

Foto: Manfred Vollmer

Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat?

Die persönliche Entwicklungs- und Karriereplanung ist für Betriebsräte vielfach ein Tabuthema. Das macht es qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern schwer, sich für ein Betriebsratsamt auf Zeit zu entscheiden. Welche Strategien gibt es, um Mitbestimmung und professionelle Karriere besser in Einklang zu bringen?

■ Betriebsräte deutscher Großunternehmen beschäftigen sich intensiv mit Personalentwicklung und Karriereplanung – jedoch nicht in eigener Sache, sondern im Interesse der Mitarbeiter. Die persönliche Entwicklungs- und Karriereplanung ist für Betriebsräte vielfach ein Tabuthema. Auch im Gremium und in der Gewerkschaft sowie vom Arbeitgeber wird sie nicht thematisiert. Das

hängt unter anderem mit den Besonderheiten eines Wahlamtes zusammen, das nicht aus dem Betrachtungswinkel einer Karriereplanung angestrebt werden sollte. Gleichwohl gibt es handfeste Gründe, die auch Betriebsräte veranlassen sollten, sich intensiv mit ihrer eigenen Entwicklungsplanung zu beschäftigen.

■ Hohe Qualifikationsanforderungen: Die Sicherung der Mitbestim-

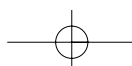
mungsrechte ist zukünftig nur mit sehr qualifizierten Betriebsräten möglich. Die konstruktiv-kritische Begleitung von Unternehmensentscheidungen setzt neben klassischen Betriebsratsqualifikationen ein fundiertes Verständnis von international verbreiteten betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Konzepten voraus.

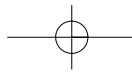
■ Schwierige Kandidatensuche: Die Betriebsratswahl 2002 hat gezeigt: ➔

Von **Thorsten Halm** und **Christof Balkenhol**

Thorsten Halm war bis 2001 im Konzernbetriebsrat der Deutschen Bank. Seitdem er den Master of Business Administration gemacht hat, ist er Projektleiter bei der Deutschen Bank und außerdem Gründer des Netzwerks „Betriebsrat & Karriere“.

Dr. Christof Balkenhol (Matrix GmbH, München) berät Betriebsräte und Gewerkschaften – auch in Projekten zur Personal- und Organisationsentwicklung.





Arbeit

→ Gerade engagierten und qualifizierten Mitarbeiter fällt es mitunter schwer, sich für eine Tätigkeit als Betriebsrat zu begeistern. Unklare Entwicklungsperspektiven in Verbindung mit ungewissen Auswirkungen auf eine mögliche Rückkehr in das angestammte Arbeitsgebiet sind hier wesentliche Hindernisse.

■ **Abnehmende langfristige Planungssicherheit:** Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb der Unternehmen reduziert die Planungssicherheit der Mitarbeiter erheblich. Die Verlässlichkeit lebenslanger Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven innerhalb eines Unternehmens ist auch in bislang als sich geltenden Branchen nicht mehr gewährleistet. Die jüngsten Entwicklungen bei Banken und Versicherungen zeigen dies unmissverständlich. Deshalb sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute deutlich stärker als in der Vergangenheit gezwungen, eine mögliche Betriebsratskandidatur im Kontext individueller Entwicklungsperspektiven und beruflicher Alternativen zu betrachten.

Vor diesem Hintergrund scheuen auch sozial engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Schritt zur

Kandidatur als Betriebsrat, weil Kernfragen der persönlichen Entwicklungs- und Lebensperspektiven im Vorfeld nicht offen diskutiert werden. Damit bleibt häufig die Sorge, mit der Wahl zum Betriebsrat in eine Einbahnstraße zu geraten, in der die Fahrtrichtung und -geschwindigkeit für den Einzelnen kaum zu beeinflussen ist.

Um diese Ungewissheit aufzulösen, sollte sich sowohl das Gremium wie auch jeder einzelne Betriebsrat den „typischen“ Entwicklungszyklus des Wahlamtes auf Zeit vergegenwärtigen, denn trotz aller Unterschiede



Der Betriebsrats-Navigator

Erfolgreiche Interessenvertretung

1. Interesse & Kandidatur

Die Kandidatur zur Betriebsratswahl sollte eine bewusst getroffene Entscheidung sein. Dazu gehört Klarheit über mögliche Konsequenzen einer Kandidatur und ein Abwägen von Vor- und Nachteilen einer möglichen BR-Tätigkeit.

2. Menschen begeistern

Wer erfolgreich kandidieren, sich im Gremium positionieren und als Ansprechpartner akzeptiert werden will, muss Menschen begeistern können.

3. Positionierung

Betriebsräte müssen sich immer wieder neu positionieren. Im Kollegenkreis, im Betriebsratsgremium, im Aufsichtsrat, gegenüber dem Arbeitgeber, in

Ausschüssen, in Projektgruppen mit Fachabteilungen, in Gewerkschaftsgremien und in überbetrieblichen Netzwerken.

4. Engagement und Zeitinvestment

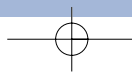
Unabhängig davon, ob man immer wieder vor der Entscheidung steht, sich nach § 37.2 aus konkretem Anlass für BR-Arbeit freistellen zu lassen oder sich einmalig nach § 38 freistellen lassen will, die Entscheidung ist schwerwiegend und folgenreich. Ob ein gewählter Arbeitnehmervertreter auch bereit ist, sich nachhaltig im Betriebsrat zu engagieren, hängt von vielen individuellen Faktoren ab.

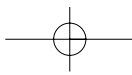
5. Projektplanung im Betriebsrat

Die richtigen Projekte entwickeln und angehen! Was ist „das Projekt der Amtszeit“? Welche Themen sind den Arbeitnehmern wichtig? Was will dagegen der Arbeitgeber „durchbringen“? Welche Projekte haben Aussicht auf einen erfolgreichen Abschluss?

6. Erfolgsbilanz ausbauen

Erfolge generieren: Projekte erfolgreich abschließen! Am Ende der Amtszeit auf eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit zurückblicken zu können, hängt von einer Vielzahl kritischer Erfolgsfaktoren ab. Unter anderem erfordert dies ein anspruchsvolles professionelles Projektmanagement unter schwierigen Bedingungen.





de gibt es Entwicklungsphasen, die alle Betriebsräte in ähnlicher Weise durchlaufen. Dies reicht von der Entscheidung, für den Betriebsrat zu kandidieren, bis hin zur möglichen Rückkehr und „Wiedereingliederung“ eines freigestellten Betriebsrats ins operative Geschäft des Unternehmens.

In jeder Entwicklungsphase ist der einzelne Arbeitnehmervertreter mit Fragen konfrontiert, die für seine weiteren beruflichen Perspektiven von entscheidender Bedeutung sind. Gleichzeitig haben sie in der Regel erhebliche Auswirkungen auf das Gremium

und seine Arbeit. Eine neutrale und qualifizierte Unterstützung findet man zu diesen Fragen bislang kaum, alle in Frage kommenden Ansprechpartner (das Gremium, der Arbeitgeber, die Gewerkschaft) werden in aller Regel eigene Interessen in ihre Empfehlungen einbringen.

Aus der Analyse von Werdegängen engagierter und erfolgreicher Betriebsräte einerseits sowie ehemaliger Betriebsräte, die erfolgreich einen Rollenwechsel vollzogen haben, andererseits ist die Idee des „BR-Navigators“ entstanden. Wie das Vorbild des Kompasses zeigt auch er die

vier Hauptrichtungen im Betriebsratszyklus auf: Kandidatur, Engagement, Qualifizierung und Vision. Er dient der Orientierung sowie der Entwicklung von Maßnahmen und Unterstützungsangeboten. ■

Kontakt:

thorsten.halm@db.com

christof.balkenhol@t-online.de

Netzwerk im Aufbau

Wer sich am Netzwerk „Betriebsrat und Karriere“ und an der Weiterentwicklung des „BR-Navigators“ beteiligen möchte, ist herzlich eingeladen, auf der zurzeit im Aufbau befindlichen Seite www.betriebsrat-und-karriere.de vorbeizuschauen.

7. Persönliche und fachliche Qualifizierung

Fundiertes Verständnis für betriebswirtschaftliche und organisatorische Konzepte, werden von immer mehr Betriebsräten gefordert. Um diesen hohen Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden, ist eine zielgenaue, strukturierte und kontinuierliche Weiterentwicklung der im Gremium vorhandenen Kompetenzen nötig. Die erfordert auch für jedes einzelne BR-Mitglied eine aktiv gestaltete, individuelle Entwicklungs- und Qualifizierungsplanung.

8. Erfolge absichern und kommunizieren

Nachhaltig erfolgreiche Mitbestimmung bedeutet auch die Absicherung des

Erreichten für alle Beteiligten über den Tag hinaus, auch in schwierigen Zeiten und unter veränderten Rahmenbedingungen.

Intelligente und kreative Lösungen sind gefragt, um einerseits tragfähige und gleichzeitig flexible Vereinbarungen zu treffen. Um bei allen Anspruchsgruppen Akzeptanz für die gefundenen Lösungen zu erzielen, ist eine kontinuierliche Kommunikation unabdingbar.

9. Reflexion und Transfer von Erreichtem

Immer mehr Betriebsräte arbeiten in Projekten. Damit wird eine Reflexion der positiven Erfahrungen sowie des Optimierungspotenzials immer wichtiger. Dies dient dem Transfer des Gelernten auf neue

Projekte mit möglicherweise neuen Beteiligten innerhalb und außerhalb der Gremien.

10. Vision und Strategie für den nächsten Schritt

Jeder einzelne (freigestellte) Betriebsrat, das Gremium aber auch eine aktive Personalentwicklung des Unternehmens sollten frühzeitig eine Vorstellung davon entwickeln, was als nächster Schritt nach dem Ende einer Amtszeit für den individuellen Arbeitnehmervertreter sinnvoll ist. Wo will oder kann ich in fünf Jahren stehen?

11. Optionen schaffen

Ausgehend von der individuellen Zielvorstellung, sei es innerhalb oder außerhalb der Interessenvertretung, sollte eine gezielte

Personalentwicklung vollzogen und ein Netzwerk geknüpft werden, um so konkrete Optionen zu schaffen.

12. Rollenwechsel gestalten

Sehr bewusst und in Abwägung verschiedener Optionen sollte schließlich eine Entscheidung getroffen werden. Gegebenenfalls ist spätestens dann die eigene Nachfolge zu sichern. Insbesondere bei langjährig Freigestellten kann es sinnvoll sein, den Abschied von der Betriebsratsrolle und die Vorbereitung auf die neue Aufgabe mit einem Coaching zu begleiten, um Reibungsverluste zu vermeiden und von Beginn an erfolgreich in die neue Rolle einzusteigen

