

Hocke, Simone; Neuhoof, Julia

Research Report

Übergänge in der Interessensvertretung gestalten:
Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte,
Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 399

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Hocke, Simone; Neuhoof, Julia (2018) : Übergänge in der Interessensvertretung gestalten: Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 399, ISBN 978-3-86593-311-9, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/195916>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

I.M.U.

Institut für Mitbestimmung
und Unternehmensführung

Hans **Böckler**
Stiftung 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Nr. 399 · September 2018

ÜBERGÄNGE IN DER INTERESSENVERTRETUNG GESTALTEN

**Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter
und gewerkschaftliche Akteure**

Simone Hocke und Julia Neuhof

Dieser Band erscheint als 399. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Nr. 399 · September 2018

ÜBERGÄNGE IN DER INTERESSENVERTRETUNG GESTALTEN

Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter
und gewerkschaftliche Akteure

Simone Hocke und Julia Neuhof

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Übergänge in der betrieblichen Interessenvertretung gestalten“ von Simone Hocke und Julia Neuhof ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Redaktion: Eva Ahlne, Hans-Böckler-Stiftung

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-311-9

INHALT

Zusammenfassung	9
Spurwechsel: Das Projekt und seine Beteiligten	11
1 Übergangsmanagement entwickeln und implementieren	14
1.1 Normative Ebene	16
1.1.1 Betriebsrats-/Personalratsarbeit als politisches Ehrenamt und berufs-/bildungsbiografische Phase	17
1.1.2 Bedürfnis- und Bedarfsorientierung	18
1.1.3 Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation	19
1.2 Strategische Ebene	20
1.2.1 Element Bestandsaufnahme und Themensetzung	20
1.2.2 Element Regionale und überregionale Einbindung	22
1.2.3 Element Forum und Dialog	22
1.3 Operative Ebene	23
1.3.1 Format Vorgespräche	23
1.3.2 Format Werkstatt-Tage	26
1.3.3 Format: Angebotspilotierung	32
1.4 Prozessbegleitung: Beobachtung, Analyse und Evaluation	33
1.5 Resümee Implementierung	33
2 Handlungsfelder und -schwerpunkte zur Übergangsgestaltung	36
2.1 Kommunizieren, Sensibilisieren, Enttabuisieren	37
2.1.1 Gewerkschaft: Diskurs zum Verhältnis von politischem Ehrenamt und berufsbiografischer Phase initiieren	38
2.1.2 Bildungsanbieter: Thema „Übergänge und berufliche Entwicklung“ integrieren	40

2.1.3 Betriebliche Interessenvertretung: Diskurs zum Verhältnis von politischem Ehrenamt und berufsbiografischer Phase initiieren	41
2.2 Nachwuchs fördern und Nachfolge planen	42
2.2.1 Gewerkschaft: Betriebliche Interessenvertretung als Entwicklungsmöglichkeit darstellen	43
2.2.2 Gewerkschaft: Instrumente und Ressourcen für Personalplanung und -entwicklung zur Verfügung stellen	45
2.2.3 Gewerkschaft: Programme für Wissenstransfer entwickeln und begleiten	47
2.2.4 Bildungsanbieter: Vorbereitungs-, Einstiegs- und Aufstiegsqualifizierung anbieten	49
2.2.5 Bildungsanbieter: Bei Wissenstransfer und Personalentwicklung unterstützen	50
2.2.6 Betriebliche Interessenvertretung: Gewinnung von Kandidaten*innen	52
2.2.7 Betriebliche Interessenvertretung: Interne Personalplanung und -entwicklung	54
2.2.8 Betriebliche Interessenvertretung: Wissenstransfer implementieren	56
2.3 Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen	57
2.3.1 Gewerkschaft: Strukturellen Rahmen schaffen	58
2.3.2 Gewerkschaft: Entwicklung zielgruppen-spezifischer Instrumente	61
2.3.3 Bildungsanbieter: Beratung und Materialien zur Kompetenzbilanzierung und -dokumentation	63
2.3.4 Bildungsanbieter: Unterstützung und Moderation bei der Erstellung von Anforderungsprofilen	66
2.3.5 Betriebliche Interessenvertretung: Anforderungs- und Kompetenzprofile erstellen	68
2.3.6 Betriebliche Interessenvertretung: Zusammenarbeit mit der Personalabteilung	71
2.3.7 Mitglieder: Dokumentation der Qualifikation und der erworbenen Kompetenzen	73

2.4 Berufliche Perspektiven entwickeln und planen	75
2.4.1 Gewerkschaft: Entwicklungswege/Laufbahnen aufzeigen und begleiten	75
2.4.2 Gewerkschaft: Gesetzliche Regelungen anpassen und tarifliche Vereinbarungen schaffen	78
2.4.3 Bildungsanbieter: Angebotsstruktur für Professionalisierung der Interessenvertretung und berufliche Entwicklung	80
2.4.4 Bildungsanbieter: Berufsweg- und Übergangsberatung anbieten	83
2.4.5 Betriebliche Interessenvertretung: Entwicklungswege/Laufbahnen entwickeln	85
2.4.6 Betriebliche Interessenvertretung: Betriebliche Vereinbarungen treffen	87
2.4.7 Mitglieder der Interessenvertretung: Aktiv werden	89
Fazit	92
Literatur	95
Internetquellen	99
Autorinnen	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über das Implementierungskonzept	14
Abbildung 2: Funktionen von Gesprächsprozessen	25
Abbildung 3: Auftragsarten der Teilnehmenden	31
Abbildung 4: Handlungsfelder der Übergangsgestaltung	37
Abbildung 5: Inhaltliche Schwerpunkte des Handlungsfeldes „Kommunizieren, Sensibilisieren, Enttabuisieren“	38
Abbildung 6: Inhaltliche Schwerpunkte des Handlungsfeldes „Nachwuchs fördern und Nachfolge planen“	43
Abbildung 7: Inhaltliche Schwerpunkte des Handlungsfeldes „Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen“	59
Abbildung 8: Betriebsrats-Kompetenz-Modell	70
Abbildung 9: Inhaltliche Schwerpunkte des Handlungsfeldes „Berufliche Perspektiven entwickeln und planen“	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Inhaltliche Schwerpunkte der Werkstatt-Tage	27
--	----

ZUSAMMENFASSUNG

Das vorliegende Konzept zur systematischen Übergangsgestaltung für betriebliche Interessenvertretungen stellt die Ergebnisse des Projekts Spurwechsel dar. Es kann als Arbeitsgrundlage für die Initiierung und Umsetzung eines Übergangsmanagements von Gewerkschaften, Bildungsanbietern und betrieblichen Interessenvertretungen genutzt werden.

Vorgeschlagen wird die Entwicklung und Initiierung eines Übergangsmanagements, dessen Kern das Einbeziehen und das In-Beziehung-Setzen einer individuellen, institutionellen und infrastrukturellen Ebene bildet. Das Konzept wurde in einem aktionsforschungsorientierten Ansatz mit Vertreter*innen von Gewerkschaften, Bildungsanbietern und betrieblichen Interessenvertretungen entwickelt. Zugleich wird für die weitere Implementation ein Prozess empfohlen, der an Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation orientiert ist.

Das Vorgehen im Projekt Spurwechsel bildet die Vorlage für den ersten Teil: das Implementationskonzept. Darin werden drei Ebenen der Entwicklung und Implementation des zielgruppenorientierten Übergangsmanagements dargestellt: die normative, die strategische und die operative Ebene. Im zweiten Teil werden vier Handlungsfelder der Übergangsgestaltung mit ihren Schwerpunkten bezogen auf die einzelnen Akteure – Gewerkschaften, Bildungsanbieter, betriebliche Interessenvertretungen und deren Mitglieder – beschrieben. Dabei wird eingegangen auf bereits bestehende und im Projekt entwickelte Instrumente und Empfehlungen (doing), auf Gelingensbedingungen und Barrieren, die im Projekt deutlich wurden (learning), auf offene Fragen und Klärungsbedarf für eine praktische Umsetzung (asking).

Danksagung

Das Praxisprojekt Spurwechsel wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert und von Eva Ahlene als Referentin betreut. Wir danken ihr sehr für ihre engagierte und konstruktive Unterstützung.

Freya Kroitzs, Mareike Toedter und Tara Jahan-Bigoleii unterstützten uns im Projektverlauf als studentische Hilfskräfte unter anderem mit Recherchen, Transkriptionen, teilnehmender Beobachtung und bei der Durchführung der Werkstatt-Tage – dafür danken wir herzlich.

Bedanken möchten wir uns bei den Kooperationspartner*innen und Beteiligten an den Werkstatt-Tagen im Projekt Spurwechsel: für ihre Neugier und Entwicklungsbereitschaft, für die Teilhabe an ihren Erfahrungen und

für die eingebrachte Zeit. Dies waren auf regionaler Ebene (in alphabetischer Reihenfolge): Arbeit und Leben Bremerhaven e. V., Arbeitnehmerkammer Bremen, Bildungswerk ver.di Niedersachsen, DGB Bremen-Elbe-Weser, EVG Bremen, GdP Bremen, GEW Bremen, Gesamtpersonalrat Bremen, Gesamtpersonalrat Bremerhaven, IG BAU Bremen, IG Metall Bremen, NGG Region Bremen-Weser-Elbe und ver.di Bezirk Bremen-Nordniedersachsen sowie auf überregionaler Ebene (in alphabetischer Reihenfolge): AgenturQ, Bildungswerk ver.di Niedersachsen, DGB Bildungswerk Bund, DGB, EVA Akademie, EVG, GdP, GEW, Hans-Böckler-Stiftung, IG BAU Bildungswerk Steinbach, IG BAU, IG BCE Bildungszentrum Kagel, IG BCE, IG Metall, ver.di Bildung + Beratung und ver.di Bildungszentrum Walsrode.

Aber auch ohne die Bereitschaft und Offenheit der betrieblichen Interessenvertreter*innen, die die Angebote wahrgenommen haben, wären dieses Projekt und die Ergebnisse nicht möglich gewesen. Insofern vielen Dank für das Einlassen auf die gemeinsame Arbeit, die fruchtbaren Reflexionen und die Ermöglichung von Lernen auf beiden Seiten.

Für Anregungen und Diskussionen der jeweiligen Arbeitsergebnisse gilt dem von der Hans-Böckler-Stiftung eingesetzten Beirat Dank. Unser Dank gilt auch Ulrike Locke für die supervisorische Begleitung, vor allem für die permanente Reflexion unserer Rolle als Wissenschaftlerinnen und zugleich als Prozessbegleiterinnen. Für die konstruktiven Hinweise und die Unterstützung bei der Strukturierung des Textes danken wir Annett Losert.

SPURWECHSEL: DAS PROJEKT UND SEINE BETEILIGTEN

Mit dem Engagement als betriebliche*r Interessenvertreter*in sind Herausforderungen und Chancen für den jeweiligen Berufsweg verbunden: Bei der Übernahme von Funktionen, beim Übergang in die freigestellte Betriebsrats-/Personalratsarbeit und beim Verlassen der Freistellung kristallisieren sich beispielsweise durch betriebliche Rahmenbedingungen oder subjektive Bewältigungs- oder Gestaltungsmöglichkeiten spezifische Aspekte heraus, die sich als Karrierehindernis, aber auch als Entwicklungsperspektive darstellen können. Bisher waren die Themen Berufsweggestaltung und Ausstieg aus der freigestellten Tätigkeit in der Interessenvertretung eher Tabuthemen – sowohl in den Betriebs- und Personalratsgremien als auch in den Gewerkschaften.

Ziel des Projekts „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter*innen“ war die gelingende Gestaltung solcher Übergänge durch die Entwicklung, Erprobung und Umsetzung einer Konzeption für ein zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement. Das Projekt Spurwechsel wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen durchgeführt. Im Zeitraum Februar 2015 bis August 2017 initiierten und begleiteten wir Möglichkeiten der Übergangsgestaltung für betriebliche Interessenvertretungen. Die zentrale Fragestellung des Projekts lautete: Wie kann ein gelingender Übergang in die freigestellte Betriebs- und Personalratsarbeit und nach einigen Jahren wieder aus der Freistellung unterstützt und begleitet werden?

Ausgangspunkt des Projekts bildete die Stärkung der Perspektive, dass betriebliche Interessenvertretung auch eine berufsbiografische Phase ist, die aktiv gestaltet werden muss. Darüber hinaus zielte die Initiierung eines Übergangsmanagements auf eine erhöhte Attraktivität von Betriebs- und Personalratsarbeit und damit auf Nachwuchsgewinnung.

Untersucht wurde die Frage: Wie lassen sich Übergänge sowohl individuell als auch institutionell gelingend gestalten? Im Projekt wurden dazu zwei Stränge verfolgt:

1. Organisationsbezogene Beratung: Gemeinsam mit Gewerkschaften, Bildungsträgern und Arbeitnehmerkammer wurden Ideen und Angebote entwickelt. Zudem wurden Möglichkeiten und Barrieren eines Übergangsmanagements (Gestaltung von Übergängen auf einer institutionel-

len, infrastrukturellen und individuellen Ebene) reflektiert. Hierbei lag ein aktionsforschungsorientierter Ansatz zugrunde, der u. a. mittels Werkstatt-Tagen umgesetzt wurde.

2. Personenbezogene Beratung: Durchführung und Evaluation von Beratungs- und Bildungsprozessen für betriebliche Interessenvertretungen und deren Mitglieder zu Kompetenzbilanzierung, Übergangsgestaltung und Berufswegplanung.¹

Inhalt des vorliegenden Textes sind die Ergebnisse der Initiierung, Ideen- und Angebotsentwicklung eines Übergangsmanagements (organisationsbezogene Beratung), die zusammen mit den Kooperationspartner*innen erarbeitet wurden. Die Veröffentlichung ist zugleich Projektbericht mit Erkenntnissen/Ergebnissen und Umsetzungsempfehlungen für die Zielgruppen: Gewerkschaften, Bildungsanbieter, betriebliche Interessenvertretungen und deren Mitglieder. Das Implementierungskonzept ([Kapitel 1](#)) und die Handlungsfelder ([Kapitel 2](#)) beziehen sich auf die Durchführung des Projekts Spurwechsel. Die Handlungsempfehlungen beruhen auf unseren Erfahrungen und Erkenntnissen.

Das hier vorgelegte Konzept kann von Gewerkschaften, Bildungsanbietern und betrieblichen Interessenvertretungen zur Initiierung und Umsetzung eines eigenen Übergangsmanagements genutzt werden. Je nach Ausgangslage können unterschiedliche Elemente und Maßnahmen zur Umsetzung ausgewählt bzw. weitere Elemente ergänzt werden. Uns war es wichtig, die Handlungsempfehlungen als Handlungsfelder für alle beteiligten Akteure darzustellen, um zu verdeutlichen: Für eine gelingende Übergangsgestaltung sind alle Akteure gefragt; die Maßnahmen greifen jeweils ineinander und bedingen sich gegenseitig.

Ein gelingender Übergang in die freigestellte Betriebs- und Personalratsarbeit und aus der Freistellung in eine andere berufliche Tätigkeit bedarf eines zielgruppenorientierten Übergangsmanagements, das Menschen in den verschiedenen Übergangssituationen Angebote zur Unterstützung, Beratung, Bildung und Kompetenzentwicklung bietet.

Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement meint dabei die Entwicklung, Umsetzung und Steuerung von Maßnahmen und Angeboten zur Übergangsgestaltung speziell für betriebliche Interessenvertreter*innen auf

1 Die Ergebnisse dieses Projektteils sind veröffentlicht in Hocke (2018): „Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung“.

individueller und institutioneller Ebene sowie die Entwicklung einer sozialen Infrastruktur. Dies setzt die Beteiligung und Vernetzung der an den Übergängen beteiligten Institutionen voraus. Entsprechend den verschiedenen Ebenen wurden im Projekt unterschiedliche Zugänge miteinander kombiniert: Erprobung und Weiterentwicklung von Beratungs- und Bildungsmodulen mit betrieblichen Interessenvertreter*innen (individuelle Ebene); regionale Werkstatt-Tage für Bremen mit Vertreter*innen der regional vertretenen Gewerkschaften, Bildungsanbieter und Arbeitnehmerkammer; überregionale Werkstatt-Tage mit Vertreter*innen der gewerkschaftlichen Bundesebenen und bundesweiter Bildungs- und Beratungsanbieter (institutionelle Ebene) sowie abschließend ein Gesamt-Werkstatt-Tag mit allen drei Akteursgruppen (Ebene der sozialen Infrastruktur).

Kooperationspartner und Beteiligte an den Werkstatt-Tagen im Projekt Spurwechsel waren auf regionaler Ebene (in alphabetischer Reihenfolge): Arbeit und Leben Bremerhaven e. V., Arbeitnehmerkammer Bremen, Bildungswerk ver.di Niedersachsen, DGB Bremen-Elbe-Weser, EVG Bremen, GdP Bremen, GEW Bremen, Gesamtpersonalrat Bremen, Gesamtpersonalrat Bremerhaven, IG BAU Bremen, IG Metall Bremen, NGG Region Bremen-Weser-Elbe und ver.di Bezirk Bremen-Nordniedersachsen.

Kooperationspartner und Beteiligte an den Werkstatt-Tagen im Projekt Spurwechsel waren auf überregionaler Ebene (in alphabetischer Reihenfolge): AgenturQ, Bildungswerk ver.di Niedersachsen, DGB Bildungswerk Bund, DGB, EVA Akademie, EVG, GdP, GEW, Hans-Böckler-Stiftung, IG BAU Bildungswerk Steinbach, IG BAU, IG BCE Bildungszentrum Kagel, IG BCE, IG Metall, ver.di Bildung + Beratung und ver.di Bildungszentrum Walsrode.

Insgesamt nahmen an den Beratungs- und Bildungsangeboten 46 Betriebs- und Personalräte aus Industriebetrieben und Nonprofit-Organisationen, dem Sozialbereich und dem öffentlichen Dienst teil. An dem Gesamt-Werkstatt-Tag beteiligten sich sieben Betriebs- und Personalräte. Nur einige von ihnen wollten die Teilnahme am Projekt öffentlich machen, weil aufgrund des bestehenden Tabus Nachteile befürchtet wurden.

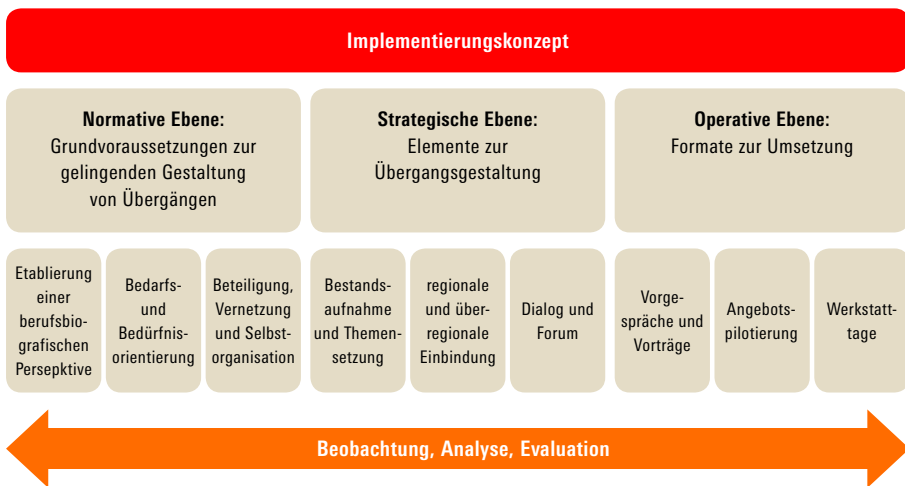
Die Durchführung der Beratungs- und Bildungsprozesse mit betrieblichen Interessenvertreter*innen sowie die Gestaltung eines Übergangsmanagements wurden in Anlehnung an die qualitative Evaluations- und Praxisforschung wissenschaftlich initiiert, begleitet und ausgewertet. Die personenbezogene Beratung wurde methodisch durch leitfadengestützte Interviews gerahmt. Die organisationsbezogene Beratung arbeitete an den Werkstatt-Tagen mit partizipativen, dialogorientierten Methoden, die vom Ansatz der Aktionsforschung inspiriert sind.

1 ÜBERGANGSMANAGEMENT ENTWICKELN UND IMPLEMENTIEREN

Wie kann die Übergangsgestaltung initiiert werden? Wie kann eine Infrastruktur entwickelt werden, die Mitgliedern betrieblicher Interessenvertretungen in den verschiedenen Übergangssituationen Angebote zur Unterstützung, Beratung, Bildung und Kompetenzentwicklung bietet? Antworten auf diese Fragen finden sich in diesem Kapitel, das Anregungen zur Implementierung für ein zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement bietet. Das Implementierungskonzept umfasst (in Anlehnung an das Referenzmodell von Muche et al. 2010a) eine normative, eine strategische und eine operative Ebene (siehe Abbildung 1). Die normative Ebene beinhaltet Leitlinien, an denen sich das Übergangsmanagement orientiert. Ziel ist die gelingende Gestaltung von Übergängen a) durch die Stärkung von Berufswegorientierung, Bedürfnis- und Bedarfsorientierung sowie b) auf der Grundlage von Beteiligung, Ver-

Abbildung 1

Übersicht über das Implementierungskonzept



Quelle: eigene Darstellung

netzung und Selbstorganisation. Auf der strategischen Ebene werden hierzu verschiedene Elemente vorgeschlagen. Anschließend wird dargestellt, wie diese konkret auf der operativen Ebene umgesetzt werden können. Grundlage für das Implementierungskonzept sind die im Projekt Spurwechsel durchgeführten und evaluierten Formate. Die Übersicht (siehe [Abbildung 1](#)) stellt von links nach rechts die Gliederungspunkte der folgenden Kapitel dar.

Warum ein Übergangsmanagement initiieren? Herausforderungen und Handlungsbedarf

Das Schwinden des Normalarbeitsverhältnisses und die Entstandardisierung des Lebenslaufs bringen eine Flexibilisierung und Individualisierung der Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter*innen mit sich. Die sogenannte Ochsentour – über die Gewerkschaftsmitgliedschaft, den Vertrauenskörper und/oder die Jugend- und Auszubildenden-Vvertretung in den Betriebsrat, dann über Sprecherfunktionen in Ausschüssen und Freistellung in den (stellvertretenden) Vorsitz und den GBR, dies dann (verbunden mit gewerkschaftlichen Ehrenämtern) bis zur Rente – wird brüchiger und unsicherer. Durch veränderte betriebliche Bedingungen, Betriebsschließungen, Personalabbau, wechselnde Mehrheiten in Belegschaft und Gremien nehmen nichtintendierte Ausstiege zu. Gleichzeitig werden selbstgewählte Ausstiege gefördert durch Veränderungen subjektiver Wertigkeiten von Arbeit, durch den Wunsch nach neuen beruflichen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten sowie durch den Anspruch, die eigene Gesundheit zu erhalten und eine Work-Life-Balance zu gestalten. Der „betriebsrätliche Karriereweg“ entwickelt sich stärker zu einem biografischen Projekt mit vielfältigen Brüchen, Verzweigungen, Ausstiegen, Umstiegen und Wiedereinstiegen (vgl. Tietel/Hocke 2015).

Das traditionelle Gewerkschafts- und Betriebsratsmitglied – männlicher Facharbeiter, unbefristet, vollzeitbeschäftigt – verändert sich hin zur Vielfältigkeit: Frauen, Angestellte, Teilzeitbeschäftigte, Angelernte, Akademiker*innen und, zumindest zum Zeitpunkt des Eintritts in den Betriebsrat, gewerkschaftlich Nichtorganisierte (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011, Greef 2014). Durch den Strukturwandel werden diese Beschäftigtengruppen zukünftig weiter anwachsen und sollten auch in den Betriebsräten – sowie unter den Freigestellten – entsprechend repräsentiert sein. Zudem zeigen Analysen der Gewerkschaften: Zur Betriebsratswahl 2018 scheiden bis zu einem Drittel der heutigen Mandatsträger*innen altersbedingt aus (vgl. Jäger 2017). Eine Hürde für die Aufnahme einer Tätigkeit in der betrieblichen Interessenvertretung sind berufliche Risiken, die speziell für jüngere und (hoch-)qualifizierte

Beschäftigte entstehen, weil sie durch die Freistellung häufig von aktuellen fachlichen/technischen Entwicklungen abgekoppelt werden.

Ausgehend von diesen Veränderungsprozessen werden berufliche Übergänge auch für betriebliche Interessenvertreter*innen tendenziell zum Normalfall. Freigestellte Betriebsratsarbeit wird damit zunehmend zur begrenzten Phase in der beruflichen Laufbahn. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts zu Berufswegen von ehemaligen Betriebsratsmitgliedern (vgl. Tietel/Hocke 2015) zeigen: Die Interessenvertreter*innen stehen mit der Bewältigung der entstehenden beruflichen Übergänge überwiegend allein da, denn Angebote zur Unterstützung und Begleitung gibt es kaum. Fehlende berufliche Perspektiven haben zur Folge, dass manche*r Freigestellte*r länger an der Funktion festhält, als es ihr bzw. ihm selbst und dem Gremium guttut. Insofern gilt es, ein Engagement in der Interessenvertretung als betriebspolitisches Ehrenamt zu verstehen und zugleich als eine berufsbiografische Phase.

Auch im Sinne der Sicherung von Mitbestimmung geht es zukünftig darum, die Übergänge in die Interessenvertretung, in eine Freistellung, in verantwortliche Funktionen sowie aus der Interessenvertretung in eine andere berufliche Tätigkeit individuell sowie institutionell gelingend zu gestalten. Dass zu einem gelingenden Übergang die/der Einzelne mit ihren/seinen Kompetenzen und anderen Dispositionen wie Optimismus, Selbstwirksamkeit und Proaktivität beiträgt, ist aus der Laufbahnforschung bekannt (Langvon Wins/Triebel 2012, S.33). Ebenso ist aus der Übergangsforschung bekannt, dass die im Übergang relevanten Institutionen einen wesentlichen Anteil an der Ermöglichung und Behinderung eines gelingenden Übergangs haben (Brandel/Gottwald/Oehme 2010, S.16). Projekte und Maßnahmen, die sich mit der Gestaltung von Übergängen konzeptionell und praktisch auseinandersetzen, zeigen: Die Vernetzung aller relevanten Akteure verschiedener Bereiche, Organisationen oder Politikfelder im Übergangsmanagement stellt eine entscheidende Grundlage für die erfolversprechende Umsetzung dar (vgl. Muche et al. 2010b).

1.1 Normative Ebene

Die Gestaltung von Übergängen betrieblicher Interessenvertreter*innen umfasst auf der normativen Ebene des Implementierungskonzepts Leitlinien, an denen das zielgruppenorientierte Übergangsmanagement ausgerichtet ist. Sie bilden die Grundvoraussetzung für die gelingende Gestaltung von Übergängen. Angesichts der geschilderten Herausforderungen, mit denen betriebliche

Interessenvertretungen² und Gewerkschaften konfrontiert sind, können Übergänge in den Betriebsrat, in eine neue Funktion im Gremium oder aus dem Betriebsrat heraus nur durch eine biografische Perspektive und zugleich auf individueller, institutioneller und infrastruktureller Ebene gelingend gestaltet werden. Auf individueller Ebene sind Übergänge eigentlich selbstverständlich. Dennoch werden sie von Einzelnen biografisch als einschneidend erlebt, weil sie Möglichkeiten und Unsicherheiten in sich bergen. Sie können Abschied, Neubeginn und Scheitern bedeuten. Sie stehen in engem Zusammenhang mit Lernprozessen: Übergänge lösen Lernprozesse aus und Lernprozesse stoßen Übergänge an (vgl. Hof 2013). Biografische Übergänge finden meist institutionell gerahmt statt. Auf der institutionellen Ebene gilt es, die Organisationen einzubeziehen, die daran beteiligt sind. Die Ebene der sozialen Infrastruktur betrachtet die Gesamtperspektive der Unterstützungsangebote. Ziel ist ein abgestimmtes Zusammenspiel in einer transparenten Struktur. Dazu ist eine institutionelle Vernetzung notwendig, um unterschiedliche Angebote und Maßnahmen abzustimmen und über die Übergänge, Arbeits- und Bildungsphasen hinweg ein Passungsverhältnis im Lebenslauf zu gewährleisten.

Grundlage der Entwicklung und Implementierung eines Übergangsmanagements zur gelingenden Gestaltung von Übergängen betrieblicher Interessenvertreter*innen ist der Einbezug aller Ebenen, weil diese eine synergetische Konstellation bilden: Gerade weil die drei Ebenen – die individuelle, die institutionelle und die infrastrukturelle – in einem Zusammenhang stehen, können sie sich gegenseitig stärken und fördern. Aus diesem Grund bilden sie den Kern des vorliegenden Übergangsmanagements und finden sich in jeder der folgenden Leitlinien wieder.

1.1.1 Betriebsrats-/Personalratsarbeit als politisches Ehrenamt und berufs-/bildungsbiografische Phase

Sollen Übergänge gelingend gestaltet werden, bedarf es neben der Stärkung des politischen Ehrenamts einer Orientierung an einer berufsbiografischen Perspektive.

2 Mit „betrieblichen Interessenvertretungen“ sind Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen gemeint. Im Folgenden beschränken sich die Formulierungen im Sinne der besseren Lesbarkeit überwiegend nur auf „Betriebsräte“ und „Betriebsratsmitglieder“, sie schließen jedoch die anderen betrieblichen Interessenvertretungen ein.

Betriebsratsarbeit ist ein ehrenamtliches Engagement; ebenso ist sie eine berufs- und bildungsbiografische Phase. Die Attraktivität des Wahlamtes als Betriebs- bzw. Personalratsmitglied wird geschmälert, wenn es als Sackgasse der persönlichen beruflichen Entwicklung betrachtet wird. Die Motivation, sich in der betrieblichen Interessenvertretung auch freigestellt zu engagieren, kann gestärkt werden, indem dies weniger als Karrierehindernis wahrgenommen wird, sondern vielmehr als Kompetenzzuwachs sowie als persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeit.

Leitlinie 1: Etablierung einer bildungs- und berufsbiografischen Perspektive

Zentral für eine gelingende Gestaltung von Übergängen ist Beratung und Weiterbildung, bei der die aktive Gestaltung von Übergängen im Mittelpunkt steht. In einem Übergangsmanagement gilt es, die individuelle Ebene durch die Etablierung einer berufsbiografischen Perspektive zu stärken, indem Bildungs- und Beratungsarbeit initiiert wird, die neben der Professionalisierung im Betriebs- und Personalrat ebenso den weiteren Berufsweg und mögliche Ausstiegsoptionen für Betriebs- und Personalräte in den Blick nimmt sowie individuelle Entwicklungswünsche thematisiert. Der Zugang über die Individuen bedeutet, Beratungs- und Weiterbildungsangebote zu erproben, weiterzuentwickeln und zu institutionalisieren, um die Handlungsfähigkeit sowie den professionellen Umgang mit Übergangssituationen der Betriebs- und Personalräte zu stützen. Initiiert wird eine solche Bildungs- und Beratungsarbeit gerade dann, wenn in den Gewerkschaften die Existenz einer berufsbiografischen Phase mindestens anerkannt ist. Bedeutend hierfür ist eine soziale Infrastruktur, in der ein Anerkennungs- und Austauschprozess zwischen Gewerkschaften und Bildungsanbietern stattfinden kann.

1.1.2 Bedürfnis- und Bedarfsorientierung

Sollen Übergänge gelingend gestaltet werden, müssen Bedürfnisse und Bedarfe der zu beteiligenden Akteure erfasst und zum Ausgangspunkt gemacht werden.

Grundlegend für den Einbezug der institutionellen Ebene in einem Übergangsmanagement ist es, über die Bedürfnisse der Betriebs- und Personalräte hinaus auch die Bedarfe der Gewerkschaften und Bildungsanbieter zu klären und zu erfassen. Bedarfs- und Bedürfnisorientierung ist eine Voraussetzung für vernetztes Handeln. Zu klären gilt es, inwiefern Gewerkschaften

und Bildungsanbieter für sich oder organisationsübergreifend bereits Übergänge mitdenken, vorbereiten und unterstützen bzw. wie ihre Beschaffenheit ist, um überhaupt Unterstützungsangebote bereitstellen zu können. Erfasst werden regionale oder überregionale Besonderheiten und jeweilige Handlungsressourcen.

Leitlinie 2: Einbezug der Bedarfe und Bedürfnisse der Akteure

Die Einbindung von Gewerkschaften und Bildungsanbietern in einem Übergangsmanagement soll Handlungszusammenhänge im Themenfeld Übergänge bündeln und verstetigen. Dies setzt eine systematische und ergebnisoffene Ermittlung des Bedarfs voraus. Angebote müssen entsprechend dem ermittelten Bedarf der beteiligten Institutionen und entsprechend den ermittelten Bedürfnissen der Zielgruppe entwickelt werden.

1.1.3 Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation

Sollen Übergänge gelingend gestaltet werden, bedarf es der Beteiligung und Vernetzung aller für die Übergänge relevanten Akteure – dazu gehören Gewerkschaften, betriebliche Interessenvertretungen und Bildungsanbieter.³ Deren Einbezug ist grundlegend für die Initiierung eines Übergangsmanagements. Ziel der aktiven Beteiligung im Übergangsmanagement ist die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses sowie die Gestaltung und Bewertung von Handlungsoptionen hinsichtlich der Übergänge. Durch Beteiligung wird ein lösungs- und handlungsorientierter Gestaltungsdiskurs initiiert (Benighaus/Wachinger/Renn 2016, S.52), der auf eine Vernetzung der Akteure abzielt. Aufgabe eines Übergangsmanagements ist es, Kooperationsstrukturen aufzubauen, Transparenz zu schaffen sowie Informationen zu bündeln und weiterzugeben. Vernetzung kann Kooperationen für eine abgestimmte und transparente Angebots- und Maßnahmenstruktur gewährleisten.

3 Relevant für den Übergang betrieblicher Interessenvertreter*innen sind ebenfalls die Betriebe und Unternehmen. Diese wurden im Projekt Spurwechsel als Adressaten verstanden, die bei einer weiteren Umsetzung unbedingt einbezogen werden müssen, von denen aber keine Handlungsinitiative ausgehen wird. Zum Einbezug der Arbeitgeber*innen vgl. [Kapitel 2.3.6](#) und [Kapitel 2.4.5](#).

Leitlinie 3: Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation initiieren

Zentral ist die Ausgestaltung gemeinsamer Strategien, Angebote und Maßnahmen als Handlungsoptionen auf regionaler und überregionaler Ebene durch die institutionellen Akteure: Gewerkschaften, Bildungsanbieter und Interessenvertretungsgremien. Auf der Grundlage eines gemeinsamen Problemverständnisses und der Anerkennung einer berufsbiografischen Perspektive der Betriebsrats-/Personalratsarbeit müssen gemeinsam

- Ideen für Maßnahmen und Instrumente entwickelt und diskutiert,
- Schritte für eine Umsetzung konzipiert sowie
- Chancen, Möglichkeiten und Begrenzungen einer Übergangsgestaltung ausgelotet werden.

Dadurch kann eine soziale Infrastruktur entstehen, die Betriebs- und Personalräte in den verschiedenen Übergangssituationen unterstützt. Der Anspruch eines (über)regionalen Übergangsmanagements ist eine spezifische und koordinierte Entwicklung, Auswahl und Anwendung von Einzelinstrumenten in den Regionen sowie eine strategische Einbindung von Übergangsgestaltung auf Bundesebene. Auf der Grundlage von Selbstorganisation wird eine selektive Zusammenarbeit der Akteure gefördert.

Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation ermöglichen es, die Nachhaltigkeit des Übergangsmanagements zu gewährleisten, weil personell und institutionell Verantwortung übernommen wird.

1.2 Strategische Ebene

Die strategische Ebene beschreibt die eigentliche Gestaltung und Organisation des Übergangsmanagements. Sie umfasst die Elemente, welche die Beachtung der übergeordneten Leitlinien gewährleisten: Bestandsaufnahme und Themensetzung, regionale und überregionale Einbindung sowie partizipative dialogorientierte Methoden. Die Elemente stellen in der Implementierung des Übergangsmanagements eine zeitliche Abfolge, ein schrittweises Vorgehen dar. Die strategische Ebene bereitet die Grundlage für die operative Ebene, bei der es um konkrete Instrumente, Maßnahmen und Angebote geht.

1.2.1 Element Bestandsaufnahme und Themensetzung

Durch eine Bestandsaufnahme werden im Sinne einer Bedürfnis- und Bedarfsorientierung Bedürfnisse, Interessen, Perspektiven und Bedarfe der ein-

zelen Organisationen bzw. Organisationsbereiche geweckt und geklärt. Zudem werden laufende Aktivitäten und Angebote der Gewerkschaften und Bildungsanbieter erfasst, an die angeknüpft werden kann. Zur Bestandsaufnahme bieten sich Gespräche mit Vertreter*innen von Gewerkschaften und Bildungsanbietern sowie mit Betriebs- und Personalräten an.

Mögliche Leitfragen

- Welche Problemlagen sehen Sie bzw. werden in Ihrer Organisation oder Ihrem Gremium deutlich?
- Welche Lösungen gibt es bisher dafür?
- Welche Angebote oder Maßnahmen gibt es bereits?
- Welches Interesse hat die Organisation?
- Gibt es ein generelles Interesse an dem Thema Übergänge und eine Bereitschaft zur Beteiligung?

Die Gespräche haben nicht ausschließlich die Funktion, Bedürfnisse, Interessen, Perspektiven und Bedarfe zu klären und zu erfassen. Ebenso geht es darum, das Thema Übergänge von betrieblichen Interessenvertreter*innen auf die Tagungsordnung zu setzen. Zentral wird dies, wenn die Organisationen oder Gremien das Thema vielleicht noch gar nicht „auf dem Schirm haben“. Ziel ist dann, das Thema durch Gespräche und Informationen kommunikativ zu verankern. Für diese Themensetzung bieten sich auch Präsentationen an, die bei verschiedenen Veranstaltungen wie z.B. Tagungen, Klausuren oder Mentorenprogrammen eingesetzt werden können ([siehe Kapitel 2.1](#)).

Mögliche Präsentationsthemen

- aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Gewerkschaften, Bildungsanbieter, Betriebs- und Personalräte und deren Mitglieder hinsichtlich Übergangsgestaltung: z.B. Überalterung der Gremien, Tabu beruflicher Entwicklungswünsche, Zunahme nicht-intendierter Ausstiege
- Ausstiegsgründe und Berufswege von Interessenvertreter*innen
- verschiedene Handlungsebenen: betrieblich, gremienintern, gesetzlich, gewerkschaftlich, individuell, Weiterbildung und Beratung
- mögliche Handlungsperspektiven wie Nachwuchsförderung, Attraktivität der Betriebsrats-/Personalratsarbeit, Entwicklung von beruflichen Perspektiven, Unterstützung bei Übergängen

1.2.2 Element Regionale und überregionale Einbindung

Um Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation zu befördern, werden sowohl regionale als auch überregionale Vertreter*innen von Gewerkschaften und Bildungsanbietern einbezogen. Der Einbezug von regionalen Akteuren dient dazu, die Verantwortung der Gewerkschaften als regionale Gestaltungsakteure zu stärken. Auf der regionalen Ebene geht es um eine konkrete Angebotsgestaltung durch eine spezifische und koordinierte Auswahl und Anwendung von Einzelinstrumenten in den Regionen (vgl. Muche et al. 2010a). Hintergrund des Einbezugs der überregionalen Ebene: Die regionalen Institutionen gehören jeweils zu einer übergreifenden Organisation auf Bundesebene und dort erfolgt teilweise die Strategieentwicklung der Gesamtorganisation; einige bundesweit wichtige Institutionen sind in einzelnen Regionen nicht vertreten und viele Bildungsträger agieren überregional. Zusammengebracht werden also Akteure mit ihren jeweiligen Spezifika und unterschiedlichen Steuerungsebenen.

Zu berücksichtigen sind dabei Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Spezifika der regionalen und überregionalen Gewerkschaften und Bildungsanbieter, z. B. jeweilige Schwerpunktthemen, Kompetenzen, Ressourcen, Strukturen und Zuständigkeiten.

1.2.3 Element Forum und Dialog

Als Organisationsmodell des Übergangsmanagements bietet sich ein Plenum an, in dem sich die am Übergang beteiligten Institutionen zusammenfinden, sich gemeinsam austauschen, über zentrale Handlungsfelder hinsichtlich der Übergänge entscheiden sowie Angebote oder Maßnahmen in die Praxis umsetzen und koordinieren. Im Sinne einer Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation bieten sich Plenumsveranstaltungen an, in denen partizipative dialogorientierte Methoden zum Einsatz kommen, z.B. Zukunftswerkstatt oder Open Space. Diese leisten je nach konkretem Format ein Informieren, Motivieren, Finden von Lösungen, Erleben von Gemeinschaft, Treffen von Entscheidungen und Umsetzen in der Praxis durch Ressourcenaktivierung, Wohlfühlen, Ergebnisorientierung und Selbstorganisation (vgl. Bruck/Müller 2007).

Um den Dialog zwischen den Akteuren zu unterstützen, diesen zu dokumentieren und transparent zu machen sowie ggf. weitere Akteure zu aktivieren, wird eine webbasierte Plattform nahegelegt, etwa ein Blog. Dessen Funk-

tionen sind beispielsweise Informieren zum Thema Übergänge, Service durch Bereitstellen von Terminen, Kontakten und Material sowie Kommunikation mit Nutzer*innen durch Beiträge und Kommentare. Zudem kann ein Blog auch eine Strategie der Nachhaltigkeit sein, wenn über ihn das Thema Übergänge kommunikativ verankert und/oder die Öffentlichkeit dafür dauerhaft sensibilisiert wird.

1.3 Operative Ebene

Die operative Ebene beschreibt die konkrete Umsetzung der strategischen Ebene in Form von Formaten und Angeboten. Im Folgenden werden die Formate vorgestellt und um Erkenntnisse aus der konkreten Umsetzung im Projekt Spurwechsel ergänzt. Diese wurden durch die wissenschaftliche Prozessbegleitung gewonnen und in Form von Erfahrungen, Bedingungen und Voraussetzungen dargelegt.

Die unterschiedlichen Textstrukturen werden im Folgenden durch Symbole gekennzeichnet:

besonders erwähnenswerte Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Projekt Spurwechsel



Bedingungen und Voraussetzungen, die es bei der Umsetzung besonders zu beachten gilt



1.3.1 Format Vorgespräche

Die erste Kontaktaufnahme mit Organisationen kann schriftlich oder telefonisch erfolgen. Direkter, persönlicher Kontakt im Vorfeld schafft die Basis für Kooperation. Bei der Kontaktaufnahme werden das Thema Übergänge und das Anliegen dargestellt, ein Übergangsmanagement zu initiieren. Ziel ist eine erste Abmachung darüber, sich in einer Face-to-Face-Kommunikation umfassend auszutauschen.



Erlebte Resonanz bei der Kontaktaufnahme

Im Projekt Spurwechsel trafen wir bei den Vertreter*innen aus Gewerkschaften und Bildungsträgern auf unterschiedlich hohe Bereitschaft zu einem Gespräch und zu möglichen Kooperationen. Die Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft zeigte sich abhängig von folgenden Faktoren:

- Organisationsstruktur: Größe, ehrenamtlich/hauptamtlich, Struktur der organisierten Betriebe und Mitbestimmungsgremien (Großbetriebe, KMU), öffentlicher Dienst/Industrie
- Problemverständnis: Sind das Thema und die Herausforderungen schon bekannt? Gibt es ein Problemverständnis?
- Auftragsarten: Gibt es ein Mandat der Organisation? (siehe Abbildung 3)
- subjektive Aspekte wie z. B. Lebensalter: Vor allem bei jüngeren (ehrenamtlichen) Funktionären traf das Thema auf große Resonanz oder auf eigene Betroffenheit, wenn jemand selbst aus einer Betriebsrats Tätigkeit kommt.

Die Vorgespräche (Face-to-face-Kommunikation) mit den Gewerkschaften und Bildungsanbietern konnten hinsichtlich unterschiedlicher Perspektiven in Bezug auf das Thema Übergänge ausgewertet werden. Während sich einige das erste Mal mit dem Thema auseinandersetzen, beschäftigen sich andere schon länger mit Übergängen oder haben bereits Angebote entwickelt. Je nach Perspektive sowie Stand der Gewerkschaften und Bildungsanbieter kommt dem jeweiligen Vorgespräch eine unterschiedliche Funktion zu.



Systematisierung der Gesprächsprozesse nach ihrer Funktion

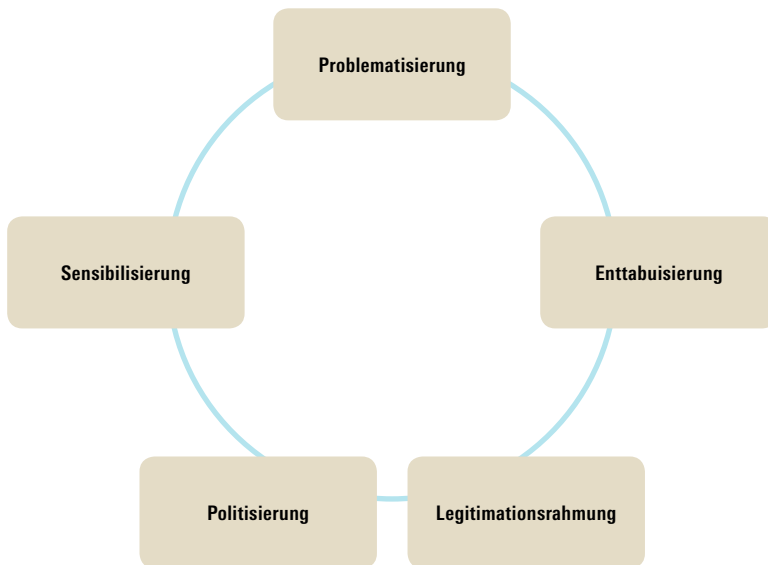
Vorgespräche können für das Thema Übergänge sensibilisieren, das Thema problematisieren, es aus der Tabuzone holen. Sie können insgesamt einen Legitimationsrahmen schaffen und zu einer Politisierung beitragen.

Sensibilisierung bedeutet, dass Übergänge von Betriebs- und Personalräten zunächst einmal thematisiert werden: Übergänge in das Amt, in eine neue Funktion oder aus dem Amt heraus. Problematisieren bedeutet, in den Vorgesprächen den Blick zu schärfen für Herausforderungen, die mit Übergängen verbunden sind wie z. B. Überalterung der Gremien, geschlechtsspezifische Barrieren, individualisierte Bewältigung, aber auch für Chancen der Gewerkschaften und Bildungsanbieter. Vorgespräche können auch eine Enttabuisierung leisten – die Betriebs-/Personalratsfunktion ist ein politisches Ehrenamt, zugleich aber auch eine berufs- und bildungsbiografische Phase. Dieses Thematisieren als berufsbiografische Phase holt die Artikulation beruflicher Entwicklungswünsche und Karriereambitionen aus der Tabuzone.

Gerade die Wissenschaft kann dabei für die Thematisierung einen Legitimationsrahmen schaffen. Übergänge und berufliche Laufbahnen von Betriebsratsmitgliedern als Forschungs- und Beschäftigungsfeld der Universität können zu einer Objektivierung beitragen. Nichtsdestotrotz ist die Anerkennung von individuellen Entwicklungswünschen auch ein Politikum. In Diskussionen entsteht z.T. eine Polarisierung zwischen politischem Ehrenamt und persönlicher Karriereorientierung. Auch dieses Spannungsverhältnis wurde im Projekt Spurwechsel zum Gegenstand gemacht – es lässt sich zwar nicht auflösen (wenn nicht eine Seite ausgeblendet wird), aber es hat sich gezeigt, dass beide nebeneinander bestehen können. Die Vorgespräche können also auch die Funktion haben, zu politisieren. Insofern besitzen sie durchaus unterschiedliche Funktionen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2

Funktionen von Gesprächsprozessen



Quelle: eigene Darstellung

Die Vorgespräche dienen darüber hinaus im Übergangsmanagement einer ersten Bedarfsermittlung und Bestandsaufnahme. Die erhobenen Bedarfe müssen anschließend ausgewertet und systematisiert werden, um Handlungsfelder zu identifizieren, mit denen im weiteren Prozess weitergearbeitet wird. In den ermittelten Handlungsfeldern besteht Handlungsbedarf seitens der Gewerkschaften, Bildungsanbieter und betrieblichen Interessenvertretungen, um Übergänge gelingend zu gestalten und eine Infrastruktur auszubauen, die in Übergangssituationen Unterstützung bietet.



Handlungsfelder in der Übergangsgestaltung

Im Projekt Spurwechsel konnten in den Vorgesprächen mit Vertreter*innen von Gewerkschaften und Bildungsanbietern unterschiedliche Bedarfe, Herausforderungen, Strategien, Inhalte und Instrumente expliziert und zu zwölf Handlungsfeldern verdichtet werden:

1. das Thema Übergänge kommunizieren und für das Thema sensibilisieren
2. Kompetenzen erheben, dokumentieren und anerkennen
3. Nachwuchs fördern
4. Wissen transferieren und Altersübergänge gestalten
5. die Durchlässigkeit zu betrieblichen Laufbahnen ausbauen
6. gesetzliche Regelungen nutzen und anpassen
7. die Personalentwicklung in Betriebsrats-/Personalratsgremien unterstützen
8. betriebliche Vereinbarungen für den Übergang erarbeiten
9. Unsicherheiten und Übergänge in Wahljahren auffangen
10. weiterbilden und beraten
11. Bildungs- und Beratungsprozesse an Gewerkschaften knüpfen
12. Know-how der ehemaligen Interessenvertreter*innen bündeln und für die Gewerkschaftsarbeit nutzen

Mit diesen Handlungsfeldern wurde im Format Werkstatt-Tage weitergearbeitet.

1.3.2 Format Werkstatt-Tage

Als Plenum, in dem sich die am Übergang beteiligten Institutionen zusammenfinden, sich austauschen, über zentrale Handlungsfelder hinsichtlich Übergänge entscheiden, Angebote oder Maßnahmen in die Praxis umsetzen und koordinieren können, bieten sich sowohl regionale als auch über-

regionale Werkstatt-Tage mit unterschiedlichen Zielstellungen, Inhalten und Methoden an. Ausgangspunkt der Werkstatt-Tage sind die in den Vorgesprächen erfassten Bedarfe und Bedürfnisse sowie die explizierten Handlungsfelder, an denen bei der Planung angesetzt wird.

Regionale und überregionale Werkstatt-Tage

In dem Projekt Spurwechsel haben je zwei regionale und überregionale Werkstatt-Tage stattgefunden sowie ein Gesamt-Werkstatt-Tag, an dem alle an dem Projekt beteiligten Akteure teilgenommen haben. Der erste Werkstatt-Tag hatte das Format einer Zukunftswerkstatt, beim zweiten standen Workshops mit dem Ziel der Selbstorganisation im Mittelpunkt. Am dritten Werkstatt-Tag wurden aufgeworfene Fragen vertieft, die durch inhaltliche Inputs eine nachhaltige Auseinandersetzung mit dem Thema Übergänge von betrieblichen Interessenvertreter*innen gewährleisten sollten. Eine Übersicht über die inhaltlichen Schwerpunkte der Werkstatt-Tage ist in [Tabelle 1](#) dargestellt. Im Folgenden werden Ziele und Ablauf der durchgeführten Werkstatt-Tage beschrieben. Die inhaltlichen Ergebnisse fließen in die Handlungsfelder und -schwerpunkte zur Übergangsgestaltung ein ([siehe Kapitel 2](#)).



Mit der Zukunftswerkstatt verschiedene Akteure beteiligen – der erste Werkstatt-Tag

Der erste Werkstatt-Tag bildete den Auftakt für einen Entwicklungsprozess zur Übergangsgestaltung, für die Vernetzung der relevanten institutionellen Akteure zur Schaffung von Synergien sowie zur Ideenentwicklung und Handlungsplanung. Als dialog- und beteiligungsorientierte Methode bot sich die Zukunftswerkstatt an (vgl. Jungk/Müllert 1989). Sie besteht aus drei Phasen: Kritik, Utopie, Realisierung. In der Zukunftswerkstatt sind alle Ak-

Tabelle 1

Inhaltliche Schwerpunkte der Werkstatt-Tage

Beteiligung und Vernetzung	Selbstorganisation	Nachhaltigkeit
Initiierung und Aktivierung durch Ideen- und Themenentwicklung sowie Konkretisierung und Umsetzung auf dem 1. Werkstatt-Tag	selektive Zusammenarbeit in Themenarbeitskreisen mit Handlungsoptionen durch Good Practice auf dem 2. Werkstatt-Tag	Bilanzierung und Transfer auf der Grundlage von Ergebnisdarstellung und Vertiefung auf dem Gesamt-Werkstatt-Tag

Quelle: eigene Darstellung

teure Experten. Das Expertenwissen kann vorhandenes Wissen, soll aber vor allem auch die Fantasie jedes Akteurs einschließen. Zukunftswerkstätten finden in Gruppen statt, denen eine Moderatorin oder ein Moderator zur Seite gestellt wird. Ziel ist es, Lösungen für gemeinsam festgelegte Probleme oder Herausforderungen zu finden.

Die Kritikphase fand in Form einer Problematisierung bereits in den Vorgesprächen statt. Der Werkstatt-Tag umfasste folgende Schritte:

1. Ideen- und Themenentwicklung: in heterogenen Gruppen, Fragestellung: Wie können gelingende Übergänge betrieblicher Interessenvertretungen gestaltet und unterstützt werden?, anschließend Clustern/Priorisierung der Ideen
2. Konkretisierung und Vertiefung ausgewählter Themen anhand eines Steckbriefes unter anderem mit den Fragen: Was kann mit der Umsetzung der Idee erreicht werden? Welche Maßnahmen sind erforderlich? Welche Schwierigkeiten könnten bei der Umsetzung auftauchen? Welche Arbeitsstruktur ist für die Umsetzung hilfreich? Welche Zeitschiene ist realistisch?
3. Umsetzung und Weiterarbeit: Wie könnte es weitergehen? Wer kann sich vorstellen, woran in welcher Art und Weise weiterzuarbeiten?



Zusammenkommen im Plenum

Dadurch, dass alle Akteure im Raum versammelt sind und im Plenum über zentrale Handlungsfelder entscheiden, findet ein Auseinandersetzungs- und Gestaltungsprozess um das Thema Übergänge statt. Wie in der Evaluation der Werkstatt-Tage durch schriftliche Befragung der Teilnehmenden deutlich wird: Werkstatt-Tage bieten einen Raum für Diskussionen, Themenentwicklung, die Erarbeitung eines gemeinsamen Problemverständnisses und das Entwerfen von Zukunftsideen hinsichtlich Übergangsgestaltung sowie die Möglichkeit, sich zu vernetzen. Es werden nicht nur Themen entwickelt, sondern auch Transparenz über Standpunkte, Stände und Strukturen in den Organisationen geschaffen, indem Verantwortung, Zuständigkeit und Ressourcen geklärt werden.



Spotlight Praxis – Selbstorganisation auf dem zweiten Werkstatt-Tag

Ziel des jeweiligen regionalen und überregionalen zweiten Werkstatt-Tages war das Schaffen von konkreten Handlungsoptionen. Im Format von Workshops wurden Beispiele aus der Praxis in den Fokus gerückt. Vor dem Werkstatt-Tag wurden in einem ersten Schritt alle Gewerkschaften und Bildungsanbieter kontaktiert. Zum einen fragten wir nach Praxisbeispielen in Bezug

auf die Gestaltung von Übergängen; zum anderen boten wir den zweiten Werkstatt-Tag als Raum an, der für die Vorstellung von ausgewählten Praxisbeispielen in Form von Workshops und anschließender Diskussion genutzt werden kann. Ziel war dabei die Selbstorganisation der Teilnehmenden. Im Mittelpunkt standen Angebote, Maßnahmen und Instrumente der Gewerkschaften und Bildungsanbieter im Bereich Übergangsgestaltung sowie der Austausch über Chancen, Risiken und Umsetzungsmöglichkeiten für Gewerkschaften und Bildungsanbieter. Abschließend wurden, auch vor dem Hintergrund des ersten Werkstatt-Tages, fördernde Bedingungen ebenso wie Schwierigkeiten bzw. Barrieren von Berufswegbegleitung und Übergangsmanagement gesammelt und diskutiert.

Selektive Zusammenarbeit

Im Projekt Spurwechsel hat sich gezeigt, dass eine selektive Zusammenarbeit verschiedener Gewerkschaften und Bildungsanbieter eine gute Umsetzungsform von Übergangsmanagement darstellt. Bei einer selektiven Zusammenarbeit bilden sich Themenarbeitskreise, die unterschiedliche Schwerpunkte entwickeln, ihre bestehenden Angebote und Maßnahmen gemeinsam nutzen oder neue Projekte entwickeln.



Ergebnisse diskutieren, Perspektiven zusammenbringen – der abschließende Gesamt-Werkstatt-Tag

Ziel des abschließenden Gesamt-Werkstatt-Tages war die Präsentation und Diskussion von Ergebnissen sowie die bereits initiierte weitere Beförderung von Netzwerkstrukturen und Nachhaltigkeit. Hierzu wurde das Format einer Tagung mit den Elementen Vortrag, Plenumsdiskussion und Gallery-Walk gewählt. In einem ersten Teil wurden die Ergebnisse des Projektes Spurwechsel und insbesondere das auf den Werkstatt-Tagen Erarbeitete vorgestellt. In einem anschließenden Gallery-Walk konnten die Teilnehmenden die Ergebnisse, die auf Flipcharts erneut dargestellt wurden, kommentieren und untereinander diskutieren. Gerade weil die drei Akteursgruppen betriebliche Interessenvertreter*innen, Vertreter*innen der regionalen und überregionalen Institutionen versammelt waren, wurden nicht nur unterschiedliche Perspektiven ausgetauscht, sondern es bestand auch Raum, um sich weiter zu vernetzen. In einem zweiten Teil gab es Kurzinputs von den Teilnehmenden zu verschiedenen Themen bzw. Fragen, die im Laufe der Werkstatt-Tage aufgekomen waren und nun inhaltlich vertieft wurden. Hier ging es noch einmal darum, Nachhaltigkeit zu fördern. Die entstandenen Themenarbeitskreise und deren konkret geschaffenen Angebote und Maßnahmen sollten eine



Gestaltung von Übergängen über das Projekt hinaus wahrscheinlich machen. Die inhaltliche Vertiefung eröffnete sogar weitere Handlungsmöglichkeiten.



Mit dem Blog dokumentieren

<https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/werkstatt-tage/>

Es ist wichtig, dass der Prozess und die Ergebnisse der Werkstatt-Tage und des ganzen Projektes nach Außen dargestellt werden, um zu informieren und Bedarfe zu wecken. Die Ergebnisse der jeweiligen Werkstatt-Tage werden auf dem Blog in Form von Fotoprotokollen für die Teilnehmenden und Interessierte dokumentiert. Vom Projektteam gesammeltes Material oder von den Gewerkschaften und Bildungsanbietern zur Verfügung gestellte Dokumente werden in einem eigenen passwortgeschützten Bereich zur Verfügung gestellt.



Vergleich der Werkstatt-Tage – Mandat der Teilnehmenden

Die Werkstatt-Tage wurden anhand von Beobachtungsprotokollen ausgewertet sowie in ihrer regionalen und überregionalen Dimension hinsichtlich Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Eigenheiten verglichen. Besonders auffällig ist das jeweilige Mandat, mit dem die Teilnehmenden auf den Werkstatt-Tagen waren und das entscheidend für den Modus der Beteiligung war (siehe Abbildung 3).

Idealtypisch lassen sich vier Mandate herausstellen:

- Selbstbeauftragung: Die/der Teilnehmende nimmt als Einzelperson an den Werkstatt-Tagen teil, um informiert zu werden und sich auszutauschen.
- Teilnehmende mit einem unklaren politischen Mandat sind zwar im Auftrag der eigenen Gewerkschaft auf dem Werkstatt-Tag, es ist aber unklar, inwieweit eigentlich erst eine politische Entscheidung für das Thema vorhanden sein muss, bevor Maßnahmen und Angebote erarbeitet werden können; oder aber, inwiefern es strategisch günstig ist, erst einmal Maßnahmen und Angebote zu entwickeln, um eine politische Entscheidung herbeizuführen. In jedem Fall bündeln diese Teilnehmenden Informationen, tragen sie in ihre Organisation und dort in einem internen Austausch weiter. Zudem haben sie großes Interesse daran, sich mit anderen über vorhandene Angebote und Maßnahmen auszutauschen.
- Bei einem Mandat sind Teilnehmende im Auftrag des Bildungsanbieters auf dem Werkstatt-Tag. Sie nehmen den klaren Standpunkt ein, ganz pragmatisch zunächst Maßnahmen, Instrumente und Konzepte im Bereich Übergangsgestaltung zu entwickeln und in einem zweiten Schritt eine politische Entscheidung zu verhandeln. Sie arbeiten in Themenkreisen und bilden teilweise Kooperationen mit anderen Bildungsanbietern.

- Bei einem politischen Mandat sind die Teilnehmenden im Auftrag ihrer Gewerkschaft auf den Werkstatt-Tagen; Arbeits- und Entscheidungsebene fallen zusammen. Sie arbeiten in Arbeitsgruppen und bilden Kooperationen mit anderen. Sie haben den klaren Auftrag, Angebote und Maßnahmen zu entwickeln.

Auch das Projektteam hatte einen Auftrag. Das Projekt Spurwechsel wurde zwar von den Gewerkschaften zur Förderung befürwortet, ist aber nicht direkt von Gewerkschaften initiiert. Es handelte sich also nicht um den Auftrag einer Organisationsentwicklung, sondern um eine Selbstbeauftragung, die verschiedene Herausforderungen mit sich brachte. Diese betrafen im Besonderen die Aktivierung zur Kooperation und Mitarbeit und die Rolle auf den Werkstatt-Tagen. Das Projektteam agierte sowohl in der Rolle Moderatorin als auch in der Rolle Forscherin. Wichtig war dabei, die Rollen durch eine personelle Aufteilung auseinanderzuhalten. Gerade die begleitende Forschungssupervision wurde dazu genutzt, kontinuierlich zu klären, welche Aufgaben und Rolle das Projektteam hat und welche Erwartungen gestellt bzw. erfüllt werden.

Abbildung 3

Auftragsarten der Teilnehmenden

Selbstauftrag	Unklares politisches Mandat	Mandat	Politisches Mandat
Person	im Auftrag der eigenen Gewerkschaft <i>Entscheidungsebene → Arbeitsebene</i> <i>Arbeitsebene → Entscheidungsebene</i>	im Auftrag des Bildungsanbieters <i>Arbeitsebene → Entscheidungsebene?</i>	im Auftrag der eigenen Gewerkschaft <i>Arbeitsebene = Entscheidungsebene</i>
– Transparenzherstellung – interner Austausch	– Informationsbündelung/-weitergabe – interner und externer Austausch	– Arbeit in Themenkreisen – teilweise Kooperationsstrukturen	– Arbeit in Themenkreisen – Kooperationsstrukturen

Quelle: eigene Darstellung

1.3.3 Format: Angebotspilotierung

Die Pilotierung von Bildungs- und Beratungsangeboten dient der Erprobung von Formaten und Methoden. Ziel einer Pilotierung ist es, vor einer weitreichenden Einführung und Umsetzung, Informationen über Akzeptanz, Umsetzbarkeit, Nutzen und Erfolge zu gewinnen. Im Feldversuch werden mögliche Optimierungen entwickelt, umgesetzt und evaluiert. Die Pilotierung wird in einem begrenzten Zeitraum, mit einer ausgewählten Zielgruppe und eingeschränkter räumlicher Reichweite durchgeführt. Es bedarf einer wissenschaftlichen Begleitforschung, die geeignete Instrumente zur Beobachtung, Analyse und Evaluation zur Verfügung stellt. Die Ergebnisse der Pilotierung können dann für eine breitere Umsetzung und im besten Fall zur Verstärkung der Angebote genutzt werden.

Eine Angebotspilotierung über geförderte Projekte hat zudem den Vorteil, dass etwa Markt- und Kostendeckungszwänge sowie die Notwendigkeit, möglichst viele Teilnehmende zu akquirieren, nicht in gleichem Maße wie bei Bildungsträgern vorhanden ist. Möglich wird dadurch eine in erster Linie theoriebasierte Konzeptentwicklung und systematische Evaluation, auch mit kleineren Zielgruppen.



Win-win-Situation

In dem Projekt Spurwechsel wurden verschiedene Angebote zur Übergangs- und Berufswegberatung entwickelt, durchgeführt und evaluiert. Dazu gehörten Angebote für Einzelberatung, Workshops für Gruppen und Gremien, die in Kooperation mit Bildungsanbietern/Gewerkschaften durchgeführt wurden. Die Ergebnisse der Angebotspilotierung wurden jeweils auf den Werkstatt-Tagen vorgestellt und gemeinsam weiterentwickelt.

Eine solche Kooperation wurde dabei von beiden Seiten als Win-win-Situation wahrgenommen. Die Bildungsanbieter/Gewerkschaften eröffneten der Universität einen Zugang zum Feld, indem sie die Angebote über ihre Verteiler verbreitet haben. Für die Bildungsanbieter/Gewerkschaften stehen die empirisch und theoretisch fundierten Angebote als Manual zur Verfügung, um weiter genutzt, umgesetzt oder angepasst zu werden (vgl. Hocke 2018).⁴

4 Die Ergebnisse der Angebotspilotierung fließen auch in die Handlungsfelder und -schwerpunkte ein (siehe [Kapitel 2.3.3](#) und [Kapitel 2.4.4](#)).

Das Manual „Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung“ (vgl. Hocke 2018) stellt die Ergebnisse der Angebotspilotierung des Projekts Spurwechsel dar. Es dient als Arbeitsgrundlage für die Konzeption und Durchführung von Berufsweg- und Übergangsberatung für betriebliche Interessenvertreter*innen.



1.4 Prozessbegleitung: Beobachtung, Analyse und Evaluation

Die wissenschaftliche Begleitung hat – als Querschnittsaufgabe über den Prozess der Implementierung hinweg – das Ziel, durch Beobachtung, Analyse und Evaluation Informationen zu sammeln, zu interpretieren und auszuwerten, aus denen Konsequenzen sowie Handlungsstrategien entwickelt werden und die in das Projekt wieder einfließen (Altrichter/Posch 2007, S. 100). Hierfür bieten sich Interviews bzw. Gespräche ebenso an wie Befragungen oder verschiedene Feedbackinstrumente (Rückmelde- und Reflexionsschleifen). In diesem Sinne erfolgt die Prozessbegleitung als ein reflexives Instrument – in Anlehnung an die Aktionsforschung beruht die Prozessbegleitung auf dem offenen Dialog, die Forschenden und die Feldsubjekte arbeiten gemeinsam an der Gestaltung von Übergängen (van Beinum/van Beinum 2001, S. 311 ff.). Die Rolle der Forschenden in der Aktionsforschung stellt hohe Anforderungen und ist widersprüchlich, sie ist zugleich innerhalb und außerhalb des Prozesses. Das Außenstehen macht den Dialog und kritische Reflexion möglich; Einlassen und Gemeinsamkeiten anzustreben braucht die Nähe. Es gilt, die eigene Authentizität zu bewahren und das nötige Vertrauen zu entwickeln (ebd., S. 319). Reflexion und Reflexivität werden dabei z. B. durch Forschungssupervision ermöglicht.

1.5 Resümee Implementierung

Für die gelingende Gestaltung von Übergängen ist die Entwicklung eines zielgruppenorientierten Übergangsmanagements notwendig, das die drei Ebenen – individuelle Ebene, institutionelle Ebene und die Ebene der sozialen Infrastruktur (siehe Kapitel 1.1) – in Beziehung zueinander setzt und zur Implementierung normativ, strategisch sowie operativ ausgestaltet.

Das Übergangsmanagement wird weiter dimensioniert nach Akteuren/ Adressaten und Handlungsfeldern. Akteure sind die verschiedenen an Über-

gängen beteiligten Organisationen, die aktiv werden können. In Bezug auf die Zielgruppe der betriebliche Interessenvertretungen sind für Übergänge relevante Akteure: Gewerkschaften, Bildungsanbieter, betriebliche Interessenvertretungen selbst und deren Mitglieder. Regional spezifisch sind dort, wo vorhanden, auch Arbeitnehmerkammern relevant. Betriebe und Unternehmen (Arbeitgeber*innen) spielen zwar eine wesentliche Rolle in beruflichen Übergängen, wurden allerdings im Projekt Spurwechsel nicht unmittelbar als Akteure gefasst, sondern als Adressaten. Sie müssen bei einer Implementierung von Übergangsmanagement erst im zweiten Schritt als Akteure gewonnen werden. Aufgrund des begrenzten Projektrahmens wurden sie daher nicht unmittelbar miteinbezogen. In den Handlungsschwerpunkten zur Übergangsgestaltung (siehe Kapitel 2) findet sich aber der Einbezug der Unternehmen wieder. Akteure können in unterschiedlichen Handlungsfeldern aktiv werden. Die aus den Vorgesprächen mit Gewerkschaften, Bildungsanbietern und Gremien entwickelten zwölf Handlungsfelder (siehe Kapitel 1.3.1) werden als Ergebnis der Projektdurchführung und für die Darstellung der Handlungsschwerpunkte zur Übergangsgestaltung zu vier zentralen Handlungsfeldern zusammengefasst (siehe Kapitel 2).



Zusammengefasste Gelingensbedingungen

Die im Implementierungskonzept dargestellten Gelingensbedingungen werden nachfolgend stichpunktartig zusammengefasst:

- Einbezug der Ebenen des Übergangsmanagements: individuelle Ebene, institutionelle Ebene und Ebene der Infrastruktur
- breite Beteiligung der Organisationen und Aktivierung der Vertreter*innen
- Einbindung von regionalen und überregionalen Organisationen
- Ausgangspunkt bilden Bedürfnisse der Zielgruppe und Bedarfe der beteiligten Organisationen
- umfassende Auftragsklärung des Projekts mit Kooperationspartner*innen
- Auftragsklärung seitens der Vertreter*innen mit ihren Organisationen: Klärung ihres Mandats
- gemeinsames Problemverständnis entwickeln
- Ressourcen für Kontaktgestaltung und Information zwischen den Werkstatt-Tagen klären

Die für die Implementierung dargestellten Elemente und Formate können der Ausgangssituation entsprechend ausgewählt, angepasst und ergänzt werden. Sie stellen ein mögliches Vorgehen dar. Die Grundaussage des Imple-

mentierungskonzepts ist vor allem: Vor der Umsetzung von Maßnahmen sollte Klarheit hergestellt werden über Ziele und Leitlinien (normative Ebene) und über die Strategie. Dies gewährleistet eine systematische Initiierung von Übergangsmanagement.

Offen bleiben die Fragen: Welche Handlungsfelder und -schwerpunkte sollten für eine gelingende Übergangsgestaltung bearbeitet werden? Welche Maßnahmen können unterstützen? Darauf geht das folgende Kapitel ein.

2 HANDLUNGSFELDER UND -SCHWERPUNKTE ZUR ÜBERGANGSGESTALTUNG

In diesem Kapitel werden die in den Formaten (siehe Kapitel 1.3) im Projekt Spurwechsel erarbeiteten Handlungsschwerpunkte zur Übergangsgestaltung vorgestellt. Die aus den Vorgesprächen entwickelten zwölf Handlungsfelder wurden im weiteren Forschungsprozess zu den folgenden vier Handlungsfeldern verdichtet: 1) Kommunizieren, Sensibilisieren, Enttabuisieren, 2) Nachwuchs fördern und Nachfolge planen, 3) Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen sowie 4) Berufliche Perspektiven entwickeln und planen (siehe Abbildung 4). Diese vier Handlungsfelder bilden den Ausgangspunkt der Übergangsgestaltung für betriebliche Interessenvertretungen.

Die vier Handlungsfelder werden nachfolgend kurz vorgestellt. Zu jedem Handlungsfeld erfolgt die Darstellung von Handlungsschwerpunkten für die Akteure:

- Gewerkschaften
- Bildungsanbieter
- betriebliche Interessenvertretungen (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretung)⁵
- Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung⁶

Akteure werden von Adressaten unterschieden und einführend zusammen mit den Zielen der Handlungsschwerpunkte genannt. Jeder Schwerpunkt gliedert sich in:

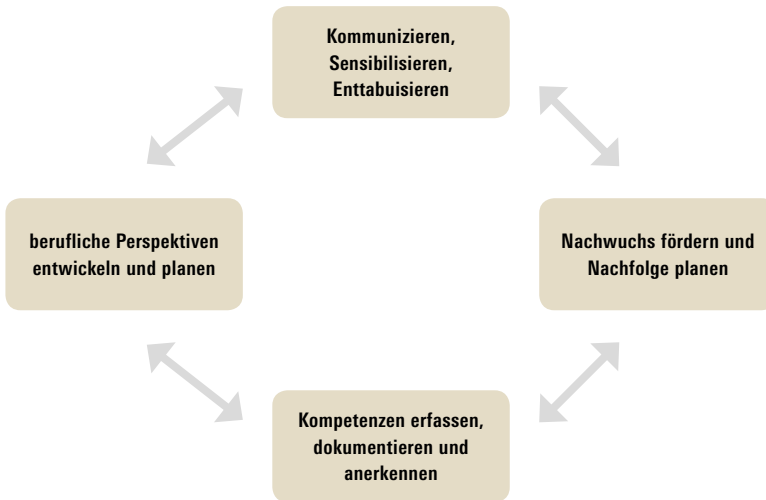
1. Doing: Instrumente und Beispiele, die bereits existieren und im Rahmen des Projekts (u. a. auf den Werkstatt-Tagen) zusammengetragen wurden oder die im Projekt entwickelt wurden (u. a. in der Angebotspilotierung)
2. Learning: Chancen, Schwierigkeiten, Gelingensbedingungen und Barrieren, die im Projekt deutlich wurden
3. Asking: offene Fragen und Klärungsbedarfe für eine praktische Umsetzung der Instrumente und Maßnahmen

5 Gemeint sind hier die Gremien, also die kollektive und nicht die individuelle Ebene.

6 Gemeint sind die Handlungsmöglichkeiten auf individueller Ebene. Es bestehen nicht bei allen vier Handlungsfeldern individuelle Handlungsmöglichkeiten, daher sind in zwei Handlungsfeldern nur für drei Akteure die Schwerpunkte dargestellt.

Abbildung 4

Handlungsfelder der Übergangsgestaltung



Quelle: eigene Darstellung

2.1 Kommunizieren, Sensibilisieren, Enttabuisieren

In den durchgeführten Formaten wurde immer wieder deutlich: Berufliche Entwicklungen innerhalb der Interessenvertretung, subjektive Lebenszeitperspektiven und erworbene Kompetenzen sowie sich daraus entwickelnde Übergangskonstellationen sind kaum Thema in Gewerkschaften und Interessenvertretungen. In einer von der Hans-Böckler-Stiftung 2016 durchgeführten repräsentativen Befragung von Betriebsratsmitgliedern zeigt sich ebenfalls, dass bei 64 Prozent der Befragten die persönliche berufliche Entwicklung kein Diskussionsthema im Betriebsrat ist (vgl. Ahlne 2017). Gleichzeitig haben wir mit der Themensetzung durch das Projekt positive Erfahrungen gemacht. Mitglieder von Interessenvertretungen sind individuell durchaus mit diesen Themen beschäftigt, allerdings besteht nach wie vor ein gewisses Tabu, dies öffentlich zu kommunizieren. Die Perspektive, dass betriebliche Interessenvertretung sowohl ein politisches Ehrenamt als auch eine berufs- und bildungsbiografisch bedeutsame Phase ist, muss weiterhin aus der Tabu-

Inhaltliche Schwerpunkte des Handlungsfeldes „Kommunizieren, Sensibilisieren, Enttabuisieren“

Gewerkschaft	Bildungsanbieter	Betriebliche Interessenvertretung
Diskurs zum Verhältnis politisches Ehrenamt und berufsbiografische Phase initiieren	Thema „Übergänge und berufliche Entwicklung“ integrieren	Diskurs zum Verhältnis politisches Ehrenamt und berufsbiografische Phase initiieren

Quelle: eigene Darstellung

zone geholt werden. Dazu braucht es einen kommunikativen Rahmen zur Problematisierung, Sensibilisierung, Enttabuisierung und Legitimierung.

Dieses Handlungsfeld ist grundlegend für alle weiteren Handlungsfelder und damit für eine gelingende Übergangsgestaltung. Im Veränderungsmanagement ist dies die Phase des „Auftauens“ (vgl. Lewin 1953). Wird diese Phase nicht ausreichend initiiert sowie kommunikativ und beteiligungsorientiert gestaltet, können widerstrebende Kräfte die Übergangsgestaltung behindern. Die Themensetzung und die Bereitstellung des kommunikativen Rahmens müssen auf unterschiedlichen Akteursebenen erfolgen (siehe [Abbildung 5](#)).

Hauptschwerpunkt ist in diesem Handlungsfeld die Initiierung eines Diskurses, um innerhalb der Gewerkschaften, Gremien und Bildungsveranstaltungen in einen thematischen Austausch zu kommen.

2.1.1 Gewerkschaft: Diskurs zum Verhältnis von politischem Ehrenamt und berufsbiografischer Phase initiieren

Um die Umsetzung eines zielgruppenorientierten Übergangsmanagements zu fördern, müssen auf gewerkschaftlicher Ebene Diskussionsprozesse initiiert und gesteuert werden.

Adressaten dieses Agenda-Settings von Gewerkschaften sind im ersten Schritt: hauptamtliche und ehrenamtliche Gewerkschaftsvertreter*innen, Vertrauensleute und betriebliche Interessenvertretungen. Im zweiten Schritt

sind auch Arbeitgeber*innen einzubeziehen, um den Boden für eine betriebliche Umsetzung zu bereiten.

Ziele sind Sensibilisierung, Problematisierung, Enttabuisierung der Betriebsrats-/Personalratsarbeit für das Amt als berufsbiografische Phase, Legitimation beruflicher Entwicklungsansprüche von Interessenvertreter*innen und eine gleichzeitige Politisierung (siehe hierzu auch Funktionen von Gesprächsprozessen in [Kapitel 1.3.1](#)).

Doing

Das Thema kann in Tagungen, Konferenzen, Trainee- und Mentoring-Programmen für Haupt- und Ehrenamtliche sowie in die strategische Wahlvorbereitung integriert werden. Möglich sind beteiligungsorientierte Diskussionsprozesse, eventuell verbunden mit der Präsentation wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Thema.

Learning

Diskussionsprozesse sollten auf den verschiedenen gewerkschaftlichen Ebenen geführt werden: Bundesebene, Bezirksebene, Geschäftsstellen und vor allem bei den betriebsbetreuenden Gewerkschaftssekretär*innen, um eine breite Verankerung zu erreichen. Letztlich werden Letztere die ersten Ansprechpersonen für Betriebs- und Personalräte sein, so dass bei ihnen sowohl Kenntnisse als auch eine Haltung zum Thema Übergänge notwendig sind, die durch die Organisation getragen werden. Dies gilt es zu entwickeln.

Asking

- Gibt es ein gewerkschaftliches Interesse am Thema berufliche Entwicklung von betrieblichen Interessenvertreter*innen und eine gemeinsame Haltung?
- Welche Herausforderungen sehen die Adressaten?
- Welche Interessen haben die Adressaten?
- Was wird schon praktiziert, um Übergänge und Berufsweggestaltung zu unterstützen?

2.1.2 Bildungsanbieter: Thema „Übergänge und berufliche Entwicklung“ integrieren

Für Bildungsanbieter im Feld betriebliche Interessenvertretung gilt es, lebensphasensensibel zu agieren und Übergänge in den eigenen Angeboten mitzudenken. Im Rahmen des Agenda-Settings gehören hierzu die Aufgabenfelder „Thematisierung von Übergängen in bereits bestehenden Bildungsangeboten“ sowie „Einbettung des jeweiligen Bildungsangebots in die Berufs- und Bildungsbiografie der Teilnehmenden“.

Ziel ist es, in Bildungsangeboten für Übergänge in die und aus der Interessenvertretung zu sensibilisieren. Die Adressaten sind betriebliche Interessenvertretungen und deren Mitglieder.

Doing

Das Thema Übergänge und berufliche Entwicklung kann in Form von Kurzinputs zu wissenschaftlichen Erkenntnissen erfolgen. Auch angeleitete Reflexionsphasen zur eigenen Berufs- und Bildungsbiografie sowie zur Einbettung der aktuellen Weiterbildung darin können initiiert werden. Dies sollte in jedem Fall in längerfristigen Weiterbildungen und in Klausurmoderationen unmittelbar vor und nach der Betriebsrats-/Personalratswahl stattfinden; aber auch in kürzeren Seminaren und Bildungsurlauben können biografische Reflexionseinheiten integriert werden, z. B. als Einstieg oder als Abschluss: Was bedeutet die Teilnahme an dieser Veranstaltung für meinen Entwicklungsweg?

Learning

Eine Sensibilität in der Bildungs- und Beratungsarbeit für das Thema Biografie und Übergänge bedarf auch einer Sensibilisierungs- und Informationsphase für die in der Bildungsarbeit Tätigen. Referenten*innen und Teamer*innen benötigen eine Haltung zu und Kenntnisse über Übergänge sowie methodisches Handwerkszeug für die Initiierung von biografischen Reflexionsphasen. Insofern sollte das Thema in die interne Qualifizierung aufgenommen werden. Anregungen dazu liefert das im Projekt Spurwechsel erstellte Manual für die Bildungs- und Beratungsarbeit (vgl. Hocke 2018).

Asking

- Welche langfristig angelegten Weiterbildungen werden angeboten?
- Wie kann das Thema in die Bildungs- und Beratungsformate integriert werden?

- Welche Möglichkeiten und Freiräume können in Seminaren und Bildungsurlauben genutzt werden?
- Wie können Referenten*innen und Teamer*innen sensibilisiert und informiert werden?

2.1.3 Betriebliche Interessenvertretung: Diskurs zum Verhältnis von politischem Ehrenamt und berufsbiografischer Phase initiieren

Die Umsetzung von Übergangsmanagement in den betrieblichen Interessenvertretungen braucht einen Diskussionsprozess. Adressaten sind die Mitglieder des eigenen Gremiums bzw. – wenn vom Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat initiiert – die Mitglieder der örtlichen Gremien.

Ziele sind die Sensibilisierung, Problematisierung und Enttabuisierung der Betriebsrats-/Personalratsarbeit als berufsbiografische Phase, die Legitimierung beruflicher Entwicklungsansprüche der Mitglieder und gleichzeitig deren Politisierung (siehe hierzu auch Funktionen von Gesprächsprozessen in [Kapitel 1.3.1](#)). Es geht darum, eine partizipative Grundlage für Übergangsgestaltung und Personalentwicklung im Gremium zu schaffen.

Doing

Entwicklungswege und -wünsche der Gremienmitglieder können z.B. in Klausurtagungen zum Thema gemacht werden. Dies bietet sich einerseits unmittelbar nach der Wahl an. Neben der betriebspolitischen Motivation zur Kandidatur können auch die berufsbiografische Lebensphase und die sich daraus ergebenden Motivationen angesprochen werden. Dadurch wird verdeutlicht, dass dies kein Tabuthema ist. Andererseits kann vor der Wahl im Zuge der Wahlvorbereitungen und Kandidatensuche besprochen werden, wie sich die Mitglieder ihren weiteren Berufsweg vorstellen und welche Rolle eine weitere Kandidatur dabei spielt bzw. was sie vielleicht auch verhindert. Durch einen offenen Umgang mit dem Thema wird ein Wissenstransfer erst ermöglicht. Bei Bedarf kann eine externe Moderation unterstützen oder es können externe Referenten*innen zum Thema eingeladen werden, um den Boden für das Thema zu bereiten und zu prüfen, inwieweit im Gremium eine Bereitschaft und Offenheit möglich ist.

Bei Betrieben mit größeren Strukturen ist es sinnvoll das Thema im Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat anzusiedeln. Ein Beispiel dazu liefert der Gesamtbetriebsrat von Evonik (vgl. Tornau 2017).

Learning

Die Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass es für Betriebs- und Personalräte zwar ungewohnt ist, das Thema im Gremium zu besprechen, dass ein Zur-Sprache-Bringen aber durch einen kurzen Input und eine anschließende Moderation möglich wird. Viele empfinden es als Entlastung, damit nicht allein zu sein. Allerdings kann bei bestehenden Fraktionen bzw. Konflikten im Gremium die Bereitschaft eingeschränkt sein, sich auf das Thema einzulassen und sich dafür zu öffnen, weil dadurch ein Gesichts- oder Machtverlust befürchtet wird. Hier gilt es, zuerst die Konflikte zu bearbeiten.

Asking

- Gibt es im Gremium eine Kultur, die eine Offenheit für das Thema ermöglicht?
- Wie kann eine entsprechende Kultur gefördert werden?
- Inwieweit sind Vorsitzende bereit, als Vorreiter*innen zu wirken und durch eine Integration des Themas voranzugehen?

2.2 Nachwuchs fördern und Nachfolge planen

Das zweite Handlungsfeld „Nachwuchs fördern und Nachfolge planen“ bezieht sich vor allem auf Übergänge in die Interessenvertretung, also den Einstieg, und auf Übergänge innerhalb der Interessenvertretung, z. B. die Übernahme von mehr Verantwortung in Stellvertretung oder eines Vorsitzes bzw. einer Freistellung.

Das Denken in Übergängen beginnt bereits bei der Suche nach geeigneten Kandidaten*innen für die betriebliche Interessenvertretung. Es stellt sich nicht nur die Frage: Wer steht für eine Kandidatur zur Verfügung? Sondern auch: Wie lässt sich ein gelingender Einstieg gestalten? Für das Gremium und die amtierenden Mitglieder geht es neben der eigenen Weiterentwicklung und fortlaufenden Professionalisierung auch darum, eine Kontinuität bei Wechseln in der Zusammensetzung (z. B. durch Rentenausstiege) zu gewährleisten. Ansätze aus der Personalplanung und -entwicklung haben hierbei eine wesentliche Bedeutung. Ein zentraler Aspekt ist in diesem Feld der Wissenstransfer.

Akteure in diesem Handlungsfeld sind Gewerkschaften, Bildungsanbieter und die betrieblichen Interessenvertretungen. Eine Übersicht über die Schwerpunkte im Handlungsfeld stellt die [Abbildung 6](#) dar. Sie werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

Abbildung 6

Inhaltliche Schwerpunkte des Handlungsfeldes „Nachwuchs fördern und Nachfolge planen“

Gewerkschaft	Bildungsanbieter	Betriebliche Interessenvertretung
– Interessenvertretung als Entwicklungsmöglichkeit darstellen – Instrumente und Ressourcen für Personalplanung und -entwicklung zur Verfügung stellen – Programme für Wissenstransfer entwickeln und begleiten	– Vorbereitungs-, Einstiegs- und Aufstiegsqualifizierung anbieten – bei Wissenstransfer und Personalentwicklung unterstützen	– Gewinnung von Kandidaten*innen – interne Personalplanung und Personalentwicklung – Wissenstransfer implementieren

Quelle: eigene Darstellung

2.2.1 Gewerkschaft: Betriebliche Interessenvertretung als Entwicklungsmöglichkeit darstellen

Dieser Schwerpunkt widmet sich der Gewinnung von Kandidaten*innen für betriebliche Interessenvertretungen. Ziel dabei ist es, als Gewerkschaft das Image des Betriebsrats/Personalratsamtes zu wandeln und die Attraktivität zu erhöhen sowie Betriebs-/Personalräte bei der Gewinnung von Kandidaten*innen durch Werbematerial zu unterstützen. Adressaten sind demnach sowohl die Gewerkschaftsmitglieder allgemein als auch die betrieblichen Interessenvertretungen.

Doing

Bisherige Materialien zur Wahlwerbung beinhalten vor allem die Darstellung der Aufgaben und Rechte einer betrieblichen Interessenvertretung und guter Gründe, warum ein Betriebsrat wichtig ist. Betont werden die Gestaltungsmöglichkeiten im Betrieb und für gute Arbeit sowie die Möglichkeit, mitzubestimmen und eigene Kompetenzen einzubringen. Gestärkt wird der Blick auf das betriebspolitische Engagement, hervorgehoben wird der Nutzen für die Mitarbeiter*innen. Diese Aspekte sollten um eine berufs/bildungsbiographische Perspektive ergänzt sowie persönliche Weiterentwick-

lungsmöglichkeiten in der betrieblichen Interessenvertretung dargestellt werden.

Eine Möglichkeit ist die direkte Ansprache der Gewerkschaftsmitglieder, z.B. in Form eines Flyers. Darin könnten unterschiedliche Biografien von Betriebs- oder Personalratsmitgliedern exemplarisch vorgestellt werden, um Wege in die betriebliche Interessenvertretung und die Entwicklung im Gremium zu zeigen. Es könnten unterschiedliche Lernfelder, Entwicklungsmöglichkeiten in der Interessenvertretung sowie rechtliche Ansprüche präsentiert werden, z.B. Anspruch auf Schulungen und deren Kostentragung (§ 37 Abs. 6 und Abs. 7 BetrVG), Qualifizierungsansprüche während und nach Ende der Amtszeit (§ 38 Abs. 4 BetrVG) und Schutz vor Benachteiligung (§ 78 Satz 2 BetrVG).

Diese Materialien können betrieblichen Interessenvertretungen als Vorlagen für die eigene Wahlwerbung zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus bieten sich Vorlagen für kurze Präsentationen bei Vertrauensleute-Versammlungen, Betriebsversammlungen oder Infoveranstaltungen an. Den Betriebs-/Personalräten können so Argumentationshilfen an die Hand gegeben werden, die Anreize für jüngere und hochqualifizierte Kandidaten*innen schaffen. Das Engagement in der Interessenvertretung muss dann nicht länger als berufliche Sackgasse, sondern kann als Weiterentwicklungsmöglichkeit betrachtet werden.

Um Lernfelder, Weiterbildungsaktivitäten und Entwicklungschancen darzustellen, kann auf vorhandene quantitative und qualitative Studien zurückgegriffen werden (zur Übersicht siehe Studien zur Weiterbildung von Betriebsräten unter www.boeckler.de; speziell zu beruflichen Wegen nach der Freistellung vgl. Tietel/Hocke 2015; eine repräsentative Befragung von Betriebsratsmitgliedern im Jahr 2016 vgl. Ahlne et al. 2017).

Learning

Im Rahmen der Werkstatt-Tage im Projekt Spurwechsel bildete sich eine regionale Arbeitsgruppe zum Thema „Betriebsrats-/Personalratsarbeit als Entwicklungschance“. Auf großes Interesse stieß das Thema bei jungen Gewerkschaftsvertreter*innen, die ihre Funktion ehrenamtlich ausüben und gleichzeitig Mitglied in der betrieblichen Interessenvertretung sind. Damit besteht eine eigene Betroffenheit und hohe Sensibilität für das Thema.

Im ersten Schritt wurde zur Bestandsaufnahme mit Unterstützung der Gewerkschaften eine regionale Umfrage (Bremen und Umland) mit betrieblichen Interessenvertreter*innen durchgeführt. Darin wurde unter anderem nach dem Weg in die Interessenvertretung, der Weiterbildungsbeteiligung

und erworbenen Kompetenzen gefragt (vgl. Zentrum für Arbeit und Politik 2015a). Diese Umfrage sollte als Ausgangspunkt und Argumentation für die Entwicklung von Informationsmaterial und Angeboten genutzt werden. Aufgrund mangelnder zeitlicher/personeller Ressourcen und der begrenzten Projektlaufzeit konnte dies nicht weiterverfolgt werden. Deutlich wird darin, dass die Entwicklung von Informationsmaterial und Bildungsangeboten neben dem Engagement von einzelnen Personen auch der institutionellen Förderung der jeweiligen Gewerkschaft bedarf.

Asking

- Ist gewerkschaftspolitisch ein Erweitern der Perspektive auf berufs-/bildungsbiografische Aspekte gewollt?
- Können Ressourcen für die Entwicklung entsprechender Materialien zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Informationen und Forschungsergebnisse sollen argumentativ genutzt werden?
- Welches Format und Medium ist für eine Verbreitung sinnvoll?

2.2.2 Gewerkschaft: Instrumente und Ressourcen für Personalplanung und -entwicklung zur Verfügung stellen

Dieser Schwerpunkt hat das Ziel, betriebliche Interessenvertretungen dabei zu unterstützen, eine bedarfsgerechte interne Personalplanung und -entwicklung zu gestalten. Adressaten sind die Betriebsrats- und Personalratsgremien. Ihnen sollten Instrumente, Handlungshilfen und personelle Unterstützung zur Verfügung gestellt werden.

Doing

In diesem Bereich wurden und werden Forschungs- und Praxisprojekte durchgeführt, in denen es um eine praxisnahe Entwicklung von Instrumenten geht. Die Umsetzung der Instrumente wird erprobt, wissenschaftlich begleitet und die Ergebnisse der betrieblichen Praxis zur Verfügung gestellt. Exemplarisch stehen dafür das Projekt zur nachhaltigen Entwicklung der Betriebsratsarbeit (vgl. Behrens et al. 2010), der Werkzeugkasten Wissenstransfer (vgl. Bertermann et al. 2016) sowie aktuell das IG Metall-Projekt PEPP (vgl. Moliator 2017), die Broschüre „Nachfolgemanagement und Personalentwicklung im Betriebsrat“ (IG Metall Vorstand 2017) und das Projekt „Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU“ (vgl. Erbel 2017).

In den erarbeiteten Materialien werden aufeinander aufbauende Schritte und Bausteine mit Instrumenten beschrieben, z.B. Analyse der Mitgliederstruktur, Nachfolgeplanung, Anforderungs- und Kompetenzprofile, Entwicklungsgespräche, Bildungsplanung, Qualifizierung/Weiterbildung, Aufgabenverteilung, Teamentwicklung und Laufbahnförderung. Im Rahmen der Projekte werden betriebliche Interessenvertretungen in der Umsetzung durch Berater*innen begleitet und unterstützt.

Learning

Damit entwickelte Instrumente und Materialien auch in der Arbeit der Betriebsrats-/Personalratsgremien ankommen und genutzt werden, braucht es einen innergewerkschaftlichen Entwicklungsprozess. Jenseits von Pilotprojekten sind vor allem die betriebsbetreuenden Gewerkschaftssekretäre*innen für die Förderung und Begleitung der Gremienentwicklung zuständig. Hier braucht es eine nachhaltige Verankerung, die vor allem durch personelle und zeitliche Ressourcen flankiert ist. Betriebsbetreuende Sekretäre*innen stehen als Multiplikatoren*innen für Personalentwicklung in den betrieblichen Gremien, sie sind erste Ansprechpartner*innen und sollten unterstützen oder auf ein Unterstützersystem zugreifen können. Allein die mediale Verbreitung von Instrumenten reicht nicht aus, weil Personalentwicklung als strategische Aufgabe neben den vielen anderen und meist dringlicheren Aufgaben allzu schnell im Strudel des Handlungsdrucks in Vergessenheit gerät. Hier benötigen die Gremien Multiplikatoren*innen, die für das Thema stehen und es auf die Tagesordnung setzen, sowie konkrete Umsetzungsunterstützung.

Asking

- Was benötigen betriebliche Interessenvertretungen für die Umsetzung von Personalplanung und -entwicklung?
- Wie können Instrumente und Handlungshilfen für Personalplanung und -entwicklung verbreitet werden?
- Wie können bestehende Instrumente und Handlungshilfen nachhaltig in betrieblichen Interessenvertretungen etabliert werden?
- Welchen Beitrag können Gewerkschaften dazu leisten?
- Welche personellen und zeitlichen Ressourcen können zur Verfügung gestellt werden?

2.2.3 Gewerkschaft: Programme für Wissenstransfer entwickeln und begleiten

Wissenstransfer ist ein Thema, das in den letzten Jahren auch in Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen an Relevanz gewonnen hat. Die wichtigsten Ziele dabei sind: Erfahrungswissen sichern, neue Mitglieder einarbeiten sowie vorhandenes Wissen nutzen und verteilen (vgl. Bertermann et al. 2016).

Adressaten für die Gewerkschaften sind einerseits die Mitarbeiter*innen der eigenen Organisation, um beispielhaft vorzuleben, wie Wissenstransfer beim Ausscheiden von betriebsbetreuenden Gewerkschaftssekretären*innen gut gestaltet werden kann und Betriebs-/Personalräte sich über personelle Wechsel hinweg gut begleitet fühlen. Andererseits richten sich Programme für Wissenstransfer an erfahrene und neue Betriebsrats-/Personalratsmitglieder sowie an den potenziellen Nachwuchs.

Doing

Die Einführung von Wissensmanagement umfasst mehrere Schritte: den Ist-Zustand erfassen, Wissen identifizieren, Wissen erwerben, Wissen dokumentieren und speichern, Wissen kommunizieren und verteilen sowie Wissen neu entwickeln (vgl. Bertermann et al. 2016). Ausgewählte Instrumente und Methoden werden im Werkzeugkasten Wissenstransfer beschrieben (Download siehe ebd.). Thematisch bestehen Überschneidungen zur Personalentwicklung (siehe Kapitel 2.2.2) und zu Anforderungs-/Kompetenzprofilen (siehe Kapitel 2.3.5).

Um den organisationsinternen Wissenstransfer zu gestalten hat beispielsweise der Bereich Strategische Personalentwicklung der ver.di-Bundesverwaltung Arbeitshilfen für Führungskräfte zu Nachfolgeplanung, Wissenstransfergesprächen und Wissensstafetten entwickelt (vgl. ver.di 2016).

Mit der Zielgruppe Betriebsräte führt unter anderem die IG BCE Mentoring-Programme durch (vgl. IG BCE 2014). Erfahrene Betriebsräte beraten und begleiten darin jüngere Kollegen*innen bei ihren neuen Aufgaben und werden dabei von ihrer Gewerkschaft unterstützt. Angeboten werden auch regionale Mentoring-Programme speziell von und für Frauen, beispielsweise im IG BCE-Bezirk Köln-Bonn (vgl. Baatz 2015).

Erwähnenswert ist ein regionales Mentoring-Programm speziell für Frauen in Bremen. Erfahrene Betriebs- und Personalrätinnen unterstützen neu gewählte bzw. neu in Funktionen gewählte Amtskolleginnen (vgl. Mentoring für Frauen 2016/17). Dabei handelt es sich um ein Kooperationsprogramm

von ver.di Bezirk Bremen-Nordniedersachsen, IG Metall Verwaltungsstelle Bremen, DGB Landesfrauenausschuss Bremen, Arbeit und Leben e.V. Bremen und der Arbeitnehmerkammer Bremen.

Neben Mentoring-Programmen werden auch Talentprogramme angeboten. In den IG-BCE-Bezirken Darmstadt und Mannheim werden seit 2006 Talentprogramme durchgeführt. Die Betriebsratsmitglieder nehmen auf Empfehlung ihres Vorsitzenden teil und erhalten eine insgesamt 18-tägige Weiterbildung (vgl. Stepan 2015). Aktuell wird das Programm auch im IG-BCE-Landesbezirk Rheinlang-Pfalz/Saarland angeboten (vgl. IG BCE Landesbezirk Rheinland-Pfalz/Saarland 2016). Ziel ist es, Potenzialkandidaten*innen zu fördern.

Learning

Deutlich ist, dass im Bereich Wissenstransfer und Nachwuchsförderung Gewerkschaften bereits aktiv sind. Dennoch wurden auf den Werkstatt-Tagen im Projekt Spurwechsel auch weitergehende Anregungen eingebracht. Einerseits kam die Frage auf: Inwieweit können Mentoring-Programme als Exit-Option für langjährige Vorsitzende bzw. Stellvertreter*innen genutzt werden? Diese könnten die Freistellung bzw. Teilfreistellung bereits den Nachfolger*innen zur Verfügung stellen und ihr Know-how beratend weitergeben. Zu prüfen und zu verhandeln wären dann alternative Freistellungsmodelle bzw. Finanzierungen, z. B. gemäß § 37 Abs. 2, § 38 Abs. 1 Satz 5, § 40 und § 80 Abs. 3 BetrVG.

Andererseits wurde vor dem Hintergrund der Menge an Rentenausstiegen angeregt, die Nachwuchsförderung auf aktive Gewerkschaftsmitglieder auszuweiten. Die vorgestellten Programme richten sich überwiegend an amtierende Betriebsratsmitglieder, hier sollten z. B. auch (ausgeschiedene) JAV-Mitglieder, Aktive aus dem Jugendbereich und Vertrauensleute angesprochen und gezielt qualifiziert werden.

Asking

- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- Welche Bedarfe hat die Zielgruppe?
- Welche Interessen verfolgen die Veranstalter*innen?
- Welchen Umfang und welche Inhalte soll das Programm beinhalten?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Zugangsvoraussetzungen sollen die Teilnehmenden mitbringen?
- Wie wird die Zielgruppe erreicht?

2.2.4 Bildungsanbieter: Vorbereitungs-, Einstiegs- und Aufstiegsqualifizierung anbieten

Zielstellung für die Bildungsanbieter in diesem Handlungsfeld ist es, kontinuierliche Angebote für unterschiedliche Übergänge im Verlauf einer „Interessenvertretungslaufbahn“ anzubieten. Dies umfasst Vorbereitungs-, Einstiegs- und Aufstiegsqualifizierungen. Adressaten dieser Angebote sind potenzielle Nachwuchskandidaten*innen für betriebliche Interessenvertretungen, neue Betriebsrats-/Personalratsmitglieder und Mitglieder, die als Nachfolge für Funktionen im Gremium vorgesehen sind.

Doing

Für potenzielle Nachwuchskandidaten*innen können Einführungs-, Motivations- und Reflexionsseminare beispielsweise in Form von Bildungsurlaub konzipiert und angeboten werden. Speziell für ehemalige und aussteigende JAV-Mitglieder sollte es Vorbereitungsseminare zum Übergang in die betriebliche Interessenvertretung geben, um jüngere Mitglieder zu gewinnen. Hier entsteht oft eine ungenutzte Lücke in der ehrenamtlichen Laufbahn. Ebenso können Vertrauensleute mit Einführungs-/Einstiegsseminaren angesprochen werden.

Eine breite Angebotsvielfalt an Seminaren gibt es bereits für neue Mitglieder, z. B. „Einführung in die Betriebsratsarbeit“, „Neu im Betriebsrat“ und Basis-/Grundseminare zu verschiedenen Themen der Betriebsratsarbeit. Den Basisseminaren folgen Spezialisierungsseminare und Fortbildungen für Vorsitzende und Stellvertretende. Allerdings sind umfassende Weiterbildungen für Potenzialkandidaten*innen – Betriebsrats-/Personalratsmitglieder, die zur Nachfolge für verantwortliche Funktionen im Gremium qualifiziert werden sollen – in den Bildungsprogrammen kaum zu finden. Ein Beispiel liefert hierzu der Jahreskurs, der am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen in Kooperation mit der IG Metall Bremen angeboten wird. Der Jahreskurs zielt explizit auf die Nachwuchsförderung von Betriebsratsmitgliedern, die perspektivisch Führungsaufgaben in ihrem Gremium übernehmen wollen bzw. in dieses stärker eingebunden werden sollen (vgl. Zentrum für Arbeit und Politik 2018).

Learning

Seminarangebote für potenzielle Nachwuchskandidaten*innen wurden im Projekt Spurwechsel vor allem auf regionaler Ebene thematisiert. Hierbei stellte sich die Frage, wie potenzielle Kandidaten*innen zu identifizieren und

anzusprechen sind. Dies sollte über die Gewerkschaften und die betrieblichen Gremien erfolgen – daher werden in den Gewerkschaften Multiplikatoren*innen für die Angebote benötigt. Ebenso wurde über die Kooperation mit örtlichen gewerkschaftsnahen Bildungsträgern nachgedacht, z.B. über ein Bildungsurlaubsangebot mit Arbeit und Leben e.V.

Asking

- Wie können potenzielle Nachwuchskandidaten*innen und Potenzialkandidaten*innen in den Gremien identifiziert und angesprochen werden?
- Welche Seminarangebote sollen mit welchen Inhalten für welche Übergänge entwickelt und durchgeführt werden?
- Wer übernimmt die Finanzierung für Qualifizierungen vor der Kandidatur für den Betriebs-/Personalrat bzw. die Mitarbeitervertretung?

2.2.5 Bildungsanbieter: Bei Wissenstransfer und Personalentwicklung unterstützen

In diesem Schwerpunkt haben Bildungsanbieter die Aufgabe, betriebliche Interessenvertretungen bei der Gestaltung von Übergängen zu unterstützen und Teamkompetenz in den Gremien zu entwickeln, um die Grundlage für Wissenstransfer und Personalentwicklung zu schaffen. Ziel ist die kollektive Gestaltung von Übergängen. Das bedeutet, durch Wissenstransfer und Personalentwicklung den Einstieg in den Betriebs-/Personalrat, die Übernahme von Funktionen und den Ausstieg aus der betrieblichen Interessenvertretung zu begleiten. Zielgruppe der Angebote sind Mitglieder von betrieblichen Interessenvertretungen und vor allem ganze Gremien.

Doing

In den Programmen der Bildungsanbieter finden sich Weiterbildungsangebote zu Methoden und Instrumenten des Wissenstransfers und der Personalentwicklung, z.B. unter dem Titel: „Was tun, wenn die alten Füchse gehen? Erfahrungswissen im Gremium/im Team erhalten“ (vgl. ver.di b+b 2018). In diesen Seminaren geht es um die Vermittlung von Kenntnissen und Instrumenten zum Wissenstransfer. Die Seminare sind allerdings meist für einzelne Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung ausgeschrieben. Die Umsetzungswahrscheinlichkeit in den Gremien steigt jedoch, wenn mehrere Mitglieder oder möglichst das gesamte Gremium qualifiziert wird. Daher

bieten sich in diesem Themenfeld Inhouse-Schulungen an, die vom Gremium als Ganzem gebucht werden. Darin können dann bereits Umsetzungsmaßnahmen auf Grundlage der spezifischen betrieblichen Praxis entwickelt werden.

Darüber hinaus ist die Begleitung der Gremien in der Umsetzung wichtig, da oft wenig praktische Erfahrung dazu vorhanden ist und in der Umsetzung Konfliktfelder auftreten können, die einer externen Moderation bedürfen. Diese Begleitung erfolgt beispielsweise durch die Moderation von Klausuren, in denen die Instrumente konkret betriebsbezogen angewendet werden. Hierbei kann zugleich ein Lernen am Modell stattfinden, das die Chancen einer zukünftigen erfolgreichen Umsetzung erhöht.

Learning

Auf den Werkstatt-Tagen im Projekt Spurwechsel wurde deutlich, dass bestehende Angebote der Bildungsanbieter von den betrieblichen Interessenvertretungen nicht ausreichend genutzt werden und teilweise Seminare aufgrund zu geringer Teilnahme ausfielen. Es wurde herausgearbeitet, dass zwar ein Bedarf wahrgenommen wird, dieser aber in einer Diskrepanz zur tatsächlichen Nutzung der Angebote steht. Über die Hintergründe besteht zu wenig gesichertes Wissen, eine systematische Sammlung der Erfahrungswerte mittels Evaluation wurde angeregt. Vermutlich steht die mangelnde Annahme der Angebote in Zusammenhang mit einer geringen Problemwahrnehmung und mangelnder Sensibilisierung für die Themen. Dies betrifft sowohl die Gremien als auch die betriebsbetreuenden Gewerkschaftssekretär*innen. Hier entstand die Idee, das Thema Wissenstransfer und Personalentwicklung als ein Modul in die Ausbildung/Trainee-Programme der Gewerkschaftssekretäre*innen einzubeziehen sowie bei den Amtsinhabern*innen in den betrieblichen Interessenvertretungen den Mehrwert von Wissenstransfer stärker zu kommunizieren. Diese Zielgruppen können dann als Multiplikatoren*innen fungieren.

Außerdem wurden die Möglichkeiten für gewerkschaftsübergreifende Seminare besprochen, damit Absagen minimiert und willigen Seminarteilnehmenden etwas angeboten werden kann. Eine Öffnung von Angeboten und Kooperationen zwischen Bildungsanbietern unterschiedlicher Gewerkschaften wäre dazu notwendig.

Es wurde konstatiert, dass betriebliche Interessenvertretungsgremien zunehmend Möglichkeiten des kollektiven Lernens nutzen, allerdings sei dies noch lange keine Selbstverständlichkeit. Hierzu müssen Nutzen und Möglichkeiten stärker herausgestellt werden, zudem muss eine Kulturverände-

rung in Gremien, Gewerkschaften und bei den Bildungsanbietern stattfinden. Gerade für Inhouse-Angebote bedarf es einer engen Kooperation zwischen örtlicher Gewerkschaft und Bildungsanbietern. Dies beinhaltet gerade für bundesweit agierende Bildungsanbieter einige Herausforderungen, die auch im Zusammenhang mit begrenzten Ressourcen stehen. Letztlich stellt sich dabei auch die Frage nach den Finanzierungsmöglichkeiten durch die Arbeitgeber*innen bzw. durch die Gewerkschaften.

Asking

- Mit welchen Angeboten können Wissenstransfer und Personalentwicklung in betrieblichen Interessenvertretungen unterstützt und begleitet werden?
- Wie werden die Zielgruppen erreicht?
- Wie können Multiplikatoren*innen gewonnen werden?
- Welche Kooperationspartner*innen kommen für übergreifende Seminarangebote in Frage?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten können genutzt werden?

2.2.6 Betriebliche Interessenvertretung: Gewinnung von Kandidaten*innen

Bei diesem Schwerpunkt steht die Gestaltung des Übergangs in die betriebliche Interessenvertretung im Mittelpunkt. Ziel ist die Gewinnung geeigneter Kandidaten*innen für ein Engagement in der Vertretung der Beschäftigteninteressen. Zielgruppen sind daher vor allem im Gremium bisher unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen.

Doing

Die Instrumente, die für die Gewinnung der Kandidaten*innen genutzt werden können, sind vielfältig (vgl. IG Metall Vorstand 2017):

- Außerdarstellung der bisherigen Betriebsrats-/Personalratsarbeit, z. B. Erfolge der letzten Amtszeit, aktuell laufende Themen und zukünftige Herausforderungen
- Anreize für ein Engagement darstellen, z. B. Gestaltungspotenziale, Informationsgewinne und vor allem persönliche/berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Einblick in die Interessenvertretungsarbeit ermöglichen, z. B. über einen „Tag der offenen Tür“ im Betriebs-/Personalratsbüro

- Steckbriefe und Suchanzeigen für die Wahl entwerfen
- Beteiligungsformate nutzen, um potenzielle Kandidaten*innen kennenzulernen und sie an die Betriebsratsarbeit sowie mögliche Aufgaben heranzuführen (vgl. IG Metall Vorstand 2016)
- Abteilungsversammlungen in Bereichen durchführen, die im bisherigen Gremium unterrepräsentiert sind
- im Führungskräfte-Trainee-Programm eine Schnupper-Phase oder eine Hospitation in der Interessenvertretung vereinbaren
- amtierende und ausscheidende JAV-Mitglieder, Ersatzmitglieder sowie den Vertrauenskörper als Potenzialkandidaten*innen in die Betriebsrats-/Personalratsarbeit einbinden
- Konzept für die persönliche Ansprache entwickeln, z.B. wichtige Themen für bestimmte Zielgruppen

Learning

Die Erfahrungen im Projekt Spurwechsel haben gezeigt: Zwar steht eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, dennoch wird kaum eine systematische Gewinnung von Kandidaten*innen in den Gremien durchgeführt. Diese würde eine vorausgehende Zielgruppenanalyse (Welche Zielgruppen sind unterrepräsentiert? Welche Zielgruppen wollen wir erreichen?) und die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts erfordern (Wen erreichen wir mit welchen Inhalten und über welches Medium?). Unterrepräsentierte Zielgruppen können je nach Gremium beispielweise Niedrigqualifizierte, Akademiker*innen, Frauen, Teilzeitbeschäftigte, befristete Beschäftigte, Verwaltungsmitarbeiter*innen, Führungskräfte, bestimmte Standorte etc. sein. Die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen gilt es in einem ersten Schritt in einer Betriebslandkarte zu erfassen und die Struktur des bestehenden Gremiums sowie ausscheidende Mitglieder zu analysieren.

Bei einer systematischen Gewinnung von Kandidaten*innen besteht auch die Möglichkeit, fehlende Kompetenzen für kommende/bestehende Themenfelder auszugleichen, indem gezielt Beschäftigte mit diesen Kompetenzen angesprochen werden, z.B. zu Themen wie Digitalisierung, Datenschutz, Indirekte Steuerung.

Gerade im Zuge des demografischen Wandels in Interessenvertretungen bedarf es eines Konzepts zur Gewinnung jüngerer Beschäftigter (unter 40 Jahren). Hierbei spielt die Attraktivität der Betriebsrats-/Personalratsarbeit z.B. angesichts persönlicher und beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Ausstiegsoptionen eine bedeutsame Rolle.

Asking

- Welche Beschäftigtengruppen gibt es in unserer Organisation?
- Welche Gruppen sind in der Interessenvertretung unterrepräsentiert?
- Welche Zielgruppen wollen wir aufgrund welcher Kompetenzen/Kriterien erreichen?
- Welche Beschäftigtengruppe erreichen wir mit welchen Themen und über welches Medium?
- Wer ist Ansprechpartner*in im Gremium für Interessierte oder Neue?
- Wie kann die Attraktivität von Interessenvertretungsarbeit als Entwicklungschance sprachlich vermittelt werden?
- Wie können amtierende und ausscheidende JAV-Mitglieder, Ersatzmitglieder und der Vertrauenskörper mehr einbezogen werden?
- Welche Beteiligungsformate können/wollen wir nutzen?

2.2.7 Betriebliche Interessenvertretung: Interne Personalplanung und -entwicklung

In diesem Handlungsschwerpunkt geht es darum, eine gemeinsame Personalstrategie innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung zu entwickeln und zu etablieren. Zielstellung dabei ist die gelingende Gestaltung von Einstieg, Verantwortungsübernahme und Ausstieg aus der Interessenvertretung. Ein solches Übergangsmanagement fördert eine professionelle Interessenvertretungsarbeit. Zielgruppe sind die Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung bzw. bei Projekten des Gesamtbetriebsrats/-personalrats die Mitglieder der örtlichen Gremien. Mitglieder sollen gefördert und Altersübergänge abgefedert werden.

Doing

Bei der Personalplanung und -entwicklung können Instrumente aus dem Personalmanagement genutzt bzw. adaptiert werden. Beispiele hierfür sind:

- Analyse der Mitgliederstruktur (vgl. Bertermann et al. 2016)
- Bedarfsanalyse (für die Gewinnung von Kandidaten*innen, siehe [Kapitel 2.2.6](#))
- Nachfolgeplanung (vgl. Bertermann et al. 2016)
- Entwicklungsgespräche (vgl. Bertermann et al. 2016)
- Bildungsplanung (vgl. IG Metall Vorstand 2017)
- Freiwilliger, individueller Entwicklungsplan zu Fach-, Methoden und Sozialkompetenzen

- Nutzen von Teamentwicklung, Weiterbildung, z. B. Einstiegs-, Aufstiegs- und Umstiegsqualifizierung (siehe Kapitel 2.2.4 und Kapitel 2.4.3) und Coaching (siehe Kapitel 2.4.4).
- Lernen im Prozess der Arbeit, z. B. durch Mitarbeit in bereichsübergreifenden Projekten
- Mentoring durch erfahrene Betriebsräte (siehe Kapitel 2.2.8)

Die Personalstrategie sollte gemeinsam, z. B. auf einer Klausurtagung entwickelt werden. Dies kann gremienintern (bei vorhandenen Moderationskompetenzen) oder mit externer Unterstützung durchgeführt werden.

Learning

Während der Werkstatt-Tage und Projektpräsentationen im Projekt Spurwechsel wurde als Barriere für die Entwicklung einer Personalstrategie die jeweilige Gremienkultur benannt. Konkurrierende Fraktionen oder manifeste Konflikte erschweren eine Personalplanung und -entwicklung, weil Wissen als Machtressource gehandelt und nicht frei zur Verfügung gestellt, sondern strategisch genutzt wird. In einer solchen Gremienkultur werden Bedarfs- und Nachfolgeplanung zur Bedrohung für die eigene Position; Entwicklungsgespräche und Bildungsplanung können dazu beitragen, die eigene Kompetenz infrage zu stellen.

Gerade Entwicklungsgespräche mit Betriebsrats-/Personalratsmitgliedern sind durchaus umstritten: Wer soll/kann diese Gespräche führen? In welche Rolle geraten Vorsitzende, wenn sie dies übernehmen? Sollten/können die betriebsbetreuenden Gewerkschaftssekretäre*innen die Gespräche führen? In jedem Fall braucht es einen Leitfaden für Entwicklungsgespräche, damit über das Ziel, die Fragestellungen und den Umgang mit den Ergebnissen Klarheit besteht. Dieser Leitfaden sollte gemeinsam entwickelt werden.

Asking

- Gibt es eine Bereitschaft im Gremium für die Entwicklung einer Personalstrategie?
- Wie kann für das Thema sensibilisiert und geworben werden?
- Ist unsere Organisation ein hilfreiches oder mangelhaftes Beispiel für Personalstrategie?
- Wie können wir Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung einer Personalstrategie erschließen?
- Was oder wer kann uns unterstützen?
- Welchen Handlungsbedarf gibt es?

- Welche Instrumente sind für uns hilfreich?
- Wie kann eine gezielte Entwicklung der Mitglieder gefördert und gesichert werden?
- Welche Maßnahmen setzen wir wann und wie um?
- Wer koordiniert den Prozess?

2.2.8 Betriebliche Interessenvertretung: Wissenstransfer implementieren

Laut einer von der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten repräsentativen Befragung von Betriebsratsmitgliedern sehen 25 Prozent von ihnen Wissensmanagement und Wissenstransfer als Herausforderung für ihre zukünftige Arbeit (vgl. Ahlne 2017). Wissenstransfer gewinnt im Zuge des demografischen Wandels und aufgrund der Menge an ausscheidenden Betriebsratsmitgliedern zunehmend an Relevanz. Die wichtigsten Ziele dabei sind: Erfahrungswissen sichern, neue Mitglieder einarbeiten, vorhandenes Wissen nutzen und verteilen (vgl. Bertermann et al. 2016). Adressaten sind das Gesamtgremium, speziell erfahrene und neue Betriebsrats-/Personalratsmitglieder sowie potenzielle Nachfolgekandidaten*innen.

Doing

Die Einführung von Wissenstransfer muss strategisch geplant werden. Daher ist es für Interessenvertretungen wichtig zu wissen, dass dies mehrere Schritte umfasst: den Ist-Zustand erfassen, Wissen identifizieren, Wissen erwerben, Wissen dokumentieren und speichern, Wissen kommunizieren und verteilen sowie Wissen neu entwickeln (vgl. Bertermann et al. 2016). Ausgewählte Instrumente und Methoden werden im Werkzeugkasten Wissenstransfer beschrieben (vgl. Bertermann et al. 2016). Thematisch bestehen Überschneidungen zur Personalplanung und -entwicklung (siehe Kapitel 2.2.7) und zu Anforderungs- und Kompetenzprofilen (siehe Kapitel 2.3.5).

Für die Gestaltung von Übergängen ist Wissenstransfer in Form von Mentoring, Patensystemen und Trainee-Programmen besonders hervorzuheben, weil hier Know-how von erfahrenen Mitgliedern an neue Mitglieder weitergegeben wird. Trainee-Programme umfassen Maßnahmen, die neuen Mitgliedern einen umfassenden Einblick in die Arbeit gewähren, z.B. rotierende Teilnahme in unterschiedlichen Ausschüssen vor einer Zuordnung, Hospitationen in betrieblichen Arbeitsgruppen und bei Verhandlungen, eine bestimmte Abfolge von Grundqualifizierungen. Weitere Praxisbeispiele

dazu, welche Maßnahmen Betriebsräte zum Thema Generationenwechsel und Wissenstransfer umsetzen, werden in einer Auswertung zum Deutschen Betriebsrätepreis dargestellt (vgl. Massolle/Niewerth 2017).

Zum Wissenserwerb über das Thema Wissenstransfer können die Schulungsangebote der Bildungsträger genutzt bzw. eine Inhouse-Schulung für das gesamte Gremium geplant werden. Dies erhöht die Umsetzungschancen, weil direkt ein Maßnahmenplan erarbeitet und vereinbart werden kann.

Learning

Im Projekt Spurwechsel wurde die Kluft zwischen offensichtlichen Bedarfen und tatsächlicher Umsetzung von Wissensmanagement in den betrieblichen Interessenvertretungen thematisiert. Als wichtigste Barriere benennen Betriebs-/Personalräte den Zeitmangel (Virgillito et al. 2015, S. 89). Darüber hinaus ist ähnlich wie bei der Personalstrategie die Gremienkultur bedeutsam für eine Umsetzung von Wissensmanagement, denn „Wissen ist Macht – Wissen teilen ist Kultur“ (vgl. Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl 2016).

Asking

- Besteht die Bereitschaft, Wissenstransfer systematisch zu implementieren?
- Welche Chancen/Möglichkeiten und Barrieren sieht das Gremium?
- Wie sieht der Ist-Zustand aus (Was machen wir schon? Welches Wissen haben wir? Welches Wissen brauchen wir? etc.)?
- Wie können wir uns Wissen aneignen?
- Wie können wir unser Wissen dokumentieren und speichern?
- Wie können wir unser Wissen kommunizieren und weitergeben?
- Wie entwickeln wir neues Wissen?

2.3 Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen

Das dritte Handlungsfeld „Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen“ schließt an eine seit ca. 20 Jahren bestehende intensive Diskussion um das Thema Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen an. Ursprünglich ist die Entwicklung von Kompetenzpässen vor allem durch die Initiativen von Frauenverbänden und engagierten Aktivistinnen entstanden, z.B. durch das Schweizerische Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn oder die Kompetenzbilanz des Deutschen Ju-

gendinstituts. Kernannahme war dabei, dass die Anerkennung von beispielsweise Familienarbeit die Rückkehr in den Beruf und in das Erwerbsleben erleichtert. Die Diskussion war getragen von einer Aufwertung nichtschulischen Lernens mit dem Ziel einer Gleichwertigkeit von formal und informell erworbenen Kompetenzen (vgl. Käßpflinger 2015).

Die Validierung von Kompetenzen beinhaltet unterschiedliche Ebenen: Erkennen, Erfassen, Dokumentieren, Bewerten sowie die Anerkennung von Kompetenzen als umstrittensten Punkt. Bisherige Projekte arbeiten vorwiegend auf den Ebenen Erkennen, Erfassen, Dokumentieren und Bewerten. Anerkennung ist auf die Akzeptanz durch Dritte angewiesen, daher stellen sich die Fragen: Wer erkennt an? Was wird anerkannt? Nach welchem Verfahren wird anerkannt? Bildungspolitisch spielt bei Fragen der Anerkennung die Hierarchie der Lernwege – formales Lernen (z.B. Schule, Ausbildung, Studium), non-formales Lernen (z.B. Weiterbildung) und informelles Lernen (z.B. im Prozess der Arbeit oder im Ehrenamt) – eine große Rolle. Dies zeigt auch die bisherige Zuordnung ausschließlich formaler Abschlüsse zum Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR, vgl. Bund-Länder-Koordinierungsstelle 2013) als dem immer wichtiger werdenden Referenzsystem. Als bildungspolitischer Erfolg (Einheit der Bildung) kann zumindest der Einbezug und die Wertigkeit beruflicher und akademischer Bildung betrachtet werden (vgl. Nuissl 2015).

An die dargestellten Aspekte der pädagogischen und bildungspolitischen Diskussion knüpft auch das Handlungsfeld in der Übergangsgestaltung für Betriebs- und Personalräte an. Die Tätigkeit und das Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung ist für die Einzelnen eine enorme Lern-, Weiterbildungs- und Entwicklungsphase (Tietel/Hocke 2015, S.37 ff.), für die es jedoch keine formalen Abschlüsse gibt. Will man Übergänge betrieblicher Interessenvertreter*innen gelingend gestalten, ist die Erfassung, Dokumentation und Anerkennung der erworbenen Kompetenzen ein wesentlicher Aspekt für Zukunftsperspektiven der Einzelnen und der Gremien. Die unterschiedlichen Akteure haben dabei Handlungsoptionen auf verschiedenen Ebenen der Validierung ([siehe Abbildung 7](#)).

2.3.1 Gewerkschaft: Strukturellen Rahmen schaffen

Dieser inhaltliche Schwerpunkt umfasst die Schaffung und Sicherstellung eines strukturellen Rahmens für das Handlungsfeld. Es geht darum, transparente Strukturen zu entwickeln und Kontinuität zu sichern. Ziel dieses

Inhaltliche Schwerpunkte des Handlungsfeldes „Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen“

Gewerkschaft	Bildungsanbieter	Betriebliche Interessenvertretung	Mitglieder
– strukturellen Rahmen schaffen – zielgruppenspezifische Instrumente entwickeln	– Beratung und Materialien zu Kompetenzbilanzierung und -dokumentation – Unterstützung und Moderation bei der Erstellung von Anforderungsprofilen	– Anforderungs- und Kompetenzprofile erstellen – Zusammenarbeit mit der Personalabteilung	– Qualifikationen und erworbenen Kompetenzen dokumentieren

Quelle: eigene Darstellung

Unterstützungssysteme bei Kompetenzfragen sind die Mitgliederbindung und der Erhalt des gewerkschaftlichen Engagements über das Betriebsrats-/Personalratsmandat hinaus. Adressaten dieses Schwerpunkts sind die Gesamtorganisation Gewerkschaft sowie die Sozialpartner und die politische Ebene.

Doing

Gewerkschaften stellen als Institutionen einen strukturellen Rahmen zur Verfügung für die Erfassung, Dokumentation und Anerkennung von Kompetenzen der betrieblichen Interessenvertretung und deren Mitglieder. Der strukturelle Rahmen umfasst

- gewerkschaftliche Ansprechpersonen für das Thema (überregional und regional), die ein erstes Gespräch führen sowie weitere Hinweise und Informationen geben.
- die Schaffung bzw. den Ausbau der gewerkschaftlichen Weiterbildungsabteilungen (allgemein, beruflich, politisch) mit eigener Beratungskompetenz.
- Anlaufstellen und Beratungen (in Kooperation mit Bildungsträgern), die verschiedene Weiterbildungs- und Beratungsangebote für Einzelne, Gremien und Gruppen bereitstellen bzw. vermitteln, z. B. Kompetenzbilanzierung, Weiterbildungsberatung, Berufswegcoaching und Übergangsberatung sowie Unterstützung für Abgewählte (Krisenintervention).

Zudem müssen Rahmenbedingungen für die Anerkennung von Kompetenzen geschaffen und folgende drei Fragen geklärt werden: Was wird anerkannt? Wer erkennt an? Nach welchem Verfahren wird anerkannt?

Im Projekt Spurwechsel hat sich gezeigt, dass es bei der Übergangsgestaltung für betriebliche Interessenvertreter*innen sowohl um die Anerkennung der absolvierten (gewerkschaftlichen) Weiterbildungen als auch um die Anerkennung der informell erworbenen Kompetenzen für den weiteren beruflichen Weg geht. Der (Arbeits-)Markt erkennt Kompetenzen faktisch durch Einstellung bzw. Nichteinstellung an. Die unterschiedlichen Karrierewege von Betriebsräten zeigen, dass einige Arbeitgeber die erworbenen Kompetenzen anerkennen, beispielsweise werden ehemals freigestellte Betriebsratsmitglieder Personalleiter*in (vgl. Tietel/Hocke 2015). Allerdings gilt dies vor allem im Betrieb bzw. im Unternehmen und hängt maßgeblich von der Mitbestimmungskultur ab. Kommt es zu Betriebsschließungen oder verlassen Betriebsräte aus anderen Gründen das Unternehmen, gibt es keine anerkennende Institution. Daher bedarf es der Definition anerkennender Einrichtungen. Gewerkschaften bzw. Kooperationsverbünde von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden können dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Für Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie ist dies beispielweise mit der Gründung der AgenturQ in Baden-Württemberg (siehe www.agenturq.de/) gelungen. Die AgenturQ ist eine gemeinschaftliche Einrichtung der beiden Tarifvertragsparteien IG Metall Baden-Württemberg und Südwestmetall. Ein Ziel der Tarifvertragsparteien ist es, informell erworbene Kompetenzen besser zu erkennen und anzuerkennen (AgenturQ 2015, S. 14).

Learning

Auf dem ersten regionalen Werkstatt-Tag (Bremen) vertiefte eine Arbeitsgruppe die Möglichkeiten der Anerkennung bezogen auf den öffentlichen Dienst. Diskutiert wurde die Anerkennung von Kompetenzen und informellem Lernen durch den öffentlichen Arbeitgeber, beispielsweise mittels eines Bildungspasses. Ziel ist dabei die Darstellung der Tätigkeit von Personalräten und der absolvierten Weiterbildungen,

- damit sie im weiteren Berufsweg eine adäquate Tätigkeit ausüben können,
- um die Kompetenzen bei Bewerbungsverfahren sichtbar zu machen und
- um Formalqualifikationen nachzuweisen und anzuerkennen.

Dazu müssten eine mögliche Dienstvereinbarung diskutiert, erstellt und Verhandlungen aufgenommen werden (siehe Kapitel 2.4.6). Dies bedarf jedoch

im ersten Schritt eines innergewerkschaftlichen Diskussionsprozesses. Ein Arbeitskreis mit Beteiligung des Gesamtpersonalrats, der Gewerkschaften und des DGB könnte hierfür eine gemeinsame Position formulieren. Gelingenbedingungen sind daher ein vorab geführter innergewerkschaftlicher Diskussionsprozess (siehe Kapitel 2.1.1).

Asking

- Gibt es eine gemeinsame gewerkschaftliche Positionierung für die Erfassung, Dokumentation und Anerkennung von Kompetenzen der betrieblichen Interessenvertreter*innen? (Voraussetzung ist ein gewerkschaftlicher Diskussionsprozess)
- Wer sind Verantwortliche und Ansprechpersonen in den Gewerkschaften?
- Welche Ressourcen stehen für die Entwicklung eines strukturellen Rahmens zur Verfügung?

2.3.2 Gewerkschaft: Entwicklung zielgruppenspezifischer Instrumente

Der zweite inhaltliche Schwerpunkt der Gewerkschaften umfasst die Entwicklung von Instrumenten zur Kompetenzerfassung. Hierbei kann auf eine Reihe bereits existierender Verfahren zurückgegriffen werden, die jedoch für betriebliche Interessenvertreter*innen angepasst werden müssen.

Doing

In diesen Bereich ist das Software-Tool AiKomPass (siehe www.aikompass.de/) einzuordnen, das von der AgenturQ im Projekt Aiko (Anerkennung informell erworbener Kompetenzen) für die Zielgruppe der An- und Ungelernten in der Metall- und Elektroindustrie entwickelt wurde. Auf dem zweiten überregionalen Werkstatt-Tag im Projekt Spurwechsel stellte die AgenturQ das Software-Tool den teilnehmenden Vertretern*innen von Gewerkschaften und Bildungsträgern vor. Im Mittelpunkt der anschließenden Diskussion standen insbesondere die Fragen: Inwiefern ist das Tool AiKomPass für die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen in der Betriebsrats-/Personalratsarbeit umsetzbar und nutzbar? Welcher Nutzen ergibt sich daraus für die Gestaltung von Übergängen? Welche Rolle können Gewerkschaften bei der Anerkennung informeller Kompetenzen spielen?

Learning

Eine Übertragung der Abfragelogik und der Systematik des Aufgabeninventars des Tools AikomPass auf den Bereich der betrieblichen Interessenvertretung erscheint prinzipiell möglich. Das Tool bietet die Möglichkeit, Kompetenzen zu erfassen, zu dokumentieren und zu bewerten. Durch die detaillierte Aufbereitung und Abfrage von Arbeitsfeldern, Aufgaben und Kompetenzen in der Betriebs- bzw. Personalratsarbeit könnte eine Anerkennung der informell erworbenen Kompetenzen für die weitere berufliche Entwicklung ermöglicht werden. Das Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung kann als Kompetenzerwerb sichtbar gemacht und für die Suche nach einer adäquaten betrieblichen Funktion nach der Freistellung genutzt werden. Darüber hinaus sind die Ergebnisse der Kompetenzerhebung innerhalb der Betriebsratszeit für die Bildungsbedarfserhebung und die Weiterqualifizierung von Nutzen. Das Instrument wäre individuell von Betriebsratsmitgliedern und gemeinsam vom Gremium für eine Kompetenzbilanzierung und Bildungsplanung anwendbar. Die Konzeption als Software-Tool und die Bereitstellung als webbasiertes Instrument sichert eine freie Zugänglichkeit für alle betrieblichen Interessenvertreter*innen und einen überschaubaren Arbeitsaufwand. Das Tool lässt sich als Auftakt für einen anschließenden Beratungsprozess einsetzen. Hierzu sind auf der zu erstellenden Homepage Verweise auf gewerkschaftliche Ansprechpersonen und regionale Berater*innen hilfreich.

Für die zukunftsfähige Entwicklung eines Instruments zur Validierung informeller Kompetenzen für betriebliche Interessenvertreter*innen ist eine Einbeziehung und Zuordnung der Kompetenzen zum Europäischen bzw. Deutschen Qualifikationsrahmen wichtig. Bei der Konzeptentwicklung muss dies mitgedacht und umgesetzt werden, da bisher bestehende Instrumente hier große Lücken aufweisen.

Damit das entwickelte Instrument von Betriebs- und Personalräten angenommen und genutzt wird, bedarf es parallel zur Konzeptentwicklung einer Verbreitungsstrategie über die Gewerkschaften (z.B. Betriebsbetreuer*innen briefen) und über die gewerkschaftlichen Bildungsanbieter (z.B. Teamer*innen qualifizieren).

Der Zeitrahmen für die Anpassung bzw. Neuentwicklung des AiKomPass für die Zielgruppe betriebliche Interessenvertreter*innen wurde auf ca. ein Jahr angesetzt. Dazu müssen die Arbeitsfelder, Aufgabengruppen, Fertigkeiten und informell erworbene Kompetenzen einerseits mit Betriebs- und Personalräten (induktiv) und andererseits mit Gewerkschaften (deduktiv) erarbeitet werden. Das Kompetenztool AiKomPass ist eine Möglichkeit der

Nutzung und Übertragung vorhandener Instrumente auf die Betriebs- und Personalratsarbeit. Strategisch sollte die Entwicklung von den Gewerkschaften in Auftrag gegeben bzw. ein Projekt zur Entwicklung initiiert werden.

Asking

- Soll das Instrument stärker anforderungsorientiert („objektive“ Kompetenzmessung bzw. -beobachtung) oder entwicklungsorientiert (subjektive Selbsteinschätzung) sein?
- Wenn das Instrument stärker anforderungsorientiert sein soll: Wer formuliert die Anforderungen an die Betriebs- und Personalratsarbeit, an die Mitglieder einer Interessenvertretung und an bestimmte Funktionen?
- Wenn Selbsteinschätzungen durch Fremdeinschätzungen ergänzt werden sollen: Welche Akteure sind sinnvoll zu befragen (z. B. Gremienmitglieder, Gremienvorsitzende, Gewerkschaftssekretär*innen, Beschäftigte, Geschäftsführung)?
- Inwiefern werden die erhobenen Kompetenzen von Arbeitgebern*innen für die weitere berufliche Laufbahn anerkannt?
- Wie können die erhobenen Kompetenzen zertifiziert werden, um eine Anerkennung zu gewährleisten?

2.3.3 Bildungsanbieter: Beratung und Materialien zur Kompetenzbilanzierung und -dokumentation

Kompetenzbilanzierung beschreibt unterschiedliche Vorgehensweisen, mit denen die Teilnehmer*innen ihre eigenen Kompetenzen detailliert erfassen können. Die Verfahren werden zur Begleitung von Menschen in beruflichen Übergangssituationen eingesetzt (Triebl 2014, S. 239). Eine wirksame Kompetenzbilanzierung muss sich „auf einen definierten Beratungsprozess und auf die Kompetenz der durchführenden Personen, also der Beraterinnen und Berater, berufen können“ (ebd., S. 242). Adressaten der Kompetenzbilanzierung sind einzelne Mitglieder von betrieblichen Interessenvertretungen und ganze Gremien.

Doing

Es gibt im Bereich Kompetenzbilanzierung eine längere Tradition und bereits entwickelte Verfahren. Zwei Verfahren sind im deutschsprachigen Raum besonders methodologisch elaboriert und theoretisch begründet: ProfilPASS und Kompetenzbilanz. Andere Ansätze haben entweder eine geringe

Verbreitung (etwa die Kompetenzbilanz des Deutschen Jugendinstituts und der Talentkompass NRW), unterscheiden sich in ihrer Methodik zu wenig von den benannten Ansätzen oder sind auf spezifische Zielgruppen beschränkt (Preißer/Völzke 2007, S. 64).

Den bisher entwickelten Verfahren zur Validierung informellen Lernens fehlt jedoch die Anschlussfähigkeit an den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) und damit an das bedeutungsgewinnende Referenzsystem – auch für die Anerkennung von Kompetenzen.

Im Projekt Spurwechsel wurden deshalb bestehende Verfahren geprüft und ein an die betriebliche Interessenvertretungsarbeit angepasstes und verkürztes Verfahren entwickelt, durchgeführt und evaluiert. Dieses Verfahren ist im Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung von Hocke (2018) ausführlich dokumentiert und steht zur weiteren Anwendung zur Verfügung. Der Anschluss an den Deutschen Qualifikationsrahmen wird durch die Zuordnung der erarbeiteten Kompetenzen zu den Kompetenzsäulen des DQR gewährleistet.

Folgende Schritte werden mit Unterstützung eines Beraters bzw. einer Beraterin bearbeitet:

1. Benennen und Zusammentragen der Lebens- und Tätigkeitsbereiche
2. Analysieren und Bewerten der Fertigkeiten
3. Bilanzieren und Ordnen der Kompetenzen
4. Belegen und Argumentieren der Kompetenzen
5. Konsequenzen ziehen und Ziele formulieren

Auch dieses Verfahren zielt auf die Ebenen der Erfassung, Reflexion und Dokumentation von Kompetenzen. Die Ebene der Anerkennung von Kompetenzen muss vor allem strukturell durch institutionelle Akteure (Arbeitgeber und Gewerkschaften) vorangetrieben werden.

Ziele der Kompetenzbilanzierung für betriebliche Interessenvertreter*innen:

- individuelle Dimension: Sichtbarmachen von informell erworbenen Kompetenzen und Eröffnung von beruflichen Perspektiven
- Beschäftigungsdimension: Erhalt und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit über eine Freistellung in der Interessenvertretung hinaus
- betriebliche Dimension: Nutzung von vorhandenen Potenzialen und bereits finanzierter Personalentwicklung/Weiterbildung
- gesellschaftliche Dimension: Veränderung der Perspektive auf Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung als Kompetenzzuwachs – Sicherung der Mitbestimmung

Bildungsanbieter können Kompetenzbilanzierung selbst anbieten, Berater*innen und die Befähigung zur Kompetenzbilanzierung vermitteln. Mögliche Angebote zur Kompetenzbilanzierung werden im Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung von Hocke (2018) dargestellt, z. B.:

- Einzelberatung für betriebliche Interessenvertreter*innen
- Workshops für Mitglieder von Interessenvertretungen, z.B. Bildungsurlaub zu Kompetenzbilanzierung
- moderierte Erstellung von Kompetenzprofilen für Gremien (siehe Kapitel 2.3.4)

Bildungsanbieter können im Bereich Kompetenzbilanzierung auch Materialien zur Dokumentation von Kompetenzen zur Verfügung stellen. Zur Dokumentation der absolvierten Weiterbildungen bieten sich Qualifizierungs- oder Bildungspässe an. Diese stellen die Bildungsträger zur Verfügung, Referenten*innen treten als Multiplikatoren auf – das bedeutet: Sie verteilen die Qualifizierungspässe und Nachweise und erläutern den Nutzen des Angebots.

Learning

Die im Projekt Spurwechsel umgesetzten Angebote zeigen, dass ein Bedarf bei der Zielgruppe besteht. Da es bisher aber kaum Angebote in dem Themenbereich gab, besteht eine Vorstellungslücke seitens betrieblicher Interessenvertretungen, was Kompetenzbilanzierung ist und wofür sie nützt. Hier ist seitens der Bildungsträger Aufklärungsarbeit notwendig. Darüber hinaus bedarf es einer Verbreitungsstrategie sowie zentraler und regionaler Ansprechpersonen. Diese könnten veröffentlicht werden auf einer online-basierten Plattform, die ein Online-Tool zur Kompetenzerhebung bereitstellt (siehe Kapitel 2.3.2). Die Ansprechpersonen vermitteln bei Beratungsanfragen passende Angebote und Berater*innen.

Die Durchführung und Begleitung einer Kompetenzbilanzierung braucht qualifizierte Berater*innen. Können Bildungsträger diese nicht aus eigenen personellen Ressourcen bereitstellen, bietet sich der Aufbau und die Pflege eines regionalen Berater*innen-Pools an. Hier liegt der Einbezug von zertifizierten Profilpass-Berater*innen (www.profilpass.de) mit Erweiterung auf die Zielgruppe der betrieblichen Interessenvertretung nahe, wie es beispielsweise das ver.di Forum Nord e.V. (vgl. ver.di Forum Nord 2018) anbietet. Eine gelingende Gestaltung dieser Zusammenarbeit ist wichtig für die Bindung der Gremien, da die Berater*innen zu Multiplikatoren*innen für die Weiterbildungsangebote werden können.

Asking

- Welches Verfahren der Kompetenzbilanzierung soll verwendet werden?
- Handelt es sich um ein diagnostisches Tool oder eher um ein Beratungsinstrument?
- Welcher Umfang an Beratung ist leistbar und machbar?
- Gibt es konkrete (Arbeits-)Anforderungen, die überprüft werden sollen? Oder liegt eher das unspezifische Anliegen vor, generelle Kenntnisse über das eigene Kompetenzportfolio zu generieren?
- Welches Beratungssetting ist sinnvoll: Einzel, Gruppe oder Gremium?
- Wie wird eine Verknüpfung mit dem DQR gewährleistet?
- Wie sieht eine optimale Verbreitungsstrategie aus?
- Wie finden Bedarfe und Angebote zusammen?
- Welche Finanzierungsmodelle sind möglich (Arbeitgeber*in, Gewerkschaft, öffentliche Förderung, Teilnehmerbeitrag)?
- Welche Freistellungsmöglichkeiten können genutzt werden?

2.3.4 Bildungsanbieter: Unterstützung und Moderation bei der Erstellung von Anforderungsprofilen

Die Erstellung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen ist eine Handlungsempfehlung für betriebliche Interessenvertretungen ([siehe Kapitel 2.3.5](#)). Da in diesem Bereich in den Gremien zumeist wenig praktische Erfahrung vorliegt, wird hier Unterstützung benötigt. Diese Unterstützungsfunktion können Bildungsanbieter zur Verfügung stellen. Adressaten sind betriebliche Interessenvertretungen.

Doing

Die Unterstützungsfunktion von Bildungsträgern umfasst auf Gremien-Ebene vor allem die Moderation und Prozessbegleitung bei Erstellung und Anwendung von Anforderungsprofilen, z.B. durch Auftakt, Workshops, Weiterbildungsplanung und Bilanzierung. Mögliche Inhalte für die einzelnen Schritte sind:

1. Auftragsklärung:
 - Sensibilisierung und Diskussion: Was sind Anforderungs- und Kompetenzprofile? Welchen Nutzen und welche Chancen bieten sie? Welche Befürchtungen bestehen?
 - Vereinbarung: Welches Ziel hat das Gremium? Welches Vorgehen ist sinnvoll?

2. Workshop/Klausur (dreitägig oder drei Tage mit zeitlichem Abstand):
 - moderierte Erstellung von Anforderungsprofilen (siehe Kapitel 2.3.5)
 - begleitete Erstellung von Kompetenzprofilen (siehe Kapitel 2.3.3)
 - Weiterbildungsberatung: Verknüpfung von Kompetenzentwicklung mit bestehenden Weiterbildungsangeboten (Seminare zu fachlichen, methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen)
 - moderierte Weiterbildungsplanung
 - Ergebnissicherung in Form einer Übersicht zur Bildungsplanung
3. Bilanzierung:
 - Nachsteuerung bei Anforderungsprofilen
 - Aktualisierung der Kompetenzprofile (z.B. durch Rückmelde- und Entwicklungsgespräche)
 - weiteres Vorgehen zur Anerkennung der Kompetenzen für berufliche Laufbahnen sowie ggf. Gesprächsvorbereitung Personalabteilung

Wünscht das Gremium eine Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und soll eine freiwillige Vereinbarung erarbeitet werden, kann der weitere Prozess fachlich und durch Moderation begleitet werden. Darüber hinaus wird die Kompetenzentwicklung der Betriebs-/Personalratsmitglieder durch die Bildungsträger durch entsprechende Angebote und Weiterbildungsberatung unterstützt.

Learning

Auf den Werkstatt-Tagen im Projekt Spurwechsel wurde angesprochen, dass teilweise bereits bestehende Angebote der Bildungsträger (z.B. Strategieklausuren, in denen auch Anforderungsprofile erarbeitet werden können) nicht ausreichend von den Gremien genutzt werden. Insofern bedarf es nicht nur der Angebote, sondern auch einer Vermarktungs- und Verbreitungsstrategie. Hier haben die Gewerkschaften und vor allem die betreuenden Gewerkschaftssekretäre*innen eine wichtige Multiplikatorenfunktion, weil sie unmittelbar mit den Interessenvertretungen in Kontakt stehen.

Asking

- Wie können betriebliche Interessenvertreter*innen mit Unterstützungsangeboten erreicht werden?
- Wie kann die Bereitschaft gestärkt werden, Unterstützungsangebote zu nutzen?
- Erfolgt eine Kostenübernahme durch Arbeitgeber*innen?

2.3.5 Betriebliche Interessenvertretung: Anforderungs- und Kompetenzprofile erstellen

Dieser inhaltliche Schwerpunkt bezieht sich auf die Nutzung der vorhandenen Instrumente für die Erstellung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen. Ziel der Erstellung ist die Diskussion und Dokumentation von Soll- und Ist-Profilen als Grundlage einer strukturierten Personalplanung und -entwicklung (siehe Kapitel 2.2.7), durch die Übergänge in verantwortliche Funktionen im Gremium und berufliche Perspektiven nach der Amtszeit gefördert werden.

Anforderungs- und Kompetenzprofile stehen für zwei unterschiedliche Perspektiven: Anforderungsprofile beschreiben das Wissen, die Fähigkeiten und Kompetenzen, die benötigt werden, um bestimmte Aufgaben und Funktionen zu bewältigen. Sie sind funktions- und rollenbezogen. Es handelt sich um Soll-Profile, die als Orientierungsmaßstab dienen und einen obligatorischen Ansatz im Wissenstransfer darstellen (vgl. Bertermann et al. 2016). Um Anforderungsprofile zu erstellen, bedarf es einer Anforderungsanalyse. Anforderungsprofile können für alle Gremienmitglieder, für bestimmte Funktionen und für das Gesamtgremium erstellt werden. Allerdings arbeiten laut einer Studie zum Wissenstransfer nur 10,7 Prozent der Gremien mit Anforderungsprofilen (Virgillito et al. 2015, S. 125).

Kompetenzprofile beschreiben das Wissen, die Fähigkeiten und Kompetenzen von konkreten Betriebsrats- und Personalratsmitgliedern. Sie sind personenbezogen und bilden die vorhandenen Kompetenzen ab. Aus ihnen lassen sich Potenziale und Entwicklungsbedarfe der Einzelnen und des Gesamtgremiums ableiten sowie eine gezielte Weiterbildungsplanung erstellen.

Zur Erstellung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen gibt es unterschiedlich komplexe Instrumente und Vorgehensweisen, die je nach Zielstellung, zeitlichen und finanziellen Ressourcen gewählt werden können.

Doing

Ein einfaches Verfahren stellt eine Umfrage im Gremium dar, beispielsweise vor der Neuwahl von Vorsitz oder Stellvertretung. Folgenden Fragen können gestellt werden:

- Was macht gute Vorsitzende und Stellvertretende aus?
- Welches Wissen und welche Fertigkeiten benötigt man in dieser Funktion?
- Welche sozialen und kommunikativen Kompetenzen braucht es in dieser Funktion?

Diese Befragung kann schriftlich durchgeführt, anschließend zusammengefasst und dem Gremium präsentiert oder aber gemeinsam am Flipchart gesammelt werden. In diesem Schritt sollten reihum alle Mitglieder befragt werden. In einem zweiten Schritt geht es darum, ins Gespräch zu kommen, eine Einigkeit über Anforderungen herzustellen und ein Anforderungsprofil zu formulieren.

Mittels des Kompetenzchecks (vgl. Bertermann et al. 2016) können Kompetenzprofile erstellt werden. Hierzu schätzen die Betriebs-/Personalratsmitglieder auf der Grundlage des erarbeiteten Anforderungsprofils die Ausprägung ihres Wissens und ihrer Kompetenzen ein. Zusätzlich können Fremdeinschätzungen von anderen Mitgliedern eingeholt und gemeinsam besprochen werden.

Kompetenzprofile können auch Ergebnis von Instrumenten zur Kompetenzerhebung (siehe Kapitel 2.3.2) oder umfassenderen Kompetenzbilanzierungen (siehe Kapitel 2.3.3) sein. Ebenfalls ein umfangreicheres Verfahren zur Reflexion und Analyse von Kompetenzen ist der Kompetenzreflektor (vgl. KomNetz 2005). Auf der Grundlage des Kompetenzreflektors lässt sich ein Anforderungs- und Kompetenzprofil für den Betriebs- und Personalrat erarbeiten, welches sich auf das gesamte Gremium bezieht (vgl. ebd).

Ein weiteres umfassendes Instrument ist ein sogenanntes Ampelsystem für Kompetenzen in der Betriebsratsarbeit. Hierzu werden drei bis vier Zonen erarbeitet, die unterschiedliche Kompetenzbereiche im Gremium abbilden. Ein Beispiel eines Betriebsrats stellt [Abbildung 8](#) dar.

Je nach Struktur des Gremiums kann zwischen Einsteiger und Expertem eine weitere Zone eingezogen werden, z. B. Fortgeschrittene oder Qualifizierte. Für alle Zonen werden Aufgaben und erforderliche Kompetenzen definiert. Mithilfe der definierten Kompetenzonen lassen sich Entwicklungswege aufzeigen. Die Mitglieder können sich in der Interessenvertretung in unterschiedliche Richtungen entwickeln: sogenannte Führungs-, Fach- und Projektlaufbahnen sind möglich (siehe Kapitel 2.4.5). Mit der Definition der Kompetenzonen und Entwicklungswege kann später ein Anschluss an betriebliche Laufbahnen hergestellt werden. Im Fokus von Anforderungs- und Kompetenzprofilen steht die Entwicklung in der Interessenvertretung. Diese ist jedoch gerahmt vom Weg hinein in die Interessenvertretung und der Perspektive danach.

Learning

Im Vorfeld sollten im Gremium mögliche Bedenken besprochen werden, z. B. mögliche Chancen und Risiken bzw. Vor- und Nachteile von Anforde-

Betriebsrats-Kompetenz-Modell

Quelle: eigene Darstellung, angepasst auf Grundlage eines Betriebsratsbeispiels

rungs- und Kompetenzprofilen. Diese vorausgehende Klärung unterstützt, dass Widerstände möglichst nicht während der Erstellung auftreten – denn sie benötigt eine gemeinsame Sinnperspektive, sonst könnten einzelne Mitglieder ihre Kompetenzen in Frage gestellt und sich in ihrer Position bedroht fühlen.

Die dargestellten Instrumente unterscheiden sich nach Komplexität und damit nach Intensität der Vor- und Nachbereitung. Daher stellt sich die Frage: Soll das Anforderungsprofil für eine bestimmte aktuell zur Disposition stehende Funktion, für das Gesamtgremium oder für alle Aufgabenbereiche differenziert erstellt werden? Je komplexer das Ziel, desto eher müssen Schritte in Arbeitsgruppen vorbereitet und der Prozess durch eine Moderation begleitet werden. Auch wenn schwierige Diskussionsprozesse erwartet werden, sollte eine externe Moderation genutzt werden. Dies ist beispielsweise im Rahmen einer Klausurtagung möglich.

Bei der Erstellung der Anforderungsprofile ist darauf zu achten, dass die Anforderungen auch für nichtfreigestellte Mitglieder erfüllbar sind, sonst besteht die Gefahr der Demotivation bzw. der Ausgrenzung. Ziel ist eine positive Entwicklungsförderung!

Asking

- Inwiefern können Gewerkschaften und Bildungsanbieter bei der Umsetzung und Anwendung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen unterstützen?
- Welchen Beitrag können Anforderungs- und Kompetenzprofile hinsichtlich einer Anerkennung von Kompetenzen durch Arbeitgeber*innen leisten?

2.3.6 Betriebliche Interessenvertretung: Zusammenarbeit mit der Personalabteilung

Soll die Erstellung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen auch Wirkung auf die berufliche Entwicklung und die beruflichen Perspektiven der Betriebsrats-/Personalratsmitglieder im Betrieb und Unternehmen haben, bedarf es einer frühzeitigen Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, damit das für die Interessenvertretung zu entwickelnde Kompetenzmodell mit den betrieblichen Systemen kompatibel ist. Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, nicht nur eine professionelle und kompetente Interessenvertretung zu entwickeln, sondern auch einen attraktiven Weg im Betriebs-/Personalrat mit anschließenden adäquaten beruflichen Perspektiven zu gestalten.

Doing

Je nach Mitbestimmungskultur im Unternehmen kann es sinnvoll sein, die Expertise der betrieblichen Personalentwicklung in die Erarbeitung einzubeziehen. Folgende Fragen und Themen sollten besprochen werden:

- Welche Kompetenz- und Entwicklungsmodelle werden im Unternehmen genutzt?
- Inwiefern können bestehende betriebliche Kompetenzmodelle für die betriebliche Interessenvertretung eingesetzt werden? (z. B. durch Übersetzung des „Kompetenzmodells“ in die Funktionen im Gremium, Zuordnung der Mitglieder, Vereinbarung eines freiwilligen Entwicklungsplans zwischen Vorsitzenden und Mitgliedern)
- In welcher Kompetenzzone/Funktion des Gremiums finden sich welche Elemente betrieblicher Kompetenzmodelle wieder? (Vergleich von Anforderungsprofilen und betrieblichen Stellenbeschreibungen, Passung von Wissen und Kompetenzen)
- Wie kann die Weiterentwicklung von Mitgliedern gefördert werden? (Erörterung von Entwicklungspfaden, auch hinsichtlich Wahlamt/Wahlpe-

riode, Nutzung von beruflichen Weiterbildungen, von Führungskräfte- und Projektmanagement-Qualifikationen, betriebsratsspezifischen Weiterbildungen, Coaching etc.)

- Wie kann die Qualifizierung und die Entwicklung von Mitgliedern dokumentiert werden?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen können/sollten in Human-Resources-Tools (z. B. betrieblichen Talentsystemen) dokumentiert werden, um eine Anerkennung für betriebliche Laufbahnen zu gewährleisten? Inwiefern können Qualifikationspunkte für betriebliche Personalsysteme gesammelt werden?

Learning

Aufgrund der enormen Lern- und Entwicklungspotenziale in der Betriebsrats-/Personalratsarbeit können diese auch als Personalentwicklung gesehen werden. Dies kann eine Argumentation sein, um die Personalabteilung für eine Zusammenarbeit zu gewinnen: Die investierten Kosten des Unternehmens in Betriebsratsweiterbildungen und der entstandene Kompetenzzuwachs könnten dann auch nach dem Betriebsratsmandat genutzt werden.

Betriebliche Vereinbarungen können beispielsweise über die Anerkennung von Betriebs-/Personalratsschulungen und Erfahrungen in der Interessenvertretung für betriebliche Laufbahnen, aber auch über die Anerkennung von Zusatzqualifikationen und die Dokumentation der Qualifizierungen (siehe Kapitel 2.4.6) getroffen werden. In der bestehenden Praxis werden teilweise Führungserfahrungen aus der Interessenvertretung anerkannt, z. B. bei Bewerbungslagen in denen den Mitbewerbern Führungserfahrungen fehlen. Dies erfolgt jedoch bisher ausschließlich individuell und nicht geregelt. Hier wäre eine betriebliche (tarifliche) Regelung hilfreich, um zu gewährleisten, dass Mitglieder von betrieblichen Interessenvertretungen gleich behandelt werden.

Darüber hinaus setzt ein solcher Prozess sehr langfristig an, weil in der alltäglichen Interessenvertretungsarbeit andere Themen höhere Priorität haben. Wenn die Auseinandersetzungen mit dem/der Arbeitgeber*in sehr konfliktträchtig sind, wird es schwierig, dieses Thema auf die Agenda zu bringen. Die gelebte Mitbestimmungskultur spielt hier eine maßgebliche Rolle für die Aussichten solcher Gespräche.

Asking

Die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung setzt einen intensiven Diskussionsprozess im Gremium voraus:

- Welche Sichtweisen, Erwartungen und Befürchtungen gibt es?
- Wie gesprächsbereit wird die Personalabteilung eingeschätzt?
- Wo liegen Grenzen der Zusammenarbeit?

Im Gremium kann vor allem die Dokumentation kritisch gesehen werden. Hier sollten grundlegende Fragen gemeinsam geklärt werden:

- Wer dokumentiert? Jede/r selbst? Oder andere?
- Wie wird dokumentiert? In Papierform oder digital?
- Wer hat Zugriff: Der Betriebsrat? Die Personalabteilung?
- Welche Rückschlüsse werden von wem gezogen?

2.3.7 Mitglieder: Dokumentation der Qualifikation und der erworbenen Kompetenzen

Das einzelne Mitglied einer betrieblichen Interessenvertretung sollte im Handlungsfeld „Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen“ auch für sich selbst sorgen, indem über den Verlauf der Interessenvertretungsarbeit eine Dokumentation geführt wird. Diese erfüllt dabei einen mehrfachen Nutzen: Es wird Sicherheit über die eigenen Kompetenzen gewonnen; Entwicklungsbereiche können gezielter ausgebaut werden; Übergänge in Funktionen im Gremium oder in betriebliche Funktionen können vorbereitet werden; es besteht ein Nachweis über Aufgaben, Projekte, Weiterbildungen etc. für eine betriebliche Stellensuche und Bewerbungsverfahren. Dies kann die Durchlässigkeit zu betrieblichen Laufbahnen erhöhen.

Doing

Mitglieder sollten selbst aktiv werden und bestehende Angebote nutzen, z. B.

- Qualifizierungs- und Bildungspässe von Bildungsanbietern oder Gewerkschaften führen bzw. wenn diese nicht zur Verfügung stehen, einen eigenen Ordner mit Übersicht und Teilnahmenachweisen anlegen. Dies dient der Dokumentation der absolvierten Seminare. Deutlich werden dadurch inhaltliche Schwerpunkte und Entwicklungsbereiche. Teilweise kann eine Reihe von thematisch zusammenhängenden Seminaren zu einem Gesamtzertifikat zusammengeführt werden.
- verfügbare Materialien zur Dokumentation von Laufbahn, Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen bearbeiten, z. B. den ProfilPass (www.profilpass.de) oder speziell für die Betriebs-/Personalratstätigkeit die Materialien aus dem Projekt Spurwechsel (vgl. Hocke 2018).

- eigene Portfolios mit Arbeitsinhalten, Projektdokumentationen (Schritte und Verlauf, Recherchen, Protokolle) und Ergebnissen (Betriebs- oder Dienstvereinbarungen) anlegen.
- Beratungsangebote zur Kompetenzbilanzierung nutzen, um die eigenen Kompetenzen herauszuarbeiten und kommunikativ zu validieren.

Learning

Die Zeit für die Dokumentation ist eine Investition in eine zu diesem Zeitpunkt meist ungewisse Zukunft. Eben dies fällt bei aktueller Arbeitsbelastung schwer, weil die Gegenwart zu bewältigen ist und die Zukunft weit weg erscheint. In den Beratungsprozessen im Projekt Spurwechsel fiel einigen Interessenvertreter*innen auf, dass sie sich über Jahre um die Perspektiven anderer gekümmert und ihre eigene Perspektive aus dem Blick verloren haben. Rückwirkend kam die Erkenntnis, dass diese Lücke vor allem bei einem gewollten/ungewollten Ausstieg deutlich spürbar wird. Aus diesen Erkenntnissen folgt die Empfehlung, sich frühzeitig, möglichst schon bei einem angetretenen Betriebs-/Personalratsmandat bzw. bei der Übernahme einer (Teil-)Freistellung mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Eine begleitende Beratung unterstützt die Bearbeitung von Fragestellungen in der Kompetenzbilanz und verbessert qualitativ und quantitativ die Ergebnisse. Dazu sei exemplarisch die Rückmeldung eines Beratungsteilnehmers aus dem Projekt Spurwechsel zitiert:

„Das Benennen und das Sammeln der Fertigkeiten und Kompetenzen war das Schwierigste. Wenn ich da die Beraterin nicht gehabt hätte, die beharrlich nachgefragt hat, dann wäre nur die Hälfte entstanden. Das Problem ist, dass man vieles als selbstverständlich sieht und nicht als Kompetenz, sondern als: ‚Das habe ich halt‘. Genau das ist aber einer der Punkte, die aufgeschrieben werden müssen. Dafür habe ich die Beraterin gebraucht. Das hätte ich sonst nicht hingekriegt.“

Asking

- Welche Kompetenzen habe ich in der Interessenvertretungsarbeit erworben?
- Wie kann ich diese darstellen und glaubwürdig machen?
- Wie viel Zeit kann und will ich in eine Dokumentation und Kompetenzbilanzierung investieren?
- Möchte ich dabei durch eine begleitende Beratung unterstützt werden?
- Wie kann eine Finanzierung der Beratung aussehen (Eigenbeitrag, Arbeitgeber*in, Gewerkschaft, öffentliche Förderung)?

2.4 Berufliche Perspektiven entwickeln und planen

Das vierte Handlungsfeld „Berufliche Perspektive entwickeln und planen“ bearbeitet die Gestaltung des Übergangs aus der Interessenvertretung in den ursprünglichen oder einen neuen Beruf. Es geht um die Entwicklung und Vorbereitung von beruflichen Wegen über die Interessenvertretung hinaus. Vor dem Hintergrund der in [Kapitel 1](#) beschriebenen Herausforderungen gewinnen Exit-Optionen an Bedeutung für die Gewinnung von neuen Kandidaten*innen und für die Bereitschaft, sich für die Interessensvertretungsarbeit freustellen zu lassen. Eine gelingende Übergangsgestaltung denkt den möglichen Ausstieg möglichst schon beim Einstieg mit. Welche Handlungsschwerpunkte es dabei zu beachten gibt, zeigen die folgenden Ausführungen. Auch in diesem Handlungsfeld sollten Gewerkschaften, Bildungsanbieter, betriebliche Interessenvertretungen und deren Mitglieder aktiv werden. Eine Übersicht über die Schwerpunkte im Handlungsfeld stellt [Abbildung 9](#) dar. Sie werden im Folgenden konkret vorgestellt.

2.4.1 Gewerkschaft: Entwicklungswege/Laufbahnen aufzeigen und begleiten

In diesem inhaltlichen Schwerpunkt sollten Gewerkschaften sowohl Entwicklungswege und Laufbahnen innerhalb der betrieblichen Interessenver-

Abbildung 9

Inhaltliche Schwerpunkte des Handlungsfeldes „Berufliche Perspektiven entwickeln und planen“

Gewerkschaft	Bildungsanbieter	Betriebliche Interessenvertretung	Mitglieder
– Entwicklungswege und Laufbahnen aufzeigen und begleiten – gesetzliche Regelungen anpassen und tarifliche Vereinbarungen schaffen	– Angebotsstruktur für Professionalisierung der Interessenvertretung und berufliche Entwicklung – Berufsweg- und Übergangsberatung anbieten	– Entwicklungswege und Laufbahnen entwickeln – betriebliche Vereinbarungen treffen	– aktiv werden

Quelle: eigene Darstellung

vertretung als auch berufliche Wege nach einer (Teil-)Freistellung aufzeigen. Ziel ist es, die unterschiedlichen Möglichkeiten transparent zu machen und Unterstützung zu leisten, um einerseits die Attraktivität der Interessenvertretungsarbeit zu erhöhen sowie andererseits das Know-how langjährig aktiver Gewerkschaftsmitglieder beim Ausstieg aus dem Betriebs-/Personalrat zu erhalten und die Mitglieder besser zu binden. Adressaten sind daher Mitglieder von betrieblichen Interessenvertretungen, insbesondere (Teil-)Freigestellte sowie von unfreiwilligem Ausscheiden Betroffene (Betriebsschließungen, Nicht-Wiederwahl in die betriebliche Interessenvertretung oder in eine Freistellung).

Doing

Die Forschung zu Berufswegen von ehemaligen Interessenvertretungsmitgliedern zeigt: Der Ausstieg (freiwillig und unfreiwillig) aus dem Betriebs-/Personalrat ist aktuell überwiegend einer individualisierten Bewältigung und Gestaltung überlassen (vgl. Tietel/Hocke 2015). Hier gilt es für Gewerkschaften vor allem für ihre aktiven Gewerkschaftsmitglieder im Sinne der Mitgliederbindung stärker in die Unterstützung zu gehen. Dies beinhaltet zwei Bereiche: eine langfristige Perspektivenentwicklung und -planung sowie Krisenintervention und -begleitung.

Langfristige Perspektivenentwicklung und -planung umfasst unter anderem

- das Aufzeigen unterschiedlicher Laufbahnen und beruflicher Wege in Informationsmaterialien, in denen beispielsweise wissenschaftliche Befunde dargelegt werden (vgl. ebd.): Welche Berufswege gibt es? Wie ist der Weg dahin? Welche Herausforderungen und Chancen beinhaltet der Weg?
- die Darstellung von „erfolgreichen Berufswegen“ im Sinne von Best Practice (vgl. Molitor 2014).
- die transparente Darstellung von Weiterbildungsangeboten für unterschiedliche Laufbahnen: Beispielsweise ist das 11-monatige Weiterbildungsstudium an der Europäischen Akademie für Arbeit in Frankfurt für einige Gewerkschaften Grundlage eines Berufswegs als Gewerkschaftssekretär*in. Vergleichbar dazu könnten für weitere Berufswege mögliche Weiterbildungen zusammengestellt und transparent gemacht werden.
- die Entwicklung, Implementation und Kommunikation von Unterstützungsangeboten, z.B. die im Projekt Spurwechsel erprobte Berufsweg- und Übergangsberatung (siehe [Kapitel 2.4.4](#) und Hocke 2018).

- Betriebs-/Personalräte zu Mentoren*innen, Beratern*innen und Coaches auszubilden, um sie im gewerkschaftlichen Kontext einsetzen und Möglichkeiten der Selbstständigkeit ausbauen zu können.
- Gewerkschaftssekretäre*innen in Berufsweg- und Übergangsberatung weiterzubilden.
- Checklisten für Gewerkschaftssekretäre*innen zu entwickeln mit Möglichkeiten und Ansprechpersonen bei Aus- und Umstiegen von Interessenvertretungsmitgliedern.

Gerade bei unfreiwilligen Ausstiegen durch Abwahl entstehen schwierige Übergangskonstellationen. Da diese Situationen vor allem den betriebsbetreuenden Gewerkschaftssekretären*innen bekannt werden, brauchen diese Interventionsmöglichkeiten, um selbst damit umgehen und Unterstützung anbieten zu können, z. B. in Form von Krisenintervention, sowie auf mögliche Beratung zur Krisenbegleitung zu verweisen.

Für ausgeschiedene Betriebsrats-/Personalratsmitglieder bieten sich Netzwerke an, z. B. für Personalmitarbeiter*innen, Mitarbeiter*innen im Gesundheitsschutz oder für andere Fachumstiege. Hierdurch können die Ehemaligen zu innerbetrieblichen Bündnispartner*innen für die Gewerkschaften werden und das Know-how bleibt den Gewerkschaften erhalten. Ebenso sollten Netzwerke für selbstständige Berater*innen geschaffen werden, die sonst eher das Gefühl haben, ihre Gewerkschaftsanbindung zu verlieren oder zu Konkurrenten zu werden (vgl. Tietel/Hocke 2015).

Learning

Gleichzeitig ist eine gewisse Vorsicht geboten: Denn bei den möglichen Maßnahmen sollte nichts versprochen werden, was nicht gehalten werden kann. Auf was können langjährige Betriebsräte, deren Betriebe schließen oder die nicht wiedergewählt werden, letztendlich zählen? Hoffentlich darauf, nicht das Gefühl zu bekommen, damit alleine dazustehen oder von der Gewerkschaft fallen gelassen zu werden. Es geht also nicht darum, die Gestaltung des weiteren beruflichen Weges zu übernehmen, sondern bei diesem Weg unterstützend zur Seite zu stehen und ein Ohr für Ängste und Befürchtungen zu haben.

Asking

- Besteht die gewerkschaftliche Bereitschaft dafür, berufliche Laufbahnen aufzuzeigen und zu begleiten?
- Wo wird das Themenfeld organisatorisch verankert?

- Welche Maßnahmen und Angebote sollen entwickelt werden?
- Was ist auf Bundesebene und was auf regionaler Ebene sinnvoll?
- Welche Ressourcen können erschlossen werden?

2.4.2 Gewerkschaft: Gesetzliche Regelungen anpassen und tarifliche Vereinbarungen schaffen

In diesem Handlungsschwerpunkt steht die Gestaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingung im Fokus. Zielsetzungen sind hierbei, weitergehende Grundlagen für die Sicherung der beruflichen Entwicklung von Mitgliedern betrieblicher Interessenvertretungen zu schaffen sowie durch Regelungen gleiche Bedingungen für unterschiedliche Branchen und Betriebsgrößen herzustellen. Adressaten sind Parteien und Sozialpartner.

Doing

Da im Projekt Spurwechsel keine umfassende Klärung rechtlicher Aspekte vorgesehen war und geleistet werden konnte, seien an dieser Stelle im Projekt aufgetauchte Problemfelder lediglich benannt. Ein weiterer innergewerkschaftlicher Diskussions- bzw. Klärungsprozess müsste dazu geleistet werden bzw. ist teilweise schon im Gange.

Problemfelder der beruflichen Entwicklung von Betriebsrats- und Personalratsmitgliedern:

- Unzureichende Vergleichsgruppenregelungen führen teilweise zu einer Stagnation der beruflichen Entwicklung. In einigen Betrieben gibt es hierzu betriebliche Regelungen ([siehe Kapitel 2.4.6](#)). In anderen (vor allem kleineren und mittleren) Betrieben erweist sich dies als Handlungsfeld des Betriebsrats als schwierig.
- Problematisch sind Vergleichsgruppenregelungen für Niedrigqualifizierte und ungelernte Mitglieder von Interessenvertretungen, deren ursprünglicher Kollegenkreis (vergleichbare Arbeitnehmer*innen) keine betriebsübliche berufliche Entwicklung durchlaufen. Nach jahrelanger Interessenvertretungsarbeit als Vorsitzende*r und einem umfassenden Kompetenzerwerb verbleibt man auf dem früheren Status, unabhängig davon, welche Tätigkeiten und Aufgaben in der aktuellen Funktion bearbeitet werden.
- Um einer neuen Vergleichsgruppe zugeordnet zu werden und damit höhere Verdienstmöglichkeiten zu haben, bleibt teilweise lediglich eine interne Stellenbewerbung auf eine höherwertige Stelle. Hier stellen sich die

Fragen: Wie werden Bewerbungen von freigestellten Betriebs-/Personalratsmitgliedern im Auswahlverfahren berücksichtigt? Welche Rolle spielt es dabei, ob die Stelle bei einer Zusage angetreten oder zugunsten der Freistellung nicht angetreten wird?

- Im öffentlichen Dienst läuft eine Beförderung zumeist über Beurteilungsverfahren. In der Praxis ist unklar, wer freigestellte Personalratsmitglieder beurteilt und aufgrund welcher Maßstäbe.
- In der Interessenvertretung erworbene Kompetenzen werden teilweise auf die berufliche Entwicklung angerechnet und teilweise nicht. Hier gibt es bislang ausschließlich individuelle Umgangsweisen, was zu einer Ungleichbehandlung führt.
- Die bestehenden Regelungen gelten teilweise nur für freigestellte Betriebsratsmitglieder (z. B. § 38 Abs. 4 BetrVG). Danach dürfen freigestellte Betriebsratsmitglieder nicht von inner- und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ausgeschlossen werden. Aber auch nichtfreigestellte Mitglieder überlegen sich eine Kandidatur zur Wahl, weil sie dann z. T. bei Weiterbildungen keine Berücksichtigung finden.
- Die Möglichkeit, eine wegen der Freistellung unterbliebene betriebsübliche berufliche Entwicklung nach Beendigung der Freistellung nachzuholen, ist im Betriebsverfassungsgesetz festgeschrieben (§ 38 Abs. 4 Satz 2 und 3 BetrVG)⁷.
- Streitigkeiten zwischen freigestellten Betriebsratsmitgliedern und dem Arbeitgeber hinsichtlich der Teilnahme an Berufsbildungsmaßnahmen sind individualrechtliche Verfahren. Kollektive Durchsetzungsmöglichkeiten bestünden nur, wenn tarifliche oder betriebliche Regelungen vereinbart wurden (vgl. Grüneberg 2016).

Zu diskutieren wären auf breiter Ebene mögliche gesetzliche Anpassungen und Vereinbarungen zwischen Sozialpartnern, unter anderem über Strukturtarifverträge.

Learning

Veränderungen und Verhandlungen in diesem inhaltlichen Schwerpunkt bedürfen einer grundlegenden politischen Diskussion, auch über Relevanz und Außenwirkung, also das gesellschaftliche Bild von Interessenvertretungen.

⁷ Unsere Recherchen, Diskussionen auf den Werkstatt-Tagen sowie Nachfragen bei Gewerkschaften und Juristen*innen haben keinen Hinweis auf eine vergleichbare Regelung in einem der Personalvertretungsgesetze ergeben.

Sie benötigen außerdem einen langen zeitlichen Vorlauf und Durchsetzungsmacht. Kurzfristig können Gewerkschaften betriebliche Regelungen in Modellbetrieben unterstützen (siehe Kapitel 2.4.6).

Asking

- Gibt es einen politischen Willen innerhalb der Gewerkschaften zur Anpassung gesetzlicher Regelungen bzw. zu Vereinbarungen der Sozialpartner zur Sicherung der beruflichen Entwicklung?
- Welche Regelungen bestehen? Wie können sie genutzt bzw. durchgesetzt werden?
- In welchen Branchen können Tarifverträge mit Regelungen zur beruflichen Entwicklung besonders unterstützen (weil sie beispielsweise von Klein- und Mittelunternehmen geprägt sind)?

2.4.3 Bildungsanbieter: Angebotsstruktur für Professionalisierung der Interessenvertretung und berufliche Entwicklung

In diesem inhaltlichen Schwerpunkt soll die fachliche, methodische und soziale Kompetenz für die Professionalisierung der Interessenvertretung und die berufliche Entwicklung zusammengedacht werden, um Möglichkeiten für Übergänge zu schaffen. Deshalb fokussiert dieser Handlungsschwerpunkt die Angebotsstruktur insgesamt. Ziel ist ein konzeptionelles Denken in Übergängen und eine lebensphasenorientierte Weiterbildung. Adressaten sind daher das strategisch und konzeptionell verantwortliche Bildungspersonal bei Bildungsanbietern und Gewerkschaften.

Doing

In einer von der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten repräsentativen Befragung von Betriebsratsmitgliedern geben 73 Prozent der Befragten an, dass sie sich sowohl beruflich als auch in der Betriebsratsarbeit weiterentwickeln wollen (vgl. Ahlne 2017). In den letzten Jahren zeichnen sich im Bildungsbereich für Interessenvertretungen bereits einige Entwicklungstendenzen ab, die in Richtung einer doppelten Verwertbarkeit von Qualifikationen und der Ermöglichung von Übergängen verweisen:

- Anerkennung der Führungsrolle von Betriebsratsvorsitzenden, Stellvertreter*innen und Mitgliedern des Betriebsausschusses; dadurch Zunahme entsprechender Bildungsangebote für diese Zielgruppe bis hin zur Gründung von „Betriebsratsakademien“ (Tietel/Hocke 2012, S. 39)

- Angebote zu expliziten Management-Qualifikationen für Betriebs-/Personalräte und für Mitglieder von Organen der Unternehmensmitbestimmung (ebd.)
- Akzeptanz reflexiver Beratungsansätze (Coaching, Supervision, Teambildung, Mediation, Konfliktbearbeitung etc.) und „weicher“ Themen (fachübergreifende Kompetenzen) von Seiten der Betriebsräte, der Arbeitgeber sowie gewerkschaftlicher Akteure (ebd.)
- spezielle langfristige Bildungsangebote für Betriebs-/Personalräte an der Schnittstelle zur beruflichen Bildung, wie z.B. die Ausbildung zum oder zur Betrieblichen Konfliktberater*in, Mediator*in, Disability Manager*in, Fachkraft für Datenschutz und Datensicherheit, Suchtberater*in, Demografie-Berater*in und Fachkraft für psychische Gesundheit
- Weiterbildungen/Studiengänge in Kooperation mit Universitäten und Hochschulen (vgl. Zentrum für Arbeit und Politik 2015b)
- Zertifizierung von Ausbildungsgängen, z.B. durch Industrie- und Handelskammern
- Modularisierung der Angebote: mehrere Einzelseminare können zu einem Gesamtabschluss zusammengefügt werden

An mancher Stelle kann die doppelte Verwertbarkeit der Weiterbildung für die Interessenvertretung und die berufliche Entwicklung noch stärker herausgestellt werden. Dies lässt sich auch als Vermarktungsaspekt nutzen, wie beispielsweise die Betriebsratsakademie der IG BCE mit ihrem aktuellen Slogan zeigt: *Deine Weiterbildung „mit Perspektive“!*

Außerdem ist der Standard notwendig, dass in allen Teilnahmebescheinigungen erlernte Inhalte und Kompetenzen ausgewiesen sind, möglichst anhand der Säulen des Deutschen Qualifikationsrahmens (vgl. Bund-Länder-Koordinierungsstelle 2013). Dies würde sicherstellen, dass nach der Zuordnung der non-formalen Bildung zum Deutschen Qualifikationsrahmen die Weiterbildungen anererkennungsfähig sind. Es könnten auch freiwillige Lerntests eingeführt werden für eine spätere Zertifizierung oder Anerkennung im Rahmen von Studiengängen.

Der Anteil der Bildungsberatung für die Mitglieder von Interessenvertretungen hat mit Blick auf Übergangsgestaltung einiges an Ausbaupotenzial. Ziele sind dabei: einen roten Faden aus Weiterbildungs- und Lernaktivitäten herausarbeiten, stattgefundenen Lernprozesse reflektieren, zukünftige Weiterbildungen lebensphasenorientiert planen. Dies kann als Beratungsangebot in Bildungsangebote integriert werden. Vor allem in langfristig angelegte Weiterbildungen sollten reflexiv berufs- und bildungsbiografische Seminarteile

aufgenommen werden, auch um die gerade stattfindende Weiterbildung vor dem Hintergrund der eigenen Biografie einordnen zu können (vgl. Hocke 2018).

Learning

Von Seiten der Bildungsanbieter stellte sich im Projekt Spurwechsel vor allem die Frage der Finanzierung der Bildungsangebote. Sind Bildungsangebote für Betriebs-/Personalräte an der Schnittstelle zur beruflichen Bildung angesiedelt, wird es teilweise schwierig, dies als Weiterbildungsanspruch nach dem Betriebsverfassungsgesetz durchzusetzen. Die Praxis zeigt, dass es unterschiedlich ist, inwieweit sich Arbeitgeber*innen darauf einlassen (unter anderem abhängig von der Mitbestimmungskultur und Betriebsgröße). Erwägt werden könnten kombinierte Modelle: Betriebsverfassungsgesetz und Personalentwicklung. Auch Eigenbeiträge z. B. in Form von Freizeit könnten überdacht und verhandelt werden.

Außerdem wurde in den Werkstatt-Tagen auf die Lücke verwiesen, die zwischen der Bedeutung beispielsweise zertifizierter Bildungsangebote und der tatsächlichen Nachfrage besteht. Eine These dazu lautet: Der Bedeutungszuwachs einer doppelten Verwertung von Weiterbildung auch für berufliche Bildung betrifft vor allem die jüngeren Betriebsrats-/Personalratsmitglieder. Diese sind aber in den Interessenvertretungsgremien eher unterrepräsentiert und zugleich parallel in Familienphasen eingebunden. In den Beratungsprozessen im Projekt Spurwechsel wurde den Beratenen teilweise erst beim angedachten Ausstieg (mit ca. 50 bis 55 Jahren) deutlich, dass sie nie auf eine strukturierte eigene Weiterbildung geachtet haben und nun mit vielen Kompetenzen und ohne Nachweise auf die innerbetriebliche Stellensuche gehen. Das bedeutet: Die potenzielle Zielgruppe umfasst nicht die gesamte Anzahl an betrieblichen Interessenvertreter*innen und es besteht, auch aufgrund von Lebensphasen, kaum Reflexionsraum für unterschiedliche eigene Zukünfte. Hier knüpft der oben benannte Ausbau an reflexiver Bildungsberatung an.

Asking

- Wie können Übergänge in unserer Angebotsstruktur mitgedacht werden?
- Welche Angebote sollten zertifiziert werden?
- Welche Kooperationen bieten sich für welche Themen an?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung/können ausgebaut werden? Welche Fördermöglichkeiten gibt es?
- Inwiefern kann eine Modularisierung auf- bzw. ausgebaut werden?

- Wie kann die doppelte Verwertbarkeit zur Geltung gebracht werden?
- Inwiefern sollten Teilnahmebescheinigung überarbeitet werden?
- Wie kann reflexive Bildungsberatung ausgebaut und in das bestehende Angebot integriert werden?

2.4.4 Bildungsanbieter: Berufsweg- und Übergangsberatung anbieten

Berufsweg- und Übergangsberatung unterstützen eine gelingende Gestaltung und Bewältigung der Berufs- und Bildungsbiografie sowie von Übergängen auf individueller Ebene. Adressaten sind daher die Mitglieder von betrieblichen Interessenvertretungen. Anlässe und Indikatoren für eine Berufsweg- und Übergangsberatung sind:

- Entscheidungssituationen, z. B. bei anstehender Wahl, Stellenangebot oder Funktionsübernahme im Gremium
- Unzufriedenheit mit derzeitiger Tätigkeit, Wunsch nach Veränderung
- gezwungene oder gewollte Umorientierung bei Verlust der Freistellung
- Belastungs- und Krisensituationen
- Wechsel der Funktion im Gremium
- Interesse an beruflich-fachlicher Weiterentwicklung
- Interesse an Standortbestimmung und Kompetenzbilanzierung
- Interesse an der Entwicklung von Alternativplänen und mittel-/langfristigen Optionen (= prospektive Planung)

Doing

Da keine institutionalisierten Angebote zu Berufsweg- und Übergangsberatung für betriebliche Interessenvertreter*innen bekannt sind, wurde im Projekt Spurwechsel eine Angebotspilotierung durchgeführt und evaluiert. Diese umfasste zehn Einzelberatungsberatungsprozesse mit sechs bis neun Einzelterminen im Umfang von ein bis zwei Stunden; zwei Workshops mit Teilnehmenden unterschiedlicher Gremien und einen Workshop mit Teilnehmenden eines Gremiums. Die Ergebnisse der Angebotspilotierung sind dokumentiert im „Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung mit betrieblichen Interessenvertreter*innen“ (vgl. Hocke 2018). Dieses Manual kann zur Umsetzung in der Bildungs- und Beratungspraxis genutzt werden.

Die Durchführung und Evaluation von Bildungs- und Beratungsprozessen zum Thema Berufsweg und Übergangsgestaltung für betriebliche Interessenvertreter*innen haben gezeigt, dass

- Weiterbildungs- und Beratungsbedarf zum Thema bei betrieblichen Interessenvertreter*innen vorhanden ist.
- entsprechende Angebote (im Projekt Spurwechsel für die Teilnehmenden kostenfrei) angenommen werden.
- eine Bearbeitung des Themas in verschiedenen Formaten sinnvoll ist: Einzelberatung, Gruppen- und Gremienworkshops.
- insbesondere in der Einzelberatung erfolgreich individuelle Anliegen und Themen der Berufsweg- und Übergangsgestaltung bearbeitet werden können.
- in Gruppen- und Gremienworkshops wichtige Anregungen und Impulse gegeben werden können.
- in Gremienworkshops auch eine Übergangsgestaltung auf kollektiver Ebene initiiert werden kann.

Die Bildungs- und Beratungsangebote ermöglichen Selbst- und Rollenklärung, die Erhebung und Reflexion von Kompetenzen, Weiterbildungsplanung, Perspektivenentwicklung, reflektierte Entscheidungsprozesse, Zielformulierung und Umsetzungsplanung. Dies unterstützt die Berufsweg- und Übergangsgestaltung von betrieblichen Interessenvertreter*innen. Ein Kurzporträt und Bericht einer Betriebsrätin aus einem Beratungsprozess des Projekts ist nachzulesen im Arbeitsbericht des Zentrums für Arbeit und Politik der Universität Bremen (vgl. Hocke/Neuhof 2017).

Learning

Auch bei diesem Handlungsschwerpunkt ist die Frage der Finanzierung zu klären. Mögliche Finanzierungen der Berufsweg- und Übergangsberatung sind:

- Finanzierung durch die Gewerkschaften zur Mitgliederbindung, Förderung von Engagement und Personalentwicklung in den Betriebs-/Personalratsgremien
- Finanzierung durch den Arbeitgeber als Personalentwicklung
- Finanzierung durch den Arbeitgeber im Rahmen eines ausgehandelten Coaching-Budgets der betrieblichen Interessenvertretung
- Finanzierung im Rahmen von Schulungen nach § 37 Abs. 6 BetrVG als flankierende Maßnahme von modularen Weiterbildungen
- Selbstfinanzierung durch die Teilnehmenden

Die Implementation von Einzelberatung sollte aufgrund des zeitlichen Rahmens mit mehreren Einzelterminen als ein regionales Beratungsangebot er-

folgen. Sinnvoll sind hierfür zentrale und regionale Ansprechpartner*innen bei Bildungsanbietern und Gewerkschaften, die bei Anfragen aus einem regionalen Berater*innenpool vermitteln.

Sinnvoll ist auch die Kommunikation des Angebots auf der Ebene der Gewerkschaftssekretäre*innen, da hier ein möglicher Beratungsbedarf zuerst wahrgenommen werden kann. Es hat sich erwiesen, dass die effektivsten Zugangswege die persönliche Empfehlung und das Vorstellen des Beratungsangebots auf regionalen Veranstaltungen sind. Flankierend kommt die Verbreitung über E-Mail-Verteiler, Newsletter und Flyer hinzu. Vor allem im Jahr vor der Betriebsrats-/Personalratswahl ist eine verstärkte Kommunikation angebracht, weil sich hier ein verstärkter Bedarf gezeigt hat.

Asking

- Wie kann die Berufsweg- und Übergangsberatung in Angebote implementiert und finanziert werden?
- Wie kann die Verbreitung des Angebots gewährleistet werden?
- Welche gewerkschaftsnahen Berater*innen stehen zur Verfügung?
- Wie können die Qualität der Beratung und die Anbindung an die Gewerkschaft gesichert werden?

2.4.5 Betriebliche Interessenvertretung: Entwicklungswege/Laufbahnen entwickeln

In diesem inhaltlichen Schwerpunkt geht es um die gelingende Entwicklung in der betrieblichen Interessenvertretung und darum, Übergänge aus der Interessenvertretung in eine andere berufliche Funktion zu ermöglichen. Zielsetzungen sind dabei, die Attraktivität der Interessenvertretungsarbeit zu erhöhen sowie eine professionelle Arbeit unter Berücksichtigung unterschiedlicher Karriereorientierungen und einen Ausstieg ohne beruflichen Abstieg zu ermöglichen. Adressaten sind das Gesamtgremium und die einzelnen Mitglieder.

Doing

Um ausreichende und passende Entwicklungsmöglichkeiten in der betrieblichen Interessenvertretung zu bieten ist es sinnvoll, unterschiedliche Wege bereitzustellen und transparent zu machen. Adäquat zu unterschiedlichen Karriereorientierungen – die beispielsweise mittels sogenannter Karriereanker erhoben werden können (Hocke 2018, S. 136 ff.) – braucht es die Möglichkeit

von Fach-, Projekt- und Führungslaufbahnen im Gremium (vgl. Domsch 1991). Traditionelle Führungslaufbahnen in der Interessenvertretung sind Wege in den Vorsitz, in die Stellvertretung und je nach Größe des Gremiums in den Betriebsausschuss. Fachlaufbahnen sind angelegt für fachliche Spezialisten, z.B. für Datenschutz, Arbeitsschutz oder Konfliktmanagement. Je nach Größe der Ausschüsse stehen die Ausschusssprecher für Fachpositionen. Sind die Ausschüsse größer als sechs Mitglieder, nehmen die Führungsausgaben zu und es werden eher Führungsfunktionen. Projektlaufbahn bedeutet eine Entwicklung mit zunehmender Projektverantwortung in unterschiedlichen Projekten von kleineren hin zu umfangreicheren und strategisch wichtigen Projekten (vgl. ebd).

Auf der Grundlage von Anforderungsprofilen für die entsprechenden Funktionen (siehe Kapitel 2.3.5) können adäquate Laufbahnen bzw. Stellenbeschreibungen im Unternehmen identifiziert werden. Über die Dokumentation (z.B. in einem Portfolio) der ausgeübten Tätigkeiten und vorhandenen Kompetenzen kann eine betriebliche Anerkennung vorangebracht werden. Diese Schritte können eine Durchlässigkeit zwischen betriebsrätlichen und betrieblichen Laufbahnen fördern. Im Fokus steht dabei die Entwicklung in der Interessenvertretung; gerahmt ist diese vom Weg in den Betriebs-/Personalrat und der Perspektive nach der Betriebs-/Personalrats-tätigkeit.

Learning

In den Beratungsprozessen im Projekt Spurwechsel wirkten fehlende Weiterentwicklungsperspektiven im Gremium sich als Unzufriedenheit mit der aktuellen Arbeit in der Interessenvertretung und Erwägung von Ausstiegsmöglichkeiten aus. Sind die Funktionen von Vorsitz/Stellvertretung auf absehbare Zeit besetzt und gibt es keine anderen Entwicklungswege, erhöht dies die Ausstiegsmotivation. Das sogenannte Karriereplateau ist ein nachgewiesener möglicher Ausstiegsgrund (Tietel/Hocke 2015, S. 99).

Wichtig ist es, einen Ausstieg ohne Abstieg zu ermöglichen: Teilweise bleiben Vorsitzende oder Freigestellte länger in der Funktion als ihnen selbst und dem Gremium gut tut (Tietel/Hocke 2017, S. 68 f.). In den Spurwechsel-Beratungen zeigte sich, dass die Unsicherheit hinsichtlich des weiteren beruflichen Weges einen Hinderungsgrund und eine Belastung darstellt. Kalkulierbare Laufbahnen könnten eine gewisse Sicherheit geben und einen rechtzeitigen Ausstieg erleichtern. Eine Durchlässigkeit zu betrieblichen Laufbahnen kann jedoch nur in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber erreicht werden (siehe Kapitel 2.4.6).

Asking

- Besteht die Bereitschaft in der Interessenvertretung, sich mit dem Thema Laufbahnen zu beschäftigen?
- Welche Entwicklungswege/Laufbahnen gibt es schon?
- Wie gestalten sich die Laufbahnen (Weiterbildungen, Qualifikationen, Aufgabenübernahme)?
- Welche Entwicklungswege/Laufbahnen sind in unserer Aufgaben- und Arbeitsstruktur noch möglich?
- Welche Anforderungen gibt es für Fach-, Projekt- und Führungslaufbahnen?
- Welche Stellen im Unternehmen entsprechen diesen Anforderungsprofilen?
- Soll der Arbeitgeber für eine Durchlässigkeit zu betrieblichen Laufbahnen gewonnen werden?

2.4.6 Betriebliche Interessenvertretung: Betriebliche Vereinbarungen treffen

Betriebliche Vereinbarungen zur beruflichen Entwicklung von Betriebsrats-/Personalratsmitgliedern basieren auf Freiwilligkeit. Auf die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung bei der Erstellung von Anforderungs- und Kompetenzprofilen wurde bereits in [Kapitel 2.3.6](#) verwiesen. In diesem Handlungsschwerpunkt geht es noch allgemeiner um die berufliche Entwicklung und um Perspektiven nach der betrieblichen Interessenvertretung. Ziel ist die Vorbereitung, Begleitung und Absicherung der beruflichen Entwicklung von Mitgliedern der Interessenvertretung. Adressat ist der oder die Arbeitgeber*in.

Doing

Aufgrund der enormen Lern- und Entwicklungspotenziale in der Betriebsrats-/Personalratsarbeit kann diese auch als Personalentwicklung gesehen werden. Dies kann eine Argumentation sein, um die Geschäftsführung für eine betriebliche Vereinbarung zu gewinnen: Die investierten Kosten des Unternehmens in Betriebsratsweiterbildungen und der entstandene Kompetenzzuwachs könnten dann auch nach dem Betriebsratsmandat genutzt werden.

Im Archiv Betriebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung (www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) sind Beispiele der bestehenden Regelungspraxis unter dem Thema „Organisation und Arbeit von Betriebs- und

Personalräten“ hinterlegt. Hier können Gestaltungshinweise für eine eigene betriebliche Regelung recherchiert und angepasst werden. Zumeist geht es um eine Konkretisierung der gesetzlichen Regelungen. Möglich sind (vgl. Hauser-Ditz 2016) Regelungen beispielweise zu/r

- Absicherung der hypothetischen beruflichen Entwicklung,
- Verfahren zur Bestimmung von Vergleichspersonen,
- fachlichen Qualifizierungsansprüchen (Mindestansprüche),
- Begleitung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten (Bildungsmonitoring/-controlling) durch den Betriebsrat durch Entsendung von Betriebsratsmitgliedern,
- Förderung von Koordination- und Führungskompetenz (mit Doppelverwertungscharakter),
- zeitlich befristeten Rückkehr an den Arbeitsplatz, z. B. bei Technikeinführung,
- Berücksichtigung bei Bewerbungsverfahren,
- Entwicklungsplanung zu Beginn einer Freistellung,
- Qualifizierungsmöglichkeiten nach der Freistellung,
- dem Wiedereinstieg nach der Freistellung.

Darüber hinaus könnten Regelungen über Ersatzfreistellung von Mitgliedern während längerer Weiterbildungen von Freigestellten (über drei Tage) sowohl für Entlastung sorgen und die Betriebsratsarbeit sichern als auch eine fachliche Weiterentwicklung von Betriebsratsmitgliedern fördern.

Offen bleiben in der bisherigen Regelungspraxis Anerkennungsverfahren für erworbene Kompetenzen. Hier könnten in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung (siehe Kapitel 2.3.6) weitere Regelungen erarbeitet werden zu/r

- Anerkennung von Betriebs-/Personalratsschulungen und Erfahrungen in der Interessenvertretung für betriebliche Laufbahnen,
- Dokumentation und Sammlung von Qualifikationspunkten für betriebliche Personalsysteme,
- Teilnahme an betrieblichen Führungskräftequalifikationen bzw. zur Anerkennung adäquater Qualifikationen in der Interessenvertretung,
- Anwendung von Verfahren zur Anerkennung informeller Kompetenzen.
- Ansprüchen an Tätigkeitsprofile nach einer Freistellung,
- Förderung der Durchlässigkeit zwischen betriebsrätlichen und betrieblichen Funktionen.

Learning

Vor allem auf den regionalen Werkstatt-Tagen (Bremen) im Projekt Spurwechsel wurden die Unterschiede zwischen Betriebsratsarbeit und Personalratsarbeit in Bezug auf Möglichkeiten und Praxis beruflicher Entwicklung thematisiert. Die beschriebenen Darstellungen zur Regelungspraxis beziehen sich vor allem auf Betriebsratsarbeit. Inwiefern im öffentlichen Dienst, z. B. durch den Gesamtpersonalrat ähnliche Vereinbarungen möglich sind, bleibt an dieser Stelle offen. Erörtert wurde unter anderem,

- inwieweit das Instrument der Stellenbewertung für freigestellte Personalräte genutzt werden könnte.
- inwiefern eine Nachzeichnung der Laufbahn umgesetzt bzw. durchgesetzt wird (Unterschiede bestünden je nach Konfliktbereitschaft des Personalrats).
- wer für freigestellte Personalräte Beurteilungen erstellt, die als Grundlage für Beförderungen gelten.
- inwiefern interne Bewerbungen als Aufstiegsmöglichkeit dienen.

Asking

- Ermöglicht die bestehende Mitbestimmungskultur eine freiwillige Betriebsvereinbarung zum Thema berufliche Entwicklung?
- Welche Argumente haben wir, um die Geschäftsführung von dem Thema zu überzeugen?
- Welche gesetzlichen Regelungen wurden bisher nicht ausreichend genutzt?
- Welche Regelungen sind für unseren Betrieb sinnvoll?
- Wie kommunizieren wir das Thema der Belegschaft?

2.4.7 Mitglieder der Interessenvertretung: Aktiv werden

Für die einzelnen Mitglieder von Interessenvertretungen empfiehlt es sich, selbst aktiv zu werden für die eigene Weiterentwicklung innerhalb der Interessenvertretung und für die berufliche Entwicklung. Ziel ist hierbei die Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und der beruflichen Weiterentwicklung sowie die Zufriedenheit mit der aktuellen Tätigkeit. Die Entwicklung von eigenen Perspektiven kann auch die Gelassenheit bei kommenden Betriebs- und Personalratswahlen erhöhen, denn Betriebs- und Personalratsarbeit ist und bleibt ein Wahlamt.

Doing

Bereits bei der Aufnahme des Mandats im Betriebs-/Personalrat und spätestens bei der Übernahme einer Freistellung sollten der weitere Weg und ein möglicher Ausstieg reflektiert werden. Möglichkeiten aktiv zu werden sind beispielsweise:

- bei Amtsantritt bzw. vor der Übernahme einer Freistellung ein Zwischenzeugnis im aktuellen Arbeitsbereich einfordern
- persönliche langfristige Weiterbildungsplanung aufstellen
- Weiterbildungsberatung nutzen
- an Angeboten des Arbeitgebers zur beruflichen Qualifizierung – auch an Führungskräftequalifikationen – teilnehmen
- Betriebsrats-/Personalratsschulungen für die eigene Weiterentwicklung nutzen
- Weiterbildungen an der Schnittstelle zur beruflichen Bildung planen, z. B. Studiengänge in Kooperation mit Universitäten und Hochschulen (vgl. Zentrum für Arbeit und Politik 2015b)
- einen Plan B bzw. Exit-Optionen entwickeln und mögliche Anforderungen klären
- eigene Aufgaben, Tätigkeiten, Projekte und Kompetenzen dokumentieren ([siehe Kapitel 2.3.7](#))
- das Gespräch suchen mit der Personalabteilung über Personalentwicklungsmaßnahmen und Perspektiven
- das Gespräch suchen mit der Gewerkschaft über Förderangebote und Beratungsmöglichkeiten
- bestehende Unterstützungsangebote (Trainee- und Mentoring-Programme, Coaching und Beratung, Verfahren zur Kompetenzbilanzierung) nutzen

Learning

Eine gute Voraussetzung für die eigene Aktivität besteht darin, wenn ein gemeinsames Grundverständnis im Gremium über die Relevanz des Themas Berufliche Entwicklung besteht und dies kein Tabuthema darstellt ([siehe Kapitel 2.1.3](#)). Ebenso sind die Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes an die Aufgaben der Interessenvertretung gekoppelt und im Kontext des Gesamtgremiums zu sehen. Bei einer Bildungsplanung des Gremiums sollten individuelle Wünsche besprochen und gemeinsame Lösungen diskutiert werden.

Bei umfassenderen Weiterbildungen sollte geklärt werden, inwiefern der Arbeitgeber bereit ist, im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen

Kosten und Freistellung zu übernehmen. Ebenso zu klären ist, inwiefern die individuelle Bereitschaft besteht, finanzielle und zeitliche Ressourcen einzubringen.

Asking

- Was sind erwünschte berufliche Perspektiven?
- Wohin möchte ich mich entwickeln?
- Welche Weiterbildungen und Beratungsangebote kann und will ich nutzen?
- Welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?
- Wer kann mich wie unterstützen?

FAZIT

Übergänge in betrieblichen Interessenvertretungen – gemeint sind vor allem Einstiege in den und Ausstiege aus dem Betriebs-/Personalrat – bringen zunehmend Unsicherheit für alle Beteiligten mit sich und müssen aktiv gestaltet werden. Ein zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement ist dabei unverzichtbar, um die betriebliche Mitbestimmung für die Zukunft zu sichern. Es umfasst die Entwicklung, Umsetzung und Steuerung von Maßnahmen und Angeboten zur Übergangsgestaltung speziell für betriebliche Interessenvertreter*innen auf individueller und institutioneller Ebene sowie die Entwicklung einer sozialen Infrastruktur. Ziel ist die gelingende Gestaltung von Übergängen vor dem Hintergrund vielfältiger Herausforderungen. Dies geht nur im Zusammenspiel der daran beteiligten Institutionen: Gewerkschaften, Bildungsanbieter und betrieblichen Interessenvertretungen. Ebenso müssen Betriebe und Unternehmen schrittweise in die Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse einbezogen werden. Wichtig ist dabei die Beteiligung und Vernetzung der Akteure*innen auf regionaler und überregionaler Ebene über passende Formate.

Die systematische Implementierung eines Übergangsmanagements gliedert sich in eine normative, eine strategische und eine operative Ebene. Die normative Ebene beinhaltet Leitlinien, an denen sich das Übergangsmanagement orientiert. Im Projekt Spurwechsel waren das:

- die Etablierung einer bildungs- und berufsbiografischen Perspektive auf die Betriebsrats-/Personalratsarbeit
- das Einbeziehen der Bedarfe und Bedürfnisse der Akteure*innen
- das Initiieren von Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation

Auf der strategischen Ebene müssen hierzu verschiedene Elemente entwickelt werden. Im Projekt Spurwechsel waren dies:

- Bestandsaufnahme und Themensetzung
- regionale und überregionale Einbindung
- Forum und Dialog

Auf dieser Grundlage werden anschließend auf operativer Ebene passende Formate ausgewählt und umgesetzt. Im Projekt Spurwechsel umfasste dies:

- Vorgespräche
- Werkstatt-Tage
- Pilotierung von Bildungs- und Beratungsangeboten

Die wesentlichen Handlungsfelder in der Übergangsgestaltung betrieblicher Interessenvertretungen sind:

1. Kommunizieren, Sensibilisieren und Enttabuisieren
2. Nachwuchs fördern und Nachfolge planen
3. Kompetenzen erfassen, dokumentieren und anerkennen
4. berufliche Perspektiven entwickeln und planen

Diese Handlungsfelder gelten für alle beteiligten Akteure*innen (Gewerkschaften, Bildungsanbieter und betriebliche Interessenvertretungen). Jedes Handlungsfeld hält für die jeweiligen Akteure*innen spezifische Handlungsschwerpunkte bereit, die im Projekt Spurwechsel zusammengestellt bzw. entwickelt wurden.

Dabei wurde deutlich, dass Gewerkschaften, Bildungsträger und z. T. auch Betriebe bereits vielfältige Maßnahmen umsetzen. Diese sind allerdings kaum systematisch miteinander verknüpft. Ein zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement hat den Anspruch, eine soziale Infrastruktur auszugestalten, die den betrieblichen Interessenvertreter*innen in den verschiedenen Übergangssituationen Angebote zur Unterstützung, Beratung, Bildung und Kompetenzentwicklung bietet. Eine spezifische und koordinierte Auswahl und Anwendung von Einzelinstrumenten und -maßnahmen ist vor allem durch die Akteure*innen vor Ort möglich und sinnvoll. Hierbei kommt der Schnittstelle zwischen betriebsbetreuenden Gewerkschaftssekretären*innen und Betriebs-/Personalräten eine wesentliche Bedeutung zu. Aber nicht nur die verschiedenen Akteure*innen vor Ort sollten vernetzt agieren, sondern auch die überregionale und regionale Ebene müssen ineinander greifen, um ein abgestimmtes Zusammenspiel in einer transparenten Struktur zu gewährleisten.

Die Initiierung und Umsetzung eines Übergangsmanagements ist ein aufwendiger Prozess, weil eine gelingende Gestaltung von Übergängen betrieblicher Interessenvertretungen viele Perspektiven umfasst:

- verschiedene Akteure und Adressaten sind beteiligt
- breite Handlungsfelder und vielfältige Handlungsschwerpunkte bieten Ansatzpunkte
- Chancen werden eröffnet, aber auch Barrieren treten deutlich zu Tage
- eine Vielzahl offener Fragen ist zu klären

Auch wenn der Umfang des Übergangsmanagements zunächst abschreckend wirken mag, gibt es doch für alle Akteure*innen viele gute Gründe, warum sich ein intensives Engagement in diesem Bereich lohnt.

Für Gewerkschaften lohnt es sich, weil eine gelingende Gestaltung von Übergängen die Attraktivität des Engagements in einer betrieblichen Interessenvertretung erhöhen kann und darüber die betriebliche Mitbestimmung perspektivisch gesichert wird. Gewerkschaften können Betriebs- und Personalräte als wichtige betriebliche Bündnispartner und als ehrenamtlich engagierte Gewerkschaftsmitglieder binden und so verhindern, dass mit dem Ausstieg aus der Interessenvertretung zugleich das Know-how verloren geht.

Für Bildungsanbieter lohnt es sich, weil die Angebotspalette für eine wichtige Zielgruppe erweitert, zusätzlich zur Weiterbildung auch Beratung als elementares pädagogisches Handlungsfeld integriert und die Unterstützungsfunktion für Betriebs- und Personalräte gestärkt werden kann. Darüber hinaus bietet es Ansatzpunkte für ein Bildungsverständnis, das Lernprozesse auf individuelle und gesellschaftliche Perspektiven ausrichtet.

Für betriebliche Interessenvertretungen lohnt es sich, weil sowohl die Gewinnung von Kandidaten*innen als auch die interne Personalentwicklung und der Wissenstransfer strategisch eingebunden sind. Zudem lässt sich auch die berufliche Entwicklung der Mitglieder gewährleisten. Eine gelingende Übergangsgestaltung sichert die professionelle Betriebsrats-/Personalratsarbeit über Wahlphasen hinweg.

Für die einzelnen Mitglieder lohnt es sich, weil die Vereinbarkeit von betriebsrätlichem Ehrenamt und beruflicher Entwicklung gefördert wird und die erworbenen Kompetenzen der eigenen betrieblichen Laufbahn dienen. Damit wird Betriebs- und Personalratsarbeit zum wichtigem Baustein in der eigenen Bildungs- und Erwerbsbiografie.

Doch auch wenn vielleicht nicht alle notwendigen Ressourcen für die gesamte Implementierung des Übergangsmanagements zur Verfügung stehen, lohnt es sich als einzelne*r Akteur*in oder in kleinerer Zusammenarbeit, gezielt Maßnahmen und Instrumente auszuwählen und umzusetzen. Mit einem Anfang und kleineren Schritten kann für die Betriebs- und Personalratsmitglieder, für das gesamte Gremium und für die Professionalisierung der Interessenvertretung deutlich mehr erreicht werden, als wenn das Thema in der Tabuzone verbleibt.

Notwendig für eine gelingende Übergangsgestaltung sind einerseits neue Ideen und kreative Akzente, die andererseits systematisch und vernetzt in vorhandene Strukturen und Strategien eingepasst werden. Die Initiierung und Umsetzung von Übergangsmanagement für betriebliche Interessenvertretung ist eine umfassende Aufgabe, die sich für alle Akteure*innen nicht nur lohnt, sondern sogar notwendig ist, um die betriebliche Mitbestimmung für die Zukunft zu sichern.

LITERATUR

AgenturQ – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. (Hg.) (2014): Vom Einstieg zum Aufstieg. Wie Sie Ihre beruflichen Chancen in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg nutzen ... Stuttgart. www.bw.igm.de/downloads/artikel/attachments/ARTID_66641_QtTS4j?name=einstieg.pdf

Ahlene, Eva (2017): Herausforderungen in der Betriebsratsarbeit. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Betriebsratsmitgliedern in 2016. Vortrag auf dem Herbstforum 2017 des DGB Bildungswerkes in Hattingen. (unveröffentlichtes Dokument).

Ahlene, Eva; Esteban Palomo, Mark; Filipiak, Kathrin; Hauser-Ditz, Axel; Wannöfchel, Manfred (2017): Weiterbildungsverhalten von Betriebsräten – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. In: WSI Mitteilungen 6/2017, S. 442–451.

Altrichter, Herbert; Posch, Peter (2007): Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsevaluation durch Aktionsforschung. 4., überarb. und erw. Aufl. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Baatz, Uli (2015): Mentoring unterstützt neue Betriebsrätinnen. <https://koeln-bonn.igbce.de/mentoring/108390>

Behrens, Ralf; Bässler, Christel; Otto, Klaus-Stephan; Fleischmann, Frederik (2010): Handbuch Nachhaltige Betriebsratsarbeit. Entwickelt im Projekt „Mit System zum Erfolg“ des Betriebsrates von VW Emden. Handbuch zum Arbeitspapier 194. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). www.boeckler.de/pdf/p_arbp_194_Handbuch.pdf

Benighaus, Christina; Wachinger, Gisela; Renn, Ortwin (2016): Bürgerbeteiligung. Konzepte und Lösungswege für die Praxis. Frankfurt am Main: Metzner Verlag.

Bertermann, Britta; Ebert, Stephanie; Naegle, Gerhard; Virgillito, Alfredo; Wilkesmann, Uwe (2016): Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis. Forschungsgesellschaft für Gerontologie e. V./Zentrum für Hochschulbildung (Hg.). www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_werkzeugkasten.pdf

Brandel, Rolf; Gottwald, Mario; Oehme, Andreas (Hg.) (2010): Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage.

Bruck, Walter; Müller, Rudolf (2007): Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen. Ziele, Wirkfaktoren und Designs. Offenbach: Gabal Verlag.

Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (Hg.) (2013): Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen. Struktur – Zuordnungen – Verfahren – Zuständigkeiten. www.dqr.de/media/content/DQR_Handbuch_01_08_2013.pdf

Domsch, Michel (1991): Alternative Laufbahntwicklung. In: Uniforschung 1 (1), S. 74–82.

Erbel, Helmut (2017): Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU. „Unser BR kann mehr“. Bericht aus dem laufenden Projekt der Hans-Böckler-Stiftung mit Unterstützung von IG BCE und IG Metall. www.boeckler.de/pdf/v_2017_05_30_31_erbel.pdf

Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (2016): Wissen ist Macht – Wissen teilen ist Kultur. Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis. Reihe MBF Mitbestimmungspraxis, Nr. 2. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.

Greef, Samuel (2014): Gewerkschaften im Spiegel von Zahlen, Daten und Fakten. In: Schroeder, Wolfgang (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 659–755.

Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo; Lange, Hendrik (2011): Trendreport Betriebsrätewahlen 2010. Arbeitspapier 231. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.

Grüneberg, Jan (2016): Rechtliche Aspekte des BetrVG zur beruflichen Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern. Vortrag auf dem Gesamt-Werkstatt-Tag des Projekts Spurwechsel am 22.11.2016 in Bremen. https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/files/2016/12/Pr%C3%A4sentation_Gr%C3%BCneberg.pdf

Hauser-Ditz, Axel (2016): Berufliche Entwicklung von Betriebsratsmitgliedern. Regelungsinhalte für Betriebsvereinbarungen. Vortrag auf dem Gesamt-Werkstatt-Tag des Projekts Spurwechsel am 22.11.2016 in Bremen. https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/files/2016/12/Pr%C3%A4sentation_Ditz.pdf

Hocke, Simone (2018): Spurwechsel – Übergänge in der Bildungs- und Erwerbsbiografie von Betriebs- und Personalräten aktiv gestalten. Ein Manual zur Berufsweg- und Übergangsberatung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/p_study_hbs_388.pdf

Hocke, Simone; Neuhoof, Julia (2017): Kurzporträt aus einem Beratungsprozess „Dieser Wechsel ist ein Lernprozess“. In: Zentrum für Arbeit und Politik (Hg.): Arbeitsbericht 2016/2017, S. 16–17. www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/zap/Dokumente/Arbeitsbericht_Zentrum_fu_r_Arbeit_und_Politik_der_Univerista__t_Bremen_2016-17_klein.pdf

Hof, Christiane (2013): Übergänge und Lebenslanges Lernen. In: Schröer, Wolfgang; Stauber, Barbara; Walther, Andreas; Böhnisch, Lothar; Lenz, Karl (Hg.): Handbuch Übergänge. Weinheim: Beltz Juventa, S. 394–414.

IG Bergbau, Chemie, Energie (2014): Die Chemie muss einfach stimmen. Mentoring Programm der IG BCE. www.igbce.de/mentoring-programm-betriebsraete-1-/82006

IG Bergbau, Chemie, Energie Landesbezirk Rheinland-Pfalz/Saarland (2016): Powerpoint zum Betriebsräte-Talentprogramm 2018. Hintergründe, Ziele, Anforderungen & Module. <https://rheinland-pfalz-saarland.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/40688/125708>

IG Metall Vorstand (Hg.) (2016): Wir machen Beteiligung. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. Frankfurt am Main.

IG Metall Vorstand (Hg.) (2017): Praxistipps für den Generationswechsel. Nachfolgemanagement und Personalentwicklung im Betriebsrat. Unter Mitarbeit von Werner Feldes. Frankfurt am Main.

Jäger, Wolfgang (2017): Editorial. In: Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Nr. 1/2017, S. 3. www.boeckler.de/pdf/p_mb_1_2017.pdf

Jungk, Robert; Müllert, Norbert R. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. Überarb. und aktual. Neuausg. München: Heyne.

Käpplinger, Bernd (2015): Institutionelle Fragen und Antworten zur Anerkennung des informellen Lernens: Suchen Lösungen immer noch Anwender? Vortrag auf der Tagung „Validierung informellen Lernens – Aktuelle Beispiele, Erfahrungen, Herausforderungen“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung am 8.12.2015. www.die-bonn.de/institut/die-forum/2015/dokumentation.aspx

KomNetz Projekt „Kompetenzentwicklung vernetzten Lernstrukturen-Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte“ (Hg.) (2005): Kompetenzreflektor. Handreichungen des Projektes. Unter Mitarbeit von Julia Gillen und Gerald Proß. www.igbce.de/vanity/renderDownloadLink/14064/14116

Lang-von Wins, Thomas; Triebel, Claas (2012): Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. 2. Aufl. Berlin: Springer.

Lewin, Kurt (Hg.) (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. 1. Aufl. Bad Nauheim: Christian-Verlag.

Massolle, Julia; Niewerth, Claudia (2017): Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat. Reihe MBF Mitbestimmungspraxis Nr. 8. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_008.pdf

Mentoring für Frauen (2016/17): Flyer zur Veranstaltungsreihe. [https://bremen.verdi.de/++file++56cc22e57713b80801000b0b/download/Flyer%20\(Mentoring%20f%C3%BCr%20Frauen%202016-2017\)%20_01.pdf](https://bremen.verdi.de/++file++56cc22e57713b80801000b0b/download/Flyer%20(Mentoring%20f%C3%BCr%20Frauen%202016-2017)%20_01.pdf)

Molitor, Carmen (2014): „Skeptische Blicke beim Rollenwechsel“. In: Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Nr. 3/2014. www.boeckler.de/46154_46168.htm

Molitor, Carmen (2017): Sechs Tipps gegen den Braindrain. In: Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Nr. 1/2017, S. 19–21. www.boeckler.de/pdf/p_mb_1_2017.pdf

Muche, Claudia; Noack, Tabea; Oehme, Andreas; Schröder, Wolfgang (2010a): Referenzmodell für ein regionales bedarfsorientiertes Übergangsmanagement. In: Brandel, Rolf; Gottwald, Mario; Oehme, Andreas (Hg.): Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, S. 37–65.

Muche, Claudia; Noack, Tabea; Oehme, Andreas; Schröder, Wolfgang (2010b): Ansätze zur Gestaltung eines regionalen bedarfsorientierten Übergangsmanagements. In: Brandel, Rolf; Gottwald, Mario; Oehme, Andreas (Hg.): Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, S. 187–201.

Nuissl, Ekkehard (2015): Wissenschaft und Praxis im Dialog. Vortrag auf der Tagung „Validierung informellen Lernens – Aktuelle Beispiele, Erfahrungen, Herausforderungen“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung am 8.12.2015 in Bonn. www.die-bonn.de/institut/die-forum/2015/dokumentation.aspx

Preißer, Rüdiger; Völzke, Reinhard (2007): Kompetenzbilanzierung – Hintergründe, Verfahren, Entwicklungsnotwendigkeiten. In: REPORT 30 (1), S. 62–71. www.die-bonn.de/doks/preisser0701.pdf

Stepan, Mirco (2015): Talente schmieden. In: Arbeitsrecht im Betrieb. Heft 12/2015, S. 25–27.

Tietel, Erhard; Hocke, Simone (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Tietel, Erhard; Hocke, Simone (2012): Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie. Ergebnisse der Expertenbefragung. Bremen. https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/zap/Karrieremuster_und_Karrierewege/Expertenbefragung_-_Bericht.pdf

Tornau, Joachim F. (2017): Durchdachter Stabwechsel. In: Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Nr. 1/2017, S. 10–14. www.boeckler.de/pdf/p_mb_1_2017.pdf

Triebel, Claas (2014): Das Coaching zur Kompetenzenbilanzierung als ein Verfahren zur kompetenzbasierten Laufbahnentwicklung. In: Felden, Heide (Hg.): Denken in Übergängen. Weiterbildung in transitorischen Lebenslagen. Wiesbaden: Springer VS (Lernweltforschung, 15), S. 239–252.

van Beinum, Hans; van Beinum, Ingrid Ljungberg (2001): Theorie und Praxis der Aktionsforschung. In: Fricke, Werner (Hg.): Grenzüberschreitungen. Stillstand und Bewegung in der Gesellschaft. Bonn: Dietz (Jahrbuch für Arbeit und Technik, 2001/2002), S. 310–339.

ver.di Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (Hg.) (2016): Nachfolgeplanung und Wissenstransfer in ver.di. Eine Arbeitshilfe für Führungskräfte. Bereich strategische Personalentwicklung, ver.di Bundesverwaltung. Berlin: ver.di (organisationsinterne Veröffentlichung).

ver.di Forum Nord (2018): Profilpass. www.verdi-forum.de/projekttraeger/profilpass.html

ver.di b+b – ver.di Bildung + Beratung Gemeinnützige GmbH (2018): Was tun, wenn die alten Füchse gehen? Erfahrungswissen im Gremium/im Team erhalten. Seminar. www.verdi-bub.de/seminare/seminarfinder/seminardetail/BE-18121006/

Virgillito, Alfredo; Bertermann, Britta; Wilkesmann, Uwe; Naegele, Gerhard (2015): Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung: Eine empirische Untersuchung. edition, 290. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.

Zentrum für Arbeit und Politik (2015a): Umfrageergebnisse „Entwicklung im Amt“. In: Blog Spurwechsel (Webblog). <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/umfrageergebnisse-entwicklung-im-amt/>

Zentrum für Arbeit und Politik (2015b): Materialien/Informationsmaterial. In: Blog Spurwechsel (Webblog). <https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/informationen/>

Zentrum für Arbeit und Politik (2018): Jahreskurs mit der IG Metall Bremen. www.uni-bremen.de/zap/zap-bildung/jahreskurs-mit-der-ig-metall-bremen/

Alle Links wurden zuletzt am 23. August 2018 geprüft.

INTERNETQUELLEN

Blog zum Praxisprojekt „Spurwechsel“

Der Blog gibt Informationen zum Praxisprojekt „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter*innen“ (Laufzeit Februar 2015 bis August 2016). Er dokumentiert die durchgeführten Werkstatt-Tage und stellt weitere Materialien zur Verfügung:

<https://blogs.uni-bremen.de/spurwechsel/ueber-das-projekt/>

Karrierewege und Karrieremuster von Betriebsratsmitgliedern

Auf der Homepage des Zentrums für Arbeit und Politik der Universität Bremen stellt sich das Projekt „Karrieremuster und Karrierewege von (ehemaligen) Betriebsratsmitgliedern im Spannungsfeld von beruflicher Entwicklung, betriebsrätlichem Engagement und persönlicher Biografie“ (Laufzeit Juni 2011 bis Mai 2014) vor:

<https://www.uni-bremen.de/de/zap/zap-forschung/abgeschlossene-projekte/karrieremuster-und-karrierewege-von-ehemaligen-betriebsratsmitgliedern/>

Studien zur Weiterbildung von Betriebsräten

In einer Reihe von kleineren Pilotstudien behandelte die Hans-Böckler-Stiftung zwischen 2003 und 2010 Fragen der Weiterentwicklung der Bildungsarbeit für Betriebsräte. Auf der Homepage der Stiftung können Ergebnisse zu Aufstiegsqualifizierungen, Anbietern von Weiterbildung, Weiterbildungsbeteiligung, Weiterbildungsinteressen und -ansprüche sowie zu Wissenserwerb und Lernverhalten eingesehen werden:

www.boeckler.de/33754.htm

AUTORINNEN

Simone Hocke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Arbeit und Politik der Universität Bremen und war Leiterin des Praxisprojekts „Spurwechsel – Gestaltung von Übergängen in der Bildungs- und Erwerbsbiografie betrieblicher Interessenvertreter/innen“. Sie ist Supervisorin (Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.) und Konfliktmoderatorin (Universität Hamburg). Seit 2004 ist sie Lehrbeauftragte unter anderem im Weiterbildungsstudiengang Arbeitswissenschaft der Universität Hannover. Ihre Forschungsschwerpunkte sind betriebliche Interessenvertretung, Lehr-Lern-Forschung und Konfliktforschung. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Weiterbildung und Beratung.

Julia Neuhof ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Bremen am Fachbereich 08 Politikwissenschaft und ihre Didaktik. Ihr Forschungsschwerpunkt ist empirische Lehr-Lern-Forschung in den Sozialwissenschaften. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der schulischen und außerschulischen politischen Bildung sowie der Erwachsenenbildung.

Betriebliche und gesellschaftliche Veränderungen wie der demografische Wandel oder die Flexibilisierung und Individualisierung der Erwerbsbiografie lassen in Betriebs- und Personalräten riskante Übergangskonstellationen entstehen: auf individueller und auf kollektiver Ebene, indem Freistellungen übernommen werden, Wissensträger*innen aus dem Gremium ausscheiden, neue Mitglieder nachrücken bzw. Nachrücker*innen fehlen. Wie können betriebliche Interessenvertretungen individuelle und kollektive Übergänge gelingend gestalten? Wie können Gewerkschaften und Bildungsanbieter sie dabei unterstützen?

Ob kommunizieren, Nachwuchs fördern, Kompetenzen erheben oder Perspektiven planen: Es gilt, eine systematische Übergangsgestaltung zu entwickeln und umzusetzen. Die Publikation stellt hierfür konzeptionelle Leitlinien und Handlungsschwerpunkte vor.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-311-9