

WIE VERHINDERT MAN VERLUSTE VON KNOW-HOW/ERFAHRUNG UND SCHLAGKRAFT BEIM GENERATIONSWECHSEL?

– Impulse für eine strategische Personalentwicklung im BR/PR

Noch sind viele Betriebs- und Personalräte (BR/PR) in deutschen Unternehmen und Behörden Mitte 50 bis Anfang 60. Doch diese Generation erfahrener, meist tief in der Gewerkschaftswelt verwurzelter und im Geist sozialpolitischer Utopien sozialisierter Mandatsträger tritt nun nach und nach ab.

Zu beobachten ist auch eine wachsende Zahl von nichtfreigestellten BR-/PR-Mitgliedern, die schon nach 1-2 Amtsperioden das Gremium wieder verlassen. Sie handhaben ihre Betriebsrats Tätigkeit als eine zeitlich begrenzte Engagementphase, manchmal explizit als Projekt.

Längst ist ein **Prozess der „Erneuerung“ der Gremien im Gange** – sie werden jünger, weiblicher und bunter – ein Prozess, der durch die z.B. in 2022 anstehenden BR-Wahlen noch einmal einen kräftigen Schub erhalten wird.

Allerdings ist auch zu beobachten – und wird auch von wissenschaftlicher Seite ange mahnt (s. z.B. Jensen/Molitor, HBS-Studie, 3/2021) – **dass dieser Prozess zu langsam und vor allem zu unsystematisch läuft**: viele Gremien engagieren sich zwar bei der Gewinnung neuer, jüngerer Kandidat*innen – oft aber ohne konkrete Kompetenz-Ausrichtung und ohne Bewußtsein, welche Dynamik durch die dann anstehende Integration dieser neuen Mitglieder entstehen kann. Sie führen zwar Übergabe-Gespräche, beziehen diese aber oft „nur“ auf die neu zu besetzenden Funktionen (z.B. Wirtschaftsausschuß-Sprecher).

Unsere Erfahrung ist ebenfalls, dass in vielen Gremien die Tatsachen (wie z.B. die Ausscheidungs-Zeiträume, die Erfahrungs- und Rollen-Lücken, die das „reisst“) häufig nicht systematisch erhoben und analysiert werden. Geschweige denn offen besprochen wird, was am sinnvollsten getan werden könnte, um diese Situation erfolgreich zu meistern. Oft wird gehofft, dass sich das quasi automatisch regelt – wenn man nur genügend jüngere Interessierte anspricht oder wenn man Absprachen mit Einzelnen trifft und hofft, dass sich die Menschen dann daran halten. Das erzeugt manchmal unerfüllbare Hoffnungen, oft auch ungute Stimmung, weil man den Eindruck hat, da wird „was gemauschelt“. Es wäre also besser, diese Situation offen und geplant anzugehen.

Insofern plädieren wir dafür, dass sich BR-/PR-Gremien frühzeitiger, behertzter, analytischer und mit klarer politisch-fachlicher Perspektive um ihren drohenden Fachkräftemangel, ihre zu befürchtenden Rollenausfälle, ihre unsicheren Arbeitsstrukturen kümmern sollten:

Personalplanung im BR und PR ist also dringend geboten.



BEISPIELE FÜR EINEN PROFESSIONELLEN GENERATIONSWECHSEL

Wie dieses Thema gezielt und systematisch – also professionell – angegangen werden kann, wurde in den letzten Jahren von einigen Gremien öffentlich „vorgeführt“ und auch in Studien und Projekten vorgestellt: diese haben ihre Altersstruktur sauber analysiert und die nächsten Jahre hochgerechnet und über die Konsequenzen für ihre Arbeit diskutiert; sie haben sich damit beschäftigt, was die zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre sein werden und auf dieser Basis einen ganzen „Strauß“ an Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen entwickelt und geplant umgesetzt. Teilweise mit der Unterstützung Ihrer Gewerkschaften, teilweise auch mit Unterstützung von Universitäten, der Hans-Böckler-Stiftung u.a. Berater*innen (s. z.B. den Bericht von Dr. Frerichs in der AIB 12/15 über das spannende Projekt beim GBR der Evonik Industries AG, der damit den BR-Preis 2016 gewonnen hat oder s. das PEPP-Projekt vom Vorstand der IGM).

Bereits 2014 hat der Autor in Kooperation mit der Technologieberatungsstelle des DGB Hessen (TBS) in Kooperation mit der IGM Frankfurt eine 5-modulige Seminarreihe unter dem Titel „Next Generation“ durchgeführt, um den Generationswechsel als wichtiges Thema in die Frankfurter Gremien einzubringen und die Verbindung der Themen „Vereinbarkeit von Familie, Hobbies, Arbeit und BR-/PR-Engagement“ sowie „anderes Bewußtsein der jungen Generation“ mit moderner BR-/PR-Arbeit zu erarbeiten und zum Erfahrungsaustausch einzuladen. Danach gab es verschiedene interessante Kooperationen, in denen der Autor den hier vorliegenden Ansatz zur nachhaltigen und politisch-strategischen Bearbeitung dieses Themas immer wieder „getunt“ hat – so ist diese Werkstatt entstanden, in der die Mitglieder eines BR- oder PR-Gremiums maßgeschneidert eine solide und konkrete Basis für die personelle Weiterentwicklung ihres Gremiums im Konsens erstellen (können).

DAS GREMIUM GANZHEITLICH NEU AUFSTELLEN

Generationswechsel wird häufig gleichgesetzt mit dem Finden und Gewinnen von jungen Menschen für die BR-/PR-Arbeit. Die Ansprüche und Vorstellungen vieler Jüngerer haben sich allerdings erheblich verändert, weshalb sie wohl manchmal die Außendarstellung des BR/PR als wenig attraktiv empfinden, weshalb sie vielleicht auch Diskussionen anregen über „veraltete Arbeitsweisen“, weshalb sie vielleicht auch die eher traditionelle BR-/PR-Rolle des „Gesetzeswächters“ nicht genügend finden und mehr in die Rolle des Gestalters der Arbeitsbedingungen im digitalen Zeitalter wollen. Oder: die Ansprüche von Frauen, sich stärker einzubringen und ihre Sicht der Dinge gleichberechtigt zu vertreten, werden ggf durch alte Rollenmodelle im BR/PR nicht umgesetzt oder übergangen, wenn z.B. die Alternative Frau oder Mann bei der Besetzung der Vorsitzenden-Funktion im Raum steht.

Gleichzeitig stellen wir häufig fest, dass betriebliche Bereiche im BR/PR kaum oder gar keine Rolle spielen – damit auch deren Probleme nicht wie es angemessen wäre bei der Aufgaben-Planung berücksichtigt werden (§ 15 BetrVG wäre damit nicht erfüllt).

Damit wird andeutungsweise klar, dass es um viel mehr geht beim Generationswechsel; dass es vielleicht sogar darum geht, das (andere) Verständnis der Jüngerer von Interessenvertretungsarbeit zu thematisieren und nach einem neuen Konsens zu suchen, der für alle vertretbar und attraktiv ist – auch im Hinblick auf die Außenwirkung. Aus diesem Wechselspiel kann etwas Interessantes, Fruchtbare für die Zukunft der Gremien entstehen – wenn es alle wollen und die Chance sehen (und übrigens wäre das auch ein Kennzeichen moderner Teamarbeit).

Viele Gremien funktionieren nur deshalb so gut, weil einzelne Mitglieder ein profundes Know-How haben, eine ggfs. über einen langen Zeitraum erworbene Erfahrung in verschiedenen Themenfeldern, die für die BR-/PR-Arbeit wichtig sind. Sei es, wer warum nicht richtig eingruppiert ist, welche Arbeitszeit-Modelle sinnvoll für die Beschäftigten sind und was dazu konkret vereinbart werden sollte, um keine Nachteile entstehen zu lassen oder an welchen Stellen man ansetzen muss bei der Digitalisierung, um für die Beschäftigten sowohl die nötige Absicherung hinzubekommen, als auch die nach vorne gerichtete Gestaltung von dort entstehenden Themenfeldern für die Zukunft guter Arbeit verabreden zu können.

Neben diesen Themen haben Personen auch noch Anderes „drauf“: sie sind Meinungsbilder, Beruhiger („Fels in der Brandung“), geschickte Verhandler, erfahren im Zusammenstellen von hoch-produktiven Teams usw. Da stellt sich die Frage, wie „Neue“ in derartige Rollen reinwachsen und dort eine gute Performance erreichen können.

Für die Bearbeitung all dieser Themen gibt es prinzipiell 2 Möglichkeiten:

- 1. Wir gestalten mit Euch zusammen einen 2-tägigen WS, um genau dieses Thema exklusiv zu bearbeiten – und am Schluß mit einer Überblicksplanung („roadmap“) zu enden, die die nächsten Schritte benennt (ggf inkl. unserer weiteren Begleitung)**
- 2. Wir gestalten mit Euch z.B. nach der BR-/PR-Wahl eine Planungsklausur, in der das Generationswechsel-Thema integriert ist und in der ebenfalls am Schluß eine „roadmap“ mit Themen, timeline und „wer machts?“ entsteht, mit der Ihr dann direkt weiterarbeiten könnt.**

Egal, welchen Bearbeitungs-Weg Ihr wählt – schlagen wir folgende **Inhalte** vor:

1. Unsere Situation im BR/PR: Zusammensetzung des Gremiums mit Altersstruktur, mit Kompetenz, Rollen-Aufteilung, besondere Talente und Erfahrungen, Bedeutung für Zielverfolgung, Aufgaben-Bearbeitung, Auseinandersetzung mit AG, Nahtstellen-Bedienung zur Gewerkschaft, Organisationsgrad u.a.
2. Wie haben wir bisher unsere durch Ausscheiden von Kolleg*innen gerissenen „Lücken“ gefüllt – was hat sich bewährt, was war eher schwierig? Welche Vorbehalte gibt es gegenüber systematischem Vorgehen?
3. Wie werden sich die Anforderungen in den nächsten Jahren verändern – generell und bei uns in der Firma? Wichtige Trends, Analysen, wie z.B.
 - Entgrenzung der Arbeit und prekäre Arbeitsverhältnisse, Leiharbeit...
 - neue Arbeitsorganisation: weniger Hierarchien, neue Stellenbeschreibungen, Zusammenlegen von Organisationseinheiten, Verlagerungen
 - Internationalisierung der Arbeit – Outsourcing, Lieferketten...
 - Industrie 4.0/Digitalisierung, Arbeit aus der Cloud, digitalisierte Verwaltung
 - Strategien im Wandel/Veränderungs-Perspektiven: Gefährdung bisheriger Produkte/Dienstleistungen, neue Märkte/Geschäftsfelder
 - neue gewerkschaftliche Strategien: was können BRe,PRe von ihrer jeweiligen Gewerkschaft erwarten? Welche Unterstützung wird gebraucht?
4. Welche Leute brauchen wir also im Gremium? Welche haben wir schon? Wo sind diejenigen, die wir bräuchten, beschäftigt? Was interessiert die? Wie können wir für die attraktiv sein/werden? Wie kommen wir dran? – Planung der Vorgehensweise
5. Rollenklärung im Gesamt-Gremium (mit Bezug auf das Gesamtsystem), als auch bzgl. der jeweiligen Aufgaben-Bereiche/der individuellen Gremiums-Mitglieder

6. Wenn gewählt ist, braucht es einen Einarbeitungs- und Wissenstransfer-Plan: Wo setzen wir wen ein? Wie schnell benötigen wir Ersatz in welchen Themenfeldern? Wie können wir Ausprobieren und Unterstützen gestalten (Mentoring, Patensystem).
7. Unsere Haltung/Einschätzungen zu Jungen? Was wissen wir über die Generation Y? Welche Vorurteile haben wir? Wie können wir das nutzen, was die einbringen?
8. Wie können die unterschiedlichen Haltungen, Werte und Arbeitsweisen im Gremium möglichst konstruktiv zusammengeführt werden? Austausch über Motive, Ziele usw.
9. Gutes Arbeiten im BR/PR sollte thematisiert werden: Was bedeutet das? Wie will/kann man alles – Familie, Hobbies, Freunde, Arbeit und politisches Engagement/Interessenvertretungsarbeit – unter einen Hut bekommen? Wie kann BR-/PR-Arbeit effektiver gemacht werden? Wie kann der BR/PR mit dem Change mithalten?
10. Umgang mit neuen Medien: was haben wir in Corona-Zeiten gelernt? Wo bringen sie Entlastung? Wo sorgen sie für Verwirrung/wo haben sie Grenzen? Wo eröffnen sie neue Möglichkeiten? Die Jungen zeigen den Alten den Umgang damit.
11. Für die Zukunft: der BR/PR macht seine eigene Personalentwicklung; was bietet die Gewerkschaft dafür? Sonstige Institutionen?
12. Auswertung der Tage: welche Anregungen? Was sind die nächsten Schritte? Welche Unterstützung brauchen wir von wem?

Wenn Ihr die Entscheidung trifft, Euch mit diesen Fragen im Rahmen einer Planungsklausur für das nächste Jahr/die anstehende Legislaturperiode zu beschäftigen, dann sollten wir darüber sprechen, diese Themen mit den Klausur-Themen sinnvoll zu verknüpfen.

METHODEN – AUSWAHL

- Fachliche Inputs
- Fallarbeit – in Kleingruppen und in Form von kollegialer Beratung
- Coaching
- Kritische Diskussionen/Austausch – Dialog- und Konsens-Verfahren
- In (Klein-)Gruppenarbeit handlungsorientiert arbeiten (moderne Methoden)
- Verwendung von Material und Werkzeuge aus der PEPP-Studie der IGM



DER REFERENT

DR. KLAUS WAGENHALS

Kontaktdaten: 0177-7991210 oder info@drwagenhals.de

Arbeitet als freiberuflicher Organisationsentwickler und Coach seit 1998 mit den Schwerpunkten: wirkungsvoller führen, Change-Begleitung und Optimierung von Projekten/PM-Systemen. Bis 1998 war er einer der Geschäftsführer der Technologieberatungsstelle (TBS) des DGB Hessen.

Er ist studierter Industrie-Soziologe und Organisations-Psychologe und war lange Jahre Trainer und Berater zu Themen wie Neue Techniken im Betrieb, effektiveres Arbeiten, Verhandlungsführung, Konfliktklärung, Führung im BR/PR.

Mehr zu unserer Arbeit s. unter **www.drwagenhals.de**