Fachlich top, sozial gefordert

*Ohne Expert*innen geht es nicht. Doch wer fachlich überzeugt, muss auch andere mitnehmen können. Warum aus Fachriesen manchmal Sozialzwerge werden.*

von **Simone Hocke** und **Erhard Tietel**

Zu Beginn ihrer Amtszeit legen Betriebsratsgremien nicht nur Ziele und Schwerpunkte fest, sondern verständigen sich auch über ihre Zusammenarbeit. Zuständigkeiten werden definiert, Verantwortlichkeiten verteilt, Entscheidungswege geklärt und Qualifizierungsbedarfe ermittelt. Angesichts der wachsenden Komplexität betrieblicher und arbeitsrechtlicher Themen ist eine gut organisierte Arbeitsteilung in Ausschüssen, Arbeitsgruppen, Projekten oder durch Fachexpert*innen eine wesentliche Voraussetzung erfolgreicher Betriebsratsarbeit. Je stärker die Spezialisierung jedoch ausgeprägt ist, desto größer werden die Anforderungen an Austausch, Kommunikation und Kooperation innerhalb des Gremiums.

In der Praxis erleben wir häufig das Gegenteil: Ausschüsse, Projekte oder Arbeitsgruppen kümmern sich engagiert um ihre eigenen Themen und ihr Binnenleben, zeigen den Anliegen anderer Bereiche gegenüber jedoch wenig Interesse. Mitunter erinnern Betriebsratssitzungen dann an die Versammlung eines Kleingartenvereins, in der jeder vor allem die Belange des eigenen Gartens vertritt. Entsprechend ungern lässt man sich von den Nachbarinnen oder dem Vorstand des Vereins – also dem Betriebsratsvorsitz – in die eigene Gartengestaltung hineinreden.

Damit sind wir bei einer zentralen Herausforderung professioneller Gremienarbeit: der Ambivalenz von Fachexpert*innen. Angesichts der Komplexität moderner Betriebsratsarbeit sind Spezialist*innen heute unverzichtbar. Ob Arbeitsrecht, Betriebswirtschaft, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI), Arbeitszeit, Demografie, Innovation oder Nachhaltigkeit – fundiertes Fachwissen und kontinuierliche Qualifizierung gehören längst zu den Grundlagen wirksamer Interessenvertretung.

Schwierig wird es allerdings, wenn sich einzelne Gremienmitglieder so stark mit ihrem Fachgebiet identifizieren, dass ihre Expertise von anderen nicht mehr als Bereicherung, sondern als Belastung erlebt wird. Das ist vor allem dann der Fall, wenn Fachwissen nicht verständlich, adressatengerecht vermittelt wird. Wer aufgrund seines Wissensvorsprungs Nachfragen, Einwände oder andere Perspektiven kaum zulässt, riskiert, dass Wissen zur Machtressource wird. Kolleg*innen fühlen sich belehrt, ausgeschlossen oder überfordert. Die Folgen reichen über Spannungen auf der Beziehungsebene hinaus: Der Wissenstransfer stockt, wichtige Themen verlieren an Akzeptanz und wertvolle Informationen erreichen das Gremium nicht mehr in der erforderlichen Breite.

Bereits Elisabeth Becker-Töpfer (Anm. d. Red.: Diplom-Pädagogin, Organisationsberaterin, Trainerin und Coachin) wies Anfang der 1990er Jahre auf dieses Spannungsverhältnis hin: „Damit soll nicht gesagt sein, dass der Zuwachs an Expertise mit einem Abnehmen von sozialen Kompetenzen einhergeht. Wohl aber, dass die persönlichen und sozialen Kompetenzen mit dem Zuwachs an fachlicher Expertise nicht mithalten und der oder die Betreffende vor der Aufgabe stehen, mit ihrem neuerworbenen oder ausgebauten Expertenstatus sozialverträglich umzugehen.“[1]

Ziel im Coaching: Die Kluft zwischen dem Fachriesen und dem Sozialzwerg zu verringern



Aus der Coachingspraxis

Peter, der Vorsitzende des Arbeits- und Gesundheitsausschusses eines großen Betriebs der metallverarbeitenden Industrie, klagt darüber, dass weder sein Gremium noch die Arbeitgeberseite verstehen, wie wichtig in der heutigen Zeit gerade der Gesundheitsschutz ist. Nachdem ich – Erhard – ihm eine Weile zugehört habe, zeichne ich die folgende Karikatur auf einen Flipchart …

… und frage ihn, was er sieht: „Einen Riesen und einen Zwerg“, sagt er. „Das bist du“, sage ich. „Wie ich? Welcher denn?“, fragt er mit spürbar streitbarem Unter-

1 Becker-Töpfer, „Seit unser Ausschuß etwas von Technik versteht, verstehen wir uns nicht mehr“. In: Die Mitbestimmung, 39. Jhrg., Heft 1, S. 17–19 1993, S. 18.

AiB26-11_RZ_261016.indd 54 16.10.26 13:07

ton. „Beide!“, sage ich. Darin sehe ich zwei Aspekte deiner Rolle als Ausschussvorsitzender: Zum einen ist da der „Fachriese Peter“, dem in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz keiner so leicht was vormachen kann – auch nicht die zuständigen Expert*innen auf Arbeitgeberseite. Die Geschäftsleitung schon gar nicht – die findet Peter in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht nur unwissend, sondern auch ignorant.

Aber leider ist der Fachriese Peter selbst nicht imstande, sein Wissen und seine Kenntnisse – kurzum: seine Expertise – auf eine annehmbare Weise in die betriebliche Praxis einzubringen: Beginnend im eigenen Ausschuss, in dem ihm keiner das Wasser reichen kann und er in Sachen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz (AGU) nicht einmal seine eigenen Ausschussmitglieder ernst- und häufig noch nicht mal mitnimmt. Dann das Betriebsratsgremium, das mit steigender Tendenz abschaltet, wenn Peter zu seinen ausgefeilten Erklärungen ausholt. Inhaltlich sagen lässt er sich von anderen Gremienmitgliedern schon gar nichts. Selbst der Betriebsratsvorsitzende, der die Fachexpertise seines Kollegen eigentlich sehr schätzt, ist mittlerweile genervt, wenn es um das Thema AGU geht – er hat es einfach satt, immer wieder die Wogen zu glätten, wenn die für Gesundheitsschutz Zuständigen auf Arbeitgeberseite sich mal wieder darüber beschweren, wie herablassend der Betriebsrat mit ihnen umgeht. Und nicht zuletzt Abteilungsleiter und Meister, die die Kurve kratzen, wenn sie den AGU-Mann des Betriebsrats in ihrer Halle entdecken. Man könnte sagen, dass gerade der auf Arbeitnehmerseite für AGU Zuständige das größte Hemmnis für einen guten Arbeits- und Gesundheitsschutz ist. Und, so füge ich an, „deshalb sitzen wir ja hier, weil du selbst irgendwann gemerkt hast, dass du mit deinen Anliegen und guten Ideen gegen eine Wand läufst und du selbst dabei bist, die Lust am Thema und deinen Elan in Sachen guter Arbeitsbedingungen zu verlieren“.

Die Kluft verringern

Dieses Beispiel ist vielleicht ein bisschen zugespitzt – sehr übertrieben ist es nicht. Unser Ziel im Coaching war es von da an, daran zu arbeiten, dass sich die riesige Kluft zwischen dem Fachriesen und dem Sozialzwerg Peter – als zwei Seelen in einer Brust – nach und nach verkleinert. Er sowohl im Umgang mit Menschen ein wenig sozial kompetenter wird, als auch ab und zu aushalten kann, wenn andere sich schon mit unvollkommenen Lösungen zufrieden geben wollen und er von seinen hohen Ansprüchen an einen perfekten Arbeits- und Gesundheitsschutz Abstriche machen muss. „Immer noch besser“, sage ich ihm immer wieder, „als wenn gar nichts geschieht.“ Nun sind nicht alle Spezialist*innen im Betriebsrat so eine harte Nuss wie Peter. Viele verfügen nicht nur über hohe fachliche Kompetenz, sondern auch über die Fähigkeit, ihr Wissen verständlich zu vermitteln und andere mitzunehmen. Dennoch sollte der Anteil der Fachriesen nicht unterschätzt werden. Oft hilft es bereits, ihnen wertschätzend zu spiegeln, wie wichtig ihre Expertise für das Gremium ist und zugleich aufzuzeigen, dass sie sich mitunter selbst im Weg stehen. Vielen ist gar nicht bewusst, wie sehr sie Kolleg*innen demotivieren, wenn sie sich in rechtlichen, technischen oder organisatorischen Details verlieren. Coaching kann hier wertvolle Impulse geben, blinde Flecke sichtbar machen und dabei unterstützen, kommunikative und soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Über die individuelle Reflexion hinaus geht es auch darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die einen konstruktiven Umgang mit Expertise fördern. So kann es auf Klausurtagungen sinnvoll sein, nicht nur fachliche Entwicklungen sowie Ziele und Strategien zu diskutieren, sondern auch die Frage, wie Themen gegenüber unterschiedlichen betrieblichen Akteuren verständlich und überzeugend kommuniziert werden können. Dabei ist es hilfreich, wenn einzelne Ausschussmitglieder bewusst die Perspektive von Laien einnehmen und rückmelden, an welchen Stellen Erläuterungen noch zu komplex sind oder wo zuviel vorausgesetzt wird. Ebenso wichtig ist eine aktive Moderation im Ausschuss und im Gremium. Sie sorgt dafür, dass Fachthemen verständlich eingebracht werden, ausufernde Expertenvorträge begrenzt werden und Raum für Nachfragen, andere Sichtweisen und gemeinsame Diskussionen geschaffen wird. ✖

Kurz & Knapp

- Fachwissen entfaltet seinen Wert erst dann, wenn es verständlich vermittelt wird und andere einbezieht.
- Coaching und Feedback fördern einen reflektierten Umgang mit fachlicher Expertise.
- Verständliche Kommunikation macht Expertise wirksam.



Dr. Simone Hocke
Universität Bremen.
s.hocke@uni-bremen.de



Dr. Erhard Tietel
Universität Bremen.
e.tietel@uni-bremen.de

Veranstaltungstipp
Zertifikatsstudium »Arbeitsbezogene Beratung« der Universität Bremen. Wie Steuerung und Gestaltung der Prozesse im Gremium gelingt.
uni-bremen.de/mabo

AiB26-11_RZ_261016.indd 55 16.10.26 13:07