

Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit der Zukunft.

Ergebnisprotokoll des Round Tables am
20. Januar 2009

PraxisPapier 7/2009

Bearbeitung: Dr. Sascha Armutat

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung & Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgifp.de

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	4
1 Die aktuelle Situation in der betrieblichen Sozialpartnerschaft – eine Bestandsaufnahme	5
2 Herausforderungen für den Betriebsrat in den nächsten fünf Jahren	7
2.1 Professionalisierung der Betriebsratsarbeit	7
2.2 Herausforderung: Rolle und Selbstverständnis.....	8
2.2.1 Co-Manager oder Korrektiv	8
2.2.2 Leitbild, Ziel und Teilziele	9
2.2.3 Handlungsorientierte Leitsätze zeitgemäßer Betriebsratsarbeit	10
2.3 Personalarbeit für Betriebsräte	11
2.4 Effiziente und effektive BR-Strukturen	12
3 Kompetenzprofil des Betriebsrates der Zukunft	13
3.1 Allgemeine unternehmerische Kompetenzen.....	13
3.2 Spezifische unternehmens- und aufgabenbezogene Kompetenzen	13
3.3 Allgemeine methodische Kompetenzen	14
3.4 Soziale Kompetenzen.....	14
3.5 Personale Kompetenz	14
4 Methoden, Strategien und Handlungskonzepte.....	15
4.1 Ziele und Voraussetzungen.....	15
4.2 Sinnvolle personalpolitische Instrumente für die systematische Betriebsratsarbeit.....	16
5 Zusammenfassung	18
6 Abbildungsverzeichnis	18

Vorbemerkungen

Mitbestimmung hat in Deutschland nicht nur eine lange Tradition, sie ist auch Grundpfeiler unserer Unternehmensverfassungen. Das Verständnis und die Ausgestaltung der Mitbestimmung unterlagen im Laufe der Zeit immer wieder Veränderungen. Die wirtschaftlichen Entwicklungen der jüngsten Zeit werfen erneut die Frage auf nach der Rolle des Betriebsrates, seiner Stellung und seiner Aufgaben im Unternehmen.

Die fortschreitende Globalisierung, die Flexibilisierung in der Arbeitswelt sowie gesellschaftliche Entwicklungen stellen Unternehmen heute ständig vor neue und wachsende Herausforderungen. Unter diesen Vorzeichen geraten bislang bewährte Verhaltensmuster für die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitervertretungen ebenfalls deutlich in Bewegung. Durch die aktuelle Wirtschaftskrise spitzt sich diese Situation weiter zu. Aber vielleicht bietet gerade die Krise die besondere Chance zur Weiterentwicklung und zukunftsfesten Neuausgestaltung der Sozialpartnerschaft.

Auf Wunsch der Teilnehmer der 13. Betriebsrätekonzferenz 2008 hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) Betriebsräte und Personalmanager im Januar 2009 zu einem Round Table-Workshop eingeladen, um mit ihnen den aktuellen Entwicklungsstand rund um den Themenkomplex betriebliche Sozialpartnerschaft zu durchleuchten und kommende Herausforderungen zu ermitteln. Konkret ging es um die Fragestellungen:

- Welche Herausforderungen gibt es heute und in Zukunft für die Gestaltung der betrieblichen Sozialpartnerschaft?
- Welche Veränderungen ergeben sich für das Tätigkeitsprofil des Betriebsrates?
- Welche Kompetenzanforderungen sind an den Betriebsrat der Zukunft zu stellen?

Der Workshop fand in der DGFP-Regionalstelle Düsseldorf unter der Leitung von Dr. Sascha Armutat, Leiter Forschung & Themen der DGFP e.V., statt. An dem Round Table waren 14

Unternehmensvertreter beteiligt, davon neun Betriebsräte. Die Ergebnisse der Veranstaltung sind in diesem PraxisPapier zusammengefasst.¹ Der herzliche Dank gilt den Beteiligten für ihre engagierte Unterstützung sowie Ute Schönefeldt, Bielefeld, für die schriftliche Dokumentation.

1 Die aktuelle Situation in der betrieblichen Sozialpartnerschaft – eine Bestandsaufnahme

Seit Jahren sind die Unternehmen einem wachsenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der sie fortlaufend zur Effizienzsteigerung zwingt. Verstärkt wird diese Entwicklung durch eine immer stärkere Ergebnisorientierung. Um erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmen sich kontinuierlich den steigenden und sich wandelnden Herausforderungen anpassen. Dieser Anpassungsdruck wirkt sich deutlich auf alle Akteure im Unternehmen aus: die Belegschaft, das (Personal-)Management, den Betriebsrat und auch auf die gelebte Sozialpartnerschaft. Angesichts dieser schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist die betriebliche Sozialpartnerschaft nach Auskunft der Workshop-Teilnehmer besonders gefordert.

Prägend für die derzeitige Situation sind aus Sicht der Teilnehmer die vorherrschenden Unternehmensstrukturen, insbesondere in Konzernen, in Verbindung mit einer ergebnisorientierten Unternehmensführung. Die starke Effizienzorientierung erzeugt unternehmensintern einen hohen Druck, der sich auch auf die gelebte Sozialpartnerschaft auswirkt.

Hinzu kommt ein Generationswechsel im Management, der nach Aussage mancher Betriebsratsmitglieder bei der neuen Managementgeneration durch ein anderes Verständnis von Führung und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat spürbar wird. Kennzeichnend für die Führungskräfte der neuen Generation ist eine stärkere Controllingorientierung. Im Vordergrund steht die Plan- und Messbarkeit von unternehmerischen Erfolgen, eine starke Orientierung an Fakten und Kennzahlen. Das führt

¹ Um das Lesen zu vereinfachen, wird nur die männliche Form bei Positionen oder Funktionen verwendet, es sind aber immer Frauen und Männer gemeint.

häufig dazu, dass von den Sozialpartnern teilweise sehr gegensätzliche Sichtweisen auf die zu lösenden Probleme eingenommen werden, was es schwieriger macht, gemeinsame Lösungen zu finden.



Abb. 1: Veränderungen in der Kultur der Sozialpartnerschaft

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Sozialpartnerschaft in ihrer bisherigen Form und mit den bewährten Strukturen von den Sozialpartnern selbst hinterfragt wird. Für den Betriebsrat der Zukunft bedeutet das möglicherweise ein verändertes Aufgaben-, Rollen- und Selbstverständnis. Welche Rolle er künftig spielen könnte und welche Kompetenzen er dafür benötigt, wird in diesem DGFP-PraxisPapier erläutert. Es ist als Diskussionsgrundlage gedacht.

2 Herausforderungen für den Betriebsrat in den nächsten fünf Jahren

2.1 Professionalisierung der Betriebsratsarbeit

Die betriebliche Wirklichkeit heute wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Zum einen löst sich der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit immer mehr auf. Unternehmer bzw. Manager und Mitarbeiter begreifen sich nicht mehr überwiegend als Kontrahenten, sondern eher als eine (Zweck-?) Gemeinschaft, die häufig die gleichen Ziele verfolgt, aber aus unterschiedlichen Motiven. So sind die Humanressourcen für unternehmerischen Erfolg immer wichtiger. Dieser Erfolg wiederum ist die Voraussetzung für sichere Arbeitsplätze. Angesichts dieser Konstellation ist die Rolle des Betriebsrates als Schutzinstanz vor den Interessen des Kapitals überholt.

Andererseits befinden sich heute nach Aussage der Workshop-Teilnehmer immer häufiger Manager in Führungspositionen, die nicht mehr den langfristigen Erfolg eines Unternehmens im Blick haben, sondern eher an kurz- bis mittelfristiger Gewinnmaximierung sowie an ihrer eigenen Karriere interessiert sind. Mit dieser neuen Managementgeneration ist eine gelebte betriebliche Sozialpartnerschaft auf Vertrauensebene schwer zu realisieren. Das führt eher zu einer kontroversen als zu einer konstruktiver Zusammenarbeit.

Um die betriebliche Sozialpartnerschaft auch künftig erfolgreich zu gestalten, ist eine Neuorientierung in Richtung einer Professionalisierung der Betriebsratsarbeit nötig. Diese Neuorientierung ist in drei Handlungsfeldern nötig:

- Betriebsräte müssen definieren, welche Rolle sie künftig spielen wollen und welches Selbstverständnis ihrem Handeln zugrunde liegen soll.
- Die Personalarbeit für Betriebsräte muss optimiert werden.
- Die Strukturen der Betriebsratsarbeit müssen effizienter und effektiver werden.



Abb. 2: Herausforderungen betrieblicher Sozialpartnerschaft

2.2 Herausforderung: Rolle und Selbstverständnis

2.2.1 Co-Manager oder Korrektiv

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und dem Selbstverständnis ist eine zentrale Aufgabe für Betriebsräte. Um sich zu positionieren, ist dabei die Beantwortung verschiedener Fragen notwendig. Insbesondere ist das Verhältnis des Betriebsrates zur Unternehmensführung zu klären. Versteht sich der Betriebsrat eher als Kontrapunkt zur Unternehmensführung, als Organ, das im Sinne der Belegschaft korrigierend in Unternehmensentscheidungen eingreift und vor allem aus der Perspektive der Mitarbeiter argumentiert und agiert? Oder lässt er sich vom Management sehr stark ins Vertrauen ziehen, sieht er sich als Co-Manager, der aus unternehmerischer Perspektive handelt?

In der Praxis verspricht weder die eine noch die andere Extremposition Erfolg. Ein Betriebsrat, der sich vom Management zu sehr ins Vertrauen ziehen lässt, verliert seine Funktion als

Korrektiv. Aber auch ein Betriebsrat, dem die Situation des Unternehmens, Managementziele und betriebliche Notwendigkeiten fremd sind, kann nicht erfolgreich arbeiten. Hier gilt es, die richtige Balance zwischen beiden Polen zu finden.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der künftigen Rolle der Gewerkschaften. Wie weit soll ihr Einfluss reichen? Welche Belange können mündige Mitarbeiter auf betrieblicher Ebene besser selbstständig klären?

Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültigen Antworten. Vielmehr muss jeder Betriebsrat für sich und sein Unternehmen passende Lösungen entwickeln. Dabei kann er auf der Grundlage eines Leitbildes systematisch vorgehen.

2.2.2 Leitbild, Ziel und Teilziele

Wie sieht zukunftsorientierte Betriebsratsarbeit aus? Ein Leitbild kann dabei helfen, die eigene Position zu bestimmen und im Unternehmen zu kommunizieren. Dabei ist es sinnvoll, zwischen übergeordneten Zielen und Teilzielen zu unterscheiden, die mit der Betriebsratsarbeit angestrebt werden

Als übergeordnetes Ziel verfolgt die Betriebsratsarbeit den sozial vertretbaren Unternehmenserfolg. Dieser lässt sich weiter konkretisieren durch die Gliederung in verschiedene Teilziele:

- Arbeitsplätze erhalten,
- Arbeitsverhältnisse verbessern,
- Arbeitgeberattraktivität sichern sowie
- das Überleben des Unternehmens in der Region sichern.

Ob die Vorschläge, Standpunkte und Lösungsansätze des Betriebsrates zu diesen Teilzielen den betrieblichen Erfordernissen auf der einen Seite und den Bedürfnissen der Mitarbeiter auf der anderen bestmöglich gerecht werden, lässt sich mit Hilfe folgender Prüffragen ausloten:

- Wie würde ich als Unternehmer entscheiden?

Diese Frage beleuchtet die Managementperspektive.

- Kann ich wollen, dass mein Kind unter diesen Umständen hier arbeitet?

Diese Frage ist ein Gradmesser für soziale Aspekte.

2.2.3 Handlungsorientierte Leitsätze zeitgemäßer Betriebsratsarbeit

Aus den Zielen lassen sich für die Handlungsebene eine Reihe von Leitsätzen ableiten:

- Orientierung an der Belegschaft.

Dem Betriebsrat sollte die Perspektive der Mitarbeiter vertraut sein. Daher ist es unerlässlich, den Kontakt zur Basis intensiv zu pflegen. Dazu gehört es, die Mitarbeiter ernst zu nehmen, sie nach ihrer Meinung zu fragen. Das kann einzeln in Gesprächen erfolgen und umfassend durch Feedbackbögen nach Betriebsversammlungen. Insgesamt sollten gezielt Partizipationsmöglichkeiten geschaffen werden.

- Transparenz der Entscheidungen.

Der Betriebsrat sollte Entscheidungen nicht nur mitteilen, sondern erklären und nachvollziehbar machen. Der Focus sollte mehr auf dem Verstehen liegen, weniger auf dem Werben um Verständnis. Sinnvoll ist es, nicht allein die Entscheidungen zu kommunizieren, sondern auch Alternativen und deren mögliche Folgen zu erläutern. Positionen innerhalb der Belegschaft sollten kritisch reflektiert werden.

- Transparenz der Interessen.

Wer verfolgt welche Interessen und warum? Dem Betriebsrat obliegt es, sowohl der Belegschaft als auch dem Management die jeweiligen Interessen der anderen Seite zu vermitteln.

- Professionalität als Verhandlungspartner.

Um mit dem Management auf Augenhöhe zu verhandeln, ist für den Betriebsrat Professionalität eine wichtige Voraussetzung. So gilt es, Verhandlungen professionell vorzubereiten, sowohl auf formaler Ebene als auch inhaltlich. Dazu könnten beispielsweise bilaterale Gespräche mit der Arbeit in den Ausschüssen verknüpft werden. Zentral ist zudem, dass der Betriebsrat ein zuverlässiger und strategisch handelnder Partner ist.

- Zusammenarbeit mit dem Management.

Der Betriebsrat sollte in einem regelmäßigen Dialog mit dem Management stehen, sich über Ziele und geplante Maßnahmen austauschen. Nicht nur der Kontakt zur Unternehmensspitze ist dabei wichtig, sondern auch der Austausch mit der operativen Führung. Ziel sollte eine konstruktive Zusammenarbeit sein.

2.3 Personalarbeit für Betriebsräte

Die Arbeit im Betriebsrat erweist sich für dessen Mitglieder oft als berufliche Sackgasse. Während ihrer Betriebsrats Tätigkeit entfernen sie sich von ihrem ursprünglichen Aufgabenbereich, anstatt sich dort weiterzuentwickeln. Das erschwert die Rückkehr in den operativen Bereich. Insgesamt mindern diese Tendenzen die Attraktivität der Betriebsratsarbeit mit negativen Konsequenzen für die Mitarbeitervertretung und den Arbeitgeber. Gerade engagierte und qualifizierte Mitarbeiter sind häufig nur schwer für ein Mitwirken im Betriebsrat zu gewinnen.

Diese Entwicklung ließe sich durch Maßnahmen in folgenden Bereichen günstig beeinflussen:

- Karriereplanung

Die Arbeit im Betriebsrat könnte in die Karriereplanung integriert werden, als ein möglicher Baustein für den Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten.

- Qualifizierung und Weiterbildung

Auch Mitgliedern des Betriebsrates sollten Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote offen stehen. Diese können sich sowohl auf die eigentliche Betriebsratstätigkeit beziehen als auch auf den ursprünglichen Tätigkeitsbereich.

- Nachfolgeplanung

Den Mitgliedern des Betriebsrates sollte eine konkrete Perspektive im Unternehmen eröffnet werden für die Zeit nach Beendigung ihrer Betriebsratstätigkeit.

2.4 Effiziente und effektive BR-Strukturen

Insbesondere bei großen und international agierenden Unternehmen sind die Betriebsratsstrukturen oft sehr komplex und verschachtelt. Mit Regelungen in folgenden Punkten ließe sich die Arbeit effizienter und effektiver gestalten.

- Umgang mit großen Gremien

Zuständigkeiten müssten genauer festgelegt werden: Wer trifft welche Entscheidungen? Wer setzt diese um?

- Umgang mit heterogenen Gremien

Heterogen besetzte Gremien stellen besondere Ansprüche an die Zusammenarbeit der Mitglieder. So sind beispielsweise bei der Zusammenarbeit in international besetzten Ausschüssen interkulturelle Kenntnisse erforderlich.

- Positionierung gegenüber Gewerkschaften

Viele Betriebsräte sind unsicher, ob sie eher Gewerkschafts- oder eher unternehmensinternen Interessen verpflichtet sind. Eine klare Positionierung kann die Betriebsratsarbeit deutlich vereinfachen.

3 Kompetenzprofil des Betriebsrates der Zukunft

Um die betriebliche Sozialpartnerschaft auch zukünftig erfolgreich zu gestalten, sind qualifizierte Betriebsräte erforderlich. Sie müssen über vielfältige Kompetenzen verfügen, um Unternehmensentscheidungen kritisch und gleichzeitig konstruktiv zu begleiten. Gefragt sind über die klassischen sozialen Betriebsratskompetenzen hinaus Kenntnisse in wirtschaftlichen, branchen- und unternehmensspezifischen oder organisatorischen Fragestellungen. Die notwendigen Kompetenzen lassen sich in folgende Bereiche gliedern:

- allgemeine unternehmerische Kompetenzen
- spezifische unternehmens- und aufgabenbezogene Kompetenzen
- allgemeine methodische Kompetenzen
- soziale Kompetenzen
- personale Kompetenzen

3.1 Allgemeine unternehmerische Kompetenzen

Um Entscheidungen des Managements zu verstehen, kritisch zu hinterfragen und der Belegschaft verständlich zu vermitteln, muss der Betriebsrat über entsprechendes wirtschaftliches Fachwissen verfügen. Er solle sich beispielsweise mit Finanzkennziffern auskennen und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verstehen.

3.2 Spezifische unternehmens- und aufgabenbezogene Kompetenzen

Abgesehen von wirtschaftlichen Grundkenntnissen benötigt jeder Betriebsrat bestimmte Fachkenntnisse. Die sind abhängig vom jeweiligen Unternehmen und der Branche, in der es tätig ist, sowie von den Aufgaben und Einsatzbereichen des einzelnen Betriebsratsmitglieds. In diesem Zusammenhang sind zum

Beispiel rechtliches Fachwissen und Kenntnisse über Prozessgestaltung zu nennen sowie die Fähigkeit, Trends aufzuspüren.

3.3 Allgemeine methodische Kompetenzen

Über das Fachwissen hinaus benötigt der Betriebsrat auch methodische Kompetenzen, um effektiv und effizient zu arbeiten. Er sollte zum Beispiel Problemlösungstechniken anwenden und Problemlösungsprozesse gestalten können. Methodische Kompetenz beinhaltet sehr viele Aspekte, vom analytischen und kreativen Vorgehen über strukturiertes und logisches Denken bis hin zu Lerntechniken.

3.4 Soziale Kompetenzen

Vielfältige soziale Kompetenzen sind für den Betriebsrat grundlegend, um seine Aufgaben zu erfüllen. Er muss sich in die Belegschaft hineinversetzen und hineinfühlen können, er benötigt didaktische Fähigkeiten, kommunikative Kompetenz, Konflikt- und Kritikfähigkeit und vieles mehr.

3.5 Personale Kompetenz

Mitglieder des Betriebsrates benötigen auch eine Reihe von personalen Kompetenzen, um ihren Aufgaben gewachsen zu sein. Zu nennen sind hier Konfliktstabilität, Lebenserfahrung, Besonnenheit, Authentizität, Frustrationstoleranz, Menschenverstand, Innovationsbereitschaft, Beharrlichkeit, intrinsische Motivation und nicht zuletzt Spaß an der Tätigkeit.

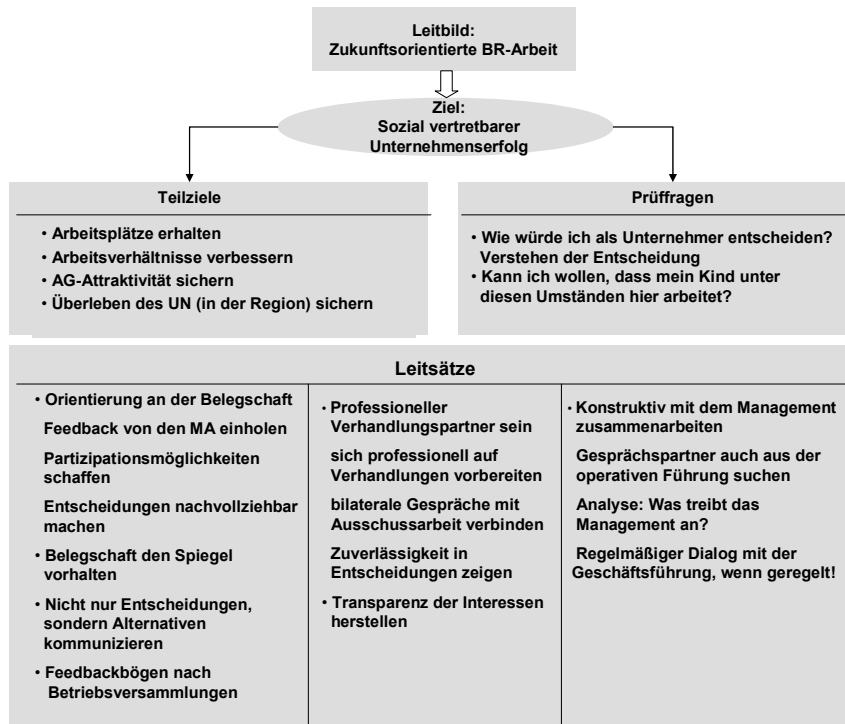


Abb. 3: Leitbild und Leitsätze für eine zukunftsorientierte Betriebsratsarbeit

Zusätzlichen Qualifikationsbedarf sahen die Workshop-Teilnehmer vor allem im Bereich der allgemeinen unternehmerischen Kompetenzen, der spezifischen unternehmens- und aufgabenbezogenen Kompetenzen und der allgemeinen methodischen Kompetenzen. Ganz gut aufgestellt seien Betriebsräte dagegen in den Bereichen soziale und personale Kompetenzen.

4 Methoden, Strategien und Handlungskonzepte

4.1 Ziele und Voraussetzungen

Der Betriebsrat sollte ein individuelles Kompetenzprofil für die Belange in seinem Unternehmen erstellen: Welche Kompetenzen sind relevant, welche weniger wichtig? Auf dieser Basis kann er eigene Stärken und Schwächen erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ergreifen.

Außerdem kann dieses Wissen in Auswahlverfahren für neue Mitglieder einfließen.

Um die Betriebsratsarbeit weiter zu professionalisieren, ist es wichtig, mehr qualifizierte Mitglieder zu gewinnen. Eine Voraussetzung dafür sind entsprechende Personalmanagement-Strukturen. Sie müssen sicherstellen, dass die Betriebsratsarbeit das berufliche Fortkommen nicht behindert, sondern ein Baustein für die Karriere ist. Das lässt sich über verschiedene Instrumente erreichen.

4.2 Sinnvolle personalpolitische Instrumente für die systematische Betriebsratsarbeit

Mit verschiedenen personalpolitischen Maßnahmen ließe sich die Attraktivität der Betriebsratsarbeit steigern. Die Maßnahmen sind in den Bereichen Entlohnung, Personalentwicklung, Weiterbildung und Marketing angesiedelt.

Entlohnung

Bislang gibt es in Bezug auf die Entlohnung häufig keine klaren Richtlinien. Betriebsratsmitglieder bleiben zum Beispiel in ihrer Tarifgruppe, aber Gehaltserhöhungen erfolgen trotzdem („Gemauschel“). Für die Gehaltsfindung wäre es empfehlenswert, Betriebsratsaktivitäten in die Arbeitsbewertung einzubeziehen. Die Entlohnung erfolgt dann nach einem systematisch ermittelten Arbeitswert, ist transparent und nachvollziehbar. Auch Beförderungen können in diesem System klar geregelt werden. Denkbar wären über monetäre Aspekte hinaus zusätzliche Anreizsysteme für die Betriebsratsaktivität.

Personalentwicklung

Die Aufnahme der Betriebsratsaktivität sollte in den Personalentwicklungsplan des jeweiligen Mitarbeiters integriert werden. Wünschenswert wäre es, in der Betriebsratsarbeit gewonnene Kompetenzen in der Personalakte zu dokumentieren so-

wie die ausgeübten Tätigkeiten und erworbenen Kompetenzen im Rahmen eines Zeugnisses auszuweisen.

Im Zusammenhang mit der Karriereplanung ist ein ganz wichtiger Punkt die Klärung der Rückkehrmöglichkeiten. Es ist sinnvoll, Betriebsratsmitgliedern eine Anschlussperspektive in der operativen Arbeit des Unternehmens zu bieten. Nur so lässt sich sicherstellen, dass sich ein Mitbestimmungsgremium bildet, das dauerhaft am Puls der Unternehmenswirklichkeit ist.

Weiterbildung

Zu überlegen ist beispielsweise, ob die fachliche Weiterbildung auch für Betriebsratsmitgliedern geöffnet werden kann. Wird z.B. ein neues Produktionssystem eingeführt, dann wäre es sinnvoll, Betriebsratsmitglieder aus diesem Produktionsbereich in diese arbeitsplatznahe Weiterbildung einzubeziehen. Hilfreich wären in diesem Zusammenhang einfachere Genehmigungsverfahren für unternehmens- und personenbezogene Qualifizierungen.

Marketing

Die Kenntnisse der Belegschaft über die Aufgaben des Betriebsrates lassen oft zu wünschen übrig. Auch das Image des Betriebsrates entspricht oft nicht der gelebten Realität. Mit geeigneten Marketingmaßnahmen ließen sich die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter für die Betriebsratsarbeit steigern und Informationsdefizite abbauen.

Insgesamt würden diese Maßnahmen für mehr Transparenz der Betriebsratsarbeit sorgen und damit auch die Akzeptanz steigern.

5 Zusammenfassung

Es zeigt sich deutlich, dass die Arbeit des Betriebsrates der Zukunft mehr ist als nur die Rolle des Anwalts der Mitarbeiter oder des Verbündeten des Managements zu übernehmen. Jede dieser Rollen würde für sich genommen zu kurz greifen. Es kommt darauf an, dass Betriebsräte beide Rollen unternehmensspezifisch integrieren: Sie müssen das Unternehmen und dessen Situation in Markt und Gesellschaft im Blick haben und die wirtschaftlichen Ziele mit den sozialen Anliegen der Belegschaft vermitteln. So gedacht, gewinnen Betriebsräte ein eigenständiges Rollenprofil, das vom Unternehmen, für das sie arbeiten, abzuleiten ist:

Betriebsratsarbeit der Zukunft ist erstens unideologisch und am übergeordneten Unternehmenszweck orientiert. Sie ist zweitens ein professionelles Mitbestimmungsmanagement, das auf unternehmerischen und sozialen Kompetenzen beruht. Und sie ist drittens im Unternehmen und in dessen Mitarbeitern verwurzelt und wird beim Personalmanagement berücksichtigt.

6 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Veränderungen in der Kultur der Sozialpartnerschaft.....	6
Abb. 2: Herausforderungen betrieblicher Sozialpartnerschaft.....	8
Abb. 3: Leitbild und Leitsätze für eine zukunftsorientierte Betriebsratsarbeit.....	15