

Angela Keil

# Zwischen allen Stühlen - Betriebsratsvorsitz im Spannungsfeld unterschiedlichster Erwartungen

Counseling des Vorsitzes eines Betriebsrats in der  
freien Wirtschaft

IHP Manuskript 0719G \* ISSN 0721 7870

**IHP Bücherdienst** \* Schubbenweg 4 \* 52249 Eschweiler

Tel 02403 4726 \* Fax 02403 20447 \* eMail [office@ihp.de](mailto:office@ihp.de)  
[www.buecherdienst.ihp.de](http://www.buecherdienst.ihp.de)



# Zwischen allen Stühlen

## Betriebsratsvorsitz im Spannungsfeld unterschiedlichster Erwartungen

### Counseling des Vorsitzes<sup>1</sup> eines Betriebsrats in der freien Wirtschaft

*„Sage es mir, und ich werde es vergessen,  
zeige es mir, und ich werde mich daran erinnern,  
beteilige mich, und ich werde es verstehen“*

Lao Tse

#### Gliederung

1. Betriebliche Interessensvertretung und ihre Aufgaben nach dem Betriebsverfassungsgesetz
2. „primus inter pares“ / Erster unter Gleichen – Die Rolle des Vorsitzes im Betriebsrat
3. Counseling eines Betriebsratsvorsitzes
  - 3.1. Angebot
  - 3.2. Kontraktgespräch
    - 3.2.1. Der erweiterte Dreiecksvertrag
  - 3.3. Der Auftrag
  - 3.4. Der Counselingprozess
    - 3.4.1. Exkurs: Counseling als „lehrende und lernende Prozessbegleitung“
  - 3.5. Die Themen
  - 3.6. Methoden
  - 3.7. Reflexion - „Ein Jahr Counseling“
4. Ausblick
  - 4.1. Counseling - Chance für die Professionalisierung von Betriebsratsarbeit

#### Literatur

## 1. Betriebliche Interessensvertretung und ihre Aufgaben nach dem Betriebsverfassungsgesetz

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) regelt die so genannte „betriebliche Mitbestimmung“: In Betrieben privatwirtschaftlicher Unternehmen mit fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen (AN) können diese sich zu ihrer organisierten Interessenvertretung einen Betriebsrat (BR) wählen.

Die gewählten Betriebsratsmitglieder und der Arbeitgeber (AG) haben vertrauensvoll „im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ (§ 2 BetrVG) zusammenzuarbeiten.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Im weiteren Text wird als Betriebsratsvorsitz (BR-Vorsitz) das Team aus Vorsitzender und ihrer Stellvertreterin beziehungsweise ihren Stellvertreterinnen bezeichnet.

<sup>2</sup> Nach der Befreiung vom Faschismus waren viele Deutsche 1945, auch in den großen Parteien SPD und CDU, der Meinung, dass es zu einer wirtschaftlichen Neuordnung kommen müsse. In Volksabstimmungen in Sachsen und Hessen sprachen sich große Mehrheiten für die Sozialisierung der Industrie aus. Im "Ahlener Programm" der CDU hieß es noch 1947: "Das kapitalistische Wirtschaftssystem ist den staatlichen und sozialen Lebensinteressen des deutschen Volkes nicht gerecht geworden."

Die Einwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats auf die Entscheidungen des Arbeitgebers reichen vom einfachen Informationsrecht (z.B.: § 80(2) BetrVG: Unterrichtung durch den Arbeitgeber) über das qualifizierte Beratungsrecht (vorwiegend in wirtschaftlichen Angelegenheiten) und die Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen Widerspruch einzulegen (personelle Angelegenheiten, z.B. § 102 BetrVG: Mitbestimmung bei Kündigungen) bis hin zur „erzwingbaren Mitbestimmung“ (z.B. § 87 BetrVG: soziale Angelegenheiten). Das Betriebsverfassungsgesetz weist den Betriebsräten neben den oben genannten Einwirkungsmöglichkeiten zahlreiche weitere Aufgaben zu (insbesondere § 80 BetrVG):

Kontrolle: „(...) darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden.“ (§ 80(1),1. BetrVG)

Interessenvertretung: „Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen“, „die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern“, „die Vereinbarung von Familie und Erwerbstätigkeiten zu fördern“, „die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern“, „Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern“, „die Wahl einer Jugend- und Auszubildendenvertretung vorzubereiten und durchzuführen“ (§ 80(1), 2., 2a., 2b., 4., 5., 8., 9. BetrVG)

Anwalt: Förderung der Integration von schwerbehinderten Menschen, ausländischen Arbeitnehmern und sonstigen besonders schutzbedürftigen Personen (§ 80(1), 4., 6., 7. BetrVG)

**\*\*Schaubild 1\*\***

### ***Schematischer Überblick BetrVG***

Zu den gesetzlichen Anforderungen an Betriebsräte kommt die Macht des Faktischen ihrer betrieblichen Wirklichkeit, hinzu; so sollen sie „sowohl Beschäftigteninteressen vertreten und die Arbeitsplätze sichern als auch den Unternehmenserfolg auf den globalen Märkten im Auge behalten“<sup>3</sup>

Darüber hinaus sehen sie sich mehr und mehr Aufgaben der Mitgestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse gegenüber. Die Betriebsräte erleben sich als „Grenzgänger“ zwischen einer Interessenpolitik für die Beschäftigten einerseits und dem Interesse am Betriebswohl andererseits. Sie müssen sich entscheiden, ob sie als eher „konventioneller Betriebsrat“ überwiegend „schutzorientierte“ oder als „Co-Manager“ „gestaltungsorientierte Betriebsratspolitik“ umsetzen wollen.<sup>4</sup>

---

Die CDU forderte deshalb unter anderem die Verstaatlichung des Bergbaus.

Dieser breite „antifaschistische Konsens“ mündete dann in den Westzonen, der späteren Bundesrepublik Deutschland, im Montanmitbestimmungsgesetz (1951) und dem Betriebsverfassungsgesetz (1952) (zuletzt novelliert 2001), das allerdings gerade keine Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten kennt.

<sup>3</sup> TIETEL, Erhard: „Betriebsräte in der emotionalen Zwickmühle“, in AIB (Arbeitsrecht im Betrieb), Heft 2, 2007, S.65.

<sup>4</sup> vgl. RIESE, Christian: Der Betriebsrat als Co-Manager? Institut für Arbeitswissenschaft/ Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung/ Ruhr – Universität Bochum

**\*\*Tabelle\*\***

*„konventioneller BR / Co-Manager“*

So befinden sie sich objektiv und erleben sich subjektiv im Spannungsfeld unterschiedlichster Erwartungen. Die Verwirklichung des eigenen Anspruchs an die Arbeit als Betriebsrätin ist in diesem Spannungsfeld mit hohen emotionalen Belastungen der Einzelnen und erheblichen gruppenspezifischen Effekten und Verwerfungen innerhalb des Gremiums verbunden.

**\*\*Schaubild 2\*\***

*BR(-Vorsitz) im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen*

## **2. „primus inter pares“ / Erster unter Gleichen – Die Rolle des Vorsitzes im Betriebsrat**

Jeder Betriebsrat „wählt aus seiner Mitte den Vorsitzenden und dessen Stellvertreter“ (§ 26 BetrVG). Die Vorsitzende sowie die Stellvertretung sind „primus inter pares“ – „Erster unter Gleichen“, nicht mehr und nicht weniger. Sie haben den Betriebsrat im Rahmen der von ihm gefassten Beschlüsse nach außen zu vertreten, sind Ansprechpartnerin und Gesprächspartnerin des Arbeitgebers, leiten Betriebsratssitzungen sowie Betriebsversammlungen und erledigen die laufenden Geschäfte, wie z. B. Sitzungsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung, Briefwechsel. In der Regel sind es die Vorsitzenden und ihre Stellvertretung, die nach § 38 BetrVG (je nach Belegschaftsgröße des Betriebs) von ihrer beruflichen/arbeitsvertraglich geschuldeten Tätigkeit Vollzeit freigestellt sind, das heißt, sie arbeiten ausschließlich als Betriebsrat. In ihrem Alltag sind sie mit den oben genannten Erwartungen sowie zusätzlich mit denen des Gremiums konfrontiert; nicht zu vergessen: ihrem eigenen Anspruch an die Aufgabenerledigung. Sie sind zwar Leiterin des Gremiums, aber nicht ausgestattet mit den formalen Kompetenzen von Führungskräften (Dienst- und Fachaufsicht). In aller Regel sind sie auch nicht für Führungsaufgaben beruflich qualifiziert. Denn der Betriebsratsvorsitz ist eine demokratische Wahlfunktion und kein Lehrberuf beziehungsweise Studienfach. Das Betriebsratsgremium ist keine homogene, anhand funktionaler oder qualifikatorischer Kriterien zusammengestellte, sondern eine aus demokratischen Wahlen hervorgehende „bunt gemischte“ Gruppe. Sie setzt sich zusammen aus Mitgliedern unterschiedlichster Berufsgruppen, mit vielfältigem Bildungshintergrund und mit verschiedenen, teils konträren betriebspolitischen Interessen und Zielen. Auch die Motivation zur Übernahme des Amtes variiert von aktiver Bereitschaft und Engagement, die Interessen der Belegschaft zu vertreten, bis hin zur ausschließlichen Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes (besonderer Kündigungsschutz von Betriebsratsmitgliedern gemäß § 15 KSchG<sup>5</sup>).

Die Mitglieder dieser heterogenen Gruppe sollen und wollen nun einerseits an Entscheidungsprozessen beteiligt sein, andererseits wälzen viele die wesentlichen

---

<sup>5</sup> KSchG = Kündigungsschutzgesetz

(vorbereitenden) Arbeiten auf den Vorsitz beziehungsweise die Freigestellten ab: „Wozu seid ihr denn freigestellt? Ihr habt doch den ganzen Tag Zeit.“

Der BR-Vorsitz ist regelmäßig im Brennpunkt der Kritik:

- in Konfliktgesprächen mit dem Arbeitgeber, der z.B. Anstoß an der – aus seiner Sicht - „Blockadepolitik des Betriebsrates“ nimmt,
- in Gesprächen mit Kolleginnen, die sich über die mangelnde Vertretung ihrer jeweils sehr individuellen Interessen beschwerten, z.B. im Bereich der Arbeitszeitgestaltung,
- in Sitzungen des BR-Gremiums, während der die Mitglieder ihren Unmut darüber kundtun, dass sie schlecht informiert seien und vom „Vorsitz“ nicht ernst genommen würden.

Widerstände von allen Seiten gehören zum Tagesgeschäft der Vorsitzenden. Nicht zuletzt konkurrieren mit ihnen sowohl einzelne Betriebsratsmitglieder als auch der Arbeitgeber häufig um die Gunst der Belegschaft, die richtigen Konzepte, letztendlich um die soziale Macht im Betrieb. Zur konstruktiven und erfolgreichen Bewältigung dieser komplexen Situation benötigen Betriebsratsvorsitzende eine „triadische Kompetenz“<sup>6</sup>: Sie sollten in der Lage sein, Widersprüche in sich selbst auszuhalten, ohne sich „blind auf eine Seite schlagen“ zu müssen. Sie sind umso erfolgreicher, je mehr es ihnen gelingt, auch in kritischen Phasen, die Beziehung zu allen Beteiligten (Kolleginnen, Geschäftsleitung, Gewerkschaft) aufrecht zu erhalten.

Ohne professionelle (extern unterstützte) Reflexion drohen gravierende persönliche Folgen. Der emotionale Druck steigt, Stresssymptome, wie Magenschmerzen, Schlaflosigkeit und Herzbeklemmungen machen sich bemerkbar und nehmen zu.

### **3. Counseling eines Betriebsratsvorsitzes**

Meine These zum Counseling mit BR-Vorsitzen lautet:

„Counseling ist das notwendige und erfolgreiche Beratungsangebot für den BR-Vorsitz. Es ermöglicht die Professionalisierung der Arbeit zum Zweck optimaler Aufgabenerfüllung. Durch strukturierte Reflexion mit einem Counselor (externe Beraterin) ist ein gesundes und erfolgreiches Arbeiten als (freigestellte) BR-Vorsitzende möglich.“

Im September 2006 begann ich den Counselingprozess mit dem Betriebsratsvorsitz eines Betriebs in der freien Wirtschaft. Auch dieser Betrieb ist von den beschriebenen grundsätzlichen ökonomischen, betriebswirtschaftlichen und sozialen Veränderungsprozessen betroffen. Neben den alltäglichen Problemen der Kolleginnen und der betriebsrätlichen Routinearbeit ist der Betriebsrat aufgrund der rasanten Expansion des Betriebes mit einer enormen Zunahme an Arbeitsplätzen und dem damit

---

<sup>6</sup> vgl.: E. Tietel: Konfrontation – Kooperation - Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle; Berlin 2006

verbundenen steigenden Konfliktpotential sowohl unter den Beschäftigten selbst als auch zwischen Arbeitgeber/ Vorgesetzten und Arbeitnehmerinnen beschäftigt. Zusätzlich steht durch den Bau eines neuen (größeren) Fabrikgebäudes, dem damit verbundenen Umzug sowie der einhergehenden Zusammenlegung mit einem anderen Betrieb eine weitere einschneidende – auch materielle Veränderung - bevor.

Der Betriebsrat wird seit 2001 von meinem Kollegen und mir fachlich inhaltlich begleitet. Ich kenne das Gremium, die meisten Mitglieder und auch den Vorsitz, aus der Seminararbeit persönlich (Seminare zu BetrVG, Arbeitsrecht, Teamentwicklung).

Aufbauend auf meiner o. g. Ausgangsthese entwickelte ich speziell für diesen BR-Vorsitz folgende Leitfragen für das Counseling:

- Welche Erwartungshaltung der beteiligten Parteien gibt es aus Sicht des BR-Vorsitzes?
  - Was bewirken sie bei den Mitgliedern des BR-Vorsitzes?
  - Wie beeinflussen sie ihre Arbeit?
  - Wie gehen sie mit diesen in ihrer Rolle als BR-Vorsitz um?
- Wie sieht das Rollenkonzept als Leitung des BR-Gremiums aus?
- Wie sind die Spielregeln und Tabus des Gremiums in Bezug auf den Umgang mit der dialektischen Spannung von demokratischer Streitkultur und gremienbezogener Geschlossenheit/ Parteilichkeit (Gremienkohäsion)?
- Wie offen gestaltet sich die Kommunikation?
  - Im BR-Vorsitz?
  - Im Gremium?
  - Mit der Belegschaft?
  - Mit dem Arbeitgeber?

Folgende Hypothesen leiteten mich in meiner Arbeit:

- Diese Kunden haben keine Vorkenntnisse bezüglich Counseling oder anderen Beratungsformen (z.B. Coaching). Ich werde Unsicherheit bis hin zur Angst: „Was passiert da jetzt mit mir?“ erleben. Es wird von besonderer Wichtigkeit sein, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, die den Teilnehmerinnen ermöglicht, offen und angstfrei ihre Situation zu bearbeiten.
- Ich arbeite mit Menschen, die aufgrund ihres biografischen und beruflichen Hintergrunds ungeübt sind im systematischen und kontinuierlichen Reflektieren. Das Denken in Kategorien „richtig und falsch“, „schuldig - nicht schuldig“ ist bekannt und stets geübt, nicht aber das geduldige und differenzierte Betrachten eines Problems beziehungsweise einer Situation aus unterschiedlichen Perspektiven ohne Schuldzuweisung und direkter Bewertung. Deshalb wird das „Einüben von professionellem Reflektieren“, sowohl verbal als auch nonverbal, einen Schwerpunkt des Counseling bilden.
- Der Blick des BR-Vorsitzes wird im Hinblick auf die eigenen Schwächen und die der anderen geschärft sein. Somit zielt das Counseling auch darauf ab, die Stärken jeder einzelnen zu erkennen und zu benennen, um ein Gesamtbild der vorhandenen Ressourcen zu erlangen. Den Akteurinnen wird dadurch ermöglicht,

ihre Erkenntnisse gewinnbringend für eine effektive gemeinsame Arbeit zu nutzen.

- Die Kunden bringen vermutlich ein hohes Harmoniebedürfnis mit, das zunächst im Widerspruch zu der sich aus ihrem Amt und ihrer Funktion ergebenden notwendigen Konfliktbereitschaft steht. Eine wichtige Aufgabe für die Teilnehmerinnen wird darin bestehen, Konflikte als Chance zu erleben und Auseinandersetzungen im eigenen Gremium als gewinnbringend für die Entwicklung der einheitlichen Außendarstellung kennenzulernen.
- Mitglieder des Betriebsrates im Allgemeinen und Mitglieder des BR-Vorsitzes im Besonderen sind häufig vom so genannten „Helfersyndrom“ bedroht. (Eine der häufigsten Motivationen für die Betriebsratskandidatur ist: „Ich will ... helfen!“).<sup>7</sup> Das Thema „Nähe und Distanz“ wird deshalb einen besonderen Stellenwert im Counseling einnehmen; damit einhergehend die Entwicklung von Möglichkeiten zur persönlichen Abgrenzung bis hin zur eigenen „self-care-culture“.
- Ein wichtiger Lernaspekt ist außerdem das Lernen am Modell – wenn ich in meiner Rolle als Counselor klar, eindeutig und authentisch handle, werden die Beteiligten dieses als Vorbild für ihr eigenes Handeln nutzen können.

### **3.1. Angebot**

Die beschriebenen objektiven Schwierigkeiten in der Aufgabenerfüllung des BR-Vorsitzes kristallisierten sich in meiner langjährigen Tätigkeit in der Fortbildungsarbeit mit Betriebsräten zunehmend deutlich heraus. In persönlichen Gesprächen formulierten BR-Vorsitzende häufig den Bedarf nach einem geeigneten Instrumentarium, um besser mit ihrer Situation umgehen zu können. Aufbauend auf diesen Eindrücken und Erkenntnissen entwickelte ich das Konzept „Counseling für den BR-Vorsitz“.

**\*\*Faksimile 1\*\***

*Angebotsschreiben als Grundlage des Erstkontakts im „Counseling für den BR-Vorsitz“*

### **3.2. Kontraktgespräch**

Der Erfolg meiner Arbeit als Counselor ist wesentlich auch abhängig vom Grad der Klarheit und Eindeutigkeit meines Auftrags. Dazu ist es notwendig, in einem persönlichen Kontraktgespräch zunächst die Erwartungen aller beteiligten Personen zu erfahren, darauf aufbauend den Counselingvertrag zu formulieren und schriftlich zu fixieren.

#### ***3.2.1. Der erweiterte Dreiecksvertrag***

Am Counselingvertrag mit dem BR-Vorsitz sind vier Parteien direkt beziehungsweise indirekt beteiligt:

- der BR-Vorsitz als handelnde Subjekte des Counseling,
- das BR-Gremium, das gemäß § 80(3) BetrVG (Sachverständigentätigkeit) den Beschluss zur Durchführung des Counseling treffen muss,

---

<sup>7</sup> vgl. SCHMIDBAUER, Wolfgang: Die hilflosen Helfer, Hamburg 1985(3)

- der Arbeitgeber, der gemäß § 40 BetrVG verpflichtet ist, „die durch die Tätigkeit des Betriebsrates entstehenden Kosten“ zu tragen und
- der Counselor.

Der zunächst auf ein Jahr begrenzte Vertrag regelt die Rahmenbedingungen des Counseling. Das Counseling mit dem BR-Vorsitz versteht sich als Sachverständigentätigkeit nach § 80(3) BetrVG. Beratungsinhalt ist das Teamcounseling des BR-Vorsitzes bezüglich Aufgaben, Rolle, internen und externen Erwartungen, Team- und Gremien-Zusammenarbeit, Leitungsstil und Arbeitsorganisation. Das Counseling findet einmal monatlich, in maximal zwei Zeitstunden dauernden Sitzungen in den Räumen von Aude! Institut für Counseling und Wirtschaftsmediation in Sankt Augustin statt. Die Abrechnung erfolgt auf Stundenbasis.

Aufgrund meines ausführlichen Angebots fühlten sich die Mitglieder des BR-Vorsitzes sofort positiv und direkt in ihren Bedürfnissen angesprochen. Das BR-Gremium fasste nach der Bedarfsanmeldung seiner Vorsitzenden und Kenntnisnahme des Angebots den erforderlichen Beschluss. Der Arbeitgeber unterschrieb die Kostenübernahmeerklärung nach Sichtung des Angebots und ausführlichem Gespräch mit dem BR-Vorsitz.<sup>8</sup>

### 3.3. Der Auftrag

In der ersten Sitzung erarbeitete ich mit den Mitgliedern des BR-Vorsitzes unter Berücksichtigung des „erweiterten“ Dreiecksvertrags ihre konkreten Erwartungen und Ziele für das Counseling. Die Teilnehmerinnen wollten sich zunächst die aktuelle Situation in ihren unterschiedlichen Facetten betrachten und reflektieren; darüber hinaus:

- Voraussetzungen für ein gesundes Arbeiten schaffen,
- Counseling-Sitzungen nutzen, um „Druck abzulassen“,
- Umgang miteinander im BR-Vorsitz optimieren,
- Arbeitsweise, speziell für die Vor-/Nachbereitung und Durchführung von BR-Sitzungen verbessern,
- „Neues lernen“,
- das BR-Gremium unter besonderer Berücksichtigung der Interkulturalität (elf Mitglieder aus fünf verschiedenen Nationen) leiten:
  - respektvolles Miteinander,
  - „ernst nehmen“ einer jeden Einzelnen,
  - Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre, in der jedes BR-Mitglied den Mut hat, Fragen zu stellen, sich mit den Themen auseinanderzusetzen, um somit als mündiges Mitglied Beschlüsse fassen zu können.

Bezogen auf die Erwartungen ihres Gremiums hatten die Teilnehmerinnen die Phantasie, dass dieses davon überzeugt war, dass ihr BR-Vorsitz externe Unterstützung brauche, um den Zusammenhalt des Gremiums auch zukünftig und noch besser sichern zu können.

---

<sup>8</sup> Das BetrVG sieht keine Reglementierung der BR-Arbeit durch den Arbeitgeber vor; allerdings schreibt es fest, dass der Betriebsrat erst nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber (externe) Sachverständige hinzuziehen kann, „soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist“ (§ 80(3) BetrVG).



Alle drei waren überzeugt, dass ebenso Skepsis bezüglich des Counseling im Gremium vorhanden war: „Vielleicht lernt der Vorsitz, wie sie uns besser bevormunden können und dann fühlen sie sich (der BR-Vorsitz) als etwas Besseres!“

### 3.4. Der Counselingprozess

#### 3.4.1. Exkurs: *Counseling als „lehrende und lernende Prozessbegleitung“*

Counseling/Supervision verstehe ich als ein Beratungsangebot zur professionellen Reflexion der beruflichen Arbeit und Strukturierung von Veränderungsprozessen, sowie zur Aufarbeitung, Bewältigung und Überwindung individueller, sozialer und beruflicher Konflikte. Es dient der Prophylaxe und Gesunderhaltung des Menschen und unterstützt somit den beruflichen Erfolg jeder Einzelnen und des gesamten Betriebs.

Ziel des Counseling/ Supervision ist es, durch die individuelle und soziale Selbstreflexion das eigene berufliche Handeln zu überprüfen und zu optimieren. Die Basis bildet der Grundsatz: „Wenn ich weiß, was mein Handeln leitet, habe ich die Chance, die Angemessenheit dieses Programms für diese Situation zu überprüfen und Alternativen zu suchen.“<sup>9</sup>

Counseling fördert kreative Potentiale, innovatives Denken und Handeln, konstruktive Kommunikation, individuelle, soziale und berufliche Kompetenz.

Counseling ist ressourcen- und lösungsorientiert. Es unterstützt positive Neu-Orientierung und basiert auf dem interaktiven Prinzip des lebendigen Lernens und Lehrens. Counseling verbindet somit Bildung und Beratung.

Biographisches Lernen der Einzelnen und die Reflexion über die eigene Rollenkompetenz ist ebenso Teil des Counseling wie die Wissensvermittlung z.B. über Gruppendynamik, Rollen in Gruppen, Arbeitsorganisation und die Übertragung und Anwendung auf die eigene Situation. Erfolgreiches Counseling steigert insgesamt die persönliche und berufliche Lebensqualität.

Voraussetzung für ein so verstandenes Counseling ist meine Haltung als Counselor. Diese basiert auf dem positiven Menschenbild der humanistischen Psychologie. Ich nehme Menschen als entscheidungsfähige und ihre Umwelt gestaltende und handelnde Personen ernst.

Wesentliche Kriterien meiner Haltung sind:

- Wertschätzung und Respekt,
- Anerkennung von Ressourcenvielfalt  
(Anerkennung und Nutzung aller Ressourcen - sowohl der der Kunden als auch meiner eigenen),
- Flexibilität  
(Anpassung des methodischen Handelns an den Auftrag der Kunden),
- Lernen und Lehren in allen Rollen  
(Kunden und Counselor lernen voneinander),

---

<sup>9</sup> RAPPE-GIESECKE, Kornelia, Supervision für Gruppen und Teams, Heidelberg, 2003, S. 4

- partnerschaftliche Verantwortungsbereitschaft (Arbeiten auf Augenhöhe)
- Verbindlichkeit.<sup>10</sup>

In jedem konkreten Counselingprozess vereinbare ich mit den Beteiligten zunächst stets den Vertrag „Umgang miteinander“, der Grundsätze des Miteinanders auf der Basis der Themenzentrierten Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn regelt.<sup>11</sup> Die Betonung der Wahrung der Diskretion ist eine wesentliche Voraussetzung für die erforderliche vertrauensvolle Atmosphäre.

**\*\*Faksimile 2\*\***

*Vertrag „Umgang miteinander“*

### **3.5. Die Themen**

Während des einjährigen Prozesses bearbeiteten wir folgende Themen:

- Selbst- und Fremdwahrnehmung im BR-Vorsitz
- Stärken und Entwicklungsmöglichkeit jeder Einzelnen und Nutzung des Wissens darüber in der alltäglichen Arbeit
- Konstruktiver Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen in der eigenen Arbeit
- Konflikt mit der Interessenvertretung der schwerbehinderten Menschen (SBV)
- „Junge Hüpfen – alte Hasen“ – konstruktiver Umgang mit neuen BR-Mitgliedern und ihren Ideen bei gleichzeitiger Wertschätzung der „alten Hasen“
- Frage: „Droht die Spaltung des Gremiums?“
- Umgang mit Konkurrenz innerhalb des Gremiums
- Fallsupervision: Problemlösung „Kantine“
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat eines anderen Betriebs desselben Unternehmens
- „self-care-culture“
- Interventionsmöglichkeiten in der Rolle als BR-Vorsitzende bei Konflikten innerhalb der Belegschaft

Aufgrund meines oben beschriebenen Counselingverständnisses integrierte ich Theorieinputs zu:

- „Psychologischen Rollen“ - insbesondere: Drama-Dreieck von Steven Karpman<sup>12</sup>
- „gruppendynamischen Rollen – Rangdynamikmodell nach Schindler<sup>13</sup>
- DISG – Verhaltenstendenzen nach F. Gay<sup>14</sup>

<sup>10</sup> vgl. LUMMA, Klaus: Transdisziplinäre Erwartungen an den Counselor, in Counselor Halbjahrbuch, Humanistische Psychologie 2/2004

<sup>11</sup> vgl. COHN, Ruth: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1981

<sup>12</sup> vgl. GELLERT, Manfred und NOWAK, Klaus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung, Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, Meezen 2004, S.334 ff

<sup>13</sup> vgl. ebd., S.183 ff

<sup>14</sup> vgl. GAY, Friedbert (Hrsg.), Das DISG-Persönlichkeits-Profil, Offenbach 2004

### 3.6. Methoden

Als Counselor der Fachrichtung Supervision unterstütze ich den Beratungsprozess überwiegend mit Methoden aus der Gestalt- und Systemischen Therapie. Dabei motiviert mich meine Freude an Abwechslung und Innovation, verschiedene Methoden situationsspezifisch anzuwenden. Ich entscheide im jeweiligen situativen Kontext intuitiv und flexibel, welche Methode ich jeweils anbiete.

Methodenunabhängig sind für meine Arbeit grundsätzlich folgende Prinzipien handlungsleitend:

- „Entschleunigung“  
(Systematische Verringerung von (empfundenen) Zeitdruck durch bewusstes und verbalisiertes „sich Zeit nehmen“ mit den Beteiligten als erster Teil der Lösung.)
- „adäquate Komplexitätsfocussierung, -erweiterung und -reduktion“  
(frei nach Mohammed El Hachimi: „Wenn wir uns darauf einigen können, dass es nicht einfach aber auch nicht komplex ist, dann ist dies eine gute Voraussetzung für unsere Arbeit.“ (sinngemäßes Zitat von Mohammed El Hachimi auf der BVPPT-Tagung im November 2005 in Stenden))

Im dargestellten Prozess nutzte ich konkret folgende Methoden:

- Blitzlicht zu Beginn und zum Ende einer jeden Sitzung (Ritualpflege)
- lineare und zirkuläre Fragen
- Problemanalyse / -kartographie
- Erfolgsturm / Misserfolgsturm
- Aktivierung der analogen Seite des Gehirns  
(passendes Verkehrsschild für meine BR-Arbeit, passendes Verkehrsschild für meine Wahrnehmung der BR-Arbeit meiner Teamkollegin; Phantasiereise (Stressreduzierung) mit anschließendem Malen)
- Projektive Counselingmethoden  
(Rollenspiel, Aufstellung)
- Counselor als Modell – Stuhlwechsel bei Rollentausch  
(Counselor – Seminartrainerin)

### 3.7. Reflexion - „Ein Jahr Counseling“

Von September 2006 bis August 2007 fanden regelmäßig einmal im Monat, insgesamt zwölf, Counselingsitzungen (1,5h – 2h) statt, an denen in der Regel alle drei Mitglieder des BR-Vorsitzes teilnahmen. Der Prozess begann mit dem beschriebenen Kontraktgespräch zur „Auftragsklärung“, die jedoch nach diesem ersten Kontakt noch nicht beendet war. So wurde in der zweiten Sitzung der Teilnehmerinnenkreis erweitert durch Teilnahme der zweiten Stellvertreterin am Counseling.

Nachdem am Ende der zweiten Sitzung die Vorsitzende unter dem Tagesordnungspunkt „Verschiedenes“ ein „großes Fass“ aufmachte, dessen professionelle „Schließung“ kurz vor Schluss der Sitzung mich viel Energie kostete, vereinbarten wir, dass zu Beginn einer

jeden Stunde alle dann schon vorhandenen, sichtbaren Themen „auf den Tisch kommen“ und wir gemeinsam Bearbeitungs-Prioritäten festlegen.

Es erwies sich in der Arbeit mit diesem BR-Vorsitz als sinnvoll, zu Beginn jeder Stunde den konkreten Auftrag für jede Sitzung zu klären. Dies gab allen Beteiligten Klarheit und Sicherheit über die gemeinsame Arbeit. Die Akteurinnen lernten schrittweise, ihre Themen und ihren Auftrag eigenständig genau zu formulieren.

Wie oben beschrieben hielt ich eine vertrauensvolle Atmosphäre für den Erfolg des Counselingprozesses für unabdingbar. Es gelang mir, mit Sorgfalt bezüglich des Settings, mit Humor und Empathie hierfür den Boden zu bereiten. Die Beteiligten bestätigten in ihrer Reflexion, dass sie sich stets willkommen fühlten und „so sein konnten, wie sie sind“. Sie ergriffen die Chance der guten Atmosphäre und zeigten Offenheit, Emotionen und pflegten einen ehrlichen Umgang miteinander. „Alles was wir hier uns gegenseitig sagen, hat so ein positives Gewicht“, formulierte eine Beteiligte und dieselbe: „Ich komme hierhin und habe etwas auf dem Herzen und gehe leicht wie eine Feder wieder raus.“ So gestalteten wir gemeinsam die vertrauensvolle Atmosphäre, die den Akteurinnen ermöglichte, Ängste und Sorgen abzubauen. Sie zeigten stets Bereitschaft für und Freude an neuen Inhalten und ihnen fremden Methoden (z.B. Phantasiereise).

Die Ausgangssituation war geprägt von Schuldzuweisungen, Rechtfertigungen und (vor)schnellen Bewertungen. Der einjährige Prozess ermöglichte den handelnden Personen langsam, schrittweise und im Tun (nicht nur im Reden), die Fähigkeit zur Reflexion zu entwickeln und einen Perspektivwechsel zu wagen. Die Kategorien „Richtig und Falsch“, die alle drei sowohl in ihrem Berufsleben als auch in ihrem privaten Umfeld als Überlebensstrategien entwickelt hatten, erfuhren leichte Erschütterungen. Sie erlebten, dass das Hineinversetzen in andere Menschen den Blick erweitert und das genaue Betrachten einer Situation, eines Problems aus unterschiedlichen Blickwinkeln nicht Zeitverschwendung ist, sondern neue Lösungswege eröffnet.

Sie setzten sich mit eigenen Stärken und Begrenzungen in Hinblick auf ihre Aufgabe als BR-Vorsitz auseinander. Sie nutzten gegenseitiges Feedback, um das Selbst- und Fremdbild zu vergleichen und einander anzunähern. „Dies war mein persönliches Highlight, Gemeinsamkeiten und Unterschiede meines Selbstbildes und das „Fremdbild meiner Kolleginnen“ zu überprüfen, mich über Gemeinsamkeiten zu freuen und über Unterschiede nachzudenken.“

Eine immer wiederkehrende Sorge galt der Belastbarkeit der buntgemischten, heterogenen Gruppe – dem BR-Gremium. Angst herrschte vor, „wo interne Konflikte sind, ist der Zusammenbruch nahe“. Kritik untereinander wurde nicht konstruktiv erlebt, sondern angreifend, teils vernichtend. Die Teilnehmerinnen zeigten eine diffuse Angst vor ständiger negativer Bewertung der eigenen Arbeit durch das Gremium. Ihre Angreifbarkeit und Verletzlichkeit wurde sehr deutlich. Ihre bisher geübte Gegenstrategie war „bewerten und angreifen, aber möglichst zuerst.“ In diesem Zusammenhang wurden Rivalitäten und Konkurrenz zwischen BR-Vorsitz und einzelnen Mitgliedern des Gremiums deutlich. Die beiden freigestellten BR-Vorsitzenden (Vorsitzende und erste Stellvertretung) beantworteten diese Situation mit „unkritischem Zusammenhalten“. Sie pflegten fast eine symbiotische Beziehung. Die Polaritäten „Spaltung“ versus „Zusammenhalt“, „kritische Distanz“ versus „Offenheit und Ehrlichkeit“ kristallisierten

sich heraus. Wir arbeiteten mit diesen Polaritäten. Konkrete Konflikte wurden beleuchtet. Die Teilnehmerinnen versuchten den Standpunkt der jeweiligen Konfliktpartnerin zu verstehen und die Dinge mit ihren Augen zu sehen. Die Veränderung des eigenen Blickwinkels wurde geduldig und liebevoll von allen Seiten im Counseling begleitet. Erste Annäherungen fanden statt. Es gelang den Vorsitzenden im Laufe des Counseling Konflikte zu benennen, sie in ihren Facetten zu erfassen und sie als Chance für Veränderung zu erleben, Unterschiede wertzuschätzen und die Idee zu entwickeln, dass „konstruktive Auseinandersetzung nach innen und einheitliches Auftreten nach außen“ im Gremium zu fördern ist. Die ersten Schritte sind auf diesem langen Weg getan. An verschiedenen Stellen des Counseling tauchte die altruistische „Hilfsbereitschaft“ vor allem der ersten beiden Vorsitzenden auf. Helfen, ohne persönliche Grenzen zu ziehen, Tag und Nacht für die Kolleginnen da zu sein, nicht abschalten zu können bei Feierabend, den Anspruch zu pflegen, allen gerecht zu werden, deutete eindeutig auf ein ausgewachsenes Helfersyndrom hin. Folgen dieser grenzenlosen „Geben-Mentalität“ waren körperliche Überlastungssymptome (Augenzucken, Herzschmerzen). Die Reflektion über die individuellen Antreiber und den eigenen Nutzen der grenzenlosen Hilfsbereitschaft ermöglichte den Teilnehmerinnen, neue Handlungsperspektiven für sich zu erarbeiten. „Vor allem die Beschäftigung mit meinen Grenzen, sie zu erkennen und zu akzeptieren war mein Aha-Erlebnis während dieses Jahres.“ In engem Zusammenhang stand hierzu die Entwicklung einer „self-care-culture“. Auch hier wuchsen erste zarte Pflänzchen.

Nach der zwölften Sitzung zogen die Beteiligten ein sehr positives Resümee:

- „Ich wusste immer, dieses ist meine Zeit und die habe ich genutzt.“
- „Die Kommunikation untereinander und im Gremium hat sich verbessert.“
- Die Akteurinnen sahen ihre zu Beginn geäußerten Erwartungen erfüllt, vor allem erlebten sie, dass sie „Druck ablassen und Kräfte sammeln konnten: „Nach jedem Counseling lenkte ich den Blick nach vorne. Es war immer wieder ein Motivationsschub für mich.“
- Die körperlichen psychosomatischen Belastungssymptome reduzierten sich. Traten sie wieder auf, war die Betroffene in der Lage, sie als Warnsymptome schätzen zu lernen und zu nutzen.

Alle bearbeiteten Themen bilden Puzzelteile für die Entwicklung einer reflektierten Rollenkompetenz als BR-Vorsitz. Das Counseling löst nicht das Dilemma des „Primus inter pares“ an sich, der nach wie vor als „erster unter gleichen“ das Gremium leitet ohne Entscheidungsmacht, Verhandlungsmarathons bestreitet, immer öfter Überbringer schlechter Botschaften ist. Allerdings bereitete dieses Counseling die Basis und den Nährboden dafür, Situationen in angemessener Ruhe ohne Erwartungsdruck aus unterschiedlichen Betrachtungen zu reflektieren, zu analysieren und als gestaltender und handelnder BR-Vorsitz Handlungsperspektiven zu entwickeln und auszuprobieren.

## 4. Ausblick

### 4.1. Counseling - Chance für die Professionalisierung von Betriebsratsarbeit

Counseling bietet betrieblichen Interessensvertretungen, insbesondere dem Vorsitz die Chance der Professionalisierung der eigenen Arbeit. Counseling ermöglicht, den Blickwinkel zu ändern und einen Perspektivwechsel vorzunehmen.

**\*\*Schaubild 3\*\***

***BR-Vorsitz mit entwickelter reflektierter Rollenkompetenz***

Nicht die Erwartungen der unterschiedlichen beteiligten Gruppen „erdrücken“ den Betriebsrat beziehungsweise seinen Vorsitz länger, sondern der Betriebsrat beziehungsweise der BR-Vorsitz wird zur handelnden Person.

Der BR-Vorsitz, der seine Rollenkompetenz und Arbeitsweise auf dem Regelkreis „beobachten, auswerten, eingreifen, reflektieren“ aufbaut, wird zum selbstbewussten Akteur, der die Fäden erstmals oder wieder in der Hand hält.

**\*\*Schaubild 4\*\***

***Regelkreis reflektierter Rollenkompetenz im BR-Vorsitz***

#### **Literatur**

- COHN, Ruth: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1981
- GELLERT, Manfred und NOWAK, Klaus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung, Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, Meezen 2004
- GAY, Friedbert (Hrsg.), Das DISG-Persönlichkeits-Profil, Offenbach 2004
- KAMP, Lothar (Hrsg.): Team Betriebsrat, Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1998
- KITTNER, Michael: Arbeits- und Sozialordnung, Frankfurt am Main 2007
- LUMMA, Klaus: „Transdisziplinäre Erwartungen an den Counselor“, in Counseling Halbjahrbuch, Humanistische Psychologie 2/2004
- RAPPE-GIESECKE, Kornelia: Supervision für Gruppen und Teams, Heidelberg 2003
- REICHEL, René und RABENSTEIN, Reinhold: Kreativ beraten, Methoden und Strategien für kreative Beratungsarbeit, Coaching & Supervision, Münster 2001
- RIESE, Christian: Der Betriebsrat als Co-Manager? Typen und Rollen der Betriebsräte und ihre Auswirkungen auf die Organisation von Betriebsratsarbeit, Institut für Arbeitswissenschaft/ Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung/ Ruhr – Universität Bochum
- SCHMIDBAUER, Wolfgang: Die hilflosen Helfer, Hamburg 1985(3)
- TIETEL, Erhard: „Betriebsräte in der emotionalen Zwickmühle“, in AIB (Arbeitsrecht im Betrieb), Heft 2, 2007, S.65.
- TIETEL, Erhard: Konfrontation-Kooperation-Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle; Berlin 2006
- WÖRNER, Elge: „Wider die fast-food Entwicklung; Teamentwicklung im Betriebsrat“, AIB (Arbeitsrecht im Betrieb), Heft 2, 2007, S.113 -16.

Schaubild 1: Schematischer Überblick BetrVG

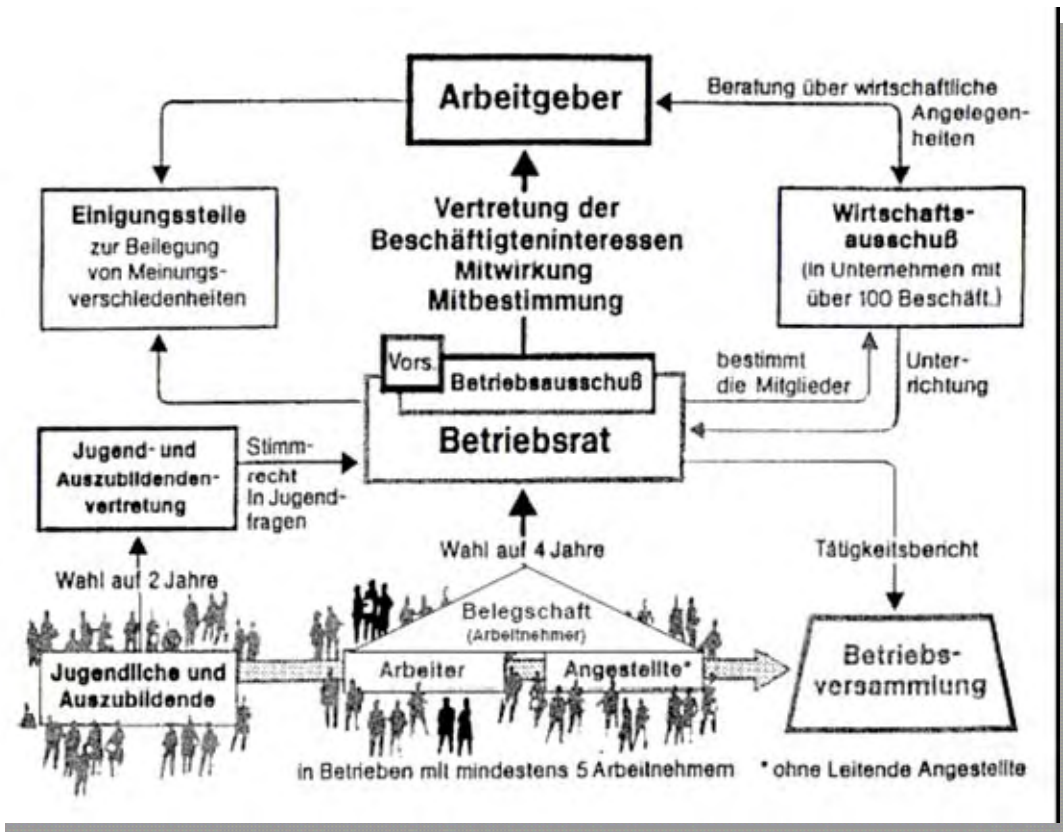


Tabelle „konventioneller BR / Co-Manager“


konventioneller Betriebsrat	Co-Manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ablehnung von Arbeitsintensivierung</li> <li>▪ Verhinderung von Diskriminierung bei der Personalauswahl</li> <li>▪ Ablehnung von Auslagerungen</li> <li>▪ Beschäftigungssicherung</li> <li>▪ Sicherung bzw. Erhöhung des Lohnniveaus/ Lohnzuschläge</li> <li>▪ Sicherung von Sozialleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitgestaltung in Veränderungsprozessen</li> <li>▪ Mitgestaltung bei Regelungen zur Personalauswahl</li> <li>▪ Eigenständige Bewertung bei Auslagerungen</li> <li>▪ Mitgestaltung neuer Geschäftsfelder</li> <li>▪ Mitgestaltung bei Prämiensystemen</li> <li>▪ Förderung der Personalqualifizierung und Personalentwicklung</li> </ul>

Schaubild 2: BR(-Vorsitz) im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen





**Angebot für begleitende Sachverständigentätigkeit im Rahmen der BR-Arbeit // Counseling des Vorsitzenden-Teams**



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

seit wir Betriebsratsgremien begleiten, machen wir die Erfahrung, dass die **BetriebsratsvorsitzendEn** und ihre StellvertreterInnen aufgrund ihrer speziellen Rolle und den daraus folgenden Aufgaben besonderen **Herausforderungen** gegenüberstehen und die **Belastung** für die/den EinzelEn teilweise sehr hoch werden (kann).

Vor diesem Hintergrund möchten wir eurem Vorsitzenden und seinem Stellvertreter, im Rahmen des Sachverständigenvertrages ein **Teamcounseling** anbieten (**einmal im Monat 90 min.**), das der professionellen Reflexion eurer Arbeit als Vorsitzende, der Aufarbeitung, Bewältigung und Überwindung vorliegender Konflikte und der Entwicklung neuer Handlungsperspektiven dient

Themen dieser Teamberatung können sein:


- meine Rolle als Vorsitzender/ Stellvertreter:
  - eigene Erwartungen, Erwartungen des Gremiums, des AG, der Belegschaft
  - Rollenklarheit
  - Meine Stärken, Begrenzungen und Entwicklungsmöglichkeiten als BR-Vorsitzender/ Stellvertretung
- Kommunikation (förderliche Aspekte, hinderliche Aspekte)
  - im Vorsitzenden – Team
  - im Gremium
  - mit dem Arbeitgeber
  - mit der Belegschaft
- Mein Konfliktverhalten
- Umgang mit Stress
- Meine Arbeitsorganisation als Vorsitzender/ im Vorsitzendenteam
- Mein Leitungsstil

Konkret würden wir, die Vorsitzenden und Angela Keil als ausgebildete Counselor / Supervision einmal im Monat (fester Termin), 90 Minuten an den Themen, die im ersten Gespräch festgelegt wurden bzw. an euren aktuellen Themen (s. Themenkatalog) arbeiten. Die Beratung findet nach Absprache bei Aude! oder in eurem Betrieb, in einem Raum, in dem wir ungestört arbeiten können, statt.

Das Teamcounseling ermöglicht den Vorsitzenden die Basis für eine effektivere Arbeit, was positive Auswirkung auf das Gremium haben wird.

Wir würden uns freuen, wenn dieses Angebot euer Interesse fände und verbleiben in Erwartung eurer Antwort

---

(Angela Keil)  


*confidere  
sapere aude!*

## Umgang miteinander - Vereinbarung

---

- ✓ Störungen haben Vorrang.
- ✓ Wir reden nacheinander und hören uns gegenseitig zu.
- ✓ JedEr ist für sich selbst verantwortlich.
- ✓ Wir werten einander und uns selbst nicht ab.
- ✓ Wir kleben keine Rabattmarken.
- ✓ Wir wahren Diskretion.

confidere  
sapere aude!

**Aude!**

Schaubild 3: BR-Vorsitz mit entwickelter reflektierter Rollenkompetenz



Schaubild 4: Regelkreis reflektierter Rollenkompetenz im BR-Vorsitz



## **Keil, Angela:**

Zwischen allen Stühlen - Betriebsratsvorsitz im Spannungsfeld unterschiedlichster Erwartungen  
Counseling des Vorsitzes eines Betriebsrats in der freien Wirtschaft

IHP Manuskript 2007\_19 G

### **Zusammenfassung:**

Die gesetzlichen betrieblichen Interessenvertretungen (Betriebs- und Personalräte) geraten zunehmend in das Spannungsfeld von gravierenden und grundsätzlichen Veränderungen, die in immer kürzeren zeitlichen Abständen aufeinander folgen. Durch zunehmende Ökonomisierung aller betrieblicher Abläufe, Flexibilisierung und Rationalisierung werden die betrieblichen Interessenvertretungen mit immer neuen Aufgaben gefordert.

In diesem hoch dynamischen Spannungsfeld benötigen sie neben inhaltlichem Sachverstand insbesondere auch soziale Kompetenzen, um die Ziele ihres Gremiums zu formulieren und zu vertreten.

In ihrer betrieblichen Wirklichkeit geraten sie häufig in die Zwickmühle widerstreitender Erwartungen der Belegschaft und des Arbeitgebers. Die Betriebsrats- und Personalratsvorsitzenden, die ihr Gremium im Rahmen der Beschlüsse vertreten, beziehungsweise zu vertreten haben, sind von diesem Dilemma besonders betroffen. Sie drohen regelmäßig „zwischen alle Stühle“ zu geraten, da neben den bereits erwähnten Erwartungen zusätzlich die internen Anforderungen des Gremiums auf ihnen lasten.

Counseling/ Supervision bietet den Vorsitzenden, aber auch dem gesamten Gremium, die Chance zur Professionalisierung der eigenen Aufgabenerledigung sowie ihrer Arbeit als Interessenvertretung.

Die Autorin reflektiert den einjährigen Counselingprozess eines Betriebsratsvorsitzes<sup>1</sup> eines Betriebes in der freien Wirtschaft und zeigt Möglichkeiten, Chancen und Grenzen des Counseling mit dem BR-Vorsitz auf.

### **Biographische Notiz**

Angela Keil, 53757 Sankt Augustin

\* 11.04.1966

Gründerin von „Aude!“ Counseling und Wirtschaftsmediation/ [www.aude-counseling.de](http://www.aude-counseling.de)

Diplom-Sozialpädagogin, Counselor/ Supervision grad. BVPPT, DISG-Trainerin

Honorartätigkeit als Seminartrainerin bei ISKRA – Institut für soziale Kompetenz und rationelles Arbeiten

[www.iskra-consult.de](http://www.iskra-consult.de)

LehrtrainerIn: Dagmar Lumma, Eschweiler; Gerhard Kern, Kerpen-Buir

Biografie Lehrcoaching: Maria Amon, Bergisch Gladbach

Fall und Projektsupervision: Monika Kösters, Düsseldorf



---

<sup>1</sup> Im weiteren Text wird als Betriebsratsvorsitz (BR-Vorsitz) das Team aus Vorsitzender und ihrer Stellvertreterin beziehungsweise ihren Stellvertreterinnen bezeichnet.