

Reflexiv-strategische Beratung in der Interessenvertretung – Eine Einführung

Erhard Tietel und Roland Kunkel-van Kaldenkerken

Die Beratungspraxis für Arbeitnehmervertreter war lange Zeit geprägt von zwei Beratungsformen: der Fachberatung und der Prozessberatung. *Fachberatung* im Sinne von betriebswirtschaftlicher, juristischer, technologischer, arbeitswissenschaftlicher Beratung (mit dem Fokus auf Wissensvermittlung und Anleitung) und *Prozessberatung* im Sinne von Projektmanagement oder Moderation (mit dem Fokus auf Begleitung von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen). In den letzten Jahren wird diese Trennung von Fach- und Prozessberatung jedoch zunehmend problematisch.¹ Vor dem Hintergrund umfassender Reorganisationsprozesse und permanenter Anforderungen zur Krisenbewältigung in vielen Unternehmen und Einrichtungen entstanden neue Herausforderungen an arbeits-(politik-)orientierte Beratung und damit die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung bestehender und zur Entwicklung neuer – reflexiv-strategischer – Beratungsformate. Die neuen Anforderungen an reflexiv-strategische Beratung sollen im Folgenden am Beispiel des Wandels der betrieblichen Arbeitsbeziehungen nachgezeichnet werden.

1 Der Wandel der Arbeitsbeziehungen

Die im Zuge von Globalisierung und Individualisierung zunehmende Pluralität und Widersprüchlichkeit in nahezu allen Arbeits- und Lebensbereichen, das Ansteigen von Ambivalenzen und Paradoxien, die Durchmischung bzw. auch Neukonfiguration von gesellschaftlichen Sphären führen zu einer enorm gewachsenen Komplexität (siehe Pongratz im vorliegenden Band) – nicht zuletzt im System der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen. Auch hier lässt sich eine Auflösung bisher klarer Grenzziehungen und Zuständigkeiten beobachten und damit das Auftauchen neuer institutioneller Formen und neuer

¹ Bei genauer Betrachtung fällt auf, dass *gute* Fachberatung oder Prozessberatung im arbeitspolitischen Feld immer schon reflexive und strategische Aspekte enthielt und damit erfahrungsnäher und erfahrungsgesättigter war, als dies in den formulierten Theorien und Konzeptionen ihrer Vertreter zum Ausdruck kam (siehe Kost 2008).

Akteure. Betriebsräte und Gewerkschaften sind in deutlich höherem Maße gefordert, sich proaktiv mit der Bewältigung von krisenhaften Situationen in ihren Unternehmen bzw. ihrem ‚Betreuungsbereich‘ zu beschäftigen. Hierbei gelingt es ihnen nicht selten, beteiligungsorientierte Krisenbewältigungsformen zu entwickeln und zu institutionalisieren. Beispiele sind die Kurzarbeiterregelungen mit Bundesregierung und Arbeitgeberverbänden im Jahr 2009, die Kampagne der IG Metall „Besser statt Billiger“ (Mulltze 2005) mit der ‚Task-Force Krisenintervention‘² sowie die Initiative „Städte in Not“³ als gemeinsame Aktion von Ver.di und kommunalpolitischen Vereinigungen. All diese Anlässe erfordern komplexe Dialogstrukturen in den verschiedenen arbeitspolitischen Feldern und damit auch Beratungsansätze, die den sachlichen und strategischen Herausforderungen entlang der zu gestaltenden Prozesse gerecht werden und beständig reflexive Vergewisserungen einbeziehen.

Der Wandel in den Arbeitsbeziehungen mit seiner enorm gestiegenen Komplexität und den gewachsenen reflexiven Anforderungen soll im Folgenden an einem Beispiel vertieft werden: dem seit den 90er Jahren zu beobachtenden Rollenwandel von Betriebsräten. Im Zug der Globalisierung finden in den Unternehmen auf allen Ebenen Prozesse der Entgrenzung von Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation statt. Stichworte hierfür sind die Tendenz zur Vermarktlichung innerorganisatorischer Vorgänge und die Dezentralisierung von Unternehmen. Damit einher gehen eine Vielzahl neuer Managementstrategien: neue Produktionskonzepte, Ausgründungen, Gruppenarbeit, Zielvereinbarungen, Flexibilisierungen der Arbeitszeit, leistungsabhängige Entgelte usw. Diese Veränderungen sind für einen Akteur wie den Betriebsrat schwer zu handhaben, der seine Hauptaufgabe lange Zeit darin gesehen hat, mit dem Arbeitgeber möglichst eindeutige und länger geltende Regelungen zu vereinbaren und diese beständig zu kontrollieren. Neu für Betriebsräte ist vor allem die Tatsache, dass sie vermehrt in die Reorganisation ihres Unternehmens einbezogen werden. In vielen Betrieben werden sie in Steuerungs- und Projektgruppen an den betrieblichen Veränderungsprozessen beteiligt und übernehmen damit – zuweilen mehr als ihnen lieb ist – Mitverantwortung am unternehmerischen Geschehen (Drott 2010, Tietel 2009). Der Betriebsrat, so der Bremer Arbeitswissenschaftler Guido Becke, trägt in unternehmensweiten Reorganisationsprozessen dazu bei, „geltende, lebensweltlich anerkannte sozial-moralische Standards zu wahren und fortzuentwickeln, die Interessen diverser Belegschaftsgruppen angemessen in Transfor-

² Siehe: <http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A456501-6DE8FB65/internet/style.xml/krisenintervention-so-gehts-besser-2502.htm> sowie www.einblick.dgb.de/hintergrund/2009/.../flyer_taskforce.pdf [Letzter Zugriff 7.11.2010]

Siehe: <http://gerecht-geht-anders.de/staedte-in-not> [Letzter Zugriff 7.11.2010]

³ Siehe: <http://gerecht-geht-anders.de/staedte-in-not> [Letzter Zugriff 7.11.2010]

mationsprozessen zu berücksichtigen und miteinander auszutarieren sowie in Verhandlungen mit der Unternehmensleitung zur Geltung zu bringen“ (Becke 2005: 36). Betriebsräte, so Becke, sind tendenziell „Garanten und Promotoren einer längerfristig angelegten Unternehmensentwicklung, zumal sie sich an entsprechenden Erfolgsfaktoren (z. B. sozial-moralische Standards (...), Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter, betriebliche Gesundheitsförderung) orientieren und im Vergleich zur Unternehmensleitung auch oftmals eine stärkere personelle Kontinuität verkörpern“ (ebenda). Mit der zunehmenden Entwicklung eigener arbeitspolitischer Strategien aufseiten der Arbeitnehmervertreter vollzieht sich „schrittweise eine Verschiebung von der arbeitnehmerschutzorientierten hin zu einer offensiven gestaltungsorientierten Einflussnahme auf betriebliche Entscheidungen. Im Mittelpunkt der Betriebsratsarbeit steht dabei die Ausarbeitung von Konzepten mit dem Ziel, *vorbeugend* gegen den Abbau von Personal und von Arbeitsplätzen vorzugehen“ (Heidling u. a. 2004: 367). Detlef Wetzel, stellvertretender Vorsitzender der IG Metall, bringt die veränderten Herausforderungen an Interessenvertretungen wie folgt auf den Punkt: „So wie heute die Gestaltung des fortlaufenden Wandels zum Kerngeschäft des Managements gehört, so sind auch Gewerkschaften und Betriebsräte gefordert, Veränderungsprozesse dauerhaft und kontinuierlich zu beeinflussen. Change Management unter Beteiligung von Mitgliedern und Beschäftigten gehört heute zum Kerngeschäft von Gewerkschaftsarbeit“ (Wetzel 2008: 29). Dies wird durchaus auf Arbeitgeberseite wahrgenommen. So konstatiert Niedenhoff, der über viele Jahre im Institut der deutschen Wirtschaft die Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland kritisch wissenschaftlich begleitet hat, einen deutlichen Wandel im Selbstverständnis der Betriebsräte: „Weg vom defensiven betriebsverfassungsrechtlichen Bewacher und Bewahrer, hin zum konstruktiven Mitgestalter der Unternehmenspolitik“ (Niedenhoff 2008: 336). Ein zentraler Stellenwert kommt in diesem Zusammenhang den Leitungsgremien in Betriebsräten (z. B. dem Betriebsausschuss) und auf den lokalen und überregionalen Ebenen der Gewerkschaften zu, da diese besonders gefordert sind, oft überfällige Modernisierungsprozesse zu initiieren und zu steuern. Dazu müssen die entsprechenden Gremien arbeits- und handlungsfähig werden, wozu es hoher strategischer und selbstreflexiver Kompetenzen nicht nur von Einzelnen, sondern vor allem auf Gruppen- bzw. Teamebene bedarf.

Für Betriebsräte (und Beschäftigte) ist es verhängnisvoll, dass sich seit geraumer Zeit aufseiten der Arbeitgeber eine gegenläufige Tendenz abzeichnet. Während sich in der Vergangenheit eine gewisse Umsicht für die betriebliche Sozialwelt auf die Schultern beider betriebspolitischer Akteure verteilte und nicht selten auch bei Eigentümern und Geschäftsleitungen eine Art von „patriarchalischer Fürsorgehaltung“ (Schmidt/Trinczek 1999: 103) vorhanden war, wird

diese gemeinschaftliche Betriebsorientierung seit den 90er Jahren von einem neuen Typus von Managern, die sich nicht mehr als Mensch an der Spitze eines sozialen Verbundes begreifen, sondern der „Leitidee der profitorientiert vermarktlichten Sozialordnung“ (Boes 2004: 10) verschrieben haben, kaum noch mitgetragen. Dies führt in der Tendenz dazu, dass Betriebsräte heutzutage nicht selten die einzige Instanz sind, die den *Betrieb als Ganzes* mit seinen ökonomischen, arbeitspolitischen, lebensweltlichen und persönlichen Dimensionen ins Auge fassen und gegen die Partialinteressen sowohl des Managements und der Shareholder als auch einzelner Belegschaftsgruppen sowie weiterer interner und externer Akteure zu vertreten suchen. Damit einher gehen neue Anerkennungsansprüche von Betriebsräten, die auf die Wertschätzung des Betriebsrats als besonderer Führungskraft zielen, ein Anerkennungsanspruch, der sich in der Formulierung „auf Augenhöhe verhandeln“ einen begrifflichen Ausdruck verschafft, mit dem jedoch nicht wenige ihrer Gegenüber auf Managementseite ein Problem haben (Tietel 2006).

Ein Aspekt soll noch angedeutet werden, der im Kontext moderner Managementkonzepte Betriebsräte vor neue sowohl betriebspolitische als auch kulturelle Anforderungen stellt: die Ausbreitung von Verfahren direkter Partizipation. Vor allem in Gestalt des Gruppensprechers, aber auch in Form von Projekten oder Teams entstehen neue Arrangements individualisierter bzw. gruppenbezogener Interessenvertretung und führen zu einer Neugestaltung der betrieblichen Sozialbeziehungen. Durch direkte Partizipation wird ein Element von Diskursivität in den Vordergrund gerückt, das bei der repräsentativen Mitbestimmung auf Betriebsrat und Management beschränkt ist. Von nicht wenigen Betriebsräten werden diese Formen direkter Partizipation als Konkurrenz zur traditionellen kollektiven Interessenvertretung angesehen, vor allem dann, wenn Geschäftsleitungen Betriebsrat und Belegschaft gegeneinander ausspielen bzw. wenn Betriebsräte sich in einer früher ziemlich undenkbaren Konkurrenz mit der Geschäftsleitung um die Gunst der Belegschaft erleben. Auch für die Solidarität innerhalb einer Belegschaft, aber auch zwischen Arbeitnehmern generell, einst das gewichtigste Pfund der Interessenvertretung, gilt heute also, dass diese immer weniger *abrufbar* ist, sondern *produziert* werden muss (Kunkel-van Kaldenkerken 2006: 146).

Verschärft wird dies für Betriebsräte durch die Tendenz zu einer Segmentierung der Belegschaft in Stamm- und Randbelegschaften, in Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte, in niedrig und hoch qualifizierte Arbeitskräfte etc. Dies macht eine einheitliche Interessenvertretung nahezu unmöglich. Hinzu kommt die zunehmende Berufsorientierung in der Interessenvertretung (siehe Ärzte, Fluglotsen, Lokführer etc.), eine Tendenz, die seit der gerichtlichen Aufhebung des Grundsatzes der Tarifeinheit verstärkt auch die Gewerkschaften betrifft. Nicht

zuletzt schlägt die Individualisierung und „Subjektivierung“ der Arbeit auf die betriebliche Wirklichkeit durch: flexible Arbeitszeiten bis hin zur Vertrauensarbeitszeit, individuelle Zielvereinbarungen usw. führen dazu, dass jedem einzelnen Beschäftigten größere Aufmerksamkeit, aber auch größere Verantwortung zukommt. Im Kontext der ‚Subjektivierung der Arbeit‘ und der Tendenz zum sog. „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Egbringhoff 2004) berichten Betriebsräte, dass Arbeitszeitregelungen von Beschäftigten nicht nur unterlaufen und ignoriert werden, sondern man sich als Betriebsrat obendrein noch Ärger einhandelt, wenn man die Betroffenen wegen ihrer Tendenz zum ‚Arbeiten ohne Ende‘ zur Rede stellt. Bewährte Formen von Gegenmacht laufen dann ins Leere, wenn die Beschäftigten selber die Regelungen ignorieren, die doch zu ihrem Schutz vereinbart worden sind. Die Beschäftigten sind insgesamt dem Betriebsrat gegenüber selbstbewusster geworden und vertreten offensiver ihre jeweiligen Interessen und Anliegen. Sie lassen sich vom Betriebsrat nicht mehr vorschreiben, was sie wollen sollen. Sie erlauben ihm weniger, sich in ihre Arbeit und in ihre Arbeitskultur einzumischen, sondern erwarten vielmehr, dass der Betriebsrat ein kompetenter Ansprechpartner für ihre Anliegen ist, dass er in seinen eigenen Reihen transparente Strukturen schafft und seine Ziele und Interessen der Belegschaft gegenüber diskursiv begründet.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die Verortung und damit die Rolle des Betriebsrats in neuer Form darstellt: Betriebsräte befinden sich in der Rolle von „Grenzgängern“, die um einen Ort ringen zwischen

- heterogenen Belegschaftsinteressen und -anliegen, die sich teilweise in Gestalt direkter Partizipation Ausdruck verschaffen;
- der Internationalisierung und damit der globalen Marktabhängigkeit des Unternehmens, den Gewinninteressen der Eigentümer und Shareholder, dem steten Unternehmenswandel und neuen Managementstrategien;
- politischen und sozialen Forderungen der Gewerkschaften unter Bedingungen einer zunehmenden Verbetrieblung und
- ihrer eigenen Identität (als Institution, als Rollenträger, als Personen und nicht zuletzt als Teil eines kulturell heterogen zusammengesetzten Gremiums).

Hin- und hergerissen 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.⁴ Nicht genug

⁴ Es soll hier nur darauf hingewiesen werden, dass sich diese Situation in der Praxis und im Erleben hauptamtlicher Gewerkschafter/innen spiegelt, für die jedoch das Spannungsfeld zwischen den von

damit, dass das Erwartungsspektrum von den Polen des ‚konsequenten Interessenvertreters‘ und des ‚gestaltungsorientierten Co-Managers‘ markiert wird, die Anforderungen an Betriebsräte laufen mehr und mehr auf die eines „Allround-Talents“ hinaus, das zumindest im Ansatz Arbeitsrechtler, Tarifexperte, Betriebswirt, Arbeitsmediziner, Industriesoziologe, EDV- und Datenschutzexperte, Moderator, Konfliktlöser, Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Projektmanager, Qualitätsspezialist, Verhandlungsexperte und ‚gewiefter Betriebspolitiker‘ sein soll, um nur die wesentlichen der gängigen Vorstellungen über den ‚modernen‘ Betriebsrat zu nennen. Aus Beratungsperspektive ist besonders die Rolle von Betriebsräten bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu betonen.

Während früher das richtige politische Bewusstsein, rechtliche Kenntnisse und machtvolle Durchsetzungsstrategien als die zentralen Erfolgsfaktoren für Mitbestimmung angesehen werden konnten, ist Interessenvertretung heute zu einem hohen Anteil ‚Beziehungsarbeit‘ geworden. Die Akteure benötigen zur qualifizierten und professionellen Ausübung der Interessenvertretung soziale und persönliche Fähigkeiten, die längst nicht mehr nur ins Feld von Juristen, Betriebswirten und EDV-Spezialisten fallen, sondern genuin psycho-soziale und interaktive Kompetenzen darstellen wie Selbstreflexion, Kommunikationsvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit sowie konstruktives Konfliktverhalten – Fähigkeiten, die wir an anderer Stelle als „trianguläre Kompetenz“ bezeichnet haben (Tietel 2006). Unterstützung bei der Entwicklung dieser Kompetenzen erhalten Arbeitnehmervorteiler nicht zuletzt durch die in diesem Band präsentierten reflexiv-strategischen Beratungsverfahren.

2 Was verstehen wir unter reflexiv-strategischer Beratung?

Einer der wenigen, die sich seit geraumer Zeit mit der Frage von Reflexivität, reflexivem Handeln und reflexiver Beratung im arbeitspolitischen Feld sowohl theoretisch als auch empirisch beschäftigen, ist der Münchner Soziologe Hans Pongratz. Handeln ist Pongratz zufolge „dann reflexiv, wenn der bewusste Rückbezug auf frühere Handlungen (in der Regel aus eigener Erfahrung unter vergleichbaren Bedingungen) seine Leitlinie bildet. Kennzeichen von Reflexivität ist also das Nachdenken über aktuelle Handlungsanforderungen im systemati-

den Betriebsräten repräsentierten betrieblichen Einzelinteressen, dem Interessenausgleich auf Branchenebene und dem gesamtgesellschaftlichen Gemeinwohl im Vordergrund steht. Gewerkschaften sind damit aufgerufen, Dialog- und Aushandlungsstrukturen auf Branchenebene (zum Teil auf europäischer und Weltmarktebene) zu organisieren. Auch für diese gilt es also, den Gesamtinteressen den Vorrang vor den jeweiligen einzelwirtschaftlichen Partialinteressen zu verschaffen und überbetrieblich um ‚gute Lösungen‘ zu ringen (siehe hierzu die DGB-Initiative „Gute Arbeit“ unter: <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/>).

schen Abgleich mit Voraussetzungen und Folgen vorangegangener Handlungen (Reflexivität als systematische Rückbezüglichkeit des Handelns)“ (Pongratz im vorliegenden Band). Reflexives Handeln greift also auf die bisherigen Erfahrungen mit den infrage stehenden Gegenständen, Problemstellungen und Prozessen zurück, fragt, was sich (wie) bewährt hat oder aber nicht, und erlaubt so „die flexible Anpassung von Handlungen im Prozess ihrer Umsetzung“ (ebenda). Reflexives Handeln produziert also „perspektivische, prozessorientierte Entscheidungen, die gleichzeitig in die Vergangenheit zurückreichen, auf aktuelle Handlungserfordernisse reagieren und künftige Unabwägbarkeiten des Handelns in Rechnung stellen“ (ebenda). Hierzu gehört unseres Erachtens auch die Überprüfung, welche der eigenen Prämissen und Vorannahmen sich bewährt haben und welche nicht – eine Frage, der von den ‚Dialog-Ansätzen‘ eine hohe Relevanz zugesprochen wird (siehe den Beitrag von Müller und Müller im vorliegenden Band).

In eine ähnliche Richtung, wiewohl mit einer stärkeren Betonung der Anwendung auf den reflexiven Berater selbst, weist die Bestimmung von Reflexivität, reflexivem Handeln und reflexiver Beratung bei Moldaschl. Reflexives Handeln lässt sich Moldaschl zufolge anhand der folgenden drei Merkmale bestimmen: „Erstens, der Handelnde versteht sich als *eingebettet* in einen sozialen Kontext, dem er in seinem Begreifen und Wirken nicht losgelöst und ‚objektiv‘ gegenüber treten kann. Zweitens befasst er sich daher eingehend auch mit den *nicht-intendierten Wirkungen* seines Handelns im betreffenden Kontext. Und drittens wendet er die Methoden und Theorien, die er auf den Gegenstand anwendet, auch *auf sich selbst* an; er würde z. B. nicht nur in Organisationen mikropolitische Spiele analysieren, sondern auch seine (freiwillige und unfreiwillige) Rolle in denselben“ (Moldaschl 2001: 9f.).

Eine besondere Bedeutung für reflexive Beratungsansätze kommt Moldaschl zufolge der *Kontextualisierung* zu: Der reflexive Berater sieht „seine Aufgabe hinsichtlich des Transfers von wissenschaftlichem Wissen oder von Erfahrung aus anderen Betrieben gerade darin (...), dieses Wissen für die *besonderen* Verhältnisse seines *Falles* zu (re-)kontextualisieren“ (Moldaschl 2001: 11). Die (Re-)Kontextualisierung und damit das „Lernen am Fall“ ist ein wesentliches Merkmal aller supervisorischer und supervisionsnaher Beratungsformen (siehe Busse 2009).

Zum Begriff des *Strategischen*: Etwas sperrig definieren Raschke und Tils in ihrem Lehrbuch zur politischen Strategie diese als ein „erfolgsorientiertes Konstrukt situationsübergreifender Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen“ (Raschke/Tils 2007: 530). Strategie weist also über die jeweils zur Rede stehende Situation hinaus und führt die Dimension der Zukunft ein. Unter Berücksichtigung relevanter Umweltbedingungen sollen mit rational begründeten Handlungen

(,einzusetzende Mittel') definierte Ziele mit möglichst hoher Aussicht auf Erfolg (kalkuliert) erreicht werden. Gewerkschaften zählen zu den Organisationen, deren strategische Debatten relativ öffentlich geführt werden. Sie wissen: „Strategie ist zwar in besonderer Weise eine Führungsaufgabe, aber ohne Beteiligung kann Leadership nicht erfolgreich sein. Man muss sich kollektiv für Strategie fähig machen. (...) Wo Führung die Aktiven ganz aus dem Strategieprozess ausschließt, gar Richtung und Strategie ohne Mitwirkung gleichzeitig ändert, entstehen massiv Probleme von Reziprozität, ja Solidarität in Freiwilligenorganisationen“ (ebenda, S. 536).

Reflexion und Reflexivität müssen deshalb durch das strategische Moment erweitert und ergänzt werden, weil eine Interessenvertretung, die sich nicht nur abwehrend, sondern gestaltend begreift, die neben Schutz und unmittelbarer Interessendurchsetzung auf Innovation und Change Management setzt, eine *Richtung* braucht und sich über *wünschenswerte Ziele* und *orientierende Werte* verständigen muss. So hat beispielsweise eine Interessenvertretung, die sich nur auf die betriebliche Ebene beschränkt, noch keine Idee zum Umgang mit der Konkurrenz zwischen den Standorten oder zwischen den Belegschaften einer Branche. Gewerkschaftliches Handeln benötigt übergreifende strategisch-gesellschaftliche Orientierungen wie Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, Aspekte, die zunehmend auch in der Beraterszene reflektiert werden (Zeitschrift Supervision 2/2008; Zeitschrift Organisationsentwicklung 4/2010). Auch Konfliktberatung braucht für Interventionen in destruktive Eigendynamiken die Vorstellung von höherwertigen Gemeinsamkeiten: „Hoffnung setzt Visionen von einer positiven konstruktiven Zukunft voraus und nicht die Wiederholung einer traumatischen Vergangenheit“ (Galtung 2007: 48).

Da sich Interessenvertreter/innen als politische Menschen verstehen, haben sie eine hohe Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Leitbilder und auch für politische Positionen, die von Berater/innen vertreten werden. Wer hier naiv oder uninformatiert wirkt, findet nur schwer Anschluss. Berater im arbeitspolitischen Feld sind diesbezüglich – wie Hans Herzer und Jochen Schroth, Mitarbeiter beim Vorstand der IG Metall, im Gespräch mit den Herausgebern formulieren – von Seiten ihrer ‚Kunden‘ vermehrt mit klaren Anforderungen konfrontiert: Beratung braucht zum einen eine klare Einschätzung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens: ‚Was sichert langfristig diesen Standort, was sichert langfristig die Innovationsfähigkeit in diesem Unternehmen, was sichert langfristig die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter in diesem Unternehmen?‘ Vor diesem Hintergrund kann dann die Strategie der Interessenvertretung geklärt werden: ‚Was sind für uns attraktive, aber auch machbare Ziele? Wo setzen wir Prioritäten? Und wie gestalten wir in diesem Kontext unsere Zusammenarbeit und die Arbeit?‘ Teamentwicklung, Konfliktbearbeitung, Coaching und Supervision, die

dies nicht wenigstens als Kontext berücksichtigen, führen eher zu Desorientierung in der Interessenvertretung.

Die Relevanz der strategischen Dimension für die reflexive Beratung schilderte Hans Herzer in einem Vortrag auf der von den Herausgebern mitorganisierten Tagung „Reflexiv-strategische Beratung in arbeitspolitischen Kontexten“⁵ unter Bezug auf die „Theorie-U“ von Carl Otto Scharmer (2009): „Wenn ich die Situation, in der wir sind, den Kontext und die Geschichte des Problems betrachte, reflektiere ich eher *analyseorientiert* und *rückwärtsgewandt*. Was aber häufig in Beratungsprozessen fehlt, ist der Blick in die Zukunft: Wo wollen wir überhaupt hin, für was stehen wir, was sind unsere Werte, was sind unsere Schwerpunkte, wo soll die Reise hingehen? Das ist eine *visionäre Reflexion*. Hier werden ganz andere Fähigkeiten gefordert: Nachdenklichkeit, Besinnung, Vordenken. Was treibt dich um, was bewegt dich jetzt gerade? Was sind die Wertemotive, die uns helfen, diese ganzen Konflikte auszuhalten? Scharmer nennt diese Phase ‚*presencing*‘ im Sinne von sinnlicher Vergegenwärtigung der Zukunft. Wenn ich an die Umsetzung gehe, brauche ich wiederum eine andere Fähigkeit von Reflexivität und von Nachdenklichkeit, weil ich frage: Wie plane ich, was sind sinnvolle Schritte, haben wir alles berücksichtigt, was zum Erfolg beitragen kann? Das ist eine stärker *handlungsorientierte* Reflexion.“

Mittlerweile gibt es einen eigenständigen ‚state of art‘ in der Strategieberatung. Davon zeugt der Diskurs der Zukunftsforschung, aber auch das bereits genannte Lehrbuch ‚Politische Strategie‘. Nur vor diesem Hintergrund ist die Reflexion eigener Wertmaßstäbe und Sinnbezüge möglich. Diese Bewertungskriterien sind keinesfalls beliebig oder „gleich gültig“. Spätestens an den Konfliktkosten (siehe hierzu den Beitrag von Kunkel-van Kaldenkerken/van Kaldenkerken/Legler im vorliegenden Band) wird spürbar, dass wir in gesellschaftlichen Zusammenhängen leben, in denen vermeintliche Verlierer denen, die scheinbar gewinnen, den Sieg sehr teuer machen können. Gerade Interessenvertretungen vernachlässigen tendenziell die Vergewisserung bzw. Aktualisierung von eigenen Sinn- und Wertebezügen in den Kämpfen des Alltags. Aber ohne den Bezug zu sehr starken inneren Werten sind das Mandat und der damit einhergehende Stress nur schwer zu schultern. Die Debatte über den Einbezug der strategischen Dimension in die (reflexive) Beratung hat erst begonnen, die Texte des vorliegenden Buches zeichnen diesbezüglich ein heterogenes Bild. Es wäre viel gewonnen, wenn wir mit diesem Band dazu beitragen können, unter reflexiv orientierten Beratern die Aufmerksamkeit für die strategische Dimension zu stärken und die Diskussion über die Wechselwirkung und den Zusammenhang

⁵ Siehe die folgende Fußnote

des Reflexiven mit dem Strategischen im Feld arbeits(politik-)orientierter Beratung anzustoßen.

3 Ansätze reflexiv-strategischer Beratung im arbeitspolitischen Feld

Ausgehend von den geschilderten Veränderungen im arbeitspolitischen Feld geht es bei der reflexiv-strategischen Beratung von Arbeitnehmervertretern im Kern um Beratungskontexte, bei denen sich sowohl die Anzahl der beteiligten Akteure erhöht hat als auch und vor allem, bei denen man auch mit der ‚anderen Seite‘ – bzw. allen anderen beteiligten Seiten – in den Dialog gehen muss. Für Betriebsräte heißt dies, dass die Begründung des eigenen Interesses und der eigenen Ziele aus dem Betriebsverfassungsgesetz nicht mehr ausreicht, um erfolgreich für die eigene Belegschaft und den eigenen Betrieb Politik zu machen. Sie brauchen die konstruktive Bearbeitung der Differenzen mit den für die jeweilige Themen- oder Problemstellung relevanten Anderen und die Einbeziehung deren Sichtweisen. Mit Bezug auf die Erkenntnis, dass wer sich nicht in den Prozess begibt, darin umkommt, formuliert Dietmar Hexel, Mitglied des geschäftsführenden DGB-Vorstandes, dass der Umgang von Betriebsräten und Gewerkschaftern mit unklaren Zukunftsbildern und Unsicherheiten Beratungsformen erfordert, die eine „innere Stärkung“ der arbeitspolitischen Akteure unterstützen und zu Antworten auf die folgenden Fragen beitragen: „Wie mit der steigenden Komplexität umgehen? Wie die eigenen Ängste und Nöte produktiv machen? Wie die unterschiedlichen Meinungen und Handlungsoptionen eines Betriebsrates unter einen Hut bringen? Wie sich wohlfühlen und aktionsfähig bleiben in der Sandwich-Position zwischen Belegschaft und dem Management?“ (Hexel 2008: 3). In diesem Zusammenhang, so Hexel, „wächst in Betriebsräten und Gewerkschaften die Nachfrage nach prozessbezogenen und reflexiven Beratungs- und Fortbildungsangeboten, die neben fachlichen Expertisen auch ‚weiche‘ Fortbildungs- und Beratungsinhalte wie Konflikttraining bzw. Mediation, Organisationsentwicklung, Supervision, Teamentwicklung und Coaching umfassen. Aber auch zur Bewältigung von Aufgabenüberlastungen sowie Überforderungen, (inneren) Drucksituationen, der Entwicklung von (Rollen-)Identität und der Optimierung der Kommunikationsbeziehungen in den Binnenstrukturen sind prozessorientierte und reflexive Fortbildungen für Betriebsräte und Gewerkschaftsbeschäftigte unverzichtbar“ (Hexel 2008: 4). Einen entsprechenden Beratungs- und Fortbildungsbedarf formuliert auch Hans Herzer, der im Rahmen der IG Metall einen Projektverbund mit dem Titel „Bildung und Beratung“ geleitet hat, in dem in den Bildungsstätten der IG Metall haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter für Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervi-

sion und Coaching qualifiziert wurden. In den Worten von Herzer: „Es gibt einen verstärkten Beratungsbedarf betrieblicher Interessenvertreter in Fragen der Organisationsentwicklung der Betriebsrats- und Vertrauenskörper-Gremien, in der Begleitung ihrer Teamentwicklungsprozesse, in der Einzelberatung von Vorsitzenden und Freigestellten sowie in Fragen der Aufgaben- und Rollenklärung“ (IG Metall 2000: 11).

Von besonderem Interesse sind hierbei Ansätze, die nicht nur mit Einzelnen (Einzelsupervision oder Einzelcoaching etc.) arbeiten, sondern mit Gruppen, Teams oder vernetzten betrieblichen bzw. gewerkschaftlichen Zusammenhängen. Politische Mitgliedsorganisationen und Solidarzusammenhänge leben von kollektivem Engagement und von Beteiligung. Sie bauen auf die Fähigkeit von haupt- und ehrenamtlichen Akteuren, in wechselnden Gruppenkonstellationen und in jeweils anderen Rollen kooperativ handlungsfähig zu sein. Die beraterische Arbeit in und mit gegebenen gewerkschaftlichen und betrieblichen Team-, Gruppen- und Netzwerkstrukturen erfordert von Beratern hohe beraterische Kompetenz und ein beträchtliches feldspezifisches Handlungswissen, verspricht aber auch eine größere Chance auf Nachhaltigkeit in diesen kollektiven Zusammenhängen, und ist – zumindest im Falle erfolgreicher Beratungsprozesse – effektiver, da die Ressourcen von einer größeren Anzahl von Personen genutzt werden.

Wir porträtieren im Folgenden einige reflexiv-strategische Beratungsformen, die in der Praxis eine große Rolle spielen.⁶ Das Gemeinsame an diesen Formen ist, dass sie untereinander anschlussfähig sind, miteinander kombinierbar, in unterschiedlichen Intensitäten genutzt und auch mit Fachberatung kombiniert werden können – sodass sie auch flankierend in Fachberatungsprozessen (z. B. zur Begleitung von Reorganisationsprozessen) eingesetzt werden können. So können für spezifische Anliegen passgenaue und maßgeschneiderte Lösungen entwickelt werden – zu denen zunächst einmal auch die „Beratung über Beratung“ gehört. Ein integrierter Prozess von inhaltlicher Auftragsklärung und die

⁶ Es gibt seit einigen Jahren Angehörige reflexiver Beratungsformen, die in diesem Feld erfolgreich arbeiten. Eine von Carla van Kaldenkerken geleitete Projektgruppe der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) „Supervision und Gewerkschaften“ hat 2004 unter dem Titel „Anschlussfähigkeit“ eine erste institutionelle Begegnung zwischen Gewerkschaftern und Supervisoren organisiert (siehe Zeitschrift Supervision 1/2008: 51). Daran anknüpfend haben die beiden Autoren (Erhard Tietel und Roland Kunkel-van Kaldenkerken) gemeinsam mit einer Gruppe von Beratern und unterstützt von der Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen, dem DGB Bildungswerk und der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) im Jahr 2008 zu einer Tagung „Reflexiv-strategische Beratung in arbeitspolitischen Kontexten“ eingeladen, bei der freiberufliche Berater und Mitarbeiter aus Bildungsabteilungen und Beratungseinrichtungen verschiedener Gewerkschaften sich über die Erfahrungen mit Supervision, Organisationsberatung, Coaching, Teambildung und Konfliktberatung mit Betriebsräten und Gewerkschaftern ausgetauscht haben. Mit dem Schwerpunktthema 1/2008 hat die Zeitschrift Supervision eine Diskussion zu „Betriebspolitik und Supervision“ initiiert.

gemeinsame Entwicklung eines kontext- und situationsangemessenen Beratungsdesigns verändert nicht zuletzt die Art der Kooperation zwischen Beratern sowie zwischen diesen und ihren ‚Auftraggebern‘.

4 Die Beiträge im vorliegenden Band

Den Einstieg liefert *Jörg Fellermann*, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) mit „*Strategie und Reflexion – Warum ein Berufsverband von Beraterinnen und Beratern die Arbeit der organisierten Vertretung von Arbeitnehmerinteressen unterstützt*“. Er markiert zentrale Etappen der Begegnung zwischen der organisierten Arbeitnehmerschaft und reflexiver Beratung (in der die DGSv von Beraterseite her eine prominente Rolle spielte) und plädiert – wie aus Sicht des DGB Dietmar Hexel (2008) in einem Beitrag in der Zeitschrift *Supervision* – für die stärkere Einbeziehung arbeitspolitischer und damit interessenorientierter Themen in die supervisorische Profession. Den Titel des vorliegenden Bandes aufgreifend spricht sich Fellermann dafür aus, in Beratungsprozessen die Spannung zwischen "Reflexion" und "Strategie" nicht aufzulösen, sondern Strategien ebenso der Reflexion zu unterziehen wie umgekehrt eine Achtsamkeit für die strategischen Gehalte von Reflexion zu entwickeln.

Im Folgekapitel „*Welche institutionellen Hindernisse stehen einem reflexiven Zugang zu Problemen der Interessenvertretung im Wege?*“ unternimmt es *Hans Pongratz*, Grundlinien einer reflexiven Beratung zu formulieren, indem er diese in den Kontext eines allgemeinen Begriffs von reflexivem Handeln stellt und Reflexivität als systematische Rückbezüglichkeit des Handelns ausweist. Reflexive Beratung wird im Anschluss daran bestimmt als Entwicklung von Problemlösungen durch dialogische Aufklärung der eigenen Verwicklungen und Verstrickungen in aktuelle und frühere Handlungskonstellationen und Beziehungsmuster. Die Zunahme komplexer Handlungssituationen in globalisierten Gesellschaften – eine Bedingung, die für das Feld der industriellen Beziehungen und der Arbeitspolitik in besonderem Maße zutrifft – fordert den Akteuren ein hohes Maß an Reflexion und Reflexivität ab und ‚ruft‘ geradezu nach reflexiven Beratungsformen. Mit einer kurzen Skizze zum Wandel von Bildung und Beratung im Umfeld gewerkschaftlicher Interessenvertretung nähert sich Pongratz dem zweiten Schwerpunkt seines Beitrags, der Frage nämlich, welche institutionellen Hindernisse in den Gewerkschaften (aber auch in Unternehmen allgemein) reflexiven Ansätzen im Wege stehen. Als entscheidendes Hindernis weist Pongratz die – nicht unbegründete – Befürchtung auf, dass Reflexivität, indem sie den Interessenpluralismus fördert und die Individuen gegenüber der Organisation stärkt – einer Zersplitterung Vorschub leisten und zu einer weiteren

Schwächung kollektiver Solidarität führen könnte. Dem setzt er im letzten Teil seines Textes allerdings die These entgegen, dass reflexive Handlungsfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung für die Revitalisierung der Gewerkschaften und für die Professionalisierung der Arbeit der Betriebsräte darstellt. Sein Fazit: Reflexive Bildung und Beratung eröffnen die Chance, neue Zugänge zu solidarischen Erfahrungen zu erschließen und damit die Basis gewerkschaftlicher Stärke zu erneuern.

Eva Serafin und *Sebastian Pieper* skizzieren in ihrem Beitrag „*Merkmale einer reflexiven Beratung*“. Sie gehen von der These aus, dass Menschen, deren Arbeitsergebnis in einem hohen Maße davon abhängig ist, wie sie ihre Beziehungen zu anderen gestalten, einen Raum der Reflexion benötigen. Dies trifft auch für arbeitspolitische Akteure wie Gewerkschafter und Betriebsräte zu, kollidiert jedoch allzu schnell mit dem hohem alltäglichen Aufgabendruck, den Notwendigkeiten gewerkschaftlich-strategischer Zielfindung und vor allem mit der vorherrschenden organisationskulturellen Kommunikationsform: der politischen Debatte. Was also liegt näher, „Reflexionsräume“ außerhalb des alltäglichen gewerkschafts- und/oder betriebspolitischen Geschäftes zu schaffen, in denen Haupt- und Ehrenamtliche im geschützten Raum moderierter Workshops ‚Entschleunigung‘, Perspektivenwechsel und Einfühlung erleben und erproben können, um in dialogischen und kreativen Prozessen über neue ‚Lösungen‘ nachzudenken. Von der Anlage und Durchführung derartiger Workshops berichtet der vorliegende Beitrag.

Roland Kunkel-van Kaldenkerken, *Carla van Kaldenkerken*, *Susanne Legler* beschreiben in ihrem Artikel „*Konfliktfähiger werden – Unterstützung bei Machtkämpfen*“ die betriebspolitische Konfliktodynamik exemplarisch anhand eines verdeckten Machtkampfes in einem Gremium. Besonders zwischen der Betriebsratsvorsitzenden und ihrem Stellvertreter ist die Situation stark eskaliert, sodass für die bevorstehende Betriebsratswahl große Befürchtungen bestehen. Im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses wird dieser Konflikt bearbeitet, wobei sowohl die persönliche Konfliktfähigkeit als auch die Konfliktkompetenz des Gremiums gestärkt werden kann. Anschließend an das Fallbeispiel werden die Beratungsinstrumente dargestellt, mit denen gearbeitet wurde.

Ein praktisches Beispiel einer sich mit Hilfe von Beratung entwickelnden regionalen gewerkschaftlichen Einheit präsentiert der Beitrag von *Ute Buggeln* und *Dieter Reinken*: „*Reflexionen zum partizipativen Organisationsentwicklungsprojekt der IG Metall Verwaltungsstelle Bremen – Ein Praxisbericht*“. Konzipiert und begleitet von Wissenschaftlern/innen des Hattinger Kreises und orientiert am in Skandinavien entwickelten und erprobten Modell des „demokratischen Dialogs“ ließ sich die Bremer IG Metall auf einen partizipativen Entwicklungsprozess ein, der nicht nur die Arbeit der Hauptamtlichen und Beschäf-

tigten der Verwaltungsstelle umfasste, sondern vor allem auch die Kooperation mit den ‚Ehrenamtlichen‘, den Betriebsrätinnen und Betriebsräten bremischer ‚Metall‘-Betriebe, intensivieren und auf eine neue wechselseitige Grundlage stellen sollte. Dieter Reinken als erster Bevollmächtigter der IG Metall Bremen und Ute Buggeln als Schlüsselfigur in der Begleitung dieses Prozesses bieten eine kritische Reflexion dieses Prozesses und stellen die Frage nach den Bedingungen und Hemmnissen gewerkschaftlicher Veränderungsprozesse.

Ebenfalls um Dialog geht es im Beitrag von *Traute Müller* und *Wolfram Müller*: „*Von der wissenden zur „Lernenden“ Organisation durch kollegiale Beratung und Dialog*“, hier allerdings ausgehend von dem aus der amerikanischen Organisationsentwicklung stammenden und prominent von Peter Senge vertretenen Konzept einer „Lernenden Organisation“. Entsprechend anders ist die Sprache: Die Rede ist nicht vom ‚demokratischen Dialog‘, sondern von Teamlernen, Persönlichkeitsentwicklung, mentalen Modellen, Visionen und Systemdenken – auf inspirierende Weise ‚heruntergebrochen‘ auf die Arbeit gewerkschaftlicher und betrieblicher Akteure. In ihrem Beitrag schildern sie ihren Ansatz der Praxisbegleitung von Führungspersonen in Betriebsräten – eine Praxisbegleitung, die Personal- und Organisationsentwicklung mit Coaching und Weiterbildung verbindet und die Führungsaufgaben der Teilnehmer in den Mittelpunkt stellt.

Mit Teambildung von Betriebsratsgremien – indes aus der Perspektive der ‚Abnehmer‘, spricht: der Betriebsrätinnen und Betriebsräte selbst – beschäftigt sich der Beitrag von *Simone Hocke*: „*Gruppenfindungsdingsbums‘ – Erfahrungen von Interessenvertretern/innen mit Beratungsprozessen*“. In den im Rahmen ihres Dissertationsprojektes über ‚Konflikte in Betriebsratsgremien‘ geführten Gruppendiskussionen berichten Interessenvertreter über die Konfliktthemen in ihren Gremien und über Strategien im Umgang mit Konflikten. Simone Hocke geht den Fragen nach, welche Anlässe es für Teambildung in Betriebsratsgremien gibt, welche Barrieren dem entgegenstehen und welche Widerstände dem entgegengebracht werden und wie die Beratungsprozesse und -ergebnisse von den Betroffenen bewertet werden. Überlegungen zur Beratungsforschung im Feld reflexiv-strategischer Beratung runden diesen Beitrag ab.

Ebenfalls um Teambildung geht es im Beitrag von *Erhard Tietel*: „*Teambildungsworkshops mit Betriebsratsgremien*“. Der Verfasser bietet einen Blick in die Werkstatt der entwicklungsförderlichen Arbeit mit Gremien/Teams. Ausgehend von der Erkenntnis, dass Entwicklungsprozesse von Teams zugleich auf einer strategisch-zielorientierten, einer strukturellen und einer emotionalen und beziehungsorientierten Ebene ablaufen, stellt der Text dar, wie diese drei Ebenen in Teambildungsworkshops miteinander verwoben werden können und welche Seminardramaturgie und Arbeitsschritte sowohl der Professionalisierung als

auch der sozio-emotionalen Entwicklung eines Gremiums förderlich sind. Die detaillierte Darstellung des Seminarverlaufs, in die Exkurse zur Spezifik von Betriebsratsgremien eingeflochten sind, lädt Berater wie Betriebsräte dazu ein, sich mutiger der vielschichtigen Dynamik von Gremien zu stellen.

Bernhard Pöters Beitrag „*Coaching-Gruppen für Betriebsratsmitglieder - Zu Anlässen und Arbeitsweisen in der aktuellen Situation von Betriebsräten*“ betont die Bedeutung von Gruppenprozessen in der reflexiv-strategischen Beratung. Das Rollen-Coaching in Gruppen für Betriebsratsmitglieder fungiert als ein „geschützter Raum“, in dem die situations- und personengerechte Gestaltung und Ausführung der Betriebsratsrolle erarbeitet, erprobt und reflektiert werden kann. Dabei verbindet die von Pöter praktizierte Form des Gruppen-Coaching den professionell gesteuerten Erfahrungsaustausch mit integrierter Weiterbildung (Training) und praktischer Problemlösearbeit, was in besonderer Weise zur Realitäts- und Betriebsnähe und dadurch zur Nachhaltigkeit der Beratung beiträgt. Darüber hinaus gibt die regelmäßige Verarbeitung der betrieblichen Rollenerfahrungen im Gruppenprozess auch Impulse für die Weiterentwicklung der Persönlichkeit der Gruppenmitglieder. Der Beitrag skizziert beispielreich sowohl den Wandel der Beratungsanlässe unter den Bedingungen der „Subjektivierung der Arbeit“ als auch das mehrdimensionale methodische Vorgehen.

Die Stärkung der Persönlichkeit, genauer, die Entwicklung von Selbstkompetenzen von Interessenvertretern bildet auch den Fokus des Beitrags „*Sach- und Beziehungsebene sicher steuern. Die Entwicklung von Selbstkompetenz in Coaching und Fortbildung mit Betriebsräten*“. *Elge Wörner* bilanziert hier ihre langjährige Bildungs- und Coachingerfahrung mit Betriebsräten/innen und verdichtet diese zu einem typisierten Entwicklungsmodell individueller Lernprozesse in Fortbildungsgruppen.

Wir möchten uns bei der Hans Böckler-Stiftung, stellvertretend genannt seien Dr. Eike Hebecker und Gunther Begenau, für die ideelle und materielle Förderung des Buchprojektes bedanken, bei Hans Herzer aus der Abteilung Organisation/Organisationsentwicklung der IG Metall und Jochen Schroth, Leiter des Ressorts Arbeit und Innovation des IG Metall Vorstands für ein inspirierendes Gespräch zur Praxis der reflexiv-strategischen Beratung in der IG Metall sowie bei Jochen Ehlers für seine unermüdliche kollegiale Bereitschaft, uns sicher durch die Untiefen der deutschen Sprache zu lotsen und damit erheblich zur Lesbarkeit des vorliegenden Buches beigetragen zu haben.

Literatur

- Becke, Guido (2005): Überlebensfähigkeit durch radikalen Unternehmenswandel – Balanceakt zwischen Veränderungsdynamik und reproduktiver Stabilität. Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), artec-paper Nr. 125, August 2005
- Boes, Andreas (2004): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells. IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes. München: ISF, Arbeitspapier des Projekts ARB-IT2
- Busse, Stefan (2009): Lernen am Fall – Erkenntnis in der Beratung. In: Zeitschrift Supervision, Heft 1, S. 8-16
- Drott, Michael (2010): FAIR – Erfahrungen mit dem partizipativen Projekt zur Sanierung einer Klinik aus Sicht des Betriebsrats. In: Zeitschrift Supervision, Heft 1, S. 26-30
- Galtung, Johan (2007): Konflikte und Konfliktlösungen. Werder/Havel: Homilius Verlag
- Heidling, Eckhard/Deiß, Manfred/Meil, Pamela/Schmierl, Klaus (2004): Restrukturierung nationaler Interessenvertretung. In: Beck, Ulrich/Lau, Christoph (Hrsg.): Entgrenzung und Entscheidung. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 360-383
- Hexel, Dietmar (2008): Ist Supervision in Gewerkschaften und für Betriebsräte notwendig? In: Zeitschrift Supervision, Heft 1, S. 3-5
- Huber, Berthold (2010): Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- IG Metall (2000): Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching. Hrsg. vom Vorstand der IG Metall, Abteilung Bildung/Bildungspolitik. Redaktion Hans Herzer, Frankfurt
- Kost, Klaus (2008): Beratung anders. Consulting für Betriebsräte und Gewerkschaften. Marburg: Schüren-Verlag
- Kunkel-van Kaldenkerken, Roland (2006): Betriebsräte und Konfliktpartnerschaft. In: Edding, Cornelia/Kraus, Wolfgang (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen: Budrich Verlag, S. 145-168
- Moldaschl, Manfred (2001): Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H., Saam, N. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: Leske+Budrich, S. 133-157 (zitiert nach dem Manuskript)
- Mulitze, Christoph (2005): Selbstbewusste Produzenten. In: Magazin Mitbestimmung, Heft 11, S. 11-15
- Niedenhoff, Horst-Udo (2008): Der Betriebsrat als Produktionsfaktor. In: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hrsg.) (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Frankfurt/M. u. New York: Campus, S. 329-355
- Raschke, Joachim/Tils, Ralf (2007): Politische Strategie eine Grundlegung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Scharmer, C. Otto (2009): Theorie U – von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl Auer Verlag

- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. München und Mering: Rainer Hampp, 3. überarb. und erweit. Auflage, S. 103-128
- Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: Edition Sigma (2. Auflage 2008)
- Tietel, Erhard (2009): Der Betriebsrat als Partner des Beraters in Reorganisationsprozessen. In: Leithäuser/Thomas/Meyerhuber, Sylke/Schottmayer, Michael (Hrsg.): Sozialpsychologisches Organisationsverstehen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 265-298
- Voß, G. Günter/Egbringhoff, Julia (2004): Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Basistypus von Arbeitskraft stellt neue Anforderungen an die Betriebe und an die Beratung. In: Zeitschrift Supervision, Heft 3, S. 19-27
- Wetzel, Detlef (2008): Perspektiven der arbeitsorientierten Beratung – Neue Handlungsfelder aus Sicht der Gewerkschaften. In: Kost (2008): 28-47
- Zeitschrift Supervision (2008): Themenheft „Betriebspolitik und Supervision“, Heft 1
- Zeitschrift Supervision (2008): Themenheft Nachhaltigkeit, Heft 2
- Zeitschrift Organisationsentwicklung (ZOE) (2010): Themenheft Nachhaltigkeit, Heft 4