



# Vom Betriebsrat zum Veränderungsmanager

## Wirkungsvoll gestalten mit und ohne Paragraphen

*Die betriebliche Altersvorsorge ist nicht erst seit der »Rieser-Rente« in aller Munde und gehört zu den strategischen Zukunftsthemen bei der Gestaltung der Arbeits- und Lebensbedingungen von heute und morgen für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Betriebsrätinnen und Betriebsräte wollen, sollen und dürfen daher an einer Auseinandersetzung mit dem Thema »betriebliche Altersvorsorge« gar nicht vorbei. Wie aber geht man so ein großes Projekt an? Worauf kommt es bei der betrieblichen Diskussion und Gestaltung von tief greifenden Veränderungen wirklich an, um erfolgreich die Interessen der Kolleginnen und Kollegen zu vertreten? Ein erfolgreicher Weg, diese Fragen als Betriebsrat für sich zu klären, wird hier aufgezeigt.*

### Schützen und Gestalten

Betriebsräte wollen und müssen ihre Gestaltungsmöglichkeiten heute optimal nutzen. Stand früher vor allem die Schutzfunktion im Vordergrund der Interessenvertretung, so nehmen seit einigen Jahren die Gestaltungsaufgaben in Veränderungsprojekten im Unternehmen immer größeren Raum ein. Dies reicht von der betrieblichen Altersvorsorge über die Flexibilisierung der Arbeitszeit und Variabilisierung der Vergütung bis hin zu Vereinbarungen zur Investitions-, Standort- und Beschäftigungssicherung.

Wenn Betriebsräte ihren Blick dabei zu stark auf die rechtliche Seite konzentrieren, schöpfen sie bei Themen mit harter Mitbestimmung ihren Gestaltungsspielraum nicht optimal aus. Von Themen, in denen die Mitbestimmung von vornherein weniger stark ist, lassen Betriebsräte oftmals ganz die Finger. Sie trauen sich nicht recht an die Themen heran, weil die Rechtsgrundlage fehlt. In vielen BetrVG-Schulungen mit Arbeitsrechtlern und -richtern wird diese Sichtweise durch die verengende rechtliche Brille leider noch verschärft. Recht und Gesetz sind dabei als Handlungsrahmen erforderlich aber für wirkungsvolles Handeln nicht hinreichend. Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass Betriebsräte auch in Gestaltungsfeldern, in denen Sie über wenige oder keine harten Mitbestimmungsrechte verfügen, wie bei der betrieblichen Altersvorsorge,<sup>1</sup> effektiv die Interessen der Beschäftigten vertreten und sich in entsprechende Projekte im Unternehmen einbringen können. Voraussetzung ist, dass Betriebsräte sich die erforderliche Handlungskompetenz aneignen. Rechtliche Normen können beim Weiterkommen in der betrieblichen Praxis allenfalls als Eintrittskarte in ein viel größeres und härteres Spiel dienen.

Wenn die Deutsche Fußballnationalmannschaft im kommenden Jahr als Gastgeber der Fußballweltmeisterschaft 2006 an der Hauptrunde teilnehmen darf, ohne »in die Qualifikation« zu müssen, ist dies eben auch keine Garantie für eine erfolgreiche WM-Teilnahme. Man darf mitspielen. Nicht mehr und nicht weniger. Über Gewinnen und Verlieren entscheidet vor allem das individuelle Können der Mannschaften.

<sup>1</sup> Wie es mit um die harten Mitbestimmungsrechte bestellt ist, darauf geht der Beitrag von Martina Perreng, Mitbestimmen bei der betrieblichen Altersvorsorge, auf Seite 170 dieser Ausgabe ausführlich ein.

Mitspielen darf aber eben auch, wer sich »in der Qualifikation« durchgesetzt hat! Und das ist der normale Weg ins Spiel und schließlich auch ins Finale! Man braucht eine vernünftige Strategie, eine erfolgreiche Taktik, muss die Spielregeln kennen, über ausreichend Kondition verfügen, das Mannschaftsspiel (Teamwork) beherrschen, und im richtigen Moment den Ball auch mal abgeben können, um das Tor zu machen und zu punkten. Dass heißt, dass Betriebsräte neben reinen Rechts- und Fachkenntnissen vor allem ihre Argumentationsfähigkeit und Handlungskompetenzen unabhängig von den Rechtsgrundlagen und darüber hinaus stärken müssen. Nicht um auf Mitbestimmungsrechte zu verzichten, sondern im Gegenteil, um Mitwirkungsmöglichkeiten optimal auszuschöpfen und den eigenen Wirkungskreis auf die wichtigen betrieblichen Themen, wie die betriebliche Altersvorsorge, auszuweiten.

Im Netzwerk [www.betriebsrat-und-karriere.de](http://www.betriebsrat-und-karriere.de) haben wir ermittelt, welche Kompetenzen Betriebsräte brauchen um ihren Aufgaben gerecht zu werden und die großen Veränderungsthemen im Unternehmen erfolgreich zu gestalten.<sup>2</sup> Dabei wurden fünf Schlüsselkompetenzen ermittelt, die wie folgt zusammengefasst werden können: Verhandlungsführung, Projektmanagement, Unternehmensführung, Change Management und Selbstmanagement

### Richtiges Verhandeln

Erfolgreich zu kommunizieren ist das wichtigste Handwerkszeug für Betriebsräte. Tagtäglich stehen sie in den verschiedensten Gesprächssituationen, sei es mit Mitarbeitern, im Ausschuss oder anderen Gremien, in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber oder in Betriebsversammlungen. Wie moderieren wir Gruppen möglichst effektiv? Wie minimieren wir Reibungsverluste, erzielen Win/Win-Situationen, gleichen bestehende Interessengegensätze aus und nutzen unvermeidbare Konflikte konstruktiv und »beziehungswahrend«? Einerseits geht es bei der Kommunikation von Betriebsräten darum, Interessengegensätze, unterschiedliche Rollen und Positionen klar und deutlich zu benennen, andererseits müssen Betriebsräte die Beziehungen zu ihren »Ansprech«-Partnern pflegen, langfristig erhalten und ausbauen.

### Erfolgreiche Projektarbeit

In immer mehr Unternehmen wird heute in Projekten gearbeitet. Das heißt, Veränderungen werden nicht mehr nur im Büro der Geschäftsführung erdacht, fertig konzipiert und verkündet, sondern unter Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften in mehr oder weniger offenen Prozessen entwickelt. Betriebsräte stehen dann vor der Frage, ob sie sich ebenfalls an solchen Projekten beteiligen und versuchen Einfluss auf deren Ergebnisse zu neh-

men oder die Ergebnisse erst abwarten und nachträglich beurteilen sollen. Immer häufiger entscheiden Betriebsräte sich für die aktive Beteiligung. Wie aber geht man in Projekte hinein? Wie organisiert man die Projektbeteiligung im Betriebsrat und bereitet sich darauf vor? Wie können die Interessen der Kolleginnen und Kollegen erfolgreich vertreten werden?

### Veränderungen nutzen

In vielen Unternehmen hat der Betriebsrat heute die Chance, zur einzigen Konstanten, zum einzigen verlässlichen Faktor, zum Ankerpunkt, zum Fels in der Brandung zu werden. Es gibt Unternehmen, in denen sich während einer Wahlperiode des Betriebsrats gleich mehrfach die Geschäftsführung und teilweise noch viel mehr verändert. Aus der Sicht der Mitarbeiter verlaufen Veränderungen in Unternehmen heute nicht nur immer rasanter, sie werden auch als immer fundamentaler und bedrohlicher in ihren unkalkulierbaren Folgen auf den eigenen Arbeitsplatz wahrgenommen. Für welche Firma arbeite ich? Wer ist Eigentümer? Ist der Sitz der Zentrale in Deutschland, in Europa oder in Übersee? Werden wir von unserem Hauptkonkurrenten übernommen? Was ist der Geschäftszweck unserer Firma? Wird die Abteilung, in der ich heute arbeite, morgen noch gebraucht? An welchem Ort, bei welchen Arbeitszeiten, zu welchem Lohn? Es scheint, als gäbe es keine Rahmenbedingungen mehr, die nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden können.

#### Betriebsrat als Projektmanager?

Insbesondere wenn gleich mehrere Projekte nebeneinander zu bewältigen sind, ist der Betriebsrat als Projektmanager gefragt. Nehmen wir zum Beispiel die vielen »Bündnisse für Arbeit«, »Beschäftigungspakte« und »Standortsicherungs-Initiativen«, die Betriebsräte in den letzten Monaten verhandeln mussten. Hier laufen häufig Projekte über die Variabilisierung der Vergütung, Flexibilisierung der Arbeitszeit, Förderung des Gesundheitsschutzes, Einführung betrieblicher Altersvorsorge, Qualifizierung für die Mitarbeiter, Investitionsplanung und viele weitere Themen parallel nebeneinander. Wenn der Betriebsrat sich hier nicht verzetteln oder gar »über den Tisch ziehen« lassen will, muss er an der Professionalisierung seiner eigenen Methoden und Kompetenzen arbeiten.

Betriebsräte, die Managementinstrumente mitgestalten wollen, müssen diese kennen und verstehen! Will der Betriebsrat beispielsweise bei der Einführung einer »Balanced Scorecard« mitreden und Einfluss nehmen, so muss er sich mit dieser Methode intensiv auseinandersetzen. Das gleiche gilt für Verfahren zur Personalauswahl, Instrumente der Personalentwicklung, leistungsorientierte Vergütungssysteme, Risikomanagement, und so weiter. Betriebsräte äußern heute laut ihren Bedarf, ungefiltertes Know-how über die aktuellen Managementlehren zu erhalten, um dem Arbeitgeber in diesen Fragen auf gleicher Augenhöhe begegnen zu können.

<sup>2</sup> Siehe hierzu den Beitrag »Konzepte zur Kompetenzentwicklung« in AiB 10/2004.

Den Betriebsräten wächst daher zunehmend die Verantwortung zu, den Beschäftigten solche Veränderungen zu erklären, für Vertrauen zu werben und die Arbeitnehmer »mitzunehmen«. Beim Change Management geht es um die »Psychologie der Veränderung«, das »Führen in Veränderungsprozessen« und darum, Menschen zu Veränderungen befähigen und sie von »Betroffenen zu Beteiligten« zu machen. Eine große Herausforderung für Betriebsräte!

### Sich selbst organisieren

Manch ein Betriebsratsvorsitzender weiß nicht mehr, wo ihm der Kopf steht: Immer mehr Aufgaben, stetig wachsende Verantwortung, Rollenvielfalt im Betriebsrat, Aufsichtsrat, Gewerkschaft und privat, Termindruck, Informationsüberflutung, belastende Gesprächssituationen. Zwei Aspekte werden daher für immer mehr Betriebsräte immer wichtiger:

**Professionelle Selbstorganisation:** Wie organisieren wir unsere eigene Arbeit? Wie erreichen wir unsere Ziele mit möglichst wenig Kraftaufwand? Wie managen wir unsere Zeit optimal und gehen konstruktiv mit stressigen Situationen um? Wie präsentieren wir uns und unsere Arbeitsergebnisse möglichst wirkungsvoll?

**Work-Life-Balance:** Dabei geht es darum, Ausgleich zu finden zur stressigen und belastenden Arbeit. Es geht um die Fähigkeit, neue Kraft zu tanken, die Batterien aufzuladen, Familie, Freunden und schließlich auch sich selbst gerecht zu werden. Nur wer in der Lage ist, auf sich selbst zu achten, kann langfristig auch auf andere achten!

### Kompetenzerwerb durch Selbsterfahrung und Studium

Betriebsräte erwerben verschiedenste Kompetenzen durch ihre umfangreichen praktischen Erfahrungen auf der betrieblichen Ebene. Überlässt man den Kompetenzerwerb allerdings ausschließlich dem Weg »Learning by Doing« und dem Prinzip »Versuch und Irrtum«, so kostet dies viel Zeit. Eine neuartige Weiterbildung in Form eines praxisorientierten Studiums an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum greift exakt die oben genannten Bedarfe auf und entwickelt die erforderlichen Kompetenzen strukturiert, systematisch und praxisnah in relativ kurzer Zeit. Das Studium wirkt praktisch als Katalysator, um Erfahrungen schneller sammeln, analysieren und übertragen zu können.

#### Erfahrungsberichte

**Ulrike Blumenschein**, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats und Aufsichtsratsmitglied der DB Systems sowie Teilnehmerin des Bochumer Weiterbildungsstudiums: »Die Aufgaben von Betriebsräten werden immer komplexer. Wir müssen die Arbeit auf möglichst viele Schultern verteilen. Dies setzt aber voraus, dass wir zusätzlich zu den »Mindeststandards« an Betriebsratswissen auch Spezialistenwissen aufbauen müssen. Systematische, strukturierte Kompetenzentwicklung ist ein absolutes Muss. Für die wenigsten meiner Kollegen ist das Betriebsratsmandat dabei ein Job auf Lebenszeit.«

**Walter Letzel**, Betriebsrat bei T-Systems in Berlin und Mitglied der Projektgruppe, die die Bochumer Weiterbildung entwickelt hat: »Das Weiterbildungsstudium an der Ruhr-Universität in Bochum setzt auf den betrieblichen Erfahrungen von Betriebsräten auf und gibt Ihnen die Möglichkeit, ihre im Amt erworbenen Kompetenzen fachlich und fundiert auszubauen und zertifizieren zu lassen. Die erweiterten Kompetenzen werden einerseits sofort im Betriebsrat umgesetzt und dienen darüber hinaus auch einer möglichen Weiterentwicklung innerhalb und außerhalb des Betriebsrats«

#### Fazit

Fachwissen und betriebsverfassungsrechtliche Kenntnisse waren, sind und bleiben zwingend erforderlich! Der Handlungskompetenzansatz macht Rechts- und Fach-Know-how nicht überflüssig! Er erweitert aber die Perspektiven und die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte erheblich! Ziel ist es, Veränderungsprojekte im Unternehmen erfolgreich im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mitzugestalten. Betriebsräte als Veränderungsmanager meistern das Thema betriebliche Altersvorsorge ebenso wie alle sonstigen strategisch wichtigen Gestaltungsfelder im Unternehmen, unabhängig von der Frage, wie weitgehend die formalen Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind. Eine strukturierte, systematische und praxisnahe Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen von Betriebsräten ist erforderlich und möglich! Das Angebot der Akademie der Ruhr-Universität Bochum beweist das.

**THORSTEN HALM**, [m]5-consulting, ist Berater für Mitbestimmungsmanagement.

E-Mail: [Thorsten.Halm@m5-consulting.de](mailto:Thorsten.Halm@m5-consulting.de)

Nähere Informationen zum Weiterbildungsstudium an der Akademie der Ruhr-Universität bei:

Dipl.-Psych. Corinna Kaesler, Tel.: 02 34/33 82 22-0,

E-Mail: [wp@akademie.rub.de](mailto:wp@akademie.rub.de) oder unter folgender

Internetadresse: [www.akademie.ruhr-uni-bochum.de](http://www.akademie.ruhr-uni-bochum.de)