

# Bernhard Pöter/Walter Lochmann: Allroundjob Interessenvertretung

Wer sich in den letzten zwei Jahrzehnten für eine Tätigkeit als Betriebsratsmitglied zur Wahl gestellt und dann aktiv dieses Amt mit gestaltet hat, konnte ganz unterschiedliche Konjunkturen der öffentlichen Wertschätzung oder Geringschätzung erleben. Begleitet wurden und werden diese Wechselbäder mit einer nie endenden Auseinandersetzung über Aufgabenspektrum, Zuständigkeiten, moralische und organisatorische Verpflichtungen und gebotene Loyalitäten gegenüber den unterschiedlichen Akteuren in der betrieblichen Wirklichkeit.

Dass Betriebsräte als betriebliche Interessenvertretung kompetent, konfliktfähig und kommunikativ zu agieren haben, dürfte als Aufgabenbeschreibung auf breite Zustimmung stoßen. Wirft man einen Blick auf das Feld der gewerkschaftlichen Schulungs- und Bildungsarbeit, wird schnell klar, wie kontrovers die Antworten auf der „Anbieterseite“ sind. Als langjährig Aktive in der gewerkschaftlichen Bildungs- und Beratungsarbeit sind uns die Dilemmata der Verbindung konkreter Erfahrungen mit gesellschaftlichen Strukturen und Entwicklungen nur all zu geläufig. Die verbreitete Vorstellung, man könne erwünschtes betriebsrätliches Handeln durch pädagogisch beraterrische Arrangements gezielt herstellen, ist uns dabei zur Genüge bekannt. Die Versuche, „Betriebsräte – Typologien“ zu bilden, waren nur mäßig ziel führend, weil Betriebsrätehandeln dauernden Veränderungen unterliegt. Es reagiert situativ und ist nicht statisch. Allerdings waren diese Untersuchungen wichtig, weil deutlich wurde, dass Betriebsratshandeln von vielen Variablen abhängig ist: von der gewerkschaftlichen Macht und dem Organisationsgrad, von der Betriebsgröße und dem Führungsstil, von Milieus, aus denen sich die Beschäftigten rekrutieren und natürlich von der wirtschaftlichen Situation und den Managementstrategien. (1)

Der Gegensatz zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten bleibt als Interessenkonflikt bestehen, wird aber von zahlreichen anderen Einflüssen ausgeformt. Einige Beispiele: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Konfliktfeld zwischen Männern und Frauen, Eltern und Beschäftigten ohne außerberufliche Verpflichtungen, Zielvereinbarungen, leistungsabhängige Entgelte, Arbeitsschutz und „gute Arbeit“ oder die Flexibilisierung der Arbeitszeiten fordern Betriebsräte. In diesen Auseinandersetzungen agieren Betriebsräte häufig als einziger Akteur gegen die Partialinteressen von Shareholdern und Management, geraten aber ebenso häufig in die widersprüchlichen Interessen der –heterogenen- Belegschaften und der Gewerkschaften. Ein Beispiel aus der Arbeitszeitgestaltung, einem der Bereiche, in denen „ohne Betriebsrat nichts geht“. Die klassische Interessenvertretung nach dem Motto „Wir stimmen der Samstagsarbeit oder den Überstunden zu und erhalten dafür im Gegenzug die Entfristung von Leiharbeiter/innen oder die Übernahme von Auszubildenden oder die Erhöhung der Stundenkontingente von Teilzeitbeschäftigten“ findet in dieser Form kaum noch statt. So sind die Betriebsräte eher damit konfrontiert, dass Schutzbestimmungen zu Dauer und Lage der Arbeitszeit aus unterschiedlichen Motiven von den Beschäftigten ignoriert werden oder zur Rettung von Arbeitsplätzen unbezahlte Mehrarbeit (die sich als Reallohnsenkung auswirkt) verlangt wird und das Mitbestimmungsrecht droht ins Leere zu laufen.

In unserer langjährigen Arbeit mit Betriebsräten (vor allem im Bereich „BR- Coaching in Gruppen“) wurde und wird immer wieder deutlich, welch ungewöhnlich breite Spektrum an Aufgaben,

## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

Anforderungen und Erwartungen der verschiedensten Akteure in den betrieblichen Wirtschafts-, Herrschafts- und Sozialwelten, die Betriebsräte bedienen sollen. Vieles davon ist vorgegeben, entspricht gesetzlich definierten Zuständigkeiten und Rechten. Anderes erwächst beinahe naturgesetzlich aus den täglichen Auseinandersetzungen um Produktivität und Gerechtigkeit, wieder anderes definieren sie selbst als Aufgabe und ist geprägt von ihren moralischen, weltanschaulichen oder ideologischen Grundüberzeugungen. Schließlich beeinflussen, wie bei aller freiwillig übernommenen Arbeit, eigene Lebens- und Arbeitsinteressen die Übernahme und Gestaltung der Betriebsratsrolle.

Die Arbeit der Betriebsräte fußt in erster Linie auf den gesetzlichen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes, „fündig“ werden Betriebsräte auch in Schutzgesetzen (Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit, Arbeitszeit, Datenschutz) und den Instrumenten des Tarifvertrags. Grundsätzlich heißt es im BetrVG (§ 74) zwar, dass „Betriebsrat und Arbeitgeber über strittige Fragen mit dem ernststen Willen zur Einigung zu verhandeln“ haben und „Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten“ machen sollen – aber die gleichzeitige Dominanz wirtschaftlichen Handelns, die Renditevorgaben an das –häufig befristet eingestellte – Management engen den Spielraum für Betriebsräte ein. Dazu kommt, dass den Betriebsräten bei grundlegenden ökonomischen Weichenstellungen wie Produktinnovation oder Entscheidungen über Standorte und Investitionen dem Mitbestimmungsrecht entzogen sind.

Dennoch müssen (Konzern- und Gesamt) Betriebsräte die komplexe Realität an sich heranlassen: In den handelnden Personen kann sich diese objektive Ambivalenz als ein Hin- und Hergerissensein zwischen Allmachtsphantasien und Ohnmachtsgefühlen ausdrücken. Dem Hochgefühl (und den Verführungen) des Mittuns und Eingreifens in schicksalhafte Regelungen folgt häufig auf den Fuß das Erleben von tiefer Niedergeschlagenheit, Versagensgefühlen und Misserfolgsfällen. Wir haben diese Schwankungen daher nicht als individualpsychische Besonderheiten eines bestimmten Menschenschlags miss zu verstehen, sondern als Begleiterscheinungen einer Dynamik in den Betrieben, die aus den „objektiven“ Rollenzuweisungen und den Machtverhältnissen selbst erwächst.

Wer sich in Zeiten der Krise, bei überstandenen Stilllegungsplänen oder bei gelungenen Betriebsrettungen heute noch im Rampenlicht des Volkstribuns sonnt, kann womöglich morgen schon hart an die Grenzen seiner Einflusschancen gestoßen werden (oder: auf seine Einflusslosigkeit zurückgeworfen werden), weil Investitions- und Umstrukturierungsentscheidungen aus der Ferne Fakten schaffen, gegenüber denen die einzelnen Betriebsräte machtlos sind, in deren Gefolge sie aber gerufen werden als Notärzte für die Bewältigung einzelner Härtefälle.

Das Spektrum von Sozialarbeit, Seelsorge und Krisenbegleitung beansprucht dann die Persönlichkeit der Interessenvertreter in einer Weise, die sie oft selbst an den Rand ihrer Kräfte bringt. Die fordernde Verführung (verführerische Aufforderung) zum Ersatzmanager auf Zeit, verbunden mit prekärem narzisstischem Gewinn, kennt nur eine kurzfristig orientierte Bauweise. Ihre Gebäude sind in aller Regel auf Sand errichtet.

Eine Besonderheit in der ambivalenten Rollendefinition der Betriebsräte ist häufig anzutreffen, seit dem die Götzendämmerung des neoliberalen Hypes eingesetzt hat. Sozial und verfahrenspraktisch überforderte

## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

(Jung)-Manager, die kurz zuvor noch die Betriebsräte als ewig gestrige Bremser und von der schönen neuen Welt längst obsolet gemachte, antiquierte Institution verspottet haben, eilen hilfeschend und mit geradezu kindlichem Forderungsgestus zu eben diesen armseligen Betriebsratsgesellen und gehen sie um Rettung in konflikthaften Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern an. Hier wird die Metapher vom Notarzt genauso aktuell wie bei den Strukturentscheidungen, wenn über Kurzarbeitsverfahren die Fortexistenz des Betriebs und die Beibehaltung einer qualifizierten Belegschaft ohne das Know How und den Einfluss der Betriebsräte gar nicht zu bewerkstelligen wäre.

Die Verbetrieblichung der Tarifpolitik hat der Betriebsratsrolle noch zusätzliche Anforderungen und Handlungsnotwendigkeiten zugemutet. Waren die Debatten um „betriebsnahe Bildungsarbeit“ noch von der Hoffnung genährt, die Machtbalance von Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften zugunsten dieser Gruppen zu verlagern, kommt die Verbetrieblichung zweiseitig daher, nämlich auch als Ausdruck der wirtschaftlichen Krise. Sogenannte tarifliche Öffnungsklauseln sollen betriebspezifische Regelungen ermöglichen oder durch -zeitweises- Absenken von Entgelten und/oder Verlängerung von Arbeitszeiten Standorte „retten“ (oft genug nur eine bestimmte Renditeerwartung) und Arbeitsplätze sichern. In der Tat führt dies zu einem höheren Interesse an Tarifpolitik bei den Beschäftigten und einem Mitgliederzuwachs bei den Gewerkschaften, dennoch agieren Betriebsräte im Bewusstsein, dass das Absenken tariflicher Standards auf mittlere und längere Sicht in der gesamten Branche zu einer Rutsche nach unten führen kann, weil –vereinfacht gesagt- „Arbeit immer billiger wird“. Ob dies durch die Stärkung der Gewerkschaften auf Dauer ausgeglichen wird, bleibt eine spannende Entwicklung.

Die „Einladung“ zu einem Bedeutungs- und Einflussgewinn der betrieblichen Interessenvertreter begleitet von dem oft als bedrohlich erlebten Risiko des Scheiterns bei den Verhandlungen mit den Arbeitgebern. Die Isolation der Betriebe wird ja nicht mehr wettgemacht durch kollektive Aktionen von auch politisch hörbaren Großorganisationen. Vielmehr laufen die örtlichen Betriebsräte Gefahr, sich aufzureiben zwischen den verständlichen Sicherheitserwartungen der Belegschaften und den mit Stilllegungs- und/oder Verlagerungsdrohungen versehenen Forderungen des Managements nach Leistungskürzungen. Betriebsräte mittlerer und kleinerer oder in strukturschwachen Gebieten operierender Betriebe stehen dann auch noch als Verlierer und Einknicker da - auch weil die medial und gesellschaftlich vermittelte Aufmerksamkeit den Großbetrieben und kaum den Zulieferern oder „kleinen Klitschen“ gilt.

Dennoch - was sich im beruflichen Leben, in den Auseinandersetzungen und Kämpfen engagierter Arbeitnehmer-Vertreter abspielt, nötigt uns Respekt ab. Im Folgenden werfen wir einige Blicke „Schatten“ und „Licht“ einer sozialen Elite. Über deren , Mut, Hartnäckigkeit, Standhaftigkeit und Durchhaltevermögen in engster Nachbarschaft mit der Angst, der Anfechtung, der Kraft- und Mutlosigkeit bis hin zu gelegentlicher Verzweiflung. Welchen vielfältigen Krisen Betriebsräte ausgesetzt sind, von denen die öffentliche Berichterstattung häufig genug schweigt, und wie sie sich behaupten müssen oder können, soll nun angesprochen werden.

### *I Schatten*

## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

Wer immer sich aufmacht, sei es geplant oder spontan, kalkuliert oder instinktiv, als Arbeitnehmer und schließlich als Betriebsratsmitglied in verantwortlicher Position die Rechte derer einzufordern und zu vertreten, denen diese Rechte in der Berufs-Realität von weit Mächtigeren verwehrt werden, der wird sich bald mit Widerstand auseinander zu setzen haben, von dem die eigene Persönlichkeit harten Bewährungsproben ausgesetzt wird. Das gilt auch dann, wenn diese Rechte lange schon in Gesetzen, Verträgen oder in anderen kulturellen Praktiken vorgesehen und „garantiert“ sind.

Dabei muss sie/er sich dauerhaft außergewöhnlichen Belastungen bis hin zu massiven Beeinträchtigungen der seelisch-körperlichen Gesundheit stellen. Das steht hinter den hier vorliegenden Berichten und zwischen den Zeilen.

Es drängt sich uns die Frage auf, welche Unterstützung diese Personen dann erhalten, welche äußeren und inneren Freunde und Helfer zur Stelle sind, wenn sie unter dem Druck der Umwelt in Selbstzweifel getrieben werden. Das beginnt mit öffentlichen Angriffen und Drohungen von Arbeitgeberseite bis hin zu kritischen Stimmen, Infragestellung, Vorwürfen und sogar Anfeindungen auch aus den eigenen Reihen, sogar von nahen Kollegen.

Wer ist zur Stelle, wenn sich Gefühle der Einsamkeit, der Verlassenheit ins Zentrum ihres Erlebens vorschieben und als immer wiederkehrende Grundmissgestimmtheit die Lebensfreude untergraben?

Aber welche Belastungen sind es denn, die zum Alltag dieser „Alltagshelden“ gehören?

Zu erwähnen sind zunächst die Vielzahl von Stühlen, zwischen die zu setzen sich genötigt sieht, wer es als Arbeitnehmer-Vertreter seinen unterschiedlichen Wählergruppen in der Belegschaft recht machen will und zudem noch versucht, es mit dem Management nicht zu verscherzen.

Wer Entlassungen, faktischen Leistungskürzungen, der Streichung von Lohn- und Gehaltsbestandteilen in regelmäßigen, der Schadensbegrenzung dienenden Abkommen zustimmen muss, wird von Befürchtungen um das eigene Ansehen und die eigene Wiederwahl heimgesucht. Schuldvorwürfe aus den Belegschaften sind ohnehin an der Tagesordnung in Entscheidungslagen, die regelmäßig auf Dilemmas zwischen Stillhalten und „Gerechtigkeit“ hinauslaufen. Wer seine Unterschrift schon einmal unter Abkommen setzen musste in dem klaren Bewusstsein, dass diese Vereinbarungen ernstzunehmende Einbussen für die Arbeits- und Lebensperspektive leistungsfähiger Familien-Mütter und Väter bedeuten, der/die hat auch mit dauerhaften Gewissenbissen und steten schlaflosen Nächten Bekanntschaft gemacht. Oft genug ist dabei die Geringschätzung und zwischenmenschliche Ignoranz gewisser Management-Karrieristen zu ertragen, die feine oder grobe Abfertigung der Arbeitnehmer-Vertreter aus einer Pose zur Schau gestellter Überlegenheit, welche häufig genug die erpresserische Machtausübung begleitet: „Unterschrift oder Betriebsverlagerung oder Betriebsschließung!“

Gegen diese Infragestellungen und auch Angriffe von vielen Seiten die Selbstachtung aufrechtzuerhalten ist häufig eine Gratwanderung. Ohne innere Gewissheiten aber führt das Weitermachen direkt in die Depression oder andere seelische, selbstzerstörende Beschädigungen. Als innere Gewissheiten, die auch in Krisensituationen nicht verloren gehen, können wir im Gespräch mit diesen Personen immer wieder starke Wertbindungen nach Gerechtigkeit ausmachen, ein ausgeprägtes Gefühl auch für die eigene Würde

## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

und den wohl früh entwickelten Impuls, für die eigene und fremde Würde sich einzusetzen, sich nicht beschädigen zu lassen. Das scheint ein starker Teil ihrer Identität, ihres Selbstkonzepts zu sein.

Dabei müssen wir uns dennoch bewusst machen, dass in anderen Fällen die Interessenvertreter der Arbeitnehmer geflüchtet sind und flüchten, bisweilen in Krankheit, oder aber ihr Amt aufgeben, vor den Umständen kapitulieren, nicht zuletzt um ihre körperliche Gesundheit und seelische Identität retten zu können.

Die herausgehobenen Arbeitnehmer-Vertreter geraten oftmals in Lebens- und Entscheidungssituationen, bei denen sie zwischen den Rollen des Retters im Rampenlicht einerseits und der an der betrieblichen Realität gescheiterten Existenz andererseits einen Tanz auf dünnem Seil bestehen müssen. Die Situation stellt sich für sie dann so dar, dass sie entweder scheitern, wenn sie an ihren verinnerlichten Wertvorstellungen festhalten, oder aber auf andere Art, wenn sie diese verraten.

Wenn sie in ihren Betrieben eine Handlungslinie zwischen Belegschaften und Unternehmensleitung durchhalten wollen, die von keiner Seite eindeutig gestützt wird und von einer äußeren Medienlandschaft allenfalls geringfügige und wenig stabile Unterstützung erfährt, dann müssen sie auf soziale Kontakte zurückgreifen können, die außergewöhnlich tragfähig und verlässlich sind.

Diese gibt es aber nicht gratis. Sie setzen eine Charakterstruktur und oder ein soziales Umfeld im persönlichen Lebensbereich voraus, welches die mangelnde äußere Anerkennung ersetzt und zumindest vorübergehend genügend Rückhalt bereitstellt.

## II Licht

### - Ziele und Ideale

Schwierige Lebenssituationen können wir immer dann besser bestehen, wenn wir stark von Zielvorstellungen angezogen werden und auf dem Weg dorthin schon Zuwendungen erfahren, kleinen, aber sicheren Lohn.

Manche Interessenvertreter/-innen, die den Einsatz für die Belange der sozial schwächeren Seite ernst nehmen und über längere Zeit durchhalten, mögen sich auf Vorbilder stützen und womöglich angetrieben sein von verinnerlichten Idealvorstellungen vom Helfer, ähnlich einem Robin Hood im Dienste der Schwachen.

Einige führen allerdings in ihrer Betriebsratstätigkeit fort, was sie schon früh als für andere sorgende, verantwortungsvolle Rolle in der Familie übernommen hatten oder übernehmen mussten und nun weiterhin ausführen wollen. Dies wird sehr häufig von den befragten Frauen angeführt, manchmal auch von männlichen Interessenvertretern. Es scheint einen festen Bestandteil ihrer Persönlichkeit darzustellen. Manche Frauen, mussten schon früh einen oder beide Elternteile bei den Geschwistern ersetzen, wurden zu „Macherinnen“, und verbinden ihr Verantwortungsgefühl für andere mit einem Selbstideal des sozialen Aufstiegs, einer nie versiegenden Weiterbildungsorientierung, die getragen wird von der Vision eines besseren Lebens. Dabei verlangt ihre Selbstachtung, sich nicht mit entsagungsvollem Dienen zufrieden zu geben, sondern vielmehr eine soziale Rolle und den dazugehörigen geachteten sozialen

## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

Status anzustreben, bei dem das für-andere-Dasein mit der Erfüllung eigener Entwicklungswünsche zusammenpasst. Diese Dynamik zwischen Bildungs- und Gerechtigkeitsimpulsen finden wir bei etlichen dieser „Alltags- Helden“ als stabile Triebfeder ihres nachhaltigen Einsatzes.

Ihr Engagement scheint so nicht nur „für andere“, sondern auch „für sich selbst“ notwendig oder zumindest für ihre Selbstachtung vorteilhaft zu sein.

### **- Anziehungskräfte in der Interessenvertretung - Gestaltungsmöglichkeiten**

Die Betriebsratstätigkeit bietet einige Entwicklungschancen, welche vor allem durch ihre Vielfältigkeit und den Reichtum an sozialer Erfahrung gegeben sind. In den damit verbundenen Aufgabenstellungen bieten sich Gestaltungsspielräume, wird eine relative Unabhängigkeit gegenüber Arbeitgeberweisungen gewährt, die in den Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten gesetzlich verankert sind. Wer daher als Betriebsratsmitglied Verbesserungen für seine Wähler erzielt, erfährt sich (bzw. das Gremium) als selbst initiativ und zumindest mit-gestaltend in Handlungsfeldern, die ansonsten aus der Arbeitnehmer-Perspektive ausschließlich „von oben“ vorgegeben werden. Sie/er macht positive Erfahrungen von Selbstbestätigung und gelegentlich Genugtuung, die in vielen „Jobs“ kaum möglich sind. Zudem sind Betriebsratsmitglieder aufgrund ihrer Rolle gehalten mit Personen Kontakt aufzunehmen und sich mit diesen in verantwortlicher Position auseinander zu setzen, zu denen sie in ihrer begrenzten Stellentätigkeit niemals Zugang gehabt hätten. So können sie Erfüllung finden in Funktionen, bei denen sie gleichermaßen für andere etwas erreichen und selbst in gesellschaftlich höher bewerteten Handlungsfeldern als aktiv Handelnde sich erleben. Dabei kann ihnen Anerkennung als Gesprächs- und Verhandlungspartner zuteil werden.

Auch der Austausch unter ihresgleichen in überbetrieblichen Zusammenhängen bringt eine Ausweitung des Gesichtsfeldes, welche weit über das hinausgeht, was die Mehrzahl der Arbeitsplätze hergeben würde. Aber auch der Abwechslungsreichtum der Herausforderungen, das breite Spektrum von Themenstellungen, Arbeitsfeldern und Verhaltensvarianten, die den aktiven Interessenvertretern sich darbieten, können für mancherlei Enttäuschung entschädigen.

### **- Unterstützung und Hilfe für die Helfer**

Der Business-Zeitgeist ist derzeit schnell bei der Hand mit mitleidigen Urteilen über „Gutmenschen“, die sich angeblich tölpelhaft gegen den Trend aufreiben in kämpferischen Auseinandersetzungen, die so gar nicht angesagt sind.

Gegen diese atmosphärische Geringschätzung dürfte es für die Arbeitnehmervertreter kaum ausreichend sein, sich ausschließlich auf ein gesundes Selbstwertgefühl stützen zu können. Für viele ihrer Wähler sind sie Identifikationsfiguren, Symbolträger für die eigene Stärke und Würde, und es wird erwartet, dass sie standhaft und verlässlich bleiben.

Umso lebenswichtiger wird für diese herausgehobenen Vertreter selbst daher die Erfahrung der Solidarität anderer Menschen. Wenn einzelne alltägliche Aktionen gelingen, die von außen betrachtet als

## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

nur geringe Verbesserungen eingeschätzt werden, können diese für die Betroffenen trotzdem einen Schub an positiver Selbstwahrnehmung mit sich bringen. Das gilt vor allem dann, wenn es gelingt, gegenüber „gefürchteten“ höhergestellten Vertretern der Gegenseite ernst genommen zu werden und Verhandlungserfolge zu erzielen.

Aber auch diese Erfahrungen müssen „gespeichert“ und gesichert werden.

Die Probleme der Isolation mit ihren gefährlichen Folgen können wohl dort noch am besten vermindert oder ganz vermieden werden, wo die Interessenvertreter das Gespräch mit der Belegschaft zum festen Bestandteil ihres Alltags gemacht haben. Das sichert sie nicht nur „politisch“ besser ab, es sorgt auch für nötige Korrekturen eigener Wunschphantasien, kann Vertrauen schaffen und stabilisieren und lässt die Betroffenen einen durchaus sinnlich wahrnehmbaren Rückhalt erleben, der eine wirksame Vorbeugung gegen seelische und soziale Beschädigungen darstellt.

Wo dies nicht gelingt, werden sie von oft lang anhaltenden quälenden Selbst-Zweifeln heimgesucht, die nur mit einem von außen ermöglichten Abstand und durch einen Wechsel der Blickrichtung auf ihre Praxis überwunden werden können. Dabei nehmen die Betroffenen gewissermaßen an einem anderen (seelischen) Ort Platz, so dass ihre Selbstachtung nicht mehr so stark von den kaum zu kalkulierenden Ausgängen der aktuellen Machtkämpfe abhängig ist.

Umso wichtiger ist es bei dieser Tätigkeit, sich regelmäßig auch kleiner Erfolge zu vergewissern, die Ausweitung des eigenen Blickwinkels und den Zugewinn an sozial sinnvoller Erfahrung zu sichern im Austausch mit Gleichgesinnten.

Es hat sich in der Unterstützung von Interessenvertretern der Arbeitnehmer als hilfreich erwiesen, wenn diese in stabilen Gesprächs- und Weiterbildungsgruppen ihre Ideen und Befürchtungen, ihre Erfolge und Enttäuschungen, ihre Belastungen und Erwartungen austauschen und klären können. Das wird produktiv genutzt im Rahmen von kritischer Analyse und Beratung ihrer Alltagspraxis. Die Anregungen und die Zuwendung, welche Teilnehmer solcher Gruppen, erhalten, dienen nicht nur der kreativen Weiterentwicklung ihrer Praxis, sondern sind oft überlebenswichtig für das Überstehen von Krisen.

Im geschützten Raum kann Bestätigung, vor allem aber Resonanz und Anerkennung erlebt werden, wenn sie die Erfahrung machen, dass sie mit ihresgleichen viele gute wie schlechte Erlebnisse und Umstände teilen. Kritische Aufarbeitung und Ermunterung können dabei Hand in Hand gehen. Die gewerkschaftliche Bildungsarbeit kann diese Voraussetzungen schaffen.

Wie stark auch immer die in der eigenen Lebensgeschichte erworbenen Ideal-Selbstbilder, die „Kümmerer“-Rolle und deren Begleitung, die moralischen Antreiber wirken mögen - die Unterstützung von außen muss organisiert werden. Einige bringen eine besondere Begabung mit, Sachverstand und Einfluss zu mobilisieren, der dringend für nicht-zerstörerische Lösungen betrieblicher Probleme gebraucht wird. Sie schaffen es auch durch ihre persönliche Ausstrahlung und Kompetenz, wirkungsvolle Unterstützer aus Verbänden und Politik für ihre Sache zu gewinnen.

Manche geraten bei der notwendigen Öffentlichkeitsarbeit in die Versuchung, ihre Anerkennung nunmehr

## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

an die Bestätigung in Medienauftritten zu binden und laufen dann leicht Gefahr, von den schnell wechselnden Konjunkturen medialer Aufmerksamkeit abhängig zu werden, ein prekäres Bündnis allemal.

Ein nicht weniger heikles Kapitel wird aufgeschlagen, wenn die ursprüngliche Linie des Einsatzes für andere, des bisweilen auch lustvollen Kampfs für das allgemein Gute abgelöst wird durch reale Verführungen, nicht nur zu öffentlichem Prestige, sondern auch nach materiellen Gütern, Abfindungen etwa in ungewöhnlicher Höhe oder Beförderungen in „Führungspositionen“ auf der Gegenseite.

Solche Angebote versprechen nicht nur schnelle Linderung seelischer Schmerzen, sind nicht nur Balsam für ein bedürftig gewordenes Selbstwertgefühl, sondern scheinen auch den endgültigen Ausstieg aus einem Leben in existentieller Sorge zu bringen.

Kaum einer der in unseren Coachings und Kursen teilnehmenden Personen dürfte diese Möglichkeit entgangen sein, einigen wurde sie direkt angetragen. Die Sirengesänge vom goldenen Handschlag, von der „anständigen“ und vor allem „realistischen“ Lösung, die auch die eigene Familie, Partnerschaft und die Gesundheit bewahren hilft, dürften des Öfteren Verbündete gefunden haben, nicht nur innerseelisch in den Regungen, die für die Selbsterhaltung, die gesunde Selbstliebe und den Trost zuständig sind, sondern auch in der sozialen, privaten Umgebung unserer „Helden“. Nahestehende Menschen raten oft und mit guten Gründen dazu, sich nicht „sinnlos“ zu verrennen und zu verbrennen.

In der Begleitung exponierter konsequenter Interessenvertreter habe ich des Öfteren miterleben können, dass diesen (auch gesundheitlich belasteten) Betriebsratsvorsitzenden durchaus gut gemeinte Vorschläge von sozialpartnerschaftlich orientierten Management-Vertretern mit attraktiven Angeboten unterbreitet wurden. Diese hätten nicht nur einen sozialen Aufstieg bedeutet, sondern haben die Betroffenen gerade auch bei ihren tiefer sitzenden Selbstidealen und Selbstverwirklichungswünschen angesprochen. Oft hätten sie - in der Phantasie der Betroffenen- die direkte Lösung alter Selbstzweifel und vor allem die Erfüllung „ererbter“, von den Eltern mitgegebener „Lebensaufträge“ bringen können. Wenn sie diesen Verlockungen dennoch widerstanden haben, muss das Gründe haben, die wir kaum an der Oberfläche ausmachen können. Auch unterstützende Gruppen wie oben angedeutet können im Zweifelsfall den/die Betroffenen nicht daran hindern, die Seite zu wechseln.

Es scheint, dass so manche dieser Interessenvertreter ein über mehrere Generationen in der Familie weitergegebenen „geheimen Fahrplan“, ein Auftragspaket mit sich tragen, das sowohl Forderungen nach Gerechtigkeit als auch solche nach sozialem Aufstieg in sich vereinigt. Nicht wenige verbinden berufliche Weiterqualifizierung, Anstrengungen zur eigenen Weiterbildung lebenslang mit Ansprüchen nach Einsatz für die Gerechtigkeit und die Schwächeren. Dies sind zwei unterschiedliche, aber bisweilen vereinbare Wege zur Überwindung der „Niedrigkeit“, auch: der Erniedrigung.

Wer bei solchen charakterlichen Voraussetzungen dann in der Lage ist, zu den erwähnten Angeboten der Gegenseite „Nein“ zu sagen, ohne dabei zu verbittern, unter dauerhaften Selbstvorwürfen zu leben und womöglich darüber krank zu werden, der/die muss über einen Rückhalt verfügen und über Reserven, welche solcherlei seelischen Luxus ermöglichen. Er/Sie bedarf hierzu funktionierender Gegenobjekt-Beziehungen, welche die Lücke ausfüllen, die von dem ausgeschlagenen Angebot aufgetan wurde. Das



## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribüne, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

gilt gerade auch dann, wenn zum Zeitpunkt der Alternativ-Angebote nicht zu klären ist, ob diese ernsthaft und gedeckt sind oder lediglich taktische Finten der Gegenseite darstellen. Solche „Gegenobjekte“ können stabile gesellschaftspolitische Überzeugungen sein, aber auch Freundeskreise, sportliche oder künstlerische, also kulturelle Betätigungen und stabile Gewohnheiten, die dem Erhalt der eigenen Gesundheit und der sozialen Anbindung dienlich sind. Auch hierin kann die gewerkschaftliche Bildungs- und Beratungsarbeit lohnende Hilfestellung leisten.

### III Offenes Ende

Die Kolleginnen und Kollegen, die sich einer konsequenten Betriebsratsarbeit verschreiben, haben sich entfernt von den Zwängen des Nachbetens und Mitmachens, sind allein durch ihren querliegenden Blickwinkel auf die Zustände in ihrer Umwelt schon eine Provokation, riskieren den Ausschluss, weil sie allen anderen, uns eben zeigen, dass es auch anders geht. Das erzeugt Scham und zu deren Abwehr Wut bei all denen, die sich durch das Beispiel anderer mit der Tatsache konfrontiert sehen, dass es trotz allem Alternativen gibt zu Resignation und einer Bequemlichkeit, die vielen längst so unbequem wurde, dass sie der dauerhaften, gar zwanghaften Ablenkung bedürfen.

Wut und kaum versteckten Neid haben diese Vorreiter ebenfalls auszuhalten, und sie müssen gute Miene dazu machen, wenn sie überhaupt eine Chance haben wollen, von denen unterstützt zu werden, zu deren Unterstützung sie doch angetreten sind. Dabei hilft ihnen der spontane Beifall, Zeichen von Erleichterung bis hin zur stillen Begeisterung derjenigen, die nur darauf gewartet zu haben scheinen, dass endlich jemand den Mund in die richtige Richtung auf tut, dabei standhaft bleibt und sich nicht verbiegen lässt. Diese Personen erhalten oft eher im Verborgenen Zuspruch und Zeichen der Anerkennung von solchen, die es nicht wagen, ihnen öffentlich zuzustimmen.

Wenn sie die Möglichkeit haben und nutzen, ständigen Kontakt und Aussprache mit ihren Wählern zu halten und zu pflegen, erleben sie neben Zweifeln auch Rückhalt, lichte Momente schon vor gelegentlichen Etappensiegen.

Im Rückblick können sich Lebensabschnitte, auch wenn diese äußerlich mit einer Niederlage endeten, als die menschlich reicheren darstellen, als bedeutsamer für die Persönlichkeit.

Es kann ihnen auch die gefestigte innere Gewissheit helfen, dass nur aufrecht zu leben sich lohnt, zumindest für sie selbst es keine vernünftige Alternative gibt. „Wenn ich das hier nicht mehr mache, dann bin ich nicht mehr ich selbst“, hört man gelegentlich. Diese vielleicht nur gefühlte Gewissheit bestärkt sie dann in ihrem riskanten Einsatz für einige Grundwerte, die in breiten Teilen der prekären Arbeitswelt weg-reguliert zu sein scheinen, auch wenn die Folgen des neoliberalen Wirtschaftens deutlich werden und es scheint, als wären immer weniger Arbeitnehmer/innen und Bürger/innen bereit, sich gegen die „unfreiwillige Kostenübernahme“ zu wehren.

Die Außenwelt kann aber auch, sofern sie den Mut hierzu aufbringt, diese Personen wahrnehmen als Boten eines sozialen Ortes, der quer steht zu den Koordinaten des Zeitgeistes, zu Ego, Ellbogen und Erfolgsjagd.

## 01-12: Betriebsräte: Co-Manager, Volkstribune, Notärzte?

von: Dr. Bernhard Pöter (Trainer und Coach) | Walter Lochmann (Arbeitszeitberater) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

Das gibt uns dann begründeten Anlass zu einer beinahe verloren gegangenen Haltung - zu Hoffnung.

1) Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering 1994 (mit Verweisen auf die Arbeiten von Müller-Jentsch)

## Litratur

Lochmann, Walter (2003): „Arbeit fairteilen – Perspektiven eines demografischen Arbeitszeitmodells“, FR vom 06.12.2003

Pöter, Bernhard (2005): Coaching – eine Möglichkeit, die Arbeit von Betriebsräten nachhaltig zu stärken. In: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) Heft 5, Mai 2005, S. 291-295

Pöter, Bernhard (2011): Coaching-Gruppen für Betriebsratsmitglieder – Zu Anlässen, und Arbeitsweisen in der aktuellen Situation von Betriebsräten, in: E. Tietel, R.Kunkel (Hrsg.) Reflexiv-strategische Beratung, Wiesbaden 2011, S.187-205

Pöter, Bernhard: Die Schatten der Helden – ihr Licht, in : A. Drinkuth. Eine soziale Elite – die Betriebsräte, Marburg 2010