

Personal- und Organisationsentwicklung

Betriebsrat Volkswagen Braunschweig





in welchen Ko
diskutieren
Sprache spre
strukturiert a
nungen / Gräben i
t am DE-PE-Str



Was hilft uns,
den/die Andre
s. zu lassen wie er/sie sind?

Was wünschen wir
uns für die
Zusammenarbeit
von dem/den Andre
von uns?

Was brauchen die Andre
von uns?



Anforderungsprofil – Grundkompetenz als BR

Soziale K.	Technische	Methoden	Kreativität
... (notes) (notes) (notes) (notes) ...

Handwritten notes and diagrams on a whiteboard.



Vorwort



Die „Qualifizierungsreihe für gewerkschaftlich Aktive“ ist ein vorausschauendes Konzept für die Nachwuchsförderung in der betrieblichen Interessenvertretung. Einzigartig und herausragend ist die systematische und konsequente Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE) im Volkswagen Betriebsrat Braunschweig. Wir haben als Team des IG Metall-Bildungszentrums Berlin viel gelernt von der Vertrauenskörperleitung und dem Betriebsrat in Braunschweig und sind



geradezu ein wenig stolz auf unsere erfolgreiche Zusammenarbeit in der Nachwuchsförderung. Es geht hier

um Veränderung von Kompetenzen, Positionen und Funktionen auf allen Ebenen der betrieblichen Interessenvertretung im Zuge eines grundlegenden Wandels von Unternehmen. Einige Leitfragen in der Qualifizierungsreihe:

Strategische Bezugspunkte - wo geht die Organisation der Interessenvertretung im Betrieb hin? Welche Prozesse muss sie in Zukunft beherrschen? Welche Kompetenzen werden hierfür benötigt und wie können sie gesichert werden?

Was macht unsere Stärke (Macht und Kompetenz) in der Interessenvertretung aus?

Welche Aufgaben stehen an?

Was wissen und können gewerkschaftlich Aktive eigentlich - Welches Erfahrungswissen leitet ihr Handeln im Betrieb? Über welche uns unbekannt Talente verfügen sie, die sie außerhalb der betrieblichen Anforderungen entwickelt haben?

Wie wird qualifizierte Arbeit in Veränderungsprozessen organisierbar?

Veränderungen sind mit Ängsten und Verunsicherungen verbunden – Wie können wir Beschäftigte frühzeitig und intensiv einbinden und beteiligen? Wie können wir gemeinsam Potenziale, Kompetenzen und Fähigkeiten transparent machen? Wie können wir immer wieder Bündnisse bilden?

Beschäftigte müssen an der Personalentwicklung beteiligt werden - welche Anforderungen sehen sie selbst?

Welche Lernformen ermöglichen neue Haltungen und befördern Beteiligungsprozesse?



Inhaltsverzeichnis

Seite 7-9	Komplexität als Herausforderung	Seite 24	Kompetenzfelder im Betriebsrat
Seite 10-11	Betriebliche Interessenvertretung im Spannungsfeld	Seite 25-28	Die Kompetenzfelder im Detail
Seite 12-13	Warum Personal- und Organisationsentwicklung im Betriebsrat?	Seite 29	Der Personalentwicklungsbogen für Betriebsratsmitglieder
Seite 14	Akteure und Ziele des Prozesses	Seite 30-31	Das Feedbackgespräch
Seite 15	Personal- und Organisationsentwicklung im Betriebsrat/Steckbrief – erste Überlegungen	Seite 32	Die Bildungsdatei
Seite 16-17	Überblick über den PE/OE-Prozess seit Projektbeginn	Seite 33-34	Bildungsmaßnahmen und –phasen als Betriebsratsmitglied
Seite 18	Spielregeln für die Zusammenarbeit in unserem Entwicklungsprozess	Seite 35	Das Review-Gespräch
Seite 19	Methoden-Mix	Seite 36-37	Das IG Metall-Bildungsprogramm
Seite 20	PE/OE – der Betriebsrat als lernende Organisation	Seite 38	Gewerkschaftlich Aktive – das Kompetenzmodell
Seite 21	Erarbeiten einer Zukunftsvision	Seite 39	Die Nachwuchsreihe
Seite 22	Das Konzept der Personalentwicklung	Seite 40-42	Qualifizierungsreihe für gewerkschaftlich Aktive
Seite 23	Aufbau der Kompetenzprofile	Seite 43	Entwicklungsprogramm (EMQ) für Betriebsratsnachwuchs
		Seite 44	Bausteine im Detail



Komplexität als Herausforderung

Wie kann in einer modernen Arbeitswelt die Beschäftigtenteilhabe so gestaltet werden, dass die Erwartungen und Fähigkeiten aller Beschäftigten und die Herausforderungen für das Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt werden?

Wie kann der Betriebsrat die Kompetenzen und Potenziale seiner Mitglieder, unabhängig von Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund erkennen und weiterentwickeln?

Personal- und Organisationsentwicklung

Betriebsrat Volkswagen Braunschweig

Wie kann der laufende Generationenwechsel im Betriebsrat gemanagt und Kontinuität und Erfahrungswissen in der Betriebsratsarbeit gesichert werden?

Wie müssen und wollen wir uns als Betriebsrat organisieren, um den komplexen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 gerecht zu werden und die Interessen der Arbeitnehmer qualifiziert vertreten zu können?

Komplexität als Herausforderung

Die Digitalisierung ist nur einer von vielen Trends, die die „Arbeit 4.0“ ausmachen. Neben der Frage, welche Arbeitsplätze durch Maschinen ersetzt und welche durch die Digitalisierung neu geschaffen werden, stellen sich auch die Fragen, wie Mensch-Maschine-Interaktionen gestaltet, neue Arbeitsformen und Weiterbildungen organisiert werden können. Eine weitere Herausforderung stellt der demografische Wandel dar. Dieser beeinflusst nicht nur die gesellschaftliche Struktur, sondern zugleich die der Arbeitswelt. Auch Volkswagen am Standort Braunschweig steht vor der Herausforderung, Nachwuchs für ausscheidende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu finden und gleichzeitig ein Generationenmanagement zu betreiben, das sowohl die Bedürfnisse aller im Unternehmen Arbeitenden berücksichtigt als auch Generationenkonflikte vorbeugt. Damit einhergehend geraten Gesundheitsschutz und eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit immer weiter in den Fokus.

Gleichzeitig ergeben sich Herausforderungen durch den Megatrend Globalisierung, der die Unternehmen mit einem verschärften Wettbewerbsdruck und damit zunehmend prekären und befristeten Beschäftigungsverhältnissen konfrontiert.

Die permanente Aktualisierung von Wissen und Qualifikationen (Lebenslanges Lernen) ist in einer Wissens- und Informationsgesellschaft für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit wichtiger, die Aktualität von Wissen kurzlebiger denn je geworden. Auch die weiter zunehmende Frauenerwerbstätigkeit, die Individualisierung und kulturelle Diversität der Gesellschaft sowie die Energiewende beeinflussen die Arbeitswelt. Individuelle Lebenskonzepte erfordern eine flexible Arbeitsgestaltung, Karriere und Familie müssen vereinbar, Produktion gleichzeitig nachhaltig und wettbewerbsfähig sein.

Hinzu kommen die Herausforderungen des Alltags: politische Auseinandersetzungen, Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung sowie der Imageschaden durch Dieselgate, der sich auf die Beschäftigungsfähigkeit auswirkt.

Die strukturellen und kulturellen Veränderungen der Arbeitswelt sowie die Gleichzeitigkeit und Wechselwirkungen der unterschiedlichen Thematiken, mit denen wir als Betriebsrat konfrontiert sind, stellen die betriebliche Mitbestimmung vor neue und komplexe Herausforderungen.

Komplexität als Herausforderung

„Der Personal- und Organisationsentwicklungsprozess (PE/OE) ist unter dem Aspekt gestartet, dass sich der Standort Braunschweig stetig ändert und dass sich auch Betriebsratsarbeit ändern muss. VOLKSWAGEN Braunschweig ist in vielen Bereichen ganz ordentlich aufgestellt: Es gibt viel Produktionserfahrung, die Unternehmensvertreter haben Fachverstand und es gibt eine hohe Engineering-Kompetenz. Wenn man sich als Betriebsrat in eine qualifizierte Diskussion mit den Kollegen begeben will, muss man sich diese Kompetenz kontinuierlich erarbeiten.“

Alexander Biebel, Mitglied des Lenkungsteams



”

„Durch die Themen Digitalisierung, Industrie 4.0 kommt eine neue Qualität in die Veränderung, die bestimmte Arbeitsplätze, die wir heute haben, vernichten wird. Die wird es einfach nicht mehr geben oder sie werden ersetzt und es entstehen neue. Das heißt also, das, was wir zur Zeit als Transformation erleben, wird noch mal eine ganz andere Qualität bekommen. Und das als Betriebsrat mitzugestalten und darin Rollen einzunehmen, zu gestalten und nicht nur zu verwalten - also auch initiativ zu sein - würde ich als die größte Herausforderung sehen.“

Mathias Möreke, stellv. Vorsitzender des Betriebsrates



”

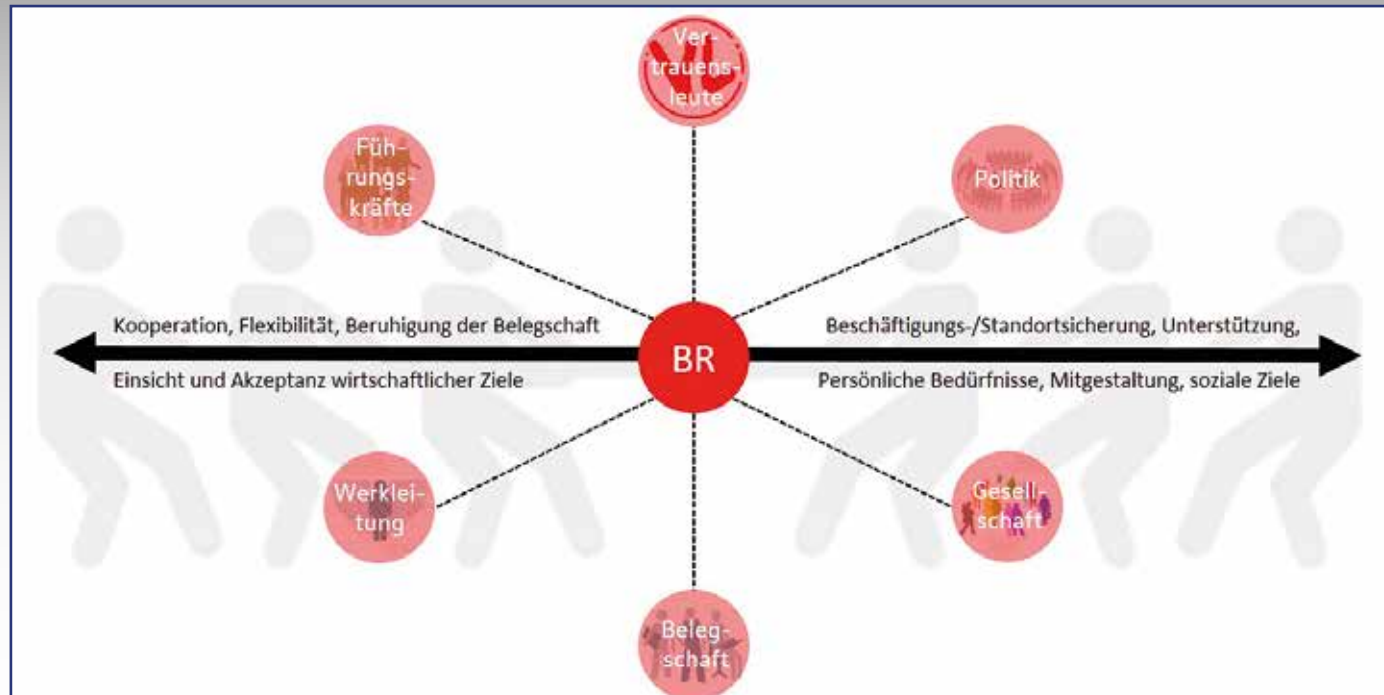
„Gestaltung der Rahmenbedingungen für Arbeit ist komplexer geworden. Technologischer Wandel, Digitalisierung, Veränderungen in Konzernstrukturen, gesellschaftlicher Entwicklungen, Arbeitszeitfragen, Entgeltfragen ... das alles spielt im Betriebsalltag eine Rolle und damit werden Betriebsräte in ihrer Arbeit konfrontiert. Die Herausforderungen erfordern Fachwissen, politisches Verständnis, gute gewerkschaftliche Netzwerke sowie Kampfkraft und Durchsetzungsvermögen, um kompetent und nachhaltig für die Beschäftigten in den Betrieben als Gremium und einzelner Betriebsrat zu handeln. Das war der Ausgangspunkt unserer Intension, die Arbeit des Betriebsrates bei Volkswagen in Braunschweig in dem anstehenden Generationenwechsel zu begleiten und gemeinsam Wege zu finden, den Veränderungsprozess möglichst ohne Reibungsverluste zu gestalten.“

Eva Stassek, IG Metall Braunschweig

”



Betriebliche Interessenvertretung im Spannungsfeld



Neben unseren Kernaufgaben der Standort- und Beschäftigungssicherung stellt sich die Frage, was von uns in Anbetracht der großen Veränderungen einerseits in der Volkswagen Region und andererseits am Standort in Bezug auf unsere interne Entwicklung und Professionalisierung als Betriebsrat erwartet wird. Die Anzahl der Akteure, die Anforderungen an unsere Betriebsratsarbeit stellen, beschränkt sich jedoch nicht auf die Beschäftigten, sondern schließt Vertreter der Unternehmensseite, der Politik sowie die Gesellschaft im Allgemeinen mit ein. Hierdurch ergibt sich ein Spannungsfeld, in dem wir uns als Betriebsrat bewegen und qualifizierte Strategien entwickeln müssen.

Betriebliche Interessenvertretung im Spannungsfeld

 <p>Belegschaft</p>	<ul style="list-style-type: none">• Eindeutige Strukturen• Verbindliche, kompetente Ansprechpartner• Gute Erreichbarkeit• Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit• Präsenz	<ul style="list-style-type: none">• Schnelle Reaktion, langfristige Unterstützung• Flexibles Eingehen auf Bedürfnisse• Kontinuität• Vertrauensvolles Verhältnis, Ehrlichkeit
 <p>Vertrauensleute</p>	<ul style="list-style-type: none">• Klare Ansprechpartner• Zuverlässige und kontinuierliche Weitergabe von Informationen	<ul style="list-style-type: none">• Ehrlichkeit• Erreichbarkeit der Betriebsräte• Klarheit über Veränderungen der eigenen Arbeit
 <p>Gesellschaft</p>	<ul style="list-style-type: none">• Sicherheit und Beständigkeit• Absicherung und Verbesserung bestehender Arbeitsbedingungen• Berücksichtigung individueller Lebensumstände	<ul style="list-style-type: none">• Beschäftigungs-, Gesundheits-, Daten-, Umweltschutz• Festlegen von Arbeitsstandards• Kontrollfunktion• Mitbestimmung ermöglichen
 <p>Politik</p>	<ul style="list-style-type: none">• Beschäftigungssicherung• Stabile Beschäftigungsentwicklung• Gute Arbeitsbedingungen• Entlastung der Sozialsysteme	<ul style="list-style-type: none">• Übernahme sozialer Verantwortung• Bewältigung des Dieselskandals• Gesundheits-, Umweltschutz• Einhaltung von Gesetzen
 <p>Werkleitung</p>	<ul style="list-style-type: none">• Schnelle Entscheidungsfindung• Kooperation, Flexibilität• Beruhigung/Besänftigung der Belegschaft• Beständige Zusagen	<ul style="list-style-type: none">• Tragfähige und zuverlässige Verabredungen• Zuverlässige und schnelle Weitergabe von Informationen• Klare Ansprechpartner und Zuständigkeiten• Einsicht und Akzeptanz wirtschaftlicher Ziele
 <p>Führungskräfte</p>	<ul style="list-style-type: none">• Einigungsfähigkeit• Funktionierende Verständigung, auf einer Linie• Verlässlichkeit und Tragfähigkeit• Klare Ansprechpartner	<ul style="list-style-type: none">• Durchsetzungsfähigkeit• Schnelle Abstimmungsprozesse• Kompetenz

Warum Personal- und Organisationsentwicklung im Betriebsrat?

Wirtschaftlicher Erfolg und gewerkschaftliche Mitbestimmung hängen in Deutschland eng zusammen. Insbesondere im Volkswagen Konzern kommt der betrieblichen Mitbestimmung eine besondere Rolle zu. Die Anforderungen an Betriebsräte haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Über die gesetzlichen Anforderungen der Mitbestimmung hinaus beteiligen wir uns als Volkswagen Betriebsrat an der Unternehmensgestaltung mit dem Ziel der Beschäftigungs- und Standortsicherung sowie attraktiver Arbeitsbedingungen. Vor dem Hintergrund wachsenden Wettbewerbs in einer globalisierten, vernetzten Wirtschaft kann die Wirtschaftlichkeit von Seiten der Arbeitnehmervertretung dabei nicht außer Acht gelassen werden. Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherung sind die beiden Pole, in deren Spannungsverhältnis wir uns als Betriebsrat bewegen müssen. Neben neuen Formen der Arbeit, die die Mitbestimmung u. a. durch zeitliche und räumliche Entgrenzung und ein hohes Maß an Flexibilisierung erschweren, kommen neue Herausforderungen durch die Digitalisierung und den demografischen Wandel auf uns zu. Ein Blick auf die Altersstruktur unseres Gremiums zeigt, dass auch wir von diesem Wandel betroffen sind. In den nächsten Jahren wird mehr als die Hälfte unserer Betriebsratskolleginnen und -kollegen aus ihrem Amt ausscheiden und damit ein Gros an Erfahrungswissen. Dieses

Wissen gilt es, durch eine nachhaltige Nachwuchsförderung zu sichern. Zusätzlich müssen wir uns neue Kompetenzen aneignen, um der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt gewachsen zu sein und unsere Rolle als qualifizierte Interessenvertretung und arbeitsfähiges Gremium weiterhin wahrnehmen zu können. Diesen notwendigen Entwicklungsprozess wollen wir nicht dem Zufall überlassen:



„Personal- und Organisationsentwicklung ist wichtig, damit wir weiterhin so erfolgreiche Betriebsratsarbeit machen können wie im Moment. Daher haben wir uns, in Zusammenarbeit mit der IG Metall und dem INFO Institut, im Rahmen

eines Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses mit diesen Herausforderungen auseinandergesetzt.“

Mathias Möreke, stellv. Vorsitzender des Betriebsrates



„Die Betriebsratssitzungen sind voll mit Themen, die Tagesordnung gibt oft die Zeit gar nicht her, dass man noch mal inne hält und darüber nachdenkt, wie wir unsere Arbeit optimieren können.

Deshalb haben wir uns einfach mit dieser PE/OE-Workshop-Reihe einen Raum dafür geschaf-

fen.,, **Eva Stassek, IG Metall Braunschweig**



Warum Personal- und Organisationsentwicklung im Betriebsrat?



„Wenn langjährige Betriebsratsmitglieder aus dem Gremium ausscheiden, kommt es zu einem Umbruch. Nicht nur neue Kolleginnen und Kollegen rutschen in den Betriebsrat nach, sondern es müssen auch die Funktionen und Positionen der Ausscheidenden neu besetzt werden. Das ganze Gremium ist somit involviert. Mit den alten, erfahrenen Kolleginnen und Kollegen verlässt viel Wissen und umfangreiche Kenntnisse das Gremium. Dieses gilt es, bestmöglich zu erhalten sowie die Neuen in den Funktionen auf ihre neuen Aufgaben und Rollen vorzubereiten. Dafür braucht man ein Konzept, damit der Übergang möglichst reibungslos umgesetzt werden kann und die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates weiterhin gegeben ist.“

Eva Stassek, IG Metall Braunschweig



„Wenn nicht jeder bis zum 65. Lebensjahr da ist, dann bedeutet das, dass Zweidrittel des Gremiums innerhalb von zehn Jahren aus Altersgründen ausgewechselt werden.

Und ich hab das einmal erlebt. Es gibt bei so einem Wechsel immer große Chancen und Risiken. 2002, als ich Vorsitzender wurde, sind 13 Kollegen auf einen Schlag in die Altersteilzeit gegangen. Von den 13 Kollegen waren im Prinzip Zweidrittel Mitglieder des Betriebsausschusses und der politischen Führung - der Vorsitzende, der Stellvertreter und der Geschäftsführer. Die gesamte Geschäftsführung war weg. Alles musste neu aufgestellt werden. Das war für mich ein einschneidendes Erlebnis und das wollte ich, wenn ich mal ausscheide - und das ist ja absehbar - nicht so hinterlassen.“

Uwe Fritsch, Vorsitzender des Betriebsrates



„Die zukünftigen Anforderungen an den Betriebsrat zwingen uns zu Veränderungen unserer Arbeit. PE/OE bietet die Chance, Veränderungen gemeinsam anzugehen und zu gestalten.“ **Mark Seeger, Mitglied im Lenkungsteam**

Akteure und Ziele des Prozesses



- Bestand eines arbeitsfähigen Gremiums für eine kompetente Vertretung der Beschäftigten
- Derzeitige Betriebsräte stärken
- Betriebsratsarbeit optimieren
- Generationenwandel im Betriebsrat bewältigen → Kompetenzerhalt
- Förderung und Aufbau von geeigneten Nachwuchskandidaten sowohl für den Betriebsrat als auch für andere Interessenvertretungsaufgaben
- Verkürzte Qualifizierungszeit
- Absicherung des bestehenden Betriebsratsgremiums
- Ca. 18 Mandate müssen altersbedingt in den nächsten 10 Jahren nachbesetzt werden
- Der IGM BR arbeitet als Team und tritt geschlossen auf
- Neuen Herausforderungen der Interessenvertretung kompetent begegnen (Industrie 4.0, demografischer Wandel, Veränderungen der Arbeitswelt)
- Erhalt und Ausbau bisheriger Kompetenzen im BR
- Ermittlung benötigter Kompetenzen anhand eines Kompetenzmodells
- Entwicklung einer lernenden Organisation



Lenkungs-
team

BETRIEBS
RAT



Personal- und Organisationsentwicklung im Betriebsrat

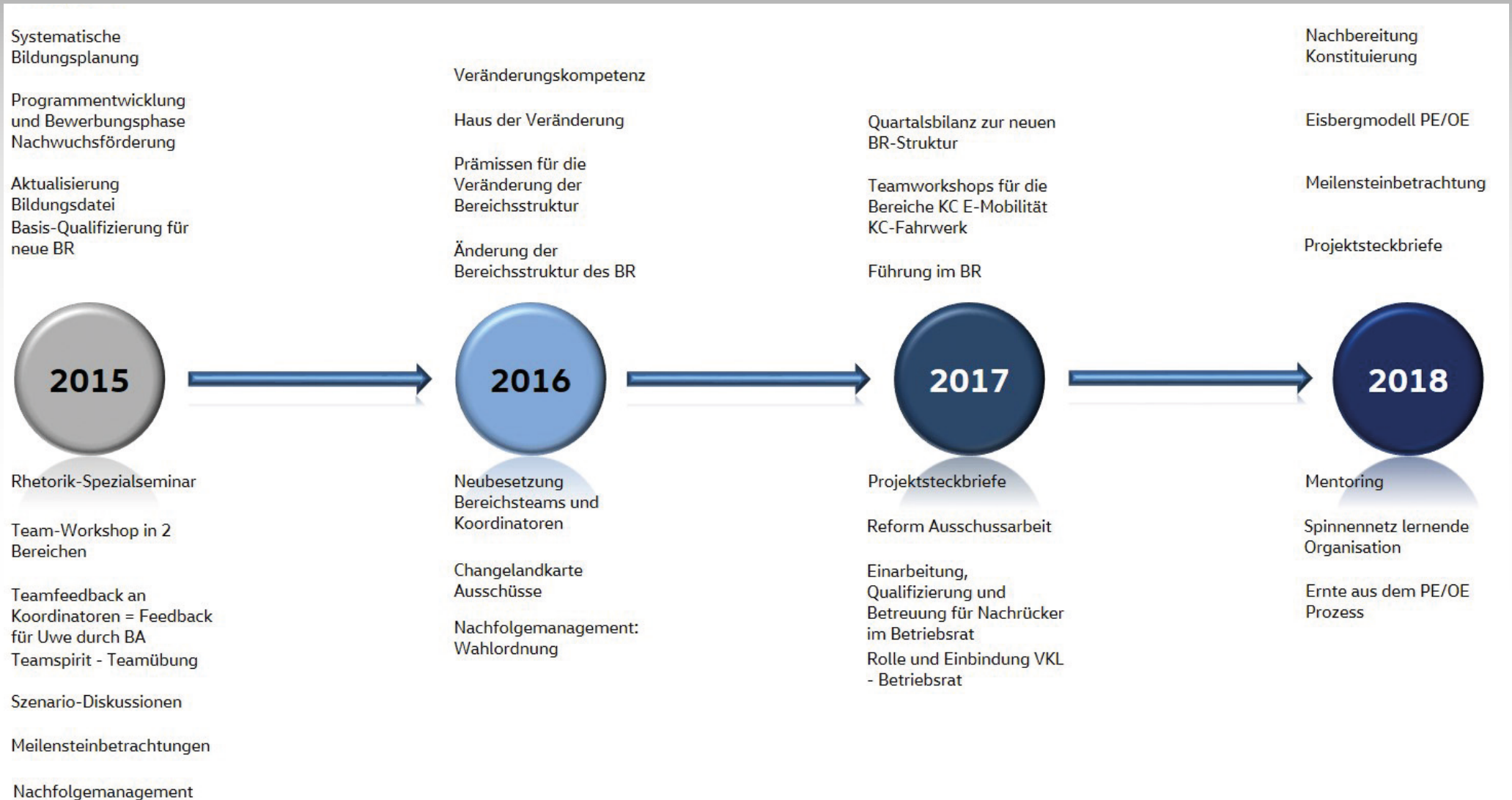
Steckbrief – erste Überlegungen

Auftraggeber	Betriebsausschuss	Projektleiter	Mathias Möreke, Alexander Biebel, Daniela Nowak, Mark Seeger, Eva Stassek
Ausgangssituation: Etwa Zweidrittel der amtierenden Betriebsrätinnen und Betriebsräte werden in den nächsten zehn Jahren altersbedingt ausscheiden und müssen nachbesetzt werden. Zusätzlich wird der Betriebsrat durch den Wandel der Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung und anderer großer Trends wie die Energiewende, Diskriminierung und Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung sowie die verstärkte globale Vernetzung vor neue Herausforderungen gestellt, die es durch gezielte Qualifizierungen zu bewältigen gilt.		Projektziele und -kennzahlen: <ul style="list-style-type: none">▪ Bestandssicherung eines arbeitsfähigen Gremiums, das die Belegschaft qualifiziert vertritt.▪ Organisierte Weitergabe von Wissen an Betriebsratsnachwuchs und Nachwuchsförderung, um wichtige Stellen nachbesetzen zu können.▪ Prozessoptimierung und effiziente Ressourcennutzung. Personal- und Persönlichkeitsentwicklung für alle Betriebsratsmitglieder.	
Inhalte / Prozessbeschreibung: In mehreren Workshops werden operative Tools erarbeitet, die der Personal- und Organisationsentwicklung dienen sollen. Amtierenden Betriebsratsmitgliedern wird die Teilnahme an strukturierten Feedbackgesprächen angeboten. Hierfür wurden gemeinsam Kompetenzprofile entwickelt, die die Anforderungen des gesamten Gremiums abbilden. Potenzielle Nachwuchskandidatinnen und -kandidaten für Aufgaben der Interessenvertretung werden mit Hilfe eines Auswahlverfahrens ermittelt und in einer Nachwuchsreihe auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet.		Projektbeteiligte und Kapazitäten: Lenkungsteam Ausschusssprecher & Bereichskoordinatoren INFO Institut	
		Benötigtes Budget: tbd	

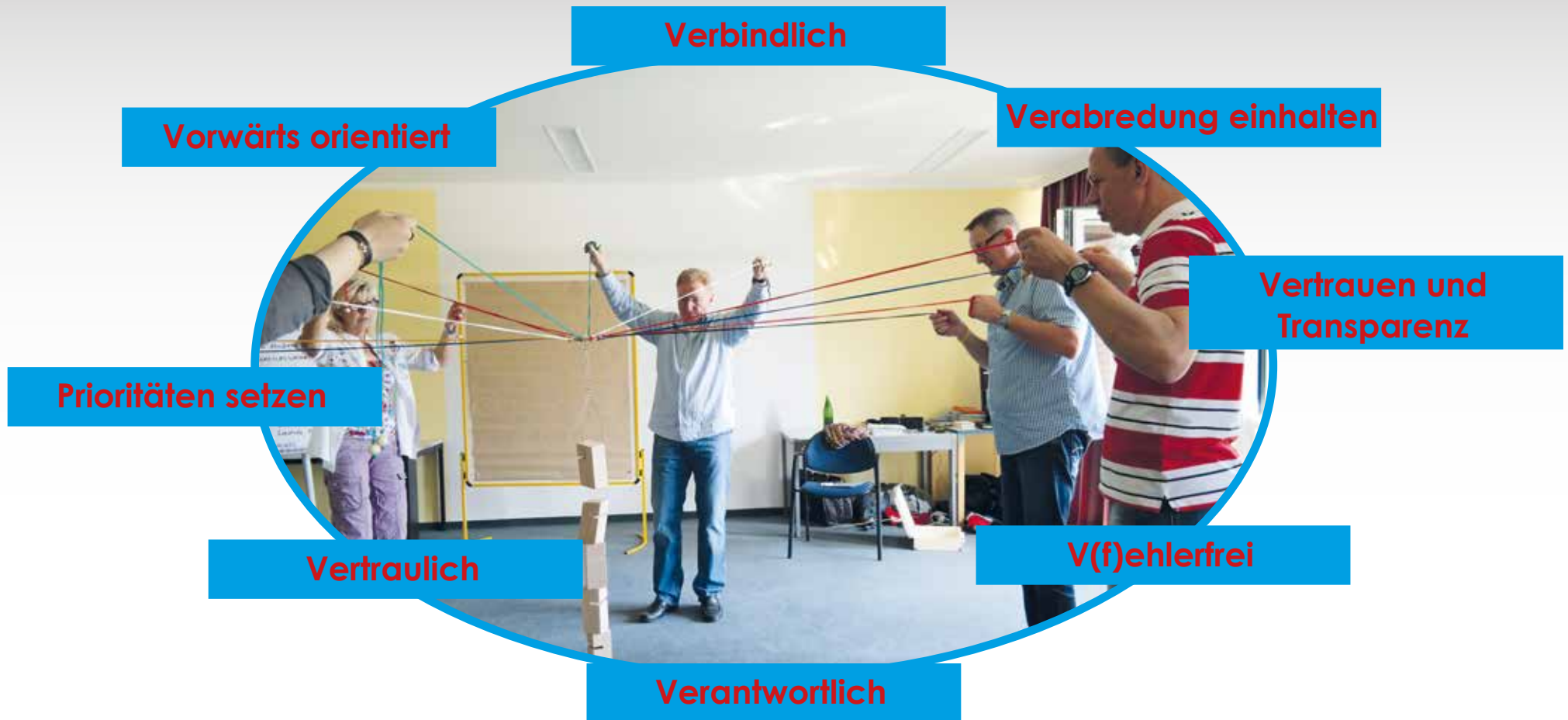
Überblick über den PE/OE-Prozess seit Projektbeginn



Überblick über den PE/OE-Prozess seit Projektbeginn

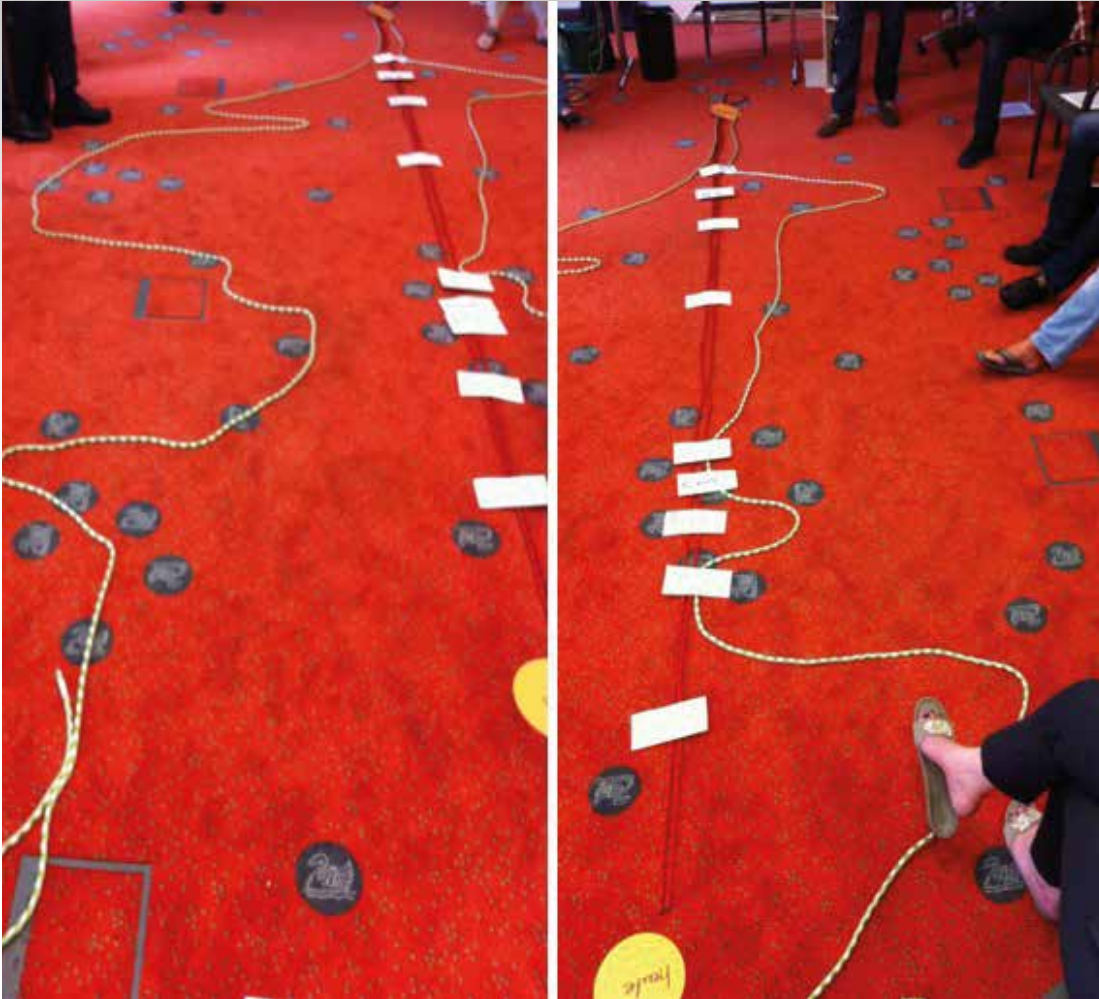


Spielregeln für die Zusammenarbeit in unserem Entwicklungsprozess



Methoden-Mix

Impression: Visualisierung via Timeline



Im Projektverlauf kamen die verschiedensten Workshop-, Moderations- und Visualisierungsmethoden zum Einsatz. Erst mit dem richtigen und passgenauen Methodenmix wird es möglich, Themen gemeinsam zu erarbeiten und verschiedene Perspektiven zusammenzuführen oder auch Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu treffen.

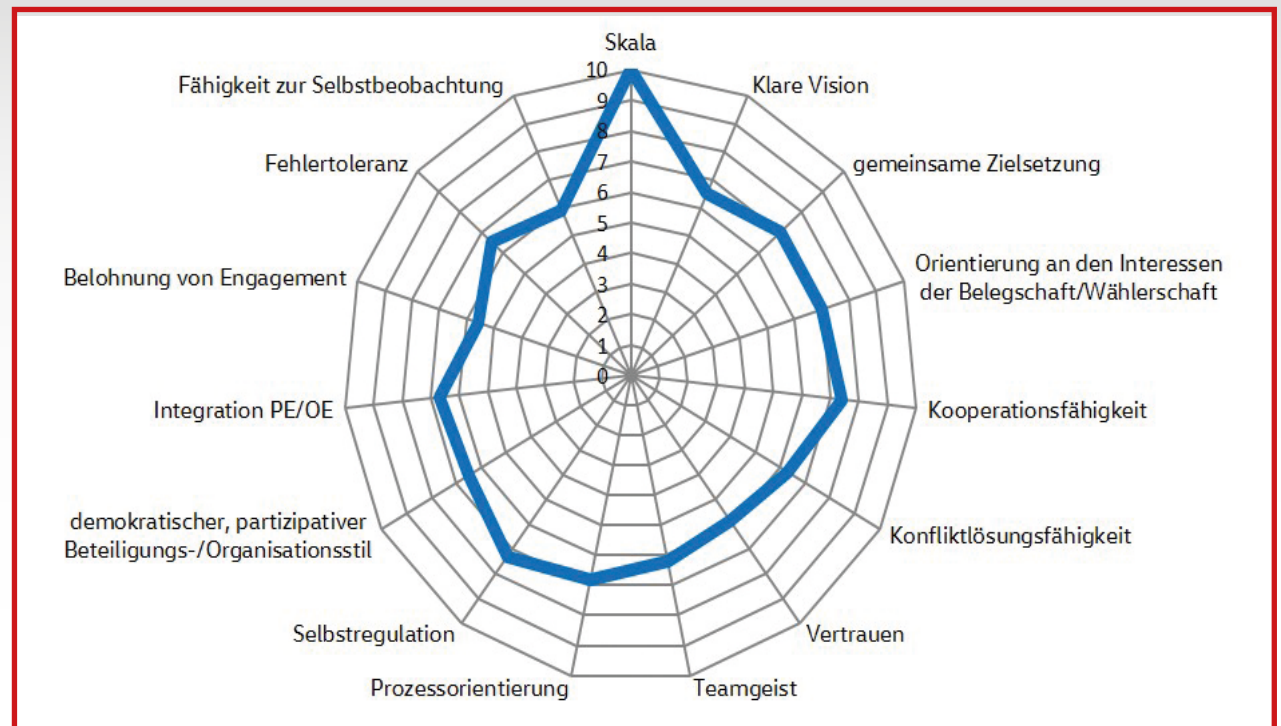
Von A wie Arbeitsgruppen über B wie Buzz Groups, I wie Infomarkt, K wie kollegialer Beratung und L wie Lessons Learned sowie T wie Teamspiele und Timeline-Reviews kamen die verschiedensten Methoden zum Einsatz – bis hin zu V wie Visionsarbeit und Z wie Zielformulierung.

PE/OE - der Betriebsrat als lernende Organisation

Um den beschriebenen Anforderungen und der Komplexität der Aufgaben gerecht zu werden, geht es für den Betriebsrat nicht nur darum, sich thematisch weiter zu entwickeln. Parallel dazu muss sich diese Organisationseinheit in Bezug auf ihre Strukturen, Prozesse und die Zusammenarbeit mitentwickeln. Deshalb orientiert sich der Betriebsrat am Modell der ‚Lernenden Organisation‘:

Eine ‚Lernende Organisation‘ befindet sich idealerweise ständig in Bewegung. Nicht die Organisation an sich, sondern die Menschen innerhalb der Organisation unterliegen einem permanenten Lernprozess. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen.

Die Spinwebanalyse richtet den Blick auf die Mechanismen, die ein stetiges Lernen des Betriebsrats unterstützen. Im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Betriebsratsarbeit gilt es, diese Mechanismen und Kompetenzen weiter auszubauen.



Erarbeiten einer Zukunftsvision

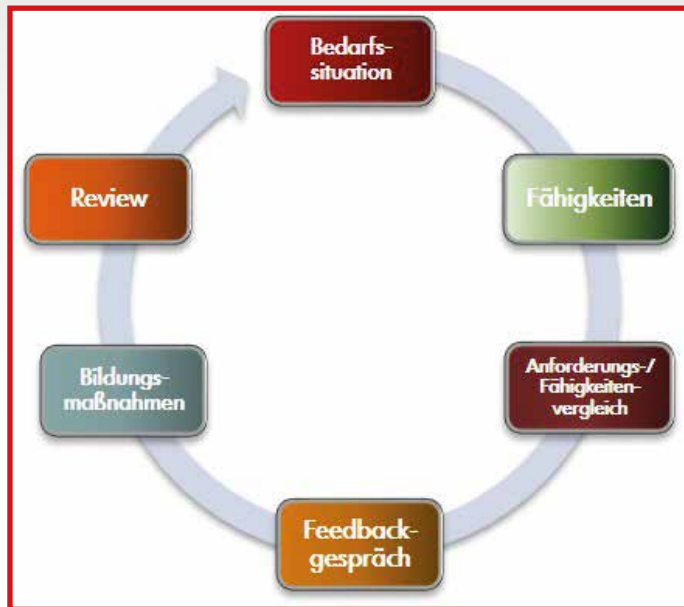
Eine Vision ist ein klar und konkret formuliertes Bild einer Zukunft, die man schaffen will. Eine gemeinsame Vision sollte:



Damit sie so wirkt, muss sie idealistisch und realistisch zugleich sein und von allen getragen werden. Die Vision muss allen präsent und vor Augen sein. Eine gemeinsame Gestaltung und regelmäßige Anpassung einer Vision ist Voraussetzung für einen erfolgreichen und zielorientierten Organisationsentwicklungsprozess im Betriebsrat.

Das Konzept der Personalentwicklung

Ablauf des PE-Prozesses



Betriebsräte sollten stets auf die Anforderungen ihrer Funktion vorbereitet sein und mit aktuellem Wissen qualifiziert die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten können. Dabei ist es wichtig, nicht nur derzeitige Betriebsratsmitglieder zu berücksichtigen, sondern auch Nachwuchskandidatinnen und -kandidaten ausreichend auf die neue Tätigkeit vorzubereiten.

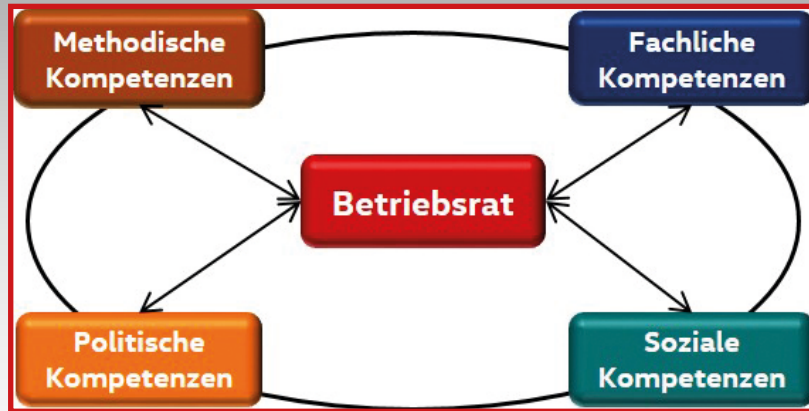
Eine systematische Personalentwicklung hilft dabei, eine punktuelle Förderung zu einer kontinuierlichen und nachhaltigen Qualifizierung auszubauen.

Dabei geht es im ersten Schritt darum, gemeinsam zu klären, welche Anforderungen allgemein und mit Blick auf fachliche und rollenspezifische Spezialisierungen an Betriebsratsmitglieder gestellt und welche Kompetenzausprägungen den Anforderungen gerecht werden.

Die Kompetenzanforderungen werden in Kompetenzprofilen festgehalten. Die Einschätzung der vorhandenen Fähigkeiten der BR-Mitglieder erfolgt durch einen Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung, d. h. das PE/OE-Lenkungsteam gibt dem BR-Mitglied, das an einer Rückmeldung interessiert ist, ein Feedback in Bezug auf die wahrzunehmenden Kompetenzen. In der weiteren Betrachtung werden daraus sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet. Die individuellen Qualifizierungsmaßnahmen und –bausteine werden dann im Qualifizierungseinzelblatt für jedes BR-Mitglied dokumentiert.

Im letzten Schritt erfolgt ein Rückblick auf den persönlichen PE-Prozess, die erfolgten Qualifizierungen und den Transfer in den BR-Alltag.

Aufbau der Kompetenzprofile



Alle Betriebsratsmitglieder bringen eine vorhandene Aus- und Weiterbildung mit entsprechenden Kompetenzen mit. Zusätzlich stützt sich die Betriebsratsarbeit auf vier wesentliche Kompetenzbereiche: Methodische, fachliche, politische und soziale Kompetenzen. Diese vier Bereiche beinhalten Basiskompetenzen, die für alle BR-Mitglieder zur Bewältigung ihrer Aufgaben erforderlich sind. Für die Aufgaben als Vorsitzende/Vorsitzender, Geschäftsführerin/Geschäftsführer, Koordinatorin/Koordinator, Ausschusssprecherin/-sprecher und die Arbeit im Fachausschuss sind Fachqualifizierungen relevant. Diese spezifischen Ausprägungen innerhalb der vier Kompetenzbereiche sind in den Profilen für diese Funktionen berücksichtigt.



Unter Spezialqualifizierungen ist u. a. besonderes Wissen in Projektarbeitskreisen zu verstehen. Basis-, Fach- sowie Spezialqualifizierungen sind ebenso wie die Kompetenzen für spezielle Betriebsratsfunktionen (z. B. Koordinatorin/Koordinator/Sprecherin/Sprecher) farblich in den Kompetenzfeldern zu unterscheiden.

Die beschriebenen Kompetenzen werden in 4 Phasen aufgebaut. Vor der BR-Arbeit (Nachwuchskandidaten), in der Übergangsphase nach der Wahl des neuen BR-Mitgliedes, während der BR-Arbeit sowie Qualifizierungen für alternative Perspektiven im Unternehmen bei z. B. freiwilligem Ausscheiden.

Kompetenzfelder im Betriebsrat

Methodische Kompetenzen	Fachliche Kompetenzen	Politische Kompetenzen	Soziale Kompetenzen	Spezialqualifizierung
				Fachqualifizierung
Organisation/Selbstmanagement	Arbeitsrecht/ Gesetze	Geschichte der Mitbestimmung	Teamfähigkeit	Arbeit an individuellem Projekt
Präsentieren/ moderieren	Betriebsverfassung	Systemverständnis	Konfliktfähigkeit	Projektmanagement
Arbeitstechniken	Tarifverträge/ Betriebsvereinbarungen	Politische Engagement	Gesprächsführung	Mitglieder-/Organi- sationsentwicklung
PC-unterstütztes Arbeiten	Compliance/ Orga-Anweisung	Kritische Artikulation	Leiten und Führen	Koordinator/-in
Projektarbeit	Strategieentwicklung BR	Gestaltungs-/ Durchsetzungsfähigkeit	Reflexionsfähigkeit	Sprecher/-in
Verhandlungsführung	Betriebliche Themen	Interesse an der Tagespolitik	Selbstlernfähigkeit	Fachausschuss/ Gremium

Den Kompetenzprofilen liegen gewerkschaftliche Ausrichtungen und Qualifikationen der IG Metall zu Grunde. Für jedes Kompetenzfeld sind Erläuterungen und Beispiele hinterlegt, die inhaltliche Fragen klären sollen, um so eine nachvollziehbare Einschätzung der Kompetenzen abgeben zu können.

Die Kompetenzfelder im Detail

Fachliche Kompetenz		
Gesetze, BetrVG, TV und BV etc.		Themen
Kennt die Strukturen und Wege der Mitbestimmung des BR		Bringt aktuelle Themen in die Ausschuss- und Projektarbeit
Kennt Rechte, Pflichten und Aufgaben des BR		Grundlagen des Arbeitsrechts und der VW-Tarifverträge
Kennt Rechte, Pflichten und Aufgaben des BR		Kennt Grundlagen der Gesundheitspolitik
Kann die in seinem Verantwortungsbereich relevanten Gesetze und BVen auslegen, erläutern und durchsetzen		Kennt die Prinzipien der Arbeitsplatzgestaltung
Kann Vorschläge entwickeln und gestalten		Kennt Grundlagen der Ökonomie
Strategieentwicklung des BR	VW und Standort BS kennen	Kennt betriebswirtschaftliche Grundlagen
Kennt die Produkte und Prozesse des Standortes	Kennt seinen Bereich	Kennt die Grundlagen des VW-Weges
Kennt die Ziele der Standortstrategie	Kennt die relevanten Ansprechpartner	Kennt die Grundlagen der Sozialpolitik
<ul style="list-style-type: none"> — Basiskompetenzen — Kompetenzen Koordinator/Sprecher — Fachqualifizierung — Spezialqualifizierung 		Kennt die Elemente des Umweltschutzes/Think Blue. Factory

Die Kompetenzfelder im Detail

Methodische Kompetenz		
Präsentieren/moderieren	Projektarbeit	PC-unterstütztes Arbeiten
Ist in der Lage einen Meinungs austausch zu strukturieren, zusammenzufassen und zu leiten	Kann Projekte planen, gestalten, umsetzen	Kennt die Office-Pakete und wendet diese an (Outlook, Excel, Word, Powerpoint)
Kennt den Umgang mit Präsentationsmedien	Ist in der Lage, ein Projekt zu leiten	Kennt die wesentlichen Systeme in seinem Arbeitsbereich und wendet diese an (SAP m@web, kams, als Infoquelle)
Kann präsentieren	Kann Zeit und Ressourcen planen	
Organisation/Selbstmanagement	Arbeitstechniken	Verhandlungsführung
Kann Prioritäten setzen	Erschließt sich neue Themen (recherchieren)	Legt den eigenen Standpunkt dar und vertritt diesen nachhaltig
Hat ein gutes Zeitmanagement	Kann eine Rede halten	Gewinnt andere durch stichhaltige Argumente
Kümmert sich aktiv um die eigene Gesundheit	Kann Reden, Beiträge, Artikel schreiben	Kann Positionen erarbeiten, vertreten und abstimmen
Ist in der Lage, Ziele zu entwickeln		Kann Überzeugungen auch gegen Widerstände durchsetzen
Erkennt Zusammenhänge und Vernetzungen	Basiskompetenzen Kompetenzen Koordinator/Sprecher	Fachqualifizierung Spezialqualifizierung

Die Kompetenzfelder im Detail

Politische Kompetenz	
Geschichte der Mitbestimmung	Systemverständnis (Zusammenhänge erkennen)
Kennt die Geschichte der Arbeiterbewegung	Kann politische und wirtschaftliche Zusammenhänge analysieren und daraus eigenes Handeln ableiten
Kennt die Bedeutung der Einheitsgewerkschaft	Kennt die Grundlagen des Parlamentarismus
Kann die Geschichte der Mitbestimmung bei Volkswagen erläutern	Kennt die Strukturen der industriellen Beziehungen bei Volkswagen und agiert darin
Kennt die Rolle und Bedeutung des VW-Gesetzes	Kennt die Rolle der Gewerkschaften
Kennt die Forderungen der IG Metall zur Wirtschaftsdemokratie	
Gewerkschaftliches / politisches Engagement	Kritische Artikulation / Gestaltungskompetenz / Durchsetzungsfähigkeit
Engagement an gewerkschaftlichen Arbeitskreisen und Aktionen	Kann politische Aktionen oder Widerstand organisieren
Ist in der IG Metall aktiv und beteiligt sich in den Gremien und Arbeitskreisen (z.B. Referent)	Nutzt seine Einflussmöglichkeiten
Hat Erfahrungen in der Organisation von Kirchen-, Partei- und/oder Vereinsarbeit	Betreibt aktives Networking im politischen Umfeld
Basiskompetenzen Kompetenzen Koordinator/Sprecher	Fachqualifizierung Spezialqualifizierung

Die Kompetenzfelder im Detail

Soziale Kompetenz	
Teamfähigkeit	Leiten und Koordinieren
Kann sich und andere integrieren	Kann Teams anleiten und steuern
Kann mit unterschiedlichen Meinungen umgehen	Klärt Verantwortlichkeiten und Ressourcen
Kann andere Meinungen zulassen	Kann Feedback geben, Stärken erkennen und fördern
Unterstützt andere bei der Arbeit	Motiviert und gewinnt andere für seine Ziele
Spricht schwierige/problematische Themen an	Kann sich selbst und Situationen reflektieren
Kann andere motivieren	Kann komplexe Sachverhalte vermitteln
Kann loben und erkennt die Leistungen anderer an	Übernimmt Verantwortung für Themen und Projekte
Konfliktfähigkeit	Gesprächsführung
Sagt seine Meinung	Kann zuhören und Gespräche zusammenfassen
Kann Nein sagen und Grenzen aufzeigen	Kann sich auf den Gesprächspartner einstellen
Kann Kritik annehmen und vermitteln	Kann argumentieren, überzeugen und sich durchsetzen
Kann Konflikte ansprechen und aushalten	Kann andere beraten
Basiskompetenzen Kompetenzen Koordinator/Sprecher	Fachqualifizierung Spezialqualifizierung

Der Personalentwicklungsbogen für Betriebsratsmitglieder

Die Einschätzung der Ausprägungen der Kompetenzen werden auf Personalentwicklungsbögen festgehalten. Dabei werden die Anforderungen innerhalb der Kompetenzfelder jeweils auf einer Skala von „kaum beobachtbar“ bis „stark ausgeprägt“ bewertet. Sind einzelne Punkte nicht zu bewerten, können hierzu Bemerkungen notiert werden.

Beispiel		Fachliche Kompetenz				
Strategieentwicklung des BR	Kaum beobachtbar	Teilweise beobachtbar	Erkennbar	Stark ausgeprägt	Beispiele	Bemerkungen, z.B. nicht beurteilbar
Kennt die Produkte und Prozesse des Standortes						
Kennt die Ziele der Standortstrategie						
VW und Standort BS kennen	Kaum beobachtbar	Teilweise beobachtbar	Erkennbar	Stark ausgeprägt	Beispiele	Bemerkungen, z.B. nicht beurteilbar
Kennt seinen Bereich						
Kennt die relevanten Ansprechpartner						

Nach der Einschätzung in allen vier Kompetenzbereichen ist der IST-Zustand erfasst und kann im nächsten Schritt mit den Anforderungen verglichen werden. Dieser Schritt dient dazu, sich darüber klar zu werden, welche Stärken genutzt und weiter ausgebaut werden können.

Das Feedbackgespräch

Mit den Ergebnissen aus dem Anforderungs- und Fähigkeiten-Vergleich folgt die Durchführung des Feedbackgesprächs im Sinne einer kollegialen Beratung. Das Feedbackgespräch dient dazu, das eigene Selbstbild mit dem Fremdbild der KollegInnen zu vergleichen, um dadurch die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen und sich gezielt zu verbessern. Dabei erhält der Feedbacknehmer zunächst die Einschätzung der KollegInnen und kann diese mit der eigenen Einschätzung untermalen. In dem Gespräch

werden die vier Kompetenzbereiche Methodische Kompetenz, Fachliche Kompetenz, Politische Kompetenz und Soziale Kompetenz ggf. in Verbindung mit der Führungskompetenz besprochen. Das Gespräch wird mit dem Schlusswort ergänzt und soll abschließend noch einmal die

Erwartungen und Wünsche des betreuten Bereiches zusammenfassen. Der Personalentwicklungsbogen dient als Grundlage für ein wertschätzendes Feedback und kann als Vorbereitung auf das Gespräch selbst reflektiert werden. Die jeweiligen Erläuterungen und Beispiele innerhalb der Kompetenzfelder können helfen, inhaltliche Fragen zu den Kompe-

„Ich glaube, es ist eine gute Basis für eine Selbsteinschätzung: Wo stehe ich, bezogen auf die Kompetenzen, die in meiner Rolle von mir erwartet werden.“



Daniela Nowak, Mitglied des Lenkungsteams

tenzbereichen zu klären. Nach der Feststellung der Ausprägung der einzelnen Kompetenzen wird im Schlussteil des Gespräches noch einmal das Ergebnis zusammengefasst, eine Vereinbarung zu Bildungsmaßnahmen und Verabredungen für die Zukunft getroffen. Der letzte Punkt wird im Anschluss an das Gespräch in das Qualifizierungseinzelblatt unter Empfehlungen aus dem Feedback aufgenommen. Vorhandene Abweichungen bei den Kompetenzeinschätzungen werden in der Qualifizierungsmatrix geändert. Das Feedback sollte mindestens alle zwei Jahre als Mittel zum Austausch über die eigenen Kompetenzen und der eigenen Wirkung genutzt werden. Neue Mitglieder sollten die Möglichkeit nach der Einarbeitungsphase nutzen, um ihren aktuellen Stand zu hinterfragen und ggf. noch vorhandene Wissenslücken zu erkennen. Für spezielle Rollen innerhalb des Betriebsrates (KordinatorIn, AusschusssprecherIn etc.) gibt es entsprechend angepasste Feedbackbögen.



„Es ist eine fantastische Basis für eine persönliche Entwicklungsplanung.“

Mathias Möreke,

stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Das Feedbackgespräch

Beim Feedback teilt der Feedbackgeber dem Feedbacknehmer mit,

- wie er ihn in der Zusammenarbeit erlebt,
- wie er seine Leistung einschätzt und
- welche Stärken und Schwächen er in Bezug auf die BR-Aufgaben wahrnimmt.

Das Feedback dient aber auch dazu, die gegenseitigen Erwartungen zu klären und Entwicklungsschritte bzw. Veränderungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Das Feedback soll:

- Rückmeldung über die Qualität der getanen Arbeit und der Arbeitsbeziehung geben
- Verhaltensweisen stärken, indem sie benannt und anerkannt werden
- Aufdecken, was es in der Beziehung zwischen den Teammitgliedern bzw. zwischen BR und Koordinator oder Ausschusssprecher zu klären gibt
- Einen systematischen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ermöglichen sowie
- Entwicklungsperspektiven und -felder aufzeigen

Feedbackregeln für den Feedbackgeber:

- Nicht moralisch bewerten
- Nicht verallgemeinern
- Beschreiben, aber nicht interpretieren und analysieren
- Konkret sein
- Angemessen sein
- Brauchbare Äußerungen machen
- Nur im eigenen Namen sprechen
- Nichts aufdrängen
- Nur beschreiben, was nach außen sichtbar war und die eigene (Gefühls-)Reaktion benennen
- Klar, offen und ehrlich formulieren
- Für eine ruhige und angenehme Gesprächsatmosphäre sorgen
- Genügend Zeit einplanen und keine Ad-hoc-Gespräche
- Abklären, ob das Gegenüber an einem Feedback interessiert ist
- Ich-Aussagen treffen
- Feedbacknehmer direkt ansprechen

Die Bildungsdatei

Gewerkschaftliche Seminare	
Seminarbezeichnung	Zielgruppe
A0 Moderne Zeiten Lebens- und Arbeitsbedingungen heute	VL
A1 ArbeitnehmerInnen in Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft - Leben und Arbeiten in der Region	VL
Politische Ökonomie	VL
Entgelt VW	VL und BR
Organisations-, Teamentwicklung und Coaching für BR-Gremien	BR in Gremien
Interkulturelle Kompetenz für Aktive und Multiplikatoren	BR Kompetenzerweiterung interkulturell
Akademieseminare	
Seminarbezeichnung	Zielgruppe
Teamentwicklung zum Projektstart	BR
Teams und Gruppen koordinieren	BR mit "Führungsaufgaben"
Partnerschaftliches Verhalten	BR
Erfolg im Beruf durch soziale Kompetenz	BR
Weitergabe von Wissen und Erfahrung	BR
Erfolgreich arbeiten im Team	BR
Mein Team zieht nicht mit (Selbstlernzentrum)	BR
Externe Seminare	
Seminarbezeichnung	Zielgruppe
Tagungen/Veranstaltungen	
Seminarbezeichnung	Zielgruppe

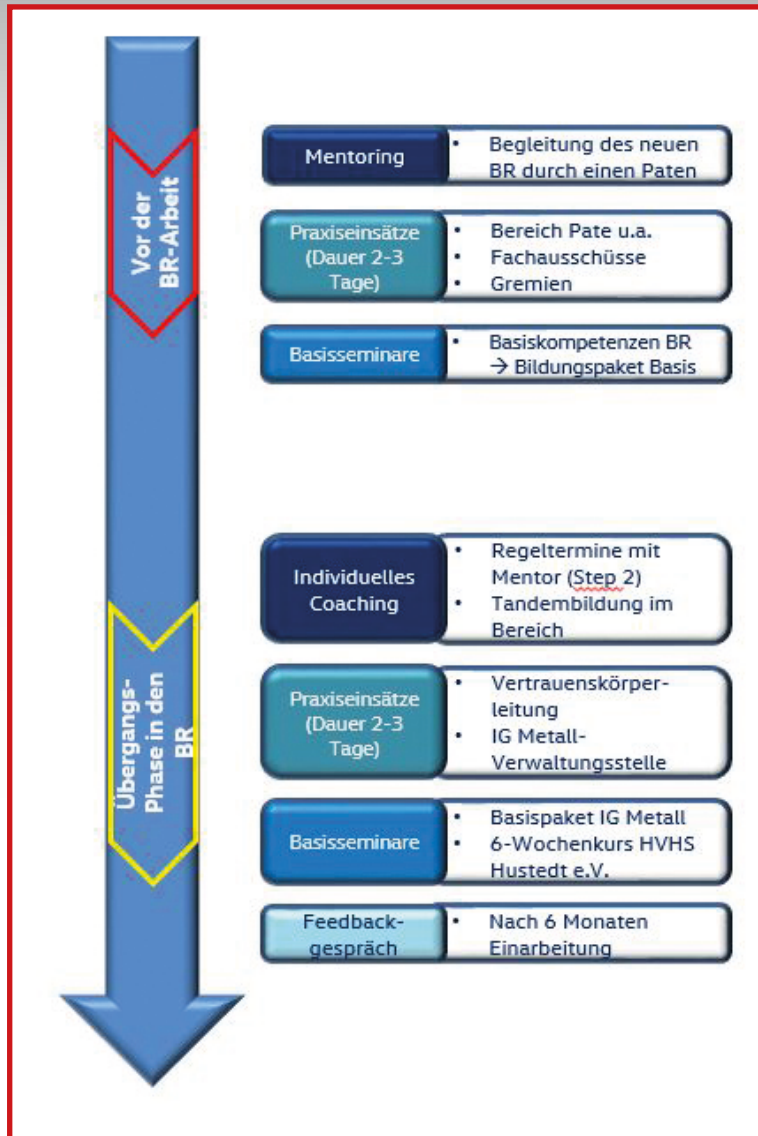
Die sogenannte Bildungsdatei bildet die Grundlage für die persönliche Bildungsplanung. Sie enthält eine Übersicht an geeigneten Betriebsrats-Qualifizierungsmaßnahmen seitens der gewerkschaftlichen Bildungsanbieter, der Volkswagen Akademie, anderer geeigneter externer Anbieter sowie eine Übersicht an relevanten Tagungen.

Auf diese Datei kann jedes Betriebsratsmitglied zur eigenen Orientierung und Auswahl zugreifen. Die Angebote sind den jeweiligen Kompetenzfeldern zugeordnet. Bei der Auswahl von Bildungsmaßnahmen sind die Koordinatoren der einzelnen Betreuungsbereiche erste Ansprechpartner/innen. Damit wird der Bereichsordinator zum betriebsratsinternen Personalentwickler.

Zudem sieht die Bildungsdatei eine Unterscheidung der Bildungsangebote mit Blick auf die Dauer der Zugehörigkeit im Betriebsrat vor. Sie unterscheidet Angebote analog dem Kompetenzmodell in Qualifizierungsmaßnahmen

- vor der BR-Arbeit
- Übergangsphase in den BR
- während der BR-Arbeit und
- Übergang aus der BR-Arbeit heraus

Bildungsmaßnahmen und –phasen als Betriebsrat



Möglichkeiten zur Förderung des Nachwuchses:

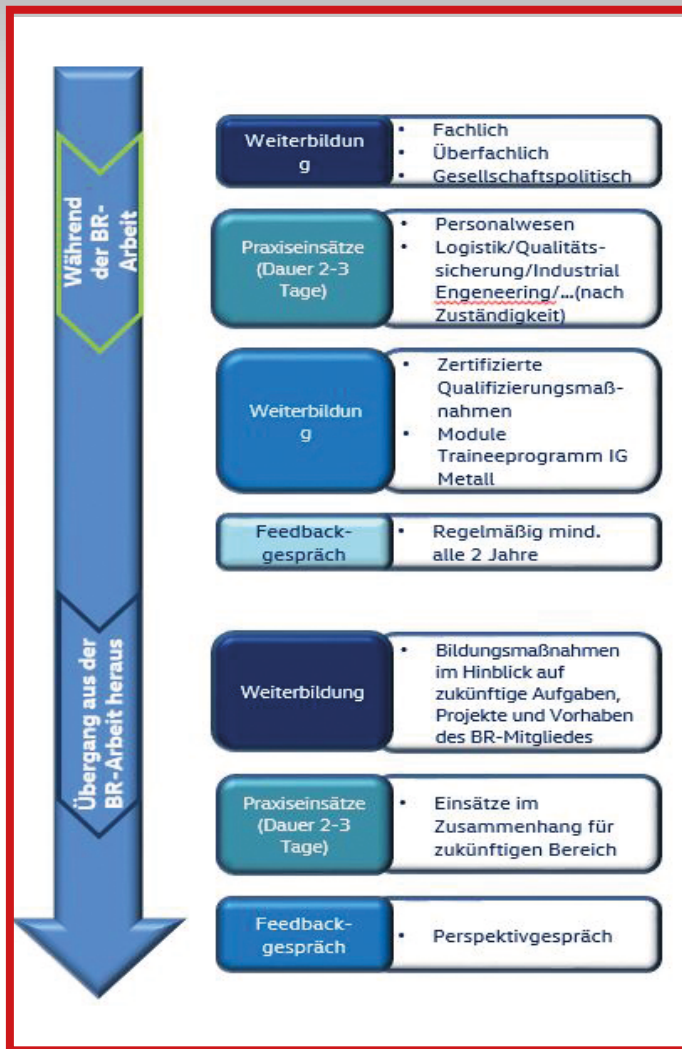
Mentoring: Die/der NachwuchskandidatIn begleitet seinen Paten. Dabei erfolgt ein reger Austausch über die Betriebsratsarbeit. Für weiblichen BR-Nachwuchs gibt es zudem ein Mentoring-Programm in Wolfsburg.

Im Zusammenhang mit dem Mentoring können Praxiseinsätze im Bereich des Paten oder anderen Bereichen, in Fachausschüssen und Gremien geplant werden.

Weiterhin können Seminare zu den Basiskompetenzen des Betriebsrates vorbereitend besucht werden.

In der Übergangsphase in den Betriebsrat ist es wichtig, dass neugewählte Mitglieder Schritt für Schritt in die Arbeit eingewiesen werden. Dabei dienen zum einen weiterhin Regeltermine mit dem Paten und zum anderen die Tandembildung im BR-Bereich, bei dem ein erfahrenes Mitglied dem neuen Mitglied zur Seite steht und nach und nach mehr Verantwortung für die neuen Aufgaben übergibt. Praxiseinsätze können in der VKL und der Geschäftsstelle der IG Metall sinnvoll sein, um das Netzwerk des neuen Betriebsratsmitgliedes auszubauen. Die Zusammenarbeit zwischen der Fraktion und den neuen Mitgliedern soll hierbei gestärkt werden. Bei den Basisseminaren steht eine Auswahl zwischen dem Basispaket der IG Metall und dem 6-Wochenkurs in Hustedt zu Verfügung, um grundlegendes Wissen für die Betriebsratsarbeit möglichst schnell aufzubauen. Das Feedbackgespräch sollte nach sechs Monaten Einarbeitung erfolgen und einen Rückblick über den Einstieg geben und mögliche Wege im Betriebsrat aufzeigen.

Bildungsmaßnahmen und –phasen als Betriebsrat



Während der Betriebsratsarbeit geht es darum, die Kompetenzen weiter auszubauen und die letzten Lücken bei den Basiskompetenzen zu schließen. Ferner geht es hier aber auch darum, Fach- und Spezialqualifizierungen entlang der Interessenschwerpunkte des Mitgliedes ausfindig zu machen und die Stärken des Einzelnen zu nutzen. Dies geschieht durch fachliche, überfachliche und gesellschaftspolitische Bildungsangebote. Weiterhin sollte das Betriebsratsmitglied sein Netzwerk auch im Unternehmen ausbauen und Kontakte zum Personalwesen und in seinem Bereich durch Praxiseinsätze aufbauen. Dies fördert das bessere Verständnis für die Bereiche und Abteilungen. Zudem besteht die Möglichkeit, die eigene Entwicklung durch zertifizierte Bildungsmaßnahmen zu unterstützen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Teilnahme an den Modulteilern des Traineeprogrammes der IG Metall, um hier die Zusammenarbeit zu fördern und relevantes Wissen weiter auszubauen.

Das Feedbackgespräch sollte mindestens alle 2 Jahre als ein Mittel zum Austausch der eigenen Fähigkeiten und Wirkungen genutzt werden.

Übergang aus der Betriebsratsarbeit heraus:

Nicht nur für die Betriebsratsarbeit sollte das Mitglied gestärkt, sondern auch auf zukünftige Aufgaben im Unternehmen vorbereitet werden. Hier können Weiterbildungsangebote für die eigene Karriere behilflich sein, Praxiseinsätze in relevanten Bereichen genutzt und das Feedbackgespräch als Perspektivgespräch gesehen werden.

Das Review-Gespräch

Eine wichtige Aufgabe des Review-Gesprächs besteht darin, die vereinbarten Qualifizierungen verbindlich zu machen. Das Gespräch dient als Rückblick auf den Prozessverlauf seit dem Feedbackgespräch. Dadurch soll gewährleistet werden, dass vereinbarte Maßnahmen und Ziele nicht im Raum stehen bleiben und Unterstützung bei der Umsetzung signalisiert werden.

Die kontinuierliche Wiederholung der vorangegangenen Schritte hilft ebenfalls dabei, eine systematische Entwicklung aller Mitglieder zu gewährleisten.

Die folgenden Punkte können im Review besprochen werden:

- Wie das Feedback empfunden wurde, um auch eine Rückmeldung an den Feedbackgeber und das Lenkungsteam zu geben
- Eine Rückmeldung zum PE-Prozess, um hier Verbesserungspotenziale festzuhalten und Optimierungen einarbeiten zu können
- Rücksprache, ob vereinbarte Bildungsmaßnahmen bereits gebucht wurden, um diese im Alltagsstress nicht untergehen zu lassen

Das IG Metall-Bildungsprogramm

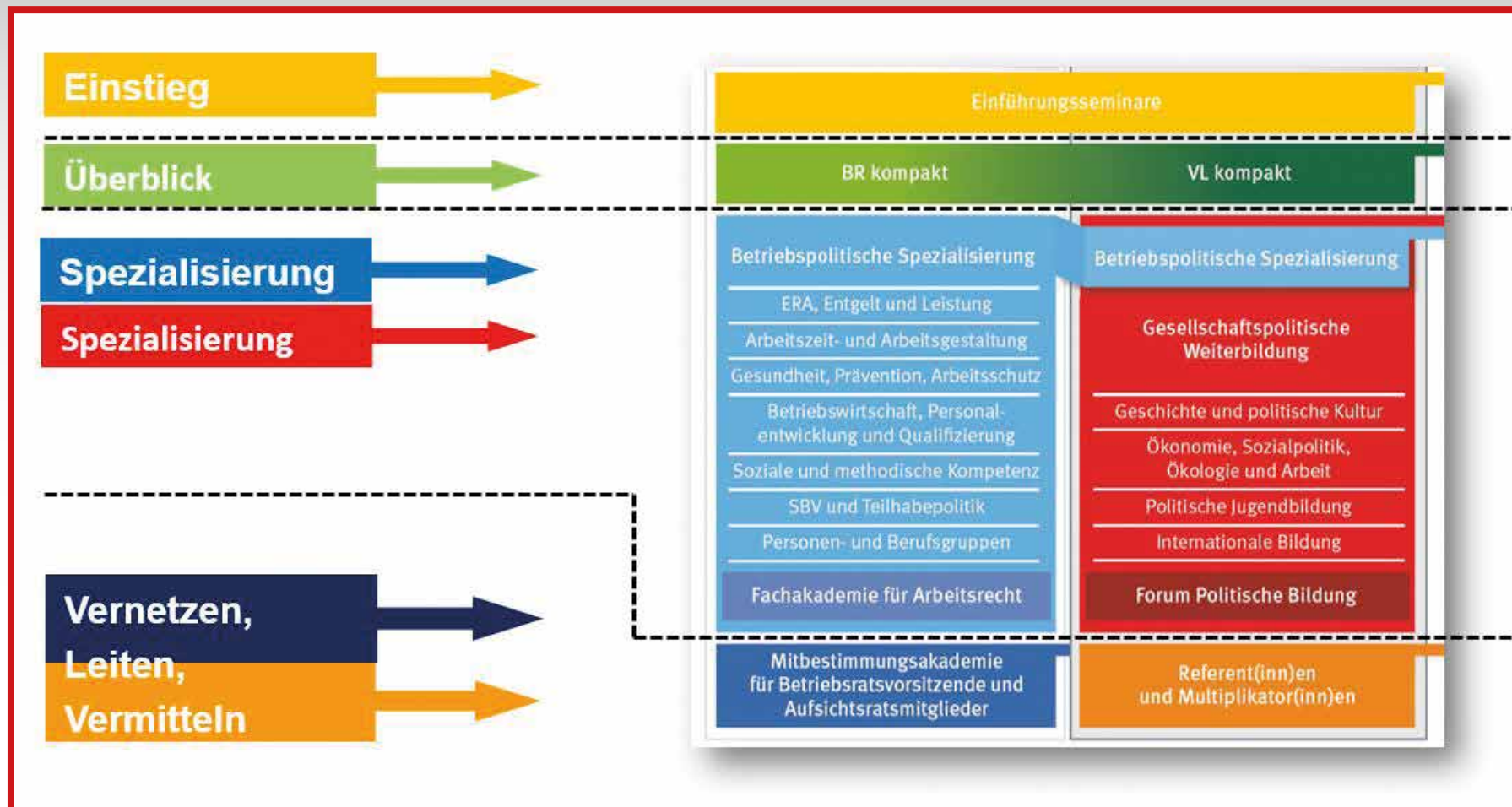
Für den gewerkschaftlich aktiven Nachwuchs besteht bereits ein Weiterbildungsangebot von Seiten der IG Metall. In Form von modularen Seminaren haben Jugend- und Auszubildendenvertreterinnen und -vertreter, Mitglieder der Schwerbehindertenvertretung, Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie interessierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Möglichkeit, sich gewerkschaftlich umfassend weiterzubilden. Die Seminarreihe „VL Kompakt“ ist insbesondere für neugewählte Vertrauensleute konzipiert und umfasst alle relevanten Themen der Interessenvertretung und der Arbeitswelt. Diese Themen sind über sechs Module verteilt, die frei kombiniert werden können. Nach der Teilnahme an Seminaren

dieser Reihe besteht zusätzlich die Möglichkeit zu weiteren Spezialisierungsmaßnahmen.

Für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen stehen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fünf Tage Bildungsurlaub pro Jahr zur Verfügung. Da sich die Qualifizierungsmodule jeweils über einen Zeitraum von bis zu fünf Tagen erstrecken, bedarf es in der Regel mehrere Jahre, um das gesamte Bildungsangebot zu durchlaufen. Aufgrund der zahlreichen Abgänge aktiver Betriebsratsmitglieder in den kommenden Jahren haben wir im Zuge des Personalorganisationsprozesses ein Verfahren entwickelt, das eine schnellere Nachwuchsförderung ermöglicht.



Das IG Metall-Bildungsprogramm



Gewerkschaftlich Aktive - das Kompetenzmodell



... und
gewerkschaftliche
„DNA“ stärken



„Mit einem Bildungsurlaubsanspruch von einer Woche pro

Jahr dauert es Jahre, bis Vertrauensleute die Inhalte und das Erfahrungswissen aus unseren IG Metall Seminaren A1 und der Modulreihe „VL Kompakt“ erworben haben.

Bei einem so umfangreichen Generationenwechsel im

Betriebsrat konnten wir nicht so lange warten und wollten den Kolleginnen und Kollegen mindestens einen Teil dieser Qualifikationen schnell zugänglich machen.

Denn sie werden für die praktische Arbeit vor Ort, das ganze BR-Gremium bzw. auch für die Arbeit mit den Vertrauensleuten dringend gebraucht. Nicht zuletzt braucht der/die neugewählte Kollege/Kollegin zur eigenen „Selbstsicherheit“ im Handeln als InteressenvertreterIn diese Qualifikation. Deshalb konzipierten wir eine „Qualifikationsreihe für gewerkschaftlich Aktive“, um den Nachwuchs für die neu zu besetzenden Mandate in der betrieblichen Interessenvertretung zu stärken.“ *Eva Stassek, IG Metall Braunschweig*

Die Nachwuchsreihe

Bei der Identifikation der Nachwuchskandidatinnen und -kandidaten besteht der erste Schritt darin, die Basiskompetenzen, d. h. einen Teil der Anforderungen aus dem Kompetenzmodell, zu betrachten. Die Fähigkeiten, Qualifikationen und Motivation für eine Betriebsratsstätigkeit werden in einem Auswahlverfahren ermittelt. Nach der Ermittlung des Kandidatinnen- und Kandidatenpotenzials erfolgt für 20 Bewerber die Teilnahme am Nachwuchsförderprogramm. Das Programm erstreckt sich über einen Zeitraum von 1,5 Jahren und sollte daher etwa 2 Jahre vor der nächsten Betriebsratswahl begonnen werden. Da nur 20 Plät-

ze zur Verfügung stehen, sollten Kandidatinnen und Kandidaten, die nicht für die Teilnahme an der Nachwuchsreihe berücksichtigt werden können, unbedingt ein Hinweis auf anderweitige Qualifizierungswege innerhalb des IG Metall-Bildungsprogrammes gegeben werden. Zudem sollten jeder/m BewerberIn, die/der nicht für die Nachwuchsreihenteilnahme vorgeschlagen wird, die Gründe hierfür genannt und mögliche Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden.



Qualifizierungsreihe für gewerkschaftlich Aktive

Der Betriebsrat Braunschweig hat eine Personalstrategie und ein besonderes Personalverfahren zur Nachfolgeplanung entwickelt. Im ersten Schritt bewerben sich interessierte Vertrauensleute und gewerkschaftlich Aktive schriftlich für eine „Qualifizierungsreihe für gewerkschaftlich Aktive“, die 2015 gemeinsam mit Dietmar Thien und Petra Dreisigacker aus dem IG Metall-Bildungszentrum Berlin entwickelt wurde. Im zweiten Schritt werden sie zu einem Interview eingeladen, um die Motivation zu klären. Nur jeder zweite bekommt dann

am Ende des Auswahlverfahrens die Chance weiterzugehen. Die einjährige Berliner Qualifizierungsreihe, die dann folgt, ist ein Fitmacher für professionelle Betriebsratsarbeit. Bestandteil der Reihe war außerdem ein von den TeilnehmerInnen selbstgewähltes betriebliches Projekt, das an insgesamt sieben Projekttagen bearbeitet wurde, die zwischen den Veranstaltungen der Qualifizierungsreihe abgehalten wurden.



„Aus unserer Erfahrung sind die Nachwuchs-Qualifizierungsreihen besonders wichtig für die methodischen, sozialen und fachlichen Kompetenzen und vor allem auch für die persönliche Weiterentwicklung der Vertrauensleute und der gewerkschaftlich Aktiven in den Betrieben, sei es, dass sie sich auf ihrem Weg zum Betriebsrat befinden oder als Funktionärinnen und Funktionäre der IG Metall unterwegs sind. Auf jeden Fall sind die Qualifizierungsreihen damit letztlich ein wesentlicher Baustein nicht nur für die Arbeit in den Betriebsratsgremien, sondern auch für die Zukunftsfähigkeit der IG Metall.,, **Petra Dreisigacker und Dietmar Thien, IG Metall-Bildungszentrum Berlin**



Qualifizierungsreihe für gewerkschaftlich Aktive



„Mit der Nachwuchsreihe haben wir den Grundstein einer neuen und offeneren Diskussionskultur gelegt.“

Mark Seeger, Mitglied im Lenkungsteam



Modul 1 Aufgaben kompetent wahrnehmen und zielgerichtet mitbestimmen	Modul 2 Überzeugend reden und argumentieren	Modul 3 Personalplanung verstehen - mit Konflikten konstruktiv umgehen	Modul 4 Beteiligungsorientierte Führung im Team	Modul 5 Keine Angst vor Veränderungen - die Zukunft erfolgreich mitgestalten
<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze der VW-Mitbestimmungskultur • Rechte und Pflichten des einzelnen Betriebsratsmitglieds • Aufgaben und Rolle des Betriebsratsmitglieds nach § 80 BetrVG • Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten nach § 87 BetrVG • Arbeitsstrukturen von DR/GBR/KDR bei VW • Persönliche Arbeitsorganisation und Teamorganisation • Zusammenarbeit mit der IG Metall • Grundlagen und Anwendung der Gesprächsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen gelungener Kommunikation • Körper und Stimme richtig einsetzen • Der Körper spricht immer • wirksame Gesprächstechniken verstehen und üben • verständliche Sprache und eigene Ausdrucksmöglichkeiten erweitern • unterstützende Moderationstechniken • Visualisieren und präsentieren • Argumente überzeugend formulieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerische Planungsprozesse • Personalplanung nach § 92 BetrVG / strategische Personalplanung bei VW • Personelle Einzelmaßnahmen nach § 99 BetrVG • Konflikte erkennen und verstehen • das eigene Konfliktverhalten kennenlernen • Methoden der Konfliktlösung • Eskalationsstufen von Konflikten und Interventionsmöglichkeiten • Schwierige Gesprächssituationen beherrschen lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstile und persönliche Erfahrungen mit „Führung“ • Führungskonzepte und Führungsgrundsätze • Die Führungsgrundsätze von VW und eigene Führungsgrundsätze • Sich selbst und andere führen • Resultatorientierung • Führung mit Zielen und Aufgaben, Erfolgskriterien • Sich Aufgaben stellen • Konzentriert und strategisch arbeiten • Prioritäten setzen und delegieren • Persönliches Gesundheitsmanagement und Stressbewältigung • Systematische Müllabfuhr 	<ul style="list-style-type: none"> • Umstrukturierungsprozesse im Unternehmen • Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG und Tarifvertrag • Beteiligung organisieren • Betriebliche Öffentlichkeitsarbeit organisieren • Präsentieren und freie Rede • Praxissituationen aus dem Betrieb bearbeiten

Qualifizierungsreihe für gewerkschaftlich Aktive

Erfahrungen



„Ich finde gut, dass Kolleginnen und Kollegen jetzt konkret auf VW Braunschweig bezogen die Möglichkeit haben, einfach

mal rein schnuppern zu können in die ganzen Aufgaben. Es war ja nicht nur Betriebsratsarbeit als Funktion, die im Nachgang dann offen stand, sondern auch in der Gewerkschaft an sich, in der Geschäftsstelle oder eben auch in der Vertrauenskörperleitung. „

Oliver Holzauer



„Man kriegt ganz viel Handwerkszeug, wie man Reden hält, wie man auch ruhiger wird, Texte lesen, ausarbeiten, also es waren ganz viele praktische Übungen dabei. Das hat mir sehr geholfen.... Es hat unheimlich viel Spaß gemacht, auch mit der Truppe, die wir hatten, es war wirklich ein Wir-Gefühl. Das war dann echt schon traurig, als wir dann uns am Ende trennen mussten..“

Anja Eickemeier



„Also wenn ich mich sehe, wo ich vor der Nachwuchsreihe stand und wo ich hinterher stand, das ist auf jeden Fall ein Meilenschritt. Also das hat auf jeden Fall sehr, sehr viel gebracht für mich persönlich.....Durch die Nachwuchsreihe ist das halt alles ein bisschen klarer geworden und da hat sich dann das Bild im Kopf, was vielleicht vorher so ein Puzzle war, was so ein bisschen zersprengt war, immer mehr zusammengesetzt. Da hab ich gesagt, ok, da kann man drauf aufbauen.“

Henning Zanssen

Entwicklungsprogramm (EMQ) für Betriebsratsnachwuchs

Der Betriebsratsnachwuchs ist in der Regel nicht systematisch auf die neue Rolle als Interessenvertreter vorbereitet. Auch die geforderten Kompetenzen kennt er nicht. Die Nachwuchsreihe bildet eine gute Grundlage, auf der bei konkreten Nachwuchskandidatinnen und -kandidaten mit Hilfe eines Entwicklungsprogrammes innerhalb des Betriebsrates aufgebaut werden kann. Dieses basiert auf einer Kompetenzanalyse sowie den Kompetenzprofilen, die wir als Betriebsrat gemeinsam ausgearbeitet haben. Im Kern geht es für den Nachwuchs darum, in Form von „Schulterblicken“ in ausgewählten Bereichen an die Betriebsratsarbeit herangeführt zu wer-

den. Die Kandidatinnen und Kandidaten nehmen an dem Programm eigenmotiviert teil. Es gilt die doppelte Freiwilligkeit.

Der Durchlaufplan wird individuell abhängig vom Stand des Kandidatinnen und Kandidaten zugeschnitten. Dieser wird von regelmäßigen Reflexionen und Kompetenzgesprächen begleitet.

Den zentralen Baustein des Entwicklungsprogrammes bildet das zwei-jährige Mentor-Mentee-Tandem. Die Nachwuchskandidatinnen und -kandidaten werden von einem Paten begleitet. Dabei erfolgt ein reger Austausch über die Betriebsratsarbeit.



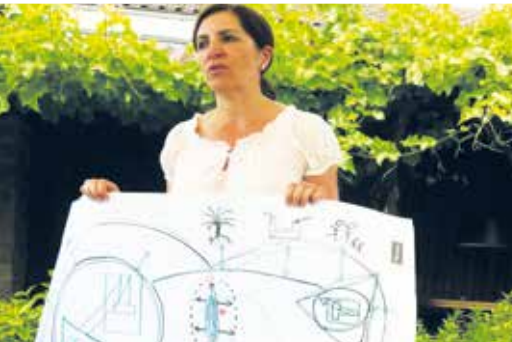
Bausteine im Detail

5.1 Produkt- und Projektmanagement (HFB/2)

Schwerpunkt	Form, Dauer, Ort	Ansprechpartner	
Bereichsvorstellung	Gesprächsrunde 1-1,5 h, Südrandbau	C. Giere	<TT.MM.JJ>
WM-CSC	Gremiumteilnahme 1 h, BZ WL	C. Giere	<TT.MM.JJ>
Pilothalle	Gremiumteilnahme 1,5 h, BZ WL	C. Giere	<TT.MM.JJ>
Sonder-Pilothalle	Gremiumteilnahme 2 h, Ort offen	C. Giere	<TT.MM.JJ>

6.1 IG Metall Geschäftsstelle Braunschweig

Schwerpunkt	Form, Dauer, Ort	Ansprechpartner	
Rechtsschutz: Fall-Annahme	Hospitation, 2 h, vormittags, Mo., Mi., Do.	C. Raser	<TT.MM.JJ>
Rechtsschutz: Beratung	Hospitation, 2 h, vormittags, Mo., Mi., Do.	A. Budde	<TT.MM.JJ>
Bildung(splanung): Systematik	Kennenlernen/Information; 2 h	M. Stahlhut	<TT.MM.JJ>
Mitgl.-Betreug.: Info-Center	Hospitation, 2 h, vormittags, Mo., Mi., Do.	S. Matthias	<TT.MM.JJ>
Mitgl.-Betreug.: Mitglieder- Management	Hospitation, 2 h, vormittags, Mo., Mi., Do.	S. Matthias	<TT.MM.JJ>



Impressum:

Herausgeber:

V.i.S.d.P.

IG Metall Braunschweig

Eva Stassek

Wilhelmstraße 5

38100 Braunschweig

Konzept und Gestaltung:

Volkswagen AG Braunschweig

Mathias Möreke

Iris Wagenknecht

Nathalie Ritter

Druck:

Druckerei Lebenshilfe Braunschweig

Braunschweig, 2018

Personal- und Organisationsentwicklung
Betriebsrat Volkswagen Braunschweig

