



# Resilient mit Krisen umgehen

**STRESS** *In vielen Branchen werden derzeit massiv Stellen abgebaut. Das ist für Betriebsräte eine extrem hohe Belastung auch psychischer Art. Wie gelingt es den Gremien, mit dieser Situation umzugehen und handlungsfähig zu bleiben?*

VON SIMONE HOCKE UND ERHARD TIETEL

**D**as Thema »Resilienz im Betriebsrat« wurde von uns bereits mehrfach in der AiB aufgegriffen.<sup>1</sup> Wir haben uns hierbei an den bekannten Resilienz-Schutzfaktoren orientiert: Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Netzwerk- und Lösungsorientierung sowie Zukunftsplanung (siehe Kasten). Dies sind Fähigkeiten, Denk- und Verhaltensmuster, die helfen, mit belastenden Situationen umzugehen und gesund zu bleiben.

### Stellenabbau im Rahmen der Transformation

Heute werden wir mit der Resilienzbrille auf die besonders belastende Situation des Personalabbaus im Kontext von Reorganisationsprozessen blicken. Wie kann ein Betriebsratsgremium angesichts der Herausforderung eines massiven Personalabbaus im Sinne der Beschäftigten agieren, handlungsfähig bleiben und mit den enormen Belastungen resilient umgehen? Um dieser Frage nachzugehen, betrachten wir zunächst die Herausforderung des Personalabbaus für den Betriebsrat und zeichnen dann Ansätze der resilienten Bewältigung dieser schwierigen Situation nach.

In vielen Branchen findet gegenwärtig ein massiver Stellenabbau statt. Bei manchen Automobil-Zulieferern sind über 30% der bestehenden Arbeitsplätze vom Wegfall bedroht, die Beschäftigten sorgen sich um den Verlust ihrer Jobs und um tiefe Einbrüche in ihre Lebensperspektive. Zwar gibt es auch jene Beschäftigte, die den technischen Neuerungen mit Neugierde und Elan begegnen, aber gerade die langjährig Beschäftigten befürchten den sozialen Absturz und die drohende Altersarmut. Wer will sie, die einst als gut ausgebildeten Facharbeiterinnen und -arbeiter sozusagen die Avantgarde der Industriebeschäftigten bildeten, heute noch haben? Alles wird digital, Industrie 4.0 ist für sie keine Zukunftshoffnung, sondern eher ein Schreckgespenst. Seit Jahren schon beobachten sie in ihrer Firma das Anwachsen der indirekten Bereiche und die Zunahme junger Studierender in den Büros – zunehmend auch in den produktionsnahen Bereichen. Auch wenn sie – gerade auch auf Anraten ihrer Interessenvertretung – bereit sind, sich weiterzubilden und sich für die künftigen Anforderungen der »Transformation« zu qualifizieren, ist ihnen nicht geheuer, wenn das

### DARUM GEHT ES

1. Als Betriebsrat auch bei belastenden Situationen handlungsfähig bleiben.
2. Resilienzfähigkeit im Gremium ist dafür eine Basis.
3. Die gute Nachricht: Resilienz kann erlernt werden.

### GUT ZU WISSEN

Der Begriff der Resilienz kommt aus der Physik und beschreibt die Beschaffenheit eines Materials als einen Zustand der Elastizität und Spannkraft.

<sup>1</sup> »Resilienz in Betriebsratsgremien«, AiB 9/2019, »Der Blick nach vorn«, AiB 5/2020, »Vom Klagen ins Handeln kommen«, AiB 2/2021.

Management vollmundig die Neuaufstellung der Firma preist: »Wir müssen jetzt schmerzliche Entscheidungen hinnehmen, wir sind aber für den Weltmarkt gut gerüstet und werden bald wieder ganz vorne mitspielen!« Kein Grund also, den Kopf in den Sand zu stecken?

### Das passiert mit den Beschäftigten

Die psychologische Forschung hat herausgefunden, dass Menschen bei schmerzlichen Verlusten verschiedene Reaktionen zeigen, die grob in vier Phasen eingeteilt werden können. Dies kann man auch bei massiv drohendem Arbeitsplatzverlust beobachten und es erklärt ein Stück weit, warum Beschäftigte manchmal nicht so einfach für Gegenwehr zu mobilisieren sind. Betriebsräte sollten dies wissen, um sich auf die Stimmung unter den Beschäftigten einstellen zu können:

#### ► Phase 1: Nicht-Wahrhaben-Wollen.

Die Pläne des Unternehmens werden erst einmal gar nicht an sich herangelassen. Es kommt zu einer Art von »Gefühlsschock«. Die drohenden Entwicklungen werden geleugnet und die eigenen Gefühle können nicht wahrgenommen werden. Manche hoffen, dass es sie schon nicht treffen wird. Es herrscht eine »Kopf in den Sand«-Stimmung, die Informationen des Betriebsrats kommen nur wenig an.

#### ► Phase 2: Aufbrechende Emotionen.

Nach einer gewissen Zeit brechen sich die Gefühle Bahn: Beschäftigte schwanken zwischen Angst, Wut, Vorwürfen, Schuldsuche und Resignation. Da Geschäftsführungen hierauf meist nicht reagieren, bleibt es Aufgabe des Betriebsrats, sich diesen Gefühlen in Einzelgesprächen und in der betrieblichen Öffentlichkeit zu stellen. Ihre Aufgabe ist es, diese Gefühle zu verstehen und den Kolleg:innen nicht nur politisch, sondern auch emotional beizustehen. Auch wenn sie es nicht äußern, wird dies von den Beschäftigten sehr wohl wahrgenommen!

#### ► Phase 3: Der Ernst der Lage wird erkannt.

Hier geht es darum, die Betroffenen dabei zu unterstützen, die unabwendbare Realität wahrzunehmen und sich ihr zu stellen. Zeigt der Betriebsrat im Betrieb Präsenz und steht für Gespräche zur Verfügung, hilft dies Be-

schäftigten dabei, die eigenen Gefühle ein Stück weit in den Griff zu kriegen, die Veränderungen zu verstehen und Unumgängliches ein Stück weit zu akzeptieren. Diese Phase ist wichtig, denn sie schafft Raum für die vierte Phase.

#### ► Phase 4: Neuorientierung.

Jetzt erst hat man Herz, Seele und Kopf zumindest wieder ein wenig frei und kann sich auf das Besinnen, was man kann. Man kann überlegen, wie man sich weiterqualifizieren will und über berufliche Perspektiven nachdenken.

Diese Phasen laufen natürlich nie rein ab, sie finden nicht überall zeitgleich statt, manche Kolleginnen und Kollegen durchlaufen diesen Zyklus mehrmals, manche bleiben in einer Phase verbittert hängen und sehen auch im Betriebsrat einen Sündenbock.

### Worst Case auch für den Betriebsrat

Erleben zu müssen, dass Kolleginnen und Kollegen in die Arbeitslosigkeit entlassen werden, gehört auch für Betriebsräte zu den einschneidendsten Erfahrungen ihrer Amtszeit. Immer wieder sind sie mit den Gefühlen konfrontiert, die bei den Beschäftigten durch den drohenden Verlust ihrer Lebensperspektive ausgelöst werden: mit Existenzängsten, Verzweiflung und Tränenausbrüchen, wenn ein altgedienter Kollege weinend im Betriebsratsbüro sitzt und nicht weiß, wie er sein Haus abbezahlen und die Ausbildung seiner Kinder weiter finanzieren soll. Oder wenn die langjährige Kollegin verzweifelt um die eigene Alterssicherung ringt und die Mitfinanzierung des Altersheimplatzes der Eltern gefährdet ist. Auch im Gremium liegen bei kaum einem Thema die Nerven so blank. Zu den Gefühlen der Belegschaft kommen die eigenen Reaktionen: die Ratlosigkeit und Beschämung, seinen Kollegen nur begrenzt helfen zu können und bei Betriebsänderungen nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten zu haben. Dies kann zu tiefen Erschütterungen der Selbstwirksamkeit eines Gremiums führen. Nicht zuletzt bleibt man auf der eigenen Wut sitzen, da man sich als Betriebsrat veranlasst sieht, die schmerzlichen Entscheidungen mit Blick auf die Zukunft des Standorts ein Stück weit vertreten zu müssen.

## GUT ZU WISSEN

»Sechs Denkhüte« von Edward de Bono  
Bei dieser Methode werden zu einem bestimmten Thema/Problem verschiedene Denkhüte »aufgesetzt«. Dies kann mit farbigen Hüten oder metaphorisch geschehen. Jeder Hut geht eine Runde durch das Gremium, in der ausschließlich aus dieser Perspektive gesprochen wird. Danach kommt der nächste Hut dran. Die Hüte:

**Der weiße Hut: analytisches Denken:**

Der weiße Hut steht dafür, Informationen zusammenzutragen, ohne sie zu werten. Berichtet wird von Zahlen, Daten, Fakten zur aktuellen Situation. Dieser Hut wird häufig zu Beginn aufgesetzt, um einen Überblick über die Sachlage zu bekommen.

**Der rote Hut: emotionales Denken:**

Mit dem roten Hut können alle vorhandenen Gefühle zum Ausdruck gebracht werden: Sorge, Trauer, Enttäuschung, Wut und Ohnmacht. Alles Diffuse, alles Gefühlsmäßige hat Raum und braucht nicht erklärt oder begründet werden. Es darf einfach sein.

**Der schwarze Hut: kritisches Denken:**

Der schwarze Hut symbolisiert das Suchen von negativen Aspekten des Problems. Dazu gehören Bedenken, Zweifel, Risiken, also alle

sachlichen Argumente, die gegen ein Vorhaben oder eine Entscheidung sprechen oder das destruktive Ausmaß verdeutlichen.

**Der gelbe Hut: optimistisches Denken:**

Der gelbe Hut steht für Optimismus. Nur positive Aspekte, Vorteile und Chancen werden gesucht und zum Ausdruck gebracht. Ziel ist aber auch, realistische Hoffnungen und erstrebenswerte Ziele zu formulieren.

**Der grüne Hut: kreatives, assoziatives Denken:**

Mit dem grünen Hut wird es innovativ, kreative Ideen und Alternativen werden entwickelt. Es darf alles formuliert werden, was zu neuen Ideen und Ansätzen führt, unabhängig davon, wie verrückt oder unrealistisch es ist. Bewertet sollte hier noch nicht werden.

**Der blaue Hut: ordnendes, moderierendes Denken:**

Der blaue Hut steht für Einordnen, Sortieren und für den Überblick über den Gesamtprozess. Meist hat der oder die Moderator:in während der unterschiedlichen Runden diesen Hut auf. Er kann aber am Ende zum Zusammenfassen der Ergebnisse und zur Planung des weiteren Vorgehens auch von allen Beteiligten aufgesetzt werden.

**Wie können Betriebsräte den von Entlassung Bedrohten politisch, sozial und emotional zur Seite stehen?**

Zunächst einmal stellt sich die Frage, ob der Stellenabbau nicht abgewendet, stark eingeschränkt oder sozialverträglich gestaltet werden kann. Hierfür sind Betriebsräte – und vor allem ihre Gewerkschaften – gut gewappnet: von harten Verhandlungen bis hin zu Mobilisierungsaktionen und lokalen Bündnissen, um den Arbeitgeber doch noch zum Einlenken zu bringen. Die Vielfalt von Gestaltungsmöglichkeiten und deren Erfolge zeigen aktuell die Beispiele des Betriebsräte-Preises 2021, beispielsweise die Preisträgerprojekte »Fabrik der Zukunft« bei Hauni, die Rekommunalisierung des Klinikums Peine oder die erfolgreiche Aktion »Mondays for Jobs« der Kolleg:innen

von WMF ([www.bund-verlag.de/betriebsrat/deutscher-betriebsraete-preis](http://www.bund-verlag.de/betriebsrat/deutscher-betriebsraete-preis)). Mit Blick auf die Resilienzfaktoren sind hier Optimismus, Netzwerk-, Lösungs- und Zukunftsorientierung gefragt. Dieser politische Einsatz für die Beschäftigten kostet viel Kraft und Durchhaltevermögen. Zugleich wirken aber noch weitere Phänomene, die nicht zu unterschätzen sind, weil sie die soziale und emotionale Begleitung der Beschäftigten beeinflussen.

**Betriebsräte: Opfer, Täter und Überlebende**

Im Falle einschneidender Ereignisse wie einem größeren Personalabbau kann man aus Sicht der Wissenschaft drei Positionen unterscheiden, die auf Betriebsräte übertragen werden können:

Wir bieten am „Tag der Wahlvorstände“ allen Wahlvorständen deutschlandweit die einmalige Möglichkeit innerhalb eines Tages über die wichtigsten Neuerungen und Handhabungen der Betriebsratswahlen von ausgewählten Wahlexpert:innen interaktiv informiert zu werden. In spannenden und rechtlich fundierten Vorträgen werden die Teilnehmenden in kürzester Zeit optimal für die Betriebsratswahlen aufgestellt sein.

Das Jahr 2022 ist das Jahr der regulären Betriebsratswahlen. Durch die neuen Änderungen der Wahlordnung im BetrVG stehen nun auch Wahlvorstände vor scheinbar unlösbaren Aufgaben. Insbesondere die neue Form der Stimmabgabe und die von Amts wegen zu berücksichtigende Handlungen des Wahlvorstands machen eine Schulung in der Thematik der Betriebsratswahlen mehr als erforderlich!

Tag der  
Wahlvorstände

Freitag, 25.  
Februar 2022

10 bis 16:00 Uhr

an  
Kassel

Kostenfrei\*



- **die Opfer:** Betriebsräte haben an der Erfahrung der Opfer, also der Entlassenen, teil. Sie verlieren geschätzte und über Jahre vertraute Arbeitskolleginnen und -kollegen. Sie stehen ihnen bei, leiden mit ihnen und sie müssen die Gefühle und Vorhaltungen der Entlassenen genauso aushalten wie die eigene Ohnmacht, wenig machen zu können.
- **die Täter:** Betriebsräte sind an Verhandlungs- und Durchführungsprozessen beteiligt. Selbst wenn man gut verhandelt hat, fühlt man sich mitschuldig und beschämt, dass man nicht mehr erreichen konnte und den Abbau nicht verhindern kann.
- **die Überlebenden:** Betriebsräte gehören zu denen, die an Bord bleiben. Die psychologische Forschung hat gezeigt, dass diejenigen, die von einer Entlassungswelle selbst nicht betroffen waren und ihrer Tätigkeit weiter nachgehen können, unter einer Art von »Überlebensschuld« – so der Fachbegriff – leiden (was häufig zu einem Produktivitätsabfall führt). Als Betriebsrat hat man in gewisser Weise eine doppelte Überlebensschuld, bekommt man doch oft genug vorgehalten, dass man gut reden könne, weil man über einen besonderen Kündigungsschutz verfügt.

Diese dreifache Betroffenheit führt bei Betriebsräten zu psychischen und sozialen Belastungen. Eigene Belastungen erschweren jedoch die adäquate Begleitung der Kollegen und Kolleginnen erheblich. Daher ist ein wichtiger Schritt, die dreifache Betroffenheit mit ihren Tücken zu verstehen und zu akzeptieren. Möglich wird dies durch gemeinsames Besprechen der Positionen und der jeweiligen Gefühle im Gremium. Zur methodischen Unterstützung bieten sich die »Sechs Denkhüte« von Edward de Bono an, weil damit alle Facetten transparent werden: Fakten, Gefühle, Kritisches, Optimistisches und Ideen (siehe dazu Kasten »Gut zu Wissen«). Es kann Akzeptanz für die Krisensituation und die entstandenen Gefühle entstehen. Zugleich wird Optimismus und Lösungsorientierung aktiviert und die eigene Handlungsfähigkeit erhalten oder wiederhergestellt.

Eine solche Reflexionsphase im Gremium ist quasi die resiliente Grundlage, um für die Sorgen der verunsicherten Kollegen im Betrieb da zu sein, die Kraft für aktives Zuhören zu haben und dabei mitfühlend, aber nicht mitleidend zu sein. Mitleidend versinken beide Gesprächspartner im Tal der Tränen oder werden

## KURZ UND KNAPP

## Resilienz im Betriebsrat

**Akzeptanz:** Annehmen können, was nicht zu ändern ist. Akzeptieren, dass nicht alle Probleme gelöst werden können, die Ressourcen der Einzelnen und des Gremiums begrenzt sind und dass Gefühle auch in der Betriebsratsarbeit eine große Rolle spielen.

**Optimismus:** Sich nicht im gemeinsamen Klagen und in »Worst Case«-Szenarien verlieren, sondern den Blick auf die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten richten und zuversichtlich denken. Gerade in belastenden Situationen sollten im Gremium die kleinen täglichen Freuden kultiviert werden.

**Selbstwirksamkeit:** Der gemeinsame Glaube an die Fähigkeiten und Kompetenzen des Gremiums, an die eigene Gestaltungsfähigkeit und daran, Probleme bewältigen und lösen zu können. Sich nicht als Opfer der Situation fühlen, sondern Gestaltungsspielräume erkennen und nutzen.

**Verantwortung:** Gemeinsam Verantwortung für das Handeln des Betriebsrats übernehmen und diese nicht an Vorsitz und Stellvertretung abgeben.

**Netzwerkorientierung:** Den Betriebsrat im unternehmensweiten Netzwerk gut verankern, Bündnispartner gewinnen und Beziehungen aufbauen. Darüber hinaus gewerkschaftliche, branchenweite, regionale und politische Netzwerke gestalten bzw. nutzen, um in Problemzeiten ein Unterstützungssystem und Verbündete zu haben.

**Lösungsorientierung:** Im Fokus des Denkens und Handelns steht die Lösung des Problems, nicht die Suche nach Schuldigen. Möglichkeiten werden gemeinsam ausgelotet, Alternativen entwickelt und auch kreative Wege beschritten.

**Zukunftsplanung:** Der Betriebsrat hat eine gemeinsame Vision, setzt sich Ziele und legt Prioritäten fest. Diese Aktivitäten sind zukunftsgerichtet, planvoll, reflektiert und werden tatkräftig umgesetzt.

rasend vor Wut, aber Unterstützung und ressourcenorientierte Stärkung kann nicht stattfinden. Ziel solcher Gespräche ist es, die Betroffenen auf dem Weg durch die oben genannten Phasen zu begleiten. Wahrschein-

## VERANSTALTUNGSTIPP

Kompetenzen für solche Beratungsgespräche zur Neuorientierung in der Krise können im Zertifikat »Arbeitsbezogene Beratung« an der Universität Bremen ausgebaut werden. Mehr Infos unter [www.uni-bremen.de/mabo/studium/arbeitsbezogene-beratung](http://www.uni-bremen.de/mabo/studium/arbeitsbezogene-beratung)

lich wird dies nicht in einem Gespräch gelingen, aber jedes Gespräch ist ein Schritt, denn wenn die Betroffenen Unterstützung suchen, ist dies schon ein Baustein einer resilienten Bewältigung. Wenn Gefühle und der Ernst der Lage akzeptiert sind, kann langsam der Weg zur Neuorientierung geebnet werden. Nicht selten ähneln diese Gespräche dann einem Berufsweg-Coaching: mögliche Weiterbildungen werden abgewogen, verschüttete Träume hervorgeholt und neue Perspektiven entwickelt.

### Umgang im Gremium mit Ungewissheit und Verunsicherung

Nicht nur die Beschäftigten, sondern auch das Betriebsratsgremium muss mit der Ungewissheit und Unsicherheit über die Zukunft umgehen. Ein Kennzeichen von Krisen ist der ungewisse Ausgang. Was macht es mit den Betriebsratsmitgliedern, dass die Auswirkungen der Transformation im Unternehmen nicht wirklich absehbar sind – und Reorganisationen fast schon zum Alltag werden? Auch Betriebsräten ist häufig nicht klar, welches Wissen, welche Qualifikationen und welche Arbeitsweisen die Beschäftigten in fünf oder in zehn Jahren brauchen werden. Und wie geht das Gremium mit den widersprüchlichen Anforderungen der Transformation um? Häufig verstehen nur wenige im Gremium die arbeitspolitischen und strategischen Dimensionen der Transformation sowie möglicher Gestaltungskonzepte. Eine verständliche, jedoch rückwärts gewandte Reaktion ist dann: »Kümmern wir uns doch um das, was wir kennen und verstehen.« Die Kantine, Parkplätze oder Schichtpläne werden dann zu hart umkämpften Gegenständen in den Sitzungen. Dabei könnten die Zugehörigkeit und die Beziehungen im Betriebsrat eine hilfreiche soziale Ressource in der Krisenbewältigung sein.

### Resilienz lernen und stärken

Die Herausforderungen und Erwartungen an Betriebsräte sind in Transformationsprozessen vielfältig und widersprüchlich. Betriebsratsgremien müssen sich hier in einem »vielbeinigen« Spagat üben. Resilienzfähigkeit im Gremium ist dafür eine Basis. Die gute Nachricht ist: Resilienz kann erlernt und gestärkt werden. Dies setzt an unterschiedlichen Ressourcen, an der Kultivierung von förderlichen Haltungen und an konkreten Maßnahmen an. Dazu gehört:

- sich selbst in zukunftsfähigen Themen und Skills zu qualifizieren
- alternative Lösungsvorschläge erarbeiten, argumentieren und vertreten zu können
- sich auf die eigenen Machtressourcen zu besinnen und weitere zu erschließen, sich also nicht der Ohnmacht hinzugeben
- der Erosion rechtlicher und sozialer Regelungen Grenzen zu setzen, ggf. zu mobilisieren und Druck zu erzeugen
- Verantwortung für die Klärung und Moderation unterschiedlicher Interessen zu übernehmen
- den eigenen Politikstil in Richtung Partizipation zu verändern – Verantwortung zu teilen und zu übernehmen
- die Transformation zugleich aufgeschlossen und kritisch zu begleiten
- Widerstände in den eigenen Reihen ernst zu nehmen, zu erkunden und zu bearbeiten
- Selbstwirksamkeit durch begrenzte und überschaubare Aktionen und Maßnahmen zu erhalten
- Regelmäßige Reflexionsphasen: Wo stehen wir, wo stehe ich? Wie gehen wir mit den Erwartungen, Anforderungen und dem Druck von allen Seiten um? Wie gehen wir mit den Ängsten und Vorwürfen der Kolleginnen und Kollegen um?
- Akzeptanz von Ungewissheit und Unsicherheit sowie der eigenen Emotionen
- Lösungs- und zukunftsorientierter Umgang mit Konflikten im Gremium
- Unterstützung zu suchen und zu nutzen

Damit dies gelingen kann und das Gremium sich in einen resilienten Umgang mit dem »vielbeinigen Spagat« übt, bedürfen Gremien tragfähiger Netzwerke und externer Unterstützung. Ein guter Gewerkschaftssekretär, eine gute Gewerkschaftssekretärin helfen hier schon ungemein, regelmäßige kollegiale Beratung, Coaching, Supervision und Teamklausuren sind eine sinnvolle Ergänzung. ◀



**Dr. Simone Hocke,**  
Universität Bremen.  
[s.hocke@uni-bremen.de](mailto:s.hocke@uni-bremen.de)



**Prof. Dr. Erhard Tietel,**  
Universität Bremen.  
[e.tietel@uni-bremen.de](mailto:e.tietel@uni-bremen.de)

**Jetzt  
bestellen!**  
[bund-shop.de/](http://bund-shop.de/)  
7088



Die Profi-Software  
**SO EINFACH  
WÄHLEN  
WIE NOCH NIE**



Berg / Heilmann  
**Betriebsratswahl 2022**

Normales und vereinfachtes  
Wahlverfahren  
Software mit Wahlunterlagen  
und Handlungsanleitung  
€ 68,-

[bund-shop.de/7088](http://bund-shop.de/7088)



[kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)