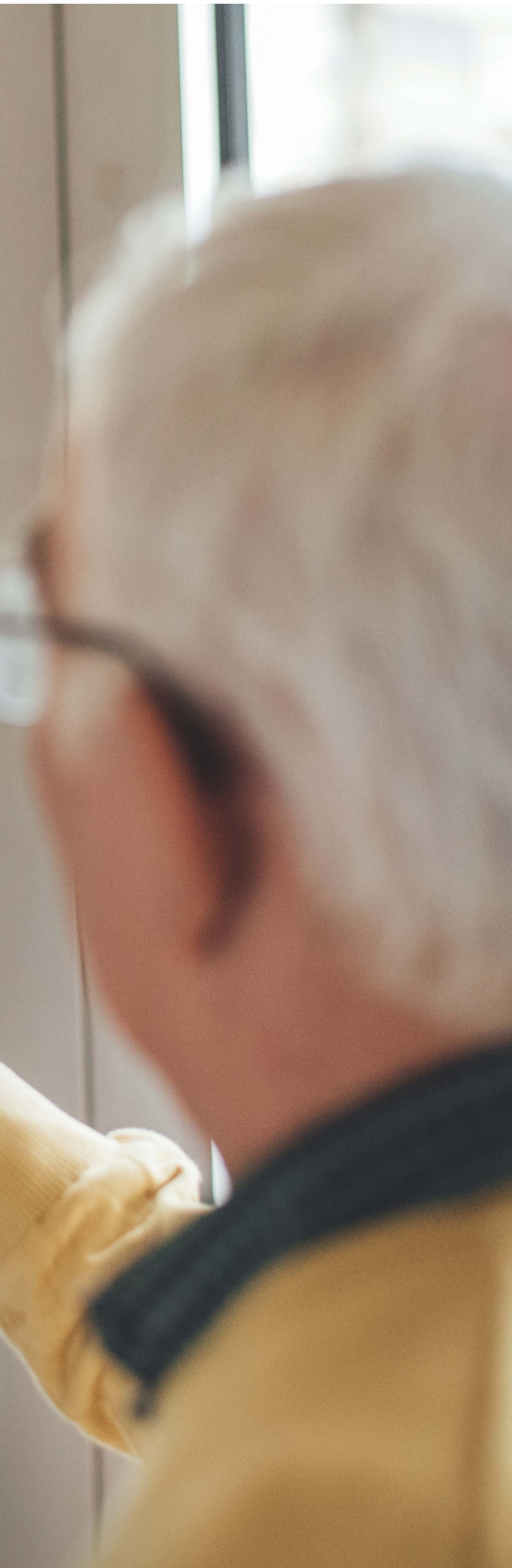




Betriebsräte - die neue Generation

DOPPELTE TRANSFORMATION *Der anstehende Generationswechsel ist eine große Herausforderung für Betriebsräte. Rasante Entwicklungen der Arbeitswelt fordern aber auch inhaltliche und organisatorische Veränderungen der Betriebsratsarbeit.*

VON **CLAUDIA NIEWERTH** UND **JULIA MASSOLLE**



Betriebsratsarbeit ist seit jeher mit einem ständigen Wandel der Arbeitswelt konfrontiert. Digitalisierung und die Transformation von Unternehmen sind die gegenwärtigen Schlagthemen. Dabei unterliegen die Betriebsratsgremien selbst einem gewaltigen Umbruchprozess. Rund 62 Prozent der Betriebsräte sind älter als 45 Jahre.¹ Die Gremien werden in den kommenden Jahren einen breiten Generationenwechsel durchleben, der im Zuge der Betriebsratswahl 2022 eine deutliche Dynamik erreichen wird. Eine neue Dimension betriebsrätlicher Herausforderungen entsteht, denn es drohen der Verlust von mitbestimmungspolitischer Kontinuität und eine Schwächung der Prägekraft und Einflussnahme. Zu späte oder nicht geplante Generationenwechsel in Betriebsratsgremien bieten ein beachtliches Gefahrenpotenzial für die Mitbestimmung. Werden diese nicht strukturiert angegangen, können über Jahrzehnte aufgebautes Know-how, gewonnene Erfahrungen und Routinen verloren gehen. Um Kontinuität in der Interessenvertretung zu wahren, sollten bereits jetzt - mit zeitlichem Vorlauf - die Nachfolge gestaltet und Wissen systematisch weitergegeben werden.

Doch wie können sich Betriebsräte auf den Generationenwechsel vorbereiten? Dieser und die nachfolgenden Artikel setzen hier an. Praxisnah werden bewährte Instrumente und Handlungsempfehlungen jüngster Forschungsprojekte vorgestellt.

Generationenwechsel und Neuausrichtung des Betriebsrats

Schon heute ist erkennbar, dass sich das Aufgabenprofil von Betriebsräten im letzten Jahrzehnt stark verändert hat. Angesichts globalisierter und sich schnell entwickelnder Märkte sind Betriebsräte angehalten, Antworten auf immer komplexer werdende Fragestellungen zu finden. Diese Komplexität wird durch die Veränderung der Arbeitswelt zunehmen. Betriebsräte sind in zweifacher Hinsicht mit Digitalisierung und betrieblicher Transformation konfrontiert. Ihnen kommt auf der einen Seite die Aufgabe zu, den digitalen Umbruch zum Fortbestehen des Unternehmens mitzugestalten und die Wandlung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Standort- oder Arbeitsplatzsicherung zu vollziehen. Auf der anderen Sei-

DARUM GEHT ES

1. Die digitale Transformation fordert von den Betriebsräten einen Generationenwechsel.

2. Betriebsräte begleiten die Unternehmenstransformation sowie die Transformation der eigenen Gremienarbeit.

3. Betriebsräte restrukturieren und professionalisieren ihre Arbeit, um mit höherer Effizienz aktiv sein zu können.

¹ Demir/Funder/Greifenstein/Kißler/Maschke (2018): Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Mitbestimmungsreport Nr. 45, S. 7

Zum Schwerpunkt der AiB 4/2020 empfiehlt Ihnen die AiB-Redaktion diese Seminare im Jahr 2020:

ver.di b+b

Arbeit 4.o: Digitalisierung der Personalplanung

Rolle, Rechte und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

5.5. – 7.5. Köln

24.6. – 26.6. Brannenburg

10.11. – 12.11. Fulda

► www.verdi-bub.de/3747

IG Metall

Personalmanagement verstehen, Personalentwicklung mitgestalten

20.4. – 24.4.2020 Lohr

14.9. – 18.9.2020 Sprockhövel

Weitere Seminare unter:

► www.igmetall.de/seminare

DGB-Bildungswerk BUND

Personalwirtschaft 1

Strategische und operative Personalplanung aktiv gestalten

im DGB-Bildungszentrum Besenbinderhof

24.8. – 28.8.2020 Hamburg

Weitere Seminare unter:

► www.dgb-bildungswerk.de/br-Seminare

IG BCE BWS GmbH

Grundlagen der strategischen Personalarbeit

10.5. – 15.5.2020

Haltern am See

6.9. – 11.9.2020 Bad Münders

13.12. – 18.12.2020

Haltern am See

Weitere Seminare unter:

► www.igbce-bws.de

AUF EINEN BLICK

Doppelte Transformation
Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien



Gestaltung der betrieblichen Digitalisierung und Transformation



Reorganisation der Betriebsratsarbeit

Abbildung: Betriebsräte in der Doppelten Transformation.

te verändert sich die Arbeitsorganisation der Betriebsräte selbst. Während Komplexität und Dichte an Themen ein hohes Fachwissen benötigt, erfordern dynamische Entwicklungen eine potenzielle Beschleunigung der Bearbeitung von Aufgaben und der Herbeiführung von Entscheidungen. Gleichmaßen gilt es, den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden und die eigene Rolle als Akteur in der digitalen Transformation zwischen Schutz und Gestaltung zu definieren. Betriebsräte befinden sich in der »Doppelten Transformation«: Gremien reorganisieren sich und entwickeln ein neues Selbstverständnis ihrer Arbeit und der ihrer Betriebsratsrolle. Es wird Abstand genommen von der Stellver-

treterpolitik, stattdessen wird eine intensivere Beteiligung von Beschäftigten angestrebt. Die Transformation der eigenen Gremienarbeit stellt einen Paradigmenwechsel in der Mitbestimmungspraxis in Aussicht, dessen Beschaffenheit künftiges sozialpartnerschaftliches Handeln bestimmen wird.

Transformation der Arbeitswelt

Der neuen Betriebsratsgeneration wird es hauptsächlich obliegen, die Digitalisierung und Transformation der Arbeitswelt zu gestalten. Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsplätze sollen zum Wohle der Beschäftigten abgesichert werden. Gleichzeitig müssen Betriebsräte neue Wege in der Gestaltung und Organisation ihrer Arbeit finden. Ziel ist es, eine (pro)aktive Einflussnahme auf betriebliche Veränderungen – trotz eines umfassenden Aufgabenprofils – auch weiterhin aufrechtzuerhalten.

Transformation der Gremien

In der Praxis lassen sich drei zentrale Säulen der Organisationsveränderung von Betriebsratsgremien finden.

Digitalisierung der Betriebsratsarbeit: Der Einstieg in den Veränderungsprozess ist zunächst durch die Digitalisierung innerhalb der Gremienarbeit zu beobachten: Viele vormals analoge Aufgaben, Prozesse und Kommunikationsformen werden in digitale Settings überführt. In einem Beispiel wurde die interne Betriebsratskommunikation größtenteils auf das Kollaborations-Tool MS Teams umgestellt. Alle wichtigen Dokumente und Aufgaben lassen sich gebündelt zu einem Thema darstellen, wodurch eine bessere Struktur und Koordination ermöglicht wird. Außerdem ist eine bessere Einbindung der nicht-freigestellten Mitglieder möglich. Andere Beispiele geben

AUS DEM GESETZ

§ 28a BetrVG

(1) In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder bestimmte Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen; dies erfolgt nach Maßgabe einer mit dem Arbeitgeber abzuschließenden Rahmenvereinbarung. Die Aufgaben müssen im Zusammenhang mit den von der Arbeitsgruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen. Die Übertragung bedarf der Schriftform. Für den Widerruf der Übertragung gelten Satz 1 erster Halbsatz und Satz 3 entsprechend.

(2) Die Arbeitsgruppe kann im Rahmen der ihr übertragenen Aufgaben mit dem Arbeitgeber Vereinbarungen schließen; eine Vereinbarung bedarf der Mehrheit der Stimmen der Gruppenmitglieder. § 77 gilt entsprechend. Können sich Arbeitgeber und Arbeitsgruppe in einer Angelegenheit nicht einigen, nimmt der Betriebsrat das Beteiligungsrecht wahr.

DEFINITIONEN

Ein **Kollaborations-Tool** ist ein digitales Produkt oder eine Software, welches eine bessere Zusammenarbeit zwischen Personen und Gruppen ermöglichen soll.

MS Teams (Microsoft Teams) ist eine Plattform zum virtuellen Austausch und im Office-Paket 365 enthalten.

Mentimeter ist eine Software, mit der in Echtzeit (z.B. über Smartphones) eine Abstimmung erfolgen kann.

Das **Kanban-Board** ist eine Methode des agilen Projektmanagements und dient einer besseren Prozessorganisation. Mithilfe eines Boards (Tafel) werden Aufgaben virtuell aufbereitet.

Ein **daily standup** ist ein Element agiler Methoden, in dem sich Teammitglieder täglich über Fortschritte und Probleme eines Projekts austauschen.

Einblicke in veränderte Kommunikationsformen mit den Beschäftigten. Das Tool Mentimeter wird beispielsweise eingesetzt, um bei Betriebsversammlung live ein Meinungsbild der Beschäftigten abzurufen. Weiterhin ermöglichen Videobotschaften eine direkte Ansprache von Beschäftigten und ersetzen Rundmails oder Aushänge. Nicht zuletzt werden zum Beispiel in standortübergreifenden Gremien Mitbestimmungsthemen mittels Videokonferenz oder anderen Kommunikationstools zur Beschlussfassung vorbereitet.

Neue Methoden in der Gremienarbeit:

Die nächste Ebene der Veränderung der Betriebsratsarbeit zeigt sich bei den eingesetzten Methoden. Insbesondere Elemente agiler Methoden werden zunehmend in den Gremien verwendet: dazu gehören Kanban-Boards, die die Arbeit der Gremien strukturieren und visualisieren helfen; aber auch die Durchführung von daily standups führt zu einer erhöhten Transparenz. Auch mit der Arbeitgeberseite kommen neue Methoden der Zusammenarbeit zum Einsatz. Dazu gehören Design-Thinking-Workshops zur Entwicklung relevanter Regelungskomponenten für Betriebsvereinbarungen oder auch die Einführung »lernender« oder »agiler Betriebsvereinbarungen«.

Von der Ausschussarbeit zur Projektarbeit:

Weiter zeigen sich Veränderungen in der Or-

ganisation der Betriebsratsarbeit. Zu beobachten ist, dass die klassische Ausschussarbeit zu spezifischen Fachthemen und zur Bearbeitung von Einzelfalllösungen immer häufiger von Projektarbeit zu betrieblichen Veränderungs- oder Entwicklungsprojekten flankiert wird. Diese geschieht teilweise unter systematischer Einbindung der Beschäftigten nach § 28a BetrVG. Danach kann der Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten mit der Mehrheit der Stimmen der Betriebsratsmitglieder bestimmte Aufgaben auf Arbeitnehmerarbeitsgruppen übertragen.

In der Folge der Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien entlang der beschriebenen Säulen entwickelt sich eine strukturelle Personalpolitik auf Gremienebene. Unter den Mitgliedern findet eine organisierte Themenspezialisierung statt, die durch einen ausgearbeiteten Qualifizierungsplan vorangetrieben wird. Ebenso wird eine bessere Verteilung der Aufgaben auf alle Mitglieder, auch auf nicht-freigestellte Mitglieder, angestrebt.

Fazit - Generationenwechsel mit Weitblick

Betriebsräte brauchen neue Gesichter - eine reine Weitergabe des Bisherigen reicht dabei nicht aus. Eine Weiterentwicklung von Gremienstrukturen, der einzelnen Mitglieder und von deren Arbeit ist notwendig. Ein perspektivisch gelingender Generationenwechsel vollzieht sich entlang von zwei Dimensionen: die Weitergabe von Wissen, Routinen und Erfahrungen an eine neue Generation und eine zukunftsorientierte Neuausrichtung. Ideen dieser Neuausrichtung wurden im vorherigen Abschnitt genannt und zielen darauf ab, die komplexen Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung unter den gestiegenen Anforderungen effizient und professionell leisten zu können. Diese neue Generation wird die künftige betriebliche Interessenvertretung prägen. <



Dr. Claudia Niewerth,
Geschäftsführerin Helex Institut,
Bochum.
www.helex-institut.de



Julia Massolle,
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Helex Institut, Bochum.
www.helex-institut.de

LINKTIPP

Das Projekt Doppelte Transformation

In einem aktuellen Forschungsprojekt wird die Doppelte Transformation von Betriebsratsgremien untersucht. Das Projekt wird vom Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Erste Ergebnisveröffentlichungen werden voraussichtlich ab April auf der Internetseite der Stiftung erscheinen www.boeckler.de

Wichtig für die Nachfolgeplanung

NACHWUCHS *Die Kandidatensuche und Nachfolgeplanung im Betriebsrat ist von langer Hand vorzubereiten. Unser Experte zeigt, welche Rahmenbedingungen dabei beachtet werden sollten, damit die Übergangsgestaltung gelingt.*

VON JENS MAYLANDT

DARUM GEHT ES

1. Bei der Nachfolgeplanung im Betriebsratsgremium ist eine »one size fits all«-Heran gehensweise wenig erfolgversprechend.
2. Betriebsratsvorsitzen- de müssen bereit sein, sich mit ihrem Ausschei- den zu beschäftigen und die Nachfolgeplanung anzugehen.
3. Das ganze Betriebs- ratsgremium sollte in den Nachfolgeprozess einbezogen werden.

Der demografische Wandel trifft große und kleine Betriebsräte aus den unterschiedlichen Branchen. Die Herausforderungen, neue Kandidierende zu rekrutieren und die Nachfolgeplanung bei wichtigen Positionen im Gremium zu organisieren, haben sie gemein. Die Rahmenbedingungen, unter denen sie dies vollbringen müssen, können sich hingegen deutlich unterscheiden. Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt »Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat« hat sieben solcher Prozesse untersucht und dabei verschiedene Einflüsse auf das Handeln der Betriebsräte herausgefunden.

Persönlichkeiten und Gruppendynamiken

Eine wichtige Voraussetzung für einen systematischen Übergangsprozess ist, dass Betriebsratsvorsitzende bereit sind, sich mit ihrem Ausscheiden zu beschäftigen sowie die Nachfolgeplanung zu thematisieren und anzugehen. Problematisch wird es, wenn Vorsitzende an ihrem Amt kleben. So kann die Auseinandersetzung über die Frage, ob scheidende Vorsitzende noch einmal für die neue Wahlperiode kandidieren und möglicherweise sogar als Vorsitzende abtreten möchten, das frühzeitige Einsetzen des Übergangsprozesses ausbremsen. Gleiches gilt für Rivalitäten zwischen Vorsitzenden und ihren designierten Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Wenn diese damit beschäftigt sind, sich jeweils als den/die besse-

re/n Vorsitzende/n zu inszenieren, bleibt eine auf Kooperation angewiesene Nachfolgegestaltung auf der Strecke.

Setzt sich das Gremium nach der Wahl zu einem Teil neu zusammen, kann es zu Gruppenbildungen kommen. Ein bereits in die Spur gesetzter Nachfolgeprozess wird plötzlich hinterfragt oder sogar hintertrieben. Sich frühzeitig mit der Nachfolgeplanung zu beschäftigen, bedeutet auch, über die Besetzung von Positionen und über die Vergabe von Freistellungen zu sprechen. Spekulationen darüber, ob einzelne Gremiumsmitglieder mit der Übernahme eines Postens oder einer Freistellung persönliche Vorteile wie beispielsweise den Ausstieg aus dem Schichtdienst anstreben, verhindern oft eine sachliche Diskussion. Fragt man nach Eigenschaften, die ein neuer Vorsitzender oder eine neue Vorsitzende besitzen soll, werden häufig eine gewisse Erfahrung in der Betriebsratsarbeit, aber auch persönliche Eigenschaften wie Empathie und Führungsstärke genannt. Auch die »Performance« in der Gremienarbeit kann einzelne Personen in den Augen des Gremiums für den Vorsitz oder die Übernahme einer Freistellung qualifizieren.

Betrieblicher Kontext

Große Gremien mit entsprechender Zahl an Freistellungen sind in der Regel professionell organisiert und es gelingt ihnen, Personalplanungsprozesse neben der alltäglichen Betriebsratsarbeit zu bewältigen. Für kleinere Gremien stellt bereits das Alltagsgeschäft eine Heraus-



forderung dar. Gerade in kleineren Betrieben, die oft – wie beispielsweise im Sozialwesen – in mehrere Standorte/Betriebsteile, teils mit unterschiedlichen Rechtsformen, aufgegliedert sind, fällt es dem Betriebsrat schwer, in allen Bereichen Präsenz zu zeigen. Dies erschwert die Kandidatensuche und kann auch zu Fraktionsbildungen führen, wenn bei einer insgesamt geringen Wahlbeteiligung überdurchschnittlich viele Stimmen aus einem Betriebsteil die Gremienzusammensetzung maßgeblich verändern.

Betriebsstruktur im Blick

Die Betriebsstruktur kann auch zu ganz praktischen Restriktionen bei der Nachfolgeplanung sorgen: Eine geeignete Kandidatin, die aber nur eine Teilfreistellung in Anspruch nehmen möchte, arbeitet in einem Betriebsteil, der

eine Stunde vom Hauptstandort, an dem Geschäftsführung und Betriebsrat ansässig sind, entfernt ist. Sie verzichtet aufgrund der zu erwartenden Zeitverluste durch An- und Abfahrt auf die Kandidatur. In großen Betrieben (der Montanindustrie) ist die Mitbestimmung institutionalisiert und der Arbeitgeber unterstützt die Personalentwicklung im Betriebsrat beispielsweise durch Kostenübernahme für Bildungsmaßnahmen, die nicht von § 37 Abs. 6 BetrVG gedeckt sind oder durch zusätzliche Freistellungen. Ist das Verhältnis zum Arbeitgeber konfliktbeladen, braucht der Betriebsrat auf ein derartiges Entgegenkommen nicht zu hoffen. Vielmehr gewinnt der Verhandlungsstil potenzieller Kandidierender an Bedeutung. So kann die Situation auftreten, dass eine Kandidatin, deren Kompetenz im Gremium unumstritten ist, auf eine Kandidatur für den Vorsitz

Betriebsratsgremien sollten sich frühzeitig über die Nachfolgeplanung und Besetzung von Positionen verständigen.

LESETIPPS

Hocke, Simone (2018): Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung, Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Band 388.

IG Metall: »Praxistipps für den Generationswechsel. Nachfolge- und Personalmanagement im Betriebsrat«.

Magazin »Mitbestimmung« der Hans-Böckler-Stiftung, Ausgaben 1/2017 und 2/2018, daraus die Beiträge zum Generationswechsel im Betriebsrat.

verzichtet, weil von ihr erwartet wird, in Verhandlungen den Säbel zu schwingen, obwohl sie persönlichkeitsbedingt eher dem Florett zuneigt.

Betriebsratsgremien, die gut in der Belegschaft verankert sind, nehmen Stimmungen auf, können das Handeln des Betriebsrats ausführlich erläutern und potenzielle neue Mitglieder identifizieren. Konzentrieren sich die Mitglieder des Betriebsrats in bestimmten Betriebsteilen, während andere blinde Flecken darstellen, treten gegenteilige Effekte auf: Die Sorgen der Belegschaft werden nicht umfänglich berücksichtigt, Kandidaturen aus diesen Betriebsteilen tauchen überraschend auf und irritieren später die Nachfolgeplanung.

Externe und institutionelle Einflüsse

Der Einfluss der Gewerkschaften auf die Personalplanung in Betriebsräten zeigte sich vor allem in größeren Betrieben. Teils existiert eine lokale/betriebsbezogene gewerkschaftliche Gremienstruktur, wobei diese Gremien maßgeblich die Zusammensetzung der Wahlliste und damit auch die Nachfolge im Vorsitz beeinflussen. Einige Kandidierende für den Vorsitz im Betriebsrat haben ihre Reputation unter anderem durch ihre Aktivität als Arbeitskampfleitung erlangt. Mitunter – allerdings noch nicht verbreitet – unterstützen die Gewerkschaften die Nachfolgeplanung durch Seminare oder Services wie Alters- und Strukturanalysen. Neben den Gewerkschaften bieten auch privatwirtschaftliche Akteure Unterstützungs- und Beratungsdienstleistungen an. Unsere Beobachtungen im HBS-Projekt deuten darauf hin, dass diese Dienstleistungen durchaus das Problembewusstsein und Reflexionsvermögen steigern, aber Schwierigkeiten bestehen, das Gelernte in konkrete Schritte im Betriebsratsalltag umzusetzen. Auch branchenspezifische Normen und Werte können Einfluss auf die Gestaltung der Nachfolgeprozesse nehmen, beispielsweise der Berufsethos im Sozial- und Gesundheitswesen: Dort fühlt man sich dem Patientenwohl verpflichtet, auf dessen Kosten ein Engagement im Betriebsrat keinesfalls gehen darf. Ebenfalls verbreitet ist die Maßgabe, allenfalls eine Teilfreistellung für die Betriebsratsarbeit einzunehmen, um weiterhin im erlernten Beruf tätig sein zu können. Dies kann für Betriebsräte in der Nachfolgeplanung bedeuten, dass man den Fokus über

die Konstellation scheidender Vorsitz und potenzielle Nachfolge hinaus weiten muss. Hier sind neue Formen der Arbeitsteilung unter Einbeziehung aller Betriebsratsmitglieder zu denken und dem Planungsprozess zugrunde zu legen.

Grundpfeiler des Nachfolgeprozesses

Die Kontexte, in denen Betriebsräte bei der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung agieren, sind so vielfältig, dass eine »one size fits all«-Herangehensweise wenig erfolgreich ist.

Ob Betriebsräte in Eigenregie oder mit externer Unterstützung ans Werk gehen: Transparenz, Beteiligungsorientierung und Reflexion sollten zentrale Prinzipien sein. Reflexion bedeutet an dieser Stelle auch, die Ausgangsposition entlang der gerade skizzierten Einflusskategorien zu umreißen. Transparenz zielt vor allem darauf ab, personale und Gruppendynamische Einflüsse auf die Nachfolgeplanung zu kanalisieren. Die Erwartungen bezüglich der künftigen Zusammensetzung des Gremiums und die eigenen Ambitionen sollten von allen Mitgliedern dargelegt werden, da unausgesprochene Zielkonflikte den Prozess hemmen bis ersticken können. Die Nachfolgeplanung ist nicht nur auf den Vorsitz zu beschränken, Vakanten sollten auch bei den ordentlichen Mitgliedern berücksichtigt werden. Deshalb muss das ganze Gremium in den Prozess einbezogen werden. Last but not least ist die Beteiligung der Belegschaft an der Betriebsratsarbeit im Allgemeinen und der Nachfolgeplanung im Besonderen von großer Bedeutung. Betriebsräte, die nur in einigen Betriebsteilen/Abteilungen präsent sind, können nicht die Sorgen und Nöte aller Beschäftigten aufnehmen und laufen Gefahr, dass sich – natürlich demokratisch völlig legitim – das Gremium nach der Wahl aufgrund unvorhergesehener Kandidaturen anders zusammensetzt als bei den bisherigen Planungen angenommen. Die gerade skizzierten Anforderungen an die Nachfolgeplanung erfordern weitere und flächendeckende Unterstützung der Betriebsräte – sei es durch Handlungsanleitungen oder Beratungsangebote. ◀



Jens Maylandt,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Technische Universität Dortmund
ZWE Sozialforschungsstelle.

Personalplanung im Betriebsrat

NACHFOLGEPLANUNG *Damit es nicht zu Engpässen bei der Nachfolge im Betriebsrat kommt, ist eine gezielte Personalplanung im Gremium wichtig. Was darunter zu verstehen ist, erfahren Sie hier.*

VON WERNER FELDES

Die Personalplanung in den Betriebsräten steht auf Jahre hinaus vor großen demografiebedingten Herausforderungen. Bis weit in die 2030er Jahre erstreckt sich – parallel zur digitalen und ökologischen Transformation der Unternehmen – eine Periode des Generationswechsels, die durch die Abwanderung einer großen Zahl von Fach- und Führungskräften aus den Betriebsratsgremien, vermehrte Amtsübergaben und Nachfolgesituationen gekennzeichnet ist. Was droht, sind Engpässe bei jüngeren und geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Die lassen sich am besten beheben, indem sich die Gremien zum einen die personalwirtschaftliche Tragweite des Generationswechsels klar vor Augen führen. Zum anderen sollten die Gremien die Vorbereitung der nächsten Betriebsratswahlen gezielt mit einem vorausschauenden Nachfolgemanagement und mit strategischer Nachwuchsarbeit verbinden.

Nachfolgemanagement

Wenn mehr erfahrene Wissensträger als bisher das Betriebsratsgremium verlassen, leistet ein vorausschauendes und systematisches Nachfolgemanagement gute Dienste, um vakante Positionen geplant mit geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolgern wiederzubersetzen. Mehrere Maßnahmen greifen dabei ineinander.

▷ Übergangssituationen identifizieren

Zunächst gilt es, die absehbaren Übergangssituationen im Planungszeitraum differenziert

zu betrachten: Für wen kündigt sich das Ende der Betriebsratslaufbahn an? Wer kehrt ins Gremium zurück? Verändert sich die Zahl der Wahlberechtigten und die Gremiengröße?

▷ Identifikation der Schlüsselpositionen im Betriebsratsgremium

Als nächstes ist festzustellen, welche strategischen Wissensträger mit Schlüsselqualifikationen das Betriebsratsteam verlassen. Zu spät auf den Verlust von zentralen Fach- und Führungskräften zu reagieren wäre fatal. Damit würden die kritischen Engpässe überhaupt erst entstehen und die Handlungsschnelligkeit des Betriebsrats einschränken.

▷ Eingrenzung des Übergabezeitpunkts oder -zeitraums

Dem Gremium sollte auch bekannt sein, wann diese Schlüsselpositionen neu zu besetzen sind. Das Betriebsratsgremium muss sich vorbereiten können. Es ist ein Zeitvorsprung notwendig, um das Erfahrungswissen der ausscheidenden Gremienmitglieder zu sichern und die Nachfolge strukturiert zu gestalten.

▷ Erwartungen an die Nachfolger

Bei der Planung des Personalbedarfs für die nächste Amtsperiode sollte das Gremium auch den Blick auf die Erwartungen an die Nachfolgerinnen richten. Sehr hilfreich sind dabei Tätigkeitsbeschreibungen und Anforderungsprofile der einzelnen Aufgabenbereiche im

DARUM GEHT ES

1. Es drohen Engpässe bei der Nachfolge im Betriebsratsgremium.
2. Die Gremien sollten sich die personalwirtschaftliche Tragweite des Generationswechsels klar vor Augen führen.
3. Schon jetzt sollte gezielt mit einem vorausschauenden Nachfolgemanagement vor der Wahl begonnen werden.

LESETIPP

IG Metall: »Praxistipps für den Generationswechsel. Nachfolge- management und Personalentwicklung im Betriebsrat«

Hans-Böckler-Stiftung: »Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat«

Hocke, S., Neuhof, J.: »Übergänge in der Interessensvertretung gestalten: Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure«, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 399

LINKTIPP

Instrumente für das Nachfolgemanagement gibt es im Generationswechsel-Portal der IG Metall: https://extranet.igmetall.de/view_g9088.htm

Betriebsrat. Die Tätigkeitsbeschreibungen beinhalten das Aufgabenspektrum der Funktion, also die Fachaufgaben, Zukunftsthemen, Betreuungsbereiche, Projekte und Aufgaben aus der Zielgruppenarbeit sowie Mitmach-Anreize für Engagement im Betriebsrat.

Der Generationswechsel im Betriebsrat gestaltet sich besonders in kleinen und mittleren Unternehmen schwierig. Umso wichtiger sind überzeugende Argumente, warum Betriebsrat und Mitbestimmung heute wichtiger sind denn je. Alle Arten von betrieblichen Versammlungen, Infostände, Flyer, Plakate, Intranet und schwarze Bretter sind dabei wichtige Foren

und Instrumente für werbliche Aktivitäten verschiedenster Art.

▷ Kandidatenpotenzial-Analyse und Kandidatengespräche

Diese Potenzial-Analyse ist ein strukturiertes Verfahren zur Vorbereitung von Gesprächen mit Kandidatinnen und Kandidaten. Der Analysegang geht so: Zunächst ermittelt das Gremium anhand eines Betriebsplans vor allem die Abteilungen, die bislang ohne Vertretung im Betriebsrat waren. Dann werden die personellen Ressourcen eingeschätzt, das heißt es wird

AUF EINEN BLICK

Betriebliche Beispiele für Talentförderung

Die Nachwuchsreihe des Betriebsrats VW Werk Braunschweig

Der Betriebsrat VW Werk Braunschweig hat eine Personalstrategie und ein besonderes Personalverfahren zur Nachfolgeplanung entwickelt. Bei der Identifikation der Nachwuchskandidatinnen und -kandidaten besteht der erste Schritt darin, die methodischen, fachlichen, politischen und sozialen Basiskompetenzen zu betrachten. Die Fähigkeiten, Qualifikationen und Motivation für eine Betriebsrätstätigkeit werden in einem Auswahlverfahren ermittelt. Nach der Ermittlung des Kandidatinnen- und Kandidatenpotenzials erfolgt für 20 Bewerber die Teilnahme am Nachwuchsförderprogramm, das mit dem Bildungszentrum Berlin zusammen entwickelt wurde.

Das Talentprogramm der IG BCE Mannheim

Dieses Talentprogramm der IG BCE bietet bereits aktiven Betriebsrätinnen und Betriebsräten die Gelegenheit, sich während eines Zeitraums von etwa eineinhalb Jahren in mehreren Seminarmodulen für die Übernahme von Schlüsselfunktionen im Betriebsrat – etwa Ausschuss-Sprecher, Vorsitzende und Stellvertreter – zu qualifizieren. Das Ziel der Ausbildung ist klar umrissen: Die künftigen »Führungskräfte« im Betriebsrat stehen vor der Herausforderung, eigenständige Ziele und Strategien zu entwickeln, sich vom Arbeitgeber

nicht die Themen diktieren zu lassen oder sich in der Tagesarbeit zu verzetteln.

»Junge Aktive« – Modulreihe der IG Metall

Unter der Überschrift »Junge Aktive« können sich Vertrauensleute, Betriebsratsmitglieder, Jugend- und Auszubildendenvertreter sowie engagierte Beschäftigte in einer Projektausbildung gezielt auf ihren nächsten Karriere- und Entwicklungsschritt vorbereiten. Junge Beschäftigte werden von ihrer IG Metall-Betreuung gezielt angesprochen und für ihre persönliche Zukunft in der betrieblichen Interessenvertretung oder in der IG Metall gefördert.

Individuelle Karriereförderung im Gremium

Gremien, die eine eigene Nachwuchsstrategie verfolgen, entscheiden sich überwiegend für den Förderweg Seminarbesuche oder zertifizierte Weiterbildungsabschlüsse, um einzelne Mitglieder auf künftige Fach- oder Leitungsaufgaben vorzubereiten. Andere mindestens ebenso wirksame Personalentwicklungsmaßnahmen der individuellen Karriereförderung, wie beispielsweise strukturierte Übergabe, systematische Einarbeitung, Mentoring, Wissenstransfer und Laufbahngestaltung finden deutlich seltener statt, sollten jedoch viel häufiger und intensiver genutzt werden. Die Stärke dieser Methoden liegt unter anderem bei der Sicherung von implizitem Erfahrungswissen und Expertenwissen der Vorgänger.

geprüft, wie viele Gewerkschaftsmitglieder, Vertrauensleute, Ersatzmitglieder und Sympathisanten aktuell in den Abteilungen beschäftigt sind. Anschließend ist noch herauszufinden, welches die problematischen Themen der Abteilungen sind. Im nächsten Schritt überlegt das Gremium, welchen potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten ein kompetenter Einsatz für die Anliegen der Abteilungskollegen zugetraut wird. Aus den bisherigen Informationen werden Abteilungssteckbriefe angelegt, welche die Abteilungsthemen, die Kandidaten, die aktuellen Abteilungsbetreuer und die vorgeschlagenen Gewinnungsmaßnahmen zusammenfassen. Schlussendlich entsteht eine Liste geplanter Gespräche.

▷ Persönliche Ansprache

Die persönliche Ansprache ist die wirkungsvollste Form der Kommunikation, um Beschäftigte für eine aktive Mitarbeit im Gremium zu gewinnen. Wichtig ist es, betriebliche und persönliche Anknüpfungspunkte zu finden und sich auf den Gesprächspartner und dessen jeweilige persönliche Situation einzulassen. (siehe dazu Kasten Gut zu Wissen).

Strategische Nachwuchsarbeit und Talentförderung

Hauptsächlich im großbetrieblichen Raum haben sich in den letzten Jahren erfolgreiche Beispiele strategischer Nachwuchsarbeit etabliert. Durch gezielte Personalentwicklungsprogramme und unterstützt durch die Gewerkschaften gelingt die bedarfsgerechte Vorbereitung potenzieller Nachfolger auf die Betriebsrätstätigkeit und die Vorbereitung auf die Übernahme von Schlüsselfunktionen im Betriebsrat.

▷ Übergabe an die nächste Generation

Die erfolgreiche Bewältigung der demografischer Umbrüche in den Interessenvertretungen ist ohne das Management von Übergangssituationen und Nachfolgeprozessen im Betriebsrat kaum denkbar. Insbesondere auf die Geschäftsführungen der Gremien kommen deshalb in den nächsten Jahren verstärkt umfangreiche Personalmanagementaufgaben zu. Sie haben es in der Hand, die Übergabe der Vertretungsgeschicke an die nächste Generation so zu organisieren, dass die beruflichen

GUT ZU WISSEN

Was überzeugt die junge Generation, dass sich ein Engagement im Betriebsrat lohnt?

- ein Gremium, das sich nicht versteckt, sondern offensiv mit seinen Erfolgen, Initiativen und Leistungen umgeht
- Betriebsratsmitglieder, die regelmäßig in »ihren« Arbeitsbereichen präsent sind und sich kümmern
- Fakten und Belege, wie Mitbestimmung die Arbeitsbedingungen im Unternehmen verbessert hat
- die Aufgabenvielfalt eines Betriebsratsmandats und die damit verbundenen persönlichen und beruflichen Entwicklungschancen
- glaubhafte Beispiele, dass Betriebsratsarbeit keinen Karriereknick bedeutet
- die Darstellung eines Gremiums, in dem professionell und innovativ gearbeitet und demokratisch entschieden wird

AUF EINEN BLICK

Im Gespräch geht es um

- die Wertschätzung für das bisher gezeigte engagierte Auftreten beispielsweise im Kreis der Vertrauensleute
- das Interesse des Betriebsrats an einer Kandidatur
- mögliche Aufgabenfelder, Karriereoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten im Betriebsrat
- evtl. schon um die Einbindung in bestimmte Themenfelder, etwa als sachkundige Auskunftsperson

Interessen der Beschäftigten und die Gestaltungsrolle der Betriebsräte auch in den betrieblichen Digitalisierungsprozessen wirksam zur Geltung kommen. ◀



Werner Feldes, IG Metall-Ressort Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik, Organisationsberater und Supervisor.

verdi-bub.de/seminarfinder
seminare für Betriebsräte



Kompetenzen anerkennen

BILDUNGSBIOGRAFIE *Bei kaum einer anderen Tätigkeit lernt man in so kurzer Zeit so viel hinzu wie im Betriebsratsamt. Dieser Kompetenzerwerb kann Anreiz zur Gewinnung neuer Kandidaten sein, wenn er denn für den weiteren Berufsweg anerkannt würde. Es gibt Beispiele dafür, wie das gelingen kann.*

VON SIMONE HOCKE

DARUM GEHT ES

1. Betriebsratsarbeit ist sowohl ein politisches Ehrenamt als auch eine bildungsbiografische Phase für den Einzelnen.
2. Gerade jüngere Beschäftigte haben Sorge, dass sie sich durch Betriebsratsarbeit die Karriere verbauen.
3. Anreize für das Betriebsratsamt sind auch attraktive berufliche Anschlussperspektiven.

Im Projekt »Spurwechsel« am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen haben wir uns mit der Frage beschäftigt, wie Übergänge im Betriebsrat individuell und kollektiv gelingend gestaltet werden können. Mit Übergängen ist der Einstieg in den Betriebsrat, die Übernahme von verantwortlichen Funktionen im Betriebsrat sowie der Ausstieg oder Wechsel in eine betriebliche Position gemeint. Wichtig ist dabei eine erweiterte Perspektive auf Betriebsratsarbeit: Sie ist zugleich ein politisches Ehrenamt und eine berufs- und bildungsbiografische Phase für den Einzelnen. Gelingende Übergangsgestaltung ist damit Teil einer strategischen Personalplanung und -entwicklung im Gremium.

Übergangsgestaltung als Nachfolgemangement

Wegen des demografischen Wandels und Generationswechsels in den Betriebsratsgremien ist es schwierig, Kandidatinnen und Kandidaten für die Betriebsratswahl sowie für die Übernahme von Freistellung und Funktionen an der Betriebsratsspitze zu gewinnen. Gerade jüngere und (hoch-)qualifizierte Beschäftigte haben Sorge, dass sie durch Betriebsratsarbeit den Anschluss an ihre Berufsrolle verlieren und sich eine betriebliche Karriere verbauen. Hinzu kommt, dass für sie »Betriebsrat bis zur Rente« kaum attraktiv und zudem unsicher erscheint. Betriebsratsarbeit wird von dieser Zielgruppe zunehmend als zeitlich begrenzte

Phase in der eigenen Berufsbiografie gesehen. Um ein Engagement im Betriebsrat zu fördern, benötigt es daher Anreize. Das können beispielsweise Entwicklungsmöglichkeiten durch Aufgabenvielfalt und Kompetenzausbau, Teilhabe an innovativen Netzwerken und attraktive berufliche Anschlussperspektiven sein.

Betriebsratsarbeit – Lern- und Bildungsphase?

Warum ist Betriebsratsarbeit auch eine bildungsbiografische Phase? In kaum einer anderen Tätigkeit lernt man in so kurzer Zeit so umfassend hinzu. Einerseits haben Arbeitnehmervertreter durch das Betriebsverfassungsgesetz rechtlich gesicherte Lernzeitanprüche und können dadurch an kurz- bis langfristigen Schulungs- und Bildungsveranstaltungen bis hin zu Studiengängen teilnehmen. Andererseits gibt es in der Tätigkeit selbst vielfältige Lerngelegenheiten: im Prozess der Arbeit, in Sitzungen mit und durch andere Betriebsratsmitglieder, in Gesprächen mit Fachexperten, in betrieblichen Steuerungs- und Projektgruppen, in regionalen und branchenspezifischen Betriebsrätekongressen sowie in Gremien und Veranstaltungen der Gewerkschaften. Darüber hinaus findet Lernen oft selbstorganisiert bei Recherchen im Internet und durch eigene Lektüre von Zeitschriften und Büchern statt. Zumeist liegen die Themen jenseits des ursprünglichen Ausbildungsberufs und eröffnen damit neue persönliche und berufliche Hori-



Kompetenzentwicklung und berufliche Perspektiven von Betriebsräten sollten frühzeitig in den Blick genommen werden.

LINKTIPPS

zonte. Die Themen, die es zu bespielen gilt, sind vielfältig. Über rechtliches Wissen hinaus beschäftigen sich Betriebsräte mit Arbeitszeitmodellen, Dienst-/Schichtplangestaltung, betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement, Personalarbeit, Digitalisierung. Der Rollenwandel hin zu mehr Gestaltung und Beteiligung erfordert aber nicht nur breites fachliches Wissen, sondern auch methodische und soziale Kompetenzen, wie strategisches Denken und Handeln, Verhandlungsführung, Moderations- und Präsentationsfähigkeit, Beratungskompetenz, Konfliktmanagement, Projektmanagement und zunehmend auch agile Arbeitsformen. Für Vorsitzende oder Ausschusssprecher haben auch Führungskompetenzen eine große Relevanz. Wie sich in den Kompetenzbilanzierungen im Projekt Spurwechsel gezeigt hat, ist Betriebsräten häufig gar nicht bewusst, was sie tatsächlich alles können. Im alltäglichen Tun wird es zur Selbstverständlichkeit. Die Frage nach den eigenen Kompetenzen stellt sich oft erst bewusst bei Befürchtungen um die eigene Wiederwahl und bei freiwilligen oder unfreiwilligen beruflichen Umorientierungen. Manchmal ist es dann zu spät, um die Weichen anders zu stellen.

Kompetenzen frühzeitig in den Blick nehmen

Daher empfiehlt es sich, die Kompetenzentwicklung und berufliche Perspektiven schon

frühzeitig in den Blick zu nehmen. Dies kann einerseits kollektiv im Betriebsratsgremium stattfinden, andererseits sollten auch die einzelnen Mitglieder aktiv werden (siehe Kasten: Gut zu wissen).

Im Gremium geht es oft erst einmal darum, das Thema überhaupt aus der Tabuzone zu holen. Dazu sollten nach der Wahl bei der Frage nach der Motivation für die Kandidatur auch persönlich-berufliche Hintergründe besprochen werden. Außerdem können im Laufe der Amtszeit die Entwicklungswünsche der Einzelnen im Gremium und im Unternehmen thematisiert werden. Vor der nächsten Wahl ist es sinnvoll, folgende Fragen zu klären: Wie stehe ich zu einer weiteren Kandidatur? Was reizt mich, was lässt mich zweifeln? Welche Perspektiven stelle ich mir vor? Es kann dabei nicht darum gehen, dass alle Wünsche erfüllt werden und erst recht nicht um eine Bewertung. Ziel ist es, deutlich zu machen, dass es legitim ist, wenn Menschen persönliche Wünsche zu ihrem Lebensweg haben und dass diese nicht vor der Betriebsratsarbeit haltmachen, sondern darin ihren Platz brauchen.

Transparente Bildungsplanung

Neben dieser Sensibilisierung und Enttabuisierung ist es sinnvoll, eine gezielte Kompetenzentwicklung zu betreiben. Hierzu werden Anforderungsprofile erstellt, in denen die Aufgaben, Tätigkeiten und Fähigkeiten für bestimmte Funktionen im Gremium beschrieben

Zum Weiterlesen

Hocke, Simone/
Laudenbach Franziska/
Anslinger, Eva (2019):
»Kompetenzmanagement
im Betriebsrat – Kom-
petenzen erfassen,
dokumentieren und
anerkennen«.
In: SonderMITteilung.
Wissenschaftliche Fach-
artikel zum Deutschen
BetriebsräteTag 2019.
Bonn. <https://mit-institut-bonn.de/wp-content/uploads/SonderMITteilung-2019.pdf>

Hocke/Neuhof (2018):
Übergänge in der
Interessenvertretung
gestalten. Handlungsempfehlungen für
Betriebs- und Personal-
räte, Bildungsanbieter
und gewerkschaftliche
Akteure.
Reihe: Study der Hans-
Böckler-Stiftung, Nr. 399.
www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_399.pdf
Blog des Projekts Spurwechsel: blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/

1 Hocke/Neuhof, Übergänge in der Interessenvertretung gestalten.

2 Tietel/Hocke: Einbahnstraße oder Karrieresprung, Arbeitsrecht im Betrieb 3/2014, S. 43.

sind. Auf dieser Grundlage können Entwicklungsgespräche geführt, die persönliche Ausprägung von Kompetenzen besprochen und Lernfelder identifiziert werden. Elementar ist eine gemeinsame und transparente Bildungsplanung, in der auch die Qualifikationen für

künftige Themen berücksichtigt sind.¹ Die einzelnen Betriebsratsmitglieder sollten ihre Kompetenzentwicklung in einem Portfolio dokumentieren. Das erfüllt einen mehrfachen Nutzen: Es wird Sicherheit über die eigene Kompetenzen gewonnen; Kompetenzen können gegenüber Dritten besser dargestellt werden; Entwicklungsbereiche können gezielter ausgebaut werden und es besteht ein Nachweis über Aufgaben, Projekte, Weiterbildungen und Kompetenzen für eine berufliche Umorientierung und für Bewerbungen. Dadurch kann die Durchlässigkeit zu betrieblichen Laufbahnen erhöht werden.

GUT ZU WISSEN

Empfehlungen für Betriebsratsmitglieder

- bei Amtsantritt oder vor der Übernahme einer Freistellung ein Zwischenzeugnis im aktuellen Arbeitsbereich einfordern
- Qualifizierungs- und Bildungspass führen, um eigene Weiterbildungen und Teilnahmenachweise zu dokumentieren. Teilweise bieten gewerkschaftliche Bildungsanbieter an, dass eine Reihe von thematisch zusammenhängenden Seminaren zu einem Gesamtzertifikat zusammengeführt werden können
- Portfolio mit Arbeitsinhalten, Projektdokumentationen (Recherchen, Protokolle, Präsentationen) und Ergebnissen (Betriebs- oder Dienstvereinbarungen) anlegen
- Vorlagen zur Dokumentation von Laufbahn, Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzbilanzierung speziell für die Betriebstätigkeit bearbeiten (siehe blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/praxishilfen/)
- persönliche langfristige Weiterbildungsplanung aufstellen
- bei der Auswahl von Weiterbildungen auf doppelte Verwertbarkeit achten, das heißt, für die Interessenvertretung und die berufliche Entwicklung, Zertifikatsstudiengänge an Universitäten und Hochschulen (Überblick: www.mitbestimmung.de/html/wissenschaftliche-weiterbildung-an-10777.html)
- an Angeboten des Arbeitgebers zur beruflichen Qualifizierung – auch an Führungskräftequalifikation – teilnehmen
- einen »Plan B« bzw. Exit-Optionen entwickeln und Anforderungen dafür klären
- Beratungsangebote zur Berufsweg- und Kompetenzbilanzierung nutzen

Kompetenzen anerkennen

Die Tätigkeit und das Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung sind für die Einzelnen eine enorme Lern-, Weiterbildungs- und Entwicklungsphase, für die es jedoch keine formalen Abschlüsse gibt und damit bisher keine strukturelle Anerkennung für den weiteren Berufsweg. De facto findet eine Anerkennung in den Betrieben statt, wenn beispielsweise ehemalige Betriebsratsvorsitzende die Position der Personalleitung übernehmen oder wenn die ehemalige Ausschusssprecherin ins betriebliche Gesundheitsmanagement wechselt.² Das basiert jedoch auf individuellen Lösungen und ist nicht strukturell verankert. Sollen sich die erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen in der Betriebsratszeit auf die berufliche Entwicklung und die beruflichen Perspektiven der Betriebsratsmitglieder auswirken, braucht es daher eine Anerkennung im Unternehmen. In einigen Betrieben existieren »Betriebliche Vereinbarungen zur beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern«. Die Regelungen reichen von Verfahren zur Bestimmung der Vergleichspersonen bis zur Berücksichtigung bei Bewerbungsverfahren.³ Bisher fanden sich in den Regelungen jedoch keine Anerkennungsverfahren für erworbene Kompetenzen. Hierfür gibt es nun ein gelungenes Praxisbeispiel des Gesamtbetriebsrats Solvay GmbH, dem beim Deutschen BetriebsräteTag der Sonderpreis für Innovative Betriebsratsarbeit verliehen wurde.⁴ ◀



Dr. Simone Hocke,
Universität Bremen.
s.hocke@uni-bremen.de

³ https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/files/2016/12/Pr%C3%A4sentation_Ditz.pdf.

⁴ www.bund-verlag.de/betriebsrat/deutscher-betriebsraete-preis/ Preis-2019/Sonderpreis-Innovative-BR-Arbeit.

Wissen teilen – Menschen verbinden

WEITERGABE *Damit Betriebsratsgremien auch morgen noch erfolgreich die Interessen der Beschäftigten vertreten, ist die Weitergabe von Erfahrungswissen an die nächste Generation wichtig. Praxisbeispiele für einen gelungenen Wissensaustausch.*

VON BRITTA BERTERMANN

Zur Mitgestaltung der Transformationsprozesse werden kompetente Betriebsräte benötigt. Aktuell gehen jedoch viele der erfahrenen Köpfe in Rente, Schlüsselpositionen müssen neu besetzt werden. Angesichts des Generationswechsels ist der interne Wissens- und Erfahrungsaustausch höchst bedeutsam. Die Möglichkeiten des Wissenstransfers werden bisher allerdings nicht ausgeschöpft – ein Risiko, vor allem mit Blick auf die Kontinuität der Betriebsratsarbeit. Betriebsräte sollten ihre Wissensarbeit organisieren, um ihre Arbeits- und Handlungsfähigkeit zu sichern, und zwar nicht nur in Nachfolgesituationen. Doch wie geht das?

Betriebsratsmitglieder verfügen über unterschiedliches Fachwissen und spezifische Kompetenzen. Während es vergleichsweise einfach

ist, das reine Faktenwissen zu übertragen, besteht die weitaus größere Herausforderung darin, das implizite Erfahrungswissen auszutauschen. Es ist personengebunden, kontextspezifisch und kann nicht »eins zu eins« aufgeschrieben oder weitererzählt werden. Doch es macht häufig erst den Mitbestimmungserfolg aus: Es ist mit der Zeit gewachsen, Ergebnis vergangener Ereignisse und Verhandlungen und mündet in ein Gespür für eine Sache und Intuition, sprich: Handlungskompetenz.

Praxiserprobte Wissenstransferinstrumente

Konfrontiert mit dem Generationswechsel in den eigenen Reihen haben viele Betriebsräte bereits Ansätze des Wissenstransfers erprobt (siehe Kasten auf einen Blick). Besonders wirk-

DARUM GEHT ES

1. Wissen zu organisieren, ist eine komplexe Aufgabe. Ein strukturierter Umgang damit bringt mehr Erfolg.
2. Betriebsräte sollten eine Bestandsaufnahme zu ihrem Wissen machen und dann ihre Kenntnisse ausbauen.
3. Wissen und Verantwortung sollten auf mehr Schultern verteilt und auch nicht Freigestellte stärker eingebunden werden.



Eine Tandem-Lösung ermöglicht einen generationsübergreifenden Wissenstransfer.

AUF EINEN BLICK

Beispiele für Wissenstransferinstrumente

Anforderungsprofile

Sie bilden das Tätigkeits- und Aufgabenspektrum der verschiedenen Funktionen im Gremium ab und verdeutlichen, was von deren Inhabern erwartet wird. Daraus lässt sich ableiten, was diese bereits an Wissen und Fähigkeiten mitbringen und wo es noch Qualifizierungsbedarf gibt.

Bildungsplan und Seminarbesuche

Der Bildungsplan zeigt, welche Seminare schon besucht wurden und zu welchen Themen sich die einzelnen Mitglieder noch weiterbilden sollten. Bei der Bildungsplanung werden sowohl individuelle Bedürfnisse und Möglichkeiten als auch Erfordernisse im Gremium berücksichtigt.

Betriebsratssitzungen

Ein Betriebsratsgremium hat einen festen Punkt »Rechtsprechung« auf seiner wöchentlichen Tagesordnung: Reihum stellt jedes Mitglied einen BetrVG-Paragraphen vor und es wird darüber diskutiert. Ein anderes Betriebsratsgremium nutzt die Sitzungen auch für einen »Rollenwechsel«: Punktuell übernehmen unerfahrene Mitglieder die Sitzungsleitung oder andere Tätigkeiten.

Systematische Einarbeitung und strukturierte Übergabe mithilfe von Tandem-Lösungen

In einem Betriebsrat werden Neumitglieder in Absprache mit dem Arbeitgeber über längere Zeit eingearbeitet. Sie laufen bei den Freigestellten mit und lernen Arbeitsabläufe und -routinen kennen. Die Freigestellten reflektieren nach ihrem morgendlichen Betriebsrundgang mit ihnen gemeinsam die Betriebsratsarbeit vor Ort. Auch der Vorsitzende begleitet und betreut die Neuen. Für jedes Neumitglied

wird ein individueller, die jeweiligen Vorkenntnisse berücksichtigender Aktionsplan erstellt, der vorgibt, in welche Arbeitsbereiche es eingebunden wird und welche Aufgaben es im ersten Jahr nach der Wahl abzuarbeiten hat.

In einem anderen Betriebsrat hat die stellvertretende Vorsitzende ihre designierte, bis dato noch nicht freigestellte Nachfolgerin über anderthalb Jahre intensiv auf das Amt vorbereitet. Fast täglich waren sie im Gespräch über das Tagesgeschäft, parallel hat die jüngere Kollegin die Grundlagenschulungen und viele Spezialseminare besucht. In den letzten sechs Wochen vor ihrem Ausscheiden hat die ältere Kollegin mit der finalen Übergabe begonnen und beispielsweise relevante Unterlagen weitergegeben. Auch hier unterstützte der Arbeitgeber das Vorgehen, indem er die anvisierte Nachfolgerin für die Einarbeitungszeit freistellte.

Wissensdokumentation: Checkliste für Routineaufgaben, Kontaktnetz

Als ein Kündigungsverfahren anstand, hat der Betriebsratsvorsitzende ein nicht freigestelltes jüngeres Mitglied in den Prozess eingebunden. Anschließend wurden alle wichtigen Punkte – welche Schritte sind durchzuführen? Wen rufe ich bei der Gewerkschaft an? Welcher Anwalt ist zu kontaktieren? – in einem »Wissensbaum« schriftlich fixiert und das Dokument im Betriebsrats-Wiki hinterlegt. »Das ist ein Problem, wenn man so was nicht notiert. Wie wir in manchen Situationen reagieren und handeln, ist für uns ein Automatismus und uns gar nicht mehr bewusst. Für andere ist das nicht so selbstverständlich. Deshalb müssen wir ihnen das aufzeigen.« Zudem hat der Betriebsrat sein gesamtes Kontaktnetz in einer Broschüre abgebildet, die jährlich aktualisiert wird.

LINKTIPP

Zum Weiterlesen

»Werkzeugkasten Wissenstransfer« mit Praxisbeispielen im HBS-Mitbestimmungsportal: <https://www.mitbestimmung.de/html/werkzeuge-fur-betriebs-und-personal-rate-2385.html>

sam für den Austausch von Erfahrungswissen sind die, bei denen Kommunikation und Interaktion im Mittelpunkt stehen, die Wissensweitergabe also mit praktischem Handeln verknüpft wird.

Die Mitglieder müssen verstehen können, warum Wissenstransfer wichtig ist – und zwar

nicht nur in Nachfolgesituationen, sondern generell. Konzentriert sich Wissen auf Einzelne, birgt dies Risiken und kann zum Problem werden, wenn diese unerwartet ausfallen (plötzlicher Tod, keine Wiederwahl, vorzeitiges Ausscheiden wegen Erkrankung). Wissen und Verantwortung sollten auf mehr Schultern ver-

teilt und beispielsweise auch die nicht Freigestellten stärker eingebunden werden. Die Mitglieder werden sich aber nur aktiv beteiligen, wenn sie persönlich etwas davon haben. Anreize können zum Beispiel die positiven Effekte des Wissens- und Kompetenzerwerbs für ihre Persönlichkeitsentwicklung sowie Mitgestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten sein. Nicht zuletzt werden dadurch Chancen für neue berufliche Karriereschritte eröffnet – wie beispielsweise in der Gewerkschaft oder im Personalbereich des Betriebs.

Transparente Arbeitsstrukturen und Denk- und Handlungsweisen etablieren

Die Wahlsituation fördert die Einstellung »Wissen ist Macht«. Es wird oft strategisch zum eigenen Vorteil und weniger zum Vorteil des Gremiums eingesetzt. Zudem gibt es Platzhirsche, die ihr Herrschaftswissen nicht preisgeben. Konkurrenzdenken und einander bekämpfende Fraktionen im Gremium hemmen den Wissensfluss. Der gelingt nur, wenn Vertrauen und ein Teamgefühl vorhanden sind. Förderlich ist daher eine Abkehr von der Hinterzimmerpolitik hin zu mehr Beteiligungskultur und partizipativer Führung.

Proaktiv und vorausschauend handeln

Das Nachfolgethema wird von vielen Gremien tabuisiert. Eine Altersstrukturanalyse ermöglicht es, dem Risiko des Wissens- und Erfahrungsverlusts rechtzeitig entgegenzuwirken. In einem Unternehmen mit vielen Standortbetriebsräten hat sie dazu geführt, dass einige der alten Hasen sich dazu entschieden haben, den Weg für ihre Nachfolge frei zu machen, sodass der Übergabeprozess transparent gestaltet und strukturiert ablaufen konnte.

Verantwortung delegieren

Der Nachwuchs brennt oft darauf, selbst etwas zu gestalten. Das kann er nur, wenn ihm etwas zugetraut und Verantwortung abgegeben wird. Wenn es sofort heißt: »Das haben wir schon immer so gemacht«, werden neue Ideen im Keim erstickt. Die älteren Mitglieder müssen lernen, sich auf andere Herangehensweisen einzulassen, auch wenn sie ungewohnt sind und dabei Fehler passieren können, denn daraus können die Jüngeren nur lernen. Arbeits-

und Projektgruppen sowie alters- und erfahrungsgemischte Teams sind ein gutes Lernfeld.

Rahmenbedingungen sichern und Wissensarbeit ins Tagesgeschäft integrieren

Nicht alle Instrumente eignen sich für jedes Gremium. Es ist realistisch einzuschätzen, was die Mitglieder leisten können. Der Wissenstransfer darf nicht zu viel Zeit kosten, sondern muss ins Alltagsgeschäft integriert werden können. Deshalb sollten mit dem Arbeitgeber Rahmenbedingungen vereinbart werden, die Wissenstransferaktivitäten ermöglichen und unterstützen wie beispielsweise eine (Zusatz-) Freistellung für die Einarbeitungsphase, die Bewilligung von Schulungen oder die Bereitstellung notwendiger technischer Hilfsmittel. Auch eine Prozessbegleitung durch Externe kann hilfreich sein.

»Kümmerer« bestimmen und Erfolge sichtbar machen

Ein Betriebsrat hat einen Ausschuss »Wissenstransfer« gegründet, in dem zwei erfahrene Freigestellte und fünf ordentliche, zum Teil neu gewählte Mitglieder sowie ein JAV-Mitglied mitarbeiten. Der Ausschuss trifft sich quartalsweise, die ordentlichen Mitglieder werden hierfür freigestellt. Gemeinsam werden anstehende Aufgaben wie beispielsweise die Vorbereitung einer Klausurtagung besprochen, Wissenstransferaktivitäten initiiert und deren Wirkungen regelmäßig überprüft.

Wissen aktuell halten und weiterentwickeln

Wissen ist flüchtig und kann angesichts der Dynamik in der Betriebsratsarbeit veralten. Wissensarbeit ist daher eine Daueraufgabe. Klar ist: Was früher richtig war, kann heute falsch sein. Zudem gibt es auch schlechte Praxis, die es nicht wert ist, erhalten zu werden. Das gilt es, im Blick zu behalten und eingefahrene Arbeitsroutinen zu überdenken. Erfahrungswissen ist besonders viel wert, wenn es mit der Innovationsfreude des Nachwuchses verknüpft wird. <



Britta Bertermann,
Dipl.-Pädagogin und wiss.
Mitarbeiterin am Institut für
Gerontologie an der TU Dortmund.



Seminare mit Biss

**WIR STÄRKEN
DIE ENGAGIERTEN.**

**Mit guter Bildung,
die Lösungen für
die BR-Arbeit bietet.**

DGB Bildungswerk BUND

www.betriebsratsqualifizierung.de

Immer auf eurer Seite!