

„Du kannst nicht loslassen!“

Vorwurf des designierten Nachfolgers

„Ich weiß doch nicht, ob
du schon so weit bist.“

Antwort des Noch-Vorsitzenden

WENN DIE ROLLEN NEU VERTEILT WERDEN

Betriebsrat Nachfolgeprozesse in Betriebsratsgremien können nervenaufreibend sein. Ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung liefert

psychologische Bausteine, wie alle Beteiligten bewusster damit umgehen können.

Von ERHARD TIETEL

In den kommenden Jahren scheiden viele Mitglieder aus Spitzenpositionen der Mitbestimmung aus. Damit steht in Betriebsratsgremien – wie in den 70er und 80er Jahren – ein Generationenwechsel an. Damals strömte eine große Anzahl junger, links von (oder links in) der SPD stehender Gewerkschafter in die Betriebsräte, um die Autokraten an den Betriebsratsspitzen abzulösen und demokratischen Schwung in die Gremien zu bringen.



Mit den personellen Wechseln an der Spitze vieler Gremien tritt auch eine Kohorte kampf- und aushandlungserprobter Betriebspolitiker ab.

Diese Betriebsräte, meist mit gewerblichem Hintergrund und tief in der gewerkschaftlichen Lebenswelt verwurzelt, danken nun ab. Und damit eine politische Generation, die im Geist gesellschaftskritischer Utopien sozialisiert wurde. Heute sind es eher aus dem Angestelltenmilieu stammende, betriebsbezogene und pragmatisch orientierte Kollegen und Kolleginnen, die zentrale Betriebsratspositionen übernehmen. Der gegenwärtige Generationenwechsel ist also ein doppelter: Mit den personellen Wechseln an der Spitze vieler Gremien tritt auch eine Kohorte kampf- und aushandlungserprobter Betriebspolitiker ab. Dies alles findet statt in einer Zeit, in der sich die Anforderungen an Betriebsräte stark wandeln.

Stabwechsel im Betriebsrat

Es gibt Vorsitzende, die froh sind, wenn sie die jahrelange Belastung an der Betriebsratsspitze abgeben können, und sich auf eine ruhige Zeit in der Familie freuen. Es gibt Vorsitzende, die gut abtreten können, weil sie aktive Pläne für die Zeit danach haben und die Altersteilzeit in Anspruch nehmen, um sich dem noch kraftvoll widmen zu können. Und last but not least gibt es Vorsitzende, die ihr Amt nach einer Reihe von Jahren wieder abgeben, um beruflich noch einmal neu durchzustarten. In all diesen Fällen ist der Stabwechsel ein eher undramatischer Akt.

Nicht selten jedoch erinnert der Wechsel an der Spitze von Betriebsräten eher an Hofübergaben in der Landwirtschaft: Der alte Bauer tritt ab, zieht sich aber nicht aufs Altenteil zurück, sondern mischt sich beharrlich weiter ein. Warum ist das so? Weil es nicht leicht ist, sein Lebenswerk anderen zu überlassen. Zur persönlichen Schwierigkeit, abzutreten, gesellt sich die Sorge, ob der Nachfolger den Hof in gewünschter Weise fortführen wird.



Die Kunst des Abdankens und die Kunst des Übernehmens sind höchst voraussetzungsvoll.

Doch auch der Nachfolger tut sich schwer, das Erbe aktiv anzutreten – obwohl er seit Jahren darauf gewartet hat. Zum einen, weil er seinem Vorgänger gegenüber nicht undankbar erscheinen will. Es ist weniger auf der Arbeits- als auf der Beziehungsebene schwierig, zu zeigen: Es geht auch ohne dich! Hinzu kommt, dass Nachfolger ihre bisherige Leitfigur auch in ihrem Kopf und ihrer Seele vom Thron stoßen müssen, um wirklich das Zepter in die Hand zu nehmen. Die Kunst des Abdankens und die Kunst des Übernehmens sind höchst

voraussetzungsvoll.

Wie die Nachfolge in Betriebsräten gestaltet wird, hängt von der Kultur des Gremiums ab. Im Falle eines dominanten Vorsitzenden spielen gemäß dem Motto „Platzhirsch sucht Nachfolger“ persönliche Vorlieben eine große Rolle. Oft gibt es bereits einen Kronprinzen, der inthronisiert werden soll. In professionell arbeitenden Betriebsräten ist die Kluft zwischen Gremium und Vorsitzendem nicht so groß und die Auswahl eines Nachfolgers ein gemeinsamer Prozess: Geklärt wird, wer die Erwartungen an einen Vorsitzenden am besten zu erfüllen verspricht und kommunikativ genug ist, seine Führungsfunktion in Abstimmung mit dem Gremium auszuüben.

Häufig tritt der bisherige Stellvertreter die Nachfolge an, was nicht immer sinnvoll ist, denn ein guter „Zweiter“ ist nicht unbedingt auch ein guter Frontmann oder eine gute Frontfrau. Es gibt Stellvertreter, denen das bewusst ist und die gerne bereit sind, auch dem oder der neuen Vorsitzenden den Rücken freizuhalten. Zu Konflikten kommt es, wenn der Stellvertreter davon ausgegangen war, die Nachfolge anzutreten, dem Gremium aber im Zuge der Klärung klar wird, dass er oder sie für den Vorsitz und die Neugestaltung der Arbeit wenig geeignet scheint.

Generationenspannung im Gremium

Jeder Führungswechsel ist eine Art Generationswechsel. Eine gewisse Spannung ergibt sich schon daraus, dass der Mann oder die Frau an der Spitze seinen oder ihren Platz räumen und etwas aufgeben muss. Doch auch die Nachfolgenden gewinnen nicht nur: Sie rücken in eine neue Verantwortungsposition ein und müssen hierfür die Position geringerer Verantwortung aufgeben. Nun steht niemand mehr schützend vor ihnen.

Oft sehen sich designierte Nachfolger widersprüchlichen Erwartungen

vonseiten des Noch-Vorsitzenden ausgesetzt: „Sei selbstständig und entschlossen“, lautet die offizielle Mitteilung, begleitet von der eher gefühlten Unterströmung: „Mach es so wie ich, dann ist alles gut!“ Die schon im Alltag komplexe Dynamik zwischen Vorsitzendem und Gremium spitzt sich im Fall der Amtsübergabe noch zu. Ein Betriebsratsvorsitzender formuliert dies im Nachhinein so: „Ich war schon beängstigend mächtig. Also das ist ja immer beides. Da ist diese Ambivalenz zwischen ‚Gott sei Dank ist da einer, der das alles im Griff hat‘ und ‚Hoffentlich haut er bald ab, dann kriege ich auch mal ein bisschen Luft‘. Du sitzt da wie so’n Pfropfen auf der Flasche.“

Zu so einem Vorsitzenden kann man nur eine zwiespältige Haltung haben: Man schätzt ihn, seine Erfahrung und Tatkraft, zugleich opponiert man offen oder versteckt gegen seinen allumfassenden Einfluss. Man verdankt ihm viel, man findet hinter seinem breiten Rücken Schutz, bleibt jedoch als potenzieller Nachfolger ziemlich unsichtbar. Wenn er dann aber weg ist, steht man selbst in der ersten Reihe und muss Flagge zeigen.

Die Stabübergabe an der Betriebsratsspitze ist deshalb kompliziert, weil sie immer eine zweifache Ablösung bedeutet: die Ablösung des Vorsitzenden und die Ablösung vom Vorsitzenden. Meist wird nur über den ersten Aspekt gesprochen: Wen wollen wir als Nachfolger, und wie organisieren wir das? Durch eine psychologische Brille betrachtet, gerät der zweite Aspekt in den Fokus: Wie löst man sich auch innerlich von der Bindung an seinen Vorgänger, der ja oft Vorbild war, manchmal politischer Ziehvater und Förderer der eigenen Entwicklung?

Ambivalenzen des abtretenden Vorsitzenden

Der Stabwechsel im Betriebsrat umfasst drei Aspekte: das Ausscheiden einer Schlüsselperson, die Klärung der Nachfolge und

die Amtsübernahme. Alle drei erfordern den Umgang mit spezifischen Ambivalenzen.

Oft ist die emotionale Verfassung zum Ende des beruflichen Lebens weniger eindeutig, als das von außen aussieht. Manchmal spürt man, dass der Betreffende noch nicht so weit ist, abzugeben und abzutreten. Der Einsicht, dass es gut wäre, die Nachfolge rechtzeitig zu gestalten, steht entgegen, dass man noch sehr an seinen Positionen haftet. So unumgänglich es ist, dass man abgelöst wird, besteht die emotionale Aufgabe darin, sich auch selbst zu lösen.

Die Ambivalenz ausscheidender Vorsitzender ist von folgenden Aspekten geprägt: Einerseits haben sie eine hohe Identifikation mit ihrem Betrieb und der Belegschaft und spüren eine Verantwortung für die Zukunft – was das Gefühl bestärkt, nicht gut gehen zu können. Sie legen Wert darauf, ihr Haus gut bestellt zu übergeben. Sie sorgen sich darum, wie es nach ihrem Ausscheiden weitergeht und ob das Gremium es schaffen wird, sich auch ohne sie gut zu organisieren. Meist haben sie die Bereitschaft, hierfür ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Netzwerke zur Verfügung zu stellen.



Der Abschied von allen Ämtern, Positionen und beruflichen Netzwerken wird von manchem Amtsträger als sozialer Tod erlebt.

Andererseits können sie nicht gut loslassen. Hier spielen Unersetzbarkeitsfantasien eine Rolle sowie der Wunsch, das Gremium möge so weiterarbeiten und sich so positionieren wie mit ihnen. Sie treibt die Sorge um, ob die Nachfolgenden das Erbe hinreichend

schätzen oder aber den mühsam erreichten Einfluss im Unternehmen verspielen. Daraus kann folgen, dass sie bis zum Schluss irgendwie doch versuchen, die Kontrolle zu behalten.

Mit der Verabschiedung verbunden ist die Frage: Was wird von mir bleiben? Manche versuchen, sich noch ein Denkmal zu setzen, mit dem sie in die Geschichte eingehen. Nicht zu unterschätzen ist der – meist unbewusste – Neid auf die jüngere Generation, die ihr Leben noch vor sich hat. Der Abschied von allen Ämtern, Positionen und beruflichen Netzwerken wird von manchem Amtsträger als sozialer Tod erlebt und kann zu unverständlichen Aktionen führen.

Ambivalenzen des Nachfolgers

Gelingende Nachfolge stellt sich nicht von alleine ein. Es genügt nicht, dass der Vorgänger den Staffelstab anbietet, er muss auch ergriffen werden. Was aber, wenn der Nachfolger unsicher ist, ob er dem Amt wirklich schon gewachsen ist, oder er sich noch nicht richtig traut, die Führung zu übernehmen? Vielleicht beschäftigt ihn, wie sein Schritt an die Spitze vom Gremium, von der Geschäftsleitung und vor allem auch von der Belegschaft angenommen wird? Schließlich fragen sich Betriebsräte verstärkt, ob es wirklich eine gute Lebensentscheidung ist, den Beruf ganz aufzugeben und voll in die Freistellung zu gehen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich auch auf Seiten der Nachfolger spezifische Ambivalenzen identifizieren: Einerseits haben sie ein Gefühl der Dankbarkeit für die gute Zusammenarbeit und für die persönliche Förderung durch ihren Vorgänger. Sie haben weiterhin Interesse an Informationen und Beratung. Und sie unterstützen den Ablösungsprozess ihres Vorgängers, wenn sie ihm offen und ehrlich mitteilen können: Mach dir mal keine Sorgen, das geht hier schon alles gut weiter.

Andererseits kann es aber schon frühzeitig starke Autonomiewünsche gegenüber dem Vorsitzenden geben: Nimm dich mal nicht immer so wichtig, wir können das auch. Sie warten nur darauf, dass der Stuhl endlich frei wird, profilieren sich offen oder verdeckt gegen ihren Vorgänger und setzen einiges daran, sich von ihm abzusetzen.

Ambivalenzen im Gremium

Das Gremium ist die Bühne, auf der das „Nachfolgespiel“ stattfindet. Ein Gremium kann eine noch so solidarische Gruppe sein, und doch haben die Einzelnen auch eigene Interessen. Manche kochen ihr eigenes Süppchen, bilden offene und heimliche Bündnisse oder intrigieren hinter der Bühne. Zeiten des Wahlkampfs und Übergänge auf Spitzenpositionen sind Momente, in denen der Zusammenhalt des Gremiums stark auf die Probe gestellt wird. Nachfolgen an der Spitze verändern das Gremium und aktivieren emotionale Turbulenzen. Sie krepeln Machtverhältnisse um und verändern die Rangordnung im Gremium: Die Karten werden neu gemischt, die Rollen neu verteilt. Nachfolgen greifen in die Beziehungsnetzwerke im Unternehmen sowie im gewerkschaftlichen und politischen Umfeld ein und verändern bestehende Loyalitäten.

Die Nachfolge spielt sich meist zwischen denen ab, die schon zum inneren Kern des Betriebsrats gehören. Zuweilen kommt es aber auch vor, dass ein nicht so etabliertes Mitglied seinen Hut in den Ring wirft: Es müssen mal andere ran – seien es Jüngere, Frauen oder Repräsentanten einer anderen Berufskultur. Kurzum: In Betriebsräten gibt es Rivalitäten und Neid zwischen den „Gremien-Geschwistern“. Aufstiege aus der eigenen Mitte können Eifersucht und offenen oder verborgenen Widerstand erzeugen: Warum der, und nicht ich?

Stiftungsprojekt hilft beim „Spurwechsel“

Konflikte und emotionale Dynamiken in Betriebsratsgremien sind ein

wenig erforschtes Thema – auch wenn man als Berater den Eindruck bekommen kann, dass ein großer Teil der Energie eines Gremiums genau dafür verwendet wird. Diesen Themen nicht auszuweichen, sondern sie bei der strategischen Nachfolgeplanung mit aufzugreifen ist ein erster Schritt, sie von der Hinterbühne, auf der sie unkontrolliert walten, in die Öffentlichkeit des gemeinsamen Austausches zu transferieren. Klausurtagungen zur Nachfolgeplanung nehmen zu – warum sollte man sich dort nicht ein wenig Zeit nehmen, darüber zu sprechen, was das baldige Ausscheiden des Vorsitzenden für das Gremium bedeutet, wie es den Einzelnen im Gremium damit geht und wo sie künftig ihren Platz im Gremium sehen. Natürlich gilt es auch zu klären, wie man sich gemeinsam neu aufzustellen gedenkt und was man zur Unterstützung des neuen Vorsitzenden tun kann.

Ein produktiver Nachfolgeprozess im Gremium setzt aber auch voraus, dass beide, der abdankende Vorsitzende und der designierte Nachfolger, ihre eigenen Ambivalenzen rechtzeitig bearbeiten, damit diese nicht unter der Hand den Prozess blockieren. Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Spurwechsel“ hat ein Beratungssetting entwickelt, das bei Übergängen in Betriebsräten – nicht nur beim Ausscheiden – dazu verhelfen soll, sich beizeiten mit seinen Wünschen und Ängsten, Erwartungen und Bedenken, Hoffnungen und Zweifeln auseinanderzusetzen, um innerlich für den anstehenden Wechsel gewappnet zu sein. Sinnvoll ist, dass der Ausscheidende zunächst einmal für sich klärt, wie es ihm mit dem nahenden beruflichen Ende geht und was einem zufriedenen Abdanken noch im Wege steht: Auf welchen Fragen, Zweifeln und Vorbehalten sitze ich noch? Wie sieht es mit meinem Vertrauen in die Nachfolgenden aus? Was muss aus meiner Sicht noch geklärt werden?

Ist der Abdankende mit sich und der Situation einigermaßen im

Reinen, kann er in seiner letzten Amtszeit für das Gremium eine Art von „sozialer Elternchaft“ entwickeln und eine fürsorgliche Haltung gegenüber den anstehenden Prozessen im Gremium einnehmen.

Auch der Nachfolger sollte – parallel zu den Klärungen im Gremium – für sich in einem Übergangskoaching klären, ob er wirklich die Bereitschaft hat, das neue Amt anzunehmen, und was dem innerlich noch im Wege steht: Auf welchen Fragen, Ängsten und Vorbehalten sitze ich noch? Was ist aus meiner Sicht noch zu klären? Wie sehe ich meine Kompetenz, und welchen Qualifikationsbedarf habe ich hinsichtlich der Führung? Wie sieht es mit meinem Vertrauen in das Gremium aus?

Diese Selbstklärungen des Vorsitzenden und seines Nachfolgers sind nicht nur eine günstige Voraussetzung für die Gespräche zu zweit, sondern auch für den offenen Austausch im Gremium – und damit ein psychologischer Baustein beim Aufbau einer produktiven Nachfolgekultur.

WEITERE INFORMATIONEN

Erhard Tietel: Wenn die Rolle ins Rollen kommt. Neue Anforderungen an die Interessenvertretung. In: Detlef Wetzel (Hrsg.): *Beteiligen und Mitbestimmen*. Hamburg, VSA-Verlag 2015

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

Erhard Tietel: *Betriebsratsvorsitzende: Paradoxe Führungskräfte?* *Arbeitsrecht im Betrieb (AiB)* 4/2012

Projekt „Spurwechsel“, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, geleitet von Simone Hocke vom Zentrum für Arbeit und Politik (ZAP) der Uni Bremen

Verfügbar für iOS und
Android

Laden Sie die App für eine optimale Lese-
Erfahrung unterwegs



NÄCHSTEN ARTIKEL

Textilfabriken in Bangladesch: Die für uns schuftten

REPORTAGE

8 MINUTEN LESEZEIT

