Vorbild Betriebsrat

DIGITALE FÜHRUNGSKRÄFTE *Die digitale Transformation braucht eine neue Organisation und neue Führungskompetenzen in den Unternehmen. Betriebsräte bringen ganz viel von den geforderten Voraussetzungen und Eigenschaften für die »digitale Führung« mit.*

VON **ALEXANDER KLIER**

Die Diskussion um die digitale Transformation hält unvermindert an. Neben viel Unklarheiten bezüglich dessen, was das nun genau bedeutet, werden im Moment neue Felder bestellt und interessante Themen bearbeitet.[1] Aktuell beispielsweise die Frage, wie sich digitale Organisationen und agile Unternehmen in Fragen der Führung aufstellen sollen oder müssen. Unter dem Stichwort »Digital Leadership« – tatsächlich mit digitaler Führung ganz gut übersetzt – werden vor allem den Führungskräften neue Eigenarten zugesprochen – oder vielmehr abverlangt.

Wenn man genauer hinschaut, zeigt sich, dass das Betriebsverfassungsgesetz und demzufolge auch Betriebsräte – insbesondere deren Vorsitzende und Stellvertreter – grundsätzlich ganz viel von diesen geforderten Voraussetzungen, und damit dem »Digital Mindset«, bereits mitbringen.

»Superman« Führungskraft

Dass die digitale Transformation einen Wandel der Organisation bedeutet – und bedeuten muss – ist mittlerweile in den Unternehmen angekommen. Entsprechend findet auch die Diskussion darüber statt, wie man »Change Agents« in Form von Führungskräften, die dazu in der Lage sind, diese Veränderungen zu initiieren und zu begleiten, bekommt.

Gleich dazu mitgeliefert wird, was die, etwas schräg aus dem englischen »Digital Leader« übersetzten »digitalen Führer«, so alles können sollen. Digitalen Leadern wird so einiges an (notwendigen) Eigenschaften »attribuiert«, also – erstaunlicherweise – als (persönliche) Eigenschaft zugesprochen.

Ein solcher Mensch ist beispielsweise agil, er macht kein Mikromanagement und ist erpicht darauf, von den Beschäftigten zu lernen. Weiter trägt er keine Krawatte, gibt permanentes Feedback und schafft es, dass sich seine »Geführten« als wichtig empfinden. Schließlich ist es eine Person, die Gefühle wahrnimmt und wiederum den Mitarbeitern das große Bild (der Zusammenhänge) zeigt. Dabei agiert sie auf Augenhöhe und kann selbstverständlich Diversität handhaben.

Immer noch im Kontext: Digitale Führungskräfte können virtuelle Communities wachsen lassen, motivieren und die Communities schließlich auch führen. Dabei sollen sie authentisch und anerkannt für ihre Fähigkeiten sein.

Schließlich haben sie ein »Digitales Mindset«, also eine Mission und das »Warum« (wie beispielsweise digital zusammenarbeiten) für sich geklärt, beides kommunizieren sie öffentlich und transparent und gehen dabei Risiken ein, auch und gerade weil sie Fehler in der Umsetzung machen und dies zugeben. Insgesamt bringen sie durch die eigene Vernetzung und die Initiierung von Vernetzung in den Unternehmen insgesamt Menschen hierarchiefrei in Verbindung. Wenn das mal nicht Superman ist, dem das als Person alles – und zwar gleichzeitig – gelingt.

Digitale Führungskompetenzen

Betrachtet man die aus solchen Beschreibungen resultierenden Kompetenzen, sozusagen als verbindende Eigenschaften dieser Eigenschaften, so ergibt sich daraus sehr schnell das Bild, dass es sich ganz generell und noch schrecklich undigital um Bedingungen gelin-

DARUM GEHT ES

1. Die digitale Transformation bedeutet einen Wandel der Organisation.

2. Die soziale Kollaboration rückt in den Mittelpunkt. Führungskräfte werden zu Teammitgliedern.

3. Betriebsräte sind prädestiniert dafür, diese Entwicklung voranzutreiben.

1 Siehe hierzu Klier, Die fünf Mythen der digitalen Arbeit, in: CuA 7-8/2016, 26 ff.

PARADOXE FÜHRUNGSKRÄFTE

»Seine Stellung als Führungskraft belegt zunächst einmal eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft, der zufolge 67 % der befragten Unternehmer im Betriebsrat eine ›betriebliche Führungskraft‹ und 48 % ein ›Mitentscheidungsorgan‹ sehen, das die meisten von ihnen nicht mehr missen möchten.«
(Prof. Dr. Erhard Tietel, Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte, Vortrag, 2010, Seite 1, verfügbar unter: www.uni-bremen.de)

VERGLEICH

Führungskraft versus Leadership

Führungskraft / Manager	Digital Leader
· Mikromanagement	· begeisternde Aufgabenstellungen
· Administration und Kontrolle	· Innovation und Offenheit
· Blick auf das Resultat	· Blick auf das Ziel / das große Ganze
· operative Anweisungen	· diverse Verfahrensvorschläge
· Ressourcenzuweisung	· Sicherstellung der Autonomie
· Umsetzung der Regeln	· Diskussion von (neuen) Werten
· Verwaltung der »Untergebenen«	· Empowerment zur Selbstständigkeit

Dies ist eine typische Gegenüberstellung von Management-/Führungsaufgaben gegenüber einem Digital Leadership beziehungsweise digitalen Führungskräften.
Solche Tabellen gibt es einige mit durchaus sehr unterschiedlichen Detailaussagen und im Regelfall noch wesentlich länger.
Deutlich wird dabei, dass digitalen Führungskräften Fähigkeiten »angedichtet« werden, die sie als Personen (und vor allem alleine) gar nicht erfüllen können – beispielsweise weil es Strukturfragen der Entwicklung einer Organisation betrifft.

gender kollektiver Zusammenarbeit, im weiteren Fortgang soziale Kollaboration genannt, handelt. Bei einer sozialen Kollaboration findet eine gemeinsame und dabei partizipative Zusammenarbeit, also eine Art von Zusammenarbeit, an der alle gleichberechtigt beteiligt sind, statt. Weiter zeigt sich bei diesen Kompetenzen, dass es sich um soziale (Lern-) Prozesse handelt, will man sie erwerben.

Und schließlich kann man zeigen, dass, damit diese Bedingungen in Erscheinung treten können, diese Kompetenzen nicht nur gelernt werden, sondern miteinander vollzogen werden müssen, um als Kompetenzen wahrgenommen zu werden. Es genügt also nicht, dass man diese »digitalen Attribute« etwa nur erklärt oder irgendwie zeigt, dass man um sie weiß. Man muss es schon tun. Auch der Vollzug selbst kann dann wiederum nicht abstrakt erfolgen, sondern ist und muss Bestandteil des täglichen Arbeitshandelns im kollaborativen Kontext eines gleichberechtigten Miteinanders sein.

Einer gemeinsamen Zusammenarbeit also, die vor allem darauf bedacht ist, dass sich die jeweiligen Gruppen und Teams selbst organisieren (können beziehungsweise müssen). Mit anderen Worten: In dem Moment, in dem diese digitalen Führungskompetenzen einer sozialen Kollaboration tatsächlich gezeigt werden, werden die entsprechenden Führungskräfte zu »normalen« Beschäftigten im Rahmen einer Gruppe beziehungsweise Community. Diese werden als Teammitglieder, das wird durchaus oft der Fall sein, in einen bestimmten Aspekt der aktuell zu erledigenden Aufgabe eine besondere Kompetenz aufweisen, aber im Rahmen der damit verbundenen Zusammenarbeit als normales Teammitglied fungieren.

Die wichtigste Konsequenz, die im Rahmen der digitalen Transformation daraus folgt, ist die, dass diese Führungsaufgabe nicht mehr als Stelle mit einem Stelleninhaber begriffen werden kann, die bestimmten Personen – qua Befähigung, Ausbildung oder einfach aufgrund von (Macht-)Beziehungen – zugesprochen wird, sondern dass es sich um »Rollen« handeln muss, die man flexibel über ein Mandat erhält, das durch eine gemeinschaftliche Entscheidung (der beteiligten Personen) in den entsprechenden Communities besetzt wird. Mit anderen Worten: Die Rollen werden durch regelmäßige Wahlen ausgefüllt.

Betriebsratsgremium als Modell

Das ist der Hintergrund der mittlerweile tatsächlich in einigen Unternehmen vorzufindenden Bemühungen beziehungsweise nachweisbaren Ergebnisse, Führungskräfte aus

dem Kreis der Beschäftigten wählen zu lassen. Spätestens an dieser Stelle ist unschwer zu erkennen, dass das Betriebsverfassungsgesetz für Betriebsräte ähnliche »Arbeitsbedingungen« vorsieht. Dabei ist eine Vergabe der Tätigkeiten und Aufgaben anhand von Rollen für Betriebsratsgremien eigentlich ein alltägliches Geschehen. Wobei die Führung des Gremiums sowie die Verhandlungen mit der Unternehmensleitung normalerweise bei den Vorsitzenden angesiedelt ist.[2]

Das digital äußerst wichtige Prinzip »Augenhöhe« ist in den Betriebsratsgremien sozusagen vorgeschrieben, denn nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind alle Mitglieder des Gremiums gleich(berechtigt).[3] In Betriebsräten als »Kollektivorgan« werden auch die besonderen Kompetenzen der Mitglieder durch die unmittelbar Betroffenen (die Betriebsratsmitglieder) adressiert, nicht jedenfalls durch eine externe Führungskraft oder gar vom Chef. Auch das grundsätzliche Mandat, nämlich die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten, wird aus dem Kreis derjenigen zugesprochen, die davon betroffen sind: den Beschäftigten. Dabei gilt: Entschieden wird alle vier Jahre neu, wer dazu geeignet ist, die Aufgabe der Interessenvertretung bestmöglich zu erledigen.

Führung stellt, allgemein gesehen, ein Gruppenphänomen dar, das die Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern beinhaltet und darauf abzielt, durch Kommunikationsprozesse Einfluss zu nehmen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Betrachtet man es mit den Augen einer digitalen sozialen Kollaboration, dann ist der Betriebsrat als Gremium ein Paradebeispiel für eine Gruppe (Community) im Rahmen einer sozialen (im Gegensatz zur hierarchischen) Kollaboration, welches nicht nur die Führungsfunktion demokratisch anhand von Rollen regelt.[4]

Die normalen Mitglieder partizipieren schließlich darüber, dass ihre spezielle Fähigkeiten als Kompetenzen anerkannt werden. Die Güte der betriebsrätlichen Arbeit zeigt sich dann besonders deutlich, wenn das Gremium die unterschiedlichen Kompetenzen der Mitglieder richtig »einsetzt« und beispielsweise die verschiedenen Ausschüsse für die Zeit der Wahlperiode – wiederum durch Wahlen – besetzt.

Der rechtlich unschätzbare Vorteil ist, dass sich diese Art der sozialen Kollaboration auf eine spezielle Verfassung berufen kann und in der Rechtsausübung eine unabhängige Gerichtsbarkeit, in Form der Arbeitsgerichte, auf seiner Seite hat.

Interessenvertretung als Treiber

Einmal mehr denke ich, dass Betriebsräte dann, wenn sie ihren Aufgabenbereich digital weiterentwickeln, geradezu prädestiniert dafür sind, als betriebliche »Change Agents« die Entwicklung und Transformation voranzutreiben. Das, was Erhard Tietel[5] als Paradoxon für Betriebsratsvorsitzende beschreibt und Stefan Scheytt[6] als Widerspruch zum Wunsch der gleichberechtigten Zusammenarbeit im Gremium sieht, lässt sich meines Erachtens dann auflösen, wenn man (auch) im Betriebsrat Führung tatsächlich als Prozess begreift und die Vergabe von Arbeiten anhand von Rollen als Aufgabe.

Wie bei jeder sozialen Technologie ist auch diese Form der Zusammenarbeit nur dadurch zum Leben zu erwecken, dass die Betroffenen dazu ermutigt werden, sie zu nutzen. Sie müssen aber auch über die Gestaltung der konkreten Strukturen der Zusammenarbeit dazu »ermächtigt« werden.[7] Beides liegt für Betriebsratsgremien grundsätzlich – und das auch noch gesetzlich garantiert – vor.

Gestalten sie es so, dann können sie anhand ihrer eigenen Organisation die Konsequenzen, die sich daraus ergeben, sehr leicht auf die Gesamtorganisation übertragen. Mit anderen Worten: Lebt das Betriebsratsgremium den Geist des Betriebsverfassungsgesetzes, dann bringt es den »Digital Mindset« automatisch mit.

Für den Betriebsrat heißt das gleichwohl nicht, alles, was mit digitaler Transformation bezeichnet wird, kritiklos hinzunehmen oder wichtige gesetzliche Vorschriften außer Acht zu lassen. Im Gegenteil. Er sollte jedoch den notwendigen sozio-kulturellen Führungswandel im Unternehmen selbst praktizieren, für das Unternehmen einfordern und mit der Geschäftsleitung weiter – beispielsweise im Rahmen einer Betriebsvereinbarung – kodifizieren. Dazu hat er mindestens das Betriebsverfassungsrecht voll auf seiner Seite. ◁

Dr. Alexander Klier, Social Learning Consultant, Beck et al. Services, München
alexander.klier@bea-services.de

COMMUNITY

Mit Community wird im organisationalen Kontext eine Gruppe bezeichnet, die sich gemeinsam einer Aufgabe beziehungsweise Herausforderung stellt, dabei kommunikativ verbunden ist und sich freiwillig (im Sinne von Betriebsräten: ehrenamtlich) engagiert. Bekannt waren sie bereits im Rahmen analoger Zusammenarbeit, beispielsweise als »Communities of Practice« in den Unternehmen.

2 Tietel, Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte, Vortrag als Aufsatz verfügbar unter www.uni-bremen.de
3 Dies wird in realen Gremien eher selten so vorfindbar sein. Von der Grundidee her sollte es aber so sein. Siehe dazu auch Scheytt, Wunsch und Wirklichkeit, in: Magazin Mitbestimmung 4/2009
4 Dazu ausführlich Klier, Der Betriebsrat als Community, in: CuA 6/2015, 9 ff.
5 Tietel, aaO.
6 Scheytt, aaO.
7 Vgl. hierzu Klier, Die Rolle betrieblicher Interessenvertretungen, in: Richter (Hrsg.), Vernetzte Organisation, 278 ff.