sind: Hierzu gehören Tätigkeiten wie die Erstellung von Berichten und Analysen, fachliche Recherchen sowie die Formulierung dazu passender Stellungnahmen. Dazu sind sowohl fachübergreifende wissenschaftliche Expertise als auch der Umgang mit Studien und Fachartikeln, die gelesen und kommentiert werden müssen, notwendig. Das Verfassen und Publizieren von Artikeln für die interne Öffentlichkeitsarbeit und die damit einhergehende Redaktionsleitung bilden ebenfalls einen Teil dieses Typus ab. Weiterhin müssen die Zusammenhänge vorliegender Unterlagen verknüpft werden können und

Beschlussempfehlungen erstellt werden. Die Entwicklung einer strategischen Ausrichtung der Gremienarbeit und die Analyse von Projekten in den Unternehmen auf mitbestimmungsrelevante Themen fallen ebenfalls in das Tätigkeitsprofil dieser Kategorie.

Typ 2 vereint Merkmale wissenschaftlichen sowie administrativen Arbeitens auf die Stelle der Stabsmitarbeiter*in, weshalb er als Mischtyp bezeichnet wird. Stabsmitarbeiter*innen dieses Typs nehmen an Sitzungen, Besprechungen und Verhandlungen teil. Sie bereiten Präsentationen für Termine vor und leisten einen Beitrag, indem sie die Gremien beraten. Zu ihrem Aufgabengebiet zählen neben der Betreuung der Gremienarbeit auch die Öffentlichkeitsarbeit, weshalb das Erstellen von Stellungnahmen einen Teil ihres Arbeitsalltages darstellt. Weitere Aspekte wie Projektarbeit und -planung, Führungsaufgaben im Büro sowie Kostenkontrolle und Controlling gehören ebenfalls zu dem Aufgabenspektrum. Allrounder dieses Typs tragen häufig den Titel Geschäftsführung des Betriebsrates.

Bei Typ 3 ist das Aufgabenprofil der Stabsmitarbeiter*in von überwiegend administrativen Tätigkeiten geprägt. Hierzu zählen die Vereinbarung von Terminen, die Vorbereitung von Sitzungen und Verhandlungen sowie das Verfassen von Protokollen. Vor allem die Koordination verschiedener Aufgaben wie die Tagesplanung, Bürobereinigungen, E-Mails, Telefonate und die Bearbeitung der Post gehören zum Tagesgeschäft. Darüber hinaus ist die Korrespondenz mit den Vorgesetzten ein wesentlicher Teil der Tätigkeiten.

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung zeigen die Befunde keine größeren Unterschiede: Der überwiegende Teil der Männer (47,8 Prozent) als auch der Frauen (54,2 Prozent) hat ein Tätigkeitsprofil, das dem Mischtyp zuzuordnen ist. Typ 3 (Administration) weist ebenfalls ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf, lediglich bei Typ 1 (Wissenschaft) finden sich prozentual mehr Männer als Frauen. Beleuchtet man das Alter, lassen sich leichte Unterschiede in den Altersgruppen feststellen: Beim Mischtyp (Typ 2) liegt der Altersdurchschnitt bei 41,4 Jahren, Typ 1 mit wissenschaftlichem Arbeitsschwerpunkt weist einen Altersdurchschnitt von 43,4 Jahren auf – den höchsten Altersdurchschnitt finden wir beim administrativen Typus mit 46,2 Jahren.

In Bezug auf den höchsten vorliegenden Bildungsabschluss zeigen sich deutliche Tendenzen. Knapp 80 Prozent der Stabsmitarbeiter*innen des Typs 1 haben einen akademischen Abschluss (Bachelor, Master), bei Typ 2 sind es knapp über 70 Prozent, beim Typ 3 trifft dies nur zu knapp 65 Prozent zu.

Im Vergleich zu den zwei anderen Arbeitstypen sind die Stabsmitarbeiter*innen des Typs 3 am längsten in ihrer Funktion als Stabsmitarbeiter*in tätig, sie weisen insgesamt eine längere Berufser-

fahrung auf und sind auch durchschnittlich älter (s. o.) als die Stabsmitarbeiter*innen des Typs 2 und 1. Sie werden zudem deutlich häufiger aus dem eigenen Unternehmen rekrutiert als die zwei anderen Profiltypen. Dies deutet darauf hin, dass es sich hierbei um Stellen handelt, die vor der Etablierung der Stabsmitarbeiterfunktion als Assistenz des Betriebsrats und als Sekretariat des Betriebsrats geführt wurden und sich mittlerweile zu Stabsmitarbeiterstellen entwickelt haben.

Schlüsselt man die Typen nach Unternehmensmerkmalen auf, wird deutlich, dass die Größe des Unternehmens mit den Typen korreliert. Je größer das Unternehmen, desto eher ist ein wissenschaftlicher Schwerpunkt (Typ 1) anzutreffen – in kleineren Unternehmen ist eher der administrative Typus (Typ 3) zu finden. Über die Profiltypen hinweg verglichen, verdienen die Personen, die überwiegend wissenschaftlich arbeiten (Typ 1), prozentual am häufigsten mehr als 8000 Euro brutto (25 Prozent; n=20). In **Abbildung 12** wird das Vollzeit-Bruttogehalt nach den verschiedenen Typen aufgeschlüsselt. In derselben Entgelt-Ränge lassen sich 12,3 Prozent (n=57) des zweiten und 7,5 Prozent (n=40) des dritten Typs finden.

5.2 Betreuungsschlüssel und Gremienformate

Eine wichtige Anforderung an Stabsmitarbeiter*innen liegt in der Unterstützung der Gremienzusammenarbeit. Die meisten Stabsmitarbeiter*innen (53,8 Prozent) betreuen ein Gremium, gefolgt von der zweitgrößten Gruppe (26,9 Prozent), welche für zwei Gremien zuständig ist. **Tabelle 2** zeigt den Betreuungsschlüssel auf: Im Durchschnitt betreut ein*e Stabsmitarbeiter*in

39,4 Gremienmitglieder. Etwa 35 Prozent der Stabsmitarbeiter*innen arbeiten allein, knapp 20 Prozent zu zweit oder in Teams von drei bis fünf Personen, 23 Prozent sind in Teams mit fünf oder mehr Personen tätig.

Tabelle 2

Betreuungsschlüssel

Anzahl zu betreuender Gremien 2024

	Häufigkeit	Prozent
1 Gremium	72	53,8
2 Gremien	36	26,9
3 Gremien	15	11,1
4 Gremien	9	6,7
5 und mehr Gremien	2	1,5
Summe	134	100,0

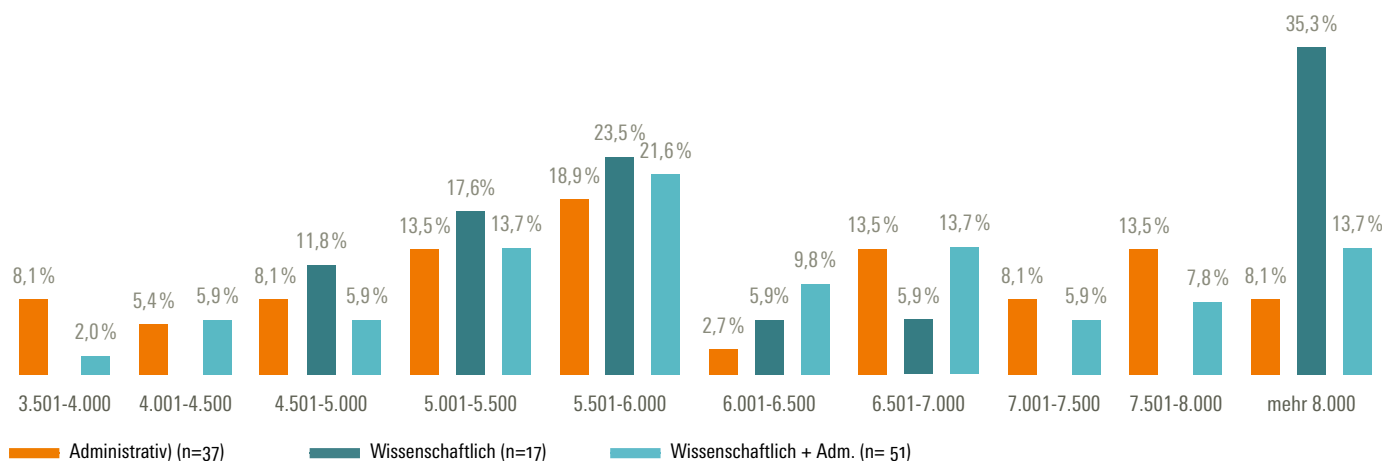
Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

LMU

Das Spektrum der zu betreuenden Gremien der Arbeitnehmervertretungen für Stabsmitarbeiter*innen ist sehr groß. In der aktuellen Befragung (2024) wurde deutlich, dass die meisten der Befragten den Gesamtbetriebsrat (25,8 Prozent), den Konzernbetriebsrat (22,6 Prozent), einen Betriebsrat (20,6 Prozent) und/oder den Eurobetriebsrat (12,3 Prozent) betreuen (Mehrfachnennungen). Eine annähernde Verdopplung ist bei der Betreuung der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat zu beobachten, welche von 4,2 Prozent im Jahr 2016 auf 8,3 Prozent im Jahr 2024 gestiegen ist. Hier ist es die Aufgabe der Stabsmitarbeiter*innen, die Sitzungen vorzubereiten, indem sie Hintergrundinformationen und Unterlagen sichten, womit sie

Abbildung 12

Vollzeit-Bruttogehalt je nach Arbeitstyp



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

Hinweis: %-Werte beziehen sich auf jeweiligen Typ (z.B. alle orangen Balken ergeben zusammen 100% etc.)

LMU

Diskussionspunkte vorbereiten. Dieser Anteil ist insofern bemerkenswert, da hier – wenn auch nur für eine kleine Gruppe von Stabsmitarbeiter*innen – davon auszugehen ist, dass eine besondere und von der betrieblichen Tätigkeit zu unterscheidende Verschwiegenheitspflicht gilt (etwa angelehnt an § 116 AktG, dem die unterstützten Aufsichtsratsmitglieder unterliegen⁴).

Hinsichtlich der Teilnahme an Verhandlungen ist im Vergleich zu der Befragung aus dem Jahr 2016 ein leicht abnehmender Trend zu beobachten. Im Jahr 2016 (n=72) nahmen 95 Prozent aller Befragten an den Sitzungen und Verhandlungen der Gremien teil, in der aktuellen Erhebung aus dem Jahr 2024 (n= 134) waren es 88,1 Prozent. Die Gründe für die Nichtteilnahme an den Sitzungen sind vielfältig. Neben fehlender Zeit wurde angegeben, dass es nur teilweise erwünscht ist, Arbeitgeber*innen die Teilnahme nicht möchten oder die Verhandlungsteilnahme schlicht nicht Teil der Tätigkeitsbeschreibung ist. Auch dieses Phänomen spricht für eine weitere Ausdifferenzierung der Rollenprofile.

5.3 Zusammenarbeit mit ...

Die Rolle von Stabsmitarbeiter*innen in Unternehmen ist also in vielerlei Hinsicht abwechslungsreich und umfasst zudem die Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren wie Vorgesetzten, Gremien, Gewerkschaften und dem Arbeitgeber. Diese Interaktionen sind entscheidend für die Effektivität in der Zusammenarbeit und damit auch die Zufriedenheit der Stabsmitarbeiter*innen. Deshalb wollen wir uns vertieft mit der Struktur und Qualität der Führung durch Vorgesetzte, der Zusammenarbeit mit den Gremien, der Interaktion mit Gewerkschaften sowie der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber beschäftigen. Die Befragungsergebnisse geben Einblicke in die Wahrnehmungen und Erfahrungen der Stabsmitarbeiter*innen in diesen Bereichen.

Vorgesetzte und ihre Führungsrolle

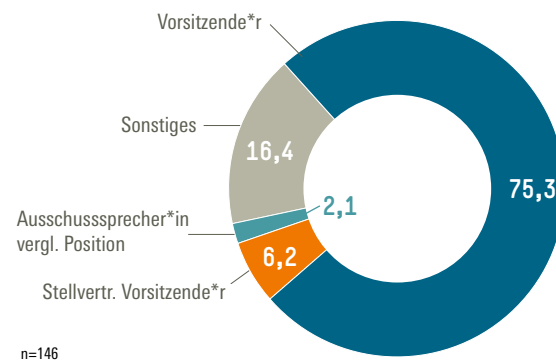
Der/die Vorgesetzte nimmt eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Struktur und Qualität der Führung ein, die die Arbeitszufriedenheit und Effektivität von Stabsmitarbeiter*innen maßgeblich beeinflussen. Die vorliegenden Daten geben Einblicke in die Zusammensetzung und den Führungsstil der Vorgesetzten sowie deren Zugänglichkeit für die und die Unterstützung der Stabsmitarbeiter*innen.

Die meisten direkten Vorgesetzten der Stabsmitarbeiter*innen sind als Betriebs- oder Personal-

ratsvorsitzende (75,3 Prozent) tätig (vgl. **Abbildung 13**) und die überwiegende Mehrheit der Vorgesetzten ist männlich (79,5 Prozent) (n= 132). Überraschend ist hier der – wenn auch kleine – Anteil an Personalverantwortlichen von der Arbeitgeberseite, der als Vorgesetzte für Stabsmitarbeitende fungiert, da hier potenziell ein Rollenkonflikt für den/die Stabsmitarbeiter*in in der Funktion als Gremienunterstützung vermutet werden könnte. Häufig handelt es sich hierbei aber um formale Zuordnung mit klarer fachlicher Führungsverantwortung bei den Betriebs- oder Personalratsvorsitzenden. Leider wurde in der Befragung nicht zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung differenziert.

Abbildung 13

Vorgesetzten-Funktion



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



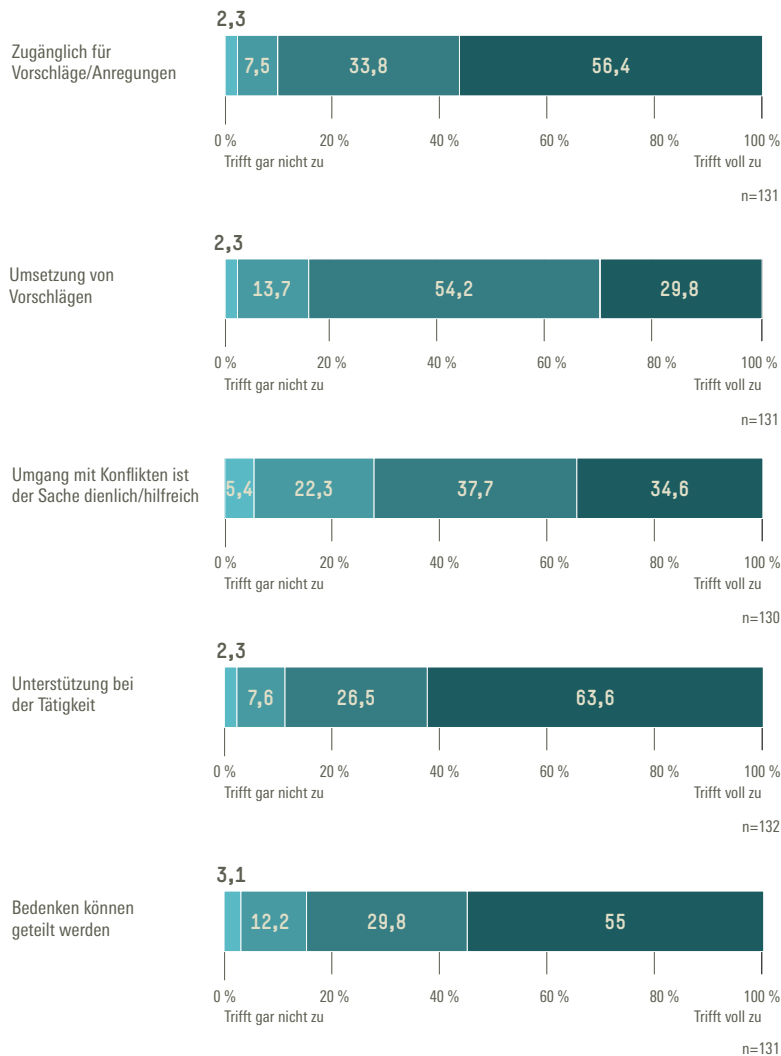
Ein Großteil (knapp 90 Prozent) der Befragten empfindet die eigenen Vorgesetzten als zugänglich für Vorschläge und Anregungen vonseiten der Stabsmitarbeiter*innen (n=131) (vgl. **Abbildung 14**) und bestätigt, dass diese Vorschläge auch umgesetzt werden (84 Prozent). Auch hinsichtlich des Führungsstils gab ein großer Teil an (ca. 72 Prozent), dass der Umgang mit Konflikten seitens der Führungsperson hilfreich ist. Ein weit überwiegender Teil (90,1 Prozent) der Befragten schätzt die Beziehung zur Führungsperson so ein, dass dieser Bedenken mitgeteilt werden können. Während ein großer Teil sich durch den/die Vorgesetzte*n bei ihren Tätigkeiten unterstützt fühlt (84 Prozent), geben rund 15 Prozent der Befragten an, keine oder nur wenig Unterstützung durch die Führungsperson wahrzunehmen. Außerdem gaben 90 Prozent an, dass die Führungsperson sie in der Work-Life-Balance unterstützt. Diese in der Gesamtschau sehr positiven Werte zum Führungsverhalten sind besonders bemerkenswert, da es sich bei den Führungskräften um Beschäftigte handelt, die über eine Wahl ins Ehrenamt gekommen sind und von den Mitgliedern des Betriebsrats zum/zur Vorsitzenden gewählt wurden. Kompetenzen in Sachen Mitarbeiterführung sind dabei in der Regel nicht

⁴ In einigen wenigen Fällen (unabhängig von der hier vorgestellten Befragung) gibt es Beispiele von Stabsmitarbeiter*innen, die selbst als Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsrat gewählt wurden.

vorausgesetzt und lassen auf ein intuitives Führungsverständnis schließen.

Abbildung 14

Führungsverhalten der Vorgesetzten



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



Zusammenarbeit mit dem Gremium

Die Zusammenarbeit der Stabsmitarbeiter*innen mit ihren Betriebs- sowie Personalratsgremien ist ein zentraler Aspekt ihrer Tätigkeit. Etwa die Hälfte der befragten Stabsmitarbeiter*innen (48,5 Prozent) (n=128) erlebt die Gremien als aufgeschlossen für neue Prozesse, weitere 60,6 Prozent (n=127) empfinden, dass die Arbeit mit den Gremien auf einer guten Struktur und Organisation basiert⁵.

⁵ Für die sie auch in vielen Fällen verantwortlich zeichnen.

Anlehnend daran fühlen sich 82,1 Prozent der Stabsmitarbeiter*innen in ihrer Tätigkeit wertgeschätzt, und 73,2 Prozent empfinden, dass sie einen Einfluss auf wichtige Entscheidungen des Gremiums haben. 88,1 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu, dass sie ihr Wissen in der alltäglichen Arbeit direkt umsetzen können.

Weitere Befunde hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Gremium sind folgende: 60 Prozent der Befragten nehmen Spannungen zwischen den Listen und knapp 51 Prozent zwischen den verschiedenen lokalen Betriebsräten innerhalb der Gremien wahr. In den Gremien sind zu einem großen Teil (74 Prozent) die zentralen Branchengewerkschaften vertreten: IG Metall (36,2 Prozent), ver.di (22,4 Prozent) und IGBCE (14,8 Prozent). Ein Anstieg kann in den Fach- oder Spartengewerkschaften beobachtet werden, diese waren in den vorausgegangenen Befragungen nicht vertreten. Insgesamt empfindet eine große Mehrheit (84,3 Prozent) keinen negativen Einfluss der verschiedenen Gewerkschaften im Unternehmen auf die eigene Arbeit. Ohnehin würden 75,8 Prozent der Befragten zustimmen, dass ihre Rolle in der Beratung liegt und sie keine politische Verantwortung tragen. Dass Stabsmitarbeitende in aller Regel nicht mit einem Mandat ausgestattet sind, empfinden 82,1 Prozent nicht als Problem bei ihrer Arbeit mit dem Gremium.

In der Zusammenarbeit mit den Gremien fühlen sich die meisten Stabsmitarbeiter*innen wertgeschätzt und empfinden, dass sie einen Einfluss auf wichtige Entscheidungen haben. Spannungen empfinden sie vor allem indirekt durch die Gremien, denen sie helfen, sich zu organisieren.

Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften

Die Zusammenarbeit von Stabsmitarbeiter*innen mit Gewerkschaften ist ein wichtiger Aspekt des Tätigkeitsprofils von Stabsmitarbeiter*innen. Bei der Bewertung der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften wurde danach gefragt, ob man der Ansicht ist, dass die Gewerkschaft die Strategie der betrieblichen Mitbestimmungsakteure vorgibt. In der Erhebung wurde deutlich, dass ein größerer Anteil der Befragten (61,5 Prozent) (n=122) der Meinung ist, dass dies nicht der Fall ist (vgl. Abbildung 15). Zwei Drittel der Befragten vertreten demnach die Ansicht, dass die Arbeit der Gremien frei von gewerkschaftlicher Einflussnahme ist – für das übrige Drittel trifft dies jedoch nicht zu. Knapp 15 Prozent der Befragten stimmten der Aussage, dass die Gewerkschaft die Strategie der Gremien und ihrer Arbeit vorgibt, zu.

Der fachliche Kenntnisstand der Gewerkschaften wird eher positiv beurteilt: 61,2 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass Gewerkschaften über hilfreiches Know-how verfügen (vgl. Abbildung 15). Ein differenzierteres Bild ergibt sich bei der Frage, ob die Arbeit seitens der Gewerkschaft durch hinreichend viele Expert*innen erleichtert

wird, was eher auf die verfügbaren Ressourcen abzielt. Ein großer Teil ist der Meinung, dass dies eher nicht der Fall ist (vgl. Abbildung 15).

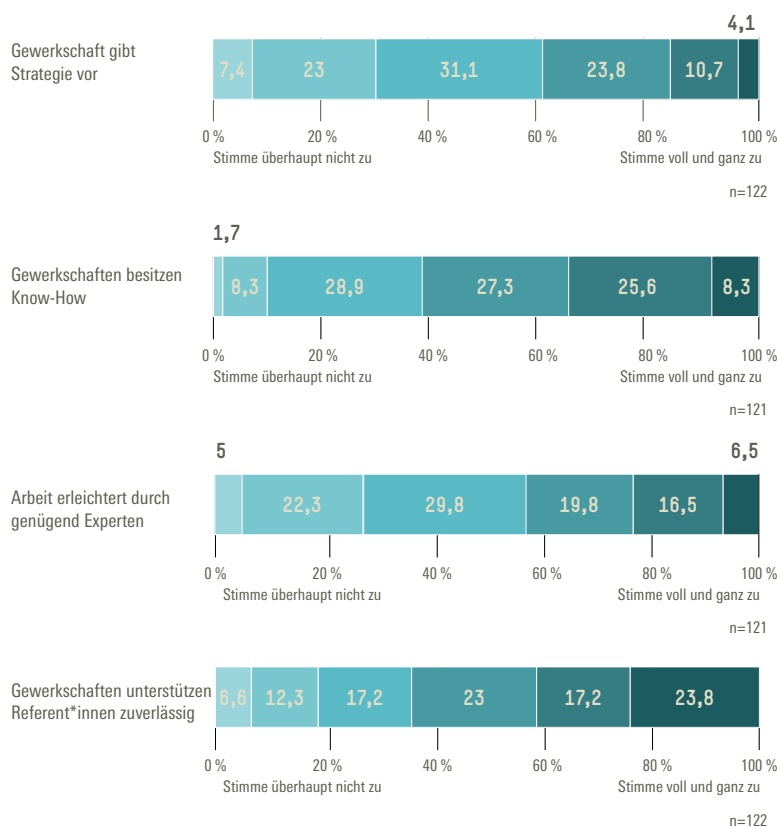
Die Beratung des Gremiums seitens der Gewerkschaft wird mit sehr hohen Zustimmungswerten (84 Prozent) (n=121) nicht als Konkurrenz gewertet. Insbesondere was das „Expertentum“ angeht, ist dies wenig verwunderlich, da Stabsmitarbeiter*innen genau dies darstellen: interne Ressourcen mit spezifischem und entsprechend von außen nur schwerlich zu substituierendem Expertenwissen. In der großen Mehrheit der Fälle funktioniert die Aufgabenteilung also hervorragend. Bei der Einschätzung der Zuverlässigkeit in der Unterstützung der Stabsmitarbeiter*innen durch die Gewerkschaften zeigt sich ein gemischtes Bild. Obwohl der Zustimmungswert (23 Prozent) bei einer eher neutralen Antwortmöglichkeit liegt, zeigt der Befund auch, dass insgesamt ein gutes Drittel (36,1 Prozent) die Unterstützung durch die Gewerkschaft nicht ausreichend empfindet (vgl. Abbildung 15). In der Gesamtschau ist davon auszugehen, dass dies eher die Quantität als die Qualität betrifft.

Hier bietet sich den Gewerkschaften eine Gelegenheit, die Betreuung der Gremien auszuweiten und eine sinnvolle Strategie für eine Zusammenarbeit mit den Stabsmitarbeiter*innen zu entwickeln. Insbesondere für Gewerkschaften, die in ihrer betrieblichen Betreuungsarbeit aufgrund von begrenzten Ressourcen und Intensivierung der Betreuungsthemen an ihre kapazitiven Grenzen stoßen, könnte eine strukturierte und intensivere Zusammenarbeit mit den Stabsmitarbeiter*innen eine sinnvolle Strategie sein. Neben dem gewerkschaftsübergreifenden Netzwerk der Stabsmitarbeiter*innen bei der HBS bauen inzwischen auch einzelne Gewerkschaften entsprechende Netzwerke aus; diese können dabei hilfreich sein, die betriebliche Betreuung der Gewerkschaften in Zusammenarbeit mit den Stabsmitarbeiter*innen zu optimieren.

Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite

Die Zusammenarbeit zwischen Stabsmitarbeiter*innen und dem Arbeitgeber bzw. dem Unternehmen wird größtenteils positiv bewertet: 74,5 Prozent der Befragten (n=126) stimmen der Aussage zu, dass die Abstimmung mit dem Arbeitgeber bzw. dem Unternehmen über Vorgehensweisen und Schwerpunktsetzungen gut funktioniert. Weitere 70,4 Prozent würden der Aussage zustimmen: „Der bestehende Interessengegensatz zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erschwert nicht meine Arbeit“. Außerdem sind 71 Prozent der Befragten der Meinung, dass die Mitbestimmung von der Arbeitgeberseite über gesetzliche Bestimmungen hinaus erweitert wird. Dazu passt die Aussage von immerhin 66,4 Prozent, die finden, dass die Arbeitgeberseite ein gutes Verständnis für Mitbestimmungsprozesse hat. Insgesamt schätzen 62,4 Prozent der

Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

LMU

Befragten (n=125) das Management der Arbeitgeberseite als modern und innovationsfreudig ein. Bei der Aussage „Die Geschäftsleitung attestiert dem BR/PR ein angemessenes Tempo in seiner Arbeitsweise“ ist kein klares Ergebnis zu beobachten, da die Verteilung breit gestreut ist – es gibt eine eher verhalten positive Tendenz, also eine leichte Zustimmung zu dieser Aussage (n=120). Eine starke Zustimmung von insgesamt 80 Prozent erhält die Aussage, dass die Arbeitgeberseite versteht, dass man als Stabsmitarbeiter*in kein stimmberechtigtes und mit einem Mandat ausgestattetes Gremienmitglied ist. Eine deutliche Mehrheit attestiert dem Arbeitgeber ein konstruktives und positives Verhältnis zur Unterstützung der Gremien durch die Gewerkschaften.

5.4 (Arbeits-)Rechtliche Zusicherung

Die Darstellung der Arbeitsweisen von Stabsmitarbeiter*innen und ihre Selbsteinschätzung, in der Regel beratend und weniger politisch im Unternehmen tätig zu sein, liefert mögliche Erklärungen auf die beantwortete Frage, ob den Stabsmitarbeiter*innen eine rechtliche Zusicherung (z. B. ein vergleichbarer Kündigungsschutz wie in einem Wahlamt) fehle.

Fast 60 Prozent (58,9 Prozent) der Befragten beantworteten diese Frage mit Nein. Im Vergleich zu der Erhebung im Jahr 2016 (n=72) ist der Anteil um 12 Prozentpunkte (70 Prozent) gesunken. Gleichzeitig finden nach wie vor beinahe 20 Prozent (19,4 Prozent) der Befragten, dass ihnen zur Arbeitserleichterung rechtliche Zusicherungen fehlen, dieser Anteil lag im Jahr 2016 noch bei ca. 17 Prozent. Auffallend ist auch, dass die Angabe „weiß nicht“ im Jahr 2016 nur bei 12,5 Prozent lag, in der neuesten Erhebung aus dem Jahr 2024 allerdings auf ca. 22 Prozent (21,8 Prozent) angewachsen ist. Die Befunde deuten auf eine Verschiebung in der Wahrnehmung der rechtlichen Sicherheit hin. Während der Wunsch nach mehr rechtlicher Sicherheit nur leicht zwischen den beiden Erhebungen gestiegen ist, ist gleichzeitig der Anteil derjenigen gesunken, die der Meinung sind, dass die bisherige rechtliche Sicherheit ausreicht. Außerdem verweist auch der starke Anstieg der Antwortmöglichkeit „weiß nicht“ auf eine zunehmende Unsicherheit.

5.5 Qualifizierung, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten

Weiterbildung unterstützt die beruflichen Entwicklung und Anpassung an neue Herausforderungen. Dieses Teilkapitel untersucht die Themen und Formen der Weiterbildungen, an denen Stabsmitarbeiter*innen in den letzten Jahren teilgenommen haben, sowie ihre aktuellen Pläne in diesem Bereich. Wir geben Einblicke in die Schwerpunkte und Trends der Weiterbildungen und zeigen auf, wie sich die Anforderungen und Kompetenzen in diesem Berufsfeld entwickeln.

Bei den folgenden Befunden ist erneut ein Blick ins Sample von Bedeutung: Hatten an der Befragung im Jahr 2016 überwiegend erfahrene Stabsmitarbeiter*innen teilgenommen, die bereits verhältnismäßig lange in ihrer Funktion tätig waren, haben wir es in diesem Sample mit Stabsmitarbeiter*innen zu tun, die auf überwiegend neu geschaffenen Stabsstellen tätig sind. Diese Erhebung liefert daher einen besonderen Einblick in die Arbeitsweisen, Wahrnehmungen und Profile der zweiten (oder besser vielleicht nächsten) Generation von Stabsmitarbeiter*innen.

Bei der Frage nach den beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen der letzten Jahre sowie den aktuellen Plänen hinsichtlich Weiterbildungsmaßnahmen wurden am häufigsten Themen im Bereich von Betriebsratsschulungen sowie Führung und Soft Skills genannt. Dabei standen Betriebsratswahlen, Wirtschaftsausschüsse, Gremienarbeit 4.0, Projektmanagement und strategisches Management im Vordergrund. Aber auch Themen rund um juristische Fragen sind von Bedeutung: Als wichtige Weiterbildungsthemen wurden z. B. aktuelle Rechtsprechung in der BR-Arbeit, Arbeitsrecht und Neuregelungen EBR-Vereinbarungen, begleitende Regu-

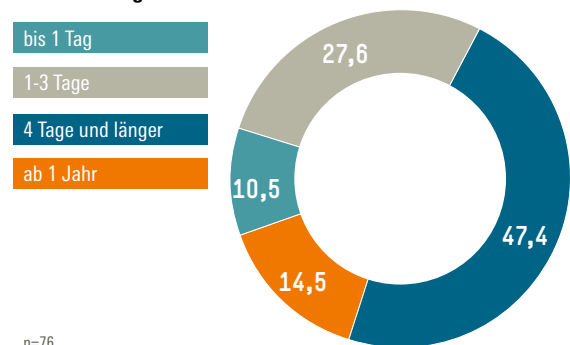
lierungen bei Changeprozessen genannt. Bei zentralen Themen wie Digitalisierung, KI und Industrie 4.0 stehen Fortbildungen im Bereich Datenschutz in der Betriebsarbeit, KI-Schulungen, KI-Verordnung und Mitbestimmung im IT-Bereich im Vordergrund. Weniger, aber dennoch immerhin etwa ein Zehntel der Befragten, haben sich mit Kommunikations- und Verhandlungstechniken wie etwa Durchsetzungstrainings für Frauen, Social Media, Öffentlichkeitsarbeit und interkultureller Kompetenz auseinandergesetzt. Ein ähnlicher Anteil hat sich mit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen wie Compliance, Demokratie und Gleichstellungsberichten beschäftigt. Auch Fremdsprachen und geschlechtergerechte Sprachen waren Gegenstand von genutzten Weiterbildungsmaßnahmen.

Der Großteil der Befragten (75 Prozent) (n=76) nahm an Weiterbildungen teil, die entweder mehr als einen bis drei Tage (27,6 Prozent) oder länger (teilweise auch mehrere Wochen (47,4 Prozent) dauerten. Fast 15 Prozent nahmen Weiterbildungen in Anspruch, die sich auf ein Jahr oder länger erstreckten. 10,5 Prozent der Befragten nahmen an kurzen Weiterbildungen/„Nuggets“ teil, die maximal einen Tag dauerten (vgl. Abbildung 16). Damit liegt das Weiterbildungsverhalten von Stabsmitarbeiter*innen über dem bundesdeutschen Durchschnitt, der pro Beschäftigten bei durchschnittlich 20 Stunden pro Jahr liegt (Statistisches Bundesamt, 2022).

Für die Weiterbildung werden am häufigsten gewerkschaftliche, universitäre sowie privatwirtschaftliche Anbieter genutzt – sonstige Angebote, z. B. durch interne Weiterbildungen oder durch Stiftungen organisierte Optionen, werden im Gegensatz seltener in Anspruch genommen. Eine große Mehrheit (96,1 Prozent) der Befragten fühlt sich mit den mitgebrachten Qualifikationen ausreichend in der Lage, die Tätigkeit zu erfüllen.

Abbildung 16

Weiterbildungsdauer



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

5.6 Wechselperspektive

Die Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in ist, insbesondere angesichts des relativ jungen Lebensalters in unserem Sample, häufig nur eine berufliche Station. Die Praxis zeigt auch die grundsätzliche Wechselwilligkeit von Stabsmitarbeiter*innen. Insofern ist es von Bedeutung inwieweit die aktuelle Tätigkeit als förderlich oder auch weniger förderlich für weitere Karriereschritte angesehen wird. Diese Frage wurde auch in den vorherigen Befragungen gestellt. Die aktuelle Befragung ergibt, dass die eigene Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in für die interne Wechselperspektive von 41,6 Prozent der Befragten als förderlich angesehen wird, weitere 29,6 Prozent beurteilen ihre Tätigkeit für einen Wechsel neutral, also weder förderlich noch hinderlich und 28,8 Prozent empfinden sie als hinderlich. Im Vergleich wurde die Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in in der ersten Erhebung (2004) von 67,7 Prozent als förderlich bewertet, eine Einschätzung, die 2016 nur noch 33,3 Prozent teilten. Ob dieser leichte Anstieg im Jahr 2024 auf eine tatsächliche Verbesserung der Rahmenbedingungen hindeutet oder lediglich eine statistische Schwankung darstellt, ist unklar. Auch hier spielt vermutlich das Sample in der Erhebung eine wichtige Rolle: Dass derartige Fragestellungen zur Wechselperspektive in der aktuellen Befragung, an der überwiegend Stabsmitarbeiter*innen teilgenommen haben, die noch nicht lange diese Funktion besetzten, anders eingeschätzt werden als von einer Beschäftigtengruppe, die – wie in 2016 – überwiegend aus langjährigen Stabsmitarbeiter*innen bestand, scheint plausibel. Bei der externen Wechselperspektive (Wechsel aus der Funktion des Stabsmitarbeitenden auf eine andere Funktion außerhalb des Unternehmens) schätzen insgesamt 43,2 Prozent der Befragten ihre Tätigkeit als förderlich ein (vgl. **Abbildung 17**).

Interessant ist vor allem die Unterschiedlichkeit in der Bewertung nach Geschlecht. Während im Jahr 2016 nur 13,3 Prozent der Männer die interne Wechselperspektive (n=72) als hinderlich empfanden, schätzen in der aktuellen Erhebung 21,7 Prozent ihre Position als hinderlich ein. Bei den Frauen lag der Anteil 2016 bei 46,1 Prozent und 2024 bei 35,4 Prozent. Für die aktuelle Erhebung ist also eine leichte Angleichung der Geschlechtereinschätzung zu beobachten; auch hier kann dieses Ergebnis von der unterschiedlichen Samplestruktur 2016 zu 2024 beeinflusst sein (vgl. **Tabelle 3**).

Die Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in wurde für einen externen Wechsel von den Männern in der Stichprobe im Vergleich zu 2016 (47,5 Prozent) seltener als hinderlich eingestuft. Bei den (weiblichen) Stabsmitarbeiterinnen blieben diese Werte über die beiden Erhebungen ähnlich. Allerdings schätzten 2024 weniger Frauen (29,2 Prozent) ihre Tätigkeit für einen Wechsel positiv ein (2016: 46,1 Prozent) (vgl. **Tabelle 3**).

Vergleicht man die Wechselperspektiven zwischen den in **Kapitel 5.1** aufgezeigten Arbeitstypen von Stabsmitarbeiter*innen, wird deutlich, dass vor allem der wissenschaftliche Typ (Typ 1) die Wechselperspektive sowohl nach extern als auch nach intern deutlich positiver bewertet als die übrigen beiden Arbeitstypen (vgl. **Abbildung 18**). Dies kann damit zusammenhängen, dass die praxisnahen Erfahrungen der Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in von den Befragten als eine gute Ergänzung zu stark akademisch geprägten Lebensläufen wahrgenommen wird.

Abbildung 17

Bewertung Wechselperspektiven



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

IMU

Die ebenfalls abgefragten qualitativen Einschätzungen von Stabsmitarbeiter*innen, wie ein interner Wechsel zur Arbeitgeberseite von verschiedenen

Tabelle 3

Wechselperspektive

	nach intern	
	Hinderlich/sehr hinderlich	Förderlich/sehr förderlich
Männer (n=69)	21,7 %	46,4 %
Frauen (n=48)	35,4 %	37,5 %
Rest: weder/noch		
	nach extern	
	Hinderlich/sehr hinderlich	Förderlich/sehr förderlich
Männer (n=69)	30,4 %	18,8 %
Frauen (n=48)	35,4 %	29,2 %
Rest: weder/noch		

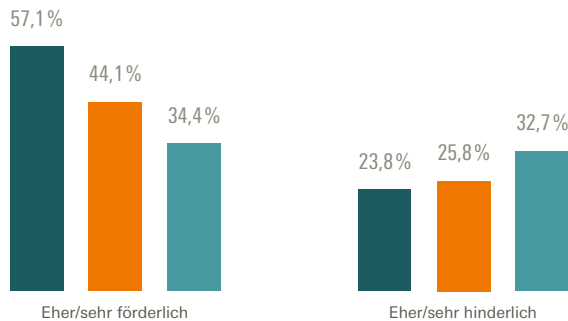
Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

IMU

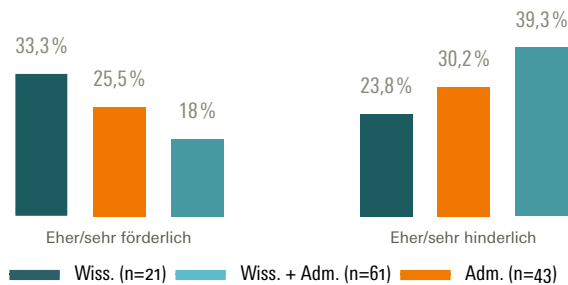
Abbildung 18

Wechselperspektiven

Wechselperspektive intern / Typ der Arbeit



Wechselperspektive extern / Typ der Arbeit



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



Auch hier wird vermutet, dass ein Wechsel als „Verrat“ oder als „Gang zum Gegner“ interpretiert wird. Giertz (2017) verweist auf mögliche Herausforderungen, die für mitbestimmungsorientierte Rollen entstehen.

Die eigenen Perspektiven der Stabsmitarbeiter*innen auf einen Wechsel sind gemischt. Die Rolle des Betriebsrats im Unternehmen wird als entscheidend angesehen. Ein Wechsel kann sowohl als Karrierechance betrachtet werden, aber auch in einer Sackgasse enden. Vor allem Konflikte innerhalb des Unternehmens oder Intrarollenkonflikte, also Konflikte innerhalb der eigenen Rolle, werden als herausfordernd eingestuft. Gleichzeitig kann die eigene Position durch die Einzigartigkeit der Tätigkeit als „Vermittler zwischen den Welten“ als Potenzial erkannt und geschätzt werden.

6 ARBEITS- UND BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN

Dieses Kapitel beleuchtet die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Stabsmitarbeiter*innen in verschiedenen Dimensionen. Dafür werden zunächst Einschätzungen zu Freiheitsgraden und Entscheidungsbefugnissen sowie im Anschluss Rahmenbedingungen wie Arbeitszeiten, Stellenbeschreibungen, Entgelte und Nebenleistungen vorgestellt.

6.1 Spielräume und Gestaltungsmöglichkeiten sowie generelle Einschätzungen zur Qualität der Arbeit

Akteursgruppen wahrgenommen werden würde, variiert stark: Einige befürchten, auf Arbeitgeberseite als „Maulwurf“ oder Gegner wahrgenommen zu werden, während andere der Ansicht sind, dass der Arbeitgeber ihre Kompetenz schätzen würde. Die Perspektive des Betriebsrats auf einen solchen Wechsel wird nur vereinzelt negativ eingeschätzt.

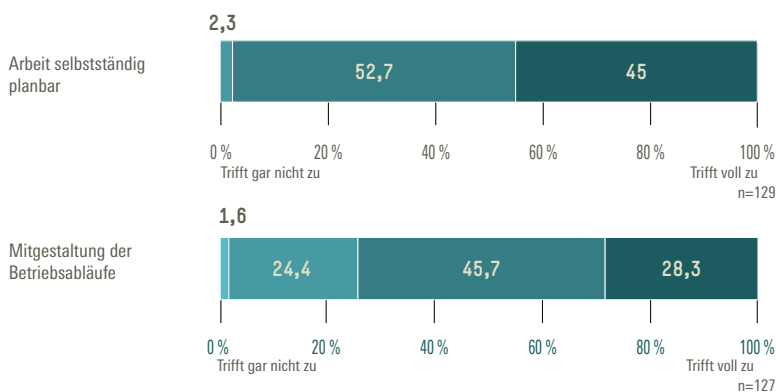
Insgesamt kann die Beschäftigung der Stabsmitarbeiter*innen als eine höchst selbstständige Tätigkeit beschrieben werden, die es erlaubt, an der Mitgestaltung der Betriebsabläufe teilzuhaben (vgl. Abbildung 19). Allerdings sieht auch gut ein Viertel der Befragten kaum eine Möglichkeit, die Betriebsabläufe mitzugestalten. Weitere Befunde deuten darauf hin, dass ein großer Teil (90,6 Prozent) die Abstimmungen mit den Kolleg*innen positiv bewertet.

Im Zuge der letzten Erhebung (2024) wurde gefragt: „Welche wichtigen Veränderungen haben Sie in den letzten Jahren bezüglich ihrer Tätigkeit darstellen können?“

Zu den *positiven Veränderungen* zählen die Professionalisierung der Arbeit, die Aufwertung der Tätigkeit, die steigende Verantwortung bei der Meinungsbildung sowie die zunehmende Bedeutung der fachlichen Expertise. Weitere positive Aspekte betreffen die Arbeitsbedingungen und liegen in der stärkeren Flexibilität durch Homeoffice, größeren Autonomie und einer Verringerung der Schreiarbeit infolge von Digitalisierungsprozessen. Bezüglich der Nutzung digitaler Tools wird

Abbildung 19

Bewertung der Betriebsabläufe



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



deutlich, dass bereits 34,1 Prozent der befragten Stabsmitarbeiter*innen eine Form von KI wie z. B. ChatGPT, Copilot, Canva oder andere KI-Hilfstoole nutzen. Andere Tools, die angewendet werden, sind Microsoft Office, Projektmanagementtools, Tools zur Bearbeitung von Bildern, Videos und Texten sowie Datenbanken. Einige Befragte wünschen sich den Einsatz von KI, während deren Nutzung in ihren Unternehmen aus datenschutzrechtlichen Gründen jedoch nicht gestattet oder verboten ist. Insgesamt geben 92 Prozent der Befragten (n=128) aber an, über hinreichend effiziente Arbeitsmittel zu verfügen.

Als *negative Entwicklungen* werden Komplexitätssteigerungen und Themenerweiterungen beschrieben. Dies wird auch in der Einschätzung hinsichtlich der zu bewältigenden Informationsmenge sichtbar: Über 20 Prozent der Befragten finden, dass die Menge an gleichzeitig zu verarbeitenden Informationen nicht gut beherrschbar ist. Damit korrespondierend wurden ein wachsender Zeitdruck und die zunehmende Arbeitsmenge genannt. Weitere negative Aspekte sind, mehr „Konflikte mit der Arbeitgeberseite“ sowie „steigende Reisetätigkeiten“. Außerdem wird die Zunahme administrativer Arbeit ebenso wie eine weniger inhaltliche Arbeit als negative Veränderung genannt.

Weitere Veränderungen, die weder dem positiven noch dem negativen Spektrum zugeordnet werden können, sind Unternehmens- und Betriebsrats-Restrukturierungen sowie die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung, auch in der Mitbestimmung. Außerdem werden eine Zunahme agiler Arbeit und die stets wachsende Bedeutung der Kommunikation wahrgenommen.

6.2 Arbeitszeit und Arbeitszeitmodelle

Auch das Arbeitszeitregime bestimmt die Qualität der Arbeit stark. Wir haben die die Entwicklungen hinsichtlich unbefristeter und befristeter Arbeitsverhältnisse, vertraglicher Arbeitszeiten sowie der tatsächlichen Arbeitsbelastung von Stabsmitarbeiter*innen untersucht.

In der Erhebung aus dem Jahr 2024 (n=134) gaben fast 95 Prozent (94,8 Prozent) der Befragten an, sich in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis zu befinden (Vollzeit, unbefristet: 86 Prozent; Teilzeit, unbefristet: 8,2 Prozent). Dabei ist auffällig, dass der Anteil an unbefristeten Vollzeitstellen im Vergleich zur Erhebung im Jahr 2016 von 91,7 Prozent auf 86,6 Prozent gesunken ist. Im Gegensatz dazu ist der Anteil an unbefristeten Teilzeitstellen um fast sechs Prozentpunkte (von 2,8 Prozent auf 8,2 Prozent) gestiegen. Von diesen Stellen waren fast 93 Prozent bereits von Beginn an als unbefristet angelegt. Befristungen (zwischen 24 und 42 Monaten) machen bei Stabsmitarbeiter*innenstellen nur einen geringen Teil aus: Bei den Vollzeitstellen ist nur ein Anteil von 3,7 Prozent befristet, bei den Teilzeitstellen sogar nur 1,5 Prozent der Stellen. Die Antwortmöglichkeit „befristete Teilzeitstellen“ (1,5 Prozent) wurde erst in der vorangegangenen Erhebung (2016) eingeführt.

Im aktuellen Sample werden die vorgefundenen Teilzeitstellen mehrheitlich von Frauen besetzt (vgl. **Tabelle 4**); dies entspricht annähernd den Werten in der Bundesrepublik: Im Jahr 2024 arbeiteten in Deutschland 29 Prozent der Erwerbstätigen in Teilzeit, dabei war die Teilzeitquote bei Frauen (49 Prozent) mehr als viermal so hoch wie bei Männern (12 Prozent) (Statistisches Bundesamt, 2024). Im Stabsmitarbeiter*innensample zeigt sich eine noch deutlichere Unterscheidung: 1,4 Prozent der männlichen Stabsmitarbeiter arbeiten in Teilzeit, während 23,1 Prozent der (weiblichen) Stabsmitarbeiterinnen in Teilzeit arbeiten.

Im Jahr 2016 (n=72) lag die am häufigsten vertraglich vereinbarte Arbeitszeit bei 26,4 Prozent der Befragten bei 40 Stunden. In der neusten Erhebung aus dem Jahr 2024 (n=134) arbeiten nur noch 19,4 Prozent der befragten Personen in diesem Stundenumfang. Zuletzt lag die am häufigsten vertraglich vereinbarte Stundenzahl bei 35 Stunden (29,9 Prozent). Dieser Wert betrug im Jahr 2016 noch 23,6 Prozent.

Obwohl immer noch ein Großteil der Stabsmitarbeiter*innen einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht, hat sich seit der Erhebung 2016 eine deutli-

Tabelle 4

Handelt es sich bei Ihrer Stelle als Referent*in um eine befristete oder unbefristete Stelle, um eine Vollzeit- oder Teilzeitstelle?

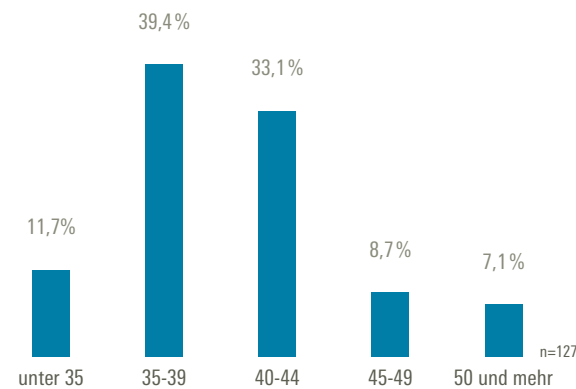
Geschlecht	Teilzeitstelle, befristet		Teilzeitstelle, unbefristet		Vollzeitstelle, befristet		Vollzeitstelle, unbefristet		Total	
Männlich	0	0%	1	1%	1	1%	67	97%	69	100%
Weiblich	1	2%	10	21%	4	8%	33	69%	48	100%
Keine Angabe	1	6%	0	0%	0	0%	16	94%	17	100%
Total	2	2%	11	8%	5	4%	116	87%	134	100%

che Zunahme von Teilzeitbeschäftigung und eine Abnahme von Arbeitszeiten jenseits der 35 Stunden herausgebildet. Am bemerkenswertesten ist die Zunahme der vertraglichen Arbeitszeiten unter 35 Stunden pro Woche: Während 2016 der niedrigste Wert noch 24 Stunden (1,4 Prozent, n=72) betrug, finden sich 2024 vermehrt Angaben von 20 Stunden oder weniger; insgesamt lag die vertragliche Teilzeit-Arbeitszeit im Durchschnitt bei 24,5 Stunden.

Gegenüber der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit spielt die tatsächlich durchschnittlich geleistete Arbeitszeit eine große Rolle bei der Betrachtung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Stabsmitarbeiter*innen. Die tatsächlich geleisteten Wochenarbeitszeiten weichen zum Teil erheblich von den vereinbarten Arbeitszeiten ab: 7,1 Prozent aller befragten Stabsmitarbeiter*innen arbeiten regelmäßig 50 und mehr Stunden pro Woche; in der Befragung von 2016 waren dies noch 9,9 Prozent. Weitere 8,7 Prozent haben eine tatsächliche Arbeitszeit von 45–49 Stunden pro Woche – wobei hier anzumerken ist, dass dieser Wert im Vergleich zum Jahr 2016 (21,1 Prozent) erheblich gesunken ist. Insgesamt ist also eine erfreuliche Entwicklung in Bezug auf die Erbringung von Mehrarbeit und Überstunden zu beobachten, da sich die tatsächlichen den vereinbarten Arbeitszeiten deutlich annähern. **Abbildung 20** zeigt die tatsächlichen Wochenarbeitszeiten der Stabsmitarbeiter*innen im Sample.

Abbildung 20

Tatsächliche Wochenarbeitszeit klassiert



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

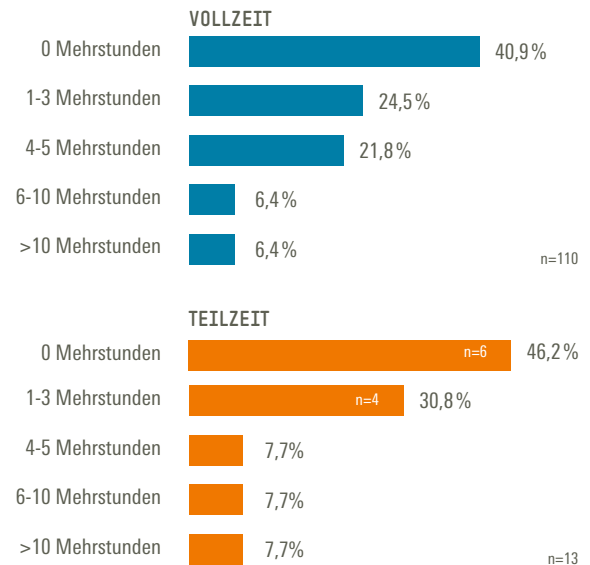


Vergleicht man den Umfang der Überstunden von Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten in diesem Sample (vgl. **Abbildung 21**) wird sichtbar, dass in beiden Gruppen mehr als die Hälfte der Befragten Überstunden leistet (Vollzeit: 59,1 Prozent; Teilzeit 53,9 Prozent). Deutlich mehr Teilzeitkräfte (30,8 Prozent) leisten „1–3 Mehrstunden“, während Vollzeitkräfte in den beiden Gruppen „1–3 Mehrstunden“ und „4–5 Mehrstunden“ Überstunden sammeln (46,3 Prozent). Dies deutet darauf hin,

dass Überstunden in Relation zur Arbeitszeit geleistet werden und sich auf etwa 1–5 Überstunden pro Arbeitstag eingependelt haben. Im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2016 wird sichtbar, dass merklich weniger Mehrarbeit geleistet wurde. Nichtsdestotrotz stellt dies ein Spezifikum der Rolle eines Stabsmitarbeitenden dar.

Abbildung 21

Geleistete Überstunden



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



Der Mischtyp (Typ 2 wissenschaftliches sowie administratives Arbeiten) weist häufiger hohe tatsächliche Arbeitszeiten auf als die anderen beiden Arbeitstypen.

Hinsichtlich der Arbeitswoche wurde deutlich, dass höhere Bildungsabschlüsse (wie Bachelor oder Masterabschlüsse) prozentual seltener mehr als 40 Stunden arbeiten, im Vergleich zu Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder einem Meistertitel. Hier zeigen die Daten, dass 27,7 Prozent der höheren Bildungsabschlüsse (n=90) die Arbeitszeit von 40 Stunden in der Woche überschreiten, während es bei der Gruppe der Personen mit Berufsausbildung und Meistertitel sogar 36,8 Prozent sind. Mögliche Erklärungsansätze können verschiedene Arbeitsanforderungen oder erfolgreichere Abgrenzungsmechanismen bei Akademiker*innen sein, die zudem vornehmlich von außen rekrutiert wurden.

75 Prozent der Befragten gaben an, dass sie es schaffen, ihre Aufgaben in der vertraglich geregelten Arbeitszeit zu erledigen (52,2 Prozent trifft eher zu; 23,1 Prozent trifft voll zu, siehe **Abbildung 22 auf der nächsten Seite**). In Verbindung mit den Angaben zu den geleisteten Mehrstunden entstehen diese möglicherweise nicht immer aus der Notwendigkeit heraus, noch Arbeiten fertigstellen zu müssen,

sondern es scheint auch andere Gründe für die regelmäßig anfallenden Mehrarbeits- und Überstunden zu geben (Teilnahme an Terminen, Sitzungen, Veranstaltungen etc.).

Abbildung 22

Aufgaben werden in vertraglicher Arbeitszeit fertig



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

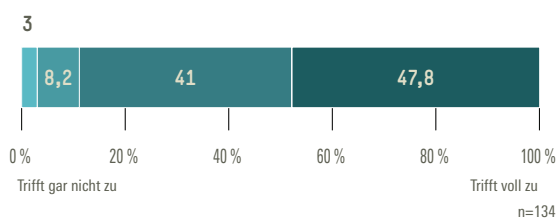


Mit knapp 88 Prozent ist ein überwiegender Teil der Befragten überzeugt, dass die Lage und Dauer der Arbeitszeit auch eine Work-Life-Balance bzw. Freizeitausgleich bei Überstunden und die Berücksichtigung persönlicher Bedarfe ermöglicht (vgl. **Abbildung 23**). Lediglich 8,2 Prozent stimmen dieser Ansicht nicht zu und weitere 3 Prozent stimmen dem gar nicht zu. Ergänzend dazu bekräftigt auch eine hohe Zustimmung hinsichtlich der nicht ständigen Erreichbarkeit diesen Befund. Circa 80 Prozent (n=133) gaben bei der Aussage „In meiner Freizeit muss ich nicht ständig erreichbar sein“ an, dass diese Aussage auf sie zutrifft (50,9 Prozent) oder zumindest eher zutrifft (30,1 Prozent). Demgegenüber sind 10,5 Prozent der Meinung, diese Aussage trifft nicht zu, während für weitere 7,5 Prozent die Aussage gar nicht zutrifft. Damit gaben 18 Prozent der Befragten an, dass sie auch in der Freizeit beruflich erreichbar sein müssen.

Die meisten Stabsmitarbeiter*innen befinden sich in unbefristeten Arbeitsverhältnissen, wobei der Anteil an unbefristeten Vollzeitstellen leicht gesunken und der Anteil an unbefristeten Teilzeitstellen gestiegen ist. Die vertraglichen Arbeitszeiten haben sich diversifiziert, mit einer Zunahme von Teilzeitmodellen und einer Abnahme der 40-Stunden-

Abbildung 23

Lage und Dauer der Arbeitszeit ermöglicht Erholung



Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung



Woche. Die tatsächliche Arbeitszeit weicht oft von der vertraglichen Arbeitszeit ab, wobei ein Teil der Stabsmitarbeiter*innen regelmäßig in Relation zur Arbeitszeit Überstunden leistet. Trotz der steigenden Arbeitsbelastung geben die meisten Befragten an, ihre Aufgaben in der vertraglich geregelten Arbeitszeit erledigen zu können. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich die Arbeitsbedingungen und -zeiten von Stabsmitarbeiter*innen verbessern, wobei Flexibilität und Teilzeitmodelle an Bedeutung gewinnen.

6.3 Stellenbeschreibungen, Entgelt und Nebenleistungen

Das Vorliegen einer Stellenbeschreibung ist ein wichtiges Indiz für die Etablierung eines Stellenprofils. Im Vergleich zu 2016 ist die Anzahl der Stellenbeschreibungen der Stabsmitarbeiter*innen gestiegen. Während 2016 für 61,1 Prozent der Stabsmitarbeitenden eine Stellenbeschreibung vorlag, waren es 2024 mit knapp 74 Prozent (73,9 Prozent) deutlich mehr. In Anbetracht der Tatsache, dass an dem Sample von 2024 viele neu geschaffene Stabsmitarbeiter*innenstellen beteiligt waren, ist das ein Hinweis darauf, dass Stabsmitarbeiter*innenstellen zunehmend betrieblich konturiert und etabliert sind sowie eine Profilschärfung stattgefunden hat. Das Vorliegen einer Stellenbeschreibung ist als Hinweis auf die Verstetigung eines Stellenprofils zu werten und ermöglicht darüber hinaus in der Regel auch eine tarifkonforme Arbeitsbewertung und Eingruppierung dieser Stelle. Auch im Hinblick auf die anstehenden Anforderungen an die Unternehmen im Rahmen der Entgelttransparenzrichtlinie stellt dies eine positive Ausgangslage dar.

Entgelt

Bei der Ermittlung der monatlichen Entgelte wurde bei einer Vollzeitbeschäftigung eine Spanne von 3.500 Euro bis über 8.000 Euro (brutto) sichtbar (n=105). Zum Vergleich: Im Jahr 2016 (n=72) lag der Anteil mit ca. 63 Prozent noch deutlich darunter. Auch der Anteil in den sehr hohen Entgelten ist von 9,0 Prozent (>7.000 Euro) auf 29,5 Prozent erheblich gestiegen. Über 83 Prozent aller befragten Stabsmitarbeiter*innen erhalten ein monatliches Brutto-Entgelt von 5.000 Euro und mehr, 16,2 Prozent verdienen weniger als 5.000 Euro. Konkret erhalten 3,8 Prozent ein Bruttogehalt zwischen 3.500 Euro und 4.000 Euro, 4,8 Prozent zwischen 4.001 Euro und 4.500 Euro und 7,6 Prozent zwischen 4.501 Euro und 5.000 Euro monatlich.

Vor allem bezüglich der Geschlechter wird ein Unterschied in der höchsten Entgeltgruppe deutlich: 19 Prozent der Männer (n=69) verdienen über 8.000 Euro, bei den Frauen sind es lediglich 6 Prozent (n=48).

Tabelle 5

Monatliches Brutto-Entgelt klassiert

	Häufigkeit	Prozent
3.501 – 4.000 €	4	3,8
4.001 – 4.500 €	5	4,8
4.501 – 5.000 €	8	7,6
5.001 – 5.500 €	15	14,3
5.501 – 6.000 €	22	21
6.001 – 6.500 €	7	6,7
6.501 – 7.000 €	13	12,4
7.001 – 7.500 €	6	5,7
7.501 – 8.000 €	9	8,6
> 8.000 €	16	15,2
Gesamt	105	100,0

Quelle: Eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Nebenleistungen

Die Nebenleistungen orientieren sich meist an den tariflichen Leistungen, die auch anderen Beschäftigten zustehen (z. B. Weihnachtsgeld, 13. Gehalt, Urlaubsgeld etc.). Sozial- und vermögenswirksame Leistungen sowie eine betriebliche Altersvorsorge oder Berufsunfähigkeitsversicherungen sind ebenfalls vertreten. Weitere Leistungen sind z. B. zusätzliche Urlaubstage (30 Tage plus 2) oder die Auszahlung von Reisezeiten als Mehrarbeit. Gelegentlich werden Boni, Jahresprämien oder individuell leistungsbezogene Vergütungsbestandteile ausgezahlt. Unter den „geldwerten Vorteilen“ sind am häufigsten Zuschüsse oder Bereitstellungen zu Mobilität zu finden. Darunter fallen Firmenwagen, Zuschüsse zu einer BahnCard, dem Deutschland-Ticket oder zum JobRad. Gelegentlich werden auch Handytarife übernommen bzw. Handys zur Privatnutzung bereitgestellt.

Insgesamt lässt sich zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen festhalten, dass ein überwiegender Teil der Stabsmitarbeiter*innen über eine Stellenbeschreibung verfügt, was auf eine zunehmende Profilschärfung und betriebliche Konturierung der Stabsmitarbeiter*innenstellen hinweist. Die Entgelte der Stabsmitarbeiter*innen sind merklich angestiegen, allerdings gibt es weiterhin geschlechtsspezifische Unterschiede, wobei Männer häufiger in höheren Entgeltgruppen vertreten sind. Die Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten von Stabsmitarbeiter*innen haben sich in den letzten Jahren verändert: Ein überwiegender Teil befindet sich in unbefristeten Arbeitsverhältnissen, wobei der Anteil unbefristeter Teilzeitstellen leicht angestiegen ist. Die vertraglichen Arbeitszeiten haben sich diversifiziert mit einer Zunahme von Teilzeitmodellen und einer Abnahme der klassischen 40-Stundenwoche bzw. Vollzeitstellen. Die tatsächliche Ar-

beitszeit weicht oft von der vertraglichen Arbeitszeit ab, ein erheblicher Teil der Stabsmitarbeiter*innen leistet regelmäßig Überstunden. Dennoch geben die meisten Befragten an, ihre Aufgaben in der vertraglich geregelten Arbeitszeit erledigen zu können.

7 FAZIT UND AUSBLICK

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Tätigkeitsprofil von Stabsmitarbeiter*innen in den letzten 20 Jahren eine Entwicklung auf verschiedenen Ebenen durchlaufen hat. Die Rolle bezieht sich nicht mehr nur noch auf eine administrative Unterstützung des Betriebsratsgremiums, sondern hat sich hin zu einer dauerhaften und wesentlichen Funktion für verschiedene Akteur*innen und Gremien innerhalb der Betriebe gewandelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Position zunehmend an Bedeutung gewinnt, die Arbeitsbedingungen sowie die Vergütung sich verbessert haben und als attraktiv zu bezeichnen sind.

Insgesamt ist die Tätigkeit als Stabsmitarbeiter*in durch attraktive Beschäftigungsbedingungen gekennzeichnet, die nicht zuletzt eine gute Work-Life-Balance ermöglichen. Der Arbeitsalltag weist einen hohen Freiheitsgrad auf und erfährt größtenteils Wertschätzung durch die Personen im beruflichen Umfeld. Die benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind vielfältig und deuten auf eine Professionalisierung hin – was sich in den Bildungsabschlüssen und fachlichen Weiterbildungen widerspiegelt. Im Selbstverständnis und auch in den vorzufindenden Tätigkeitsprofilen zeichnet sich deutlich ab, dass Stabsmitarbeiter*innen sich stärker in der einer beratenden denn in einer politischen Rolle sehen. Gleichzeitig sehen sich die Stabsmitarbeiter*innen mit steigender Komplexität konfrontiert, was zu erhöhtem Zeitdruck und damit zu einer hohen Arbeitsbelastung führen kann. Geschlechtsspezifische Unterschiede deuten in der Bewertung von Karriereöglichkeiten sowie in den Entgelten auf bestehende Ungleichheiten hin.

In der Praxis wird sichtbar, dass Stabsmitarbeitende inzwischen auch wichtige Verbindungselemente zwischen den Mitbestimmungsebenen darstellen. So rücken einige Stabsmitarbeitende inzwischen auch selbst in den Aufsichtsrat vor und agieren dort als gewählte Arbeitnehmervertreter*innen. Während die meisten Stabsmitarbeiter*innen nach wie vor nur ein Gremium betreuen, nimmt die Anzahl der zu betreuenden Gremien mit steigender Teamgröße zu. Gleichzeitig sind die Stabsmitarbeiter*innen zunehmend Teamplayer, da sie gemeinsam mit anderen Stabsmitarbeiter*innen die Gremien betreuen. Die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften weist Potenzial für die Zukunft auf. Aufgrund von Kapazitätsgrenzen in der Betreuung der Gremien durch Gewerkschaften kann die Zusammenarbeit

mit Stabsmitarbeiter*innen eine sinnvolle Strategie darstellen. Für die Gewerkschaften kann es gewinnbringend sein zu ermitteln, welche Art der Unterstützung der Stabsmitarbeiter*innen sinnvoll wäre und wie Netzwerke genutzt werden können, um diese Zusammenarbeit zu stärken.

Die Entwicklungspfade der letzten 20 Jahre verdeutlichen, dass sich das Stellenprofil der Stabsmitarbeiter*innen etabliert hat und sich kontinuierlich an aktuelle wirtschaftliche sowie gesellschaftliche Herausforderungen anpasst. Die zunehmende Akademisierung, die Diversität in Alter und Geschlecht sowie die wachsende Bedeutung der Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und dem Arbeitgeber unterstreichen die dynamische Entwicklung dieses Berufsfeldes. Es ist anzunehmen, dass Funktionen der Stabsmitarbeiter*innen in Zukunft

vermehrt mit Referentenpositionen gleichzusetzen sind, wie sie in Politik und Verwaltung häufig vorkommen. Dies spricht für eine fortlaufende Professionalisierung dieses Berufsbildes.

Diese Professionalisierung wirft die Frage auf, ob die Stelle der Stabsmitarbeiter*in auch gewerkschafts- und mitbestimmungspolitisch institutionalisiert werden sollte. Angesichts der wachsenden Bedeutung und der zunehmenden Komplexität der Aufgaben könnte eine Institutionalisierung sinnvoll sein, um die Position dieser Berufsgruppe weiter zu stärken und ihre Arbeitsbedingungen zu sichern.

LITERATUR

Balkenhol, Christoph (2025): Trendmonitor - Stabsstellen beim Betriebsrat. In AiB 4/2025, S.32-35.

Giertz, Jan-Paul (2017): Der Kollege im Vorstand. Der Arbeitsdirektor in der Stahlindustrie als Mitbestimmungsakteur. Mitbestimmungspraxis Nr.6, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.

https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006719

Giertz, Jan-Paul (2018): Ein neuer Akteur der Mitbestimmung. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 12/2018, S. 34-37.

Kübler, Ingo (2006): Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen. Ergebnisse einer Befragung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.



Alle Links wurden zuletzt
am 11.06.2026 geprüft

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



LINKEDIN

Auf unserer LinkedIn-Seite teilen wir regelmäßig spannende Best Practice-Beispiele, aktuelle Neuigkeiten aus unserem Institut und interessante Einblicke in die Arbeit unserer engagierten Kolleg*innen. Du erhältst wertvolle Beiträge zu unseren I.M.U.-Fachthemen und bleibst stets über die neuesten Entwicklungen informiert. Folge uns auf LinkedIn und bleibe immer auf dem neusten Stand:

<https://de.linkedin.com/company/institut-für-mitbestimmung-und-unternehmensführung>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Redaktion

Claudia Beer, Referat Personalmanagement und Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-184
claudia-beer@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 000

ISSN 2366-0449



„Stabsmitarbeiter*innen – Akteur*innen zwischen Administration und Wissenschaft“ von Claudia Niewerth und Riema Repp ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

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

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

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