

## MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 8 · Dezember 2017

# GENERATIONENWECHSEL IM BETRIEBSRAT

Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat

Julia Massolle, Claudia Niewerth



## AUTORINNEN

---

### **Julia Massolle**

ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie hat Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland studiert.  
Mail: [julia.massolle@helex-institut.de](mailto:julia.massolle@helex-institut.de)

### **Dr. Claudia Niewerth**

ist geschäftsführende Gesellschafterin des Helex Instituts in Bochum. Als Beraterin und Trainerin ist sie zudem im Bereich der Organisationsentwicklung mit den Schwerpunkten „Beschäftigung und Mitbestimmung“ tätig.  
Mail: [claudia.niewerth@helex-institut.de](mailto:claudia.niewerth@helex-institut.de)



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

Jetzt kostenlos anmelden auf:  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-0, Telefax +49 (2 11) 77 78-12 0

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### **Redaktion**

Dr. Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 77 78-224  
[manuela-maschke@boeckler.de](mailto:manuela-maschke@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 8

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch Auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.

# GENERATIONENWECHSEL IM BETRIEBSRAT

---

## ABSTRACT

Mit der bevorstehenden Welle von Altersabgängen aus den Arbeitnehmervertretungen in der kommenden Betriebsratswahl 2018 und der Folgewahl im Jahr 2022 droht der Verlust von Kontinuität und langjährig erworbenem Erfahrungswissen. Welche Maßnahmen ergreifen Betriebsräte, welche Methoden zur Bewältigung dieses Problems werden genutzt?

Für diese Publikation wurden alle Projekte in den Blick genommen, die bislang von Betriebsräten für den Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden und die sich thematisch mit den Themen Generationenwechsel und Wissenstransfer in Betriebsratsgremien befassten. In sechs Unternehmen konnten Betriebsräte und Projektbeteiligte befragt werden. Es wurden Maßnahmen gefunden, die gezielt vor und nach der Betriebsratswahl ansetzen: Eine systematische Weitergabe von Wissen und eine vorausschauende Nachfolgeplanung. Am häufigsten angewendet und am beliebtesten sind Mentoringprogramme.

Eine offene und ehrliche Diskussionskultur sowie die Einbindung des gesamten Gremiums in den Prozess sind wichtige Voraussetzungen. Eine langfristige Herausforderung wird es sein, qualifizierten Nachwuchs für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen.

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Überblick</b> .....	<b>6</b>
2.1	A.T.U.: Schützenhilfe für neue Betriebsräte .....	7
2.2	B. Braun: Themengerechte Qualifizierung und Weiterbildung .....	9
2.3	Salzgitter Flachstahl: Mitbestimmungsakademie für potentiellen Nachwuchs .....	11
2.4	Stadtwerke Hannover/Enercity: Qualifikationen für die Zukunft .....	13
2.5	Volkswagen Emden: Offene und ehrliche Diskussionen als Grundlage schaffen .....	15
2.6	Volkswagen Nutzfahrzeuge: Entwicklung von passgenauem Seminarconcept .....	17
<b>3</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>19</b>

# 1 EINFÜHRUNG

Bereits heute schlägt sich der demografische Wandel in den Altersstrukturen vieler Unternehmen nieder: das Durchschnittsalter der Beschäftigten wird immer höher. Die volle Wirkung des demografischen Wandels wird sich jedoch erst im kommenden Jahrzehnt entfalten, wenn besonders die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand eintreten. Die Unternehmen werden mit mehreren Herausforderungen konfrontiert: Qualifizierte Nachbesetzung frei werdender Stellen und der rechtzeitig einzuleitende Wissenstransfer zwischen den Generationen.

In der betrieblichen Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels stellen Betriebsräte einen zentralen Akteur dar. Dazu sind praktische, methodische aber auch theoretische Kenntnisse über dieses Themenfeld erforderlich. Um diese Kompetenzen zu entwickeln, wurden in den vergangenen Jahren vielfältige Projekte, Aktionen, Kampagnen und Programme aufgelegt, die den aktuellen Stand der Forschung aufzeigen aber auch praktische Tools und Werkzeuge zum Umgang mit dem Thema Demografie erarbeitet haben.

Neben den demografischen Herausforderungen auf betrieblicher Ebene ist das Thema Demografie auch für BR-Gremien selbst ein drängendes Thema. Denn auch Betriebsräte in Deutschland werden immer älter: die Hälfte der Betriebsratsmitglieder ist im vorgerückten Alter von 46–59 Jahre (Greifenstein/Kißler 2014)<sup>1</sup>. Durch die bevorstehende Welle von Altersabgängen aus den Arbeitnehmervertretungen in der kommenden Betriebsratswahl 2018 und der Folgewahl in 2022 droht der Verlust von Kontinuität und langjährig erworbenem Erfahrungswissen. Fehlt es an Kenntnissen über mögliche Maßnahmen und Methoden zur Bewältigung dieses Problems?

Für diese Publikation wurden alle Projekte in den Blick genommen, die bislang von Betriebsräten beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden und sich thematisch mit den Themen Generationenwechsel und Wissenstransfer in Betriebsratsgremien befassten. Dazu gehörten auch Projekte, die sich mit strategischen Qualifizierungsstrukturen von Betriebsräten auseinandersetzen. Im nächsten Schritt wurden Betriebsräte und Projektbeteiligte hinsichtlich des aktuellen Standes des Projektes, der Nachhaltigkeit, den Hintergründen und nach notwendigen innerbetrieblichen Strukturen befragt. In den Interviews ging es auch darum, wie man in den Betriebsratswahlen 2018 und 2022 einem möglichen Generationenwechsel und notwendigen Wissenstransfer

begegnet wird. Am Ende dieses Prozesses erklärten sich die Gestalter und Förderer der damaligen DBRT-Projekte aus sechs Unternehmen bereit, an einem Interview teilzunehmen. Allen beteiligten Akteuren danken wir an dieser Stelle sehr herzlich für ihre Bereitschaft und Zeit!

Ergänzt werden die Projektergebnisse durch ein Experteninterview mit Britta Bertermann, ehemalige Wissenschaftlerin im Institut für Gerontologie an der TU Dortmund. Sie arbeitete u. a. an der Frage auf welchen unterschiedlichen Wegen Wissenstransfer in Betriebsratsgremien stattfinden kann. Ein Ergebnis der Arbeit war der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Werkzeugkasten für Betriebsräte, dessen Umsetzung mit Betriebsräten erprobt ist. Britta Bertermann erläutert ihre gewonnenen Erfahrungen in den folgenden Kapiteln.

Infobox 1



## Werkzeugkasten – für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten

Der Werkzeugkasten entstand im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern“. Er ermuntert betriebliche Interessenvertretungen und unterstützt, ihren Umgang mit Wissen zielgerichtet zu organisieren. Erste Handlungsschritte werden aufgezeigt, ausgewählte Instrumente und Methoden vorgestellt und Hinweise auf weiterführende Literatur und Internetlinks gegeben. Die Werkzeuge richten sich vor allem an kleine und mittelgroße sowie neu gegründete Gremien. Download unter: <https://www.mitbestimmung.de/html/uber-den-werkzeugkasten-2595.html>



## Im Gespräch mit Britta Bertermann

„Der Werkzeugkasten ist eine praxisbezogene Broschüre, in der Bausteine des Wissensmanagements vorgestellt werden. Wie erlange ich überhaupt Wissen? Wo hole ich mir neues Wissen? Wie kann ich Wissen weitergeben und wie gelingt es Wissen zu dokumentieren? Zu jedem dieser Bausteine werden Tools, Instrumente und Methoden vorgestellt. Die Werkzeuge wurden im Zuge des Projektes aus der Praxis recherchiert und aus der Theorie abgeleitet. Zu allen Werkzeugen wird vorgestellt, wie man den Ist-Zustand erfasst und wie man darauf aufbauend ein passendes Werkzeug auswählt. Was wird für unser BR-Gremium speziell gebraucht und wie kann es angegangen werden?“

<sup>1</sup> Greifenstein, R. / Kißler, L. (2014): Wen Betriebsräte repräsentieren: Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild? Edition sigma.

Die Ergebnisse der Interviews mit den Akteuren der sechs Unternehmen sind in sechs Kapiteln dargestellt. Dabei wird zunächst ein Einblick in das damalige Projekt gegeben. Anschließend werden Umsetzung, aufgetretene Probleme sowie mögliche Modifikationen erläutert. Die Kapitel enden mit einer Darstellung von Maßnahmen hinsichtlich Generationenwechsel und notwendigem Wissenstransfer.

- Es entsteht ein Angebot mit Qualifizierungsmaßnahmen über das gesetzliche Maß hinaus.
- Neuen Betriebsräten werden Datenbanken zur Verfügung gestellt mit Informationen und Material von früheren Seminaren.
- Neue Betriebsräte werden bei der Organisation von Ausschüssen durch Mitarbeiter des Betriebsrates unterstützt.

Weiterhin wurden zusätzliche Maßnahmen gefunden, die speziell den Wissenstransfer der Betriebsratsmitglieder anregen sollen:

- Bündelung von Expertenwissen; Aufbau von Strukturen, die einen bedarfsgerechten Abruf ermöglichen.
- Verpflichtende Referate im Betriebsratsgremium über Inhalte nach Seminarbesuch.
- Frühe Heranführung an und Übernahme von Verantwortung und Aufgaben.

Zudem konnten wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Themenbearbeitung von Nachfolgeplanung und Wissenstransfer identifiziert werden:

- Als Bedingung dafür, dass umsichtig und frühzeitig die Themenfelder Generationenwechsel und Wissenstransfer bearbeitet werden, wurde eine offene und ehrliche Diskussionskultur genannt. Die Weitergabe von Wissen schwächt dann nicht die eigene Position, sondern wirkt im Sinne einer nachhaltigen Mitbestimmung.
- Wichtig ist, dass das gesamte Gremium in diesen Entwicklungsprozess eingebunden ist. Potenzielle Nachfolger sollten in Abstimmung aller Mitglieder ausgewählt werden.

In mehreren Gesprächen wurde die Befürchtung und Sorge formuliert, dass es langfristig Schwierigkeiten bereiten könnte, qualifizierten Nachwuchs für die Betriebsrats Tätigkeit zu begeistern und zu gewinnen. Als Gründe hierfür wurde nahezu einhellig angegeben, dass die Betriebsrats Tätigkeit bei jüngeren Beschäftigten an Attraktivität verloren habe. Gerade im letzten Jahrzehnt sei der Anspruch an Betriebsratsarbeit stetig gestiegen: vielfältige Kompetenzen, häufiger massiver Druck und psychische Belastungen.

Ein weiteres Problem bestehe darin, dass die Betriebsrats Tätigkeit kaum spätere berufliche Umorientierung erlaube. Ein Weg zurück sei kaum möglich. Es wurden Lösungen diskutiert, die einerseits auf mehr Qualifikation abzielen und andererseits die Betriebsrats Tätigkeit als zeitlich begrenzte berufliche Herausforderung anzusehen. Qualifikationen sollten sich nicht nur auf den unmittelbaren Tätigkeitsbereich konzentrieren. Betriebsratsarbeit könnte als temporäre Aufgabe verstanden werden, als eine mögliche Alternative ergriffen wird und persönliche Weiterentwicklung ermöglicht.

## 2 ÜBERBLICK

Wie wird Wissensmanagement und Nachfolgeplanung in den Betriebsräten der sechs Unternehmen gestaltet und wie begegnen sie den Auswirkungen des demografischen Wandels? Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

Es lassen sich Maßnahmen unterscheiden, die vor und nach der Wahl zum Betriebsrat ansetzen:

Vor der Wahl:

- Potenzielle Betriebsräte werden durch das Gremium oder den/die Vorsitzende/n identifiziert und durch erfahrende Kolleginnen und Kollegen eingearbeitet.
- Unternehmensbezogenes Wissen und Erfahrungen werden durch eigens entwickelte Mitbestimmungsakademien und Seminare entwickelt.
- Ehemalige Mitglieder der Jugend- und Ausbildungsvertretung werden gezielt und systematisch angesprochen und in die Arbeit des Betriebsrates miteinbezogen.
- Das Betriebsratsbüro wird als Station im Ausbildungsplan verankert.

Infobox 2



### „Spurwechsel“

Im Böckler-Projekt „Spurwechsel“ werden Konzepte entwickelt, wie ein Übergangsmanagement gestaltet werden kann, um die Attraktivität von Betriebs- und Personalratsarbeit zu erhöhen und Nachwuchskräfte zu gewinnen.

<https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/>

Nach der Wahl:

- Mappen mit Informationen zur ersten Orientierung stehen zur Verfügung.
- Mentoringprogramme zwischen erfahrenen und neuen Betriebsräten werden gebildet.
- Hausinterne Seminare ergänzen Grundlagenseminare mit unternehmensspezifischen Details.

Leider konnten für diese Zusammenstellung ausschließlich große Unternehmen befragt werden. Gremien großer Unternehmen verfügen tendenziell über mehr Ressourcen und notwendige Strukturen, um zukunftsweisende Themen zu bearbeiten. Hinzu kommt, dass ein großer Teil der interviewten Unternehmen über traditionsreiche Mitbestimmungsstrukturen verfügen mit sozial-partnerschaftlicher Umgebung.

## 2.1 A.T.U.: Schützenhilfe für neue Betriebsräte

### Expertenwissen bündeln und zielgerichtet weitergeben

Das Unternehmen A.T.U. (Auto-Teile-Unger-GmbH) ist als Werkstattdienstleister und Serviceanbieter für Autos bekannt. Durch ein groß ausgebautes Filialnetz, mit ca. 580 Niederlassungen, ist A.T.U. bundesweit vertreten.

Das Projekt *Schützenhilfe für neue Betriebsräte* wurde 2011 vom Gesamtbetriebsrat der A.T.U. beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht. Es entstand aus der Notwendigkeit heraus, angehende und frisch gewählte Betriebsräte im besonderen Maß zu unterstützen. 2002 wurde erstmals in dem vor 31 Jahren gegründeten Unternehmen ein Betriebsrat in einer der Filialen gegründet – gegen den erheblichen Widerstand des mittleren Managements. Um eine Ausweitung von Betriebsratswahlen in den Filialen zu verhindern, wurde teilweise massiver Druck auf einzelne Beschäftigte ausgeübt. In dieser Situation wurde nach einer strategischen Lösung des Gesamtbetriebsrates gesucht, den Kollegen vor Ort zu helfen und so weitere Betriebsratswahlen zu ermöglichen (Siehe Abb. 1).

Im Zuge des Projektes wurden konkrete Unterstützungshilfen entwickelt, welche im Wesentlichen zwei Teile umfassen: Durch den ersten Teil wurde die grundsätzliche Durchführung von Betriebsratswahlen unterstützt und gefördert. Filialen konnten sich an den Gesamtbetriebsrat wenden, der zentral die Organisation und Durchführung der



**Im Gespräch mit  
Britta Bertermann**

#### Was denken Sie ist generell wichtig, wenn man sich mit der Thematik auseinandersetzt?

„Eine frühzeitige Sensibilisierung und Bewusstseins-schaffung für das Thema sind wichtig. Dies ist der grundlegende Schritt. Befürchtungen oder Strukturen im Sinne von Wissen ist Macht müssen abgebaut werden. Das Thema muss offensiv und transparent in den Gremien angegangen werden. Im besten Fall werden andere Mitbestimmungsakteure, sprich gewerkschaftliche Bildungsträger oder externe Berater mit weiteren Unterstützungsmaßnahmen hinzugezogen. Handlungshilfen sind gefragt, die praktische Beispiele und konkrete Tools aufzeigen.“

A.T.U.: EXPERTEN-  
WISSEN BÜNDELN  
UND ZIELGERICHTET  
WEITERGEBEN

Abbildung 1

### A.T.U. – Projekt „Schützenhilfe für neue Betriebsräte“



Wahlen übernahm. Dies umfasste das Bereitstellen von Musteraushängen und Musterschreiben jeglicher Art. Mit dem zweiten Teil sollten frisch gewählte Betriebsratsmitglieder auf ihrem Weg in die Betriebsratsarbeit unterstützt werden. Dafür wurde eine Mappe entwickelt, welche alle wichtigen Informationen zu den notwendigen nächsten Schritten und Seminarangebote wichtiger Bildungsträger beinhaltet.

Das Projekt wurde im Wesentlichen von einem Gesamtbetriebsratsmitglied betreut, welcher sich die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen in den Filialen zur Hauptaufgabe seiner Betriebsrats-tätigkeit machte. Als „echter Experte“ (Gesamtbetriebsratsmitglied) auf diesem Gebiet professionalisierte er die Vorgehensweise und bündelte das lang erworbene Wissen hierum.

„Er war nachher so firm mit diesen Wahlverfahren, dass er es quasi aus dem Effeff runterbeten konnte. Sobald jemand gesagt hat: „Ich hätte gerne einen Wahlvorstand, wir würden gerne einen Betriebsrat wählen“, lief eine Maschinerie an, die durch den Gesamtbetriebsrat unterstützt wurde. Die Wahl war dann innerhalb kürzester Zeit über der Bühne.“  
(Gesamtbetriebsratsmitglied)

Die Vorgehensweise brachte den gewünschten Erfolg: in nur drei Jahren wurde in ca. 300 Filialen ein Betriebsrat gewählt. Dabei nahm der Bedarf nach dieser Form der Unterstützungsleistung kontinuierlich ab. Wurden zu Anfang bis zu 12 Wahlvorstände im Monat betreut, hat sich die Zahl auf 2–3 pro Monat reduziert. Dass längst nicht alle Filialen nach einer eigenen Vertretung streben, ist durch gute bundesweite gültige Betriebsvereinbarungen erklärbar, in denen bereits wichtige und grundsätzliche Eckthemen geregelt sind.

Bis heute wird diese Art der Unterstützung gelebt – wenn auch in einer an den Bedarf angepassten Form. Anfragen der Filialen werden heute von einem Team aus mehreren Gesamtbetriebsratsmitgliedern bearbeitet, welche sich die Aufgaben hierzu aufteilen. Weiterhin wird die Mappe an neue Betriebsräte verteilt. Kritisch wird jedoch angemerkt, dass eine solche Mappe für die erste Zeit hilfreich ist, langfristig jedoch die Betriebsratsarbeit als solche individuell durch Erfahrungen erlernt werden muss.

„Wir begleiten sie so ein bisschen ins Leben, machen die Stützräder ab und dann müssen sie schon selber fahren.“  
(Gesamtbetriebsratsmitglied)

Im Rückblick haben die Professionalisierung, die Bündelung und das zielgerichtete Abgreifen von Expertenwissen maßgeblich dazu geführt, dass die Akzeptanz des Managements gegenüber der Mitbestimmung massiv gestiegen ist. In diesem

Zusammenhang wird beschrieben, dass in den letzten 10 Jahren ein grundsätzlicher Wandel in der Mitbestimmungskultur zu beobachten war: Die Betriebsräte genießen mittlerweile ein hohes Vertrauen, auch weil sie sich in Krisenzeiten als loyale und kompetente Partner gezeigt haben. Der Gesamtbetriebsrat wird über das gesetzliche Maß hinaus in unternehmensstrategische Entscheidungsprozesse eingebunden und gestaltet diese mit eigenen Ideen und Vorstellungen teilweise mit. So ist es beispielsweise gelungen, eine bundesweit gültige 8-jährige Beschäftigungssicherung abzuschließen.

„Der Traum, den jeder immer hegt ist, dass ein Betriebsrat nicht nur informiert wird, sondern dazu eingeladen wird mitzugestalten.“ (Gesamtbetriebsratsmitglied)

Damit einhergehend hat mit den Jahren eine hohe Professionalisierung im Gremium stattgefunden. Einzelne Mitglieder haben sich mehr und mehr auf bestimmte Themen spezialisiert und betreuen diese Gebiete auch auf der Unternehmensseite maßgeblich mit, etwa beim betrieblichen Eingliederungsmanagement, dem betrieblichen Vorschlagswesen oder als Integrations- und Gleichstellungsbeauftragte.

Dem demografischen Wandel blickt man derzeit noch relativ gelassen entgegen. Im Sinne einer langfristigen Nachfolgeplanung und der vorkommenden notwendigen Akquise von neuen Kolleginnen und Kollegen schaut man sich bereits jetzt nach potenziellen Nachfolgern bzw. Nachwuchs um. Dass das Wissen noch zielgerichteter und im betrieblichen Alltag vermittelt wird, ist aufgrund der breit gestreuten Niederlassungen schwierig umzusetzen. Ein informeller Austausch zwischen „Tür und Angel“ ist kaum möglich. Durch die örtliche Streuung muss für ein Treffen fast immer ein fester Termin vereinbart werden.

Ebenso kritisch wird eine langfristige Nachfolge von Betriebsratskollegen auf der Bundesebene betrachtet. Kollegen erklären sich immer seltener bereit, sich über die Tätigkeiten in der Filiale hinaus zu engagieren. Das liegt nach Meinung der Betriebsräte an zwei Gründen: (1) Zum einen bringt die Struktur der A.T.U. mit, dass Gesamtbetriebsratsmitglieder viel und häufig unterwegs sind, was das Amt als solches unattraktiv erscheinen lässt. (2) Durch die rasant fortschreitende technische Entwicklung scheuen sich gerade Mechaniker und Mechanikerinnen davor, für vier oder mehrere Jahre aus dem Beruf auszusteigen. Das Risiko, nach der Betriebsratsarbeit nicht mehr in den eigenen Beruf zurückkehren zu können, ist vielen Beschäftigten zu hoch.

Als Fazit bleibt festzustellen, dass es den Betriebsräten bei A.T.U. geglückt ist, Mitbestimmungsstrukturen aufzubauen und nachhaltig zu integrieren. Gleichzeitig ist das Projekt ein Beispiel

dafür, wie gebündeltes Wissen zielgerichtet eingesetzt und abgerufen werden kann. Bis heute wird auf die Struktur des Projektes zurückgegriffen, man hat nachhaltige Wirkungen erreicht. Bezogen auf den demografischen Wandel zeigen sich aktuell noch keine Problemlagen. Absehbar ist jedoch, dass es langfristig immer schwieriger wird, Beschäftigte für das Amt als Betriebsrat zu gewinnen. Eine Aufgabe wird es sein, langfristige berufliche Perspektiven für eine Zeit nach der Betriebsratsstätigkeit zu ermöglichen.



**Im Gespräch mit  
Britta Bertermann**

**Gibt es Faktoren, die die Bearbeitung des Themenfeldes Nachfolgeplanung erschweren?**

„Ja, gegenseitiges Vertrauen und die generelle Arbeitsatmosphäre im Gremium. Gibt es junge, nachrückende Mitglieder, die in absehbarer Zeit einen bestimmten Verantwortungsposten übernehmen sollen? Können sich alle Personen auf einen potenziellen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin einigen? Wir haben erlebt, dass gerade bei Posten mit Verantwortung oft Machtkämpfe auftreten. Haben andere ebenfalls auf den Posten ein Auge geworfen? Teilweise bildeten sich verschiedene Lager in den Gremien. Gibt es unterschiedliche Gewerkschaften im Gremium? Gibt es Machtgefälle? Man muss wissen, dass Wissen als Machtressource betrachtet wird, weshalb dann z.B. Informationen nur sehr selektiv weitergegeben werden.“

## 2.2 B. Braun: Themengerechte Qualifizierung und Weiterbildung

**„Kümmert euch mal drum, wie man junge, neue Betriebsräte qualifizieren kann.“**

Das Unternehmen B. Braun Melsungen AG ist in der Chemieindustrie im Bereich der Medizintechnik aktiv und beschäftigt weltweit über 60.000 Beschäftigte. Am Hauptsitz in Melsungen, sind ca. 7.000 Personen beschäftigt. Das Verhältnis mit dem Arbeitgeber wird von den Betriebsräten als sozialpartnerschaftlich beschrieben. Das Betriebsratsgremium am Hauptsitz besteht aus 33 Mitgliedern, von denen 9 Betriebsräte freigestellt sind. Verstärkt werden die Mitbestimmungsstrukturen durch ca. 60 Vertrauensleute (Siehe Abb. 2).

Der Betriebsrat reichte 2010 das Projekt *Qualifizierung und Weiterbildung von Betriebsräten* ein. Bereits 2006 hatten junge Betriebsratskollegen

## B. Braun – Projekt „Qualifizierung und Weiterbildung von Betriebsräten“



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

sich mit dem Thema beschäftigt. Der Aufhänger war ein von der IG BCE organisiertem Seminar mit dem Namen „Klubb 200“, das sich an ehrenamtlich aktive junge Funktionäre richtet. Im Rahmen dieses Seminars wurden diese auf ihrem beruflichen Weg als Betriebsrat – bestenfalls mit einer Freistellung – gewerkschaftlich begleitet. Als ein Bestandteil hiervon waren die Teilnehmenden angehalten, ein eigenständiges Projekt durchzuführen und zu dokumentieren. Da nach der Betriebsratswahl 2006 der Beschluss gefasst wurde die Qualifikation der Betriebsräte zu systematisieren und professionalisieren, wurde dies als Projektthema gewählt.

**B. BRAUN:**  
„KÜMMERT EUCH  
MAL DRUM, WIE  
MAN JUNGE, NEUE  
BETRIEBSRÄTE  
QUALIFIZIEREN  
KANN.“



„Kümmert euch mal drum, wie man junge, neue Betriebsräte ein Stück weit qualifizieren kann.“ (Betriebsratsmitglied)

Der Hintergrund zu dieser Idee war, dass die Teilnahme an Seminaren bis dahin unkoordiniert, ohne ein konkretes Ziel erfolgte und daher nicht nachhaltig verlief. Die Betriebsräte entschieden meist ausgehend von individuellen Präferenzen an welchem Qualifizierungsangebot sie teilnehmen wollten. Die Folge war, dass sich das Gremium nicht systematisch nach Bedarf weiterbildete. Mit den übergeordneten Zielen den Qualifikationsstand des gesamten Betriebsratsgremiums zu erhöhen und individuelle Schwerpunkte bei der Betriebsratsarbeit zu bilden, wurde durch das Projekt ein

Qualifizierungskonzept entwickelt. Dieses besteht aus mehreren Schritten. Zunächst verschaffte man sich einen Überblick, der den Qualifikationsstand eines jeden Mitglieds in einer Qualifikationsdatenbank dokumentiert. Orientiert an aktuellen Handlungsbedarfen wurde im zweiten Schritt Themenschwerpunkte entwickelt und diese priorisiert. Im letzten Schritt wurde der Qualifikationsstand mit den aktuellen Themenschwerpunkten kontrastiert, wodurch die Qualifizierungsbedarfe offensichtlich wurden.

Um sich entsprechend des Bedarfs zielgerichtet zu qualifizieren, wählten die Betriebsräte einen thematischen Schwerpunkt (z. B. Arbeitssicherheit, Entlohnungsgrundsätze), in denen sie sich von da an ausbilden ließen. Auch wurde festgelegt, dass bevor ein solcher Schwerpunkt gewählt wird, der Besuch aller Grundlagenseminare zwingend vorausgesetzt wird. Des Weiteren wurde ein jährliches Qualifizierungsgespräch eingeführt, indem der Fortschritt und weitere Verlauf der Qualifizierung besprochen wird.

Die Inhalte des Projektes werden bis heute gelebt. Das Konzept wurde sogar in die gewerkschaftlichen Seminarkonzepte eingebaut. Dass mit dem Projekt das Ziel einer Qualifikationssteigerung erreicht wurde, ist in den täglichen Diskussionen spürbar, die nun fachlicher verlaufen.

„Man merkt, ob jemand die Grundlagen-seminare und Fachseminare besucht hat. Die Kommentare zu verschiedenen Themen sind anders.“ (Betriebsratsmitglied)

Um den Transfer von Wissen voranzubringen, wurde in der Geschäftsordnung des Betriebsrates vereinbart, dass alle Mitglieder nach dem Besuch eines Seminars anschließend über die Inhalte im Gremium referieren und berichten müssen. Zudem werden alle erhaltenen Unterlagen auf einer zentralen Datenbank abgelegt und können nach Bedarf eingesehen werden.

Dabei wird von den Betriebsräten beschrieben, dass eine Verbesserung der Qualifikation nicht nur bei der thematischen Bearbeitung im Gremium und der Argumentation vor dem Arbeitgeber wichtig ist, sondern auch im täglichen Umgang mit den Beschäftigten. Gerade die nicht freigestellten Betriebsräte sind im Unternehmen die ersten Ansprechpartner, wenn es um alltägliche Fragen geht. Für die Außenwirkung des Gremiums ist es wichtig, dass auf solche Fragen kompetent und umsichtig geantwortet wird. Die Spezialisierung auf Fachgebiete ist auch wegen der wachsenden Komplexität der Themen notwendig. Bleibt eine Spezialisierung aus, werden Sachverhalte zu oberflächlich behandelt und Interessen der Belegschaft womöglich nicht umsichtig vertreten.

Den Entwicklungen angesichts des demografischen Wandels wird gelassen entgegengeblickt

– auch weil bereits in der Vergangenheit wichtige Grundlagen hierfür gelegt wurden.

„Zu der Frage der Demografie ist meine feste Überzeugung sind wir gut aufgestellt. Wir haben in dem freigestellten und nicht freigestellten Bereich die Jahrgänge gut abgedeckt. Da haben wir kein Problem und bei uns wird es auch nicht so sein, weder in 2018, noch in 2022, das hier (...) 50% der Kolleginnen und Kollegen in den Ruhestand gehen.“ (Betriebsratsmitglied)

Liegt das allgemeine Durchschnittsalter der Belegschaft bei 47, ist dieses im Gremium mit durchschnittlich 40 Jahren deutlich niedriger. Als Hauptgrund hierfür beurteilen die Betriebsräte, dass gute Arbeit bei der Jugend- und Ausbildungsvertretung in der Vergangenheit geleistet wurde. Überschreiten die Interessenvertreter der Jugend- und Ausbildungsvertretung das Alter, in dem sie dort aktiv werden können, wurden diese gezielt von den Betriebsräten angesprochen. In diesem Zusammenhang wird beklagt, dass für solche engagierte Jugendliche es kaum gewerkschaftliche Angebote gibt, die einen Bruch zwischen Jugend- und Ausbildungsvertretung und potenzieller Betriebsratsarbeit vermeiden. Die jüngste Betriebsratskollegin des Gremiums ist ein gutes Beispiel hierfür. Nachdem sie aus der Jugend- und Ausbildungsvertretung ausgeschieden war, wurde sie unmittelbar in die Betriebsratsarbeit eingebunden und vertritt nun als freigestelltes Mitglied die Interessen der Belegschaft.

Als ein weiteres Instrument, wie gerade junge Beschäftigte auf die Betriebsratsarbeit aufmerksam gemacht werden können, wurde das Betriebsratsbüro als Ausbildungsplatz der kaufmännischen Auszubildenden integriert. Für 6 Wochen arbeiten die Auszubildenden entweder im Betriebsratsbüro oder in der Personalabteilung. Hierdurch werden den Jugendlichen mit die Themen und Arbeitsweisen des Betriebsrates vertraut, wodurch Interesse an der Betriebsratsarbeit geweckt werden kann.

Ist es absehbar, dass mit der kommenden Betriebsratswahl vermutlich neue Betriebsräte ein Mandat für die Freistellung erhalten, besteht mit den Arbeitgeber eine besondere Vereinbarung: im Sinne eines gelingenden Wissenstransfer werden sie bereits ein halbes Jahr vor der eigentlichen Wahl von ihrer Arbeit freigestellt. Im Zuge eines Patenprogrammes erhalten sie die Möglichkeit in dieser Zeit eine erfahrene Betriebsrätin oder einen erfahrenen Betriebsrat zu begleiten. Mit der Wahl zum Betriebsrat sind diese dann schon mit den Aufgaben und Tätigkeitsbereichen vertraut.

„Das ist quasi das, was wir vom Arbeitgeber fordern. Wenn wir wissen morgen geht der Superexperte in Rente, dann erwarten wir ja, dass ein halbes Jahr vorher der Nachfolger schon da ist.“ (Betriebsratsmitglied)

Diese besondere Abmachung mit dem Arbeitgeber unterstreicht, dass die Zukunft der B. Braun sozialpartnerschaftlichen von Arbeitgeber und Betriebsrat gestalten wird. Als ein weiteres wichtiges Element hiervoor wurde im Hinblick auf die demografische Entwicklung im Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zur Integration von leistungsgewandelten Beschäftigten verabschiedet. Die Betriebsvereinbarung wurde als Projekt beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht und ist nominiert.

Mit dem Projekt wurde die Qualifizierung von Betriebsräten nach den thematischen Bedarfen neu ausgerichtet und systematisiert. Dabei wurde eine Spezialisierung der einzelnen Betriebsratsmitglieder auf bestimmte Fachgebiete fokussiert. Das Projekt hat bewirkt, dass sich fachspezifische Experten entwickelt haben, die mit ihrem Wissen tiefgründig argumentieren können. Einem Generationswechsel begegnet das Betriebsratsgremium weitsichtig, weswegen bereits jetzt das Betriebsratsgremium durchschnittlich jünger als die übrige Belegschaft ist.

### 2.3 Salzgitter Flachstahl: Mitbestimmungsakademie für potentiellen Nachwuchs

#### „Die Betriebsräte fühlten sich deutlich besser auf ihr Amt vorbereitet“

Die Salzgitter Flachstahl GmbH ist in der Stahlindustrie als Produzent von Rohstahl aktiv. Als ein traditionsreiches Unternehmen der Montanindustrie mit ca. 6.000 Beschäftigten besteht ein hoher Organisationsgrad von 91,7%. Die Mitbestimmung wird neben 29 freigestellten Betriebsräten zusätzlich durch einen freigestellten Vertrauenskörperleiter sichergestellt (Siehe Abb. 3).

Der Betriebsrat der Salzgitter Flachstahl GmbH reichte 2012 das Projekt *Mitbestimmungsakademie* beim Deutschen Betriebsrätepreis ein. Das Ziel dieses Projektes bestand darin, Betriebsräte schon vor der eigentlichen Tätigkeitsübernahme auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Ausgangspunkt für diese Überlegungen war ein absehbarer Wechsel im Betriebsratsgremium. Es zeichnete sich ab, dass mit den kommenden Betriebsratswahlen in den Jahren 2014 und 2018 ein Generationenwechsel stattfinden würde. Seitens des Betriebsrates wurde befürchtet, dass durch so einen Wechsel über Jahrzehnte aufgebaute Strukturen und Wissen verloren gehen könnten. Um diese möglichen Konsequenzen abzuschwächen, entstand die Idee der Mitbestimmungsakademie.



„Betriebsratsarbeit ist kein Automatismus. Man muss den Beruf wie eine Ausbildung erlernen.“ (Betriebsratsmitglied)

#### Salzgitter Flachstahl – Projekt „Mitbestimmungsakademie“



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Die Mitbestimmungsakademie wurde erstmals 2010 angeboten. Das Angebot richtete sich an Beschäftigte, die Interesse zeigten mit der kommenden Wahl sich als Betriebsrat aufstellen zu lassen. Die Teilnehmenden waren Personen, die sich bereits als Vertrauenspersonen innerbetrieblich für die Interessen der Beschäftigten eingesetzt hatten.



„Es gab einen regelrechten Andrang in die Akademie aufgenommen zu werden.“  
(Betriebsratsmitglied)

Den Teilnehmenden wurde über 3 Jahre hinweg an einem Tag im Quartal Wissenswertes rund um die Mitbestimmung gelehrt. Zusätzlich fand einmal im Jahr ein Wochenendseminar statt. Die eintägigen Seminare fanden auf dem Werksgelände statt. Pro Jahrgang gab es 15 Teilnehmende. Die Inhalte teilten sich dabei in vier große Themenfelder auf. Kompetenzen wurden vermittelt in politisch-historischen, methodischen, fachlichen und sozialen Bereichen. Zum einen wurde betont, dass es wichtig sei zu verstehen, wie und warum es in der Montanindustrie die erweiterten Mitbestimmungsrechte gibt. Zum anderen bot die Mitbestimmungsakademie die Möglichkeit die individuellen persönlichen Kompetenzen zu erweitern. Im methodischen Kompetenzfeld wurden u.a. organisatorische Grundlagen vermittelt oder Präsentationstechniken erlernt. Fachliche Kompetenz umfasste Basis-

SALZGITTER  
FLACHSTAHL:  
„DIE BETRIEBSRÄTE  
FÜHLTEN SICH  
DEUTLICH BESSER  
AUF IHR AMT  
VORBEREITET“

wissen in Bezug auf die spätere Betriebsratsarbeit. So wurden u. a. die rechtlichen Grundlagen besprochen. Dazu gehörte ebenso ein Training zum Entstehungsprozess von Betriebsvereinbarungen. Soziale Kompetenzen wurden u. a. mit Kommunikationstechniken und Rhetorik erweitert. Mit dem Abschluss der Mitbestimmungsakademie erhielten die Teilnehmenden ein Zertifikat, das auch von der Arbeitgeberseite als Zusatzqualifikation akzeptiert und anerkannt ist. Selbst wenn anschließend keine Funktion als Betriebsrat aufgenommen wurde, konnten die Beschäftigten einen Mehrwert aus der Akademie gewinnen.

Im Gespräch betont der Verantwortliche des Projektes, mit der Mitbestimmungsakademie jungen Betriebsräten Unsicherheiten zu Anfang ihrer Amtsperiode genommen und Orientierung gegeben zu haben. Ein Ziel war es auch eine bessere Verknüpfung zwischen der durch (gewerkschaftliche) Seminare vermittelten Theorie und der betrieblichen Praxis herzustellen. Die Betriebsräte schildern in dem Zusammenhang, dass die üblichen Seminare einen guten theoretischen Einblick geben, die Anwendung auf der betrieblichen Ebene jedoch zu kurz kommt; auch sind die Seminare naturgemäß allgemein gehalten. Daher war es Ziel der Mitbestimmungsakademie den angehenden Betriebsräten durch kleinere Projekte der unmittelbare Anwendungsbezug hinter den theoretischen Grundlagen zugänglich zu machen. Mit der Entwicklung eines eigenen Konzeptes wurde die Möglichkeit gesehen ein Seminar zu gestalten, in welchem die unternehmerischen Besonderheiten und Bedürfnisse vordergründig behandelt werden. Wichtig war es daher den Organisatoren, dass Verständnis für die spezielle Mitbestimmungs- und Einflusskultur bei Salzgitter Flachstahl und die Prozesse der Mitbestimmung vermittelt wurden.

Die Seminare wurden anfangs durch einen älteren und erfahrenen Betriebsratskollegen durchgeführt. Nachdem dieser in Rente gegangen war, übernahmen jüngere Betriebsräte die Aufgaben. Ergänzend wurden externe Kommunikationstrainer, je nach behandeltem Thema, hinzugezogen. Das Projekt wurde nach anfänglicher Überzeugungsarbeit durch den Arbeitgeber finanziell und organisatorisch unterstützt. So wurden die Teilnehmenden für die Seminartage von ihrer Arbeit freigestellt. Der Arbeitgeber wollte das Projekt unterstützen, eine langfristig starke und kompetente Mitbestimmung ist arbeitgeberseitig erwünscht. Die Betriebsräte schildern zudem einen anderen wichtigen Effekt. Durch die Mitbestimmungsakademie erhielten Interessierte die Möglichkeit realitätsbezogene Einblicke in die Betriebsratsarbeit zu erhalten. Die Teilnehmenden konnten ihre Erwartungen und Vorstellungen mit der Realität vergleichen und überprüfen, ob das Interesse an der Betriebsratsarbeit tatsächlich bestand hat. Man verhindert, dass Beschäftigte mit falschen Vorstellungen zum Betriebsrat kandidieren.

Dass mit der Idee der Mitbestimmungsakademie das ursprüngliche Anliegen geglückt ist, bestätigen heutige Betriebsräte, die im Vorfeld die Mitbestimmungsakademie durchlaufen haben. Ca. 1/3 der Teilnehmenden pro Jahrgang sind Betriebsrat im Gremium geworden oder haben eine leitende Funktion bei den Vertrauensleuten eingenommen. Die positiven Rückmeldungen der ehemaligen Teilnehmenden überwiegen. Die ehemaligen Teilnehmenden wussten wie die Betriebsratsarbeit organisiert ist, wodurch zeitaufwendige Einarbeitungsphasen weggefallen sind. Auch hatten die neuen Betriebsräte eine klare Vorstellung davon, welche eigenen Akzente und Ideen sie einbringen wollten.



#### Im Gespräch mit Britta Bertermann

##### **Inwiefern war der Arbeitgeber gewillt Projekte – nicht zuletzt finanziell – mitzutragen?**

„Wir haben hier beides gefunden: Arbeitgeber, die durchaus bereit waren, die Wissenstransfermaßnahmen finanziell mitzutragen, als auch jene, die sich dagegen gewehrt haben. In Betrieben, in denen das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber partnerschaftlich ist, sind die Arbeitgeber oft daran interessiert, auch langfristig einen starken Betriebsrat zu haben, mit dem man auf Augenhöhe verhandeln kann. Damit ein potenzieller Nachfolger frühzeitig eingearbeitet werden kann, ist teilweise eine zeitlich befristete, zusätzliche Freistellung erforderlich. Manche Arbeitgeber waren da kooperativer als andere.

Wir haben aber auch die andere Seite gesehen, wo Arbeitgeber bewusst versucht haben, solche Prozesse zu torpedieren. Bildungsmaßnahmen wurden nicht genehmigt. Auch wurde grundsätzlich bemängelt, dass Wissenstransfer und Nachfolgeplanung nicht zu den relevanten Themen der Betriebsratsarbeit passen, weswegen z. B. darauf bezogene Bildungsmaßnahmen nicht unterstützt wurden. Mitbestimmung sollte bewusst geschwächt werden.“



„Den Leuten konnten durch die Mitbestimmungsakademie ein Gefühl für die Betriebsratsarbeit entwickelt. Die wussten wie der Hase läuft.“ (Betriebsratsmitglied)

Salzgitter Flachstahl ist ein gutes Beispiel dafür, wie angehende Betriebsräten vor der eigentlichen Aufgabenübernahme Unterstützung erfahren können. Durch die Mitbestimmungsakademie wurde ein Instrument entwickelt, das zum einen wichtige allgemeine und theoretische Grundlagen sowie den unternehmensspezifischen Praxisbezug herstellt. Wertvolles Wissen kann auf kommende Generationen übertragen werden. Das Beispiel macht deutlich mit welchem zeitlichen Vorlauf angehende Betriebsräte vorbereitet und ausgebildet werden: hier im Beispiel sind es drei Jahre.

#### 2.4 Stadtwerke Hannover/Enercity: Qualifikationen für die Zukunft

**„Wenn wir inhaltlich-sachlich nicht die besseren Argumente haben, passiert hier gar nichts (...) das ist der komplett neue Anspruch an Betriebsratsarbeit.“**

Enercity ist seit dem Jahr 2000 die Marke der Stadtwerke Hannover. Als Energieversorger für den Großraum Hannover beschäftigt das Unternehmen 2.500 Personen. Das Betriebsratsgremium besteht aus 19 Mitgliedern, wovon 7 freigestellt sind (Siehe Abb. 4).

Das Projekt *Kompetenzentwicklung für den Betriebsrat – von der Idee über das Konzept bis zur Umsetzung* wurde 2010 beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht und ist mit einem Sonderpreis ausgezeichnet worden. Dem Projekt waren Überlegungen über die zukünftige Kompetenzentwicklung der Betriebsräte vorausgegangen. Drei beobachtete Sachverhalte wurden in diesem Zusammenhang beschrieben, die dazu beigetragen haben, das Projekt zu entwickeln: (1) Seit der Jahrtausendwende hat sich Betriebsratsarbeit spürbar gewandelt. Einhergehend mit den sich schnell verändernden Märkten sind die Anforderungen an die Betriebsräte deutlich gestiegen, was wachsende Kompetenzen und Qualifizierungen erforderlich macht. (2) Im Hinblick auf die Zukunft des Unternehmens verstand sich schon damals der Betriebsrat als aktiver Gestalter und Ideengeber. Aber man stand einem Problem gegenüber: Es besteht ein Gefälle von Fachwissen zwischen dem Arbeitgeber und der Interessensvertretung. (3) Hinzukommt, dass Gremien eine Mischung an Qualifikationen und Fachwissen aufweisen, welche nicht im engeren Sinn auf die Bearbeitung betriebsrätlicher Themen ausgerichtet ist.

Mit dem Projekt wollten die Betriebsräte an dieser Stelle ansetzen und durch ein gezieltes Kompetenzentwicklungskonzept die Betriebsratsarbeit

#### Stadtwerke Hannover / Enercity – Projekt „Kompetenzentwicklung für den Betriebsrat“



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

professionalisieren und fachspezifisch qualifizieren. Langfristig wurde das Ziel verfolgt die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte zu stärken.

„Wir brauchen nicht nur Schnelligkeit, sondern wir brauchen auch Qualität in der Denke, wie ein Vorstand tickt, mit welchen Entwicklungen wir uns befassen müssen. (...) Wir müssen Qualifizierung ohne Ende machen, wir brauchen ein Kompetenzentwicklungskonzept für den Betriebsrat.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Die Konzeptentwicklung startete bereits 2009 und wurde nach der Betriebsratswahl 2010 vorangetrieben. Das Konzept basiert auf mehreren Schritten. So wird im ersten Schritt durch eine Ist-Analyse der Qualifikationsstand erfasst und darauf aufbauend im nächsten Schritt überlegt in welchen Bereichen und mit welchen Stärken sich die Mitglieder weiterqualifizieren können.

„Bin ich kommunikationsstark? Bin ich ein Zahlenmensch? Kann ich irgendwas transformieren?“ (Betriebsratsvorsitzender)

STADTWERKE HANNOVER / ENERCITY:  
„WENN WIR INHALTLICH-SACHLICH NICHT DIE BESSEREN ARGUMENTE HABEN, PASSIERT HIER GAR NICHTS (...) DAS IST DER KOMPLETT NEUE ANSPRUCH AN BETRIEBSRATSARBEIT.“

Berücksichtigt wurde dabei, welchen Anforderungen sich das Betriebsratsgremium zukünftig zu stellen hat und welches Fachwissen dazu benötigt wird. Am Ende dieses Prozesses entstand ein Betriebsrats-Leitbild in welchem die angedachten Entwicklungen festgehalten wurden. Im Vergleich mit ähnlichen Konzepten wurden hier Qualifizierungen anvisiert, die über die gesetzlich zugesprochenen Regelungen hinausgehen. So sollten nicht nur die üblichen Betriebsratsseminare besucht werden, sondern umfassendere Zusatzausbildungen erfolgen. Um das zu erreichen wurde bereits frühzeitig der Arbeitsdirektor in die Ideen um das Projekt eingebunden. Dieser sicherte, aus dem Anspruch heraus einen starken Betriebsrat für die Zukunft zu wollen, die Finanzierung solcher Maßnahmen zu.

„Von daher wünscht sich der Arbeitsdirektor einen professionell agierenden Betriebsrat mit dem er auch schwierige Themen auf Augenhöhe bewegen kann, weil er mit Betriebsräten auf jeden Fall die Verortung in das Unternehmen sichergestellt hat.“  
(Betriebsratsvorsitzender)

Man sammelte vielfältige Erfahrungen, die aufzeigen, dass der Umgang und die Offenlegung von Wissen, Stärken und Schwächen Sensibilitäten hervorrufen. Obwohl von Anfang an das komplette Gremium in den Prozess eingebunden war und Einklang darüber bestand, dass solche Entwicklungen notwendig sind, haben bis heute nur ein Teil der Mitglieder hiervon Gebrauch gemacht.

„Das ist das dickste Brett, innerhalb des Betriebsrats (...), weil es einfach Dinge freisetzt und auslöst, die selbst das Positivste, negativ bescheinen lässt. Ist es eine Auslese? Darf ich nicht mehr Betriebsrat sein? Schaffe ich das? Werde ich den Anforderungen gerecht?“  
(Betriebsratsvorsitzender)

Das Projekt wird als Erfolg bewertet, da die Möglichkeit geschaffen wurde, sich qualifiziert und umfassend weiter zu bilden. Der vorsitzende Betriebsrat ist mehr denn je der Überzeugung, dass mit dem Projekt der richtige Weg eingeschlagen wurde sich als Betriebsrat zu professionalisieren.

„Bei konsequenter Digitalisierung verlieren wir Aufgaben und Stellen, darum muss eine digitale Transformation gleich von Anfang an mitgedacht werden. (...) Und das ist die Herausforderung. Und das wir dahin müssen, was wir 2008, 2009 gedacht haben, bestätigt sich komplett.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Die damalige Vermutung, dass Betriebsratsarbeit komplexer und anspruchsvoller werden wird, hat sich bis heute deutlich bestätigt. Damit rein

spielen auch die Entwicklungen, die sich in jüngster Zeit in der Energiebranche ergeben haben. Es wird beschrieben, dass die Betriebsratsarbeit gerade hier an Bedeutung gewonnen hat, weil aktiv Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit in Zeiten höchster Unsicherheit unterstützt werden müssen. Existenzielle Sicherungen wie Beschäftigungs- und Entgeltsicherung werden umso wichtiger.

„Das ist jetzt anders. Die Leute machen sich Sorgen. Die Leute sehen was in der Energiewirtschaft so passiert oder ganz allein in der Gesellschaft und dass es kein Selbstverständnis mehr ist eine Beschäftigungssicherung für 10 Jahre zu kriegen. Dass es ein Wert ist.“  
(Betriebsratsvorsitzender)

Mit den kommenden Betriebsratswahlen 2018 und 2022 wird es zu keiner großen Änderung kommen. Schätzungsweise werden pro Wahlperiode bis zu 5 Personen das Gremium verlassen. Auch bezüglich des Nachwuchses wird der Zukunft gelassen entgegengeblickt. Bei enercity finden sich hinreichend potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen. In Kooperation mit der Gewerkschaft werden auch Überlegungen statt sogenannten Quereinsteigern den Weg in die Betriebsratsarbeit zu öffnen. Engagierte Beschäftigte, die aktiv die Interessen der Belegschaft vertreten wollen, dabei keine idealtypischen Weg über den Vertrauenskörper durchlaufen haben, soll der Weg in die Betriebsratsarbeit erleichtert werden.

Die Gefahr, dass mit den kommenden Wechseln im Gremium wertvolles Wissen verloren geht, wird nicht gesehen. Die neuen Betriebsräte werden durch erfahrene Betriebsräte in die Ausschussarbeit eingearbeitet. Neben einer gepflegten Datenbank mit Schulungsmaterialien stehen weitere Ressourcen bei der Ausschussarbeit zur Verfügung. Im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer wird betont, dass neue Betriebsräte eigene Ideen zur Gestaltung der Arbeitswelt miteinbringen sollen. Querdenker sollen mit zukunftsweisenden Ideen die Betriebsratsarbeit mitgestalten.

„Neues, frisches Denken reinkriegen und nicht irgendwie das Alte übertragen zu bekommen. Nicht der Transfer von altem Wissen, von alter Denke, von alten Mechanismen (...) Wir wollen von der Zukunft her denken und nicht aus der Vergangenheit.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Angenommen wird, dass die Herausforderungen an die Betriebsratsarbeit mit der Digitalisierung zukünftig steigen werden. Für die Betriebsräte der neuen Generationen bedeutet dies, dass der Druck qualifizierte Lösungen zu finden, steigen wird. Zudem wird die Arbeitsbelastung durch die zunehmende Schnelllebigkeit der Märkte weiterhin wachsen.

„In der Vergangenheit konnte man vielleicht die Haltung haben „einmal BR immer BR“ ohne auf die eigene Weiterentwicklung Wert zu legen – das hält man heute nicht mehr durch.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Umso wichtiger wird es nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden sein, dass sich durch Spezialisierung die Aufgaben und das Fachwissen auf möglichst viele Mitglieder verteilt. Mit dem Projekt besteht bei enercity auch im Hinblick auf zukunftsgerichtete Betriebsratsarbeit ein Angebot.

Den Themen Nachfolgeplanung und Wissensmanagement werden bei enercity gelassen entgegen geblickt. Mit den kommenden Betriebsratswahlen wird neues Wissen und Denken im Gremium begrüßt. Mit dem eingereichten Projekt hat das Betriebsratsgremium früh angefangen, Möglichkeit für eine Professionalisierung von Betriebsratsmitgliedern zu schaffen. Über das gesetzliche Limit hinaus steht es Mitgliedern zu, sich spezifisches Fachwissen aufzubauen, weswegen das Gremium die Möglichkeit hat zukünftigen Herausforderungen mit notwendigem Fachwissen zu begegnen.

## 2.5 Volkswagen Emden: Offene und ehrliche Diskussionen als Grundlage schaffen

„Also wir werden einen großen Umbruch hier bekommen.“

Das Volkswagen (VW) Werk in Emden ist einer von insgesamt 10 Produktionsstandorten in Deutschland und beschäftigt 9.000 Menschen. Die erweiterten Mitbestimmungsstrukturen in dem Werk gehören einer langen Tradition an, was sich unter anderem an dem sehr hohen Organisationsgrad von 98% zeigt. Das Betriebsratsgremium in Emden umfasst 37 freigestellte Mitglieder. Ein wichtiges Element der Mitbestimmungsstruktur sind aktuell ca. 500 Vertrauensleute (Siehe Abb. 5).

In der Vergangenheit hatte der Betriebsrat zwei Projekte beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht, die thematisch die Bereiche Wissensmanagement und Nachfolgeplanung umfassen. So wurde 2011 mit dem Projekt *Mit System zum Erfolg* nachhaltige Betriebsratsarbeit thematisiert und 2012 in dem Projekt *Führung im Betriebsrat* Qualifizierungsbausteine für Betriebsräte entwickelt. Beide Projekte sind das Ergebnis eines breit und umfassenden Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesses der internen Betriebsratsarbeit. Vorausgegangen waren zahlreiche Konflikte über thematische Schwerpunkte, aber auch über strukturelle und organisatorische Vorgehensweisen. Mit dem Ziel einer grundsätzlichen Neuaufstellung wurde von 2007 bis 2009 unter Einbezug eines externen Beraters die Betriebsratsarbeit neu definiert und danach strategisch neu ausgerichtet. Hierfür

## Volkswagen Emden – Projekt: „Mit System zum Erfolg“ und „Führung im Betriebsrat“



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

wurden zunächst Konflikte aufgearbeitet und im nächsten Schritt systematisiert in welcher Art und Weise zukünftig die Betriebsratsarbeit erfolgen soll.

„Nachdem die Konflikte aus dem Weg geräumt waren, war es der notwendige Schritt auch die Arbeit zu überdenken.“ (Betriebsratsmitglied 3)

In einem Teamentwicklungsprozess wurden wichtige organisatorische Arbeitsweisen geschult und darauf aufbauend über Kommunikationsstrukturen, den Umgang miteinander und über Führungskulturen diskutiert. Die Betriebsräte bewerten diesen radikalen Neuorientierungsprozess als absolut wertvoll, der im Wesentlichen dazu beigetragen hat, dass die Betriebsratsarbeit nun besser gestaltet ist: strategische Zielsetzung, systematische Vorgehensweise und Organisation sowie vorausschauende Festlegung von Terminen. Bis heute wird das erarbeitete Konzept umgesetzt, wenn auch mit der Zeit Elemente hiervon überarbeitet wurden.

VOLKSWAGEN  
EMDEN:  
„ALSO WIR WERDEN  
EINEN GROSSEN  
UMBRUCH HIER  
BEKOMMEN.“

Im Hinblick auf demografische Umbruchprozesse geben die Betriebsräte an, dass mit dieser Neuausrichtung der Grundstein für eine offene und ehrliche Diskussion über Nachfolgeplanung und Wissenstransfer gelegt wurde. Erst hierdurch war es möglich über eine langfristig ausgerichtete Personalpolitik zu sprechen.

„Und darum können wir heute offen sagen, Mensch, in drei Jahren oder in vier Jahren höre ich auf und wir müssen gucken, wer ist denn da gut für geeignet?“  
(Betriebsratsmitglied 1)

Wurden früher aus Angst, seine eigene Position zu schwächen oder um Machtkämpfe zu vermeiden, solche Themen abgelehnt, steht heute eine frühzeitige Planung im Sinne einer nachhaltigen Mitbestimmung im Vordergrund.

„Wir machen das, weil das ist ja unverantwortlich zu sagen: ich höre nächst Woche auf und einen Tag vorher kommst du mal und arbeitest du mal.“ (Betriebsratsmitglied 1)

Das Thema Generationenwechsel wird im Gremium bereits seit längerem diskutiert, da sich mit den anstehenden Betriebsratswahlen ein harter Umbruch ergeben wird. Dabei wird sich der demografische Wandel in zwei Schritten zeigen: Die erste Umbruchsituation wird sich im nächsten Jahr ergeben, wenn acht Menschen altersbedingt nicht mehr zum Betriebsrat kandidieren oder im Laufe der Wahlperiode aus dem Gremium ausscheiden. Darunter befinden sich der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter. Ein weiterer Umbruch wird mit der Wahl im Jahr 2022 stattfinden: 2/3 der heutigen 37 Mitglieder werden altersbedingt das Gremium verlassen, was die Notwendigkeit unterstreicht aktiv zu werden.

Kurz nach der letzten Betriebsratswahl wurde bereits offen über potenzielle Nachfolger diskutiert. Dabei konnten sich amtierende Betriebsräte selbst ins Gespräch bringen oder wurden von anderen vorgeschlagen. Ein Kandidat für den stellvertretenden Betriebsratsvorsitz legte seine ursprünglichen Aufgaben als Betriebsrat vor drei Jahren nieder. Seitdem wird er eingearbeitet und gefördert. Die Betriebsräte geben zu bedenken, dass man sich zwar intern auf diesen potenziellen Nachfolger ausrichtet, letztendlich jedoch die Belegschaft durch die Wahl hierüber entscheiden wird. Diese Form des Tandemmodells wird auch bei anderen Betriebsratsmitgliedern umgesetzt. Das Gremium ist überzeugt davon, dass durch dieses weitsichtige agieren der Generationenwechsel gelingen wird.

Bedenken bestehen hinsichtlich einer langfristigen Nachfolgeplanung, da zunehmend die Betriebsratstätigkeit an Attraktivität verliert. Als Ursache für diese Entwicklung spielen mehrere

Faktoren eine Rolle. So wird von den Betriebsräten beschrieben, dass die Aufgabenbereiche vielfältiger und umfassender geworden sind. Parallel zu weltwirtschaftlichen Entwicklungen hat sich der Druck auf und die Arbeitsbelastung für den einzelnen Betriebsrat vergrößert. Betriebsräte fühlen sich als Spielbälle zwischen der Belegschaft und dem Unternehmen. Betriebsratsarbeit wird als psychisch belastend beschrieben. Es geht nicht nur darum gesetzliche Mitbestimmungsrechte umzusetzen, sondern sich auf der persönlichen Ebene für einzelne Interessen einzusetzen.

„Gerade in den Bereichen passiert es immer wieder, da kommen Kolleginnen und Kollegen, Betriebsräte, die (...) setzen sich um 8 Uhr an den Schreibtisch, wissen um halb neun haben sie Ausschuss (...), dann hat noch jemand angerufen: „Komm eine Viertelstunde eher, wir haben was dringendes zu besprechen.“ (...) Vorher kommt noch eben ein Kollege rein und schreit: „Du musst mir helfen. Ich habe Freitag Urlaub angemeldet und ich kriege den nicht.“ Kommt der aus dem Ausschuss, regelt das vielleicht noch eben, (...) da heißt es, hier die nächsten Verträge laufen jetzt aus (...) Regelt das alles und eine Dreiviertelstunde später kommt ein Kollege und sagt: „Du, meine Frau hat sich gestern aufgehängt. Was machen wir denn jetzt?“ Das ist normal bei uns. Passiert nicht jeden Tag in der Dramatik, aber es ist auch nicht selten.“ (Betriebsratsmitglied 1)

„Und dann die Frage: wer reißt sich denn um diesen Job?“ (Betriebsratsmitglied 2)

Die hohe Arbeitsbelastung schrecke talentierte und qualifizierte Beschäftigte ab. Hinzukommt, dass die Betriebsratstätigkeit – einmal ausgeübt – keine grundsätzliche Umorientierung ermögliche. Dies liege auch daran, dass Betriebsräte zwar breit ausgelegte Qualifizierungsangebote durchlaufen, diese aber als fachliche Ausbildung von der Unternehmensseite nicht anerkannt werden.

„Wir haben gute Leute, die sagen: „Ich bin super qualifiziert. Was die IG Metall da macht, finde ich klasse, aber alles was ich mit aufgebaut habe im Leben, will ich denen nicht opfern, aber für zwei Perioden könnte ich mir das vorstellen, würde auch meiner Weiterentwicklung dienen.“ (Betriebsratsmitglied 3)

Vor diesem Hintergrund würden die Betriebsräte die Möglichkeit begrüßen, die Betriebsratstätigkeit zeitlich begrenzt ausüben zu können.

„Weil 25 Jahre Betriebsrat, davon bin ich überzeugt, hält in Zukunft keiner aus. Das hältst du nicht durch.“  
(Betriebsratsmitglied 2)

Dies setzt voraus, dass zum einen die Niederlegung von Ämtern akzeptiert wird und zum anderen auf entsprechende fachliche Qualifizierungsprogramme nach oder neben der Betriebsratstätigkeit absolviert werden können.

Rückblickend beurteilen die Betriebsräte ihren Veränderungsprozess als Erfolg dafür, dass der Generationenwechsel weitsichtig vorbereitet ist. Da bislang alle neuen Mitglieder des Gremiums als Vertrauensleute tätig waren, wurde der Wunsch formuliert das Projekt ebenso dort anzuwenden. Potenzielle Betriebsräte würden damit auf die Strukturen und Arbeitsprozesse vorbereitet werden.

Das Betriebsratsgremium wird mit den kommenden zwei Betriebsratswahlen einen massiven Umbruch erleben: über 2/3 der derzeitigen Betriebsräte werden mit der Wahl im Jahr 2022 das Gremium verlassen haben. Dies ist ein Beispiel dafür vor welchen Umbruchprozessen Betriebsratsgremien zukünftig stehen werden. Der Betriebsrat bei VW in Emden bereitet bereits seit einigen Jahren den Generationenwechsel vor. Grundstein hierfür ist eine offene Kommunikations- und Diskussionskultur. Nur dann können potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen frühzeitig eingearbeitet und auf ihre Funktion vorbereitet werden. Eine Herausforderung ist es nach Einschätzung der Betriebsräte, langfristig Menschen für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen. Dreh- und Angelpunkt wird sein, die Attraktivität der BR-Tätigkeit durch eine zeitliche Begrenzung und angemessene Qualifikationsprogramme während und nach der Betriebsratstätigkeit zu ermöglichen. Dann bleibt der Wechsel in den Betriebsrat und in andere berufliche Tätigkeiten weiterhin offen.

## 2.6 Volkswagen Nutzfahrzeuge: Entwicklung von passgenauem Seminarkonzept

### „Das Mentoring hat richtig gut nachgewirkt“

VW Nutzfahrzeuge als eine Sparte der Volkswagen-Gruppe. Der Standort in Hannover ist einer von insgesamt 10 Produktionsstandorten von Volkswagen in Deutschland, aktuell sind dort 15.000 Menschen beschäftigt. Das Betriebsratsgremium besteht aus 29 freigestellten Mitgliedern. Der hohen Beschäftigungszahl entsprechend gibt es im Werk zusätzlich ca. 800 Vertrauensleute (Siehe Abb. 6).

Mit dem Projekt *Personalentwicklungsmaßnahmen mit und für Betriebsräte gestalten*, welches 2010 beim Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurde, verfolgte das Betriebsratsgremium im Wesentlichen zwei Ziele. Zum einen war es absehbar, dass im es Gremium zu personellen Änderungen kommen würde. Mit dem Projekt sollten neue Betriebsräte bei dem Übergang in die Betriebsratsarbeit Unterstützung erfahren. Um allen



**Im Gespräch mit  
Britta Bertermann**

### Wie wurde die Nachwuchsproblematik in den Gremien diskutiert?

„Wir haben beides erlebt: Betriebsräte, die gar keine Probleme haben und Betriebsräte, die mit deutlichen Nachwuchsproblemen kämpfen. Das wurde vor allen durch die quantitative Befragung deutlich. Dort erlangte die Nachwuchsproblematik den zweiten Rang bei den Problemen im Betriebsrat. Es wird schwieriger, Leute zu finden, die sich für dieses Amt aufstellen lassen – gerade in Unternehmen mit befristeten Arbeitsverträgen. Oft werden auch Karrierenachteile befürchtet. Eine Freistellung wird häufig als Hürde betrachtet. Für junge Leute ist es attraktiver, eine Teilfreistellung zu nehmen oder das Amt nur für einen begrenzten Zeitraum auszuführen. Die Bereitschaft, sich wirklich langfristig danach zu orientieren, scheint in vielen Bereichen nachzulassen. Also das ist nochmal ein eigenes Problemfeld: die Suche nach und Motivation von Nachwuchs.“

Abbildung 6

### Volkswagen Nutzfahrzeuge – Projekt: „Personalentwicklungsmaßnahmen mit und für Betriebsräte gestalten“



Quelle: Eigene Darstellung

Gremienmitglieder Entwicklungspotenziale zu eröffnen, bestand das zweite Ziel darin, individuelle Entwicklungsmaßnahmen zu integrieren. Mit dem neuen Konzept wollte man ein Angebot schaffen, welches eine Ergänzung zu den gewerkschaftlich angebotenen Seminaren und speziell auf die Bedürfnisse der Betriebsräte in Hannover ausgerichtet ist. Eine solche Weiterentwicklungsmöglichkeit sei vor allem im Hinblick auf die kommenden Veränderungen in der Automobilindustrie und der zunehmenden Komplexität und Schnelligkeit des Marktes enorm wichtig. Die Projektentwicklung startete 2009.

„Was kann man tun für Betriebsräte in Richtung Personalentwicklung? Was kann über die reinen IG-Metall-Kurse angeboten werden? Was braucht man eigentlich noch?“ (Fachreferent 1 des Betriebsrates)

Es wurden verschiedene Qualifizierungsbausteine entwickelt, die ausgehend von der individuellen Situation und Interessenslage von den Betriebsratsmitgliedern besucht werden konnten. Hierdurch sollten Betriebsräte die Möglichkeit bekommen sich hinsichtlich ihrer Arbeit zu professionalisieren. Die Qualifizierungsbausteine bestanden zum einen aus Spezialisierungskursen, die Betriebsräten eine fachspezifische Weiterbildung ermöglichen und zum anderen aus Seminaren, die vor allem neuen Betriebsräten wichtige Grundlagen vermitteln. Bezogen hierauf wurde berichtet, dass neu ins Gremium gewählte Kolleginnen und Kollegen den Übergang als sehr herausfordernd beurteilen. Wie üblich entstammen neue Betriebsräte fast immer dem Vertrauensleutekörper. Obwohl Vertrauensleute ein Ausbildungsprogramm der IG Metall durchlaufen und so über fundierte Grundlagen verfügen, sind neugewählte Betriebsräte anfänglich mit den Strukturen und Arbeitsweisen noch nicht vertraut.

„Haben wir gehört, dass der Sprung vom Vertrauensmann, -frau zum Betriebsrat, Betriebsrätin, der ist heftig und wie das in vielen Jobs so ist, ist da ein Praxisschock da. Und den wollten wir torpedieren.“ (Fachreferent 1 des Betriebsrates)

In einem Starterworkshop wurden zunächst die Themen identifiziert, die bei den Neuen Verunsicherung hervorrufen. Was waren inhaltliche Erwartungen, bevor ihr Betriebsrat wurdet und was habt ihr dann erlebt? Die Themen wurden gesammelt und in sogenannten Rucksackworkshops und in einem Mentoringprogramm aufgegriffen. In den Rucksackworkshops wurden u. a. Methoden und nützliche Werkzeuge, wie beispielsweise Rhetorikbasics vermittelt. Das Mentoringprogramm wurde

von langjährigen und erfahrenden Betriebsratsmitgliedern geleitet, die in absehbarer Zeit in den Ruhestand eintreten würden. Dabei machte man es sich zu nutze, dass langjährig freigestellte Betriebsräte, die nicht mehr gewählt, aber kurz vor dem Ruhestand stehen, weiterhin als Betriebsrat agieren dürfen.

„Da haben wir gesagt: perfekt. Wir haben die Jungen, wir haben Ältere und da können wir die doch mit bestimmten Kursen und Themen zusammenbringen.“ (Fachreferent 2 des Betriebsrates)

Über ein halbes Jahr trafen sich die neuen Betriebsräte mit den „alten Hasen“ an einem Tag in der Woche. Bei der thematischen Bearbeitung wurde darauf geachtet, dass eine gute Balance zwischen Theorie, unternehmensbezogenen Praxisbeispielen und gemachten Erfahrungen besteht. Gerade von dieser Form des Austausches waren die Teilnehmenden begeistert.

„War eine unglaubliche Hilfe und die haben die Anlaufschwierigkeiten nicht gehabt.“ (Fachreferent 2 des Betriebsratsgremiums)

Auf das damals entwickelte Konzept wurde bislang bei jeder Betriebsratswahl zurückgegriffen, wenn auch je nach Situation und Bedarfen Modifikationen vorgenommen wurden. Ein zusätzlicher Transfer des Konzeptes ist im Bereich der Vertrauenskörperleitung und Schwerbehindertenvertretung geglückt.

Ähnlich, wie bei Volkswagen in Emden, wird in absehbarer Zeit ein umgreifender Generationenwechsel im Gremium anstehen. Ist die Fluktuation von 4 Mitgliedern mit der kommenden Wahl noch überschaubar, werden zur Wahl 2022 oder im Laufe dieser Wahlperiode ca. 2/3 der jetzigen Mitglieder aus dem Gremium ausscheiden. Bereits jetzt werden potenzielle Nachfolger auf ihre Aufgaben vorbereitet. So wurde in der Geschäftsordnung festgehalten, dass mit der nächsten Wahlperiode jüngere Kolleginnen und Kollegen sukzessive verantwortungsvolle Funktionen übernehmen werden.

„Die Jüngeren müssen viel eher in einen verantwortungsvollen Job rein in den nächsten Jahren, als das vor fünf, sechs, sieben Jahren der Fall war.“ (Fachreferent 1 des Betriebsrates)

Rückblickend wird besonders das Mentoring als wichtigstes Element bei der Heranführung neuer Betriebsräte bewertet.

„Zusammenfassend würde ich sagen: „Unbedingt machen, aber jeweils in den

VOLKSWAGEN  
NUTZFAHRZEUGE:  
„DAS MENTORING  
HAT RICHTIG GUT  
NACHGEWIRKT“



### Im Gespräch mit Britta Bertermann

#### Gibt es eventuelle Faktoren dafür, dass die Themen Wissensmanagement und Nachfolgeplanung nachhaltig behandelt werden?

„Wir haben da unterschiedliche Erfahrungen gesammelt. Dort, wo das gesamte Gremium mitgemacht hat oder dort, wo nur einzelne Mitglieder mitgemacht haben. Bei letzterem ist dies teilweise im Sande verlaufen oder wurde nicht vollständig umgesetzt. Wo das Gremium als Team gearbeitet hat, wurden die Maßnahmen arbeitsteilig umgesetzt. Oftmals gab es auch eine koordinierende Person, die die Umsetzungsprozesse kontrolliert hat und wo das Team gemeinsam gute Ergebnisse hervorgebracht hat. Kleinere und mittlere Gremien hatten es teilweise schwieriger. Gremien in Großbetrieben arbeiten teilweise professioneller, weil sie über ganz andere Ressourcen (z. B. finanzieller Art, Freistellungsmodalitäten) verfügen. Kleine und mittlere Gremien sind häufig auf externe Begleitung angewiesen, die den BR-Mitgliedern aufzeigt, an welchen Stellen es hakt und was man machen muss, damit der Prozess am Laufen bleibt.“

Zeitgeist reingucken, was jetzt auch passt.“ So dieses Mentoring das passt glaub' ich immer. Wissensstafette, was auch immer, egal welche Firma, sollte man idealerweise tun (...).“ (Fachreferent 1 des Betriebsrates)

Bei Volkswagen bestehen besondere Strukturen und Regeln, weshalb der Generationenwechsel umsichtig vorbereitet werden kann. Kritisch wird eingeräumt, dass aufgrund dieser spezifischen Strukturen das Konzept leider nur bedingt auf andere Unternehmen übertragen werden kann.

Auch bei Volkswagen Nutzfahrzeuge in Hannover sind mit dem Projekt bedarfsgerechte Maßnahmen integriert worden, Neugewählte bei dem Übergang in den Betriebsrat zu unterstützen. Ein eigenes Seminarconcept entstand mit einem besonderen Fokus auf einer Kombination aus Theorie, betriebsspezifischen Besonderheiten und wertvollen Erfahrungen. Das hilfreiche Instrument war das Mentoringprogramm, um Wissen an die nächste Generation weiterzugeben.

### 3 AUSBLICK

Die Einblicke in verschiedene Projekte zeigen, wie den Herausforderungen durch den demografischen Wandel begegnet wird. Darüber hinaus wurde in einigen Gesprächen ein Thema diskutiert, das im engen Zusammenhang mit Wissenstransfer und der Gewinnung neuer Betriebsräte steht: das zukünftig notwendige Qualifikationsniveau der Betriebsräte.

Viele Betriebsräte schilderten, dass die Anforderungen an die Betriebsratstätigkeit im letzten Jahrzehnt zugenommen haben. Einhergehend mit den schneller werdenden Märkten sind die Aufgabenbereiche der Betriebsräte komplexer gewor-

den, erfordern gleichzeitig hohes Fachwissen und vielfältige Kompetenzen. Um zukünftig Entwicklungsprozesse als aktiver Akteur mitgestalten zu können, ist ein weiterer Aufbau von Qualifikationen erforderlich. Diese Aufgabe wird besonders der neuen Betriebsratsgeneration zukommen.

Als Antwort hierauf war es das Ziel mehrerer vorgestellter Qualifizierungskonzepte durch systematische und themenspezifische Qualifizierung Betriebsräte zu befähigen, ihre vielgestaltigen Aufgaben zu erfüllen und zugleich Wissen zu vermehren. Vor diesem Hintergrund waren in den Projekten Maßnahmen zu finden, die auf den Erwerb von fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen abzielen:



- Systematische Erfassung von Qualifikations- und Kompetenzstrukturen
- Ist- und Sollanalysen über Fachwissen und Fähigkeiten
- Jährlich stattfindende Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsgespräche

Aus diesen Diskussionen lässt sich ableiten, dass sich zukünftig Wissenstransfer nicht nur auf die Weitergabe von langjährigem Wissen beschränken wird, sondern Transfer von aktuellem Fachwissen in einem breiten Kompetenzfeld beinhalten wird. Die Debatten um Wissenstransfer in den Gremien haben gezeigt, dass die Weitergabe von erfahrungsbasiertem Wissen zwar eine essentielle, aber nicht die einzige Aufgabe der Zukunft sein wird. Im Sinne einer Befähigung von Betriebsräten ist zu vermuten, dass der Aufbau von fachspezifischem Wissen in Kombination mit vielfältigen überfachlichen Kompetenzen eine genauso große Aufgabe sein wird. Bei zunehmender Digitalisierung und Schnellebigkeit der Märkte wird die neue Generation von Betriebsräten diese Entwicklung mitgestalten.

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)