

# Betriebsräte als Gestalter im Wandel

**Kurzarbeit und Standortschließungen, Personalabbau und Insolvenzen – nie war die Erwartung an Betriebsräte höher, einschneidende Veränderungen professionell zu managen.**

Mehr denn je stehen Betriebsräte im Mittelpunkt zum Teil dramatischer Entwicklungen. Das Anforderungsprofil an den idealen Arbeitnehmervertreter entspricht deshalb der berühmten „eierlegenden Wollmilchsau“: Er soll zum Beispiel über profundes Fachwissen in strategischer Planung und Unternehmenssteuerung verfügen, gleichzeitig auch erfolgreicher Verhandlungsführer, geschickter Teambilder und erfolgreicher Projektmanager sein; sowie natürlich auch immer ein Auge und Ohr für die Kollegen haben. Und alles in allem, so die Erwartung, sollen Betriebsräte ihren Gegenübern als ebenbürtige Partner gegenüberreten.

„Viele Betriebsräte zeichnet ein gutes Bauchgefühl aus, und das Herz haben sie auch am richtigen Fleck“, weiß Thorsten Halm, Geschäftsführer der Bonner Mitbestimmungsberatung m5-consulting.

Doch die Qualitäten eines (Krisen)Managers wachsen einem nicht automatisch mit der Wahl zu. Viele Qualifikationen für die immer komplexer werdende Wirtschaftswelt muß man sich erst aneignen. Als typisches Defizit (nicht nur von Betriebsräten, sondern generell von Führungskräften) gilt, dass Probleme zu unstrukturiert abgearbeitet und Entscheidungen unter Druck zu schnell getroffen werden, ohne dass ausreichend Zeit für Information, Analyse und die Bewertung

verschiedener Optionen bleibt.

„Veränderungsmanagement ist der Kern von Betriebsratsarbeit, denn Betriebsräte sind nicht gefragt, wenn alles beim Alten bleiben soll, sondern dann, wenn Neues ansteht“, sagt Thorsten Halm. Dazu gehöre der Wille, Entwicklungen aktiv beeinflussen zu wollen und nicht zu früh scheinbare Realitäten zu akzeptieren. „Durch gestalten des Veränderungsmanagement können Betriebsräte ihren Einflussbereich sogar über klassische Mitbestimmungsthemen hinaus ausdehnen“, ist sich Halm sicher. Nötig sei dafür ein Werkzeugkasten an Instrumenten und Methoden. Dazu gehören klassischerweise unter anderem Projekt-, Selbst- und Konfliktmanagement sowie Wirtschaftslehre.

Durch Bücher und Seminare können sich Betriebsräte in Sachen Veränderungsmanagement weiterbilden. Eine besondere Offerte stellt das berufs begleitende Weiterbildungsstudium „Veränderungsmanagement“ dar, das die Akademie der Ruhr-Universität Bochum in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen m5-consulting seit einigen Jahren anbietet.

Zwei Drittel des Studiums hat Andreas Wagenholz hinter sich, Betriebsratsvorsitzender im Industriepark Walsrode. „Hier bekommt man Wissen vermittelt, das die Gegenseite meist schon im Studium oder bei Coachingseminaren gelernt hat“, sagt Wagenholz. „Ich

denke, man kann ihnen dadurch eher auf gleicher Augenhöhe begegnen.“ Außerdem sei das Studium geeignet, sich selbst den Spiegel vorzuhalten: „Oft stelle ich fest, dass ich einiges schon weiß und beherrsche – aber eben nicht so ausgefeilt. Man kann da einiges enorm vertiefen“, urteilt Wagenholz. Seit etwa zehn Jahren seien im Industriepark stetige Veränderungen zu begleiten, „und unser Wahlspruch dabei lautet: ‚Selber gestalten statt gestalten lassen.‘“ Das Studium helfe ihm zweifellos dabei, meint Wagenholz und bilanziert: „Ich kann es nur jedem empfehlen.“

Im Rahmen des betrieblichen Veränderungsmanagements gewinnt auch das Thema Beteiligung an Bedeutung. Alle Beschäftigtengruppen in die Arbeit der Interessenvertretung repräsentativ mit einzubeziehen ist ein Punkt. Ein anderer Punkt ist Angebote zur Mitarbeit zu machen und damit vorhandenen Sachverstand der Beschäftigten in die Arbeit des Betriebsrates mit einfließen zu lassen. Hierfür gibt es sogar gesetzliche Grundlagen. Neben § 80 Abs. 2 S.3 BetrVG (sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen) zum Beispiel auch die weitergehenden Regelungen der Beteiligung nach § 28 a BetrVG. Es wird für die Betriebsratsarbeit der Zukunft notwendig sein, die Betriebsratsarbeit so offen und beteiligungsorientiert zu gestalten

**i** [www.akademie.rub.de](http://www.akademie.rub.de)  
[www.igbce.de/portal/site/igbce/zielgruppen](http://www.igbce.de/portal/site/igbce/zielgruppen)