

# Reflexiv-strategische Beratung in der Interessenvertretung – Eine Einführung

*Erhard Tietel und Roland Kunkel-van Kaldenkerken*

Die Beratungspraxis für Arbeitnehmervertreter war lange Zeit geprägt von zwei Beratungsformen: der Fachberatung und der Prozessberatung. *Fachberatung* im Sinne von betriebswirtschaftlicher, juristischer, technologischer, arbeitswissenschaftlicher Beratung (mit dem Fokus auf Wissensvermittlung und Anleitung) und *Prozessberatung* im Sinne von Projektmanagement oder Moderation (mit dem Fokus auf Begleitung von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen). In den letzten Jahren wird diese Trennung von Fach- und Prozessberatung jedoch zunehmend problematisch.<sup>1</sup> Vor dem Hintergrund umfassender Reorganisationsprozesse und permanenter Anforderungen zur Krisenbewältigung in vielen Unternehmen und Einrichtungen entstanden neue Herausforderungen an arbeits-(politik-)orientierte Beratung und damit die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung bestehender und zur Entwicklung neuer – reflexiv-strategischer – Beratungsformate. Die neuen Anforderungen an reflexiv-strategische Beratung sollen im Folgenden am Beispiel des Wandels der betrieblichen Arbeitsbeziehungen nachgezeichnet werden.

## 1 Der Wandel der Arbeitsbeziehungen

Die im Zuge von Globalisierung und Individualisierung zunehmende Pluralität und Widersprüchlichkeit in nahezu allen Arbeits- und Lebensbereichen, das Ansteigen von Ambivalenzen und Paradoxien, die Durchmischung bzw. auch Neukonfiguration von gesellschaftlichen Sphären führen zu einer enorm gewachsenen Komplexität (siehe Pongratz im vorliegenden Band) – nicht zuletzt im System der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen. Auch hier lässt sich eine Auflösung bisher klarer Grenzziehungen und Zuständigkeiten beobachten und damit das Auftauchen neuer institutioneller Formen und neuer

---

<sup>1</sup> Bei genauer Betrachtung fällt auf, dass *gute* Fachberatung oder Prozessberatung im arbeitspolitischen Feld immer schon reflexive und strategische Aspekte enthielt und damit erfahrungsnäher und erfahrungsgesättigter war, als dies in den formulierten Theorien und Konzeptionen ihrer Vertreter zum Ausdruck kam (siehe Kost 2008).

Akteure. Betriebsräte und Gewerkschaften sind in deutlich höherem Maße gefordert, sich proaktiv mit der Bewältigung von krisenhaften Situationen in ihren Unternehmen bzw. ihrem ‚Betreuungsbereich‘ zu beschäftigen. Hierbei gelingt es ihnen nicht selten, beteiligungsorientierte Krisenbewältigungsformen zu entwickeln und zu institutionalisieren. Beispiele sind die Kurzarbeiterregelungen mit Bundesregierung und Arbeitgeberverbänden im Jahr 2009, die Kampagne der IG Metall „Besser statt Billiger“ (Mulltze 2005) mit der ‚Task-Force Krisenintervention‘<sup>2</sup> sowie die Initiative „Städte in Not“<sup>3</sup> als gemeinsame Aktion von Ver.di und kommunalpolitischen Vereinigungen. All diese Anlässe erfordern komplexe Dialogstrukturen in den verschiedenen arbeitspolitischen Feldern und damit auch Beratungsansätze, die den sachlichen und strategischen Herausforderungen entlang der zu gestaltenden Prozesse gerecht werden und beständig reflexive Vergewisserungen einbeziehen.

Der Wandel in den Arbeitsbeziehungen mit seiner enorm gestiegenen Komplexität und den gewachsenen reflexiven Anforderungen soll im Folgenden an einem Beispiel vertieft werden: dem seit den 90er Jahren zu beobachtenden Rollenwandel von Betriebsräten. Im Zug der Globalisierung finden in den Unternehmen auf allen Ebenen Prozesse der Entgrenzung von Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation statt. Stichworte hierfür sind die Tendenz zur Vermarktlichung innerorganisatorischer Vorgänge und die Dezentralisierung von Unternehmen. Damit einher gehen eine Vielzahl neuer Managementstrategien: neue Produktionskonzepte, Ausgründungen, Gruppenarbeit, Zielvereinbarungen, Flexibilisierungen der Arbeitszeit, leistungsabhängige Entgelte usw. Diese Veränderungen sind für einen Akteur wie den Betriebsrat schwer zu handhaben, der seine Hauptaufgabe lange Zeit darin gesehen hat, mit dem Arbeitgeber möglichst eindeutige und länger geltende Regelungen zu vereinbaren und diese beständig zu kontrollieren. Neu für Betriebsräte ist vor allem die Tatsache, dass sie vermehrt in die Reorganisation ihres Unternehmens einbezogen werden. In vielen Betrieben werden sie in Steuerungs- und Projektgruppen an den betrieblichen Veränderungsprozessen beteiligt und übernehmen damit – zuweilen mehr als ihnen lieb ist – Mitverantwortung am unternehmerischen Geschehen (Drott 2010, Tietel 2009). Der Betriebsrat, so der Bremer Arbeitswissenschaftler Guido Becke, trägt in unternehmensweiten Reorganisationsprozessen dazu bei, „geltende, lebensweltlich anerkannte sozial-moralische Standards zu wahren und fortzuentwickeln, die Interessen diverser Belegschaftsgruppen angemessen in Transfor-

---

<sup>2</sup> Siehe: <http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A456501-6DE8FB65/internet/style.xsl/krisenintervention-so-gehts-besser-2502.htm> sowie [www.einblick.dgb.de/hintergrund/2009/.../flyer\\_taskforce.pdf](http://www.einblick.dgb.de/hintergrund/2009/.../flyer_taskforce.pdf) [Letzter Zugriff 7.11.2010]

Siehe: <http://gerecht-geht-anders.de/staedte-in-not> [Letzter Zugriff 7.11.2010]

<sup>3</sup> Siehe: <http://gerecht-geht-anders.de/staedte-in-not> [Letzter Zugriff 7.11.2010]

mationsprozessen zu berücksichtigen und miteinander auszutarieren sowie in Verhandlungen mit der Unternehmensleitung zur Geltung zu bringen“ (Becke 2005: 36). Betriebsräte, so Becke, sind tendenziell „Garanten und Promotoren einer längerfristig angelegten Unternehmensentwicklung, zumal sie sich an entsprechenden Erfolgsfaktoren (z. B. sozial-moralische Standards (...), Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter, betriebliche Gesundheitsförderung) orientieren und im Vergleich zur Unternehmensleitung auch oftmals eine stärkere personelle Kontinuität verkörpern“ (ebenda). Mit der zunehmenden Entwicklung eigener arbeitspolitischer Strategien aufseiten der Arbeitnehmervertreter vollzieht sich „schrittweise eine Verschiebung von der arbeitnehmerschutzorientierten hin zu einer offensiven gestaltungsorientierten Einflussnahme auf betriebliche Entscheidungen. Im Mittelpunkt der Betriebsratsarbeit steht dabei die Ausarbeitung von Konzepten mit dem Ziel, *vorbeugend* gegen den Abbau von Personal und von Arbeitsplätzen vorzugehen“ (Heidling u. a. 2004: 367). Detlef Wetzel, stellvertretender Vorsitzender der IG Metall, bringt die veränderten Herausforderungen an Interessenvertretungen wie folgt auf den Punkt: „So wie heute die Gestaltung des fortlaufenden Wandels zum Kerngeschäft des Managements gehört, so sind auch Gewerkschaften und Betriebsräte gefordert, Veränderungsprozesse dauerhaft und kontinuierlich zu beeinflussen. Change Management unter Beteiligung von Mitgliedern und Beschäftigten gehört heute zum Kerngeschäft von Gewerkschaftsarbeit“ (Wetzel 2008: 29). Dies wird durchaus auf Arbeitgeberseite wahrgenommen. So konstatiert Niedenhoff, der über viele Jahre im Institut der deutschen Wirtschaft die Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland kritisch wissenschaftlich begleitet hat, einen deutlichen Wandel im Selbstverständnis der Betriebsräte: „Weg vom defensiven betriebsverfassungsrechtlichen Bewacher und Bewahrer, hin zum konstruktiven Mitgestalter der Unternehmenspolitik“ (Niedenhoff 2008: 336). Ein zentraler Stellenwert kommt in diesem Zusammenhang den Leitungsgremien in Betriebsräten (z. B. dem Betriebsausschuss) und auf den lokalen und überregionalen Ebenen der Gewerkschaften zu, da diese besonders gefordert sind, oft überfällige Modernisierungsprozesse zu initiieren und zu steuern. Dazu müssen die entsprechenden Gremien arbeits- und handlungsfähig werden, wozu es hoher strategischer und selbstreflexiver Kompetenzen nicht nur von Einzelnen, sondern vor allem auf Gruppen- bzw. Teamebene bedarf.

Für Betriebsräte (und Beschäftigte) ist es verhängnisvoll, dass sich seit geraumer Zeit aufseiten der Arbeitgeber eine gegenläufige Tendenz abzeichnet. Während sich in der Vergangenheit eine gewisse Umsicht für die betriebliche Sozialwelt auf die Schultern beider betriebspolitischer Akteure verteilte und nicht selten auch bei Eigentümern und Geschäftsleitungen eine Art von „patriarchalischer Fürsorgehaltung“ (Schmidt/Trinczek 1999: 103) vorhanden war, wird

diese gemeinschaftliche Betriebsorientierung seit den 90er Jahren von einem neuen Typus von Managern, die sich nicht mehr als Mensch an der Spitze eines sozialen Verbundes begreifen, sondern der „Leitidee der profitorientiert vermarktlichten Sozialordnung“ (Boes 2004: 10) verschrieben haben, kaum noch mitgetragen. Dies führt in der Tendenz dazu, dass Betriebsräte heutzutage nicht selten die einzige Instanz sind, die den *Betrieb als Ganzes* mit seinen ökonomischen, arbeitspolitischen, lebensweltlichen und persönlichen Dimensionen ins Auge fassen und gegen die Partialinteressen sowohl des Managements und der Shareholder als auch einzelner Belegschaftsgruppen sowie weiterer interner und externer Akteure zu vertreten suchen. Damit einher gehen neue Anerkennungsansprüche von Betriebsräten, die auf die Wertschätzung des Betriebsrats als besonderer Führungskraft zielen, ein Anerkennungsanspruch, der sich in der Formulierung „auf Augenhöhe verhandeln“ einen begrifflichen Ausdruck verschafft, mit dem jedoch nicht wenige ihrer Gegenüber auf Managementseite ein Problem haben (Tietel 2006).

Ein Aspekt soll noch angedeutet werden, der im Kontext moderner Managementkonzepte Betriebsräte vor neue sowohl betriebspolitische als auch kulturelle Anforderungen stellt: die Ausbreitung von Verfahren direkter Partizipation. Vor allem in Gestalt des Gruppensprechers, aber auch in Form von Projekten oder Teams entstehen neue Arrangements individualisierter bzw. gruppenbezogener Interessenvertretung und führen zu einer Neugestaltung der betrieblichen Sozialbeziehungen. Durch direkte Partizipation wird ein Element von Diskursivität in den Vordergrund gerückt, das bei der repräsentativen Mitbestimmung auf Betriebsrat und Management beschränkt ist. Von nicht wenigen Betriebsräten werden diese Formen direkter Partizipation als Konkurrenz zur traditionellen kollektiven Interessenvertretung angesehen, vor allem dann, wenn Geschäftsleitungen Betriebsrat und Belegschaft gegeneinander ausspielen bzw. wenn Betriebsräte sich in einer früher ziemlich undenkbaren Konkurrenz mit der Geschäftsleitung um die Gunst der Belegschaft erleben. Auch für die Solidarität innerhalb einer Belegschaft, aber auch zwischen Arbeitnehmern generell, einst das gewichtigste Pfund der Interessenvertretung, gilt heute also, dass diese immer weniger *abruflbar* ist, sondern *produziert* werden muss (Kunkel-van Kaldenkerken 2006: 146).

Verschärft wird dies für Betriebsräte durch die Tendenz zu einer Segmentierung der Belegschaft in Stamm- und Randbelegschaften, in Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte, in niedrig und hoch qualifizierte Arbeitskräfte etc. Dies macht eine einheitliche Interessenvertretung nahezu unmöglich. Hinzu kommt die zunehmende Berufsorientierung in der Interessenvertretung (siehe Ärzte, Fluglotsen, Lokführer etc.), eine Tendenz, die seit der gerichtlichen Aufhebung des Grundsatzes der Tarifeinheit verstärkt auch die Gewerkschaften betrifft. Nicht

zuletzt schlägt die Individualisierung und „Subjektivierung“ der Arbeit auf die betriebliche Wirklichkeit durch: flexible Arbeitszeiten bis hin zur Vertrauensarbeitszeit, individuelle Zielvereinbarungen usw. führen dazu, dass jedem einzelnen Beschäftigten größere Aufmerksamkeit, aber auch größere Verantwortung zukommt. Im Kontext der ‚Subjektivierung der Arbeit‘ und der Tendenz zum sog. „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Egbringhoff 2004) berichten Betriebsräte, dass Arbeitszeitregelungen von Beschäftigten nicht nur unterlaufen und ignoriert werden, sondern man sich als Betriebsrat obendrein noch Ärger einhandelt, wenn man die Betroffenen wegen ihrer Tendenz zum ‚Arbeiten ohne Ende‘ zur Rede stellt. Bewährte Formen von Gegenmacht laufen dann ins Leere, wenn die Beschäftigten selber die Regelungen ignorieren, die doch zu ihrem Schutz vereinbart worden sind. Die Beschäftigten sind insgesamt dem Betriebsrat gegenüber selbstbewusster geworden und vertreten offensiver ihre jeweiligen Interessen und Anliegen. Sie lassen sich vom Betriebsrat nicht mehr vorschreiben, was sie wollen sollen. Sie erlauben ihm weniger, sich in ihre Arbeit und in ihre Arbeitskultur einzumischen, sondern erwarten vielmehr, dass der Betriebsrat ein kompetenter Ansprechpartner für ihre Anliegen ist, dass er in seinen eigenen Reihen transparente Strukturen schafft und seine Ziele und Interessen der Belegschaft gegenüber diskursiv begründet.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die Verortung und damit die Rolle des Betriebsrats in neuer Form darstellt: Betriebsräte befinden sich in der Rolle von „Grenzgängern“, die um einen Ort ringen zwischen

- heterogenen Belegschaftsinteressen und -anliegen, die sich teilweise in Gestalt direkter Partizipation Ausdruck verschaffen;
- der Internationalisierung und damit der globalen Marktabhängigkeit des Unternehmens, den Gewinninteressen der Eigentümer und Shareholder, dem steten Unternehmenswandel und neuen Managementstrategien;
- politischen und sozialen Forderungen der Gewerkschaften unter Bedingungen einer zunehmenden Verbetrieblichung und
- ihrer eigenen Identität (als Institution, als Rollenträger, als Personen und nicht zuletzt als Teil eines kulturell heterogen zusammengesetzten Gremiums).

Hin- und hergerissen zwischen der permanenten Abarbeitung von Krisenfolgen und dem Einbezogensein in übergreifende betriebliche Gestaltungsaufgaben, haben es Betriebsräte heute ausgesprochen schwer, ihren betriebspolitischen Ort zu finden und eine angemessene (Rollen-)Identität zu entwickeln.<sup>4</sup> Nicht genug

---

<sup>4</sup> Es soll hier nur darauf hingewiesen werden, dass sich diese Situation in der Praxis und im Erleben hauptamtlicher Gewerkschafter/innen spiegelt, für die jedoch das Spannungsfeld zwischen den von

damit, dass das Erwartungsspektrum von den Polen des ‚konsequenten Interessenvertreters‘ und des ‚gestaltungsorientierten Co-Managers‘ markiert wird, die Anforderungen an Betriebsräte laufen mehr und mehr auf die eines „Allround-Talents“ hinaus, das zumindest im Ansatz Arbeitsrechtler, Tarifexperte, Betriebswirt, Arbeitsmediziner, Industriesoziologe, EDV- und Datenschutzexperte, Moderator, Konfliktlöser, Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Projektmanager, Qualitätsspezialist, Verhandlungsexperte und ‚gewiefter Betriebspolitiker‘ sein soll, um nur die wesentlichen der gängigen Vorstellungen über den ‚modernen‘ Betriebsrat zu nennen. Aus Beratungsperspektive ist besonders die Rolle von Betriebsräten bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu betonen.

Während früher das richtige politische Bewusstsein, rechtliche Kenntnisse und machtvolle Durchsetzungsstrategien als die zentralen Erfolgsfaktoren für Mitbestimmung angesehen werden konnten, ist Interessenvertretung heute zu einem hohen Anteil ‚Beziehungsarbeit‘ geworden. Die Akteure benötigen zur qualifizierten und professionellen Ausübung der Interessenvertretung soziale und persönliche Fähigkeiten, die längst nicht mehr nur ins Feld von Juristen, Betriebswirten und EDV-Spezialisten fallen, sondern genuin psycho-soziale und interaktive Kompetenzen darstellen wie Selbstreflexion, Kommunikationsvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit sowie konstruktives Konfliktverhalten – Fähigkeiten, die wir an anderer Stelle als „trianguläre Kompetenz“ bezeichnet haben (Tietel 2006). Unterstützung bei der Entwicklung dieser Kompetenzen erhalten Arbeitnehmervertreter nicht zuletzt durch die in diesem Band präsentierten reflexiv-strategischen Beratungsverfahren.

## 2 Was verstehen wir unter reflexiv-strategischer Beratung?

Einer der wenigen, die sich seit geraumer Zeit mit der Frage von Reflexivität, reflexivem Handeln und reflexiver Beratung im arbeitspolitischen Feld sowohl theoretisch als auch empirisch beschäftigen, ist der Münchner Soziologe Hans Pongratz. Handeln ist Pongratz zufolge „dann reflexiv, wenn der bewusste Rückbezug auf frühere Handlungen (in der Regel aus eigener Erfahrung unter vergleichbaren Bedingungen) seine Leitlinie bildet. Kennzeichen von Reflexivität ist also das Nachdenken über aktuelle Handlungsanforderungen im systemati-

---

den Betriebsräten repräsentierten betrieblichen Einzelinteressen, dem Interessenausgleich auf Branchenebene und dem gesamtgesellschaftlichen Gemeinwohl im Vordergrund steht. Gewerkschaften sind damit aufgerufen, Dialog- und Aushandlungsstrukturen auf Branchenebene (zum Teil auf europäischer und Weltmarktebene) zu organisieren. Auch für diese gilt es also, den Gesamtinteressen den Vorrang vor den jeweiligen einzelwirtschaftlichen Partialinteressen zu verschaffen und überbetrieblich um ‚gute Lösungen‘ zu ringen (siehe hierzu die DGB-Initiative „Gute Arbeit“ unter: <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/>).