

## Gedanken zur Betriebsräteberatung und der Offensivstrategie der IG Metall

Bei dem Beratertreffen der IG Metall am 6.5.2010 hat Detlef Wetzel in seinem Referat drei Leitlinien der mitgliederorientierten Offensivstrategie der IG Metall benannt:

- mitgliederorientiert
- beteiligungsorientiert
- konfliktorientiert<sup>1</sup>

Detlef Wetzel forderte von den mit der IG Metall zusammenarbeitenden Beratern<sup>2</sup> einen Beitrag zur Offensivstrategie. Gleichzeitig möchte Wetzel, dass die IG Metall auch in den Fällen „*die strategische Führung*“ bei der Beratung behält, bei denen sie nicht Auftraggeberin ist<sup>3</sup>.

### Meine Sicht

Ich möchte im Folgenden aus meiner Sicht erläutern, was gewerkschaftliche Betriebsräteberater zu dieser Offensivstrategie beitragen können und wo die Grenzen liegen, die zu respektieren sind. Insbesondere möchte ich die Begriffe „*Konfliktorientierung*“ und „*strategische Führung*“ näher betrachten. Dabei sei erwähnt, dass meine Sicht durch 33 Jahre Gewerkschaftsmitgliedschaft und fast 20 Jahre gewerkschaftlicher Betriebsräteberatung geprägt ist.

### 1. Vorbemerkungen

Auch wenn die nächsten vier Vorbemerkungen sich zunächst als Allgemeinwissen von Gewerkschaftern darstellen mögen, so ist es in meinen Augen doch notwendig, diese Begrifflichkeiten näher anzusehen. Wobei die Deutung dieser Begrifflichkeit von der jeweiligen Interessen- und Erfahrungslage abhängig ist. Ich möchte meine Deutung darlegen, um mein Anliegen verständlicher zu machen.

#### 1.a Was ist ein Betriebsrat und welche Rollen haben BR und Gewerkschaft?

Betriebsräte sind ein Organ des BetrVG und den Interessen der Belegschaft verpflichtet. Sie sollen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes mit dem Arbeitgeber zusammenarbeiten. Sie existieren zunächst unabhängig von den Gewerkschaften. Der Gesetzgeber hat mittels § 77.3 BetrVG (Tarifvorbehalt) die Grenze zwischen Betriebsrats- und Gewerkschaftskompetenz definiert. Die Gewerkschaft ist für die „*Arbeitsentgelte und sonstigen Arbeitsbedingungen, die durch Tarifverträge geregelt werden*“<sup>4</sup> zuständig. Der Betriebsrat ist im Rahmen seiner Mitbestimmungs- und Überwachungsrechte u.a. für die Erfüllung und Umsetzung dieser Tarifverträge mit zuständig.

Ich möchte dies an einem Beispiel verdeutlichen: In einem Betrieb soll eine dritte Schicht eingeführt werden. Für die Lage und Verteilung der Schichten ist der Betriebsrat zuständig. Da Nachtarbeit längere Erholphasen für die Kolleginnen und Kollegen erfordert, ist eine Arbeitszeitverkürzung notwendig. Hierfür ist der Tarifvertrag, also die Gewerkschaft

---

1 Detlef Wetzel, Redemanuskript Beratertreffen 6.5.2010, Seite 13.

2 Wegen der Lesbarkeit wird im Folgenden immer die männliche Schreibform verwandt, gemeint sind aber immer die weibliche wie die männliche Form.

3 Detlef Wetzel, Redemanuskript Beratertreffen 6.5.2010, Seite 20.

4 Aus § 77.3. BetrVG

zuständig. Diese Teilung hat Sinn. Für eine vernünftige Schichtplanung ist meist ein betrieblicher Konsens herstellbar. Die nötige Arbeitszeitverkürzung kostet allerdings Geld und der Arbeitgeber gesteht dies i.d.R. nicht freiwillig zu. Für die besseren Normen, hier kürzere Arbeitszeiten für die Nachtarbeiter, ist eine Kampffähigkeit bis zum Streik erforderlich. Diese Kampffähigkeit herzustellen, ist sinnvollerweise Aufgabe der Gewerkschaft.

### **1.b Was ist ein Betriebsräteberater?**

Ein Betriebsräteberater berät Betriebsräte. Zu den Aufgaben eines Betriebsräteberaters gehören Analyse, Moderation, Wissensvermittlung, Prozessbegleitung, Lösungswege zu finden, Regelungen zu entwerfen, Coaching und Verhandlungsunterstützung. Dies tun viele, Berufsgenossenschaften, Gewerkschaften, öffentlich geförderte Projekte und so weiter. Hier im Text verstehe ich unter Betriebsräteberater solche, bei denen der Auftraggeber die Betriebsräte sind. Dieser Betriebsräteberater wird gemäß den §§ 40, 80.3 und 111 BetrVG vom Arbeitgeber bezahlt.

Natürlich sind die anderen oben Aufgeführten auch Berater von Betriebsräten. Nur gibt es noch andere Interessen als die des Betriebsrates, die zur Finanzierung der Beratung führen. Öffentliche, gewerkschaftliche, politische oder auch geschäftsanhaltende (Altersvorsorge, Transfergesellschaften, etc.) Interessen finanzieren hier die Beratung. Dies ist auch gut so, allerdings müssen diese Interessen transparent bleiben.

Betriebsräteberater in dem von mir definierten engeren Sinne, haben selbstverständlich auch Interessen, politische Anschauungen und Absichten, die sie mit in die Beratung bringen. Diese sollten, soweit sie den Beratungsauftrag betreffen, dem Betriebsrat auch transparent gemacht werden. Doch haben die Betriebsräteberater keine zusätzlichen finanziellen Abhängigkeiten bezüglich der jeweiligen Beratung. Und deshalb erwartet der Betriebsrat von seinem direkt beauftragten und finanzierten Beratern Parteilichkeit und Loyalität gegenüber seinen Interessen. Betriebsräteberater haben deshalb per Auftrag parteilich zu sein, sie sind nicht rein fachlich bzw. neutral oder gar „allparteilich“.

Natürlich gibt es die rein fachlich und faktenorientierte Auskunft, doch ist dies eine Auskunft und keine handlungs- und interessenorientierte Beratung. Ein Wissenschaftler wird dem Betriebsrat darlegen, dass die Nachtarbeit die Gesundheit der Mitarbeiter schädigt und in der Tendenz das Leben verkürzt. Diese Fakten sind wichtige Argumente in der Diskussion sowohl mit den Kolleginnen und Kollegen als auch mit dem Arbeitgeber. Doch: Wie einen vernünftigen Ausgleich zwischen den wirtschaftlichen Interessen des Arbeitgebers und dem Gesundheitsinteresse und den sozialen Interessen der Mitarbeiter herstellen? Diese Antwort hat mit Interessen und Machtstrukturen zu tun. Deshalb ist ein Betriebsräteberater immer Partei für die Arbeitnehmerseite bzw. den Betriebsrat.

Die G.IBS, als die älteste unter den Betriebsräteberatungseinrichtungen, hat als öffentlich gefördertes gewerkschaftliches Projekt begonnen und im Rahmen von drei Jahrzehnten erfahren, wie die unterschiedlichen Interessenlagen die Beratung mitbestimmen. Dabei war es nicht immer einfach, Loyalitäten auseinanderzuhalten. Wir haben uns deshalb bewusst für die Loyalität gegenüber unseren Auftraggebern, den Betriebsräten entschieden. Nur daraus kann nach unserer Erfahrung auch das nötige Vertrauen erwachsen, das unsere nach unserem Verständnis gewerkschaftliche Beratung braucht. Aus diesen

Erfahrungen resultieren auch die hier von mir aufgestellten Thesen.

### **1.c Unterschiede der Begrifflichkeiten gewerkschaftsnah, gewerkschaftsorientiert und gewerkschaftlich sowie intern und extern.**

Als „gewerkschaftsnah“ verstehe ich einen Berater, wenn er die Gewerkschaften unterstützt. Das Gleiche gilt für „gewerkschaftsorientiert“.

Gewerkschaftlich ist ein Berater, wenn er sich der Gewerkschaftsbewegung zugehörig fühlt und Mitglied einer Einzelgewerkschaft ist.

Interne und externe Berater ist eine Definition aus Sicht des gewerkschaftlichen Apparates. Die Berater gehören zum Apparat oder sie gehören nicht dazu. Hier gibt es allerdings ein Problem für Betriebsräteberater. Diese dürfen wegen des Vorbehalts der Gegnerfinanzierung in der Regel nicht Mitglied des gewerkschaftlichen Apparates sein. Arbeitgeber wollen nicht Gewerkschaften finanzieren. Wenn die Beratung allerdings über Mitgliedsbeiträge finanziert wird, sind die Berater Gewerkschaftssekretäre. Der Unterschied ist hier der Auftraggeber. Ein Betriebsräteberater erhält den Auftrag von dem Betriebsrat und ein Gewerkschaftssekretär von seiner Gewerkschaft. Deshalb sind Betriebsräteberater i.d.R. auch extern. Wenn Gewerkschaftssekretäre auch gleichzeitig Betriebsräteberater sind, werden sie vom Arbeitgeber nach den §§ 80.3 und 111 BetrVG bezahlt. Hier müssen sie dies privat und auf eigene Rechnung tun, also formal als „externe“. Deshalb ist die Unterscheidung von externen und internen BR-Beratern nicht weiterführend.

Die Unterscheidung von gewerkschaftsfeindlichen (gelben), nicht gewerkschaftsorientierten (angeblich neutralen oder allparteilichen Berater), gewerkschaftsnahen und gewerkschaftlichen Betriebsräteberatern als Abstufung ist eher zielführend.

Ich definiere mich folglich als gewerkschaftlicher Betriebsräteberater.

### **1.d Was macht einen gewerkschaftlichen Betriebsräteberater aus?**

Zunächst hat er die nötige fachliche und soziale Kompetenz. Zum Beispiel das nötige arbeitswissenschaftliche Wissen bezüglich Nachtarbeit, die Fähigkeit die ökonomischen Spielräume zu erkennen und eine Ahnung von Fertigungs- sowie Arbeitskapazitätssteuerung sowie von Schichtplanung. Vor allem braucht er die Prozesskompetenz, dem Betriebsrat zu unterstützen zu einer machbaren Lösung zu kommen. Dies müssen allerdings alle guten Betriebsräteberater haben.

Ein gewerkschaftlicher Berater sieht darüber hinaus die Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Interessenvertretungsarbeit, der kollektiven Macht, zeigt sie seinem Klienten auf und versucht gewerkschaftliche Strategien zu stützen.

## **2. Die Leitlinien**

Die Leitlinien, die von Detlef Wetzel für die Offensivstrategie und die Beratung aufgestellt wurden, möchte ich im Folgenden auf ihre Wirksamkeit für die Betriebsräteberatung hin erörtern.

### **2.a. Zur Mitgliederorientierung**

Betriebsräte sind nach ihrem gesetzlichen Auftrag nicht gewerkschaftsmitgliederorientiert, sondern belegschaftsorientiert. Sie werden von der Belegschaft gewählt. Meist sind allerdings die Interessenlagen von Mitgliedschaft und Belegschaft gleich. Hier ist es Aufgabe eines gewerkschaftlichen Beraters, dies mit herauszuarbeiten.

Um beim Beispiel zu bleiben, die zusätzlichen Freischichten für Nachtarbeiter sind sowohl im Interesse der betroffenen Mitglieder wie der gesamten betroffenen Belegschaft. Hier gilt es zusammen mit der Gewerkschaft und den Betriebsräten eine gewerkschaftliche Strategie zu entwickeln, die u.a. die Nichtorganisierten für das Ziel der Freischichten gewinnen hilft und damit für die Gewerkschaft.

### **2.b Zur Beteiligungsorientierung**

Zunächst ist der Betriebsrat ein politisches Stellvertretungsorgan. Er hat die Interessen der Belegschaft anzuhören und dem Arbeitgeber entsprechend den Mitbestimmungsrechten vorzutragen und sie einzufordern. Beteiligungsorientiert ist er nach Gesetz durch die Anhörungspflicht. In der Praxis ist die Beteiligungsorientierung für die politische Durchsetzung der Interessen sehr wichtig und wird immer wichtiger. Dies gilt aufgrund der immer komplexer werdenden Interessen und Problemstellungen im besonderen Maße für die Lösungssuche. Nur durch Einbeziehung aller betroffenen Interessen und Sichten kann eine höhere Qualität der Lösung erreicht werden. Ein guter Berater weiß das. Er kann helfen, die Beteiligung zu organisieren, kann bei der Bewertung helfen, kann außerbetriebliche Erfahrungen und Regelungskompetenz zur Verfügung stellen.

Das Gremium selbst, als Spiegelbild der Belegschaft, repräsentiert unterschiedliche Interessen und Auffassungen. Deshalb ist bereits im Gremium selbst die Beteiligungsorientierung wichtig. Wie geht man mit den einzelnen Repräsentanten von Interessen und Meinungen im Gremium um? Wie kommt das Gremium zu einer gemeinsamen Positionierung? Hier hat der Betriebsräteberater häufig eine moderierende Aufgabe.

Es gilt auch, das richtige Maß der Beteiligungsorientierung zu finden. In den meisten Fällen reicht die Anhörung dem Betriebsrat und den Beschäftigten aus. Den günstigen Moment und die günstige Methode der Beteiligung zu finden, ist häufig Gegenstand der Beratung. Dabei ist die vorhandene Interessenvertretungskultur weiterzuentwickeln aber auch dort abzuholen, wo die Interessenvertretung ist und nicht zu überfordern. Die Kolleginnen und Kollegen haben sich häufig beim Management Beteiligungsfrost geholt, und wir sollten nicht die gleichen Fehler machen. Diejenigen, die nur „beteiligungsorientiert“ um ihr Wissen und ihre Erfahrung gebracht werden, die fühlen sich bald „über den Tisch gezogen“. Beteiligung muss auch eine Teilhabe ermöglichen, sonst wirkt sie langfristig kontraproduktiv. Die Teilhabe sicherzustellen ist aber nicht immer ohne Weiteres möglich. Wirkliche Teilhabe heißt auch Teilhabe an der Macht, heißt Mitbestimmung für die Kolleginnen und Kollegen. Diese gibt das Management oder der Arbeitgeber nicht freiwillig ab. Gleichzeitig haben auch die Betriebsräte und die Gewerkschaftssekretäre häufig Probleme mit dem Abgeben von Macht.

Um weiter im Beispiel zu bleiben. Bei der Nachtarbeit gilt es zunächst mit den Kolleginnen und Kollegen darüber zu reden, welche Interessen und Probleme sie haben. Gemeinsam

zu klärende Fragen wären, ob die Nachtarbeit nicht doch zu verhindern ist, wie die gesundheitlichen Folgen einzuschätzen sind, ob die Forderungen des Arbeitgebers berechtigt sind, welche Bedingungen denkbar sind und ob Sie ggf. bereit sind, nachts zu arbeiten.

Der Betriebsrat kann ggf. die Notwendigkeit der Nachtarbeit bestreiten oder die Rahmenbedingungen der Nachtarbeit mitgestalten, also z.B. die Schichtfolge, Erholungsphasen im Rahmen der tariflichen Arbeitszeit etc. Wer die Arbeitszeitdauer bei Nachtarbeit verkürzen will, muss sich organisieren.

## **2.c Zur Konfliktorientierung**

Betriebsräte sollen mit dem Arbeitgeber zusammenarbeiten. Das BetrVG ist kompromiss- und konsensorientiert. Um gute Kompromisse zu erzielen, benötigt der Betriebsrat neben guten Argumenten und guten Lösungen vor allem Konfliktfähigkeit. Diese ist stellenweise im BetrVG über die Einigungsstelle oder andere rechtliche Möglichkeiten gegeben. Für Weiteres braucht er die politische Unterstützung seiner Belegschaft und der Gewerkschaft. Die Konfliktfähigkeit wird durch eine aktive Gewerkschaft im Betrieb und einen hohen Organisationsgrad gestützt. Hier ist es mit die Aufgabe des gewerkschaftlichen Beraters, diesen Zusammenhang herzustellen.

Im betrieblichen Alltag gibt es beim Ausgleich der Interessen verschiedene Stufen der Eskalation. Zunächst wird von allen betrieblichen Seiten erwartet, dass man versucht, eine sinnvolle Lösung ohne Konflikt zu finden. Unsere Aufgabe ist es, dabei zu helfen. Häufig ist unsere parteiliche Beratung auch eine parteiliche Vermittlung. Wir unterstützen die verschiedenen Interessen, Sichten und Notwendigkeiten zu erläutern und eine aus Sicht der Beschäftigten akzeptable Lösung zu finden.

Die meisten betrieblichen Problemstellungen sowie der Beratungen werden ohne Konflikt gelöst, und dies ist von Vorteil. Konflikte kosten allen Seiten Energie und Kraft und schwächen ggf. die Gesamtheit des Unternehmens. Erfolgreiche Betriebe haben i.d.R. eine begrenzte Konsenskultur.

Es bleibt festzuhalten, dass der Betriebsrat eine Konfliktfähigkeit braucht, dass er aber von der gesetzlichen Anlage nicht konfliktorientiert, sondern konsensorientiert ist.

Problematisch wird es meist, wenn es um Geld oder/und Macht geht. Hier sind konfliktfähige Eskalationsstrategien notwendig, die letztendlich von einer aktiven Gewerkschaft im Betrieb abhängig sind.

Wenn der Betriebsrat zum Beispiel eine Beratung zur Optimierung der Schichtplanung unter arbeitswissenschaftlichen Kriterien wünscht, so hat er häufig auch den Personalchef mit im Boot. Gemeinsame Zielstellungen können die Belastungsreduktion, geringer Krankenstand und bessere Mitarbeiterzufriedenheit sein. Da gibt es Überschneidungen der Interessen und bis hier hin ist eine Konsenslösung möglich und üblich. Wenn aber klar wird, dass bei einer 40 Stundenwoche keine ausreichenden Erholphasen für Nachtarbeiter möglich sind, ist Konfliktfähigkeit notwendig, wobei diese mehrere Dimensionen hat. Neben dem Organisationsgrad und dem Willen der Belegschaft sind natürlich auch die ökonomischen Spielräume mit zu beachten.

In vielen Fällen reicht es, eine konfliktfähige Belegschaft / Gewerkschaft im Betrieb zu haben, um sinnvolle Kompromisse auszuhandeln und Konflikte vermeiden zu können. Dieser Zusammenhang ist für die Kolleginnen und Kollegen ein wichtiges Argument für die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft. Voraussetzung dabei ist, dass dieser Zusammenhang transparent wird. Hier können gewerkschaftliche Betriebsräteberater helfen, die nötige Transparenz herzustellen.

### **2.d. Führung oder Beteiligung**

Die Gewerkschaftsmitglieder und ihre Vertrauensleute im Betrieb können meist nicht als Funktionär der Gewerkschaft im Betrieb auftreten und Forderungen stellen, da die ehrenamtlichen Vertrauensleute keinen Kündigungsschutz haben. Das heißt, sie sind bei der Artikulation von Forderungen auf die gewerkschaftlichen Betriebsräte oder auf gewerkschaftlichen Betriebsbetreuer angewiesen. Um Betriebsrat und Gewerkschaft nicht zu vermischen, hat der Gewerkschaftssekretär die Repräsentanz der betrieblichen Gewerkschaftsinteressen gegenüber dem Arbeitgeber zur Aufgabe. Diese Repräsentanz hängt im Wesentlichen von den Kompetenzen, der Einstellung und den sozialen Fähigkeiten des individuellen Sekretärs ab.

An der Schnittstelle zwischen Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär kann es hin und wieder zu unterschiedlichen Strategien kommen. Der Gewerkschaftssekretär steht unter Erfolgsdruck seiner Organisation und soll dazu beitragen, Mitglieder zu organisieren. Der Betriebsrat möchte eigene Kompetenz beweisen und wiedergewählt werden und zwar von der gesamten Belegschaft. Der Betriebsrat will eine Konfliktorientierung, während der Gewerkschaftssekretär eine konsensorientierte Lösung anstreben.

Was die Beratung betrifft bestimmt der Betriebsrat den Beratungsauftrag, er hat die Entscheidungskompetenz und damit die strategische Führung. Unser Auftrag ist es den Betriebsrat zu stärken und zu unterstützen, eine Politik für die Belegschaft umzusetzen. Dabei kann es auch sein, dass wir die Position des Betriebsrates gegenüber dem Gewerkschaftssekretär stärken.

Dies ist aus meiner Sicht eine produktive Situation. Sie hilft, einen sinnvollen Weg zu finden. Dabei sollte es nicht darum gehen, wer die Führung hat, sondern wie man beteiligungsorientiert den gewerkschaftlichen Weg findet. Beschäftigte, Gewerkschaftsmitglieder, Betriebsräte und ihre Berater sowie Gewerkschaftssekretäre sollten einen gemeinsamen Weg finden. Es geht um Orientierung und Beteiligung. Nicht der Politikkommissar, Patentrezeptberater oder Stellvertreter sind hier gefragt, sondern die Organisatoren von Beteiligungsprozessen und die Innovatoren/Ideengeber.

### **3. Kooperation gewerkschaftlicher Betriebsräteberater - Gewerkschaftssekretär**

Im konkreten Beratungsfall ist der Betriebsräteberater Dienstleister seines Auftraggebers, nämlich des Betriebsrates. Das Interesse und der Wunsch des Auftraggebers bestimmen im konkreten Fall die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft. Der gewerkschaftliche Berater versucht allerdings, im Rahmen des Vertrauensverhältnisses zum Betriebsrat, die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bzw. mit der Gewerkschaft zu befördern.

Der Berater selbst hat keine Macht und keinerlei Entscheidungskompetenz. Dies unterscheidet ihn grundlegend von einem Gewerkschaftssekretär. Dieser tritt als Gewerkschaft im Betrieb und als Tarifvertragspartei auf.

Der Berater hat aufgrund seiner fachlichen und persönlichen Kompetenzen Einfluss. „Man hört auf ihn“, aber entscheiden tut er nicht.

Ein gewerkschaftliche Betriebsräteberater sieht den Gewerkschaftssekretär als wichtigen betrieblichen Akteur und Partner des Betriebsrates und arbeitet möglichst partnerschaftlich mit ihm zusammen.

Im Idealfall bietet der Gewerkschaftssekretär dem Betriebsräteberater Informationen und Reflexionen über die Beratungssituation, dem Betrieb und die Kräfteverhältnisse an. Der Berater tut das Gleiche umgekehrt aus seiner Sicht. Im Interesse des Betriebsrates können Sekretär und Berater ein Unterstützungsteam für die Entwicklung der Arbeitnehmerinteressen im Betrieb sein. Dies unterstützt die gewerkschaftliche Betriebsarbeit und kann auch den Organisationsgrad fördern. Zum Beispiel, wenn der Betriebsräteberater beim Nacharbeitsthema die Argumente für Erholungsschichten aufbereitet und den Weg zur kollektiven tariflichen Forderung argumentativ befördert.

Allerdings hat der Berater keine eigenständige Rolle, er ist kein eigenständiger Akteur. Die Rolle des Beraters definiert sich aus dem Beratungsauftrag. Eigenständige Akteure sind der Betriebsrat und der Gewerkschaftssekretär bzw. auch der Vertrauenskörper.

#### **4. Folgen für die organisatorische Anbindung von gewerkschaftlicher Betriebsräteberatung an die Gewerkschaft**

Die Gewerkschaft hat das Interesse, dass BR-Berater von einem gewerkschaftlichen Anspruch ausgehen. Gleichzeitig haben die Gewerkschaften als Hüterin der Gesamtheit der Arbeitnehmerinteressen auch die Pflicht, Einfluss auf die Qualität der Beratung von Betriebsräten zu nehmen.

Andererseits braucht die BR-Beratung ihre organisatorische Unabhängigkeit, um ihre professionelle Rolle als Berater von Betriebsräten wahren zu können. Eine weitere Führung wäre schlicht ein Vertragsbruch. Die Gewerkschaft bzw. der einzelne Gewerkschaftssekretär/in darf dem Berater deshalb nicht vorschreiben, wie er zu beraten hat.

Auch die Trennung, der Berater sei für das Fachliche und der Gewerkschaftssekretär sei für das Politische zuständig, ist, wie das Beispiel Nacharbeit zeigt, nicht praxisnah. Gute Betriebsräteberatung ist immer fachlich und politisch zugleich.

Andererseits kann der Gewerkschaftssekretär seinen Betriebsräten zukünftig andere Berater empfehlen. Allein deshalb hat der Berater ein Interesse an einer guten Beziehung zum Gewerkschaftssekretär. Doch weder die Gewerkschaft noch der Gewerkschaftssekretär „hat immer Recht“ und eine produktive Auseinandersetzung erfordert die gleiche Augenhöhe beim jeweiligen Beratungsgegenstand.

Das gewerkschaftliche Interesse, bezüglich der Qualität der BR-Beratung Einfluss zu nehmen, sollten deshalb im Rahmen von partnerschaftlichen Modellen in gleicher Augenhöhe umgesetzt werden. Dabei ist die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit der gewerkschaftlichen Betriebsräteberater zu respektieren und zu fördern. Nur selbstbewusste Berater können eine produktive und innovative Auseinandersetzung mitmachen, bei der auch kritische Punkte im Interesse der Beschäftigten/Mitglieder offen erörtert werden können.

Beteiligungsorientierte Entscheidungsprozesse zwischen Gewerkschaftsinstitution, Beschäftigten, Betriebsräten, Mitgliedern und gewerkschaftlichen sowie gewerkschaftsnahen Beratern sollten die Gewerkschaftsbewegung von heute ausmachen.

Juni 2010  
Hartwig Paulsen