

# Das Ende des Neckermann-Prinzips

## Weiterbildung und Qualifizierung von Betriebsratsmitgliedern

Der Betriebsrat befasst sich immer wieder mit Themen der Berufsbildung. Wie aber sieht es mit der systematischen Weiterbildung und Qualifizierung der Betriebsratsmitglieder aus? Diese wird oft vernachlässigt. Dr. Christof Balkenhol zeigt auf, wie sich das ändern lässt.

**M**it der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 wurden die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats für den Bereich der Berufsbildung und Qualifizierung deutlich ausgeweitet. Unter anderem kann der Betriebsrat nach § 96 BetrVG beim Arbeitgeber die Durchführung einer Bedarfsanalyse einfordern. Zudem hat er das Recht, Fragen der Berufsbildung mit dem Arbeitgeber zu beraten. – Gute Zeiten also, was die Mitspracherechte des Betriebsrats im Bereich der Qualifizierung und Personalentwicklung der Mitarbeiter betrifft.

Mit wem aber berät sich ein Betriebsratsmitglied, wenn es um die Frage seiner eigenen Weiterbildung und Qualifizierung im Betriebsrat geht? Wer stellt eine systematische Analyse des Personalentwicklungsbedarfs innerhalb des Betriebsrats sicher? Wer hilft ihm bei der Auswahl geeigneter Ausbildungskonzepte jenseits des klassischen Frontalunterrichts in Seminaren? So gut die Zeiten sein mögen für die Mitwirkung in Qualifizierungsfragen der Belegschaften, bei der eigenen Personalentwicklung sind in vielen Betriebs-

ratsgremien nach wie vor eher schlechte Zeiten angesagt.

### Personalentwicklung als Voraussetzung wirkungsvoller Mitbestimmung

Der Betriebsrat soll kompetenter Ansprechpartner für eine Vielzahl von Themen sein. Das Spektrum reicht dabei von der Arbeitssicherheit bis hin zu Zulagen für Mehrarbeit. Wer in diesem Umfeld Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte wirkungsvoll wahrnehmen will, der sollte als Betriebsratsmitglied drei wichtige Voraussetzungen erfüllen:

- > solide Grundqualifikation;
- > zielgerichtete Spezialisierung;
- > systematische und permanente Weiterbildung.

### Solide Grundqualifikation

Aufgrund der Vielfalt der zu bearbeitenden Themen sollte jeder Interessenvertreter über ein breit angelegtes Fundament an Grundkenntnissen und Fähigkeiten in fachlicher (z.B. Arbeitsrecht), in methodischer (z.B. Projektmanagement, Präsentationstechnik) und in sozialer Hinsicht (z.B. Teamfähigkeit) verfügen.

### Zielgerichtete Spezialisierung

Bei arbeitsteiliger Unternehmensorganisation braucht auch der Betriebsrat eine Spezialisierung, die zum Beispiel Ausdruck in der Bildung von Ausschüssen findet. Hier sind Detailkenntnisse und Spezialqualifizierungen erforderlich, die sinnvollerweise nur von eini-

gen Betriebsratsmitgliedern erworben und weiterentwickelt werden.

### Systematische und permanente Weiterbildung

Weil die Informationsgesellschaft in schneller Folge neue Erkenntnisse produziert, verliert unser heute erworbenes Wissen in kürzester Zeit an Wert. Daraus leitet sich für Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen wie für Betriebsratsmitglieder der vielfach beschriebene Zwang zu einem lebenslangen Lernen ab. Um kompetent zu bleiben, müssen sich auch die Interessenvertreter permanent und systematisch weiterbilden. Das gilt für die fachliche, aber auch für die methodische sowie für die soziale Kompetenz. Dabei müssen die zeitliche Befristung des Wahlamtes „Betriebsrat“ sowie die besondere Rolle als Interessenvertreter bei der Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt werden.

### Qualifizierung häufig nach dem „Neckermann-Prinzip“

In der Praxis verfolgen einzelne Betriebsratsmitglieder ihre Weiterbildung manchmal nach dem Katalog-Prinzip: Weiterbildung wird nicht bedarfsorientiert geplant, sondern sie richtet sich nach dem gerade verfügbaren Angebot. Dazu werden die Seminarangebote der Gewerkschaften sowie der privaten Bildungsanbieter studiert und die Seminarauswahl wird nicht selten nach den Gesichtspunkten „Termin o.k., Veranstaltungsort reizvoll, Thema passt“ ge-



Dr. Christof Balkenhol  
ist Geschäftsführer der  
Matrix GmbH in München  
[www.matrix-partners.de](http://www.matrix-partners.de)



Betriebsratsmitglieder sollten darauf achten, dass ihre eigene Qualifizierung nicht zu kurz kommt.

troffen. Dieses Weiterbildungskonzept hat schwerwiegende Nachteile: Es fehlt ein langfristig angelegter, persönlicher Entwicklungsplan, der jedem einzelnen Betriebsratsmitglied Hilfestellung bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen gibt. Außerdem ist auf diese Weise kein auf das Gesamtgremium abgestimmter Auf- und Ausbau von Kenntnissen und Fähigkeiten gewährleistet. In der Folge sind manche Kompetenzbereiche mehrfach abgedeckt, während bei anderen Themen das erforderliche Know-how nicht vorhanden ist.

Christoph Großmann kennt dieses Problem aus seiner langjährigen Arbeit als Referent beim Konzernbetriebsrat der TUI AG nur zu gut: „Die Anforderungen an betriebsrätliche Arbeit sind in den letzten zehn Jahren erheblich gestiegen, die Qualifikationsanforderungen haben sich deutlich ausgeweitet. Also müssen wir auch die Systematik verbessern, mit der wir die Entwicklung unserer Betriebsratsmitglieder unterstützen. Sonst gerät die Mitbestimmung ins Hintertreffen.“

### **Systematische Personalentwicklung auch für Betriebsratsmitglieder**

Wer in Zukunft als Betriebsratsmitglied qualifizierter Ansprechpartner bleiben will, der wird dem Thema „Personalentwicklung“ für Interessenvertreter eine erheblich größere Aufmerksamkeit schenken müssen. Instrumente des Personalmanagements können durchaus auf den Mitbestimmungszusammenhang angepasst und angewendet wer-

### **Waltraud Litzenberger, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Deutsche Telekom AG**

„Für die Betriebsräte im Konzern Deutsche Telekom hat die Frage der systematischen Qualifizierung und Kompetenzentwicklung einen hohen Stellenwert. Deshalb haben wir vor einigen Jahren in einer Arbeitsgruppe des Konzernbetriebsrats in enger Abstimmung mit unserer Gewerkschaft ver.di ein spezielles Beratungsangebot entwickelt. Auf Wunsch unterstützen wir damit Betriebsratsgremien im Konzern bei ihrer Qualifizierungsplanung und Kompetenzentwicklung. Das Beratungsangebot konzentriert sich unter anderem auf die Unterstützung bei der Erarbeitung von Rollen und Anforderungsprofilen in einem Betriebsratsgremium. Wir verzichten dabei auf den Einsatz externer Berater und stützen uns auf vorhandene Kapazitäten aus dem Mitbestimmungsumfeld im Konzern. Die Erfahrungen, die wir mit diesem Beratungsansatz in den letzten Jahren gesammelt haben, sind insgesamt ausgesprochen ermutigend. Um sichtbare Erfolge zu erzielen, muss man allerdings erhebliches Durchhaltevermögen aufbringen.“

### **Martin Bühre, Stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats der Stadtwerke Hannover AG**

„Die Herausforderungen für das Unternehmen und für jeden einzelnen Beschäftigten steigen stetig – und der Veränderungswille, der von allen Unternehmensbereichen verlangt wird, gilt auch für den Betriebsrat. Daher haben wir im Sommer 2009 beschlossen, ein Kompetenzentwicklungskonzept (KEK) für uns zu entwickeln, um auch in Zukunft gemeinsam erfolgreich zu sein. Wir sind ein 21-köpfiges Gremium und arbeitsteilig in Fachausschüssen gut aufgestellt. Das reicht aber nicht mehr! Die Betriebsratsarbeit wird immer komplexer. Themen, die vor einigen Jahren noch undenkbar waren, fordern uns heute. Dabei darf es zu keiner Überforderung von Betriebsratsmitgliedern, bezogen auf die Aufgabe und der Ressource kommen. Unser KEK setzt genau hier an, indem es für die notwendige Sicherheit und Klarheit sorgt, welche Rollen und Aufgaben jedes Betriebsratsmitglied übernimmt bzw. übernehmen soll und welche Kompetenzen dafür gemeinsam entwickelt werden können. Insgesamt muss diese Entwicklung zu einer Professionalisierung der Betriebsratsarbeit führen, um auch zukünftig den Herausforderungen gewachsen zu sein.“

den. Dabei sind selbstverständlich die Besonderheiten des betrieblichen Wahllamtes zu berücksichtigen. So ist beispielsweise zu bedenken, dass es innerhalb des Betriebsrats keine Vorgesetztenfunktion mit Weisungsbefugnis gibt. Deshalb ist bei allen Maßnahmen zur Qualifizierung stets das Prinzip der individuellen Freiwilligkeit zu beachten. Zudem bedarf die Umsetzung konkreter

grundlegende erste Schritt lässt sich erfahrungsgemäß in einem ein- bis zweitägigen Workshop erarbeiten.

### Anforderungsprofil als Orientierungshilfe

Die so erarbeiteten Anforderungsprofile ermöglichen es, eine zielgerichtete und konkrete Ermittlung des erforderlichen Qualifizierungsbedarfs vorzuneh-

nem solchen Entwicklungsprozess wird man nur dann gewährleisten können, wenn „Meinungsführer“ innerhalb des Gremiums die Qualifizierung als ein Thema mit hoher Priorität betrachten und sich entsprechend dafür einsetzen. Dieses persönliche Engagement aus dem inneren Kreis des Betriebsrats kann nicht von außen ersetzt werden – etwa durch einen verstärkten Einsatz von externen Trainern oder Beratern. Diesen Aspekt unterstreicht auch Uwe Knappe von der InterPartner GmbH in Essen, der bereits mehrfach Betriebsratsgremien bei der Einführung einer Qualifizierungssystematik unterstützt hat: „Als Berater kann ich Ideen und Erfahrungen aus anderen Unternehmen einbringen. Das hilft bei der Konzeptentwicklung. Die Umsetzung kann aber nur funktionieren, wenn das Konzept vom gesamten Gremium getragen und aktiv vorangetrieben wird.“

### Fünf Tipps für den Betriebsrat

- ☛ Systematische Qualifizierung kann nur gelingen, wenn das gesamte Gremium von der Notwendigkeit entsprechender Aktivitäten überzeugt ist. Verschaffen Sie sich daher zunächst gemeinsam Klarheit über die strategischen Ziele, die das Gremium in seiner Betriebsratsarbeit erreichen will.
- ☛ Auf dieser Grundlage definieren Sie gemeinsam erforderliche Rollen innerhalb des Gremiums (z.B. Vorsitz im Betriebsrat, Ausschusssprecher).
- ☛ Erarbeiten Sie systematische Anforderungsprofile für jede Rolle. Beschreiben Sie, welche fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen erforderlich sind.
- ☛ Ermutigen Sie jedes Betriebsratsmitglied zu einer Selbsteinschätzung: „Wie gut erfülle ich das Anforderungsprofil für die Rolle, die ich im Betriebsrat wahrnehme?“
- ☛ Die dabei zutage tretenden Soll-Ist-Abweichungen sind die Grundlage für eine systematische Qualifizierung der einzelnen Betriebsratsmitglieder.

Maßnahmen immer der entsprechenden Beschlüsse des Gremiums. Wer das im Kopf behält, der kann als Betriebsratsmitglied durch mehr Systematik erhebliche Fortschritte bei der Qualifizierung des Gremiums und seiner Mitglieder erzielen.

### Ziele und Rollen als Ausgangspunkt

Zunächst sollte sich sowohl das Gremium als auch jedes einzelne Betriebsratsmitglied Klarheit über sein Selbstverständnis und die strategischen Ziele seiner Arbeit verschaffen. Aus den gewonnenen Ergebnissen kann im Betriebsrat ausgearbeitet werden, welche Kompetenzen hierzu im Einzelnen erforderlich sind. Dabei hat es sich bewährt, zwischen fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen zu unterscheiden. Dieser

men. Der Vergleich zwischen den individuell bereits vorhandenen und den vom Gremium erwarteten Kompetenzen macht deutlich, wo die persönliche Weiterbildung ansetzen sollte. Auf dieser Grundlage lassen sich konkrete Qualifizierungsmaßnahmen sehr viel gezielter auswählen und die Diskussion im Betriebsrat über die Sinnhaftigkeit einzelner Schulungsmaßnahmen hat durch die Anforderungsprofile einen klaren, vom Gremium entwickelten Bezugsrahmen.

### Fortschritte prüfen

Die Erfahrung aus der Umsetzung von Projekten zur Personalentwicklung von Betriebsratsmitgliedern macht deutlich, dass es eines erheblichen Durchhaltevermögens seitens der Interessenvertreter bedarf, bis die Idee einer systematischen Personalentwicklung sichtbar Früchte trägt. Deshalb sind regelmäßige Fortschrittskontrollen besonders wichtig. Hierzu bieten sich unter anderem Workshops an, die in einem Abstand von rund sechs Monaten durchgeführt werden.

### Hohe Priorität des Themas

Die erforderliche Beständigkeit in ei-

### Verknüpfung zur Teamentwicklung

Die Verbesserung der Systematik in der Qualifizierung und Personalentwicklung leistet einen erheblichen Beitrag, um die Qualität der Gremiumsarbeit zielgerichtet fortzuentwickeln. Einerseits werden die einzelnen Mitglieder in der Wahrnehmung ihrer Rollen innerhalb des Betriebsrats sinnvoll unterstützt. Andererseits leistet die oben beschriebene Vorgehensweise einen Beitrag zur Teamentwicklung: Die erarbeitete Klarheit der Rollen in einem Gremium verbessert erfahrungsgemäß die Orientierung in der Arbeit der Interessenvertreter und hilft, bislang verdeckte Konflikte zu bearbeiten. An dieser Stelle lassen sich dann die Aspekte der persönlichen Qualifizierung und der Teamentwicklung sinnvoll verzahnen.

### Betriebsratswahl 2010: Ein guter Startpunkt

Mit der Betriebsratswahl im Frühjahr 2010 hat sich in vielen Unternehmen die Zusammensetzung der Betriebsratsgremien verändert. Etliche Mitglieder engagieren sich zum ersten Mal in der Interessenvertretung. Das ist genau der richtige Zeitpunkt, um die Frage einer systematischen Personalentwicklung auf die Tagesordnung des Betriebsrats zu setzen. Wer jetzt startet, der hat gute Chancen, die Früchte der durchaus anstrengenden Vorarbeiten noch im Laufe der Amtszeit 2010 bis 2014 zu ernten. ■

Anzeige

Outsourcing  
Stellenabbau **NOTWENDIG?**

 **arbeco** GmbH  
Arbeitnehmer Berater Cooperation

[www.arbeco.de](http://www.arbeco.de)