

Betriebsrat oder Supervisor?

Verführungen und Rollenklärungen in der supervisorischen Arbeit
mit Betriebsräten

Seminararbeit im Rahmen des ULG Supervision/Coaching (Jg. 2008 – 2012)
an der Naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Salzburg

Betreuerin: Mag. Angela Gotthart-Lorenz

Abgegeben von: Mag. Eberhard Siegl

Inhalt

1.	Mein persönlicher Zugang zur supervisorischen Arbeit mit Betriebsräten	3
2.	Forschungsfrage, Hypothesen und Aufbau der Arbeit	5
3.	Die Positionen des Betriebsrats und des Supervisors im Vergleich.....	7
	a. Triadische Verhältnisse	12
	b. Ausschlussbeziehungen	14
	c. Setting	14
4.	Rollenberatung für Betriebsräte und die Rollen des Organisations-Supervisors – zwei unterschiedliche theoretische Hintergründe.....	17
	a. Rollenberatungskonzepte für Betriebsräte im Vergleich.....	18
	b. Techniken und Methoden der Rollenberatung.....	23
	c. Die Rollen des Supervisors in Abgrenzung zur Rollenberatung für Betriebsräte.....	27
5.	Überprüfung der Hypothesen.....	29
6.	Literatur.....	30

1. Mein persönlicher Zugang zur supervisorischen Arbeit mit Betriebsräten

Das Thema meiner Seminararbeit resultiert aus meiner eigenen beruflichen Biografie, denn ich bin selbst seit 2 Jahren Betriebsrat. Dieses Amt nahm ich an, ohne groß über mögliche damit verbundene Auswirkungen nachzudenken, da ich vorher aus den Beobachtungen meiner Vorgänger annahm, es handele sich um ein formales Amt, das „halt irgendwer übernehmen muss“, damit Rituale wie das alljährliche Betriebsratsfest mit den Ehrungen für Dienstjubilare oder die Herausgabe der Betriebsratszeitung gewahrt bleiben. – Ich staunte daher gleich zu Beginn nicht schlecht, als ich feststellte, dass es durchaus nichts Rituelles an sich hat, mit einem knausrigen Arbeitsgeber über Lohnerhöhungen zu verhandeln und dann die mageren Ergebnisse vor der Belegschaft vertreten zu müssen oder dass das Einfordern von Betriebsvereinbarungen ein zäher Kampf ist, der nicht zuletzt gegen die starre Beharrlichkeit von nicht legitimierten Gewohnheiten geführt werden muss. Schon nach einem halben Jahr als Betriebsrat war klar, dass diese Tätigkeit keinesfalls nur ein formales Amt ohne Inhalt ist und vor allem, dass sich meine Rolle, mein Auftreten gegenüber der Geschäftsführung und vice versa das Verhalten der Geschäftsführung mir gegenüber stark verändert haben. Auch die Kollegenschaft trug auf einmal Erwartungen an mich heran, die über das Ausfüllen formaler und ritueller Dienste weit hinausgingen. Als dritten Effekt ergab sich eine zunehmende Zeitknappheit, die es immer schwieriger machte, allen Aufgaben und Anforderungen im erforderlichen Ausmaß nachzugehen und dabei gleichzeitig noch die „normale“ Arbeit zu tun.

Zu Beginn war es sehr hilfreich, Unterstützung eines erfahrenen, schon pensionierten Betriebsrats zu bekommen, der sich bereit erklärte, uns „Neulingen“ unter die Arme zu greifen. Anfangs war die Unterstützung durch unseren Mentor vor allem fachlicher Art, wir erfuhren viel über unsere Rechte und Möglichkeiten. Im Nachhinein wurde mir aber bewusst, dass unser erfahrener Kollege auch als „Role Model“ fungierte und uns mit seiner Vorbildfunktion dabei beeinflusste, wie wir unsere eigenen Identität als Betriebsräte formten.

Als herangehender Supervisor stelle ich mir an dieser Stelle die Frage, ob es nicht sinnvoller gewesen wäre, die für uns so dringende Rollenklärung besser durch supervisorische Begleitung zu erarbeiten, anstatt sich mehr unbewusst als bewusst an unserem „Role Model“ zu orientieren. Dazu wäre es notwendig, zwischen fachlichem Input und supervisorischer Rollenklärung zu trennen. Zudem wäre eine Bearbeitung der Kooperationsbeziehungen im Betriebsratsteam mit Hilfe von Supervision hilfreich gewesen, da sich z.B. Konflikte, die wir mit der Geschäftsführung ausfochten, in unser Team hinein spiegelten. Dies konnte unser Mentor natürlich nicht leisten, es wäre aber durchaus hilfreich und vor allem auch sinnvoll gewesen, auch diese Reflexionsarbeit durchzuführen. Hier sehe ich auch

die Grenze zwischen fachlichem Input und der Reflexionsarbeit im Beratungssystem, wie es bei einer Supervision zur Verfügung gestellt wird.

Noch ein Zusatz bezüglich der Unterstützung durch einen Supervisor: Ich sprach unseren Mentor auf die Möglichkeit von Supervision an, worauf er mir ganz klar zu verstehen gab, dass dies nichts bringe, weil wir ja durch einen Supervisor keine fachlichen Inputs bekämen, die allein für unsere Arbeit wichtig und sinnvoll seien. Ein Supervisor könne uns bei der Bewältigung unserer Arbeit nicht helfen, weil er sich mit rechtlichen Belangen und den Feinheiten der Lohnverhandlungen gar nicht auskenne. Diese Antwort erklärt sich auch aus seiner Geschichte, da er selbst die Aufgabe des Betriebsratsvorsitzenden übernahm, ohne darauf vorbereitet zu sein oder begleitet zu werden.

Aus den oben geschilderten Erfahrungen heraus interessiert mich die supervisorische Arbeit mit Betriebsräten sehr, ich möchte es gerne versuchen, künftig als Supervisor mit Betriebsräten zu arbeiten. Dazu ist es aber auch wichtig, meine eigenen Erfahrungen, die ich als Betriebsrat gemacht habe, von meiner supervisorischen Arbeit zu trennen bzw. mir genau zu überlegen, wie ich mit meinen spezifischen Erfahrungen und bereits erlebten Rollen im konkreten Supervisionsprozess möglichst professionell umgehen kann. Hier stellt sich für mich eine Reihe von Fragen, denen ich im Rahmen dieser Seminararbeit nachgehen möchte:

- Wo bin ich als Betriebsrat positioniert, wo als Supervisor eines Betriebsratsteams? Wo finden sich Gemeinsamkeiten, die eine Rollenkonfusion bewirken können? Wie kann ich einer Konfusion vorbeugen?
- Für welche Rollen-Verführungen bin ich mit diesem Hintergrund anfällig?
- Kann/darf ich mein als Betriebsrat erworbenes fachliches Wissen in die Arbeit mit einfließen lassen? Nehme ich dadurch ein Rollenangebot an, das nicht mit meiner Rolle als Supervisor kompatibel ist, nämlich die Rolle des „Superbetriebsrats und Retters der unterdrückten und ausgebeuteten arbeitenden Klasse“? In welcher Form kann ich meine Feldkompetenz überhaupt einbringen?
- Welche Spezifika erwarten mich bei der Supervision mit Betriebsräten, vor allem hinsichtlich der Veränderung des Anforderungsprofils und der Rolle?

Aus diesen Fragen ist ersichtlich, dass mich vor allem der Supervisionsprozess in der Praxis interessiert. Leider kann ich für diese Arbeit noch auf keine praktischen Erfahrungen mit Supervision mit Betriebsräten zurückgreifen. Ich muss mich daher auf einem abstrakten, theoretischen Niveau halten. Die Qualität einer theoretischen Arbeit über ein Praxis-Thema lässt sich letztendlich nur durch seine Erprobung an der Praxis selbst messen, und ich bin gespannt, wie sich meine Überlegungen bewähren werden.

Ich schließe die Ausführungen meines persönlichen Zugangs und die darin formulierte Zielsetzung für diese Seminararbeit mit den Worten, die im chinesischen Nationalzirkus stets zu Beginn einer Darbietung zu hören sind: „Möge diese Übung gelingen!“

2. Forschungsfrage, Hypothesen und Aufbau der Arbeit

Da es sich um eine Seminararbeit handelt, arbeite ich nun ausgehend von den oben angeführten Fragen meine konkreten Forschungsfragen heraus, auf die ich im Rahmen dieser Arbeit Antworten suche. Die erste Frage fokussiert auf mein konkretes Tun im Supervisionsprozess. In den vorbereitenden Seminaren im Rahmen des Universitätslehrgangs kam für mich heraus, dass ich mir bei der Supervision mit Betriebsräten darüber im Klaren sein muss, welche Rolle ich gerade ausübe: Ich bin Supervisor mit ganz klarer Positionierung im Dreieck Supervisor – Supervisand – Organisation. Ich bringe auch meine eigenen Erfahrungen als Betriebsrat mit, die mich jedoch dazu verleiten könnten, meine Position zu verlassen und unreflektiert und ungewollt auf die Seite meiner Supervisanden zu wechseln. Dadurch ist der Erfolg des gesamten Supervisionsprozess gefährdet.

Weigand weist auf die Notwendigkeit hin, sich seiner Rolle klar zu werden: „Die selbstreflexive Aneignung der Berufsrolle und Person als Zentrum der beruflichen Identität heißt: an zentraler Stelle, die Entwicklung professioneller Kompetenz und ihrer impliziten Normen diskursiv zu betreiben, sie zu definieren und zu relativieren und damit weiterzuentwickeln“ (Weigand 1987, S. 28) – Dies betrifft sowohl den Supervisor als auch den Betriebsrat.

Einen Ansatzpunkt für eine reflexive Rollenbestimmung des Supervisors liefert Gotthardt-Lorenz mit ihren vier Rollen, die ich als Supervisor einnehme, konkret beziehe ich mich auf den Supervisor „in der Rolle als Zugehöriger zum eigenen Organisations- und Professionssystem“ (Gotthardt-Lorenz 2009, S. 78), wo die Autorin festhält, dass unter anderem „die eigene fachliche Sozialisation und Positionierung“ sowie „Erwartungen, welche an den/die SupervisorIn bezogen auf die zugeschriebene fachliche Position offen und verdeckt herangetragen werden“ reflektiert und berücksichtigt werden müssen. (ebd. S. 78)

Meine erste Forschungsfrage geht mit der Rollenberatung von einer der „ureigensten“ supervisorischen Kompetenzen aus und lautet: Welche Rollenangebote bekomme ich als Supervisor bei der Supervision mit Betriebsräten?

Daraus leite ich folgende Hypothesen ab, die sich aus der Forschungsfrage ergeben und mir deren konkrete Überprüfung ermöglichen:

Hypothese 1: Die Supervision mit Betriebsräten birgt eine Reihe von Rollenangeboten, die sorgfältig von der professionell einzunehmenden Position als Supervisor zu trennen sind. Feldkompetenz und Fachkenntnis stellen dabei besondere „Verführungsangebote“ dar.

Hypothese 2: Die Positionierung als Betriebsrat im System des Betriebs weist in einigen Bereichen Ähnlichkeiten mit der Positionierung als Supervisor im System des Betriebs und auch mit der Positionierung im Beratungssystem auf.

Ausgehend von den oben formulierten grundsätzlichen Überlegungen ergibt sich für mich die Frage nach der konkreten Umsetzung der Supervision mit Betriebsräten. Diese stehen einhergehend mit dem Wandel der Arbeitswelt in Ihrer Aufgabe, Rolle und Funktion vor neuen Herausforderungen, die von Frerichs und Schneiders als „Beteiligungskompetenz“ (Frerichs und Schneiders 1998, S. 26, zit. n. Tietel 2008) oder von Tietel als „trianguläre Kompetenz“ bezeichnet wird: „Damit meine ich die Fähigkeit, trotz widersprüchlicher Interessen, verschiedener Perspektiven und teilweise widerspenstiger Emotionen produktive Aushandlungsprozesse zu entfalten und immer wieder aufs Neue einen klärenden Sach-, Interessen- und Rollendialog mit den zahlreichen anderen Rollenträgern [...] zu gestalten. (Tietel 2008, S. 12). Aus Sicht des Supervisors heißt das für mich, dass sich Betriebsräte in einem ambivalenten, von Widerspruchsspannung gekennzeichneten Umfeld bewegen. Die von Tietel formulierte trianguläre Kompetenz geht meiner Ansicht nach über die von Frerichs an einer anderen Stelle konkretisierten „Beteiligungskompetenz“ hinaus, die sich auf interpersonelle Kommunikations-Tools wie die Fähigkeit zur Kommunikation und zu Kooperationsvermögen und die Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen, beschränkt. (vgl. Frerichs 1999)

Der Wandel der Betriebsrats-Aufgaben führt letztendlich dazu, dass es vor allem die Zunahme der Anforderungen ist, vor die ein Betriebsrat gestellt ist und die oftmals auch zu erheblichen Belastungen führt. Tietel (2008, S. 6) führt dazu für den modernen Betriebsrat eine Reihe von neuen Rollen an, die zumindest im Ansatz beherrscht werden sollten: Arbeitsrechtler, Tarifexperte, Betriebswirt, Arbeitsmediziner, Industriosoziologe, EDV- und Datenschutzexperte, Moderator, Konfliktlöser, Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Projektmanager, Qualitätsspezialist, Verhandlungsexperte und „gewiefter Betriebspolitiker“. – Und nicht zu vergessen: Neben all diesen Rollen muss sich der Betriebsrat im Spannungsfeld zwischen Belegschaft und Leitung behaupten.

Meine zweite Forschungsfrage lautet daher: Wie soll die Rollenberatung ist für Betriebsräte ablaufen?

Daraus leite ich folgende Hypothesen ab:

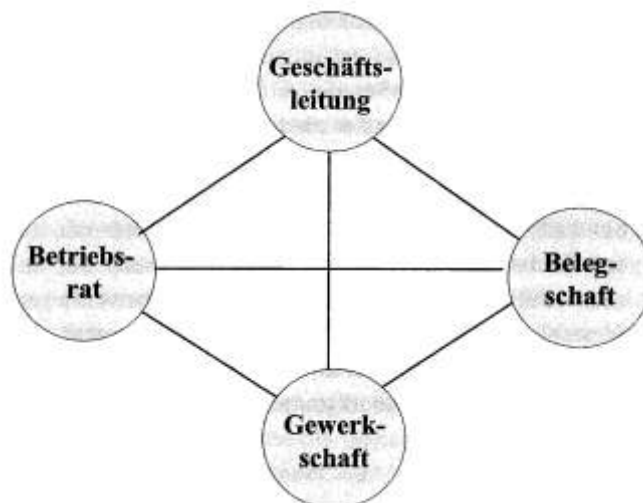
Hypothese 1: Die besondere Position der BR erfordert eine Adaption der Rollenberatung.

Hypothese 2: Für eine gelingende Supervision ist Rollenberatung stets ein Teil der supervisorischen Arbeit mit Betriebsräten, auch wenn sie nicht explizit als Auftrag formuliert wurde.

Vom Aufbau her habe ich die Arbeit so gestaltet, dass ich bei der Suche nach Antworten auf die Forschungsfragen die Positionierung von Betriebsrat und Supervisor beleuchte und dann den Fokus auf die Rollenberatung für Betriebsräte lege. Dies erschien mir sinnvoll, da ein wichtiger persönlicher Grund für die Wahl des Themas der Seminararbeit die Rollenklärung ist. Bei der Rollenberatung untersuche ich Rollenberatung für den Betriebsrat und die Rolle(n) des Supervisors und suche in deren Gegenüberstellung nach möglichen Fallen und Stolpersteinen, die zu Rollenkonfusionen führen können. Zum Abschluss versuche ich, die Forschungsfragen zu beantworten, indem die Hypothesen mit meinen Ergebnissen konfrontiert werden.

3. Die Positionen des Betriebsrats und des Supervisors im Vergleich

Bei der Definition der Stellung des Betriebsrats in einer Organisation gehe ich von den Überlegungen Erhart Tietels aus, der die Position des Betriebsrats als „Grenzinstitution“ bezeichnet, die sich „im Schnittpunkt dreier Beziehungen“ befindet. (Tietel 2008, S. 7) Diese Beziehungen bestehen zwischen der Geschäftsleitung, der Belegschaft und der Gewerkschaft und stellen sich folgendermaßen dar:

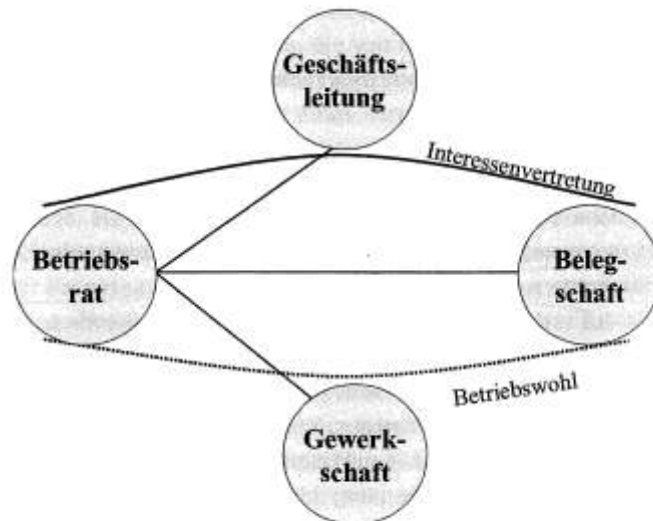


Tietel 2008, S. 7

Die dyadischen Beziehungen zwischen den einzelnen Teilnehmern des Beziehungsgeflechts sind in letzter Konsequenz Triaden. Diese Beziehungsdreiecke entwickeln spezifische Dynamiken, eine sehr interessante ist die „Ausschlussbeziehung“ (ebd., S. 7), die eigentlich das Gegenteil einer Beziehung

ist, und die letztendlich wegen des Misstrauens des Ausgeschlossenen eine besondere Dynamik entwickeln kann. Hier ist viel Raum für Phantasien und Mythenbildung, die einer sinnvollen Arbeit im Wege stehen können. Dies bedeutet für die Supervision mit Betriebsräten, dass ein Blick auf die selbst erlebten Ausschlussbeziehungen sinnvoll ist. Ebenso sollten aber auch jene Situationen beleuchtet werden, in denen der Vorsitzende oder das Team selbst Anlass für Misstrauen im Rahmen von „Ausschlussbeziehungen“ gaben. Konkret denke ich an Situationen, in denen die Belegschaft zwar ahnt, dass zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat im Rahmen von schwierigen wirtschaftlichen Situationen Absprachen getroffen werden müssen, von denen die Belegschaft aber erst später in Kenntnis gesetzt bzw. vor vollendete Tatsachen gestellt wird. Es mag zwar sein, dass dies alles nur im Interesse des Betriebswohls geschieht, dennoch wirkt hier die Dynamik der Ausschlussbeziehung. Die „institutionellen Verschiebungsprozesse“, (Pühl 1999, S. 138) die von der Leitung oder vom Klientel her auf das Betriebsratsteam wirken, erhalten durch diese Dynamik Auftrieb. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich hier Bruch- und Konfliktlinien auf tun. Wie schon eingangs erwähnt, kann ich leider auf keine praktischen Erfahrungen in diesem Bereich zurückgreifen, die diese Annahme bestätigen könnten.

Die Position des Betriebsrats wird von zwei Begrenzungslinien markiert: zur Leitung hin durch die Linie der Interessensvertretung und nach außen hin, in Richtung Gewerkschaft, durch das Betriebswohl.



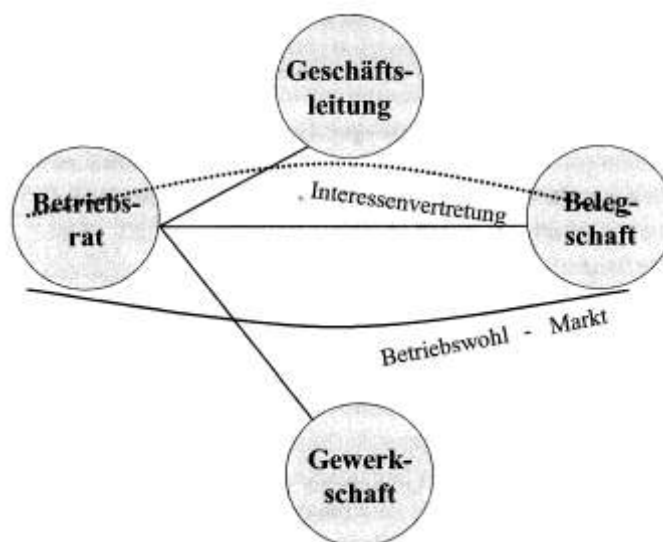
Tietel 2008, S. 8

Die Gewerkschaft mit ihrem über das konkrete Betriebswohl hinausgehende Interesse steht in manchen Bereichen gegen die Interessen, die der Betriebsrat vertreten möchte/muss. An dieser Stelle sei mir die persönliche Bemerkung gestattet, dass aus meiner Betriebsratspraxis die gewerkschaftliche Seite eine denkbar geringe Rolle spielte.

Offenbar geht Tietel bei seiner Analyse von einem anderen, mir aus meiner Praxis nicht bekannten Zusammenspiel zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften aus, wenn er feststellt: „Nicht nur sind der bei Weitem größte Teil aller Betriebsräte Mitglied einer [...] Gewerkschaft, sie stellen einen beträchtlichen Teil der aktiven Gewerkschaftsfunktionäre und werden von den Beschäftigten in den Betrieben in der Regel als Gewerkschaftsvertreter gesehen“. (Tietel 2008, S. 11). – Ich kann nicht bestätigen, dass ich von meinen Kolleginnen und Kollegen als Gewerkschaftsfunktionär identifiziert worden wäre, auch nicht, dass ich aktiver Funktionär bin. Aus diesem Grund fällt mir die Abgrenzung zur Gewerkschaft nicht besonders schwer.

Die Grenze des Betriebswohls als Außengrenze der Position des Betriebsrats finde ich dennoch sinnvoll und auch für mich gut brauchbar. Diese Grenze sehe ich nicht nur als Abgrenzung zur Gewerkschaft, sondern auch zu anderen Mitspielern in der Arbeitswelt, wie z.B. Konkurrenten, Branchenkollegen aus anderen Betrieben, Politik, Öffentlichkeit etc.

Tietel stellt in weiterer Folge fest, dass sich die Grenzen in Richtung Geschäftsleitung verschoben haben, eine Entwicklung, die durch die Neuregelung der Arbeitswelt, die Neudefinition der Rolle des Arbeitnehmers und nicht zuletzt durch eine Aufweichung bzw. Erweiterung der Aufgaben des Betriebsrats ergibt.



Tietel 2008, S. 12

Die Belegschaft ist über diverse Modelle der Partizipation näher an die Position der Geschäftsleitung gerückt, ebenso der Betriebsrat. Die direkte Partizipation wirkt sich vor allem über die Einführung von Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln und Projektteams aus, die mittlerweile zum Kernbestand des Human Resource Management gehörten. (Müller-Jentsch 2007, S. 102) Für die Belegschaft wirkt sich der Wandel durch eine Vielzahl von Effekten und neuen Rollenanforderungen aus. So macht eine

„Segmentierung der Belegschaft in Stamm- und Randbelegschaften, in Voll- und Teilzeitbeschäftigte, in niedrig und hoch qualifizierte Arbeitskräfte [...] eine einheitliche Interessensvertretung nahezu unmöglich“. (Tietel 2008, S. 10) Auch die Vertrauensarbeitszeit, die in immer mehr Betrieben eingeführt wird, ist hier als großer Faktor in der Veränderung der Rolle der Arbeitnehmer zu sehen. Diese Entwicklung, die offenbar vor allem hoch qualifizierte Arbeitskräfte vermehrt trifft, zieht eine andere Sichtweise von Leistung nach sich: „Es zeichnet sich ein neuer Begriff von Leistung ab, der nicht mehr an dem, was an Qualifikation und Leistung eingebracht wird, sondern am „Output“, dem Erfolg auf dem Markt orientiert ist. [...] Als Gefährdungsproblem muss hier die Entfremdung des eigenen Willens in Betracht gezogen werden“. (Senghaas-Knobloch 2008, S. 49) Müller-Jentsch spricht dabei vom neuen Leitbild des „internen Unternehmertums“, des „Intrapreneurs“, das für alle Ebenen gültig ist: „Anders als in tayloristischen Organisationskonzepten, die mit der Zentralisierung der Planung und Entscheidung sowie der Perfektionierung der Arbeitsteilung die Beschäftigten zu bloßen Objekten der Rationalisierung machten, sollen die Beschäftigten nunmehr „Rationalisierungen in Eigenregie betreiben, indem sie zu aktiven Trägern kontinuierlicher Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen werden.“ (Müller-Jentsch 2007, S. 94f)

Auch auf Seiten der Betriebsräte ist eine Reihe von Faktoren festzumachen, die die Verschiebung der Grenze bewirken. Zum einen hängen diese Veränderungen natürlich mit den Veränderungen für die Belegschaft direkt zusammen. Die erhöhte Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation der Arbeitnehmer nagt an der Kernkompetenz des Betriebsrats: „Das ist fatal für einen Akteur wie den Betriebsrat, der eine seiner Hauptaufgaben darin gesehen hat, mit dem Arbeitgeber möglichst eindeutige und länger geltende Regelungen zu vereinbaren und zu kontrollieren“. (Tietel 2008, S. 8f) Müller-Jentsch weist allerdings darauf hin, dass diese Entwicklung für die Betriebsräte keine Bedrohung darstellen muss: „Wir verfügen über empirische Evidenz, dass starke und selbstbewusste Betriebsräte keine Angst vor Gruppenarbeit und Gruppensprechern haben; oftmals agieren sie sogar als Protagonisten weiterreichender Partizipationsmodelle.“ (Müller-Jentsch 2007, S. 104)

Partizipation greift also um sich, aus der Sicht der Arbeitnehmer in Gestalt von Gruppensprechern, vor allem aber in Form von Projekten und Teams, die zu neuen Arrangements individualisierter und gruppenspezifischer Interessenvertretung führen. Die Partizipation findet noch auf einer zweiten Ebene statt, nämlich dass Betriebsräte „vermehrt in die Reorganisation ihres Unternehmens einbezogen werden“. (Tietel 2008, S. 8)

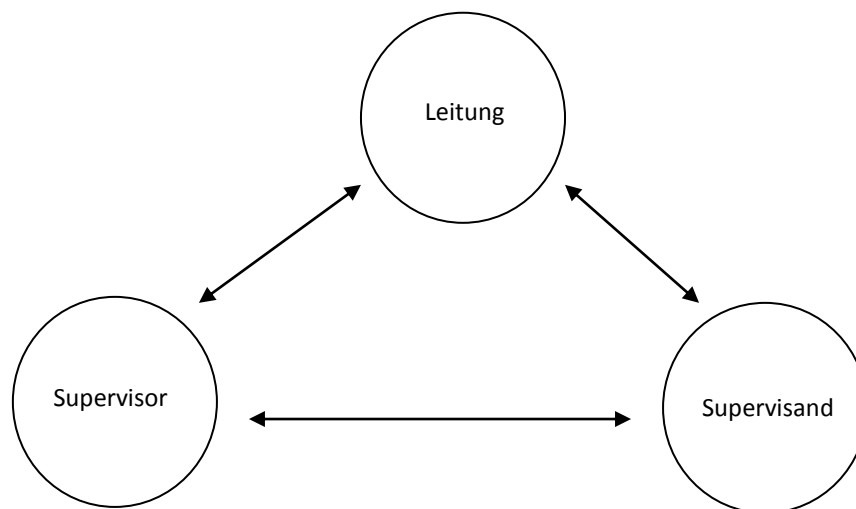
Dies führt aber auch dazu, dass Betriebsräte oftmals Entscheidungen mittragen müssen, die wirklich nur mit dem gesamten Betriebswohl begründet werden können, da sie auf dem ersten Blick für die Arbeitnehmer nicht vorteilhaft, aber aus Gründen der „Staatsräson“ offenbar unausweichlich sind. Denn eine Arbeit unter schlechteren Bedingungen als noch im Jahr zuvor ist ja immer noch besser als

gar keine Arbeit. Nicht selten werden selbst einschneidende Krisenmaßnahmen, die den Abbau gewohnter Besitzstände verlangen, „in schweren Zeiten“ als „zumutbarer Arbeitnehmerbeitrag“ zur Unternehmenssanierung von Betriebsräten mitgetragen (Kothoff 1998, zit. n. Müller-Jentsch 2007) Damit stellt sich der Betriebsrat auch klar gegen die Position der Gewerkschaft, die vehement dafür eintritt, dass Änderungen im Betrieb auf keinen Fall eine Verschlechterung bewirken dürfen. „Das Schwinden der strukturierenden Funktion des Interessengegensatzes lässt den Boden unter dem Standbein des Betriebsrats ziemlich unsicher werden. Denn im Unterschied zu Zeiten, in denen der Interessengegensatz von Kapital und Arbeit relativ klar [...] markierte, zieht sich dieser heute als Grenzlinie durch die Person der einzelnen Betriebsräte/innen, beziehungsweise als potenzielle Spaltungslinie durch die Betriebsratsgremien“. (Tietel 2008, S. 12) Müller-Jentsch spricht in diesem Zusammenhang von einer „Erosion des Flächentarifvertrags“ (Müller-Jentsch 2007, S. 107) An diesem Punkt kann wieder beim Supervisionsprozess angesetzt werden. Es ist wichtig, die Verschiebung der Abgrenzungen zur Geschäftsleitung abzuklären. Dabei ist der Verlauf der Linie des Interessengegensatzes die entscheidende Größe: Wie gehen die Team-Mitglieder des Betriebsrats mit den erhöhten Partizipationsanforderungen um? Wie steht der Vorsitz dazu? Gibt es „Lagerspaltung“? Welche Interessen der Belegschaft werden gehört und gesehen und somit vertreten, welche Anliegen nicht?

Auch die zweite Abgrenzung, nach außen hin, die Linie des Betriebswohls, ist zu analysieren. In meinem konkreten Praxiserleben gab es zwar keine Konflikte mit den Gewerkschaften, aber es ist für mich logisch und nachvollziehbar, dass für manche Betriebsräte die gewerkschaftliche Arbeit wichtig ist und als Messlatte für das eigene Handeln gilt. Ich könnte mir daher auch gut vorstellen, dass die Linie des Betriebswohls durch den Betriebsrat hindurch geht und zu Konflikten und Abspaltungen führt. Wie schon oben erwähnt, erweitere ich mein Verständnis der Abgrenzung nach außen um einige andere Systeme wie etwa die Öffentlichkeit, sprich die Medien oder die Politik. Die möglichen Bruchlinien bei den Medien kann durch die Frage entstehen, inwieweit ein Betriebsrat die Öffentlichkeit bei seinem Kampf um bessere Arbeitsbedingungen als „Waffe“ einsetzen soll, etwa mit der Drohung, einen beschämend niedrigen Lohnabschluss oder sonstige Verschlechterungen in die Zeitung zu bringen. Bei der Politik ist die Verflechtung mancher Betriebsräte mit politischen Systemen evident, vor allem bei größeren oder staatsnahen Organisationen. Auch hier könnten politische Interessen den Betriebsratsinteressen gegenüber stehen. Ich plädiere mit diesen zwei Beispielen dafür, den Blick auf Systeme, die von außen in den Betriebsrat hineinspielen könnten, zu erweitern und bei der Analyse und Informationsgewinnung über die Betrachtung der Auswirkungen der Gewerkschaft hinaus zu gehen. Weitere „Einflusssysteme“ könnten etwa Konkurrenten, Fachverbände oder Sponsoren sein.

Ein triadisches Verhältnis findet sich auch bei der Position des Supervisors, das schon bei der Kontrakterstellung entsteht und sich wie ein roter Faden durch den gesamten Supervisionsprozess zieht. Die Tatsache allein, dass sich hier ebenfalls eine Triade ergibt, ist an sich aber noch kein Beweis für eventuell vorhandene Parallelen zur Position des Betriebsrats.

Neben den Triaden gibt es noch zwei weitere Aspekte bei den Positionen von Betriebsrat und Supervisor, die einander ähneln und die daher zu Rollenkonfusionen führen können. Das sind für mich Ausschlussbeziehungen und das Setting. Ich werde daher im Folgenden vor dem Hintergrund der angeführten Punkte markante Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Positionen von Supervisor und Betriebsrat beleuchten.



a. Triadische Verhältnisse

Die Triade bei der Position des Supervisor ist auch dann vorhanden, wenn sich Supervisanden außerhalb der Organisation direkt an den Supervisor wenden und die Leitung daher nicht als Auftraggeber auftritt, denn die Frage der Leitung ist immer ein Bestandteil supervisorischer Überlegungen und Interventionen.

Dies gilt auch für die Position des Betriebsrats, der in seiner Arbeit stets den Blick auf die Leitung wahren muss, wenn er die Interessen der Belegschaft nachhaltig wahren will. Zugeständnisse, Betriebsvereinbarungen, die Bereitschaft zum Kollektivvertrag: All dies geht ohne die Leitung nicht. Hier ist aber auch schon ein wesentlicher Unterschied zum Leitungsbezug des Supervisors ersichtlich, denn als solcher nehme ich die Leitung nicht als Kooperationspartner wahr, der mir bei der Umsetzung von Errungenschaften für die Arbeitskollegen helfen muss, sondern als Bestandteil des „Systems Organisation“, in dem ich mich als Berater bewege.

Die Leitung ist für den Supervisor in der Regel auch Auftraggeber und somit Financier – dies gilt auch für den Betriebsrat, der sein Gehalt von der Leitung bezieht. Im Unterschied dazu ist jedoch die Leitung für den Supervisor eine Adresse für die Rückmeldung von Ergebnissen aus dem Supervisionsprozess. Dies ist aber nicht für den Betriebsrat relevant, der die Anliegen, die ihm die Belegschaft anvertraut, unter dem Siegel der Verschwiegenheit natürlich nicht direkt der Leitung mitteilt, sondern versuchen wird, mittels taktischer und politischer Manöver die Anliegen durchzubringen.

Nicht die Interessen der Belegschaft, sondern das Mitdenken aller Teile des Systems sind wichtig für die Erfüllung des Auftrags und somit für eine gute Supervision. Dies kann sogar dazu führen, dass ein Supervisor, der zuerst mit der Belegschaft arbeitete, im zweiten Schritt mit der Leitung in einer darauf folgenden Leitungssupervision zu dem Ergebnis kam, dass einzelne Mitglieder der Belegschaft entlassen werden müssten. (vgl. Löwer-Hirsch, 2007)

Letztendlich ist der entscheidende Unterschied der Auftrag, mit dem der Supervisor und der Betriebsrat in die triadische Position eintreten und dem sie sich verpflichtet fühlen. Als Supervisor bin ich dem in der Kontraktphase definierten Auftrag verpflichtet, der viele Formen annehmen kann. Eine zweite Ebene ist die der Reflexion über mein Handeln und mich als Institution. Als Betriebsrat gibt es nur einen Auftrag, nämlich das Wahren der Interessen der Belegschaft.

Es ist Supervisoren und Betriebsräten gemeinsam, dass beide durch ihre Funktion aus der direkten Beziehung zwischen Supervisand/Leitung bzw. Belegschaft/Geschäftsleitung herausgehoben sind. Sie stehen als dritte eigene Position neben diesen beiden anderen und haben auch dieselbe Blickrichtung auf die anderen Positionen. In größeren Betrieben nehmen die Betriebsräte gar nicht mehr direkt an der Umsetzung der Aufgaben der Organisation teil, sondern sie widmen sich als freigestellte Betriebsräte einzig und allein der Aufgabe der Interessensvertretung der Belegschaft, sie sind vor Kündigung geschützt und sie sind für ihre Betriebsratsaufgaben nicht weisungsgebunden. Unterschiede gibt es jedoch bei der Herkunft und bei der Dauer der Teilnahme am triadischen Beziehungsgeflecht. Die Betriebsräte rekrutieren sich durch demokratische Wahl aus der Belegschaft heraus und stehen tagtäglich im Betrieb, sie nehmen Veränderungen im System durch Teilnahme wahr, sie teilen sich die Arbeitswelt mit ihren Kollegen. Supervisoren hingegen sehen immer nur Ausschnitte aus der Lebensrealität der Beschäftigten, sie sind Beobachter 2. Ordnung „(das bedeutet, der Supervisor arbeitet an den Kriterien, die der Supervisand seinem Problemlernen und seiner Problemschilderung zugrunde legt, es ist die Beobachtung der Beobachtung, eine Meta-Perspektive)“ (Neumann-Wirsig 2009, S. 11) und müssen die Informationen, die sie für ihre Arbeit und Interventionen benötigen, erst mühsam im Prozess der Analyse zusammensuchen.

b. Ausschlussbeziehungen

Die Ausschlussbeziehungen, die durch die triadische Position des Betriebsrats entstehen können, sind meines Erachtens auch für die Position des Supervisors anwendbar. Die Ausschlussbeziehung lässt sich für mich so definieren, dass sie sich durch die Einnahme einer Position im Dreieck der Triade ohne Teilnahme am Kommunikationsfluss zwischen den zwei anderen Positionen oder innerhalb einer Position (z.B. Team) ergibt. Aus der Position des Supervisors ist unklar, wie im Team über seine Arbeit geredet wird, wie der Austausch zwischen Team und Leitung geschieht und wie sich generell der Arbeitsalltag in der Organisation gestaltet, weil er ja selbst nicht daran teilnimmt.

Aus Sicht der Supervisanden entsteht die Ausschlussbeziehung zum Beispiel durch die Frage, wie der Auswahlprozess für einen Supervisor vor sich geht, wenn etwa eine Auswahlliste von Supervisoren vorliegt, wer entscheidet, welcher Supervisor genommen wird oder auch, welchen Inhalt die Vorgespräche zwischen Leitung und Supervisor haben und welche Informationen wirklich an die Leitung weiter gegeben werden. Da ich noch keine konkreten Erfahrungen mit der Supervision mit Betriebsräten habe, kann ich an dieser Stelle leider nur Vermutungen anstellen. Eine solche wäre die Frage, ob nicht der Betriebsrat eine Supervision „aus eigener Tasche“ bezahlt und somit die Leitung als Auftraggeber ausschließt, allein schon deswegen, weil er selbst in einem sehr schwierigen und dichten Verhältnis zur Leitung steht. Für den Supervisionsprozess bedeutet das aber, dass auf die Leitung nicht vergessen werden darf und sie in der Beratung ihren Platz haben muss. Dies kann so weit gehen, dass die Leitung bei bestimmten Fragen zur Supervision eingeladen wird.

Selbstverständlich entfällt in diesem Fall die Frage der Rückmeldung an die Leitung.

Auch von der Warte der Leitung her ist die Ausschlussposition gegeben, wenn sich das Betriebsratsteam zum Beispiel einen Supervisor selbst organisiert und bezahlt. Außerdem geschieht der Supervisionsprozess zum Großteil ohne die Teilnahme der Leitung, obwohl sie in diesem Prozess ein wichtiges Thema darstellt.

So sehr auch die Entstehung von Ausschlussbeziehungen logisch und nachvollziehbar ist, gibt es auch einen für das gesamte triadische System hinderlich wirkende Effekt: Alle Ausschlussbeziehungen können Misstrauen fördern, und so eine eigene Dynamik entwickeln, die der Auftrags Erfüllung im Wege steht. Die Unterschiedlichkeit bezüglich des Auftrags und dem damit verbundenen Setting wird im nächsten Abschnitt beleuchtet.

c. Setting

Gemeinsamkeiten und vor allem wichtige Unterschiede ergeben sich aus der Betrachtung, in welchem formalen Rahmen die Supervision bzw. die Arbeit des Betriebsrats stattfindet, also in der Betrachtung des Settings. Als Supervisor trete ich als autonomer, unabhängiger Experte von außen auf, der der Organisation eine bestimmte Leistung anbietet. Der Status der Unabhängigkeit und der

fachlichen Expertise ist gefährdet durch die Notwendigkeit, überhaupt Aufträge zu bekommen, um als Supervisor überleben zu können. Hier ist es aber wichtig, gerade diesen ökonomischen Zwängen nicht nachzugeben, da die Gefahr des Verlusts der Professionalität droht. Als Supervisor muss ich bewusst in die Rolle des „institutionell Handelnden“ (Gotthardt-Lorenz 2009, S. 77) schlüpfen, um nicht nur für ein geeignetes Setting, sondern generell für ein ausbaufähiges Beratungssystem zu sorgen. Leuschner sieht diese Gefahr verstärkt seit „die Auftragslage kippte“, seit also Supervisoren nicht mehr als „Expertokraten“ dastehen, sondern sich am Markt behaupten müssen: „Wer aufgrund inzwischen umgekehrter Machtverhältnisse die Bedingungen von Auftraggebern oder Supervisanden nicht mit den eigenen fachlichen Arbeitsbedingungen und Erkenntnissen in Beziehung setzt, konfrontiert und verhandelt, der unterwirft sich, wird zum Beratungsservice und deprofessionalisiert die Supervision.“ (Leuschner 2007, S. 16)

Als Betriebsrat wird man aus der Belegschaft heraus für einen bestimmten Zeitraum gewählt und somit mit der Vertretung der Arbeitnehmerinteressen betraut. Um diese Aufgaben wahrnehmen zu können, ist ebenfalls Autonomie notwendig, die sich jedoch anders gestaltet, nämlich über den Kündigungsschutz und, wenn eine bestimmte Betriebsgröße vorliegt, über Dienstfreistellung. Das Gehalt wird weiterhin selbstverständlich von der Organisation bezogen, was einer ökonomischen Autonomie entgegensteht. Jedoch auf der verwaltungstechnischen und auch auf der weisungsbezogenen Ebene wird über gesetzliche Regelungen Autonomie hergestellt. In diesem Punkt gleichen sich die Positionen von Supervisor und Betriebsrat. Der große Unterschied ist die ökonomische Autonomie, denn es sind zwar beide, Supervisor und Betriebsrat, Gehaltsempfänger von der Organisation, indem sie für sie arbeiten. Der Supervisor ist es nur vorübergehend, der Betriebsrat über einen längeren Zeitraum. Der Supervisor hat in der Regel zudem noch weitere Aufträge parallel laufen, was bedeutet, dass seine ökonomische Abhängigkeit begrenzt ist, während der Betriebsrat hauptsächlich vom Einkommen aus seiner Arbeit in der Organisation lebt. Jedoch denkt auch ein Supervisor nicht ohne längeren Zeithorizont, insbesondere dann, wenn mögliche Folgeaufträge oder längerfristige Supervisionsprozesse im Raum stehen. Somit erhöht sich die Abhängigkeit von der Organisation, jedoch muss die Professionalität die Oberhand behalten: „Starre und Unterwerfung sind reaktive Haltungen in Beziehungen, die keine Eigenständigkeit signalisieren und ausdrücken. Sie sind Ausdruck eines unreifen Standes in der Berufsentwicklung.“ (ebd. S. 16)

Es erscheint mir sinnvoll, an dieser Stelle die Aufträge von Supervisor und Betriebsrat zu beleuchten. Der Auftrag eines Supervisors ergibt sich aus dem, was ein Auftraggeber sich mit ihm aushandelt. Dabei ist die Benennung des Beratungsformats sicher ein wichtiges Thema, es sollte hier jedoch nicht in Spitzfindigkeiten ausarten, oder, um es in den Worten von Löwer-Hirsch zu sagen: „Hier stimme ich ganz mit dem Teil von Weigands dritter These überein, [...] der lautet, dass der Supervisor nicht

dem Setting verpflichtet sei, sondern dem Problem, das es zu lösen gilt (vgl. Weigand 2006, S. 3).“

(Löwer-Hirsch 2007, S. 31) Zusätzlich zum klar formulierten Auftrag ist es für den Supervisor unerlässlich, einen systemischen Blick auf das Organisationsganze zu wahren.

Diese Perspektive teilt er sich mit dem Betriebsrat, der zwar hauptsächlich bestellt wurde, um die Arbeitnehmerinteressen wahrzunehmen, jedoch auch einen Blick auf alle Elemente der Organisation haben muss. Somit gewinnt die Position des Betriebsrats eine neue Dimension, die über die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen hinausgeht. Die Entwicklung dieser Dimension wurde durch den Wandel der Arbeitswelt, insbesondere durch die Auflösung und Entgrenzung bestehender Strukturen beschleunigt. „Betriebsräte sind nicht selten die einzige Instanz, die den „Betrieb als Ganzes“ mit all seinen ökonomischen, sozialen, kulturellen und persönlichen Dimensionen ins Auge fassen und gegen die Partialinteressen von Shareholdern, Management, Arbeitnehmern und Gewerkschaft vertreten.“ (Tietel 2008, S. 9) Den Auftrag für sein Handeln muss der Betriebsrat freilich nicht mit der Geschäftsleitung aushandeln, denn dieser ist gesetzlich geregelt.

Auch wenn der Blick auf alle Elemente der Organisation dem Supervisor und dem Betriebsrat gleich ist, muss zugleich aber hinsichtlich der Beweggründe unterschieden werden, aus denen heraus diese Position eingenommen wird. Eine Supervision kann nicht gelingen, wenn Gesamtzusammenhänge nicht mitbedacht werden. Insbesondere Effekte wie die Felddynamik oder auch institutionelle Verschiebungsprozesse werden sonst zu „Falle“ für den Supervisor, die seinen professionellen Blick trübt. Der Reflexionsprozess ist in Gefahr. Das Beratungssystem muss bewusst eingerichtet und weiterentwickelt werden.

Ein Betriebsrat blickt auf die gesamte Organisation primär nicht aus Gründen der Reflexion, sondern um seine betriebspolitischen Pläne und Strategien besser umsetzen zu können. Hier liegt ein mögliches Konfliktfeld zwischen Supervisor und Betriebsrat, das im unterschiedlichen Zugang zur Arbeit und zur Organisation begründet liegt. Tietel und Kunkel-van Kaldenkerken fassen dies so zusammen: „ Da Supervisoren sich auf die „primäre Aufgabe“, die Qualität der Arbeit, kunden- und klientenbezogene Dynamiken sowie auf das arbeitsbezogene Beziehungsgeschehen konzentrieren, werden Betriebs- und Personalräte, deren Schwerpunkt auf der betriebspolitischen Ebene liegt, nicht selten als unreflektiert oder störend erlebt.“ (Tietel/Kunkel-van Kaldenkerken 2008; S. 2) Zudem ist das Betriebswohl als Ganzes ein primäres Interesse, da ja ohne Betrieb ja auch keine Arbeit denkbar ist – dies darf jedoch nicht als einziges Argument gelten, wenn es darum geht, für die Interessen der Kollegen einzutreten. Der Fokus auf den eigenen, konkreten Betrieb birgt Spannungspotential mit der Gewerkschaft in sich. Tietel (2008, S. 11) spricht in diesem Zusammenhang von „Verbetrieblichung“, also der „Verlagerung von Regelungen auf betrieblicher Ebene“. Hier tut sich ein Spannungsfeld auf, das zwischen den Positionen des Betriebsrats und der Gewerkschaften entsteht,

denn Gewerkschaften haben Flächentarifverträge zum Ziel, die durch die Verbetrieblung „erodiert“ werden. (Müller-Jentsch 2007, S. 107)

Unterschiede gibt es beim Beratungsort und bei der Terminvereinbarung, denn während bei der Supervision die Sitzungen im Vorhinein klar festgelegt werden, halten Betriebsräte mit den Kollegen oft ungeplante Gespräche zwischen Tür und Angel ab. Dabei werden dann sogar sehr intime und vertrauliche Informationen mitgeteilt, ich selbst habe oft solche Situationen erlebt. Der ungeschützte und unvorbereitete Rahmen war bei diesen Gesprächen ein stark belastender Stressfaktor, denn schon beim Zuhören bauten sich bei mir innere Szenarien auf, wie denn nun mit der Information oder mit dem erteilten Auftrag umgegangen werden muss, welche Zusatz-Arbeit auf mich wartet oder auch, wer aller davon betroffen ist. Ich wurde quasi aus dem „normalen“ Arbeitsprozess herausgerissen und nolens volens in die Rolle des Belegschaftsvertreters gedrängt. Auch Urlaubs- und Wochenendfreizeiten sind für die Kollegen kein Grund, mit für sie wichtigen Angelegenheiten bis zum nächsten Arbeitstag zu warten.

4. Rollenberatung für Betriebsräte und die Rollen des Organisations-Supervisors – zwei unterschiedliche theoretische Hintergründe

Ziel und Zweck dieser Arbeit ist es nicht, ein vollständiges Konzept für die Supervision mit Betriebsräten zu entwickeln, denn die Forschungsfragen grenzen den Fokus auf die Rollenberatung im Supervisionsprozess ein. Tietel (2008) verweist schon im Titel seiner Arbeit darauf, dass die Übernahme von Betriebsratsaufgaben zu Rollenkonfusionen führt. In diesem Sinn liegt es daher für mich auf der Hand, dass Rollenberatung ein wichtiger Teil in der Arbeit mit Betriebsräten ist. Überlegungen zur Rolle und zur Rollenberatung im Supervisionsprozess interessieren mich aus zwei Blickwinkeln heraus, deren Gegenüberstellung in der nachfolgenden Analyse den roten Faden darstellt: Dies ist zum einen meine Rolle als Supervisor, die Thema meiner Reflexion über mein Handeln ist und zum anderen die Rolle des Betriebsrats, die Thema der Supervisionsprozesses ist. Rollenberatung für Betriebsräte stellt sich für mich als ein Beratungsformat dar, für das von diversen Autoren theoretische Grundlagenarbeit geleistet wurde (Hantschk 2009, Beumer/Sievers2001, Becker/Langosch 2002, Pühl 2009). Ein davon zu unterscheidendes Theoriegebiet ist die Frage der unterschiedlichen Rollen, die ich als Supervisor bei der Supervision eines Betriebsratsteams einnehme. Dieses Theoriegebiet wird von Gotthardt-Lorenz als Organisationssupervision bezeichnet: „Der wesentliche methodische Zugang der Organisationssupervision besteht darin, die professionelle Position des Supervisors bzw. der Supervisorin über die im dynamischen Organisationskontext relevante Rollen und Aufgaben zu definieren sowie das im Kontext dieser Rollen und Aufgaben sich

ergebende Material zu reflektieren und im dialogischen Reflexionsprozess bzw. gemeinsamen Forschungsprozess zur Verfügung zu stellen“. (Gotthardt-Lorenz 2009, S. 77)

Es gilt zwischen den übernommenen professionellen Rollen des Supervisors und den im Supervisionsprozess mit den Betriebsräten erarbeiteten Rollen zu unterscheiden, die vom methodischen Konzept her in vielen Bereichen inkommensurabel sind und nur an den markanten Schnittstellen zu möglichen Konfusionen führen können.

a. Rollenberatungskonzepte für Betriebsräte im Vergleich

Die Arbeit als Betriebsrat findet im Team statt, dies ist allein schon von den gesetzlichen Rahmenbedingungen vorgegeben. Daher ist die supervisorische Arbeit mit Betriebsräten vorrangig Teamsupervision. Selbstverständlich ist auch Einzelsupervision vorstellbar, dies wäre m.E. eher als Ergänzung zur Teamsupervision sehen. Teamsupervision hat nach Pühl drei Kernaufgaben, nämlich Fallsupervision, Teamentwicklung und Team-Fokalsupervision. (vgl. Pühl 2009)

Alle drei Beratungsformate haben in der Arbeit mit Betriebsräten Platz. Aus meiner praktischen Erfahrung als Betriebsrat weiß ich, dass das Team regelmäßig mit schwierigen Situationen und Fällen konfrontiert wird, daher ist Fallsupervision sicher ein Thema bei der Arbeit mit Betriebsräten. Dies geht auch aus der Beschreibung von Fallsupervision von Pühl hervor: „Der Akzent von Fallsupervision liegt auf der Klärung der Beziehungen zwischen Helfer(n) und Klient(en).“ (ebd., S. 19) Die Verwendung des Begriffs „Helfer“ ist offenbar auf die Ursprünge der Supervision im deutschsprachigen Raum zurückzuführen, wo sich anfangs die Supervisanden ausschließlich aus der Sozialarbeit rekrutierten. (vgl. Sauer 1997, S. 32) „Helfer“ ist hier mit „Betriebsrat“ gleichzusetzen, zugleich steckt in diesem Äquivalent ein weiteres Thema für die Supervision mit Betriebsräten, denn es ist eine wichtige Frage, wo man als Betriebsrat Helfer ist und wo der bedingungslose Helferauftrag dem Betriebswohl und dem eigenen Leistungsvermögen entgegensteht. Zudem berichten viele Betriebsräte von einem persönlichen Dilemma, da sie als Mitarbeiter eine kritische bis ablehnende Einstellung zu Arbeitskollegen haben, von denen sie als Betriebsräte angefragt werden und die ihre Hilfe erwarten. Hier ist eine Fallbearbeitung, bei der die Gruppe als Ressource genutzt wird, möglich und sinnvoll. (vgl. Tietel 2009, S. 141)

Unser Team benötigte eine längere Anlaufzeit, um miteinander eine Arbeitsbasis schaffen zu können. – Ich kann mich erinnern, dass jeder von uns eine andere Vorstellung davon hatte (und hat), was Betriebsratsarbeit ist, zudem traten wir um einiges präsenter und nachdrücklicher für unsere Anliegen ein als unsere Vorgänger, was zu Irritationen seitens der Leitung führte. Wir mussten uns unseren Platz in der Organisation erst suchen (oder auch erkämpfen). Dabei stellten wir fest, dass die Dynamik der gesamten Organisation in unser Team hineinspielte. Auch die Kooperationsbeziehungen im Betriebsratsteam machten sich regelmäßig bemerkbar. Hier wäre für uns eine bewusste

Teamentwicklungsphase angebracht gewesen. Teamentwicklung ist grundsätzlich jenes Beratungsformat, das sich gut für die supervisorische Arbeit mit Betriebsräten eignet. Nicht zuletzt gibt es bei der Betriebsratsarbeit konkrete Anlassfälle, schwierige Entscheidungen oder Projekte, bei deren Durchführung wir vor unerwartete Hindernisse gestellt waren, seien diese nun teaminterner oder teamexterner Natur. Dafür hätte sich eine klar abgegrenzte, auf ein bestimmtes Thema reduzierte Team-Fokalsupervision geeignet.

Gleich zu Beginn der Überlegungen zur theoretischen Positionierung der Rollenberatung für Betriebsräte gilt es eine Hürde zu nehmen, die sich vor mir im Laufe der Recherchen aufbaute, denn Rollenberatung wird in der Supervision häufig als Aufgabe der Einzelsupervision gesehen. (vgl. Pühl 1994, Beumer/Sievers 2001) Da – wie oben festgestellt – Supervision für Betriebsräte Teamsupervision ist, stellt sich hier die Frage, ob nun Rollenberatung auf für Teams anwendbar ist. An anderer Stelle gibt es Hinweise, dass Rollenberatung auch in der Gruppe möglich ist (Schreyögg 2009, Hantschk 2009, Pühl 2009). Schreyögg und Hantschk schreiben in ihren Konzepten aber nicht von Rollenberatung für Teams, sondern für Gruppen, was ich als entscheidenden Unterschied ausmache. Für Beumer/Sievers (Beumer/Sievers 2001, S 109) ist Rollenberatung bei Einzelsupervision vorstellbar, allerdings stellen die Autoren an anderer Stelle fest (ebd., S. 113), dass Einzelsupervision auch in Gruppen stattfinden kann, da die Grundlage ihrer Rollenberatung von den Tavistock-Konferenzen abgeleitet wird, bei dem sehr wohl mit Gruppen gearbeitet wurde. Insofern kann die Arbeit von Hantschk als strukturierte Weiterentwicklung des Rollenberatungskonzepts von Beumer/Sievers gesehen werden, denn Hantschk geht in einem Abschnitt auf die Möglichkeiten der Rollenberatung in Gruppen näher ein, allerdings mit Einschränkungen: „Meiner Erfahrung nach ist es aber angebracht, in Gruppen mit Teilnehmern aus gemeinsamen Arbeitsbeziehungen nur sehr diskret (z.B. über Einzelarbeit) an der Biographie des Rollenträgers und an den psychodynamischen Aspekten der Rollengestaltung zu arbeiten. (Hantschk 2009, S. 218). Ich möchte diesen kleinen Exkurs nun abschließen und mich klar deklarieren: Ich bin der Meinung, a) dass Rollenberatung für Betriebsräte in Gruppen möglich und sinnvoll ist, b) dass bei der Anwendung des Beratungsformats Rollenberatung für Betriebsräte der Fokus des Supervisors im ersten Schritt auf die einzelnen Mitglieder der Gruppe gerichtet sein muss und erst im zweiten Schritt auf die Kooperationsbeziehungen im Team und c) dass Rollenberatung für Betriebsräte ein Instrument der Teamentwicklung für Betriebsratsgremien ist. Es muss zudem auch geklärt werden, welche Rolle das gesamte Betriebsratsteam in der Organisationsstruktur und –dynamik spielt. Rollenberatung in Gruppen steht demnach am Anfang eines Teamentwicklungsprozesses, dies geht auch aus den Überlegungen von Pühl und, noch konkreter, aus den Arbeiten von Becker/Langosch (2002) hervor, auf die sich Pühl bei der Festlegung von Teamentwicklung beruft. Becker/Langosch

machen eine Reihe von Zielen fest, die auch von Pühl (2009) zitiert werden und die Gegenstand eines Teamentwicklungsprozesses sein können:

- Klärung der Aufgabe des Teams und seiner Rolle innerhalb der Organisation,
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsgruppen innerhalb der Organisation,
- Analyse und Verstehen der in der Gruppe ablaufenden Prozesse, z.B. der Wechselwirkung zwischen Sach- und Beziehungsproblemen,
- Entwickeln von „Spielregeln“ und Verfahren zur besseren Bewältigung von Problemen auf der Sach- und Beziehungsebene,
- Bewusst machen der gegenseitigen Abhängigkeit der Gruppenmitglieder und Stärkung des gegenseitigen Beistands,
- Entwickeln der Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern, um die Effektivität zu erhöhen,
- Entwickeln und Einüben von Regeln zur konstruktiven Bearbeitung von Konflikten,
- Verteilen und Akzeptieren der Rolle eines jeden Gruppenmitglieds. (Becker/Langosch 2002, S. 424)

Für das Thema meiner Arbeit sind es vor allem der erste und der letzte Punkt, die konkret auf die Frage der Rolle Bezug nehmen, einmal die Rolle des gesamten Teams und einmal die Rolle der einzelnen Teammitglieder. Rollenberatung ist demnach nicht nur ein Fall für die Einzelsupervision, sondern auch für die Teamentwicklung. Daher ist für mich das Beratungsformat der Teamentwicklung auch passend für die Bearbeitung der Rollenfrage. Vom Fokus her würde ich versuchen, bei der konkreten supervisorischen Rollenberatung für Betriebsräte im ersten Schritt die Frage der Kooperationsbeziehungen im Team bzw. der Gruppendynamik auszublenken.

Becker/Langosch halten fest, dass Teams aus Gruppen geformt werden, wobei einige Variablen dabei begünstigend bzw. hinderlich wirken können. Ich finde die Auflistung dieser Faktoren für die Arbeit mit Betriebsräten sinnvoll, da ja die Mitglieder des Betriebsratsgremiums in der Regel aus verschiedenen Arbeitsbereichen einer Organisation kommen und somit auch Betriebsratsteams als Gruppe starten:

- Fähigkeiten und Kenntnisse der einzelnen Gruppenmitglieder,
- Motivation und Einstellung der Gruppenmitglieder, z.B. Einstellung zur Arbeit oder Leistungsmotivation,
- Emotionaler Zustand der Gruppenmitglieder, z.B. Interesse, Desinteresse, Unzufriedenheit,

- Zwischenmenschliche Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern, z.B. Konkurrenz-Gefühle, Kooperationsbereitschaft, Intergruppen-Konflikte,
- Äußere Bedingungen (vorgegebene Arbeitsaufgabe, räumliche und zeitliche Umstände, Einfluss von übergeordneten Vorgesetzten usw.) (ebd. 423f)

Für die konkrete Arbeit stellen diesen Variablen Anhaltspunkte für die Analysephase dar. Es ergibt sich so ein Leitfaden, der bei der Bearbeitung der Rollenfrage hilfreich ist. Diese Folie ist nicht nur zu Beginn eines Teamentwicklungsprozesses sinnvoll, sondern er kann immer wieder zur Positionsbestimmung und Ortung der Gesamtlage im Team herangezogen werden.

Es stellt sich nun die Frage nach der Definition von „Rolle“, mit der in der Rollenberatung für Betriebsräte gearbeitet wird. Ilse Hantschk definiert den Rollenberatung in Organisationen „als Schnittmenge von persönlichen Wünschen, Forderungen und Beiträgen des Rollenträgers einerseits und den Anforderungen und Beiträgen der Organisation andererseits.“ (Hantschk 2009 S. 211) Mit dieser Definition kommt der dynamische Aspekt hinzu, der ausgehend von den im ersten Abschnitt dieser Arbeit getätigten Überlegungen zur statischen Position des Supervisors und des Betriebsrats das Wechselspiel mit der Organisation betont. In diesem Wechselspiel treffen die persönlichen Voraussetzungen der Person mit der Organisationsdynamik zusammen, wie Beumer und Sievers in ihrem Konzept für die psychoanalytischen Einzelsupervision betonen, wenn sie feststellen, „ dass als Fokus der psychoanalytisch orientierten (Einzel)Supervision immer das komplexe Zusammenspiel und Ineinander-Verwobensein von persönlicher Dynamik des Einzelnen und psycho-sozialer Dynamik in der Organisation im Blick zu halten ist.“ (Beumer/Sievers 2001, S 109) Ausgehend von dieser Definition sehe ich einen Schnittpunkt zu einer bestimmten Rolle des Supervisors, die von Gotthardt-Lorenz als die Rolle des „institutionell Betroffenen“ beschrieben wird. (Gotthardt-Lorenz 2000, S. 307)

Mit Dynamik ist in der oben angeführten Definition das Unbewusste in Organisationen gemeint, ein Begriff, der bei Beumer/Sievers zu Recht auf Kritik stößt und neu festgelegt wird: „Dabei hat der Begriff des Unbewussten in der Anwendung auf Organisationen etwas „Problematisches“, weil er die simple Übertragbarkeit psychoanalytischer Konzepte, die aus der Analyse psychischer Prozesse bei Einzelnen gewonnen wurden, auf Phänomene des Geschehens in Organisationen suggeriert. Da die Dynamik und Struktur von Organisationen sich aber grundlegend von individuellen Strukturen unterscheidet, werden in der fachlichen Diskussion stattdessen andere Begriffe vorgeschlagen wie etwa der Begriff „Organisationskultur“ oder der „Latenz“ in Organisationen (Hondrich 1997)“. (Beumer/Sievers 2001, S. 108f)

In ihrem Konzept fokussiert Hantschk (2009, S. 211ff) Rollenberatung auf fünf Aspekte, die die Rolle formen bzw. beeinflussen:

- I. *Interaktionsaspekt*: Rollen entstehen durch Interaktion und sind zudem komplementär, d. h. eine Rolle kann ohne die andere nicht bestehen. Dies kann auf vielen Ebenen ablaufen, wenn z.B. ein Gruppenmitglied in Abgrenzung zu einem anderen bestimmte Verhaltensweisen verstärkt oder abschwächt oder wenn ein „Scharfmacher“ im Team gegen die Führung wettet und Kollegen dann die Rolle des Vermittlers einnehmen.
- II. *Aspekt der Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktion*: Aus dem Praxiskontext heraus konstruieren sich die Rollenträger über den Zyklus von Beobachten – Handeln – Reflektieren ihre Wirklichkeit. Beumer/Sievers verweisen in diesem Zusammenhang auf ihr Konzept der „Organisation-in-the-Mind“, das sie in Anlehnung an Lawrence entwickelten und das neben der Frage der individuellen Rolle im Team auch die Frage der Rolle des Teams in der Organisation beleuchtet: „In-the-mind bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Individuum in seiner Rolle ein Vorstellung des Systems als ganzem hat, mit dem es in seiner Rolle in Beziehung steht, und dass es zugleich die eigene Arbeitsgruppe als System mit anderen Systemen des Unternehmens in einen Bezugsrahmen bringen kann.“ (Lawrence 1998, S 17f, zit. n. Beumer/Sievers 2000, S. 112)
- III. *Aspekt der Organisationsdynamik*: Wie schon in der oben angeführten Definition von Hantschk kommt hier noch einmal die Verschränkung von Organisationsdynamik und dem in der Organisation agierendem Individuum zum Ausdruck: „Rollen können also auch als Schnittmenge zwischen der Psychodynamik des Rollenträgers und der wirksamen Organisationsdynamik verstanden werden“. (Hantschk 2009, S. 212)
- IV. *Gestaltungsaspekt*: Hier werden der Handlungsspielraum und die Grenzen innerhalb des Systems thematisiert. Wie Tietel feststellt, haben Betriebsräte diesbezüglich aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt einen besonders hohen Reflexionsbedarf: „Hin und her gerissen zwischen der permanenten Abarbeitung von Krisenfolgen und dem Einbezogensein in übergreifende betriebliche Gestaltungsaufgaben, haben es Betriebsräte heute ausgesprochen schwer, ihren betriebspolitischen Ort zu finden und eine angemessene (Rollen-)Identität zu entwickeln. (Tietel 2008, S. 6) Hantschk stellt in diesem Zusammenhang den Bezug zur Rolle folgendermaßen dar: „Die Rolle ist auch als Schnittmenge zwischen Zwang bzw. Einschränkungen und Freiheit bzw. Spontaneität zu begreifen.“ (Hantschk 2009, S. 212) Beumer und Sievers sprechen in Zusammenhang mit den Veränderungen in der Arbeitswelt von „Entgrenzung“ und der Notwendigkeit von „Grenzmanagement“: Die Entgrenzung ist dabei auch ein Prozess, der die psychische Ebene der Mitarbeiter bzw. die

unbewusste Dynamik in Organisationen beeinflusst. Die Konsequenz aus dieser Veränderung ist die Notwendigkeit, dass Mitarbeiter in Organisationen zunehmend die Kompetenz zur Entwicklung und Gestaltung eigener Handlungsstrukturen entwickeln müssen, sich also immer mehr selbst in der Rolle managen müssen. Rollenmanagement ist auch ein Grenzmanagement im Sinne einer Kompetenz zur Wahrnehmung, Gestaltung und Flexibilisierung von Grenzen“. (Beumer/Sievers 2001, S. 112)

- V. *Identifikationsaspekt*: Auch dieser Aspekt ist ein klarer Fall für die Reflexion durch Supervision und kann durch die laufende Beratungsarbeit entwickelt werden, denn gerade hier finden sich jene Faktoren, die Basis für die Übernahme und Ausgestaltung der Rolle darstellen: die Klarheit über die Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten, die Funktionalität der Beziehungen zum Umfeld, die Verknüpfung der eigenen Ziele und Bedürfnisse mit den Anforderungen und Beiträgen der Organisation. Tietel geht in seinen Teambuildingworkshops für Betriebsräte explizit darauf ein, indem er die Teilnehmer mit der Frage nach den eigenen Ziele und Interessen konfrontiert: „Die Klärung dieser Frage kommt ein hoher Stellenwert zu, denn erst die Formulierung der eigenen Visionen, Ziele und Interessen ermöglicht es, Schwerpunkte zu setzen und zu einer sinnvollen Organisation und Arbeitsverteilung zu kommen“ (Tietel 2006, S. 67)

b. Techniken und Methoden der Rollenberatung

Ausgehend von der im vorangegangenen Abschnitt vorgenommenen Analyse von Rollenberatungskonzepten für Betriebsräte stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie Rollenberatung konkret ablaufen könnte. Hantschk (2009) vertritt hierzu ein Konzept, das sich als sehr strukturiert darstellt und an dem ich mich orientieren möchte. Für Hantschk geht es bei der Rollenberatung darum, „die Vorstellungen, Forderungen und Beiträge verschiedener (auch hierarchisch unterschiedlicher) Rollenträger in eine für möglichst alle Beteiligten befriedigende Balance zu bringen bzw. die Anforderungen und Beiträge der Organisation mit den Zielen, Bedürfnissen und Beiträgen der handelnden Personen sinnvoll zu verknüpfen.“ (Hantschk 2009, S. 213)

Als erste Ebene, die bei der Rollenberatung betrachtet wird, nennt Hantschk die Aufgaben, die die Organisation primär hat, also ihren Daseinszweck darstellt und den Beitrag, den ein Rollenträger für die Erfüllung der Aufgaben leistet. Wesentlich ist zuerst einmal die Funktion und Aufgabe, die zur Gründung der Gruppe führte: „Gruppen können in Organisationen verschiedene Funktionen innehaben. Meist handelt es sich um formale Arbeitsgruppen, die Aufgaben zu erfüllen und Leistungen zu erbringen haben. Es können aber auch Gruppen sein, die nur für eine bestimmte Zeit eingerichtet wurden, um bestimmte Aufgaben [...] zu erledigen.“ (Becker/Langosch 2002, S. 423) Die

hier beschriebene Ausgangsposition umreißt die Entstehung eines Betriebsratsteams sehr trefflich, denn gerade sie werden mit einem bestimmten Arbeitsauftrag ins Leben gerufen und es steckt von vornherein ein Ablaufdatum in ihnen, das durch die Arbeitsperiode zwischen den Betriebsratswahlen festgelegt wird. Dies bedeutet, dass sämtliche Projekte und Arbeitsschwerpunkte nur für die jeweils laufende Periode geplant werden können, denn den Ausgang der nächsten Wahl kann niemand vorhersagen. Die Aufgabe, die ein Betriebsratsteam hat, muss jedoch in Relation zu den Primäraufgaben der gesamten Organisation gebracht werden: „Die Frage nach den Primäraufgaben stellt sich auf der Ebene der Organisation, einzelner Organisationseinheiten, Projekten, Rollen und einzelner Situationen, die bewältigt werden müssen. Sich um die Klarheit und das Verständnis der eigenen Primäraufgabe – bzw. etwas weiter gefasst – von Hauptaufgaben zu bemühen, ist daher eine Leitidee in den Interventionsmodellen, welche mit und an Rollen in Organisationen arbeiten.“ (Hantschk 2009, S. 214) Die Frage nach den Primäraufgaben ist für Betriebsratsgremien auch auf der sachlichen Seite interessant, denn sie hilft dabei, die Zweckmäßigkeit von Organisationsstrukturen zu beurteilen.

Grundsätzlich würden Betriebsräte, wenn sie nicht freigestellt sind, auf die Frage nach ihren Primäraufgaben zwei verschiedene Antworten geben, einmal als normal angestellte Mitarbeiter mit im Dienstvertrag festgehaltenen Aufgaben und einmal als Betriebsrat mit völlig anderen Aufgaben und einer völlig anderen Positionierung in der Organisation.

Die nächste Ebene ist die Person mit ihren Grenzen und Möglichkeiten. Dabei werden die eigenen Stärken und Ressourcen, beschränkende innere Bilder und Glaubenssätze, innere Bilder von Organisationen, hinderlich wirkende Verhaltensmuster und die Klärung eigener Wünsche und Bedürfnisse betrachtet. Beumer und Sievers verwenden in diesem Zusammenhang die Parabel von „Organisation als innere Landschaft“ und erklären ihr Entstehen so: „Wenn wir in einer Organisation eine Rolle übernehmen, introjizieren wir Teile dessen, was geschieht und bilden entsprechend dem Konzept Melanie Kleins innere Objekte und Teilobjekte. Diese Objekte bilden eine innere Matrix, die teilweise bewusst, teilweise aufgrund ihres bedrohlichen Charakters unbewusst bleiben muss. In der Rollenberatung geht es nun um dieses innere Modell, die ‚Organisation-in-the-mind‘. Dabei ist entscheidend, dass dieses innere Modell nicht als etwas rein Persönliches oder gar Verzerrtes anzusehen ist.“ (Beumer/Sievers 2001, S. 119) Während Beumer/Sievers den Fokus darauf legen, die innere Landschaft sichtbar und verstehbar zu machen, geht Hantschk in eine andere Richtung, wenn sie festhält, dass sie „beschränkende innere Bilder und Glaubenssätze irritiert, sodass die Komplexität menschlicher Deutungen wieder sichtbar wird und andere Wirklichkeiten konstruiert werden können.“ (Hantschk 2009, S. 214f) Sie weist darauf hin, dass auf dieser Ebene die Abgrenzung zur

Therapie wichtig sei. Für die Arbeit mit Betriebsräten wäre in diesem Zusammenhang die Frage interessant, welche Motivation hinter der Übernahme dieser Funktion stand.

Auf der dritten Betrachtungsebene kommen die Beziehungen zu den relevanten Umwelten zur Sprache. Hier werden Themen wie die Organisationsstruktur, Möglichkeiten und Grenzen der Veränderungen, Handlungsstrategien und Organisationskultur behandelt. Dies ist für die praktische Arbeit des Betriebsratsteams eine sehr hilfreiche Betrachtungsebene, da durch die Übernahme der neuen Position im Unternehmen diese Themen neu betrachtet und bewertet werden müssen. Insbesondere die Erwartungen der Kollegenschaft soll beleuchtet werden: „Soweit in der Rollenberatung zugänglich, ist auch der Einfluss der Organisationsdynamik auf das Verhalten des Rollenträgers zu reflektieren. Es ist die Frage zu stellen, welche Phantasien und Ambivalenzen aus dem Arbeitsumfeld in den Rollenträger projiziert werden, die entsprechende psychodynamische Reaktionen hervorrufen und zu spezifischen dysfunktionalen Verhaltensweisen führen.“ (Hantschk 2009, S. 215f) Neben all den Fragen rund um Kultur und Feldwirkung einer Organisation, der Organisationsdynamik und –struktur ist es m.E. gerade die Erwartung und das Außenbild, das in der Arbeit mit Betriebsräten Platz finden sollte. Dies wird auch bei Tietel am Beispiel von hochqualifizierten Mitarbeitern deutlich: „Hochqualifizierte Beschäftigte interessieren sich wenig für den Betriebsrat, belächeln manchmal gar dessen Aktivitäten, ganz zu schweigen davon, dass nur wenige Arbeitnehmervertreter das Gefühl haben, dass ihnen ihr Engagement gedankt wird.“ (Tietel 2008, S. 10)

Die vierte Ebene sind die Muster, die sich in der Klienten-Berater-Beziehung zeigen. Diese lassen Rückschlüsse auf das Verhalten des Klienten in seinem Arbeitsumfeld zu. Ich finde, dass diese Muster im Falle einer Teamsupervision hilfreiche Informationslieferanten sind. Dabei sollten die Muster vor dem Hintergrund der Organisationsdynamik betrachtet werden. Als Supervisor stehe ich hier in der Rolle des „institutionell Betroffenen.“ (Gotthardt-Lorenz 2009, S.78) Auch hier könnte es zu einer Rollenkonfusion führen, wenn schon eine „Vorbelastung“ durch eine eigene Betriebsratstätigkeit vorhanden ist.

Als letzte Ebene nennt Hantschk die konkrete Fragestellung, auf deren Basis die oben beschriebenen Ebenen bearbeitet werden. In der Rolle des institutionell handelnden Supervisors ist es das Ziel, dass das Beratungssystem weiterentwickelt wird und nicht bei der ursprünglich vereinbarten Fragestellung hängen bleibt, wenn sich im Laufe der supervisorischen Arbeit neue Szenarien ergeben. „Kontraktbildung ist in diesem Sinn keine einmalige Aktion, sondern ein fortlaufender Prozess. Der Supervisor bzw. die Supervisorin haben hier nicht die Rolle des Organisationsentwicklers, der sich als

Organisationsberater um Organisationsveränderung kümmert, aber sie arbeiten – bezogen auf die Supervision selbst (das Beratungssystem) – nach deren Vorgehensmodell, um Supervision in der Organisation zu implantieren und weiterzuentwickeln.“ (Gotthardt-Lorenz 2000, S. 306)

In einigen Ebenen wurden schon Querverweise auf die Rolle des Supervisors gegeben, die im folgenden Kapitel Thema sein wird. Zuvor sei mir ein kleiner Exkurs gestattet, in dem von Becker/Langosch eine kleine aber feine Methode für die Rollenberatung vorgestellt wird. Die Autoren schlagen eine Reihe von Analyse- und Interventionstechniken vor, die bei der Teamentwicklung eingesetzt werden können. Darunter auch das „Rollenverhandeln“, das „zur Klärung gegenseitiger Verhaltenserwartungen und zur Überbrückung der Interessengegensätze“ (Becker/Langosch 2002, S. 431f) herangezogen werden kann. Dabei handelt es sich um eine sehr klar definierte Interventionstechnik, die entweder mündlich oder schriftlich durchgeführt werden kann. Mündlich stellt sich der Ablauf folgendermaßen dar:

- Die Zentralperson beschreibt ihre Tätigkeit aus eigener Sicht
- Dann beschreiben die anderen Gruppenmitglieder der Reihe nach, wie sie die Tätigkeit der Zentralperson sehen und welche Aufgaben diese auszuführen hat.
- Danach gibt die Zentralperson an, was sie von den anderen Gruppenmitgliedern an Zuarbeit benötigt, um die eigene Arbeit gut leisten zu können.
- Anschließend geben alle Gruppenmitglieder der Reihe nach an, was sie an Zuarbeiten von der Zentralperson benötigen, um ihre Arbeit gut durchführen zu können.

Ich setze hier „Zentralperson“ mit dem jeweiligen Protagonisten gleich, diese Position wird reihum von jedem Gruppenmitglied eingenommen. Dadurch wird für jedes einzelne Mitglied der Gruppe ein Szenario aufgebaut, in dem es seine eigenen Vorstellungen mit jenen der Gruppenmitglieder konfrontieren kann und so eine Klarheit über die Rolle im Betriebsratsteam erlangen kann. Die Autoren schlagen auch vor, diese Übung schriftlich durchzuführen, dabei füllt jedes Mitglied einen Fragebogen aus, in dem folgenden Fragen beantwortet werden sollen:

- Was soll der andere mehr oder besser tun?
- Was soll der andere weniger oder nicht mehr tun?
- Was sollen alle unverändert tun?

Jeder soll dann in weiterer Folge die Antworten für seine Position auf einem Flipchart zusammenfassen und im Plenum präsentieren. Auch für die mündliche Version dieser Übung würde sich das Festhalten der Ergebnisse auf Flipchart empfehlen, damit bei späteren Sitzungen die Ergebnisse als Arbeitsgrundlage für weitere Schritte verfügbar sind.

c. Die Rollen des Supervisors in Abgrenzung zur Rollenberatung für Betriebsräte

Die Supervision von Betriebsratsteams ist grundsätzlich als Organisations-supervision zu bezeichnen, da allein schon von der Natur der Sache her ein Betriebsrat ohne Organisation nicht möglich ist. „Supervisionen im Rahmen von Organisationen können – um ihre gemeinsame Grundstruktur erfassen zu können – als Organisations-supervisionen bezeichnet werden. Diese Supervisionen innerhalb von Organisationen, bei denen dann ja auch noch komplexe Beratungsstrukturen existieren können [...], erfordern in jedem Fall vom Supervisor oder der Supervisorin eine differenziertere Sichtweise und ein differenzierteres Vorgehen.“ (Gotthardt-Lorenz/Lorenz 2005, S. 164) Diese Definition impliziert, dass sich der Supervisor an einem Ort positionieren muss, wo er die differenzierte Sichtweise und ein differenziertes Vorgehen überhaupt erst einmal umsetzen kann. Dieser Ort im Beratungssystem ist jedoch nicht eindeutig festlegbar, er wird vom Fokus des Supervisors, von der Phase, in der sich die Supervision befindet, vom Verlauf des Prozesses, von der Organisationsstruktur, von der Organisationsdynamik und nicht zuletzt vom vereinbarten Auftrag diktiert. Mit der wechselnden Position übernimmt der Supervisor demnach unterschiedliche Rollen: „Der wesentliche methodische Zugang der Organisations-supervision besteht darin, die professionelle Position des Supervisors bzw. der Supervisorin über die im dynamischen Organisationskontext relevanten Rollen und Aufgaben zu definieren sowie das im Kontext dieser Rollen und Aufgaben sich ergebende Material zu reflektieren und im dialogischen Reflexionsprozess bzw. gemeinsamen Forschungsprozess zur Verfügung zu stellen.“ (Gotthardt-Lorenz 2009, S. 77) Die Autorin schlägt insgesamt vier mögliche Rollen vor, in die sich ein Supervisor begeben kann: Die Rolle des institutionell Handelnden, die Rolle des institutionell Betroffenen, die Rolle des externen Experten für Struktur und Dynamik beruflichen Handelns und die Rolle als Zugehöriger zum eigenen Organisations- und Professionssystem. (ebd., S. 77f)

Als institutionell Handelnder begeben mich in die Schnittstelle von Beratungssystem und Organisations- und Arbeitsstruktur. Hier kann aktiv gestaltet werden, es muss sogar aktiv interveniert werden, um überhaupt einmal ein Beratungssystem aufbauen und diesen in weiteren Verlauf weiterentwickeln zu können. Ich sehe Parallelen zu einem bestimmten Tätigkeitsbereich des Betriebsrats, der ebenfalls dazu angehalten ist, quasi in die Struktur zu gehen und auf dieser Ebene mitzugestalten. Die Intentionen, sich mit der Struktur zu beschäftigen, unterscheiden sich, da ich ja als Supervisor aktiv in Struktur agiere, um das Beratungssystem zu gewährleisten, während ein Betriebsrat kein Beratungssystem aufbauen möchte sondern im Sinne des Gesamtwohls für den Betrieb in diesem Bereich handelt. Letztendlich wird diese Tätigkeit des Betriebsrats aber sehr wohl Gegenstand der Supervision sein, da in deren Rahmen die Frage nach dem Daseinszweck und Primärziel der Organisation bearbeitet und dabei auch die Frage der Effektivität der vorhandenen

Strukturen angegangen werden muss. Um einer Rollenverwirrung vorzubeugen, sollte sich der Supervisor vor Augen halten, dass für den Betriebsrat die Rolle des institutionell Handelnden nicht passt. Die Rolle des Betriebsrats wird in diesem Zusammenhang vom Primärziel definiert und nicht von dem Ansinnen, ein Beratungssystem aufzubauen.

Eine entscheidende Eigenart dürfte die Supervision mit Betriebsrats-Teams im Unterschied zur Supervision mit anderen Teams aufweisen, nämlich dann, wenn sich die Betriebsräte – wie es auch zu erwarten sein wird – die Supervision selbst bezahlen und nicht die Leitung als Auftraggeber auftritt. In diesem Fall entfällt die Rückmeldung an die Leitung als Auftraggeber, dies wäre dann auch einer der wichtigsten Gründe für das Auftreten als Auftraggeber der Supervision durch den Betriebsrat. Ich muss allerdings zugeben, dass ich hier ein bisschen spekulieren muss, da ich leider noch keine praktischen Erfahrungen aufweisen kann. Sollte sich jedoch diese Vermutung als richtig erweisen, muss der Gefahr der Abspaltung und Distanzierung des Betriebsratsteams vom Organisationsgesamten gesehen und ihr begegnet werden, denn Pühl (1999) weist in seinen Ausführungen zur Teamsupervision darauf hin, dass die Rückführung der Supervisionsergebnisse in die Organisation durch die Rückmeldung an die Leitung ein wichtiger Schritt der Anbindung und Zusammenführung des Teams mit dem Organisationsganzen darstellt.

Als institutionell Betroffener meint genauer: als von der Organisationsdynamik Betroffener. Hier spielen jene Elemente und Effekte zusammen, die schon in der Definition von Hantschk und Beumer/Sievers genannt werden, nämlich dass die professionell handelnde Person des Supervisors in den Einfluss der Organisationsdynamik gerät. Diesen Effekt kann und soll ein Supervisor jedoch nutzen: „Als durch die Organisationsdynamik Betroffener und als – in der externen Position – Distanzierter bzw. sich Distanzierender kann der Supervisor zu einem Teil herausfinden, welche innere Logik in der jeweiligen Organisation liegt, die im Zusammenhang steht mit der Organisations- und Arbeitsfeldstruktur der Einrichtung und auf deren Hintergrund Probleme und Ziele der Supervision einzuschätzen und zu verstehen sind.“ (Gotthardt-Lorenz 2009, S. 305) Leuschner spricht von „oszillierendem Verstehen“, bei dem „wir uns selbst sehen“, wir „unsere eigene teilnehmende Beobachtung“ sind. „Oszillierendes Verstehen drückt die gleichzeitige Fähigkeit zur Nähe und Distanz aus, die Fähigkeit zu Empathie und Konfrontation im Sinne von Gegenüberstellung.“ (Leuschner 2007, S. 14) Meiner Ansicht nach ist mit der Übernahme dieser Rolle die größte Gefahr für eine Rollenverwirrung gegeben, da ja die Effekte der institutionellen Übertragung und Gegenübertragung – wenn überhaupt – in der Regel erst im Nachhinein reflektiert und verstanden werden können. Diese Gefahr ist jedoch nicht allein bei der Supervision mit Betriebsräten gegeben, sondern ist allgemein bei jeder Organisationssupervision vorhanden. Rollenkonfusionen können aber schon entstehen, die einem Supervisor mit Betriebsratsvergangenheit eher passieren können als einem

davon unbelasteten Kollegen, insbesondere dann, wenn eine Solidarisierung eingegangen wird, wie sie von Gotthardt-Lorenz beschrieben wird: „Die große Gefahr könnte darin liegen, dass sich SupervisorInnen nach wie vor „äußerlich“ nah bei den Organisationen ansiedeln, [...] um die entsprechenden Aufträge zu erhalten, sich innerlich jedoch weit abkoppeln bzw. geheime Koalitionen eingehen mit den „Klägern des Systems“ in Organisationen. Sicherlich ist es emotional überhaupt nicht leicht, in solchen Situationen das Spannungsfeld zwischen professioneller Identifikation und Distanzierung zu halten, zumal sich sehr schnell ideologische Fragen anschließen.“ (Gotthardt-Lorenz 2009a, S. 159)

In der Rolle des externen Experten für Struktur und Dynamik beruflichen Handelns ist „Korrelierungskompetenz“ gefragt, also die Fähigkeit, „Themen und Fragestellungen in Beziehung zu relevanten Bedingungen aus dem Organisations- und auch aus dem Adressatenbereich zu setzen.“ (Gotthardt-Lorenz 2009, S. 78), ebenso ist Know-How zu Struktur und Dynamik gefragt. Hier gilt es, diese „Kontextualisierung“ (ebd. S. 88) als Supervisor durchzuführen und nicht als Betriebsrat und ich meine, es wäre entscheidend, das von der Erfahrung als Betriebsrat her resultierende Wissen explizit als solches benannt einfließen zu lassen. Also konkret bedeutet dies, dass ich als Supervisor ganz klar mitteile, dass mir gewisse Zusammenhänge aus der Betriebsratstätigkeit bekannt sind oder ähnlich vorkommen. Ich würde aber vermuten, dass dies nicht ein Spezifikum für die Supervision mit Betriebsräten darstellt, sondern generell für jede in die Supervision eingebrachte Feldkompetenz gilt.

Die Rolle als Zugehöriger zum eigenen Organisations- und Professionssystem sehe ich als jenen Ort, an dem ich die Chance habe, mit den Rollenkonfusionen wieder klar zu kommen. Ich sehe diese Rolle vor allem als reflexiv an, sie ist hauptsächlich außerhalb des Beratungssystems positioniert, hier geschieht eine Menge an Supervisionsarbeit, die ich als Supervisor zu leisten habe, ohne mich direkt im Kontakt mit den Supervisanden zu sein.

5. Überprüfung der Hypothesen

Zur Forschungsfrage 1 und den daraus abgeleiteten Hypothesen: Aus den Überlegungen zur Positionierung des Supervisors und des Betriebsrats und zur Einnahme unterschiedlicher Rollen bei der Supervision und der Rollenberatung für Betriebsräte schließe ich, dass sich die Hypothese 1 („Die Supervision mit Betriebsräten birgt eine Reihe von Rollenangeboten, die sorgfältig von der professionell einzunehmenden Position als Supervisor zu trennen sind. Feldkompetenz und Fachkenntnis stellen dabei besondere „Verführungsangebote“ dar.“) eher bestätigen lässt. Allerdings

ist festzuhalten, dass die „besonderen Verführungsangebote“ nicht so sehr vorhanden sind, denn auch bei Supervisionen mit anderen Teams ist eine Reihe von Rollenkonfusionen möglich. Hypothese 2 („Die Positionierung als Betriebsrat im System des Betriebs weist in einigen Bereichen Ähnlichkeiten mit der Positionierung als Supervisor im System des Betriebs und auch mit der Positionierung im Beratungssetting auf.“) ist meiner Meinung nach gut bestätigt worden, da vor allem die Triangulierung, die Tietel in seinen Arbeiten über Betriebsräte vornahm, starke Ähnlichkeiten nachweisbar sind.

Aus der 2. Forschungsfrage leitete ich wiederum zwei Hypothesen ab. Hypothese 1 („Die besondere Position der BR erfordert eine Adaption der Rollenberatung.“) lässt sich nur schwach belegen. Vielleicht stellt sich das Bild anders dar, wenn ich schon über einige Praxis verfüge. Die einzige Adaption, die ich allerdings nur vermuten kann, ist die Annahme, dass es sich bei der Supervision mit Betriebsräten zwar um Organisationssupervision handelt, diese aber von den Betriebsratsteams selbst in Auftrag gegeben wird und daher keine Rückmeldung an die Leitung erfolgt, die sonst üblicherweise als Auftraggeber auftritt. Damit einhergehend ist zu berücksichtigen, dass die Abspaltungsfahr des Betriebsratsteams vom Organisationsgesamten durch eine „konspirative“ Supervision berücksichtigt werden muss. Hypothese 2 („Für eine gelingende Supervision ist Rollenberatung stets ein Teil der supervisorischen Arbeit mit Betriebsräten, auch wenn sie nicht explizit als Auftrag formuliert wurde.“) lässt sich stark bestätigen, da aus eigener Erfahrung und aus der Literatur von Tietel ersichtlich ist, dass Rollenredefinitionen im Rahmen der Übernahme von Betriebsratsagenden unbedingt erforderlich und für eine gedeihliche Arbeit sehr wichtig sind.

6. Literatur

Becker, H.; Langosch, I. (2002). Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Lucius & Lucius

Beumer, U., Sievers, B. (2001). Die Organisation als inneres Objekt – Einzelsupervision als Rollenberatung. In: Oberhoff, B., Beumer, U. (Hrsg). Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster: Votum, S. 108 - 124

Frerichs, J. (1999). Betriebspolitische Handlungs- und Lernanforderungen. In:

http://www2.igmetall.de/homepages/bezirk-bbs/file_uploads/frerichs.pdf, am 2. August 2010

Hantschk I. (2009). Rollenberatung – Berufliche Rollen im aktuellen Kontext finden und gestalten. In:

Pühl, H. (Hrsg.). Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske + Budrich, S.209 - 221

- Gotthardt-Lorenz, A. (2000). „Organisationssupervision“: Rollen und Interventionsfelder. In: Pühl, H. (Hrsg.). Handbuch der Supervision 2 (2. Auflage). Berlin: Ed. Marhold, S. 297 - 312
- Gotthardt-Lorenz, A. ; Lorenz, H. (2005). Supervision und Coaching. In: Reichel, R. (Hrsg.). Beratung, Psychotherapie, Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft. Wien: Facultas, S. 156 - 171
- Gotthardt-Lorenz, A. (2009). Konzeptlinien der Organisationssupervision auf dem Prüfstand. Theoretische Überlegungen und Praxisdokumentation. In: Lehner, L.; Sanz A.; Trotz, R. (Hrsg.). Prozesse verstehen und gestalten. Zur Praxis von Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie. Wien: Krammer, S. 75 - 93
- Gotthardt-Lorenz, A. (2009a). Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In: Pühl, H. (Hrsg.). Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 3. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 147 -160
- Hondrich, K. (1997). Latente und manifeste Sozietät. Anregungen aus der Psychoanalyse für eine Sozioanalyse. In: Kutter, Peter (Hrsg): Psychoanalyse interdisziplinär. Frankfurt, S. 69 - 95
- Kothoff, H. (1998). Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen 5 (1), S. 76 - 100
- Lawrence, G. (1998). Selbstmanagement-in-Rollen. Ein aktuelles Konzept. In: Freie Assoziation 1, S. 37 - 57
- Leuschner, G. (2007). Supervision – eine Kunst der Beziehung. In: Supervision 2/2007, S. 14 - 23
- Löwer-Hirsch, M. (2007). Was ist das eigentlich Supervisorische? – Mein Konzept von Supervision. In: Supervision 2/2007. Weinheim: Beltz, S. 30 - 36
- Müller-Jentsch, W. (2007). Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS-Verlag
- Pühl, H. (1994). Einzel-Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.). Handbuch der Supervision 2. Berlin: Ed. Marhold, S. 85 - 95
- Neumann-Wirsig, H. (Hrsg.) (2009). Supervisions-Tools. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH
- Pühl, H. (1999). Moderne Team-Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.). Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske + Budrich, S. 123 - 145
- Pühl, H. (2009). Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, H. (Hrsg.). Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske + Budrich, S. 12 - 25
- Sauer, J. (1997). Zur Geschichte und Tradition der Supervision in Österreich. In: Luif, I.: Supervision: Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Orac, S. 27 - 42

- Schreyögg, A. (2009). Besonderheiten des Coaching – Unterschiede zur Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.). Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske + Budrich, S. 196 - 209
- Senghaas-Knobloch, E. (2008). Wohin driftet die Arbeitswelt? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Tietel, E. (2006). „Als Team sind wir unschlagbar“ – Teambuildingworkshops mit Betriebsrats-, Personalrats- und Mitarbeitervertretungsgremien. In: Arbeit und Politik. Mitteilungsblätter Nr. 31/31. Bremen: Universität Bremen, S. 65 - 72
- Tietel, E. (2008). Betriebspolitik im Wandel: Betriebsräte als Grenzgänger. In: Supervision 1/2008: Betriebspolitik und Supervision. Weinheim: Beltz, S. 6 - 13
- Tietel, E. (2009): Wenn der/das Dritte aus dem Blick gerät – Die Fallstricke beruflicher Dreiecksverhältnisse im Fokus der Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.). Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske + Budrich, S. 141 - 148
- Tietel, E.; Kunkel-van Kaldenkerken, R. (2008). Editorial. In: Supervision 1/2008: Betriebspolitik und Supervision. Weinheim: Beltz, S. 2
- Weigand, W. (1987). Zur beruflichen Identität des Supervisors. In: Supervision, Heft 11, S. 19 – 35
- Weigand, W. (2006): Paradigmenwechsel: Supervisor/innen in Verantwortung für die Organisation. In: Supervision 2/2006