Marion Houben/Eva Stassek

Die Betriebsratsarbeit professionalisieren – durch frühzeitige und aufgabenorientierte Personalentwicklung

Der Betriebsrat bei VW Braunschweig begegnet dem Generationenwechsel sehr erfolgreich mit einem strukturierten und moderierten Prozess: Das Interesse potenzieller Betriebsratskandidatinnen und -kandidaten ist außergewöhnlich groß und das Gremium hat sich im gemeinsamen Prozess insgesamt nach vorn entwickelt.

Die Rolle und das Aufgabenspektrum von Betriebsräten sind anspruchsvoller geworden. Die Bandbreite und Komplexität der Themen und Anforderungen erfordern eine systematische Kompetenzentwicklung innerhalb des Betriebsratsgremiums. Sie beginnt möglichst schon, bevor der Entschluss gefasst wird, als Betriebsrat zu kandidieren – mit der aktiven Beteiligung an der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit.

Zu dieser deutlichen Einschätzung ist der Betriebsrat bei VW in Braunschweig bereits 2012 gekommen. Daraus ist ein Projekt zur Organisations- und Personalentwicklung (OE_PE) entstanden, das wir in diesem Beitrag vorstellen.

Das Gremium hatte zudem den bevorstehenden Generationenwechsel im Blick: Wesentliche Akteurinnen und Akteure sowie Know-how-Trägerinnen und Träger scheiden in den kommenden Jahren aus dem Betriebsrat aus. Das Wissen und die Erfahrung der oft jahrzehntelang aktiven Kolleginnen und Kollegen sind nicht eins zu eins ersetzbar. Ein Ziel sollte daher sein, aktive Betriebsräte in ihrer Kompetenz- und Fachlichkeitsentwicklung im Betriebsrat systematisch zu unterstützen. Gleichzeitig will das Gremium aus dem Vertrauensleutekreis und der Mitgliedschaft heraus rechtzeitig kompetente und engagierte Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter so gut wie möglich aufbauen und potenzielle Betriebsrats-Nachrücker gewinnen. Im Hintergrund schwelte auch die Sorge, Betriebsratsarbeit könnte für

qualifizierte Beschäftigte nicht attraktiv genug sein. Die Herausforderung bestand also darin, Betriebsratsarbeit »sexy« – sie interessant und anziehend zu machen.

Zielsetzung des Projekts und Projektsteuerung

Das Projekt verfolgte deshalb das Ziel, eine frühzeitige und aufgabenorientierte Personalentwicklung im Gremium zu etablieren. Dazu gehört die rechtzeitige und systematische Nachwuchsförderung und Kompetenzerweiterung der amtierenden Betriebsratsmitglieder. Als methodische Grundlage für das nötige Feedback und die Ableitung von Entwicklungsempfehlungen wollten wir ein gemeinsames Verständnis der Anforderungs- und Kompetenzprofile an Betriebsräte generell sowie an bestimmte Funktionen im Betriebsrat erarbeiten.

Die Betriebsräte formulierten klare Erwartungen an einen Personalentwicklungsprozess:

- transparenter und gemeinsam getragener Prozess,
- Personalentwicklung und Wertschätzung aller Betriebsrats-Mitglieder,
- Stärken stärken, keine defizitorientierte Personalentwicklung,
- Personalentwicklung mit System.

Für das damals bestehende Gremium war klar, dass es diese Aktivitäten nicht allein aus eigener Kraft und mit eigenen personellen Ressourcen starten kann. Es hat daher eine externe Beratungsfirma beauftragt, die seit zwei Jahrzehnten für ihre Expertise bei der Organisations- und Personalentwicklung in Gremien bekannt ist. Der Betriebsrat hat zeitgleich ein vierköpfiges Lenkungsteam etabliert, das den gesamten Entwicklungsprozess federführend und im Auftrag des Gremiums steuern und koordinieren sollte.

Das Lenkungsteam ist bewusst als zusätzliche Struktur neben der Geschäftsführung des Betriebsrates geschaffen worden, um die Arbeit und Verantwortung für diesen Prozess auf mehr Schultern zu verteilen und eine thematische und prozessuale Offenheit zu gewährleisten, die Raum für verschiedene Perspektiven lässt. Im Lenkungsteam sind der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, zwei Bereichskoor-

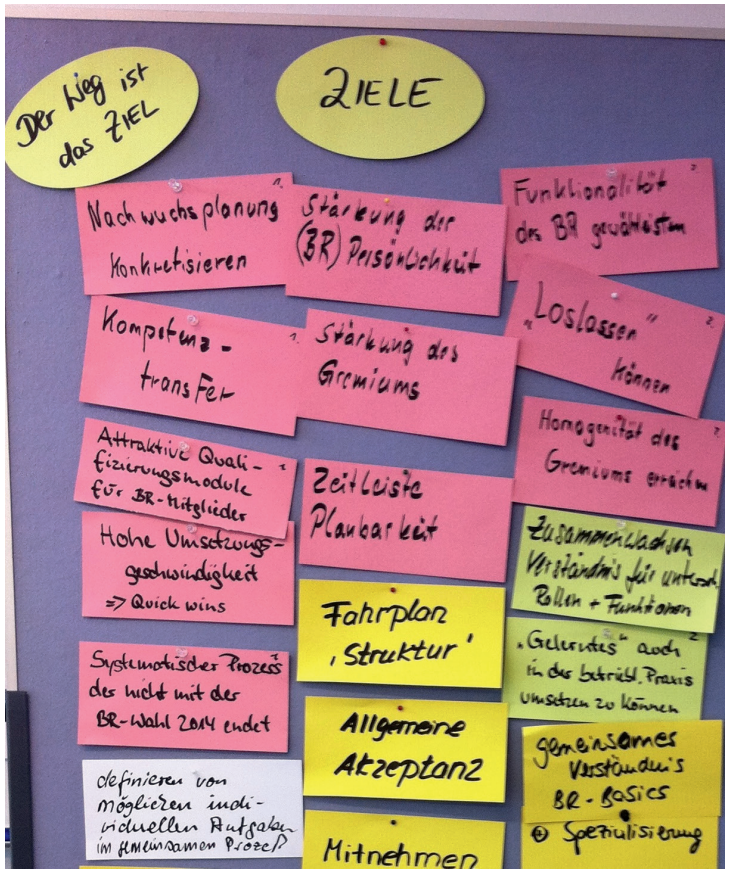


Abb. 1: Workshop-Dokumentation

dinatoren des Betriebsrates und der Vertrauenskörperleiter vertreten. Diese Besetzung hat die IG Metall-Fraktion des Betriebsrates abgestimmt. *Eva Stassek*, die Erste Bevollmächtigte der IG Metall Braunschweig, unterstützt das Lenkungsteam.

Das Lenkungsteam hat sich im Projektverlauf regelmäßig mit den externen BeraterInnen abgestimmt. Es hat Tools und Techniken

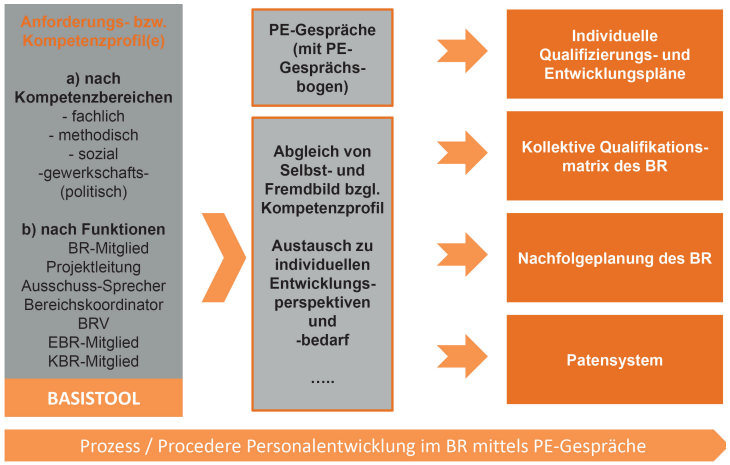


Abb. 2: Personalentwicklungsprojekt des Betriebsrats

ausgewählt, überarbeitet und weiterentwickelt und ist für die Schwerpunktsetzung und Vorbereitung der zahlreichen Workshops verantwortlich. Zudem hat es die Aufgabe, in der Fraktion regelmäßig über den Projektverlauf und die Projektergebnisse zu informieren. Es trifft sich in der Regel alle sechs Wochen mit den externen BeraterInnen, intern in der Anfangsphase des Projekts vierzehntägig und im Zeitverlauf situativ.

Basistools: Vom Anforderungsprofil zum Entwicklungsplan

Das folgende Schaubild verdeutlicht die Anforderungen an das Personalentwicklungsprojekt des Betriebsrats und verweist auf die Projektbausteine. In einem ersten Schritt haben wir die Anforderungs- und Kompetenzprofile für Betriebsratsmitglieder entwickelt und einen sogenannten Personalentwicklungsbogen erstellt.



Abb. 3: Kompetenzbereiche mit ihren Kompetenzfeldern

Aufgabenbezogene Kompetenzprofile

Bei der Entwicklung aufgabenbezogener Kompetenzprofile diskutierte das Gremium darüber, welche Kompetenzbereiche für die Betriebsratsarbeit eine zentrale Rolle spielen und welche Anforderungen sich an die verschiedenen Funktionen im Betriebsrat ergeben. Die gemeinsame Erarbeitung machte die unterschiedlichen Erwartungen an das Betriebsratsmandat grundsätzlich und an die verschiedenen Rollen und Funktionen in der Arbeit des Gremiums sichtbar. In einem mehrstufigen und beteiligungsorientierten Prozess wurden so nach und nach die Anforderungsprofile für Betriebsratsmitglieder, Ausschusssprecherinnen und Sprecher sowie die Koordinatorinnen und Koordinatoren der Bereichsteams im Betriebsrat erarbeitet.

Für die genannten Funktionen liegt nun ein aufgabenbezogenes Kompetenzprofil vor, das skizziert, welche Kompetenzen im Einzelnen für die vier Kompetenzbereiche – fachlich, methodisch, sozial und gewerkschaftspolitisch – erwartet werden.

Die Kompetenzprofile für Ausschusssprecherinnen und Sprecher sowie Bereichskoordinatorinnen und Koordinatoren beinhalten außerdem Anforderungen an Regelungs-, Entscheidungs- und Führungskompetenzen.

Personalentwicklungsbogen

Der selbst entwickelte Personalentwicklungsbogen ist Grundlage für ein persönliches Feedback zu den beschriebenen Kompetenzanforderungen. Er beinhaltet die Kompetenzfelder, beschreibt verhaltensorientierte Ausprägungen der Kompetenzen und bildet somit die Grundlage für eine individuelle Selbsteinschätzung und ein Feedback aus dem Lenkungsteam oder dem Kollegenkreis.

Im Zuge der Personalentwicklungsaktivitäten bei VW in Braunschweig gibt es das Commitment in der IG Metall-Fraktion, dass Feedback ein wertvolles und erwünschtes Instrument für die eigene und die kollektive Weiterentwicklung ist. Gleichzeitig gilt, dass Feedback auf freiwilliger Basis erfolgt: Jedem Betriebsratsmitglied, jeder Ausschusssprecherin und jedem Ausschusssprecher oder Bereichskoordinierenden steht es frei, ein Feedback auf Basis des Personalentwicklungsbogens anzufordern.

In einem ersten Durchlauf haben sich zwei Drittel der Betriebsräte Feedback vom Lenkungsteam geben lassen. Etwa die Hälfte der Bereichskoordinatoren und Koordinatorinnen, ein Drittel der Ausschusssprecherinnen und Sprecher sowie der Betriebsratsvorsitzende als Sprecher des Betriebsausschusses haben sich von ihrem Ausschuss oder Bereichsteam ein persönliches Feedback eingeholt. Diejenigen, die dieses Entwicklungsinstrument für sich genutzt haben, erlebten den Feedbackprozess und die gewonnenen Erkenntnisse als positiv und konnten ihn für ihre eigene Weiterentwicklung nutzen. Gleichzeitig erweitern die Feedbackgebenden ihre Perspektive und ihr Handlungsrepertoire allein dadurch, dass sie sich ernsthaft mit der nötigen Aufmerksamkeit und dem gebotenen Respekt explizit mit einem Kollegen oder einer Kollegin beschäftigen und das Feedback als wertschätzendes Feedback vorbereiten.

Feedbackkultur und persönliche Entwicklung bringen kollektive Kompetenz und Stärke.

So ist sich die Mehrzahl der Betriebsräte bei VW in Braunschweig mittlerweile einig: Ohne diese Feedbackkultur gäbe es weniger persönliche Entwicklung und weniger kollektive Kompetenz und Stärke.

Nachwuchsförderprogramm

Kompetentes und engagiertes Betriebsratsmitglied wird man nicht auf Zuruf. Und die Frage, ob und welche Kolleginnen und Kollegen sich zu welchem Zeitpunkt gewerkschaftlich engagieren wollen, ist von verschiedenen persönlichen, politischen oder ereignisbedingten Faktoren abhängig. Nicht selten entscheidet der Zufall über eine Kandidatur für dieses Amt. Immer häufiger haben interessierte Kolleginnen und Kollegen berufsbedingt zu wenig zeitliche Ressourcen, an gewerkschaftlichen Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen.

Intention und Zielsetzung

Mit dem Nachwuchsförderprogramm wollten wir das Gewinnen von gewerkschaftlich Aktiven systematisieren. Unser Ziel war es, einen für die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit sinnvollen und notwendigen repräsentativen Durchschnitt aller Beschäftigten abzubilden und die Basis der gewerkschaftlich Aktiven zu verbreitern. In einem ersten Schritt ging es darum, Interesse an gewerkschaftlicher Interessenvertretungsarbeit zu wecken und den Interessenten mögliche Einsatzgebiete und den Aktionsradius aufzuzeigen, denn: Nachwuchs-Bedarfe im Betriebsrat ziehen immer auch Nachfolgebedarfe im Vertrauenskörper, bei den Referentinnen und Referenten der IG Metall und anderen aktiven Unterstützerinnen und Unterstützern unserer Arbeit nach sich.

Der gewerkschaftliche Nachwuchs für betriebliche Funktionen sollte sich kompetent und gut vorbereitet fühlen. Deshalb konzipierten wir im nächsten Schritt zusammen mit dem IG Metall-Bildungszentrum Berlin eine Turbo-Qualifizierungs-Reihe für gewerkschaftlich Aktive mit folgendem Zuschnitt:

- Vermittlung von notwendigen Qualifikationen in verschiedenen Modulen,
- Zeitraum von 1,5 Jahren,
- einheitliches und komprimiertes Basiswissen,
- Vernetzung der gewerkschaftlichen Aktiven des Standorts.

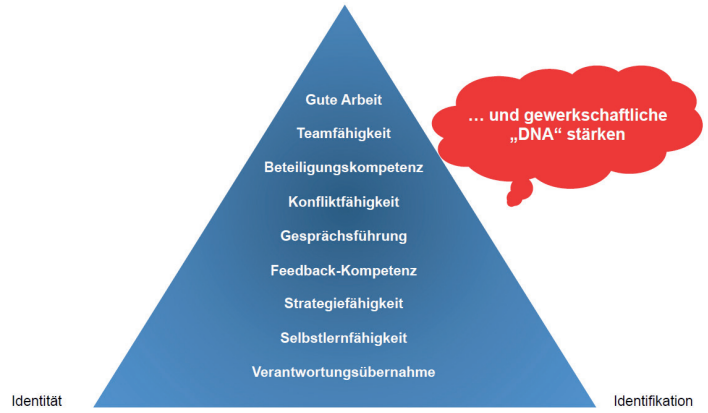


Abb. 4: Qualifizierungsreihe

Die Modul-Reihe beinhaltete neben den theoretischen Anteilen auch praktische Aufgaben, um die Umsetzung von selbst gesetzten Zielen in einem realistischen Prozess im Betrieb und in Verbindung mit der IG Metall-Geschäftsstelle zu üben. Die Platzzahl der Modulreihe war auf 20 Teilnehmende begrenzt. Im Fokus der Qualifizierungsreihe standen die Themen und Kompetenzen aus dem folgenden Schaubild.

Um ausreichend interessierten Nachwuchs anzusprechen, starteten wir im Vertrauenskörper, auf der Betriebsversammlung, in unserer IG Metall-Betriebszeitung sowie auf der Homepage des IG Metall-Vertrauenskörpers einen Aufruf für die Qualifizierungsreihe. Alle Mitglieder bei VW in Braunschweig, bei den VW AUTOVISION-Projekten im Werk sowie im gemeinsamen Vertrauenskörper und Betriebsrat sollten die Gelegenheit haben, sich zu bewerben. Wir erläuterten die Situation und die Hintergründe dieses erstmalig gewählten Vorgehens und machten den Prozess transparent. Gleichzeitig war es uns wichtig, dass das Programm bei den aktuell amtierenden Betriebsratsmitgliedern Akzeptanz findet und nicht als Konkurrenz oder Bedrohung empfunden wird. Insofern war das Betriebsratsgremium stets eingebunden und informiert.

Auswahlprozess

Die Grundlage für den Auswahlprozess bildete ein Interessentenbogen. Er beinhaltet ein paar Worte zur Person, ein Foto, den bisherigen beruflichen und gewerkschaftlichen Werdegang, den derzeitigen Einsatzort, die Tätigkeit im Betrieb sowie die Frage, warum man diese Qualifizierung machen möchte.

Interessierte konnten sich selbst melden oder vorgeschlagen werden. Die Betriebsratsbereiche, die Vertrauenskörperleitung und die Geschäftsstelle waren aufgefordert, Kolleginnen und Kollegen aus ihrem Wirkungsbereich vorzuschlagen. Diese Zugänge wurden gut genutzt. Insgesamt meldeten sich 47 Kolleginnen und Kollegen. Das übertraf unsere Erwartungen deutlich.

Dreier-Teams aus Mitgliedern des OE-PE Lenkungsteams und je einem der fünf Betriebsratsbereichskoordinatorinnen und Koordinatoren führten mit den Interessierten ein etwa anderthalbstündiges persönliches Gespräch auf Basis eines strukturierten Interviewleitfadens.

Auf Basis dieser Gespräche trafen wir eine Einschätzung, an welcher Stelle der Interessenvertretungsarbeit wir die Kolleginnen und Kollegen im Betrieb oder in anderen IG Metall Funktionen sehen, und wählten die 20 Teilnehmenden für die Modulreihe »Gewerkschaftlich Aktive« aus. Den 27 Interessierten, die nicht an der Modulreihe teilnehmen konnten, gaben wir konkrete Empfehlungen zur Weiterqualifikation und zum Engagement, wie zum Beispiel Aufnahme in den Referentinnen und Referenten-Arbeitskreis der Geschäftsstelle, Initiierung eines Migrations-Arbeitskreises gemeinsam mit der Vertrauenskörperleitung oder Qualifizierung in verschiedenen Schwerpunktthemen.

Nachwuchsreihe: Qualifizierung in Modulen

In der Nachwuchsreihe selbst haben wir verschiedene Themen behandelt, die sich aus der Arbeit im OE-PE Team mit den IG Metall-Betriebsräten und den Erfahrungen der Lehrenden des Bildungszentrums Berlin in den Monaten zuvor herauskristallisiert hatten. Sie sollte so praxisnah wie möglich an konkreten Handlungsfeldern des Betriebsrates und der IG Metall stattfinden.

Alle Teilnehmenden bearbeiteten darüber hinaus einzeln oder im Team ein eigenes Projekt, das einen Beitrag zur gewerkschaftlichen Interessenvertretungsarbeit geleistet hat. Hier kamen die im OE-PE Projekt des Betriebsrats konzipierten Projekt-Steckbriefe zum Einsatz, um die Arbeitsaufgabe konkret zu beschreiben, das Ziel der Aktivitäten zu formulieren, Beteiligte und Ressourcen zu ermitteln sowie einen Zeitplan zu entwerfen. So konnten die Teilnehmenden parallel den Umgang mit einer klaren, transparenten Arbeitsmethode erlernen.

Projekterfolge und andere positive Effekte

Für die beschriebenen Prozessteile im Betriebsrat und in der Nachwuchsarbeit konnten wir folgende Entwicklungen feststellen:

- Wir haben Feedbackgespräche als selbstverständliches Tool etabliert und im Alltag und in der Zusammenarbeit angewandt.
- Wertschätzendes Feedback beeinflusst positiv und motivierend den eigenen Einsatz und das Team.
- Die Beschäftigung mit den Kompetenzprofilen macht die Erwartungen an die Betriebsrats-Mitglieder und -Nachwuchskandidaten deutlicher und bietet mehr Orientierung in der Arbeit.
- Gezielte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung erweitern den Handlungsspielraum des einzelnen Nachwuchskandidaten und Team-Mitglieds, aber auch des Gremiums insgesamt.

Mit dieser Feedback- und entwicklungsorientierten Kultur hat sich der Umgang im Gremium insgesamt verändert: weg von einer problem- und wettbewerbsorientierten hin zu einer konstruktiven und lösungsorientierten Zusammenarbeit. Diese Kulturveränderung ist auch für Betriebsratskandidatinnen und Mitglieder im Nachwuchsförderprogramm spürbar – das macht eine Mitgliedschaft im Betriebsrat attraktiv.

Der Umgang im Gremium hat sich hin zu einer konstruktiven und lösungsorientierten Zusammenarbeit verändert.

Mit dem Nachwuchsförderprogramm ist die Verzahnung von betriebs- und organisationspolitischen Schwerpunkten gelungen: Wir konnten qualifizierte Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Beschäftigtengruppen identifizieren, interessieren und qualifi-

zieren. Damit ist die Basis der Akteurinnen und Akteure quantitativ und qualitativ gestärkt. Durch die Turbo-Qualifizierung bekamen die Teilnehmenden einen guten Einblick in die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungsarbeit, erweiterten ihre praktischen Kompetenzen und konnten sich innerbetrieblich und in der IG Metall vernetzen. Gleichzeitig ist unsere Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit als IG Metall im Betrieb gestärkt.

Diese Angebote ersetzen unsere bisherige Bildungsarbeit nicht – sondern sie ergänzen sie, wenn ein Schnellstart in die gewerkschaftliche Interessenvertretungsarbeit benötigt wird. Aufgrund der anstehenden Veränderungen erörtert der Betriebsrat intensiv Leitung und Verantwortung in Funktionen. Einzelne Betriebsratsmitglieder nehmen an Führungsqualifizierung teil oder schließen Zusatzqualifikationen ab, zum Beispiel zum Personalfachwirt oder zur Personalfachwirtin.

Obwohl das Tagesgeschäft aufgrund der Dieselkrise plötzlich noch fordernder und existenzieller wurde als bisher, konnten wir wichtige Ziele und Etappen umsetzen und erreichen. Insgesamt haben dieses Projekt und der Prozess ermöglicht, dass die Entwicklung des Gremiums strukturiert und eigenbestimmt an selbstgesetzten Themen, Aufgaben und Zielen stattfinden konnte.

Review aus IGM-Sicht und Beratungsperspektive

Das Projektgeschäft zur betriebsratsinternen Personalentwicklung steht meist in Konkurrenz zum Tagesgeschäft. Im Betriebsratsalltag fehlt oft die Zeit für eigenständige Konzeptarbeit. Viele gute Ideen werden daher nicht aufs Papier gebracht und gehen verloren. So ist es immer eine Herausforderung, die Energie über einen längeren, mehrjährigen Zeitraum im Projekt zu halten.

Ohne die BeraterInnen hätte dem Projekt der Motor gefehlt: Die externe Unterstützung sorgte für Energie und Stringenz. Sie half bei der Konzeption und hatte Verständnis für die Eigenheiten und die Eigendynamik als Team, beim Dranbleiben und Neujustieren, beim Perspektivenwechsel, beim Sichtbarmachen der Erfolge und beim Transfer in den Betriebsratsalltag.

Der Prozess hat sich gelohnt: Das Gremium hat sich auf einen gemeinsamen Entwicklungsweg gemacht, der Früchte trägt. Mit der Betriebsratswahl 2018 sind sechs neue Mitglieder in den Betriebsrat eingezogen. Der Generationenwechsel läuft, und es wird im Zeitverlauf immer wieder darum gehen, die eigene Arbeit mit ihren Prozessen und Strukturen sowie den Umgang miteinander zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Den meisten Betriebsratsmitgliedern und potenziellen Nachrückern ist klar geworden, dass die eigene betriebsratsinterne Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit ein Schlüssel für den eigenen Erfolg ist. Alle Beteiligten haben wichtige Erfahrungen gesammelt, die neuen Anforderungen werden zumeist als Herausforderung begriffen und mit Lust auf eine persönliche und gemeinsame Weiterentwicklung angegangen.