

Betriebliche Mitbestimmung in Veränderungsprozessen

PD Dr. Guido Becke

BAuA-Fachveranstaltung

***„Veränderungsprozesse und Anpassungserfordernisse in der
Arbeitswelt. Lernen fördern – Beschäftigungsfähigkeit sichern***

Donnerstag, 02.10.2015

Gliederung

1. Der Betriebsrat als Institution betrieblicher Mitbestimmung
2. Der Betriebsrat als Akteur betrieblicher Gesundheitspolitik
3. Betriebsräte – Garanten gesundheitssensibler Reorganisation?
4. Der Betriebsrat als Promotor organisationaler Achtsamkeit
5. Fazit und Ausblick

1. Der Betriebsrat als Institution betrieblicher Mitbestimmung

Institutionelle Grundstruktur des Betriebsrats

(Kotthoff 1995; Tietel 2006)

- Autonome Interessenvertretung der Gesamtbelegschaft
- Orientierung am ökonomischen Betriebsergebnis
- Anerkennung lebensweltlicher Ansprüche (z.B. Gerechtigkeit)
- Kooperative Konfliktverarbeitung → sozialer Tausch
- Orientierung am Betrieb als Ganzes → Betriebsrat als ‚Grenzgänger‘

2. Der Betriebsrat als Akteur betrieblicher Gesundheitspolitik

Zentrale Funktionen des Betriebsrats

- Überwachungs- und Kontrollfunktion (BetrVG § 80 Abs. 1)
- Initiativfunktion (BetrVG § 80 Abs. 1, Nr. 2)
- Promotorenfunktion, v.a. durch Mitbestimmungsrechte (z.B. BetrVG § 87, Abs. 1), z.B. Gefährdungsbeurteilungen

→ Betriebliches Gesundheitspolitik als relevantes Handlungsfeld, aber auch Problem der „Rechtsdurchsetzung“

3. Betriebsräte – Garanten gesundheitssensibler Reorganisation?

Reorganisationsprozesse als Herausforderung für die Promotorenfunktion:

- ‚Concession Bargaining‘ als Verschlechterung der Arbeitsqualität
- Gefahr der personalen wie strukturellen Überforderung
- „Arbeitsschutzprobleme neuen Typs“
(Senghaas-Knobloch 2008, 41)

3. Betriebsräte im Reorganisationsprozess – Garanten der Gesundheitsförderung?

Zu: „**Arbeitsschutzprobleme neuen Typs**“:

- Psychosoziale Gesundheitsrisiken: Multifaktorielle Entstehungs- und Wirkungszusammenhänge
- Bedeutungsverlust / Relativierung von Gestaltungswissen
- Störung betrieblicher Sozialbeziehungen → Erwartungskonflikte: Integration, Gegenseitigkeit und Anerkennung, berufliche Identität, Vereinbarkeit
- Problematische Bewältigungsmuster in betrieblichen Leistungskulturen → Betriebsrat als Träger der Organisationskultur

4. Der Betriebsrat als Promotor organisationaler Achtsamkeit

→ Promotorenrolle aufgrund Betriebsorientierung

Organisationale Achtsamkeit = df. „Handlungskapazität von Organisationen und ihrer Mitglieder zur Ermöglichung von Selbstreflektion und Lernen im Umgang mit Gesundheit und (psychosozialen) Gesundheitsgefährdungen in permanenten Reorganisationsprozessen (Becke 2014, 99).

- Entwicklung und Stärkung von Gesundheitsressourcen
- Konstruktive Bearbeitung von Erwartungskonflikten
- Überprüfung problematischer Bewältigungsmuster

4. Der Betriebsrat als Promotor organisationaler Achtsamkeit

Voraussetzungen der Promotorenrolle

- Niveau der betrieblichen Gesundheitspolitik
- Relevanz betrieblicher Gesundheitspolitik im Betriebsrat
- Betriebliche Mitbestimmungskultur
 - Aufbau und Pflege eines kooperativen Verhandlungsraums: Betrieb als ‚gemeinsame Aufgabe‘

4. Der Betriebsrat als Promotor organisationaler Achtsamkeit

Potenziale des Co-Managements für die Promotorenrolle

Aushandlung von Rahmenbedingungen der Reorganisation

- Zieldefinition betrieblicher Reorganisation (inkl. Gesundheitsorientierung)
 - Verknüpfung von Reorganisation mit Prävention als Gegenleistung (z.B. Investition in BGF und Qualifizierung)
 - Definition von Qualitätskriterien der Reorganisation
 - Einflussnahme auf Auswahl externer Beratung
 - Vereinbarung und Mitgestaltung von Strukturen, Verfahren und Regeln der Reorganisation
- Gegenseitigkeit im Reorganisationsprozess

4. Der Betriebsrat als Promotor organisationaler Achtsamkeit

Verbindung von repräsentativer mit direkter Beteiligung

- Anerkennung von Beschäftigten als ‚Experten in eigener Sache‘ → Mitgestalten der Arbeitsqualität
- Reflektion problematischer Bewältigungsmuster
- Klärung von Interessendivergenzen in heterogener Belegschaft → Betriebsrat als Dolmetscher und Vermittler

Organisieren von Verfahren direkter Beteiligung, z.B.:

- ‚Geschützte Dialogräume‘ und Dialogkonferenzen
 - Gefährdungsbeurteilung und Arbeitszeitkontenregelung
 - Betriebliche Experimentierfelder
- Betriebsrat als Prozessgestalter

5. Fazit und Ausblick

Betriebsräte als Promotoren organisationaler Achtsamkeit:

- **Zentral**: Gegenseitigkeit als ‚fairer Tausch‘, Beteiligung und Erhalt von Stabilitätsankern
- Betriebliche Gesundheitspolitik als strategische Aufgabe
- Gestaltungsanspruch des Co-Managements
- Verbindung von repräsentativer und direkter Beteiligung
- Aufwertung nicht freigestellter Betriebsräte: Koordination direkter Beteiligung, z.B. in Steuerungskreisen
- Situative Handlungsflexibilität:
- Kompetenzentwicklung für die Promotorenrolle
- **Verlässlicher und entscheidungsmächtiger Gegenpart im Management**

5. Fazit und Ausblick

Ausblick: Kompetenzentwicklung

Heterogene Träger- und Angebotsstruktur für Betriebsräte
→ Bedarf an aufeinander abgestimmter Weiterbildung von Betriebsräten zur *gesundheitsorientierten* Gestaltung betrieblicher Reorganisation

- Bedarf an Entwicklung reflexiv-strategischer Kompetenzen und zur Förderung triadischer Kompetenz
- Lernen durch Erfahrungsaustausch unter Betriebsräten

Literaturtipps:

- Guido Becke (2014): Organisationale Achtsamkeit auf Erwartungskonflikte – Zur gesundheitssensiblen Gestaltung permanenter Reorganisation; in: ARBEIT, H. 2, S. 92-104
- Erhard Tietel (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: Edition Sigma
- Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber & Sandra Schmidt (2013): Organisationale Achtsamkeit – Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Kontakt:

PD Dr. Guido Becke

Universität Bremen

Institut Arbeit und Wirtschaft

E-Mail: becke@uni-bremen.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!