

Dietmar Hexel

Ist Supervision in Gewerkschaften und für Betriebsräte nötig?

Spätestens seit dem Beginn der 90er-Jahre haben sich die Rahmenbedingungen und Arbeitsgrundlagen für ein erfolgreiches Betriebsratshandeln grundlegend und oft schlagartig verändert. Damit kamen alte, scheinbar sichere Gewissheiten der Arbeiterbewegung und auch die Rolle und das Selbstverständnis von Gewerkschaften, Betriebs- wie Personalräten in Bewegung.¹ Das „System“ Betriebsrat steht heute im Spannungsfeld zwischen Belegschaftserwartungen, eine durch das Betriebsverfassungsgesetz definierte Doppelrolle, gewerkschaftlichen Erwartungen, Anforderungen des Managements (vgl. Tietel in diesem Heft) und unterschiedlichen Erwartungen der Betriebsratsmitglieder.

Im Managementbereich ist Organisationsberatung und Coaching selbstverständlich und boomt, obwohl Coaching weder eine normierte Profession bezeichnet und nur wenige Standards überhaupt definiert sind. Hingegen greifen Betriebs- und Personalräte und auch Gewerkschaften noch selten auf unterstützende Maßnahmen wie Supervision zurück. Allerdings bieten viele Bildungsstätten der Gewerkschaften und auch die Hans-Böckler-Stiftung inzwischen Supervision besonders für die Leitungsebenen an.

Neben Moderation von schwierigen Themen, ist die Team-Supervision ein bewährtes und wirksames Verfahren, die Arbeit von Gruppen einer Organisationseinheit zu unterstützen. Team-Supervision dient wie Organisationsberatung der Lösung von Problemen, die sich in einem Organisationssystem unabhängig von einzelnen Personen immer wieder stellen. Betriebsratsmitglieder haben das Ohr direkt im Betrieb. Sie leisten als Vertraute der Belegschaft oft Einzelfallhilfe als betriebliche „Sozialarbeiter“. Das schon allein wäre ein hinreichender Grund, nach regelmäßiger Supervision oder kollegialer Beratung zu fragen: ein Erfahrener hilft anderen Ratgebern, der Ursprungsquell der Supervision (vgl. Huppertz 1975).

1 Vgl. zu Unternehmenswandel und neuen Managementstrategien: Tietel (2006, S. 28-31); zum Umbruch der Tarifpolitik und der Verknüpfung von Tarif- und Betriebspolitik: Huber, Burkhard und Klebe (2005); zu den veränderten Rahmenbedingungen und Arbeitsgrundlagen für das Betriebsratshandeln: Galbraith (2004) und Sennett (2005).

2 Etwa der Verlust der identitätsstiftenden Bindung an eine konsequente Beschäftigten- und Schutzperspektive durch gestalterische „Co-Management-Erfordernisse“ und den Verlust des Glaubens daran, Teil einer historischen Bewegung in Richtung auf humane und gerechte gesellschaftliche Verhältnisse zu sein (siehe Tietel 2005).

Wer sich nicht in den Prozess begibt, kommt darin um

Lange Zeit war das Handeln der Betriebsräte weitgehend davon geprägt, auf Vorstellungen und Planungen des Arbeitgebers im Einzelfall zu reagieren – durch Zustimmung oder Ablehnung. Heute werden immer mehr Unternehmensentscheidungen in frühe Planungsphasen vorverlagert. Anstelle von (rechtlich strukturierter) reaktiver „Folgenbewältigung“ wird es für Betriebsräte zunehmend wichtiger, ihr impliziertes Organisationswissen einzusetzen und durch Entwicklung eigener Vorschläge und Lösungsalternativen aktiv gestaltend und planerisch tätig zu werden (vgl. Klebe 2006). Die Erkenntnis: „Wer sich nicht in den Prozess begibt, kommt darin um“, hat zur Folge, sich mehr mit unklarerer Zukunftsbildern und Unsicherheiten auseinandersetzen zu müssen. Wer dies tut, braucht innere Stärkung. Wie mit der steigenden Komplexität umgehen? Wie die eigenen Ängste und Nöte produktiv machen? Wie die unterschiedlichen Meinungen und Handlungsoptionen eines Betriebsrates unter einen Hut bringen? Wie sich wohlfühlen und aktionsfähig bleiben in der Sandwich-Position zwischen Belegschaft („Nun macht mal!“) und dem Management („Hören Sie auf zu blockieren!“).

Betrachtet man den Betriebsrat als ein Team (was selten ist) oder als Gruppe (was meistens der Fall ist), dann müssen interne Konflikte und Beziehungen bearbeitet werden, damit die Gruppe bzw. das Gremium arbeits- und handlungsfähig bleibt. Dem Vorsitzenden des Betriebsrates oder eines Gewerkschaftsgremiums kommt bei der Klärung und Bearbeitung eine entscheidende Rolle zu. Zu bedenken ist, dass zu allererst der Aspekt der Macht in solchen Gruppen ganz erheblich ist. Hier kann Supervision unterstützen: Es können Selbst- und Fremdbilder beim Handeln risikoloser angeschaut werden als im Tagesgeschäft, können durch Probehandeln Alternativen entstehen.

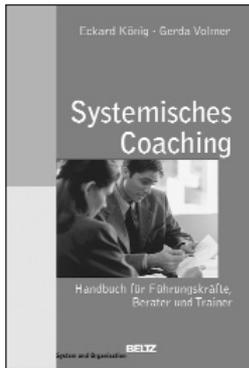
Betriebsräte und Gewerkschaften als Supervisanden

Der Wandel in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen sowie – in der Folge – der Rolle und dem Selbstverständnis der Betriebsräte ist nicht nur mit einem erheblichen Professionalisierungsdruck, sondern auch mit einem Schwinden traditioneller Identifizierungen, Muster und Verortungen verbunden.² Der schmerzhaft Abschied von alten

Anstelle von (rechtlich strukturierter) reaktiver „Folgenbewältigung“ wird es für Betriebsräte zunehmend wichtiger, ihr impliziertes Organisationswissen einzusetzen und durch Entwicklung eigener Vorschläge und Lösungsalternativen aktiv gestaltend und planerisch tätig zu werden.

4

»Was ist Coaching?«



Eckard König / Gerda Volmer

Systemisches Coaching

Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. (System und Organisation. Bd. 8)
Beltz 2002. 192 Seiten. Gebunden.
ISBN 978-3-407-25266-1

»Systemisches Coaching« verbindet eine systemtheoretische Grundlage mit langjähriger praktischer Coaching-Erfahrung der Autoren.

»Was ist Coaching? Wie führt man ein Coachinggespräch? Wie coacht man Mitarbeiter? Wie coacht man bei Konflikten? Wie lassen sich Führungsprobleme, Schwierigkeiten im Projekt oder beim Zeitmanagement im Coaching bearbeiten? Auf diese Fragen finden Sie in diesem Buch die Antworten. Es ist ein Handbuch, das Führungskräfte und Coaches unterstützen, Coaching zu lernen. Schrittweise werden Sie dazu geführt, komplexere Coachinggespräche zu führen; konkrete Checklisten geben Hinweise darauf, was Sie beachten müssen.«
Aus dem Vorwort von Eckard König und Gerda Volmer

Beltz Verlag · Postfach 10 01 54
69441 Weinheim · www.beltz.de

Denk- und Verhaltensmustern ermöglicht es Betriebsräten wie Mitarbeiter/innen der Gewerkschaften neue Sichtweisen zu entwickeln, zu verinnerlichen und mit einem gewissen inneren Spielraum zu leben.³ Um überfällige Veränderungsprozesse zu initiieren und zu steuern, müssen insbesondere die Leitungsgremien in Betriebsräten (z. B. Betriebsausschuss) und Gewerkschaften reflektions- und damit handlungsfähig bleiben – oder werden. Hierzu bedarf es hoher selbstreflexiver Kompetenzen nicht nur von Einzelnen, sondern vor allem auf Gruppen- bzw. Teamebene.

In diesem Zusammenhang wächst in Betriebsräten und Gewerkschaften die Nachfrage nach prozessbezogenen und reflexiven Beratungs- und Fortbildungsangeboten, die neben fachlichen Expertisen auch „weiche“ Fortbildungs- und Beratungsinhalte wie Konflikttraining bzw. Mediation, Organisationsentwicklung, Supervision, Teamentwicklung und Coaching umfassen. Aber auch zur Bewältigung von Aufgabenüberlastungen sowie Überforderungen, (inneren) Drucksituationen, der Entwicklung von (Rollen-)Identität und der Optimierung der Kommunikationsbeziehungen in den Binnenstrukturen sind prozessorientierte und reflexive Fortbildungen für Betriebsräte und Gewerkschaftsbeschäftigte unverzichtbar.

Der Supervisor im gewerkschaftlichen Umfeld

Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit ist kein sozialtherapeutischer Laborversuch. Oft geht es nicht um Reflexion des Handelns, sondern in beachtlichem Maße um Machtkämpfe und strategische Auseinandersetzungen. Eine Kombination aus Fachberatung, Strategieberatung, Mediation, Konfliktmoderation und Supervision ist häufig empfehlenswert. Nach Erfahrungen von Siegfried Rosner (2006) ist auch das scharfe Werkzeug einer systemischen Strukturaufstellung überaus geeignet. Weil solche multi-professionellen Supervisor/innen glücklicherweise selten sind, empfiehlt es sich, ab einer Größe von zwölf Mitgliedern auf jeden Fall im Beraterteam mit unterschiedlichen Stärken zu arbeiten – und niemals auf eine gemeinsame Diagnostik und sorgfältige Auftragsklärung zu verzichten. Dann rutscht man auch unbeabsichtigt nicht ins System – sondern ist nach dem ersten Kontakt bewusster System-

3 So zutreffend Tietel, (ebd., Fn. 5).

Oft geht es nicht um Reflexion des Handelns, sondern in beachtlichem Maße um Machtkämpfe und strategische Auseinandersetzungen. Eine Kombination aus Fachberatung, Strategieberatung, Mediation, Konfliktmoderation und Supervision ist häufig empfehlenswert.

teil. Dass man bei machtvollen Systemen eine eigene Kontroll-Supervision braucht, ist selbstverständlich. Weil Gewerkschaften und auch Betriebsräte Selbstorganisationen zur Selbsthilfe sind, ist es vorrangig nötig, ihre Selbstkompetenz zu fördern. Externe Supervision kostet Geld – das der Arbeitgeber nicht immer freiwillig zahlt. Gewerkschaften und externe Supervisoren sollten von vorneherein zusammen arbeiten, auch um Misstrauen (Konkurrenz?) nicht aufkommen zu lassen. Es ist überaus sinnvoll in den Betrieben und am Ort lokale „kollegiale Beratung“ (Fallner und Gräßling 1999) zu ermöglichen und diese gelegentlich zu supervidieren.

Für die Arbeit mit Gewerkschaftsorganen und Betriebs- wie Personalräten empfiehlt sich eine bestimmte Feldkompetenz: Kenntnisse über die Struktur, Geschichte und Organisation der Arbeit von Betriebs- und Personalräten, ein Grundwissen über die Mitbestimmung – kurzum ein Sprach- und damit „Versteh“-Vorrat auf der Sachebene.

Auch bei vorhandener Authentizität und fundierter Berufserfahrung beginnt die Auftragsklärung beim Supervisor selbst: Hat er/sie Sympathien für Arbeitnehmerinteressen und Gewerkschaften – ohne Forderungen und Inhalte teilen zu müssen – oder hält er Gewerkschaften für historisch überholte Blockadeeinrichtungen, die einem freien Markt entgegenstehen? Das Prinzip der Allparteilichkeit – bzw. „vielgerichteter Parteilichkeit“ (Boszormenyi-Nagy und Spark 2006) wird auf eine hohe Probe gestellt. Doch ohne Sympathie wird Supervision in Gewerkschaften wenig bewirken. Mitglied einer Gewerkschaft müssen Supervisoren nicht sein (wäre aber doch schön!).

Literatur

- Boszormenyi-Nagy, I./Spark, G. M. (2006): Unsichtbare Bindungen. Klett-Verlag, Stuttgart.
- Fallner, H./Gräßling, H.M. (1999): Kollegiale Beratung. Busch Ursel Fachverlag, Hille.
- Galbraith, J.K. (2005): Die Ökonomie des unschuldigen Betrugs. Siedler-Verlag, München.
- Huber, B./Burkhard, O./Klebe, Th. (2005): Tarifpolitik ist Betriebspolitik, Betriebspolitik ist Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 11, S. 656–662.
- Huppertz, N. (1975): Supervision. Analyse eines problematischen Kapitels der Sozialarbeit. Luchterhand-Verlag, Neuwied u. Darmstadt.
- Klebe, Th. (2006): Die Zukunft der Betriebsratsarbeit. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 9, S. 558–565.
- Rosner, S. (2006): Systeme in Szene gesetzt. Rosenberger-Fachverlag, Leonberg.
- Sennett, R. (2005): Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin-Verlag, Berlin.
- Tietel, E. (2005): Vertrauen ist gut – Betriebsrat ist besser. Ein eigenwilliger Dritter in der betrieblichen Arena. In: Haubl, R./Heltzel, R./Bartel-Rösing, M. (Hrsg.): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Psychosozial-Verlag, Gießen, S. 291–313.
- Tietel, E. (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Edition Sigma, Berlin.