

# STUDY

Study 448 · September 2020

## NACHFOLGEPLANUNG UND ÜBERGANGSGESTALTUNG IM BETRIEBSRAT

Vorgehensweisen und Einflussgrößen

Jens Maylandt

Dieser Band erscheint als 448. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 448 · September 2020

## NACHFOLGEPLANUNG UND ÜBERGANGSGESTALTUNG IM BETRIEBSRAT

Vorgehensweisen und Einflussgrößen

Jens Maylandt

---

## Autor

**Jens Maylandt** (Diplom-Sozialwissenschaftler) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Dortmund, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung Sozialforschungsstelle. Dort gehört er dem Forschungsbereich Arbeit und Gesundheit an. In der laufenden Wahlperiode ist er Mitglied des Personalrates der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten.

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“ von Jens Maylandt ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**. Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.  
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart  
Lektorat: Julia Silberer, Oldenburg

ISBN: 978-3-86593-364-5

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>10</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>12</b>
<b>2 Der Generationswechsel im Betriebsrat als Thema der Mitbestimmungsforschung</b>	<b>14</b>
2.1 Forschungskonjunkturen und Analyseperspektiven der Mitbestimmungsforschung	14
2.2 Der Betriebsrat als soziales Gebilde	17
2.3 Forschungs- und Entwicklungsprojekte zum Generationswechsel im Betriebsrat	25
<b>3 Methodisches Vorgehen</b>	<b>30</b>
3.1 Feldzugang	30
3.2 Forschungsdesign und Modifikationen	30
3.3 Interviewinhalte	32
3.4 Auswertung	34
3.5 Beschreibung des Samples	34
<b>4 Betriebsratsfallstudien</b>	<b>37</b>
4.1 Fallstudie 1: Selbsthilfeverein für Menschen mit Behinderung	37
4.2 Fallstudie 2: Klinikverbund	58
4.3 Fallstudie 3: Psychiatrisches Klinikum	72
4.4 Fallstudie 4: Zustell- und Logistikdienstleister	81
4.5 Fallstudie 5: Chemiekonzern	102
4.6 Fallstudie 6: Regionalverband eines Wohlfahrtsverbands	108
4.7 Fallstudie 7: Gewerkschaftliche Bildungsstätte	124

<b>5</b>	<b>Übergreifende Interpretation</b>	<b>141</b>
5.1	Einordnung der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung	141
5.2	Einflüsse auf Betriebsratshandeln im Übergangsprozess	150
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerung und Ausblick</b>	<b>161</b>
	<b>Literatur</b>	<b>164</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
	Abbildung 1: Heuristisches Modell zu Einflussfaktoren auf Betriebsratshandeln im Übergangsprozess	151
	<b>Tabellenverzeichnis</b>	
	Tabelle 1: Untersuchungssample	35

## VORWORT

---

Wie wirkt sich der demografische Wandel auf die Arbeit von Betriebsräten aus? Gibt es noch genügend Beschäftigte, die für den Betriebsrat kandidieren wollen? Nicht nur politischen Parteien und Verbänden fällt es schwerer, engagierten Nachwuchs zu gewinnen. Betriebsräte stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Ob die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland weiterhin gut funktioniert, hängt auch von erfolgreichen Nachfolgeprozessen ab. Natürlich müssen Kandidat\*innen im Betrieb gewählt werden. Ein Assessment-Center für die Nachfolge kann es daher nicht geben.

Allerdings können aktive Betriebsrät\*innen den Nachfolgeprozess mitgestalten. Sie können dafür sorgen, dass sich mögliche Kandidat\*innen rechtzeitig und systematisch mit den Anforderungen an die Betriebsratsarbeit beschäftigen. Anders als gerne behauptet, geht es dabei nicht nur um den demografischen Wandel. Dass Belegschaften altern und der Pool an jüngeren Kandidat\*innen kleiner wird, ist nur ein Aspekt. Auch Berufskarrieren und damit die Erwartungen an ein Engagement für die Mitbestimmung im Betrieb ändern sich. Jüngere Beschäftigte möchten nach einer Zeit im Betriebsrat im Unternehmen weiter aufsteigen. Manchen erscheint der Betriebsrat dabei womöglich auch als willkommenes Sprungbrett auf die nächste Stufe. Das mag für traditionsbewusste Betriebsrät\*innen zu sehr nach Karrierismus klingen. Doch es ist ein legitimes Motiv, das auch in Nachfolgeprozessen berücksichtigt werden kann und sollte.

Betriebsrat ist nicht gleich Betriebsrat. Die Gremien haben unterschiedliche Größen und agieren im Umfeld verschiedener Branchen. Will man mehr über die Übergangsprozesse erfahren, die sich vor und nach dem Wechsel im Vorsitz eines Betriebsrats ereignen, muss man hinter die Kulissen schauen und die Sichtweisen der Betriebsrät\*innen in die Analysen einbeziehen. Ein großer Betriebsrat bereitet sich vorzeitig mit tatkräftiger Unterstützung der Gewerkschaft auf den Stabwechsel vor, teilweise auch mit Unterstützung der Unternehmensleitung. Die komplett freigestellten Betriebsrät\*innen wägen Kompetenzprofile und politische Rahmenbedingungen im Zuge ihrer Planungen ab. Ein kleiner Betriebsrat, der seine Freistellung auf bis zu fünf Personen aufteilt, die dann Berufs- und Betriebsratsarbeit teils nur schwer miteinander vereinbaren können, hat hingegen ganz andere Planungsmaßstäbe. Die Heterogenität der Übergangsprozesse, die sich in der betrieblichen Wirklichkeit finden lassen, wollen wir in diesem Band nachzeichnen und dabei die Einflussfaktoren auf den Verlauf des Generationswechsels herausarbeiten.

Das Institut für Gerontologie beschäftigt sich seit seiner Gründung mit dem demografischen Wandel in der Arbeitswelt, vorrangig mit Übergängen in die Nacherwerbsphase sowie deren sozialpolitischen Rahmenbedingungen und Konsequenzen. Auch Betriebsräte haben Einfluss darauf, wie solche Übergänge für die Beschäftigten gestaltet werden. Übergangsprozesse in den Betriebsräten selbst waren hingegen bislang nur am Rande ein Thema für das Institut. Die Sozialforschungsstelle wiederum beschäftigt sich seit langem damit, wie Betriebsräte den wirtschaftlichen und sozialen Wandel in Deutschland beeinflussen und selbst gestaltend tätig werden. Es war daher eine glückliche Fügung, dass beide Institutionen zusammengefunden haben, um sich für ein Projekt mit Nachfolgeprozessen in Betriebsräten zu befassen. Wir betrachten das als einen weiteren Baustein in einer Reihe von Projekten und Initiativen, die sich in den letzten Jahren mit dem Generationswechsel in Betriebsräten befasst haben. Wir wollen auf diesem wichtigen Themenfeld auch weiterhin aktiv sein, gemeinsam mit unseren Partnern aus Wissenschaft und Praxis.

Alle Krisen der jüngeren Zeit haben gezeigt, wie wichtig Mitbestimmung für die Stabilität, aber auch Anpassungsfähigkeit von Unternehmen ist. Den Beschäftigten gibt diese Errungenschaft gerade in unsicheren Zeiten mehr Sicherheit, was auch die Arbeitszufriedenheit erhöht. Arbeitnehmer\*innenrechte sind kein Feigenblatt, sondern gehören zum Selbstverständnis einer aufgeklärten, demokratischen und modernen Gesellschaft. Aber Rechte ohne soziale Basis sind hohl. Wie Betriebsräte auch in Zukunft engagierte Mitglieder finden, die sich für die Interessen und Rechte der Beschäftigten einsetzen, ist eine eminent wichtige Frage. Wir wollen sie auch weiter stellen und Antworten darauf finden. Vor allem aber möchten wir Wege in die Praxis bahnen, denn letztlich liefern die Betriebsräte selbst die Antworten. Wir können Schritte hin zu einer systematischen Nachfolgeplanung skizzieren, wir können inspirieren und hoffen, dass uns das an der ein oder anderen Stelle auch gelingt.

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die Förderung dieses Forschungsprojektes und hier insbesondere Stefan Lücking und Amanda Witkowski, die das Projekt betreut und begleitet haben. Unser Dank gilt auch den Mitgliedern des Projektbeirats, der unser Vorhaben äußerst konstruktiv begleitet und wichtige Anstöße für das Untersuchungsdesign und die Interpretation der Ergebnisse gegeben hat. Zum Gelingen des Projektes haben auch unsere studentischen Mitarbeiterinnen Birthe Schildknecht und Christine Best einen großen Teil beigetragen. Sie haben bei den aufwendigen Erhebungen geholfen und sich engagiert in die Diskussionen des Projektteams

eingbracht. Birthe Schildknecht hat die Forschungsarbeit zudem durch eine sorgfältige Transkription der Interviews unterstützt.

Last, but not least, wollen wir ganz besonders den Betriebsrät\*innen danken, die an dieser Studie teilgenommen haben. Sie haben sich trotz ihres engen terminlichen Budgets viel Zeit für die Gespräche genommen und uns so einen wichtigen Einblick in ihre alltägliche Praxis gewährt. Wir hoffen, ihnen mit den hier präsentierten Ergebnissen einen kleinen Teil zurückgeben zu können.

Jens Maylandt  
Sozialforschungsstelle der TU Dortmund

Prof. Dr. Christoph Strünck  
Direktor des Instituts für Gerontologie der TU Dortmund

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Der demografische Wandel erfasst seit einigen Jahren auch die Betriebsräte in Deutschland. Eine Vielzahl lange amtierender Betriebsrät\*innen, darunter langjährige Vorsitzende, verlassen die Gremien und neue Mitglieder nehmen ihre Plätze ein. Diese Entwicklung wird mindestens die nächsten zehn Jahre anhalten. Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass Betriebsratskarrieren zunehmend nicht erst mit dem Renteneintritt enden werden, sondern die Ausübung des Betriebsratsmandats in Zukunft weniger die Endstation als vielmehr eine Zwischenstufe der beruflichen Karriere darstellen wird. Es wird also mit einer steigenden Fluktuation in den Betriebsräten zu rechnen sein. Dies wirft die Frage auf, wie es Betriebsräten – vor allem in Bezug auf wichtige Positionen wie den Vorsitz – gelingen kann, die Nachfolgeplanung und den Übergang in die neue Position zu gestalten.

Die Mitbestimmungsforschung hat den Betriebsrat bis zu Beginn der 2000er Jahre vorwiegend mit Blick auf seine institutionellen Funktionen als zentrales Organ der betrieblichen Mitbestimmung analysiert. Um gremieninterne Vorgänge wie die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung untersuchen zu können, ist ein Perspektivwechsel in Richtung der Binnenstrukturen und -funktionsweisen der Betriebsräte notwendig. Neuere Arbeiten nehmen sich dieser Herausforderung an und konzentrieren sich bezüglich des Nachfolgeprozesses besonders auf die Beziehung zwischen Betriebsratsvorsitz und dessen designierter Nachfolge. Die vorliegende Studie zeichnet die Nachfolgeprozesse in sieben Betriebsratsfallstudien detailliert nach und untersucht die Einschätzungen und Orientierungsmuster sowohl der scheidenden und der designierten neuen Vorsitzenden als auch jene der Betriebsratsmitglieder aus Gremien unterschiedlicher Größen und unterschiedlicher Branchen.

Es zeigt sich, dass die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung in den Gremien höchst unterschiedlich verläuft. Mal endet der Prozess weitestgehend nach der Thematisierung des anstehenden Generationswechsels, mal verläuft er vorwiegend intuitiv und konzentriert auf den Vorsitz und die designierte Nachfolge. Eine systematische Anwendung einschlägiger Instrumente des Wissensmanagements ist nicht zu beobachten. Es dominieren der intensive Austausch und Phasen des Learning by Doing.

Die Unterschiedlichkeit der vorgefundenen Prozesse bei der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung kann zu einem Teil mit dem Wirken unterschiedlicher Einflussfaktoren erklärt werden. Diese lassen sich in institu-

tionelle, betriebliche sowie personale und gruppendynamische Faktoren unterteilen.

Um Betriebsräte bei der Bewältigung des Generationswechsels passgenau zu unterstützen, sollten Gewerkschaften, Bildungsanbieter und Beratungsdienstleister ermitteln, welche Einflussfaktoren den Kontext des jeweiligen Gremiums prägen, und diese entsprechend berücksichtigen. Ferner sollten die zu entwickelnden Unterstützungsformate beteiligungsorientiert angelegt sein, Transparenz über unterschiedliche Erwartungshaltungen und Zielsetzungen herstellen und in einem reflexiv ausgerichteten Prozess eine gemeinsame Sichtweise der Beteiligten auf Ausgestaltung und Zielsetzung des Übergangsprozesses schaffen.

# 1 EINLEITUNG

---

Die demografische Entwicklung erfasst neben den Betrieben als Ganzes auch die Betriebsräte in Deutschland. Ein Generationswechsel in den Gremien und damit auch in zentralen Positionen wie dem Vorsitz und der Stellvertretung ist bereits im Gange und wird in den nächsten Wahlperioden andauern. Laut Trendreport Betriebsratswahlen der Hans-Böckler-Stiftung (Demir et al. 2018) sind etwa 62 Prozent der Betriebsrät\*innen 46 Jahre und älter, knapp 6 Prozent sind älter als 60 Jahre und bestreiten damit ihre letzte volle Amtsperiode vor dem Renteneintritt. Gleichzeitig traten 41 Prozent der 2018 gewählten Betriebsrät\*innen ihre erste Amtszeit an. Im Jahr 2014 lag dieser Wert bei 36 Prozent (Greifenstein/Kißler/Lange 2017). Die deutschen Betriebsräte befinden sich also mitten in einem anhaltenden Generationswechsel. Demgegenüber war die Fluktuation in den Betriebsräten bisher gering und die Gremienmitglieder haben lange Amtszeiten vorzuweisen (Greifenstein/Kißler/Lange 2014).

Somit stellt sich die Situation dar, dass mit dem Generationswechsel kontinuierliche personelle Strukturen in den Betriebsratsgremien – auch den Vorsitz betreffend – aufbrechen. Es stellt sich die Frage, wie die Betriebsräte damit umgehen und wie sie es schaffen, den Wissens- und Kompetenztransfer so zu gestalten, dass sie die Betriebsratsarbeit in gewohnter Qualität (oder auch besser) fortsetzen können. Hierzu müssen die Gremien den Generationswechsel rechtzeitig zum Thema machen, neue Mitglieder für das Gremium bzw. amtierende Mitglieder für frei werdende Posten wie den Vorsitz ausmachen und im Rahmen eines Nachfolge- bzw. Übergangsprozesses auf ihre neuen Aufgaben vorbereiten. Diese Herausforderung wird auch von der Wissenschaft und den Gewerkschaften aufgegriffen. Das Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung machte den Generationswechsel in den Februarausgaben der Jahre 2017 und 2018 zum Schwerpunktthema. Ausführlich wurde berichtet, wie ausgewählte Betriebsräte den Generationswechsel erfolgreich angegangen sind. In der Mitbestimmungsforschung ausgewiesene Wissenschaftler wie Erhard Tietel ergänzten die Praxisbeispiele um Analysen, die die im Prozess des Generationswechsels liegenden Schwierigkeiten und Herausforderungen aufzeigen. Insbesondere die Beziehung zwischen scheidenden Vorsitzenden und ihren designierten Nachfolger\*innen stand hier im Zentrum.

An dieser Stelle setzt das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebs-

rat“ an, dessen Ergebnisse die vorliegende Studie präsentiert. Das Projekt wurde in der Zeit von Januar 2018 bis August 2019 von der Forschungsgesellschaft für Gerontologie e. V./Institut für Gerontologie an der TU Dortmund und der Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund durchgeführt. Die zentralen Fragestellungen des Projektes lauten:

- Wie erleben und bewältigen Betriebsratsgremien Nachfolgeprozesse und wie gestalten sie den Übergang im Generationswechsel?
- Welche Faktoren wirken auf das Handeln der Betriebsräte während der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung ein?

Hierzu wurden in sieben Betriebsratsgremien – sofern dies zeitlich möglich war, vor der Betriebsratswahl 2018, in jedem Fall aber nach der Wahl – Interviews mit den ehemaligen Vorsitzenden und ihren Nachfolger\*innen sowie Gruppeninterviews mit Betriebsratsmitgliedern geführt. Bei der Auswahl der untersuchten Betriebsratsgremien wurde sichergestellt, dass diese unterschiedlich groß sind, verschiedenen Branchen angehören und eine unterschiedlich ausgeprägte Nähe zur Gewerkschaft aufweisen.

Zur Eröffnung dieser Studie vermittelt [Kapitel 2](#) einen schematischen Überblick über Forschungskonjunkturen und Analyseperspektiven der Mitbestimmungsforschung seit der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts und wendet sich dann neueren Arbeiten zu, die sich analytisch mit den Binnenstrukturen von Betriebsräten und deren sozialen Funktionsmechanismen befassen. Komplettiert wird der Forschungsüberblick mit Veröffentlichungen aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten, die sich explizit mit dem Generationswechsel in Betriebsräten befassen. [Kapitel 3](#) widmet sich dem methodischen Vorgehen des Projektes, ergänzt um eine synoptische Darstellung der ausgewählten Betriebsratsgremien anhand zentraler Strukturparameter. [Kapitel 4](#) umfasst die ausführliche Darstellung und Interpretation der einzelnen Betriebsratsfallstudien, bevor dann in [Kapitel 5](#) eine übergreifende Interpretation der Fallstudienbefunde erfolgt. Den Anfang hierbei macht eine Einordnung der Befunde im Lichte zentraler Komponenten des Nachfolgeplanungs- und Übergangsgestaltungsprozesses. Hieran anschließend werden identifizierte Einflussfaktoren auf das Betriebsratshandeln während der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung vorgestellt und anhand der einzelnen Fallstudien illustriert. [Kapitel 6](#) rundet die Studie mit Schlussfolgerungen und einem Ausblick auf die Herausforderungen ab, die sich aus den Forschungsergebnissen ableiten lassen.

## 2 DER GENERATIONSWECHSEL IM BETRIEBSRAT ALS THEMA DER MITBESTIMMUNGSFORSCHUNG

---

Um den Bezug des in dieser Studie behandelten Forschungsthemas zur Mitbestimmungsforschung herauszuarbeiten, zeichnet dieses Kapitel zunächst die zentralen Forschungskonjunkturen und Analyseperspektiven der letzten 60 Jahre nach (Kapitel 2.1). In der Folge werden Veröffentlichungen behandelt, die sich analytisch mit dem Betriebsrat als soziales Gebilde auseinandersetzen (Kapitel 2.2). Abschließend stehen auf Forschungs- und Entwicklungsprojekten basierende Arbeiten im Fokus, die den Generationswechsel in Betriebsräten thematisieren (Kapitel 2.3).

### 2.1 Forschungskonjunkturen und Analyseperspektiven der Mitbestimmungsforschung

Im Wesentlichen lassen sich die dominierenden Forschungskonjunkturen und Analyseperspektiven von den 1950er Jahren bis zum Beginn der 2000er Jahre anhand zweier einschlägiger Bilanzierungen der (empirischen) Mitbestimmungsforschung skizzieren: Greifenstein/Kißler (2010) sowie Kotthoff (2013).

Ralph Greifenstein und Leo Kißler (2010) verstehen unter „Mitbestimmungsforschung“ die wissenschaftliche Behandlung von Mitbestimmung im Unternehmen (Aufsichtsrat), im Betrieb (Betriebsrat) und am Arbeitsplatz (Arbeitsgruppe). Für die hier vorgenommene Standortbestimmung steht die Mitbestimmung im Betrieb durch den Betriebsrat im Mittelpunkt des Interesses.

Während nach der weitreichenden Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (1972) und dem Erlass des Mitbestimmungsgesetzes (1976) die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat im Fokus der wissenschaftlichen Betrachtungen stand (Greifenstein/Kißler 2010, S.37), ist seit den 1990er Jahren der Betriebsrat der Hauptgegenstand der Forschung (Greifenstein/Kißler 2010, S. 89; Kotthoff 2013, S.324). Die Mitbestimmungsforschung konzentriert sich über den gesamten Betrachtungszeitraum vorwiegend auf die gewerbliche Wirtschaft und hierbei vor allem auf den industriellen Sektor, auf die Metall- und Elektroindustrie (Greifenstein/Kißler 2010, S. 41; ebd., S.90). Der Gesundheitssektor und die Sozialwirtschaft sind – zumindest, was die

von Greifenstein und Kißler betrachteten Studien und Projekte betrifft – kaum Gegenstand der Forschung zur betrieblichen Mitbestimmung.

In frühen Studien der 1950er und 1960er Jahre waren die Einstellung der Bevölkerung und der Arbeitenden zu Gewerkschaften und Mitbestimmung das artikulierte Erkenntnisinteresse (Greifenstein/Kißler 2010, S. 37f.). Ab Ende der 1960er Jahre konstatieren Greifenstein und Kißler (2010, S. 37f.) eine Zunahme betriebswirtschaftlicher Organisationsforschung, welche die Mitbestimmung im Allgemeinen und den Betriebsrat im Besonderen als bedeutende Komponenten organisationaler Prozesse in den Blick nimmt.

Ein wesentlicher Bestandteil der empirischen Mitbestimmungsforschung waren institutionenkundliche Analysen, die sich bis in die 1980er Jahre unter anderem mit der Effizienz der Mitbestimmungsinstitutionen Betriebsrat und Aufsichtsrat auf betrieblicher und Unternehmensebene, aber auch verallgemeinert auf den Produktionsstandort Deutschland beschäftigten (Greifenstein/Kißler 2010, S. 151). Hierbei kamen auch ökonomische Analysen zum Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Betriebsrats und der ökonomischen Performance eines Unternehmens zur Anwendung. Auch auf Untersuchungsgegenstände wie Personalfuktuation und Innovationsfähigkeit wurde dieses Vorgehen angewendet (vgl. Kotthoff 2013, S. 327).

In den 1990er und 2000er Jahren wurden die klassischen institutionenkundlichen Ansätze unter anderem genutzt, um Aspekte wie die Übertragung des westdeutschen Mitbestimmungssystems auf die neuen Bundesländer im Rahmen des Institutionentransfers nach der Wiedervereinigung zu analysieren, die Einrichtung Europäischer Betriebsräte zu untersuchen und die Kompatibilität der institutionalisierten Mitbestimmung mit den Gesetzmäßigkeiten der New Economy auszuloten (Greifenstein/Kißler 2010, S. 87f.). Neben den klassischen institutionenkundlichen Analysen gewannen Untersuchungen an Bedeutung, welche die Mitbestimmungsinstitutionen nicht zum alleinigen Untersuchungsgegenstand nahmen, sondern die Mitbestimmung bezogen auf übergreifende Themen und Fragestellungen (Globalisierung, Innovationsfähigkeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Bündnisse für Arbeit etc.) erforschten (Greifenstein/Kißler 2010, S. 88).

Unter der Überschrift „Industrial-Relations-Forschung“ befasste sich ab den 1990er Jahren die Mehrzahl der Studien mit den Interaktionsmustern zwischen Betriebsrat, Management, Belegschaft und Gewerkschaft (Kotthoff 2013, S. 330). Markante Ergebnisse waren Typologien (z. B. Kotthoff 1994 und Müller-Jentsch/Seitz 1998), die unterschiedliche Ausformungen dieser Interaktionsmuster veranschaulichten (vgl. Kotthoff 2013, S. 330). Neben der Kategorisierung der Interaktionsmuster war ein weiteres Erkenntnisinteresse,

so Greifenstein und Kißler (2010, S. 102), die Chancen und Grenzen bei der Durchsetzung der Arbeitnehmer\*inneninteressen vor dem Hintergrund der variierenden Handlungskontexte der Betriebsräte zu analysieren.

Etliche Arbeiten befassten sich damit, die Rolle der Mitbestimmung bei der Bewältigung unterschiedlicher Herausforderungen im Zuge des arbeitsweltlichen Wandels zu untersuchen. Greifenstein und Kißler (2010, S. 102) nennen diesbezüglich unter anderem die Stichwörter Wirtschaftskrise (2009), Kostensenkungsprogramme, Restrukturierung, atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse, erodierende Stammebelegschaften und eine zunehmende Heterogenität der zu vertretenden Beschäftigtengruppen. Als weitere Herausforderung, diesmal explizit für den Betriebsrat als Mitbestimmungsorgan, gilt die zunehmende Verbetrieblichung kollektiver Vereinbarungen – also die tarifvertragliche Vereinbarung, die konkrete Ausformung ausgehandelter Rahmenbedingungen auf Ebene des Betriebs zu gestalten (Kotthoff 2013, S. 329; Greifenstein/Kißler 2010, S. 102).

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt lag im hier zugrundeliegenden Zeitraum im Verhältnis zwischen Betriebsrat und bestimmten Beschäftigtengruppen, insbesondere den hochqualifizierten Angestellten aus der New Economy, denen nachgesagt wurde, individuelle Verhandlungen mit dem Arbeitgeber der institutionalisierten Interessenvertretung durch den Betriebsrat vorzuziehen (Kotthoff 2013, S. 330).

Ergänzend zu den Bilanzen von Greifenstein/Kißler (2010) und Kotthoff (2013) ist die Arbeit von Martens und Dechmann (2018) zu nennen, die ebenfalls als bilanzierend einzuordnen ist. Martens und Dechmann postulieren die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung betrieblichen und überbetrieblichen Geschehens. Insbesondere betonen sie den Wandel der Arbeitswelt und arbeitspolitische Antworten seitens der Gewerkschaften im Verbund mit den Akteur\*innen der Interessenvertretung, wobei sie entgegen dem wissenschaftlichen Trend zur Fokussierung auf den Betriebsrat die gleichgewichtige Bedeutung des Aufsichtsrats betonen.

Dieser kurze Überblick über Forschungskonjunkturen und Schwerpunktthemen konzentrierte sich auf die Frage, aus welchen Perspektiven und anhand welcher Fragestellungen der Betriebsrat analytisch behandelt wurde. Unter bewusster Ausblendung konkreter Ergebnisse und etwaiger Kontroversen kristallisiert sich eine vorwiegend funktionale Perspektive auf den Betriebsrat heraus: Seine generelle Akzeptanz und Effizienz wurde untersucht, seine möglichen Beiträge zur Bewältigung des Wandels der Arbeitswelt ausgelotet, seine Interaktion mit Arbeitgeber, Belegschaft und Gewerkschaft kategorisiert und seine Schutz- und Gestaltungsmöglichkeiten mit Bezug auf

einzelne Beschäftigtengruppen (z. B. in eigener Sache kämpfende Hochqualifizierte) diskutiert. Mit Blick auf das Thema dieser Studie – die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat – bleibt festzuhalten, dass das Innenleben des Betriebsrats, die Orientierungsmuster seiner Mitglieder, das Agendasetting des Gremiums und hiermit verbundene Aushandlungsprozesse vor dem Hintergrund konkreter Machtstrukturen allem Anschein nach (noch) kein prominenter Gegenstand der Forschung waren. Kotthoff sieht hierin am Ende seiner Bilanz ein Forschungsdesiderat (Kotthoff 2013, S. 334).

### 2.2 Der Betriebsrat als soziales Gebilde

Im Folgenden soll auf Arbeiten eingegangen werden, die den Betriebsrat und seine Binnenstruktur – durchaus verbunden mit unterschiedlichen Fragestellungen – als soziales Gebilde analysiert haben. Auch wenn in diesem Abschnitt die Betriebsratsmitglieder und die Binnenstruktur von Betriebsräten im Zentrum stehen sollen, werden zu Beginn (gewissermaßen als Hinführung zur „Binnenperspektive“) zwei Arbeiten behandelt, die sich mit den institutionellen Funktionen und der Problematik ihrer Wahrnehmung auseinandersetzen. Wie später gezeigt wird, wirken institutionelle Faktoren nicht unwesentlich auf das Betriebsratshandeln im Prozess der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung ein.

Friedrich Fürstenberg (1958) kennzeichnet den Betriebsrat als Grenzinstitution, welche mit dreierlei Aufgaben konfrontiert ist: erstens die Interessen unterschiedlicher Belegschaftsgruppen gleichgewichtig zu vertreten (Repräsentationsproblem), zweitens mit vergleichsweise schwachen Rechten ausgestattet die Beschäftigteninteressen gegenüber dem Arbeitgeber wirkungsvoll zu vertreten, aber gleichzeitig im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit das Betriebswohl im Blick zu haben (Integrationsproblem), und drittens mit der Gewerkschaft als überbetriebliche Beschäftigteninteressenvertretung trotz weitgehender institutioneller Unabhängigkeit im Spannungsfeld zwischen notwendiger sowie gewünschter Kooperation und teilweiser Konkurrenz zu interagieren (Solidaritätsproblem).

Erhard Tietel (2006 und 2008) greift Fürstenbergs Überlegungen auf und entwirft das triadische Schema der betrieblichen Arbeitsbeziehungen (Tietel 2006, S. 23). Auch Tietel sieht die Belegschaft, die Geschäftsleitung und die Gewerkschaft als institutionell begründete, maßgebliche Interaktionspartner des Betriebsrats. Er erweitert Fürstenbergs Überlegungen dahingehend, dass er vier Beziehungsdreiecke herausarbeitet: Betriebsrat – Geschäftsleitung –

Gewerkschaft; Betriebsrat – Gewerkschaft – Belegschaft; Betriebsrat – Geschäftsleitung – Belegschaft sowie Geschäftsleitung – Belegschaft – Gewerkschaft. In jedem der Beziehungsdreiecke ist der Betriebsrat mit unterschiedlichen Interessenkonstellationen konfrontiert. Das triadische Beziehungsgeflecht führt dazu, dass jede Triadenbeziehung einen der vier Akteure ausschließt und dessen Mutmaßungen über den Inhalt der Interaktion der verbleibenden Akteure spätere triadische Interaktionen beeinflussen kann (vgl. Tietel 2006, S.23). Für den Betriebsrat besonders relevant ist, dass er – insbesondere im Beziehungsdreieck mit der Geschäftsführung und der Belegschaft – einerseits im systembedingten Konflikt zwischen Kapital und Arbeit die Beschäftigteninteressen zu vertreten, aber andererseits laut gesetzlichem Auftrag im Sinne des Betriebswohls zu handeln hat (vgl. Tietel 2006, S. 27).

Mit dem Wandel der Arbeitswelt seit dem Beginn der 2000er Jahre haben die triadischen Beziehungen eine neue Prägung erhalten: Geschäftsleitungen beziehen (z. B. bei Restrukturierungsmaßnahmen) die Betriebsräte sehr eng ein, wodurch die Gefahr besteht, dass der Betriebsrat als „Co-Manager“ (Müller-Jentsch/Seitz 1998) bei der Belegschaft den Eindruck erweckt, mit der Geschäftsführung gemeinsame Sache zu machen (vgl. Tietel 2008, S. 8f.). Zudem haben sich Belegschaftsstruktur und Interessen einzelner Beschäftigengruppen ausdifferenziert, so dass der Betriebsrat sich mit unterschiedlichen Interessenlagen, aber auch einer tendenziellen Entfremdung der Hochqualifizierten auseinandersetzen muss, die ihre Interessen eigenständig vertreten möchten und vom Betriebsrat erwirkte Schutzregelungen für entbehrlich halten (Tietel 2008, S. 9ff.). Bezüglich der Beziehungen zu den Gewerkschaften stellt Tietel (2008, S. 11) fest, dass zum einen die Bindung schwächer geworden ist, weil die Intensität der Betreuung kleiner und mittelgroßer Betriebe durch die Gewerkschaften abgenommen hat und die gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb in Form aktiver Vertrauenskörper merklich ausdünnert. Zum anderen hat sich das Aufgabenspektrum des Betriebsrats um einen Teil ehemals originär gewerkschaftlicher Obliegenheiten erweitert, indem die konkrete Ausformung kollektiver Aushandlungsergebnisse auf tariflicher Ebene verbetriebllicht wurde.

Tietel (2006) nimmt hinsichtlich der oben skizzierten Trends die Empfindungen der Betriebsrät\*innen bei der alltäglichen Bewältigung der aktuellen Herausforderungen in den Blick. Sein Erkenntnisinteresse gilt unter anderem der Wahrnehmung der veränderten Beziehungen in den Triaden durch die Betriebsrät\*innen, ihren „inneren Bilder[n]“ [Hervorhebung im Original] von der Betriebsratsarbeit und der Betriebsratsrolle“ (Tietel 2006, S. 14) sowie der „Binnendifferenzierung in den Betriebsratsgremien“ (Tietel 2006,

S. 14). Hierunter fasst er z. B. das Verhältnis zwischen freigestellten und den anderen Mitgliedern des Gremiums sowie das Vorhandensein verschiedener Listen, aber auch (quer zu möglicher Listenzugehörigkeit) divergierender Interessen und politischer Dogmen (vgl. Tietel 2006, S. 13 f.).

Während Tietel (2006) wie Fürstenberg (1958) die Stellung des Betriebsrats als Ganzes im Interaktionsgeflecht zwischen dem Gremium, der Belegschaft und der Gewerkschaft behandelt, wendet er diesen Rahmen in einer folgenden Arbeit (Tietel 2012) auf die Rolle der Betriebsratsvorsitzenden an, die als „paradoxe Führungskraft“ über die oben genannten Interaktionspartner hinaus auch zu ihrem Gremium in einem besonderen Verhältnis stehen. Vorsitzende sind „Gleiche[] unter Gleichen“ (Tietel 2012, S. 239), da ihnen qua Gesetz keinerlei Weisungsrecht zusteht. Gleichwohl sind sie erste Ansprechpartner\*innen in sämtlichen triadischen Interaktionen. Hier stehen sie oft vor der Schwierigkeit, dass von ihnen erwartet wird, für den Betriebsrat zu sprechen, obwohl sie theoretisch nur mit dem Gremium abgestimmte Positionen vertreten dürfen. Das Gremium wiederum erwartet vom Vorsitz angeführt zu werden, betrachtet dessen Handeln gleichwohl kritisch und verweist darauf, dass allein das Gremium im Zuge seiner Beschlussfassung das Handeln des Betriebsrats bestimmt.

Auch Hermann Kotthoff (2012) lenkt den analytischen Blick auf das Betriebsratsmitglied, wenn er den in der Vergangenheit lange geltenden Grundsatz „Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat“ (Kotthoff 2012) infrage stellt. Er behandelt die privilegierte und gleichzeitig oft undankbare Position der freigestellten Betriebsrät\*innen im Allgemeinen und der Vorsitzenden im Besonderen und kommt zu ähnlichen Schlussfolgerungen wie Tietel. Darüber hinaus geht Kotthoff auf die sich (teilweise) verändernde Rolle Betriebsrät\*in ein. Unter anderem stellt er fest, dass sich verstärkt Hochqualifizierte im Betriebsrat engagieren. Diese sehen die Betriebsrats Tätigkeit nicht als Betätigungsfeld bis zur Rente, sondern als Zwischenstation innerhalb der Karriere. Hierauf bezugnehmend wirft Kotthoff die Frage auf, wie man diesem veränderten Rollenverständnis Rechnung tragen kann, und fordert Lösungen, welche die Betriebsratszugehörigkeit als Kompetenzerweiterung und somit als eine Stufe der Karriereleiter definieren, die außerhalb des Gremiums fortgesetzt wird.

Hier setzen Tietel und Hocke (2015) an, wenn sie fragen, warum langjährige Betriebsratsmitglieder aus dem Gremium ausscheiden, um sich neuen beruflichen Herausforderungen zu widmen, welche Optionen sie in diesem Zusammenhang haben und wie sie ihre persönlich-berufliche Prägung durch die Betriebsratsarbeit mit ihrem neuen Tätigkeitsfeld vereinbaren bzw. von

ihr profitieren können. Den Betriebsrat nicht (nur) als „interessenpolitische Repräsentanz der Beschäftigten, sondern zugleich als Sozialisationsinstanz für die Betriebsratsmitglieder“ (Tietel/Hocke 2015, S.23) zu sehen, stellt für Tietel und Hocke eine Perspektiverweiterung in der Mitbestimmungsforschung dar. Als Entwicklungstrends, die auch den Ausstieg aus der Betriebsratskarriere begünstigen können, markieren sie unter anderem: die „Erosion der betriebsrätlich-gewerkschaftlichen Normalbiografie“ (männlich, Facharbeiter, Vollzeit, unbefristet) (Tietel/Hocke 2015, S.31); die Veränderung der Betriebsratsrolle (z.B. stärkere Einbindung in Restrukturierungsmaßnahmen, nachlassende Bindung zur Gewerkschaft und zum Betriebsratsamt, Teilfreistellung als Option, die berufliche Entwicklung parallel zur Betriebsratsarbeit voranzubringen, neue Interaktionskultur durch höheren Anteil Hochqualifizierter in den Betriebsrat, steigende fachliche Anforderungen im Sinne eines Allroundtalents); „Weiterbildung von Betriebsrät/inn/en“ (zunehmende fachliche Qualifizierung, die auch auf außerbetriebsrätliche Tätigkeiten vorbereiten) (Tietel/Hocke 2015, S.37); und die „Sozialisation im Betriebsrat“ (Aneignung weitgehender Kenntnisse über den Betrieb und Entwicklung eines gesteigerten Verantwortungsgefühls gegenüber Mitarbeiter\*innen und dem Betrieb als Ganzen) (Tietel/Hocke 2015, S.39).

Das Erkenntnisinteresse der bis hierhin umrissenen Arbeiten galt im Großen und Ganzen den sozialen Rollen im Betriebsrat, insbesondere dem Vorsitz, und den mit ihnen einhergehenden Handlungen sowie rollenspezifischen Chancen und Schwierigkeiten. Demgegenüber beschäftigten sich die im Folgenden vorgestellten Veröffentlichungen explizit mit der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung oder diesem Prozess sehr nahe stehenden Aspekten wie dem Wissensmanagement im Betriebsrat. In etlichen Fällen geschieht dies auch unter der Überschrift „Generationswechsel“. Entsprechend werden die Werke häufig mit statistischen Daten zum demografischen Wandel in Betriebsräten eingeleitet (vgl. z.B. Prott 2014; Greifenstein 2014; Frerichs 2015; IG Metall Vorstand 2017; Massolle/Niewerth 2017). Jene Datenlage, die insbesondere durch den Trendreport Mitbestimmung (Greifenstein/Kißler/Lange 2017; Demir et al. 2018) und die Analysen des Deutschen Instituts der Wirtschaft Köln (Stettes 2015; Kestermann/Lesch/Stettes 2018) dargelegt wurde, ist wahrscheinlich ein wesentlicher Grund für die zunehmende Behandlung der Nachfolgeplanung im Betriebsrat.

Marion Houben beschäftigt sich bereits 2011 mit dem Generationswechsel im Betriebsrat. Sie geht nicht auf Zahlen zur Überalterung im Betriebsrat ein, sondern nähert sich der Problematik anhand eines Fallbeispiels, zeigt die Schwierigkeiten auf, die mit einem nahenden Generationswechsel einherge-

hen können, und macht Vorschläge, wie man diese mittels Teamcoaching für Betriebsratsgremien lösen kann (vgl. Houben 2011). Durch Teamcoaching sollen sich Betriebsratsgremien insbesondere über ihre eigene Situation (anstehende Fluktuation, Kompetenzportfolio, strategische Ausrichtung usw.) und daraus abzuleitende Handlungsschritte klar werden. Besonders die Beteiligung aller Betriebsratsmitglieder, indem der Vorsitz Aufgaben delegiert, ist für Houben (2011) eine wichtige Bedingung für einen gelungenen Generationswechsel.

Jürgen Prott (2013) betrachtet die Nachfolgeproblematik aus der Perspektive der gewerkschaftlichen Betriebspolitik. Er beschäftigt sich mit der allgemeinen Einstellung zum Ehrenamt, um dann auf der betrieblichen Ebene den Betriebsrat und den Vertrauensleutekörper zu behandeln. In einer qualitativen Studie im Organisationsbereich der IG BCE ermittelt Prott bezüglich der Nachwuchsplanung zwei Typen von Betriebsrät\*innen, welche die Antipoden einer Skala mit dazwischenliegenden Mischformen bilden: den beteiligungsbewussten Nachwuchsplaner und den gleichgültigen Routinier (Prott 2013, S. 226f.). Eine durch den ersten Typ symbolisierte, potenzialträchtige Nachwuchsplanung zeichnet sich für Prott insbesondere durch ein beteiligungsorientiertes Handeln aus. Als vielversprechende Strategie führt er die Einbeziehung von Mitarbeiter\*innen gemäß z.B. §28a BetrVG in die Betriebsratsarbeit an (vgl. Prott 2013, S. 225). Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) und den Vertrauensleutekörper sieht Prott als natürliche Sozialisierungsinstanzen für künftige Betriebsratsmitglieder. Folglich müsse gewerkschaftliche Betriebspolitik den Vertrauensleuten mehr Beachtung schenken (Prott 2013). In einem Beitrag für das Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung ergänzt Prott, dass ein Platzhirschgebaren langjähriger Vorsitzender und Ränkespiele unter den Freigestellten potenziell Interessierte von einer Kandidatur für den Betriebsrat abhalten könnten (Prott 2014). Für die Behandlung der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat ist Prott's Arbeit von wesentlicher Bedeutung, da er – mit besonderem Fokus auf die Beteiligungsorientierung – mehrdimensionale soziale Prozesse in Betriebsratsgremien bezüglich der Nachwuchsplanung (Wirkung gewerkschaftlicher Strukturen, individuelle Machtinteressen, Cliquenbildung etc.) (Prott 2013, S. 224 ff.) nachzeichnet und in der oben aufgeführten Typenbildung verdichtet.

Ralph Greifenstein (2014) zieht auf dem Wissenschaft-Praxis-Dialog „Laufbahngestaltung von Betriebsratsmitgliedern“ im Herbst 2014 Schlussfolgerungen aus seinen Arbeiten zu den Ergebnissen der Betriebsratswahlen 2014 (Greifenstein/Kißler/Lange 2014) und zur Repräsentanz von Belegschaft

ten durch Betriebsräte (Greifenstein/Kißler 2014). Er fordert, bei der Nachwuchsrekrutierung darauf zu achten, dass neue Betriebsratsmitglieder aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen, um so die Repräsentanz der Belegschaft durch den Betriebsrat zu erhöhen. Ferner gelte es, eine Balance zwischen den Modellen „Betriebsrät\*in auf Lebenszeit“ und „Lebensabschnittsbetriebsrät\*in“ zu finden. Letztere Variante sei geeignet, um Höherqualifizierte für die Mitarbeit im Betriebsrat zu gewinnen. Außerdem wirbt Greifenstein für mehr Frauen im Amt des Vorsitzes, denn dies würde dazu führen, dass mehr Frauen eine Kandidatur für den Betriebsrat erwägen. Letztlich sollten die Gremien bei der Rekrutierung auch nicht in Gewerkschaften organisierte Belegschaftsmitglieder berücksichtigen – auch wenn diese eher konsensual gegenüber der Geschäftsführung orientiert seien.

Melanie Frerichs (2015) zeigt am Beispiel des Seminars „GBR 2020“ des Gesamtbetriebsrats der Evonik AG (vgl. auch Tornau 2017) auf, welche Elemente für die Nachwuchsplanung im Betriebsrat wesentlich sind. So müsse der Nachfolgeprozess rechtzeitig angegangen werden. Sobald man geeignete Kandidat\*innen (z. B. für den Vorsitz) gefunden habe, müssten diese systematisch (z. B. durch Mentoring- oder Tandemprogramme) an ihre neue Aufgabe herangeführt werden. Generell empfiehlt Frerichs (2015), die Betriebsratsarbeit inhaltlich interessant zu gestalten, um eine Mitgliedschaft im Betriebsrat auch für Hochqualifizierte attraktiv zu machen.

Mit einem zentralen Aspekt der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung, dem Wissenstransfer, befassen sich Virgillito et al. (2015). Anhand qualitativer Interviews und einer quantitativen Befragung von Betriebsrät\*innen wollen sie Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in Betriebsratsgremien ermitteln. Sie merken an, dass die Nachfolgeplanung in der Regel von den (scheidenden) Vorsitzenden und einigen wenigen erfahrenen Betriebsratsmitgliedern durchgeführt und damit kein beteiligungsorientierter Ansatz verfolgt werde. Sie stellen fest, dass die Hindernisse für einen Wissenstransfer nach der Betriebsgröße variieren. Wichtig erscheint den Autor\*innen, dass ausgeschiedene Betriebsrät\*innen und Vertrauensleute den Kontakt zu ihren ehemaligen Gremien halten und ihr Wissen auch nach dem Ausscheiden noch weitergeben. Die Gewerkschaft sollte sich verstärkt einbringen, um den Wissenstransfer in den Betriebsratsgremien zu forcieren.

Der Wissenstransfer wird auch von Britta Bertermann (2015) thematisiert. Sie untersucht systematische Ansätze zur Implementierung von Wissensmanagement im Allgemeinen und die praktische Umsetzung der Handlungshilfe „Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten“ (Forschungsgesellschaft für Gerontologie e. V./

Zentrum für Hochschulbildung 2016) im Besonderen. Dabei stellt sie fest, dass die Umsetzung eines systematischen Wissensmanagements in Betriebs- und Personalräten erschwert wird durch hierarchische Strukturen im Gremium und eine auf wenige Personen konzentrierte Arbeitsteilung, zunehmende Arbeitsverdichtung, Konflikte zwischen unterschiedlichen Lagern im Gremium, nicht vorhandene oder kurzfristige Nachfolgeplanung und fehlendes Bewusstsein für die Notwendigkeit von Wissensmanagement sowie fehlende Kompetenzen bezüglich Auswahl und Durchführung vorhandener Wissensmanagementinstrumente (Bertermann 2015, S. 8). Die Empirie für Bertermanns Analysen bilden Gremienworkshops zur Einführung von Wissensmanagement, Seminarangebote zum Thema seitens der Gewerkschaften sowie ein Mentoringprojekt. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass Interessenvertreter\*innen durch Wissensmanagement insbesondere die Professionalisierung ihrer Arbeit anstreben. Den Zusammenhang zwischen dem Generationswechsel und Wissensmanagement sehen die Betriebs- und Personalrät\*innen allenfalls mittelbar. Der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit kommt eine zentrale Unterstützungsfunktion bei der Implementierung von Wissensmanagement zu, wobei es komplementäre Ansätze zu forcieren gilt, bei denen Gremien (z. B. mit Unterstützung externer Beratung) eigenverantwortlich ihren Wissenstransfer verbessern. Als Gegenstand des Wissensmanagements sehen die betrieblichen Akteur\*innen weniger das Faktenwissen wie z. B. Gesetze, sondern konzentrieren sich auf praktisches, oft betriebsbezogenes Handlungswissen. Resümierend empfiehlt Bertermann, Interessenvertretungen stärker für die Notwendigkeit von Wissensmanagement zu sensibilisieren, auf Multiplikatoren (z. B. Gewerkschaftsakteur\*innen) zu setzen sowie die bisher gemachten Erfahrungen zu bündeln und in zu schaffenden Netzwerken zu reflektieren und auszubauen (vgl. Bertermann 2015, S. 93 f.).

Julia Massolle und Claudia Niewerth (2017) widmen sich den Themen Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat, indem sie Beispiele guter Praxis vorstellen, nämlich Projekte, die für den Deutschen Betriebsrätepreis eingereicht wurden. Die präsentierten Beispiele zeigen, dass in Großbetrieben mit entsprechend großen Betriebsratsgremien und der damit einhergehenden Zahl von Freistellungen eine systematische Nachfolgeplanung umgesetzt werden kann. Insbesondere gilt dies dann, wenn der Arbeitgeber dem Betriebsrat wohlgesonnen ist und (oft im wohlverstandenen Eigeninteresse) die Nachfolgeplanung durch zusätzliche Freistellungen für angehende Funktionsträger\*innen oder die Kostenübernahme für entsprechende Seminare unterstützt. Massolle und Niewerth resümieren, dass aufgrund der sich wandelnden Arbeitswelt (Digitalisierung etc.) die Weitergabe

von Erfahrungswissen zwar eine zentrale Komponente des Wissenstransfers sein sollte, mit mindestens gleicher Bedeutung aber auch der fortlaufende Aufbau von aktuellem Fachwissen und die Herausbildung überfachlicher Kompetenzen angestrebt werden sollen.

Im Februar 2017 wählte das Magazin Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung den Generationswechsel im Betriebsrat als Titelthema. Joachim F. Tornau (2017) berichtet über das Projekt „GBR 2020“ des Gesamtbetriebsrates (GBR) der Evonik AG (vgl. auch Frerichs 2015). Im Sinne eines Beispiels guter Praxis wird dargestellt, wie sich der Vorsitzende des GBR frühzeitig mit dem Wechsel im Vorsitz beschäftigte und einen systematischen Nachfolgeprozess initiierte, dessen Herzstück das Projekt „GBR 2020“ war, das man in Kooperation mit der IG BCE durchführte. Im Rahmen des Projektes wurden potenzialträchtige Mitglieder des GBR zum einen inhaltlich geschult (z. B. in Arbeitsrecht, Verhandlungsführung, Kommunikationstechniken und Gestaltung der Betriebsratsarbeit). Zum anderen spielte das intensive Sichkennnenlernen und Vernetzen eine wesentliche Rolle. Der Bericht verdeutlicht, wie Betriebsräte einen systematischen Nachfolgeprozess durchführen können, und zwar auf Basis einer nachhaltig institutionalisierten Mitbestimmungskultur eines Großkonzerns aufgrund professioneller Strukturen und entsprechender Ressourcenausstattung sowie der Unterstützung des durch die Montanmitbestimmung geprägten Arbeitgebers (z. B. in Form von Kostenübernahme für die Seminarreihe und vorzeitigen Freistellungen potenzieller Nachfolgekandidat\*innen). Hier steht nicht das Ob, sondern das Wie im Vordergrund der Überlegungen. Dass hier eine andere Ausgangsposition als z. B. bei kleinen und mittleren Unternehmen anzutreffen ist, werden die später vorgestellten Fallstudien veranschaulichen.

Auch Erhard Tietel (2017) schreibt in der Februarausgabe der Mitbestimmung zum Nachfolgeprozess in Betriebsräten. Er konzentriert sich auf das Verhältnis zwischen scheidenden Vorsitzenden und designierten Nachfolger\*innen. Einleitend stellt er fest, dass mit dem anstehenden Generationswechsel in etlichen Gremien auch ein politischer Paradigmenwechsel stattfinden wird. Kampferprobe, im sozialdemokratisch-gewerkschaftlichen Lager sozialisierte (ehemalige) Facharbeiter\*innen werden zunehmend durch „aus dem Angestelltenmilieu stammende, betriebsbezogene und pragmatisch orientierte Kolleginnen und Kollegen“ (Tietel 2017, S.22) abgelöst. Diese unterschiedlichen paradigmatischen Ausrichtungen sind eine Quelle für Spannungen im Nachfolgeprozess. Darüber hinaus treten häufig Konflikte auf, weil der scheidende Vorsitz nicht (wirklich) von seinem Amt loslassen kann und man als designierte Nachfolge Probleme bei der Übernahme der

neuen Rolle hat, weil man es nicht schafft, sich nach außen, aber insbesondere innerlich von der alten Rollenverteilung zu lösen. Tietel vergleicht das mit der Übergabe des Hofes in der Landwirtschaft, bei der der alte Bauer auch nach der offiziellen Übergabe noch tatkräftig mitmischt und der Jungbauer Schwierigkeiten hat, seinen eigenen Stil zu entwickeln (Tietel 2017, S.22). Doch der Nachfolgeprozess findet nicht nur zwischen den vermeintlichen Protagonist\*innen Abtretende\*r und Nachfolgende\*r statt. Auch das Gremium ist maßgeblich in den Nachfolgeprozess involviert. Mit dem sich abzeichnenden Wandel der Machtstrukturen im Betriebsrat können sich Loyalitäten ins Gegenteil verkehren und einzelne Mitglieder des Gremiums können versuchen, mit Macht in der neuen Rangordnung aufzusteigen. Diese gremien-internen Prozesse machen es den designierten bzw. neuen Vorsitzenden noch einmal schwerer, sich in ihrer neuen Rolle einzufinden (vgl. Tietel 2017, 24f.). Abschließend verweist Tietel auf das von ihm und Simone Hocke durchgeführte Projekt „Spurwechsel“, in dem ein komplexes Beratungssetting entwickelt wurde, durch das sowohl scheidende Vorsitzende als auch designierte Nachfolger\*innen ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen klären und mit dem Gremium diskutieren können (vgl. auch Hocke 2018 und Hocke/Neuhof 2018).

Werner Feldes (2019) widmet sich dem Wissenstransfer in Betriebsratsgremien. Wissensmanagement sei in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt entscheidend für eine funktionierende Interessenvertretung. Die Identifikation von Wissen, der Wissenserwerb, die Wissensentwicklung, der Wissenstransfer, die Wissensanwendung und die Konservierung von Wissen sind für Feldes die zentralen Bestandteile eines Wissensmanagements, das als eine Art Querschnittsthema in die Betriebsratsarbeit integriert werden sollte – unter anderem, um einem „brain drain“ (Feldes 2019, S.310) beim Ausscheiden wichtiger Wissensträger\*innen vorzubeugen.

### **2.3 Forschungs- und Entwicklungsprojekte zum Generationswechsel im Betriebsrat**

Die im Folgenden vorgestellten Publikationen basieren auf Forschungs- und Entwicklungsprojekten zum Thema Generationswechsel im Betriebsrat und weisen (abgesehen zur analytischen Tendenz der bisher betrachteten Arbeiten) einen expliziten Anwendungs- und Entwicklungsanspruch auf.

Aus dem Projekt „Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern“ ist der bereits erwähnte „Werkzeugkasten für einen erfolg-

reichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten“ (Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V./Zentrum für Hochschulbildung 2016) entstanden. Wissensmanagement in Betriebs- und Personalräten dient der Sicherung von Erfahrungswissen, ist ein wichtiger Bestandteil der Einarbeitung neuer Mitglieder und ermöglicht eine zielgerichtete Nutzung des im Gremium bzw. bei den einzelnen Mitgliedern vorhandenen Wissens (ebd., S.4). Der Werkzeugkasten enthält die Bausteine „Erfassung des Ist-Zustandes“, „Wissen identifizieren“, „Wissen erwerben“, „Wissen dokumentieren und speichern“, „Wissen kommunizieren und verteilen“ sowie „Wissen neu entwickeln“. Zu jedem Baustein werden Vorgehensweisen bzw. Instrumente beschrieben, Erläuterungen zur Anwendung gegeben und Literatur- und Internetquellen zu bereits vorhandenen und teils kostenfrei nutzbaren Tools aufgeführt. Es wird einleitend darauf hingewiesen, dass die vorgestellten Instrumente an den jeweiligen Kontext angepasst werden müssen, in dem sich das anwendende Gremium bewegt. Wesentliche Parameter sind die Größe des Gremiums (und damit des Betriebes), die internen Strukturen des Gremiums und die betrieblichen Rahmenbedingungen (ebd.). Die Bedeutung dieses Fingerzeigs auch für die gesamte Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung ist – wie die Interpretation der Empirie der vorliegenden Studie unterstreichen wird – nicht zu unterschätzen.

Der Vorstand der IG Metall (2017) präsentiert in der Broschüre „Praxistipps für den Generationenwechsel“ die praktisch aufbereiteten Ergebnisse des Projektes „Personalentwicklung und Personalplanung im Betriebsrat“ (PEPP). Vor dem Hintergrund des Ausscheidens von 30.000 Betriebsratsmitgliedern bis 2030 (IG Metall Vorstand 2017, S.7) sei eine professionelle Personalentwicklung aus Sicht der Gewerkschaft unerlässlich. Die Broschüre enthält eine Anleitung für eine „operative und strategische Personalplanung des Betriebsrates“ (IG Metall Vorstand 2017, S.8), unterteilt in die Felder „Personalbestandsplanung“, „Personalbedarfsplanung“, „Personalgewinnungsplanung“, „Personalentwicklungsplanung“ und „Personaleinsatzplanung“ (IG Metall Vorstand 2017; vgl. auch Molitor 2017). Wichtig sei es zunächst, den Generationswechsel auf unterschiedlichen Ebenen zu thematisieren. Durch Altersstrukturanalysen sollten anstehende Übergangssituationen frühzeitig identifiziert werden, um ein Nachfolgemanagement einzuleiten. Ein zentraler Bestandteil des Nachfolgemanagements ist der Wissenstransfer, der von einer systematischen Personalentwicklung und Bildungsplanung flankiert werden sollte. Wesentliche Voraussetzungen einer erfolgreichen Nachwuchsgewinnung sind Transparenz der Betriebsratsarbeit und eine Beteiligungsorientierung. Potenziellen Kandidat\*innen sollte die Möglichkeit gegeben wer-

den, einen Eindruck von der Vielfalt der Betriebsratsarbeit zu erhalten (z. B. durch Praktika im Betriebsrat oder Schnupperseminare). Um auch für künftige Übergangsprozesse gerüstet zu sein, sollte eine kontinuierliche Personalentwicklung ein Querschnittsthema der Betriebsratsarbeit werden. Die Broschüre gibt konkrete Hilfen (z. B. für eine Altersstrukturanalyse oder eine Kompetenzmatrix) und verweist auf andere verfügbare Handlungshilfen. Der Nutzung gewerkschaftlicher Strukturen (Vertrauensleutekörper, Ortsvorstand, Geschäftsstellen der IG Metall) für die beschriebenen Prozesse gilt (natürlich) ein Hauptaugenmerk.

Otto et al. (2018) entwickelten in dem Projekt „Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU – Unser BR kann mehr“ sechs Handlungsfelder für eine systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Die Handlungsfelder wurden analytisch hergeleitet und die aufgeführten Empfehlungen in mehreren Beratungsprojekten mit Betriebsräten aus KMU getestet und weiterentwickelt. Ein Handlungsfeld lautet „Qualifizierung und Nachwuchsgewinnung“ (Otto et al. 2018, S. 28 ff.). Mit Blick auf Qualifizierung und Wissenstransfer wird empfohlen, dass die Betriebsratsleitung die Entwicklung der einzelnen Mitglieder im Blick behält. Die einzelnen Mitglieder sollten thematische Gebiete erhalten, auf denen sie sich fortbilden, um das erworbene Wissen in der Betriebsratsarbeit anzuwenden und in Wissensblöcken im Rahmen der Betriebsratsitzungen mit den anderen Mitgliedern zu teilen. Die Wissensübergabe von Ausscheidenden sollte frühzeitig organisiert werden. Eine weitere Empfehlung lautet, die betriebliche Kompetenzentwicklung mit jener im Betriebsrat zu verknüpfen. Auch ein Ausstieg aus dem Betriebsrat sollte systematisch zum Vorteil des ausscheidenden Mitglieds unterstützt werden (Otto et al. 2018, S. 28 ff.). Hinsichtlich der Nachwuchsgewinnung wird eine aktive Informationspolitik seitens des Betriebsrats empfohlen. Zum Beispiel sollte sich der Betriebsrat den Auszubildenden vorstellen und Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit bieten, in den Betriebsrat hineinzuschnuppern, indem sie als sachkundige Arbeitnehmer\*innen gemäß § 28 BetrVG hinzugezogen werden. Sinnvoll wäre, interessierten Kandidat\*innen auf Infotreffen die Betriebsratsarbeit zu erläutern. Explizit sollte die Möglichkeit eines Engagements als „Betriebsrat auf Zeit“ eingeräumt werden, um die Attraktivität des Amtes zu erhöhen (Otto et al. 2018, S. 29).

Aus dem bereits am Ende von [Kapitel 2.2](#) erwähnten Projekt „Spurwechsel“ gingen zwei Veröffentlichungen hervor, deren erste ein Manual zur Berufswegs- und Übergangsberatung darstellt (Hocke 2018). Im Kontext der vorliegenden Studie sind insbesondere die Ausführungen zur individuellen

Übergangsberatung (vgl. Hocke 2018, S. 49 ff.) und zur Gruppenberatung zur Übergangsgestaltung in Gremien (vgl. Hocke 2018, S. 82 ff.) interessant. In der individuellen Übergangsberatung stehen ein Reflexionsprozess und darauf aufbauende Entscheidungen im Zentrum. So geht es zunächst darum, sich für den Übergang zu entscheiden. Dann werden die eigenen Kompetenzen, aber auch die sozialen Strukturen und Rollen innerhalb des Gremiums behandelt, um konkrete Schritte für die Übergangsgestaltung zu skizzieren. In den Gruppenworkshops steht ebenfalls ein (diesmal kollektiver) Reflexionsprozess im Zentrum. Es gilt, ein gemeinsames Verständnis der Sozialstruktur des Gremiums zu entwickeln, inklusive der Erwartungen der einzelnen Teilnehmenden an die Entwicklung des Gremiums als Ganzes, aber auch bezüglich der eigenen Rolle im Entwicklungsprozess.

Die zweite Veröffentlichung aus dem Projekt „Spurwechsel“ (Hocke/Neuhof 2018) erweitert den Anwendungsradius über die Beratung von Gremienmitgliedern und Gremien hinaus und skizziert die Strukturen eines Übergangsmanagements, das mit den Gewerkschaften und externen Bildungsanbietern zwei wichtige überbetriebliche Akteure integriert. Mit den einzelnen Akteur\*innen – neben den Gewerkschaften und Bildungsanbietern natürlich auch die Betriebsratsgremien und ihre Mitglieder – wurden Handlungsanleitungen erarbeitet, wie Unterstützungsangebote für Übergangsprozesse in die jeweiligen Informations- und Serviceportfolios der Akteur\*innen implementiert werden können. Es geht also um nicht weniger als die Etablierung einer inner- und überbetrieblichen Unterstützungsstruktur für Übergangsprozesse in Betriebs- und Personalräten. Aus jeweils akteurspezifischer Perspektive sollen Unterstützungsangebote für die Handlungsfelder „Kommunizieren, Sensibilisieren, Enttabuisieren“, „Nachwuchs fördern und Nachfolge planen“, „Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen“ sowie „berufliche Perspektiven entwickeln und planen“ (Hocke/Neuhof 2018, S. 93) aufgebaut und vernetzt werden. Das für die vorliegende Studie zentrale Element des Projekts „Spurwechsel“ ist sicherlich die individuelle und kollektive Reflexion sozialer Binnenbeziehungen in Betriebsratsgremien und daraus entwickelte Handlungspläne.

Dieser kurze Überblick über die Forschungslandschaft macht deutlich, dass die Fixierung auf funktional-institutionelle Aspekte des Betriebsratshandelns zu Beginn der 2000er Jahre um Perspektiven erweitert wurde, welche die sozialen Beziehungen innerhalb des Gremiums zum Gegenstand hatten. Auch der Generationswechsel im Betriebsrat wurde in etlichen Arbeiten behandelt. Hierbei ging es vor allem darum, Vorschläge zur Gestaltung dieses Prozesses zu machen. Die vorliegende Studie möchte den Fokus auf die Un-

tersuchung des Prozesses der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat setzen. Zum einen sollen unterschiedliche Verläufe und Ausprägungen dieser Prozesse herausgearbeitet werden. Zum anderen sollen Erklärungen für diese Unterschiedlichkeit skizziert werden. Dazu wird ein heuristisches Modell eingeführt, das Einflussfaktoren auf das Betriebsratshandeln in der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung benennt und drei Kategorien zuordnet.

## 3 METHODISCHES VORGEHEN

---

Bevor in [Kapitel 4](#) die empirischen Ergebnisse des Projektes vorgestellt werden, erfolgt an dieser Stelle die Erläuterung des methodischen Vorgehens: des Feldzugangs, der Auswahl der Fälle, des Forschungsdesigns sowie der damit erhobenen Inhalte und ihrer Auswertung. Abschließend wird das Sample anhand zentraler Strukturparameter beschrieben und tabellarisch zusammengefasst.

### 3.1 Feldzugang

Grundlage der vorliegenden Studie sind insgesamt sieben Fallstudien zu fünf Betriebsräten, einem Gesamtbetriebsrat (GBR) und einem Unternehmensbetriebsrat (UBR). Bei sechs der untersuchten Gremien (den Betriebsräten und dem Gesamtbetriebsrat) wurde nach der Betriebsratswahl 2018 der Vorsitz neu besetzt bzw. in der jüngeren Vergangenheit ein Wechsel im Vorsitz vollzogen. Der untersuchte Unternehmensbetriebsrat steht erst bei der nächsten oder übernächsten Wahl vor der Frage der Neubesetzung des Vorsitzes, bekundete aber großes Interesse, die bisher erfolgten Überlegungen einzubringen.

Die Akquise der Gremien erfolgte mittels einer Rund-E-Mail der Hans-Böckler-Stiftung über einen an Betriebsräte gerichteten Verteiler. Zudem informierten die Mitglieder des Projektbeirates ihnen bekannte Betriebsrät\*innen und warben für eine Teilnahme an dem Projekt. Auch die Projektnehmer kontaktierten aus vorherigen Kooperationen bekannte Betriebsräte und baten Gremien, auf die die oben genannten Voraussetzungen zuträfen, um eine Teilnahme. Zwei der untersuchten Gremien meldeten sich aufgrund der E-Mail der Hans-Böckler-Stiftung, zwei Gremien kamen auf Vermittlung eines Beiratsmitglieds in das Sample und drei Gremien konnten von den Projektnehmern akquiriert werden.

### 3.2 Forschungsdesign und Modifikationen

Das vor dem Eintritt ins Feld entworfene Erhebungskonzept sah vor, die Erhebungen zu zwei Zeitpunkten durchzuführen: einmal vor und einmal nach der Betriebsratswahl 2018. Zum ersten Erhebungszeitpunkt waren Inter-

views mit den amtierenden Vorsitzenden, je ein weiteres mit den designierten Nachfolger\*innen sowie ein Gruppeninterview bzw. eine Gruppendiskussion mit mindestens drei Gremienmitgliedern vorgesehen. Bei der zweiten Erhebung nach der Wahl sollten entsprechend die neuen Vorsitzenden, die ehemaligen Vorsitzenden und mindestens drei Mitglieder der neuen Gremien in der Gruppe interviewt werden. In den Fällen, in denen der Wechsel im Vorsitz nicht mit der Wahl einherging, wurden Vorsitzende und designierte Nachfolger\*innen erneut interviewt, wobei der Fokus auf den Entwicklungen seit der Wahl lag.

Erwartungsgemäß ließ sich das vorgesehene Forschungsdesign nicht uneingeschränkt umsetzen. Dies betrifft insbesondere die Erhebungen vor der Wahl. Bei zwei der sieben Fallstudien konnten alle sechs avisierten Interviews durchgeführt werden. In einer weiteren Fallstudie fiel das Gruppeninterview bei der Erhebung vor der Wahl aufgrund terminlicher Schwierigkeiten aus. In einem weiteren Fall waren vor der Wahl Erhebungen terminiert, aufgrund unvorhergesehener Umstände ließ sich vor der Wahl aber nur die Gruppendiskussion realisieren. Die nach der Wahl angesetzten Interviews fanden hingegen planmäßig statt. In den drei verbleibenden Fallstudien waren nur die Erhebungen nach der Wahl umsetzbar (diese allerdings komplett), da der Kontakt zu den Gremien erst kurz vor bzw. nach der Wahl zustande kam. Die Entscheidung, diese Gremien dennoch ins Sample aufzunehmen, liegt wesentlich darin begründet, dass nach der Wahl eine Rekonstruktion des gesamten Prozesses der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung möglich war und somit der Informationsverlust lediglich den Vergleich der Angaben vor und nach der Wahl betrifft.

Die beschriebenen Modifikationen im Forschungsdesign bei einzelnen Fallstudien waren demnach insbesondere terminlichen Schwierigkeiten geschuldet. Das Projekt startete unmittelbar vor der Betriebsratswahl 2018, so dass die Zeit für die Gewinnung bereitwilliger Gremien von Beginn an knapp bemessen war. Die Terminfindung in Anschluss an die Klärung der Teilnahme gestaltete sich insofern herausfordernd, dass immerhin ein Tag gefunden werden musste, an dem sowohl der amtierende Vorsitz und seine designierte Nachfolge als auch mindestens drei Gremienmitglieder zur Verfügung stehen würden. Gerade für die Gruppendiskussion war es schwierig, nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder für die Erhebung zu gewinnen. Nach der Wahl hingegen, als die organisatorischen Mühen rund um die Wahl abgeschlossen waren, stellte sich die Terminfindung wesentlich leichter dar, wodurch mit einer Ausnahme alle der vorgesehenen Interviews realisiert werden konnten.

### 3.3 Interviewinhalte

Die Interviewleitfäden für die amtierenden und designierten Vorsitzenden vor der Wahl waren hinsichtlich folgender Themenkomplexe identisch: Angaben zur Person, das Betriebsratsgremium als Ganzes und eigene Arbeitsgebiete, Rekonstruktion des bisherigen Übergangsprozesses, „Sozialfigur“ Betriebsratsvorsitzende\*r (insbesondere für die Amtsführung wichtige Eigenschaften), Ämterwechsel im Betriebsrat (mögliche bisher miterlebte Wechsel, mögliche latente Mechanismen bei der Nachfolgeregelung), Einfluss externer Akteure auf den Betriebsrat im Allgemeinen und den Nachfolgeprozess im Besonderen sowie abschließende Bemerkungen. Auf die scheidenden Vorsitzenden zugeschnitten war die Frage nach dem persönlichen Befinden bezüglich des baldigen Ausscheidens als Vorsitzende\*r. Die designierten Vorsitzenden wurden exklusiv auf die Wahrnehmung der eigenen Rolle (im Betriebsrat allgemein und im Übergabeprozess) und die Wahrnehmung der Rolle als amtierende Vorsitzende (im Betriebsrat allgemein und im Übergabeprozess) angesprochen.

Das Gruppeninterview startete nach einer Einführung, in der sich die Diskutant\*innen vorstellten und ihre Rolle im Gremium beschrieben, mit einer stimulierenden Einstiegsfrage. Die Einstiegsfrage sollte den Diskurs entfachen und dazu anregen, das Gremium zu charakterisieren sowie seine soziale Verfasstheit und seine wesentlichen Funktionsweisen zur Sprache zu bringen. In der folgenden Frage (oder besser Erzählaufforderung) ging es um die Rekonstruktion des bisherigen Übergangsprozesses seitens der Teilnehmenden. Auch Vergleiche mit möglicherweise in der Vergangenheit stattgefundenen Wechseln im Vorsitz des Gremiums wurden thematisiert. Exmanente Nachfragen (vgl. Bohnsack 2003, S. 380 ff.) galten Aspekten, die für die Forschungsfragestellung relevant, aber nicht Thema der Diskussion waren. Dies konnten sein: Rekonstruktion des Auswahlprozesses und der Auswahlkriterien, Benennen relevanter Akteur\*innen im Gremium und Beschreibung ihrer jeweiligen Rolle, Schilderung früherer Amtsübergaben, im Gremium herrschende Auffassungen darüber, wie eine Amtsübergabe vorstattengehen sollte (Wer hat ein natürliches Vorzugsrecht? Was qualifiziert für den Vorsitz?), Personalplanung in einem Wahlgremium, Konfliktsituationen (im Übergabeprozess), Zuschreibung bestimmter persönlicher Dispositionen zur Rolle als Betriebsratsvorsitzende\*r sowie die hiermit korrespondierende Bedeutung von Alter, Geschlecht und Qualifikation.

Die Interviewleitfäden für die zweite Erhebung wichen im Detail voneinander ab, da sie Bezüge zu den Inhalten der ersten Erhebung beinhalteten,

insbesondere nachträgliche Verständnisfragen. Auch hier galten aber im Grundsatz die identischen Fragenkomplexe.

Bei der Befragung der Amtsinhaber\*innen und neuen bzw. immer noch designierten Nachfolger\*innen während der Wahlperiode 2014–2018 waren unterschiedliche Voraussetzungen anzutreffen. Drei ehemalige Vorsitzende waren zum Interviewzeitpunkt aus dem Gremium ausgeschieden, wobei zwei dieser Personen zum ersten Erhebungszeitpunkt nicht interviewt werden konnten. Zwei Vorsitzende waren noch im Gremium und hatten auch noch ihr Amt inne, während eine ehemalige Vorsitzende dem Gremium als ordentliches Mitglied angehört. Auf diese besonderen Konstellationen wird später bei der Darstellung der Fallstudien noch eingegangen. Thematisiert wurden die Betriebsratswahl 2018, das Betriebsratsgremium nach der Wahl, die Rekonstruktion des bisherigen Übergangsprozesses sowie der Einfluss externer Akteur\*innen auf den Betriebsrat im Allgemeinen und den Nachfolgeprozess im Besonderen. Die ausgeschiedenen oder absehbar ausscheidenden Vorsitzenden wurden zudem nach ihrem persönlichen Befinden bezüglich des (baldigen) Ausscheidens als Vorsitzende\*r befragt. In sämtliche Erhebungen nach der Wahl wurden als neue Themenkomplexe die Beziehung zum Arbeitgeber bzw. die betriebliche Sozialordnung sowie die Frage nach der Beteiligung der Belegschaft an der Betriebsratsarbeit im Allgemeinen und der Nachfolgeplanung im Besonderen aufgenommen. Die Bedeutung dieser Aspekte gewann in einigen Interviews vor der Wahl an Virulenz, so dass entschieden wurde, sie in allen Fallstudien zu behandeln.

Im Gegensatz zum ersten Gruppeninterview wurden bei der Erhebung nach der Wahl mehrere Fragen gestellt, um das Gespräch gezielter auf die interessierenden Aspekte zu lenken. Auch in die Gruppengespräche fanden die neu aufgenommenen Themenkomplexe (Beziehung zum Arbeitgeber bzw. die betriebliche Sozialordnung sowie die Frage nach der Beteiligung der Belegschaft an der Betriebsratsarbeit im Allgemeinen und die Nachfolgeplanung im Besonderen) Eingang. Im Zentrum der Gespräche standen die Beschreibung und Kommentierung der Betriebsratswahl sowie die Rekonstruktion und Bewertung des Übergangsprozesses bis zum Zeitpunkt des Gesprächs. Explizit wurde zum zweiten Erhebungszeitpunkt auch nach der Bedeutung Externer wie Gewerkschaften und Berater\*innen für das Gremium und insbesondere den Übergangsprozess gefragt. Auch die Gruppeninterviews nach der Wahl wurden sehr fallspezifisch mit Blick auf die Inhalte der Interviews zum ersten Erhebungszeitpunkt gestaltet.

### 3.4 Auswertung

In einem ersten Schritt wurde auf Basis der Transkripte für jedes Interview eine Kurzzusammenfassung erstellt. Aus den Kurzzusammenfassungen der Interviews wurde dann pro Fallstudie eine Fallzusammenfassung abgeleitet. Dieses Vorgehen war erforderlich, um die teils sehr komplexen Zusammenhänge zu verstehen, welche den einzelnen Prozessen zugrunde lagen, bzw. gezielt Verständnisfragen an die Interviewpartner\*innen zu richten.

Im Folgenden wurden aus allen Interviews Kategorien abstrahiert und die jeweiligen Ausprägungen erhoben. Dies geschah in Form eines integrierten Vorgehens, bei dem zum einen die Themenblöcke der Interviewleitfäden als Kategorien dienten und zum anderen weitere Kategorien induktiv gewonnen wurden (vgl. Kuckartz 2016, S. 83). Nach einem ersten Durchgang des Materials wurde ein heuristisches Modell entwickelt, das dem Zweck diente, die Kategorienbildung zu optimieren und ein konsistentes Kategoriengerüst zu erstellen.

### 3.5 Beschreibung des Samples

Die untersuchten Betriebsratsgremien variieren insbesondere bezüglich ihrer Größe und der Branche, in der der jeweilige Betrieb ansässig ist. Das Sample ist geprägt durch Betriebe aus dem Gesundheits- und Sozialsektor, dem vier der sieben untersuchten Gremien angehören. Die drei verbleibenden Gremien stammen aus den Bereichen Logistik/Zustelldienste, Chemie und Erwachsenenbildung. Das kleinste Gremium hat fünf Mitglieder und damit keine feste Freistellung. Das größte Gremium, ein Gesamtbetriebsrat, hat 35 Mitglieder, wobei die Freistellungen in den örtlichen Gremien festgelegt werden, alle Gesamtbetriebsratsmitglieder aber über eine Freistellung verfügen.

In den Betrieben aus dem Gesundheits- und Sozialsektor ist ein Frauenanteil von mindestens 75 Prozent anzutreffen, der sich allerdings nicht in den Betriebsratsgremien wiederfinden lässt. Lediglich im kleinsten Gremium sind die Frauen gemäß ihrem Anteil an der Belegschaft repräsentiert. In vier der sieben untersuchten Gremien war zum Ende der Wahlperiode 2014–2018 eine Frau Betriebsratsvorsitzende. In einem dieser Fälle folgte ebenfalls eine Frau als neue Vorsitzende. In einem weiteren Gremium steht der Wechsel noch aus und es ist noch nicht entschieden, ob der Vorsitz von einer Frau oder einem Mann übernommen werden wird. In zwei Fällen folgte ein Mann der Vorsitzenden nach. In den verbleibenden drei Gremien wurde bzw. wird

## Untersuchungssample

Branche	Gewerkschaften im Betrieb	2014–2018					2018–2022							
		Größe BR	Anteil Frauen	Ø Alter	Ø Zugehörigkeit	Gewerkschaftsmitglied	Wahlmodus	Größe BR	Anteil Frauen	Ø Alter	Ø Zugehörigkeit	Gewerkschaftsmitglied	Wahlmodus	
FS 1	Gesundheits- und Sozialsektor	ver.di	11	73%	45 J.	8 J.	73%	P	13	62%	49 J.	6 J.	63%	P
FS 2	Gesundheits- und Sozialsektor	ver.di, Marburger Bund	11	64%	52 J.	7 J	100%	P	13	62%	52 J.	4 J.	85%	P
FS 3	Gesundheits- und Sozialsektor	ver.di	9	33%	53 J.	6 J	56%	P	9	44%	53 J.	7 J	44%	P
FS 4	Logistik/Zustelldienste	ver.di, DPVKOM	19	37%	47 J.	10 J.	100%	L	19	47%	49 J.	7 J.	100%	L
FS 5	Chemie	IGBCE, ver.di	37	32%	-	-	100%	GBR	36	25%	49 J.	13 J.	100%	GBR
FS 6	Gesundheits- und Sozialsektor	ver.di	22	73%	48 J.	6 J.	79%	UBR	24	80%	46 J.	6 J.	83%	UBR
FS 7	Erwachsenen-bildung	IGM	5	40%	50 J.	6 J.	100%	P	5	60%	48 J.	2 J	100%	P

Anmerkung: Beim Wahlmodus wird zwischen Personenwahl (P) und Listenwahl (L) unterschieden; betriebsübergreifende Gremien wie GBR und UBR werden nicht gewählt, sondern von entsendeten Mitgliedern der örtlichen Betriebsräte besetzt.  
Quelle: Eigene Darstellung

der Vorsitz sowohl in der Wahlperiode 2014–2018 als auch in der folgenden von einem Mann gehalten.

Wie aus den späteren Analysen hervorgehen wird, weisen die untersuchten Gremien eine unterschiedlich starke Verbindung zur Gewerkschaft auf. Der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder in den Gremien variiert zwischen 44 und 100 Prozent.

Diese kurze Beschreibung des Samples zeigt, dass die vorliegende Studie sich hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes maßgeblich von der Mehrzahl der bisher erfolgten empirischen Untersuchungen unterscheidet, welche sich vorwiegend auf Gremien aus industriellen Großbetrieben konzentriert haben (vgl. Kapitel 2).

Table 1 bildet das Sample hinsichtlich wesentlicher Strukturmerkmale ab.

## 4 BETRIEBSRATSFALLSTUDIEN

---

Als Basis für die in [Kapitel 5](#) folgende Interpretation des empirischen Materials erfolgt an dieser Stelle eine ausführliche Darlegung der Fallstudien. Dadurch soll die Komplexität und Vielschichtigkeit der einzelnen Fälle aufgezeigt werden, die in der Interpretation der Ergebnisse infolge der Komplexitätsreduktion so nicht abgebildet werden kann. Neben den „Sachinformationen“, z. B. über den Ausgang der Betriebsratswahl, stehen vor allem die Wahrnehmung und Interpretation einzelner Sachverhalte und Prozesse seitens der befragten Personen im Vordergrund. Deshalb sind die Fallstudien keine Erzählungen „aus einem Guss“, sondern vielmehr eine Darstellung unterschiedlicher Deutungen und Meinungsbilder.

### 4.1 Fallstudie 1: Selbsthilfeverein für Menschen mit Behinderung

Der in der ersten Fallstudie betrachtete Gemeinschaftsbetrieb unter dem Dach eines Selbsthilfevereins für Menschen mit Behinderung erbringt Dienstleistungen im Sozialen, insbesondere für Menschen mit Behinderung. Er besteht aus vier verschiedenen Unternehmen, von denen eines mit der Rechtsform Verein den Bereich stationäres betreutes Wohnen, ein weiteres als gemeinnützige GmbH (gGmbH) ambulante Betreuung im Alltag, das dritte wieder als Verein rechtliche Betreuung und das vierte als GmbH Haustechnik und Hausmeisterdienste abdeckt. Die vier Unternehmen stellen einen gemeinsamen Betrieb dar und alle Beschäftigten werden somit durch einen Betriebsrat vertreten. Es gelten aber unterschiedliche Tarif- und Entgeltregelungen. Die beiden Vereine zahlen in Anlehnung an den Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst, die GmbHs tun dies nicht. Im Jahr 2014 beschäftigte der gemeinsame Betrieb 652 Mitarbeiter. Da die Mitarbeiterzahl 2018 auf 811 stieg, wurde der Betriebsrat um zwei auf 13 Mitglieder erweitert. Im Jahr 2018 waren 616 (76%) der 811 Beschäftigten Frauen. Für 2014 liegen keine Angaben vor.

Der Betriebsrat hatte 2014 elf Mitglieder, seit 2018 sind es 13. Jeweils acht Mitglieder (2014: 73 %, 2018: 62 %) sind Frauen. Sowohl 2014 als auch 2018 standen dem Gremium zwei Freistellungen zu. Zu Beginn der Amtsperiode 2014 wurde eine Freistellung von einem Mann und eine von einer Frau wahrgenommen. Die Frau schied während der Amtsperiode krankheitsbedingt aus dem Gremium aus, woraufhin ein Mann die Freistellung übernahm, auf-

grund dessen Teilzeitbeschäftigung allerdings nur zu 50 Prozent. Zu Beginn der Amtsperiode 2018–2022 wurden beide Freistellungen, diesmal jeweils zu 100 Prozent von Männern gehalten. Das Gremium wurde bei beiden betrachteten Wahlen per Personenwahl bestimmt.

Das Gremium hatte 2014 ein Durchschnittsalter von 45 Jahren. Das älteste Mitglied war 58 Jahre alt, die beiden jüngsten Mitglieder 28 Jahre. Im Jahr 2018 betrug das Durchschnittsalter 48,9 Jahre, das älteste Mitglied war 62 Jahre und das jüngste 30 Jahre alt. Die Gremienzugehörigkeit betrug 2014 im Durchschnitt 7,6 Jahre. Die längste Mitgliedschaftsdauer betrug 27 Jahre. Fünf Mitglieder gehörten 2014 dem Gremium zum ersten Mal an, zwei Mitglieder gingen in ihre zweite Amtsperiode. Die verbleibenden vier Mitglieder waren also mindestens in der dritten Periode aktiv. Im Jahr 2018 betrug die Gremienzugehörigkeit im Schnitt nur noch 5,5 Jahre. Das dienstälteste Mitglied brachte es auf 28 Jahre Zugehörigkeit. Es gab fünf Neueintritte und weitere fünf Mitglieder traten ihre zweite Amtszeit an. Im Jahr 2014 gehörten acht von elf Mitgliedern (73 %) der Gewerkschaft an, 2018 sank dieser Anteil bei acht von 13 Mitgliedern auf 62 Prozent.

### Die interviewten Personen

Interviewt wurden für die Fallstudie der Vorsitzende, sein designierter Nachfolger und drei Gremienmitglieder. *Herr Schulze*<sup>1</sup> ist 62 Jahre alt, arbeitet seit 1988 bei dem Selbsthilfefeuerverein, seit 1990 ist er im Betriebsrat und wurde gleich zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt. Bis 2010 hat er sich mit der damaligen Vorsitzenden, welche er bereits aus der Ausbildung kannte, den „Vorsitz geteilt“. Seit 2010 ist er Vorsitzender mit kompletter Freistellung. Er war auch bei vorherigen Arbeitgebern im sozialen Bereich in der Mitarbeitervertretung aktiv. Herr Schulze erhielt bei der Wahl 2018 die meisten Stimmen und wurde vom Gremium zum Vorsitzenden in Komplettfreistellung gewählt.

*Herr Berger* ist 32 Jahre alt, hat zwei Studiengänge, darunter einige Semester Jura bis kurz vor dem Examen, abgebrochen und ist über einen Nebenjob zur Festanstellung bei dem Gemeinschaftsbetrieb gelangt. Eine Berufsausbildung hat er nicht absolviert. Er ist seit 2014 Betriebsratsmitglied, seit 2016 ist er stellvertretender Vorsitzender und mit 30 Wochenstunden freigestellt. Sei-

---

<sup>1</sup> Da es sich um anonymisierte Fallstudien handelt, sind alle Namen frei erfunden. Dies gilt auch für die folgenden Fallstudien.

ne Vorgängerin im Amt des stellvertretenden Vorsitizes war erkrankt und wird vermutlich nicht zurückkommen. Zur Kandidatur bewog ihn maßgeblich die Aufforderung eines Kollegen: „Lass dich doch mal aufstellen, da sind so viele alte Säcke im BR.“ Vorher hatte er sich nicht besonders für Mitbestimmung, Betriebsrat und Gewerkschaften interessiert. Nach dem Ausscheiden der ehemaligen zweiten Vorsitzenden stellte sich die Frage nach der Übernahme des stellvertretenden Vorsitizes und der Freistellung, und die Wahl fiel auf Herrn Berger. Er erhielt bei der Wahl 2018 gemeinsam mit einem anderen Mitglied (Herrn Förster) die zweitmeisten Stimmen. Er wurde in einer Stichwahl gegen Herrn Förster und Frau Hansen zum zweiten Vorsitzenden gewählt. Er bekam einen Aufstockungsvertrag für die Zeit seiner Betriebsratsarbeit und ist nun vollzeitbeschäftigt und komplett für die Betriebsratsarbeit freigestellt. Seit Herr Berger als „Kronprinz“ (Wahl zum zweiten Vorsitzenden, Freistellung) bekannt ist, hat sich das Verhältnis zwischen dem Gremium und ihm in seiner Wahrnehmung nicht geändert. Er nimmt allerdings wahr, dass das Interesse der Geschäftsführung an seiner Person seitdem gestiegen ist, z. B. in Form verstärkter Kontrolle seiner Stundenzettel.

*Frau Hansen* ist in der Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt und in der zweiten Amtsperiode im Betriebsrat. Sie war in der letzten Amtsperiode im Betriebsausschuss, der in dieser Periode bisher ausgesetzt wurde. Aktuell ist sie im Personalausschuss vertreten. Zudem kümmert sie sich um die Öffentlichkeitsarbeit des Gremiums. Sie hat für den Betriebsrat kandidiert, weil es sie genervt habe, wie die Geschäftsführung mit den Beschäftigten umgeht. Sie selbst ist immer wieder befristet weiterbeschäftigt worden, bis schließlich keine weitere Befristung möglich war und sie unbefristet angestellt wurde. Dann hat sie beschlossen: „So, ihr Schweine, so wie ihr mit mir umgeht, das reicht mir jetzt. Jetzt gehe ich in den Betriebsrat bei der nächsten Wahl [lacht]“. Ferner habe sie teils kritisch gesehen, „wie Herr Schulze mit allem umgegangen ist“, und etwas bewirken wollen.

*Herr Kruse* ist seit 2016 im Betrieb und arbeitet in einem Hort als persönlicher Assistent. Mit der Arbeit möchte er sein Zweitstudium finanzieren. Er ist Historiker und will nun das Freelancertum hinter sich lassen. Er wurde 2018 als Nachrücker in den Betriebsrat gewählt, hat aber bisher an jeder Sitzung teilgenommen. Ausschlaggebend für seine Kandidatur sei „eine Art Erweckungserlebnis“ gewesen. Ihm sei die Teilnahme an einer Belegschaftsversammlung mit der Begründung, er müsse arbeiten, verwehrt worden. Seine Kolleg\*innen hingegen zeigten überhaupt kein Interesse an der Belegschaftsversammlung bzw. hätten gefragt, ob sie dort hinmüssten. Durch sein Engagement im Gremium will er auch mehr Aufmerksamkeit für den Betriebsrat

schaffen. Anfangs habe er (wie Frau Hansen) gedacht, dass Herr Schulze wie ein Patriarch agiert. Im Laufe der Zeit habe er aber mitbekommen, dass Herr Schulze auch eine Menge von dem aufnimmt, was andere sagen.

*Herr Förster* ist seit 13 Jahren pädagogischer Mitarbeiter im Bereich Wohnen. Seit sieben Jahren betreut er die Auszubildenden. Er hat bisher zweimal als Wahlvorstand fungiert. Im Zuge dieser Tätigkeit sei ihm die Wichtigkeit der Beschäftigteninteressenvertretung bewusst geworden. Sein Beschluss, für die Wahl 2018 zu kandidieren, sei auf breite Zustimmung im Kollegium gestoßen. Er ist nun stellvertretender Schriftführer, Mitglied im Personalausschuss, im Arbeitssicherheitsausschuss und der Arbeitsgruppe zu Tarifregelungen. Wie Frau Hansen kandidierte er bei der konstituierenden Sitzung gegen Herrn Berger für den stellvertretenden Vorsitz. Er ist der Meinung, hinsichtlich Herrn Schulzes Ausscheiden müssten frühzeitig Nachfolger\*innen ausgewählt und ausgebildet werden. Ferner sei Herr Berger zwar, gerade in rechtlichen Dingen, sehr kompetent, aber sonst manchmal etwas undiplomatisch. Herr Förster findet, als Betriebsrät\*in muss man auch diplomatisch sein und den Betriebsfrieden im Blick haben. Er hätte es befürwortet, die Freistellungen auf mehrere Personen aufzuteilen. Zudem hätte er sich eine Frau als Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende gewünscht. Wichtig sind ihm die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen und die Tarifpolitik. Bei den beiden ersten Team-Tagen des Gremiums ist ihm schnell klar geworden, dass das Mandat des Betriebsrats eng auf den Betrieb an sich begrenzt ist und Regelungen wie das Teilhabegesetz dem Einfluss des Betriebsrats entzogen sind.

### **Die Situation nach der Betriebsratswahl 2018**

Aufgrund der gestiegenen Beschäftigtenzahl wuchs das Gremium von elf auf 13 Plätze an. Die Wahlbeteiligung lag bei (laut Herrn Schulze betriebsüblichen) 25–30 Prozent. Herr Schulze erhielt die meisten Stimmen und wurde auch zum Vorsitzenden gewählt. Herr Berger belegte gemeinsam mit Herrn Förster den zweiten Platz und wurde vom Gremium zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt. Herr Schulze und Herr Berger sind jeweils mit einer vollen Stelle freigestellt. Herr Berger fand es überraschend, dass ein neues Mitglied und ein Mitglied, das erst eine Legislatur hinter sich habe, sich aus dem Stand um den stellvertretenden Vorsitz beworben hatten. Auf ihn wirkte das ein wenig irritierend, weil es den Anschein vermittelt habe, dass man die Arbeit, die er macht, ohne große Vorerfahrung erledigen könne. Herr Berger hat die Kandidaturen zunächst als Ambition auf den Vorsitz nach

Herrn Schulzes Ausscheiden interpretiert. In einem späteren Gespräch mit den Kandidat\*innen sei ihm aber versichert worden, es sei diesen lediglich um den stellvertretenden Vorsitz gegangen, um Verantwortung zu übernehmen. Sie würden auch lediglich eine Teilfreistellung anstreben.

Der Betriebsrat 2014–2018 war geprägt vom Bereich Wohnen, dem ältesten im Gemeinschaftsunternehmen. Im Jahr 2018 sind vier neue Mitglieder ins Gremium gewählt worden. Diese neuen Mitglieder stammen (vorwiegend) aus der gGmbH für ambulante Betreuung im Alltag, der ehemals zwei, nun insgesamt fünf Betriebsratsmitglieder stellt. Ein Grund hierfür könnte laut Herrn Schulze sein, dass die gGmbH einen Beschäftigtenzuwachs verzeichnete und nun mehr Mitarbeiter\*innen als der Verein für den Bereich Wohnen hat. Außerdem ist nach der Wahl ein relativ kleiner Bereich (40 von 850 Mitarbeiter\*innen) überproportional im Gremium vertreten. Nach Herrn Bergers Interpretation ist der Hintergrund, dass dieses Sachgebiet einen Wechsel in der Leitung hatte und mit der „Tarifsituation“ unzufrieden sei. Dies habe man über den Betriebsrat angehen wollen. Durch die (angenommene) hohe Zahl von Stimmenabgaben in dem betreffenden Sachgebiet bei einer insgesamt geringen Wahlbeteiligung sei das vorliegende Ergebnis zustande gekommen. Die eigentliche Überraschung ist für Herrn Schulze, dass zwei langjährige Mitglieder – eine von ihnen Gründungsmitglied und die andere seit vier Wahlperioden im Betriebsrat – nach der Wahl nur noch Nachrückerinnen sind.

Für Herrn Schulze ist ein prägendes Element seines Arbeitsstils das „Laisser-faire“. Er lässt bewusst viele Dinge laufen. Seines Erachtens verlieren vermeintliche „Riesenprobleme“ mit der Zeit ihre Brisanz. Laufen lassen ist für ihn auch das Prinzip im Umgang mit den Mitgliedern des Betriebsrats, denen er eigene Erfahrungen ermöglichen und ihnen nicht seine Lösungswege aufdrücken möchte.

Herr Berger versucht in Diskussionen moderierend zu wirken, bezeichnet sich aber gleichzeitig als „Sturkopf“, der seine Meinung durchsetzen möchte. Diskussionen seien aus seiner Sicht wichtig, um Entscheidungen herbeizuführen. Er reagiere schon einmal emotional („HB-Männchen“), beruhige sich dann aber auch schnell wieder.

Die grobe Arbeitsteilung besteht laut Herrn Schulze darin, dass er eher die informellen Kontakte zum Arbeitgeber übernimmt, da er den Betrieb und die leitenden Angestellten schon lange kennt. Herr Berger übernimmt als „abgebrochener Jurastudent“ den ganzen „arbeitsrechtlichen Kram“. Herr Schulze versucht ihm zu vermitteln, dass er den Hintergrund seiner Kommunikationspartner beachten solle, um deren Verhalten zu verstehen. Herr Ber-

ger sieht die unterschiedlichen Herangehensweisen genauso wie Herr Schulze und betont, dass er im Gegensatz zu Herrn Schulze, der die Dinge gerne unterhalb der formalen Ebene (z. B. bei einer Zigarette) klärt, den schriftlichen Austausch bevorzugt. Er möchte Vorgänge aktenkundig machen, um sich auf bestimmte Aussagen berufen zu können. Ferner ist ihm wichtig, bestimmte Bereiche selbständig bearbeiten zu können, und er nimmt für sich in Anspruch, sich auch eigene Arbeitsstrukturen zu schaffen. Dies habe er mit Herrn Schulze erst ausdiskutieren müssen, jetzt klappe es aber.

Nachdem Herr Berger neu in der Freistellung war, war Herr Schulze immer noch geneigt, sich alle Vorgänge zeigen zu lassen und diese genau zu prüfen. Herr Berger habe Herrn Schulze aber klargemacht, dass er dadurch fast so viel Arbeit hat wie vorher als Einzelkämpfer. Das habe Herr Schulze eingesehen. Im Gegensatz zu früher bleibe er jetzt auch zuhause, wenn er krank ist, und hat keine Angst, dass der Betriebsrat ohne ihn nicht läuft.

Vor der Wahl wurde der Großteil der Arbeit von den Freigestellten, also Herrn Berger und Herrn Schulze, erledigt. Dienstags tagte der Betriebsausschuss und donnerstags fand die Sitzung statt. Es gab zwar thematische Arbeitsgruppen, aber es war für die Nichtfreigestellten schwierig, hierfür Zeit zu finden. Das Gremium findet sich mindestens einmal im Jahr zu sogenannten Team-Tagen zusammen. Diese werden von einem Universitätsprofessor, aber auch der zuständigen Arbeitnehmerkammer durchgeführt. Bei den Team-Tagen geht es darum, das Selbstverständnis des Gremiums und seine Zielsetzungen zu bestimmen. Außerdem sollen die definierten Zielstellungen in konkrete Arbeitsstrukturen und -ziele übersetzt werden.

Herr Berger schätzt das Gremium der Wahlperiode 2014–2018 als nicht konfliktfreudig ein. Kritik, z. B. an Herrn Schulzes „Führungsstil“, sei vorwiegend hinter vorgehaltener Hand geäußert worden. Frau Hansen meint, das Klima im Betriebsrat sei zu Beginn der Amtsperiode 2014 wesentlich schlechter gewesen als in der laufenden Periode. Nachdem sie selbst und andere damals neue Mitglieder das Betriebsräte-1-Seminar absolviert hatten, seien sie Herrn Schulze ziemlich auf die Nerven gegangen, weil sie immer ein Vorgehen streng gemäß Betriebsverfassungsgesetz anmahnten. Heute weiß sie, dass dies nicht immer hundertprozentig möglich ist. Das Hinterfragen der eingeschliffenen Routinen habe auch etwas gebracht. Zum Beispiel fanden zu Beginn der Amtsperiode keine Betriebsratssitzungen statt, während Herr Schulze im Urlaub war. Auf Nachfrage bei der Arbeitnehmerkammer habe man dann erfahren, dass der Betriebsrat auch ohne den Vorsitzenden tagen und gültige Beschlüsse fassen kann. In der Folge ist auch der Zweiwochentakt der Sitzungen auf wöchentlich umgestellt worden und die Sitzungen dauerten

länger. Herr Schulze habe sich als lernfähig erwiesen. Die jährlichen Team-Tage und eine Supervision trugen nach Frau Hansens Einschätzung ebenfalls sehr zur Verbesserung des Klimas bei.

Im Arbeitsalltag hängt zu Beginn der neuen Amtsperiode immer noch viel an den Freigestellten, stellt Herr Schulze fest. Er und Herr Berger haben jeweils 39 Wochenstunden für die Betriebsratsarbeit und deshalb sei diese Arbeitskonzentration für Herrn Schulze auch in Ordnung: „Gegenleistungs-freien Lohn will ich hier ja auch nicht kriegen.“ Durch die Arbeitsgruppen, die im Nachgang zu den Team-Tagen zu Beginn der Amtsperiode gegründet wurden, hat sich aber die Arbeitsstruktur des Gremiums durchaus verändert. Die Gruppen organisieren sich autonom und protokollieren ihre Ergebnisse nach einem einheitlichen Verfahren. Im Anschluss an die Sitzungen tagen nun die Arbeitsgruppen, wofür deren Mitglieder freigestellt sind. Diese Regelung macht die Freistellung nach Bedarf für alle Beteiligten planbarer. Einen Betriebsausschuss gibt es momentan nicht. Herr Berger hatte während Herrn Schulzes Urlaub initiiert, dass der Betriebsausschuss erst einmal ruht. Grund hierfür war, dass die meiste durch den Ausschuss zu erledigende Arbeit bereits im Vorfeld durch Herrn Schulze und Herrn Berger geleistet wurde. Stattdessen gibt es nun einen Personalausschuss, welcher bereits vor der Betriebsratssitzung die Beschlüsse zu den Personalfällen herbeiführt.

Herr Berger hat auch in der laufenden Wahlperiode 2018–2022 festgestellt, dass die Gremienarbeit nach dem Besuch der Betriebsräte-1-Seminare durch die Neumitglieder formalistischer geworden ist. Die Leute hätten eine Woche bei ver.di gesessen und seien dann „mit einer roten Fahne“ wiedergekommen. Diesen Schwung könne man aber auch nutzen und man habe auch versucht, die positiven Anregungen aufzunehmen. Einige Dinge habe man auch relativieren können. Grundsätzlich sehe er aber eine Divergenz zwischen der Betriebsratsarbeit, wie Herr Schulze und er sie machen, und den Vorstellungen der Neumitglieder. Man müsse nun gemeinsam in die Arbeit hineinkommen, um sich anzunähern. Kurz nach der Wahl fanden zwei Team-Tage außerhalb des Betriebs unter Leitung der Arbeitnehmerkammer statt. Beim ersten Tag ging es um Teamfindung und am zweiten um Arbeitsplanung. In der Folge wurden dann, wie bereits erwähnt, zahlreiche Arbeitsgruppen gebildet. Herr Berger merkt an, dass Herr Schulze und er nachgefragt hatten, welche Mitglieder bestimmte Zuständigkeiten im Gremium übernehmen wollen. Da sei es plötzlich ganz still gewesen.

Herr Schulze glaubt, dass das formalistische Vorgehen in Zukunft zwangsläufig zunehmen wird. Seine Ausrichtung, bevor man einen Brief

schreibt, erst das persönliche Gespräch mit der Leitung zu suchen, sei sehr voraussetzungsvoll. Herr Schulze und der noch amtierende Geschäftsführer haben fast zeitgleich im Betrieb angefangen und sich ein enges Vertrauensverhältnis erarbeitet. Die Kinder der beiden haben während der Verhandlungen gemeinsam im Vorzimmer gespielt. Auch der Geschäftsführer wird bald ausscheiden und mit seinem Nachfolger sei eine Weiterführung der Zusammenarbeit auf die eben geschilderte Art und Weise nicht möglich.

Herr Schulze meint, er sei insgesamt gelassener geworden. So achtet er darauf, die wöchentliche Arbeitszeit einzuhalten und keine Überstunden aufzubauen. Diese Gelassenheit gilt auch für die alltägliche Betriebsratsarbeit. Während er aufgrund seiner Erfahrung wisse, dass ständig „neue Säue durchs Dorf getrieben würden“ und die Vorgänge, so dringend sie auch erschienen, immer eine gewisse Zeit bräuchten, bis sie abgeschlossen sind, würden die neuen Mitglieder oft eine große Ungeduld an den Tag legen: „Und wir machen jetzt sofort Weltrevolution und morgen sind wir fertig damit!“ Er stellt aber auch fest, dass manche Einwände der neuen Mitglieder durchaus gerechtfertigt seien.

Eine zentrale Herausforderung für den Betriebsrat in der laufenden Amtsperiode wird laut Herrn Berger sein, für den Gemeinschaftsbetrieb, bei dem einzelne Segmente mit unterschiedlichen Tarif- und Entlohnungssystemen einen gemeinsamen Betrieb bilden, auf Betreiben der Geschäftsführung ein einheitliches, komplexes Lohnsystem zu entwickeln. Außerdem soll die Vernetzung mit der Gewerkschaft verstärkt werden (siehe Abschnitt [Die Rolle der Gewerkschaft](#)).

Die Stimmung im neuen Gremium ist generell gut und man lacht immer noch, so Herr Schulze. Es sind aber auch Spannungsfelder aufgetreten, die im Wesentlichen darin begründet sind, dass (wie oben dargelegt) neue und bereits länger dem Gremium angehörige Mitglieder die Betriebsratsarbeit hinsichtlich des Formalisierungsgrades unterschiedlich auslegen.

Herr Berger stellt im neuen Gremium eine zunehmende Fraktionierung fest, was ihm im vorigen Gremium so nicht aufgefallen ist. Die Gruppenbildungen zeigten sich eher „nonverbal“. Es werde gegen Anträge gestimmt, nur weil bestimmte Leute sie gestellt hätten. In Einzelgesprächen bekomme er auch etliche „Lästereien“ mit. Herr Schulze und er versuchten, „alle unter einen Hut“ zu bringen. Man habe aber noch keinen Ansatz gefunden, die Gruppenbildung zu thematisieren. Auch bei den Team-Tagen sei das Thema nicht angesprochen worden, weil es hier erst einmal ums Kennenlernen und die grobe Arbeitsteilung ging. Generell sei es – sowohl für Herrn Schulze und ihn als auch für die Moderatoren der Team-Tage – eine „unmögliche

Tat“, 13 Pädagogen unter einen Hut zu bekommen. Da müsse man schon mit etwas „Gottvertrauen“ herangehen.

Für Herrn Förster sind die Fraktionsbildungen manchmal ziemlich anstrengend und Herr Kruse fiel bei der ersten Betriebsversammlung nach der Wahl auf, dass auf einer Seite die alteingesessenen Mitglieder und auf der anderen die neugewählten saßen. Herr Förster gibt zu bedenken, dass das Gremium Beschäftigte aus den unterschiedlichen Bereichen umfasst und die Hälfte der Mitglieder neu im Gremium ist. Man müsse sich nun erst einmal finden und sehen, wie die anderen so ticken. Herrn Förster und Herr Kruse ist aufgefallen, dass sich auch unter den alteingesessenen Mitgliedern einige nicht grün sind. Dies merke man am Augenverdrehen bei Redebeiträgen einzelner Mitglieder. Für Herrn Förster ist es aber wichtig, dass das Gremium zusammenfindet und einen „Arbeitskonsens“ bildet, denn ein guter Betriebsrat sollte geschlossen auftreten.

## Das Betriebsklima

Das Betriebsklima im Gemeinschaftsbetrieb bewertet Herr Schulze alles in allem als positiv. Auf einer Skala von 1 („ganz mies“) bis 10 („super toll“) würde er es bei 5 bis 7 einordnen. Er glaubt aber durchaus, dass andere Betriebsratsmitglieder hier zu einer anderen Einschätzung gelangen könnten. Für ein respektvolles Betriebsklima spreche aus Herrn Schulzes Sicht, dass der gemeinsame Betrieb eine geringe Fluktuation bei den Mitarbeitenden aufweise. Die Mitarbeitenden kämen meistens auf den Betriebsrat zu, wenn es Problem gäbe: „Keiner kommt hierher, um mir zu erzählen, wie toll letzte Woche das Gespräch mit dem Vorgesetzten gelaufen ist.“ In den Gesprächen kritisieren die Mitarbeiter\*innen fehlende Wertschätzung und Hilfsmittel. Es haben sich auch die Rahmenbedingungen geändert. Zum Anfang von Herrn Schulzes Betriebsratsstätigkeit gab es ca. 200–250 Mitarbeitende, heute sind es knapp unter 900: „Das ist nicht mehr der familiäre Betrieb mit Papa Geschäftsführer und Mutter Fachbereichsleiterin.“ Grundsätzlich solle man sich von der Vorstellung verabschieden, Arbeitgeber im Sozialwesen seien auch sozial; sie würden sich da nicht von anderen Arbeitgebern unterscheiden.

Auf dem Papier, so Herr Berger, bringe der Arbeitgeber den Mitarbeiter\*innen eine hohe Wertschätzung entgegen („Ach, unsere Mitarbeiter sind das Kapital unserer Firma“), was „dann aber nicht unbedingt mit Leben gefüllt ist“. Die Mitarbeitenden gingen gerne zur Arbeit, was aber nach Herrn Bergers Überzeugung an dem Umgang mit den Klient\*innen liegt und nicht

an der Behandlung durch den Arbeitgeber: „Die gehen nicht zur Arbeit, die besuchen ihren Willi. Und sagen dann: ‚Die Arbeit mit dem Willi, die ist schön, aber die Dienstbesprechung [...], die ist total schei... [lacht].“ Zum Beispiel sei die Personalleiterin sehr speziell und es sei für die Beschäftigten wie auch den Betriebsrat sehr schwer, an Informationen, z. B. zum Stand von Arbeitszeitkonten, zu kommen.

Frau Hansen findet das Klima in der Belegschaft angenehm, was auch ein Grund für die geringe Fluktuation sei. Allerdings agiere die Führung nicht besonders mitarbeiter\*innenorientiert. Es gebe zwar wohlklingende Leitlinien zum Umgang mit den Beschäftigten im Internet, aber die dort formulierte Wertschätzung treffe sie im Alltag nicht an. Zum Beispiel habe sich der Arbeitgeber während des heißen Sommers 2018 geweigert, kostenlos Mineralwasser für die Mitarbeiter\*innen zur Verfügung zu stellen. Herr Förster wirft in der Gruppendiskussion relativierend ein, dass in den einzelnen Bereichen das Betriebsklima gut sei und er persönlich noch nie großen Ärger mit seiner Bereichsleitung und der Geschäftsführung gehabt habe. Diese Beobachtung habe er in mehreren Bereichen gemacht, in die er aufgrund der Betreuung der Auszubildenden Einblick hat. Auch Herr Kruse bestätigt dies und beruft sich auf seine Einsätze in unterschiedlichen Kitas. Dort sei das Klima jeweils verschieden gewesen. Er selbst habe wenig Kontakt zu anderen Mitarbeiter\*innen aus den anderen Bereichen; die Kontakte seien hauptsächlich durch die Betriebsratsarbeit aufgebaut worden. Ferner gibt Herr Förster zu bedenken, dass man aufgrund des Gemeinschaftsbetriebs vier Betriebe in einem sei.

### **Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber**

Insgesamt beurteilen Frau Hansen, Herr Förster und Herr Kruse den Arbeitgeber als festgefahren und teilweise unstrukturiert. Die einzelnen Bereiche würden aneinander vorbeiarbeiten. Auf Neuerungen wie das Bundesteilhabegesetz reagiere man zögerlich und wolle bloß nicht in der Öffentlichkeit auffallen. Frau Hansen glaubt, eine Personalplanung gebe es nicht, es werde ausschließlich ad hoc reagiert. Der Betriebsrat werde jedenfalls nicht über Grundsätze der Personalplanung informiert. Herr Kruse war ohne triftigen Grund lange Zeit nur befristet beschäftigt, bevor er letztendlich mit anwaltlicher Hilfe entfristet wurde. Seine Kolleg\*innen hatten als Grund für die ausbleibende Entfristung seine Mitgliedschaft im Betriebsrat vermutet. Generell müsste der Arbeitgeber viel mehr (z. B. in Richtung betrieblichen Gesund-

heitsmanagements und betrieblicher Altersvorsorge) tun, um sich auch für neue Fachkräfte attraktiver zu machen.

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und altem Geschäftsführer beschreibt Herr Schulze als vertrauensvolle Zusammenarbeit. Man habe sich auch mit dem Arbeitgeber bis aufs Messer streiten können, sei aber doch immer zu Lösungen gekommen. Seit 1996 war das Sozialwesen verstärkt von Einsparungen betroffen. Wenn diesbezüglich neue Anforderungen von der Behörde kamen, haben Betriebsrat und Geschäftsführer nach Möglichkeiten gesucht, die Einschnitte abzufedern: „Da haben wir Abende und Nächte drangesessen, da haben wir jede einzelne Stelle angeguckt: ‚Muss die jetzt wirklich sofort wiederbesetzt werden oder können wir das drei Monate herauschieben?‘ Mit solchen Sachen haben wir da gearbeitet.“ Mit dem neuen Geschäftsführer sei dies nicht mehr möglich. Diesen muss man häufig auf Mitbestimmungstatbestände hinweisen und die Beteiligung des Betriebsrats erkämpfen. Ihm wurde bereits einmal vom Betriebsrat der § 87 BetrVG, in dem die Mitbestimmungsrechte aufgeführt sind, ausgedruckt und mit der Bitte, „er möge doch da gelegentlich mal ein Auge drauf werfen“, auf den Schreibtisch gelegt. Aus Herrn Schulzes Sicht haben Herr Berger und der neue Geschäftsführer aber einiges gemeinsam, z. B. die Fixierung auf formal korrekte Abläufe, weshalb Herr Schulze glaubt, dass die beiden mit der Zeit eine Arbeitsebene finden werden.

Der neue Geschäftsführer will, so empfindet es Herr Berger, sein Profil schärfen – auch gegenüber dem Betriebsrat. Er spiele nun den harten Mann; allerdings im Rahmen eines Pädagogikbetriebes. Er sei kein Choleriker. Herr Berger erläutert die Veränderungen im Umgang zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat am Beispiel der Einführung einer neuen Entgeltordnung. Dieses Projekt sei Anfang 2018 dem Betriebsrat kommuniziert worden. Dann habe der Betriebsrat ein halbes Jahr um einen Termin gebeten, um sich diesbezüglich an einen Tisch zu setzen. Dieser Termin wurde von der Geschäftsführung erst kurz vor der avisierten Einführung zum 1. Januar 2019 in Aussicht gestellt. Der Arbeitgeber wolle, dass der Betriebsrat noch schnell Ja sagt „zu einer Sache, zu der man nicht Ja sagen kann, weil sie entsprechend scheiße ist, wie wir es erwartet haben“. Dies sei eine Verschleppungstaktik, um den Betriebsrat unter Zugzwang zu setzen: „Weil, wenn wir jetzt nicht rechtzeitig Ja sagen, ist klar, können die sich vor die Kollegen stellen und sagen: ‚Euer Betriebsrat hat das verhindert.‘ Und wenn man jetzt Ja sagt, dann hat man so was unterschrieben, was man weder vor sich selber, noch vor anderen vertreten kann.“ Insgesamt werde man zwar zu den meisten Angelegenheiten gehört, aber im Prinzip seien diese schon vorher entschieden. Gerade nach der

Wahl versuche der Arbeitgeber auszutesten, wie weit er mit dem neuen Gremium gehen könne. Herr Berger gibt zu bedenken, dass die nicht immer konsistenten Entscheidungen des Gremiums den Arbeitgeber in seiner Vorgehensweise bestätigen könnten.

Laut Frau Hansen ist der Betriebsrat unbequemer geworden. So versage man z. B. auch einmal einer vorgelegten Eingruppierung die Zustimmung; diesbezüglich laufe gerade ein Verfahren vor dem Arbeitsgericht. Herrn Schulzes Vorgehensweise, gewisse Dinge auf dem kurzen Dienstweg mit der Geschäftsführung direkt zu klären, sei vielleicht in den 1990er Jahren noch adäquat gewesen. Für Herrn Förster ist es wichtig, mit dem Arbeitgeber auch im persönlichen Gespräch zu sein. Man dürfe aber nicht der Neigung von Geschäftsführer\*innen nachgeben, gewisse Dinge bei einem Bier regeln zu wollen. Er selbst pflege einen vertrauensvollen Umgang mit seinem Chef, der zwar auch manchmal vom Betriebsrat genervt sei, sich aber immer für die Meinung seiner Mitarbeiter\*innen interessiere.

### **Unterschiedliche Vorstellungen über die Nachfolgeplanung**

Als gute\*r Betriebsratsvorsitzende\*r sollte man laut Herrn Schulze fundiertes Wissen über rechtliche Zusammenhänge haben und über eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit verfügen. Herr Schulze ist z. B. der Ansicht, dass man mit dem Gegenüber, auch der Geschäftsführung, erst reden sollte, bevor man in den schriftlichen Austausch tritt. Ferner ist ein gewisses Standing vor dem Gremium wichtig. Auch die Fähigkeit, Dinge einfach mal laufen zu lassen (Laissez-faire), sollte man als Vorsitzende\*r haben. Das Alter und insbesondere die damit einhergehende Erfahrung sind wichtig für eine\*n Betriebsratsvorsitzende\*n, da hiermit Gelassenheit einhergeht, die es einem ermögliche, über den Dingen zu stehen.

Aus Herrn Bergers Sicht braucht man als Betriebsratsvorsitzende\*r vor allem Frustrationstoleranz. Wenn man eine gute Idee hat, muss man diese sowohl gegenüber dem Gremium als auch gegenüber dem Arbeitgeber durchsetzen. Ferner sollte man als Vorsitzende\*r nicht voreingenommen und für alle Mitarbeiter\*innen ansprechbar sein sowie Personen und entsprechende persönliche Attribuierungen von Inhalten trennen können. Letztlich ist auch ein langer Atem gefragt, da Vorgänge sehr lange Zeit brauchen, bis sie abgeschlossen sind. Generell glaubt Herr Berger, dass Merkmale wie Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit und Qualifikation eine Rolle bei der Auswahl künftiger Betriebsratsvorsitzender spielen. In seinem Fall treffe dies alles aber

nicht zu: Er ist ein 32-jähriger Mann ohne Berufsausbildung, der vor seiner Wahl in den Betriebsrat innerhalb des Betriebs nicht sonderlich bekannt war. Als Vorsitzende\*r hat man nach Herrn Bergers Einschätzung großen Einfluss darauf, wer auf den Posten nachfolgt – dies unter anderem, weil man eine Stellvertretung haben möchte, mit der eine gute Zusammenarbeit möglich ist. Letztlich sei es aber das Gremium, das Vorsitz und Stellvertretung bestimmt.

Dass sich das Gremium mit der Zeit nach seinem Ausscheiden befassen muss, ist Herrn Schulze das erste Mal richtig bewusst geworden, als er etwa Anfang 2017 durch eine Rentenauskunft erfuhr, dass er aufgrund der sogenannten 63er-Regelung am 1. November 2019 in Rente gehen kann, also zu Beginn der kommenden Legislaturperiode. Seinen vor langer Zeit erfolgten eigenen Übergang vom Stellvertreterposten auf den Vorsitz bezeichnet Herr Schulze als nicht geplant. Da er aber als Stellvertreter mit der damaligen Vorsitzenden sehr eng zusammengearbeitet hat und auch befreundet war, ist der Übergang en passant verlaufen. Er fühlte sich in der Verantwortung, den Vorsitz zu übernehmen („Man kann nicht jahrelang trainieren und beim Marathon kneifen“). Herr Berger habe während der Amtsperiode 2014–2018 den stellvertretenden Vorsitz von einer Kollegin übernommen, die krankheitsbedingt ausscheiden musste, und sei so bereits in die Vorsitzendenarbeit hineingewachsen. In Abwesenheit von Herrn Schulze habe er den Vorsitz bereits allein gestemmt. Unter dem Vorbehalt, dass beide in den Betriebsrat und dann vom Gremium in den Vorsitz gewählt werden, möchte Herr Schulze in seinen verbleibenden 1,5 Jahren Herrn Berger systematisch an sein neues Amt heranführen. Er selbst will als Vorsitzender ausscheiden. Insbesondere strebt er an, mit der Zeit immer mehr Aufgaben an Herrn Berger abzugeben. Herr Schulze plant, sich nach und nach aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen und als graue Eminenz im Hintergrund zu wirken. So will er das Amt des Schwerbehindertenvertreters nicht weiterführen und auch nicht mehr dem Arbeits- und Sicherheitsausschuss angehören. Er will sich nur noch anlassbezogen ins Tagesgeschäft einmischen, auf einer Metaebene das Geschehen betrachten und für Fragen zur Verfügung stehen. Zum Betrieb will Herr Schulze auch nach seinem Renteneintritt weiter Kontakt halten, und zwar sowohl zum Betriebsrat als auch zu einigen Bewohner\*innen, die er schon lange kennt und die er bei Freizeitaktivitäten begleiten will.

Bezüglich der Übergabe hat es schon Coachings seitens der Arbeitnehmerkammer gegeben, bei denen Aufgaben und Zuständigkeiten systematisch zugeordnet wurden. Die hieraus hervorgegangenen Regelungen sind allerdings wieder in Vergessenheit geraten. Herr Schulze plant, für den weite-

ren Übergangsprozess die Beratung der Arbeitnehmerkammer erneut in Anspruch zu nehmen. Ein von der hiesigen Universität angebotener Einjahreskurs für Betriebsrät\*innen, der neben arbeitsrechtlichen Grundlagen auch Teambildung und Organisation der Betriebsratsarbeit zum Gegenstand hat und den Herr Schulze als „Grundausbildung für Betriebsräte“ bezeichnet, hat ihm vor seinem Amtsantritt sehr geholfen. Auch Herr Berger absolvierte diesen Kurs, als er innerhalb der Wahlperiode 2014–2018 den stellvertretenden Vorsitz übernahm. Die Nachfolge im Betriebsratsvorsitz war auch Thema bei einer von der Universität geleiteten Coaching-Runde für Betriebs- und Personalratsvorsitzende aus Betrieben der Region, an der Herr Schulze teilgenommen hat. Hier gehe es nicht um ein fachlich-rechtliches Coaching, sondern es stünden eher psychologische Aspekte der Problemlösungen im Vordergrund. Außerhalb von Coachings, Beratung und Kursen will er mit Herrn Berger gemeinsam erörtern, was er ihm noch weitergeben muss, da dies ein Teamprozess sei und er die Inhalte nicht alleine bestimmen könne.

Der während der ersten Erhebung angesprochene intendierte Übergangsprozess hat, so Herr Schulze im Interview nach der Wahl, noch keine Fortschritte gemacht. Herr Schulze räumt auch ein, dass er den Übergangsprozess womöglich unbewusst etwas verschleppt, weil ihm der Gedanke an den Ausstieg aus der Betriebsratsarbeit doch ein wenig beängstigt. Nach der Wahl hätten erst einmal der Findungsprozess sowie die Umsetzung der auf den Team-Tagen vorgeschlagenen Arbeitsgruppen und Themen im Vordergrund gestanden. Während der beiden Team-Tage zu Beginn der Amtsperiode sei das Thema Nachfolgeplanung nur am Rande „aufgeplopt“. Es habe es sich darum gedreht, wie es mit dem Vorsitz weitergeht und wie die freiwerdende Freistellung nach Herrn Schulzes Ausscheiden verteilt werden soll.

Herr Berger und Herr Schulze wollten an einem Coaching in Sachen Übergabe des Vorsitzes teilnehmen, doch das Gremium hat dies abgelehnt, weil dieser Schritt den Ausgang der Vorsitzendenwahl schon vorweggenommen hätte. Dadurch werde der Übergangsprozess nicht leichter, obwohl Herr Berger das Argument des Gremiums durchaus nachvollziehen kann. Das Spannungsfeld zwischen einem strukturierten Übergang und Achtung der demokratischen Wahl stellt den Betriebsrat aus Sicht von Herrn Berger vor ein Dilemma. Um die Planungen ergebnisoffen anzugehen, müsse man sie entweder im großen Stil auf das ganze Gremium bezogen betreiben oder es ganz sein lassen. Das Thema Nachfolgeplanung sollte im Rahmen einer Supervision oder eines Team-Tags explizit angesprochen werden. Dies würde die Gelegenheit bieten, im gesamten Gremium „mit offenen Karten, vielleicht auch mal miteinander“ zu spielen.

In Herrn Bergers Wahrnehmung fanden erste Elemente einer Übergangsgestaltung bereits statt, seit er die Freistellung übernommen hat, allerdings nicht als solche intendiert. Er hatte bereits als Schriftführer fungiert und als zweiter Vorsitzender viel von Herrn Schulzes Arbeit mitbekommen. Für den Beginn der Amtsperiode 2018 glaubt Herr Berger, dass er zielgerichtet die Dinge ausfindig machen müsse, bei deren Bearbeitung er Probleme habe und noch intensivere Einarbeitung durch Herrn Schulze benötige. Dafür hält er einen Tag pro Woche für wünschenswert und angemessen. Er will künftig nicht alle althergebrachten Strukturen komplett ändern, sieht aber, wie es auch Herr Schulze selbst einräumt, an einigen Stellen Optimierungsbedarf, z. B. bei Papier- und Digitalablage. Diese Änderungen will er aber erst nach Herrn Schulzes Abgang angehen, um ihn in seinem letzten Jahr nicht zu „ärtern“. Er hat kurz nach der Wahl sein erstes Seminar für Betriebsratsvorsitzende absolviert und analysiert im Lichte der Seminarinhalte die Arbeitsabläufe im Gremium mit der Zielsetzung der Optimierung. Sollte Herr Berger vom Gremium nach Herrn Schulzes Austritt als Vorsitzender gewählt werden, wünscht er sich eine 100-prozentige Freistellung und jemanden an seiner Seite, am liebsten eine Frau, da im Betrieb überwiegend Frauen arbeiten. Er hat sich aber noch keine Gedanken gemacht, wie er eine mögliche zweite Vorsitzende einarbeiten will.

Herr Berger fühlt sich etwa ein halbes Jahr nach der Wahl besser auf die Übernahme des Vorsitzes vorbereitet als beim ersten Erhebungszeitpunkt vor der Wahl. Der Übergang sei ein Prozess, der weniger geplant als vielmehr als Bestandteil des Arbeitsalltags stattfindet: „Wir haben quasi jeden Tag irgendwelche Übergabegespräche, wo man dann nochmal sagt: ‚Ich sehe das so, ich sehe das so, hilf du mir da nochmal weiter, wie hast du das bisher gemacht, wie könnte man es noch machen?‘ Da sind wir ganz gut im Austausch.“ Aufgrund von Urlaub und Krankheit seitens Herrn Schulze in diesem Jahr hat Herr Berger als stellvertretender Vorsitzender bereits zeitweise die Geschäfte des Betriebsrats geleitet, was für ihn ebenfalls eine gute Vorbereitung auf die Amtsübernahme darstellt.

Herr Schulze geht davon aus, dass Herr Berger nach seinem Ausscheiden zum Vorsitzenden gewählt wird („Da bin ich mir zu 99 Komma noch was Prozent sicher, dass das neue Gremium ihn dann auch zum Vorsitzenden wählen wird“). Frau Hansen und Herr Förster, die Interesse an einer Freistellung und Verantwortungsübernahme signalisiert haben, würden nach seiner Einschätzung nicht den Vorsitz, sondern allenfalls die Stellvertretung anvisieren. Der Wahlausgang und die Gegenkandidaturen um den stellvertretenden Vorsitz haben Herrn Berger dahingehend verunsichert, dass die Freistel-

lung im Betriebsrat in seiner persönlichen Lebensplanung eine zentrale Rolle spielt. Er plant für die nächsten vier bis acht Jahre, sollte er gewählt werden, als freigestellter Betriebsrat zu fungieren. Er hat für die kommenden vier Jahre eine Aufstockung auf eine volle Stelle erhalten, die aber an die Freistellung für den Betriebsrat gekoppelt ist.

In der Gruppendiskussion beklagen Frau Hansen, Herr Kruse und Herr Förster unisono, dass der Übergangsprozess, wie er bisher gehandhabt werde, nur auf Herrn Berger bezogen sei. Für sie sei es nicht zwangsläufig so, dass man als stellvertretende\*r Vorsitzende\*r das Amt als Vorsitzende\*r übernehme. Auch ein ordentliches Mitglied könne sich bei entsprechender Unterstützung hierauf vorbereiten. Man müsse nun die Frage klären, ob die Stellvertretung automatisch den Vorsitz übernehmen oder ob dies ein offener Prozess sein solle. Herr Förster findet zudem, man hätte die Freistellungen auch aufteilen können (einmal 100%, zweimal 50%). Es sei wichtig gewesen, so Herr Förster, dass Frau Hansen und er durch ihre Kandidatur für den stellvertretenden Vorsitz deutlich gemacht hätten, dass es auch eine andere Sichtweise bezüglich der Nachfolge als die von Herrn Schulze und Herrn Berger gibt. So gebe es keine „untergründige Opposition“.

Für Herrn Förster und Frau Hansen käme eine Komplettfreistellung nicht infrage, weil sie, zumindest teilweise, weiterhin ihrem Beruf nachgehen wollen. Herr Schulze gibt an, dass er für die Betriebsratsarbeit seinen Lieblingsberuf aufgegeben hat. Herr Berger ist im Gegensatz zu seinen Kolleg\*innen kein gelernter Pädagoge, sondern Quereinsteiger. Deshalb falle ihm der Schritt in die Freistellung nicht so schwer wie anderen, die mit Herzblut an ihrer Tätigkeit hängen.

Herr Schulze gesteht ein, er habe die Frage des Wissensmanagements – sowie die der Übergangsplanung insgesamt – ein wenig vor sich hergeschoben. Weder durch ihn noch aus dem Gremium heraus ist das Thema „Wissensweitergabe“ bisher angerissen worden. Mit dem ganzen Gremium will Herr Schulze dies auch nicht behandeln. Es gebe Leute darin, die sich 20 Jahre lang nicht dafür interessiert hätten, wie er arbeite. Im Herbst/Winter 2018 müsse man sich diesem Thema spätestens widmen. Insgesamt müssen er und Herr Berger sich noch Beratung für den Übergangsprozess holen, und da gehöre die Weitergabe von Wissen dazu. Eine Möglichkeit der Wissensweitergabe, die Herrn Schulze spontan einfällt, könnte das gemeinsame Durchgehen der bisherigen Betriebsvereinbarungen sein. Hier könnte Herr Schulze den jeweiligen Kontext erläutern und so Ziele und Interessenkonstellationen erklären. Dafür müsste man sich dann in etwa einen halben Tag in der Woche blocken.

Prozess- und Arbeitsabläufe des Betriebsrats sind aber nicht standardisiert und dokumentiert. Herr Schulze agiert eher aus dem Bauch heraus. Er gibt Herrn Berger schon heute Einblicke in seine langjährige Erfahrung mit einzelnen Mitarbeiter\*innen und Leitungskräften sowie Tipps, wie man mit bestimmten Personen am besten umgeht. Herr Schulze protokolliert sämtliche Gespräche mit Kolleg\*innen, und diese vertraulichen Protokolle sind für die Betriebsratsmitglieder einsehbar. Es gibt aber auch vertrauliche Gespräche mit teils zutiefst privaten Inhalten, die Herr Schulze niemandem weitergibt, auch wenn dies im Gremium teilweise kritisch gesehen wird. Solche Inhalte kann er auch Herrn Berger nicht weitergeben. Hier bestehe Vertrauensschutz.

Herr Schulze hat ihm, so Herr Berger, sehr viele Informationen über die Organisation des Betriebs und vor allem informelle Dinge wie die Verhältnisse der Menschen zueinander vermittelt: „Weißt eigentlich, der mit dem, daher“. Die Hard Facts könne er sich selbst erarbeiten, etwa indem er sich den Etat ansehe und Bücher lese; Gesetzestexte brauche ihm ohnehin niemand aufzubereiten. Es seien die „unterschwelligten Töne“, die wichtig sind und in dieser Beziehung vermittele Herr Schulze ihm sehr viel. Eine Einführung in Herrn Schulzes Netzwerke möchte Herr Berger nicht. Er will seine eigene Rolle finden. So will er als gewählter stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats auftreten und nicht als „Kumpel aus alten Tagen“. Gleichwohl gibt es Personen in der Leitung, mit denen er auch mal Dinge informell vorbe-sprechen kann. Dies sind aber Dinge mit geringem Konfliktpotenzial wie Anschaffung von Büchern für den Betriebsrat. Bei Themen, die Wirkung auf das Kollegium hätten, bevorzugt er den formalen Weg.

Es gibt laut Herrn Schulze durchaus Beschäftigte, die sich für die Entwicklung im Betriebsrat interessieren. Auf der letzten Betriebsversammlung waren etwas über 100 Mitarbeitende zugegen, was Herr Schulze als gut ein-stuft. Ob seine anstehende Verrentung und der damit einhergehende Wechsel im Vorsitz in der Belegschaft bekannt sind, weiß Herr Schulze nicht genau, obwohl Herr Berger immer sage, Herr Schulze würde jedem von seiner anstehenden Verrentung erzählen. Er glaubt, es dringt so langsam durch. Auf der letzten Betriebsversammlung hat das Thema aber noch keine Erwähnung gefunden. Herr Schulze könne sich vorstellen, nach dem vollzogenen Wechsel im Vorsitz die Belegschaft hierüber durch eine Betriebsversammlung zu informieren und sich bei dieser Gelegenheit auch zu verabschieden.

Herr Berger, der auch nicht wahrgenommen hat, dass der anstehende Wechsel im Vorsitz des Betriebsrats die Beschäftigten umtreibt, meint, die Belegschaft würde viel zu wenig in die Betriebsratsarbeit einbezogen. Man nutzt zwar die Möglichkeit, „sachverständige Mitarbeiter“ als Ansprechperso-

nen einzubeziehen, aber die Rückkoppelung zwischen Betriebsrat und Belegschaft verlaufe nur sehr sporadisch und es gebe von beiden Seiten wenig Engagement. Man habe versucht, durch eine offene Gestaltung von Belegschaftsversammlungen mit Stehtischen und „Raum für Fragen und Diskussionen“ mit der Belegschaft enger ins Gespräch zu kommen, aber von 100 Teilnehmenden seien gerade mal vier an die Stehtische gekommen. Auch ein Bogen, der zur anonymen Mitteilung von Wünschen und Sorgen ausgelegt wurde, habe keine Resonanz gefunden; ebenso wenig ein Onlineformular auf der Homepage. Man müsse vielleicht generell mehr über die Ergebnisse der Arbeit des Betriebsrats informieren – auch, wenn diese nicht immer schön seien. So wurde ein Infoblatt entworfen, auf dem der Betriebsrat der Belegschaft mitteilte, dass man sich um eine Kostenbeteiligung des Arbeitgebers für das Fitnessstudio bemüht habe, was dieser aber abgelehnt habe. Das Gremium, so Herrn Bergers Einschätzung, steht einer Öffnung gegenüber den Beschäftigten positiv gegenüber.

In der Gruppendiskussion wird erneut auf die dezentrale Struktur des Gemeinschaftsbetriebs hingewiesen und geschlussfolgert, dass die Wahrnehmung des Betriebsrats in den einzelnen Betriebsteilen unterschiedlich ist. In diesem Zusammenhang sei es gut, dass der Betriebsrat nun nicht mehr zu 90 Prozent aus Vertretern des Fachbereichs Wohnen besteht, sondern dieser Anteil auf 50 Prozent gesunken ist.

### **Die Rolle der Gewerkschaft**

In den Interviews vor der Wahl erklären sowohl Herr Schulze als auch Herr Berger, dass die Gewerkschaft (in diesem Fall ver.di) keine praktische Rolle spielt. Es habe vereinzelt Kontakte gegeben, z. B. wegen tarifvertraglicher Fragen, aber von einer echten Zusammenarbeit könne keine Rede sein. Als Hauptgrund hierfür wird der geringe Organisationsgrad im Betrieb gesehen. Herr Berger hat diesbezüglich auch ein schlechtes Gewissen, Leistungen der Gewerkschaft in Anspruch zu nehmen. Auch sei die Erreichbarkeit der Gewerkschaft im Vergleich zur Arbeitnehmerkammer eher schlecht.

Bisher haben sich sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsrat „als Insel aufgeführt“, sagt Herr Berger. Die Geschäftsführung hatte keinen intensiven Kontakt zu anderen Trägern und auch der Betriebsrat hat keine Vernetzung mit anderen Gremien gesucht. Nun will der Betriebsrat dies aber in Angriff nehmen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Träger der Freien Wohlfahrtspflege werden sich, insbesondere durch das Bundesteilhabegesetz,

ändern. Deshalb will der Betriebsrat sein Handeln stärker mit anderen koordinieren. Hierzu sei die Gewerkschaft ein gutes Forum für die Kontaktaufnahme und den Austausch.

Der Kontakt mit den lokalen Gewerkschaftsvertreter\*innen hat sich seit der ersten Erhebung etwas intensiviert, so Herr Schulze im Interview nach der Wahl. Man habe momentan Meinungsverschiedenheiten mit dem Arbeitgeber bezüglich Eingruppierungsfragen. Die Gewerkschaftssekretärin, früher stellvertretende Vorsitzende eines anderen Wohlfahrtsverbandes und dadurch mit Herrn Schulze bekannt, habe Unterstützung in der Sache angeboten. Dies sei aber eher auf der unverbindlichen Ebene des Austausches anzusiedeln. Dass die Gewerkschaft einen Haustarif aushandeln würde, sei angesichts des geringen Organisationsgrades nahezu ausgeschlossen. Der ehemalige ver.di-Sekretär habe diese Situation einmal so kommentiert: „Der ADAC schleppt dich auch nicht ab, wenn du nicht im Club bist.“ Es gibt gewerkschaftliche Treffen der Betriebsräte der Sozialträger in der Region. Bisher hat man an diesen Treffen nie teilgenommen. Nun hat man am letzten Treffen teilgenommen und werde das nächste Treffen ausrichten.

Wichtiger als die Gewerkschaft, so Herr Schulze im Interview vor der Wahl, sei die Beratung durch die Arbeitnehmerkammer und den bereits erwähnten Universitätsprofessor. Mit diesem hat man sich z.B. mit dem Thema „Betriebsratsstrategie“ auseinandergesetzt. An der Abteilung Mitbestimmung der Arbeitnehmerkammer schätzen Herr Schulze und Herr Berger, im Gegensatz zur Gewerkschaft, die gute Erreichbarkeit. Die Ansprechpersonen sind sofort verfügbar oder rufen innerhalb einer Stunde zurück. Die Beratung der Arbeitnehmerkammer wird zumeist genutzt, um abzuklären, ob weitergehende Schritte wie das Einschalten einer anwaltlichen Vertretung notwendig bzw. aussichtsreich sind. Die Beratungen durch den Universitätsprofessor und die Rechtsvertretung versteht Herr Berger hingegen als Dienstleistungen, die man bezahlt und von der man entsprechende Qualität erwartet. Die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerkammer wird, so Herr Schulze im zweiten Interview, sicher weitergehen. Bei den Team-Tagen zu Anfang der Amtsperiode seien auch die neuen Mitglieder von der Durchführung durch die Arbeitnehmerkammer überzeugt gewesen.

Die stärkere Hinwendung zur Gewerkschaft hat, laut Herrn Berger im Interview nach der Wahl, keine wesentlichen Veränderungen im Verhältnis zur zuständigen Arbeitnehmerkammer nach sich gezogen. Seitens der Gewerkschaft erhält man nun Beratung und Unterstützung in tariflichen Fragen, was die Arbeitnehmerkammer, die für Beratung in arbeitsrechtlichen Fragen zuständig ist, zuvor „etwas widerwillig für uns mitbearbeitet“ hat.

## Fazit

Vor der Betriebsratswahl 2018 war bereits eine Nachfolgeplanung zumindest in dem Sinne angegangen worden, dass für Herrn Schulze und Herrn Berger klar war, dass Herr Berger nach Herrn Schulzes Renteneintritt Betriebsratsvorsitzender werden soll. Es wurden Beratungen eingeholt und Coachings durchgeführt. Gleichwohl wurde die Übergangsgestaltung im Betriebsratsalltag nicht aktiv und strukturiert angegangen.

Mit der Betriebsratswahl änderten sich die Vorzeichen für den Übergangsprozess. Die neue – von Herrn Schulze und Herrn Berger so nicht erwartete – Gremienzusammensetzung hatte kritische Stimmen bezüglich des geplanten Übergangs von Herrn Schulze auf Herrn Berger hervorgebracht. Zum einen begünstigt die angewandte Personenwahl überraschende Wahlergebnisse, zum anderen sorgt die dezentrale Struktur des Betriebs dafür, dass „Teilöffentlichkeiten“ entstehen, deren jeweilige Befindlichkeiten durch den Betriebsrat nicht immer antizipiert werden können, wenn die jeweiligen Teilbereiche nicht entsprechend im Gremium repräsentiert sind.

Es treten in der Fallstudie zwei unterschiedliche Interpretationsmuster bezüglich der Nachfolge im Amt des Betriebsratsvorsitzes zutage. Während Herr Schulze und Herr Berger es für dringend nötig halten, dass man als künftige\*r Betriebsratsvorsitzende\*r über Erfahrung in der Gremienarbeit verfügt und sich im Optimalfall vom Stellvertretungsposten aus auf die Amtsübernahme vorbereiten kann, vertreten Frau Hansen und Herr Förster die Auffassung, auch neue Gremienmitglieder kämen für den Vorsitz infrage, wenn sie nur die richtige Qualifizierung bekämen. Das Unverständnis der jeweils anderen Sichtweise sorgt für entsprechende Befindlichkeiten, insbesondere zwischen Herrn Berger auf der einen sowie Frau Hansen und Herrn Förster auf der anderen Seite. Herr Berger sieht seine bisherige Arbeit und die dadurch gesammelte Erfahrung nicht wertgeschätzt, weil Frau Hansen und Herr Förster der Meinung sind, sie könnten diese Aufgaben nach einer Einstiegsqualifizierung ebenfalls verrichten. Frau Hansen und Herr Förster hingegen fühlen sich vor vollendete Tatsachen gestellt, weil Herr Berger wie selbstverständlich als der designierte neue Betriebsratsvorsitzende gehandelt wird. Sowohl Herr Berger als auch Frau Hansen befürworten, die Nachfolgefrage bei den nächsten Team-Tagen mit externer Moderation zu behandeln. Hier wäre es wichtig, dass die gerade aufgezeigten Interpretationsmuster expliziert und vom Gremium diskutiert werden, um zu einer gemeinsamen Sichtweise oder zumindest gegenseitigem Verständnis für die unterschiedlichen Positionen zu gelangen.

Obwohl der Betriebsrat im Vergleich zu den anderen Fallstudien-Betriebsräten auf ein beachtliches Unterstützungsangebot seitens der Arbeitnehmerkammer und der Universität zurückgreifen kann, attestieren sowohl Herr Schulze als auch Herr Berger, dass der Übergangsprozess noch stockt bzw. noch nicht richtig angegangen wurde. Herr Schulze sieht hier die Schuld auch ein wenig bei sich selbst, weil er merkt, dass es ihm schwerfällt, vom Amt loszulassen. Die externe Beratung spielt, insbesondere für Herrn Schulze, eine wesentliche Rolle für den Übergabeprozess. Bezüglich nahezu aller in den Interviews angesprochenen Probleme und Herausforderungen will er sich Beratung holen. Es ist zu vermuten, dass die bisher erhaltene Beratung zwar durchaus die Reflexion der Übergabesituation durch Herrn Schulze und Herrn Berger stimuliert hat, es aber nicht vermochte, einen Beitrag dazu zu leisten, dass die Nachfolgeplanung in das alltägliche Betriebsratsgeschäft integriert werden konnte.

Auch die unterschiedlichen Stile in Sachen Betriebsratsarbeit der Herren Schulze und Berger könnten sich auf die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung ausgewirkt haben. Herr Schulze hat, auch aufgrund seiner langjährigen Betriebszugehörigkeit, eine Herangehensweise herausgebildet, die auf eine Behandlung von Problemen mit dem Arbeitgeber unterhalb der formalen Ebene ausgelegt ist, z. B. bei einer Zigarette. Herr Berger bevorzugt indes die eher formale Kommunikation zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Herrn Schulzes Stil war eng mit der Arbeitgeber-Betriebsrat-Konstellation verbunden, welche den Betrieb lange Zeit prägte. Dazu ist zu berücksichtigen, dass neben Herrn Schulze auch dessen langjähriger Verhandlungspartner, der Geschäftsführer, ausscheiden wird, und dass allgemein angenommen wird, dass der Betriebsrat mit der neuen Geschäftsführung eher formal interagieren wird müssen. Daher ist bei der Übergangsgestaltung auf einen Kommunikationsstil zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber abzielen, den Herr Schulze bisher so nie vollzogen hat. Auch wenn Herr Berger die formale Kommunikation mit dem Arbeitgeber bevorzugt, sind die Informationen, die ihm Herr Schulze zur informellen Struktur des Betriebes und der darin wirkenden Beziehungsgeflechte geben kann, sehr wichtig. Hieran ansetzend müssen Herr Schulze und seine (unter Einbeziehung des Gremiums) designierte Nachfolge mit Blick auf die neue Geschäftsführung eine neue Kommunikationsausrichtung des Betriebsrats entwickeln.

Die Gewerkschaft spielt in dem beschriebenen Fall, zumindest bis zur letzten Betriebsratswahl, eine untergeordnete Rolle. Diese ist vermutlich dem geringen Organisationsgrad im Betrieb und auch dem Desinteresse des Betriebsrates an der Gewerkschaft geschuldet. Zudem ist mit der Arbeitneh-

merkammer eine bundeslandspezifische Besonderheit zu beobachten. Die Arbeitnehmerkammer bietet zwar keine Beratung in tariflichen Fragen, nimmt sich aber auch Themen wie der Teamentwicklung und Strategieplanung im Betriebsrat an. Da die Arbeitnehmerkammer offensichtlich einen besseren Service als die Gewerkschaft bieten kann, ist sie im eben geschilderten Fall die erste Wahl für den Betriebsrat. Dieser will sich zwar wieder der Gewerkschaft annähern, dies aber mit Blick auf Fragen des Tarifrechts und nicht mit Blick auf eine Unterstützung bei der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung.

Die Besonderheit des Sozialsektors zeigt sich im geschilderten Fall auf zweierlei Weise. Zum einen kommt auch hier die verbreitete Vorgehensweise zum Tragen, unterschiedliche Betriebe mit unterschiedlichen Rechtsformen, wie sie für das jeweilige Arbeitsgebiet opportun sind, unter einem Dach anzusiedeln – was zu der oben beschriebenen Bildung von Teilöffentlichkeiten führen kann. Zum anderen ist eine Hingabe zum Beruf zu beobachten, welche – zum gegenwärtigen Zeitpunkt bei Frau Hansen und Herrn Förster – einer Vollfreistellung entgegensteht. Herr Berger hingegen, der keinen Sozialberuf erlernt hat, gibt die Vollfreistellung als sein erklärtes Ziel an.

### 4.2 Fallstudie 2: Klinikverbund

Die Fallstudie 2 hat einen aus zwei Häusern bestehenden Klinikverbund zum Gegenstand. Er hat die Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH, deren Gesellschafter mit jeweils etwa 25 Prozent der Landkreis, die Kirche sowie die beiden Gemeinden sind, in denen die beiden Kliniken ihren Standort haben. Bis zur Fusion im Jahr 2001 waren die beiden Krankenhäuser eigenständig und die Mitarbeiter wurden von den Personalräten der Städte, kurz vor der Fusion von eigenen Personalräten vertreten. Die Finanzierung und der Fortbestand der Kliniken sind regelmäßiger Bestandteil der kommunalpolitischen Diskussion.

Der Klinikverbund beschäftigte zu Beginn der Betriebsratsperiode 2014–2018 ca. 700 Mitarbeiter\*innen, zu Beginn der laufenden Periode sind es 751. Der Frauenanteil liegt konstant bei 90 Prozent. Der Betriebsrat hatte in der Amtsperiode 2014–2018 elf Mitglieder (ca. 1,75 Freistellungen)<sup>2</sup>, in der lau-

---

2 Die Angaben zur Amtsperiode 2014–2018 beziehen sich auf die Zusammensetzung des Gremiums zum Ende der Legislatur. Während der Wahlperiode haben Austritte stattgefunden.

fenden Periode 2018–2022 sind es 13 Mitglieder (1,83 Freistellungen)<sup>3</sup>. Zudem hat das Gremium eine vom Arbeitgeber gestellte Sekretärin, weshalb es als Entgegenkommen seine ihm zustehenden Freistellungen bisher nicht komplett ausnutzt. In der Wahlperiode 2014–2018 waren sieben von elf Mitgliedern Frauen, in der laufenden Periode sind acht Mitglieder Frauen bei einer Gesamtstärke von mittlerweile 13 Mitgliedern. Die Freistellungen wurden 2014–2018 von zwei Frauen wahrgenommen, nun werden zwei Freistellungen von Frauen und eine von einem Mann gehalten. In beiden Perioden sind vorwiegend in der Pflege beschäftigte Personen sowie der Pflege nahestehende Berufe (z. B. Labor) im Gremium vertreten. Neben einem Arzt ist in der Amtszeit 2014–2018 noch ein Mitarbeiter aus der Telefonzentrale ordentliches Mitglied, in der laufenden Periode ein Mitarbeiter aus der Speiseversorgung. Das älteste Mitglied des Gremiums 2014–2018 war zu Beginn der Legislatur 61 Jahre alt, das jüngste 40 Jahre. Der Altersdurchschnitt betrug 52 Jahre. Zu Beginn der laufenden Periode ist das jüngste Mitglied 42 Jahre alt und das Älteste 61 Jahre. Der Altersdurchschnitt liegt weiterhin bei 52 Jahren. Unter den elf ordentlichen Betriebsratsmitgliedern der Wirkungsperiode 2014–2018 waren vier „Gründungsmitglieder“, die dem Gremium seit 2001 angehören, sowie drei „Neulinge“. Jeweils zwei weitere Mitglieder gehörten dem Gremium seit der Periode 2006–2010 bzw. 2010–2014 an. Die durchschnittliche Mitgliedszeit lag bei ca. sieben Jahren. Sechs der 13 Mitglieder des momentan aktiven Betriebsratsgremiums wurden 2018 erstmals in den Betriebsrat gewählt, und die neue Vorsitzende, Frau Schmidt, ist das letzte verbliebende Gründungsmitglied. Jeweils drei Mitglieder befinden sich nun in ihrer zweiten bzw. dritten Amtszeit. Die durchschnittliche Mitgliedszeit beträgt nun nur noch etwas mehr als vier Jahre.

Seit 2006 stehen Frau Bergmann (bis März 2018 Vorsitzende, dann Stellvertreterin bis zum Renteneintritt im September 2018) und Frau Schmidt (bis März 2018 stellvertretende Vorsitzende, dann Vorsitzende) dem Betriebsrat vor. Im Vorfeld der Betriebsratswahlen 2018 gab es einen Konflikt zwischen Frau Schmidt und Frau Bergmann darüber, wer zu Beginn der Wahlperiode 2018–2022 den Vorsitz übernimmt. Frau Bergmann wollte als Vorsitzende ausscheiden und Frau Schmidt die Periode bereits als Vorsitzende beginnen. Man einigte sich schließlich darauf, dass Frau Schmidt Vorsitzende und Frau Bergmann Stellvertreterin wird.

---

3 Die Angaben zur Amtsperiode 2018–2022 beziehen sich auf die Zeit nach Ausscheiden der ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden.

Die Wahlbeteiligung der Betriebsratswahl mit einer Liste mit 28 Kandidat\*innen betrug 48 Prozent, was Frau Schmidt als passabel einstuft. Frau Schmidt erhielt die meisten Stimmen und konnte ihren Stimmanteil gegenüber 2014 steigern. Dies ist ihr sehr wichtig, da das Wahlergebnis ein Prüfstein sei, wie sie als Betriebsrätin von den Kolleg\*innen wahrgenommen werde. Frau Bergmann erhielt die viertmeisten Stimmen; bemerkt dazu, sie habe allerdings auch keinen Wahlkampf gemacht. Bei der konstituierenden Sitzung wurde Frau Schmidt zur Vorsitzenden und Frau Bergmann zur stellvertretenden Vorsitzenden gewählt. Für die Zeit nach Frau Bergmanns Ausscheiden wurde Herr Neuhaus, ein Chirurg, zum Stellvertreter mit einer 50-Prozent-Freistellung gewählt. Eine weitere 50-Prozent-Freistellung ging an Frau Lange, die erstmals in den Betriebsrat gewählt wurde. Um die letztlich an Frau Lange vergebene Freistellung gab es eine Stichwahl, bei der das langjährige Mitglied Frau Hoffmann Frau Lange unterlag. Frau Hoffmann verließ daraufhin das Gremium.

Anstelle der Nachrücker\*innen aus der letzten Periode wurden sechs komplett neue Mitglieder in den Betriebsrat gewählt. Dies liege aber laut Frau Bergmann nicht an einer Unzufriedenheit mit der Arbeit des letzten Gremiums, sondern daran, dass die neuen Kandidat\*innen im Krankenhaus sehr bekannt seien. Zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung befanden sich das Gremium und insbesondere die Freigestellten noch in einer Findungsphase.

### **Die interviewten Personen**

*Frau Bergmann* ist seit 1980 als Krankenschwester in einem der beiden Krankenhäuser tätig. Im Jahr 1999 wurde sie zu einer Kandidatur für den Personalrat der für die Klinik zuständigen Stadt animiert und war bis zur Fusion der beiden Krankenhäuser im Personalrat tätig. Zu Beginn ihrer Karriere als Interessenvertreterin kannte sie sich noch nicht mit Interessenvertretung und Mitbestimmung aus. Die Personalratsvorsitzende ermunterte sie, der Gewerkschaft (ÖTV) beizutreten. Das Seminar „Willkommen in der ÖTV“ habe ihr den Blick darauf geöffnet, wofür Gewerkschaften und Personalräte da sind. Seitdem engagiert sie sich in der Gewerkschaft – mittlerweile bei ver.di, in welche die ÖTV integriert wurde – und ist heute bis zur Bundesebene aktiv. In den ersten Betriebsrat des neugegründeten Klinikverbundes wurde sie im Jahr 2002 als Nachrückerin gewählt, leitete aber den Wirtschaftsausschuss. Zur Betriebsratswahl 2006 kandidierte eine Liste, die sich als Opposition zur amtierenden Vorsitzenden verstand. Frau Bergmann bekam von den Initiato-

ren dieser Liste den ersten Listenplatz und den späteren Vorsitz angeboten. Sie wurde dann auch zur Vorsitzenden in Freistellung gewählt. Stellvertreterin wurde Frau Schmidt, womit das bis September 2018 aktive Führungsduo Bergmann/Schmidt seinen Anfang nahm. Ihren „Führungsstil“ als Betriebsratsvorsitzende beschreibt Frau Bergmann als „nicht Top-down“. Sie möchte alle einbeziehen. Deshalb müsse man bei der Entscheidungsfindung auch mal einige Schleifen drehen, anstatt den geraden Weg zu gehen. Sie hat sich für die Wahlperiode 2018–2022 bis zu ihrem Ausscheiden vorgenommen, dem neuen Gremium bei seiner Findung zu helfen. Sie will sich dafür einsetzen, dass die Freistellungen nicht an Gremienmitglieder gehen, die nicht intrinsisch motiviert sind, sondern die Freistellung für persönliche Zwecke wie Beschäftigungssicherung oder Vermeidung von Schicht- und Wochenenddiensten nutzen wollen. Nach ihrem anvisierten Ausscheiden im Herbst 2018 werde sie die Betriebsratsarbeit sicher vermissen, bleibe aber gewerkschaftlich und kommunalpolitisch aktiv. Im Betriebsrat will sie nur noch in Erscheinung treten, wenn man sich mit Fragen an sie wendet.

*Frau Schmidt*, 56 Jahre alt, begann 1983 in einer der beiden damals noch eigenständigen Kliniken als Krankenschwester zu arbeiten. Mitte der 1980er Jahre wurde sie von der Pflegedienstleitung animiert, für den Personalrat der zuständigen Stadt zu kandidieren und wurde Ersatzmitglied. Kurz vor der Fusion der beiden Kliniken bekam das Krankenhaus, in dem sie arbeitet, einen eigenen Personalrat, dem Frau Schmidt auch angehörte. Frau Bergmann wurde in der zweiten Amtsperiode Vorsitzende des nach der Fusion gegründeten Betriebsrats in Vollfreistellung und Frau Schmidt Stellvertreterin in Teilfreistellung. Seit 2008 ist auch sie komplett freigestellt. Sie hat dies als Abgang in eine „isolierte Position“ empfunden. Der Kontakt zu ihrer ehemaligen Station, deren Stationsleitung sie innehatte, brach recht schnell ab; so ist sie z. B. nicht mehr zu den obligatorischen Feierlichkeiten eingeladen worden. Ihre thematischen Schwerpunkte in der Betriebsratsarbeit sind die Kontrolle der Dienstpläne, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sowie Suchtprävention (Ansprechpartnerin für Suchtfragen). Grundsätzlich seien „Abläufe und Strukturen ihr Ding“. Ferner sei sie zur Mediatorin ausgebildet, was ihr in der Vergangenheit geholfen habe, durch Analyse der Kommunikationsprozesse Missverständnisse auszuräumen. Frau Schmidt glaubt, im Gegensatz zu Frau Bergmann eher einen moderierenden Stil zu verfolgen. Deshalb müsse sie als Vorsitzende aufpassen, dass dies nicht von einzelnen Gremienmitgliedern und dem Arbeitgeber ausgenutzt werde. Sie hat sich für die Legislaturperiode 2018–2022 vorgenommen, alle Gremienmitglieder stärker in die Betriebsratsarbeit einzubinden. Hierzu soll es festgelegte Gruppenarbeitspha-

sen am Sitzungstag geben. Ferner sollen neu aufgegriffene Themen zu Ende verfolgt werden. Frau Bergmann habe hier häufig den Faden verloren.

Frau Bergmann und Frau Schmidt betonen (unabhängig voneinander), dass sie ein gutes Team (gewesen) sind. Frau Bergmann meint, sie beide hätten auf Augenhöhe agiert, und auch in der ersten Gruppendiskussion wird das Duo als „der Vorsitz“ bezeichnet. Frau Schmidt gibt an, dass sie durch den Austausch mit anderen Betriebsrät\*innen gemerkt hat, mehr Einfluss als andere stellvertretende Vorsitzende gehabt zu haben.

Sowohl Frau Bergmann als auch Frau Schmidt nehmen ihren eigenen „Führungsstil“ als partizipativ wahr, während die jeweils andere eher bestimmend statt moderierend agiere. Die Betriebsratsmitglieder geben in der zweiten Gruppendiskussion zu Protokoll, dass die neue Vorsitzende, Frau Schmidt, die Sitzungen „straighter“ leitet und das Gremium mehr mitnimmt.

Frau Schmidt berichtet, dass sie – im Gegensatz zur Vergangenheit, in der Frau Bergmann und sie viel Arbeit an sich gezogen haben – nun das Gremium auffordert, sich inhaltlich auf die sitzungsrelevanten Themenkomplexe vorzubereiten (z. B. das Thema Kündigungen). Damit will sie dem Gremium vermitteln, dass für Entscheidungen des Betriebsrats nicht das persönliche Gerechtigkeitsempfinden, sondern das Betriebsverfassungsgesetz maßgeblich ist.

### **Die Situation nach der Betriebsratswahl 2018**

Die Sitzungen des Betriebsrats des Klinikverbundes finden alle 14 Tage statt. In den Wochen dazwischen tagt der Betriebsausschuss. Es existiert ein Wirtschaftsausschuss, der nach übereinstimmender Meinung nicht optimal funktioniert, weil der Arbeitgeber Informationen zurückhält bzw. zu spät vorlegt. Insgesamt wurde in der Vergangenheit – und auch zu Beginn der aktuellen Wahlperiode bis zu Frau Bergmanns Ausscheiden – die meiste Arbeit von den beiden freigestellten Vorsitzenden verrichtet. Die Mitglieder des Betriebsausschusses sind etwas aktiver als die anderen ordentlichen Mitglieder. Für die Mitglieder ohne Freistellung ist es schwierig, sich in dem von ihnen gewünschten Maße in die Betriebsratsarbeit einzubringen. Als Ersatzmitglied ist es aufgrund der unregelmäßigen Sitzungsteilnahme schwer, die Funktionsweisen des Betriebsrats richtig nachzuvollziehen. Positiv wurde diesbezüglich angemerkt, dass alle Neumitglieder und die Nachrücker\*innen eine Betriebsräte-1-Schulung erhalten haben.

Direkt im Anschluss an die Wahl verlief die Betriebsratsarbeit im Wesentlichen wie in den vorangegangenen Perioden: Den Großteil erledigten Frau Schmidt und Frau Bergmann. Seit Frau Bergmanns Ausscheiden ist die Arbeit erst einmal so aufgeteilt, dass Herr Neuhaus und Frau Lange jeweils an zwei Tagen das Betriebsratsbüro besetzen. Frau Lange soll sich mit dem Arbeitsschutz befassen und Herr Neuhaus mit Datenschutz. Dazu wird er für den Betriebsrat eine Ausbildung zum Datenschutzbeauftragten machen. Frau Schmidt wird neben der Gesamtorganisation der Betriebsratsarbeit weiter die Dienstpläne kontrollieren. Seitens der Mitglieder, die sich in der zweiten Gruppendiskussion ohne Beisein von Frau Schmidt und Frau Bergmann äußern, wird gemutmaßt, dass es künftig eine andere Aufgabenteilung als zwischen Frau Schmidt und Frau Bergmann geben muss, die aber erst noch gefunden werden müsste.

Sowohl Frau Schmidt als auch Herr Neuhaus betonen, dass auch die nicht freigestellten Mitglieder nun stärker in die Betriebsratsarbeit eingebunden werden sollten. Doch führe es immer wieder zu Ärger, wenn – relativ spontan – anlassbezogene Freistellungen für die Betriebsratsarbeit eingefordert werden. Frau Schmidt möchte deshalb fest terminierte Arbeitsgruppen am Sitzungstag einführen. Bisher funktioniert dies allenfalls in Ansätzen.

### **Ein von Unklarheiten geprägter Übergangsprozess**

Der Prozess des Übergangs von Frau Bergmann zu Frau Schmidt begann zu Beginn der Wahlperiode 2014–2018, als Frau Bergmann ankündigte, für die nächste Wahlperiode nicht mehr komplett zur Verfügung zu stehen. Allerdings wurde bis Ende 2017 im Gremium nicht darüber gesprochen, wer zu Beginn der Wahlperiode 2018 den Vorsitz übernehmen und ob und in welchem Umfang Frau Bergmann eine Freistellung für die Betriebsratsarbeit erhalten soll, allenfalls gab es Gespräche am Rande und auf dem Parkplatz.

Frau Bergmann hat zu Beginn der Wahlperiode 2014–2018 ihren Rentenbescheid erhalten und daraufhin bekanntgegeben, dass sie wenige Monate nach Beginn der nächsten Wahlperiode ausscheiden werde. Frau Bergmann selbst äußert, sie habe der betreffenden Zeit von März bis September 2018 zunächst entspannt gegenübergestanden, habe dann aber beim Gedanken, keine Freistellung für die Betriebsratsarbeit zu erhalten und somit „wieder ans Bett“ zu müssen, kalte Füße bekommen. Deshalb habe sie sich entschlossen, doch noch einmal für den Vorsitz zu kandidieren und insbesondere die Freistellung in Anspruch zu nehmen.

Frau Schmidt hatte bei den letzten Wahlen immer die meisten Stimmen bekommen und wurde von Kolleg\*innen kritisiert, weil sie dennoch nicht für den Vorsitz kandidierte. Sie habe in der Vergangenheit an dieser Stelle immer darauf verwiesen, dass die Wahl des Vorsizes durch das Betriebsratsgremium erfolge und dass die Arbeitsteilung mit Frau Bergmann als Vorsitzender immer gut funktioniert habe. Für die Wahlperiode 2018–2022 ist sie aber davon ausgegangen, dass sie den Vorsitz übernehmen wird. Entsprechend irritiert war sie, als Frau Bergmann bekannt gab, als Vorsitzende noch nicht ausscheiden zu wollen. Offensichtlich hat es dem Gremium gegenüber keine eindeutige Informationspolitik bezüglich der jeweiligen Ambitionen gegeben.

Frau Schmidt ist im Frühjahr 2018 – wegen Gesprächen mit Kolleg\*innen, aber auch im Zuge der Anfrage des Projektes „Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“ – auf Frau Bergmann zugegangen und hat ihr unterbreitet, dass sie das Amt der Vorsitzenden übernehmen will, wenn sie erneut die meisten Stimmen erhält. Ein Einvernehmen konnte in diesem Gespräch noch nicht erzielt werden. Kurze Zeit später sei Frau Bergmann auf sie zugekommen und habe verkündet, ihr den Vorsitz bereits zu Beginn der Wahlperiode überlassen zu wollen.

In der zweiten Gruppendiskussion, in Abwesenheit von Frau Bergmann und Frau Schmidt, wird vom Gremium die Intransparenz des Übergangsprozesses kritisch beurteilt. So habe Frau Bergmann ihre Pläne bezüglich ihres Ausscheidens des Öfteren geändert. Frau Bergmann und Frau Schmidt seien sich überhaupt nicht einig gewesen, wie es weitergehen soll. Dies habe auch die Betriebsratssitzungen belastet. Die nun gefundene Lösung von Frau Schmidt und Frau Bergmann sei zwar unter Hinzuziehung einiger weniger Kolleg\*innen, letztlich aber hauptsächlich bilateral ausgehandelt worden.

Neben der Wahl von Vorsitz und Stellvertretung wird auch die Vergabe der Freistellungen thematisiert. Herr Neuhaus, der mittlerweile zu 50 Prozent freigestellt ist, deutete bereits in der ersten Gruppendiskussion vor der Wahl an, dass er zur Übernahme einer Teilfreistellung bereit sei.

Eine Kampfabstimmung gab es um die verbleibende Teilfreistellung von 50 Prozent. Es traten an Frau Hoffmann, die bereits dem letzten Gremium angehörte, und Frau Lange, die erstmals in den Betriebsrat gewählt wurde. Frau Lange konnte die Abstimmung für sich entscheiden. Frau Hoffmann trat aus Enttäuschung aus dem Betriebsrat zurück. Dieser Vorgang wird in den einzelnen Gesprächen durchaus unterschiedlich geschildert und die Ambitionen von Frau Lange und Frau Hoffmann unterschiedlich interpretiert. Unter anderem wird über eine bereits vor der Wahl eingeplante Freistellung

mit Blick auf ein Stellvertretungsmodell in der Abteilung und persönliches Interesse an der Freistellung mit Blick auf Arbeitszeitregelungen gemutmaßt.

Frau Schmidt berichtet, dass Frau Lange für ihre Wahl insbesondere mit ihrer Fachkenntnis im Bereich Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (sie hat Gesundheitswissenschaften studiert) geworben hat. Frau Hoffmann habe betont, dass sie gut mit Führungskräften zurechtkomme. Das Gremium habe Frau Langes Ausführungen dann für überzeugender gehalten. Für die erstmals ins Gremium gewählten Mitglieder ist es, wie in der zweiten Gruppendiskussion deutlich wird, teilweise schwierig gewesen, die Wahlen bei der konstituierenden Sitzung vollumfänglich zu verstehen.

Angesprochen auf die Planung der Nachfolgeprozesse (Vorsitz, stellvertretender Vorsitz und Freistellungen) zeichnet sich alles in allem eher ein kritisches Bild. Frau Bergmann wollte während ihrer kurzen Zeit als stellvertretende Vorsitzende in der laufenden Amtsperiode unterstützend beim Übergang in die Zeit nach ihrem Ausscheiden wirken. Jedoch sei dieses Unterstützungsangebot nicht angenommen worden. Sie hatte bereits zu ihrer Zeit als Vorsitzende immer darauf verwiesen, wie wichtig die Vernetzung mit der Gewerkschaft und der Lokalpolitik für den Betriebsrat eines kommunal betriebenen Klinikverbundes ist. Dies sei von den anderen Gremienmitgliedern nach ihrer Wahrnehmung aber nicht sonderlich ernst genommen worden. Rückblickend hätte es Frau Bergmann für sinnvoll gehalten, wenn der designierte stellvertretende Vorsitzende bereits zu Beginn der Periode eine Freistellung erhalten hätte.

Frau Schmidt glaubt, dass Frau Bergmann, insbesondere im Tarifrecht, über Wissen verfügt, das sie selbst in dieser Form noch nicht hat. Generell findet sie aber, dass aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit ein kontinuierlicher Wissensaustausch stattgefunden hat. Sie hat auch nach deren Ausscheiden weiter Kontakt zu Frau Bergmann, welche angeboten hatte, dass Frau Schmidt sie bei Fragen anrufen könne und sie auch als geladene Expertin ins Gremium kommen würde. Über dieses Angebot ist Frau Schmidt froh, da sich einige Wissenslücken erst im Laufe der Arbeit offenbaren werden.

Frau Schmidt hebt hervor, dass alle Neumitglieder und Nachrücker\*innen eine Betriebsräte-1-Schulung erhalten haben bzw. erhalten werden. Bereits im ersten Interview richtet sie den Blick auf die nächsten Amtsperioden und ihr eigenes Ausscheiden nach der nächsten Periode. Sie will einen Fahrplan erstellen, welches Mitglied welche Qualifizierung benötigt. Diesen Prozess wollte sie aber erst nach Frau Bergmanns Ausscheiden einleiten, da vorher noch alles nach Frau Bergmanns Strukturen laufen würde. Im zweiten Inter-

view ordnet sie die laufende Periode als Phase ein, in der Herr Neuhaus entscheiden könne, ob er in die Vollfreistellung gehen wolle. Eine dauerhafte Verbindung von Betriebsrats- und Berufsarbeit hält sie auf Dauer nicht für leistbar. Ferner hat sie einige jüngere Mitglieder im Blick, die sie sich in verantwortungsvollen Positionen vorstellen kann. Sie will anstoßen, dass die designierten Vorsitzenden wie Stellvertreter\*innen für die Periode 2026–2030 bereits in der Periode 2022–2026 eine Teilfreistellung bekommen, um sich mit der alltäglichen Betriebsratsarbeit vertraut zu machen.

In der ersten Gruppendiskussion klingt Kritik daran an, dass die Frage nach dem stellvertretenden Vorsitz und weiteren Freistellungen für die Wahlperiode 2018–2022 erst während eben dieser Gruppendiskussion, also eine Woche vor der Betriebsratswahl, begonnen wurde. In der Gruppendiskussion nach der Wahl wird mehrfach angemerkt, dass die Freistellungen für Herrn Neuhaus und Frau Lange bereits zu Beginn der Wahlperiode hätten vergeben werden sollen und nicht erst nach Frau Bergmanns Ausscheiden. Außerdem wird kritisch angemerkt, dass Frau Bergmann ihr eigenes Ablagesystem (Akten und EDV) gehabt und es entgegen früherer Ankündigungen keine Übergabe oder Einführung gegeben habe.

### **Das Selbstverständnis als Betriebsrat**

Grundsätzlich sieht Frau Bergmann die Funktion des Betriebsrats darin, dafür zu sorgen, dass es den Mitarbeitenden gut geht und Arbeitsmenge und Arbeitsplätze so gestaltet sind, dass die Arbeit gut ausgeführt werden kann. Als Betriebsrat im Gesundheitswesen müsse man aber immer die wirtschaftliche Situation der Klinik und damit verbundene Restriktionen, vor allem finanzieller Art, berücksichtigen. Mit dem Betriebsverfassungsgesetz könne man den gesamten Betrieb lahmlegen. Stattdessen gehe es aber darum, das Maximale für die Mitarbeitenden herauszuholen, ohne den Fortbestand der Klinik zu gefährden.

Frau Schmidt meint, der Betriebsrat müsse die Mitarbeitenden gegenüber der Geschäftsführung vertreten und dort auch Anliegen und Beschwerden vortragen, die man als Einzelne\*r aus Furcht vor Nachteilen nicht persönlich vortragen würde. Als Betriebsrät\*in müsse man dann auch damit leben, mal etwas auf die Finger zu kriegen. Ferner sei der Arbeits- und Gesundheitsschutz eine wichtige Aufgabe. Hier gelte es nicht nur, die Verhältnisprävention, sondern auch die Verhaltensprävention im Blick zu haben. Wie Frau Bergmann meint auch sie, dass man die Zwänge, denen der Arbeit-

geber ausgesetzt ist (Geldnot, Personalmangel) berücksichtigen muss und ihm gegenüber kritisch, aber wohlwollend mitgestaltend auftreten sollte. Der Betriebsrat müsse nicht immer auf Krawall gebürstet sein, und es mache ja auch die Betriebsratsarbeit aus, dass man mitgestalten und dazu beitragen kann, dass etwas gut wird.

Explizit angesprochen wird das Selbstverständnis als Betriebsrat in der zweiten Gruppendiskussion. Hier wird ausgeführt, der Betriebsrat solle die Interessen der Mitarbeitenden vertreten, aber auch eine Vermittlungsinstanz zwischen Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber sein. Auch gehe es darum, einer zunehmenden Verschlechterung der allgemeinen Arbeitsbedingungen entgegenzuwirken. Dies sollte man nicht nur beklagen, sondern aktiv als Betriebsrat etwas dagegen tun.

Herr Neuhaus sieht die Funktion des Betriebsrats darin, Mitarbeitenden zu Rechten zu verhelfen, die sie aus Angst um ihren Arbeitsplatz nicht persönlich der Geschäftsführung gegenüber geltend machen würden. Ferner gehe es darum, im Betrieb (z. B. durch Betriebsvereinbarungen) eine gewisse Ordnung zu etablieren. Der Betriebsrat solle auch Brücken zwischen Beschäftigtengruppen von den Reinigungskräften bis zu den Ärzt\*innen schlagen. Allerdings müsse der Betriebsrat, wie es schon Frau Bergmann und Frau Schmidt betont haben, auch die wirtschaftlichen Zwänge berücksichtigen, die dem Arbeitgeber auferlegt seien. Man müsse Kompromisse finden, die alle Seiten zufriedenstellten und letztlich das System funktionieren ließen. Herr Neuhaus äußert darüber hinaus, dass für ihn nur eine 50-Prozent-Freistellung infrage komme, da er ja Medizin studiert habe, um als Arzt zu arbeiten. Außerdem sei er mit noch nicht 50 Jahren zu jung, um sich komplett auf den Betriebsrat zu fokussieren. Sollte er nach der Betriebsratsarbeit in den Beruf zurückkehren müssen, wäre es schwierig, sich wieder hineinzufinden. Frau Schmidt, die dieses Thema offenbar noch nicht mit Herrn Neuhaus besprochen hat, geht davon aus, dass dieser in der Zeit der Teilfreistellung nun für sich prüft, ob eine Vollfreistellung für ihn infrage käme. Ein dauerhaftes Nebeneinander von Berufs- und Betriebsratsarbeit ist aus ihrer Sicht nicht zu leisten. Dies habe sie selbst während ihrer Teilfreistellung gemerkt.

### **Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber**

Frau Bergmann sieht das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber auf einer Skala von 1 („alles optimal“) bis 10 („gezielte Sabotage des Betriebs-

rats“) bei 6 bis 7, also durchaus kritisch. Der Arbeitgeber versuche immer erst einmal, den Betriebsrat aus allem rauszuhalten; vermutlich, so Frau Bergmann, weil der Geschäftsführer aus dem kirchlichen Bereich komme, wo es andere Formen der Interessenvertretung als das Betriebsverfassungsgesetz gibt. Es gab in der vergangenen Periode deswegen auch Einigungsstellenverfahren. Wenn der Betriebsrat bestimmte Auswüchse wie Freizeitverzicht bei Personalknappheit nicht verhindern kann („Die Leute lassen es ja mit sich machen“), sollte der Betriebsrat dafür sorgen, dass dies durch Extravergütungen für den Arbeitgeber teuer werde. Sie hält der Geschäftsführung allerdings zugute, dass es schwierig sei, bei ständiger Geldknappheit arbeitnehmer\*innenfreundlich zu agieren.

Frau Schmidt konstatiert, der Betriebsrat sei der Geschäftsführung ein notwendiges Übel. Diese müsse immer wieder daran erinnert werden, Mitbestimmungstatbestände einzuhalten. Aufgrund der ständigen Geldnot und der Schwierigkeiten bei der Personalsuche bringe sie aber ein gewisses Verständnis für diverse Verzögerungen auf. Die aktuelle Geschäftsführung zeige sich aber – im Gegensatz zur vorherigen, die durch die Trägheit im „alten“ öffentlichen Dienst geprägt gewesen sei – durchaus kooperativ.

In der zweiten Gruppendiskussion berichten Herr Neuhaus und Frau Lange, dass nicht zwangsläufig von der Geschäftsführung, aber von „anderen Seiten“ gefordert würde, der Betriebsrat solle Verantwortung für die (negativen) Folgen seiner Forderungen übernehmen. Ferner werde verlautbart, der Betriebsrat mache den Betrieb durch seine Forderungen zäher. Weitere Äußerungen gingen in die Richtung, dass der Betriebsrat Arbeitszeit „verbrenne“ und gegen alles sei, aber keine Verantwortung übernehme.

Herr Neuhaus ordnet sich und Frau Schmidt als eher besonnene Typen ein. Die Geschäftsführung werde es mit den beiden aber nicht leichter haben als zuvor mit Frau Bergmann. Ein Diskussionsteilnehmer merkt kritisch an, der Ton der Geschäftsführung gegenüber sei nach Frau Bergmanns Ausscheiden versöhnlicher geworden. Er vermutet, Frau Bergmann – kurz vor der Rente stehend – habe sich mehr durchzudrücken getraut, als das jemand inmitten der Berufsbiografie tun würde. Frau Lange erwidert, der Ton sei nicht versöhnlicher, nur klarer geworden. Laut Frau Lange hatte Frau Bergmann bei der Geschäftsführung aufgrund ihrer politischen Verbindungen zur Stadt und zum Landkreis ein derart hohes Gewicht. Der aktuelle Betriebsrat werde demgegenüber, so Frau Lange, auch Gewicht erlangen, aber wegen einer klaren Argumentation.

## Die Rolle der Gewerkschaften

Mit ver.di und dem Marburger Bund sind zwei Gewerkschaften im Betrieb und im Betriebsrat vertreten. Alle Mitglieder des Gremiums aus der Amtsperiode 2014–2018 waren Mitglied einer Gewerkschaft. Im aktuellen amtierenden Gremium sind es elf von 13 Mitgliedern. Trotz zweier im Betriebsrat aktiver Gewerkschaften gibt es eine Persönlichkeitswahl und auch in der alltäglichen Arbeit gibt es keine Fraktionsbildungen.

Die gewerkschaftlichen Aktivitäten konzentrieren sich stark auf Frau Bergmann. Diese ist bei ver.di bis zur Bundesebene aktiv. Das Gremium profitiert insbesondere von den Informationen, die es durch den engen Kontakt Frau Bergmanns zur Gewerkschaft erhält. Auch der Austausch mit anderen Gremien aus dem Gesundheitswesen wird durch die Gewerkschaftsarbeit forciert. Bei Tarifaueinandersetzungen müsse aber die Trennung zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat betont werden. Der Belegschaft sei häufig nicht klar, dass der Betriebsrat kein Verhandlungsmandat hat, und mache diesen für aus ihrer Sicht „schlechte“ Verhandlungsergebnisse verantwortlich. Frau Bergmann vermutet, dass die Gewerkschaftsarbeit nach ihrem Ausscheiden bröckeln wird. Frau Schmidt könne und wolle nicht dasselbe Herzblut in diese Angelegenheit stecken, wie Frau Bergmann es getan habe. Dies gebe sie auch unumwunden zu. Frau Bergmann ist es aber wichtig, dass auch in Zukunft, auch ohne große Streikaktionen, klar ist, dass der Klinikverbund ein ver.di-Betrieb ist.

Frau Schmidt und einige weitere Gremienmitglieder sind ebenfalls in der Gewerkschaft, aber eher auf lokaler Ebene aktiv. Frau Schmidt hatte sich entschlossen, die Gewerkschaftsarbeit im großen Stile Frau Bergmann zu überlassen. Für die Zeit nach Frau Bergmanns Ausscheiden kündigte sie im ersten Interview an, den Betrieb an sich wieder stärker ins Zentrum rücken zu wollen. Zudem habe sie am Beispiel Frau Bergmanns gesehen, wie sehr ein aktives Gewerkschaftsengagement die zeitlichen Ressourcen für die Betriebsratsarbeit vor Ort beschränke. Generell solle die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit unterscheidbar werden, indem Gewerkschaftsposten und Betriebsratsvorsitz entkoppelt werden. Deshalb will sie die Leitung der ver.di-Betriebsgruppe, die sie noch innehat, einer Kollegin übertragen. Die Gewerkschaft sei aber für den Betriebsrat wegen der Informationspolitik und der Netzwerkpflege nach wie vor wichtig. Frau Schmidt besucht derzeit eine von ver.di angebotene Weiterbildung zur Fachkraft für TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst). Ihre dort erworbenen Kenntnisse wolle sie als Multiplikatorin ins Gremium tragen.

Neben der Gewerkschaft weist insbesondere Frau Bergmann auf die Bedeutung der Lokalpolitik und der nationalen Gesundheitspolitik hin. Letztere müsse man verstehen, um das Arbeitgeberhandeln nachvollziehen und angemessen agieren zu können. Die Lokalpolitik sei wichtig, weil hier im Ernstfall über den Fortbestand der Klinik entschieden werde. Frau Bergmann, die selbst kommunalpolitisch aktiv ist, hatte in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass der Fortbestand der Klinik im Koalitionsvertrag der stärksten Ratsfraktionen verankert wurde. Darüber hinaus seien persönliche Kontakte zu Entscheidungsträger\*innen in den Städten sowie im Kreis wichtig, um den Interessen der Klinik und ihrer Beschäftigten Gehör zu verschaffen. Frau Bergmann habe dies vor ihrem Ausscheiden dem Gremium noch einmal deutlich gemacht.

### Fazit

Die Fallstudie zeigt, wie sich Intransparenz und mikropolitische Konflikte auf die Nachfolgeplanung und den Übergangsprozess auswirken. Frau Bergmann und Frau Schmidt hatten gegensätzliche Ambitionen, was die Übernahme des Vorsitzes in der Amtsperiode 2018–2022 betrifft. Diese Kontroverse wurde nur punktuell und ausschließlich zwischen den beiden Protagonistinnen ausgetragen. Zwischen kurzen Phasen, in denen es Streit über die Übernahme des Vorsitzes gab, war das Thema weitestgehend mit einem Moratorium belegt. Das Gremium war über die Positionen von Frau Bergmann und Frau Schmidt weitestgehend im Unklaren. Eine gremieninterne Diskussion des Übergangsprozesses entfaltete sich erst während der ersten Gruppendiskussion im Rahmen des Projektes „Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“, das diesem Beitrag zugrunde liegt.

Frau Bergmann und Frau Schmidt schätzen einerseits ihre langjährige Zusammenarbeit. Andererseits scheinen beide eine Konkurrenzsituation wahrgenommen zu haben. Beide betrachten den Arbeitsstil und die Beweggründe für den Anspruch auf den Vorsitz der Kontrahentin kritisch. Auch bei der Vergabe des Stellvertretungspostens und insbesondere der Freistellungen spielen mikropolitische Auseinandersetzungen eine Rolle. In einem von Personalknappheit gezeichneten Sektor wie dem Gesundheitswesen sind Freistellungen häufig sehr eng mit der Personalplanung verflochten und (mögliche) Vertretungsregelungen werden trotz der Unsicherheit der Wahl Bestandteil der mittelfristigen Personalplanung.

Die spezifischen Rahmenbedingungen und das oft anzutreffende berufliche Selbstverständnis im Gesundheitswesen wirken – wenn auch in geringem Maße – auf die Betriebsratsarbeit im Allgemeinen und die Nachfolgeplanung im Besonderen ein. Frau Bergmann sieht einen über die Betriebsratsarbeit an sich hinausgehenden Einsatz als unerlässlich an, um den Fortbestand der Klinik zu gewährleisten. Dies zeigt sich in ihrem gewerkschaftlichen und lokalpolitischen Engagement. Dieses wird von Frau Schmidt, aber auch anderen Gremienmitgliedern kritisch gesehen, weil sie deswegen häufig nicht vor Ort gewesen ist. Hier zeigt sich ein Unterschied in einem sonst geteilten Selbstverständnis bezüglich der Betriebsratsarbeit, das im Wesentlichen die Vertretung der Beschäftigteninteressen und das Eintreten für gute Arbeitsbedingungen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Arbeitgeberinteressen im stetigem Rationalisierungsdruck ausgesetzten Gesundheitswesen beinhaltet. Das Verhältnis des Betriebsrats zum Arbeitgeber und das Auftreten des Vorsitzes gegenüber der Geschäftsführung spielt für den Übergangsprozess nur eine marginale Rolle. Frau Bergmann wird ein resoluteres Auftreten bescheinigt, während Frau Schmidt, Herr Neuhaus und Frau Lange einen eher ausgleichenden Kurs vertreten. In der Diskussion um die Postenbesetzung spielt dieser Punkt aber keine wesentliche Rolle. Das Berufsethos kann sich auf die Nachfolgeplanung dergestalt auswirken, dass (wie hier bei dem Chirurgen Herrn Neuhaus) der Übergang in die Vollfreistellung kritisch gesehen wird: Herr Neuhaus fasst seine Arbeit im Wortsinne als Berufung auf und möchte sie nicht für die Betriebsratsarbeit (komplett) opfern. Ferner besteht die Sorge, während einer Vollfreistellung den Anschluss an die fachliche Entwicklung zu verlieren, was die Rückkehr in den Job erschweren würde.

Der Übergangsprozess vollzog sich ausschließlich im „Mikrokosmos“ des Betriebsrats. Externe Instanzen wie die Gewerkschaft oder Berater\*innen spielen offenbar keine Rolle. Auch der Arbeitgeber zeigt – abgesehen von der Sorge, Frau Bergmann bei nicht übernommener Freistellung wieder in den Dienstbetrieb integrieren zu müssen – kein großes Interesse an der Nachfolgeplanung des Gremiums. Frau Bergmann nahm zwar an einer periodisch stattfindenden Gesprächsrunde von Betriebsratsvorsitzenden teil, die ein Professor einer nahegelegenen Universität organisiert, spricht aber keine Einflüsse derselben auf ihr Handeln im Übergangsprozess an.

Möglicherweise hätte der Übergangsprozess strukturierter angegangen werden können, wenn sich insbesondere Frau Bergmann und Frau Schmidt einem transparenten Vorgehen verschrieben hätten. Bei einer offenen Diskussion im Gremium über die zukünftige personelle Struktur vorbehaltlich

des Wahlergebnisses wäre es eventuell möglich gewesen, die aufgetretenen Konflikte im Vorfeld kanalisiert auszutragen und Kompromisse zu finden.

### 4.3 Fallstudie 3: Psychiatrisches Klinikum

In der dritten Fallstudie wird der Betriebsrat eines psychiatrischen Klinikums betrachtet. Bei beiden Erhebungsterminen standen für die Interviews mit den Vorsitzenden der letzten beiden Amtsperioden und die Gruppeninterviews nur sehr knappe Zeitfenster zur Verfügung. Daher fällt die nun folgende Beschreibung (wie auch die der [Fallstudie 5](#), bei der die Erhebungen unter ähnlichen zeitlichen Bedingungen stattfanden) weniger umfangreich aus, als dies bei den anderen Fallstudien der Fall ist.

Das Klinikum ist dezentral angelegt und hat mehrere Standorte. Im Jahr 2014 hatte es 244 Beschäftigte, wobei drei Viertel der Beschäftigten Frauen waren; 2018 stieg die Beschäftigtenzahl auf 275 bei einem Frauenanteil von 78 Prozent. Der Betriebsrat des psychiatrischen Klinikums wird durch eine Personenwahl bestimmt. Als wesentlichen Vorteil der Personenwahl nennt die ehemalige Vorsitzende die Vermeidung von Fraktionsbildungen. Ferner ist es aus ihrer Sicht positiv, dass in einem kleinen Betrieb wie dem Klinikum, wo sich die meisten Mitarbeitenden persönlich kennen, direkt gewählt werden kann, von wem sich diese vertreten lassen möchten. Ein vermeintlicher Nachteil sei, dass eine gewisse Planbarkeit der Gremienzusammensetzung im Gegensatz zur Listenwahl nicht gegeben ist. Das Gremium repräsentiert die verschiedenen Standorte und Berufsgruppen. Es besteht seit 2014 aus neun Mitgliedern, zuvor waren es sieben. In der Wahlperiode 2014–2018 bestand ein Drittel der Betriebsratsmitglieder aus Frauen, der Anteil erhöhte sich nach der Wahl 2018 auf 44 Prozent. Das Durchschnittsalter des Gremiums betrug jeweils zu Beginn der Wahlperiode 2014–2018 und der laufenden Periode 53 Jahre. Im 2014 gewählten Betriebsrat ist eine durchschnittliche Gremienzugehörigkeit von sechs Jahren zu verzeichnen, 2018 gab es einen Anstieg auf sieben Jahre. Der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder sank von 56 Prozent in der abgelaufenen Amtszeit auf 44 Prozent beim aktuellen Gremium. Man hat gemäß Betriebsverfassungsgesetz seit 2018 eine Freistellung. Die Freistellung wird traditionell auf mehrere Mitglieder aufgeteilt. Die Vorsitzende in der Periode 2014–2018 und drei weitere Mitglieder waren mit jeweils 20 Prozent freigestellt. Zum Ende der Legislatur gab die Vorsitzende ihre Freistellung ab und ein anderes Mitglied stockte die Freistellung auf. Im 2018 gewählten Gremium haben der Vorsitzende und ein weiteres Mitglied

eine 30-Prozent-Freistellung, zwei weitere Mitglieder sind zu 20 Prozent für die Betriebsratsarbeit freigestellt.

Es hat mit der Betriebsratswahl 2018 einen Wechsel im Vorsitz gegeben. Die ehemalige Vorsitzende kündigte zum Ende der letzten Amtsperiode ihren Rückzugswunsch an. Es gab einen potenziellen Kandidaten für die Nachfolge, der dann später auch gewählt wurde, sich aber im Vorfeld bis zur konstituierenden Sitzung des neuen Gremiums offenließ, ob er den Vorsitz übernimmt. Bei der Betriebsratswahl 2018 wurden alle Gremienmitglieder aus der vorangegangenen Wahlperiode wiedergewählt. Für die altersbedingt nicht mehr angetretenen Mitglieder wurden die ersten beiden Nachrücker\*innen aus der Legislatur 2014–2018 als ordentliche Mitglieder gewählt.

Das Gremium operiert in hohem Maße arbeitsteilig. Die Sitzungen sind von Problemfällen und fortlaufenden Tagesordnungspunkten wie Betriebsvereinbarungen geprägt. Seit dieser Amtsperiode gibt es auch wieder einen Betriebsausschuss. Sowohl im Gremium der Periode 2014–2018 als auch im aktuellen Gremium waren bzw. sind ehemalige Vorsitzende vertreten. So ist die 2018 aus dem Vorsitz ausgeschiedene Frau Busch nun stellvertretende Vorsitzende.

## Die interviewten Personen

*Frau Busch* ist seit 25 Jahren in der Verwaltung des Klinikums tätig. Sie ließ sich bei der Wahl 2014 zur Übernahme des Vorsizes überreden. Ursprünglich wollte sie den Vorsitz nur vorübergehend übernehmen, behielt ihn dann aber über die gesamte Wahlperiode. Sie erhielt bei der Wahl 2014 die zweitmeisten und bei der Wahl 2018 die meisten Stimmen. Während ihrer Amtszeit als Vorsitzende litt sie unter der Doppelbelastung aus ihrer Arbeit als Teamleiterin in der Verwaltung und der Betriebsratsarbeit. Dies lag zum einen an der zeitlichen Belastung: Die 20 Prozent Freistellung hätten für die Arbeit als Vorsitzende nicht ausgereicht, bei einer höheren Freistellung hätte sie aber ihren Posten als Teamleiterin verloren. Zum anderen nahm sie einen Rollenkonflikt wahr, da sie sowohl in leitender Funktion in der Verwaltung als auch als Betriebsratsvorsitzende der Geschäftsführung und den Mitarbeitenden gegenüberzutreten musste. Außerdem hatte sie häufig ein schlechtes Gefühl, wenn sie der Geschäftsführung Betriebsratsentscheidungen übermitteln musste, die sie bei der Abstimmung nicht mitgetragen hatte. Entsprechend wohler fühlt sie sich nun in ihrer neuen Rolle, bei der sie, ihrem Naturell entsprechend, aus der zweiten Reihe agieren kann.

Der neue Vorsitzende, *Herr Brinkmann*, arbeitet seit 2011 als Psychologe im psychiatrischen Klinikum. Bereits 2007 war er dort ein Jahr im Rahmen seiner Fortbildung zum Psychotherapeuten tätig. Seit 2014 gehört er dem Betriebsrat an. In seiner ersten Amtsperiode hatte er keine Freistellung. Mit seinem Engagement im Betriebsrat möchte er den Mitarbeitenden Arbeitsbedingungen verschaffen, unter denen sie ihre verantwortungsvolle Arbeit zum Wohle der Patient\*innen und ohne Schaden für die eigene Gesundheit durchführen können. In mehreren Zusammenhängen sorgt er sich darum, dass seine für den Betriebsrat aufgebrachte Zeit nicht adäquat bei der Patient\*innenbetreuung kompensiert werden könnte. Deshalb nahm er als nichtfreigestelltes Mitglied kaum an Fortbildungen teil und zögerte auch bei der Übernahme des Vorsitzes und der damit aus seiner Sicht notwendigerweise einhergehenden Freistellung. Für ihn war klar, diese nur in Anspruch zu nehmen, wenn arbeitgeberseitig die nötigen Vorkehrungen bezüglich der Patient\*innenversorgung getroffen würden. Generell sieht er sich momentan in einer beruflichen Findungsphase. In einer Sabbatzeit will er für sich ergründen, ob und wie er die parallele Arbeit im Beruf und als Betriebsrat gestalten will. Ferner stellt sich ihm die Frage, ob er als Psychologe in die Selbständigkeit wechseln möchte. Die an dem Gruppeninterview teilnehmenden Mitglieder loben Herrn Brinkmanns Arbeitsweise als Vorsitzender. Er gehe sehr systematisch und analytisch an Problemstellungen heran, was auf seine berufliche Tätigkeit als Psychologe zurückgeführt wird.

### **Die Situation nach der Betriebsratswahl 2018**

Für den neuen Vorsitzenden verlief die erste Zeit nach der Wahl recht turbulent. Aufgrund krankheits- und urlaubsbedingter Fehlzeiten war er oft auf sich alleine gestellt und konnte nicht, wie erhofft, eine gewisse Zeit für die inhaltliche Einarbeitung aufwenden, wie z. B. das Lesen von Gesetzen. Dies war aus Herrn Brinkmanns Sicht kein gelungener Übergang. Mittlerweile kann er aber seine 30-Prozent-Freistellung nutzen, um am Mittwochvormittag erst Formalitäten wie die Sitzungsvorbereitung zu erledigen und sich dann nachmittags der inhaltlichen Arbeit zu widmen. Die erste Zeit nach der Wahl wurde für das Gremium und insbesondere den neuen Vorsitzenden dadurch erschwert, dass direkt komplexe Problemstellungen und Entscheidungserfordernisse zu bearbeiten waren wie Veränderungen in der Nachtwachenregelung, Wochenendrufbereitschaft in der Pflege und Kündigungen in der Probezeit.

## Übergang ohne explizite Planung

Ein intendierter und systematischer Übergangsprozess fand nicht statt. Die Bestimmung des Vorsitzes ist traditionell der konstituierenden Sitzung vorbehalten. Herr Brinkmann gab im Vorfeld lediglich bekannt, dass er eine Kandidatur nicht ausschlieÙe bzw. erwäge. Die scheidende Vorsitzende wie das Gremium hielten es für denkbar bis wahrscheinlich, dass Herr Brinkmann für den Vorsitz kandidiert, sahen aber im Zusammenhang mit der Wahl so viele Unsicherheiten, dass die Einleitung eines Übergangsprozesses vor der Wahl außerhalb des Vorstellbaren lag. Gleichwohl sprechen die Teilnehmenden an der Gruppendiskussion nach der Wahl von einem Ergebnis, das alle erwartet haben. Herr Brinkmann selbst ist der Ansicht, dass in kleinen Betrieben wie dem Klinikum eine geplante Betriebsratskarriere nicht möglich ist. Dafür stehe der eigentliche Beruf zu stark im Zentrum; die Betriebsratsarbeit verläuft nebenbei. Herrn Brinkmann wurde zwar zumeist auf scherzhafte Art und Weise signalisiert, dass man sich seine Kandidatur wünsche, die Nachfolge hat das Gremium aber offenbar nie mit direktem Bezug auf ihn thematisiert. Die Belegschaft wurde an Überlegungen zur Nachfolge im Betriebsratsvorsitz nicht beteiligt. Laut Herrn Brinkmann sei dies eine gremieninterne Angelegenheit. Er sieht das Erfordernis, sich für die Übernahme des Vorsitzes spezifisches Fachwissen anzueignen, was er durch eigenständiges Gesetzes- und Literaturstudium sowie durch Fortbildungen erlangen möchte. Den Kompetenztransfer von der scheidenden Vorsitzenden und anderen erfahrenen Mitgliedern sieht er eher im Bereich der formalen Arbeitsroutinen, was in Form kontinuierlicher Unterstützung auch erst seit der Amtsübernahme geschehe. Zum Ende der Wahlperiode hat er sich aber bereits (z. B. im Internet) mit Anforderungen an einen Betriebsratsvorsitzenden beschäftigt.

Auch wenn die Planbarkeit der Gremien- und Funktionsbesetzung von allen Beteiligten stark angezweifelt wird, operiert Herr Brinkmann in seiner Funktion als Vorsitzender mit einem Bildungsplan, der ausdrücklich zum Ziel hat, das Gremium auf die Wahlperiode 2022–2026 vorzubereiten, in der weitere erfahrene Mitglieder aus dem Gremium ausscheiden werden. Im Zusammenhang mit dem Bildungsplan geht Herr Brinkmann davon aus, dass die Besetzung des Gremiums (von altersbedingten Rückzügen abgesehen) relativ konstant bleiben wird.

Das Gremium beurteilt das Wirken von Frau Busch und Herrn Brinkmann in ihren jeweiligen Rollen in der Amtsperiode 2014–2018 sowie zu Beginn der neuen Wirkungsperiode durchweg positiv. Frau Buschs Verzicht auf

den Vorsitz haben einige Gremienmitgliedern erwartet, während andere überrascht waren. Für ihren Rückzug wird Verständnis geäußert. Das Gremium hatte wahrgenommen, dass die Doppelbelastung aus Vorsitz und der Teamleitertätigkeit in der Verwaltung Frau Busch stark beanspruchte. Herr Brinkmann wird vor der Wahl als Hoffnungsschimmer dargestellt, und seine Wahl wird vom Gremium begrüßt. An Frau Busch werden ihre sachliche Art und ihre profunden Kenntnisse der Verwaltungsvorgänge geschätzt; Herrn Brinkmanns besondere Stärken werden in der Erfassung von Inhalten und der verständlichen und zielgerichteten Formulierung komplexer Sachverhalte gesehen. Die Ausführungen zum Übergangsprozess seitens des Gremiums sind spärlich. Man hatte die Hoffnung, dass Herr Brinkmann sich zum Vorsitzenden wählen lässt, und gab ihm dies mehr oder weniger direkt bzw. scherzhaft zu verstehen. Auf ein Bekenntnis seitens Herrn Brinkmann zu einer Kandidatur wurde aber nicht hingewirkt. Dass die Personalentscheidungen erst bei der konstituierenden Sitzung fallen, hat auch das Gremium internalisiert.

Die Besetzung des Vorsitzes wird als das größte Problem des Gremiums beschrieben. Kaum ein Vorsitzender hat bisher eine gesamte Legislatur durchgehalten, nur eine Vorsitzende absolvierte zwei aufeinanderfolgende Wahlperioden. Am liebsten hätte man einen rotierenden Vorsitz eingeführt, was aber nach dem Betriebsverfassungsgesetz nur möglich ist, wenn der jeweilige Vorsitzende zurücktritt. Das Thema Vorsitz ist während der Wahlperioden kein Thema. Einzig in der konstituierenden Sitzung wird hierzu explizit gesprochen. Im Vorfeld bestehen zwar Hoffnungen, wie in Herrn Brinkmanns Fall, dass sich ein Gremienmitglied wählen lässt bzw. man selbst nicht gewählt wird, dies ist aber nicht Gegenstand des Diskurses im Gremium. Aspekte wie die von Herrn Brinkmann angestoßene Weiterbildungsplanung werden hingegen als wichtige Planungsinstrumente begrüßt. In der Gruppendiskussion nach der Wahl wird die „Furcht vorm Vorsitz“ damit begründet, dass das Gremium eher aus Teamplayer\*innen denn aus „Frontsäulen“ besteht und generell der Betriebsrat als Betätigungsfeld neben der eigentlichen Berufsarbeit angesehen wird. Diese wolle niemand zugunsten des Betriebsrats aufgeben, weshalb die mit dem Vorsitz assoziierte Zunahme an zeitlicher Beanspruchung abschreckend wirke. Eine ehemalige Vorsitzende merkt an, dass sie aktuell nicht für den Vorsitz kandidieren will, weil sie an einem Standort arbeitet, der relativ weit vom Haupthaus entfernt ist, und sie als Vorsitzende häufig im Haupthaus sein müsste.

Der nun amtierende Vorsitzende, seine Vorgängerin und die Teilnehmenden an der Gruppendiskussion betonen unisono, dass für sie ihre beruf-

liche Tätigkeit im Zentrum steht. Die Betriebsratsarbeit erfolge daneben. Gründe hierfür sind die Identifikation mit dem ausgeübten Beruf, die Sorge um die Kompensation der freistellungsbedingten Ausfälle zu Ungunsten der Patient\*innen und die Angst, die angestammte Tätigkeit nicht mehr ausüben zu können, falls der Arbeitgeber aufgrund der Freistellung eine andere Tätigkeit zuweisen sollte. Die Identifikation mit dem ausgeübten Beruf kommt insbesondere in der Gruppendiskussion zur Sprache („Ich meine, wir sind ja alle angetreten, weil wir die Arbeit gern tun. [...] Hier sind schon Leute, die ihre Arbeit mit Herz tun. Und irgendwie ist der Verzicht [...] also ich würde nicht auf die Idee kommen“). Herr Brinkmann konkretisiert dies auf das Patient\*innenwohl. Eine höhere Freistellung im Zuge der Übernahme des Vorsitzes, so sagte er im Interview vor der Wahl, käme für ihn nur infrage, wenn sein Ausfall so kompensiert würde, dass keine Einschnitte bei der Patient\*innenbetreuung erfolgen. In diesem Zusammenhang war für ihn selbstverständlich, dass er seine Ambitionen im Vorfeld mit seiner Vorgesetzten besprechen müsste. Auch nach der Wahl überwiegt bei einer Freistellung von 30 Prozent seine Tätigkeit als Psychologe. Gleichwohl zog er vor der Wahl in Erwägung, im Falle einer höheren Freistellung eine andere Tätigkeit auszuüben, die sich besser mit der Betriebsratsarbeit vereinbaren lässt. Während hier neben der Verbundenheit mit dem Beruf insbesondere die Sorge um das Patient\*innenwohl im Vordergrund steht, findet Frau Busch es hingegen erstaunlich, dass nicht mehr Betriebsratsmitglieder aus dem Pflegebereich aufgrund der immer härter werdenden Arbeitsbedingungen (unter anderem gewalttätige Patient\*innen) in die Freistellung drängen.

Frau Busch, die in der Verwaltung tätig ist, treibt eher der Rollenkonflikt um, dem sie sich insbesondere im Umgang mit dem Arbeitgeber ausgesetzt fühlt, da sie der Geschäftsführung einerseits als Teamleiterin gewissermaßen zuarbeitet und ihr andererseits als Betriebsrätin bei Verhandlungen gegenübersteht. Die Teamleitungstätigkeit in der Verwaltung will sie keinesfalls zugunsten einer höheren Freistellung aufgeben.

Neben der Verbundenheit mit dem Beruf, die für die Beteiligten gegen eine hohe Freistellung spricht, wirke sich das Berufsethos der sozialen Berufe auch auf die interne Diskussionskultur des Gremiums und den Verhandlungsstil gegenüber dem Arbeitgeber aus. Man sei eher an Ausgleich und Konsens orientiert. Eine Teilnehmerin an der Gruppendiskussion vor der Wahl wirft hierzu ein, dass auch die weibliche Prägung des Gremiums für eine Konsensorientierung Sorge.

## Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber

Diese insbesondere auf das Berufsethos zurückgeführte Konsensorientierung scheint das Gremium in der Vergangenheit allerdings nicht immer dominiert zu haben. Vor zwei Amtsperioden (der genaue Zeitraum lässt sich auf Basis der Angaben nicht exakt benennen) war das Verhältnis zum Arbeitgeber sehr gespannt, es gab Eskalationen und Einigungsstellenverfahren. Der direkte Austausch wurde teils verweigert oder war taktisch geprägt und emotional geführt. Ein Grund hierfür seien persönliche Dissonanzen zwischen Betriebsratsmitgliedern und Teilen der Geschäftsführung gewesen. Betriebsrät\*innen seien an der Ausübung ihrer Tätigkeit gehindert worden. Mittlerweile ist das Verhältnis zum Arbeitgeber wesentlich entspannter. Dies wird auf personelle Veränderungen auf beiden Seiten zurückgeführt und auf Arbeitgeberseite mit einer „persönlichen Reifung“ begründet. Ferner habe es eine Mediation gegeben. Trotz aller Entspannung wird betont, dass der Arbeitgeber das Gremium nach wie vor eher als Hemmschuh denn als Partner auf der Suche nach Lösungen auffasst. So müssen Mitbestimmungstatbestände häufig – auch mit anwaltlicher Hilfe – als solche klargestellt werden. Auch auf Seiten des Betriebsrats haben sich personelle Veränderungen auf das Verhältnis zum Arbeitgeber ausgewirkt. Sowohl Frau Busch 2014 als auch jüngst Herr Brinkmann 2018 traten ihre Amtszeit mit dem Ziel an, die Verhandlungen zu versachlichen. Nach Einschätzung des Gremiums tun und taten sie dies auch erfolgreich. In den Interviews äußern beide ihre Auffassung von der Konfliktpartnerschaft: Trotz inhaltlich kontroverser Standpunkte müsse es eine Arbeitsebene geben, eine sachliche Gesprächsführung sei wichtig und am Ende des Gespräches müsse man sich in die Augen sehen können.

In der Gruppendiskussion vor der Wahl werden die konfliktgeladene Periode und ihre Wirkung auf den Status quo durchaus kontrovers diskutiert. Eine Position besagt, der Konflikt hätte dem Betriebsrat Kontur verschafft und den Boden für das mittlerweile zufriedenstellende Verhältnis mit dem Arbeitgeber bereitet. Der entgegengesetzte Standpunkt lautet, man habe in der besagten Zeit auch nicht mehr erreicht als gegenwärtig. Dafür sei aber eine Menge Porzellan zerschlagen und teilweise auch das Vertrauen der Beschäftigten in den Betriebsrat beeinträchtigt worden. Die Beteiligten stellen die Frage, ob Herr Brinkmann auch in einem konfliktgeprägten Klima, wie es damals zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber herrschte, den Vorsitz übernommen hätte. Vermutlich hätte er dies nicht getan, lautet eine Interpretation. Ein anderer Diskussionsteilnehmer konnte sich aber auch vorstellen, dass Herrn Brinkmann die Überwindung dieses Klimas gerade gereizt hätte. So-

wohl Frau Busch als auch Herr Brinkmann werden von den anderen Gremienmitgliedern als ausgleichende Charaktere beschrieben.

Das Gremium wird seit langer Zeit von einem Anwalt betreut, der als sehr wichtig für die Konfliktaustragung beschrieben wird. Er wird immer dann eingeschaltet, wenn es um formal korrektes Vorgehen und rechtlich ausgewogene Formulierungen geht. Ein großer Vorteil der langjährigen Zusammenarbeit sei, dass der Anwalt das Gremium, aber vor allem auch den Arbeitgeber gut einschätzen könne. Zudem findet eine jährliche Supervision statt.

### **Die Rolle der Gewerkschaft**

Die Gewerkschaft spielt für das alltägliche Betriebsratshandeln so gut wie keine Rolle. Man nimmt zwar Informationen der Gewerkschaft wie diverse Newsletter auf und hat auch schon Anfragen beim zuständigen Gewerkschaftssekretär gestellt, aber eine direkte Beziehung besteht nicht. Als ein Grund für die Ferne zur Gewerkschaft wird der geringe Organisationsgrad im Betrieb gesehen. Man sei aufgrund der geringen Größe kein Vorzeigebetrieb, mit dem die Gewerkschaft Imagewerbung betreiben kann. In der Gruppendiskussion nach der Wahl betonten einige Teilnehmende die Bedeutung, welche die Gewerkschaft für sie hat. Diese Bedeutung besteht eher in der allgemeinen Funktion der Wahrung der Arbeitnehmer\*innenrechte als in der Unterstützung der konkreten Betriebsratsarbeit.

### **Fazit**

Die Besonderheit des in dieser Fallstudie behandelten Betriebsrats ist sicherlich die allgemeine Scheu vor der Übernahme des Vorsitzes. Die Diskussion hierüber wird während der Amtsperiode weitestgehend ausgeblendet und entfaltet sich erst in der konstituierenden Sitzung nach der Wahl. Dieses Prozedere wirkt sich bisher nicht auf die Qualität der Betriebsratsarbeit aus, weil das Gremium hochgradig arbeitsteilig operiert. Einige ehemalige Vorsitzende gehören dem Gremium nach wie vor an, ohne sich in den Vordergrund zu stellen. Dem Gremium bleibt so wichtiges Erfahrungswissen erhalten.

Die Arbeitsteilung im Betriebsrat korrespondiert mit der Verteilung der Freistellung, die mehrere Teilfreistellungen und keine Vollfreistellung beinhaltet. Der Vorsitzende ist mit gerade einmal 30 Prozent freigestellt. Die Abneigung gegen eine Vollfreistellung ist vermutlich zu großen Teilen durch

das im Gesundheitswesen vorherrschende Berufsethos zu erklären. Die Betriebsratsmitglieder aus dem medizinisch-pflegerischen Bereich identifizieren sich massiv mit ihrem Beruf und können sich nicht vorstellen, diesen zugunsten der Komplettfreistellung für den Betriebsrat aufzugeben. Darüber hinaus ist auch die Sorge der Beteiligten um das Patient\*innenwohl ein ausschlaggebender Grund für die Zurückhaltung bei der Übernahme von Freistellungen. Es besteht (insbesondere bei Herrn Brinkmann) die Sorge, dass die aufgrund der Freistellung entfallende Arbeitsleistung nicht adäquat substituiert werden kann. Bei Herrn Brinkmann strahlt das Berufsethos auch auf eine dritte Weise auf seine Betriebsrats Tätigkeit aus: Seine Motivation, Betriebsrat zu sein, liegt wesentlich darin begründet, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es den Beschäftigten ermöglichen, ihre verantwortungsvolle Arbeit zum Wohle der Patient\*innen zu leisten.

Die Beziehung zum Arbeitgeber wirkt sich allenfalls mittelbar auf den hier beobachteten Übergangsprozess aus, spielt aber für die Ausrichtung des Gremiums und damit für die Bereitschaft designierter Vorsitzender, einem derart ausgerichteten Gremium vorzustehen, durchaus eine Rolle. Bezogen auf die früheren, teils intensiven Konflikte mit dem Arbeitgeber bestehen zwei Interpretationslinien im Gremium. Die eine besagt, die Konflikte hätten den Betriebsrat gestärkt; die gegenläufige Position lautet, so sei Porzellan zer schlagen worden. Sowohl Frau Busch als auch Herr Brinkmann erklären, dass sie einen ausgleichenden, wertschätzenden Verhandlungsstil gegenüber dem Arbeitgeber bevorzugen. Ob die beiden sich als Vorsitzende zur Verfügung gestellt hätten, wenn das Gremium von ihnen ein aggressiveres Auftreten gegenüber dem Arbeitgeber gewünscht hätte, ist fraglich.

Jenes besonnene Auftreten wird als wichtige persönliche Disposition für die Amtsausführung gewertet. Dass Herr Brinkmann sich offensichtlich auch ohne systematische Übergangsplanung relativ gut in seine neue Position hineinfinden konnte, liegt wahrscheinlich auch in seiner berufsbedingten strukturierten und analytischen Arbeitsweise begründet. Frau Busch hingegen belastete es, die Doppelrolle der Teamleiterin in der Verwaltung und der Betriebsrätin in Führungsverantwortung auszufüllen. Für sie ist die Stellvertretendenposition wesentlich angenehmer, weil sie auch hier im Sinne der Beschäftigten wirken kann, ohne die Beschlüsse des Betriebsrats dem Arbeitgeber als verantwortliche Ansprechperson erläutern zu müssen.

Auch die Betriebsform scheint sich (wenn auch in schwacher Weise) auf den Übergangsprozess auswirken zu können. Eine ehemalige Vorsitzende begründet die Ablehnung einer erneuten Übernahme des Vorsitzes damit, dass sie an einem weit vom Hauptsitz entfernten Standort beschäftigt ist.

Externe Unterstützung bekommt das Gremium von einem Anwalt, den man bei Bedarf hinzuzieht, insbesondere wenn Meinungsunterschiede mit dem Arbeitgeber nicht auf dem Verhandlungswege ausräumbar erscheinen. Für die notwendige Qualifizierung der Betriebsratsmitglieder wählt man den Anbieter bedarfsorientiert. Die Gewerkschaft wird zwar als wichtige Garantie für die Wahrung der Arbeitnehmerrechte angesehen, einen regelmäßigen Kontakt mit der örtlichen Gewerkschaftsvertretung gibt es aber nicht.

Offensichtlich ist es dem betrachteten Gremium gelungen, sein Funktionieren unter wechselnden Vorsitzenden auch ohne strukturierten, personenbezogenen Übergangsprozess zu gewährleisten; dies unter anderem, weil die ehemaligen Vorsitzenden weiter in der Gremienarbeit aktiv sind. Ferner ist Herr Brinkmann bestrebt, die Qualifizierung der Mitglieder ähnlich breit anzulegen wie die Freistellungen. So wird sich zur nächsten Wahl vermutlich wieder kein\*e Kandidat\*in mit entsprechendem Vorlauf aufbauen lassen, aber die Person, auf welche die Wahl letztendlich fällt, wird über eine Grundqualifizierung und Erfahrung in der Betriebsratsarbeit verfügen.

#### 4.4 Fallstudie 4: Zustell- und Logistikdienstleister

Gegenstand dieser Fallstudie ist der Betriebsrat einer Niederlassung eines Zustell- und Logistikdienstleisters. Zum Zeitpunkt der Betriebsratswahl 2014 waren 2.082 Mitarbeiter\*innen beschäftigt (bei einem Frauenanteil von 45%); zum Zeitpunkt der Betriebsratswahl 2018 hatte sich die Zahl der Mitarbeiter\*innen auf 2.073 reduziert (bei einem Frauenanteil von 44%). Die Niederlassung ist eine Flächenniederlassung, die neben einem Hauptstandort mehrere kleinere Standorte in der näheren Umgebung unterhält.

Das Betriebsratsgremium zählte sowohl in der Amtsperiode 2014–2018 als auch in der laufenden Wahlperiode 19 Mitglieder, wobei der Frauenanteil von 37 Prozent im Zeitraum 2014–2018 auf aktuell 47 Prozent stieg. In beiden in Rede stehenden Amtsperioden konnte der Betriebsrat sechs Freistellungen vergeben, von denen jeweils zwei von Frauen wahrgenommen wurden. Im Betrieb sind mit ver.di und der Kommunikationsgewerkschaft DPV (DPVKOM) zwei (konkurrierende) Gewerkschaften aktiv. Die DPVKOM konnte bei den Betriebsratswahlen 2014 und 2018 jeweils zwei Sitze gewinnen, erhielt aber keine Freistellung. Im Jahr 2014 wurde eine reine Listenwahl durchgeführt, während es 2018 im Angestelltenbereich eine Listenwahl und im Beamtenbereich (für den die DPVKOM keine Liste aufstellte) eine Personenwahl gab. Zu Beginn der Amtsperiode 2014–2018 waren die beiden

ältesten Mitglieder 59 Jahre und das jüngste Mitglied (der mittlerweile Vorsitzende, Herr Wegener) 27 Jahre alt. Das Durchschnittsalter des Gremiums betrug zu diesem Zeitpunkt 47 Jahre. Zu Beginn der nun laufenden Periode ist das älteste Mitglied 61 und das jüngste (Herr Wegener) 31 Jahre alt. Das Durchschnittsalter ist auf 49 Jahre angestiegen. In der Zeit zwischen 2014 und 2018 waren acht „Gründungsmitglieder“, die seit 1995 dem Betriebsrat angehören, im Gremium vertreten. Zwei Mitglieder gingen 2014 in ihre dritte Wirkungsperiode und ein Mitglied gehörte dem Betriebsrat zum zweiten Male an. Komplettiert wurde das Gremium durch sieben Personen, die erstmals in den Betriebsrat gewählt wurden. Die durchschnittliche Gremienzugehörigkeit lag bei ca. zehn Jahren. Im aktuellen Gremium sind nur noch drei „Gründungsmitglieder“ vertreten. Zwei befinden sich immerhin schon in der vierten Amtsperiode, zwei traten ihre dritte Periode als Betriebsrät\*in an und sechs Mitglieder wurden zum zweiten Mal in den Betriebsrat gewählt. Fünf ordentliche Betriebsrät\*innen begannen 2018 ihre erste Amtsperiode. Die durchschnittliche Gremienzugehörigkeit liegt zu diesem Zeitpunkt bei etwa sieben Jahren.

Bei der Betriebsratswahl 2018 wurde Herr Wegener zum neuen Vorsitzenden des Betriebsrats gewählt. Er folgte Herrn Krüger nach, der dem Betriebsrat zwar seit seiner Gründung 1995/1996 angehörte, aber erst in der Amtsperiode 2014–2018 zum Vorsitzenden gewählt wurde. Herr Krüger warb bei dem Gremium schon 2016 dafür, Herrn Wegener als seinen Nachfolger aufzubauen. Nach dem Ausscheiden der ehemaligen stellvertretenden Vorsitzenden im Jahr 2016 wurde Herr Wegener stellvertretender Vorsitzender und seitdem von Herrn Krüger auf die Übernahme des Vorsitzes vorbereitet. Um Herrn Wegener die Möglichkeit zu geben, als amtierender Vorsitzender für die Betriebsratswahl und später in der konstituierenden Sitzung des Gremiums für den Vorsitz zu kandidieren, trat Herr Krüger im Februar 2018 aus dem Betriebsrat aus. Bis zum Ende der Wahlperiode wurde Herr Wegener zum Vorsitzenden und Frau Schneider zur Stellvertreterin gewählt.

### **Die interviewten Personen**

*Herr Krüger* ist 63 Jahre alt und arbeitet seit 1980 im Unternehmen. Er ist Seiteneinsteiger und war im Zustelldienst und später im Innendienst aktiv. Seit 1995 ist er freigestellter Betriebsrat. Acht Jahre nach dem Gang in die Freistellung wurde er zweiter Vorsitzender. Der amtierende zweite Vorsitzende schied aus dem Gremium aus und Herr Krüger trat „gut vorbereitet“ seine

Nachfolge an. Bei der Wahl 2014 löste er die langjährige Vorsitzende ab und wurde Vorsitzender des Gremiums. Seine „Karriere“ in der Interessenvertretung ist aus seinem gewerkschaftlichen Engagement hervorgegangen. Herr Krüger berichtet, dass es damals üblich gewesen sei, gleichzeitig zum Arbeitsvertrag die Beitrittserklärung zur Gewerkschaft zu unterschreiben. Die Organisationsquote habe 100 Prozent betragen; auch die Vorgesetzten seien in der Gewerkschaft gewesen. Die kleinste Einheit innerhalb der gewerkschaftlichen Repräsentanz im Unternehmen sei die Amtsgruppe gewesen. Herr Krüger war Vorsitzender einer Amtsgruppe und später einer Ortsverwaltung.

*Herr Wegener* ist im Jahr 2006 durch ein Einstiegsqualifizierungsjahr (EQJ)<sup>4</sup> zum Unternehmen gekommen. Im Anschluss an die EQJ-Maßnahme absolvierte er seine Ausbildung. Nach dem ersten Ausbildungsjahr hat er sich für die Wahl zur Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) aufstellen lassen. Er ist als Ersatzmitglied gewählt, nach dem Ausstieg der damaligen Vorsitzenden nachgerückt und direkt zum Vorsitzenden gewählt worden. Insgesamt fünf Jahre war er in der JAV aktiv. Danach war er ca. 1,5 Jahre in der Zustellung tätig. Im Jahr 2014 wurde er in den Betriebsrat gewählt und ging direkt in die Freistellung. Dies habe für ihn eine große Umstellung im Vergleich zum Zustelldienst bedeutet: „Früher hat man immer gesagt bekommen, was man tun und lassen soll, und auf einmal heißt es, selbstständig arbeiten.“ Nach einem Jahr habe er sich dann in der neuen Tätigkeit zurechtgefunden.

Im Jahr 2015 gab es in dem Unternehmen einen großen Streik, bei dem Herr Wegener die Arbeitskampfleitung übernahm. Hierdurch hat er am Standort Bekanntheit erlangt und ihm wurde von mehreren Seiten zugetragen, dass man sich ihn als neuen Betriebsratsvorsitzenden vorstellen könne. Auf einer Klausurtagung im Jahr 2016 sei er dem Betriebsrat von Herrn Krüger als potenzieller Nachfolger vorgestellt und vom Gremium akzeptiert worden.

*Frau Schneider* ist stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats. Neben ihrer Zuständigkeit für den Betriebsteil, in dem sie vor der Vollfreistellung beschäftigt war, bearbeitet sie als Querschnittsthemen die Beschwerdestelle (Streitfälle bei Beurteilungen) und Gefährdungsbeurteilungen. Sie war acht Jahre lang Ersatzmitglied, ist seit vier Jahren ordentliches Mitglied und hat sein Juli 2017 offiziell eine Freistellung. Aufgrund eines Abkommens mit

---

4 Bei EQJ-Maßnahmen handelt es sich um Langzeitpraktika für Jugendliche, die Schwierigkeiten haben, eine Ausbildungsstelle zu finden. Die Maßnahme kann von der Arbeitsagentur gefördert werden. Ziel ist der Übergang in eine Berufsausbildung.

dem Arbeitgeber ist sie aber schon seit März 2017 freigestellt. Sie hatte eine unbefristete halbe Stelle, durch ihre Freistellung hat sie nun auf eine ganze Stelle aufgestockt. Ihre „Mentorin“ war die langjährige stellvertretende Vorsitzende, deren Positionen (Freistellung, stellvertretender Vorsitz) sie nun mit der Übernahme des stellvertretenden Vorsitzes komplett eingenommen hat. Der ausschlaggebende Punkt für ihre Entscheidung für die Freistellung war der bereits oben erwähnte Streik 2015, in dessen Zentrum die Ausgründung eines Betriebsteils in Form einer eigenständigen GmbH stand. Frau Schneider war gemeinsam mit Herrn Wegener mit der Arbeitskämpfung betraut.

Sie betont, wie entscheidend Teamarbeit für das Gremium ist. Ferner ist es ihr wichtig, die Arbeitsbedingungen und Sorgen der Mitarbeiter\*innen genau zu kennen. Aus diesem Grund besucht sie regelmäßig Arbeitsplätze und begleitet z. B. auch Zusteller\*innen bei ihrer Tour. Gewerkschaftlich ist sie im ver.di-Fachbereich Logistik engagiert. Gegenüber der DPVKOM, der konkurrierenden Gewerkschaft im Unternehmen, ist sie kritisch eingestellt. Diese agiere unprofessionell („schulen ihre Leute nicht gut“) und versuche mit der Verbreitung von Halbwahrheiten Aufmerksamkeit zu erregen.

*Frau Fischer* befindet sich in ihrer zweiten Amtsperiode als Betriebsrätin und ist freigestelltes Mitglied. Sie betreut ebenfalls einen Betriebsteil, als Querschnittsthema bearbeitet sie die Tarifpolitik. Ein Zuordnungstarifvertrag sieht vor, dass das Gremium eine weitere Freistellung erhält, welche aber durch eine Frau wahrgenommen werden muss. Diese Freistellung ging dann an Frau Fischer („hatten sie halt leider keine Auswahlmöglichkeiten“). Neben der Betriebsratsarbeit ist sie bis auf Bundesebene gewerkschaftlich aktiv und gilt als zentrales Bindeglied zur Gewerkschaft ver.di. Ferner ist sie der kreative Kopf des Gremiums und übernimmt die Visualisierung (Flipcharts etc.), z. B. bei Belegschaftsversammlungen. Der DPVKOM gegenüber ist Frau Fischer sehr konfrontativ eingestellt.

*Herr Lindemann* betreut als freigestellter Betriebsrat einen Betriebsteil und eines seiner Querschnittsthemen ist die Gefährdungsbeurteilung. Er zählt zu den „Urgewächsen“ des Gremiums und geht in ca. drei Jahren in Rente. Den Übergabeprozess von Herrn Krüger zu Herrn Wegener ordnet er im Lichte seiner langjährigen Erfahrung ein und betont, dass Herr Wegener – wie auch die anderen neu in die Freistellung gewählten Gremienmitglieder – seinen eigenen Stil finden müsse und auch Fehler gemacht werden dürften. Sein Steckenpferd ist die Arbeitsgestaltung und insbesondere der vorausschauende Umgang mit der voranschreitenden Automatisierung und Digitalisierung. Er plädiert dafür, die sich abzeichnenden Veränderungen früh-

zeitig arbeitsorganisatorisch so abzufedern, dass Entlassungen vermieden werden können. Bezüglich der Konkurrenzgewerkschaft rät er zu einem besonnenen Umgang. Er widerspricht den beiden anderen Diskutantinnen, die der DPVKOM eine schlechte Qualifizierung ihrer Betriebsrät\*innen unterstellen. Er zieht den Vergleich zur AfD im politischen Raum und empfiehlt, der DPVKOM nicht zu viel Aufmerksamkeit zu schenken, weil sie dadurch nur aufgewertet würde.

*Herr Krause* ist seit 27 Jahren im Unternehmen und hat 26 Jahre lang Pakete zugestellt. Er bestreitet nun seine zweite Wahlperiode als Betriebsrat und ist seit einem Monat zu 100 Prozent freigestellt. Er betreut zwei Betriebsteile, darunter die Abteilung, in der er vor der Freistellung gearbeitet hat und die ihm sehr am Herzen liegt. Im Moment sei er viel vor Ort, um sich den Leuten vorzustellen und sein Gesicht als Betriebsrat bekannt zu machen.

## Die Situation nach der Betriebsratswahl 2018

Zur Vorbereitung der Betriebsratssitzungen gibt es einen Betriebsausschuss. Die freigestellten Mitglieder betreuen jeweils einzelne Bereiche der Niederlassung und bestimmte Querschnittsthemen (z. B. Tarifpolitik oder Arbeitsschutz). Dem Gremium ist es wichtig, ein „Betriebsrat zum Anfassen“ zu sein, weshalb die jeweils betreuenden Betriebsrät\*innen ihre Betriebsteile regelmäßig besuchen sollen: „Ein BR sollte wissen, wie der Betrieb funktioniert.“

Die Zuständigkeit der Freigestellten für die einzelnen Bereiche soll in der laufenden Amtsperiode modifiziert werden, so äußern sich Herr Wegener im Interview und die Teilnehmenden an der zweiten Gruppendiskussion. Bisher treffen die zuständigen Freigestellten relativ autonom Vereinbarungen mit den entsprechenden Abteilungsleiter\*innen. Künftig sollen die Probleme in den Bereichen zunächst im Gremium besprochen werden und die zuständigen Freigestellten in den Verhandlungen mit den Abteilungsleiter\*innen die im Gremium abgestimmte Position vertreten. Diese Veränderung will man aber erst umsetzen, wenn zur Mitte der Periode Herr Lindemann und ein weiteres langjähriges Mitglied ausgeschieden sind. Diesen wolle man so weitreichende Veränderungen ersparen.

Insbesondere Frau Schneider betont, dass das „Wir-Gefühl“ im Betriebsrat gestärkt werden soll. Dies bedeute auch, dass die nicht freigestellten ordentlichen Mitglieder mehr Aufgaben übernehmen sollten. Auch Herr Wegener betont das „Wir-Gefühl“. Im Gegensatz zu Herrn Krüger und insbe-

sondere seiner Vorgängerin, die teilweise sehr dominant gewesen seien, sei für ihn der Vorsitz ein Teil des Gremiums. Um die Gremienmitglieder auf verstärkte Verantwortungsübernahme vorzubereiten, sollen diese zum einen durch die klassischen Betriebsrät\*innenseminare qualifiziert werden und zum anderen Praktika in den einzelnen Betriebsteilen des Standorts absolvieren, um deren Funktionsweisen besser zu verstehen. Letzteres ist mit dem Arbeitgeber so verabredet worden.

In der ersten Gruppendiskussion spricht Herr Lindemann die zunehmende Automatisierung der Prozesse in der Niederlassung an. Hier müsse der Betriebsrat Vorkehrungen treffen, um die Mitarbeiter\*innen vor den Folgen der Rationalisierung zu schützen. Wann und in welchem Ausmaß eine tiefgreifende Automatisierung Einzug hält, wird unterschiedlich beurteilt. Herr Lindemann vermutet, dass dies sehr schnell gehen werde, während Frau Schneider und Frau Fischer die Automatisierungsszenarien eher für Zukunftsmusik halten.

Das Gremium lege seit der Wahl großen Wert darauf, alles formal korrekt zu erledigen, berichtet Frau Schneider. Man wolle sich nicht angreifbar machen. Im Moment bestehe zwar nicht die Gefahr, dass der Arbeitgeber aktiv nach Formfehlern suche, aber das könne sich auch ändern. Man könne wieder in eine Situation wie beim Durchsetzungstreik 2015 kommen, und dann sei es wichtig, dass alle Beschlüsse formal korrekt seien. Für Frau Fischer und Herrn Krause ist momentan die Frage der Immobilienkapazität zentral. Das Zustellaufkommen sei so hoch, dass die aktuellen Immobilienbestände nicht ausreichen. So gibt es Umzüge, Erweiterungen und Ähnliches, was der Mitbestimmung unterworfen und damit Thema für den Betriebsrat ist. Herr Krause ist in dem von ihm zu betreuenden Bereich damit konfrontiert, dass der Arbeitgeber einen gemeinsamen Betrieb zwischen einer Abteilung des Betriebs und der ausgegründeten GmbH errichten will, deren Gründung der zentrale Konfliktpunkt beim Streik 2015 war. Dass nun unter einem Dach zwei Tarifverträge – der Haustarifvertrag und der Tarifvertrag für Speditionen und Logistik – gelten sollen, sorgt für Unruhe in der Belegschaft. Herr Krause wird sowohl von Beschäftigten des Betriebs als auch von solchen der ausgegründeten GmbH angesprochen, obwohl diese einen eigenen Betriebsrat hat.

Der Betriebsrat der Niederlassung wurde in der Wahlperiode 2014–2018 von der damaligen stellvertretenden Vorsitzenden im Gesamtbetriebsrat (GBR) vertreten und Herr Krüger war Ersatzmitglied. In der laufenden Periode wird Frau Fischer Mitglied des GBR sein, während Frau Schneider und Herr Wegener als Ersatzmitglieder agieren.

Insbesondere der GBR ist für den örtlichen Betriebsrat eine Erleichterung, geben Frau Schneider und Herr Krause an. Hier werden niederlassungsübergreifende Gesamtbetriebsvereinbarungen ausgehandelt, welche Expertisen verlangen, die in den örtlichen Gremien nicht ohne weiteres vorhanden sind. Berührungen mit dem Konzernbetriebsrat (KBR) sind hingegen selten.

Auch Herr Wegener ist der Auffassung, dass das dreigliedrige Interessenvertretungssystem die Arbeit der örtlichen Betriebsräte nicht komplizierter macht. Viele GBR- und KBR-Mitglieder kennt er noch aus seiner Zeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung oder aus Gewerkschaftszusammenhängen. Ferner gebe es Betriebsratsarbeitskreise, in denen die örtlichen Gremien an der Entwicklung der Gesamtbetriebs- oder Konzernbetriebsvereinbarungen beteiligt werden.

Grundsätzlich sieht Herr Krüger eine systematische Nachfolgeplanung als ein zweischneidiges Schwert. Zwar sei es wichtig, dass Betriebsratsvorsitzende über Erfahrung verfügen. Würde alle vier Jahre ein völlig neuer Vorsitz gewählt werden, würde man es dem Arbeitgeber viel zu leicht machen. Andererseits handle es sich um ein Wahlamt, und ein regelmäßiger Wechsel im Amt des Vorsitzes könne eine lähmende Routine und eine zu starke Machtkonzentration verhindern.

Er selbst hat in der Wahlperiode vor seinem Amtsantritt von der damaligen Vorsitzenden keine Unterstützung in Form einer Nachfolgeplanung oder Übergangsgestaltung erfahren. Die ehemalige Vorsitzende hatte zwar mehrfach angekündigt, vor Ablauf der Wahlperiode zurückzutreten, dann aber ihre Amtszeit bis zum Ende wahrgenommen. Herr Krüger trat das Vorsitzendenamt trotzdem gut vorbereitet an. Die damalige Vorsitzende war aufgrund eines politischen Mandats sehr häufig abwesend, weshalb er als Stellvertreter den Vorsitz de facto ausübte. Er sei in dieser Zeit auch von vielen schon als Vorsitzender wahrgenommen worden. Seine Erfahrungen hinsichtlich der nicht erfolgten Übergangsgestaltung haben Herrn Krüger dazu veranlasst, frühzeitig die Positionierung Herrn Wegeners in Angriff zu nehmen. Er selbst hatte zu Beginn seiner Betriebsrats Tätigkeit ebenfalls einen „Ziehvater“ (den ehemaligen Personalratsvorsitzenden).

Herr Krüger betont, dass die Betriebsratsmitgliedschaft und der Vorsitz Wahlämter sind. Er hat immer damit gerechnet, wieder „an die Schippe“ zu müssen, und habe auch dem Gremium kommuniziert, dass man nicht per se von einer personellen Kontinuität ausgehen sollte. In diesem Zusammenhang kritisiert Herr Krüger, dass aufgrund der gewerkschaftlichen Gremienstruktur am Standort eine Betriebsratsmitgliedschaft vorbehaltlos bis zur

Rente möglich sei („der war immer Betriebsrat, [...] der bleibt da drin, bis er in Rente geht“). Eine zu lange Amtszeit als Betriebsratsvorsitzende\*r könnte auch mit Machtmissbrauch einhergehen. Zur Veranschaulichung berichtet Herr Krüger, dass der GBR vor einigen Jahren durchgesetzt hat, dass alle Betriebsratsvorsitzenden einen Dienstwagen bekommen, weil in Flächenniederlassungen generell Dienstwagen für Betriebsrät\*innen benötigt würden, damit nicht der eigene Pkw genutzt werden muss. Dieses Erfordernis sei in den Verhandlungen des GBR mit dem Arbeitgeber so umgedeutet worden, dass sich die Betriebsratsvorsitzenden mit Luxuslimousinen ausstatten ließen. Herr Krüger selbst habe das kleinstmögliche Modell (einen Golf) gewählt.

### **Ein von langer Hand geplanter Nachfolgeprozess**

Die Beteiligten datieren den Beginn des Nachfolge- bzw. Übergangsprozesses von Herrn Krüger auf Herrn Wegener unterschiedlich, bestimmte Zeitpunkte nehmen aber in allen Schilderungen eine wesentliche Bedeutung ein (so z. B. der Beginn der Wahlperiode 2014–2018, als Herr Krüger bekanntgab, zur Betriebsratswahl 2018 nicht mehr anzutreten). Im Jahr 2015 machte Herr Wegener als Arbeitskampfleiter auf sich aufmerksam. Im Folgejahr schied die damalige stellvertretende Vorsitzende in den Ruhestand aus und Herr Wegener wurde zu ihrem Nachfolger gewählt, was ihn in eine natürliche „Kronprinzenposition“ brachte. Auf den Klausurtagungen der ver.di-Liste 2016 und 2017 ging es um die künftige Aufstellung des Gremiums; Herr Krüger konnte eine Verjüngung in den Freistellungen durchsetzen und Herrn Wegener für die Übernahme des Vorsitzes positionieren.

Für die Teilnehmenden an der ersten Gruppendiskussion begann der Nachfolgeprozess zu Beginn der Amtsperiode 2014–2018. Zu diesem Zeitpunkt war klar, dass Herr Krüger zur Amtsperiode 2018–2022 nicht mehr antreten wird. Da die damals stellvertretende Vorsitzende bereits 2016 in den passiven Teil der Altersteilzeit wechselte, habe sich in diesem Jahr die Frage nach der Neubesetzung des stellvertretenden Vorsitzes und der Verteilung der Freistellungen gestellt. Durch die Wahl Herrn Wegeners zum zweiten Vorsitzenden und die Vergabe der Freistellung an Frau Schneider habe sich Herr Krüger mit seinem Wunsch nach Verjüngung in den verantwortungsträchtigen Funktionen durchgesetzt. Während der Betriebsratsklausur 2017 wurde konkret die Nachfolge im Vorsitz diskutiert und Herr Wegener einhellig als potenzieller Vorsitzender benannt. Für das Gremium sei klar gewe-

sen – so Frau Schneider, Frau Fischer und Herr Lindemann – dass Herr Wegener den Posten übernehmen soll, da er von Beginn an sehr eng mit Herrn Krüger zusammengearbeitet hat. Herr Lindemann stellt fest, dass Herr Krüger Herrn Wegener während der Wahlperiode 2014–2018 aufgebaut habe. Auch dessen Tätigkeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung habe Herrn Wegener in gewisser Weise für die Übernahme des Vorsitzes qualifiziert.

Auch aus Herrn Krügers Sicht hat der Nachfolgeprozess bereits zu Beginn der Amtsperiode 2014–2018 begonnen. Da er zum Zeitpunkt der Übernahme des Vorsitzes schon etwas älter war, habe ihn die Frage umgetrieben, was passieren würde, wenn er aus gesundheitlichen Gründen pausieren oder ganz ausscheiden muss. In der zweiten Klausur des Betriebsrats in der vergangenen Amtsperiode 2016, an der auch die Ortsvereinsvorsitzenden teilnahmen, hatte Herr Krüger die Frage nach den Freistellungen mit Blick auf die nächste Amtsperiode gestellt. Die Vorsitzenden der Ortsvereine wollten diese Entscheidung lieber aufschieben. Herr Krüger konnte aber mit Unterstützung seiner damaligen Stellvertreterin durchsetzen, dass das Thema besprochen und letztlich eine Verjüngung vollzogen wurde. Der damaligen stellvertretenden Vorsitzenden war es in diesem Zusammenhang wichtig, den Frauenanteil im Betriebsrat sicherzustellen.

Als sich zur Mitte der Amtsperiode nach Ausscheiden der ehemaligen Stellvertreterin die Frage nach der Neubesetzung stellte, strebten auch zwei ältere Mitglieder diesen Posten an – unter anderem, weil sie Angst gehabt hätten, zurück in den Betrieb zu müssen. Doch Herr Krüger konnte sich mit seiner Position, dass eine Wahl Herrn Wegeners die Weichen für die Zukunft stelle, durchsetzen. Auch mit Blick auf weitere Freistellungen (z.B. Frau Schneider) konnte man das Gremium verjüngen. Herr Krüger hat seinen Plan, Herrn Wegener als neuen Vorsitzenden zu positionieren, erst mit den Freigestellten und dann mit dem gesamten Gremium diskutiert. Es habe keiner großen Überzeugungsarbeit bedurft. Herr Wegener sei, auch aufgrund seiner Aktivitäten in der Jugend- und Auszubildendenvertretung, als natürlicher Nachfolger akzeptiert und dann 2018 auch gewählt worden, so Herr Krüger.

Herr Wegener berichtet, dass der „echte Kontakt“ zu Herrn Krüger begann, nachdem Herr Wegener sich in der konstituierenden Sitzung 2014 bei der Wahl der Freistellungen gegen zwei Gegenkandidat\*innen durchgesetzt hatte. Vorher nahm er Herrn Krüger als „Phantom“ und „Arbeitstier“ wahr, das man kaum zu Gesicht bekam. Herr Krüger habe sich nach besagter Wahl gefreut und Herrn Wegener gesagt, es sei alles so gelaufen, wie er sich das vor-

gestellt habe. Von da an arbeiteten die beiden täglich zusammen. Als eigentlichen Beginn der Nachfolgeplanung datiert Herr Wegener den Streik 2015. Da habe er mit Frau Schneider den Arbeitskampf am Standort „gerockt“. Bei der Klausur des Betriebsrats 2016 ging es um die personelle Zukunft, da bis zu sieben Mitglieder vor oder während der nächsten Wahlperiode ausscheiden würden. Beim Thema „Vorsitz“ habe ein ordentliches Mitglied Herrn Wegeners Namen in die Runde geworfen und weitere Mitglieder hätten sich für ihn ausgesprochen. Im Jahr 2016 habe Herr Wegener als stellvertretender Vorsitzender immer mehr Aufgaben übernommen. Auch der Arbeitgeber sei über die Pläne, Herrn Wegener für den Vorsitz ab 2018 zu positionieren, informiert gewesen und habe im Vorfeld auch seinerseits seinen diesbezüglichen Wunsch signalisiert.

In der zweiten Gruppendiskussion berichten Frau Schneider und Herr Krause, dass die Nachfolgeplanung „offiziell“ bei der Betriebsratsklausur 2017 angesprochen wurde. Herr Krüger habe die (ver.di-)Betriebsrät\*innen gefragt, wen man sich als Nachfolger\*in vorstellen könne, und alle hätten sich für Herrn Wegener ausgesprochen. Herr Krause gibt zu Protokoll, dass er kurzzeitig an der Eignung Herrn Wegeners gezweifelt hat, weil dieser noch so jung war und über wenig Erfahrung verfügte. Diese Zweifel habe er aber auch nur etwa einen Tag lang gehabt. Beruhigt habe ihn, dass unter den Freigestellten noch erfahrene Mitglieder seien, die Herrn Wegener unterstützen könnten.

Unisono betonen Frau Schneider, Herr Krause und Herr Wegener, dass Herr Krüger seinen Abgang bestens vorbereitet hat. So habe er dem Arbeitgeber die Pläne für den neuen Betriebsrat mitgeteilt und (erfolgreich) dafür geworben, dass der Arbeitgeber dem jungen Betriebsrat (auch aus Eigeninteresse) Zeit zum Lernen einräumt. Sicherlich auch zum Übergangsprozess gehört, dass Herr Krüger vor dem Ende der Wahlperiode zurücktrat, um Herrn Wegener als Betriebsratsvorsitzenden in die Wahl ziehen zu lassen bzw. ihn zu positionieren, wie Herr Krüger es ausdrückt. Dem Gremium nur als ordentliches Mitglied weiterhin anzugehören, sei keine Option für Herrn Krüger gewesen. Dazu sei er zu dominant, und kontroverse Diskussionen wären nicht gut für den jungen Vorsitzenden Herrn Wegener gewesen.

Bereits während der Wahlperiode 2014–2018 besuchte Herr Wegener als designierter Vorsitzender eine Seminarreihe für Betriebsratsvorsitzende, die vom Bildungsträger „Arbeit und Leben“ und der Ruhr-Universität Bochum unter Mitwirkung eines Rechtsanwalts angeboten wurde. Herr Krüger erklärt, dies sei nötig gewesen, da Herr Wegener aus der Zustellung komme, deshalb zwar nicht dumm sei, aber zu den ökonomischen Grundlagen noch

keinen Bezug hätte. Behandelt wurden laut Herrn Wegener die Module „Führen-Leiten-Delegieren“, „Handlungsmöglichkeiten und Strategien des Betriebsrats bei Umstrukturierung und Reorganisation“, „Von der Strategie zur Kennzahl“, „Recht haben und Recht durchsetzen“, „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Strategisches Personalmanagement“. Der Arbeitgeber hat das Studium bezahlt, da Herr Krüger ihm klargemacht habe, dass er auf diesem Wege einen gut vorbereiteten Betriebsratsvorsitzenden als Verhandlungspartner bekommt.

Die Wissens- bzw. Kompetenzübertragung zwischen Herrn Krüger und Herrn Wegener fand in Form enger Zusammenarbeit und vieler Einzelgespräche statt. Herr Krüger berichtet, dass er Herrn Wegener, seit dieser 2016 stellvertretender Vorsitzender wurde, an allen Entscheidungen teilhaben ließ. Er habe alles, was über seinen Tisch ging, mit Herrn Wegener besprochen und ihm erklärt, warum er welche Entscheidung getroffen hat. Dadurch wollte er ihm vermitteln, wie er tickte: „Das Wissen, was ich in meinem Kopf trage, habe ich versucht ihm rüberzubringen in Einzelgesprächen. [...] Die ganzen Dinge hat er einfach zwei Jahre, indem er nebenhergelaufen ist, gelernt.“

Herr Wegener berichtet ebenfalls von den intensiven Gesprächen. Er habe eher ein persönliches denn ein fachliches Coaching erhalten. Man habe gemeinsam philosophiert. Insbesondere hat er mitgenommen, die Dinge nüchtern zu betrachten und sich auch in den Arbeitgeber hineinzusetzen, um Arbeitnehmer\*innen- und Arbeitgebersichtweisen zu integrieren. Teils gegensätzliche Ansichten hatten Herr Wegener und Herr Krüger laut Herrn Wegener beim Thema „Führen“. Hier habe Herr Krüger manchmal Herrn Wegeners Ideen abgeblockt, was dieser so hinnahm und sich vornahm, diese Ansätze später einfach auszuprobieren.

Für Herrn Wegener war das Learning by Doing ganz entscheidend. In seiner Zeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung musste er sich viele Dinge selbständig aneignen. Diese Disziplin habe er aufbringen können, weil ihn das Thema so interessierte: „Und dann setzt man sich auch auf den Hosenboden und saugt alle Informationen auf.“

Herr Krüger stattete Herrn Wegener, nachdem dieser den stellvertretenden Vorsitz übernommen hatte, mit immer weitergehenden Kompetenzen aus („Er hat gesagt: ‚Ich lege mich jetzt zurück und du machst das‘“).

Für Herrn Krüger ist die systematische Ablage von Wissen nur bei formalen Dingen möglich. So ist im Ablagesystem des Betriebsrats alles zu den Entscheidungen der letzten zehn Jahre aufbewahrt. Gleiches gelte für gehaltene Reden und themenspezifische Textbausteine für Schreiben an den Arbeitge-

ber. Persönliche Netzwerke, so Herr Krüger, sind nur schwer bzw. gar nicht weiterzugeben. Diese begründen sich auf Vertrauen, das aus langjährigen Beziehungen erwächst. Er selbst hatte solche Kontakte sowohl in der Konzernzentrale als auch in der Niederlassung. Herr Wegener müsse sich sein Netzwerk selbst aufbauen und tue dies bereits. Unter anderem habe er „einen guten Draht“ zur Personalchefin. Herr Krüger riet Herrn Wegener, sich genau zu überlegen, was er wem anvertraut. Herr Wegener müsse in dieser Beziehung aber seine eigenen Erfahrungen machen. Vorschläge für die Netzwerkbildung seien schwer zu geben.

Zum Wissensaustausch im Gremium berichtet Herr Wegener von den Bürobesprechungen der Freigestellten, bei denen neue Entwicklungen ausgetauscht werden. Er vergleicht dies mit momentan gefragten Managementkonzepten wie Agiles Management, Scrum oder dem Managementzirkel. Im Rahmen der Bürobesprechungen solle auch die Wirkung neuer Maßnahmen diskutiert werden. Ein täglicher, kurzer Wissensaustausch ist Herrn Wegener sehr wichtig, damit alle auf dem neuesten Stand sind.

Frau Schneider berichtet in der zweiten Gruppendiskussion, dass ihre wichtigsten Wissensquellen ihre Netzwerke sind: Gewerkschaftsgremien, Treffen der Betriebsratsvorsitzenden im Konzern auf regionaler und Bundesebene, Betriebsrät\*innen aus unterschiedlichen Branchen, die sie bei Seminaren kennengelernt hat, usw.

Für Herrn Krause ist die Hauptwissensquelle das Internet („Doktor Google“). Zwar nutzt auch er den Austausch mit erfahrenen Kolleg\*innen, um an Informationen gelangen, aber einige Dinge will er auch selbst von Grund auf aufarbeiten. Dafür besucht er die Internetseiten der Gewerkschaft, arbeitet sich aber manchmal auch durch originäre Gesetzestexte.

Herr Krüger steht nach eigenen Angaben auch nach seinem Ausscheiden noch in Kontakt mit Herrn Wegener und Frau Schneider. Diese haben auch noch das Bedürfnis, sich auszutauschen. Herr Krüger hat ihnen angeboten, ihn jederzeit anrufen zu können, möchte aber nicht von sich aus auf das Gremium zukommen. In komplizierten Angelegenheiten machen Herr Wegener und Frau Schneider von diesem Angebot Gebrauch. Letztlich ist Herr Krüger aber froh, dass sie ihn nicht häufig anrufen. Er empfand es als Anerkennung seiner Leistung, dass ihn Herr Wegener nach seiner ersten erfolgreich bestrittenen Belegschaftsversammlung und Frau Schneider, nachdem sie erstmals eine Betriebsratssitzung geleitet hat, anriefen und sich für sein Coaching bedankten.

Als Betriebsratsvorsitzende\*r müsse man laut Herrn Krüger Menschlichkeit mitbringen, Ziele definieren können und geradlinig sein, aber auch an-

dere Menschen beobachten und einschätzen können. All dies bringe Herr Wegener mit. Zudem habe er die Fähigkeit, Menschen mitzunehmen. Dies mache vieles einfacher, als wenn man ausschließlich mit Argumenten überzeugen muss. Herr Wegener strahle etwas Sympathisches, Menschliches aus, weshalb er bei anderen gut ankomme. Das habe Herr Krüger früh gemerkt. Er hat Herrn Wegener einmal in einem Betriebsteil vor 50 Leuten auftreten lassen und alle seien sofort bei ihm gewesen und hätten ihm zugehört. Da gebe es andere Betriebsrät\*innen, die dies auch nach 20 Jahren noch nicht beherrschten.

Für Herrn Wegeners Entscheidung, den Vorsitz zu übernehmen, war die Akzeptanz seitens seiner Frau wesentlich, mit der er zwei kleine Kinder hat. Sie habe ihn aber in seinem Vorhaben bestärkt, da der Vorsitz ja immer sein Ziel gewesen sei. Herr Wegener hatte auch Interesse an einem von der Hans-Böckler-Stiftung angebotenen Studium für Gewerkschafter\*innen (Ziel: Vorbereitung auf eine Tätigkeit als Gewerkschaftssekretär\*in). Hier habe seine Frau allerdings ihr Veto eingelegt, da er dann kaum noch zuhause gewesen wäre. Schon die Zeit in der Gesamt-JAV war mit vielen Reisen verbunden. Außerdem ist das Amt kaum in der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 Stunden zu bewältigen.

Als Vorsitzender werde Herr Wegener nun von Arbeitgeberseite anders wahrgenommen und erhalte eine andere Wertschätzung als zuvor als „nur“ freigestelltes Betriebsratsmitglied. Ein wenig Sorge hatte er eher hinsichtlich des Betriebsratsgremiums, nämlich dass die älteren Gremienmitglieder gegen den neuen jungen Vorsitzenden „quertanzen“ könnten. Dies sei aber weitestgehend ausgeblieben. Einem langjährigen Mitglied habe er in einem Gespräch klargemacht, dass individuelles Taktieren zugunsten eines einheitlichen Auftretens des Betriebsrats aufgegeben werden muss. Nachdem er dem Mitglied seine Unterstützung bei der Bewerbung um eine Freistellung zugesichert habe, sei die Angelegenheit erledigt gewesen.

## **Die Rolle der Gewerkschaften**

Da die gewerkschaftlichen Betriebsgruppen und Ortsvereine die Kandidat\*innen für den Betriebsrat benennen, achtet man darauf, welche Personen sich hier (z. B. in den einzelnen Betriebsteilen) potenzialträchtig hervortun, berichtet Herr Krüger. Ein Ort hierfür seien die Vertrauensleute-Versammlungen. Hat man aussichtsreiche Leute identifiziert, führt man Gespräche mit den Vorsitzenden der Betriebsgruppen und Ortsvereine, um dafür zu

werben, diese Personen für den Betriebsrat zu nominieren. In den Gesprächen mit den Personen selbst versucht man auszuloten, ob sie sich die Betriebsratsarbeit vorstellen könnten und auch bereit wären, in die Freistellung zu gehen.

Gute Betriebsratsvorsitzende müssen, so Herr Wegener, vor allem Sozialkompetenz haben. Dies ist wichtig für den Umgang mit dem Arbeitgeber, der Belegschaft und auch den internen Dialog im Betriebsratsgremium. Sachinhalte könne man lernen, nicht aber, wie man sich verkauft oder denkt. Wer den Betriebsratsvorsitz bekleidet, sollte ferner wissen, in welche Rolle er sich begibt. Insbesondere komme es darauf an, Konflikte mit dem Arbeitgeber nicht persönlich zu nehmen und als Folge darauf aus Frust zu handeln. Dies sei etwas, was viele Betriebsrät\*innen nicht beherrschen und was auch in den Diskussionen unter den Freigestellten immer wieder zutage kommt. Häufig wird danach gestrebt, persönliche Meinungen als Betriebsratsmeinung zu deklarieren, obwohl dies nicht angemessen sei.

Das Geschlecht spielt bei der Kandidat\*innensuche für den Betriebsrat laut Herrn Krüger eine untergeordnete Rolle. Lediglich, wenn bei der Listenaufstellung die Frauenquote anders nicht erfüllt wird, werde schon einmal eine Frau einem eigentlich als „besser“ eingestuften Mann vorgezogen.

Herr Wegener berichtet indes von den Gleichstellungsbemühungen, die von der Gewerkschaft im Allgemeinen und der ehemaligen stellvertretenden Vorsitzenden vorangetrieben wurden, die auch in entsprechenden Gewerkschaftsgremien aktiv war. Bei der Aufstellung der Listen hat es entsprechende Vorgaben der Gewerkschaft gegeben. Herrn Wegener ist es wichtig, dass man den Gleichstellungsgedanken auch lebt und nicht nur die Listen entsprechend bestückt, um den Vorgaben der Gewerkschaft gerecht zu werden. Dies sei aber gerade für ältere Kolleg\*innen noch ein Problem. Jedenfalls ist aus seiner Sicht die Führungskonstellation Mann/Frau genau richtig. Dies sei bei ihm und Frau Schneider so und sei auch schon bei Herrn Krüger und dessen Stellvertreterin so gewesen. Frauen brächten Empathie ein, während Männer eher sachlich seien. Dieses Zusammenspiel passe perfekt.

In der Niederlassung sind mit ver.di und der Kommunikationsgewerkschaft DPV (DPVKOM) zwei Gewerkschaften vertreten. Während die DPV-KOM eher eine untergeordnete Rolle zu spielen scheint, wirkt ver.di durchaus prägend auf die Zusammensetzung und die Arbeit des Betriebsrats. Wie Herr Krüger berichtet, war es zu der Zeit, als er seinen Dienst begann, üblich, dass man mit dem Arbeitsvertrag den Aufnahmeantrag für die Gewerkschaft unterschreibt. Aus dieser historischen Gewerkschaftsstärke lässt sich laut Herrn Krüger auch die Gremienstruktur erklären, welche Einfluss auf das be-

triebliche Geschehen und den Betriebsrat ausübt: Vier Ortsvereine und drei Betriebsgruppen sind unter anderem in die Aufstellung der ver.di-Liste für die Betriebsratswahl eingebunden. Die Betriebsgruppen sind in einzelnen Betriebsteilen der Niederlassung angesiedelt. Die Ortsvereine umfassen geographisch abgegrenzte Gebiete, in denen die Niederlassung über den Hauptstandort hinaus aktiv ist. In den Ortsvereinen sind Vertreter\*innen der ansässigen Unternehmen aus dem ver.di-Fachbereich Postdienste, Speditionen und Logistik, aber auch z. B. Jugendliche und Senior\*innen aktiv. Herr Wegener bestätigt auf Nachfrage, dass aufgrund dieser Struktur z. B. eine Spedition, die in einem Ortsverein vertreten ist, Einfluss auf die Zusammensetzung der ver.di-Liste bei der in dieser Fallstudie betrachteten Niederlassung hat. Jeder der Ortsvereine und der Betriebsgruppen hat Anspruch auf eine bestimmte Anzahl von Plätzen auf der ver.di-Liste für die Betriebsratswahl. Die Anzahl der Listenplätze pro Ortsverein bzw. Betriebsgruppe wird nach dem d'Hondtschen Verfahren vergeben. Laut Herrn Krüger konzentriert sich die Macht der Ortsvereine insbesondere bei den Vorsitzenden.

Herr Krüger, Herr Wegener und die Teilnehmenden an der zweiten Gruppendiskussion sehen diese Gremienstruktur und deren Einflussnahme auf den Betriebsrat durchaus kritisch. Herr Krüger betont, dass durch das Vorschlagsrecht der Ortsverbände und Betriebsgruppen nicht unbedingt die geeignetsten Mitarbeiter\*innen für den Betriebsrat kandidieren würden, sondern auch jene, die die Gunst der jeweiligen Gremienvorstände genießen. Hierdurch werde auch die Nachfolgeplanung etwas komplizierter. Die Listenaufstellung ist langwierig und erfordert zehn bis 15 Treffen vor den Wahlen. Auch Herr Wegener gibt an, dass die Listenaufstellung aufgrund der Gremienstruktur sehr „politisch“ sei. Ferner ist sich Herr Wegener sicher, dass er nicht zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt worden wäre, wenn die Gewerkschaft etwas dagegen gehabt hätte. Herr Wegener und Frau Schneider berichten, dass eine Fusion einzelner Betriebsgruppen angestrebt werde. Davon erhofft man sich eine bessere Abstimmung; auch bei der Aufstellung der ver.di-Liste für die Betriebsratswahl (Herr Wegener: „Weil: Zu viele kleine Köche verderben den Brei“).

Neben der Macht der lokalen Gewerkschaftsgremien wird auch die Einflussnahme der Gewerkschaft allgemein thematisiert. Laut Herrn Krüger regiere die Gewerkschaft bis in die örtlichen Betriebsräte hinein, damit diese die „offiziellen“ ver.di-Forderungen übernehmen. Allerdings war und ist man – durch die ehemalige stellvertretende Vorsitzende und nun durch Frau Fischer – gut in den Gewerkschaftsstrukturen vertreten und habe auch Einfluss auf Entscheidungen.

Trotz der kritischen Beurteilung einiger Aspekte der Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft wird ver.di als äußerst wichtig für den Betriebsrat angesehen. Durch die gewerkschaftlichen Netzwerke erhält man frühzeitig wichtige Informationen, die man als Betriebsrat ohne Gewerkschaftsanbindung so nicht erhalten würde. Der Betriebsrat profitiert davon, dass alle Mitglieder der ver.di-Liste in Gewerkschaftsgremien vertreten sind, so Frau Schneider.

Für Herrn Wegener sind Betriebsrat und Gewerkschaften „zwei Seiten einer Medaille“. Ferner ist die Gewerkschaft kein externer Akteur: „Es gibt nicht die Gewerkschaft. Weil: Die Gewerkschaft bin ich.“

Laut Herrn Krüger unterstützt ver.di die Betriebsratsgremien bei der Nachfolgeplanung z. B. durch Altersstrukturanalysen. Dies macht die Gewerkschaft schon seit etwa zehn Jahren. In den letzten Jahren habe aber der Druck zugenommen („Erstmalig 2018 war da richtig Druck im Kessel“). Ein Abgesandter von ver.di hat dem Betriebsrat eine auf das Gremium bezogene Altersstrukturanalyse vorgestellt und Empfehlungen abgegeben, wie das Gremium bestimmte Parameter erfüllen kann („Ihr müsstet eigentlich zwei Frauen im Alter von soundsoviel haben, drei Männer im Alter von [soundsoviel]“).

Der Einfluss der Gewerkschaftsstrukturen auf das Betriebsratshandeln zeigt sich auch in der Konkurrenz zwischen ver.di und der DPVKOM. Unisono bescheinigen alle Befragten ver.di-Betriebsrät\*innen den DPVKOM-Betriebsrät\*innen, dass diese im Betriebsratsalltag kaum auffallen und ihnen bei inhaltlichen Fragen die Kompetenz fehlt. Lediglich zu Wahlzeiten würden sie sich bemerkbar machen, z. B. durch Verteilen von Wahlwerbung. Herr Krüger berichtet, dass die DPVKOM in einer Amtsperiode eine Freistellung erhalten hat. Dies sei für den Betriebsrat hart gewesen, da der Inhaber der Freistellung sehr wenig Aktivität gezeigt habe.

In der zweiten Gruppendiskussion betont Herr Krause, dass trotz der angesprochenen Differenzen und des aus Sicht der ver.di-Fraktion dilettantischen Verhaltens der DPVKOM die Gremienmitglieder beider Gewerkschaften hinsichtlich der Vertretung der Mitarbeiter\*inneninteressen an einem Strang ziehen. Im alltäglichen Betriebsratsgeschäft sei es auch so, dass die meisten Entscheidungen einstimmig fallen und nicht 17:2 lauten.

Die Nachfolgeplanung wurde ausschließlich innerhalb der ver.di-Liste vorgenommen. Ein Vorteil der Existenz der DPVKOM sei allerdings, wie Herr Krüger betont, dass sie eine Listenwahl erforderlich macht, wodurch die ver.di-Betriebsrät\*innen die Zusammensetzung des Gremiums besser steuern können.

## Das Betriebsklima

In den Einzelinterviews wie in der zweiten Gruppendiskussion wird die Einschätzung vertreten, dass ein allgemeines Betriebsklima für die gesamte Niederlassung kaum einzuschätzen ist. Das Klima variiert von Betriebsteil zu Betriebsteil und hängt maßgeblich von den jeweiligen Führungskräften ab. Manche Führungskräfte hätten eine hohe Sozialkompetenz und andere signalisierten den Mitarbeiter\*innen: „Ich bin der Chef, und du bist da unten der kleine Arbeiter“, wie es Herr Wegener ausführte. Diese Diskrepanz im Führungsverhalten veranschaulichen Frau Fischer und Herr Krause an ihren jeweiligen Betreuungsbereichen. Frau Fischer berichtet, an dem von ihr betreuten Zustellstützpunkt werde viel mit den Mitarbeiter\*innen gesprochen, Dinge zurückgekoppelt. Bei neuen Ideen „von oben“ würde vor der Umsetzung eine Einschätzung der Beschäftigten eingeholt. So ließen sich immer Kompromisse finden. Herr Krause berichtet im Kontrast hierzu, dass in seinem Betreuungsbereich den Mitarbeiter\*innen Dinge vorgegeben würden, ohne zu erklären, welche Vorteile man sich davon verspricht. Dies sorgte für schlechte Stimmung. Frau Schneider stellt in der zweiten Gruppendiskussion fest, dass der Arbeitgeber von „ganz oben“ einen neuen Weg gehe: Die Mitarbeiter\*innen sollen wieder mehr im Fokus stehen. Es soll mehr geredet und Missstände ausfindig gemacht werden. Dies falle einigen nachgeordneten Führungskräften allerdings noch schwer. Frau Schneider vermutet, dass hinter diesem Vorgehen das Ziel stehe, dass die Mitarbeitenden sich wieder stärker mit dem Unternehmen identifizieren.

## Der neugewählte Betriebsrat im Findungsprozess

Die aktuellen Betriebsratsmitglieder konstatieren in den Interviews bzw. der Gruppendiskussion nach der Wahl, dass das Gremium momentan noch in einem Findungsprozess ist. Gerade neue Mitglieder (insbesondere neu in die Freistellung gewählte) sind mit einer ganz neuen Rolle konfrontiert, so Herr Krause. Als Betriebsrät\*in hat man einen neuen Platz in der betrieblichen Hierarchie. Man werde von Kolleg\*innen auf Missstände angesprochen und rede direkt mit Führungskräften über Probleme im jeweiligen Betriebsteil.

Insbesondere Frau Schneider betont mehrfach, dass das „Wir“ für das Gremium entscheidend sei. Alle 19 Mitglieder sollten sich als vollwertige Betriebsrät\*innen fühlen. Sie sollen sich an vom Betriebsrat beschlossenen Handlungsgrundsätzen orientieren anstatt auf eigene Faust (im jeweiligen

Betreuungsbereich) zu agieren. Hieran müssten sich gerade die älteren Kolleg\*innen noch gewöhnen.

Frau Schneider geht auf die Einbindung des Gremiums durch Herrn Krügers Vorgängerin ein. Diese habe kaum Partizipation zugelassen. Unter diesem Gesichtspunkt hätten sich die Kommunikationsstrukturen im Gremium schon mit der Amtsübernahme durch Herrn Krüger wesentlich geändert. Dessen „Führungsstil“ sei nahe an der Perfektion gewesen. Er habe immer gewusst, wo er die Leute abholen muss. Auch Herr Krause bestätigt den guten „Führungsstil“ Herrn Krügers. Der Unterschied zu Herrn Wegener sei, dass Letzterer das Gremium stärker einbindet, mehr zuhört, auch auf andere Meinungen eingeht und sich überzeugen lässt. Herr Krüger hingegen habe zu meist auf seiner Meinung bestanden. Er sei eine extrem starke Persönlichkeit gewesen und wenn „irgendwas [nicht stimmte], oder es war dann irgendwie zu laut, oder irgendwas war, dann gab es einen Wums und es war Schicht im Schacht. Dann war aber Ruhe“.

Auch Herr Wegener beschreibt den Unterschied zwischen sich und Herrn Krüger. Herr Krüger sei sehr dominant gewesen. Für Herrn Wegener hingegen ist der Vorsitz ein Teil des Gremiums. Ihm ist wichtig, und das habe man auf der ersten Klausurtagung nach der Wahl besprochen, dass es nicht nur die Freigestellten gibt, sondern 19 Betriebsrät\*innen, die alle gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz agieren können.

In beiden Gruppendiskussionen wird betont, dass man ein „Betriebsrat zum Anfassen“ sein will. Dafür sei zum einen wichtig, zu wissen, wie die jeweiligen Betriebsteile funktionierten. Herr Krüger betont, dass Betriebsrät\*innen sich immer noch der Belegschaft zugehörig fühlen und nicht angesichts des Bedeutungszuwachses gegenüber dem Arbeitgeber abheben sollten. Herr Wegener sieht als eine Aufgabe des Betriebsratsvorsitzes die Integration der Beschäftigten- und Arbeitgebersicht. Ferner dürfe man Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber nicht persönlich nehmen, sondern sollte über den Dingen stehen. Bei der Konfliktaustragung sollte die Sache im Vordergrund stehen und nicht der Wunsch, es dem Arbeitgeber heimzuzahlen.

### **Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber**

Herr Krüger erläutert, dass Probleme in den Betriebsteilen zwischen den Betriebsleiter\*innen und den Freigestellten des Betriebsrats besprochen werden. Probleme, die auf dieser Ebene nicht gelöst werden können, werden im Gespräch zwischen Betriebsratsvorsitzenden und Niederlassungsleitung erör-

tert, z. B. im wöchentlichen Jour fixe und in den Monatsgesprächen. Alles in allem gebe es eine „gute Zusammenarbeit zwischen Niederlassungsleitung und Betriebsrat zum Wohle der Beschäftigten“. Beide Seiten stünden unter Druck, übergeordnete Vorgaben zu beachten: der Arbeitgeber die Vorgaben des Konzerns und der Betriebsrat jene der Gewerkschaft. Herr Wegener sehe durchaus, dass die Niederlassungsleitung nicht autonom agieren kann und Vorgaben des Konzerns umsetzen muss, die sie selbst nicht befürwortet. Hierzu gebe es dann auch Konflikte mit dem Betriebsrat. Das Vertrauensverhältnis werde dadurch aber nicht gefährdet. Dem jeweiligen Druck hätten sich Betriebsrat und Arbeitgeber am Standort auch schon gemeinsam widersetzt und auf den Standort zugeschnittene Entscheidungen getroffen.

Herr Wegener sieht die Beziehung des neu gewählten Betriebsrats zum Arbeitgeber noch in der Findungsphase. Die Beziehung zur Niederlassungsleitung sei aber bereits vertrauensvoll. Diese informiere im Vertrauen über viele geplante Neuerungen vorab. Auch in beiden Gruppendiskussionen wird das Verhältnis zum Arbeitgeber als wertschätzend auf Augenhöhe (Frau Schneider, Frau Fischer) oder respektvoll (Herr Krause) beschrieben. Probleme werden häufig auf direktem Wege ausgeräumt. Taktieren, so Frau Schneider, sei nicht nötig.

Auf Frau Schneider wirkt der Streik aus dem Jahr 2015 nach wie vor prägend. Das aufgrund dieses Streiks damals schlechte Klima zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber führt sie zweimal als mahnendes Beispiel an, dass sich das momentan gute Verhältnis zum Arbeitgeber auch ändern könnte. Aus diesem Grund ist das neue Gremium z. B. bestrebt, alle Vorgänge formal absolut korrekt zu bearbeiten.

Auch nach Herrn Krügers Rücktritt aus dem Betriebsrat hat der Arbeitgeber Herrn Krüger weiter als Betriebsrat „laufen lassen“. Dies führt Herr Krüger auf die gute Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zurück. Seine Rücktrittsentscheidung hat Herr Krüger dem Arbeitgeber gegenüber damit begründet, dass der neue Vorsitzende gut vorbereitet in die neue Amtsperiode starten soll, wovon auch der Arbeitgeber profitiere. Diese Argumentation sei seitens des Arbeitgebers nachvollzogen worden.

## **Die Rolle der Belegschaft bei der Nachfolgeplanung**

Zur Frage des Einbeziehens der Belegschaft in die Nachfolgeplanung äußern sich Herr Krüger sowie Frau Schneider und Herr Krause. Die Antworten lassen darauf schließen, dass es keinen unmittelbaren Einbezug der Belegschaft

gab. Vielmehr geht es in den Antworten um den Konkretisierungsgrad der Kommunikation des geplanten Vorgehens an die Beschäftigten. Alle drei Befragten geben an, dass es keine Mitteilung im Sinne von „Herr Wegener wird der neue Vorsitzende“ geben könne, da es sich ja um ein Wahlamt handelt. Die Belegschaft, die bei einem anstehenden Wechsel im Vorsitz durchaus neugierig sei, könne jedoch anhand der Reihung der Kandidaten auf den Listen und der ausführlicheren Beschreibung der Inhaber der ersten Listenplätze gut erkennen, wer für höhere Aufgaben vorgesehen ist. Herr Krause gibt an, dass über den Beschluss der ver.di-Liste, Herrn Wegener zum Vorsitzenden zu wählen, nicht mit der Belegschaft gesprochen wurde. Frau Schneider hält dem entgegen, dass sie in ihrer Betriebsgruppe durchaus kommuniziert hat, dass Herr Krüger abtreten wird und die ver.di-Liste Herrn Wegener für den „richtigen“ Nachfolger hält. Sie fügt hinzu, dass es bei Teilen der Belegschaft auch an Wissen über die Institution Betriebsrat fehlt. So werde in einigen Mitarbeiter\*innenkreisen angenommen, Betriebsrat sei ein Beruf wie jeder andere in der Niederlassung, den man bis zur Rente ausübt. Ein weiteres Problem sei die Kommunikation mit den etlichen nichtdeutschsprachigen Mitarbeiter\*innen. Dies sei auch ein Grund für die Wahlbeteiligung von „nur“ etwa 50 Prozent.

### Fazit

Das Betriebsratshandeln allgemein und auch im Nachfolge- und Übergangsprozess findet in einem gefestigten institutionalisierten Rahmen statt. Hierbei ist insbesondere der Einfluss der Gewerkschaft zu nennen, der sowohl über die betriebsübergreifende Ebene als auch durch die örtlichen Gremien (die Betriebsgruppen und Ortsvereine, in denen auch Betriebsexterne vertreten sind) zur Geltung kommt. Die Nachfolgeplanung ist nicht dem Betriebsratsgremium allein vorbehalten, sondern wird durch das Vorschlagsrecht der örtlichen Gewerkschaftsgremien maßgeblich geprägt. Herr Krüger musste sein Vorhaben, Herrn Wegener als seinen Nachfolger in Stellung zu bringen, sowohl innerhalb des Betriebsrats (bzw. der dort dominierenden ver.di-Liste) als auch in den Betriebsgruppen und Ortsvereinen der Gewerkschaft durchsetzen. Das Vorschlagsrecht der örtlichen Gewerkschaftsgremien begünstigt zudem, dass neben fachlicher und persönlicher Eignung auch die Stellung einzelner Kandidat\*innen in den Gremien zur Auswahlentscheidung führt. Ferner klingt an, dass außerdem die Gewerkschaftsspitze durchaus Einfluss auf die Nachfolgeplanung nimmt. Herr Wegener bemerkt, dass er gegen den

Willen der Gewerkschaft nicht Betriebsratsvorsitzender geworden wäre. Die Gewerkschaft nimmt auch mittels der von ihr geforderten Berücksichtigung von Frauen Einfluss auf die Nachfolgeplanung des Betriebsrats. Die ehemalige stellvertretende Vorsitzende hatte sich hierfür sowohl im Gremium selbst als auch im Rahmen ihrer Funktionärinnentätigkeit in der Gewerkschaft eingesetzt. Eine tarifvertraglich festgelegte Zusatzfreistellung für eine Frau hatte zur Folge, dass mit Frau Fischer eine ambitionierte Nachwuchsbetriebsrätin das Gremium bereichert. Die Existenz einer Konkurrenzgewerkschaft, der DPVKOM, bedeutet für die ver.di-Liste einerseits einen stärkeren Wahlkampfaufwand, hat aber andererseits zur Folge, dass eine Listenwahl durchgeführt wird, wodurch man wesentlich stärker die Zusammensetzung des künftigen Gremiums steuern kann, als dies bei einer Personenwahl der Fall wäre.

Besonderen Einfluss auf den stattgefundenen Nachfolgeplanungs- und Übergangsprozess nahm auch die persönliche Einstellung und das entsprechende Agieren des ehemaligen Vorsitzenden, Herrn Krüger. Ihm war – auch vor dem Hintergrund eigener gemischter Erfahrungen – daran gelegen, seine Nachfolge frühzeitig zu planen und einen entsprechenden Übergangsprozess einzuleiten. Herr Krüger wählte bei Letzterem ein Vorgehen, das im Wesentlichen einer Tandemlösung entspricht. Ausgehend von den tagesaktuellen Vorgängen erläuterte er Herrn Wegener seine Vorgehensweisen und vor allem seine dahinterstehenden Überzeugungen hinsichtlich guter Betriebsratsarbeit. Herr Wegener konnte gerade von diesem „Philosophieren“ sehr profitieren und seine eigenen Handlungsgrundsätze entwickeln. Dabei war das Ergebnis dieser engen Zusammenarbeit nicht eine komplette Übernahme von Herrn Krügers Ansatz durch Herrn Wegener. So praktiziert dieser einen weitaus partizipativeren „Führungsstil“ und möchte individuelles Taktieren einzelner Betriebsrät\*innen durch ein möglichst transparentes ganzheitliches Agieren des Betriebsrats ersetzen.

Herr Wegener wurde zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt, obwohl er erst Anfang 30 ist und es erfahrene potenzielle Nachfolger\*innen gab. Aufgrund seines Engagements in der Jugend- und Auszubildendenvertretung sowie in der Gewerkschaft (Arbeitskampfleitung am Standort) hatte er trotz seines vergleichsweise jungen Alters Erfahrung in der Interessenvertretungspolitik vorzuweisen. Ein weiterer ausschlaggebender Faktor dafür, dass er über ein Jahr vor der Wahl als designierter Vorsitzender gehandelt wurde, war seine Persönlichkeit – vor allem seine Fähigkeit, auf Menschen zuzugehen, und sein partizipativer Ansatz in der Betriebsratsarbeit.

Die Betriebsstruktur der Niederlassung und die Eingebundenheit in einen weltweit agierenden Konzern wirken sich ebenfalls auf das Handeln des

Betriebsrats aus. Dem Betriebsrat ist es generell wichtig, durch seine Zusammensetzung die gesamte Belegschaft zu repräsentieren. Dies erfordert ausgefeilte Rekrutierungsstrategien hinsichtlich neuer Betriebsratsmitglieder. Auch die Vorgaben höherer Ebenen – der Konzernspitze für die Niederlassungsleitung und der Gewerkschaftsspitze für den Betriebsrat – wirken sich auf das alltägliche Handeln aus, da hierdurch auch personelle Entscheidungen berührt sein können.

Das Verhältnis des Betriebsrats zum Arbeitgeber hat einen positiven Einfluss auf das Betriebsratshandeln im Übergangsprozess. Vermutlich auch aufgrund einer institutionalisierten Mitbestimmungskultur kommt der Arbeitgeber dem Betriebsrat weit entgegen, indem er bereitwillig die Kosten für Weiterbildungsaktivitäten übernimmt, die auf den Vorsitz vorbereiten, und dem Betriebsrat auch mit großzügigen Freistellungsregelungen entgegenkommt. Der Arbeitgeber war über Herrn Krügers Planungen informiert und unterstützte diese. Auch das alltägliche Wirken des Betriebsrats wird vom Arbeitgeber unterstützt.

### 4.5 Fallstudie 5: Chemiekonzern

Diese Fallstudie behandelt den Gesamtbetriebsrat (GBR) eines Chemiekonzerns. Grundlage dieses Kapitels sind ein Telefoninterview mit dem neuen Vorsitzenden des Gremiums sowie ein Gruppeninterview mit drei Mitgliedern des GBR bzw. dessen Gesamtbetriebsausschusses. Aufgrund zeitlicher Restriktionen hatten beide Interviews nur eine Dauer von etwa 30 Minuten, so dass (ähnlich wie bei [Fallstudie 3](#)) die Ausführungen merklich kürzer sind als bei den anderen Fallstudien.

Der international agierende Chemiekonzern hat in Deutschland 23 Standorte mit etwa 23.000 Beschäftigten, von denen ca. ein Viertel Frauen sind. Im Jahr 2017 hatte der GBR 36 Mitglieder, neun davon sind Frauen, womit der Frauenanteil im Gremium dem in der Gesamtbelegschaft entspricht. In der vorangegangenen Amtsperiode betrug der Frauenanteil 32 Prozent. Das Durchschnittsalter beträgt zu Beginn der laufenden Periode 49 Jahre und die durchschnittliche Gremienzugehörigkeit 13 Jahre. Die Altersangaben und die Dauer der Gremienzugehörigkeit liegen nur für das aktuelle Gremium vor. Seit November 2017 hat das Gremium in Person von Herrn Sonnenschein einen neuen Vorsitzenden. Bei der GBR-Wahl 2017 gab es einen personellen Umbruch. Zwei Drittel der Sitze wurden neu vergeben. Dies geschah vorwiegend vor dem Hintergrund altersbedingter Austritte.

Der GBR ist für die standortübergreifenden Regelungen wie Gesamtbetriebsvereinbarungen zuständig. Das Gremium ist bestrebt, ein einheitliches Vorgehen bei den Entscheidungen zu koordinieren, die an den Standorten getroffen werden. Der GBR tagt alle zwei Monate. Die Sitzungen werden vom Gesamtbetriebsausschuss vorbereitet. Die meiste Arbeit findet in den Ausschüssen statt. Die einzelnen Themen könnten der Gremiengröße und der Komplexität der Inhalte wegen gar nicht komplett in den Sitzungen des GBR bearbeitet werden. Ferner sei der zweimonatige Abstand zwischen den Sitzungen zu groß, um zeitkritische Themen adäquat bearbeiten zu können, so Herr Sonnenschein.

### **Der neue Vorsitzende**

Der seit 2017 amtierende Vorsitzende des GBR, Herr Sonnenschein, ist gelernter Industriekaufmann und hat sich über ein Abendstudium zum Betriebswirt weiterqualifiziert. Er war bei dem Mischkonzern, aus dem später der Chemiekonzern hervorging, Jugendvertreter und arbeitete sechs Jahre im Personalwesen, durchaus auch in Arbeitgeberfunktion. Im Jahr 1996 kandidierte er das erste Mal für den Betriebsrat. Im Jahr 2001 wurde Herr Sonnenschein Vorsitzender des Betriebsrats des Konzernteils, in dem er beschäftigt war, 2002 dann Vorsitzender des GBR.

Nachdem der Konzern in zwei Sparten aufgeteilt worden war, kam Herr Sonnenschein in die Chemiesparte und sollte im Personalwesen den internen Arbeitsmarkt betreuen. Im Jahr 2006 kandidierte Herr Sonnenschein dort für den Betriebsrat und wurde wegen seiner Vorerfahrung direkt zum zweiten Vorsitzenden gewählt. Zwei Jahre später, nachdem der damalige Vorsitzende ausgeschieden war, wurde Herr Sonnenschein sein Nachfolger. Seitdem ist er auch im GBR.

Der GBR ist, so alle Interviewten, seit dem Wechsel im Vorsitz noch in der Findungsphase. Dies liege neben dem Wechsel im Vorsitz insbesondere auch daran, dass das Gremium zu zwei Dritteln aus neuen Mitgliedern besteht. Laut Herrn Sonnenschein wollten viele neue Mitglieder grundlegende Veränderungen einführen. Hierbei könne er nicht uneingeschränkt mitgehen, weil er aus langjähriger Erfahrung wisse, wie solche Gremien funktionieren. Er lasse zwar „viel Leine“ bei den Diskussionen, müsse aber, wenn Zeitdruck besteht, auch mal „die Zügel anziehen“. Sein „Führungsstil“ sei partizipativer angelegt, als es bei seinem Vorgänger der Fall war. Dies tue der Diskussionskultur im Gremium gut.

## Findungsprozesse im neugewählten Gremium

Die Teilnehmenden am Gruppeninterview betonen, dass sich die jüngere Betriebsrät\*innengeneration eine\*n moderierende\*n Vorsitzende\*n anstelle der klassischen „Basta-Methode“ wünscht. Dies sei nach dem Amtsantritt von Herrn Sonnenschein aber noch nicht immer der Fall. Gleichwohl wird die Auffassung vertreten, dass man bei bestimmten Angelegenheiten der Geschäftsführung des Gremiums auch ein gewisses Vertrauen entgegenbringen müsse. Dies sei im GBR nicht ganz einfach, weil hier etliche „Alphatiere“ versammelt seien. Für die einzelnen Mitglieder sei es nicht immer leicht, das Vertrauen der anderen zu gewinnen. Dies liege unter anderem daran, dass man nur alle zwei Monate zur Sitzung zusammenkommt. Die Vertrauensbildung falle in den Ausschüssen des GBR leichter.

Um die Geschlossenheit des GBR zu stärken, werde es eine Klausur des Gesamtbetriebsausschusses geben. Hier solle es um Transparenz gehen und darum, dass das neue Gremium seinen eigenen Weg findet. Dies sei auch deshalb notwendig, weil man manchmal den Eindruck habe, dass sich der Arbeitgeber die Findungsphase des GBR zunutze macht und versucht, ihn mit einer Vielzahl von Vorlagen „zu überrumpeln“.

## Der Nachfolgeprozess

Laut Herrn Sonnenschein begann der GBR in der Zeit um 2015/2016, sich aktiv mit dem Generationswechsel zu befassen, denn der Vorsitzende, beide Stellvertreter\*innen und der gesamte Gesamtbetriebsausschuss standen vor dem Ausscheiden. Die Wechsel in den wichtigen Positionen im Gremium sollten noch in der letzten Amtsperiode der Inhaber\*innen vollzogen werden. Im Dezember 2016 sei festgelegt worden, dass Herr Sonnenschein den Vorsitz übernimmt. Er sei aufgrund seiner Erfahrung als Betriebsrat und seines politischen Hintergrunds als künftiger Vorsitzender auserkoren worden. Vor seiner Wahl im November 2017 fungierte er als stellvertretender Vorsitzender.

Im Gruppeninterview wird dieser Planungsprozess so geschildert, als wäre er maßgeblich von dem damaligen GBR-Vorsitzenden und dessen Stellvertreter\*innen vollzogen worden. Dem Gremium wurde die Entscheidung als Vorschlag präsentiert, mit dem es sich dann einverstanden zeigte. Eine Teilnehmerin merkt an, dass es bei der Neubesetzung des Vorsitzes nicht ausschließlich auf deren Kompetenz, sondern auch auf weitere Kontextfaktoren wie die räumliche Nähe zur Konzernzentrale ankommt.

Herr Sonnenschein berichtet bezogen auf den GBR von einem geplanten Übergangsprozess. Sein Vorgänger habe ihn in die „Amtsgeheimnisse“ eingeweiht, was nicht selbstverständlich sei. Seinem Amtsantritt folgte bewusst eine Phase als Stellvertreter. Zudem trat der Vorsitzende vor Ablauf der Amtsperiode zurück. Die Zeit als Stellvertreter bezeichnet er als „Schaulaufen“. In dieser Phase sei es für ihn manchmal schwer gewesen, Konflikte mit dem Vorsitzenden zu vermeiden. Aus Loyalität ihm gegenüber habe er allerdings versucht, Meinungsverschiedenheiten nicht vor dem Gremium auszutragen, sondern eher defensiv in bilateralen Gesprächen.

In Kooperation mit der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) wurde ein Projekt für GBR-Mitglieder mit längerfristiger Perspektive und Nachrücker\*innen eingesetzt, das die Teilnehmenden auf führende Positionen im GBR vorbereiten sollte. Die Seminare im Rahmen des Projektes behandelten unter anderem Verhandlungstechniken, kaufmännisches Wissen und Teamprozesse. Nach Herrn Sonnenscheins Erinnerung wurden mehrere Module (unter anderem juristische Grundlagen, Teambuilding, Bilanzen, Rechnungslegung und Verhandlungsführung) absolviert. Die psychologischen Aspekte des Rollenwechsels vom stellvertretenden Vorsitz oder ordentlichen Betriebsratsmitglied zum Vorsitz hätten aus Herrn Sonnenscheins heutiger Sicht ausführlicher thematisiert werden können. Insgesamt ordnet er das Projekt als „Besohlung mit allen betriebsratsrelevanten Themen“ ein.

Im Gruppengespräch sah man den nachhaltigen Effekt des Projektes darin, dass sich die Teilnehmenden durch das Seminar besser, auch persönlich, kennengelernt hätten. Dies sei die Basis dafür gewesen, dass man in der Folge Standortinteressen hintanstellen und gemeinsame GBR-Strategien entwickeln konnte. Ein Teilnehmer war besonders von einem Unterprojekt angetan, das er als Bestandteil des Seminars in seinem örtlichen Betriebsrat durchführte. Hierbei wurde ein Kompetenzmodell für künftige Betriebsratsvorsitzende erarbeitet, was die Möglichkeit zum Feedback und einer Qualifizierungsplanung eröffnete. Ein solches Kompetenzmodell sehen die Gruppe ninterviewteilnehmer\*innen als gutes Instrument zur Personalentwicklung im Betriebsrat. Es wird allerdings gefragt, ob sich alle Betriebsratsmitglieder einer solchen Prozedur unterziehen würden. Allerdings geht man davon aus, dass ambitionierte Betriebsrät\*innen dieses Modell durchaus als Chance sehen könnten.

## Nachfolgeprozesse in örtlichen Betriebsräten

Eine Gesprächsteilnehmerin berichtet, dass sie den Vorsitz ihres örtlichen Betriebsrats 2016 übernahm, ihr Vorgänger aber noch bis 2018 dem Gremium angehörte. Es sei ihr schwergefallen, in dieser Zeit Veränderungen herbeizuführen. Ihr Vorgänger sei vom Arbeitgeber und vom Gremium noch als Vorsitzender wahrgenommen worden. Er habe sich auch häufig im Stile eines Vorsitzenden im Gremium präsentiert. Eine eigentlich im Vorfeld anvisierte Übergabe fand aus ihrer Sicht nicht statt. Sie habe sich einige Dinge von ihrem Vorgänger abgeschaut, andere wiederum nicht. Nach dem endgültigen Ausscheiden sei ihr Vorgänger noch beratend tätig, was sie im Gegensatz zu der Zeit, als er noch im Betriebsrat aktiv war, jetzt als sehr angenehm empfindet.

Ein weiterer Betriebsratsvorsitzender berichtet, sein Vorgänger habe bis zu seinem Ausscheiden alles in den Händen gehalten. Er selbst hätte sich zwar innerlich auf die Amtsübernahme vorbereiten können, eine systematische Übergabe fand aber nicht statt. Mit einem weiteren potenziellen Kandidaten für den Vorsitz hatte er sich im Vorfeld darauf geeinigt, dass er den Vorsitz übernehmen werde. Der damalige Vorsitzende informierte das Gremium darüber. In der Übergangsphase habe er bereits versucht, Neuerungen einzuführen, habe aber gesehen, dass dies nicht möglich war, und deshalb beschlossen, dies erst nach Amtsantritt anzugehen. In der ersten Zeit als Vorsitzender habe er sich Autorität bzw. das Vertrauen des Gremiums verschaffen müssen. Einige Mitglieder hätten seine Autorität angezweifelt. Er habe aber mit Verweis auf die Geschäftsordnung seinen mittelbaren Durchsetzungsanspruch deutlich machen können.

Der dritte Gesprächsteilnehmer hat den Vorsitz vor Ablauf der Wahlperiode übernommen. Sein Vorgänger habe den Wunsch geäußert, als letzter der scheidenden Vorsitzenden aus den örtlichen Betriebsräten abzutreten. Er bereut im Nachhinein, hierauf eingegangen zu sein. Seine erste Zeit als Vorsitzender war dann nämlich von der nahenden Betriebsratswahl überschattet, was ihm aufgrund der allgemeinen Nervosität Schwierigkeiten machte, sich als Vorsitzender zu finden.

## Die Rolle der Gewerkschaft

Der Einfluss der Gewerkschaft auf den GBR wird von Herrn Sonnenschein als hoch bezeichnet, wobei umgekehrt auch die Betriebsräte im Konzern auf

die Gewerkschaft Einfluss ausüben würden. Der GBR lasse sich aber nicht von der Gewerkschaft in sein Handeln hineinregieren, auch nicht bei der Wahl von Vorsitzenden. Vielmehr gehe es um die gute Zusammenarbeit, wie z. B. im oben beschriebenen Projekt.

## Fazit

Es zeigt sich, dass die Übergänge im Vorsitz, sowohl auf örtlicher Ebene als auch im GBR, im Vorfeld thematisiert und auch festgelegt wurden. Überraschende Wahlausgänge hat es offensichtlich nicht gegeben. Die Planungen der Übergabe scheinen sich eher in kleinen Zirkeln vollzogen zu haben.

Die Beziehungen zwischen designierten Vorsitzenden zu ihren Vorgänger\*innen und zum Gremium werden prominent thematisiert. Im Fall des GBR-Vorsitzes gab es eine Übergangsphase, die von Herrn Sonnenschein als wertvoll beschrieben wird, weil er von seinem Vorgänger in ungewöhnlich offener Art und Weise in die „Amtsgeheimnisse“ eingeweiht wurde. Die Teilnehmenden am Gruppeninterview berichten von den Übergangsprozessen, die ihrer Amtsübernahme vorausgingen. Diese wurden als wenig bis gar nicht strukturiert beschrieben. Im Gegensatz zum ehemaligen Vorsitzenden des GBR hatten die lokalen Vorsitzenden offenbar größere Probleme, vom Amt loszulassen. Entweder behaupteten sie, auch wenn sie nur noch als normales Mitglied dem Gremium angehörten, ihren Führungsanspruch oder hielten bis zum Austritt aus dem Betriebsrat als Vorsitzende die Zügel in der Hand.

Mehrfach wird das Thema Vertrauen angesprochen. Neue Vorsitzende müssen sich das Vertrauen (zugespitzt: die Gefolgschaft) des Gremiums erarbeiten. Dies kann umso besser gelingen, wenn die betreffenden Personen sich schon im Vorfeld (z. B. durch die Leitung von Ausschüssen) profilieren können. Dieses Legitimationsproblem wurde in diesem Fall noch dadurch gesteigert, dass das GBR-Gremium viele neue Mitglieder mit neuen Vorstellungen bekam, die auch die Rolle des Vorsitzes betrafen. Zur Vertrauensbildung hat das mit der Gewerkschaft durchgeführte Projekt beigetragen, in dem sich die Teilnehmenden zum einen persönlich kennenlernten. Zum anderen konnte – so nahmen es die Gesprächspartner\*innen des Gruppeninterviews wahr – eine gemeinsame GBR-Perspektive entwickelt und gleichzeitig ein Agieren im GBR eingedämmt werden, das überwiegend im Sinne des eigenen Standortes war.

Wie bei einem Großkonzern zu vermuten, hat die Gewerkschaft (hier die IG BCE) einen merklichen Einfluss auf den GBR und die örtlichen Gremien.

Sämtliche Mitglieder des GBR sind auch in der Gewerkschaft. Die Bedeutung der Gewerkschaft zeigt sich z. B. in dem Projekt zur Qualifizierung neuer Gesamtbetriebsrät\*innen. Hier standen allerdings eher allgemeine Betriebsratskompetenzen auf der Agenda. Der Übergangsprozess und die verschiedenen Rollenwechsel, die mit weitreichenden Veränderungen in den zentralen Positionen einhergehen, sollten in Zukunft als Themenblöcke ein stärkeres Gewicht bekommen. Allerdings beinhaltete das Seminar auch von den Teilnehmenden durchzuführende Projekte, in denen unter anderem ein Kompetenzmodell für Betriebsratsvorsitzende entworfen wurde.

Der Prozess der Planung war auf GBR-Ebene durchaus professionell. Allerdings scheint es, als wurden die Gremien – sowohl auf GBR-Ebene als auch auf örtlicher Ebene – bei der Diskussion um den Vorsitz nicht intensiv einbezogen.

### 4.6 Fallstudie 6: Regionalverband eines Wohlfahrtsverbands

Fallstudie 6 behandelt den Unternehmensbetriebsrat (UBR) des Regionalverbandes eines national agierenden Wohlfahrtsverbandes. Dieser umfasst über 50 Einrichtungen aus den Bereichen Erwachsenen- und Jugendhilfe (darunter Wohn- und Pflegeheime sowie Kindertagesstätten). Die Zahl der Beschäftigten belief sich auf 1.763 im Jahr 2014 und auf 2.199 im Jahr 2018. In beiden Jahren betrug der Frauenanteil 85 Prozent. Es existieren 15 Betriebsräte. Die elf dem Verband angehörigen Wohn- und Pflegeheime haben jeweils einen eigenen Betriebsrat. Je ein weiterer Betriebsrat ist zuständig für die Geschäftsfelder Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie, Kindertagesstätten, Geschäftsstelle und die ausgegründete Küchengesellschaft. Jeder Betriebsrat entsendet zwei Mitglieder in den UBR. Gemäß § 3 BetrVG (Regelung abweichender Vertretungsstrukturen durch Tarifvertrag) werden die Beschäftigten der 2005/2006 ausgegründeten Reinigungsgesellschaft durch den Betriebsrat der Geschäftsstelle des Regionalverbandes vertreten. Hier wurde befürchtet, dass die Beschäftigten nicht imstande sind, einen eigenen Betriebsrat zu wählen. Hätte die Reinigungsgesellschaft einen eigenen Betriebsrat gewählt, wäre das in Rede stehende Gremium ein Gesamtbetriebsrat. Der UBR hat aber laut Tarifvertrag die gleichen Rechte wie ein Gesamtbetriebsrat.

Der UBR hat 30 Mitglieder, von denen 22 (73 %) im Jahr 2014 und 24 (80 %) im Jahr 2018 Frauen sind. In der Amtsperiode 2014–2018 hatten vier UBR-Mitglieder eine Freistellung, eine davon wurde von einer Frau eingenommen. In der laufenden Wahlperiode sind vier von insgesamt fünf Perso-

nen, die eine Freistellung innehaben, Frauen. Zu Beginn der Amtsperiode 2014–2018 war das älteste Mitglied 63 und das jüngste 22 Jahre alt. Der Altersdurchschnitt betrug 47,6 Jahre. Zu Beginn der laufenden Periode ist das älteste Mitglied 63 Jahre und das jüngste 26 Jahre alt. Der Altersschnitt beträgt 46,1 Jahre. Zu Beginn der Amtsperiode 2014 konnten zwei Mitglieder auf eine 20-jährige Gremienzugehörigkeit zurückblicken, während acht Mitglieder ihre erste Amtsperiode antraten. Die durchschnittliche Gremienzugehörigkeit betrug 5,9 Jahre. Zu Beginn der laufenden Periode ist die Betriebsratszugehörigkeit der beiden dienstältesten Mitglieder auf 24 Jahre angewachsen, während es erneut acht Neueintritte zu verzeichnen gab. Die durchschnittliche Gremienzugehörigkeit stieg leicht auf 6,1 Jahre.

In der Wahlperiode 2014 gehörten 23 von 29 Mitgliedern des Gremiums (79%) der Gewerkschaft an. In der laufenden Periode sind es 25 von 30 und damit 83 Prozent. Bis auf den Betriebsrat für die Kindertagesstätten, für den es 2018 erstmals eine Listenwahl gab, werden die anderen Betriebsrät\*innen durch Personenwahl bestimmt. Die Entsendung der Mitglieder des UBR erfolgt durch Beschluss der örtlichen Gremien.

## Die interviewten Personen

*Frau Meier*, Vorsitzende des UBR, ist 60 Jahre alt und seit 1979 mit einer anderthalbjährigen Unterbrechung wegen Kinderziehung bei dem Regionalverband beschäftigt. Sie ist gelernte Erzieherin, hat aber etliche Zusatzqualifikationen erlangt. Bis zu ihrer Komplettfreistellung für den Betriebsrat im Jahr 1997 arbeitete sie im Bereich der Jugendhilfe. Vor der Komplettfreistellung war sie zu 50 Prozent in ihrem Beruf tätig. In den Betriebsrat wurde sie erstmals 1980/1981 gewählt, 2006 dann zur Vorsitzenden des UBR. Politisch sozialisiert wurde sie bei der Sozialistischen Jugend Deutschlands – Die Falken. Hierauf führt sie ihren inneren Drang zurück, gegen Ungerechtigkeit anzugehen und sich im Betriebsrat zu engagieren. Bei ihrer Tätigkeit für den lokalen Betriebsrat „Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie“ ist sie meistens mit Einzelfallmaßnahmen, insbesondere Befristungen nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz, sowie der Kontrolle der Dienstpläne befasst. Auf UBR-Ebene ist sie vorwiegend in Arbeits- und Steuerungsgruppen (z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Digitalisierung, Innovationslabor) tätig. Ferner ist sie ehrenamtlich in der Gewerkschaft aktiv. Hierfür stehen ihr laut einem Tarifvertrag acht Tage im Jahr Freistellung zu. Sie hat aber mit dem Arbeitgeber zusätzliche Freistellungen vereinbart. Insgesamt nimmt die Gewerkschaftsarbeit

sehr viel Zeit in Anspruch. Grundsätzlich bevorzugt sie bei Problemen das persönliche Gespräch, was aufgrund der räumlichen Nähe zu den Leitungspersonen auch meistens möglich ist. Im Jahr 2024 wird Frau Meier in Rente gehen. Somit hätte sie noch anderthalb Amtsperioden vor sich. Ob sie für die ersten beiden Jahre der Amtsperiode 2022–2026 noch einmal als Vorsitzende antreten wolle, könne sie noch nicht sagen, tendiere aber dagegen.

*Herr Krämer*, stellvertretender Vorsitzender des UBR, ist gelernter Koch und arbeitet seit 2001 beim Regionalverband. Seit 2007 ist er Betriebsleiter (vergleichbar mit der Position eines Küchenchefs) in der Küche eines Wohn- und Pflegeheims des Regionalverbandes. Im Jahr 2005 wurde der Küchenbereich in eine separate Gesellschaft ausgegründet. Herr Krämer war bereits vor der Ausgliederung in einem örtlichen Betriebsrat Nachrücker. Im Jahr 2010 gründete die Küchengesellschaft ihren eigenen Betriebsrat. Zuvor bestand die Regelung, dass das (externe) Küchenpersonal durch die örtlichen Betriebsräte der Einrichtungen betreut wird. Anlass für die Gründung des eigenen Betriebsrats war, dass bei den örtlichen Gremien pflegerische und pädagogische Themen im Vordergrund stehen und die doch sehr speziellen Küchenthemata nicht angemessen aufgegriffen wurden. In der ersten Amtsperiode war Herr Krämer ordentliches Mitglied und übernahm die Funktion des Schriftführers. Nach der Wahl 2014 wurde er vom Gremium zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt. Im Jahr 2017 erfolgte eine vorgezogene Wahl, bei der das Gremium und Posten innerhalb des Gremiums aber eins zu eins bestätigt wurden. Als stellvertretender Vorsitzender wurde Herr Krämer in den UBR entsandt. Seit Dezember 2017 ist er Mitglied des Gesamtausschusses und seit Ende Mai 2018 stellvertretender Vorsitzender des UBR. Sein Selbstverständnis als Betriebsrat ist, zum Schutze der Mitarbeiter\*innen über die Einhaltung der geltenden Gesetze zu wachen und dazu beizutragen, dass die Mitarbeiter\*innen die ihnen zustehenden Rechte wahrnehmen und keiner Willkür ausgesetzt sind.

*Frau Stock* kommt aus dem Kitabereich, der 25 Einrichtungen mit 392 wahlberechtigten Mitarbeiter\*innen umfasst. Der Arbeitgeber hatte bereits im Vorfeld aufgrund der sich abzeichnenden steigenden Beschäftigtenzahl einem elfköpfigen Gremium zugestimmt. Frau Stock ist insgesamt 39 Jahre beim Wohlfahrtsverband beschäftigt. Mitte der 1980er Jahre wurde der Kreisverband, in dem sie beschäftigt war, in den Regionalverband integriert. Arbeitsgerichtlich wurde festgestellt, dass die vier aus dem ehemaligen Kreisverband integrierten Kitas keinen eigenen Betriebsrat wählen dürfen, sondern in den Zuständigkeitsbereich des Betriebsrats für Kindertagesstätten des Regionalverbandes fallen. Frau Stock ist seit etwa 30 Jahren Betriebsrätin und in der vier-

ten Amtsperiode Betriebsratsvorsitzende. Dem UBR gehört sie nach eigener Schätzung zwischen 15 und 18 Jahren an und ist im Arbeitsschutzausschuss und im Fachausschuss Gesundheit aktiv. In der letzten Amtsperiode war sie auch im Wirtschaftsausschuss tätig, hat diese Position aber in der konstituierenden Sitzung der laufenden Wirkungsperiode abgegeben. Die Gründe seien Überlastung und der Wunsch, dass neue Kolleg\*innen an die UBR-Aufgaben herangeführt werden können. Sie selbst wird 2022 ausscheiden und zwei weitere langjährige Mitglieder (darunter die stellvertretende Vorsitzende) werden 2020 das Gremium verlassen. Man müsse also für Nachwuchs sorgen.

*Frau Kraft* ist seit 1989 als Betreuungsfachkraft in einer sozialpsychiatrischen Wohneinrichtung des Wohlfahrtsverbandes tätig und gehört seit ca. 20 Jahren dem Betriebsrat „Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie“ an, der früher eigenständiger Betriebsrat für den Bereich Erziehungshilfe und Sozialpsychiatrie war, aber im Zuge der Zusammenlegung der Fachbereiche vor vier Jahren fusionierte. Im Gesamtausschuss des UBR arbeitet sie seit 2012 mit, seit 2014 ist sie mit 19,25 Stunden freigestellt. Im örtlichen Betriebsrat, im UBR und auch im Geschäftsführenden Ausschuss (GA) hat sie die Schriftführung inne. Sie ist im Ausschuss Gesundheit aktiv und ist auch aktives Gewerkschaftsmitglied.

*Frau Pilz* kommt aus dem örtlichen Betriebsrat eines Wohn- und Pflegeheims und ist seit 3,5 Jahren beim Regionalverband beschäftigt. Sie bezeichnet sich selbst, vor allem bezogen auf den Betriebsrat, als „jüngeres Brot“. Der Wohlfahrtsverband ist ihr erster Arbeitgeber mit einem Betriebsrat. Kurz nachdem sie eingestellt worden war, gab es in ihrem örtlichen Gremium Neuwahlen, zu denen sie sich als Kandidatin aufstellen ließ. Auch das nach der Neuwahl konstituierte Gremium „zerschlug“ sich nach einigen Wochen, und es gab erneut Neuwahlen. Aus der konstituierenden Sitzung nach dieser Wahl ging sie als Vorsitzende hervor, weshalb sie nun auch dem UBR angehört. Sie arbeitet in unterschiedlichen Gremien mit, unter anderem im Transparenzausschuss und im Fachausschuss Hauswirtschaft/Ökologie, der die Hausmeisterdienste – ihren Tätigkeitsbereich im Wohn- und Pflegeheim – abdeckt. Mit der Freistellung für den Betriebsrat ging für sie eine Aufstockung einher. Aus Frau Meiers Sicht bringt Frau Pilz gute Voraussetzungen mit, um Vorsitzende des UBR zu werden.

*Herr Stegner* arbeitet seit 1992 als Pflegefachkraft in einem Wohn- und Pflegeheim. Seit 20 Jahren leistet er Betriebsratsarbeit. Sein letztes Gremium ist bis auf ihn geschlossen zurückgetreten, weshalb es Neuwahlen gab und er aus der anschließenden konstituierenden Sitzung vor sechs Monaten als Vorsitzender hervorging.

## **Unternehmensbetriebsrat und lokale Betriebsräte**

Der UBR behandelt alle Regelungen, die einrichtungsübergreifend Anwendung finden, wie z. B. Arbeitszeitmodelle und Softwarelösungen. Das UBR-Gremium profitiert dabei von der räumlichen Nähe zur Geschäftsführung („eine Treppe runter“), welche für die örtlichen Betriebsräte so nicht gegeben ist. Ähnlich dem Betriebsausschuss bei lokalen Betriebsräten und dem Gesamtbetriebsausschuss bei Gesamtbetriebsräten verfügt der UBR über einen Geschäftsführenden Ausschuss, der die Vorgänge für die Beschlussfassung in der UBR-Sitzung aufbereitet.

Der UBR verfügt gemäß einer Betriebsvereinbarung über bis zu 4,5 Freistellungen. Diese Freistellungen können auch für die lokale Betriebsratsarbeit genutzt werden und werden dann von den 4,5 Freistellungen für den UBR abgezogen. Aufgrund der Größe zweier örtlicher Betriebsräte und damit verbundenen zwei neuen lokalen Freistellungen verfügt der UBR momentan über insgesamt 2,5 Freistellungen. Die 2,5 Freistellungen laut Betriebsvereinbarung werden unter den Mitgliedern des neunköpfigen Geschäftsführenden Ausschusses des UBR aufgeteilt (einmal 100%, zweimal 50%, zweimal 25%). Der Arbeitgeber ist diesbezüglich sehr großzügig und entgegenkommend eingestellt. Obwohl es für den gesamten Wohlfahrtsverband keinen Konzernbetriebsrat gibt, führt Frau Meier aus, sind die einzelnen Betriebsräte landesweit sehr gut.

### **Die lokalen Betriebsräte**

Der lokale Betriebsrat der Küchen-Tochtergesellschaft, dessen stellvertretender Vorsitzender Herr Krämer ist, musste 2017 neu gewählt werden, da aufgrund des Ausscheidens zweier Mitglieder die vorgeschriebene Gremiengröße nicht mehr erreicht wurde. Man hat den Prozess taktisch so angelegt, dass die Neuwahl ins letzte Jahr der Amtszeit fiel und somit die nächste Wahl erst 2022 stattfinden muss. Da die Betriebe der Küchengesellschaft dezentral angesiedelt sind, bedeutet die Wahl für alle Beteiligten einen hohen Organisationsaufwand. Der Ausgang der Wahl war nicht überraschend. Die Wahlbeteiligung lag bei ca. 50 Prozent, was Herr Krämer auf die dezentrale Struktur der GmbH zurückführt. Vorsitz und Stellvertretung blieben unverändert, und auch der Betriebsausschuss ist weitestgehend gleich besetzt. Innerhalb des Gremiums laufe es harmonisch, es gebe keine Gruppenbildung.

Die Betriebsratswahlen im Bereich der Kitas, die bereits im Oktober stattgefunden hatten, wurden laut Frau Stock durch Mitglieder des Betriebsrats gerichtlich angefochten und infolgedessen wiederholt. Grund hierfür waren von Frau Stock nicht näher benannte Fehler des Wahlvorstands. Vermutlich waren dies keine vorsätzlichen oder massiven Verstöße, da die Richterin kommentiert habe, 90 Prozent aller Betriebsratswahlen könnten angefochten werden, da das komplizierte „Wahlrecht“ Fehler geradezu provoziere. Das Ergebnis nach der erneuten Wahl ähnelte jenem der ersten Wahl. Durch Anstieg der Beschäftigtenzahl ist aus dem Neuner- ein Elfergremium geworden, was Frau Stock als positiven Aspekt des insgesamt aber unerfreulichen Prozesses beschreibt. In der Belegschaft sorgten die Vorgänge für Unverständnis. Auf der ersten Belegschaftsversammlung nach der wiederholten Wahl konnten den Beschäftigten die Zusammenhänge allerdings erläutert werden und es habe keine Nachfragen mehr gegeben. Nach der Wahl gibt es im Betriebsrat zwei Gruppierungen. Frau Stock möchte nicht von gegnerischen Parteien sprechen, sieht aber durchaus den Bedarf, zu einer besseren Zusammenarbeit zu gelangen. Dies will man erst alleine probieren, sich notfalls aber externe Unterstützung besorgen.

Im örtlichen Betriebsrat „Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie“, dem Frau Meier und Frau Kraft angehören, wurde der bis dato amtierende Vorsitzende auf der konstituierenden Sitzung nicht wiedergewählt und hat auch seine Freistellung verloren. Dieser Ausgang der internen Wahlen bezüglich Vorsitz und Freistellungen war für Frau Meier völlig überraschend. Sie vermutet im Interview, dass es Absprachen gegeben haben könnte. Sie hat dem Gremium kommuniziert, dass sie die Vorgehensweise nicht fair findet. Die Stimmung im Gremium seit der Wahl beschreibt sie als „mies“. Frau Kraft erläutert in der Gruppendiskussion, dem ehemaligen und nun nicht wiedergewählten Vorsitzenden habe dieses Ereignis stark zugesetzt. Sie weiß nicht, ob er Betriebsrat bleiben wird. Auf einem Klausurtag versuchte das Gremium, die Vorgänge aufzuarbeiten, was aber aus Sicht von Frau Kraft nicht vollständig gelang. Sie selbst kennt nur die Einschätzung weniger Mitglieder zum Geschehen. Möglicherweise müsse eine externe Moderation für den weiteren Aufarbeitungsprozess engagiert werden. Der ehemalige Vorsitzende hatte fest damit gerechnet, wieder Vorsitzender zu werden und dann aufgrund einer Freistellung zumindest etwas dem harten Arbeitsalltag zu entkommen. Er ist bereits über 60 Jahre alt und die Arbeit in der Jugendhilfe sei wirklich belastend, wie Frau Meier, die früher mit dem Kollegen zusammengearbeitet hat, bestätigen kann. „Aber das so abhängig zu machen von den Betriebsratswahlen war nicht klug.“

In dem Betriebsrat des Wohn- und Pflegeheims, in dem Frau Pilz beschäftigt und als Betriebsrätin tätig ist, steht zeitnah eine erneute Wahl (die dritte ihrer Amtszeit) an. Aus dem Fünfergremium ist eine Kollegin ausgestiegen, was die Neuwahl erforderlich macht. Die Neuwahl will sie mit ihren verbliebenen Gremienkolleg\*innen nach ihrem Sommerurlaub angehen. Generell sei es in ihrem Haus schwierig, Leute für die Mitarbeit im Betriebsrat oder im Wahlvorstand zu begeistern, weshalb sie sich auch nicht sicher ist, ob überhaupt fünf Betriebsrät\*innen zusammenkommen. Momentan erledigt man die Arbeit zu dritt, da neben der ausgestiegenen Kollegin eine weitere aufgrund von Elternzeit nicht zur Verfügung steht. Die obligatorischen Termine wie die Monatsgespräche mit dem Vorgesetzten werden weiterhin wahrgenommen. Die Beziehung zur Einrichtungsleitung ist alles in allem friedlich, auch wenn man im „kleinen Rahmen“ ab und an mal aneckt. Frau Meier ergänzt, in diesem Pflegeheim (dem jüngsten im Regionalverband) ist es sehr schwer gewesen, einen Betriebsrat zu installieren. Die Führungskräfte sind sehr arbeitnehmer\*innenorientiert, so dass den Beschäftigten die Notwendigkeit eines Betriebsrates nicht wirklich bewusst gewesen ist. Das letztendlich doch gewählte Fünfergremium hatte dann immer mit Abgängen (Schwangerschaften etc.) zu kämpfen. Die Neuwahlen waren also der verlorengegangenen Mitgliederstärke und keinen internen Streitigkeiten geschuldet.

Herr Stegner berichtet, dass die vorgezogenen Wahlen zum Betriebsrat des Wohn- und Pflegeheims, in dem er beschäftigt ist, „glatt“ gelaufen sind. Die Wahlbeteiligung betrug überraschenderweise über 80 Prozent. Er selbst ist das älteste Betriebsratsmitglied, jüngere gibt es vor allem unter den Nachrückenden.

### **Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber**

Das Verhältnis zwischen dem UBR und dem Arbeitgeber – der stellvertretende Geschäftsführer war 20 Jahre lang UBR-Vorsitzender – ist laut Frau Meier gut. Natürlich gebe es die für eine Konfliktpartnerschaft typischen Uneinigkeiten, aber im Grunde genommen komme man gut miteinander zurecht. UBR und Geschäftsführung haben gemeinsam einen Wahlauf Ruf zur Betriebsratswahl initiiert. Auch bei politischen Aktionen des Wohlfahrtsverbandes, wie z. B. Veranstaltungen gegen Rechtsextremismus, arbeitet man Hand in Hand.

Nach Frau Krafts Einschätzung ist das Verhältnis zwischen dem UBR und dem Arbeitgeber ähnlich konstruktiv wie bei ihrem lokalen Betriebsrat. Al-

lerdings sei dies vor vier bis fünf Jahren anders gewesen. Nach schwierigen Tarifverhandlungen, in denen die Gewerkschaft aus Arbeitgebersicht unverhältnismäßig hohe Forderungen stellte, war die Situation auch in Bezug auf die betriebliche Interessenvertretung völlig verhärtet. Mittlerweile sind die Emotionen aus den Diskussionen entschwunden und man begegnet einander wieder sachlich. Frau Stock ergänzt, das Gremium ist anerkannt. Der Arbeitgeber versuche auch außerhalb der offiziellen Anlässe, Dinge mit Frau Meier vor- oder nachzubesprechen und bemühe sich, komplexe Entscheidungen ausführlich zu erklären.

Für die örtlichen Betriebsräte ist das Verhältnis zu den örtlichen Einrichtungsleitungen laut Frau Meier manchmal schwierig: Bei den Pflegeeinrichtungen agieren die Einrichtungsleitungen als Arbeitgeber, können also Beschlussvorlagen für den Betriebsrat einreichen oder Kündigungen aussprechen. Im Bereich Kitas ist dies anders. Dort führt der Betriebsrat zwar Gespräche mit den Einrichtungsleitungen. Gesprächspartnerin in der Arbeitgeberbereitschaft ist aber die Geschäftsfeldleitung. Von den örtlichen Leitungen kommt regelmäßig Kritik, wenn die Teilnahme an Betriebsratsaktivitäten den Dienstplan durcheinanderbringt. Häufiges Konfliktthema ist die Frage, ob bestimmte Neuerungen mitbestimmungspflichtig sind. Hier würden oft Dinge ohne Beteiligung des Betriebsrates eingeführt, obwohl sie mitbestimmungspflichtig sind. Die Geschäftsfeldleitung weist die örtlichen Leitungen auch des Öfteren darauf hin, dass der Betriebsrat im Recht ist. Es sei lobend zu erwähnen, dass der Arbeitgeber (Geschäftsführung des Regionalverbandes) mittlerweile dafür sorgt, dass Leitungskräfte Schulungen zum Betriebsverfassungsgesetz bekommen. Gerichtsverfahren brauchten lokale Betriebsräte und der UBR bisher nicht anzustrengen. Es wurde immer „nachgeliefert“.

Herr Krämer erläutert im Interview, dass der Betriebsrat der Küchen-GmbH von Betriebsleiter\*innen der einzelnen Küchen dominiert ist und die eigentlichen Küchenbeschäftigten gar nicht im Gremium vertreten sind. Die Küchenleitungen im Gremium fassten sich aber durchaus als Arbeitnehmer\*innen auf. Außerdem sei es gut, wenn man als Küchenleiter\*in durch die Betriebsratsarbeit die Arbeitnehmer\*innenrechte kennt. Das Verhältnis des Betriebsrats der Küchen-GmbH zum Arbeitgeber sei dahingehend besonders, als man sich mit dem Wohlfahrtsverband kaum streitet, dafür aber mit einer weiteren Anteilseignerin (einer externen Firma) aneckt, deren eigener Betriebsrat eher arbeitgeberorientiert sei. Gegenüber dieser Anteilseignerin müsse man mit Nachdruck auf seine Betriebsratsrechte bestehen. Vorlageberechtigt und damit Ansprechpartner für den Betriebsrat sind der Geschäftsführer des Wohlfahrtsverbands und der Prokurist der externen Firma. Aller-

dings ist ein Mitarbeiter der externen Firma zwischengeschaltet, der in Beraterfunktion so etwas wie ein unterer Gebietsleiter ist. An diesen soll sich der Betriebsrat wenden, bevor er an den Geschäftsführer oder den Prokuristen herantritt. Herr Krämer äußert die Vermutung, dass sein zusätzliches Engagement im UBR der externen Firma auch deshalb missfalle, weil man dort versuche, den Betriebsrat „dumm zu halten“. Durch die UBR-Arbeit erfahre er viel vom Geschehen in den anderen Betrieben des Regionalverbands und deren Betriebsräten, was er für die Arbeit im örtlichen Betriebsrat verwenden kann.

Im Bereich Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie nimmt die Geschäftsfeldleitung anstelle der Einrichtungsleitungen die Arbeitgeberfunktion wahr. Das Verhältnis zu den Einrichtungsleitungen ist „spannend“ und häufig muss man an die Geschäftsfeldleitung herantreten, welche auch für die Kitas zuständig ist, so Frau Kraft. Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber sei aber alles in allem konstruktiv.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat des Wohn- und Pflegeheims, dem Frau Pilz angehört, und der Einrichtungsleitung in Arbeitgeberfunktion läuft gut. Der Heimleiter war früher Pflegedienstleiter und Mitbegründer des Betriebsrats. Er ist also mit den „Spielregeln“ vertraut, so dass sich vieles auf dem kurzen Dienstweg regeln lässt. Es sei aber auch ein komisches Gefühl, den ehemaligen Betriebsratskollegen nun als Chef zu erleben, z. B. in Mitarbeiter\*innengesprächen.

Herr Stegner ordnet das Verhältnis seines örtlichen Betriebsrats eines Wohn- und Pflegeheims zum Arbeitgeber als „angespannt“ ein. Prinzipiell erfahre die Mitarbeiter\*innenvertretung bei dem Wohlfahrtsverband aber eine hohe Akzeptanz, welche implizit auch von den örtlichen Leitungen gefordert werde.

### **Die Beziehung zwischen Betriebsräten und Belegschaft**

Die Akzeptanz der örtlichen Gremien bei den Beschäftigten ist, so Frau Meier, durchaus differenziert zu bewerten. Der Betriebsrat der Kindertagesstätten erfahre z. B. eine hohe Akzeptanz, was sich unter anderem an der regen Teilnahme an der Betriebsversammlung zeige.

Herr Krämer schätzt, dass der Betriebsrat der Küchen-GmbH ebenfalls eine hohe Akzeptanz bei der Belegschaft hat. Dies merkt er daran, dass der Betriebsrat häufig angefragt wird und es nach Aktivitäten des Betriebsrats (Betriebsversammlungen, Mitarbeiter\*innengespräche) verbreitet positive

Rückmeldungen gibt. Der Betriebsrat der Küchen-GmbH bezieht die Beschäftigten bei seiner Aktivitätenplanung mit ein: „Also, ich denke mal, wir hören ganz gut in die Belegschaft hinein und nehmen so Stimmungen und so weiter auf und versuchen das auch umzulenken“. So setzt man sich aufgrund der Schwierigkeiten, neues Personal zu finden, bei der Geschäftsführung dafür ein, durch ein besseres Arbeitsumfeld den Arbeitgeber attraktiver zu machen. Der Kontakt zur Belegschaft laufe neben dem Betriebsrat an sich auch über die gewerkschaftlichen Strukturen bei der Küchen-GmbH („Wir haben ja auch noch dieses zweite Medium, dass wir noch gewerkschaftlich miteinander organisiert sind, irgendwie“).

Der UBR ist daran interessiert, den Beschäftigten gegenüber Transparenz zu demonstrieren, was z.B. mittels eines Infoblattes zu seiner Arbeit geschieht. Einmal im Jahr findet eine Betriebsrätekonferenz unter Beteiligung aller Betriebsräte und der Geschäftsführung statt, deren zentrales Ergebnis ein etwa 40-seitiger Gesamtbetriebsratsbericht ist, in welchem jeder Betriebsrat seine Arbeit im abgelaufenen Jahr darstellt.

### **Der Nachfolgeprozess**

Im Jahr 2024 werde sie in Rente gehen, berichtet Frau Meier, und habe somit noch anderthalb Amtsperioden vor sich. Ob sie für die ersten beiden Jahre der Amtsperiode 2022–2026 noch einmal als Vorsitzende antreten will, kann sie noch nicht sagen, tendiert aber dagegen. In der Vergangenheit habe es bereits zwei personenscharfe Nachfolgeplanungen gegeben, die aber gescheitert seien: Vor etwa zwei Jahren hat Frau Meier das Thema „Nachfolge“ erstmals im UBR angesprochen. Ein Kollege aus dem Altenpflegebereich erklärte seine Bereitschaft, Vorsitzender des UBR zu werden, und besuchte mit Einverständnis des Arbeitgebers eine Fortbildungsreihe der Gewerkschaft ver.di für (ehrenamtliche) Führungskräfte, welche auch Frau Meier absolviert hatte. Im Jahr 2017 entschied sich der Kollege aber für eine berufliche Weiterentwicklung und gegen den UBR. Es wurde in der Folge ein weiterer Kollege aus dem Bereich der Altenpflege gefunden, der zur Übernahme des UBR-Vorsitzes bereit war (aufgrund seiner Größe soll der Bereich der Altenpflege möglichst den künftigen UBR-Vorsitzenden stellen). Dieser Kollege wurde dann aber nicht in den örtlichen Betriebsrat gewählt. Mit Herrn Krämer hat der UBR nun einen stellvertretenden Vorsitzenden mit Ambitionen auf den Vorsitz gewählt. Problematisch ist hier aus Frau Meiers Sicht, dass Herr Krämer nicht aus dem Wohlfahrtsverband, sondern der Gesellschaft für Küchen-

dienste stammt, was dazu führen könnte, dass er nicht die Akzeptanz der Geschäftsführung findet. Außerdem ist er wegen seines beruflichen Hintergrunds als Koch nicht so sehr mit den Kernthemen der Erziehungs- und Pflegeberufe vertraut. Frau Meier hat zwei Kandidatinnen im Blick, die ebenfalls die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung gezeigt hätten. Hierbei geht sie näher auf Frau Pilz ein. Diese sei sehr taff, reagiere in Gesprächen sehr überlegt und genieße auch schon eine gewisse Akzeptanz bei der Geschäftsführung. Wenn Frau Pilz bei den Monatsgesprächen mit der Geschäftsführung ein Thema anspricht, sei das Gegenüber sehr aufmerksam. Außerdem ist Frau Pilz Mitglied der Tarifkommission und zeigt sich auch hier sehr engagiert.

Frau Meier sieht es durchaus als Herausforderung, mit diesem die Nachfolge betreffenden Zwiespalt umzugehen. Herr Krämer betrachte sich als Kandidat für die Übernahme des Vorsitzes, wohingegen sie momentan einen erweiterten Kreis von möglichen Vorsitzenden sieht. Sollte Herr Krämer Vorsitzender des UBR werden, müsste er sich in die Bereiche der Altenpflege und Jugendhilfe eben einarbeiten.

Bevor sie das Thema Nachfolge im Rahmen einer Klausur bespricht, will Frau Meier erst mit den drei möglichen Kandidat\*innen alleine sprechen. Zudem will sie die Einschätzung einiger erfahrener Kolleg\*innen aus dem GA einholen. Ihr ist es sehr wichtig, dass alle mit dem einzuleitenden Nachfolgeprozess zufrieden sind und sich niemand ausgebootet fühlt. Es ist ihr Wunsch, dass ihr\*e Nachfolger\*in zuvor die Stellvertretung übernimmt. Grundsätzlich sollten Interessent\*innen am Amt des UBR-Vorsitzes keine Angst vor ihren großen Fußstapfen haben, sondern ihr eigenes Profil entwickeln.

Konkrete Formen, wie sie die Übergabe an ihre spätere Nachfolge regeln will, hat Frau Meier bisher noch nicht sondiert. Momentan liegt das Hauptaugenmerk auf der Entwicklung des Gremiums als Ganzes. Zum Beispiel werden im UBR Listen geführt, wer wann ausscheidet (oder auszuscheiden gedenkt), um frühzeitig die Nachfolge zu diskutieren. Im letzten Jahr gab es ein bundesweites Seminar des Wohlfahrtsverbandes für Betriebsrät\*innen zum Thema Nachfolgemangement, bei dem ein Handwerkskoffer mit Instrumenten präsentiert wurde. Die Seminarinhalte hat Frau Meier an die örtlichen Betriebsräte weitergegeben. Aus den Interviews und der Gruppendiskussion ging allerdings nicht hervor, dass der Handwerkskoffer bereits genutzt wurde.

Im Jahr 2017 begann Frau Meier, mit den Mitgliedern des GA Einzelgespräche (sogenannte Feedbackgespräche) zu führen. Dies will sie auch 2019

weiterverfolgen, da es neue Mitglieder im GA gibt. Themen der Gespräche sind Stärken und Schwächen, aber auch die Frage nach Ambitionen, sich stärker einzubringen und evtl. auch Ämter wie den Vorsitz zu übernehmen.

Ihr Vorgänger im Betriebsrat hat Frau Meier einen Ordner übergeben, in dem er ihr alle wesentlichen Informationen, auch wichtige Kontakte, zusammengestellt hatte. Diesen Ordner hat sie oft genutzt. Die Weitergabe von „Orga-Sachen“ und Kontakten ist auch für sie eine wichtige Komponente des anstehenden Übergabeprozesses.

In den örtlichen Betriebsräten wird das Thema Nachfolge laut Frau Meier nur selten aktiv angegangen und wenn, auch nur betriebsratsintern diskutiert. Lediglich einige Mitglieder aus dem GA des UBR wurden durch die Diskussion im UBR motiviert, das Thema auch auf der örtlichen Ebene zu behandeln.

Herr Krämer begründet seinen Status als möglicher künftiger UBR-Vorsitzender damit, dass er öfter – auch gegenüber der Geschäftsführung, z. B. im Monatsgespräch – den Mund aufmacht und andere UBR-Mitglieder sich bezüglich des Vorsitzes nicht in den Vordergrund drängen wollten. Er hat großen Respekt vor dem Amt, sowohl vor der Verantwortung als auch den dafür benötigten Kompetenzen (frei reden, Verhandlungen mit der Geschäftsführung). Herr Krämer glaubt, dass er noch Qualifizierung im Bereich Rhetorik benötigt. Interne Unterstützung in diesem Bereich könnte darin bestehen, dass Frau Meier ihm im Monatsgespräch eigene Parts gibt. Wegen der relativ langen Übergangsphase von ca. sechs Jahren könne er sich ausreichend auf das mögliche neue Amt vorbereiten. Eine Schwierigkeit bezüglich der Akzeptanz seiner Person seitens der Geschäftsführung sieht auch er darin, dass er zu einer Tochtergesellschaft und nicht zum Hauptunternehmen gehört. In der Gruppendiskussion betont Herr Krämer, dass für den Nachfolgeprozess eine offene Kommunikation wichtig ist. Er verweist auf die Wahlen beim Betriebsrat „Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie“, dessen Gremium den Vorsitzenden entgegen dessen eigener Erwartung nicht wiedergewählt hat. Dies sei für ihn der „worst case“.

Herr Stegner bezeichnet Frau Meier und ihren Vorgänger als große Persönlichkeiten, weshalb er sich nur schwer vorstellen kann, das Amt des UBR-Vorsitzenden zu übernehmen. Frau Pilz bezieht sich wie Herr Krämer auf die Wahl beim Betriebsrat „Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie“ und schließt daraus, dass bei einer Wahl „alles und nichts“ passieren kann. Über die Zukunft des GA sei bereits im kleinen Kreise gesprochen worden, da in absehbarer Zeit erfahrene Mitglieder ausscheiden. Um den UBR zu leiten, muss man aus Sicht von Frau Pilz schon einige Jahre im Gremium mitgearbeitet haben, um

den Arbeitsalltag im Vorsitz mitzubekommen. Ihre persönliche Zukunft im GA könne sie nicht einschätzen. Sie würde sich für eine\*n designierte\*n Vorsitzende\*n eine „klassische“ Einarbeitung wünschen (mitlaufen lassen, über die Schulter gucken lassen, anleiten, zeigen). Für Frau Stock wäre es wichtig, dass potenzialträchtige Kolleg\*innen selbständig Aufgaben bearbeiten, die Ergebnisse aber durch erfahrene Mitglieder prüfen lassen. Auch das Einbinden in offizielle Anlässe wie Personalgespräche oder Redebeiträge auf der Belegschaftsversammlung gehörten zur Vorbereitung.

Der Wissenstransfer beruht vor allem auf Lernen durch Teilnahme. Den neuen Mitgliedern im UBR zeigt Frau Meier das Ablagesystem sowie ähnlich wichtige Dinge für die UBR-Arbeit und nimmt sie zu Gesprächen mit der Geschäftsführung mit. Die Monatsgespräche mit der Geschäftsführung führt ohnehin der gesamte UBR. Frau Meier hat die Absicht, Herrn Krämer, aber auch anderen UBR-Mitgliedern vieles über die internen Abläufe mitzugeben. Hierbei gehe es um „Rituale“ beim Umgang zwischen Geschäftsführung und UBR und vor allem auch darum, wie einzelne Persönlichkeiten auf der Arbeitgeberseite so „ticken“. Diese Termine werden vor- und nachbesprochen. Bereits im Vorfeld kündigt Frau Meier an, was sie wie ansprechen will und mit welchen Reaktionen der Arbeitgeberseite sie rechnet. Es sei wichtig, ein Gespür für Menschen und Situationen zu vermitteln. Als Betriebsrät\*in müsse man sich auch in das Gegenüber hineinversetzen und Empathie aufbringen können.

Herr Krämer profitiert nach eigener Einschätzung sehr von der Zusammenarbeit mit Frau Meier, indem er ihr Vorgehen (z. B. in Gesprächen mit der Geschäftsführung) beobachtet und ihre vielfältigen Erklärungen aufnimmt. Unter anderem habe er gelernt, sich in andere hineinzuversetzen und auch deren Standpunkt zu verstehen. Er sauge alles, was er in der alltäglichen Zusammenarbeit mitbekomme, auf „wie ein Schwamm“. Frau Meier achtet aber nach Herrn Krämers Beobachtung darauf, dass alle Mitglieder in die Gespräche mit der Geschäftsführung einbezogen werden und dass jeder verantwortungsvolle Aufgabengebiete bekommt. Dass man das notwendige Wissen für die Übernahme des Vorsitzes in Datenbanken oder Checklisten festhalten kann, glaubt er jedoch nicht.

Frau Meier will die UBR-Mitglieder auch an ihre beruflichen Netzwerke heranführen. Einen Kollegen aus dem Bereich Altenpflege nimmt sie z. B. mit zu einer regionalen ver.di-Arbeitsgruppe Altenpflege, Herrn Krämer hingegen zu Treffen mit dem Betriebsrat eines regionalen Automobilherstellers, zu dem gute Kontakte bestehen. Auch am vierteljährlichen Betriebsrätefrühstück der SPD hat Herr Krämer schon teilgenommen. Bezüglich der Weiter-

gabe von Frau Meiers Netzwerken glaubt auch Herr Krämer, dass dies teils durch seine Teilnahme an den Gesprächen mit dem Arbeitgeber geschieht, aber auch dadurch, dass Frau Meier ihn zu diversen Betriebsrät\*innenzusammenkünften mitnimmt. Die persönlichen Beziehungen, die Frau Meier zu Teilen der Arbeitgeberseite aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit pflegt (z. B. duze sie sich mit dem Geschäftsführer), ließen sich aber kaum auf ihn übertragen.

Frau Meier plädiert für eine größtmögliche Offenheit bei der Kommunikation der Nachfolgepläne, insbesondere im UBR selbst. Der Geschäftsführung gegenüber ist sie zurückhaltend, weil die Planung der Nachfolge Sache des UBR sei. Der Belegschaft gegenüber hätten es die örtlichen Betriebsräte aufgrund der räumlichen Nähe zu den Beschäftigten leichter, Planungen direkt weiterzugeben. Für den UBR wird sie zum gegebenen Zeitpunkt über die Mitteilungsorgane („UB-Konkret“, Betriebsratsbericht) von den Plänen bezüglich der Nachfolge berichten. Es verstoße gegen Frau Meiers Demokratieverständnis, eine einzelne Kandidatur bei der Wahl über die Maßen zu pushen, führt sie in der Gruppendiskussion aus. Trotzdem werde irgendwann – von Seiten des GA, aber auch der Gewerkschaft – erwartet, eine\*n designierte\*n Vorsitzende\*n zu benennen. Dann muss der Prozess aber soweit gediehen sein, dass das Gremium dahintersteht. Trotzdem soll man Respekt vor der Wahl haben und auch als Vorsitzende\*r damit rechnen, nicht wiedergewählt zu werden.

Nach Frau Meiers Einschätzung kann sie als Vorsitzende die Nachfolge bis zu einem gewissen Grad steuern. So kann sie sich durch den designierten Vorsitz bei offiziellen Anlässen vertreten lassen, so dass die Geschäftsführung entsprechende Signale erhält. Man könne auch im direkten Gespräch andeuten, dass die Stellvertretung des Vorsitzes den Vorsitz übernehmen soll und man seitens der Geschäftsführung eine entsprechend respektvolle Behandlung erwartet. Herr Krämer berichtet, ein Großteil der Kolleg\*innen wisse bereits, dass er sich vorstellen kann, den UBR-Vorsitz zu übernehmen. Dies zu kommunizieren sei wichtig, damit die Kolleg\*innen Verständnis dafür aufbringen, dass er so viele Verpflichtungen für den UBR übernimmt.

Die Dauer der Zugehörigkeit zum Betrieb bzw. zum Betriebsrat ist aus Frau Meiers Sicht eine wesentliche Voraussetzung für das Amt als Vorsitzende\*r. Damit korreliert zwangsläufig auch das Alter. Als Zwanzigjährige\*r habe man es schwerer, sich Akzeptanz zu verschaffen. Ausgehend von sich selbst merkt sie an, dass auch der berufliche Hintergrund eine Rolle spielt. Als Erzieherin ist sie in Gesprächsführung geschult worden, was ihr nun bei Gesprächen mit der Geschäftsführung zugutekommt. Jüngere Kolleg\*innen,

die von Berufs wegen weniger rhetorisch beschlagen sind, würden von der Geschäftsführung eher herablassend behandelt. Frauen haben es nach Frau Meiers Einschätzung auch bei ihrem Wohlfahrtsverband schwer, in Spitzenpositionen zu gelangen. Immerhin seien aber zehn der fünfzehn Betriebsratsvorsitzenden weiblich. In dem Wohlfahrtsverband ist es als UBR-Vorsitzende\*r generell wichtig, über den Tellerrand des eigenen Betriebs zu blicken und auch gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch aktiv zu sein.

Würde er zum UBR-Vorsitzenden gewählt, würde er nicht „propagandistisch“ agieren, so Herr Krämer. Er würde sich dann als „Oberbetriebsrat“ sehen, der eine Sache repräsentiert und ausgleichend wirken muss. Auch die Organisation der Betriebsratsarbeit und die Delegation von Aufgaben sind aus seiner Sicht eine benötigte Fähigkeit von Vorsitzenden. Dies ist auch im UBR notwendig, auch wenn die Mitglieder zumeist erfahrene Betriebsrät\*innen sind. Ein Mindestmaß an Führung sei auch hier notwendig. Er verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass auch Frau Meier ab und an das Gremium zur Ordnung rufen muss, um die Tagesordnung in einer vertretbaren Zeit durchzubekommen.

### **Die Rolle der Gewerkschaft**

Frau Meier ist ehrenamtlich bis zur Bundesebene in der Gewerkschaft aktiv. Hierfür stehen ihr laut einem Tarifvertrag acht Tage Freistellung im Jahr zu. Die einzige im Unternehmen vertretene Gewerkschaft ist ver.di und der Regionalverband sei sehr geprägt von dieser Verbindung. Ein Grund für diese enge Beziehung zur Gewerkschaft sei, dass man mit ver.di vor zehn Jahren einen Haustarifvertrag erkämpft hat. Man habe auch einen sehr guten Betreuungsekretär.

Für Herrn Krämer hat die Gewerkschaft als „starker Partner im Hintergrund“ erhebliche Bedeutung. Man erhält seitens der Gewerkschaft rechtlichen Beistand und viele Informationen. Der zuständige Gewerkschaftssekretär ist gut erreichbar und kann weiterhelfen, wenn der Betriebsrat sich nicht sicher ist, wie er bestimmte Handlungen durchführen soll: „Ohne Gewerkschaft wäre das, glaube ich, sehr viel schwieriger, die tägliche Arbeit.“ Er selbst ist Gewerkschafter und wirbt auch bei seinen Kolleg\*innen für den Beitritt zur Gewerkschaft. Die Gewerkschaftsmitgliedschaft sei wegen der Tariffunktion und des Rechtsbeistands im Konfliktfall mit dem Arbeitgeber eine sehr wichtige Sache.

## Fazit

Ein standortübergreifendes Gremium, dessen Mitglieder von den örtlichen Betriebsräten entsendet werden, muss bei seiner Nachfolgeplanung den ungewissen Ausgang der Wahlen auf der örtlichen Ebene einkalkulieren. Ein Kandidat, der als potenzieller Nachfolger von Frau Meier gehandelt wurde, hat den Wiedereinzug in den lokalen Betriebsrat verpasst und konnte somit auch nicht mehr im UBR aktiv sein. Aus den Berichten der einzelnen UBR-Mitglieder über angefochtene Wahlen, Neuwahlen während der Wahlperiode wegen Unterschreitens der Mindestgremiengröße oder die überraschende Nichtwiederwahl inklusive Verwehrgung einer erneuten Freistellung für den bisher amtierenden Vorsitzenden zeigen, dass in den örtlichen Gremien ein hohes Fluktuationspotenzial liegt, welches sich auch auf die Nachfolgeplanung im UBR auswirken kann. Bilaterale und gruppensdynamische Konflikte sowohl auf der UBR-Ebene als auch in den örtlichen Betriebsräten können unmittelbare Folgen für die Nachfolgeplanung im UBR haben. Frau Meiers Ansatz, das Gremium möglichst als Ganzes zu entwickeln, könnte die Folgen überraschender Entwicklungen auf lokaler Ebene abmildern, da mehrere Personen potenziell den Vorsitz übernehmen könnten. Dieser Ansatz sollte möglicherweise (noch) stärker in den Vordergrund gerückt werden.

Im vorliegenden Fall wirken sich auch die Branche (hier der Sozialsektor) und der Betriebsaufbau des Regionalverbandes auf die Nachfolgeplanung im UBR aus. Bedenken gegen Herrn Krämer als künftigen Vorsitzenden liegen – sowohl bei ihm selbst als auch bei der amtierenden Vorsitzenden – darin begründet, dass Herr Krämer in keinem der Kernbereiche des Wohlfahrtsverbandes arbeitet, was zu einer mangelnden Akzeptanz seitens des Arbeitgebers führen könnte. Außerdem wird Fachwissen in den Bereichen Erziehung und Pflege als essenziell für einen UBR-Vorsitzenden angesehen.

Der Wohlfahrtsverband besitzt nach den Eindrücken aus der Fallstudie eine arbeitnehmer\*innenfreundliche und prinzipiell auch interessenvertretungs- und gewerkschaftsaffine Unternehmenskultur. Die liegt unter anderem in der Tradition des Verbandes und seinen Wurzeln in der Arbeiter\*innenbewegung begründet. Gerade auf Führungsebene hat die Beschäftigteninteressenvertretung einen hohen Stellenwert, was sich auch darin zeigt, dass örtliche Leitungen von höherer Ebene zurechtgewiesen werden, wenn sie die Rechte des Betriebsrats nicht beachten. Ferner waren einige Führungskräfte des Regionalverbandes zuvor selbst im Betriebsrat bzw. im UBR aktiv. Diese Führungskräfte bringen den Interessenvertretungsorganen von Haus aus eine hohe Wertschätzung entgegen. Die Betriebsratsarbeit im Allgemei-

nen und die die Nachfolgeplanung im Besonderen werden seitens des Arbeitgebers nicht erschwert, sondern eher unterstützt.

Die Gewerkschaft spielt eine bedeutende Rolle, auch wenn sie nicht in die Nachfolgeplanung involviert ist. Spätestens seit dem Streik 2009 ist die Gewerkschaft ein enger Partner des Betriebsrats. Der Streik zeigte dem Gremium, dass auch ein mitarbeiter\*innenorientierter Arbeitgeber konfliktorientiert auftreten kann. Außerdem scheint auch eine gute „Performance“ in der Tarifpolitik – z. B. als Mitglied der Tarifkommission wie im Fall von Frau Pilz – für eine spätere Kandidatur für den Betriebsratsvorsitz zu qualifizieren.

Der Nachfolgeprozess, der gemessen an dem avisierten Amtswechsel noch relativ am Anfang steht, ist noch durch ein relativ inkonsistentes Bild geprägt. In den Gesprächen werden zwei Szenarien hinsichtlich der Nachfolgeplanung genannt. Herr Krämer wurde zum zweiten Vorsitzenden gewählt, was offenkundig – sowohl er selbst, wie auch Frau Meier und Teile des GA sehen ihn als Anwärter auf den Vorsitz – eine „Kronprinzenrolle“ suggeriert. Gleichzeitig hat Frau Meier in Frau Pilz ein potenzialträchtiges UBR-Mitglied identifiziert, dem sie aufgrund seines Auftretens im Gremium und gegenüber dem Arbeitgeber den Vorsitz zutraut. Bisher scheint die Variante, dass Herr Krämer als zweiter Vorsitzender erster Anwärter auf den Vorsitz ist, von Herrn Krämer selbst und dem Gremium als gegeben angenommen zu werden. Frau Meier hat mittlerweile Zweifel, ob dies die beste Lösung ist. Zum einen sieht sie Schwierigkeiten, weil Herr Krämer nicht beim Wohlfahrtsverband selbst, sondern bei einer ausgegliederten GmbH beschäftigt ist. Des Weiteren sieht sie ihn als mitunter zu aufbrausend an. Ihre Zweifel bezüglich des eingeschlagenen Weges verstärken sich dadurch, dass sie in Frau Pilz eine mindestens gleichwertige Option ausgemacht hat. Diese zweite Option wurde allerdings noch nicht transparent kommuniziert. Auch Frau Pilz selbst weiß offenbar noch nichts von Frau Meiers Einschätzungen ihre Person betreffend. Hier wird eine mikropolitische Gemengelage offenbar, die möglichst bald in ein transparentes Verfahren überführt werden sollte. Für Frau Meier wird es darauf ankommen, die sich verfestigende Assoziation des Stellvertreter\*innenamtes mit der „Kronprinzenschaft“ hinsichtlich des Vorsitzes aufzuweichen, um eine breit angelegte Diskussion über ihre Nachfolge zu eröffnen.

### 4.7 Fallstudie 7: Gewerkschaftliche Bildungsstätte

Die siebte und letzte Fallstudie behandelt den Betriebsrat einer gewerkschaftlichen Bildungsstätte. Als Tendenzbetrieb gilt für sie kein Tarifvertrag. Ent-

sprechende Regelungen sind in den „Allgemeinen Anstellungsbedingungen“ geregelt, die der Betriebsrat mit der Arbeitgeberin aushandelt. Hier wird z. B. die wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden festgelegt. Die genaue Auslegung der Rahmenregelungen findet dann zwischen den örtlichen Betriebsräten und den jeweiligen Leitungen statt. Im Jahr 2014 hatte die gewerkschaftliche Bildungsstätte 98 Beschäftigte, darunter 63 Frauen (64%). Im Jahr 2018 waren es 100 Beschäftigte und der Frauenanteil betrug 61 Prozent.

Der hier betrachtete Betriebsrat hat fünf Mitglieder, von denen in der Wahlperiode 2014–2018 zwei Frauen waren. Zu Beginn der Wahlperiode 2018–2022 gehören ihm drei Frauen an. Das Durchschnittsalter lag zu Beginn der Wahlperiode 2014–2018 bei 50,2 Jahren. Ein Mitglied hatte 2014 bereits eine Gremienzugehörigkeit von zwölf Jahren vorzuweisen, ein weiteres ist seit acht Jahren im Betriebsrat, zwei Mitglieder blickten auf eine vierjährige Mitgliedschaft zurück. Ein Mitglied wurde 2014 erstmals in das Gremium gewählt. Hieraus ergibt sich eine durchschnittliche Gremienzugehörigkeit von 5,6 Jahren. Zu Beginn der Amtsperiode 2018 betrug das Durchschnittsalter 47,6 Jahre. Bis auf den neuen Vorsitzenden, der dem Gremium seit 2010 angehört, treten alle Mitglieder ihre erste Amtsperiode an. Das Gremium wurde sowohl 2014 als auch 2018 per Personenwahl bestimmt.

## Die interviewten Personen

*Frau Müller* ist 62 Jahre alt, arbeitet seit 40 Jahren als Verwaltungskraft in der gewerkschaftlichen Bildungsstätte und war von den 1990er Jahren bis 2018 im Betriebsrat aktiv. Von 2006 bis 2018 war sie Betriebsratsvorsitzende. Ihr Ruhestand steht kurz bevor. Sie gehört dem Betriebsrat nicht mehr an, fungiert aber als dessen Verwaltungsassistentin. An ihrer Arbeitgeberin schätzt sie, dass sie sich wirkungsvoll für verbesserte Bedingungen für Arbeitnehmer\*innen einsetzt. Sie selbst war während ihrer Ausbildung schon Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Durch ihren Wechsel zur Gewerkschaft konnte sie ihr gesellschaftspolitisches Engagement, das sich zuvor auf die Freizeit beschränkt hatte, auch hauptamtlich ausführen.

*Herr Kuntze* arbeitet seit 2006 im Betrieb, gehört seit 2010 dem Betriebsrat an und ist seit 2018 amtierender Vorsitzender. Er absolvierte eine Ausbildung zum Industriemechaniker bei einem Automobilhersteller und war in dieser Zeit Vorsitzender der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Das anschließende Studium hat er nicht abgeschlossen und arbeitet seitdem an mehreren Stationen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Als er in den Betriebsrat

gewählt wurde, hat es bereits einen Generationswechsel gegeben. Er wurde als einer von drei Personen aus dem pädagogischen Bereich vom damaligen Betriebsrat angesprochen, ob er kandidieren möchte. Frau Müller habe ihm und den anderen neuen Mitgliedern das Ankommen im Betriebsrat leicht gemacht, und er habe gut in die Betriebsratsarbeit hineinwachsen können. Bei seiner Betriebsratsarbeit profitiert er davon, dass er an der gewerkschaftlichen Bildungsstätte Seminare für Betriebsrät\*innen gibt. Herr Kuntze ist als Vorsitzender noch in verschiedenen Ausschüssen aktiv.

*Frau Vogel* ist 54 Jahre alt, stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats und arbeitet im AudioVisuellen Zentrum der gewerkschaftlichen Bildungsstätte. Hier werden unter anderem Filme für die Bildungsarbeit hergestellt. Außerdem unterstützt man Vertrauensleute, Senior\*innenkreise und weitere gewerkschaftliche Gremien durch Beratung und die Anfertigung von Filmen. Sie wurde von einem mittlerweile ausgeschiedenen Betriebsratsmitglied auf eine Kandidatur bei der Betriebsratswahl 2018 angesprochen, und da man sich nicht nur darauf verlassen könne, dass die anderen die Arbeit machen, habe sie sich zur Kandidatur entschlossen. Sie findet, der ehemalige Betriebsrat hat sehr gute Arbeit geleistet.

*Herr Roth* (40 Jahre) ist in der Haustechnik, insbesondere in der Veranstaltungstechnik beschäftigt. Er wurde 2018 zum ersten Mal in den Betriebsrat gewählt. Er sei von Kolleg\*innen gefragt worden, ob er für den Betriebsrat kandidieren wolle.

*Frau Gerlach* ist 60 Jahre alt und arbeitet seit 1995 in der gewerkschaftlichen Bildungsstätte, momentan am Empfang. Vorher war sie Beiköchin, konnte diese Arbeit aber aus gesundheitlichen Gründen nicht weiter ausüben. In der Wahlperiode 2014–2018 war sie Ersatzmitglied im Betriebsrat und ist Schwerbehindertenvertreterin. In dieser Rolle hat sie in der letzten Periode den Betriebsratssitzungen bereits beigewohnt, allerdings nur mit Stimmrecht, wenn sie als Ersatzmitglied teilnahm. Sie wird erneut zur Wahl zur Schwerbehindertenvertretung antreten, was dann aber, wie im Betriebsrat, ihre letzte Amtsperiode werde.

### **Die aktuelle Situation**

Durch einen Umzug, so Frau Müller, war der Betriebsrat in der jüngeren Vergangenheit mit einer Reduzierung von Arbeitsplätzen konfrontiert. In der Gruppendiskussion betont auch Frau Gerlach die „Personalfrage“. Es habe eine Reduzierung des Personalbestandes gegeben, aber die Arbeit sei nicht

entsprechend weniger geworden. Auch die Veränderungen der Arbeitsinhalte seien Thema im Betriebsrat. Frau Vogel ergänzt, durch die Arbeitsverdichtung gebe es einen erhöhten Krankenstand. Dies stehe, wie Arbeits- und Gesundheitsschutz allgemein, auf der Agenda des Betriebsrates. Frau Vogel gibt zu bedenken, dass das neue Gremium hierzu aber mehr Expertise braucht. Ein ehemaliges Betriebsratsmitglied, das sehr bewandert in Sachen Arbeitsschutz sei, arbeite auf Basis einer geringen Freistellung als sachkundiger Arbeitnehmer dem Betriebsrat immer noch ein wenig zu. Herr Roth ergänzt, da man unterschiedliche Beschäftigtengruppen (pädagogischer Bereich, Küche, Haustechnik, Verwaltung) im Haus hat, ergeben sich auch unterschiedliche Anforderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz, die zu berücksichtigen sind. Laut Frau Vogel ist ein weiteres Thema, das man sich gesetzt hat, eine stärkere und transparente Kommunikation mit den Beschäftigten. Beispielsweise gebe man mittlerweile einen Newsletter heraus.

Die Betriebsratssitzungen, so Herr Roth, verlaufen vergleichsweise weniger „formell“. Man führe auf den Tagesordnungen aus, was zu besprechen ist und welche Beschlüsse gefasst werden müssen. „So, wie es sein muss.“ Bei dem Seminar, das er vor kurzem besucht hat, seien wesentlich formellere Tagesordnungen „gebastelt“ worden.

Auf einer Klausursitzung kurz nach der Wahl habe der Betriebsrat versucht, sich Strukturen zu geben, z.B. wer für welche Bereiche im Haus zuständig ist, um dort für die Kolleg\*innen ansprechbar zu sein. Dies müsse sich nun erst einmal einspielen. Häufig fehle die Zeit, bestimmte Dinge voranzubringen. Frau Vogel merkt für sich selbst, dass ihre Stunden rapide nach oben gegangen sind, seit sie im Betriebsrat ist. Es macht ihr aber auch Spaß, ihre Projekte voranzubringen. Sie und die anderen neuen Mitglieder bräuchten aber noch Basiswissen, weshalb man einen Schulungsplan erstellt habe. Donnerstags vor der Betriebsratssitzung hat der Betriebsrat von 9.00 bis 12.00 Uhr eine Sprechstunde, welche auch gut angenommen werde. Diese fest für die Betriebsratsarbeit freigehaltene Zeit ermögliche es, auch Formalitäten zu erledigen, wenn keine Beratungen stattfinden. Sonst verlaufe die Betriebsratsarbeit eher zwischen Tür und Angel. Herr Roth glaubt, dass man insgesamt noch nicht so weit ist, in festen Strukturen zu arbeiten. Grundsätzlich halte man mindestens zwei Betriebsratsklausuren pro Jahr ab.

Herr Kuntze verweist auf die Rechtsprechung, welche dahin tendiere, dass allen Betriebsratsmitgliedern eine Freistellung von 20 bis 30 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit zusteht. Für ihn selbst wurde mit der Arbeitgeberin ausgehandelt, dass die Zahl der von ihm durchzuführenden Seminare auf die Hälfte reduziert wird. Dies komme ihm eher entgegen als eine pauschale

Freistellung von 50 Prozent, da sich mit der nun gefundenen Lösung sein Anteil an Büroarbeitszeit erhöht und er die Betriebsratsarbeit besser integrieren kann. Diese Lösung sei aber vorerst zur Probe eingesetzt, um Erfahrungen zu sammeln. Laut Betriebsverfassungsgesetz stehe dies dem Gremium nicht per se zu, aber der Betriebsrat sei von der Hausleitung gewollt und man wolle auch, dass er gute Arbeit machen kann, erklärt Frau Müller. Wenn Herr Kuntze im Seminar sei, könne er sich nur ausnahmsweise (wenn das Seminar im Team geleitet würde) für Betriebsratsangelegenheiten ausklinken. Dies sei bei Frau Müller anders gewesen. Sie habe als Verwaltungsmitarbeiterin viele Dinge zwischendurch erledigen können.

Die Teilnehmenden an der Gruppendiskussion betonen unisono, dass sie einen großen Teil der Betriebsratsarbeit in Eigenorganisation mit ihrer eigentlichen Arbeit in Einklang bringen müssen. Dies sei oft schwierig und man reize die flexible Arbeitszeit maximal aus. Bestimmte feststehende Termine wie die Betriebsratssitzungen werden der Schulleitung und den Teamleitungen vierteljährlich mitgeteilt, damit diese dies bei der Einsatzplanung berücksichtigen können. Frau Vogel merkt an, dass die anlassbezogenen Freistellungen für den Betriebsrat im Küchenbereich (Frau Gerlachs ehemaliger Arbeitsort) und in der Haustechnik (Herr Roth) ein Problem sind, weil kaum Kompensationskapazität besteht. Herr Roth kann z. B. nicht an den Betriebsratssitzungen teilnehmen, wenn er zeitgleich die technische Infrastruktur für Veranstaltungen gewährleisten muss.

### **Das Selbstverständnis als Betriebsrat**

Hauptaufgabe des Betriebsrats ist es laut Frau Müller, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten; denn von ihnen ist man gewählt worden. Betriebsratsarbeit sei Ehrenamtsarbeit. „Das heißt, dem muss man auch zur Ehre erreichen.“ Als Betriebsrät\*in ist man natürlich Ansprechpartner für die Arbeitgeberin, aber zuvorderst für die Beschäftigten. Man müsse immer das „Kollektiv“ im Blick haben. Einige Beschäftigte sähen den Betriebsrat als Stellvertretung, die ihre individuellen Interessen durchzusetzen habe („Ich möchte mehr Überstunden machen. Ich brauche die Kohle. Ich habe gebaut“). Hier müsse man darauf beharren, dass es Vereinbarungen gibt, die auch zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten getroffen wurden. Andersherum muss man auch Einzelprobleme daraufhin überprüfen, ob ein Regelungsbedarf für die Gesamtheit besteht und ggf. Verhandlungen mit der Arbeitgeberin aufnehmen. Für Frau Müller sind der Arbeits- und Gesund-

heitsschutz sowie Schichtsysteme und Teilzeitregelungen wichtige Regelungaspekte. Deshalb gibt es z. B. eine Betriebsvereinbarung Arbeitszeit, die besonders auf die Belange von Teilzeitkräften eingeht. Bei der Aushandlung haben Bildungsreferenten aus dem eigenen Haus unterstützen können, die Beispiele aus anderen Betrieben vorstellten.

Auch Herr Kuntze sieht seine Aufgabe in erster Linie in der Vertretung der Interessen der Beschäftigten. Erst dann kommt für ihn das Unternehmensinteresse, wenn es mit den Beschäftigteninteressen im Einklang liegt. Er führt ebenfalls an, dass der Betriebsrat sich nicht vorbehaltlos für die Interessen der Beschäftigten einsetzen kann, insoweit diese Interessen schädlich für die eigene Gesundheit sind. Er berichtet von einer Kollegin, die darum gebeten hat, Dauernachtschicht zu arbeiten, woraufhin Herr Kuntze mit Verweis auf die Gesundheitsrisiken die Unterstützung des Betriebsrates versagt hat. Als Vorsitzende\*r, so Herr Kuntze, muss man die Entscheidung des Gremiums vertreten, auch wenn die eigene Position bei einer Abstimmung keine Mehrheit erhält. Als Betriebsratsvorsitzende\*r sei man eine\*r unter vielen Gleichen, wenn auch mit einem breiteren Aufgabenspektrum. Ansonsten habe das Gremium nach demokratischen Prinzipien zu funktionieren, was man als Vorsitzende\*r gewährleisten müsse.

Frau Vogel und Herr Roth betonen, dass man als Betriebsrat die rechtlichen Funktionen auszufüllen hat. Darüber hinaus verfüge der Betriebsrat über einen großen Gestaltungsspielraum. Weil bis auf Herrn Kuntze und Frau Gerlach alle Mitglieder neu im Gremium sind, müsse man diesen Gestaltungsspielraum noch ausloten.

Frau Gerlach führt als Beispiel für die Bedeutung der Interessenvertretung die Umzugsmaßnahme an, die für einige Beschäftigtengruppen mit einer Neugestaltung der Arbeit und auch der Frage nach Stellenabbau verbunden war.

## **Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber**

Obleich die Arbeitgeberin die den Beschäftigteninteressen verpflichtete Gewerkschaft ist, sei ein Betriebsrat als „Gegenpart“ zur Arbeitgeberin nötig, so Frau Müller. Auch wenn es solidarischer und kollegialer als in der freien Wirtschaft zugehe, brauche es den Betriebsrat, insbesondere als Kontrollinstanz hinsichtlich der Einhaltung von Absprachen und Betriebsvereinbarungen. Diese Einschätzungen bestätigen alle Interviewteilnehmenden. In der gewerkschaftlichen Bildungsstätte träten wie in „normalen“ Betrieben Kon-

flikte mit der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber auf. Frau Gerlach berichtet, dass sie auf Seminaren erstaunt gefragt wurde, ob die Bildungsstätte tatsächlich einen Betriebsrat hat. Sie habe geantwortet: „Ja, Gott sei Dank! Da wird auch aufs Geld geguckt, aufs Personal geguckt.“ Die Beschäftigten seien Angestellte der Gewerkschaft und arbeiteten genauso „wie ihr da draußen“. In den Verhandlungen mit der Arbeitgeberin sei es aber durchaus ein Vorteil, wenn man auf grundlegende gewerkschaftliche Positionen verweisen könne, die dann auch im eigenen Haus berücksichtigt werden sollten, so Frau Müller. Herr Kuntze weist auf eingeschränkte Rechte des Betriebsrats eines Tendenzbetriebes hin. So darf in Tendenzbetrieben kein Wirtschaftsausschuss gebildet werden.

Aus Frau Gerlachs Sicht ist die Schulleitung „menschlich“, und darüber könne man froh sein. Der Schulleiter habe es am liebsten, wenn der Betriebsrat Probleme zuerst mit den Abteilungsleitungen regelt. Er habe viel um die Ohren. Er notiere sich zwar die Anliegen des Betriebsrats, aber es dauere immer, bis er auf sie eingeht: „Wenn die Leitung was geregelt haben will, dann muss das vorgestern gewesen sein und nicht heute oder morgen. Und wenn der Betriebsrat was regeln will, dann wird das immer hinausgeschoben. Immer hinausgeschoben. Und das ist das, was uns ärgert.“ Aber: „Also, wie gesagt, Leitung hätten wir Schlimmere treffen können. Im Großen und Ganzen verstehen wir uns mit der Leitung.“

Generell sei es ein gewisses Problem, dass man auch mit dem Schulleiter einen kollegialen Umgang auf Augenhöhe pflege und die Fronten deshalb nicht klar definiert seien, findet Herr Kuntze. Er könne zu seinem Schulleiter auch schon mal „Arschloch“ sagen, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen. Andererseits Sorge der kollegiale Umgang auch dafür, dass man sich als Betriebsrat nicht „bis ins Tiefste verkämpft“, weil man ja einem Kollegen gegenübersteht.

Der Kampf gegen die Arbeitsverdichtung, die es auch in der gewerkschaftlichen Bildungsstätte gebe, ist laut Herrn Kuntze für den Betriebsrat auch deshalb schwer, weil gerade die pädagogischen Mitarbeiter\*innen „politische Überzeugungstäter“ sind, für die die Arbeitszeit nachrangig ist, „und dann verkämpfst du dich dafür irgendwas als Betriebsrat in der Zusammenarbeit oder der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber, und deine Kolleginnen und Kollegen schaffen im Hintergrund schon mal Fakten, die dich dann ins Leere laufen lassen oder so [lacht]“.

In der praktischen Arbeit sei es für den Betriebsrat gut, dass man in einem „Laden“ arbeitet, der Seminare zu Mitbestimmung abhält und in dem viele Expert\*innen für einzelne Regelungstatbestände beschäftigt sind, findet Frau

Müller. Das Gremium profitiere davon, sich Ratschläge auf dem kurzen Dienstweg besorgen zu können. Herr Roth verweist in der Gruppendiskussion auf den Vorsitzenden, Herrn Kuntze, der Seminare für Betriebsrät\*innen gibt, und von dessen Wissen der Betriebsrat natürlich profitiere. Frau Gerlach ergänzt, dass man sich in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz an ein ehemaliges Betriebsratsmitglied wenden kann. Frau Vogel gibt zu bedenken, dass das Einholen von Sachverstand im eigenen Hause nicht ganz einfach ist. Schließlich sei man in vielen Bereichen zur Verschwiegenheit und zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberin verpflichtet, so dass man im Zuge von Nachfragen bei hausinternen Experten etliche Informationen gar nicht nennen dürfe. Aber um sich diese Informationen anzueignen, besuche man die Grundlagenseminare.

Man hat sich früh entschieden, in der Bildungsstätte einen Vertrauensleutekörper zu installieren, berichtet Frau Müller. Neben den pädagogisch Beschäftigten stamme die Mehrzahl der Arbeitnehmer\*innen aus dem Hausbetrieb. Bei diesen Beschäftigten, die im Gegensatz zum pädagogischen Personal aus der näheren Umgebung rekrutiert werden, könne man nicht davon ausgehen, dass sie eine „gewerkschaftliche Vorbildung“ mitbringen. Die Seminarteilnehmenden achteten aber sehr wohl darauf, wie die Arbeit in der Bildungsstätte organisiert sei und wie die Beschäftigten sich äußerten. Die Vertrauensleute sollen gewerkschaftliche Werte in der Belegschaft verankern.

### **Der Nachfolgeprozess**

Frau Müller war bereits stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats, als sich abzeichnete, dass ihr Vorgänger bald ausscheiden wird. Relativ schnell sei dann entschieden worden, dass sie die Nachfolge antreten solle. Der damalige Vorsitzende habe sie an die Hand genommen und zu Gesprächen und Verhandlungen mit der Hausleitung und dem Gewerkschaftsvorstand mitgenommen, was sehr hilfreich für sie gewesen sei.

Bei der Gewerkschaft, so Frau Müller, gibt es kaum Mitarbeiter\*innenfluktuation; Kündigungen seitens der Arbeitgeberin gebe es faktisch nicht und das Haus verlasse nur, wer in einem anderen Bereich der Gewerkschaft arbeiten oder außerhalb der Gewerkschaft Karriere machen will. Dies habe zur Folge, dass es etwa alle 30 Jahre Einstellungs- und altersbedingte Ausscheidungswellen gibt, was auch den Betriebsrat betrifft. Man sei deshalb bestrebt gewesen, frühzeitig neue Mitglieder zu gewinnen. Gremienmitglie-

der, die kurz vor dem Ausscheiden standen, hätten das Gremium vor Renteneintritt verlassen, um neuen Mitgliedern frühzeitig Platz zu machen und gleichzeitig noch als „sachkundige Arbeitnehmer“ dem Gremium zur Verfügung zu stehen.

Für die nun laufende Periode, in der drei der fünf Mitglieder Neueinsteiger\*innen sind, habe man darauf geachtet, dass die beiden Mitglieder, die im letzten Gremium vertreten waren und wegen ihres Alters dem Gremium auch noch einige Zeit zur Verfügung stehen, wiedergewählt werden und die Mitglieder, die kurz vor dem Ausscheiden aus dem Betrieb stehen, nicht mehr antreten. Letzteres gilt auch für Frau Müller selbst. Sie wurde allerdings nach ihrem Ausscheiden Verwaltungsassistentin des Betriebsrates und ist deshalb als Protokollantin noch bei den Sitzungen anwesend. So könne sie auch immer noch ihren „Senf“ dazugeben. Frau Müllers Rollenwechsel von der Vorsitzenden zur Assistentin wird von Frau Vogel, Frau Gerlach und Herrn Roth als Zeichen menschlicher Stärke gelobt. Frau Müller führe routiniert das Protokoll und könne während der Sitzung auch Verfahrensfragen und die Genese einzelner Vorgänge erläutern. Sie dränge sich dabei nicht in den Vordergrund oder versuche, Beschlüsse in eine bestimmte Richtung zu lenken. Viele Beschäftigte würden sich mit Problemen immer noch an Frau Müller wenden, weil dies noch so in den Köpfen sei. Frau Müller vermittele dann aber an das amtierende Gremium weiter.

Was den Übergangsprozess von sich auf Herrn Kuntze betrifft, glaubt Frau Müller, dass dieser wesentlich unaufwendiger zu händeln ist, als es damals zwischen ihr und ihrem Vorgänger der Fall war. Viel habe ihr gezeigt werden und in vieles habe sie sich einarbeiten müssen. Herr Kuntze habe durch seine Tätigkeit als Bildungsreferent, zuständig für Betriebsrät\*inenschulungen, ein profundes inhaltliches Wissen, das er auf die eigene Arbeit anwenden könne. Der Übergangsprozess konzentriere sich eher auf Organisatorisches wie das Ablagesystem. Außerdem erkundige sich Herr Kuntze ab und an bei ihr, wie frühere Entscheidungen zustande gekommen sind und welche Intentionen der Betriebsrat verfolgt hat.

Frau Vogel, Frau Gerlach und Herr Roth halten die Wahl von Herrn Kuntze zum Betriebsratsvorsitzenden für den richtigen Weg. Er sei als Einziger ordentliches Mitglied des letzten Gremiums gewesen und verfüge so über die meisten Kenntnisse über die operative Betriebsratsarbeit. Frau Vogel glaubt, dass Herr Kuntze gerade jetzt zum Beginn der Amtsperiode sehr viel Arbeit in den Betriebsrat investieren muss: „Ich beneide ihn immer noch nicht um diesen Vorsitz [...]. Und dann eben noch mit so vielen Greenhörnern auf einmal.“ Da gebe es schon ein „Ungleichgewicht von der Belastung

her“. Die neuen Mitglieder seien auch belastet, aber hätten halt einen geringeren „Output“.

Herr Kuntze spricht bezüglich des Zeitraums 2014–2018 von einem natürlichen Prozess. Irgendwie sei klar gewesen, dass er den Vorsitz übernimmt. Es sei nie offiziell über die Nachfolgeregelung gesprochen worden, aber in allen Gesprächen sei mitgeschwungen, dass er der nächste Vorsitzende werden soll. Dies sei auch der Belegschaft schon ein Stück weit so kommuniziert worden. „Also, es konnte gar keine andere Entwicklung geben. Und von daher war es auch nie so richtig ein Thema, dass wir uns da mal hingewetzt hätten und gesagt hätten: ‚Was heißt das in der Konsequenz oder so?‘ Aber im Endeffekt war das das Logischste, was passieren musste.“ Er und Frau Gerlach, die in der Periode 2014–2018 Nachrückerin war, hätten über den Vorsitz gesprochen: „Dann war das im Endeffekt so, dass wir uns in die Augen geguckt haben und nach allen Überlegungen, hin und her, war dann klar, dass wenn die Neuwahlen sind, 2018, und ich wiedergewählt werde, dass das Gremium halt relativ neubesetzt ist und ich dann wahrscheinlich nicht drum rumkommen werde, diese Krone des Betriebsratsvorsitzes zu übernehmen.“

Einen strukturierten, auf vorher definierte Inhalte bezogenen Wissenstransfer kann Frau Müller als solchen nicht feststellen. Es sei vielmehr ein Austausch von Erfahrungen, eine gemeinsame Erörterung bestimmter Sachverhalte. Das Thema Wissenstransfer sei vor der Wahl durchaus im Gremium besprochen worden. Dass sie nun als Verwaltungsassistentin für den Betriebsrat tätig sei, könne man als Wissenstransfer bezeichnen, weil sie für Fragen zur Verfügung stehe und auch organisatorische Vorgänge quasi im laufenden Betrieb erläutern könne. Natürlich ist es, so Herr Kuntze, momentan sehr bequem, dass man, wenn man eine Frage hat, bei Frau Müller vorbeigehen kann. Dies werde sich nach Frau Müllers Ausscheiden ändern. Auch Frau Vogel ist froh, dass Frau Müller dem Gremium noch als Verwaltungsassistentin zur Verfügung steht: „Sie ist im Moment so unser Brain.“ Generell ist sie froh, dass die ehemaligen Betriebsratsmitglieder noch nicht ganz abgewandert sind, sondern immer noch für Fragen zur Verfügung stehen. Weil Frau Müller ständig verfügbar sei, habe man bisher auch noch nicht ernsthaft darüber nachgedacht, welches Wissen noch transferiert werden muss. Herr Kuntze ist sich aber sicher, dass hierzu noch ein Austausch stattfinden wird. Allerdings könne man auch nicht alle Eventualitäten prognostizieren und es werde ein Restrisiko bleiben, dass einmal bestimmtes Wissen fehlen wird.

Was man nur schwer übertragen kann, so Frau Müller, ist die persönliche Haltung bzw. Einstellung. Dies bedeutet für sie, bei der Betriebsratsarbeit auch immer übergeordnete gewerkschaftliche Positionen zu beachten. Ferner

dürfe sie sich weder von der Arbeitgeberin den Schneid abkaufen noch sich von einzelnen Beschäftigten vereinnahmen lassen. Herr Kuntze bedauert, dass mit Frau Müller auch ein bestimmter Arbeitnehmer\*innentypus den Betrieb verlassen wird. Frau Müller habe Entscheidungen der Arbeitgeberin, mit denen sie nicht einverstanden gewesen sei, immer vernehmbar kritisiert. Ihr seien Aspekte wie autonomes Arbeiten wichtig gewesen. Sicher sei ihre Haltung auch durch ihr gewerkschaftliches Engagement entwickelt und gestärkt worden. Heute sei durch den „Hype des neoliberalen Wandels“ ein weitaus unkritischerer Arbeitnehmer\*innentypus entstanden, auch – wenn auch vielleicht nicht so ausgeprägt wie in der freien Wirtschaft – bei der Gewerkschaft.

Herr Kuntze betont, er konnte sich in den vorangegangenen Amtsperioden mit den Aufgaben eines Betriebsratsvorsitzenden vertraut machen. Bei Urlaub oder Krankheit Frau Müllers oblag ihm die Geschäftsführung. Zudem wisse er durch seine Tätigkeit als Bildungsreferent über die formalen Regeln der Geschäftsführung im Betriebsrat Bescheid. Das Wissen, über das Frau Müller verfügt und das er nicht besitzt, berichtet Herr Kuntze, ist historischer Art. Frau Müller sei seit den 1970er Jahren in der gewerkschaftlichen Bildungsstätte beschäftigt und kenne alle Entwicklungsstränge von Themen und damit verbundenen Personen. Dieses „Geschichtsbuch“ bekomme man nicht ersetzt. Es sei bei Personalangelegenheiten schon einmal interessant zu fragen, wie ein\*e Kolleg\*in zum Betrieb gekommen ist oder wie in der Vergangenheit in ähnlichen Fällen verfahren wurde. Hierzu habe man aber ein gutes Archiv, in dem man die entsprechenden Dokumente vorfindet.

Frau Müller ist sich sicher, dass Herr Kuntze ein sehr gutes Standing im Haus hat (z. B. beim Küchenpersonal, weil er ein guter Esser sei) und sie ihn nicht an vermeintliche Netzwerke heranführen muss. Was die Netzwerke betrifft, so Herr Kuntze, ist er in den meisten Kreisen, in denen Frau Müller eingebunden ist, ebenfalls aktiv. Dies gelte für die Betriebsratsarbeit, aber auch für die Gewerkschaftsarbeit allgemein sowie zivilgesellschaftliches Engagement, z. B. gegen Rassismus. Alles in allem glaubt Herr Kuntze nicht, dass der Betriebsrat nach Frau Müllers Ausscheiden von wichtigen Netzwerken abgeschnitten sein wird.

Angesprochen darauf, wie sie sich einen gelungenen Übergangsprozess bezüglich Herrn Kuntzes Nachfolge vorstellen, antworten Frau Vogel und Frau Gerlach, dass „Mitlaufen“ und „Learning by Doing“ ihre Devise ist und auch die entsprechenden Schulungen wichtig sind. Frau Vogel meint, wenn sich das Gremium einig ist, wer den Vorsitz übernehmen soll, kann man eine Menge an Vorbereitungen treffen, damit die betreffende Person nicht ins kalte Wasser fällt.

Frau Gerlach bemerkt, der stellvertretende Vorsitzende ist immer etwas näher am Vorsitzenden dran und bekommt mehr von dessen Aufgabenbereich mit als die anderen Mitglieder. Frau Vogel entgegnet, man kann auch andere ordentliche Mitglieder an den Vorsitz heranführen, wenn man sie zu den entsprechenden Schulungen schickt und ihnen Aufgaben aus dem Bereich des Vorsitzes überträgt. Allerdings komme ein neu gewähltes Mitglied aus ihrer Sicht nicht in Betracht. Sie sehe bei sich selbst, wie viel Neues auf einen zukomme und auf wie viele formelle Dinge man zu achten habe.

Herr Kuntze betont, dass er das Amt des Vorsitzenden nur für eine absehbare Zeit ausüben will. Er wolle gar nicht unbedingt an vorderster Stelle stehen, sondern könne sich auch vorstellen, aus der zweiten Reihe zuzuarbeiten. Er sei oft spontan und aufbrausend, was für eine\*n Vorsitzende\*n nicht immer gut sei. Nach einer möglichen Abgabe des Vorsitzes würde Herr Kuntze gerne im Gremium bleiben, unter anderem, weil er ein gutes Standing in der Belegschaft und bei den Wahlen auch die meisten Stimmen bekommen habe. Jetzt müsse man aber erst einmal die Zeit überbrücken, bis die anderen Mitglieder ihre Grundlagenbildung erhalten und theoretisch den Vorsitz übernehmen könnten. Er könne sich z. B. Frau Vogel als seine Nachfolgerin vorstellen. Diese arbeite sehr strukturiert und zeige sich in Verhandlungen ruhig und sachlich: „Die bleibt sachlich, ist da schön reflektiert und auch eine, wenn du der eine Aufgabe gibst, die sich dann da reinwühlt, reinbeißt, reinwühlt, das ernst nimmt. Das gilt für die anderen auch, ja, aber sie hat da auch schon durchaus so [...] Führungsqualitäten, wo ich sage: ‚Respekt, das kriege ich so nicht hin.‘“ Er will mit allen Gremienmitgliedern über die Nachfolgefrage sprechen und denkt, das könne man in ein bis zwei Jahren anstoßen und dann auch die weiteren Qualifizierungsmaßnahmen in Gang setzen.

Bei den regelmäßigen Klausuren des Betriebsrates während der Wahlperiode 2014–2018, führt Frau Müller aus, hat man sich mit dem nahenden Generationswechsel beschäftigt. Man habe sich zum Ziel gesetzt, jüngere Belegschaftsmitglieder, die auch eine Weile in der Interessenvertretung wirken könnten, für den Betriebsrat zu gewinnen („den Kollegen, der dann auch ein Jahr später geht, den braucht man nicht mehr anzusprechen“). Ferner habe man darauf geachtet, dass alle Sparten des Hauses im Betriebsrat vertreten sind. Zum einen sollten sich alle Beschäftigten vertreten fühlen. Zum anderen seien Betriebsrät\*innen auch immer Experten, was den eigenen Arbeitsbereich angeht. Man habe dann frühzeitig gezielt Kolleg\*innen angesprochen, ob sie sich vorstellen könnten, für den Betriebsrat zu kandidieren – dies ist sehr wichtig, wie Frau Müller betont, denn „man kann nicht sagen, jetzt hängt der Wahlaushang, jetzt sucht mal Kandidaten“. Hierbei sei es für den

Betriebsrat entscheidend gewesen, dass sich die potenziellen Kandidat\*innen mit der Betriebsratsfunktion identifizieren. Es könne nicht darum gehen, die beliebtesten Kolleg\*innen auszuwählen. Neben der Bereitschaft, sich in einen neuen Tätigkeitskomplex einzuarbeiten, müsse auch die persönliche Situation beachtet werden. Personen, die aufgrund von Kindererziehung oder der Pflege Angehöriger stark belastet sind, könne man nicht auch noch „mit Betriebsratsarbeit zuballern“. Auch Personen, die aufgrund ihrer Tätigkeit häufig außer Haus sind, kämen nicht in Betracht. Neben der persönlichen Ansprache potenzieller Kandidat\*innen habe man auch in den einzelnen Sparten die Belegschaften animiert zu überlegen, wer sich aus ihrer Sicht gut als Betriebsrät\*in eignen könnte. Entsprechende Personen sollten dann auch von ihren Kolleg\*innen zur Kandidatur animiert werden. Es sei wichtig, dass die Betriebsratsmitglieder in ihrem Bereich Akzeptanz erfahren. Schließlich müssten sie sich aus der alltäglichen Arbeit herausfiltern, was zu Missstimmungen führen könnte. Außerdem sollten die Beschäftigten das Gefühl haben, dass ihr\*e Spartenbetriebsrät\*in auch ihre Interessen vertritt. Die Verteilung der Betriebsrät\*innen über die Sparten habe man für die Periode 2018–2022 gut hinbekommen.

Wäre Herr Kuntze nicht in den Betriebsrat gewählt worden, hätte das Gremium ein Problem gehabt, mutmaßt Frau Müller. Es gebe halt das Risiko, dass die\*der designierte Vorsitzende nicht ins Gremium oder vom Gremium nicht in den Vorsitz gewählt wird. Allerdings könne man hier im Vorfeld Maßnahmen ergreifen. So ließe sich z.B. die Stimmung in der Belegschaft aufnehmen. Da bekomme sie einiges mit. Auch könne man dafür sorgen, dass die Wahl nicht in Urlaubszeiten (z.B. den Osterferien) stattfindet. Auch die Kandidat\*innen selbst sollten sich in der Belegschaft zeigen und das Gespräch suchen. Ferner habe Frau Müller Gespräche geführt, wenn ein Bereich zwei Kandidat\*innen platzieren wollte, und darauf hingewiesen, dass durch das Splitten der Stimmen möglicherweise beide am Ende hinten runterfallen. Die Überlegungen zur Akzeptanz in der Belegschaft solle man freilich schon anstellen, bevor man die Kandidat\*innen benenne. Hierbei sei auch zu beachten, dass eine bestimmte Person, die in der Küche akzeptiert sei, vielleicht weniger Anklang in der Verwaltung finden könnte.

### **Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft**

Frau Gerlach schätzt den Bekanntheitsgrad des Betriebsrats als sehr hoch ein: „Das weiß jeder, wer im Betriebsrat ist.“ Aufgrund der überschaubaren Grö-

ße des Betriebs kennen die Betriebsrät\*innen die meisten Beschäftigten persönlich (Herr Roth: „Gut, bei den Mädels in der Küche ist mein Namensgedächtnis nicht so gut, aber sonst würde ich wirklich fast sagen, dass ich hier jeden mit Namen kenne“). Neben den obligatorischen Belegschaftsversammlungen gibt der Betriebsrat mittlerweile einen Newsletter heraus und versucht, durch die Festlegung von Zuständigkeitsbereichen für die einzelnen Hausbereiche die persönliche Kommunikation mit den Beschäftigten auszubauen, berichtet Frau Vogel. Darüber hinaus erhofft man sich auch Impulse und Anregungen für die Betriebsratsarbeit, ergänzt Frau Gerlach.

Die Betriebsversammlungen versucht man etwas aufzulockern, berichten Frau Vogel und Frau Gerlach: Nach dem Bericht, auf welche zu bearbeitenden Themen der Betriebsrat sich auf der letzten Klausur festgelegt hat, wurden die Beschäftigten gebeten, diese Arbeitsgebiete mittels der Vergabe von Klebepunkten zu gewichten. Der Betriebsrat will, so Herr Kuntze, den Beschäftigten nicht vorgefertigte Lösungen präsentieren, sondern die Beschäftigten als einen Bestandteil des Problemlösungsprozesses auffassen, „weil ansonsten habe ich die Situation, ich regele was und dann kriegen sie das Ergebnis vor den Kopf geknallt und dann heißt es halt entweder super oder scheiße. Wenn ich die Leute aber an dem Prozess beteilige, dann wissen sie auch, warum das Ergebnis so [ist], wie es ist, oder wie es zustande kommt [...], und sie können sich mit diesem Ergebnis nochmal ganz anders da identifizieren, wie ein Mensch, der Stellvertreterpolitik oder sonst etwas, da für sie gemacht hat. Das ist eigentlich so auch das, mein Anspruch an so eine Arbeit.“

Frau Vogel merkt an, dass ihr Betriebsrat gegenüber anderen Gremien in Sachen Kommunikation mit der Belegschaft sicher einen Vorteil hat, weil man über die Kompetenzen von Pädagog\*innen verfügt, weiß, wie man Filme macht und auch andere Inszenierungen auf die Beine stellt: „Da würde ich jetzt sagen, dass man, wenn man das mit irgendeiner Stahlbude vergleicht, als Betriebsratsgremium, da haben wir natürlich einen anderen Wissensschatz.“

### **Die Rolle der Gewerkschaft**

Für Frau Müller hat die Gewerkschaft als schützende Gemeinschaft und Orientierung gebende Wertevermittlungsinstanz eine herausragende Bedeutung. Frau Müller sei in der Gewerkschaft sozialisiert worden und fühle sich verpflichtet, deren Werte zu leben. Das bedeute für sie, dass neben der Durch-

setzung des Betriebsverfassungsgesetzes auch die Durchsetzung gewerkschaftlicher Werte für ihre Betriebsratsarbeit essenziell sei. So gelte es, Werte wie Solidarität und Toleranz zu verteidigen und deren Befolgung auch bei der Belegschaft einzufordern. Natürlich, so Frau Müller weiter, gibt es neben den Grundwerten auch innerhalb der Gewerkschaft unterschiedliche Einstellungen und Haltungen zu bestimmten Themen. Dort müsse man sich dann seine eigene Position suchen.

Für Herrn Kuntze bedeutet „Gewerkschaftsarbeit, halt nicht nur hier im Haus einen guten Job zu machen, sondern es heißt halt auch, darüber hinaus Engagement zu zeigen“. Schließlich verlange man auch von den Mitgliedern, dass sie sich ehrenamtlich für die Gewerkschaft engagieren. Herr Kuntze macht eine Veränderung in der Einstellung der Beschäftigten zur Gewerkschaft aus: Früher (dazu zählt er auch seine Generation) habe die Gewerkschaft immer im Mittelpunkt gestanden. Arbeitszeit, Familie und Freunde seien zweitrangig gewesen. Dies habe sich mittlerweile geändert und jüngere Kolleg\*innen legten mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Und auch er merke für sich, „dass ich dann an der ein oder anderen Stelle vielleicht nicht mehr nur so unterwegs bin nach dem Motto: ‚Ich liebe die Gewerkschaft, sie ist mein Leben.‘“

Herr Kuntze weiß nicht, ob die die Gewerkschaft Angebote zur Nachfolgegestaltung in Betriebsräten vorhält, und auch das PEPP-Projekt der IG Metall ist ihm nicht bekannt. Er würde das Thema im Vorsitzendenprogramm vermuten, weiß aber nicht, ob es da behandelt wird. Er selbst gibt vorwiegend Seminare für neue Betriebsrät\*innen, bei denen andere Themen der praktischen Betriebsratsarbeit behandelt werden. Die Neugewählten würden auch noch nicht an den Ausstieg denken.

Er berichtet abschließend von dem Betrieb, in dem er gelernt hat. Dort habe der Betriebsratsvorsitzende nach 35 Jahren Amtszeit seinen Nachfolger ohne Rücksprache mit dem Gremium bestimmt. Dies habe für solche Turbulenzen gesorgt, dass im Betriebsrat mittlerweile sieben Listen einer Gewerkschaft vertreten sind, deren Streitigkeiten auch Jahre nach dem Wechsel im Vorsitz das Betriebsratsgeschäft prägen würden.

### Fazit

Die Nachfolgeplanung im Gremium nahm nach Einschätzung der Beteiligten einen zwangsläufigen Verlauf. Herr Kuntze war als stellvertretender Vorsitzender mit der einschlägigsten Gremienerfahrung der folgerichtige Kandi-

dat für den Vorsitz. Schon in den vergangenen Perioden war der Betriebsrat bestrebt, eine Gremienzusammensetzung zu erreichen, die es ermöglicht, potenzielle Kandidat\*innen für den Vorsitz an ihre Aufgabe heranzuführen. Dies gelang unter anderem dadurch, dass kurz vor dem Renteneintritt stehende Mitglieder vorzeitig aus dem Gremium ausschieden und Platz für Jüngere machten, denen sie aber noch mit Rat zur Seite standen. Durch eine frühzeitige Ansprache neuer Kandidat\*innen für den Betriebsrat und den engen Austausch mit den Beschäftigten konnte man erreichen, dass das Gremium planungsgemäß besetzt wurde. Hierbei war vor allem die mittlerweile ausgeschiedene Vorsitzende aktiv, die aufgrund ihrer langen Dienstzeit zum „Inventar“ der Bildungsstätte gehört. Dank ihres Gespürs für Menschen und Stimmungen in den einzelnen Betriebsbereichen konnte sie „Überraschungen“ bei der Wahl vorbeugen.

Der Einfluss der Gewerkschaft ist in diesem Fallbeispiel einer gewerkschaftlichen Bildungsstätte in vielfacher Hinsicht unverkennbar. Er korreliert stark mit anderen Einflussfaktoren, die in den anderen Fallstudien separat behandelt wurden. Zum Beispiel ist Herrn Kuntzes berufliche Tätigkeit als Bildungsreferent für Betriebsratsschulungen prägend für sein Agieren als Vorsitzender. Die Gewerkschaft fungiert in diesem Fall auch als Arbeitgeberin. Zwar bleiben die üblichen Konflikte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber auch in der gewerkschaftlichen Bildungsstätte nicht aus, aber insgesamt wird dem Betriebsrat mit großem Wohlwollen begegnet, was sich unter anderem in den großzügigen Freistellungsregelungen für die Vorsitzenden zeigt. Letztlich sind auch gewerkschaftliche Werte, insbesondere bei Frau Müller und Herrn Kuntze, prägend für das Selbstverständnis des Betriebsrats. Dieses wertebasierte Handeln geht über die Ausgestaltung der Interessenvertretung an sich hinaus und zeigt sich auch in der Verpflichtung gegenüber Werten wie Toleranz und Vielfalt. Diese Werte spielen auch bei der Rekrutierung neuer Kandidat\*innen für den Betriebsrat eine wesentliche Rolle.

Auch die Beschaffenheit des Betriebs wirkt sich durchaus auf das Betriebsratshandeln im Übergangsgestaltungsprozess aus. Der Betriebsrat ist bestrebt, sämtliche Bereiche des Hauses abzubilden, und arbeitet vor den Wahlen auf eine entsprechende Listenstruktur hin. Hierbei hat auch die Beziehung des Betriebsrats zur Belegschaft eine Bedeutung. Der Betrieb ist mit etwa 100 Beschäftigten durchaus familiär geprägt und die meisten Beschäftigten sind den Betriebsratsmitgliedern persönlich bekannt. So kann durch persönliche Ansprache einzelner Bereiche erreicht werden, dass sie sich auf eine\*n Kandidat\*en aus ihrer Mitte einigen und diese\*n dann mit ihren Stimmen auch sicher ins Gremium bringen.

Die individuellen Dispositionen der Protagonist\*innen wirken maßgeblich auf das Handeln des Gremiums im Nachfolgeprozess ein. Bezogen auf den neuen Vorsitzenden Herrn Kuntze lässt sich feststellen, dass die Mischung aus seiner Gremienerfahrung, seinem guten Standing in der Belegschaft und seiner beruflichen Qualifikation ihn zum natürlichen designierten Vorsitzenden gemacht haben. Frau Müller hat den Übergangsprozess durch ihre Entscheidung, vom Amt der Vorsitzenden ins dritte Glied zu rücken und nun als Verwaltungsassistentin des Betriebsrats zu fungieren, maßgeblich unterstützt. Durch diesen sicher ungewöhnlichen Schritt, für den sie bei ihrem ehemaligen Gremium Hochachtung genießt, konnte Frau Müller den Übergangsprozess mit Rat und Tat unterstützen. Gleichzeitig konnten dadurch die Plätze im Gremium von Mitgliedern besetzt werden, die (bis auf Frau Gerlach) dem Gremium noch längere Zeit zur Verfügung stehen. Dies könnte sich erneut auszeichnen, wenn Herr Kuntze (wie angekündigt) in der folgenden oder der darauffolgenden Wahlperiode den Vorsitz zugunsten einer normalen ordentlichen Mitgliedschaft abgeben wird. Bis dahin könnte sich beispielsweise die stellvertretende Vorsitzende Frau Vogel mit den Amtsgeschäften vertraut machen und zumindest in der ersten Zeit noch von der Unterstützung durch Frau Müller profitieren.

## 5 ÜBERGREIFENDE INTERPRETATION

---

Die fallstudienübergreifende Interpretation besteht aus zwei Teilen. Zuerst werden die in den Fallstudien thematisierten Prozesse dahingehend eingeordnet, welche Elemente der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung in welchem Ausmaß zum Tragen kamen bzw. kommen. In einem zweiten Schritt wird ein heuristisches Modell zu Einflussfaktoren auf Betriebsratshandeln im Übergangsprozess vorgestellt und die einzelnen Einflussfaktoren an den Fallstudien gespiegelt.

### 5.1 Einordnung der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung

Einleitend ist an dieser Stelle zu betonen, dass die folgende Einordnung keine Bewertung hinsichtlich des Erfolgs der stattgefundenen Prozesse darstellt bzw. darstellen kann. Zum einen war das Untersuchungsdesign so angelegt, dass die zweite (und in manchen Fällen die erste) Erhebung kurz nach den Betriebsratswahlen stattfand. Es wäre vermessen, nach einem solch kurzen Zeitraum seit dem Wechsel im Vorsitz eine Erfolgsbewertung vornehmen zu wollen. Außerdem existieren keine allgemein geteilten Kriterien für eine summative Evaluation mit dem Ziel einer Bewertung des Erfolgs der stattgefundenen Maßnahmen. Die möglichen Kriterien für eine Erfolgsmessung sind vielschichtig. Sie können sich auf die Binnenfunktionsweise des Gremiums beziehen, sollten aber auch das funktionale Handeln des Betriebsrats gemäß seinen institutionellen Grundlagen einbeziehen. Ein solcher Kriterienkatalog muss noch entwickelt werden. Dies sollte in Zusammenarbeit mit den zentralen Akteur\*innen der betrieblichen Mitbestimmung geschehen.

Eine detaillierte Beschreibung einzelner Elemente beinhaltet die Broschüre „Nachfolgemanagement und Personalentwicklung im Betriebsrat. Praxistipps für den Generationswechsel“ der IG Metall (IG Metall Vorstand 2017). Dargestellt wird die Handhabung des Generationswechsels in Betriebsräten anhand eines Schemas für operative und strategische Personalplanung im Betriebsrat (IG Metall Vorstand 2017, S. 8), welche die Komponenten „Personalbestandsplanung“, „Personalbedarfsplanung“, „Personalgewinnungsplanung“, „Personalentwicklungsplanung“ und „Personaleinsatzplanung“ beinhaltet. In Anlehnung an die Broschüre der IG Metall lassen sich vier relativ allgemeine Elemente der Nachfolgeplanung und Übergangs-

gestaltung herausfiltern, die im Folgenden auf die Fallstudien angewendet werden. Hierbei handelt es sich um:

- die Identifizierung anstehender Übergangssituationen und die Thematisierung des Generationswechsels,
- die Gewinnung von Kandidat\*innen für wichtige Positionen wie den Vorsitz, aber auch allgemein für den Betriebsrat,
- die Gestaltung des Nachfolgeprozesses und
- den Wissenstransfer.

In [Fallstudie 1](#), die den Betriebsrat eines Selbsthilfereins für Menschen mit Behinderung zum Gegenstand hat, wurde der anstehende Wechsel im Vorsitz etwa ein Jahr vor der Betriebsratswahl 2018 zum Thema. Der Vorsitzende wollte bis zum Renteneintritt im Gremium bleiben und auch als Vorsitzender abtreten. Die Diskussion des anstehenden Übergangs wurde vorwiegend zwischen dem Vorsitzenden und seinem Stellvertreter geführt. Der stellvertretende Vorsitzende nahm die Rolle des designierten Vorsitzenden ein. Für den Betriebsrat als Ganzes wurden keine Anstrengungen hinsichtlich der Gewinnung neuer Mitglieder unternommen. Die Wahl ergab eine Umstrukturierung des Gremiums. Neue Mitglieder, die ihre Kandidatur nicht mit dem bestehenden Gremium besprochen hatten, zogen in den Betriebsrat ein. Der Entschluss, für die Betriebsratswahl zu kandidieren, erfolgte zumeist aus eigenem Antrieb oder durch Ermunterung durch Kolleg\*innen. Eine Ansprache potenzieller Kandidat\*innen durch den Betriebsrat unterblieb offenbar. Es wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um den Nachfolgeprozess zu gestalten. Dieser blieb weitestgehend eine Angelegenheit zwischen dem scheidenden Vorsitzenden und seinem designierten Nachfolger. Man nahm Coachings und Beratungen hinsichtlich der Übergangsgestaltung in Anspruch. Allerdings wurden die dort erarbeiteten Maßnahmen nicht nachhaltig in die Betriebsratspraxis integriert, wie die beiden selbst einräumen. Die Gestaltung des Nachfolgeprozesses wurde nach der Wahl von neuen Gremienmitgliedern prinzipiell in Zweifel gezogen und dem Vorsitzenden und seinem designierten Nachfolger wurde die Zustimmung zu einer weiteren Coachingmaßnahme verwehrt. Der Wissenstransfer umfasste im Wesentlichen Lerneffekte bei der Zusammenarbeit und die Weitergabe von Wissen über die „informelle Betriebsstruktur“. Die ordentlichen Gremienmitglieder erhielten die obligatorischen Schulungen. Bei den regelmäßig stattfindenden Betriebsratsklausuren waren Übergangsgestaltung und Wissenstransfer nur Randthemen. Die Notwendigkeit einer Übergangsgestaltung wurde also durchaus gesehen, und es wurden auch Maßnahmen eingeleitet. Allerdings

beschränkten sich diese vorwiegend auf den Vorsitzenden und seinen Stellvertreter. Eine stärkere Einbindung des Gremiums hätte möglicherweise die nach der Wahl auftretenden Irritationen mindern können. Ein gezieltes Recruiting oder zumindest ein „Hineinhören“ in die Belegschaft hätte die Möglichkeit eröffnet, mit den neuen Kandidat\*innen ins Gespräch zu kommen und über die Pläne zur Nachfolgegestaltung zu informieren. Die Behebung der vom designierten Vorsitzenden selbst erkannten Defizite bei der Kommunikation mit der Belegschaft stellt eine zentrale Herausforderung für den Betriebsrat in der laufenden Wahlperiode dar.

Ähnlich wie im vorangegangenen Fall begann die Wahrnehmung der anstehenden Übergangssituation beim Betriebsrat eines Klinikverbundes ([Fallstudie 2](#)) mit einer Rentenauskunft für die amtierende Vorsitzende über den möglichen Renteneintritt im Herbst 2018. Das Thema Übergangsgestaltung wurde aber nicht kontinuierlich behandelt. Außerdem herrschte lange Zeit im Gremium keine Klarheit darüber, wann die Vorsitzende ausscheiden möchte. Es entbrannte in der Folge ein Konflikt zwischen der amtierenden Vorsitzenden und ihrer designierten Nachfolgerin darüber, wer von beiden zu Beginn der neuen Wahlperiode den Vorsitz übernimmt. Dieser Konflikt schien eine – vor allem das Gremium einbeziehende – Planung des Übergangsprozesses weitestgehend zu verhindern. Die stellvertretende Vorsitzende war als neue Vorsitzende gesetzt, zentral war lediglich die Frage, wann sie das Amt übernehmen soll. Zwei weitere Mitglieder sollten nach Willen des Gremiums in der nächsten Wahlperiode mehr Verantwortung übernehmen. Eines der beiden wurde später auch zum stellvertretenden Vorsitzenden in 50-Prozent-Freistellung gewählt. Das andere unterlag in der Abstimmung um die Freistellung einer neu ins Gremium gewählten Kandidatin. Die Gestaltung des Übergangsprozesses zwischen der scheidenden Vorsitzenden und ihrer Nachfolgerin wurde von beiden Protagonistinnen wie auch vom Gremium kaum thematisiert. Dies scheint auch z.T. nachvollziehbar, weil die beiden seit langer Zeit als Duo dem Betriebsrat vorstanden und die designierte Nachfolgerin die Vorsitzende in Abwesenheitszeiten des Öfteren vertrat. Der Wissenstransfer im Gremium beschränkte sich vor der Wahl auf die obligatorischen Seminare und das Lernen im Arbeitsalltag. Die seit dem Spätsommer 2018 amtierende neue Vorsitzende hat sich vorgenommen, das gesamte Gremium stärker in die Arbeit einzubinden und alle Mitglieder intensiver an der inhaltlichen Vorbereitung von Betriebsratsentschlüssen zu beteiligen. Resümierend lässt sich festhalten, dass die Intransparenz über die Pläne zur Besetzung des Vorsitzes nach der Wahl 2018 einer strukturierten Nachfolge- und Übergangsplanung (nicht nur bezogen auf den Vorsitz) nicht förderlich war.

Im Betriebsrat des psychiatrischen Klinikums, der Gegenstand von [Fallstudie 3](#) war, wurde der anstehende Wechsel im Vorsitz zum Thema, als die Amtsinhaberin während der abgelaufenen Periode ankündigte, zwar nach der nächsten Wahl weiter dem Gremium angehören, aber nicht mehr den Vorsitz einnehmen zu wollen. Allerdings war dieser Umstand kein zentrales Thema der Diskussionen im Gremium. Auch in der Vergangenheit wurde die Besetzung des Vorsizes erst in der konstituierenden Sitzung konkret und offiziell thematisiert. Während der abgelaufenen Wahlperiode war der anstehende Wechsel im Vorsitz allenfalls Gesprächsthema außerhalb der Sitzungen, z. B. auf dem Parkplatz. Ein systematisches Bemühen, eine\*n Kandidat\*en für den Vorsitz zu finden, gab es nicht. Dem mittlerweile amtierenden Vorsitzenden wurde lediglich verklausuliert und oft scherzhaft signalisiert, dass das Gremium seine Kandidatur begrüßen würde. Das Gremium blieb bis auf altersbedingte Abgänge, die durch die Nachrücker\*innen aus der letzten Wahlperiode kompensiert wurden, identisch. Entsprechend der Verlagerung der Personalentscheidung auf die konstituierende Sitzung blieb eine aktive Gestaltung des Nachfolgeprozesses aus. Gleiches gilt zwangsläufig auch für einen systematischen Wissenstransfer. Der frühere designierte und nun amtierende Vorsitzende kündigte allerdings an, einen Bildungsplan mit Blick auf die nächste Amtsperiode 2022–2026 erstellen zu wollen. Zwar ist ein strukturierter Übergangsprozess hinsichtlich des Vorsizes weitestgehend ausgeblieben. Dennoch ist das Gremium in seiner Funktionsweise weniger abhängig von einem die Betriebsratsarbeit dominierenden Vorsitz, als dies bei vielen anderen Gremien der Fall ist. Dies verdankt sich der ausgeprägten Arbeitsteilung dieses Betriebsrates, die sich in der Verteilung der Teilfreistellung widerspiegelt. Außerdem sind im Gremium mehrere ehemalige Vorsitzende vertreten, die ihre Erfahrung in den Betriebsratsalltag einbringen. Diese Fallstudie zeigte grobe Konturen eines Modells der Relativierung des Vorsizes zugunsten einer arbeitsteiligen Ausrichtung des Betriebsrats. Konsequenterweise müsste sich hieran auch die künftige Rekrutierung und Begleitung neuer Betriebsratsmitglieder orientieren. Dank diesem breit gestreuten Kompetenzniveau im Gremium könnte die Übergangsplanung hinsichtlich des Vorsizes im Vergleich zu anderen Gremien auch in Zukunft in den Hintergrund rücken. Wichtig ist dann allerdings, dass sich das Gremium als Ganzes kontinuierlich so weiterentwickelt, dass auf der konstituierenden Sitzung eine Vielzahl potenzieller Kandidat\*innen vorhanden ist, die die Amtsgeschäfte „spontan“ übernehmen könnten.

Im Betriebsrat der Niederlassung eines Zustell- und Logistikdienstleiters ([Fallstudie 4](#)) wurde der anstehende Generationswechsel zur Mitte der abge-

laufenen Wahlperiode thematisiert und die Übergangsgestaltung eingeleitet. Zu diesem Zeitpunkt schied die stellvertretende Vorsitzende aus und es war klar, dass der Vorsitzende zur nächsten Wahl nicht mehr antritt. Der Vorsitzende setzte sich fortan für die Verjüngung des Gremiums ein. Dies bedeutete auch, dieses Vorhaben bei den einflussreichen Betriebs- und Ortsgruppen der Gewerkschaft durchzusetzen, die ein institutionalisiertes Mitwirkungsrecht bei der Aufstellung der ver.di-Liste für die Betriebsratswahl besitzen. Die Suche nach neuen Kandidat\*innen für den Betriebsrat findet fortlaufend statt. Man achtet auf Beschäftigte, die sich bei Belegschaftsversammlungen konstruktiv zu Wort melden und sondiert auch im Vertrauensleutekörper potenzielle Betriebsrät\*innen. Mit den potenziellen Kandidat\*innen und den zuständigen gewerkschaftlichen Betriebsgruppen werden Gespräche hinsichtlich einer Kandidatur für die nächste Wahl geführt. Die Auswahl des designierten Nachfolgers wurde wesentlich vom damals amtierenden Vorsitzenden getroffen und fand die breite Zustimmung des Gremiums. Auch die mittlerweile zweite Vorsitzende wurde frühzeitig durch die Übernahme einer Vollfreistellung auf ihr heutiges Amt vorbereitet. Der Nachfolgeprozess bezüglich des Vorsitizes startete mit der Wahl des damals designierten Vorsitzenden zum stellvertretenden Vorsitzenden. Kern des Prozesses war eine intensive Zusammenarbeit zwischen Vorsitzendem und Stellvertreter, wobei die Diskussion aktueller Themen und Beschlüsse, aber auch allgemeine, „philosophische“ Diskurse über das Wesen der Betriebsratsarbeit im Zentrum standen. Zur fachlichen Vorbereitung besuchte der designierte Vorsitzende eine Seminarreihe. Außerdem trat der ehemalige Vorsitzende vor Ablauf der Wahlperiode 2014–2018 aus dem Betriebsrat aus, um seinem damaligen Stellvertreter die Möglichkeit zu geben, als Vorsitzender für die nächste Wahl zu kandidieren. Dem Wissenstransfer im Gremium dient ein Archiv mit allen offiziellen Dokumenten wie Betriebsvereinbarungen, aber auch Muster schreiben zu einzelnen Regelungstatbeständen. Das entscheidende Instrument des Wissenstransfers war aber der intensive Austausch zwischen dem damaligen Vorsitzenden und seinem Nachfolger. Dieser Prozess war maßgeblich durch den ehemaligen Vorsitzenden geprägt, der eine solche Übergabe bei seinem Wechsel in den Vorsitz vermisst hatte und dies nun besser machen wollte. Insbesondere der Austausch zwischen ihm und seinem Nachfolger zu Grundsätzen der Betriebsratsarbeit dürften dazu beitragen, dass auch der neue Vorsitzende, der sich ohnehin als Primus inter Pares versteht, ähnlich ambitioniert an die Weiterentwicklung des Gremiums herangeht. Sicherlich hat auch die gewerkschaftliche Gremienstruktur dazu geführt, dass die Nachfolgeplanung frühzeitig angegangen wurde.

Der Generationswechsel im Gesamtbetriebsrat eines Chemiekonzerns (Fallstudie 5) wurde zur Mitte der abgelaufenen Wahlperiode eindringlich thematisiert. Der damalige Vorsitzende trieb die Nachfolgeplanung wesentlich an. Der designierte Vorsitzende wurde maßgeblich vom mittlerweile (vorzeitig) ausgeschiedenen Vorsitzenden ausgewählt, wobei die Entscheidung auf breite Unterstützung des Gremiums traf. Der Gesamtbetriebsrat legt Wert auf eine breit angelegte Kompetenzentwicklung der Mitglieder. So kann als ein zentraler Bestandteil des Nachfolgeprozesses (bezogen auf das gesamte Gremium) eine Seminarreihe für potenzialträchtige Gesamtbetriebsratsmitglieder angesehen werden, die in Kooperation mit der Gewerkschaft organisiert wurde. In dieser Seminarreihe wurden neben überwiegend inhaltlichen Aspekten auch Kompetenzprofile für künftige Betriebsratsvorsitzende und Modelle zur Kompetenzerfassung erarbeitet. Sie trug außerdem dazu bei, dass sich die neuen Gesamtbetriebsratsmitglieder persönlich besser kennenlernten und das so entstandene Zusammengehörigkeitsgefühl dabei half, eine gemeinsame Sichtweise über die Zielsetzungen des Gremiums zu entwickeln. Der Übergangsprozess bezüglich des Vorsitzes war von dem intensiven und offenen Austausch zwischen dem ehemaligen Vorsitzenden und seinem damals designierten Nachfolger geprägt. Außerdem verfügt der nun amtierende Vorsitzende über reichhaltige Erfahrung als Betriebsratsvorsitzender und stellvertretender Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats. Der Wissenstransfer erfolgte vorwiegend durch den bilateralen Austausch zwischen Vorsitzendem und designiertem Nachfolger. Die angesprochene Seminarreihe kann als strukturierte Vermittlung expliziten Wissens interpretiert werden. Optimierungspotenzial könnte hier – ausgehend von den aufgrund von Zeitmangel kurzgehaltenen Interviews – darin bestehen, dass das Gremium als Ganzes noch stärker in die Nachfolgeplanung einbezogen wird. Außerdem wäre zu erwägen, bei einer erneuten Auflage der Seminarreihe den Übergangsprozess expliziter zu berücksichtigen, z.B. den Rollenwechsel von Stellvertreter\*in bzw. ordentlichem Mitglied zur/zum Vorsitzenden.

Der spätestens 2026 anstehende Generationswechsel im Vorsitz des Unternehmensbetriebsrats des Regionalverbandes eines national agierenden Wohlfahrtsverbandes (Fallstudie 6) ist bereits seit 2016 Gegenstand der Diskussion im Gremium. Zu diesem Zeitpunkt begannen auch die Rekrutierungsbemühungen hinsichtlich einer potenziellen Nachfolge. Der damals gefundene Interessent nahm an einer Seminarreihe teil, die ihn auf die Übernahme des Vorsitzes vorbereiten sollte. Allerdings entschied er sich zu einem späteren Zeitpunkt zu Ungunsten des Betriebsrats für eine Karriere in seinem Berufsfeld und kam somit nicht mehr für die Übernahme des Vorsit-

zes infrage. In der Folge wurde ein weiterer Kandidat identifiziert, der dann aber die Wiederwahl in den örtlichen Betriebsrat verpasste. Momentan wird der stellvertretende Vorsitzende als „Kronprinz“ mit Ambitionen auf den Vorsitz gehandelt. Die Vorsitzende des Gremiums würde die Kandidat\*innensuche aber gerne weiter offenhalten, da sie noch weitere potenziell-rächtige Gremienmitglieder für geeignet hält. Hierzu will sie in naher Zukunft mit dem Gremium sprechen, sich aber vorher noch mit Personen des Vertrauens austauschen. Was die Gestaltung des Nachfolgeprozesses betrifft, arbeitet die Vorsitzende insbesondere an der Entwicklung des Gremiums als Ganzes. Ein wichtiges Instrument hierbei sind Feedbackgespräche, in denen Stärken, Schwächen und Ambitionen der einzelnen Mitglieder thematisiert werden. Ferner ist sie bemüht, alle Gremienmitglieder in unregelmäßigen Abständen an Gesprächen mit dem Arbeitgeber teilnehmen zu lassen. Diese Gespräche werden vor- und nachbesprochen. Die Vorsitzende führt zudem verschiedene Gremienmitglieder, unter anderem ihren Stellvertreter, in ihre Netzwerke ein. Der Wissenstransfer besteht im Wesentlichen im Lernen durch Teilhabe an den Aktivitäten der Vorsitzenden. Neue Mitglieder führt diese zudem in das Ablagesystem ein. Die von der Vorsitzenden zeitig angegangene Nachfolgeplanung ermöglicht es ihr, die Entwicklung des gesamten Gremiums voranzutreiben und damit mehr als eine\*n potenzielle\*n Kandidat\*en für den Vorsitz zu erhalten. Es bleibt auch noch genügend Zeit, die Kandidat\*innensuche zu erweitern. Allerdings sollte die Situation, dass sich der stellvertretende Vorsitzende als designierter Nachfolger wahrnimmt, während die Vorsitzende den Nachfolgeprozess gerne offener gestalten würde, möglichst bald in Einzelgesprächen und im Gremium geklärt werden.

Der in [Fallstudie 7](#) untersuchte Betriebsrat einer gewerkschaftlichen Bildungsstätte hat den Generationswechsel fortlaufend im Blick. Aufgrund der geringen Fluktuation in der Belegschaft gibt es auch im Betriebsrat Ein- und Austrittswellen, auf die der Betriebsrat mit einer frühzeitigen Kandidat\*innensuche reagiert. Es hat sich zur geübten Praxis entwickelt, dass Gremienmitglieder, die kurz vor dem Ruhestand stehen, den Betriebsrat vorzeitig verlassen und die Neumitglieder von außen unterstützen. Die Recruiting-Bemühungen beziehen sich insbesondere auf neue Gremienmitglieder. Die neuen Vorsitzenden hätten sich zumeist „natürlich“ herausgeschält, wie es auch bei der letzten Wahl war, nach der das einzige Mitglied mit langjähriger Erfahrung als ordentliches Gremienmitglied zum Vorsitzenden gewählt wurde. Neue Kandidat\*innen für den Betriebsrat werden rechtzeitig vor dem Ausscheiden aktueller Gremienmitglieder sondiert. Die Vorsitzende nennt

Kriterien, die dafür ausschlaggebend sind, ob jemand als Kandidat\*in in Frage kommt. Hierzu zählen das Eintreten für gewerkschaftliche Werte, eine konstante Präsenz im Betrieb und die Motivation, sich im Betriebsrat zu engagieren. Zudem wird eine Repräsentanz der einzelnen Fachbereiche im Betriebsrat angestrebt. Hierzu gibt es Gespräche sowohl mit Einzelpersonen als auch mit den Bereichen als Ganzes. Dadurch möchte man nach Möglichkeit erreichen, dass sich jeder Bereich auf eine\*n Kandidat\*en einigt und damit seinen Stimmen das entsprechende Gewicht gibt. Da kein Betriebsratsmitglied in Vollfreistellung ist, haben die einzelnen Mitglieder zudem die Möglichkeit, im Arbeitsalltag die Stimmung in der Belegschaft aufzunehmen. Obwohl die ehemalige Vorsitzende dem Gremium nicht mehr angehört, ist der Übergangsprozess noch im Gange. Auch sie verließ das Gremium vor ihrem Renteneintritt und arbeitet nun wieder als Verwaltungskraft – und zwar als Assistenz des Betriebsrats. So steht sie weiterhin für Fragen zur Verfügung und kann auch während der Sitzungen, die sie protokolliert, Auskunft zu Verfahrensfragen geben. Der Wissenstransfer zwischen der ausgeschiedenen Vorsitzenden und ihrem Nachfolger beinhaltet vorwiegend implizites Wissen bezüglich historischer Vorgänge und sozialer Beziehungsgeflechte im Betrieb. Mit dem expliziten Wissen, insbesondere den rechtlichen Grundlagen, ist der amtierende Vorsitzende als Bildungsreferent für Betriebsrät\*innen-seminare bestens vertraut. In diesem Fall zeigt sich, wie sich ein kleines Gremium mit gerade einmal fünf Mitgliedern pragmatisch, aber systematisch mit dem Generationswechsel befassen kann. Gerade beim Rekrutieren neuer Kandidat\*innen ist es von Vorteil, dass die Betriebsrät\*innen nahezu alle Beschäftigten persönlich kennen. Was den Wissenstransfer betrifft, ist natürlich der besondere Charakter eines Betriebsrats einer gewerkschaftlichen Bildungsstätte zu beachten. Ein derart ausgeprägtes berufsbedingtes Vorwissen, wie es der neue Vorsitzende hat, dürfte eher die Ausnahme sein.

Die Betrachtung der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung der untersuchten Gremien zeigt, dass die Notwendigkeit, solche Prozesse einzuleiten, in allen Gremien erkannt und thematisiert wurde. Zumeist ging die Thematisierung eines anstehenden Wechsels von der Vorsitzenden aus. Teils wurde die Nachfolgeplanung stark auf den neu zu besetzenden Vorsitz konzentriert, teils wurde (auch) die Entwicklung des Gremiums als Ganzes angestrebt. Bei der Kandidat\*innensuche unterscheiden sich Gremien, die sich auf die Besetzung zentraler Positionen innerhalb des Betriebsrats konzentrieren, und jene, die bestrebt sind, auch neue Kandidat\*innen für die Betriebsratswahl aus der Belegschaft zu rekrutieren. Dies gelingt den Gremien, die gut in der Belegschaft verankert sind, besonders gut. Bei der Gestaltung des

Nachfolge- bzw. Übergangsprozesses dominiert das Learning by Doing, verbunden mit einem engen Austausch zwischen Amtsinhaber\*in und Nachfolger\*in. Auch der Wissenstransfer bezüglich impliziten Wissens basiert nahezu ausschließlich auf dem Austausch. Die Erlangung expliziten Wissens, vor allem bezüglich rechtlicher Grundlagen, wird durch die Teilnahme an Seminaren angestrebt. Eine bewusste Anwendung einschlägiger Wissensmanagementinstrumente ist nicht zu beobachten. Christine Best (2019) stellt hinsichtlich des Wissenstransfers in Betriebsratsgremien fest, dass insbesondere solche Vorgehensweisen zur Anwendung kommen, die sich ohne großen Mehraufwand in den Arbeitsalltag der Betriebsrät\*innen integrieren lassen. Beispielhaft nennt sie unter anderem den fortwährenden Austausch zwischen Wissensträger\*in und Wissensnehmer\*in.<sup>5</sup>

Der scheidende Vorsitzende und sein Nachfolger aus [Fallstudie 1](#) nahmen Beratungen und Coachings in Anspruch, die auf die Gestaltung des Übergangsprozesses abzielten. Allerdings konnten die Inhalte kaum in den Betriebsratsalltag integriert werden. Hier ist es angezeigt, Formate zu entwickeln, die stärker auf die Integration des Gelernten ins Alltagshandeln abzielen. Letztlich lässt sich feststellen, dass Transparenz und Beteiligungsorientierung – insbesondere bezogen auf das Gremium – wichtig sind, um Missverständnisse und daraus resultierende Konflikte zu vermeiden. [Fallstudie 2](#) zeigt, dass allgemeine Unwissenheit bezüglich der Ausstiegs- und Nachfolgeplanung einen strukturierten Übergangsprozess u. U. gar nicht erst entstehen lässt. [Fallstudie 1](#) illustriert, wie ein begonnener Übergangsprozess ins Stocken geraten kann, wenn dieser nach einer Neuzusammensetzung des Gremiums infrage gestellt wird. Hier ist von Beginn an ein intensiver gremieninterner Austausch über Vorstellungen und Ambitionen einzelner Mitglieder zu empfehlen. Insgesamt ist zu konstatieren, dass sich die Gremien – insbesondere die Vorsitzenden – der Notwendigkeit der Nachplanung und Übergangsgestaltung bewusst sind und in der Folge häufig intuitiv, aber in weiten Teilen produktiv und dem Kontext angemessen handeln. Entfalten ließe sich dieses Potenzial durch Unterstützungsangebote (z.B. seitens Gewerkschaften), die insbesondere Transparenz und

---

5 Christine Best, mittlerweile wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Sozialforschungsstelle Dortmund, unterstützte als wissenschaftliche Hilfskraft das Projekt „Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“ und fertigte auf Basis der Empirie ihre Masterarbeit an. Die Arbeit ist in der Reihe „Beiträge aus der Forschung“ der Sozialforschungsstelle online erschienen.

Reflexivität ins Zentrum stellen. Weiterer Forschung bedarf es diesbezüglich zu der Frage, wie die Sensibilität aller Akteur\*innen der betrieblichen Mitbestimmung für die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung erhöht werden kann. Dies gilt insbesondere mit Blick auf (auch in dieser Studie behandelte) Betriebsräte, die eine Ferne zu gewerkschaftlichen Gremien aufweisen.

### 5.2 Einflüsse auf Betriebsratshandeln im Übergangsprozess

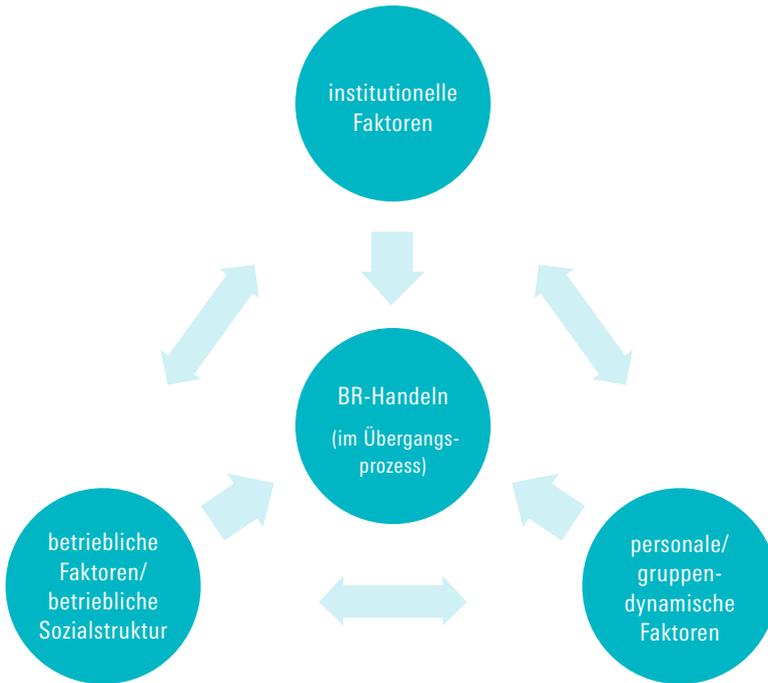
Nachdem in den Fallstudien (Kapitel 4) und auch der vorangegangenen Einordnung der Nachfolgeplanungen und Übergangsgestaltungen (Kapitel 5.1) zum Ausdruck kam, wie unterschiedlich die jeweiligen Prozesse gelagert sind, soll nun der Versuch unternommen werden, diese Unterschiedlichkeit (zumindest teilweise) durch das Wirken unterschiedlicher Einflussfaktoren zu erklären. Bereits während der Erhebung verfestigte sich der Eindruck, dass gewisse Einflüsse die angetroffenen Handlungskonstellationen unterschiedlich stark prägen. An dieser Stelle wird ein heuristisches Modell zur systematischen Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Einflüssen vorgeschlagen.

Zunächst erschien es zu Systematisierungszwecken und zur Reduktion von Komplexität adäquat, die aufgespürten Einflussfaktoren drei – sicherlich nicht unabhängigen – Kategorien zuzuordnen. In den Fallstudien fanden sich Hinweise darauf, dass übergeordnete institutionelle Einflüsse auf das Handeln der Gremien beispielsweise von der Gesetzgebung, Gewerkschaften, der Politik oder auch berufsspezifischen Normen und Werten ausgehen. Auch die Verfasstheit und die Sozialstruktur des Betriebes, in dem das Gremium wirkt, scheinen sich auf die Prozesse im Gremium (wie z. B. die Nachfolgeplanung) auszuwirken. Hier spielt beispielsweise eine Rolle, ob ein Betrieb aus mehreren dezentralen Betriebsteilen besteht, aber auch, wie die Beziehung zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber und die zwischen Betriebsrat und Belegschaft beschaffen ist. Letztlich sind viele der beobachteten Entwicklungen auf die agierenden Individuen und ihre Persönlichkeiten sowie gruppendynamische Prozesse zurückzuführen. **Abbildung 1** veranschaulicht diese Überlegungen.

Beginnend mit den institutionellen Einflüssen sollen im Folgenden die mit dem heuristischen Modell eingeführten Einflussfaktoren auf die Fallstudien angewendet werden.

Abbildung 1

### Heuristisches Modell zu Einflussfaktoren auf Betriebsratshandeln im Übergangsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

#### 5.2.1 Institutionelle Einflüsse

Fast man die betriebliche Mitbestimmung mit dem Betriebsverfassungsgesetz als maßgebliches Regelwerk als Institution auf, zeigt sich deren Einfluss insbesondere bei den Betriebsräten in [Fallstudie 4](#) und [Fallstudie 5](#) (Zustell- und Logistikdienstleister und Chemiekonzern), aber auch bei dem Regionalverband eines Wohlfahrtsverbandes, behandelt in [Fallstudie 6](#). Hier ist die betriebliche Mitbestimmung fest institutionalisiert und der Arbeitgeber hat ein

Interesse an einem funktionierenden Betriebsrat, was sich auch in der Unterstützung beim Nachfolgeprozess zeigt, z. B. durch zusätzliche Freistellungsanteile. Hier besteht natürlich eine Überlappung mit dem später unter „Verfasstheit und Sozialstruktur der Betriebe“ zu behandelnden Faktor der Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, welcher allerdings mehr Facetten hat als die Anerkennung und Förderung des Betriebsrats als Verhandlungspartner auf Augenhöhe. Bei [Fallstudie 3](#) (dem Betriebsrat eines psychiatrischen Klinikums) wirkt das Betriebsverfassungsgesetz als reglementierende Kraft auf die Nachfolgeplanung ein. Der Betriebsrat würde gern ein Modell des rollierenden Vorsitzes anwenden, um das ungeliebte Amt des Vorsitzes in regelmäßigen Abständen an ein anderes Betriebsratsmitglied abzugeben. Dieses Vorgehen lässt das Betriebsverfassungsgesetz allerdings nicht zu.

Auch von der Gewerkschaft gehen Einflüsse auf die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung aus. Der stärkste Einfluss ist in [Fallstudie 4](#) zu erkennen, wo die Gewerkschaft (in Form ihrer lokalen Gremienstruktur) maßgeblich an der Aufstellung der ver.di-Liste und der Besetzung der zentralen Ämter im Gremium beteiligt ist und darüber hinaus von der Zentralebene die Umsetzung gewerkschaftlicher Leitlinien fordert. In [Fallstudie 7](#), der gewerkschaftlichen Bildungsstätte, ist die Gewerkschaft zudem in arbeitgebender Funktion. Zentral sind hier die gewerkschaftlichen Werte, die dem Vorsitzenden und seiner Vorgängerin als „moralischer Kompass“, auch bei der Nachfolgeplanung, gelten. Bei [Fallstudie 4](#) und [Fallstudie 6](#) gewannen Betriebsratsmitglieder im Zuge von Tarifauseinandersetzungen an Bekanntheit und Anerkennung. In ersterem Fall empfahl sich der mittlerweile amtierende Vorsitzende durch die Arbeitskämpfung für höhere Aufgaben im Betriebsrat. In [Fallstudie 4](#) und [Fallstudie 5](#) schaltete sich die Gewerkschaft auch in die Nachfolgeplanung ein. Bei dem Zustell- und Logistikdienstleister wurden Altersstrukturanalysen und entsprechende Empfehlungen zur Gremienbesetzung vorgestellt. Im Fall des Chemiekonzerns veranstaltete die IG BCE eine Seminarreihe für ambitionierte Mitglieder des Gesamtbetriebsrats, die neben der Vermittlung von Fachinhalten auch Kompetenzmanagement und Vertrauensbildung zum Gegenstand hatte. Im Fall des Klinikverbunds ([Fallstudie 2](#)) wurde das gewerkschaftliche Engagement der ehemaligen Vorsitzenden ambivalent beurteilt. Einerseits wurden die Informationen und Netzwerke, die hieraus resultierten, als hilfreich beschrieben. Andererseits wurde kritisch angemerkt, dass die Vorsitzende aufgrund ihrer gewerkschaftlichen Aktivitäten häufig außer Haus war und ihre Arbeitskraft für den Betriebsrat fehlte. In den restlichen Fällen dienen die Gewerkschaftsstrukturen vorwiegend der Informationsbeschaffung und Vernetzung.

Branchentypische Normen und Werte (Berufsethos) wirken sich besonders stark in den betrachteten Betriebsräten aus dem Gesundheits- und Wohlfahrtssektor auf die Nachfolgeplanung aus. An erster Stelle ist hier zu nennen, dass aus Verbundenheit zum Beruf eine Vollfreistellung für den Betriebsrat zumeist abgelehnt wird. Im Fall des psychiatrischen Klinikums (Fallstudie 3) wirkt sich auch die vollständige Kompensation freistellungsbedingter Vakanzen in der Patient\*innenbetreuung auf die Bereitschaft aus, in eine Teilfreistellung zu gehen. Ebenfalls werden an verschiedener Stelle für Sozialberufe typische Merkmale wie eine konsensorientierte Debattenkultur und Expertise im Umgang mit Menschen hervorgehoben. Beim Betriebsratsvorsitzenden des psychiatrischen Klinikums strahlen berufsspezifische Werte (Erhalt der Gesundheit) exemplarisch auf das Selbstverständnis als Betriebsrat aus: Die Mitarbeitenden sollen ihre verantwortungsvolle Arbeit qualitativ gut und nicht auf Kosten der eigenen Gesundheit bewältigen können. Im Fall des Regionalverbandes eines Wohlfahrtsverbandes (Fallstudie 6) ist der branchenexterne Beruf des Kochs eines potenziellen Vorsitzkandidaten ein mögliches Hindernis. Bei der gewerkschaftlichen Bildungsstätte (Fallstudie 7) ist die berufliche Tätigkeit des neuen Vorsitzenden, der als Bildungsreferent Betriebsrät\*innenschulungen durchführt, natürlich von hohem Nutzen für seine Betriebsratstätigkeit. Auch wenn es sich hier sicher um einen Sonderfall handelt, ist es durchaus vorstellbar, dass sich eine durch den Beruf erlangte Expertise (z. B. in Rechtsfragen) auch in anderen Fällen auf die Nachfolgeplanung auswirkt.

In mehreren Fallstudien wurde deutlich, dass im Gesundheits- und Wohlfahrtsbereich die Politik unmittelbaren Einfluss auf die Arbeit der Beschäftigten hat und auch die Agenden der Betriebsräte mitbestimmt (z. B. in Form von gesetzlichen Neuerungen wie etwa das Bundesteilhabegesetz oder das jüngste Urteil des Bundesverfassungsgerichtes zur Fixierung psychisch Kranker). Im Fall des Klinikverbundes (Fallstudie 2) ist der Fortbestand des Betriebs regelmäßiger Gegenstand der lokalpolitischen Diskussion und die ehemalige Vorsitzende ist kommunalpolitisch aktiv. Möglicherweise kann die Bereitschaft, sich politisch einzubringen, künftig auch bei der Nachfolgeplanung an Bedeutung gewinnen. Die scheidende Vorsitzende betont vehement die Bedeutung der Vernetzung mit der Lokalpolitik.

Der Einfluss externer Berater\*innen ist besonders deutlich im Fall des Selbsthilfevereins für Menschen mit Behinderung (Fallstudie 1). Der Vorsitzende und sein designierter Nachfolger haben ein enges Verhältnis zur Arbeitnehmerkammer. Man hat diverse Coachings, auch von anderen Anbietenden, durchlaufen, teils mit Bezug auf Nachfolgeplanung und Über-

gangsgestaltung, auch wenn dies bisher nicht zu einer systematischen Übergangsgestaltung geführt hat. Bezogen auf konkrete Problemstellungen zur Nachfolgegestaltung und Übergangsplanung wird des Öfteren darauf verwiesen, dass man sich hierzu externe Beratung einholen müsse. Im Fall des Chemiekonzerns (Fallstudie 5) hat der neue Vorsitzende eine Seminarreihe besucht, die ihn auf die neue Tätigkeit vorbereiten sollte. Zwei Gremien kooperieren mit einem Anwalt und zwei weitere lassen Supervisionen/Team-Tage durch Externe durchführen, bei denen die Nachfolgeplanung aber nicht im Zentrum steht.

### 5.2.2 Verfasstheit und Sozialstruktur der Betriebe

Neben den institutionellen Einflüssen haben auch Verfasstheit und Sozialstruktur der Betriebe einen Einfluss auf die Nachfolgeplanung. Die in diesem Zusammenhang wesentlichen Faktoren sind etwa die Betriebsgröße, Betriebsform und Personalstruktur, aber auch die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber bzw. der Belegschaft sowie das Betriebsklima.

Die untersuchten Gremien sind bestrebt, unterschiedliche Berufsgruppen oder Standorte im Gremium vertreten zu haben. Vor allem bei kleineren Gremien kann sich dieser angestrebte Proporz auf die Nachfolgeplanung auswirken. Gerade in den Betrieben der Fallstudie 1 und der Fallstudie 6 ist ein für das Sozialwesen nicht untypischer Betriebsaufbau aus mehreren Einzelsparten, z. T. mit unterschiedlicher Rechtsform, zu beobachten. Hieraus resultieren teils unterschiedliche Bedürfnisse der Beschäftigten. Bei dem Gesamtbetriebsrat des Chemiekonzerns aus Fallstudie 5 spielen auch die Aspekte der Standortkonkurrenz und die Nähe der Gremienmitglieder zum Hauptstandort durchaus eine Rolle für den Nachfolgeprozess. Vom Vorsitz, aber auch von den anderen Mitgliedern wird erwartet, Standortinteressen der Gesamtperspektive unterzuordnen. Ferner wird angemerkt, dass der\*die Vorsitzende des Gremiums nicht allzu weit vom Hauptstandort entfernt sitzen sollte. Bei den untersuchten Betrieben im Gesundheitswesen (vor allem Fallstudie 2 und Fallstudie 3), die über mehrere, teils breitflächig verteilte Standorte verfügen, stellt sich die logistische Frage, wie man ohne eine (wie oben ausgeführt aber nicht unbedingt angestrebte) Vollfreistellung die nötige Präsenz in allen Betriebsteilen gewährleisten kann. Im Fall des Regionalverbandes eines Wohlfahrtsverbands (Fallstudie 6) zeigt sich, wie sich eine Betriebsstruktur, die zahlreiche kleine örtliche Betriebsräte hervorbringt, auf die Nachfolgeplanung des Unternehmensbetriebsrates auswirken kann: Verlie-

ren potenzielle Nachfolger\*innen auf lokaler Ebene unerwartet eine Wahl, können sie auch ihre Ambitionen bezüglich des Unternehmensbetriebsrats nicht umsetzen. Ähnliches gilt für den Selbsthilfverein für Menschen mit Behinderung (Fallstudie 1), wo die einzelnen Betriebsteile relativ autonom agieren und so die Zusammensetzung des Betriebsrats aufgrund der unklaren Mobilisierungsprognose für einzelne Bereiche im Vorfeld schwer einzuschätzen ist. Bei der letzten Wahl erhielt das Gremium unerwartet eine neue Zusammensetzung, was unter anderem zur Folge hatte, dass der eingeleitete Übergangsprozess infrage gestellt wurde.

Dass die Beziehung zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber das Betriebsratshandeln maßgeblich beeinflusst, hat die Mitbestimmungsforschung nachhaltig belegt (vgl. Kapitel 2). Die durchgeführten Fallstudien legen nahe, dass dies auch auf die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung zutrifft. Bei den drei größten betrachteten Gremien (Fallstudie 4, Fallstudie 5 und Fallstudie 6) unterstützt der Arbeitgeber die Betriebsratsarbeit wohlwollend und kommt den Gremien auch bei der Nachfolgeplanung entgegen. Dies geschieht in Form der Kostenübernahme für Seminarreihen, vorgezogener Freistellung und der Unterstützung betriebsinterner Praktika. Im Fall des Regionalverbandes eines Wohlfahrtsverbandes (Fallstudie 6) waren zwei Führungskräfte in Arbeitgeberfunktion früher im Betriebsrat bzw. Unternehmensbetriebsrat aktiv; einer von ihnen war Vorsitzender. Dies führt zu einem betriebsratszugewandten Arbeitgeberverhalten.

In den kleineren Gremien sind die Beziehungen zum Arbeitgeber eher konfliktbeladen. Der Stil der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber spielt hier durchaus eine Rolle in der Nachfolgeplanung. Wichtige Fragen bezüglich der Eignung für den Vorsitz sind, wie durchsetzungsfähig eine Person ist (Fallstudie 2) und ob ein eher konfliktorientierter oder ein auf Ausgleich bedachter Verhandlungsstil verfolgt werden sollte. Hier scheint ein diplomatischer Stil Oberhand zu gewinnen. Dieser sachlich-diplomatische Stil ist beim neuen Vorsitzenden des in Fallstudie 3 betrachteten Betriebsrats eines psychiatrischen Klinikums in der Persönlichkeit verankert, so dass fraglich ist, ob er den Vorsitz auch übernommen hätte, wenn von ihm ein konfrontatives Auftreten gegenüber dem Arbeitgeber erwartet worden wäre.

Auch die Beziehung des Betriebsrats zur Belegschaft kann sich auf die Nachfolgeplanung auswirken. Im Fall der gewerkschaftlichen Bildungsstätte (Fallstudie 7) ist der Betriebsrat gut in der Belegschaft verankert. So konnte man im Vorfeld der Wahl die Liste der Kandidierenden für die Personenwahl systematisch aufbauen. Der Betriebsrat kann Stimmungen in der Belegschaft ausloten und auch einzelne Beschäftigte und Bereiche in Fragen der Kandida-

tur für die Betriebsratswahl beraten. So bleibt das demokratische Prinzip der Wahl erhalten, gleichwohl hat der Betriebsrat durch seine enge Bindung zur Belegschaft eine gewisse Planungssicherheit. In den anderen Fällen ist eine systematische Einbeziehung der Beschäftigten in diesem Maße nicht zu beobachten. Nichtsdestoweniger erklären die meisten Betriebsrät\*innen, stärker mit der Belegschaft kommunizieren zu wollen. Lediglich der Vorsitzende des Betriebsrats des psychiatrischen Klinikums ([Fallstudie 3](#)) gibt an, die Nachfolgeplanung sei ein rein betriebsratsinternes Thema. Die Zurückhaltung bei der Kommunikation bezüglich der Nachfolgeplanung wird allgemein damit begründet, dass man der Wahl nicht vorgreifen wolle.

In [Fallstudie 1](#) deutet sich an, dass auch eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima durchaus Auswirkungen auf den Betriebsrat haben kann. Eine der Interviewten entschloss sich aus diesem Grund, bei der Betriebsratswahl zu kandidieren. Ferner lösten Unstimmigkeiten hinsichtlich eines neuen Entgeltsystems in einem Betriebsteil einen Mobilisierungseffekt bei der Wahl aus, was zu der weiter oben schon beschriebenen relativ neuen Zusammensetzung des Gremiums führte.

### 5.2.3 Personale/gruppendynamische Faktoren

Die Persönlichkeit einzelner Akteur\*innen spielt in allen untersuchten Gremien eine zentrale Rolle. Thematisiert wurden vor allem die persönlichen Eigenschaften der scheidenden Vorsitzenden und der ihnen potenziell Nachfolgenden.

Hervorzuheben ist bezüglich der scheidenden Vorsitzenden die Bereitschaft, vor dem Eintritt in die Rente oder sogar im Laufe der letzten Wahlperiode den Vorsitz und die Mitgliedschaft im Betriebsrat aufzugeben, und so die von Erhard Tietel (2017) beschriebene Konstellation aus nicht abtretungswilligem Vorsitz und nicht antretungswilliger Nachfolge gar nicht erst entstehen zu lassen. Dies ist in den Fallstudien zu dem Zustell- und Logistikdienstleister ([Fallstudie 4](#)), dem Chemiekonzern ([Fallstudie 5](#)) und der gewerkschaftlichen Bildungsstätte ([Fallstudie 7](#)) zu beobachten. Die ehemalige Vorsitzende des Betriebsrats der gewerkschaftlichen Bildungsstätte gab ihre Betriebsratsmitgliedschaft auf und wechselte stattdessen zur Assistenz des Betriebsrats, als welche sie diesen weiter unterstützen konnte, ohne ein Mandat innezuhaben. Somit konnte der Übergangsprozess in die erste Wirkungsperiode des neuen Vorsitzenden ausgedehnt werden. Zu der Bereitschaft, rechtzeitig abzutreten, kommt in den genannten Fällen noch die akti-

ve Vorbereitung der Nachfolger\*innen auf das neue Amt durch umfangreichen Austausch über alle relevanten Themen hinzu. Hingegen zeigt sich in [Fallstudie 1](#), dass der Übergabeprozess auch deshalb nicht so recht vorankommt, weil der Vorsitzende, wie er selbst einräumt, die nötigen Aktivitäten aufschiebt, da er sich mit seinem nahenden Ausscheiden noch nicht richtig abfinden kann. Auch in [Fallstudie 2](#) tut sich die scheidende Vorsitzende schwer, ihr Amt vor dem Renteneintritt abzugeben. Die Unsicherheit darüber, wer zu Beginn der neuen Wahlperiode den Vorsitz übernimmt, bremst die Einleitung eines Übergangsprozesses.

Bei den potenziell Nachfolgenden scheint es vor allem darauf anzukommen, wie deren Persönlichkeit bei der Belegschaft und beim Arbeitgeber angenommen wird. Dem neuen Vorsitzenden aus [Fallstudie 4](#) wird konstatiert, er habe eine einnehmende Art, mit anderen Menschen umzugehen, was zu einer unmittelbaren Akzeptanz bei Belegschaft und Arbeitgeber geführt habe. Die Vorsitzende des Unternehmensbetriebsrats des Regionalverbandes eines Wohlfahrtsverbandes ([Fallstudie 6](#)) sieht bei ihrem designierten Nachfolger noch Entwicklungsbedarf, was sein teils aufbrausendes Temperament in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber betrifft, während sie bei einem anderen Gremienmitglied, das aus ihrer Sicht ebenfalls für den Vorsitz infrage käme, gerade dessen sachliches Auftreten in Verhandlungssituationen positiv hervorhebt. In [Fallstudie 1](#), dem Betriebsrat eines Selbsthilfevereins für Menschen mit Behinderung, sind die unterschiedlichen Herangehensweisen in Sachen Formalismus ein fortlaufender Diskussionsgegenstand und prägen den Übergangsprozess nicht unerheblich. Im neu gewählten Gremium wird die wahrgenommene „radikale“ Art des designierten Vorsitzenden gegenüber dem Arbeitgeber von einem neuen Mitglied, das sich um den stellvertretenden Vorsitz bewarb, teils kritisch gesehen, weil dieses Mitglied einen diplomatischeren Umgang mit dem Arbeitgeber präferiert. Im Fall des psychiatrischen Klinikums ([Fallstudie 3](#)) tritt die Vorsitzende nicht zur Wiederwahl an, weil ihr die zeitliche Belastung zu hoch ist und sie der Rollenkonflikt – einerseits Führungskraft mit Weisungsbefugnis und andererseits Betriebsratsvorsitzende zu sein – belastet. Da ihr die Wiederwahl allem Vernehmen nach sicher gewesen wäre, kann auch der Umgang mit den Belastungen, die im Amt der Vorsitzenden liegen, als ein auf den Nachfolgeprozess einwirkender Faktor in Betracht gezogen werden.

Zu vermuten ist, dass auch persönliche Rivalitäten einen Übergangsprozess blockieren können. Solche sind in unseren Fallstudien allerdings nur ansatzweise und andeutungshaft zutage getreten. Im Fall des Klinikverbunds ([Fallstudie 2](#)) sind die ausgeschiedene und die neue Vorsitzende seit vielen

Jahren ein Duo an der Spitze des Betriebsrats, das abgesehen von Nickeligkeiten alles in allem immer gut zurechtkam. Dennoch scheint in den Interviews eine latente Konkurrenzsituation durch, in der sich beide als die geeignete kommende Vorsitzende sehen, was möglicherweise dazu beigetragen hat, dass der Übergangsprozess sich nicht entfalten konnte. Bei dem Unternehmensbetriebsrat aus [Fallstudie 6](#) können persönliche Rivalitäten auf Ebene der örtlichen Betriebsräte vermutet werden, was sich in der Anfechtung der Wahl vor Gericht oder der überraschend unterbliebenen Wiederwahl eines langjährigen Vorsitzenden zeigt. Da sich ein Unternehmensbetriebsrat aus von den örtlichen Betriebsräten entsandten Mitgliedern zusammensetzt, haben persönliche Rivalitäten auf örtlicher Ebene auch Einfluss auf die Nachfolgeplanung des übergeordneten Vertretungsgremiums.

Das Alter oder genauer gesagt die Dauer der Gremienzugehörigkeit spielt in allen Fällen eine Rolle. Meist wird die Erfahrung als Voraussetzung für die Ausübung des Vorsitzes angesehen, in anderen Fällen ist sie Gegenstand der Diskussion. Im Fall der gewerkschaftlichen Bildungsstätte ([Fallstudie 7](#)) ist die Dauer der Gremienzugehörigkeit der zentrale Faktor, da außer dem neuen Vorsitzenden nur eine frühere Nachrückerin und Neumitglieder im neu gewählten Betriebsrat vertreten sind. Des Öfteren wird betont, dass man als künftige\*r Vorsitzende\*r eine Zeit als Stellvertreter\*in verbracht haben sollte. Die Konstellation, dass die frühere Stellvertretung den Vorsitz übernimmt bzw. übernehmen soll, ist in allen Fällen außer in [Fallstudie 3](#) anzutreffen: Im Fall des psychiatrischen Klinikums genügte dem neuen Vorsitzenden eine Legislaturperiode, um als geeignet für den Vorsitz angesehen zu werden. Hier überwogen offensichtlich seine strukturierte Arbeitsweise und insbesondere die Bereitschaft, den Vorsitz zu übernehmen, den Erfahrungsaspekt. Im Fall des Zustell- und Logistikdienstleisters ([Fallstudie 4](#)) übernimmt ein relativ junges Mitglied den Vorsitz. Dies wird mit seiner persönlichen Eignung, aber auch seiner Erfahrung in der Jugend- und Auszubildendenvertretung und dem nahenden Ausscheiden der anderen infrage kommenden Mitglieder begründet.

Bei dem Zustell- und Logistikdienstleister ([Fallstudie 4](#)) wird insbesondere seitens der Gewerkschaft und der mittlerweile ausgeschiedenen ehemaligen stellvertretenden Vorsitzenden auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen im Betriebsrat geachtet. Ein Tarifvertrag sieht zudem eine zusätzliche Freistellung vor, wenn diese durch eine Frau eingenommen wird. Ansonsten ist ein Einfluss des Geschlechts auf die Nachfolgeplanung mit dem angewandten methodischen Instrumentarium nicht näher zu beziffern. Es wird allerdings mehrfach ein höherer Frauenanteil im Gremium gewünscht

und vereinzelt wird auf die wünschenswerte Kombination Mann/Frau (tatsächlich in dieser Reihenfolge) in Vorsitz und Stellvertretung hingewiesen.

Latente, teils situationsabhängige Gruppenbildungen innerhalb des Gremiums sind in den Fällen des Selbsthilfevereins für Menschen mit Behinderung (Fallstudie 1) und des Klinikverbunds (Fallstudie 2) zu vermuten. In beiden Fällen beehrten Neumitglieder Freistellungen bzw. bewarben sich um den stellvertretenden Vorsitz. Gerade in kleinen Betriebsräten, die durch Personenwahl ermittelt werden, besteht die Möglichkeit, dass (wie in Fallstudie 1) mit einem guten Wahlergebnis ausgestattete Neumitglieder bestehende Nachfolgeplanungen infrage stellen und Maßnahmen wie einem Übergang coaching für den Vorsitzenden und seinen Wunschnachfolger die Zustimmung verwehren.

Ein weiterer Einflussfaktor ist in Vermutungen zu sehen, einzelne Gremienmitglieder instrumentalisierten die Betriebsratsarbeit für persönliche Zwecke. Die Arbeit als Betriebsrat bedeutet, einen mehr oder weniger großen Teil der Arbeitszeit für Belange des Betriebsrats statt für die berufliche Tätigkeit einzusetzen. Spekulationen darüber, ob sich einzelne Personen durch eine Freistellung mögliche persönliche Vorteile erhoffen, können sich auf die Nachfolgeplanung auswirken. So kann es bei der Vergabe von Freistellungen zu einer Verweigerung derselben durch das Gremium kommen, wenn (vermeintlich) bekannt ist, dass ein\*e Kandidat\*in bereits vor der Wahl Planungen auf Basis der Inanspruchnahme der sichergeglaubten Freistellung unternommen hat. Auch Aufstockungen und Reduzierungen der Arbeitszeit, bei denen die Freistellung für den Betriebsrat eine Rolle spielen könnten, sind Anlass zur Spekulation.

Letztlich soll noch ein Einflussfaktor angedeutet werden, der sich in einem Fall recht deutlich beobachten ließ, vermutlich aber auch in weiteren Gremien eine Rolle spielt, ohne dass dies im Rahmen der Erhebungen explizit zutage getreten ist. Es handelt sich um mit der Zeit tradierte und institutionalisierte Routinen und Vorgehensweisen eines Gremiums bezüglich diverser Teilaspekte des Betriebsratsgeschäfts. Der Betriebsrat des psychiatrischen Klinikums (Fallstudie 3) thematisiert die Vergabe des Vorsitzes traditionell erst auf der konstituierenden Sitzung. Im Vorfeld verbleibt es bei Andeutungen und Interpretationen von Gesten und Aussagen. Folglich findet auch keine Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung bezogen auf eine Person statt. Diese Routine mag dadurch begründet sein, dass sich die Verantwortung und gewissermaßen auch die Macht im Gremium auf mehrere Schultern verteilt. Man habe im Gremium keine „Rampensäue“ und arbeite lieber in der zweiten Reihe, wird dieses Vorgehen begründet. Der neue Vorsitzende

arbeitet allerdings schon in Form eines Weiterbildungsplans an der Vorbereitung der Wahlperiode 2022–2026. Es stellt sich die Frage, wie das Gremium reagiert, sollte der neue Vorsitzende die Nachfolgeplanung mit entsprechendem Vorlauf vor der konstituierenden Sitzung zum Thema machen. Möglicherweise wird die handlungsprägende Kraft dieser gelebten Praxis ihn aber auch letztlich davon abhalten.

Die Ausführungen haben gezeigt, dass das Betriebsrathandeln im Prozess der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung durch etliche Einflüsse geprägt werden kann. Die hier ermittelten Einflüsse entfalten sich in den einzelnen Fällen unterschiedlich stark. Es wurde deutlich, dass das Agieren der Betriebsräte einen vielschichtigen Prozess darstellt, der aus mehreren Perspektiven untersucht werden muss.

## 6 SCHLUSSFOLGERUNG UND AUSBLICK

---

Anschließend an das letzte Kapitel lässt sich konstatieren, dass es sich beim Betriebsratshandeln bei der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung um einen mehrdimensionalen Prozess handelt, den man nur dann umfassend analysieren kann, wenn man die in der Mitbestimmungsforschung lange dominierende Konzentration auf das Handeln der Gremien im Rahmen ihrer institutionell verankerten Funktion überwindet und sich einer breiteren Perspektive bedient. In den letzten Jahren sind vermehrt Arbeiten zu verzeichnen, die die orthodoxe Betrachtungsweise erweitern und sich dabei auch mit dem Generationswechsel in Betriebsräten befassen. Hierbei sind zuvorderst die Arbeiten von Erhard Tietel und Simone Hocke sowie Jürgen Prott zu nennen (vgl. Kapitel 2). Erhard Tietel befasst sich insbesondere mit der Beziehung zwischen scheidendem Vorsitz und seiner designierten Nachfolge und zeigt die Schwierigkeiten auf, die in dem Prozess der Übergabe entstehen können. Die Bedeutung der durch Tietel eingeführten Perspektive wird durch diese Studie unterstrichen. Bei der Betrachtung der personalen und gruppendynamischen Einflussfaktoren ließen sich die von Tietel beschriebenen Phänomene deutlich erkennen. Jürgen Prott zielt neben gremieninternen Prozessen (bei denen er insbesondere die „Machtversessenheit“ eingefleischter Betriebsratsmitglieder aufgreift) auf die Betriebsperspektive und plädiert für ein beteiligungsorientiertes Vorgehen bei der Nachfolgeplanung. Die in dieser Studie in Form eines heuristischen Modells vorgeschlagene Mehrperspektivenbetrachtung des Betriebsratshandeln knüpft an diese Ansätze an, um Betriebsratshandeln möglichst umfassend zu erklären.

Die vorgestellten Fallstudien verdeutlichen, dass es für die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung kein einheitliches Prozessmodell gibt und die beobachteten Prozesse als solche in unterschiedlichem Maße intendiert bzw. bewusst geplant waren. Dennoch ließen sich diese Prozesse in Anlehnung an eine Broschüre der IG Metall zum Thema Nachfolgemanagement und Personalentwicklung (IG Metall Vorstand 2017) in vier Komponenten unterteilen: die Identifizierung anstehender Übergangssituationen und die Thematisierung des Generationswechsels; die Gewinnung von Kandidat\*innen für wichtige Positionen wie den Vorsitz, aber auch allgemein für den Betriebsrat; die Gestaltung des Nachfolgeprozesses und schließlich der Wissenstransfer (vgl. Kapitel 5.1).

Die Thematisierung des Generationswechsels sowie die Rekrutierung und Benennung von Kandidat\*innen wurde in allen Gremien vollzogen.

Diese Phasen waren zumeist von den Vorsitzenden geprägt. Die Gestaltung des Nachfolgeprozesses und der Wissenstransfer beliefen sich zumeist auf Qualifizierungen durch Seminare und Coachings, die hauptsächlich fachliche Inhalte vermittelten, aber z. T. auch den Übergangsprozess an sich zum Gegenstand hatten. Eine Anwendung einschlägiger Instrumente des Wissensmanagements war nicht zu beobachten.

Auch wenn es im Rahmen dieser Studie (wie zu Beginn von [Kapitel 5](#) ausgeführt) nicht möglich war, Aussagen zum Erfolg der Maßnahmen zu treffen, scheint der intensive Austausch zwischen scheidenden und nachfolgenden Vorsitzenden und das gemeinsame Wahrnehmen von Terminen (z. B. mit dem Arbeitgeber) eine besondere potenzialträchtige Herangehensweise zu sein. In den Fällen, in denen der Prozess der Nachfolgegestaltung nicht oder nur zögerlich verlief, sind die Gründe hierfür z. T. in den Phasen davor zu suchen. In einem Fall war lange Zeit unklar, wann sich der Wechsel im Vorsitz vollziehen würde. Die Klärung dieser Frage erfolgte erst kurz vor der Betriebsratswahl, so dass die Zeit für die Einleitung eines strukturierten Nachfolgeprozesses schlicht nicht mehr vorhanden war. In einem weiteren Fall haben neu ins Gremium eingezogene Mitglieder die in der Wahlperiode 2014–2018 festgelegten Planungen zur Nachfolge im Vorsitz nach der Wahl infrage gestellt. Ein weiteres Gremium folgte einem Modell, nach dem die Position des Vorsitzes durch eine Arbeitsteilung relativiert wurde, die sich auch in der Verteilung der Freistellungen widerspiegelte. Hier liegt die Herausforderung in einer breiten Qualifizierung des gesamten Gremiums, um sich bei der Vergabe des – in diesem Fall ungeliebten – Vorsitzes nicht auf eine Person versteifen zu müssen. Das Beispiel des kleinsten, gerade fünf Personen umfassenden Betriebsrats zeigte auf, wie wichtig die Verankerung des Betriebsrats in der Belegschaft und die Einbeziehung der Belegschaft in die Planungen des Betriebsrats sind. Hier konnte (in der Vergangenheit) durch umsichtiges Sondieren eine ausgewogene Zusammensetzung des Gremiums und personelle Kontinuität mit entsprechenden Entwicklungsperspektiven der einzelnen Mitglieder gewährleistet werden.

Mithilfe eines heuristischen Modells ([vgl. Kapitel 5.2](#)), das Einflüsse auf das Betriebsratshandeln bei der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung in institutionelle, betriebliche sowie personale und gruppendynamische Einflussfaktoren unterteilt, konnten Erklärungsansätze für den unterschiedlichen Verlauf der in den Fallstudien beobachteten Prozesse skizziert werden. Die Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung wird demnach – in jeweils unterschiedlicher Stärke – von einem Bündel an Einflussfaktoren geformt.

Hieraus ergeben sich neben Anregungen für weitere Forschung auch Informationen für Akteur\*innen, die Betriebsräte bei der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung unterstützen. Für eine passgenaue Unterstützung sollten die Prozesse in ihrer Mehrdimensionalität erfasst und gestaltet werden. Sinnvoll scheint, dabei auf Beratungs- und Unterstützungsformate zu setzen, die Transparenz herstellen, das gesamte Gremium einbeziehen und eine reflexive Erarbeitung einer geteilten Sichtweise des Übergangsprozesses fördern. Diesbezüglich sei auf das Manual von Simone Hocke (Hocke 2018) verwiesen, das sich zwar vorwiegend auf die individuelle Laufbahngestaltung von Betriebsratsmitgliedern (ausdrücklich auch außerhalb des Betriebsrats) konzentriert, aber auch Veränderungen innerhalb des Gremiums aufgreift. Die rote Linie ihres Konzeptes ist die Schaffung von Transparenz bezüglich unterschiedlicher Zielstellungen und Erwartungen und darauf aufbauend die Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise. Die Fallstudien und vor allem die Einzel- und Gruppeninterviews haben gezeigt, dass die Betriebsrät\*innen über die Fähigkeit und Bereitschaft zur reflexiven Behandlung des Themas verfügen. Auch verfügen viele Gremien, wie Werner Feldes (IG Metall Vorstand 2017, S.7) feststellt, über endogene Potenziale, sich des Themas im Lichte ihrer jeweiligen Situation anzunehmen. Auf diesem Potenzial lässt sich aufbauen, um eine breitflächigere und systematischere Herangehensweise zu fördern.

Das Thema Generationswechsel hat, wie die in [Kapitel 2.3](#) vorgestellten Projekte veranschaulichen, bereits Eingang in das Beratungs- und Unterstützungsangebot von Gewerkschaften und gewerkschaftsnahen Beratungsdienstleistenden gefunden. Allerdings sind diese Angebote vielen Betriebsräten – auch dem einer gewerkschaftlichen Bildungsstätte – nicht bekannt, wie wiederum die Fallstudien veranschaulichen. Hier bedarf es weiterer Anstrengungen, damit möglichst viele Betriebsrät\*innen sensibilisiert werden, sich systematisch mit der Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung zu befassen, und dabei auf (vorhandene und noch zu entwickelnde) niedrighschwellige Unterstützungsangebote zugreifen können.

# LITERATUR

---

**Bertermann, Britta (2015):** Wissenschaftliche Begleitung der Erprobung von ausgewählten Maßnahmen und Instrumenten des (intergenerationalen) Wissenstransfers in Interessenvertretungen. Abschlussbericht, vorgelegt der Hans-Böckler-Stiftung.

**Best, Christine C. (2019):** Betriebliche Mitbestimmung im Zeichen des Generationenwechsels. Wissensweitergabe bei Vorsitzwechsel im Betriebsrat. Masterarbeit, eingereicht an der Fakultät Erziehungswissenschaft, Psychologie und Soziologie der Technischen Universität Dortmund.

**Bohnsack, Ralf (2003):** Gruppendiskussion. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage, Reinbeck: Rowohlt, S. 369–383.

**Demir, Nur/Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Maschke, Manuela (2018):** Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Erste Befunde, Stand Herbst 2018. Mitbestimmungsreport Nr. 45, 10.2018, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8255](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8255) (Abruf am 20.7.2020).

**Feldes, Werner (2019):** Wissensmanagement in Arbeitnehmervertretungen. Ein betriebspolitischer Erfolgsfaktor mit Entwicklungspotenzial. In: WSI-Mitteilungen 72, H. 4/2019, S. 309–312.

**Forschungsgesellschaft für Gerontologie e. V./ Zentrum für Hochschulbildung (Hrsg.) (2016):** Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis. 2., aktualisierte Auflage, Dortmund, [https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Werkzeugkasten\\_2\\_Auflage2016\\_web.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Werkzeugkasten_2_Auflage2016_web.pdf) (Abruf am 19.6.2020).

**Frerichs, Melanie (2015):** So gelingt die Übergabe. In: Arbeitsrecht im Betrieb, H. 12/2015, S. 10–15.

**Fürstenberg, Friedrich (1958):** Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzsituation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10, H. 3, S. 418–429.

**Greifenstein, Ralf (2014):** Nachwuchsförderung im Spiegel der Ergebnisse von Betriebsratswahlen und Betriebsratsforschung. Vortrag im Forum Nachwuchsförderung – Betriebsratswahl 2018 im Rahmen des Wissenschaft-Praxis-Dialogs „Laufbahngestaltung von Betriebsratsmitgliedern“, [https://www.boeckler.de/pdf/v\\_2014\\_09\\_15\\_greifenstein.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/v_2014_09_15_greifenstein.pdf) (Abruf am 19.6.2020).

**Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2010):** Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010. Berlin: edition sigma.

**Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2014):** Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild? Berlin: edition sigma.

**Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2014):** Trendreport Betriebsrätewahlen 2014. Zwischenbericht. Marburg, [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91409.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91409.pdf) (Abruf am 20.7.2020).

**Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2017):** Trendreport Betriebsratswahlen 2014. Study 350, März 2017, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=7770](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7770) (Abruf am 20.7.2020).

**Hocke, Simone (2018):** Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung. Study 388, August 2018, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8179](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8179) (Abruf am 20.7.2020).

- Hocke, Simone/Neuhof, Julia (2018):** Übergänge in der Interessenvertretung gestalten. Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure. Study 399, September 2017, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8220](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8220) (Abruf am 20.7.2020).
- Houben, Marion (2011):** Generationenwechsel im Betriebsrat. Nach außen hin stark sein. In: Arbeitsrecht im Betrieb 2011, H. 3, S. 158–162.
- IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2017):** Praxistipps für den Generationenwechsel. Nachfolgemangement und Personalentwicklung im Betriebsrat, Frankfurt am Main.
- Kestermann, Christian/Lesch, Hagen/Stettes, Oliver (2018):** Betriebsratswahlen 2018. Ergebnisse der IW-Betriebsratswahlbefragung. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung 45, H. 4, S. 79–94.
- Kotthoff, Hermann (1994):** Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, Hermann (2012):** Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat. In: DENK-doch-MAL.de, Ausgabe 01–12, <http://denk-doch-mal.de/wp/hermann-kotthoff-einmal-betriebsrat-immer-betriebsrat/> (Abruf am 19.6.2020).
- Kotthoff, Hermann (2013):** Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. In: Industrielle Beziehungen 20, H. 4, S. 323–341.
- Kuckartz, Udo (2016):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Martens, Helmut/Dechmann, Uwe (2018):** Betriebsratshandeln und Mitbestimmung in der jüngeren empirischen Forschung. In: Katenkamp, Olaf/Dechmann, Uwe/Guhlemann, Kerstin/Maylandt, Jens/Meyn, Christina/Martens, Helmut/Georg, Arno/Peter, Gerd (2018): Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Anwendung der §§ 90/91 in Restrukturierungsprozessen. Study 379, März 2018, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 23–41, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_379.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_379.pdf) (Abruf am 20.7.2020).
- Massolle, Julia/Niewerth, Claudia (2017):** Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat. Mitbestimmungspraxis Nr. 8, Dezember 2017, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2017\\_008.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_008.pdf) (Abruf am 20.7.2020).
- Molitor, Carmen (2017):** Sechs Tipps gegen den Braindrain. In: Mitbestimmung, H. 1/2017, S. 19–21.
- Müller-Jentsch, Walther/Seitz, Beate (1998):** Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen 5, H. 4, S. 361–386.
- Niewerth, Claudia (2015):** Innovative Betriebsratsarbeit. Eine Sonderauswertung des Deutschen Betriebsratspreises 2009–2014. Mitbestimmungs-Report Nr. 16, Oktober 2015, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=7412](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7412) (Abruf am 20.7.2020).
- Otto, Klaus-Stephan/Erbel, Helmut/Faß, Joe/Karl, Karoline/Papendieck, Luise (2018):** Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU – „Unser BR kann mehr“. 6 Handlungsfelder für nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, <https://www.evoco.de/wp-content/uploads/Werkzeugkasten-Nachhaltige-Betriebsratsarbeit-in-KMU.pdf> (Abruf am 19.6.2020).

**Protz, Jürgen (2013):** Zukunft für Betriebsräte – Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Münster: Westfälisches Dampfboot.

**Protz, Jürgen (2014):** Generationswechsel im Betriebsrat. In: Mitbestimmung, H. 1+2/2014, S. 53–55.

**Protz, Jürgen (2015):** Nachhaltig im Ehrenamt. Gewerkschaftliche Vertrauensleute in der Bewährung. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

**Stettes, Oliver (2015):** Betriebsratswahlen 2014. Ein Rückblick auf Basis der Betriebsratswahlbefragung. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung 42, H. 1, S. 3–20.

**Tietel, Erhard (2006):** Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma.

**Tietel, Erhard (2008):** Betriebspolitik im Wandel: Betriebsräte als Grenzgänger. In: Supervision, H. 1/2008, S. 7–13.

**Tietel, Erhard (2012):** Betriebsratsvorsitzende. Paradoxe Führungskräfte. In: Arbeitsrecht im Betrieb 2012, H. 4, S. 239–243.

**Tietel, Erhard (2017):** Wenn die Rollen neu verteilt werden. In: Mitbestimmung, H. 1/2017, S. 22–25.

**Tietel, Erhard/Hocke, Simone (2015):** Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Baden-Baden: Nomos.

**Tietel, Erhard/Kunkel, Roland (2018):** Nachfolge in Betriebsratsgremien. In: Supervision, H. 1/2018, S. 46–52.

**Tornau, Joachim F. (2017):** Durchdachter Stabswechsel. In: Mitbestimmung, H. 1/2017, S. 11–14.

**Tornau, Joachim F. (2018):** So gelingt der Generationswechsel. In: Mitbestimmung, H. 1/2018, S. 11–14.

**Virgillito, Alfredo/Bertermann, Britta/Wilkesmann, Uwe/Naegele, Gerhard (2015):** Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung. Eine empirische Untersuchung. edition 290, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=7272](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7272) (Abruf am 20.7.2020).



---

Der demografische Wandel erfasst auch Betriebsräte und rückt die Frage ins Blickfeld, wie durch eine effektive Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung das Ausscheiden altgedienter Betriebsrät\*innen und Betriebsratsvorsitzender kompensiert werden kann. Die Studie zeichnet sieben Generationswechselprozesse nach, ordnet sie ein und erklärt die vorgefundenen Unterschiede mit dem Wirken institutioneller, betrieblicher sowie personaler und gruppenspezifischer Einflussfaktoren. Sie zeigt, wie Nachfolgeplanung unter unterschiedlichen Bedingungen ablaufen kann.

---

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

ISBN 978-3-86593-364-5