# Betriebsratsarbeit nachhaltig sichern

**NACHFOLGE** *Ein Wechsel der Betriebsratsvorsitzenden ist mit Risiken für die bisherige Arbeit des Gremiums verbunden. Warum ist es oft so schwierig, den Übergang zu vollziehen und eine gute Nachfolgeregelung zu finden? Drei typische Fallkonstellationen.*

VON **SIGRUN RICHTER, WALTER MUGLER** UND **SYLVIA STIELER**

Von nachhaltiger Betriebsratsarbeit können wir dann sprechen, wenn die erreichten – und oft genug schwer erkämpften – Erfolge der Interessenvertretung möglichst dauerhaft gesichert werden. Eine besondere Hürde besteht dann, wenn die kontinuierliche Weiterarbeit auch bei personellen Übergängen im Betriebsratsgremium gewährleistet werden soll. Ein Wechsel der Vorsitzenden kann Risiken für eine nachhaltige Betriebsratsarbeit mit sich bringen. Häufig wird die Nachfolge spät oder nicht mit dem ganzen Gremium vorbereitet.

## Unklare Nachfolgeregelung nützt nur dem Arbeitgeber

Diese unklaren Nachfolgesituationen kann der Arbeitgeber jedoch zu seinem Vorteil nutzen – beispielsweise beruft sich ein Arbeitgeber auf angebliche Absprachen oder Vereinbarungen mit dem Vorgänger. Damit sind die bisherigen Leistungen des Betriebsratsgremiums gefährdet. In ihrer Zusammensetzung und in den betrieblichen Interessenkonstellationen sind alle Betriebsratsgremien für sich zu betrachten. Deshalb gibt es auch keine allgemeinen Empfehlungen, wie die Nachfolge von Betriebsratsvorsitzenden jeweils am besten zu regeln ist. Handlungsvorschläge sind abhängig von der Zusammenarbeit im Betriebsratsgremium, von der Position des Arbeitgebers und nicht zuletzt von der Stellung der Betriebsratsvorsitzenden. Bei der Beratung von Betriebsräten können jedoch manche Fallkonstellationen bei der Regelung der Nachfolge immer wieder beobachtet werden, sie können geradezu als typisch bezeichnet werden. Drei dieser typischen Nachfolgesituationen werden im folgenden Text vorgestellt und betrachtet. Anhand dieser Beispiele können Betriebsratsmitglieder die Situation in ihrem Gremium und Ursachen für diese betriebliche Lage einschätzen. So können sie im Falle einer Nachfolgeplanung zielgerichteter agieren.

## Typ eins: Die Nachfolge ist ungeklärt

Eine ungeklärte Nachfolge ist am häufigsten in den Betriebsratsgremien anzutreffen. Dabei können ganz verschiedene Ursachen dazu führen, dass im Gremium die Festlegung auf einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin ausbleibt: Die Betriebsratsvorsitzenden sind sich selbst noch nicht im Klaren, wie lange sie das Amt noch ausführen wollen oder sie sehen für sich keine andere Perspektive im Gremium oder im Unternehmen. Verstärkt wird dies möglicherweise dadurch, dass amtierende Betriebsratsvorsitzende aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeiten an die Rolle im Betrieb und die mit dem Betriebsratsvorsitz verbundenen gewerkschaftlichen Funktionen gewöhnt sind. Damit sind Ansehen und Wertschätzung verbunden. Dadurch fällt es ihnen schwer, in die zweite Reihe zu treten. Ein anderer Grund kann darin liegen, dass auf den ersten Blick aus dem Gremium kein anderes Betriebsratsmitglied als Nachfolger oder Nachfolgerin geeignet scheint, weil vielleicht kein anderes Mitglied über so langjährige Erfahrung im Betriebsrat verfügt oder der Arbeitgeber sich mit

**DARUM GEHT ES**

**1.** Mit guter Betriebsratsarbeit werden die Interessen der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber vertreten und gesichert.

**2.** Eine ungeklärte Nachfolgesituation bei Betriebsratsvorsitzenden kann Brüche mit sich bringen und damit Leistungen des gesamten Betriebsratsgremiums gefährden.

**3.** Mit einer offenen, transparenten Arbeit und mit gegenseitigem Vertrauen im Gremium, kann der Übergang erfolgreich bewältigt werden.

seinen Anliegen nur an die Vorsitzenden wendet und zunächst kein anderes Betriebsratsmitglied als Ansprechpartner auf Augenhöhe akzeptiert. Ungeklärt bleibt die Nachfolge möglicherweise auch, wenn sich die amtierenden Betriebsratsvorsitzenden bewusst zurückziehen und nicht mehr in die Suche nach einem Nachfolger, einer Nachfolgerin einmischen wollen.

- Anstehende Themen bleiben ungeklärt

Diese kurzen Beispiele zeigen die vielfältigen Gründe auf, aus denen eine mittelfristig absehbare Nachfolgeplanung im Betriebsratsgremium nicht angegangen wird. Aus Sicht der handelnden Betriebsratsmitglieder ist das verständlich. Diese unklare Situation ist allerdings auch mit gravierenden Nachteilen für die Betriebsratsarbeit verbunden: Anstehende inhaltliche Themen bleiben offen, können nicht geklärt werden, weil der Wechsel des Betriebsratsvorsitzenden in der Luft liegt. Möglicherweise baut der Arbeitgeber sogar darauf, dass das Betriebsratsgremium unter einem neuen Vorsitz zu anderen Entscheidungen als bisher tendiert und verzögert von sich aus die Befassung mit anstehenden Themen. Damit werden auch die bisherigen Leistungen der Betriebsratsvorsitzenden auf's Spiel gesetzt.

- Erhöhter Kraftaufwand

Eine ungeklärte Nachfolgeregelung bringt außerdem den Nachteil mit sich, dass die Nachfolgenden zusätzliche Energie brauchen, um sich den Betriebsratsvorsitz zu erarbeiten. Potenzielle Kandidaten müssen sich eigenständig in die betrieblichen Themenfelder einarbeiten, Wissensvorsprünge und vor allem Erfahrungen der bisherigen Vorsitzenden gehen dabei verloren, beispielsweise bewährte Verhandlungsstrategien gegenüber dem Arbeitgeber. Der Know-how-Erwerb erfordert von ihnen, aber auch vom gesamten Betriebsratsgremium, einen erhöhten Kraftaufwand.

## Typ zwei: Das Bestreben der anderen

Eine andere Ausgangslage besteht, wenn eine Gruppe im Betriebsrat, vielleicht auch die Mehrheit im Gremium, auf eine Nachfolgeplanung und -regelung drängt. Häufig tritt diese Situation in Zusammenhang mit betriebsratsinternen Konflikten auf. Bei inhaltlichen Entscheidungen ist sich das Gremium zwar über das Ziel, nicht aber über den »richtigen« Weg einig. In der typischen Konfliktsituation verweisen einige darauf, dass sie sich sehr stark an den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes orientieren wollen. Andere set-

Am besten läuft der Wechsel, wenn mögliche Nachfolger gezielt gefördert werden und ein Mentor den Nachfolger unterstützt.

zen eher auf eine inhaltliche Einigung mit dem Arbeitgeber, die auf pragmatische Lösungen zielt. Sie führen an, dass diese Strategie bisher schon in einigen Fällen zu erfolgreichen Regelungen geführt habe. Obwohl Sachthemen diskutiert werden, überlagert hier die Beziehungsebene die Sachebene. Im Vordergrund steht zwar eine Entscheidungsfindung anhand von Daten, Fakten und Sachverhalten. Gleichzeitig werden jedoch die Stellungen zueinander im Gremium und damit der gemeinsame Weg zum Ziel in Frage gestellt. Das erschwert oder verhindert die Bearbeitung der Sachthemen.

▸ Sachthemen werden infrage gestellt

Die Ursachen für diese Situation im Betriebsrat sind zwar ganz anders gelagert als bei den ersten Beispielen. Sie bringt für die Betriebsratsarbeit jedoch ähnliche Risiken mit sich. Der Konflikt im Gremium geht zwar von einem Sachthema aus, überträgt sich jedoch durch die Infragestellung des Betriebsratsvorsitzes auch auf alle anderen anstehenden Sachthemen. Die inhaltliche Bearbeitung der Themenfelder leidet. Auch diese Situation kann ein Arbeitgeber zu seinen Gunsten nutzen, weil Betriebsratsentscheidungen beziehungsweise betriebliche Regelungen im Interesse der Beschäftigten verzögert werden.

Wie schon beim ersten Typ, müssen alle Beteiligten in dieser Konfliktsituation zusätzliche Kraft aufbringen. Zusätzlich zur inhaltlichen Auseinandersetzung ist der Konflikt um die Person des oder der Betriebsratsvorsitzenden zu lösen: Aus Sicht des amtierenden Vorsitzenden läuft der Prozess aus dem Ruder, gegenüber dem Gremium und möglicherweise auch gegenüber dem Arbeitgeber besteht ein zusätzlicher Rechtfertigungsdruck.

▸ Verhandlungsposition ist geschwächt

Aufgrund seiner schwächeren Verhandlungsposition können auch die Betriebsratsforderungen gegenüber dem Arbeitgeber nur schwächer vorgebracht und durchgesetzt werden. Das Gremium wiederum muss sich – möglicherweise in schwierigen Verhandlungssituationen – mit der Frage der Nachfolge beschäftigen. Selbst nach deren Klärung ist die Arbeit der Interessenvertretung schwieriger: So neugewählte »Vorsitzende« haben anfangs eine schwierigere Startposition, weil sie als zusätzliche Aufgabe das Gremium wieder zusammenführen müssen.

## Typ drei: die geplante Nachfolge

Die wünschenswerteste Fallkonstellation ist die, in der der Betriebsratsvorsitzende und besser noch ein Team innerhalb des Gremiums die Nachfolge plant und strukturiert organisiert. Potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen werden im Gremium und vom Führungsteam vorgeschlagen und gefördert. Der Betriebsratsvorsitzende legt seine persönliche Ausstiegsplanung offen, er beteiligt das Gremium und ruft keinen Kronprinzen, keine Kronprinzessin im stillen Kämmerlein aus.

Für die Betriebsratsarbeit ergeben sich in dieser Situation große Vorteile.

▸ Vertrauen und Transparenz

Im Führungsteam und teilweise im gesamten Betriebsratsgremium können Anforderungen an den oder die Nachfolgerin besprochen werden. Zwar wird in keinem Gremium der oder die ideale Kandidatin vertreten sein. Aber es wird möglich, die Stärken der einzelnen Betriebsratsmitglieder anzusprechen und gemeinsam zu überlegen, wer den Vorsitz am ehesten übernehmen kann und wie weitere Aufgaben im Gremium verteilt werden können. Für die Betriebsratsarbeit ist dieses Vorgehen sehr erfolgversprechend. Aber gleichzeitig ist es mit hohen Anforderungen an das Gremium und seine Mitglieder verbunden. Es setzt Vertrauen, Offenheit und Transparenz voraus: Der oder die Betriebsratsvorsitzende muss seine Pläne im Gremium offen legen. Gleichzeitig muss dem Arbeitgeber gegenüber solange Stillschweigen bewahrt werden, bis die Nachfolge im Gremium geregelt ist. Gleichzeitig stellen sich alle Betriebsratsmitglieder der Diskussion, welche Stärken und Schwächen sie haben und wer am ehesten in Zusammenarbeit mit den anderen Betriebsratsmitgliedern die Position des/der Vorsitzenden ausfüllen kann. Das erfordert gegenseitiges Vertrauen und Kritikfähigkeit im Gremium. Bei der geplanten Nachfolge muss das Gremium auch überlegen, ob der Wechsel während der Amtszeit des Betriebsrats stattfindet oder ob er mit den nächsten Betriebsratswahlen verbunden wird.

▸ Übergabe wird aktiv vorbereitet

Ist ein Nachfolger, eine Nachfolgerin ernannt, kann die Übergabe der Verantwortung gut vorbereitet werden: Durch die Planung von

ON LINE

**aib-web.de**

▸ Lesen Sie dazu auch unseren Schwerpunkt in der AiB 12/2015, »Nachfolge planen«. Auch online lesbar unter **www.aib-web.de** › Zeitschriften

WICHTIGE PUNKTE FÜR EINEN STRUKTURIERTEN NACHFOLGEWECHSEL

## Strukturierter Übergang des Betriebsratsvorsitzes

| | |
|---|---|
| Bestandsaufnahme des BR-Vorsitzenden und seiner Stellvertretenden | · Welche BR-Aufgaben fallen täglich/wöchentlich/monatlich an?<br>· Welche davon müssen vom BR-Vorsitzenden bzw. von Freigestellten übernommen werden,<br>· welche können andere BR-Mitglieder oder Ausschüsse übernehmen? |
| Klärung im BR-Gremium | · Welche Aufgaben könnte der BR-Vorsitzende abgeben, wer könnte diese Aufgaben übernehmen?<br>· Welche Voraussetzungen müssen bei Übernahme dieser Aufgaben erfüllt sein? |
| Fragen an neue Betriebsräte und Ersatzmitglieder | · Welche Betriebsratsaufgaben interessieren euch besonders, was könntet ihr vielleicht übernehmen?<br>· Welche Unterstützung braucht ihr dabei? |

Qualifizierungen, die gleichermaßen die Sozial-, die Methoden und die Fachkompetenz erweitern. Dabei können die Erwartungen des Gremiums an den neuen Kandidaten, die neue Kandidatin geäußert werden. Letztere oder letzterer haben aber auch die Gelegenheit, ihre eigenen Vorstellungen dazustellen und beides im Gremium abzugleichen. Die Übertragung von Teilaufgaben erlaubt den Nachfolgenden, allmählich in die neue Aufgabe hinein zu wachsen und sich gegenüber dem Arbeitgeber als Ansprechperson zu positionieren. Der oder die erfahrene Betriebsratsvorsitzende ist dabei als Patin oder Mentor gefragt und das ganze Gremium unterstützt beide im Nachfolgeprozess. Damit wird die Kraft des Betriebsratsgremiums gebündelt, anstatt dass seine Position gegenüber dem Arbeitgeber geschwächt wird. Außerdem kann die öffentliche Wahrnehmung des zukünftigen Vorsitzenden durch die Beschäftigten beispielsweise durch Beiträge in Betriebs- oder Abteilungsversammlungen und bei Verhandlungen systematisch aufgebaut werden.

### Wichtig: Unterstützung organisieren

Auch der eben beschriebene, systematisch vorbereitete Übergang des Betriebsratsvorsitzes ist für das Gremium mit einem hohen Kraftaufwand verbunden. Gefordert sind auch die Vorsitzenden, die ihr Amt als Führungsaufgabe verstehen und denen eine geregelte Übergabe hohe Führungsqualitäten abverlangt. Aber er ist auch der sicherste Weg, um die bisherigen Betriebsratsleistungen und -erfolge dauerhaft abzusichern. Dabei können Betriebsräte externe Unterstützung nutzen, beispielsweise durch die externe Moderation bei einer Sondersitzung des Betriebsrats oder einer Betriebsratsklausur. Oder sie nutzen Seminare, die zunehmend durch die gewerkschaftlichen Bildungsträger angeboten werden. Für Betriebsräte beginnt jetzt die zweite Hälfte der Wahlperiode – für viele Gremien ein guter Zeitpunkt, um Betriebsratsarbeit durch den Start einer systematischen Nachfolgeplanung nachhaltig zu sichern! ◁

**Sigrun Richter,**
Beraterin,
IMU-Institut Stuttgart.

**Walter Mugler,**
arbeitsorientierter Berater,
IMU-Institut Stuttgart.
**wmugler@imu-institut.de**

**Sylvia Stieler,** arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin,
IMU-Institut Stuttgart.
**sstieler@imu-institut.de**