

**Manfred Deiß:
Interessenvertretung und Expertenwissen**

1. Fach- und Informationsmesse für Betriebsräte der Logistik- und Verkehrsbranche am 27. – 28. September 2004 in Berlin, Vortrag auf dem Fachforum "Betriebsratsarbeit vor neuen Herausforderungen" zum Thema "Moderne Betriebsratsarbeit"

**Manfred Deiß:
Interessenvertretung
und
Expertenwissen**

Ausgewählte Forschungsergebnisse eines im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) durchgeführten und von der Hans Böckler Stiftung geförderten Projekts - vgl. Manfred Deiß, Eckhard Heidling: **Interessenvertretung und Expertenwissen, Anforderungen und Konsequenzen für Betriebsräte und Gewerkschaften**, edition der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf 2001

Folie 1
26.1.04 1defol.ppt

Manfred Deiß: Interessenvertretung und Expertenwissen (28. 9. 2004)

Manfred Deiß: Interessenvertretung und Expertenwissen

Übersicht:

- I. Die Handlungssituation der Betriebsräte als Ausgangspunkt für den Bedarf von Expertenwissen**
- II. Formen der Erschließung von Expertenwissen für Betriebsräte**
- III. Voraussetzungen und Anforderungen bei neuartigen Formen der Erschließung von Expertise und Beratung**

I. Die Handlungssituation der Betriebsräte als Ausgangspunkt für den Bedarf von Expertenwissen

- Betriebliche Restrukturierungsprozesse verursachen neue Anforderungen an die Betriebsräte
 - an die Gestaltung traditioneller Verhandlungsfelder (wie z.B. Lohn, Arbeitszeit etc.)
 - an neuartige Verhandlungsfelder etwa zur Mitgestaltung von Arbeitsprozessen (Stichwort Gruppenarbeit)
 - an die Entwicklung von (Gegen)Entwürfen zur Krisenbewältigung oder zur zukünftigen betrieblichen Entwicklung
- Umstrukturierung und Standortsicherung bringen veränderte Aufgabenstellungen
 - Verhinderung bzw. sozialverträgliche Gestaltung von Personalabbau und längerfristige Arbeitsplatzsicherung
 - Entwicklung eigenständiger Ansätze zur Beteiligung an und Mitgestaltung von Umstrukturierungsprojekten
 - Entfaltung arbeitnehmerorientierter Strategiefähigkeit innerhalb der Betriebsratsgremien
- Steigender und vielfältiger Bedarf an Expertenwissen und Beratung

II. Formen der Erschließung von Expertenwissen für Betriebsräte

- Traditionelle Formen
 - Wissenschaftliche Fachreferenten und Geschäftsführer
 - Neuartige Formen
 - Innovative Schulungsangebote gewerkschaftsnaher Bildungs- und Beratungseinrichtungen
 - Erschließung intern vorhandener Ressourcen durch Begleitung betrieblicher Umgestaltungsprojekte
 - Nutzung gewerkschaftlicher Expertise im Rahmen gewerkschaftsintern verfolgter Projekte der Organisationsentwicklung
 - Direkte Inanspruchnahme der Beratungsleistungen der Hauptamtlichen zu Projektsteuerung und Projektmanagement
 - Teilnahme an standort- oder gewerkschaftsübergreifenden Aktivitäten zur Qualifizierung und Reorganisation von Betriebsräten
 - Beteiligung an unternehmens- und bezirksübergreifend organisierten Betriebsrätenetzwerken
 - Intensivere Inanspruchnahme externer arbeitnehmerorientierter Berater und Beratungsinstitutionen
- Neuartige Formen: erst begrenzt umgesetzt, beschränkte Reichweite, nicht auf Dauer gesichert

III. Voraussetzungen und Anforderungen bei neuartigen Formen der Erschließung von Expertise und Beratung/1

➤ 1. Integration von Beratung und Qualifikation

- Selbstgesteuerte Prozesse der Wissenserschließung durch die betrieblichen Interessenvertretungen
- Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit solcher Prozesse:
- Die integrierte Vermittlung fachbezogener und überfachlicher (methodischer und sozialer) Kompetenzen
- Verbindung methodischer Instrumente mit der Bearbeitung eines konkreten betrieblichen Themas
- Nutzung des Expertenwissens der Belegschaften
- Ergänzung und Erweiterung des gewerkschaftlichen Bildungsangebots um problem- und prozeßbezogene Qualifizierungsmaßnahmen
- Entwicklung betriebsnaher Lern- und Umsetzungsstrategien
- Gemeinsame Qualifizierungsprozesse von Hauptamtlichen, betrieblichen Interessenvertretungen und Belegschaften

III. Voraussetzungen und Anforderungen bei neuartigen Formen der Erschließung von Expertise und Beratung/2

➤ 2. Zusammenspiel von interner und externer Beratung

- Komplexe Kooperation zwischen Betriebsräten, Belegschaften, externen Beratern und Hauptamtlichen
- Erschließung intern verfügbarer Kompetenzen und Spezifizierung des externen Beratungsbedarfs durch intensiven Austausch innerhalb des Gremiums und mit den Beschäftigten
- Festlegung einer klaren Aufgabenverteilung zwischen Betriebsrat und externem Berater
- Entwicklung von Verfahren zur Umsetzung externer Expertiseergebnisse
- Im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe erfolgt eine Neubestimmung in der Kooperation zwischen Betriebsräten und externen Experten:
 - Betriebsräte sind sowohl Experten als auch Akteure in betrieblichen Veränderungsprozessen
 - Betriebsräte steuern eigenständig den Beratungsprozeß
 - Externe Berater vermitteln neben Fachwissen zunehmend überfachliche Kompetenzen und agieren als Moderatoren für gremieninterne Veränderungen und Konfliktlösungen
- Entscheidend: Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Betriebsrat und externem Berater

III. Voraussetzungen und Anforderungen bei neuartigen Formen der Erschließung von Expertise und Beratung/3

➤ 3. Betriebsräte als Wissensmanager

- In stärker selbst gesteuerten Prozessen der Wissenserschließung befinden sich Betriebsräte in einer Art Scharnierfunktion, die in verschiedene Richtungen wirkt:
- Als Initiator und Steuerer bei der Aktivierung des Know-how und der Organisation neuer Qualifizierungsprozesse im Betriebsratsgremium und bei den Vertrauensleuten
- Als Initiator und Steuerer beteiligungsorientierter Projekte durch direkte Einbindung von Vertrauensleuten und Belegschaften und ggf. Mitgliedern aus dem Management
- Als Organisator von Auswahl und Kontaktaufnahme zu externen Experten sowie Bildungs- und Beratungseinrichtungen
- Als Nutzer von Einstiegsberatungen durch erfahrene externe Betriebsrats- oder Gewerkschaftskollegen
- Als Auftraggeber für spezifische Beratungsleistungen an externe Experten
- Als Manager des Beratungsprozesses sowie (Re)Organisator gremieninterner Arbeitsstrukturen
- Als Motor bei der Fixierung der Beratungsergebnisse in Vereinbarungen mit dem Management
- Als Motor bei der Umsetzung dieser Vereinbarungen im Betrieb

III. Voraussetzungen und Anforderungen bei neuartigen Formen der Erschließung von Expertise und Beratung/4

➤ 4. Mobilisierung von Expertenwissen in Betriebsrätenetzwerken

- Bislang erst geringe Reichweite und begrenzte Stabilität:
 - Von zu wenigen aktiven Akteuren getragen
 - Begrenzte Unterstützung durch die gewerkschaftliche Organisation
 - Liegen quer zu den gewerkschaftlichen Strukturen
 - Netzwerkkompetenzen werden zu wenig nachgefragt
- Wichtige Voraussetzungen und Faktoren für mehr Stabilität und Wirksamkeit:
 - Freiwillige Teilnahme und informelle Strukturen
 - Zuverlässiges Engagement der Netzwerker
 - Hauptamtliche und externe Berater als Promotoren und "Kümmerer"
 - Integrierter Prozeß aus praxisorientierter Bildung und Beratung
 - Anbindung an Verwaltungsstellen und Bezirke
 - Mobilisierung überbetrieblicher Ressourcen und öffentlicher Fördermittel
 - Inanspruchnahme besonders durch Betriebsräte der KMU
 - Netzwerkspezifisches und gewerkschaftsinternes Marketing

III. Voraussetzungen und Anforderungen bei neuartigen Formen der Erschließung von Expertise und Beratung/5

➤ 5. Quervernetzung von neuen Ansätzen der Wissenserschließung

- **Probleme:**
 - Innovative Ansätze der Wissenserschließung und die Bearbeitung neuer Themenfelder erfolgen zu isoliert voneinander
 - Abschottung und Vereinzelung in der arbeitnehmerorientierten Beratung führen zu Doppelarbeiten, zu unterentwickeltem wechselseitigen Austausch und auch zu Konkurrenz
 - Zwischen Geschäftsführern und Fachreferenten der Betriebsräte findet kein überbetrieblicher Erfahrungsaustausch statt
 - Begrenzte Kenntnis und nur selektive Nutzung einer grundsätzlich großen Menge und Vielfalt an arbeitnehmerorientiertem Expertenwissen
- **Ansatzpunkte:**
 - Überregionale und gewerkschaftsübergreifende Verknüpfung von Betriebsrätenetzwerken und stärkere Quervernetzung der arbeitnehmerorientierten Beratung
 - Experten- und beratungsstellenübergreifender Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen durch regelmäßige Arbeitskreise, Referententreffen
 - Dauerhaft aktualisierte Verzeichnisse über Berater und Beratungsinstitutionen, über Qualifikationsbausteine und Seminarmodule, über laufende Projekte
 - Einrichtung geeigneter Plattformen zum Austausch von Projektergebnissen und praxisorientiertem Expertenwissen

III. Voraussetzungen und Anforderungen bei neuartigen Formen der Erschließung von Expertise und Beratung/6

➤ 6. Entwicklung von Strategiefähigkeit

- Selbstgesteuerte Prozesse der Erschließung von Expertenwissen erfordern und fördern die Fähigkeit zur Entwicklung eigener Gestaltungsoptionen und strategischer Alternativen
- **Voraussetzungen für die Entwicklung von Strategiefähigkeit:**
 - Aufgeschlossenes Mitbestimmungsklima seitens der Geschäftsführung und des Management
 - Bereitschaft zur argumentativen Auseinandersetzung mit dem Management
 - Verfügbarkeit von zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Wissenserschließung
 - Ausreichendes fachliches (auch betriebswirtschaftliches) und überfachlich-methodisches Wissen zur eigenständigen Erarbeitung von Alternativkonzepten
- **Risiken für die Betriebsratsarbeit:**
 - Vereinnahmung durch die Geschäftsleitung
 - Zeitliche, qualifikatorische und psychische Überforderung
- **Interessenpolitische Schlußfolgerungen:**
 - Permanente Rückkopplung zum eigenen Gremium, zu Vertrauensleuten und zur Belegschaft
 - Regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit externen Betriebsräten und Gewerkschaftskollegen
 - Neue Aufgabe für die Gewerkschaften: Betriebspolitische Orientierungshilfe