

SonderMITteilung

Wissenschaftliche Fachartikel zum
Deutschen BetriebsräteTag 2019

Die Artikel sind elektronisch einzusehen unter:

<https://mit-institut-bonn.de/mitteilungen/>



Herausgeber:

Lyngsbergstraße 103 | 53177 Bonn

Tel.: 0228 - 943779-150 | Fax: 0228 - 943779-180

info@mit-institut-bonn.de

www.mit-institut-bonn.de

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses SonderMITteilung darf nur für nicht kommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der MIT Institut GmbH veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden. In dieser Sonderausgabe werden Ergebnisse wissenschaftlicher Fachartikel dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Vorwort: Betriebsräte als Demokratiegestalter

von: Dr. Katharina Oerder

2019 ist ein Jahr wichtiger Jubiläen für die Bundesrepublik und die Mitbestimmung. 100 Jahre Frauenwahlrecht, 100 Jahre Novemberrevolution, 100 Jahre Internationale Arbeitsorganisation, 80 Jahre Reichspogromnacht, 70 Jahre Grundgesetz, 70 Jahre Tarifvertragsgesetz, 70. Gründungsjahr des DGB, 30 Jahre Mauerfall – und 99 Jahre Betriebsrätegesetz, die Grundlage für die erfolgreiche Arbeit von tausenden Betriebsrätinnen und Betriebsräten in ganz Deutschland. Was viele dabei nicht wissen: Wahlen zum Betriebsrat haben eine erfreulich hohe Wahlbeteiligung, die sich in etwa auf dem Niveau der Bundestagswahlen, 2013 und 2009 sogar darüber bewegt.

Viele Arbeitsweisen und Organisationsprinzipien, die moderne Unternehmen heute mit dem Ziel höherer Produktivität, Agilität und der Reduktion von Komplexität fordern, etwa flache Hierarchien, demokratischere Entscheidungsfindung (auch über Führungskräfte), Partizipation, Diversität, Inklusion oder auch Innovation und Nachhaltigkeit leisten Betriebsräte für die Beschäftigten und die deutsche Wirtschaft bereits seit ihrer Institutionalisierung durch das Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 1952 (siehe z.B. Oerder, in press). Denn das demokratische Prinzip ist das Fundament der Betriebsratsarbeit – ganz ohne New Work, Scrum Master oder Unbossing.

Demokratie aktiv zu gestalten ist in Zeiten zunehmender Polarisierung und gegenseitigen Unverständnisses wichtiger denn je. Verständnis für Demokratie kann dabei am besten praktisch erfahren werden – und wo können Menschen unmittelbarer erreicht werden als dort wo sie einen bedeutenden Teil ihres Lebens verbringen, an ihrem Arbeitsplatz? Betriebsräte können Demokratie dort lehren und leben, wo noch immer (fast) alle Menschen zusammenkommen: im Betrieb.

Eine Studie aus dem Jahr 2017 zeigt, dass Menschen die populistische Parteien wählen, eher ein Gefühl der mangelnden Gestaltungsmacht erleben, insbesondere am Arbeitsplatz (Hilmer, Kohlrausch, et al. 2017). Dies kommt gerade in Bereichen starken technologischen Wandels zum Tragen. Welche Institution, wenn nicht Betriebsräte könnte hier besser als Bollwerk gegen diese mangelnde Gestaltungsmacht fungieren? Betriebsräte sind es doch, die genau diese Verantwortung übernehmen und gute Arbeit aktiv verhandeln. Am Beispiel von Betriebsräten wird jeden Tag und in ganz Deutschland gezeigt, wie die aktive Gestaltung einer Demokratie ganz praktisch funktioniert und wie ArbeitnehmerInnen ihre Entwicklung im besten Sinne des Wortes „mitbestimmen“ können.

Wie aktiv Betriebsräte das Leben von Millionen von Menschen jeden Tag beeinflussen, zeigen der Deutsche BetriebsräteTag und der Deutsche Betriebsräte-Preis jedes Jahr aufs Neue. Hier nur einige wenige Beispiele einer beliebig weiterzuführenden Liste: Betriebsräte beteiligen Beschäftigte an der Betriebsratsarbeit und organisieren so echte Partizipation (Merck). Sie organisieren Beteiligung der Belegschaft an der Gestaltung der Zukunft (DB System). Sie sorgen dafür, dass Mitbestimmung auf

internationale Konzernteile ausgeweitet wird (thyssenkrupp). Sie sorgen für die Integration Geflüchteter Menschen (Siemens) und entscheiden mit darüber, an welchen Investor ihr Unternehmen verkauft wird (Coppentrath & Wiese) und sie sind es häufig die ihren Kolleginnen und Kollegen in schweren Zeiten zur Seite stehen und ganze Unternehmen durch schwierige Fahrwasser navigieren und dabei Arbeitsbedingungen sichern (etliche Praxisbeispiele seit 2009).

Die Vielfalt der Themen, mit denen sich Betriebsratsgremien in der tagtäglichen Arbeit konfrontiert sehen, spiegeln auch die Beiträge in dieser Veröffentlichung zum Deutschen BetriebsräteTag 2019 wieder. Von einem historischen Abriss über den Wandel der Betriebsratsrolle, über Kompetenzentwicklung bis hin zu Genderfragen und der Gestaltung agiler Arbeitsmethoden ist ein bunter Strauß an aktuellen Fachbeiträgen zur Mitbestimmung zusammen gekommen. Die Beiträge zeigen, Betriebsräte sind kreativ und scheuen sich nicht davor, Verantwortung zu übernehmen, auch und gerade da, wo andere ihre Verantwortung schleifen lassen.

Das macht sie zu wahren Demokratiegestaltern!

Literatur:

Hilmer, R., Kohlrausch, B., Müller-Hilmer, R., & Gagné, J. (2017). *Einstellung und soziale Lebenslage: Eine Spurensuche nach Gründen für rechtspopulistische Orientierung, auch unter Gewerkschaftsmitgliedern*. Hans-Böckler-Stiftung.

Oerder, K. (in Press). *Transformation und Mitbestimmung*. Wolfgang Schroeder/ Ursula Bitzegeio/Sandra Fischer (Hg.). Digitale Industrie. Algorithmische Arbeit. Kulturelle Transformation. Schriftenreihe Interdisziplinäre Perspektiven. Das politische Fachbuch des Begabtenförderwerks der Friedrich-Ebert-Stiftung, Band 4, Bonn Dietz Verlag 2019.



Inhaltsangabe

▪ Achtung Wirtschaftsausschuss – Kennzahlen fahren Achterbahn! Neue IFRS-Leasing-Bilanzierungsregeln von: Dirk Bredies	3
▪ Diversity: (k)ein Thema der betrieblichen Interessenvertretung? von: Nur Demir, Prof. Dr. Maria Funder & Anna Korn	6
▪ Coaching – Das Instrument zur Potenzialentfaltung von Führungskräften in der Betriebsratsarbeit von: Kerstin Halm, Thorsten Halm & David Winter	12
▪ Kompetenzmanagement im Betriebsrat - Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen von: Dr. Simone Hocke, Franziska Laudenbach & Dr. Eva Anslinger	18
▪ Corporate Development 4.0 – Das Betriebsrat als Korrektiv exzedierter, digitaler Disruption von: Roland Ivancic	23
▪ Arbeit 4.0 – Betriebsräte und Scrum von: Bettina Seibol & Walter Mugler	27
▪ Der Betriebsrat – Rollenbild und Arbeitsorganisation im Wandel von: Calvin Pomplitz	30
▪ Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit systematisch wiederherstellen, erhalten und fördern von: Tobias Reuter, Regina Laudel, Anja Liebrich & Marianne Giestert	34
▪ Nach dem Betriebsrat – Berufliche Perspektiven einer ‚paradoxen Führungskraft‘ von: Erhard Tietel	40

Achtung Wirtschaftsausschuss – Kennzahlen fahren Achterbahn!

Neue IFRS¹ Leasing-Bilanzierungsregeln

von: Dirk Bredies

Impulse für die Praxis

- Seit 2019 gelten neue Regeln zur IFRS Leasing-Bilanzierung, wodurch sich etliche Kennzahlen stark verändern können
- Die bei vielen Unternehmen prominente EBITDA-Marge verbessert sich durch die Umstellung
- Zeitreihenvergleiche von Kennzahlen bedürfen Bereinigung
- Branchenvergleiche von IFRS- und HGB-bilanzierenden Unternehmen hinken, wenn keine Bereinigung vorgenommen wird
- Kennzahlen bedürfen nachvollziehbare Neuberechnungen, insbesondere wenn Erfolgsbeteiligungen für Arbeitnehmer davon betroffen sind
- Achtung: Für Wirtschaftsausschüsse sind Kennzahlenüberprüfungen und -anpassungen notwendig
- Empfehlung: Gremien sollten sich bei Bedarf sachkundigen Rat einholen

Wie lief es bis zum Jahr 2018?

Leasingfinanzierung wird bilanziell anders behandelt als Kreditfinanzierung.

Beispiel: Unternehmen A benötigt eine neue Maschine. Es kauft die Maschine und finanziert den Kauf mit einem Bankkredit. Unternehmen A bilanziert die Maschine als Vermögen und den Bankkredit als Fremdkapital (Schulden). Unternehmen B benötigt ebenfalls eine neue Maschine. Es entscheidet sich, die Maschine nicht zu kaufen, sondern zu leasen. Unternehmen B bilanziert die Maschine nicht als Vermögen und es bilanziert auch keine Leasingverpflichtungen als Fremdkapital (Schulden). Die Bilanz des Unternehmens B verändert sich durch die Maschinenanschaffung nicht. Sie sieht nachher genauso aus wie vorher!

Was verändert sich 2019 durch die neuen IFRS-Bilanzierungsregeln?

Die Änderungen sind substantiell!²

Das Unternehmen, das die Maschine least, wird bilanziell genauso gestellt, wie das Unternehmen, das die Maschine mit einem Kredit finanziert. Unternehmen B kann die Leasingverpflichtungen also nicht mehr „off balance“ darstellen. Es muss Vermögen und Verbindlichkeiten „on balance“ ausweisen. Es

bilanziert Nutzungsrechte an Leasinggegenständen als Vermögen und Leasingverbindlichkeiten als Fremdkapital (Schulden).

Warum gibt es diese Änderung?

Es soll mehr Transparenz geschaffen werden.

Manche Leasingverträge (sog. Finance Leasing) wurden behandelt wie Kreditfinanzierungen. Die meisten Leasingverträge (sog. Operate Leasing) wurden nicht in die Bilanz des Leasingnehmers aufgenommen. Das IASB (International Accounting Standard Board) geht davon aus, dass rund 85% aller Leasingverpflichtungen nicht in den Bilanzen der Leasingnehmer abgebildet waren (Landgraf / Raum, 2016). Seit dem Geschäftsjahr 2019 gilt für IFRS-bilanzierende Unternehmen die gleiche bilanzielle Behandlung unabhängig von Finance Leasing, Operate Leasing oder Kreditfinanzierung. Das IASB verspricht sich davon eine größere Klarheit über die tatsächliche Vermögens- und Schuldensituation der Unternehmensbilanzen und eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen (International Accounting Standards Board®, 2016).

Um welche Größenordnungen geht es?

Das Volumen ist enorm!

Das IASB hat bei weltweit 30.000 börsennotierten Unternehmen Leasingverpflichtungen von mehr als 2.500 Mrd. € identifiziert, die vor Anwendung der neuen Bilanzierungsregeln „off balance“, also nicht in der Bilanz ausgewiesen waren (International Accounting Standards Board®, 2016).

Gibt es Ausnahmen?

Es gibt kaum Ausnahmen!

Die neuen Bilanzierungsregeln betreffen fast alle Leasing- und Mietverträge. Nur bei Verträgen mit einer Laufzeit unter 12 Monaten und bei Verträgen über geringe Werte (z.B. Laptops) kann der Leasingnehmer weiterhin so verfahren wie bisher (Laukin / Weis, 2019).

Was passiert mit Unternehmen, die nach deutschem Handelsrecht (HGB) bilanzieren?

Das Handelsrecht (HGB) ändert sich nicht! Genau wie bisher in den IFRS galt auch im HGB, dass

¹ IFRS: International Financial Reporting Standards (internationale Rechnungslegungsvorschriften, die in vielen Ländern – auch Deutschland – für börsennotierte Unternehmen verpflichtend sind). Daneben existieren nationale Rechnungslegungsvorschriften – in Deutschland das HGB (Handelsgesetzbuch).

² Die alte Vorschrift zur Behandlung von Leasingverhältnissen heißt IAS 17 Leases und wird für Geschäftsjahre ab 2019 ersetzt durch die neue Vorschrift IFRS 16 Leases.

das sogenannte Operate Leasing nicht als Vermögen und Schulden in der Bilanz auftaucht. Bei IFRS ändert sich das. Im HGB bleibt alles so wie bisher auch.

Was passiert mit den Kennzahlen?

Durch die Änderung der Rechnungslegungsvorschriften ändern sich bei IFRS-bilanzierenden Unternehmen etliche Kennzahlen (Peters/ Ciesielski, 2019).

Die prominentesten Kennzahlen, die eine Änderung erfahren, sind Eigenkapitalquote und EBITDA-Marge (Köster / Repetz, 2016).

Was passiert mit der Eigenkapitalquote?

Für IFRS-bilanzierende Unternehmen sinkt die Eigenkapitalquote!

Die Eigenkapitalquote setzt das Eigenkapital ins Verhältnis zum gesamten Kapital (Summe aus Eigen- und Fremdkapital). Je höher das Eigenkapital im Verhältnis zum gesamten Kapital, desto besser die Kennzahl. Die Eigenkapitalquote wird unter anderem von Banken benutzt, um die Bonität von Unternehmen zu beurteilen. Mitunter werden in Kreditverträgen Mindest-Eigenkapitalquoten zwischen kreditgebender Bank und Unternehmen vereinbart. Durch die neuen IFRS-Regelungen zum Leasing steigt das Fremdkapital und dadurch das gesamte Kapital (Summe Passiva). Das Eigenkapital bleibt absolut unverändert. Sein Anteil am gesamten Kapital wird darum kleiner.

Beispiel: Ein Unternehmen bilanziert Vermögenswerte für 2.000 Geldeinheiten. Außerdem bestehen (operate) Leasingverpflichtungen für 250 Geldeinheiten. Das Vermögen steigt durch die veränderten Regeln um 250 Geldeinheiten (Nutzungsrechte an Leasinggegenständen). Das Unternehmen hat 1.500 Geldeinheiten Schulden in der Bilanz nach alten Bilanzierungsvorschriften. Die Schulden steigen um 250 Geldeinheiten an. Der Anteil des Eigenkapitals am gesamten Kapital (die Eigenkapitalquote) sinkt von 25,0 % auf 22,2 %.

Was passiert mit der EBITDA-Marge?

Für IFRS-bilanzierende Unternehmen steigt die EBITDA-Marge!

Das EBITDA steht für den Gewinn vor Zinsen (Finanzergebnis), Steuern und Abschreibungen (= Earning before interest, taxes, depreciation, amortization). Die EBITDA-Marge setzt das EBITDA in das Verhältnis zu den Umsatzerlösen. Bei einem EBITDA von z.B. 300 Geldeinheiten und Umsatzerlösen von z.B. 1.000 Geldeinheiten ergibt sich eine EBITDA-Marge von 30 %. Je höher die EBITDA-Marge desto profitabler wirtschaftet das Unternehmen. In vielen Unternehmen wird die EBITDA-Marge herangezogen, um den Unternehmenserfolg zu messen. Sie gilt als einer der wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren.

Leasing- und Mietaufwand erhöht den Aufwand eines Unternehmens und senkt damit das EBITDA. Durch die neuen IFRS-Bilanzierungsregeln wird Leasing- und Mietaufwand umgewandelt in Abschreibungen und Zinsen. Abschreibungen und Zinsen (Finanzergebnis) sind zwar Aufwand, gehören aber nicht zu dem Aufwand, der das EBITDA senkt. Darum steigt das EBITDA und damit die EBITDA-Marge an.

Beispiel: Ein Unternehmen erzielt bei einem Umsatz von 1.000 Geldeinheiten eine EBITDA-Marge von 30%. Leasing- und Mietaufwand betragen 60 Geldeinheiten. Diese 60 Geldeinheiten werden nach neuer IFRS-Regelung aufgespalten in Abschreibungen (im Beispiel 50 Geldeinheiten) und Zinsaufwand (im Beispiel 10 Geldeinheiten). Die EBITDA-Marge steigt dadurch von 30% auf 36%.

Wie wird in der Unternehmenspraxis auf die IFRS-Regelung reagiert?

Es wird sehr unterschiedlich reagiert!

IFRS-bilanzierende Unternehmen müssen sich an die veränderte Leasing-Bilanzierung anpassen, ob sie wollen oder nicht. Wie sie mit den Brüchen in den Kennzahlen umgehen, bleibt allerdings ihnen überlassen. Es gibt Unternehmen, die die Auswirkungen der Bilanzierungsregeln auf die Kennzahlen unerwähnt lassen oder nur bruchstückhaft erläutern. Andere informieren über die Auswirkungen (entweder an prominenter Stelle des Zahlenwerks oder aber versteckt in den Untiefen des Anhangs). Wieder andere entwickeln neue Kennzahlen, um die Vergleichbarkeit trotz der Änderung in den Bilanzierungsregeln zu gewährleisten. Beispiel: Die Deutsche Telekom hat als Reaktion auf die IFRS-Regelung das EBITDA um einen EBITDA AL ergänzt

und die EBITDA-Marge als Kennzahl seit 2019 ersetzt durch die EBITDA AL-Marge (Göricke, 2019). Die neue Kennzahl EBITDA AL-Marge rechnet den Umstellungseffekt durch die neuen Bilanzierungsregeln heraus. Die EBITDA AL-Marge 2019 erhält dadurch die gleiche Berechnungslogik wie die frühere EBITDA-Marge 2018. Dadurch wird die Telekom 2019 mit der Telekom 2018 als auch

International Financial Reporting Standards					
	IAS 17 Leases		Veränderung	IFRS 16 Leases	
	bis 2018			seit 2019	
	Geldeinh.	%	Geldeinh.	Geldeinh.	%
BILANZ					
AKTIVA					
Vermögen	2.000	100,0 %	250	2.250	100,0 %
<i>davon Nutzungsrechte an Leasinggegenständen</i>	0	0,0 %	250	250	11,1 %
SUMME AKTIVA	2.000	100,0 %	250	2.250	100,0 %
PASSIVA					
Eigenkapital	500	25,0 %		500	22,2 %
Fremdkapital	1.500	75,0 %	250	1.750	77,8 %
<i>davon Leasingverbindlichkeiten</i>	0	0,0 %	250	250	11,1 %
SUMME PASSIVA	2.000	100,0 %	250	2.250	100,0 %

International Financial Reporting Standards				
	IAS 17 Leases		Veränderung	IFRS 16 Leases
	bis 2018		seit 2019	seit 2019
Gewinn- und Verlustrechnung	Geldeinh.	%	Geldeinh.	Geldeinh. %
+ Umsatzerlöse	1.000	100,0 %		1.000 100,0 %
- Aufwand (ohne Finanzergebnis, Steuern, Abschreibungen)	700	70,0 %	-60	640 64,0 %
<i>davon Leasing</i>	60	6,0 %	-60	0 0,0 %
= EBITDA (Earning before interest, taxes, depreciation, amortization)	300	30,0 %	60	360 36,0 %
- Abschreibungen (DA)	100	10,0 %	50	150 15,0 %
= EBIT (Earning before interest, taxes)	200	20,0 %	10	210 21,0 %
- Finanzergebnis (I)	20	2,0 %	10	30 3,0 %
= EBT (Earning before taxes)	180	18,0 %	0	180 18,0 %

mit HGB-bilanzierenden Unternehmen 2019 vergleichbar. Der Effekt ist erheblich. In 2018 betrug die damals noch berechnete EBITDA-Marge der Telekom für das Gesamtjahr 30,8% (Deutsche Telekom AG, 2019a). Für das erste Quartal 2019 erzielt der Telekom-Konzern eine EBITDA AL-Marge von 30,5% (Deutsche Telekom AG, 2019b). Die (von der Telekom nicht mehr berechnete) EBITDA-Marge für das erste Quartal 2019 hätte 35,4% betragen. Sie hätte Äpfel mit Birnen verglichen!

Worauf müssen Betriebsräte achten?

Bei Kennzahlen dürfen nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden!

Für IFRS-bilanzierende Unternehmen:

Wenn von Unternehmensseite mit schwächerer Eigenkapitalquote argumentiert wird, um Forderungen gegenüber Arbeitnehmervertretern durchzusetzen, gilt es zu beachten, welchen Beitrag die buchhalterische Umstellung an der Veränderung der Eigenkapitalquote ausmacht. Um Äpfel auch wieder mit Äpfeln zu vergleichen, muss dieser Effekt herausgerechnet werden.

Für die Zahlen ab 2019 ist grundsätzlich eine verbesserte EBITDA-Marge zu erwarten. Die Verbesserung der Kennzahl hat buchhalterische Gründe und nichts mit unternehmerischem Erfolg zu tun. Auch dieser Effekt muss herausgerechnet werden, um einen klaren Blick auf die Entwicklung des Unternehmens zu behalten.

Häufig orientieren sich Erfolgsbeteiligungen für Arbeitnehmer an der EBITDA-Marge. Es ist damit zu rechnen, dass die Unternehmen die verbesserte EBITDA-Marge für die Berechnung der Erfolgsbeteiligung um den IFRS-Umstellungseffekt bereinigen. Für diesen Fall muss überprüft werden, ob die Bereinigung nachvollziehbar berechnet wurde.

Wirtschaftsausschüsse müssen sich mit den Auswirkungen für ihre Unternehmen befassen und sich mit Anpassungen und Neuberechnungen von Kennzahlen beschäftigen und gegebenenfalls sachkundigen Rat einholen.

Für HGB-bilanzierende Unternehmen:

Wenn die EBITDA-Marge des eigenen Unternehmens mit der

von anderen Unternehmen verglichen wird, so muss darauf geachtet werden, ob mit IFRS-bilanzierenden Unternehmen verglichen wird. Das eigene Unternehmen wird gemessen an früheren Geschäftsjahren vermutlich schlechter abschneiden gegenüber den IFRS-Vergleichsunternehmen. Der rein buchhalterische Unterschied aufgrund der IFRS-Neuregelung muss für einen brauchbaren Vergleich herausgerechnet werden.

Autor

Dirk Bredies (Dipl.-Kaufm.) ist Geschäftsführer der Agemus Consulting GmbH. Der gelernte Bankkaufmann und Unternehmensberater arbeitet als Trainer und Gutachter für betriebswirtschaftliche Themenstellungen und begleitet in dieser Funktion insbesondere Betriebsratsgremien und Wirtschaftsausschüsse. Als Fellow des MIT_LAB ist er für das MIT Institut Bonn als Referent und Autor für betriebswirtschaftlichen Themen tätig.

Literatur:

Deutsche Telekom AG (2019a): Geschäftsbericht 2018.

Deutsche Telekom AG (2019b): Konzernzwischenbericht 1. Quartal 2019.

Göricke, N. (2019): IFRS 16: Leasingbilanzierung wird neu geregelt. Bonn, Deutsche Telekom AG

International Accounting Standards Board® (2016): Effects Analysis International Financial Reporting Standard® IFRS 16 Leases. London, IFRS Foundation®

Köster, O. / Repetz, S. (2016): IFRS 16 – Der neue Leasingstandard: Fluch oder Segen für den Schweizer Markt? In: Expert Focus 9/2016

Landgraf, C. / Raum, F. (2016): IFRS 16: Zukunft der Leasingbilanzierung. In: Entrepreneur, Nürnberg, Rödl und Partner GmbH

Laukin, M. / Weis, R. (2019): Neuregelung der internationalen Leasingbilanzierung (IFRS 16). Bad Homburg v.d.H., Deutsche Leasing AG

Peters, S. / Ciesielski J. (2019): Leases: What investors need to know about the new standard. Charlottesville, VA, CFA Institute

Diversity: (k)ein Thema der betrieblichen Interessenvertretung?¹

von: Nur Demir, Prof. Dr. Maria Funder & Anna Korn

Impulse für die Praxis

neue Befunde und Schlussfolgerungen auf einen Blick

↑	Ein Großteil der Betriebe erfüllt die gesetzliche Minderheitenquote
↑/↓	Der Anteil von Frauen in den Betriebsräten ist stabil, jedoch auch stagnierend
↓	Frauen besetzen weitaus seltener die Spitzenpositionen im Betriebsrat
↓	Das Forschungsfeld zum Thema betriebliche Mitbestimmung und Geschlecht ist noch weitgehend unerforscht
→	<u>Diversity</u> muss ein Bestandteil betrieblicher Interessensvertretungspolitik werden
→	Arbeits- und Geschlechterpolitik, aber auch die Forschung müssen sich mit Ursachen der Unterrepräsentation von Frauen in der betrieblichen Mitbestimmung befassen

wegzudenken ist. Das Streben nach Chancengleichheit – und zwar nicht nur im Hinblick auf das Geschlecht, sondern auch auf Alter, Ethnizität und sexuelle Orientierungen, um nur einige der hier relevanten Dimensionen zu nennen – ist offenbar zu einem unverzichtbaren Element eines jeden modernen Human-Ressource-Managements geworden. Greift man die Geschlechterdimension, die in unserem Beitrag im Zentrum stehen wird, heraus, so scheint in der Tat bereits ein Sprung nach vorn gemacht worden zu sein. Frauen sind nicht nur in nahezu allen Berufsfeldern tätig, sie besetzen

Abstract

Der Trendreport Betriebsratswahlen 2018 untersucht das Wahlverhalten der Belegschaften, die Betriebsratsstrukturen und das Sozialprofil der Betriebsräte. Die Ergebnisse der letzten Wahlanalysen reihen sich in die der vorherigen Erhebungswellen ein: Frauen stellen etwa ein Drittel der Betriebsräte. Mit Einführung des betriebsverfassungsgesetzlichen Minderheitenschutzes verbesserte sich ihre Repräsentation in den Betriebsräten, doch hat sich innerhalb der betrachteten Zeiträume 2010 bis 2018 wenig geändert. Die Zahlen stagnieren: Die Betriebsräte sind weiterhin nicht nur älter, sondern vorwiegend auch männlich. In den Spitzenpositionen der Gremien ist die geschlechtliche Segregation noch ausgeprägter. Ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter ist jedoch notwendig, um dem demokratischen Anspruch der Betriebsräte gerecht zu werden, die Belegschaft adäquat zu vertreten und als politischer Akteur für diese aufzutreten. Doch wie kommt es, dass Frauen trotz einer Reihe von Gleichstellungsgesetzen nach wie vor insbesondere in Spitzenpositionen unterrepräsentiert bleiben?

Auf Basis eines Mixed-Methods-Ansatzes quantitativer und qualitativer Methoden soll analysiert werden, weshalb Frauen insbesondere an der Betriebsratsspitze unterrepräsentiert sind.

Einleitung

Wirft man einen Blick auf aktuelle Entwicklungen, so entsteht der Eindruck als ob das Thema Diversity – Vielfalt – mittlerweile auf der Agenda keines großen Unternehmens mehr

mittlerweile auch wichtige Spitzenpositionen in Wirtschaft und Politik (vgl. u.a. Funder 2014, 2018b). Erst jüngst wurde z.B. Ursula von der Leyen zur EU-Kommissionspräsidentin gewählt und Christine Lagard zur Chefin der Europäischen Zentralbank. Dass selbst in soziologischen Beiträgen daher schon die Rede von einem unaufhaltsamen „Degendering“ ist, erstaunt nicht. Dennoch stellt sich angesichts einer Vielzahl von gegenläufigen Trends die Frage, ob hier nicht ein allzu optimistisches Szenario skizziert wird, von dem wir immer noch weit entfernt sind. Haben wir es also nicht vielmehr mit einem „Egalitätsmythos“ (Funder 2014; Funder/ May 2014) zu tun, der mehr Schein als Sein suggeriert? Wir wollen dieser Frage mit Blick auf die betriebliche Interessenvertretung nachgehen. Der Beitrag gliedert sich in drei Teile: Zunächst wird die Entwicklung der Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat vorgestellt (Teil 1) und dann auf die Minderheitenquote (Teil 2) eingegangen. Im dritten Teil steht dann die Besetzung von Spitzenpositionen (Teil 3) und im vierten die Frage der Geschlechterverhältnisse in neugegründeten Betriebsräten (Teil 4) im Fokus.

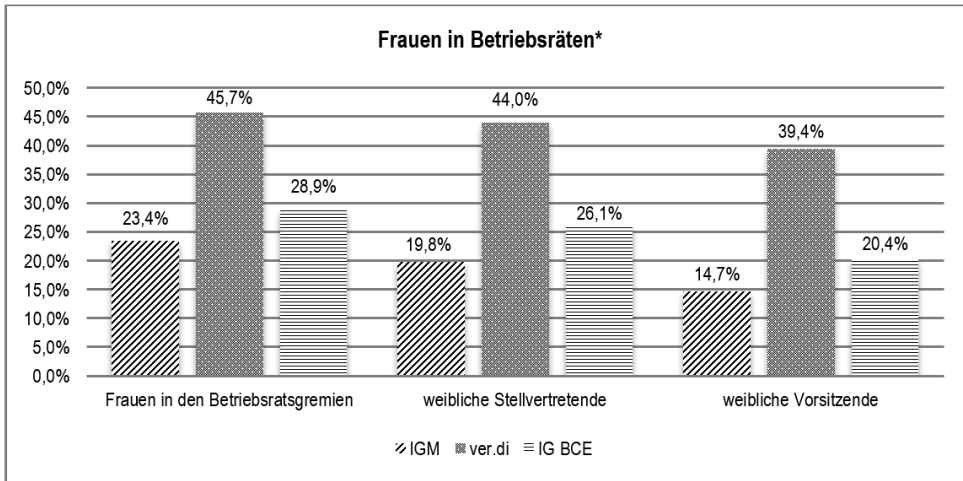
1. Geschlechterverhältnisse in der betrieblichen Interessenvertretung: Entwicklungen im Überblick

Derart optimistische Szenarien, wie wir sie eingangs skizziert haben, finden sich auch mit Blick auf die Geschlechterverhältnisse in der betrieblichen Mitbestimmung. Faktisch stellen Frauen mittlerweile ein Drittel der Mitglieder in den Betriebsratsgremien. Das war nicht immer der Fall. Erst mit der Einführung des betriebsverfassungsgesetzlichen Minderheitenschutzes für die Vertretung beider Geschlechter im Jahre 2001 verbesserte sich auch die Repräsentation von Frauen in Betriebsräten. Insbesondere im produzierenden Gewerbe, in dem Frauen noch heute eher einen geringen Anteil der Beschäftig-

¹ Der Beitrag basiert auf den Ergebnissen eines noch laufenden Forschungsprojektes zum Thema: „Betriebsratswahlen 2018: Ein Trendreport und Fallanalysen zum demografischen Wandel und zur Gleichstellung“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und unter der Leitung von Prof. Dr. Maria Funder am Institut für Soziologie der Philipps-Universität Marburg (Laufzeit 2018-2020) durchgeführt wird.

ten ausmachen, hat die Verankerung der Minderheitenquote bewirkt, dass sie aus den Betriebsräten nicht mehr wegzudenken sind. Doch schauen wir uns die Zahlen etwas genauer an:

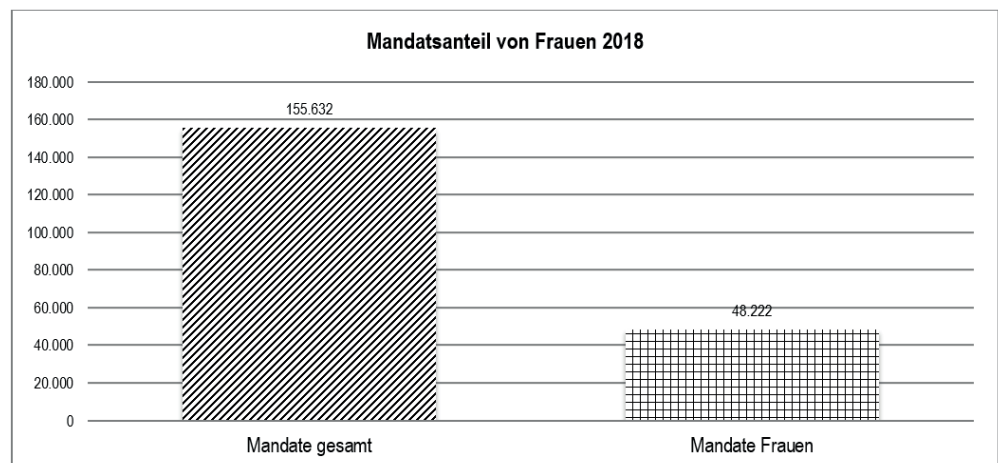
Abbildung 1:



* Der Anteil der Frauen in der Belegschaft beträgt 21,9% (IGM) bzw. 29,3% (IG BCE)
Quelle: eigene Daten (Trendreport 2018) (N=18.358)

In den Betrieben im Einzugsbereich der IGM sind 14,7% der Betriebsratsvorsitzenden Frau-en; obwohl sie immerhin fast 22% der Belegschaft stellen; nicht viel anders verhält es sich im Hinblick auf die Position der Stellvertretung (19,8%) (vgl. Abbildung 1). Während diese Zahlen zu erwarten waren, erstaunt dann doch, dass selbst in der Dienstleistungsbranche, in der Frauen nicht selten sogar den Großteil der Belegschaft bilden, weniger als die Hälfte der Spitzenpositionen in den Betriebsräten mit Frauen besetzt sind (39,4%) (vgl. ebd.). Frauen trifft man insgesamt gesehen in der Führungsriege aus ver.di Betrieben häufiger an als in Betrieben aus IGM und IG BCE Betrieben. Ähnlich sieht es auch generell im Hinblick auf die Besetzung von Mandaten in diesen Betriebsratsgremien aus. So entfallen auf Frauen im Bereich der IGM 23,4% der Mandate; im Bereich der IG BCE sind es immerhin 28,9% (allerdings bei einem Frauenanteil an der Belegschaft von fast 30%). In den Betrieben im Einzugsbereich von ver.di beläuft sich ihr Anteil hingegen auf fast 46%, was sich auch auf die bereits einleitend angeführte Gesamtrechnung positiv auswirkt und erklärt, warum die vorgesehene Minderheitenquote insgesamt erfüllt wird. Berücksichtigt man jedoch, dass sich die Frauenanteile im Betriebsrat im Längsschnittvergleich (2010 bis 2018) kaum verändert haben (Abbildung 4 und 5), kann diese

Abbildung 2:



Quelle (Trendreport 2018): eigene Daten, Datenbasis: IGM, ver.di, IG-BCE (N=18.358)

Entwicklung durchaus als Stagnation gewertet werden. Daher ist es nach wie vor von großer Bedeutung, der Frage nach den Ursachen für diesen Stillstand nachzugehen, zumal er sich, davon ist auszugehen, auch auf den Frauenanteil in den Spitzenpositionen auswirkt; als erste Stichworte hierzu sind zu nennen: geringere Rekrutierungsbasis, geringere Sichtbarkeit (Tokenism). Es stellen sich somit u.a. folgende Fragen:

- Weshalb kandidieren Frauen seltener für den Betriebsrat und sogar noch weitaus seltener für den Vorsitz?
- Worin bestehen die Hemmnisse und Hürden auf dem Weg zum Betriebsrat und wie äußern sie sich (typischerweise)?
- Wie können Lösungen für dieses Problem, also die anhaltende geschlechtliche Segregation im Betriebsrat, aussehen?

Erste Antworten geben die Befunde unseres „Trendreport Betriebsratswahlen 2018“ (vgl. Demir et al. 2018). Zunächst fällt – wie bereits erwähnt – auf,

dass Frauen seit mehreren Wahlperioden stets um die 30% der Betriebsratsmitglieder stellen und dass sich an dieser Zahl in den letzten Wahlperioden nichts verändert hat. Worin die konkreten Gründe für diesen Umstand bestehen, ist anhand der ermittelten Häufigkeitsverteilungen allein jedoch nicht zu erklären. Offenbar markiert die Höhe der gesetzlich festgelegten Quote eine aus vielerlei Gründen nur schwer zu überwindende Schwelle. Bezogen auf die Besetzung von Spitzenpositionen könnte es sich – ähnlich wie im Falle von Aufsichtsräten (vgl. Wecke 2019) – um eine kaum zu durchdringende „gläserne

Decke“ handeln. Auf diese Entwicklungen wollen wir im Weiteren auf der Basis unserer Paneldaten¹ noch etwas genauer eingehen.

¹ Für den Trendreport 2018 wurden

auf Basis von gewerkschaftlichen Rohdaten zwei Paneldatensätze erstellt: Ein Panel identischer Betriebe, in dem die Wahlperioden 2014 und 2018 verglichen wurden und ein weiteres Panel identischer Betriebe mit einem Vergleich der Wahlperioden 2010-2018.

Tabelle 1: Durchschnittlicher Anteil von Frauen in der Belegschaft und im Betriebsrat in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, NGG)

Frauen in der Belegschaft	2010	2014	2018
bis 10%	8,2%	8,0%	8,4%
11% bis 20%	17,2%	17,7%	18,3%
21% bis 30%	26,1%	27,2%	27,1%
31% bis 40%	35,4%	36,5%	35,3%
41% bis 50%	43,5%	43,4%	43,5%
51% bis 60%	43,5%	43,8%	42,2%
61% bis 70%	52,7%	48,9%	53,3%
71% bis 80%	62,4%	62,5%	64,2%
81% bis 90%	71,5%	71,0%	73,1%
91% bis 100%	75,7%	64,1%	93,1%
gesamt	23,2%	24,1%	23,6%

Quelle (Trendreport 2018): eigene Daten

2. Geschlechterverteilung im Betriebsrat – Auswirkungen der Geschlechterquote

Die Ergebnisse des Trendreports 2018 reihen sich in die Ergebnisse der vorherigen Erhebungswellen der Betriebsratswahlen 2010 und 2014 ein: Daran, dass Frauen im Durchschnitt etwa ein Viertel der Belegschaft ausmachen, hat sich kaum etwas verändert. Mit aktuell 48.222 von insgesamt 155.632 Mandaten stellen Frauen weiterhin mit 31% etwa ein Drittel der Betriebsräte in den untersuchten Betrieben.

Obwohl der Gesamtanteil der Frauen in den Betriebsräten unverändert ist, fällt auf, dass insbesondere in großen Betrieben, in denen der Frauenanteil hoch ist, ihre Repräsentation im Betriebsrat stark angestiegen ist, so gar auch, wenn man die Betriebe des für die Gleichstellung ansonsten eher problematischen Industriesektors mitberücksichtigt.

Der stagnierende Frauenanteil in den Betriebsräten, der sich über die untersuchten Wahlperioden abzeichnet, ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass Frauen in einigen Wirtschaftssektoren generell unterrepräsentiert sind, was ein Blick auf die Frauenanteile in den Belegschaften der Gewerkschaften IGM, NGG, IG BCE und IG BAU zeigt.

Tabelle 2: Beschäftigtenanteil Frauen 2018

Gewerkschaft	absolut		Ø Frauenanteil in der Belegschaft
		relativ	
IGM	756,187	21,9%	22,1%
NGG	100,825	40,7%	40,0%
IG BCE	277,313	29,3%	27,9%
IG BAU	121,914	37,2%	24,1%
gesamt	1.256.239	25,3%	24,7%

Quelle (Trendreport 2018): eigene Daten (N=15.781)

Die Quotenregelung des betriebsverfassungsgesetzlichen Minderheitenschutzes für die Vertretung beider Geschlechter hat die Repräsentation von Frauen in den Betriebsräten

durchaus verbessert. Insbesondere in den Industriebetrieben, in denen Frauen noch heute eher einen geringen Anteil der Beschäftigten ausmachen, hat die Erfüllung der Geschlechterquote bewirkt, dass sie nunmehr in den Betriebsräten weitestgehend vertreten sind. Dennoch ist nicht zu übersehen, dass der durch diese Reform des Betriebsverfassungsgesetzes sukzessive ansteigende Anteil von

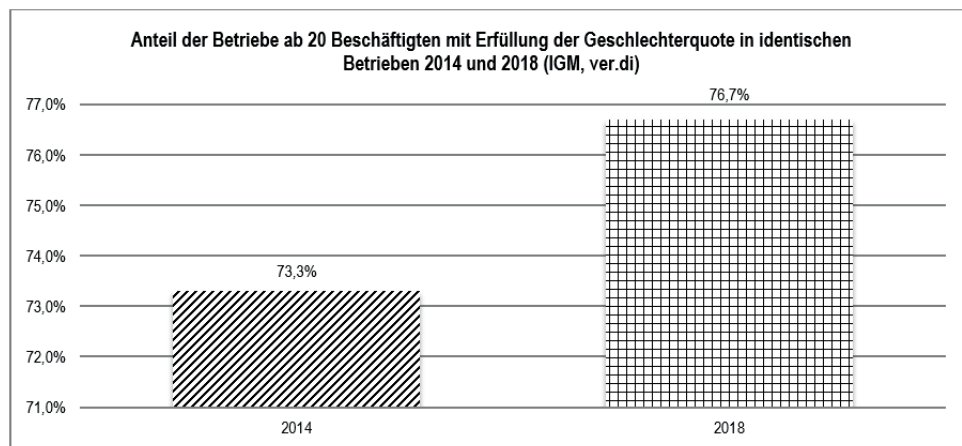
Frauen in den Betriebsräten seit 2014 stagniert; d.h. er hat sich bei einem Wert von etwa 30% eingependelt, auch wenn die Erfüllung der Quote des Minderheitengeschlechts zwischen 2014 und 2018 leicht zugenommen hat.

Die Berechnung des Zusammenhangs zwischen dem Anteil der Frauen in den Belegschaften und ihrem Anteil in den Betriebsräten bestätigt, dass die Höhe des Frauenanteils in der Belegschaft ihren Anteil in den Betriebsräten beeinflusst. Dies mag kein ungewöhnliches Resultat sein, unterstreicht aber dennoch, dass erst mit zunehmender Präsenz und damit Sichtbarkeit von Frauen in der Belegschaft auch die Chancen steigen, mehr Frauen für die Betriebsratsarbeit und vor allem für die Spitzenposition zu gewinnen, was insbesondere in männerdominierten Branchen ein anhaltendes Problem darstellt.

Zudem kommt es nicht selten vor, dass selbst in mittleren und größeren Betrieben mit extrem geringen Frauenanteilen gar keine Frauen in den Betriebsräten vertreten sind, da die Quotenregelung, die auf dem d'hondtschen Höchstzahlverfahren basiert, unter diesen ungünstigen Bedingungen nicht greift. Insbesondere was die Branchen betrifft, in denen Frauen in der Belegschaft ohnehin weniger stark vertreten sind, versagt die Quotenregelung unter bestimmten Voraussetzungen. Frauen

sind in solchen Fällen im Betriebsrat überhaupt nicht vertreten. Es stellt sich also die Frage, wie ein Wandel möglich wäre. Zu überlegen wäre entweder, die Quotenregelung selbst zu modifizieren oder – da dies insofern kompliziert wäre, da es eine Gesetzesänderung impliziert – Regelungen im Umgang mit solchen Situationen festzulegen, an die sich Betriebs-

Abbildung 3:



Quelle (Trendreport 2018): eigene Daten (N=8.837)

räte halten müssten. Eine Lösung könnte beispielsweise darin bestehen, dass man es wie im Falle von Aufsichtsräten hält, in denen es zu wenig oder keine Kandidatinnen für die Sitze gibt, welche für das Minderheitengeschlecht vorgesehen sind: Man lässt den Betriebsratssitz bzw. die Betriebsratsspitze unbesetzt (sog. leerer Stuhl).

3. Frauen an der Spitze?

Dass Betriebsräte in der Regel nach wie vor nicht nur älter, sondern auch männlich sind, wird durch die Trendanalyse unseres Reports gezeigt. In den Spitzenpositionen der Betriebsratsgremien ist die geschlechtliche Segregation jedoch stärker ausgeprägt als in den Gremien selbst, in welchen sie Dank der Quotenregelung nicht annähernd so auffällig ist wie im Hinblick auf den Vorsitz und die Stellvertretung. Dass weibliche Vorsitzende noch immer eine Ausnahme darstellen, ist – wie

Tabelle 3: Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen in der Belegschaft und dem Anteil der Frauen im Betriebsrat

2014	2018
0,68***	0,65***

Quelle (Trendreport 2018): eigene Daten (N=9.736)
Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman, signifikant auf dem ***0,1%-Niveau, **1%-Niveau, *5%-Niveau (Trendreport 2018)

schon erläutert – vor allem in Betrieben des Industriesektors zu beobachten (Abbildung 1). Dieser Umstand hängt zwar auch, wie bereits erwähnt, mit dem entsprechend geringeren Anteil von Frauen in den Belegschaften der entsprechenden Wirtschaftssektoren zusammen, ihn allein auf die ungleichen Geschlechteranteile zurückzuführen, greift jedoch zu kurz.

Wie ist die anhaltende Geschlechtersegregation zu erklären? Obwohl es bereits zahlreiche Studien zur Repräsentation von Frauen in Gewerkschaften oder in Managementpositionen in der freien Wirtschaft gibt, ist das Feld in Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung, der Betriebsratsarbeit, empirisch noch weitgehend unerforscht. Dies hat bereits Antje Mohr festgestellt, wenn sie darüber schreibt, dass Forschung zu Hemmnissen bezüglich Frauen und betrieblicher Mitbestimmung sowie

Diskussionen zu dem Thema kaum oder gar nicht existieren (vgl. Mohr 2011). Außerdem ist es üblich, dass man sich im alltäglichen Diskurs – wenn es um die Unterrepräsentation geht – insbesondere in journalistischen Texten häufig auf Quotendiskussionen beschränkt, die das Phänomen der Unterrepräsentation jedoch nicht hinreichend erklären. Hierzu lohnt es sich, Studien aus der Geschlechterforschung heranzuziehen, die u.a. auf die Wirkungsmacht vorherrschender Genderregime in Organisationen und Branchenfelder verweisen (vgl. u.a. Funder 2014; Funder/Walden 2017).

Bislang konzentriert sich die Forschung im Feld der Mitbestimmung noch hauptsächlich auf Geschlechterverhältnisse in Gewerkschaften und befasst sich u.a. mit der Implementierung von Gender Mainstreaming im gewerkschaftlichen Alltag (vgl. u.a. Ideler 2017). So zeigt sich z.B., dass eine höhere Anzahl Frauen innerhalb der Gewerkschaft einen positiven Einfluss auf die Aktivität der Frauen in der Gewerkschaftsarbeit hat (vgl. u.a. Blaschke 2008: 287f.). Eine vergleichbare Entwicklung scheint es auch bezogen auf die betriebliche Mitbestimmung zu geben, zumindest die Ergebnisse unseres Trendreports 2018 zeigen – wie bereits ausgeführt – folgendes: Je höher der Frauenanteil in der Belegschaft, desto höher fällt die Repräsentation von Frauen im Betriebsrat aus (vgl. Tabelle 3).

Trotz dieser umfassenden Forschungsaktivitäten zu Gewerkschaften im Rahmen des Felds Geschlecht und Mitbestimmung stößt man beim Thema der Unterrepräsentation von Frauen an der Betriebsratsspitze auf eine wesentliche Forschungslücke. Im Fokus der aktuellen Forschungsphase des Projekts Trendreport Betriebsratswahlen 2018 stehen daher vor allem Analysen zu förderlichen und hemmenden Faktoren für die Repräsentanz von Frauen im Betriebsrat im Fokus sowie die Suche nach einer Antwort auf die Frage, ob und inwiefern Pfadabhängigkeiten eine Rolle auf dem Weg zur aktiven Teilhabe an der betrieblichen Mitbestimmung spielen. Es stellt sich z.B. die Frage, ob die Unterrepräsentation von Frauen in der Betriebsratsführung lediglich auf die geringe Anzahl von Bewerberinnen um den Betriebsratsvorsitz zurückzuführen ist, wie häufig behauptet (vgl. u.a. Kestermann 2018: 79).

Dass Frauen sich seltener auf Führungspositionen bewerben, mag stimmen, stellt aber allein noch keinen hinreichenden Grund dafür dar, weshalb sie an der Betriebsratsspitze unterrepräsentiert sind. Zudem suggerieren Annahmen dieser Art, dass Geschlechterungleichheiten bloß auf die vermeintlich mangelnde Initiative von Frauen zurückzuführen seien. Etwas überspitzt formuliert wird hier davon ausgegangen, dass sie selbst schuld an der vielfach vorherrschenden Unterrepräsentanz sind. So einfach ist es sicherlich nicht. Näher untersucht werden müsste vielmehr, weshalb Frauen seltener für den Be-

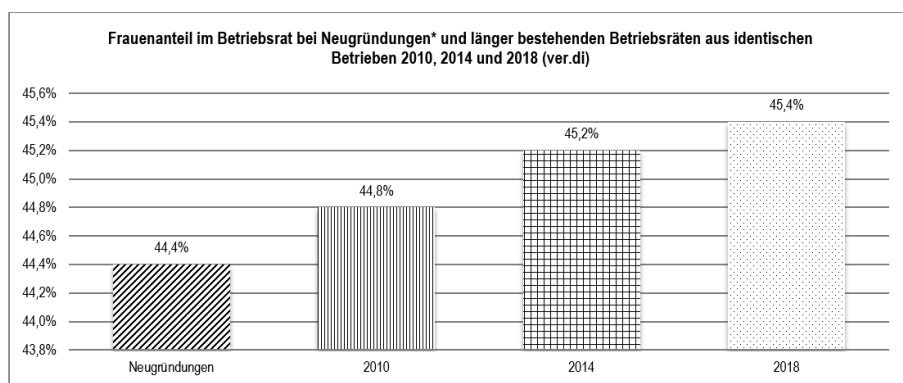
etriebsrat kandidieren und wieso sie seltener in dessen Führungspositionen, zu finden sind. In einem weiteren Schritt wäre zu erörtern, welche Maßnahmen ergriffen werden könnten, um mehr Frauen für die Arbeit im Betriebsrat zu gewinnen. Insbesondere aufgrund der stagnierenden Zahlen in Bezug auf die Repräsentation von Frauen im Betriebsrat ist anzunehmen, dass Frauen auch im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung mit männerbündischen Strukturen und „gläsernen Decken“ zu kämpfen haben (vgl. u.a. Funder 2018a: 501). Aus der Organisationsforschung ist die Wirkungsmacht dieser informellen Strukturen bestens bekannt (vgl. u.a. Funder 2014, 2018b). Folglich ist wohl auch nicht zu unterschätzen, dass, da Betriebsräte lange von Männern dominiert wurden und sich folglich spezifische Strukturen herausgebildet haben, diese es bis heute Frauen schwer machen, in diesen Gremien Fuß zu fassen und eine Spitzenposition zu bekleiden. Mit anderen Worten: In männlich konnotierten Organisationen (was wohl auch auf die meisten Betriebsräte zutrifft) wird vielfach ein bestimmtes Männerbild propagiert und stabilisiert. So werden Geschlechterdifferenzierungen generiert und z.B. Geschlechterstereotypisierungen in der alltäglichen Organisationspraxis reproduziert, so dass sich „Gender Status Beliefs“ und – wie Acker (1990) es schon früh formuliert hat – „gendered substructures“ in Organisationen festsetzen, die zu Schließungsprozessen beitragen und Frauen den Zugang zu höheren, machtvollen Positionen versperrern (vgl. u.a. Amstutz et al. 2018; Busch-Heizmann et al. 2018). Die Frage, wie es dazu kommt, dass Frauen trotz Gleichstellungsgesetzen oder „Quoten“ – insbesondere in den Spitzenpositionen – stark unterrepräsentiert bleiben, ist somit auch auf diese informellen Strukturen zurückzuführen. Ob ein Wandel in Sicht ist, ist daher die Frage. Erste Hinweise könnte ein Blick auf neugegründete Betriebsratsgremien vermitteln, denn hier – so ist zu vermuten – dürften die Strukturen noch nicht ganz so festgefahren sein. Werfen wir also zuletzt einen Blick auf unsere Trendbefunde zu Neugründungen.

4. Geschlechterverhältnisse in neugegründeten Betriebsräten: Wandel in Sicht?

Betrachtet man die Entwicklung der Neugründungen fällt auf, dass sich der durchschnittliche Frauenanteil in diesen kaum von dem in den länger bestehenden Betriebsräten unterscheidet. Während der Anteil in den Betrieben des Dienstleistungssektors (ver.di) im Allgemeinen höher ist, verhält es sich bei neugegründeten Betriebsräten eher so, dass der Frauenanteil hier im Vergleich mit den bereits länger bestehenden Betriebsräten etwas geringer ausfällt. Unsere Ausgangsfrage lässt sich somit – zumindest in diesem Feld – nicht mit einem klaren „ja“ beantworten.

Dennoch ist anzumerken, dass der Frauenanteil in den eher männerdominierten Betrieben der IGM in den Neugründungen immerhin verhältnismäßig stabil ausfällt. Auf Basis der Datenlage der quantitativen Ergebnisse kann hieraus zwar kein Trend behauptet werden, dennoch könnte es interessant sein, diesen Umstand als einen Hinweis dafür aufzufassen, dass sich Frauen im Industriesektor eventuell stärker engagieren.

Abbildung 4:



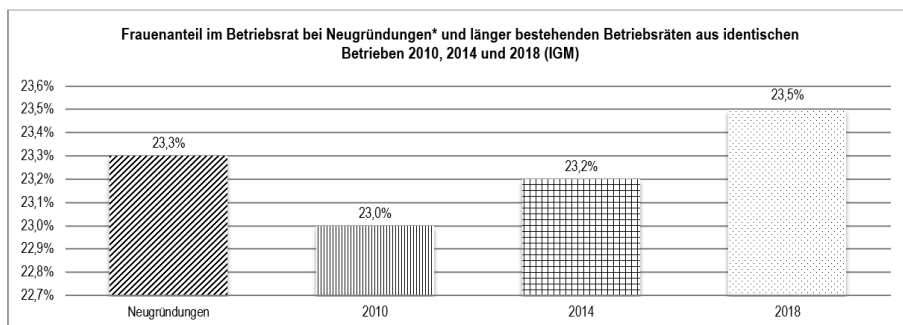
Quelle (Trendreport 2018): eigene Daten (*basierend auf 2.573 neu gegründeten Betriebsräten)

Allerdings ist auch hier vor vorschnellen Schlussfolgerungen zu warnen. Dennoch: In Betriebsräten, die neu gegründet werden und in denen sich Frauen stärker engagieren, ist es eher unwahrscheinlich, dass sich Strukturen auf dieselbe Weise reproduzieren wie in länger bestehenden Gremien. Neugründungen von Betriebsräten könnten also als Chance genutzt werden, die ansonsten vorherrschenden Strukturen und Schließungsprozesse aufzubrechen, um mehr (junge) Frauen für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen.

Zusammenfassung und Ausblick

Obwohl die Geschlechterquote von einem Großteil der untersuchten Betriebe erfüllt wird, ist zugleich festzustellen, dass Zahlen in Bezug auf die Repräsentation von Frauen in den Betriebsräten seit 2010 nahezu unverändert geblieben sind. Zwar hat das Quotenregelungsverfahren durchaus Wirkung gezeigt, aber von einem Durchbruch kann noch keine Rede sein. Vor

Abbildung 5:



Quelle (Trendreport 2018): eigene Daten (*basierend auf 1.033 neu gegründeten Betriebsräten)

allem im Hinblick auf die Besetzung von Spitzenposition – Betriebsratsvorsitz und Stellvertretung – ist noch Luft nach oben.

Anders formuliert, noch ist die geschlechtliche Segregation auch in der betrieblichen Mitbestimmung stark ausgeprägt.

Halten wir also fest: Wenngleich sich im Feld der betrieblichen Mitbestimmung auch schon ein wenig bewegt hat, ist zumindest auf der Basis unserer Trendbefunde noch kein tiefgreifender Umbruch zu erkennen. So gilt es, dem immer noch vielfach vorherrschenden „Egalitätsmythos“ (Funder) auf die Spur zu kommen, denn allein mit dem Verweis auf die gesetzliche Regelung ist noch nicht viel erreicht.

Soll eine zunehmende Repräsentanz von Frauen in der Interessenvertretung erzielt werden, muss betriebliche Arbeits- und Geschlechterpolitik hier ansetzen. Die betriebliche Mitbestimmungsforschung kann hierzu einen Beitrag leisten, indem sie den Ursachen der Unterrepräsentation von Frauen im Betriebsrat und dessen Spitzenpositionen nachgeht. Das ist auch ein Ziel unseres Forschungsprojektes, das sich im Rahmen der nun anstehenden zweiten Projektphase noch eingehend mit der Frage befassen wird, welche organisationalen Prozesse und Kräfte den Status quo stabilisieren und wo anzusetzen ist, um Barrieren zu überwinden, „gläserne Decken“ zu durchstoßen und nicht nur die Geschlechterproblematik, sondern auch Diversity zu einem Thema der betrieblichen Interessenvertretungspolitik zu machen.

Autorinnen

Nur Demir (M.A., Politologie und Philosophie) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Philipps-Universität Marburg, Fachbereich 03 Gesellschaftswissenschaften und Philosophie, Institut für Soziologie, Arbeitsbereich „Soziologie der Wirtschaft und Arbeit“. Ihre Arbeits- und Forschungsfelder sind: Arbeitssoziologie, Geschlechtersoziologie sowie quantitative und qualitative Sozialforschung.

Prof. Dr. Maria Funder ist Professorin für Soziologie an der Philipps-Universität Marburg, Fachbereich 03 Gesellschaftswissenschaften und Philosophie, Institut für Soziologie, Arbeitsbereich „Soziologie der Wirtschaft und Arbeit“. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind: Arbeits- und Industriosociologie, Wirtschaftssoziologie, Industrielle Beziehungen sowie die Organisations- und Geschlechterforschung.

Anna Korn (M.A., Soziologie und Sozialforschung) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem Forschungsinstitut. Thema ihrer Masterarbeit: „Gewerkschaftsintegration von prekär Beschäftigten in verschiedenen europäischen Ländern“. Ihre Arbeitsfelder sind: Empirische Sozialforschung, Prekarität und demokratische Teilhabe.

Literatur:

- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society* 4/2, S. 139-158.
- Amstutz, N./ Eberherr, H./ Funder, M./ Hofmann, R. (Hg.) (2018): *Geschlecht als widersprüchliche Institution*. Baden-Baden.
- Blaschke, S. (2008): *Frauen in Gewerkschaften. Zur Situation in Österreich und Deutschland aus organisationssoziologischer Perspektive*. München und Mering.
- Busch-Heizmann, A./ Rastetter, D./ Rinke, T. (2018): *Geschlechterungleichheit in Erwerbsorganisationen*. In: *Arbeit* 27/ 1, S. 49-75.
- Demir, N./ Funder, M./ Greifenstein, R./ Kißler, L. (2018): *Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Erste Befunde. Mitbestimmungsreport Nr. 45, 10/2018*. Düsseldorf.
- Funder, M. (2014): *Die Mainstream Organisationsforschung – Reflexionen aus einer Genderperspektive*. In: dies. (Hg.): *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Baden-Baden, S. 29-57.
- Funder, M. (2018a): *Quo vadis Betriebsrat? Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung*. In: *WSI-Mitteilungen* 71 (6), S. 497-504.
- Funder, M. (2018b): *Neo-Institutionalismus und geschlechterorientierte Organisationsforschung - Befunde und Plädoyer für einen weiterführenden Dialog*. In: Amstutz, N./ Eberherr, H./ Funder, M./ Hofmann, R. (Hg.): *Geschlecht als widersprüchliche Organisation. Neoinstitutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen*. Baden-Baden, S. 307-342.
- Funder, M./ May, F. (2014). *Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos?* In: Funder, M. (Hg.): *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Baden-Baden, S. 195-224.
- Funder, M./ Walden, K. (2017): *Alte Fragen, neue Antworten? Reflexionen zum Gender Cage in Organisationen – Plädoyer für ein mehrdimensionales Analysemodell*. In: Funder, M. (Hg.): *Neo-Institutionalismus – Revisited*. Baden-Baden, S. 195-224.
- Ideler, K. R. (2017): *Gender Mainstreaming in Gewerkschaften*. Marburg.
- Kaup, J. (2015): *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Ursachenanalyse*. Wiesbaden.
- Kestermann, C./ Lesch, H./ Stettes, O. (2018): *Betriebsratswahlen 2018*. In: *IW-Trends – Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, Jg. 45 (4), S. 79-94.
- Maschke, M./ Wiechmann, E. (2010): *Instrumente und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung*. In: *Geschlechterungleichheiten im Betrieb*, Düsseldorf, S. 485-550.
- Mohr, A. (2011): *Arbeitnehmerinnen im Betriebsrat – eine Ausnahme? Hemmnisse für Frauen auf dem Weg ins Betriebsratsgremium und die Umsetzung des § 15 Abs. 2 BetrVG bezogen auf Arbeitnehmerinnen in ausgewählten Branchen in Schleswig-Holstein*. Flensburg.
- Weckes, M. (2019): *Strahlungsarmes „Quötchen“*. *Die Geschlechterverteilung in Aufsichtsrat und Vorstand 2019. Mitbestimmungsreport Nr. 48, 03/2019*. Düsseldorf.

Coaching – Das Instrument zur Potenzialentfaltung von Führungskräften in der Betriebsratsarbeit

von: Kerstin Halm, Thorsten Halm & David Winter

Impulse für die Praxis

1. Sorgen Sie für Mehrheiten und Unterstützung im Betriebsrat – Lassen Sie sich nicht überraschen!
2. Wählen Sie Ihren Coach sorgfältig aus – Auch die Chemie muss stimmen!
3. Definieren Sie gemeinsam den Auftrag und die Aufgabe des Coaches!
4. Bestandsaufnahme – Starten Sie mit einem Blick auf das große Ganze!
5. Arbeiten Sie sorgfältig an der Zieldefinition für das Coaching – Schaffen Sie Orientierung!
6. Der Experte ist immer der zu Coachende selbst – Es gibt keine fertigen Rezepte!
7. Bereiten Sie sich vor – Fokussieren Sie sich auf die Dinge, die Sie bearbeiten wollen!
8. Seien Sie konkret – Keine Coachingsitzung ohne Hausaufgaben!
9. Bereiten Sie die Coachingsitzungen nach – Lassen Sie die Erkenntnisse nachwirken!

Einleitung

Betriebsräte formulieren zunehmend den Bedarf nach persönlichem Coaching, um den sich intensivierenden Herausforderungen an die Betriebsratsarbeit gerecht zu werden (vgl. Winter, 2019). Meist äußern diesen Bedarf Betriebsratsmitglieder, die bereits eine führende Rolle im Gremium innehaben, zum Beispiel (stellvertretende) Vorsitzende, Ausschuss-SprecherInnen oder Aufsichtsratsmitglieder, oder sich in solche Rollen hinein entwickeln möchten. Dieser Artikel wirft ein Schlaglicht auf das Thema Coaching für Betriebsräte und bietet interessierten Betriebsräten einen praktischen Leitfaden, der aufzeigt was vor und während einem Coaching zu beachten ist.

Lernen in einer zunehmend komplexen Arbeits- und Betriebsratswelt:

Die Herausforderungen für Betriebsräte sind so vielfältig und individuell wie die Persönlichkeiten und Voraussetzungen die sie mitbringen (vgl. z.B. KomNetz, 2005). Zum Beispiel sollen Betriebsratsvorsitzende ihrem Gremium vorstehen, sind dabei aber nur Erster unter Gleichen und verfügen über keine formale Weisungsbefugnis. Sie müssen einerseits den durch die Wahl zusammengewürfelten „Haufen“ zu einem effizienten Gremium zusammenführen, dabei aber gleichzeitig die Fähigkeiten, Kompetenzen, Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Betriebsratsmitglieder berücksichtigen, denn sie sind es, von denen die Vorsitzenden gewählt und wiedergewählt werden möchten. Unterschiedliche Fraktionen in einem Gremium stellen eine weitere Herausforderung dar, die gemanagt werden muss. Denn gegenüber dem Arbeitgeber sollte

das Gremium möglichst geeint auftreten, um die Interessen der KollegInnen durchzusetzen, während innerhalb des Gremiums klare Mehrheiten geschaffen werden müssen, um Entscheidungen zu treffen, Beschlüsse zu fassen und Themen vorantreiben zu können. Der Betriebsratsvorsitzende muss also einerseits Initiative, Weitsicht und Durchsetzungsvermögen zeigen und trägt, ob er will oder nicht, die Kapitänsmütze. Trifft er aber eigenständige Entscheidungen, die nicht mit dem Gremium abgestimmt sind, dann kriegt er eine auf besagte Mütze. Betriebsratsvorsitzende sind wahrlich „paradoxe Führungskräfte“ (Tietel, 2007).

Doch nicht nur das Betriebsratsgremium stellt seine Führungspersönlichkeiten vor Herausforderungen. Der Arbeitgeber bzw. seine VertreterInnen stellen häufig ganz explizite Führungs- und Entscheidungsansprüche an die entsprechenden Betriebsratsmitglieder. Diese sollen ihre demokratisch verfassten Gremien „im Griff“ haben und Entscheidungen zügig durchsetzen. Das selbstverständlich trotz der mit zunehmender Geschwindigkeit aufeinanderfolgenden großen Veränderungsprozesse mit einer gleichbleibenden Anzahl an Betriebsratsmitgliedern und Freistellungen. Beim Betriebspartner selbst existieren hingegen auf Grund von Internationalisierung und komplexen Organisationsformen an vielen Standorten keine (entscheidungsbefugten) Ansprech- und VerhandlungspartnerInnen mehr. Dies macht Betriebsräte vor Ort häufig zu den einzigen Konstanten, die den Kolleginnen und Kollegen Sicherheit und Orientierung geben. Das verpflichtet und schafft Druck, dem man gewachsen sein muss.

Und dann ist da auch noch der faktische „Souverän“ der Betriebsratsarbeit, die Beschäftigten. Auch die KollegInnen stellen vielfältige und selbstverständlich berechnete Ansprüche an die Gremien und entscheiden alle vier Jahre über die Wahl der Betriebsräte.

Ohne auch nur ein Wort über die inhaltliche Arbeit von Betriebsräten verloren zu haben wird deutlich, dass Betriebsräte in Führungsrollen vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen stets eine „Gratwanderung“ leisten, um dem Spannungsfeld oder „triadischen Konflikt“ (Tietel, 2006) zwischen Ansprüchen der Beschäftigten, der Betriebsratsmitglieder und des Arbeitgebers sowie sonstiger „Stakeholder“ gerecht zu werden. Wie hoch und vielfältig die Anforderungen an Führungskräfte der Betriebsratsarbeit sind, zeigt sich auch in der Kompetenzforschung. In einer qualitativen Studie des MIT Institut Bonn unter Betriebsratsvorsitzenden wurden in 2019 13 Kernkompetenzen identifiziert, über die idealtypische Betriebsratsvorsitzende verfügen sollten, um in ihrem Amt möglichst hohe Wirksamkeit zu entfalten. Diese differenzieren sich in insgesamt 43 Kompetenzfacetten aus (siehe hierzu Winter, 2019), diese zu meistern stellt keine simple Aufgabe dar.

Wie können sich Betriebsräte für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt wappnen und qualifizieren? Die vielfältigen Fähigkeiten und Kompetenzen über die Führungskräfte in der Betriebsratsarbeit verfügen sollten, sind in weiten Teilen nicht rein sachlich-inhaltlicher Natur, sondern erfordern darüber hinaus eine autonome Fähigkeit im Umgang mit Wissen selbst (vgl. Dewe, 2010, 106f; siehe Winter, 2019). Sie lassen sich nur bedingt oder nicht über Formen formalen Lernens und direkter Wissensvermittlung erlernen. Seminare, auch speziell für Führungskräfte der Betriebsratsarbeit, werden zwar zahlreich angeboten, widmen sich häufig jedoch vorrangig dem fachlichen Teil der Betriebsratsarbeit oder beschränken sich auf reine direkt-formelle Wissensvermittlung (Führungsstile lernen anstatt Führung lernen), auch weil diese Lernformate didaktisch bedeutend einfacher und mit weniger Aufwand und damit Ressourcen zu organisieren sind. Während das formelle Lernen das Fundament für die Betriebsratsarbeit legt, sind bei der Vermittlung von Kompetenzen für Führungskräfte der Betriebsratsarbeit informelle bzw. nonformale Lernerfahrungen, die implizitere und reflexivere Lernerfahrungen bieten und bei denen nicht der kumulative Wissensgewinn, sondern die Stärkung (beruflicher) Handlungskompetenz im Vordergrund steht zielführender (vgl. z.B. Dehnbostel, 2010, 16; Arnold et al., 2006, 24; Erpenbeck et al., 2017 XIII). Entsprechend bestätigt sowohl unsere praktische Coaching-, Beratungs- und Schulungserfahrung als auch unsere eigene Forschung, dass Betriebsräte in Führungsrollen vorrangig durch eigene Erfahrungen, (mehr oder weniger strukturierten) kollegialen Austausch in Kleingruppen, enge persönliche Begleitung durch qualifizierte Lehrpersonen und im besten Falle von ihren Vorgängern oder anderen MentorInnen lernen. Einen Bedarf an klassischer, formeller Seminar-Wissensvermittlung in größeren Gruppen äußert, außerhalb von eng umrissenen inhaltlichen Arbeitsbereichen in Fachausschüssen oder hin und wieder einer Auffrischung in Rechtsfragen und wirtschaftlichen Angelegenheiten, keine/r der Interviewten Betriebsrats-Führungskräfte (vgl. Winter 2019). Vielmehr empfinden die Befragten sich als „auskurier“, was die klassischen Seminar-Angebote betrifft, sie diagnostizieren bei sich einen Sättigungseffekt und erklären, dass sie diese klassischen Formen der Weiterbildung in ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer Handlungskompetenz und damit ihrer Wirksamkeit im Betriebsratsamt nicht mehr voran bringt.

Zwei weitere wichtige Bedarfe die von den Betriebsräten selbst angesprochen werden, sind Feedback und das Bedürfnis nach Experimentierräumen. Ehrliches Feedback zu bekommen ist für Betriebsräte in Führungsrollen schwierig, denn ihre Rolle erschwert es (vermeintlich) einerseits ehrliches Feedback einzufordern und andererseits erfordert es von den Betriebsratsmitgliedern Mut, ein ehrliches Feedback zu geben, das nicht als politische Intrige ausgelegt wird. Darüber hinaus ist das Ausprobieren von neuen Ansätzen und auch die Veränderung des eigenen (Führungs-)Verhaltens „live“ im Betrieb und im Betriebsrat stets mit Risiken verbunden, denn diese Experimente können durchaus scheitern und das eigene Amt oder die eigene Rolle und Position kann dadurch beschädigt werden. Insofern wünschen sich die Betriebsrats-Führungskräfte Lernumgebungen als „Resonanzkörper“ und „Experimentierraum“ um Feedback zu erhalten und sich in einer sicheren Umgebung ausprobieren zu können, bevor es im Betrieb ernst wird.

Das Coaching als Lernerfahrung

Umso wichtiger ist es für Betriebsräte mit Führungsrolle Lernformate auszuwählen und einzufordern, die die Vorteile formeller Wissensvermittlung mit denen informeller und nonformaler Formate verbinden und die Betriebsräte so tatsächlich in ihrer Handlungskompetenz stärken. Ein Format, das diesen Anspruch als Baustein einer systemischen Bildungsplanung mit erfüllen kann, ist Coaching. Coaching ist eine hoch individuelle Unterstützungsmaßnahme, die sich in der Personalentwicklung bereits seit Jahren großer Beliebtheit erfreut. Dabei grenzt sich der Sammelbegriff „Coaching“ zwar inhaltlich von artverwandten Ansätzen wie Beratung, Training, Psychotherapie, Mentoring oder Supervision ab und setzt eigene Akzente, durch das vergleichbare Setting im beruflichen Kontext und in der Eins-zu-eins Situation nimmt es aber auch Anleihen von diesen Ansätzen (vgl. Coutu et al. 2009). Die Dauer eines Coachings ist sehr individuell und richtet sich auch nach den zu stemmenden Herausforderungen. Ein durchschnittlicher Coaching-Fall dauert dabei zwischen sieben und zwölf Monaten (vgl. ebd.).

Nach der repräsentativen Forsa-Befragung „Wert der Weiterbildung“ wünschen sich 79% der befragten ArbeitnehmerInnen ein persönliches Coaching. Gerade einmal 21% der Befragten wurde es genehmigt (vgl. Haufe, 2019). Gerade bei persönlichen Funktionswechseln, Umstrukturierungen und anderen Veränderungsprozessen von Führungskräften wird Coaching allerdings in vielen Unternehmen aktiv angeboten und von Führungskräften selbst eingefordert. Eine Studie der Harvard Medical School zeigt entsprechend, dass fast 50% der Coaching-Fälle auf die Weiterentwicklung oder Übergangsgestaltung von „High Potentials“ entfallen (vgl. Coutu et al. 2009). Betriebsräte, die sich selbst als Führungskräfte verstehen oder faktisch Führungsaufgaben wahrnehmen, sollten sich also an Ihren KollegInnen auf Arbeitgeberseite orientieren und Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme für sich selbst einfordern, um sich selbst weiterzuentwickeln und schlummernde Potentiale zu heben.

Praxistipps: Neun Erfolgsfaktoren für ein effektives Coaching

Das MIT Institut coacht seit 15 Jahren Führungskräfte in der Mitbestimmung. Wir haben neun Erfolgsfaktoren für ein nachhaltig erfolgreiches und wirkungsvolles Coaching entwickelt:

1. Sorgen Sie für Mehrheiten und Unterstützer Ihres Anliegens – Lassen Sie sich nicht überraschen!

Der Weg zum Coaching kann im Betriebsrat steinig sein. Betriebsräte sind darauf fokussiert, für die von ihnen vertretenen MitarbeiterInnen Unterstützungsangebote zu organisieren. Die Möglichkeit sich selbst, abseits von klassischer Rechtsberatung und außerhalb von begrenzten Projekten und/oder Betriebsänderungen, für die eigenen Belange Hilfe von außen zu holen, gehört für viele Betriebsräte nicht zu ihrer gewöhnlichen Arbeitsweise. Dies auch, weil häufig Hürden in der Finanzierung dieser Maßnahmen bestehen. Ob die Kosten einer Bildungsmaßnahme gerechtfertigt sind, kann der Arbeitgeber nicht eigenmächtig entscheiden. Der Betriebsrat hat hier einen eigenen Beurteilungsspielraum, der Arbeitgeber kann die Bitte

um Kostenübernahme ablehnen, aber nur das Arbeitsgericht kann feststellen, dass die Bildungsmaßnahme für die ordentliche Ausführung des Amtes nicht erforderlich ist oder eine vergleichbare Bildungsmaßnahme günstiger absolviert werden kann.

Teils hemmt die Rolle als Interessenvertreter Betriebsräte sogar darin, sich um die eigenen Interessen und Ressourcen zu kümmern oder es wird darauf verwiesen, dass die aufgewendeten Gelder den KollegInnen im Betrieb fehlen würden. Weitere Faktoren kommen erschwerend hinzu. Das individuelle Betriebsratsmitglied hat zwar einen individuellen Anspruch auf die für die Ausführung des Amtes erforderliche persönliche Qualifizierung, aber grundsätzlich keine persönliche Entscheidungshoheit darüber. Jede Unterstützungs- und Weiterbildungsmaßnahme muss durch einen Mehrheitsbeschluss des Gremiums genehmigt werden. Sollte diese Hürde genommen sein, muss die Kostentragung noch vom Arbeitgeber, meist den direkten Verhandlungspartnern in der Personalabteilung, freigegeben werden. So muss das coachingwillige Betriebsratsmitglied sich gleich gegenüber zwei Interessen- und Anspruchsgruppen als „hilfs- und unterstützungsbedürftig“ erklären, was in manchem betrieblichen Kontexten auch im Jahr 2019 noch als Schwäche anstatt Stärke ausgelegt wird.

Unsere Empfehlung an Betriebsräte lautet offensiv mit dem Anliegen umzugehen und darauf hinzuwirken, dass es innerhalb des Gremiums klare Mehrheiten für eine Beschlussfassung gibt. Einzelnen Mitgliedern des Gremiums, insbesondere MeinungsführerInnen und EntscheiderInnen, sollte frühzeitig die persönliche Situation erläutert und dargestellt werden, warum der Bedarf nach Coaching besteht. Erst wenn die Mitglieder des Gremiums vor dem Kostenhintergrund einen möglichen Mehrwert der individuellen Weiterentwicklung für die Effizienz des gesamten Gremiums erkennen, können auch Zweifler überzeugt und zu Unterstützern gemacht werden. Hierbei sollte strategisch vorgegangen werden. Viel Zeit darauf zu verwenden die Opposition zu konvertieren ist meist nicht zielführend. Im Gremium reicht eine einfache Mehrheit, insofern sollten frühzeitig KollegInnen identifiziert werden, deren Unterstützung mit angemessenem Aufwand zu erreichen ist.

Interessierte sollten ebenfalls frühzeitig klären, wer Ansprechpartner auf der Arbeitgeberseite ist und sich dort der Unterstützung versichern – auch mit Blick auf die Kostenübernahme. Es sollte offen mit dem Wunsch nach persönlicher und individueller Weiterentwicklung umgegangen werden. Das ist eine Stärke und kein Grund ein Geheimnis daraus zu machen. Auch Führungskräfte auf Arbeitgeberseite sehen sich mit gestiegenen Anforderungen konfrontiert.

2. Wählen Sie Ihren Coach sorgfältig aus - Auch die Chemie muss stimmen!

Sind die formalen Hürden überwunden, braucht es noch den richtigen Coach, und dieser ist nicht an jeder Ecke zu finden. Bei der Auswahl des Coaches ist Vorsicht geboten und insbesondere zu berücksichtigen, dass nicht alles Gold ist was glänzt.

Da die Tätigkeitsbezeichnung „Coach“ im Gegensatz z.B. zum

Psychotherapeuten nicht geschützt ist, ist der Coaching-Markt stark in Bewegung und Wildwuchs und teils Scharlatanerie steht Tür und Tor offen (vgl. Coutu et al., 2009). Dies wird von der schieren Größe und dem anhaltendem Marktwachstum befeuert, dessen Volumen alleine für die USA auf über eine Milliarde Dollar geschätzt wird (vgl. La Rosa, 2018). Der teils „Wildwest“-artig anmutende Goldgräber-Hype rund um das Coaching lässt immer wieder berechtigte und kritische Fragen nach der empirisch nachweisbaren Wirksamkeit der verschiedenen Coaching-Ansätze aufkommen. Würde diese Wirksamkeit verneint, stünde der „Return on Invest“ von Coachingmaßnahmen, insbesondere in der Führungskräfteentwicklung, in Frage und die Herangehensweise wäre für die seriöse Personalentwicklung diskreditiert. Fakt ist, verschiedene Studien attestieren Coaching auf individueller Ebene signifikante Wirkungen und teils starke Effekte, dennoch besteht zur Wirksamkeit von Coaching nach wie vor Forschungsbedarf (siehe hierzu: Künzli, 2005 & 2009; Greif, 2008). Hier erschweren die völlig unterschiedlichen Ansätze und Methodenbündel die unter dem Begriff Coaching zusammengeführt werden die empirische Wirksamkeitsforschung enorm.

Doch welche Kriterien können Betriebsräte nun für die Auswahl eines Coaches ansetzen? Eine Befragung unter 140 US-amerikanischen Coaches ergab folgende drei Top-Kriterien für die Coach-Auswahl (vgl. ebd.):

1. Coaching-Erfahrung im jeweiligen Umfeld (65%)
2. Klares methodisches Vorgehen (61%)
3. Referenzen erfolgreicher Coachingfälle (50%)

Erst abgeschlagen folgt die Zertifizierung in bewährten Coaching-Methoden (29%).

Im Prinzip lassen sich diese oben genannten Kriterien auf die beiden Kategorien Referenzen und Zertifizierung reduzieren, da diese für die Betriebsräte die einzigen sind, um Erfahrung und Arbeitsweise der Coaches mit vertretbarem Aufwand zu prüfen. Ein seriöser Coach kann jederzeit entweder aktuelle zufriedene Referenzen oder eine aktuelle Zertifizierung vorweisen, bestenfalls beides. Kann er beides jedoch nicht vorweisen, sollte sich weiter umgesehen werden.

Referenzen

Der Betriebsrats-Coach sollte in jedem Fall über sogenannte „Feldkompetenz“ verfügen. Er sollte also die besondere Thematik der Interessenvertretung und die speziellen Frage- und Problemstellungen mit denen Betriebsratsmitglieder mit Führungsrolle konfrontiert werden kennen und ausreichend praktische Erfahrung mit Coaching von Betriebsräten gesammelt haben. Eigene Erfahrungen in der Betriebsratsarbeit sind wünschenswert und sicherlich hilfreich aber nicht zwingend erforderlich.

Diese Felderfahrung lässt sich für interessierte Betriebsräte kaum anders als durch aktuelle Referenzen überprüfen. InteressentInnen sollten daher nicht zögern Coaches nach diesen zu fragen und ehemalige Coaches anzusprechen und nach ihren Erfahrungen mit dem Coach zu fragen. Wenn der Coach tatsächlich erfolgreiche Arbeit leistet, werden ihn ehemalige

Coachees gerne weiter empfehlen. Es sollten dabei alle Möglichkeiten der Informationsbeschaffung genutzt werden, die das Internet und die sozialen Netzwerke bieten. Falls bei dieser Recherche Betriebsräte aus dem eigenen Netzwerk auftauchen, sollten insbesondere diese aktiv nach ihren Erfahrungen gefragt werden. Dabei sind die wichtigsten Kriterien, ob die Coaching-Ziele erreicht wurden und der Coach die Betriebsräte erfolgreich in ihrer Handlungskompetenz gestärkt hat. Reine Sympathie oder persönliche Verbundenheit sind keine ausschlaggebenden Kriterien.

Zertifizierung

Obwohl die befragten Coaches in der oben genannten Studie Zertifizierungen als nachrangiges Auswahlkriterium bewerten, sind diese häufig die einfachste Möglichkeit für Interessentinnen das methodische Vorgehen des Coaches mit wenig Aufwand und schon vor einem persönlichen Kontakt einzuordnen. Interessierte sollten daher aktiv nach Ausbildung und Zertifizierungen des Coaches fragen. Die Zertifizierungen erfolgen durch bundesweit agierende Verbände. Der Rauen Coaching-Report führt alleine für Deutschland neun aktive Coaching-Verbände auf, deren Mitgliedszahlen von rund 20 bis zu über 500 reichen und die unterschiedliche Ziele und Zertifizierungspraktiken verfolgen. Auch Zertifizierungen sind daher kritisch zu hinterfragen und reine Selbstzertifizierungen umgehend auszusortieren. Ein potenzieller Coach muss stets in der Lage sein zu erläutern, nach welcher Struktur und mit welchen Methoden in den Coachingsitzungen gearbeitet wird. Feste Abläufe und strukturierte Methoden geben Sicherheit und signalisieren Professionalität des Coaches (siehe z.B. das COACH-Modell von Rauen). Ist ein Coach nicht in der Lage das eigene Coaching-Verständnis und die dahinterstehenden Konzepte zu erläutern, sollte Abstand gehalten werden (vgl. Scouler, 2009).

Let's talk about money!

Die Bandbreite der Tages- und Stundensätze für Coaches ist groß. Für den amerikanischen Markt werden Sätze zwischen 200 und 3.500 Dollar aufgerufen, wohlgemerkt pro Stunde. Wobei der Mittelwert (Median) bei 500 Dollar Stundensatz liegt (vgl. Coutu et al., 2009). Auch für Deutschland kann man von einer großen Bandbreite der Tages- und Stundensätzen ausgehen. Eine immer wieder angefragte Faustregel ist aus diesen Zahlen nicht abzuleiten. Erfahrene, erfolgreiche und zertifizierte Coaches werden tendenziell eher höhere Preise aufrufen.

Wichtiger als der konkrete Stundensatz ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis. Personalabteilungen die ein Coaching nicht genehmigen, sollten einschätzen, welche Potenziale sie bei ihren Führungskräften – auch auf der Arbeitnehmerseite – freisetzen möchten und welchen „Return-On-Invest“ ihnen gut ausgebildete und fähige Betriebsräte liefern, die auf Augenhöhe Projekte und Prozesse aktiv mitgestalten können.

Die Auswahl des Coaches sollte in jedem Fall in der Hand des zukünftigen Coachees liegen. Coachee und Coach müssen in einem engen Vertrauensverhältnis arbeiten, nicht der Personaler oder das gesamte Betriebsratsgremium. Dabei ist

das gelegentlich von Personalabteilungen herangeführte Argument, dass ein Coach bereits im Unternehmen tätig sei nicht ausschlaggebend, frei nach dem Motto „Man kann seinen Job auch 40 Jahre lang falsch machen.“ beschreibt es keine qualitative Dimension.

Das Wichtigste zuletzt, Coachees sollten neben allen objektiven Kriterien auch Ihrem Bauchgefühl vertrauen und sich erst nach einem kostenfreien Erstgespräch für oder gegen einen Coach entscheiden. In diesem Gespräch kann sich abseits von Referenzen und Zertifikaten mit dem Coach und seiner Arbeitsweise vertraut gemacht werden. Coach und Coachee arbeiten über lange Zeiträume eng zusammen, entsprechend sollte die Chemie zwischen beiden stimmen, ansonsten ist die Etablierung eines Vertrauensverhältnisses schwierig und damit einer der beiden wesentlichen Wirksamkeitsfaktoren im Coaching gefährdet (vgl. Künzli, 2009). Hierbei sollten aber auch mögliche Wahrnehmungsverzerrungen reflektiert werden, die Chemie sollte zwar stimmen aber der Coach kein sympathischer „Ja-Sager“ sein.

3. Leitplankenleger, gekaufter Freund, Sparings-Partner oder Fragesteller? Definieren Sie gemeinsam Auftrag und Aufgabe des Coaches!

Im Coaching selbst geht es darum, Herausforderungen herauszufiltern, konkret zu benennen und Entwicklungsziele zu bestimmen. Dabei spielt die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen eine entscheidende Rolle. Konkrete Lösungsansätze werden in den Sitzungen gemeinsam erarbeitet und in jeder Sitzung werden die Fortschritte und Hindernisse besprochen.

Coaching ist insofern stets ein flexibles Instrument, das dem Coachee ein Höchstmaß an bedarfsge rechter Individualität und Passgenauigkeit bietet. Diese Freiheit darf und muss aber auch im Zusammenspiel von Coach und Coachee gemeinsam ausgefüllt werden. Ein Coach begleitet seinen Coachee als Moderator in einem strukturierten Prozess, der mit einer sehr genauen und intensiven Bedarfsermittlung und Auftragsklärung starten muss. Dazu stellt der Coach die richtigen Fragen, wendet Methoden aus seinem Werkzeugkasten an und unterstützt seinen Kunden dabei, die zuvor gemeinsam definierten Entwicklungsziele zu erreichen. Dabei entwickelt er mit dem Coachee Handlungsoptionen, aus denen dieser die richtige auswählt. Entsprechend ist in einem Coaching falsch aufgehoben, wer die Zusammenarbeit als reine Bringschuld des Coaches betrachtet, denn das „Involvement“ bzw. der Wille zur Mitwirkung des Coachees ist neben dem Vertrauensverhältnis der zweite große kritische Erfolgsfaktor im Coaching (vgl. Künzli, 2009). Besonders wichtig: Ziel des Coachings ist es nie, eine Abhängigkeit des Coachees vom Coach zu erzeugen, sondern den Coachee in seiner Handlungskompetenz und damit Selbstständigkeit im Handeln zu stärken. Wenn Betriebsräte nach einigen Coaching-Sessions das Gefühl haben vor jeder Entscheidung im Betrieb ihren Coach um Rat fragen zu müssen, wird das Ziel der Maßnahme verfehlt.

4. Bestandsaufnahme – Starten Sie mit einem Blick auf das große Ganze!

Sich zu professionalisieren und dabei authentisch zu bleiben ist für Führungskräfte in der Interessenvertretung essenziell und aufgrund der fehlenden institutionellen Macht noch bedeutender als für traditionell-hierarchische Führungskräfte. Für Betriebsräte ist laterales Führen in flachen Hierarchien Standard und keine Modeerscheinung (vgl. Kühl, 2017). Wollen sie wiedergewählt werden, müssen Betriebsräte die Gratwanderung zwischen einem professionellen Auftritt und „Kollege/Kollegin bleiben“ meistern. Dazu benötigen sie die Fähigkeit zur Selbstreflexion (Rollenbewusstsein & Selbstbewertung), gepaart mit einem gesunden Selbstvertrauen sowie der Fähigkeit zur Selbstregulation und insbesondere dem Willen zum Selbstmanagement (vgl. Winter, 2019).

Im Coaching werden dazu das eigene Selbstbild und die eigene Wirkung auf das Umfeld kritisch hinterfragt. Dabei wird das gesamte soziale System Betrieb – und darüber hinaus – betrachtet. Der Coach nutzt für dieses Gesamtbild Analysetools, die als Gesprächsgrundlage dienen. Ihm hilft es, wenn der Coachee schon zum Start ein erstes eigenes „großes“ Ziel beschreiben kann. Was ist die Vision? Wo soll die Reise hingehen? Klarheit und Transparenz darüber „Wer möchte ich sein und wie möchte ich mich verhalten?“ ist der Start jeder persönlichen Entwicklung (siehe hierzu: Covey, 2014).

5. Arbeiten Sie sorgfältig an der Zieldefinition für das Coaching – Schaffen Sie Orientierung!

Ohne Ziel kann der richtige Weg nicht beschritten werden, daher sollten die Entwicklungsziele des Coachings zu Beginn des Prozess gemeinsam festgelegt werden. Wofür machen Sie dieses Coaching und was wollen Sie danach erreicht haben? Gegenstand kann eine besondere Herausforderung, eine neue Aufgabe, eine persönliche Veränderung oder auch die Suche nach Orientierung oder Unterstützung im Tagesgeschäft oder der „politischen Arena“ Betrieb sein. Auch zunächst unbewusste Ziele müssen berücksichtigt und gemeinsam entwickelt werden. Auftrag des Coaches ist es, diese transparent zu machen. Coaching-Anlässe gibt es viele, erfahrungsgemäß sind es z.B.: die eigene Positionierung im Gremium auch in Hinsicht auf die Übernahme von Betriebsratsvorsitz oder Sprecherrolle, die Entwicklung des eigenen Führungsverständnisses, die Positionierung gegenüber dem Arbeitgeber, das eigene Auftreten in Verhandlungen oder Überzeugungssituationen, die Optimierung der Arbeitsorganisation und das Vermeiden von Überlastung, der Umgang mit Konfliktsituationen, die eigene Weiterentwicklung, die Bewältigung von Krisen und vieles mehr. Der Coachee steht daher in der Verantwortung mit Unterstützung des Coaches ganz konkret die Ziele zu definieren, die er mit dem Coach angehen will.

Dabei sollte unter anderem folgende Fragen thematisiert werden: Wie verteile ich meine Kräfte? Welche Rollen sind mir wichtig? Wo möchte ich meine Energie und meine Ressourcen investieren?

6. Der Experte ist immer der Coachee selbst - Es gibt keine fertigen Rezepte!

Es gibt keine Patentlösungen die für jeden Coachee passen. Alles hängt von den persönlichen Rahmenbedingungen, Erfahrungen und Zielen des Coachees ab. Der Coach stellt dabei anders als viele klassische Unternehmensberater keine fertigen Lösungen zur Verfügung, aber zeigt Wege auf, um zu Lösungen zu kommen. Deswegen ist der Coachee immer derjenige, der die Lösungsansätze erarbeitet und sich selbst für das aus seiner Sicht richtige Vorgehen entscheidet. Der Coach sollte zum Ausprobieren kleinerer Veränderungen ermutigen und damit Mut zu weiteren Entwicklung aufbauen. Coachees sollten keine vorgefertigten Lösungen und Blaupausen akzeptieren. Ihr Anspruch darf eine individuelle Lösung sein, die genau auf die Situation des individuellen Coachees passt.

7. Bereiten Sie sich vor – Fokussieren Sie sich auf die Dinge, die Sie bearbeiten wollen!

Jede Coachingsitzung kann eine wichtige Ressource sein, die vom Arbeitgeber bereitgestellt wird. Wenn der Coachee gut vorbereitet ist, kann diese wertvolle Ressource am effizientesten genutzt werden. Vor- und Nachbereitung auf die Sitzungen ist daher die halbe Miete und sollte schon in den Terminkalender eingeplant werden. Im Stress zum Coaching zu hetzen und sich erst vor Ort in die Themen einzudenken ist zu vermeiden. Auch der nächste Termin sollte nicht direkt hinter das Coaching „gequetscht“ werden. Coachees sollten sich Gedanken und am besten schriftliche Notizen dazu machen, welche konkreten Ziele Sie in der kommenden Sitzung erreichen wollen. Welche Fragen sie mit dem Coach bearbeiten möchten und welche Umstände und aktuelle Entwicklungen mit dem Coach diskutiert werden sollen. Der Coach sollte als Sparrings-Partner genutzt werden, der einen geschützten Raum zur Auseinandersetzung bietet. Dabei begeben sich Coachees in der Sitzung zwar in die Hände des Coaches. Diese können aber nur bei Themen helfen, die der Coachee bereit ist „auf den Tisch zu legen“. Das heißt, die Freiheit aber damit auch die Verantwortung dafür, was besprochen und was nicht thematisiert wird, liegt am Ende beim Coachee.

8. Seien Sie konkret – Keine Coachingsitzung ohne Hausaufgaben!

Damit das Coaching so effektiv wie möglich ist, sollte jede Sitzung mit einer To-Do-Liste oder mit einer Liste operativer Ziele oder konkreter Vorhaben enden. Das ungewisse ist zu vermeiden. Maximal drei bis vier Ziele sollten dabei konkret beschrieben werden. Diese sollten so SMART wie möglich sein, damit eine Überprüfung möglich ist. Der Coach begleitet den Coachee dabei mit Tools für die Maßnahmenplanung und Erfolgsmessung: So werden Fortschritte messbar und beide Seiten haben ein Controlling-Instrument, mit dem Sie bei der nächsten Coachingsitzung weiterarbeiten können.

9. Bereiten Sie die Coachingsitzungen nach – Lassen Sie die Erkenntnisse nachwirken!

Nach jeder Coachingsitzung sollte ein Protokoll erstellt werden. Dies kann entweder ein Fotoprotokoll der erarbeiteten Ergebnisse oder eine Zusammenfassung des Coaches sein. Anhand dessen kann der Coachee die Coachingsitzung reflektieren und darüber nachdenken, was die Auswirkungen der

Sitzungsergebnisse sind.

Was ist wichtig und wesentlich für mich? Welche Konsequenzen erwachsen daraus? Der Coachee sollte sich Fragen und Gedanken notieren, die nachträglich zum entsprechenden Thema entstehen und diese zur nächsten Coachingsitzung mitbringen.

Fazit:

Coaching kann für Betriebsräte die bereits in Führungsrollen sind oder sich darauf vorbereiten möchten, ein effektives Entwicklungsinstrument sein, das dabei hilft Potentiale zu entfalten und die Coachees für aktuelle oder kommende Herausforderungen zu stärken. Unternehmen, die an einer gut funktionierenden Interessenvertretung interessiert sind, sollten professionelles Coaching ihrer Führungskräfte im Betriebsrat fördern.

AutorInnen

Kerstin Halm ist Geschäftsführerin des MIT Institut Bonn und berät, schult und coacht seit mehr als 15 Jahren Führungskräfte in der Betriebsratsarbeit. Kerstin Halm absolvierte eine Ausbildung zum integrativen Coach bei Christopher Rauen und verfügt über eine DBVC anerkannte Coaching-Zertifizierung.

Thorsten Halm (MBA, Wirtschaftswissenschaften & Wirtschaftspädagogik) ist geschäftsführender Gesellschafter des MIT Institut Bonn. Als Berater und Coach unterstützt Thorsten Halm seit mehr als 15 Jahren seine Kunden durch projektorientierte Strategieentwicklung. Einen besonderen Schwerpunkt legt er auf handlungsorientierte, pragmatische Ergebnisse.

David Winter (M.A., Wirtschaftssoziologie & Management) ist Referent beim MIT Institut Bonn. Er arbeitet und forscht seit über 10 Jahren mit und zu Betriebsräten. Seine Forschungsfelder sind Kompetenzentwicklung von Betriebsratsvorsitzenden und die Verbetrieblung von Tarifpolitik.

Literatur:

Arnold, R.; Münk, D. (2006): Berufspädagogische Kategorien didaktischen Handelns; In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-32.

Coutu, D.; Kauffman, C. (2009): What Can Coaches Do for You? In: Harvard Business Review, 01/2019, Boston: Harvard Business Publishing.

Covey, S. (2014): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Offenbach: GABAL Verlag.

Dehnbostel, P. (2010): Betriebliche Bildungsarbeit – kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb; In: Bonz, B.; Nickolaus, R.; Schanz, H. (Hrsg.): Studentexte – Basiscurriculum Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Band 9, Baltmannsweiler: Schneider Verlag.

Dewe, B. (2010): Begriffskonjunkturen und der Wandel vom Qualifikations- zum Kompetenzjargon; In: Kurtz, Thomas; Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 107-118.

Erpenbeck, J. (2017): von Rosenstiel, L.; Grote, S.; Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Greif, S. (2008): Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg. In: Coaching-Magazin, 3/2008, Goldenstedt: Christopher Rauen GmbH, S. 46-94.

Haufe (2019): Studie „Wert der Weiterbildung“ – Umfrage #1: WIE ist Weiterbildung sinnvoll? Flexibel = King? Dennoch gibt es einen Dauerrenner... Einzusehen unter: <https://www.haufe-akademie.de/perspektiven/sinn-der-weiterbildung-in-deutschland/>, eingesehen am: 08.08.2019, Freiburg: Haufe Akademie GmbH & Co. KG.

KomNetz (2005): Kompetenzreflektor; Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte“, Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität.

Kühl, S. (2017): Lateral Leading: A Very Brief Introduction to Power, Understanding and Trust, Quickborn: Organizational Dialogue Press.

Künzli, H. (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching; In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 12 (3), Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 231-243.

Künzli, H. (2009): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching; In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 16 (1), Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 4-18.

La Rosa, J. (2018): U.S. Personal Coaching Industry Tops \$1 Billion, and Growing; In: Market Research Blog, einzusehen unter: <https://blog.marketresearch.com/us-personal-coaching-industry-tops-1-billion-and-growing/>, eingesehen am: 10.08.2019, 10:10 MEZ.

Scoular, A. (2009): How Do You Pick a Coach? In: Coutu, D.; Kauffman, C. (2009): What Can Coaches Do for You? In: Harvard Business Review, 01/2019, Boston: Harvard Business Publishing.

Tietel, E. (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle; Berlin: Edition Sigma.

Tietel, E. (2007): Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte; In: Haubl, R.; Daser, B. (Hrsg.): Macht und Psyche in Organisationen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 279-319.

Winter, D. (2019): Welche Kompetenzen Betriebsratsvorsitzende benötigen – Qualitative Entwicklung eines Kompetenzprofils für Betriebsratsvorsitzende in der chemischen Industrie (Master-Thesis, FOM Hochschule für Oekonomie & Management 2019 [unveröffentlicht]).

Kompetenzmanagement im Betriebsrat - Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen

von: Dr. Simone Hocke, Franziska Laudenbach & Dr. Eva Anslinger

Impulse für die Praxis

Wir empfehlen Betriebsräten zur Erhebung und Anerkennung von Kompetenzen:

- Beratungsangebote zur betriebsrätlichen/beruflichen Entwicklung und Planung sowie zur Erstellung von individuellen Kompetenzprofilen nutzen
- Rückmelde- und Entwicklungsgespräche mit Betriebsratsmitgliedern durchführen
- Portfolios zu Weiterbildungen, Tätigkeitsfeldern und Aufgaben in der Betriebsrats Tätigkeit anlegen
- Anforderungsprofile für Funktionen im Betriebs- und Personalrat entwickeln
- Weiterbildungs- und Entwicklungsplanung für Betriebsratsmitglieder erstellen
- Personalabteilung in Bezug auf die Anerkennung von Weiterbildungen und Kompetenzen aus der Betriebsratsarbeit einbeziehen
- Zuständige Gewerkschaft und Bildungsträger für Unterstützung ansprechen (Moderation, Beratung, juristische Absicherung)
- Möglichkeiten zur Anerkennung non-formal und informell erworbener (beruflicher) Kompetenzen oder im Ausland erworbener Berufs- und Studienabschlüsse in Anerkennungsberatungen prüfen und ggf. Anerkennungsverfahren für Betriebsratsmitglieder starten bzw. Arbeitnehmer*innen dahingehend beraten

1. Warum ist der Blick auf Kompetenzen im Betriebsrat strategisch wichtig?

Betriebsräte benötigen und erwerben in ihrer Arbeit vielfältige Kompetenzen. Durch komplexere Problemsituationen und auseinanderdriftende Interessenlagen sind methodische und soziale Kompetenzen, über fachliche Kompetenzen hinaus, zunehmend wichtiger geworden (Hocke 2012). Allerdings ist oft sowohl den Gremien als auch den einzelnen Betriebsratsmitgliedern nicht klar, welche Kompetenzen vorhanden sind und welche benötigt werden. Diese Fragen sind jedoch relevant für eine strategische Personalentwicklung und -planung im Gremium und damit für die Professionalisierung der Interessenvertretungsarbeit. Personalentwicklung und -planung meint dabei die Gewinnung von Betriebsratskandidaten*innen, Nachfolgeplanung, Weiterbildungsplanung sowie die Kompetenzentwicklung von Betriebsratsmitgliedern, um Laufbahnen im Gremium (z.B. in Sprecherfunktionen oder Vorsitz bzw. Stellvertretung) zu gestalten (Hocke/Hof 2019). Die Frage nach Kompetenzen stellt sich erst recht, wenn Betriebsräte nach jahrelanger Freistellung freiwillig oder unfreiwillig aus dem Betriebsrat ausscheiden und vor der Frage stehen: Was kann ich eigentlich und welche beruflichen Wege kann ich gehen? Die

erworbenen Kompetenzen und daran anknüpfend die beruflichen Perspektiven nach einer aktiven Betriebsratszeit sind wiederum bedeutsam für die Gewinnung von Kandidaten*innen und für Freistellungen. Hier gilt es Anreize zu schaffen und das Betriebsratsamt aus dem Ruf der beruflichen Sackgasse zu holen.

Das Thema knüpft auch an die aktuell wieder entbrannte Debatte um die Vergütung von Betriebsräten an. So sagte Thomas Klebe (Leiter des HSI der Hans-Böckler-Stiftung) am 13.06.2019 in der FAZ, dass die aktuelle Rechtsprechung dazu nicht mehr zeitgemäß sei. Bereits 2018 schrieb er, dass eine Kommission aus Betriebsräten und Gewerkschaftern einen Vorschlag zur Ergänzung der entsprechenden Passage im Betriebsverfassungsgesetz ausgearbeitet habe. Darin steht, dass bei der Vergütung „außerdem die zur Wahrnehmung der Betriebsrats Tätigkeit erworbenen Qualifikationen und Erfahrungen wie auch die auf Dauer wahrgenommenen Aufgaben zu berücksichtigen“ seien (Klebe 2016). Diese Berücksichtigung setzt voraus, dass die Erfahrungen und Kompetenzen sichtbar gemacht und anerkannt werden.

Die Tätigkeit und das Engagement in der Interessenvertretung ist für die Einzelnen eine enorme Lern-, Weiterbildungs- und Entwicklungsphase, für welche es jedoch keine formalen Abschlüsse gibt. Es gibt kein Berufsbild Betriebsrat oder Personalrat. Nach wie vor ist die Anerkennung von non-formal erworbenen Kompetenzen (in Weiterbildungen) und informell erworbenen Kompetenzen (im Prozess der Arbeit) ungeklärt. Das Thema ist nicht betriebsratspezifisch, sondern schließt an eine seit ca. 20 Jahren bestehende bildungspolitische und pädagogische Debatte an. Validierung bedeutet die Sichtbarmachung, Bewertung, Dokumentation und Anerkennung von Kompetenzen. Um einen Überblick über mögliche Ansätze zu bieten, die in die Betriebsratsarbeit einfließen können, beschreiben wir drei Ebenen von Validierungsverfahren:

1. Individuelle Standortbestimmung durch Kompetenzbilanzierung
2. Anforderungsprofile für die Vergleichbarkeit
3. Anerkennungsmöglichkeiten und -reichweiten

Grundlage des Beitrags sind zum einen die empirischen Daten des Projekts Spurwechsel. In diesem Projekt haben wir evaluierte Beratungsprozesse und Kompetenzbilanzierungen mit Betriebs- und Personalräten durchgeführt. Zum anderen beziehen wir uns auf Erkenntnisse des Erasmus+ Projekts EffectVPL zu Wegen der Validierung informeller und non-formaler Kompetenzen in Deutschland, Dänemark, Polen und der Türkei.

2. Individuelle Entwicklung und Standortbestimmung durch Kompetenzbilanzierung

Kompetenzbilanzierung beschreibt Vorgehensweisen, mit denen Kompetenzen detailliert erfasst werden können. Ergebnis ist ein individuelles Kompetenzprofil. Kompetenzprofile beschreiben sowohl fachliche Kompetenzen (Wissen/Kenntnisse und Fertigkeiten/Methoden) als auch personale Kompetenzen (soziale Kompetenz und Selbstständigkeit) von konkreten Betriebsrats- und Personalratsmitgliedern. Sie sind personenbezogen und bilden die vorhandenen und erworbenen Kompetenzen ab. Aus ihnen lassen sich Potentiale und Entwicklungsbedarfe der Einzelnen ableiten. Damit stellen sie einerseits eine Standortbestimmung dar und können zur Laufbahnplanung im Gremium und auch im Unternehmen genutzt werden. Andererseits kann aus den Entwicklungsbedarfen eine gezielte Weiterbildungsplanung erstellt werden (vgl. auch Projekt Spurwechsel: Hocke 2018, S. 114 ff.).

Folgende Schritte werden mit Unterstützung eines Beraters bzw. einer Beraterin bearbeitet:

1. Benennen und Zusammentragen der Tätigkeitsbereiche und Weiterbildungen (Welche Aufgaben/Projekte/Themen (Tätigkeitsbereiche) habe/hatte ich im Betriebsrat? Welche Weiterbildungen habe ich mit welchem Ziel besucht?)
2. Analysieren und Bewerten der eigenen Fertigkeiten (Was genau mache ich in diesen Tätigkeitsbereichen? Was muss ich dafür wissen und können? Wie gut kann ich das?)
3. Bilanzieren und Ordnen der Kompetenzen (Welche Fertigkeiten kann ich besonders gut und mache ich besonders gerne? Zu welchen Kompetenzen lassen sich diese Fertigkeiten bündeln? In welchen Kompetenzbereich nach dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) gehören die Kompetenzen?)
4. Belegen und Argumentieren der Kompetenzen (Über welche Anwendungsbereiche, Erfahrungen und Schwierigkeitsgrade verfüge ich zur jeweiligen Kompetenz?)
5. Konsequenzen ziehen und Ziele formulieren (Welche Kompetenzen möchte ich z.B. durch Weiterbildungen ausbauen? Was sind meine Entwicklungsziele in Betriebsrat und Beruf?)

Diese Schritte benötigen etwa drei Beratungstermine mit umfangreicher Einzelarbeit der Teilnehmenden zwischen den Beratungsterminen. Dies ist durchaus zeitaufwendig, aber auch überaus lohnenswert. Die Kompetenzbilanzierung kann auch anhand von Arbeitsbögen selbstständig erarbeitet werden. Der Beratungsprozess dient der Unterstützung und kommunikativen Validierung der Selbsteinschätzungen. Fremdeinschätzungen in Form von Feedback von anderen Betriebsratsmitgliedern oder ggf. von Kollegen*innen sind eine sinnvolle Ergänzung der Selbsteinschätzung.

Die Ziele der Kompetenzbilanzierung liegen zunächst auf individueller Ebene. So berichteten in Interviews die Teilnehmenden im Projekt Spurwechsel u.a.:

- „Bei der Bewertung der Kompetenzen war für mich sehr interessant, dass bei Fähigkeiten oder auch bei Wissen immer die Frage kam: Kann ich es selbstständig umset-

zen? Kann ich es weitervermitteln? Ich habe festgestellt, dass ich viele Sachen auch anderen beibringen kann. Und das hat wiederum zur Steigerung des Selbstbewusstseins geführt.“

- „Ich kann jetzt die Kompetenzen für mich selber anerkennen. Ich kann sie aber auch z. B. in einem Vorstellungsgespräch anders darstellen. Ich kann sagen, was ich da tue.“

Zusammengefasst führt die Kompetenzbilanzierung zu mehr Bewusstheit und Sicherheit in den eigenen Kompetenzen sowie dazu, eigene Kompetenzen zielgerichteter einzusetzen und sie gegenüber anderen präzise und belegt darstellen zu können. Diese Profilschärfung ist eine sinnvolle Grundlage, um Entwicklungsperspektiven zu klären und eine eigene Berufsweg- und Weiterbildungsplanung zu entwickeln.

3. Anforderungsprofile für die Vergleichbarkeit

Anforderungsprofile beschreiben das Wissen und die Kompetenzen, die benötigt werden, um bestimmte Aufgaben und Funktionen bewältigen zu können. Sie sind funktions- und rollenbezogen. Es handelt sich um Soll-Profile, die als Orientierungsmaßstab dienen und einen obligatorischen Ansatz im Wissenstransfer darstellen (Bertermann et al. 2016). Um Anforderungsprofile zu erstellen bedarf es einer Anforderungsanalyse. Anforderungsprofile können für alle Gremienmitglieder, für bestimmte Funktionen und für das Gesamtgremium erstellt werden.

Zur Erstellung von Anforderungsprofilen gibt es unterschiedlich komplexe Vorgehensweisen, die je nach Zielstellung, zeitlichen und finanziellen Ressourcen gewählt werden können. Ein einfaches Verfahren stellt eine Umfrage im Gremium dar, beispielsweise vor der Neuwahl von Vorsitz oder Stellvertretung. Folgenden Fragen können hierbei gestellt werden:

- Was macht eine bzw. eine*n guten Vorsitzende*n oder Stellvertreter*in aus?
- Welches Wissen und welche Fertigkeiten werden in dieser Funktion benötigt?
- Welche sozialen und kommunikativen Kompetenzen braucht es in dieser Funktion?

Diese Befragung kann schriftlich durchgeführt, anschließend zusammengefasst und dem Gremium präsentiert oder aber gemeinsam am Flipchart gesammelt werden.

Ein in die eigene Personal- und Organisationsentwicklung eingebettetes ausdifferenziertes Anforderungsprofil hat der Volkswagen-Betriebsrat in Braunschweig angewendet (IG Metall Braunschweig 2018). Das Anforderungsprofil hat unterschiedliche Kompetenzniveaus: Basiskompetenzen, die für alle Betriebsratsmitglieder erforderlich sind sowie funktionsbezogene spezifische Profile u.a. für die Aufgaben als Vorsitzende*r, Koordinator*in und Ausschusssprecher*in. Das Profil legt ein Kompetenzmodell mit vier Kompetenzbereichen (fachliche, methodische, soziale und politische Kompetenz) zugrunde. Jeder Kompetenzbereich ist in sechs Kompetenzen/Wissensbereiche aufgeschlüsselt und diese mit drei bis sieben Verhaltensbeschreibungen konkretisiert.

Unabhängig davon, ob BR-Gremien eher einfache oder sehr differenzierte Anforderungsprofile einsetzen, bewerten die einzelnen BR-Mitglieder ihre eigenen Kompetenzen anschließend auf dieser Grundlage. Anforderungs- und Kompetenzprofile bilden damit die Grundlage für eine persönliche Weiterbildungsplanung und für Entwicklungswege innerhalb des Gremiums. Sie sind zunächst Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung im Betriebsrat. Sollen aber auch mögliche berufliche Perspektiven nach der Betriebsratsarbeit entwickelt und die Attraktivität für neue Kandidaten*innen gefördert werden, rückt die Frage nach der Anerkennung ins Zentrum: Wer erkennt welche Kompetenzen auf welchem Weg und auf welche Weise an?

4. Anerkennungsmöglichkeiten und -reichweiten

Verfahren zur Anerkennung von Kompetenzen sind gekennzeichnet durch unterschiedliche Reichweiten, die sich danach bestimmen in welchem Kontext die erworbenen Kompetenzen anerkannt/zertifiziert sind (Anslinger/Laudenbach 2019). Die Reichweite der oben beschriebenen Anforderungs- und Kompetenzprofile umfasst zunächst den Betriebsrat. Wenn das Projekt beim Gesamtbetriebsrat angesiedelt ist, sind ggf. alle Betriebsräte eines Unternehmens einbezogen. Um Betriebsratsmitgliedern, die aus dem Betriebsrat in eine betriebliche Funktion wechseln wollen/müssen, eine adäquate verlässliche Perspektive zu bieten, reicht dies meist nicht aus. Hier braucht es eine Anerkennung durch die Personalabteilung. Auch hier können Anforderungs- und Kompetenzprofile eine wichtige Grundlage sein, vorausgesetzt die Personalabteilung kann in die Entwicklung eingebunden werden. Das verwendete Kompetenzmodell sollte mit den betrieblichen Systemen kompatibel sein. Dazu ist eine Analyse der bestehenden Instrumente im Unternehmen sinnvoll. Die Anforderungsprofile im Betriebsrat können dann mit Aufgaben-/Anforderungsprofilen für betriebliche Funktionen verglichen, adäquate Positionen definiert und gemeinsam mit der Personalabteilung berufliche Laufbahnen über den Betriebsrat hinaus entwickelt werden.

Die Betriebsratsarbeit kann aufgrund der enormen Lern- und Entwicklungspotenziale auch als Personalentwicklung gesehen werden. Dies wäre eine Argumentation, um die Personalabteilung für eine Zusammenarbeit zu gewinnen: die investierten Kosten des Unternehmens in Betriebsratsweiterbildungen und der entstandene Kompetenzzuwachs könnten dann auch nach dem Betriebsratsmandat für das Unternehmen genutzt werden. Betriebsvereinbarungen zur beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern können beispielsweise die Anerkennung von Betriebs-/Personalratsschulungen, eine vorausschauende Entwicklungsplanung und die Berücksichtigung bei Bewerbungsverfahren regeln (Hauser-Ditz 2016). Beispielhaft steht hierfür das für den Betriebsrätepreis nominierte Projekt „Kompetenzen von Arbeitnehmervertreter*innen wertschätzen und anerkennen“ des GBR der Solvay GmbH.

Allerdings finden sich Regelungen in diesem Bereich gegenwärtig vor allem in Großbetrieben mit einer partnerschaftlichen Mitbestimmungskultur. Zudem ist damit noch keine Mobilität auf dem Arbeitsmarkt gegeben, die aber z.B. bei Standort-schließungen nötig wäre, um Beschäftigung zu sichern. Eine allgemeine deutschlandweite Anerkennung wäre hier wünschenswert.

Betrachten wir die gegebenen Möglichkeiten der Anerkennung von Kompetenzen in Deutschland, können wir sowohl eine De-facto-Anerkennung als auch eine formale Anerkennung feststellen. Die De-facto-Anerkennung existiert bereits in betrieblichen Kontexten und bezieht sich bspw. auf Ansätze der Personalentwicklung, also die Kompetenzfeststellung von Mitarbeiter*innen, Karriereplanung, Mitarbeiter*innengespräche oder auch Arbeitszeugnisse (Dehnbostel et al. 2010). Beruflich erlangte Kompetenzen haben in Deutschland Priorität und prägen auch die bestehenden Ansätze formaler Anerkennung. Möglichkeiten der Anerkennung von Kompetenzen die außerhalb des beruflichen Feldes erlangt wurden, aber sehr wohl im beruflichen Kontext von Nutzen sein können, bestehen in Deutschland lediglich marginal. Prominente Beispiele für die immer noch fehlende Anerkennung von Kompetenzen, die außerhalb des Berufes erworbenen wurden sind Familienarbeit oder eben die ehrenamtliche Betriebsratsarbeit.

Für den Bereich der Betriebsratsarbeit zeichnen sich hinsichtlich der De-facto-Anerkennung Fortschritte ab. So kommt es durchaus vor, dass langjährig freigestellte Betriebsratsmitglieder nach Ihrem Ausstieg Führungskräfte im Personalbereich werden oder aufgrund ihrer Erfahrungen und Weiterbildungen im Betriebsrat Stabsstellen in unterschiedlichen Bereichen besetzen (Tietel/Hocke 2015). Allerdings bestehen dafür keine Regelungen und damit kein Rechtsanspruch auf Anerkennung der Kompetenzen. Es handelt sich quasi um individuelle Absprachen, die kollektiv zum Spekulationsraum für „Nasenfaktor“ und „Klüngeleien“ werden. Eine formale Anerkennung ist unter anderem deshalb nicht möglich, weil „Betriebsrat“ kein Berufsbild ist, keine professionellen Aufgabenbeschreibungen und damit auch keine Anforderungs- und Kompetenzprofile vorliegen.

Vorhandene Anerkennungsverfahren in Deutschland dienen entweder dem Zugang zur formalen Abschlussprüfung, der Anerkennung ausländischer Berufs- bzw. Studienabschlüsse oder dem Zugang zu Bildung (Laudenbach/Lis 2019: 8). Im Bereich der formalen Anerkennung von Kompetenzen gibt es in Deutschland die Möglichkeit, Zugang zur Externenprüfung zu bekommen, ohne eine klassische duale Ausbildung durchlaufen zu haben (§ 45 BBiG, Absatz 2). Ebenfalls gibt es die Möglichkeit im Rahmen des Anerkennungsgesetzes eine Gleichwertigkeitsprüfung von im Ausland erworbenen Berufs- und Studienabschlüssen durchzuführen. Doch auch hier stehen formale Abschlüsse im Mittelpunkt und deutsche Berufsbilder dienen als Referenzrahmen (§ 4 BQFG). Daher sind diese Verfahren aktuell keine Optionen für die Anerkennung von Betriebsratskompetenzen. Zugang zu akademischer Bildung als Anerkennungsweg meint, dass nachgewiesene berufliche Kompetenzen und Erfahrungen genutzt werden, um beispielsweise ohne Abitur studieren zu können. Auch im Studium können nachgewiesene, gleichwertige Kompetenzen und Fähigkeiten, die außerhalb des Hochschulbereichs erworben wurden, mit bis zur Hälfte auf die Leistungspunkte eines Studiengangs angerechnet werden. Diese Option besteht nun auch für Betriebsräte an unterschiedlichen Hochschulen (Hans-Böckler-Stiftung 2019).

Inspirationen für mögliche Betriebsratsansätze bieten bereits etablierte Verfahren in Deutschland, aber auch in anderen europäischen Ländern, die im Folgenden kurz dargestellt werden:

- Auf Projektebene existiert in Deutschland ein Ansatz zur Validierung beruflicher Kompetenzen, der seit 2015 kamerübergreifend entwickelt wird. Das Projekt Valikom hat das Ziel, beruflich relevante Kompetenzen zu bewerten und sichtbar zu machen. Durchgeführt wird die Validierung mittels einer Kombination von Selbst- und Fremdbewertung, die praxisnah (also im Rahmen eines praktischen Nachweises) und in Anlehnung an das deutsche Berufsbildungssystem durchgeführt wird (DIHK/DHKT 2018). Dieser Ansatz hat allerdings noch keine gesetzliche Grundlage, die Verwertbarkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist dadurch noch unklar.
- Frankreich hingegen hat seit dem Jahr 2002 ein Validierungsverfahren (Validation des Acquis de l'Expérience – VAE) etabliert, das allen Personen, die für mindestens drei Jahre bezahlt, unbezahlt oder freiwillig gearbeitet haben, eine Anerkennung dieser beruflichen und persönlichen Erfahrungen ermöglicht. Personen die eine Validierung durchführen möchten, müssen dafür ein Portfolio erstellen, in dem die eigenen Erfahrungen belegt und beschrieben werden. Daran anschließend erfolgt ein Gespräch mit einer Jury der zuständigen Bildungseinrichtung. Diese entscheidet abschließend auf Grundlage der Dokumente sowie des Gesprächs, ob die Person eine volle, teilweise oder gar keine Anerkennung erhält. Die Person erhält dementsprechend entweder den jeweils angestrebten Abschluss oder aber eine teilweise Anerkennung von Kompetenzen sowie eine Auflage für Ausgleichsmaßnahmen (Annen 2011: 499).
- Polen wiederum hat seit 2016 ein neues nationales Qualifikationssystem (Zintegrowany System Kwalifikacji - ZSK), in dem auch die Validierung non-formaler und informeller Lernergebnisse einen großen Stellenwert einnimmt. Ziel dieses Qualifikationssystems ist es, vorhandene Ansätze zu ordnen und Kohärenz zu schaffen. Ein wichtiger Bestandteil des Qualifikationssystems stellt ein Qualifikationsregister dar, in dem alle Qualifikationen und Abschlüsse Polens hinterlegt sind und bei dem Lernergebnisse im Mittelpunkt stehen (und nicht nur formale Zertifikate) (Duda 2016).

Das Beispiel Valikom zeigt, dass es in Deutschland bereits Entwicklungen in diese Richtung gibt, die mit Blick auf die Betriebsratsarbeit aber noch nicht weit genug gehen. Von Frankreich können wir lernen, dass ein universeller, nationaler Ansatz auch eine Herangehensweise sein könnte, um in Deutschland mehr Kohärenz zu schaffen und non-formal und informell erlangten Kompetenzen eine größere Relevanz zu geben. Gleichzeitig können wir aus Polen die Idee eines Qualifikationsregisters mitnehmen. Ein solches Register, in dem bspw. Anforderungsprofile von Führungskräften in ihrer jeweiligen Rolle, wie etwa Betriebsräte, aufgeführt sind, könnte besonders die Mobilität über die Grenzen des aktuellen Betriebs deutlich erleichtern. Gleichzeitig würde ein solches Register non-formal und informell erlangte Kompetenzen sichtbar machen und aufwerten.

Die hier beschriebenen Ansätze zeigen, dass es viele Möglichkeiten gibt, die Anerkennung aller Lernergebnisse praktisch umzusetzen und dabei vor allem die Kompetenzen der Individuen sichtbar zu machen. Diese Ansätze könnten als Grundlage für die Entwicklung möglicher Kompetenzfeststellungsverfahren in der Betriebsratsarbeit dienen. Politisch bräuchte es

dafür eine breite Allianz relevanter Akteure, die sich auf Kriterien einigt und diese dann auch deutschlandweit durchsetzt.

Autorinnen

Dr. Simone Hocke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen (zap). Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Betriebliche Interessenvertretung, Beratungsforschung, Lehr-Lern-Forschung sowie die Konfliktforschung.

Franziska Laudénbach (M.A., Integrierte Sozialwissenschaften & Politikwissenschaften) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen (zap). Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Europäische und internationale Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, Lebenslanges Lernen, Arbeitsmarktmobilität und Fachkräfteeinwanderung, Migration sowie Feminismus.

Dr. Eva Anslinger ist stellv. Direktorin des Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen (zap). Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Theorie und Praxis der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung und im Lebenslauf, Gestaltung von Übergängen in der Bildungsbiografie, Initiierung von Nachlernprozessen im Jugend- und Erwachsenenalter sowie Lebenslanges Lernen.

Literatur:

- Annen, S. (2011): Anerkennung von Kompetenzen. Kriterienorientierte Analyse ausgewählter Verfahren in Europa. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Duda, A. (2016): Country report Poland. 2016 update to the European inventory of validation of non-formal and informal learning. Thessaloniki: European Center for the Development of Vocational Training. https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2016/2016_validate_PL.pdf [01.08.2019].
- Anslinger, E.; Laudenschlager, F. (2019): Policy-Report. Validierung nicht formal und informell erworbener Kompetenzen: Entwicklungsstand Deutschland. Bremen. Unveröffentlichtes Paper
- Bertermann, B.; Ebert, S.; Naegele, G.; Virgillito, A.; Wilkesmann, U. (2013): Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis. Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V./Zentrum für Hochschulbildung (Hg). https://www.boeckler.de/Werkzeugkasten_Wissenstransfer.pdf [02.08.2019].
- Dehnbostel, P./Seidel, S./Stamm-Riemer, I. (2010): Einbeziehung von Ergebnissen informellen Lernens in den DQR – eine Kurzexzerteise, erstellt von Peter Dehnbostel (HSU), Sabine Seidel (IES), Ida Stamm-Riemer (HIS) unter Mitarbeit von BekjeLeykum (IES), Bonn, Hannover im März 2010.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag/Deutscher Handwerkskammertag (2018): Talente sichtbar machen. Validierung als neuer Weg in der Berufsbildung. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des Verbundprojekts »Abschlussbezogene Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen« von Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern. Berlin: Deutscher Handwerkskammertag/Deutscher Industrie- und Handelskammertag. https://www.valikom.de/index.php?eID=tx_securedownloads&u=0&g=0&t=1565042935&hash=1ee4c871e16a281a118257a08fcf442fe7356b75&file=/fileadmin/user_upload/valikom/download/valikom-abschlussbericht_10-2018_download.pdf [01.08.2019].
- Hans-Böckler-Stiftung (2019): Weiterbildung für Betriebsräte an Hochschulen. Zertifikate und Seminare. Düsseldorf. <https://www.mitbestimmung.de/html/wissenschaftliche-weiterbildung-an-10777.html> [02.08.2019]
- Hauser-Ditz, A. (2016): Berufliche Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern. Regelungsinhalte für Betriebsvereinbarungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/files/2016/12/Pr%C3%A4sentation_Ditz.pdf [02.08.2019]
- Hocke, S. (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hocke, S. (2018): Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (=Band 388 der Reihe Study). https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_388.pdf [02.08.2019]
- Hocke, S./Neuhof, J. (2018): Übergänge in der Interessenvertretung gestalten. Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (=Band 399 der Reihe Study). https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_399.pdf [02.08.2019]
- Hocke, S./Hof, G. (2019): Die Betriebsratsarbeit durch Personalentwicklung und Wissenstransfer professionalisieren. In: Schulz, I. (Hg.): Industrie im Wandel - Bildungsarbeit in Bewegung. Praxisbuch. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 281-287.
- IG Metall Braunschweig (2018): Personal- und Organisationsentwicklung Betriebsrat Volkswagen Braunschweig. <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/files/2019/04/Workbook-VW-Braunschweig.pdf> [02.08.2019]
- Klebe, T. (2018): Benachteiligung ist das Problem, nicht Bevorzugung. In: Böckler Impuls, H. 5/2018, S. 6.
- Laudenschlager, F./Lis, A. (2019): Enhancing mobility. Validation of prior non-formal and informal learning and its impact on individuals' employment biography. Qualitative insights from Germany and Poland. In: Widening Participation and Lifelong Learning, 21: 1, 8-28.
- Tietel, E./Hocke, S. (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Berlin: Edition Sigma

Corporate Development 4.0

Das Betriebsrat als Korrektiv exzedierter, digitaler Disruption

von: Roland Ivancic

Impulse für die Praxis

- In der Mehrzahl an Unternehmungen sind 4.0-Transformationen noch eher zögerlich umgesetzt, was zu einem Gefühl bisheriger Versäumnisse und so zu einer Gefahr der Übersteuerung führt (Hyperdigitalisierung)
- Bei allen teils notwendigen Veränderungsprozessen darf die Unternehmensführung ihre integrative Verpflichtung für alle Stakeholdergruppen im Sinne einer Quadruple-Bottom-Line verantwortungsvoller Entwicklung (ökonomisch, ökologisch, sozial, technologisch) nicht vernachlässigen, um ein Corporate Development voranzutreiben, das die Identität der Unternehmung und deren Zweck nicht erodiert
- Der Betriebsrat kann Mitarbeitenden eine schlagkräftige Stimme verleihen und so der Unternehmensführung auch als *Advocatus Diaboli* und Sparringpartner dabei helfen, Stakeholderinteressen adäquat zu integrieren und Digitalisierungstransformationen an den Leitplanken der Unternehmensidentität auszurichten

Von VUCA zu VUCA

Aktuelles Wirtschaften ist durch eine noch nie dagewesene Komplexität, Unsicherheit, Vieldeutigkeit, Ambivalenz und Volatilität (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – VUCA) geprägt (vgl. Bennet/Lemoine a2014, S. 27 sowie Bennet/Lemoine b2014, S. 311 ff.). Diese Entwicklungen verschärfen und beschleunigen sich durch Transformationen und Disruptionen, wobei sich insbesondere im Prozess der Beschleunigung Exponentiale erkennen lassen, die zunehmend nicht nur in größeren Betrieben sondern mittlerweile auch in den kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), die das Bild in der DACH-Region (Deutschland, Österreich und der Schweiz) prägen, identifizierbar sind. Ein neues Leadership-Mindset (vgl. Kucukozyigit 2015, S. 18) in der Steuerung des Systems Unternehmung (vgl. Popova et al. 2018, S. 28) ist folglich gefordert. Dieses muss sich an der Identität der Unternehmung orientieren, jedoch offen für Innovation bleiben, um eine nachhaltige Entwicklung sicherzustellen (vgl. Chauhan et al. 2017, S. 75 ff.).

In den Fokus rücken somit Visionen, Verständnis, Klarheit sowie Agilität (Vision, Understanding, Clarity und Agility – wiederum VUCA). Sinn unternehmerischer Handlungen sowie die Akzeptanz von und der Umgang mit Unsicherheit gewinnen an Relevanz. Trotz der Unvorhersehbarkeit der Entwicklungen in Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft lassen sich Megatrends identifizieren, zu welchen mit Sicherheit Digitalisierung, das Internet der Dinge sowie Künstliche Intelligenz zu zählen sind. Um die Überlebensfähigkeit von Unternehmungen sicherzustellen, muss auf diese Trends reagiert werden, ohne Sinn, Vision, Mission und Anspruchsgruppen aus den Augen zu ver-

lieren und dem scheinbar Vorteilhaften kritiklos zu folgen. Vorgenommene radikale Transformationen sind nur mehr schwer rückabwickelbar und eine erodierte Unternehmensidentität bleibt beschädigt – Vertrauen geht nachhaltig verloren. Die Rolle von Gewerkschaften und Betriebsräten in Digitalisierungsprozessen ist dato noch weitgehend unbeleuchtet und wenig thematisiert (vgl. Oerder et al. 2018, S. 1). Als Vertreter der die Unternehmensidentität prägenden Mitarbeitenden, liegt deren Verantwortung im Agieren als *Advocatus Diaboli*, Mahner, Sparring Partner und Bewahrer. Dies fördert ein zielgerichtetes Corporate Development 4.0, das zwar offen für Neues ist, das Alte und Beständige jedoch nicht hyperaktiv eliminiert.

Hyperdigitalisierung bei Unternehmen angekommen

Digitalisierung hat mittlerweile verschiedene Sphären der Gesellschaft erreicht und Eingang in Entwicklungsprojekte gefunden. Das man sich selbiger nicht verschließen kann, ist breiter Konsens. Das Zitat von Carly Fiorina, ehemalige CEO von Hewlett-Packard «Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert», führt bei einer entsprechenden Suchanfrage auf Google derzeit (27.05.2019) zu 531.000 Treffern. Es ist somit offensichtlich weit verbreitet, häufig rezitiert und so vermutlich oftmals kritiklos akzeptiert. Dennoch ist der Absolutheitsanspruch der These zu hinterfragen und selbige auf den Grundsatz ökonomischen Profits zu limitieren. So gebietet es die Logik wirtschaftlicher Systeme mit ihrer binären Rendite-Codierung, 4.0-Transformationen nur dort vorzunehmen, wo Rentabilitätsvorteile wahrscheinlich sind. Sind bisher entsprechende Entwicklungen v.a. in KMU noch eher langsam und zögerlich, stellt sich eine zunehmende Aufbruchstimmung ein und es werden viele 4.0-Projekte lanciert. Das Reden ist einem oftmals hektischen Tun gewichen. Durch das Gefühl bisherige Versäumnisse aufholen zu müssen entsteht dabei eine Gefahr der Übersteuerung und der eigentliche Zweck der Unternehmung und deren Existenzgrund rücken aus dem Fokus – «die Mittel erodieren den Zweck».

Damit geht eine Reihe von Gefahrenpotentialen einher, von denen im Folgenden zwei herausgegriffen werden. Die Umsetzung von 4.0-Projekten um deren selbst willen, führt oftmals zu mangelhafter Ergebnisqualität, deren negative Auswirkungen verschiedenste Sphären der Unternehmung berühren können, womit Gefahren potentielle Chancen deutlich übertreffen. Das Scheitern von 4.0-Projekten begünstigen auch ein gefühlter Geschwindigkeitsdruck sowie der Versuch zu fortgeschrittenen Mitbewerbern aufzuschließen. Essentielle Prozessplanungen, Risikoabschätzungen und Analysen werden nicht in notwendiger Tiefe und Breite durchgeführt und vermeintlich erfolgreiche Projekte anderer kopiert. Als Beispiel können rasche Entwicklungen des Nutzungsgrades von Social Media Plattformen angeführt werden. So ist es heute weniger zielführend zu versuchen eine junge Zielgruppe über Facebook zu erreichen. Ein zweites Beispiel bezieht sich auf die Nutzung von

Blockchain-Lösungen. Die Technologie ist zweifellos heute und auch in Zukunft von Relevanz. Der Trend der Ausgabe von Tokens und Initial Coin Offerings hat sich allerdings überlebt und teils verbrannte Erde hinterlassen. Dieses Pferd muss nicht mehr gesattelt werden.

Umfassende Verantwortung gefordert

Bei allen durchaus auch notwendigen Veränderungsprozessen darf die Unternehmensführung ihre integrative Verpflichtung für alle Stakeholdergruppen im Sinne einer Quadruple-Bottom-Line verantwortungsvoller Entwicklung (ökonomisch, ökologisch, sozial, technologisch) nicht vernachlässigen (vgl. Ivancic/Huber 2018, S. 149). Dieser Ansatz stellt eine Erweiterung klassischer Modelle einer nachhaltigen Entwicklung bzw. einer Corporate Social Responsibility (CSR) unter dezidiertem Betonung der technologischen Dimension dar. Der utilitaristische Grundtenor fokussiert dabei primär auf Folgenabschätzungen von Handlungen, also auf Nutzenmaximierungen bei gleichzeitigen Beeinträchtigungsminimierungen (vgl. Schütz 1999, S. 174 ff.). Diese Nutzen- und Risikoabwägungen gilt es seitens eines umsichtigen Corporate Developments der Unternehmung permanent zu vollziehen. Nur so ist eine Hyperdigitalisierungsgefahr zu vermeiden, und es können intendierte Veränderungen gemäß selbstgesetzter Leitlinien sichergestellt werden. Die Entwicklungsprinzipien orientieren sich dabei an der Identität der Unternehmung, also deren, durch Mitarbeitende wesentlich mitgetragene, Werte, Visionen, Missionen aber auch Kernkompetenzen, Wissensressourcen etc. (vgl. Ivancic/Camozzi 2016, S. 16 ff.).

Identität, die sich in Struktur, Kultur und so auch im Verhalten der Mitarbeitenden widerspiegelt (vgl. Ivancic/Camozzi 2016, S. 20) basiert im Kern auf Werthaltungen, die Basis eines vertrauensvollen Umgangs mit Anspruchsgruppen sind. Erlebnisdimensionen positionieren die Unternehmung multiperspektivisch bei Stakeholdern und schaffen im Einklang mit Kernkompetenzen Mehrwert für selbige (vgl. Ivancic 2007, S. 87 ff). Sprunghafte und radikale Veränderungen dieser Dimensionen führen zur Erosion der Identität und damit zur Schwächung des Verständnisses der Unternehmung bei den Anspruchsgruppen. Ändern sich Grundhaltungen der Unternehmung und es wird bspw. der Fokus auf persönlichen Kundenkontakt durch digitales Robo-Advisory auf der Webseite substituiert, ist das Vertrauen seitens der Kundschaft gefährdet. Sollten kleinere Geschäfte mit Wohlfühlatmosphäre und Erlebnischarakter durch reine E-Commerce-Plattformen ersetzt werden, so führt dies ebenso zu Kundenirritationen. Wenn die feinmechanische Kernkompetenz Schweizer Uhrmacherskunst durch 3D-Druckverfahren kostengünstig obsolet würde, wären massive Auswirkungen auf Zielgruppe, Umsatz und Gewinn zu befürchten. Den Vorgaben der Identität gilt es bei Digitalisierungsprojekten folglich, unter Berücksichtigung der Quadruple-Bottom-Line verantwortungsvoller Entwicklung, umfassend zu entsprechen und innerhalb dieser Leitlinien, Ressourcen dynamisch auf identifizierte Herausforderungen abgestimmt zu rearrangieren (vgl. Lenz 2019, S. 16 ff.). Diese Veränderungen im Sinne der Stakeholder, insbesondere den Belegschaften und der Unternehmungsidentität verantwortlich umzusetzen, dazu kann der Betriebsrat einen wertvollen Beitrag leisten.

Betriebsrat kann Übersteuerung entgegenwirken

Der Betriebsrat verleiht dabei Mitarbeitenden eine erforderliche und schlagkräftige Stimme und unterstützt so die Unternehmensführung dabei, Stakeholderinteressen adäquat zu integrieren und Digitalisierungstransformationen an den Leitplanken der Unternehmensidentität auszurichten. Dies verhindert Übersteuerungstendenzen, holt Mitarbeitende adäquat und wertschätzend ab, bewahrt die Einzigartigkeit der Unternehmung und damit deren langfristige Prosperität. Es dürfen also innerhalb von 4.0-Projekten nicht ausschließlich Aspekte klassischer Mitbestimmung (Kontroll-, Belohnungs- und Sanktionierungssysteme, mobiles Arbeiten, Arbeitszeit etc.) in den Fokus gestellt werden, obwohl diese natürlich nicht nur ex lege Kernthema bleiben.

Die Leitplanken sowie die Beachtung der Quadruple-Bottom-Line verantwortlichen Corporate Developments 4.0 erfordert dabei eine durchdachte Reflexion der oben angeführten Kernelemente unternehmerischer Identität. Ein umfassendes Purpose Management (vgl. Ivancic/Huber 2018, S. 147 f.) stellt die Sinnhaftigkeit von 4.0-Projekten und deren Übereinstimmung mit dem Existenz-, Sinn- und Ugrund der Unternehmung (vgl. Rieckmann 2005, S. 52 ff.) sicher, verleiht Orientierung, klärt Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten, ermöglicht Identifikation und Legitimation sowie Dialoggrundlage (vgl. Maak/Ulrich 2007, S. 247 in Anlehnung an Kaptein 1998). Stakeholdermanagement sorgt mittels Stakeholderexploration, Relationship Analyse, Interest- und Integration Management (vgl. Ivancic/Huber 2018, S. 148 f.) für adäquaten Interessenausgleich, während ein umfassendes Culture Management auf die identitätsprägende Trias von Struktur, Kultur und Verhalten abstellt und sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation fit für digitale Veränderungen macht (vgl. Ivancic/Huber 2018, S. 149 f.).

Eine erfolgreiche Unternehmensführung 4.0 ist dabei adäquat vierstufig beschreibbar. Die erste Stufe fordert umfassende Beurteilung von Implikationen des technologischen Wandels auf Strategie und Wertschöpfung der Unternehmung, während die zweite auf die Erarbeitung eines klaren Mehrwerts durch humane Arbeit in Kontrast zu verfügbaren Systemen abstellt. Stufe drei umreißt die Sicherung der Handlungsfähigkeit unter Beachtung von Regulierungen innerhalb von Staat, Kultur, Markt, Politik und Recht. Die vierte und höchste Stufe referenziert wiederum auf oben angeführte Dimensionen, also auf Vermittlung einer gemeinsamen Mission, Sicherstellung eines

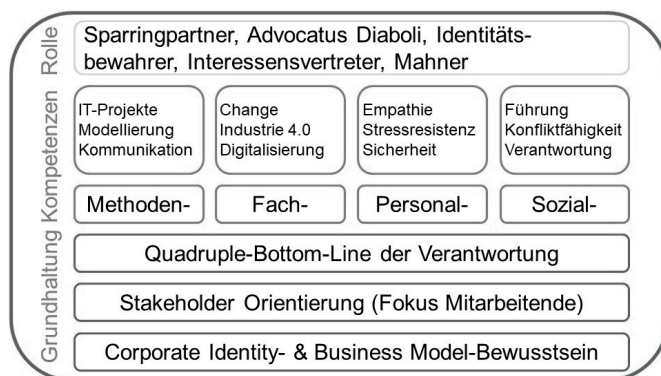


Abb. 1: Betriebsrat 4.0-Fitness (Quelle: Autor)

gemeinsamen Ressourcenzugriffs, Umgang mit komplexen Herausforderungen in VUCA-Manier sowie die Wahrnehmung von Chancen bei paralleler Wahrnehmung umfassender, primär utilitaristischer Verantwortung (vgl. Bieger 2016). Eine aktive und handelnde Rolle des Betriebsrats im Rahmen einer Art normativen Steering Committees 4.0 ist dabei auszufüllen, womit mannigfache Voraussetzungen einhergehen.

Umfassende Digitalkompetenz gefordert

Digitale Transformationen der Unternehmung betreffen in den meisten Fällen auch Arbeitsprozesse und -bedingungen der Mitarbeitenden, weshalb der Betriebsrat, auch abgesehen von oben ins Treffen geführter Potentiale, immer mitgefordert ist. Dies erfordert digitale Expertise und somit Weiterbildung und aktive Auseinandersetzung mit entsprechenden Themenfeldern (vgl. Oerder et al. 2018, S. 4) im Sinne der Entwicklung von Fachkompetenzen. Betrachtet man erfolgreiche Handlungen als Leitlinie der Kompetenzentwicklung, müssen Methoden- und Sozialkompetenzen ebenso Beachtung finden, wie persönliche Kompetenzen (vgl. Gessler/Sebe-Opfermann 2016, S. 167). Methodenkompetenzen stellen im behandelten Zusammenhang vornehmlich auf Fähigkeiten des Projekt- und Changemanagements ab. Umfangreiches Wissen in diesen Themenbereichen hilft dabei 4.0-Projekte und deren Auswirkungen adäquat verstehen zu können. Diese Auswirkungen betreffen neben Mitarbeitenden, auch weitere Anspruchsgruppen der Unternehmung sowie diese selbst. Daher gilt es trotz der Betriebsratsrolle und der damit einhergehenden Mitarbeitervertretung weitere Interessen mitzuberücksichtigen und für adäquate Folgenabschätzungen im Rahmen einer weit verstandenen Sozialkompetenz zu sorgen. Umfassende Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen führen, neben Stressresistenz, Durchhaltevermögen und Selbstreflexion zu umfassenden Selbstvertrauen als persönliche Kompetenz. All diese Kompetenzen unterstützen den Aufbau digitaler Kompetenz (vgl. Nyikes 2018, S. 126 ff.) verstanden als die Fähigkeit «to explore and face new technological situations in a flexible way, to analyze, select and critically evaluate data and information, to exploit technological potentials in order to represent and solve problems and build shared and collaborative knowledge, while fostering awareness of one's own personal responsibilities and the respect of reciprocal rights/obligations.» (Calvani et al. 2009, S. 161). Folgende Abbildung versucht eine dementsprechende sowie zusammenfassende Gesamtschau vorliegenden Beitrags zu bieten.

Neben dem Betriebsrat ist die Unternehmensleitung gefordert und sollte danach trachten Betriebsräte adäquat in Digitalisierungsentwicklungen einzubeziehen (Oerder et al. 2018, S. 4). Allein der differente Fokus selbiger kann dabei schon positive Effekte zeitigen und dabei helfen festzustellen, welche Unternehmensbereiche und Wertschöpfungsprozesse es tatsächlich wert sind hinsichtlich möglicher Digitalisierungspotentiale zu prüfen. «*The greatest paradox of all is between leading and managing, pushing for great change and yet keeping the organisation ticking over [...] both are required in today's world.*» (Kakabadse/Kakabadse 1999, S. 5). Hyperdigitalisierung hat zur Folge, dass sich die Unternehmensführung im Wettbewerb um Marktanteile und Kostenvorteile zu sehr auf die Chancen selbiger fokussiert. Betriebsräten kann folglich u.a. die Auf-

gabe zukommen, unter Beachtung integrierter ökonomischer, ökologischer, sozialer und *technologischer* Verantwortung für notwendige Veränderungen, die Unternehmung ausmachende Identitätsaspekte mitzubewahren und so ein erfolgreiches Corporate Development 4.0 mitzuermöglichen.

Autor

Dr. Ronald Ivancic (Mag. mult) ist Projektleiter und Dozent an der Wissenstransferstelle der FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Seine Forschungsschwerpunkte sind: (Normatives) Management und strategische Unternehmensführung, Marketing, Organisations-, Personal- und Managemententwicklung, Innovationsmanagement, Corporate Communications sowie Personal und Leadership Branding. Tätig prägenden Mitarbeitenden, liegt deren Verantwortung im Agieren als *Advocatus Diaboli*, Mahner, Sparring Partner und Bewahrer. Dies fördert ein zielgerichtetes Corporate Development 4.0, das zwar offen für Neues ist, das Alte und Beständige jedoch nicht hyperaktiv eliminiert.

Literatur:

- Bennett, N./Lemoine, J. G. (a2014): What VUCA really means for You. In: Harvard Business Review, 92/2014, S. 27-29.
- Bennett, N./Lemoine, J. G. (b2014): What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. In: Business Horizons, 57/2014, S. 311-317.
- Bieger, T. (2016): Management 4.0. Führungskräfte anders. Zürich, NZZ Neue Zürcher Zeitung, <https://www.nzz.ch/meinung/debatte/fuehrungskraefte-anders-1.18722581> (13.05.2019)
- Calvani, A./Fini, A./Ranieri, M. (2009): Assessing digital comptence in Secondary Education – Issues, Models, Instruments. In: Leaning, M. (Hrsg.): Issues in Information and Media literacy. Education, Practice and Pedagogy. Santa Monica, ISI.
- Chauhan, A./Joshi, M./Abidi, S. (2017): Riding the VUCA wave. In: Indian Management, 2017, S. 73-77.
- Gessler, M./Sebe-Opfermann, A. (2016): Kompetenzmodelle. In: Müller-Vorbrüggen, M./Radel, J. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 159-184.
- Ivancic, R. (2007): Brand Management Revisted. Integriertes, wertbasiertes, identitäts- und erlebnisorientiertes Markenmanagement in Theorie und Praxis. Norderstedt, BoD.
- Ivancic, R./Camoszi, M. (2016): High End braucht starke Wurzeln. Innengerichtetes Corporate Brand Management als entscheidender Erfolgsfaktor im High-End-Marketing. In: Marketing Review St.Gallen, 5/2016, S. 16-25.
- Ivancic, R./Huber, R. (2018): Normative Unternehmensführung 4.0. Grundsatzkonzeptionen zur Meisterung Digitaler Disruptionen mittels Industrie 4.0-Fitness. In: Granig, P./Hartlieb, E./Heiden B. (Hrsg.): Mit Innovationsmanagement zu Industrie 4.0. Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele. Wiesbaden, Gabler, 139-154.
- Kakabadse, A./Kakabadse, N. (1999): Essence of Leadership. London, Thomson.
- Kucukozyigit, A. (2015): Transforming Leadership through a Complexity Prism in a VUCA World. In: The Transformer, 11/1/2015, S. 18.
- Lenz, U. (2019): VUCA Umbrüche. Die neue Welt für Führung und Change. In: Schöler, A./Breitenbach, P./Fischer, P./Koch, A./Lenz, U./Nachtwei, J./Rascher, S./von Au, C. (Hrsg): Der Mensch im Dschungel der Digitalisierung. Nr. 1. Ismanig, Fakultät für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management, S. 16-19.
- Maak, T./Ulrich, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Nyikes, Z. (2018): Contemporary Digital Competency Review. In: Interdisciplinary Description of Complex Systems, 16/1/2018, S. 124-131.
- Oerder, K./Behrend, C./Stokic, J. (2018): Betriebsrat 4.0. Digitalisierung aus der Sicht der Betriebsräte und deren Potential als Gestalter der digitalen Arbeitswelt in NRW. Düsseldorf, FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung, http://www.fgw-nrw.de/fileadmin/user_upload/Impuls-I40-07-Oerder-web.pdf (Zugriff: 08.04.2019).
- Popova, N./Shynkarenko, V./Kryvoruchko, O./Zéman, Z. (2018): Enterprise management in VUCA conditions. In: Economics and Management of Enterprises, 170/3-4/2018, S. 27-31.
- Rieckmann, H. (2005): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches, 3., durchgesehen Auflage. Frankfurt am Main, Peter Lang.
- Schüz, M. (1999): Werte. Risiko. Verantwortung. Dimensionen des Value Management. München, Gerling.

Arbeit 4.0 – Betriebsräte und Scrum

von: Bettina Seibol & Walter Mugler

Impulse für die Praxis

Eine Prozessvereinbarung sollte die folgenden Punkte enthalten:

- Paritätisch besetzter Steuerkreis
- Pilotphase mit Meilensteinen
- Flexible Anpassungsmöglichkeiten während der Einführung
- Evaluation
- Leitplanken:
 - Beteiligung der Beschäftigten
 - Beschäftigungssicherung
 - Sicherung Entgelt
 - Belastungen abbauen, verhindern

Einleitung

In vielen Betrieben wird derzeit die Einführung von agilen Methoden geplant oder wurde – von Betriebsräten nahezu unbeachtet – bereits umgesetzt. Die Projektarbeit wird beispielsweise in Entwicklungs- oder Konstruktionsbereichen zunehmend nach Prinzipien von Scrum gestaltet und Teamarbeit wird zu einem wesentlichen Aspekt der neuen betrieblichen Realität in allen Unternehmensbereichen (Welpé et al. 2018). Betriebsräte formulieren die Herausforderung, diese Transformation frühzeitig zu begleiten und die verschiedenen durch Scrum betroffenen Mitbestimmungsthemen in betriebliche Regelungen zu überführen.

Bislang gibt es – neben einer Menge an Versprechungen von Beratungsunternehmen (z.B. Ahlbäck et al. 2017) – jedoch kaum wissenschaftliche Forschung (Boes et al.) zu den Gestaltungsoptionen von Betriebsräten bei Scrum. Unser Beitrag wirft einen explorativen Blick auf dieses Forschungsfeld und basiert auf Erfahrungen in der Betriebsräteberatung sowie ersten Erkenntnissen des Forschungsprojektes „Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung.

Agile Methoden

Agile Methoden wurden zuerst in der Softwareindustrie entwickelt. Ihr Ursprung ist der Wunsch der Entwickler*innen, weniger Dokumentations- und Administrationsaufgaben und mehr Entwicklung im engeren Sinne zu betreiben. Bei den agilen Methoden handelt es sich um verschiedene Arbeitsformen, die nach bestimmten Prinzipien aufgebaut sind: Selbstorganisation, Kundennähe, Kreativität, Flexibilität, Transparenz und kurzzyklische Arbeitsintervalle. Zu diesen agilen Methoden gehören beispielsweise Extreme Programming, Pair Programming, Scrum oder Design Thinking. Allen diesen

Methoden ist gemein, dass das Ergebnis des Arbeitsprozesses nicht im Vorfeld feststeht sowie die Anforderungen und Lösungsansätze weitgehend unbekannt sind: „Intuition und praktisches Lernen haben nun Vorrang“ (Müller 2018: 15).

In den Entwicklungsbereichen von Industrieunternehmen hat sich Scrum als faktischer Standard für agile Entwicklungsmethoden etabliert. Bei Scrum handelt es sich um ein Rahmenwerk, innerhalb dessen verschiedene Prozesse und Techniken eingesetzt werden, um die Arbeit an komplexen Produkten zu organisieren und kontinuierlich zu verbessern. Im Kern von Scrum steht das Scrum-Team (bestehend aus Entwicklungsteam, Scrum Master, Product Owner), das genau definierte Rollen hat und mit Hilfe festgelegter Ereignisse und Artefakte aufbauend auf einer Produktvision schrittweise in sich wiederholenden Prozessabschnitten eine Lösung erarbeitet (Schwaber/Sutherland 2017).

Damit handelt es sich bei Scrum nicht nur um eine neue Arbeitsmethode, sondern es verändern sich die Arbeitsstrukturen und Arbeitsorganisation. Kürzere Arbeitsphasen und ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnen diese neue Arbeitsorganisation. Die Teams werden nach Scrum nicht nur als Ausführungsorgane verstanden, sondern sie haben die Gestaltungsvollmacht über den Prozess: Sie treffen Vereinbarungen mit den Kunden und verhandeln Vorgehensweise und Details der Ausführung selbst. Damit soll die Projektarbeit einerseits überschaubarer werden. Andererseits kann diese Arbeitsweise für Beschäftigte mit Leistungsverdichtung und neuen Kompetenzanforderungen verbunden sein. Teilweise werden sehr weitreichende Belastungen beobachtet und von Dauerstress und permanentem Zeitdruck berichtet (Boes et al. 2018:195).

Der Druck auf die Beschäftigten steigt auch, weil in vielen Unternehmen verschiedene Rationalisierungsstrategien parallel umgesetzt werden (Bürkardt/Seibold 2015: 10). Laufend werden Bereiche umstrukturiert, neue digitale Tools eingeführt und mit agilen Arbeitsformen kombiniert. Diese unübersichtliche Gemengelage von Rationalisierung, agiler Organisation und Digitalisierung stellt hohe Anforderungen an Betriebsräte. Selbst wenn Betriebsräte frühzeitig einbezogen werden, fällt es ihnen schwer, die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation zu regeln.

Allerdings beobachten wir in Betrieben teilweise eine Zurückhaltung bei Betriebsräten gegenüber dem Thema. Einige Betriebsratsgremien reagieren abwartend, da sie davon ausgehen, dass dieser „Hype“ bald wieder vergessen sein wird. Zudem sind die Entwicklungsbereiche in vielen Betriebsratsgremien personell unterrepräsentiert und stehen nicht im Fokus der Betriebsratsarbeit. Andere Gremien haben das Problem, dass sie Vereinbarungen abschließen möchten, es aber auf der Arbeitgeberseite an kompetenten Verhandlungspersonen

oder dem Verhandlungswille fehlt. Denn die umsetzenden Personen in den Betrieben sind häufig aus externen Beratungsunternehmen oder Stabsabteilungen, die sich mit dem Thema Mitbestimmung nicht auskennen, einen Mitbestimmungssachverhalt schlicht leugnen oder der Meinung sind, dass es keine negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten gibt. Teilweise stößt der Ansatz einer Betriebsvereinbarung auf Widerstand, da die Meinung vorherrscht, agiles Arbeiten sei frei von Regeln.

Die Erfahrungen aus der Praxis und der Studie von Boes et al. (Boes et al. 2018) zeigen jedoch, dass Betriebsräte mit Blick auf Leistungsdruck, Leistungsverdichtung, Stress und Belastungen aktiv werden und die Einführung und Umsetzung frühzeitig begleiten sollten. Die Träger der Mitbestimmung müssen dazu neue Konzepte und Antworten entwickeln bzw. bestehende Regelungen hinterfragen und „modernisieren“. Scrum wird gestützt von zahlreichen Regeln. Daher ist die durch eine Rahmenvereinbarung sozialpartnerschaftlich flankierte Einführung von Scrum lediglich ein weiteres Rahmenwerk, um die Idee von guter Arbeit im Unternehmen erfolgreich zu gestalten.

Regelungsansätze

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bietet vielfältige Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte; allerdings sind die konkreten Mitwirkungsmöglichkeiten bei den wichtigen Fragen der Arbeitsorganisation eher schwach. Zusätzlich stehen Betriebsräte mit Blick auf die Beschäftigten – deren Interessen sie vertreten sollen – unterschiedlichen Anforderungen gegenüber. Je nach Beschäftigtengruppe und Person wird mehr oder weniger Regulation gewünscht.

Viele Veränderungen durch die Einführung von Scrum gehen mit Betriebsänderungen im Sinne des § 111 ff. BetrVG einher. Eine Betriebsänderung liegt vor, wenn z.B. „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen“ vorgenommen werden oder bei der „Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“. Das Instrument des Interessenausgleichs regelt dann das ob, wie und wann einer Betriebsänderung.

Allerdings müssen Betriebsräte in einem ersten Schritt erkennen, dass die Einführung von Scrum eine Betriebsänderung darstellt. Zudem ist es zum Zeitpunkt der Einführung von Scrum für sie vielfach schwer, die mittel- und langfristigen Folgen abzuschätzen. Die geplanten Maßnahmen wären zum Zeitpunkt der Interessenausgleichsverhandlungen noch nicht beratungs- oder verhandlungsfähig. Damit könnten Betriebsräte während der Verhandlungen nur Mutmaßungen über eventuelle Nachteile für die Beschäftigten anstellen. Überdies können viele Veränderungen durch die Einführung von Scrum sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben, so dass eine Regelung vorab äußerst schwerfällt. Außerdem ist ein Interessenausgleich/Sozialplan (§ 112 BetrVG) nicht erzwingbar. Der Arbeitgeber soll zwar mit dem Betriebsrat eine Einigung herbeiführen, um Nachteilsausgleichsansprüche der Arbeitnehmer nach § 113 BetrVG zu verhindern und gescheiterte Interessenausgleichsverhandlungen können bis zu einem Einigungsversuch in einer Einigungsstelle gehen. Kommt dort jedoch keine Einigung zustande, kann der Arbeitgeber mit der Betriebsänderung beginnen, da er lediglich den Versuch der

Einigung über den Interessenausgleich nachweisen muss.

Weitergehende Mitbestimmungsrechte hat der Betriebsrat über den § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG zur Gestaltung von Gruppenarbeit. Bezogen auf Scrum kommt diesem Absatz eine herausragende Bedeutung zu. Der Betriebsrat hat mitzubestimmen, wenn „eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“. Das Mitbestimmungsrecht umfasst die Grundsätze der Durchführung von Scrum. Gruppengröße und Zusammensetzung, insbesondere nach Qualifikation, Dispositionsbefugnis der Gruppe und Folgen für die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeiter*innen sind ebenso zu regeln wie die interne Kommunikation (z.B. offener Umgang in der Gruppe mit Kritik), Teamdokumentation sowie Lösungen bei Konflikten. Betriebsräte können auf dieser Grundlage sowohl Einzelvereinbarungen zu Scrum als auch eine Rahmenvereinbarung durchsetzen.

Prozessvereinbarung zur Einführung von Scrum

Auf Grund der oben genannten Schwierigkeiten für Betriebsräte, z.B. die möglichen Folgen von Scrum frühzeitig abzuschätzen, sind Prozessvereinbarungen ein sinnvolles Mittel der Arbeitsgestaltung. Solche Prozessvereinbarungen beschreiben eine systematische Vorgehensweise mit einem „Leitplankenkonzept“, das einen bestimmten Handlungsrahmen absteckt. Eine solche Prozessvereinbarung setzt voraus, dass Arbeitgeber und Betriebsrat sozialpartnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie ist sozusagen ein „dynamischer“ Interessenausgleich, weil sie im Prozess an definierten Meilensteinen wiederholt zu gemeinsamen Entscheidungen der Betriebsparteien führt, um Nachteile für Beschäftigte entgegenzusteuern. Sie bietet Betriebsräten die Chance, auch bei Themen, bei denen rechtlich keine Mitbestimmung durchzusetzen ist, gestalterisch mitzuwirken.

Eine Prozessvereinbarung zu Scrum sollte zunächst den Einführungsprozess mit seinen Prozessschritten und Meilensteinen beschreiben sowie eine Evaluation beinhalten. An den Meilensteinen muss gewährleistet sein, dass Änderungen und Umsteuern möglich sind. Ein wesentlicher Aspekt ist ein paritätisch besetzter Steuerkreis, der über grundlegende Entscheidungsbefugnisse verfügt. Speziell die neuen Rollen und Aufgaben von Scrum Master, Product Owner und Entwicklungsteam müssen beschrieben werden.

Weitere wichtige Elemente:

- Die frühzeitige Einbeziehung der Beschäftigten in die Planung sowie Formen der Beteiligung im Prozess, damit ihre Rückmeldungen bei Entscheidungen in den Meilenstein-Sitzungen des Steuerkreises genutzt werden können
- Qualifizierung aller Beschäftigten, die mit Scrum arbeiten. Dazu zählen sowohl theoretische Kenntnisse über agile Methoden wie auch die Auseinandersetzung darüber, wie diese im eigenen Unternehmen angewendet werden sollen
- Beschäftigungssicherung (z.B. wegen Wegfall Führungsstrukturen)
- Sicherung des Entgeltes/der Eingruppierung
- Ggf. eine begleitende Gefährdungsbeurteilung

- Externe Unterstützung/Sachverstand für den Betriebsrat
- Personalbemessung und deren Anpassung (§ 92 BetrVG), insbesondere um die arbeitsvertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit einzuhalten (u.a. klare Regelungen für Ausfälle aufgrund von Urlaub und Krankheit)
- Eine Arbeitszeitregelung, die die Selbstbestimmung und Zeitsouveränität fördert und Arbeitszeit nicht zur disponiblen „Restgröße“ werden lassen

Neben dem Abschluss einer Rahmenbetriebsvereinbarung ist die Beteiligung der Belegschaft die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Betriebsratspolitik. Beschäftigte dürfen nicht den Eindruck gewinnen, dass sie durch den Betriebsrat mit zusätzlichen Forderungen und Regelungen belastet oder dass positive Entwicklungen verhindert werden. Sie müssen die Betriebsratsarbeit als Hilfe erleben, die sie bei der Lösung der von ihnen selbst formulierten Probleme unterstützt.

AutorInnen

Bettina Seibold, Soziologin und Ethnologin M.A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung, Lean-Management, agile Methoden, IMU Institut Stuttgart.

Walter Mugler, langjähriger Betriebsratsvorsitzender, arbeitsorientierter Berater mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und Arbeitszeit, IMU Institut Stuttgart.

Literatur:

Ahlbäck, K.; Fahrbach, C.; Muraraka, M.; Salo, O. (2017): How to create an agile organization. Survey Oktober, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization> (letzter Abruf: 12.8.2019).

Boes A., Kämpf, T.; Langes, B.; Lühr, T. (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld.

Bürkardt, D.; Seibold, B. (2015): Blinder Fleck „Lean Office“. Mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten, arbeitsorientierte Handlungsansätze, Stuttgart.

Müller, H.-E. (2018): Agil, Plattform, Startup – jenseits des Hypes. Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 109, Dezember 2018, Düsseldorf.

Schwaber, K.; Sutherland, J. (2017): The Scrum Guide. The Definition Guide to Scrum: The Rules of the Game, <https://www.scrum.org/index.php/resources/scrum-guide> (letzter Abruf: 12.8.2019).

Welpe, I.; Brosi, P.; Schwarzmüller, T. (2018): Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter, Frankfurt/New York.

Der Betriebsrat – Rollenbild und Arbeitsorganisation im Wandel

von: **Kalvin Pomplitz**

Impulse für die Praxis

- Rollenbild und Arbeitsweise von Betriebsräten sind nicht stabil, sondern stets im Wandel
- Megatrends und Rahmenbedingungen beeinflussen Rollenbild und Arbeitsweise der Gremien
- Das Rollenbild des Betriebsrats als „Social Auditor“ ist eine Weiterentwicklung des „Co-Managers“ und macht die Betriebsratsarbeit für aktuelle Entwicklungen und Trends zugänglich
- Der „Social Auditor“ fokussiert sich auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und zeichnet sich durch hohe Offenheit für intensive Arbeitnehmerpartizipation an der BR-Arbeit und moderne Ansätze der Arbeitsorganisation in Betriebsrat und Unternehmen aus

Einleitung

Das Rollenbild von BetriebsrätInnen unterliegt seit jeher einem steten Wandel und entwickelt sich weiter. Die Art des Arbeitens und die Arbeitsorganisation erfahren dabei Veränderungen, um die sich ebenfalls stetig verändernden Bedürfnissen der Beschäftigten bestmöglich zu vertreten.

Der vorliegende Beitrag untersucht, mittels Literaturrecherche und Betrachtung aktueller Trends, wie sich das Rollenbild von BetriebsrätInnen im Zeitverlauf verändert hat und beleuchtet eine mögliche zukünftige Weiterentwicklung. In diesem Zusammenhang wird kurz die Entwicklungshistorie von den Anfängen der Betriebsratsarbeit bis hin zur Gegenwart aufgezeigt, um zu ermitteln, ob und wie sich aktuelle Megatrends auf die Anforderungen an BetriebsrätInnen und deren Arbeitsweise auswirken.

Die Ausarbeitung gelangt zu dem Schluss, dass sich seit der Entstehung der betriebsrätlichen Tätigkeit ein grundlegender Wandel des Rollenbilds von BetriebsrätInnen vollzogen hat. Dieser Wandel darf jedoch nicht als abgeschlossen verstanden werden, sondern als eine, von verschiedenen Faktoren beeinflusste, anhaltende, Transformation. Ziel des Beitrags ist es, BetriebsrätInnen einen Ausblick auf mögliche zukünftige Veränderungen des eigenen Rollenbildes zu geben, um sich auf ebendiese Veränderungen vorzubereiten.

Einführung

Bei einer Betrachtung der Betriebsratsarbeit im zeitlichen Verlauf ist zu erkennen, dass das Rollenbild der BetriebsrätInnen seit jeher Veränderungen erfährt. Die Idee eines Betriebsrats als „Relikt aus den Zeiten der Industrie 1.0“ (vgl. Weber & Gesing, 2018, S. 26) ist dabei ebenso falsch wie die Vorstellung, dass BetriebsrätInnen in StartUps keinen erkennbaren Mehrwert für die Organisation bieten (vgl. Weber & Gesing, 2018, S. 26). Richtig ist vielmehr, dass das Rollenbild der BetriebsrätInnen mit zunehmendem Wandel der betrieblichen Realität Anpassungen erfährt und sich, gleichsam jedweder anderen

Rolle im Betrieb, in den aufeinanderfolgenden industriellen Revolutionen mal stärker und mal weniger stark weiterentwickelt hat. Einhergehend mit diesen Veränderungen entwickelt sich auch die Organisation der Mitbestimmungsgremien weiter und BetriebsrätInnen adaptieren Best-Practices und kombinieren diese mit bewährten Vorgehensmethoden. Das bedeutet, dass sich neben dem Rollenbild von BetriebsrätInnen auch die Art bzw. die Arbeitsorganisation der betriebsrätlichen Arbeit weiterentwickelt. Aktuelle Megatrends wie beispielsweise die Digitalisierung stellen BetriebsrätInnen vor neue Herausforderungen, die sich auch auf ihr Rollenbild und die Betriebsratsarbeit an sich auswirken.

1. Betriebsräte als Klassenkämpfer

Die grundlegende Idee eines „Betriebsrats-Prototyps“ zur Ausübung der betrieblichen Mitbestimmung entstand bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts (vgl. von Mohl, 1835, S. 141 ff.). In den folgenden Jahrzehnten wurden jene Ansätze weiterentwickelt und führten schließlich 1849 zu einem Antrag des Fabrikbesitzers Carl Degenkolb bei der Frankfurter Nationalversammlung. In diesem Antrag wurde die verbindliche Schaffung von Fabrikausschüssen in der Gewerbeordnung gefordert (vgl. Teuteberg, 1961, S. 108 f.). Erst 50 Jahre später, im Jahr 1900, wurden in Bayern obligatorische Arbeiterausschüsse in Bergwerken eingeführt, nachdem man gute Erfahrungen mit selbigen in Staatsbetrieben gemacht hatte (vgl. Nipperdey, 1990, S. 362). Bedingt durch die bloße Nichtexistenz von BetriebsrätInnen gab es für selbige kein Rollenbild. Das änderte sich jedoch mit der Einführung des Betriebsrätegesetzes von 1920, welches erstmals den verbindlichen Einsatz von BetriebsrätInnen regelte.

Der Zeitgeist dieser ersten Phase der betriebsrätlichen Arbeit war geprägt von der Idee des Klassenkampfes, welche tief in der Arbeiterbewegung aber auch in verschiedenen Parteien und Gewerkschaften verwurzelt war. Die Klassenkämpfer sahen einen Zusammenhang zwischen der Existenz historisch gewachsener gesellschaftlicher Klassen wie der Bourgeoisie und der Arbeiterklasse und dem Besitz von Produktionsmitteln. Entsprechend wurde ein unauflöslicher Konflikt zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital proklamiert. Erst der revolutionäre Klassenkampf könne in letzter Konsequenz eine „Aufhebung aller Klassen und einer klassenlosen Gesellschaft“ hervorbringen (Marx, 1953, S. 507 f.).

Um dieses Ziel zu erreichen verpflichtete der II Kongress der Internationalen seine Mitgliedsparteien dazu, innerhalb der Betriebsräte „harnäckige“ kommunistische Arbeit zu leisten (Nollau, 1959, S. 236 ff.). So ist es wenig verwunderlich, dass sich BetriebsrätInnen zu dieser Zeit weniger für Mitbestimmungsprozesse interessierten, sondern ihr Rollenbild als explizit politisch verstanden (vgl. Plumpe, 1999, S. 426). Dabei gab es neben dem starken Einfluss von Kommunisten auch syndikalistische Betriebsräte, die sich gleichsam den Kommunisten als „Werkzeuge im Klassenkampf“ verstanden und die soziale

Revolution vorbereiteten (Souchy, 1924, S. 15). Die generelle kritische Haltung der Unternehmer gegenüber den neuen Mitbestimmungsstrukturen entwickelte sich entsprechend negativ und führte teilweise zu einer Verweigerung jedweder produktiven Zusammenarbeit der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat (vgl. Plumpe, 1999, S. 428).

Bis zum vorläufigen Ende der betrieblichen Mitbestimmung durch die Machtergreifung der Nationalsozialisten blieben Betriebsräte vorwiegend Klassenkämpfer. Der Wiederaufbau der betrieblichen Mitbestimmung erfolgte, gleichsam der Organisation vor der Machtergreifung durch die Nationalsozialisten, durch Sozialdemokraten und Kommunisten (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2019).

2. Betriebsräte als Soziale Gegenspieler im Kapitalismus

Mit dem Ende des zweiten Weltkriegs gewann die betriebliche Mitbestimmung wieder an Bedeutung. Die betriebsrätliche Arbeit veränderte sich dabei jedoch insofern, als dass bedeutende Teile der einstigen Klassenkämpfer die Grundprämissen des kapitalistischen Wirtschaftssystems nun akzeptierten und zu „sozialen Gegenspielern“ der Unternehmen wandelten. Die betriebsrätliche Arbeit orientierte sich hierbei an einem schutzpolitischen Ansatz, welcher das Ziel verfolgte, Veränderungsprozesse zu kontrollieren und Einschnitte in Besitzstände zu vermeiden bzw. nur im Tausch gegen finanzielle Kompensationen zuzulassen (vgl. Gaedeke, 2001, S. 67 f.). Dementsprechend kann die damalige Arbeit von BetriebsrätInnen in mehrfacher Hinsicht als reaktionär, bewahrend bzw. als abwartend (also nicht gestaltend) verstanden werden. Erstens, weil sie ideologisch zunehmend vom Grundgedanken der Revolution abstand nahm und zweitens, da sie auf die Absicherung erkämpfter Standards und noch nicht auf die aktive Gestaltung der Arbeitsbedingungen innerhalb der kapitalistischen Unternehmung fokussiert war. Hierfür kommen mehrere Gründe in Betracht.

Zum einen war das ehemalige Selbstverständnis des Klassenkämpfers möglicherweise noch nicht vollends verschwunden. Da eben dieser Typus der Idee des Kapitalismus ablehnend gegenüber stand und kein Interesse an einer Ausgestaltung des Selbigen hatte, könnte hieraus die mangelnde Initiative bei der Ausgestaltung der betrieblichen Realität resultieren (vgl. Meyer, 2007, S. 31). Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwieweit die BetriebsrätInnen jener Zeit ihre Rolle überhaupt als gestalterisch wahrnahmen und ob die betriebsrätstypische Vorbildung jener Zeit zur Beantwortung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen im Zuge der Mitgestaltung von betrieblichen Angelegenheiten ausreichte (vgl. Artus, 2001, S. 91).

Durch die reaktionäre Haltung der BetriebsrätInnen jener Zeit konnte ein Teil der verfügbaren Ressourcen zwar für den Schutz des Besitzstandes der Beschäftigten gesichert werden, eine aktive Rolle bei der Ausgestaltung von Veränderungen im Betrieb bzw. die Teilhabe an Innovationen stand jedoch weniger im Fokus dieser BetriebsrätInnen. Dies machte den Betriebsrat zeitweise zu einem „reaktiven Organ mit Schutzfunktion“ (Dörnen, 1998, S. 155). Ein weiterer Grund hierfür war das Ausbleiben einer aktiven Auseinandersetzung mit den arbeitsorganisatorischen und sozialen Bedingungen der unternehmerischen Gestaltungsprozesse durch den Betriebsrat

(vgl. Kutzner, 2003, S. 87). Viele Betriebsräte begnügten sich entsprechend mit der Beurteilung von Plänen des Managements, anstatt selbige aktiv mitzugestalten.

Dennoch markiert die neue Form der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, wenn auch in „reaktionärer“ Ausprägung, eine Zäsur im Vergleich zu der vorherigen Arbeitsbeziehung zwischen den BetriebsrätInnen (als KlassenkämpferInnen) und den ArbeitgeberInnen.

3. Betriebsräte als Co-Manager

Bedingt durch den zunehmenden Einfluss verschiedener (japanischer) Managementansätze, kam es seit den 1980er Jahren zu einer stärkeren Partizipation der ArbeitnehmerInnen an der Ausgestaltung der betrieblichen Wertschöpfungsprozesse. Ziel war es, durch die Identifikation von Verschwendungsquellen Prozesse effizienter zu gestalten und so Wertschöpfung zu steigern (vgl. Bertagnolli, 2018, S. 152 f.). Die Arbeitsorganisation erfuhr hierbei gravierende Veränderungen und die einst passive, auf Kontrolle basierende Arbeit, wich neuen arbeitsorganisatorischen Instrumenten wie Qualitätszirkeln, Werkstattzirkeln oder Gruppenarbeiten (vgl. Rüdts, 2007, S. 17). Auch BetriebsrätInnen sahen sich durch diese Entwicklung mit neuen Aufgabenfeldern konfrontiert und erhielten die Chance, Entwicklungen im Unternehmen (aktiv) mitzugestalten. Dies führte in vielen Fällen zu einer Aufgabe der reaktionären Grundhaltung in Form der „totalen Verneinungsstrategie“ (Pusch, Volker & Uhl, 1983) und einer Annahme der neuen Rolle als Co-Manager. Die verstärkte Beteiligung der BetriebsrätInnen an der Gestaltung neuer Arbeitsorganisationsformen erforderte dabei auch eine Bereitschaft zur Flexibilisierung der eigenen Betriebsratsarbeit (vgl. Piorr & Wehlig, 2002). Dies führte zu einer Professionalisierung der Interessenvertretungen, welche sich auch in einer hohen Wiederwahlrate der MandatsträgerInnen im Betrieb äußerte, was besonders in Großbetrieben mit einem komplexen betriebspolitischen Umfeld zu einem Strukturmerkmal der Gremien wurde (vgl. Greifenstein & Kißler, 2012, S. 2).

Die Entwicklung der BetriebsrätInnen von KlassenkämpferInnen zu Co-ManagerInnen schlug sich auch in der generellen Zielsetzung der Betriebsratsarbeit nieder. Waren die sozialen Gegenspieler noch hauptsächlich darauf bedacht Einschnitte in die Besitzstände der ArbeitnehmerInnen zu vermeiden, ging es den Co-ManagerInnen stärker um das frühzeitige Einleiten betrieblicher Maßnahmen zur gänzlichen Vermeidung oder aber zumindest zur sozialverträglichen Mitgestaltung jener Maßnahmen (vgl. Schölzel, 2004). Dabei kennzeichnet sich der Co-Manager durch die Erkenntnis, dass positive Entwicklungen für den Betrieb auch der Belegschaft zugutekommen können und somit auch für ArbeitnehmerInnen erstrebenswert sein können (vgl. Schmidt & Trinczek, 1999, S. 117). Diese, aus ökonomischer Sicht lösungsorientierte Grundhaltung von BetriebsrätInnen, stieß nicht nur auf positive Resonanz. So wurde beispielsweise die „Positionsdynamik“ der BetriebsrätInnen von manchem Kritiker als „Verrat der eigenen Position“ verstanden (Eckardstein, 1997, S. 250). Doch gerade dieses zwiespältige Verhältnis zwischen der grundsätzlichen Akzeptanz und Mitgestaltung von De-Regulierungsbemühungen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und gleichzeitiger Entwicklung neuer Regularien zur Ausgestaltung der Beziehung zwischen dem Management und der Belegschaft zeigen, wie differenziert Co-ManagerInnen

arbeiten, um bestmögliche Ergebnisse für ihre KollegInnen zu erwirken (vgl. Greifenstein & Kißler, 2012, S. 2). Dementsprechend ist der Ansatz des Co-Managements heute zwar kein allgemeingültiges Rollenbild für BetriebsrätInnen bzw. für deren Selbstwahrnehmung, doch ist die strategische Bedeutung des Ansatzes für erfolgreiche Betriebsratsarbeit nicht mehr von der Hand zu weisen.

4. Der Co-Manager als Social-Auditor

Das Rollenbild des Betriebsrats als Co-ManagerInnen ist, wie auch die anderen angeführten Rollenbilder, lediglich eine idealtypisierte Momentaufnahme und verändert sich im Laufe der Zeit. In diesem Zusammenhang spielen Veränderungen und Trends in Gesellschaft und Wirtschaft eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung der Rollenbilder. So stellt beispielsweise die Digitalisierung veränderte Ansprüche an die BetriebsrätInnen, da nicht nur die Komplexität von Systemen und Technologien rasant zunimmt, sondern auch die Art der Zusammenarbeit im Unternehmen, beispielsweise in Matrixorganisationen, flachen Hierarchien und/oder agilen Arbeitsformen, Veränderungen erfährt.

Dabei kann beobachtet werden, dass besonders im Bereich junger Unternehmen bzw. StartUps eine tendenziell ablehnende Haltung gegenüber BetriebsrätInnen vorherrscht (vgl. Hoffritz, 2016), da „Mitbestimmung in flachen Hierarchien als selbstverständlich gilt“ (Weber & Gesing, 2018, S. 28) und nicht durch ein dezidiertes Gremium sichergestellt werden muss. Dass es den Unternehmen dabei um die Vermeidung einer Betriebsratsgründung geht, wird mit der Implementierung einer neuen Funktion verschleiert und damit begründet, dass ein Betriebsrat grundsätzlich zu diesen modernen Unternehmen „so gut wie Schreibmaschine oder Faxgerät“ passe (Voss, 2018). Diese neue Stelle wird weitgehend einheitlich als „Feel-Good-ManagerIn“ bezeichnet.

Bei „Feel-Good-Management“ handelt es sich um einen Ansatz, der „die Etablierung und Gestaltung einer wertorientierten Unternehmenskultur anstrebt, um so nachhaltig optimale Rahmenbedingungen für effizientes Arbeiten zu schaffen“ (Weber & Gesing, 2018, S. 9). Dabei werden die Bedürfnisse der Beschäftigten in den Fokus gerückt, da die Beschäftigten als wichtigste Ressource des Unternehmens betrachtet werden (vgl. Lange, 2019, S. 5 f.). Unabhängig von der Sinnhaftigkeit der Einrichtung einer solchen Stelle: Das Ziel einer wertorientierten Unternehmenskultur ist auch aus betriebsrätlicher Sicht relevant. Die Werte dieser Unternehmenskultur sollten jedoch gemeinsam definiert und im Geiste der Sozialpartnerschaft bestimmt werden. BetriebsrätInnen sollten sich von der Entwicklung des Feel-Good-Managements nicht irritieren lassen.

Gründe dafür gibt es viele. Zum Beispiel können BetriebsrätInnen als „Social-Auditor“ auftreten und Führungskräfte nachhaltig dazu auffordern, einen positiveren Führungsstil zu entwickeln bzw. die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen zu erhöhen. Diese Erhöhung der Arbeitszufriedenheit scheint besonders mit der Ankunft der „Generation Y“ im Erwerbsleben an Bedeutung zu gewinnen, da für diese Generation das Klima am Arbeitsplatz eine besonders wichtige Rolle spielt (vgl. Purgal, 2015, S. 25 ff.). Dass die Idee des Betriebsrats als Social-Auditor keine neue ist, belegen die in vielen Betrieben regelmäßig stattfindenden Schichtbegehungen. Hier kommt es zu

einem „hineinfühlen“ in den Betrieb, auch um ein Stimmungsbild innerhalb der Abteilungen aufzunehmen (vgl. Ferreira, 2018, S. 38). Die Kombination solcher Stimmungsbilder, beispielsweise in einer „Stimmungsmatrix der Arbeitszufriedenheit“, ermöglicht eine strategische Optimierung der betriebsrätlichen Arbeit, um betriebspolitische Brandherde frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Die Ergebnisse dieser Stimmungsmatrix können darüber hinaus mit weiteren Faktoren oder ähnlichen Kennzahlen (Krankenquote, Fluktuationsrate, Produktivität etc.) zu einer Balanced-Scorecard zusammengeführt werden, welche wiederum als Diskussionsgrundlage in Gesprächen mit UnternehmensvertreterInnen genutzt werden kann.

Der Betriebsrat als Social-Auditor ist demnach eine Ergänzung der Co-ManagerIn, welche sich stärker auf die „weichen Faktoren“, also die Stimmungslage der ArbeitnehmerInnen fokussiert. Das bedeutet jedoch nicht, dass andere Themen vernachlässigt oder zurückgestellt werden sollten. Die Überprüfung der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen stellt für den Social-Auditor stattdessen eher eine zusätzliche Herausforderung dar. Der Betriebsrat kann sich hierbei jedoch der Betriebsverfassung bedienen und beispielsweise auf den §28a BetrVG zurückgreifen, um sich personelle Ressourcen und entsprechende Expertise einzuholen. Auch die Einbindung von Vertrauensleuten bietet sich hierbei an. Diese Ansätze stärken die Arbeitnehmerpartizipation und vertiefen demokratische Strukturen im Betrieb. Daneben empfiehlt sich der Einsatz agiler Methoden, um die Arbeit im Team zu organisieren. Hierdurch kann eine bessere Allokation der verfügbaren Ressourcen realisiert und schneller auf Veränderungen eingegangen werden.

5. Fazit

Abschließend ist festzustellen, dass die Entwicklung der Co-ManagerIn zum Social-Auditor zum einen zu einer Flexibilisierung der Betriebsratsarbeit führt, die es ermöglicht auch während der voranschreitenden Digitalisierung auf Augenhöhe am betriebspolitischen Diskurs teilzuhaben. Daneben kommt es im Zuge dieser Weiterentwicklung zum Social-Auditor zu einer Fokussierung des „Social-Auditing“, also der Überprüfung der Arbeitszufriedenheit im Betrieb und damit zu einer Erhöhung der Transparenz in Bezug auf die „Krisengebiete“ im Betrieb und den entsprechenden Handlungsbedarf. Hierdurch wird nicht nur der Betriebsfrieden gesichert, sondern auch das Bedürfnis der ArbeitnehmerInnen nach Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit befriedigt. Des Weiteren entzieht der Betriebsrat als Social-Auditor dem Feel-Good-Management jedwede Existenzberechtigung und spricht damit besonders Beschäftigte und BetriebsrätInnen in jungen Unternehmen an. Letztlich ermöglicht der Ansatz des Social-Auditing eine verbesserte ArbeitnehmerInnenpartizipation und steigert dadurch die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens gegenüber potenziellen BewerberInnen, besonders jedoch jenen aus der Generation Y.

Autor

Kalvin Pomplitz (M.Sc., Betriebswirtschaftslehre) ist Referent des Betriebsrats der Merck KGaA in Darmstadt.

Rollenprofile:

„Der Klassenkämpfer“

Betriebspolitische Ausrichtung: Sozialrevolutionär
Arbeitsweise: Unkooperativ
Zielsetzung: Umkehrung der Besitzverhältnisse

„Der soziale Gegenspieler“

Betriebspolitische Ausrichtung: Schutzpolitik
Arbeitsweise: Reaktionär
Zielsetzung: Vertretung der „Arbeiterklasse“

„Der Co-Manager“

Betriebspolitische Ausrichtung: Gestaltungspolitik
Arbeitsweise: Pragmatischer Aktivismus
Zielsetzung: Beschäftigtenwohl durch Wettbewerbsfähigkeit

„Der Social-Auditor“

Betriebspolitische Ausrichtung: (Sozioökonomische) Gestaltungspolitik
Arbeitsweise: Agiler Aktivismus
Zielsetzung: Wettbewerbsfähigkeit durch Beschäftigtenpartizipation

Literatur:

- Artus, I. (2001). *Krise des deutschen Tarifsystems: Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West* (2001. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bertagnolli, F. (2018). *Lean Management: Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie* (1. Aufl. 2018.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dörnen, A. (1998). *Betriebsräte vor neuen Aufgaben: Eine empirische Untersuchung der Arbeitsgebiete und -strukturen der betrieblichen Interessenvertretung in modernen Organisationen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. Zugriff am 9.8.2019. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/116867>
- Eckardstein, D. (1997). Entwickelt sich Co-Management zu einem tragfähigen Kooperationsmuster in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen? Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. (S. 244–256). Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Gaedeke, O. K. (2001). *Industrielle Beziehungen in Veränderung*. München: Hampp, R/BRO.
- Greifenstein, R. & Kißler, L. (2012). *Der Betriebsrat als Co-Manager: Chancen, Risiken, Perspektiven*. Online Magazin Denk-doch-mal, (1–2012), 7.
- Hoffritz, J. (2016, Januar 21). *Mitarbeitermotivation: Wer einen Betriebsrat gründet, wird gefeuert*. ZEIT ONLINE. Zugriff am 4.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/karriere/2016-01/mitarbeitermotivation-feel-good-manager-betriebsrat-kuendigung>
- Kutzner, E. (2003). *Die UnOrdnung der Geschlechter: industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik im partizipativen Arbeitsformen*. Hampp.
- Lange, J. (2019). *Feel Good Management – Anforderungen und Aufgabengebiete: Praxishandbuch mit Fallbeispielen* (1. Aufl. 2019.). Berlin: Springer Gabler.
- Marx, K. (1953). *Brief an Joseph Weydemeyer*, 5. März 1852. Marx Engels Werke (Band 28). Berlin: Karl Dietz Verlag Berlin.
- Meyer, T. (2007). *Sozialismus* (2008. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- von Mohl, R. (1835). *Ueber die Nachteile, welche sowohl den Arbeitern selbst, als dem Wohlstande und der Sicherheit der gesammten bürgerlichen Gesellschaft von dem fabrikmäßigen Betriebe der Industrie zugehen, und über die Notwendigkeit gründlicher Vorbeugungsmittel* (Archiv der politischen Oekonomie und Polizeiwissenschaft) (1. Auflage, Band 2, S. 141–203). Heidelberg: C. F. Winter, Universitäts Buchhändler. Verfügbar unter: <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2007/109016/>
- Nipperdey, T. (1990). *Deutsche Geschichte 1866-1918, Bd. 1, Arbeitswelt und Bürgergeist (Deutsche Geschichte)* (3. Auflage, Band 1). München: C.H.Beck.
- Nollau, G. (1959). *Die Internationale. Wurzeln und Erscheinungsformen des proletarischen Internationalismus* (1. Auflage). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Pierr, R. & Wehlig, P. (2002). *Betriebsratshandeln als unternehmerischer Erfolgsfaktor? Einflussnahme von Arbeitnehmervertretungen bei der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen*. *Industrielle Beziehungen*, (3), 274–299.
- Plumpe, W. (1999). *Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik: Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie* (1. Auflage). München: De Gruyter Oldenbourg.
- Purgal, P. (2015). *Wertewandel der Y-Generation: Konsequenzen für die Mitarbeiterführung (Erst-auflage.)*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Pusch, M., Volker, K. & Uhl, H.-J. (1983). *Qualitätszirkel/Werkstattkreise/Aktionskreise der Volkswagen AG*. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 34(11), 740–745.
- Rüdt, D. (2007). *Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis*. No. 35. (S. 47). Tübingen: Institut für Politikwissenschaft. Verfügbar unter: <https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/47543/pdf/wip35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). *Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (3. Auflage, S. 103–128). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schölzel, G. (2004). *Co-Management des Betriebsrats in Veränderungsprozessen*. *Fachbibliothek „Das flexible Unternehmen“* (CD-ROM) (S. 3500). Symposium Publishing.
- Souchy, A. (1924). *Betriebsräte und Syndikalismus*. *Die Internationale. Organ der Internationalen Arbeiter-Assoziation*, 1(2/1924), 13–17.
- Teuteberg, H. J. (1961). *Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland (Soziale Forschung und Praxis)* (Band 15). Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Voss, O. (2018, April 22). *Feel Good Manager statt Betriebsrat*. DIGITAL PRESENT. Zugriff am 4.6.2019. Verfügbar unter: <https://digitalpresent.tagesspiegel.de/feel-good-manager-statt-betriebsrat>
- Weber, U. & Gesing, S. (2018). *Feelgood-Management: Chancen für etablierte Unternehmen* (1. Aufl. 2019.). Wiesbaden, Germany: Springer.

Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit systematisch wiederherstellen, erhalten und fördern

Das Arbeitsfähigkeitscoaching® als systematischer, theoretisch fundierter und praxiserprobter Ansatz im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

von: Tobias Reuter , Regina Laudel, Anja Liebrich & Marianne Giestert

Impulse für die Praxis

- Das BEM muss in einem ganzheitlichen Gesundheitsmanagement gedacht werden, in dem Arbeitsschutz, BEM und Gesundheitsförderung Hand in Hand gehen.
- Ein professionelles BEM bedarf betrieblicher und außerbetrieblicher Strukturen. Vor allem die gute Zusammenarbeit muss erarbeitet und die Akteure qualifiziert werden.
- Das BEM-Verfahren muss die Handlungsfelder Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeit und Umfeld (Haus der Arbeitsfähigkeit) berücksichtigen.
- Die betrieblichen Akteure (Arbeitgeber, Betriebs-/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung und weitere Verantwortliche) müssen es gemeinsam weiterentwickeln. Hierfür ist ein Evaluationskonzept notwendig.

1. Einleitung

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist seit 2004 in Deutschland in § 167 Abs. 2 SGB IX (früher § 84 Abs. 2 SGB IX) gesetzlich geregelt. Es unterstützt Beschäftigte, nach längerer Arbeitsunfähigkeit wieder im Betrieb Fuß zu fassen. Ziel ist es, eine Balance zwischen Arbeitsanforderungen auf der einen und individuellen Möglichkeiten auf der anderen Seite herzustellen. Trotz der gesetzlichen Verpflichtung gibt es bei der Umsetzung des BEM im Betrieb nach wie vor große Verunsicherungen, zumal die rechtliche Grundlage nur wenige Vorgaben für die konkrete Umsetzung aufzeigt.

In diesem Beitrag wird das theoretisch fundierte und in der Praxis erprobte Arbeitsfähigkeitscoaching® als innovatives Gesamtkonzept für das BEM beschrieben. Als Rahmenkonzept ist es darauf ausgelegt, Prozesse und Strukturen auf betrieblicher, außerbetrieblicher und individueller Ebene so zu gestalten, dass der Eingliederungsprozess von BEM-Berechtigten nachhaltig unterstützt wird. Es zielt auf den Erwerb betrieblicher und individueller Handlungskompetenzen ab, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherzustellen sowie langfristig erhalten und fördern zu können. Zudem wird die Professionalisierung eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) angestrebt.

Neben theoretischen und rechtlichen Grundlagen des BEM wird folgend die notwendige Zusammenarbeit mit unterschiedlichen internen und externen Verantwortlichen des BEM beschrieben. Empirische Ergebnisse zur Bewertung des Ansatzes werden vorgestellt. Im Weiteren wird die Notwendigkeit eines solchen Ansatzes im Kontext der differenziellen Arbeits-

gestaltung erläutert und Synergien zum Arbeitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung herausgearbeitet.

2. Das BEM im BGM

Das BEM ist eines von drei Handlungsfeldern eines ganzheitlichen BGM mit den Handlungsfeldern Arbeitsschutz, BEM und betriebliche Gesundheitsförderung (vgl. Abb. 1): BGM ist die Basis für alle Aktivitäten zum Schutz und zur Stärkung der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit. Hierbei werden das individuelle Verhalten der Beschäftigten, die Gestaltung von gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen sowie die Regelung von gesundheitsförderlichen Prozessen berücksichtigt (Giesert 2012).

Bei der Umsetzung des BEM im Betrieb ist es zielführend, die Strukturen und Prozesse der drei Handlungsfelder so zu gestalten, dass diese eng miteinander verzahnt sind. Das BEM sollte bspw. die Gefährdungsbeurteilungen aus dem Arbeitsschutz zur Analyse nutzen, aber auch Hinweise für betriebliche Verbesserungsmaßnahmen generieren (Reuter & Jungkunz 2015).

Gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX sind diejenige Beschäftigten BEM-berechtigt, die länger als sechs Wochen am Stück oder wiederholt in einem zurückliegenden Zeit-raum von zwölf Monaten arbeitsunfähig waren. Ziel des BEM-Verfahrens ist es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit dieser Beschäftigten wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern sowie den Arbeitsplatz zu erhalten.

Das BEM muss vom Arbeitgeber angeboten werden. Es ist mitbestimmungspflichtig, so dass die Interessensvertretung – meist Betriebs- oder Personalrat – an der Einführung und Umsetzung entscheidend mitwirkt. Von zentraler Bedeutung ist die Partizipation der BEM-Berechtigten selbst, ohne deren Zustimmung ein BEM nicht durchgeführt werden darf. Neben dem Arbeitgeber sowie den BEM-Berechtigten sind nach dem Gesetz weitere Beteiligte, wie die Schwerbehindertenvertretung (SBV), die/der Betriebsärztin/-arzt, der Betriebs-/Personalrat sowie Externe, wie bspw. Rehabilitationsträger oder das Integrationsamt zu involvieren.

3. Arbeitsfähigkeitscoaching® als ganzheitlicher Ansatz

Um der gesetzlichen Pflicht des BEM zu entsprechen, wurde seit 2010 das Rahmenkonzept Arbeitsfähigkeitscoaching® in zwei

Projekten¹ (weiter-)entwickelt und in einer Vielzahl von Betrieben eingeführt und erprobt. Grundlage für das AF-Coaching ist das BGM mit seinen Handlungsfeldern (siehe Abb. 1) sowie das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept (vgl. Ilmarinen & Tempel 2002).

Zur nachhaltigen Verankerung des Managementprozesses in den betrieblichen Strukturen und Prozessen, verfolgt das AF-Coaching einen Drei-Ebenen-Ansatz, der durch einen strukturierten Evaluationsprozess flankiert wird.

(vgl. Abb. 2):

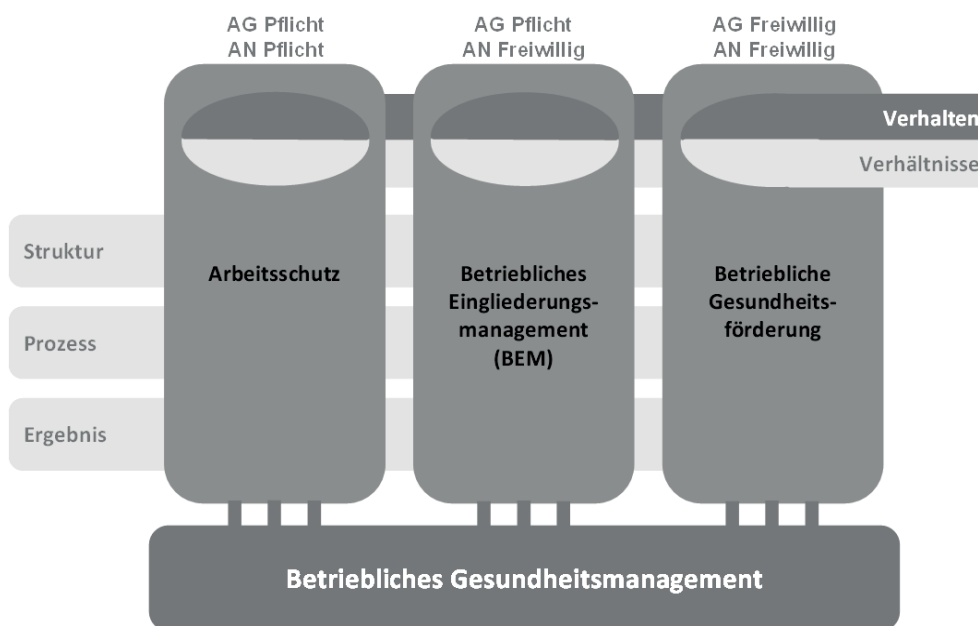


Abbildung 1: Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (Giesert 2012)

Im Folgenden werden die Grundzüge des AFCoachings auf allen genannten Ebenen erläutert. Ebenfalls wird die Qualifizierung skizziert sowie über Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis berichtet.

3.1 Betriebliche Ebene: Aufbau von Strukturen und Prozessen des BEM im BGM

Auf betrieblicher Ebene werden im Rahmen der Implementierung des AFCoachings Strukturen festgelegt, um das Handlungsfeld BEM im BGM mit den weiteren Handlungsfeldern sowie den medizinischen Leistungen zur Prävention fest zu verankern. Ein umfassender Datenschutz, der den betrieblichen AkteurInnen Handlungssicherheit gibt und eine Vertrauenskultur beim Umgang mit sensiblen Daten schafft, ist als wichtiges Element zu gewährleisten. Die Implementierung des AFCoachings beginnt zunächst mit einer Bestandsaufnahme von betrieblichen Strukturen, Prozessen und Ergebnissen des BGM mit dem Schwerpunkt BEM. Die Auswertung der erhobenen Informationen bilden die

Grundlage für die Ausgestaltung der BEM-Arbeit und die Nutzung von bestehenden Ressourcen. So sind bspw. die Aktivitäten des Arbeitsschutzes rund um die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz sowie die Möglichkeiten der Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu berücksichtigen.

Zur Einführung, Steuerung und dauerhaften Umsetzung des BEM sind unterschiedliche Funktionen und Verantwortliche zu bestimmen und zu qualifizieren. Zentral sind:

- eine Steuerungsgruppe mit Entscheidungsbefugnissen (insbesondere ArbeitgebervertreterIn, Betriebs-/Personalrat, SBV), die das BEM kontinuierlich überwacht und weiterentwickelt sowie Verbesserungsmaßnahmen für die BEM-Berechtigten festlegen kann,
- Verantwortliche für die Feststellung der Arbeitsunfähigkeit und die Vermittlung in das BEM-Verfahren,
- FallmanagerIn, im Rahmen des AFCoachings sind das die sogenannten Arbeitsfähigkeitscoaches (AFCoaches), die die BEM-Berechtigten vom Erstgespräch bis zum Abschluss systematisch und professionell begleiten und unterstützen. Die AFCoaches werden in einer ca. einjährigen Qualifizierung mit sieben Präsenztagen praxisnah auf ihre Aufgabe vorbereitet (vgl. www.arbeitsfaehig.com).

3.2 Überbetriebliche Ebene: Etablierung eines Unterstützungsnetzwerks

Der § 167 Abs. 2 SGB IX legt fest: „Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die Rehabilitationsträger oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen“. Diese Forderung beschreibt einen wesentlichen Erfolgsfaktor des BEM: die Zusammenarbeit mit externen AkteurInnen und die Ausschöpfung und Koordination der durch sie möglichen Unterstützung. In der Praxis haben sich sog. »Runde Tische« zur Schaffung eines Unterstützungsnetzwerks bewährt (vgl. Liebrich & Reuter 2018). Ziel dessen ist es, eine effektive und effiziente Zusammenarbeit im BEM zu erreichen und die vielfältigen Möglichkeiten der beratenden, finanziellen und rehabilitativen Unterstützung für die BEM-Berechtigten zu nutzen. Das Format der Runde Tische ermöglicht darüber hinaus einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zur Bereicherung des Prozesses.

¹ Das Projekt „Neue Wege im BEM“ wurde für die gesamte Laufzeit April 2010 bis März 2013 finanziell unterstützt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Ausgleichsfonds nach § 78 Sozialgesetzbuch IX in Verbindung mit § 41 Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung. Das Projekt „BEM-Netz“ lief von April 2013 bis Juni 2015 unter Kofinanzierung des ESF in Bayern sowie dem Bayerischen Staatsministerium (www.bem-netz.org).

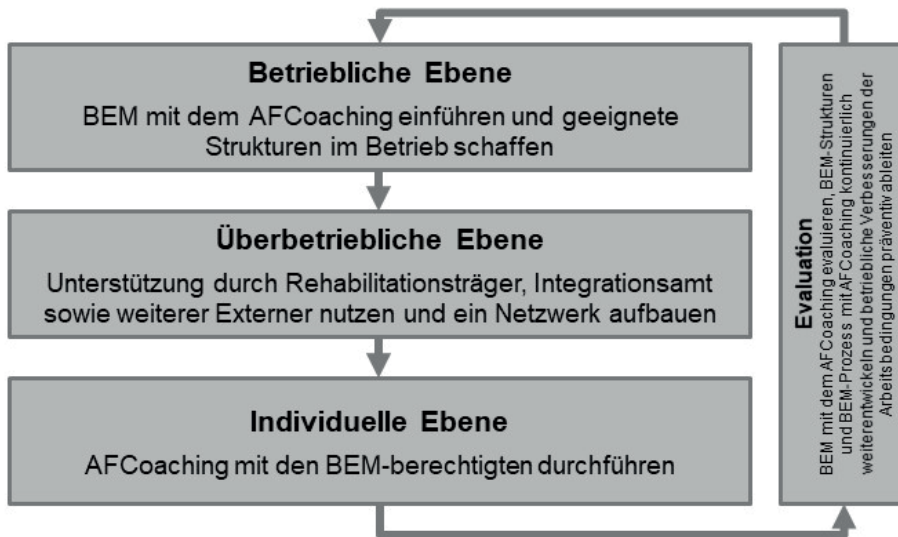


Abbildung 2: Drei-Ebenen-Ansatz des AFCoachings mit flankierendem Evaluationsprozess (eigene Darstellung nach Giesert, Reiter & Reuter 2013)

3.3 Individuelle Ebene: Der Coachingprozess

Auf individueller Ebene findet schließlich ein Coachingprozess im klassischen Sinne statt. In diesem Prozess unterstützen und begleiten zertifizierte AFCoaches BEM-Berechtigte in ihrer aktiven Rolle bei der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Kernstück ist die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen mit den BEM-Berechtigten und den AkteurInnen (z.B. Führungskräfte, betriebliche Interessenvertretung), um realistische Umsetzungen durchzuführen.

Die Begleitung der BEM-Berechtigten durch AFCoaches erfolgt in sieben Schritten (vgl. Abb. 3).

Beginnend mit einem Erstgespräch (Schritt 1) wird im weiteren Verlauf die aktuelle Lage der/des BEM-Berechtigten durch eine personenbezogene Gefährdungsbeurteilung analysiert und beurteilt (Schritt 2). Damit soll den BEM-Berechtigten mit ihren individuellen Einschränkungen der Zugang zu einem fähigkeitsgerechten Arbeitsplatz eröffnet werden, bspw. durch eine veränderte Arbeitsorganisation oder die Anschaffung bestimmter Hilfsmittel. In diesem Zusammenhang sind der Arbeitsplatz und die Arbeitsstätte in Bezug auf ihre Barrierefreiheit zu überprüfen und erforderliche Maßnahmen zur Anpassung umzusetzen (§ 3a Abs. 2 ArbStättV). Das AFCoaching legt das etablierte und

arbeitswissenschaftlich fundierte finnische Arbeitsfähigkeitskonzept mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit (vgl. Abb. 4) zugrunde und greift im Rahmen des Coachingprozesses auf fundierte Instrumente der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung zur Beurteilung von Belastung und Ressourcen am Arbeitsplatz zurück. Die wesentlichen Handlungsfelder, die in einem Dialog erfasst werden, sind dabei: Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Werte, Arbeitsbedingungen und Führung sowie das persönliche bzw. familiäre und regionale Umfeld. Somit ergibt sich ein ganzheitliches personenbezogenes Belastungs- und Beanspruchungsprofil, das für den weiteren Prozess von grundlegender Bedeutung ist.

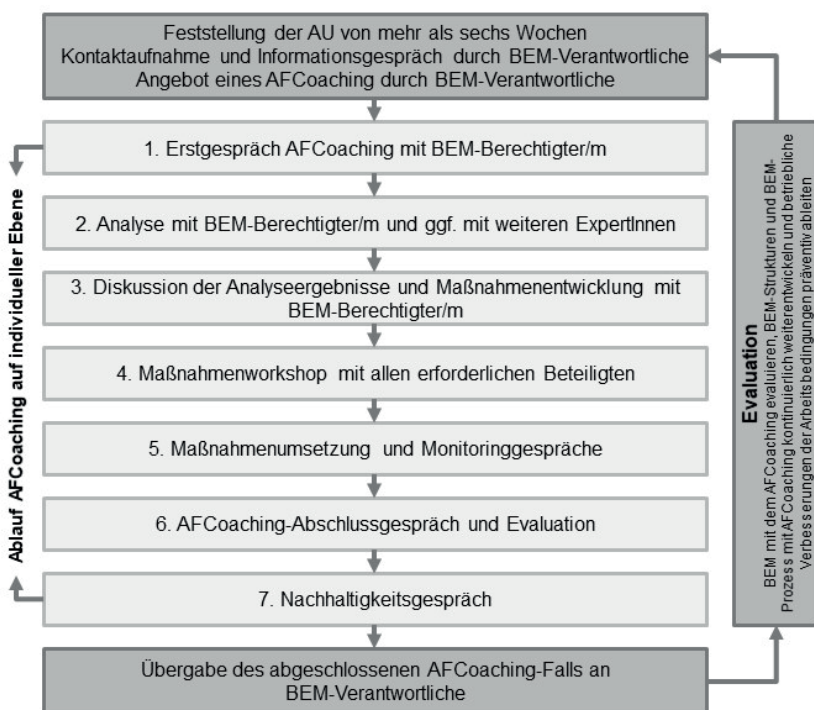


Abbildung 3: Sieben Schritte des Arbeitsfähigkeitscoachings auf individueller Ebene (eigene Darstellung nach Giesert, Reiter & Reuter, 2013)

Beginnend mit einem Erstgespräch (Schritt 1) wird im weiteren Verlauf die aktuelle Lage der/des BEM-Berechtigten durch eine personenbezogene Gefährdungsbeurteilung analysiert und beurteilt (Schritt 2). Damit soll den BEM-Berechtigten mit ihren individuellen Einschränkungen der Zugang zu einem fähigkeitsgerechten Arbeitsplatz eröffnet werden, bspw. durch eine veränderte Arbeitsorganisation oder die Anschaffung bestimmter Hilfsmittel. In diesem Zusammenhang sind der Arbeitsplatz und die Arbeitsstätte in Bezug auf ihre Barrierefreiheit zu überprüfen und erforderliche Maßnahmen zur Anpassung umzusetzen (§ 3a Abs. 2 ArbStättV). Das AFCoaching legt das etablierte und arbeitswissenschaftlich fundierte finnische Arbeitsfähigkeitskonzept mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit (vgl. Abb. 4) zugrunde und greift im Rahmen des Coachingprozesses auf fundierte Instrumente der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung zur Beurteilung von Belastung und Ressourcen am Arbeitsplatz zurück. Die wesentlichen Handlungsfelder, die in einem Dialog erfasst werden, sind dabei: Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Werte, Arbeitsbedingungen

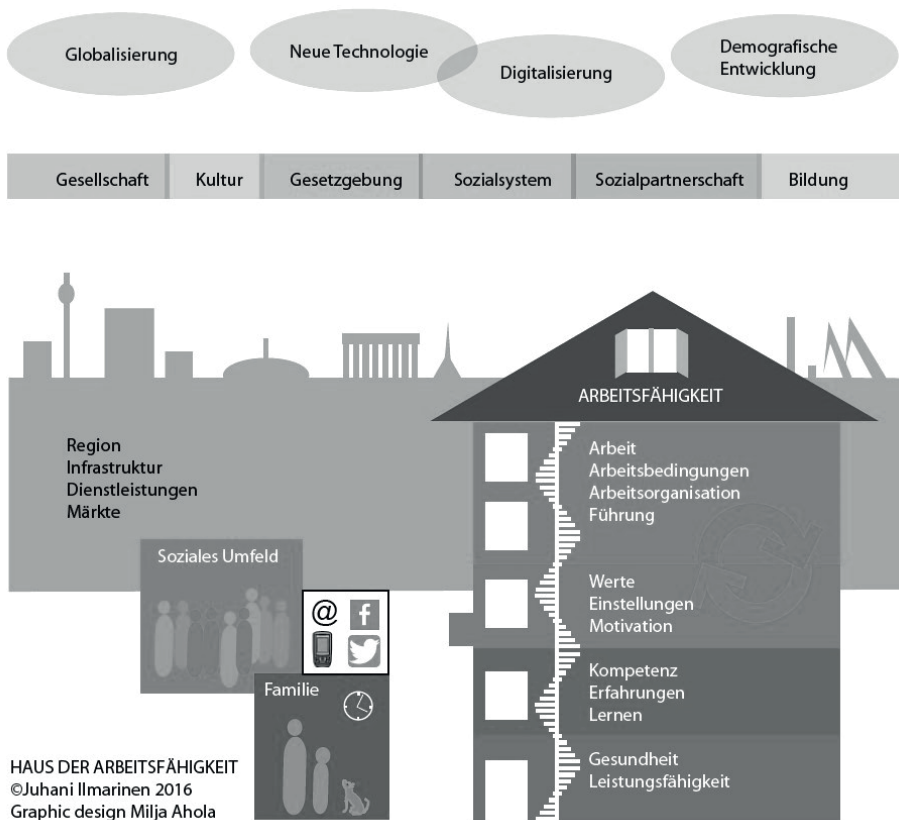


Abbildung 4: Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen

und Führung sowie das persönliche bzw. familiäre und regionale Umfeld. Somit ergibt sich ein ganzheitliches personenbezogenes Belastungs- und Beanspruchungsprofil, das für den weiteren Prozess von grundlegender Bedeutung ist.

Gemeinsam mit der/dem BEM-Berechtigten werden darauf aufbauend Handlungsfelder besprochen und Verbesserungsmöglichkeiten (Schritt 3) entwickelt. Hierbei werden die folgenden zwei Perspektiven eingenommen und eruiert:

- (1) Was kann die/der BEM-Berechtigte selbst und
- (2) was kann das Unternehmen tun, um die persönliche Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen bzw. zu fördern?

Unterstützend wird bei der Analyse auf bestehende Gefährdungsbeurteilungen zurückgegriffen. Die Ergebnisse dieser umfassenden Analyse sowie der entwickelten Maßnahmen sind die Grundlage für den »Maßnahmenworkshop« (Schritt 4). Hier setzen sich alle für die Umsetzung von Maßnahmen notwendigen Personen zusammen, um gemeinsam über die Maßnahmen und die nächsten Schritte zu diskutieren sowie zu entscheiden.

Der AFCoach begleitet die/den BEM-Berechtigte/n bei der Umsetzung (Schritt 5) der festgelegten Maßnahmen und führt am Ende des Coachings ein Abschlussgespräch (Schritt 6) über den Verlauf des Prozesses. Nach ca. vier bis sechs Monaten folgt ein Nachhaltigkeitsgespräch (Schritt 7) zur Überprüfung der Stabilität der Arbeitsfähigkeit der/des BEM-Berechtigten.

3.4 Evaluation: Erreichung der gesetzten Ziele und Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Die Evaluation der Vorgehensweise und der Ergebnisse ist für einen ganzheitlich gestalteten und umfassenden Managementprozess zentral. Nur so können Strukturen, Prozesse und Ergebnisse evidenzbasiert reflektiert und an deren Optimierung weitergearbeitet werden. Hierbei werden innerhalb eines Reviews auf der Grundlage aktueller Daten Stärken und Handlungsbedarfe auf allen drei Ebenen (betrieblich, außerbetrieblich und individuell) identifiziert und entsprechende Maßnahmen zu deren Verstärkung bzw. Verbesserung abgeleitet und umgesetzt (vgl. Reuter/Liebrich/Giesert 2016). Ein umfassendes und zielführendes Evaluationskonzept sollte dabei folgende Fragen beantworten (vgl. Reuter & Prümper 2015):

- Sind die gesetzlichen und betrieblich vereinbarten Ziele des BEM erreicht worden?
- Haben wir hierfür effektive und effiziente Strukturen und Prozesse?
- Welche betrieblichen Verbesserungsmaßnahmen lassen sich aus dem BEM ableiten?

4. Bewertung des Instruments

Im Rahmen der Ausbildung zum zertifizierten AFCoach ist die Begleitung vom Erstgespräch bis zum Abschlussgespräch vorgesehen. Im Zuge der Zertifizierung wird eine Hausarbeit erstellt, in dem der Fall aufbereitet und eine Bewertung des Falls abgegeben wird. Hierbei werden von den BEM-Berechtigten selbst eine Arbeitsfähigkeitseinschätzung bei Beginn und bei Ende des Verfahrens mittels Skalen des Work Ability Index WAI abgegeben. Auf Grundlage der Daten einer Ausbildungskohorte (insgesamt 19 AFCoaches) wird im Folgenden eine erste Bewertung des AFCoachings skizziert: Zu Beginn des Verfahrens beurteilen die BEM-Berechtigten die Dimension 1 des Work Ability Index im Durchschnitt mit MWAfvorher=4,58 Punkten (vgl. Abb. 5). Dies entspricht einer kritischen Arbeitsfähigkeit. Am Ende des AFCoachings liegt der Wert bei MWAFnacher=7,08 und hat sich somit um knapp drei Einheiten auf dieser 11er Skala verbessert. Diese Verbesserung entspricht statistisch einem großen Effekt (siehe Effektstärke $d_{AF} = 1,01$). Ebenso können hinsichtlich der Beurteilung der körperlichen und psychischen Beanspruchung deutliche Effekte verzeichnet werden (vgl. Abb. 6). Die Mittelwerte dieser zweiten Dimension des WAI steigen im physischen Bereich von MWKvorher=2,93 auf MWKnacher=3,82, was einem großen Effekt entspricht ($dk=1,074$). Die Bewertung der psychischen Anforderungen steigt von MWPvorher= 2,57 auf MWPnacher=3,68 und ist statistisch als mittlerer Effekt einzustufen ($d_P=0,78$).

Bewertung der momentanen Arbeitsfähigkeit
Effektstärke $d_{AF} = 1,01$

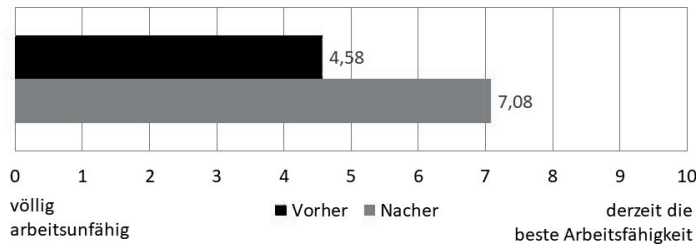


Abbildung 5: Einschätzung der aktuellen Arbeitsfähigkeit vor und nach der Begleitung im AFCoaching (eigene Darstellung)

Um diese erste evidenzbasierte Einschätzung der Effekte des AF-Coachings adäquat interpretieren zu können, ist zu bedenken, dass die Daten die Einschätzung der BEM-Berechtigten widerspiegeln, die sich bereit erklärten, sich im Rahmen der Ausbildung in ihrem BEM-Prozess begleiten zu lassen. Es ist davon auszugehen, dass dadurch eine gewisse Positivselektion getroffen wurde. Trotz dieser Einschränkung lassen sich aufgrund der Daten bedeutsame Effekte feststellen.

Eine weitere Bewertung des Rahmenkonzepts basiert auf Aussagen von 18 betrieblichen AkteurInnen ehemaliger Projektbetriebe aus halbstandardisierten, leitfadengestützten Experteninterviews. Der Mehrwert des Arbeitsfähigkeitscoachings lag nach Meinung der Befragten vor allem in der nachhaltigen Implementierung des BEM, der Zusammenarbeit und dem Austausch mit anderen sowie der professionellen Begleitung und Schaffung von Akzeptanz für die betriebliche Eingliederung. Die Ausbildung der AFCoaches, die Vernetzung mit externen AkteurInnen sowie die Steuerkreistreffen wurden neben den Schulungen der Multiplikatoren als besonders hilfreich für die tägliche Arbeit bewertet. Die positiven Auswirkungen der betrieblichen und überbetrieblichen strukturschaffenden Elemente des AF-Coachings werden vor allem darin deutlich, dass die Vernetzung mit externen AkteurInnen sowie geschaffene Strukturen zur Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit wie Steuerkreis, Evaluationstreffen sowie Informationsaustausch im BEM-Team über die Projektlaufzeit hinaus weitergeführt werden.

Durch eine Vorher-Nachher-Befragung zum Stand des BEM im Betrieb konnte gezeigt werden, dass die Bekanntheit des

Arbeitsfähigkeit in Relation zu den ...

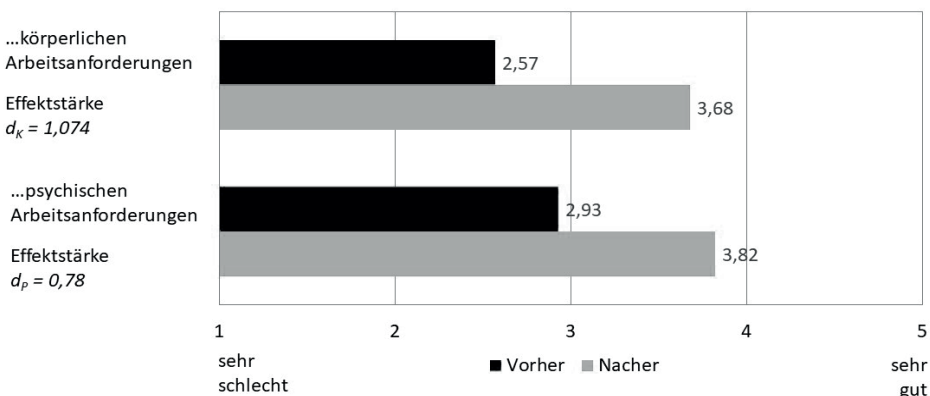


Abbildung 6: Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in Relation zu den körperlichen und psychischen Arbeitsanforderung vor und nach der Begleitung im AFCoaching (eigene Darstellung)

BEM bei den Beschäftigten während der Projektlaufzeit deutlich gestiegen ist (von 71% auf 93% innerhalb der Belegschaften).

Aus der gleichen Befragung ergaben sich zudem erste Ergebnisse bzgl. der individuellen Ebene des AF-Coachings, wobei aufgrund der geringen Fallzahl diese als erste Hinweise für Effekte dieses Ansatzes zu verstehen sind (Sporbert et al. 2015). In die Analyse konnten Aussagen von insgesamt 39 BEM-Berechtigten aufgenommen werden, elf Datensätze stammen aus 2014 (vor Einführung des AFCoachings), 28 aus 2015 (nach Einführung des AFCoachings).

Diese beiden Gruppen unterscheiden sich deutlich bzgl. der Bewertung des eigenen BEM-Prozesses. Sowohl das Anschreiben als auch zentrale Aspekte des Erstgesprächs sowie die Unterstützung im gesamten Prozess wurden nach Projektbeginn deutlich besser beurteilt.

Von den 28 befragten BEM-Berechtigten wurden 16 durch ein individuelles AF-Coaching begleitet. Bei dieser Gruppe zeigt sich eine signifikant bessere Bewertung der Unterstützung während des gesamten BEM-Prozesses als bei jenen, die ein konventionelles BEM ohne Coaching erhielten. Des Weiteren fiel bei dieser Gruppe die Einschätzung der Zusammenarbeit der betrieblichen AkteurInnen deutlich positiver aus. Darüber hinaus geben diese ersten Ergebnisse Hinweise darauf, dass sich – trotz des knappen Befragungsintervalls nach bzw. während noch laufender BEM-Prozesse und der kleinen Stichprobe (N=28) – die Arbeitsfähigkeit der BEM-Teilnehmenden mit AFCoaching deutlicher verbessert hat, als die Arbeitsfähigkeit derjenigen Teilnehmenden ohne AFCoaching.

Fazit

Das BEM ist seit 2004 in Deutschland gesetzlich geregelt. Allerdings lässt die gesetzliche Grundlage Fragen bzgl. der konkreten Umsetzung des BEM offen. Das Rahmenkonzept Arbeitsfähigkeitscoaching® schließt diese Lücke und dient dazu, betriebliche und außerbetriebliche Rahmenbedingungen

für ein BEM zu schaffen, um darauf aufbauend BEM-Berechtigte in sieben Schritten bei der Eingliederung zu unterstützen und zu begleiten. Um das BEM auf seine Wirksamkeit zu prüfen und kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist ein Evaluationskonzept notwendig, das den Erfolg des einzelnen Falls prüft, Prozesse und Strukturen weiterentwickelt sowie betriebliche Verbesserungsvorschläge aufzeigt.

Erste Evaluationsergebnisse betonen die Bedeutung klarer Strukturen und Prozesse auf betrieblicher Ebene. Ebenfalls wird die Nützlichkeit einer überbetrieblichen Vernetzung zur besseren Inanspruchnahme ex-

terner Ressourcen betont. Auf individueller Ebene deuten die Ergebnisse darauf hin, dass das AF-Coaching einerseits einen erfolgreich gestalteten BEM-Prozess, andererseits den Aufbau von Handlungskompetenz auf Seiten der BEM-Berechtigten fördert. BEM-Berechtigte berichten von einer besseren Unterstützung und von einer Verbesserung der selbsteingeschätzten Arbeitsfähigkeit. Die positive Beurteilung der Zusammenarbeit mit betrieblichen Verantwortlichen lässt Rückschlüsse auf die Bedeutung der Prozessgestaltung und Rollenklärung zu. Aufgrund der geringen Stichprobengröße lassen sich jedoch zum jetzigen Zeitpunkt nur Tendenzen berichten. Es sind weitere Daten nötig, um belastbare Aussagen treffen zu können. Aktuell wird die Arbeit von AF-Coaches weiterhin begleitet, um die Aussagen auf eine breitere empirische Datenbasis zu stellen.

AutorInnen

Tobias Reuter (Dipl.-Oec.), geschäftsführender Gesellschafter des Institut für Arbeitsfähigkeit verfügt über viele Jahre Erfahrung im Bereich Arbeitswissenschaft, Personalentwicklung, Personalführung sowie Kommunikation und Gesprächsführung. Nach seiner Tätigkeit in Forschung und Lehre an der TU Kaiserslautern arbeitete er in Beratungs- und Umsetzungsprojekten an verschiedenen Instituten und Bildungseinrichtungen.

Marianne Giesert (Dipl.-Soz.oek. & Dipl.-Betriebsw.), geschäftsführende Gesellschafterin des Institut für Arbeitsfähigkeit besitzt langjährige Erfahrung im Bereich der Erwachsenenbildung und des Betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsfähigkeitsmanagements. Sie arbeitete als Bildungsreferentin und pädagogische Leiterin verschiedener Bildungs- und Beratungseinrichtungen.

Prof. Dr. Anja Liebrich, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management und geschäftsführende Gesellschafterin des Institut für Arbeitsfähigkeit verfügt über mehr als zehn Jahre Erfahrung in Forschungs-, Beratungs- und Umsetzungsprojekten mit arbeitswissenschaftlichem Schwerpunkt. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen: alters- und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, Demografischer Wandel, Psychische Belastung und Beanspruchung sowie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.

Regina Laudel (B.A.), ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitsfähigkeit. Die thematischen Schwerpunkte der gelernten Kauffrau für Bürokommunikation liegen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, der Anwendung des Work Ability Index (WAI) sowie Positiver Psychologie am Arbeitsplatz.

Literatur:

Giesert, M. (2012): Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. In: AiB 2012/ Heft 5, S. 336-340.

Giesert, M., Reuter, D. & Reuter, T. (2013). Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Düsseldorf: DGB Bildungswerk Bund.

Illmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.

Lenhard, W. & Lenhard, A. (2016). Berechnung von Effektstärken. Abgerufen unter: <https://www.psychometrica.de/effektstaerke.html>. Dettelbach: Psychometrica. DOI: 10.13140/RG.2.1.3478.4245

Liebrich, A. & Reuter, T. (2018). Externe Unterstützung für das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Vernetzung und Runde Tische vor Ort. In: Giesert, M., Reuter, T. & Liebrich, A. (Hrsg.). Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0. Ein kreativer Suchprozess. Hamburg: VSA. S. 221-225.

Morris, S. B., & DeShon, R. P. (2002). Combining effect size estimates in metaanalysis with repeated measures and independentgroups designs. *Psychological Methods*, 7(1), 105-125. DOI: <https://doi.org/10.1037//1082-989X.7.1.105>

Reuter, T. & Jungkunz, C. (2015). Betriebliches Eingliederungsmanagement im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: Prümper, J., Reuter, T. & Sporbert, A. (Hrsg.) (2015). BEMNetz. Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen, S. 9-14

Reuter T. & Prümper J. (2015) Evaluation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement, in: Prümper J., Reuter T., Sporbert A. (Hrsg.) BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen, HTW, Berlin, pp. S. 104-109.

Sporbert A., Prümper J. & Reuter T. (2015) Projektevaluation – Ergebnisse aus dem transnationalen BEM-Netz, in: Prümper J., Reuter T., Sporbert A. (Hrsg.) BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen, HTW, Berlin, pp. S. 110-118.

Nach dem Betriebsrat Berufliche Perspektiven einer ‚paradoxen Führungskraft‘

von: Erhard Tietel

Bei den letzten beiden Betriebsratswahlen schied ein hoher Anteil langjährig tätiger Betriebsräte – vor allem auch viele erfahrene BR-Vorsitzende – altersbedingt aus dem Amt aus – ein Trend, der sich bei den nächsten Wahlen wiederholen wird. In vielen Betriebsratsgremien steht also – wie schon einmal in den 70er- und 80er Jahren – ein Generationenwechsel an. Damals strömte eine große Anzahl junger kritischer Gewerkschafter in die Betriebsräte, um die Autokraten an den BR-Spitzen abzulösen und demokratischen Schwung in die Gremien zu bringen. Diese Betriebsräte, meist mit gewerblichem Hintergrund und tief in der gewerkschaftlichen Lebenswelt verwurzelt, treten nun ab. Und damit eine politische Generation, die im Geist gesellschaftlicher Utopien („Demokratie wagen“) sozialisiert wurde.

Heute sind es verstärkt aus dem Angestelltenmilieu stammende, stärker betriebsbezogen und pragmatisch orientierte Beschäftigte, die zentrale Betriebsratspositionen übernehmen und vor allem damit beschäftigt sind, soziale und demokratische Errungenschaften abzusichern und gegen den Zugriff des Shareholder-Kapitalismus zu verteidigen. Der gegenwärtige Generationenwechsel ist also ein doppelter: neben den personellen Wechseln an der Spitze vieler Gremien das Abtreten einer Kohorte konfliktpropter Betriebspolitiker.

Die demografische Herausforderung in Betriebsräten wird flankiert von biografisch-kulturellen Entwicklungen. War der Schritt in die Freistellung für gewerbliche Arbeitnehmer lange Zeit der Höhepunkt ihrer beruflichen Karriere, stellt sich die Frage der Freistellung und der Übernahme einer Position an der BR-Spitze heute differenzierter. Zwar streben immer noch eine ganze Reihe von Betriebsräten eine ‚Karriere‘ in der Interessenvertretung an und nach wie vor ist dieser Schritt in vielen Unternehmen mit erheblichen politischen Gestaltungs- und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, mit Einfluss und Prestige verbunden. Doch mit dem Rückgang gewerblicher und dem Zuwachs akademisch gebildeter Beschäftigter wandelt sich dieser tradierte Karriereverlauf. Die gesellschaftliche Tendenz zur Individualisierung macht vor der ‚gewerkschaftlichen Biografie‘ nicht Halt, sie wird zu einem biografischen Projekt: Wie will ich mein Leben im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, gewerkschaftlichem Engagement und persönlicher Biografie gestalten? Welche Optionen bieten sich mir in den verschiedenen Lebensphasen und was kann ich dafür tun, den Spielraum meiner beruflichen Möglichkeiten offen zu halten? Unsere Forschung bestätigt die zunehmende Tendenz, die Entscheidung für ein betriebsrätliches Ehrenamt als einen *Lebensabschnitt* zu konzipieren, sich Gedanken über ein mögliches „Danach“ zu machen und sich beizeiten dafür zu qualifizieren (Hocke 2018).

Obgleich Betriebsräte gut erforscht sind, gibt es kaum Studien, die den Schritt von der beruflichen Arbeit in eine freigestellte Betriebsratsstätigkeit und den erneuten Schritt in eine Berufs-

tätigkeit untersucht haben. Sind Betriebsräte erst einmal freigestellt, so eine verbreitete Annahme, bleiben sie dies nicht selten bis zur Rente. Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn Angehörige höher qualifizierter Berufsgruppen den Schritt in die Freistellung scheuen. In diesem Sinne fragte die Süddeutsche Zeitung im Vorfeld der letzten Betriebsratswahlen denn auch: „Gefährdet eine Kandidatur die Karriere?“.

Um etwas mehr Licht in die Sache zu bringen, haben Simone Hocke und ich mit finanzieller Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung untersucht, ob sich der Schritt in den Betriebsrat tatsächlich als berufliche Sackgasse erweist und welche beruflichen Karriereoptionen es für ehemalige Betriebsräte gibt. Uns beschäftigte die Frage, warum Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die noch inmitten ihres beschäftigungsfähigen Alters sind, nach einigen Jahren hauptberuflicher Betriebsratsstätigkeit aus dieser Position wieder ausscheiden und welche Perspektiven es für ihren weiteren beruflichen Lebensweg gibt? Den Kern der Studie bilden 50 biografische Interviews mit ehemaligen Betriebsräten/-rätinnen, die meist mehrere Amtszeiten eine exponierte Position in ihrem Gremium innehatten, bevor sie einen erneuten beruflichen Wechsel in Betracht zogen. Bevor ich die Ergebnisse unserer Studie präsentiere, will ich jedoch zunächst einen Blick auf den Rollenwandel werfen, der sich in den letzten Jahrzehnten in vielen Betriebsräten vollzogen hat.

Von der Kontrolle zur Gestaltung: der Rollenwandel von Betriebsräten

Betriebsräte sind heute stärker gefordert, sich proaktiv mit der Bewältigung von krisenhaften Situationen zu beschäftigen. Die Schutz- und Kontrollfunktion wird ergänzt durch die Ausarbeitung von Konzepten, um dem Abbau von Personal und Arbeitsplätzen vorzubeugen und die digitale Transformation mitzugestalten. Viele Betriebsräte werden in Reorganisationsprozesse einbezogen, arbeiten in Steuerungsgruppen mit und tragen größere Mit-Verantwortung am unternehmerischen Geschehen (zuweilen mehr, als ihnen lieb ist). Ihnen kommt darüber hinaus die Aufgabe zu, die gefühlsmäßigen Aspekte der permanenten Veränderungsprozesse (Unsicherheiten, Ängste, mangelnde Wertschätzung) abzufedern. Da Geschäftsleitungen eher zu kurzfristigen Kostensenkungsstrategien neigen, bleibt es nicht selten ihnen überlassen, innovative Lösungen zu entwickeln, beispielsweise F&E-Abteilungen sowie ein hohes Qualifikationsniveau im Betrieb zu erhalten. Das Verhandeln flexibler Lösungen fällt ihnen jedoch zuweilen schwer, weil sie es gewohnt sind, mit dem Arbeitgeber länger geltende Regelungen zu vereinbaren.

Eine weitere Herausforderung für Betriebsräte ist die zunehmende Differenzierung der Beschäftigten, die eine einheitliche Interessenvertretung nahezu unmöglich macht. Hinzu kommt

die Individualisierung: Indirekte Steuerung, flexible Arbeitszeiten, Zielvereinbarungen usw. führen dazu, dass dem einzelnen Beschäftigten größere Verantwortung zukommt. Arbeitszeitregelungen werden von Beschäftigten nicht nur regelmäßig unterlaufen, der Betriebsrat handelt sich gar Ärger ein, wenn er die Betroffenen zur Rede stellt. Bewährte Formen von Gegenmacht laufen ins Leere, wenn die Beschäftigten selber die Regelungen ignorieren, die zu ihrem Schutz vereinbart worden sind.

Aus all diesen Gründen fällt es Betriebsräten heute schwer, eine angemessene Rollenidentität zu entwickeln. Die Anforderungen an sie laufen auf einen „Allrounder“ hinaus, der zumindest im Ansatz Arbeitsrechtler, Tarif- und Verhandlungsexperte, Betriebswirt, Arbeitszeitexperte, Arbeitsschützer und Gesundheitsexperte, Spezialist für gute Arbeit und Demographie, IT- und Datenschutzexperte, Konfliktlöser, Qualitätsspezialist, Weiterbildungs- und Beteiligungsexperte und nicht zuletzt Mülleimer und Seelenröster sein soll. Betriebsräte bewegen sich zwischen dem Pol dieses „Allround-Talents“, das auf alle betrieblichen Fragen eine Antwort haben soll und dem Pol eines „Universal-Dilettanten“, an dem der beständige Zweifel nagt, ob er die komplexen Zusammenhänge wirklich hinreichend versteht und alles Wichtige bedacht hat. Zwischen diesen Polen eine Balance zu finden, ist eine große soziale und psychische Herausforderung – und ein zentrales Thema für Coaching und Teambildung mit betrieblichen Interessenvertretern.

Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte

Die Rolle von Betriebsratsvorsitzenden ist insofern bedeutend, da sie es in der Regel sind, die ihr Gremium nach außen vertreten und den Kontakt mit der Geschäftsführung pflegen. In der Rolle des Vorsitzenden, der wohlgeachtet kein Vorgesetzter ist, sondern Primus inter Pares, Erster unter Gleichen und von den Beschlüssen ihres Gremiums abhängig, bündelt sich die Komplexität der Betriebsratsrolle.

Einerseits ist der Betriebsratsvorsitzende Repräsentant der Beschäftigten, andererseits gehört er jenen nicht mehr einfach zu, sondern steigt, wie es ein Vorsitzender formuliert, „in eine andere Liga“ auf. Gestern noch Elektroniker, Laborantin, Einkäuferin, Krankenpfleger oder Ingenieur, verkehrt er (bzw. natürlich auch sie) heute mit Vorständen, Personalchefs, Verwaltungsleitern, Chefärzten und Politik und sitzt nicht selten im Aufsichtsrat. Ist also ‚oben‘ dabei, gehört dort jedoch – dies ist die zuweilen schmerzliche Kehrseite – nicht so richtig dazu und bleibt aus dieser Perspektive irgendwie doch ‚nur Betriebsrat‘.

BR-Vorsitzenden kommt die Aufgabe zu, zwei widersprüchliche Strukturen zu verbinden und zu balancieren: die hierarchische Struktur des Betriebs und die demokratische Struktur eines gleichberechtigten Gremiums. Dieses für Betriebsräte charakteristische Spannungsverhältnis zwischen Hierarchie und Demokratie spiegelt sich innerhalb des Betriebsratsgremiums wider, weshalb ich vorgeschlagen habe, Betriebsratsvorsitzende als „*paradoxe Führungskräfte*“ zu bezeichnen (Tietel 2012). Psychologisch gesehen ist der/die Betriebsratsvorsitzende eine Art ‚elterliche‘ Instanz und zugleich erster in der Geschwisterreihe. Geschwister rangeln um ihren Platz, sie werfen in die Waagschale, was sie auszeichnet und von den anderen

unterscheidet. Auf der anderen Seite bestehen jedoch auch tiefe Zusammengehörigkeitswünsche, was sich in BR-Gremien in dem Wunsch „ein Gremium“ zu sein, Ausdruck verschafft. Die Doppelfigur des Betriebsratsvorsitzenden, ein Stück weit ‚elterliche Autorität‘ und zugleich Teil einer „Geschwistergruppe“ zu sein, stellt eine komplizierte Anforderung dar. Sie ist geradezu prädestiniert für „Geschwisterneid“. Die Gremienmitglieder müssen damit umgehen, dass einer aus ihrer Mitte in eine bevorrechtigte Position kommt. Dies verschärft sich, wenn der neue Vorsitzende von seinem Vorgänger aus der Gruppe der potenziellen Nachfolger auserwählt, den anderen („Geschwister“) also vorgezogen wurde. In diesem Fall ist er so etwas wie der „Hoferbe“ – mit allen Erscheinungen, die das bekanntlich mit sich bringt (Tietel 2017).

Betriebsrat als Sozialisations- und Qualifikationsinstanz

Ein für den Berufsverlauf relevanter Aspekt ist die persönliche Entwicklung während der Betriebsratszeit. So formuliert eine heutige Personalleiterin: „Über diese Zeit als Betriebsrätin habe ich eine ganz riesige Entwicklung durchgemacht. Das hat natürlich auch mit den ganzen Qualifizierungen zu tun, die man sich als Betriebsrätin selber aussuchen kann. Also ich denke, dass in diesen ganzen Jahren eine riesige Personalentwicklung bei mir stattgefunden hat, eine Persönlichkeitsreife stattgefunden hat.“ Sie spricht damit an, dass die Entwicklung, die während ihrer Betriebsratszeit stattgefunden hat, weit über fachlich-politische Aspekte hinausging. Nachträglich betrachtet fand für sie in dieser Zeit eine exquisite Personal- und Persönlichkeitsentwicklung statt.

Die hier angesprochene Sozialisation im Betriebsrat umfasst verschiedene Aspekte. Schon mit dem Schritt in den Betriebsrat und verstärkt noch durch die Entscheidung für die volle Freistellung vollziehen Arbeitnehmervertreter einen Perspektivenwechsel: Ihr Blick richtet sich nicht mehr nur auf die eigene Abteilung, sondern weitet sich nach und nach auf tendenziell alle Aspekte der betrieblichen Wirklichkeit aus und es entwickelt sich eine Fürsorge für den ganzen Betrieb. Man kann sagen, dass Betriebsratsvorsitzende heute nicht selten die einzigen sind, die den Betrieb mit all seinen ökonomischen und sozialen Aspekten in den Blick nehmen.

Die skizzierte Vielfalt der Rollen Aspekte fordert Betriebsräte nicht nur, sie fördert auch die Entwicklung vielfältiger beruflicher und sozialer Kompetenzen und nicht zuletzt die Entwicklung der persönlichen Autorität. Zudem resultieren aus der Übernahme des Betriebsratsamtes nicht selten die Stärkung des Selbst(wert)gefühls und eine Zunahme des Selbstbewusstseins. Der Schritt in den Betriebsrat bietet die Möglichkeit, sich im Betrieb sozial und politisch zu engagieren und den Wunsch nach einer (betriebs-)politischen Wirkmächtigkeit quasi zum Beruf zu machen. Dies wird erlebt als Zugewinn an Autonomie und Souveränität, als Zuwachs an Einfluss und Kontrolle, auch als Aufstieg in eine Position, die mit Privilegien und Ansehen verbunden ist. Als Betriebsratsvorsitzende/r ist man/frau im Betrieb ‚wer‘ – und dies bekommt man von allen Seiten gespiegelt. Man gewinnt über den Betrieb hinaus auf (kommunal- und gewerkschafts-)politischer Ebene Bedeutung und wird – zumindest als BR-Vorsitzender eines größeren Unternehmens – Teil der politischen Elite.

Es ist evident, dass all dies einem selbst nicht äußerlich bleibt. Man bewegt sich in einem sozialen und kulturellen Milieu, das von der eigenen Herkunft her nicht erwartbar war und man erwirbt neues soziales, kulturelles und Bildungskapital. All das kann neue Bedürfnisse wecken und neue Horizonte eröffnen. Kurzum: Die Zeit im Betriebsrat eröffnet – häufig in relativ spätem Alter – noch einmal die Möglichkeit, das eigene berufliche Leben neu zu sortieren, alte ‚Fäden‘ wieder aufzugreifen oder neue Fäden zu spinnen – sprich: sich beruflich noch einmal neu zu orientieren.

Beruflich-biografische Perspektiven ehemals freigestellter Betriebsräte/innen

Welche Berufswege liegen nun nach einer längeren freigestellten Betriebsratsstätigkeit nahe? Bemerkenswert ist, dass fast alle von uns identifizierten Berufswege in spezifischer Weise an zentrale Aspekte der Betriebsratsstätigkeit anknüpfen. Dass es also weniger die beruflichen Qualifikationen aus der Zeit vor dem Betriebsrat als vielmehr die Kompetenzen und Erfahrungen *aus der Betriebsratszeit* sind, die den Weg in einen neuen Beruf eröffnen.

Naheliegender ist der *Fachumstieg auf eine betriebliche Funktionsstelle*, etwa im Personalwesen, im Bereich der Aus- und Fortbildung, der Arbeitssicherheit oder im Qualitäts- und Veränderungsmanagement, in der Sucht- und Sozialberatung sowie im Bereich Diversity. Oft haben sich die Betroffenen schon in ihrer Betriebsratszeit intensiv mit diesen Themen beschäftigt, einschlägig qualifiziert und in entsprechenden Arbeitsgruppen mit dem Arbeitgeber den Betriebsrat vertreten. Sie waren mit ihrem Expertenwissen und ihren kooperativen Fähigkeiten geschätzt, und sie können das, was sie im Betriebsrat begonnen haben, auf einer betrieblichen Funktionsstelle fortsetzen: *„Jetzt bin ich dafür formell zuständig und kann direkter gestalten“*, sagte einer der Befragten. Meist haben die Ex-Betriebsräte jedoch die Herausforderung unterschätzt, dies in einer anderen Rolle und in hierarchischen Einbindungen zu tun. Dazu kommt der Druck, Lösungen zu finden, die allen Beteiligten gerecht werden, wobei sie ihre Gestaltungsvorschläge stärker als zuvor an betriebswirtschaftlichen Kriterien auszurichten haben.

Ein zweiter Karriereweg ist der Wechsel in eine *Führungsposition im Unternehmen* – überwiegend im Personalbereich. Die Befragten hätten zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn nicht im Traum daran gedacht, einmal zur Führungsebene ihres Unternehmens zu gehören. Sie sind durchweg ‚soziale Aufsteiger‘ und haben ihren Karrieresprung wesentlich ihrem Engagement und ihrer persönlichen Entwicklung im Mitbestimmungskontext zu verdanken. Einige Befragte berichten, dass sie – völlig unabhängig von ihrem Grundberuf – im Betriebsrat *„zum Personaler“* geworden seien. Hinzu kommt, dass sie an der Betriebsratsspitze und in ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Funktionen Führungserfahrungen machten, die ihnen in der neuen Tätigkeit zugutekommen. Wie für die Fachumsteiger gilt auch für sie: Sie kennen ihren *„Laden“* und sie gehen zugleich *„in eine ganz andere Welt“*, in das *„Haifischbecken der Leitenden“*, wie es eine Ehemalige beschreibt, das nicht nur neue fachliche, sondern vor allem auch neue kulturelle und emotionale Herausforderungen bereithält. Als schwierig kann sich erweisen, dass man noch eine Zeit lang für die anderen

Führungskräfte *„Betriebsrat“* und für die Betriebsratsseite ein *„Seitenwechsler“* ist. Zudem ist man als Betriebsrat manchem seiner heutigen Kollegen im Leitungskreis einst auf die Füße getreten und muss erst einmal beweisen, dass man wirklich *„auf ihrer Seite“* angekommen ist. Ist der Wechsel gelungen, können die ehemaligen Betriebsräte eine vermittelnde Brückenfunktion zwischen den verschiedenen betrieblichen Kulturen übernehmen.

Ein dritter Karriereweg ist die *selbstständige Bildungs- und Beratungsarbeit*. Die Befragten haben meist schon während ihrer Freistellung beraterrelevante Weiterbildungen wie Coaching oder Konfliktmanagement besucht und bauen mit dem Schritt in die Selbstständigkeit ihr Beraterisches Spielbein zum beruflichen Standbein aus. Sie bringen hinreichend Praxiserfahrung für die neue Tätigkeit mit und können von daher gut Unterstützung geben. Zugleich sind sie, wie es einige formulieren, nicht mehr selbst den enormen Belastungen des Betriebsratsamtes ausgesetzt. Doch auch sie müssen sich in eine neue Rolle finden. So sehr ihre betriebsrätlichen Erfahrungen ihr berufliches Pfund sind, bedarf es einer gewissen Distanzierung und einer guten Verarbeitung der eigenen Geschichte, um in der Beratungsarbeit nicht die eigenen Kämpfe weiterzuführen.

Der Karriereweg *„Arbeitsdirektor“* betrifft nur Unternehmen aus dem Montanbereich oder größere unternehmensmitbestimmte Betriebe. Hier steigen die ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden in die Vorstandsebene auf und müssen zwischen ihrer Funktion als Personalvorstand (teilweise mit Zuständigkeit für weitere Geschäftsfelder) und ihrer Schnittstelle zur Arbeitnehmerschaft und zu den Gewerkschaften eine ähnliche Balance halten wie zuvor als Betriebsrat. Das Balancieren von Beschäftigteninteressen, wirtschaftlichem Betriebswohl und betrieblicher Lebenswelt – und nicht zuletzt die Führungserfahrung an der Betriebsratsspitze –, qualifizieren für eine Position an der Unternehmensspitze.

Ein eher traditioneller Karriereweg für ehemalige Betriebsräte ist die Aufnahme einer Tätigkeit als *Hauptamtliche/r* in der Gewerkschaft. Dieser Wechsel knüpft an einen zentralen Aspekt der Betriebsratsstätigkeit an: die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen. Doch auch dieser Wechsel birgt Tücken und persönliche Herausforderungen: Man ist wieder eingeordnet in eine doch ziemlich hierarchische Organisation und wird nicht selten von seinen ehemaligen betriebspolitischen Weggefährten wie ein ‚Dienstleister‘ behandelt.

Bleiben die *„Berufsrückkehrer/innen“*. Diese kehren nach dem Ausscheiden aus dem Betriebsrat an ihren Arbeitsplatz oder in ihren Beruf zurück und reihen sich – so gut es geht – wieder in den Kreis der ‚normalen‘ Beschäftigten ein. Manche Rückkehrer bleiben während ihrer Betriebsratszeit ihrem ursprünglichen Arbeitsbereich ein Stück weit verbunden und haben es dadurch leichter dort wieder Fuß zu fassen. Durch ihre betriebsrätliche Sozialisation und ihr gewachsenen Selbstbewusstsein betrachteten sie jedoch ihren Arbeitsbereich und die dortigen sozialen Beziehungen mit anderen Augen, was zu vielfältigen Konflikten führen kann.

Den Abschied verarbeiten

Der Schritt in die Freistellung und an die Betriebsratsspitze bedeutet also nicht zwangsläufig das Ende der beruflichen Karriere, er eröffnet auch neue Möglichkeiten. Für die Wechsler hat es sich als sinnvoll herausgestellt, für den Übergang und die erste Zeit in der neuen Rolle eine Unterstützung durch Supervision oder Coaching zu organisieren. Dies kann die persönliche Bilanzierung begleiten, das eigene Profil schärfen, verschiedene Optionen ausloten und dabei helfen, in der neuen Funktion anzukommen – und den Abschied aus der Betriebsratsrolle zu verarbeiten. Der Ausstieg aus dem Betriebsrat ist nicht selten konflikthaft, denn nach wie vor wird die berufliche Entwicklung ihrer Spitzenleute von den Betriebsratsgremien als ein Tabuthema behandelt. So äußert ein Ehemaliger: „*Wer sagt, dass er aussteigen will, ist politisch erledigt.*“ Dies hat unter dem Aspekt der Organisation der Nachfolge und des Wissenstransfers fatale Folgen, denn es verhindert die gezielte Vorbereitung auf das Ausscheiden erfahrener Kolleginnen und Kollegen und eine frühzeitige Einarbeitung und Qualifizierung von Nachfolgern. Ein offenerer Umgang mit diesen Fragen – auch innerhalb der Gewerkschaften – wäre ein Zugewinn für die profes-

sionelle Betriebsratsarbeit (siehe Hocke/ Laudenbach et al in der vorliegenden Veröffentlichung).

Autor

Prof. Dr. Erhard Tietel ist Hochschullehrer am Zentrum für Arbeit und Politik (zap) der Universität Bremen. Der Dipl.-Psychologe verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Supervision, Coaching und Teambildung mit betrieblichen Interessenvertretungen. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Theorie und Praxis der betrieblichen Arbeitsbeziehungen/Betriebsräteforschung, Reflexive Ansätze der Beratung von Arbeitnehmervertretern, Triadisches Denken und triadische Kompetenz sowie Psychodynamische Organisations(kultur)forschung.

Literatur:

Hocke, S. (2018): Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_388.pdf

Tietel, E. (2012): Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte. In: AiB, Heft 4, S. 239-243

Tietel, E. (2017): Wenn die Rollen neu verteilt werden. In: Magazin Mitbestimmung, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung, Heft 1, S. 22-25

Tietel, E. & Hocke, S. (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Baden-Baden: Nomos



Veränderungsmanagement (IHK)

Führungskräfteentwicklung für BetriebsrätInnen

Anforderungen im Wandel

Als Betriebsrat wollen Sie die Herausforderungen der digitalen Transformation hin zur Wirtschafts- und Arbeitswelt 4.0 selbstbewusst gestalten. Dafür statten wir Sie mit Veränderungskompetenz auf Management-Niveau aus. Das heißt, Sie lernen konkrete Handlungsstrategien, Fähigkeit zur Netzwerkbildung und Methoden der Partizipation, gezielt einzusetzen.

Alexandra Friedrich
stellv. Betriebsratsvorsitzende
B. Braun Melsungen AG

„Aus jedem Modul habe ich etwas Herausragendes mitgenommen, das ich sofort umsetzen konnte. Dadurch ist die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen viel zielgerichteter und effizienter geworden.“



DEUTSCHER BETRIEBSRÄTE TAG

Ausgezeichnete Praxisbeispiele im Parlament der Betriebsräte
03.-05. November 2020 im Bonner Bundestag



100 Jahre Betriebsratsarbeit

Jetzt Informationen anfordern unter
www.betriebsraetetag.de/newsletter

Rund 50 erfolgreiche Praxisbeispiele und Fachforen zu folgenden Fachinhalten:

- Bedarfsgerechte Arbeitszeitmodelle
- Arbeit 4.0 – Transformation der Arbeitswelt
- Standort- und Beschäftigungssicherung
- Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Inklusion und Gleichstellung
- Digitalisierung und Datenschutz
- Betriebliche Altersvorsorge
- Betriebsvereinbarung und Tarifvertrag
- Beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit
- Interessenausgleich und Sozialplan

Vermittelt erforderliche Kenntnisse
gem. § 37 Abs. 6 BetrVG

www.betriebsraetetag.de



Ein Angebot des MIT Institut in Kooperation mit:



MIT Institut Bonn

Lyngsbergstraße 103 | 53177 Bonn

Tel.: 0228 - 943779-150 | Fax: 0228 - 943779-180

info@mit-institut-bonn.de

www.mit-institut-bonn.de

