

Journal Supervision



Kultiviert stören

Theresa Volk und wie sie
die Supervision sieht

Andersartiges Denken respektieren

Wolfgang Weigand und wie
er Jürgen Habermas sieht

Der Komplexität der Welt gerecht werden

Robert Erlinghagen und
wie er die DGSv sieht



FOTO: curated lifestyle @ unsplash.com

Überraschend unterschätzt Wissenswertes über einen zentralen Akteur der Arbeitswelt: den Betriebsrat

MITBESTIMMUNG
Umfasst alle
Möglichkeiten und
vor allem Rechte
von Arbeitnehmer*in-
nen, ihre Arbeitswelt
aktiv mitzugestalten.
Gilt als »gelebte
Demokratie« am
Arbeitsplatz, ob in
Betrieben, Unter-
nehmen, Konzernen
oder Verwaltungen.
Lebt vom Mitmachen.

Der Betriebsrat ist eine Institution und ein zentraler Akteur der Arbeitswelt. Da wir in Supervisions- und Coachingausbildungen die Erfahrung machen, dass unsere Fachkolleg*innen oft nur ein rudimentäres Wissen darüber haben, stellen wir den Betriebsrat in seiner institutionellen Verfasstheit hier einmal vor. Wie funktioniert er, was darf er, was hat er alles auszutarieren, was macht seine Arbeit so komplex und wichtig? Welche sind die Feldtypiken und -dynamiken dieses Schlüsselakteurs der Arbeitsbeziehungen?

*Mit »Betriebsrat« und »Betriebsräte« meinen wir hier übrigens die Institution und das Gremium als Ganzes. Sind die einzelnen Betriebsratsmitglieder als Subjekte gemeint, verwenden wir »Betriebsrät*innen«.*

Und: Mit »Betrieben« meinen wir nicht nur Industriebetriebe, sondern auch Einrichtungen im psychosozialen und gesundheitlichen Bereich.

1 Der Betriebsrat sorgt für betriebliche Mitbestimmung

Betriebsräte und Gewerkschaften bilden das duale System der Interessenvertretung in Deutschlands Betrieben. Die betriebliche Mitbestimmung gilt als akzeptiertes Kernelement der deutschen Arbeitsbeziehungen, sowohl was deren »gesetzliche Verankerung« als auch was ihre Akzeptanz in der politischen Öffentlichkeit und bei den Arbeitnehmer*innen betrifft.

Die Wertschätzung der betrieblichen Mitbestimmung und damit der Rolle von Betriebsrät*innen findet sich grundsätzlich auch auf Arbeitgeberseite – allerdings klaffen die Einschätzungen in den letzten Jahren zunehmend auseinander. Die gesellschaftliche Tendenz zu einem »autoritären Liberalismus« spiegelt sich heute auch bei Führungskräften wider. Immer mehr von ihnen empfinden die Einschränkung ihrer Entscheidungsfreiheit durch Mitbestimmung zunehmend als Zumutung und kehren verstärkt zu einer autoritären »Herr-im-Haus«-Praxis zurück.

2 Der Betriebsrat ist der zentrale demokratische Akteur in Betrieben

Eine Dimension von Betriebsratsarbeit gewinnt angesichts des grassierenden Autoritarismus und Rechtsradikalismus zunehmend an Bedeutung: Betriebsräte sind die zentralen demokratischen Akteure in Betrieben, sie repräsentieren die innerbetriebliche Demokratie und tragen dazu bei, dass Beschäftigte in der Arbeit gesellschaftliche Teilhabe und demokratisches Handeln erleben. Neuere Studien ergaben, dass Beschäftigte »mit der Demokratie in Deutschland (zufriedener) sind, wenn ein Betriebsrat in ihrem Betrieb vorhanden ist«. Einschränkung muss gesagt werden, dass Mitbestimmung die Demokratie nicht schon dann stabilisiert, wenn es überhaupt einen Betriebsrat gibt, sondern nur dann, wenn sich die Beschäftigten durch die Mitbestimmung in ihren Arbeitsverhältnissen geschützt fühlen und das Gefühl haben, über den Einsatz neuer Technologien oder anderer Arbeitsbedingungen mitentscheiden zu können. Also dort, wo Mitbestimmung in der Praxis funktioniert und reale positive Auswirkungen hat.

3 Der Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte

Für das Handeln von Betriebsräten sind eine Vielzahl von Gesetzen relevant. So finden sich im Kündigungsschutzgesetz, im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, im Arbeitsschutzgesetz und in der Arbeitsstättenverordnung Regelungen, die auch Betriebsräte betreffen.

Die Grundlage für die Existenz und Konstitution von Betriebsräten bildet das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Es regelt den Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrats gegenüber dem Arbeitgeber. Die weitgehendsten Rechte räumt das Gesetz dem Betriebsrat in sozialen Angelegenheiten ein. Hier hat er ein Initiativrecht und kann selbst Regelungen und Maßnahmen anstoßen. Arbeitgeber*innen sind auf seine Zustimmung angewiesen.

In personellen Angelegenheiten (Kündigung, Einstellung, Versetzung usw.) sind die Rechte des Betriebsrats auf formelle Anhörungs- und Widerspruchsrechte und in wirtschaftlichen Angelegenheiten auf Beratungs- und Informationsrechte beschränkt. Von einer tatsächlichen Mitbestimmung kann hier keine Rede sein, die wirtschaftlichen und geschäftspolitischen Entscheidungen liegen bei den Arbeitgeber*innen. Seit Jahren sind Betriebsräte dabei, ihre außerrechtlichen Einflussmöglichkeiten zu nutzen, um in Informationsprozessen ihren Wirkungsgrad zu erhöhen.

4 Der Betriebsrat ist doppelloyal

Aufgabe von Betriebsräten ist es, die Interessen der Belegschaft gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten, diese aber zu den Zielen des Unternehmens in Bezug zu setzen. D. h. Betriebsräte müssen »die Belegschaftsinteressen (er)kennen und vertreten« und diese »vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund bewerten können«.

Hierbei sollen Betriebsrat und Arbeitgeber*in »zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes« zusammenarbeiten. Betriebsräte sind also doppelloyal. Gerade ihr intermediärer Charakter, die Aufforderung zur »Vermittlung pluraler, oft gegensätzlicher Interessen«, gilt als das Originelle und Produktive dieser Institution.

5 Der Betriebsrat befindet sich inmitten komplexer Beziehungsgeflechte

Friedrich Fürstenberg hat in den 1950er Jahren ein Schlüsselkonzept für das Verständnis der Feldtypik und Felddynamik dieser Institution formuliert. Er sieht den Betriebsrat in der Rolle eines »Bindegliedes« zwischen drei Akteursgruppen: der Belegschaft, der Geschäftsführung und der Gewerkschaft. Der Betriebsrat befindet sich so gesehen im Schnittpunkt dreier Beziehungen, die jeweils durch eigene Themen, Anforderungen und Problemfelder gekennzeichnet sind. Schon dies lässt ahnen, wie viel Konfliktstoff diese »Grundsituation« enthält.

Fürstenberg nennt das »Repräsentationsproblem« zwischen Betriebsrat und Belegschaft, das »Integrationsproblem« zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung und das »Solidaritätsproblem« zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft.

Diese Grundsituation verkompliziert sich dadurch, dass diese drei Beziehungen vielfältig miteinander verknüpft sind. Je besser dem Betriebsrat z. B. die Integration mit der Geschäftsleitung gelingt, desto mehr Probleme kann er sich mit den Beschäftigten oder auf der gewerkschaftlichen Solidaritätsschiene einhandeln.

Und, noch komplexer: Es ist nicht nur so, dass der Betriebsrat zu jedem dieser Akteure Beziehungen unterhält, sondern diese untereinander ebenfalls Beziehungen pflegen. Diese Beziehungen bilden verschiedene Beziehungsdreiecke, und man kann die komplexe Dynamik dyadischer und triadischer Verhältnisse ermessen, die der Betriebsrat auszu-tarieren hat. Hierin basiert unser triadischer Ansatz der betrieblichen Arbeitsbeziehungen.

LOYALITÄT

Kommt vom französischen Begriff »loyal«, heißt soviel wie »dem Gesetz entsprechend«. Wer sich loyal verhält, verhält sich fair, handelt mit Anstand, hält sich an getroffene Vereinbarungen, ist autoritätstreu.

TRIADIE

Dreiheit (altgriechisch triás, Plural triádes). Stammt ursprünglich aus der antiken griechischen Philosophie, spielt in modernen Systemen (und Denkmodellen) eine große Rolle. Bezeichnet eine Gruppe von drei aufeinander bezogenen Elementen, die gemeinsam etwas bilden, eben eine Dreiheit.

TRANSFORMIEREN

Umwandeln, umformen, umgestalten. Man kann zum Beispiel sich selbst, seine Organisation, die Welt transformieren. Oder es jedenfalls versuchen.

GANZE, DAS GROSSE

Das Gesamtbild, das big picture, die Gesamtheit, alles; oder auch: das Eigentliche, Wesentliche. Es geht jedenfalls darum, eine Sache oder Angelegenheit mit all ihren (wichtigen und nebensächlichen) Aspekten zu betrachten.

WOHL

Wohlergehen, Wohlbefinden; Zustand, in dem sich jemand in seinen persönlichen Verhältnissen wohlfühlt. Hat oft mit Gesundheit und Glück zu tun, manchmal auch mit Reichtum (nicht nur finanziell) und Sicherheit. Höchst relevant: das öffentliche, allgemeine Wohl. Das Wohlergehen der Menschen.

6 Der Betriebsrat wird zum Transformationsgestalter

Seit den 1990er Jahren lässt sich ein beträchtlicher Rollenwandel von Betriebsräten beobachten. Im Zuge der Globalisierung und sich schnell entwickelnder Märkte finden in Unternehmen auf allen Ebenen Prozesse der innerorganisatorischen Vermarktlichung sowie der Entgrenzung von Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation statt. Damit einher geht eine Vielzahl neuer Managementstrategien: neue Produktionskonzepte, leistungsabhängige Entgelte, agile Arbeit, New Work etc. Vor diesem Hintergrund sind Betriebsräte gefordert, Antworten auf immer komplexere Fragestellungen zu finden. Nicht zuletzt im Kontext von Digitalisierung und betrieblicher Transformation sind Betriebsräte mit der Herausforderung konfrontiert, den digitalen Umbruch zum Fortbestehen des Unternehmens mitzugestalten und die Wandlung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Standort- oder Arbeitsplatzsicherung zu vollziehen.

Diese Entwicklungen bestätigen zunächst einmal die Tendenz zur wachsenden Bedeutung von Betriebsräten (auch wenn sich auf der anderen Seite viele Betriebsräte von ihren Geschäftsleitungen deutlich weniger anerkannt fühlen, als es ihre Erwartung, ihr Anspruch oder ihr Wunsch ist).

7 Der Betriebsrat blickt aufs Betriebsganze (oft als einziger)

Betriebsräte sind nicht selten die einzige Instanz, die den Betrieb als Ganzes mit all seinen ökonomischen, sozialen, ökologisch-gesundheitlichen, kulturell-lebensweltlichen und auch persönlichen Aspekten ins Auge fasst und dieses »Ganze des Betriebs« gegen die Partialinteressen sowohl des Managements und der Shareholder als auch einzelner Belegschaftsgruppen, der Gewerkschaften sowie weiterer Akteure zu vertreten sucht.

Diese Orientierung auf die »betriebliche Lebenswelt« stellt neben der Regulierung der Arbeitsbeziehungen (»Interessenvertretung der Beschäftigten«) und der Orientierung am wirtschaftlichen Betriebsergebnis (»Betriebswohl«) eine eigenständige dritte Dimension dar und unterscheidet den Betriebsrat von den anderen Akteuren.

Es geht um eine Orientierung auf den Betrieb nicht nur als Arbeitsstätte, Produktions- und Verwertungs-ort, sondern auch als ein Ort, der Zugehörigkeit stiftet und den Beschäftigten ein Gefühl von Sicherheit gibt. Betriebsräte sind also die Hüter des sozialen Systems Betrieb.

8 Der Betriebsrat hat mit Interessen- und Machtgeflechten zu tun (und zwar ständig)

Das Betriebsratsgremium steht in beständiger Interaktion

- › mit der aus unterschiedlichen Zuständigkeiten bestehenden Geschäftsleitung sowie der Personalabteilung (HR). Jede dieser Beziehungen will effektiv gestaltet werden.
- › mit verschiedenen Beschäftigtengruppen: Produktion, Technik, Engineering, Labor, Verwaltung, Vertrieb, Funktionsabteilungen (wie IT), Kita-, Altenpflege-, Stationsteams etc., von Beschäftigten niedriger Einkommensgruppen bis hin zu außertariflich Beschäftigten. Es geht darum, der Verschiedenheit der Erwartungen heterogener Beschäftigtengruppen gerecht zu werden und zugleich den Zusammenhalt der Gesamtbelegschaft im Auge zu behalten.
- › zur Gewerkschaft: Solidarität kann auch zwischen verschiedenen Instanzen und Akteuren der gewerkschaftlichen Interessenvertretung nicht mehr einfach als gegeben angenommen, sondern muss immer wieder hergestellt bzw. erneuert werden.
- › mit dem Gesamtbetriebsrat (GBR) und Konzernbetriebsrat (KBR), mit verschiedenen Unternehmensinstanzen, mit dem Aufsichtsrat sowie im politischen Kontext mit verschiedenen regionalen und überregionalen Akteuren, die für die strategischen Anliegen des Betriebsrats wichtig sind.

Kurzum: Betriebsratsmitglieder haben es mit einem umfänglichen Interessen- und Machtgeflecht sowie Beziehungsgeschehen zu tun, das ihnen ein hohes Maß an Wissen, Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Zielstrebigkeit, Beharrlichkeit und zugleich interaktiver Flexibilität und innerer Beweglichkeit abverlangt.

9 Betriebsratsvorsitzende sind paradoxe Führungskräfte

Betriebsratsvorsitzende sind keine Vorgesetzten, sie sind – wie alle anderen Betriebsratsmitglieder – formal gleichrangige Mitglieder eines demokratisch verfassten Gremiums. Man spricht von »Primus inter Pares«, der Erste unter Gleichen. Zugleich sind sie Ansprechpartner der Geschäfts- und Personalleitung, das »Gesicht des Betriebsrats« und zeigen sich auf Betriebsversammlungen als Gegenüber des Managements. Meist sind sie die Anlaufstelle ihrer Gewerkschaft und haben auch gegenüber den Repräsentanten der politischen Öffentlichkeit eine exponierte Stellung. Nicht zuletzt sind

sie entweder selbst Mitglieder im GBR und KBR oder sie kommen bei wichtigen Entscheidungen mit ins Spiel.

Mit dem Begriff der »Führungskraft wider Willen« hat ein*e Betriebsvorsitzende*r für sich die geballten Erwartungen und Ansprüche von allen Seiten auf einen treffenden Begriff gebracht (was nicht heißt, dass sich manche*r Vorsitzende*r in der exponierten Position nicht auch ganz wohl fühlt). Auch das gehört zum Phänomen des Paradoxen: Psychologisch gesehen ist ein*e Betriebsratsvorsitzende eine Art väterliche und/oder mütterliche Instanz und *zugleich* Erste*r in der Geschwisterreihe. Diese psychologische Doppelfigur von Betriebsratsvorsitzenden zwischen Elternimago und Teil der Geschwistergruppe ist prädestiniert für »Geschwisterneid« im Betriebsratsgremium.

Ein noch ziemlich unerschlossenes Praxisfeld: die Beratung von Betriebsrät*innen

Fazit: In der Figur des Betriebsrats spiegeln sich stärker als in allen anderen Berufs- und Statusgruppen die Veränderungen der Arbeitswelt mit ihren Widersprüchen und Paradoxien. Hin- und hergerissen zwischen der permanenten Abarbeitung von Krisenfolgen, heterogenen Beschäftigtererwartungen und dem Einbezogenensein in technisch-organisatorische und soziale Gestaltungsaufgaben, haben es Betriebsrät*innen ausgesprochen schwer, ihren Ort zu finden und eine angemessene (Rollen-) Identität zu entwickeln. Nicht genug damit, dass das Erwartungsspektrum von den Polen des konsequenter Interessenvertreters, des (Mit-)Gestalters der Transformation und des Hüters der betrieblichen Sozialwelt markiert wird, laufen die Anforderungen an Betriebsrät*innen auf die eines »Allround-Talents« hinaus, das zumindest im Ansatz Krisenmanager*in, Arbeitsrechtler*in, Tarifexpert*in, Betriebswirt*in, IT- und Datenschutzexpert*in, Arbeitszeit- und Gesundheitsexpert*in, Innovationstreiber*in, Demografie- und Weiterbildungsgestalter*in, Konfliktlöser*in, Organisationsentwickler*in, Projektmanager*in, Verhandlungs- und Beteiligungsexpert*in und »gewieft«r Betriebspolitiker*in« sein soll, um nur die zentralen Vorstellungen über den »modernen« Betriebsrat zu nennen.

Dem Idealbild eines Allround-Talents steht in der Praxis jedoch die Sorge gegenüber, eher ein*e »Universal-Dilettant*in« zu sein, die letztlich von den einzelnen Sachverhalten doch nicht genügend versteht oder die verschiedenen Interessenlagen und taktischen Schachzüge doch nicht hinreichend

durchschaut hat – für die Beschäftigten und den Betrieb dennoch eine große Verantwortung trägt. Dies stellt hohe Kompetenzanforderungen an die Betriebsratsspitze sowie an die für verschiedene Themen zuständigen Betriebsratsmitglieder, Ausschüsse und Arbeitsgruppen.

Zur qualifizierten Ausübung der Interessenvertretung bedarf es neben fachlichen und strategischen Kompetenzen genuin psychosoziale Fähigkeiten wie Selbstreflexion, Kommunikationsvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit sowie konstruktives Konfliktverhalten. Hier finden Supervision, Coaching und Teambildung ein weites – und bisher noch ziemlich unerschlossenes – Praxisfeld.

Es gibt jedoch noch weitere Berührungspunkte zwischen reflexiver Beratung und betrieblicher Mitbestimmung: Betriebsrät*innen können bei betriebspolitischen Fragen als Ansprech- und Kooperationspartner*innen angesehen werden – nicht zuletzt nehmen dort, wo sie vorhanden sind, Betriebsrät*innen als Mitarbeiter*innen an Teamsupervisionen teil. Darüber hinaus können sie in OE-Prozessen als eigenständige Akteure einbezogen werden.

Last but not least sind Berater*innen in arbeitsbezogenen Beratungsprozessen immer auch mit den Arbeitsbedingungen und damit mit der arbeitspolitischen Triade konfrontiert – ob sie das wollen oder nicht.

Schon allein deshalb steht es Supervisor*innen und Coaches gut an, über ein Wissen um die Feldtypik und Felddynamik der betrieblichen Mitbestimmung und ihrer Möglichkeiten zu verfügen.

PROF. DR. ERHARD TIETEL ist Dipl.-Psychologe und Supervisor (DGSv), Hochschullehrer am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen, Arbeitsschwerpunkte: betriebliche Arbeitsbeziehungen, Betriebsräteforschung, Emotionen in Organisationen. Herausgeber der Zeitschrift Supervision. etietel@uni-bremen.de

DR. SIMONE HOCKE ist Dipl.-Pädagogin und Supervisorin (DGSv), Mitarbeiterin am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen, Studiengangsleitung des M. A. Arbeit – Beratung – Organisation. hocke@uni-bremen.de

Dieser Text ist die stark verdichtete Version eines Artikels für die Zeitschrift Gruppe. Institution. Organisation (GIO), dort erschienen im Dezember 2025.

Literatur bei den Autor*innen.

PARADOX

Wenn etwas einen unauflöslchen oder scheinbar unauflöslchen Widerspruch in sich birgt. Das Paradoxe hat Hochkonjunktur.

OE

Organisationsentwicklung. Ein langfristiges Interventionsprogramm. Ein organisationstheoretisches Konzept zur Analyse und Gestaltung sozialen Wandels in Organisationen. OE untersucht u. a. Beziehungen, Verhalten und Einstellungen gegenüber Individuen, Arbeitsgruppen und dem Organisationsganzen.

IMPRESSUM

JOURNAL SUPERVISION

Inspirationsdienst der Deutschen Gesellschaft
für Supervision und Coaching e.V.

HERAUSGEBERIN

Deutsche Gesellschaft für
Supervision und Coaching e.V.,
Dr. Annette Mulkau (Vorstandsvorsitzende)

REDAKTIONSANSCHRIFT

DGSv Geschäftsstelle
Redaktion *Journal Supervision*
Hohenstaufenring 78, 50674 Köln
Tel. 0221-920 04-0
www.dgsv.de, info@dgsv.de

CHEFREDAKTION

Robert Erlinghagen

REDAKTIONSLEITUNG

Nina Brutzer de Palma
redaktion@dgsv.de

KONZEPTION, REDAKTION, TEXT

Heiko Schulz, Kröger Schulz
hs@kroeger-schulz.de

ARTDIREKTION

Kirstin Weppner, Cskw
weppner@cskw.de

AUTOR*INNEN

Nina Brutzer de Palma, Robert Erlinghagen,
Prof. Dr. Hans-Peter Griewatz,
Dr. Tina Heitmann, Dr. Simone Hocke,
Dr. Annette Mulkau, Klaus Obermeyer,
Frank-Dietrich Rückoldt, Heiko Schulz,
Prof. Dr. Erhard Tietel, Theresia Volk,
Reinhard Völzke, Prof. Dr. Wolfgang Weigand

SCHLUSSKORREKTUR

Anna Lea Müller
a.pasdzierny@gmail.com

ANZEIGEN

DGSv Geschäftsstelle
Tel: 0221-920 04-0
anzeigen-journal@dgsv.de

DRUCK

Zimmermann Druck + Medien GmbH
Victoriastraße 4, 50668 Köln

ISSN 0938-2399 | AUFLAGE 4.300

Artikel und Beiträge für das *Journal Supervision*
sind immer erwünscht. Die Redaktion behält sich
Kürzungen vor. Jeder Nachdruck oder andere
kommerzielle Auswertungen sind nur mit
Genehmigung der Herausgeberin erlaubt.

Alle Texte in diesem *Journal* sind ohne
Unterstützung durch KI verfasst worden. Sollten
wir ausnahmsweise KI verwenden, weisen wir an
der betreffenden Stelle darauf hin.

Der Redaktionsschluss für die nächste
Ausgabe ist am 16. Oktober 2026.