



Betriebs- und |
Branchenpolitik | Vorstand

Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute

4

**Effektive
Interessenvertretung**

Impressum

Produkt-Nr. 1663 - 35849

Herausgeber:
IG Metall, Vorstand
Betriebs- und Branchenpolitik

Autor:
Dr. Axel Esser

Redaktion:
Jochen Homburg, Jürgen Ratayczak, FB Betriebs- und Branchenpolitik

Ausgabe: Juli 2011

Druckvorstufe: Mediakonzepth Widdig GmbH, Köln
Druck: Media-Print, Paderborn



Vorwort

Zu einer erfolgreichen Interessenvertretung gehören gewerkschaftlich organisierte und selbstbewusst handelnde Belegschaften und qualifizierte, gut informierte Funktionäre der IG Metall.

Arbeitsplätze sichern, soziale Arbeitsbedingungen schaffen und eigene betriebspolitische Gestaltungsziele erarbeiten und durchsetzen – das sind Aufgaben, die Betriebsräte und Vertrauensleute der IG Metall in ihrer täglichen Arbeit leisten müssen. Dabei ist es von großer Bedeutung die Belegschaften, insbesondere die IG Metall-Mitglieder, durch eine beteiligungsorientierte Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit in die Arbeit mit einzubeziehen.

Die Anforderungen an die Betriebsratsarbeit in Betrieben und Verwaltungen sind erheblich gestiegen. Die Rahmenbedingungen und Entwicklungen in Betrieben, Unternehmen und Konzernen werden zunehmend komplexer, schnelllebig und finanzmarktorientierter. Betriebsräte und Vertrauensleute brauchen für ihre tägliche Arbeit ein solides Grundwissen über gesetzliche Bestimmungen und entsprechende Handlungsmöglichkeiten. Dafür steht ein breitgefächertes Seminarangebot zur Verfügung. Informationen dazu gibt es in den Verwaltungsstellen und in den Medien der IG Metall (www.igmetall.de).

Mit unserer Broschürenreihe wollen wir InteressenvertreterInnen Grundlagen vermitteln und Handlungsorientierung für die betriebliche Arbeit geben (siehe Liste und Bestellmöglichkeit am Ende der Broschüre).

Sie ersetzen jedoch keinesfalls die für die Arbeit der Betriebsräte unverzichtbaren Kommentare zum Betriebsverfassungsgesetz und zu den anderen Gesetzen. Wir empfehlen folgende Kommentare zum BetrVG:

Kommentar für die Praxis – Däubler/Kittner/Klebe/Wedde
Handkommentar – Fitting/Engels/Schmidt/Trebinger/Linsenmaier
Basiskommentar – Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoo

Kolleginnen und Kollegen, die sich tiefer in die Materie einarbeiten wollen, finden deshalb auch Hinweise auf weiterführende Literatur.

Bitte beachtet auch die vom Funktionsbereich Betriebs- und Branchenspolitik herausgegebenen Rechtsprechungshinweise zum BetrVG, die für Funktionäre der IG Metall über das [Extranet](#) -> [Praxis](#) -> [Recht](#) -> [Aktuelle Urteile](#) abgerufen werden können.

Frankfurt am Main, Juli 2011

IG Metall

– Vorstand –



Detlef Wetzels



Inhalt

Vorwort.	3
Literaturempfehlungen.	7
I. Effektivität kannst Du nicht kaufen	9
II. Was macht den Betriebsrat (un)effektiv?	11
III. Effektiv – oder bloß effizient?	13
IV. Die Grundlagen effektiver Betriebsratsarbeit	15
V. Die eigenen Motive reflektieren.	19
1. Für wen und warum mache ich das alles?	19
2. Was tun, wenn ich nur aus Versehen Betriebsratsmitglied geworden bin?	20
3. Die eigenen Kompetenzen ins Spiel bringen	21
VI. Aufgabenstellung und Macht des Betriebsrats reflektieren – nur wer eigene Ziele steckt, kann auch einen Effekt erzielen	22
1. Mal ganz ungestört über alles reden können – Die Klausurtagung	22
2. Der Arbeit des Betriebsrats eine eigene Überschrift geben	22
3. Welche Interessen wollen/sollen/müssen wir vertreten?	24
4. Worin besteht die eigene Stärke?	25
5. Bestandsaufnahme - Chancen und Probleme des Unternehmens und der Beschäftigten	25
6. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen.	27
7. Betriebsratsarbeit braucht Zeit.	28
VII. Betriebsratsarbeit ist Teamarbeit	30
1. Gegenseitiger Respekt	30
2. Die Aufgabenverteilung	31
2.1 Der Vorsitz im Betriebsrat und in den Ausschüssen	31
2.2 Führung im Betriebsrat	32
2.3 Warum Einzelkämpfer der gemeinsamen Sache eher schaden als nutzen	33
2.4 Casting für den Betriebsrat	34
2.5 Wie alte Hasen und junge Hüpfen gegenseitig profitieren	35
3. Den Ball zuspieren	37
3.1 Delegieren nicht mit Müllentsorgung verwechseln	37
3.2 Informationen – Bringschuld und Holschuld.	38
3.3 Das Bedürfnis nach Anerkennung in Balance bringen	39
4. Eine produktive Streitkultur entwickeln.	39
4.1 Wie Sie andere verstehen können, ohne unbedingt deren Meinung zu teilen	39



4.2	Was tun, wenn´s unfein wird?	40
4.3	Die Kunst der konstruktiven Kritik	43
4.4	Konflikte - Wenn das Gremium nicht klarkommt	45
5.	Aus schwierigen Zeitgenossen wertvolle Teammitglieder machen	47
5.1.	Das Umgehen mit grauen Mäusen	48
5.2	Das Umgehen mit Maulhelden.	49
5.3	Das Umgehen mit U-Booten	49
5.4	Das Umgehen mit Heckenschützen.	50
5.5	Das Umgehen mit Berufspessimisten	51

VIII. Systematisches, zielorientiertes

	Vorgehen in der Sache	52
1.	Kurz-, Mittel- und Langfristiges unter einen Hut bekommen.	52
2.	Einen strategischen Vorlauf an Informationen erreichen	53
3.	Bemühen Sie sich um eine Folgenabschätzung.	56
4.	Warum Sie bei jeder Sachentscheidung auch die Beziehungen beachten sollten.	57
5.	Entscheidungsprobleme überwinden.	58
5.1	Wenn Entscheidungen häufig zu schnell getroffen werden.	58
5.2	Wenn Meinungsverschiedenheiten die Entscheidung verhindern	59
5.3	Wenn Entscheidungen unter großem Zeitdruck zustande kommen müssen	61
6.	Entscheidungen umsetzen und Erfolgskontrolle.	62
6.1	Wie Sie sich das peinliche Schweigen nach der Frage „Wer macht’s?“ ersparen	62
6.2	Wo ist die Leine für den inneren Schweinehund?.	63

IX. Problemlösen – Kernkompetenz von Betriebsräten 66

1.	Probleme sind Rätsel	67
2.	Fangen Sie bei „Eins“ an – und dann immer mit der Ruhe	69
3.	Die Diskussion dreht sich im Kreise	72
4.	Wie man Probleme beredet statt zerredet	73
4.1	Wenn alle reden wollen, aber keiner zuhört	74
4.2	Drei feine Werkzeuge für die Diskussionsleitung.	74
4.3.	Damit jeder weiß, an welchem Punkt der Diskussion wir gerade sind.	77
4.4.	Weitere Diskussions-Werkzeuge – nicht nur für Vorsitzende.	79
5.	Probleme sichtbar werden lassen	80
5.1	Der Vorteil, wenn alle alles zugleich im Blick haben	80
5.2	Die Freude, wenn sich die Beiträge aller Beteiligten im Ergebnis wieder finden	81
5.3	Visualisierung: Strategische Sandkastenspiele an der Wandtafel	82

X. Die Hand am Puls der Belegschaft 84

1.	Beziehungspflege ist mehr als Imagepflege	84
1.1	Wir sind für euch da – seid ihr auch für uns da?	84
1.2	Die Beschäftigten als Mitwirkende des Betriebsrats gewinnen.	85
1.3	Umgang mit Nörgelei.	85
1.4	Das persönliche Gespräch	85
1.5	Erfreuliche Beschwerden	86
2.	Wenn unliebsame Entscheidungen anstehen.	86
3.	Tue Gutes und rede darüber	88



XI.	Die Logik des Misslingens	90
1.	Was gute von schlechten Problemlösern unterscheidet	90
2.	Über den sinnvollen Umgang mit eigenen Fehlern	92
3.	Ziehen Sie aus Fehlschlägen wichtige Erkenntnisse für die Arbeit	92
4.	Lernen kann man überall	94
5.	Erst aus Erfahrung wird man klug	94
XII.	Länger haltbar - Burnout vermeiden	96
1.	Was Betriebsräte fertig macht	96
2.	Bevor Ihnen alles zuviel wird	96
2.1	Aufgaben-vor-sich-Herschieben und Kopfflosigkeit.	97
2.2	Wenn Sie merken, dass Sie rettungslos verzettelt sind	98
2.3	Entdecken Sie die Langsamkeit.	98
2.4	Lassen Sie den Stress nicht überhand nehmen	99
XIII.	Gender Mainstreaming	100
XIV.	Es gibt nichts Gutes, außer man tut es	102



Literaturempfehlungen

Böker u.a., Internet und Intranet für Betriebsräte – Planung, Entwicklung, Umsetzung, Frankfurt/Main, 2010

Böttcher, Die Arbeit im Betriebsratsgremium – Handlungshilfe für Betriebsräte zu § 26 ff. BetrVG; Frankfurt/Main, 2010

Dörner, Die Logik des Misslingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen; Reinbek 2003

Esser, Konfliktbewältigung; in: Gröschel (2006), S. 353-399

Fricke/Grimberg/Wolter, Betriebsratsarbeit – aber mit System; Frankfurt/Main, 2010

Fricke/Grimberg/Wolter, Das Betriebsratsbüro: Ausstattung, Organisation und PC-Einsatz; Frankfurt/Main, 2010

Fricke/Grimberg/Wolter, Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats – attraktiv und erfolgreich; Frankfurt/Main, 2010

Gröschel (Hrsg.), Betriebsrat professionell – Methoden und Kompetenzen für eine erfolgreiche Interessenvertretung, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 2006

Gröschel/Esser; Zeitmanagement; in: Gröschel (2006), S. 71-104

Hamm/Renker, Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats – Handlungshilfe für eine erfolgreiche Interessenvertretung, Frankfurt/Main, 2007

Hjort u.a., Leitfaden für den Wirtschaftsausschuss – Rechtliche und betriebswirtschaftliche Grundlagen, Frankfurt/Main, 2010

Linneweh/Heufelder/Flasnoecker, Balance statt Burnout: Erfolgreicher Umgang mit Stress und Belastungssituationen; München Wien, 2010

Laßmann/Rupp, Handbuch Wirtschaftsausschuss; Frankfurt/Main, 2011

Nielbock/Gümbel, Gender Mainstreaming als Strategie; Arbeitsrecht im Betrieb 2006, S. 372-375



Peter, Schulung und Bildung von Betriebsratsmitgliedern – Handlungshilfe für Betriebsräte zu § 37 Abs. 6, 7 BetrVG; Frankfurt/Main, 2011

Roos, Rechte und Pflichten der Betriebsratsmitglieder / - Handlungshilfe für Betriebsräte, Frankfurt/Main, 2011

Seiwert, Wenn Du es eilig hast, gehe langsam; Frankfurt/Main, 2000

Wedde, Die Konstituierung des Betriebsrats – Handlungshilfe für Betriebsräte nach erfolgter Betriebsratswahl; Frankfurt/Main, 2010



I. Effektivität kannst Du nicht kaufen

Was können wir tun, damit die Arbeit unseres Betriebsratsgremiums effektiver wird?

Vermutlich suchen Sie konkrete Tipps und Anregungen, um das eine oder anderer besser zu machen. Ich denke, dass Sie in dieser Broschüre fündig werden können. Aber Effektivität wird nicht durch fortwährendes Sammeln von Tipps und Kniffen erreicht. Nicht allein jedenfalls. Man braucht ein *Gesamtkonzept*. Darum soll es hier gehen. Welche Handlungen sind entscheidend für effektive oder ineffektive Betriebsratsarbeit? Es liegt in der Art und Weise, wie Betriebsratsmitglieder ihre Ziele entwickeln, wie sie zusammenarbeiten, Probleme angehen oder mit Meinungsverschiedenheiten umgehen. Stellt sich die Frage: Wie organisiere ich gute Zusammenarbeit?

Die Basis der Arbeit eines Betriebsrats bildet das Betriebsverfassungsgesetz. Ausreichende Kenntnisse der vielen Möglichkeiten, die dieses Gesetz bietet, aber auch der rechtlichen Grenzen, stärken die Effektivität des Gremiums. Dazu muss aber der *Wille* kommen, diese rechtlichen Möglichkeiten auch auszuschöpfen. Doch woher nimmt man einen solchen Willen? Denn darüber steht nichts im Gesetz.

Jeder Betrieb ist verschieden. Jeder Betriebsrat hat andere Menschen in seinen Reihen. Die Schwierigkeiten ähneln sich, aber es sind nie ganz dieselben. Insgeheim wünscht man sich, es gäbe Patentrezepte zur Lösung all dieser Probleme. Andererseits: Würde uns das Abarbeiten von ausgeklügelten Checklisten (natürlich zertifiziert!) wirklich froh machen? Sozialplanverhandlung in 2 Stunden 45 Minuten. Wäre das effektive Betriebsratsarbeit?

Ein effektives Gremium macht nicht alles im Alleingang! Der Betriebsrat darf sich nicht als Stellvertretung der Belegschaft aufstellen, sondern muss alles daransetzen, die Beschäftigten an den vielfältigen Aktivitäten des Betriebsrats direkt zu beteiligen. Intensive Informationspolitik in Richtung Belegschaft, transparentes Vorgehen des Betriebsrats in der Betriebsöffentlichkeit und aktivierende Beteiligung der Beschäftigten am Betriebsratshandeln sind wichtige Grundlagen für wirksame (effektive) Interessenpolitik im Betrieb.

Sie werden hier keine Handlungsanweisungen nach starrem Muster finden: Stattdessen können Sie irgendwo den Satz lesen: Betriebsratsarbeit muss Freude machen, sonst wird sie nicht gut. Dieser Satz ist eines der vielen Puzzleteile, die in dieser Broschüre zu finden sind. In lockerer Reihenfolge geht es um *das richtige Vorgehen* bei der Arbeit des Betriebsrats. Aber jeder weiß, dass der Teufel im Detail steckt.



Deswegen ist ein Schwerpunkt der erfolgreiche *Umgang mit Schwierigkeiten*, die auftauchen, obwohl man alles richtig angefangen hat.

Liebe Leserin und lieber Leser, in diesem Text wird (außer den Rechtsgrundlagen) alles angesprochen, was helfen kann, effektive Interessenvertretung zu entwickeln. Das Puzzle richtig zusammenlegen, damit es für Ihr Gremium passt, müssen Sie allerdings selbst.

Wie gesagt, Effektivität kann man nicht kaufen. Man kann sie lernen; bloß nicht auswendig. Allerdings, wenn man erst einmal ein Gespür dafür entwickelt hat, wie effektives Arbeiten funktioniert, geht es einem wie beim Fahrradfahren: Man verlernt es nie wieder.

II. Was macht den Betriebsrat (un)effektiv?

Was hindert einen engagierten Betriebsrat daran, effektive Arbeit zu leisten? Frage ich Betriebsratsmitglieder nach den Gründen, so fallen ihnen viele Gründe ein: Arbeitsüberlastung, Zeitnot, mangelnde Übersicht über die wirklich wichtigen Fragen sowie endlose Debatten über Probleme. Eigene Wissenslücken, verstärkt durch mangelnde und verspätete Informationen durch den Arbeitgeber. Andererseits wird die mangelnde Zusammenarbeit von verschiedenen Gremien und Ausschüssen bemängelt. Als weitere Gründe werden genannt: Mitglieder des Gremiums, die nichts tun, die sich resigniert zurücklehnen oder solche, die immer alles besser wissen. Streit untereinander und Querelen mit solchen Personen, die aus Machtgelüsten oder Selbstüberschätzung alles alleine machen wollen. Als besonders quälend wird empfunden, wenn der Betriebsrat immer nur auf die jeweils neuesten Maßnahmen des Arbeitgebers reagieren kann, anstatt selber zu agieren. Die Abbildung 1 zeigt die spontanen Antworten von Teilnehmern eines Seminars.

Ein negatives Warnsignal: Immer nur reagieren müssen, anstatt agieren zu können.

Die oben genannten Gründe können einerseits *Ursache für uneffektives Handeln* sein. Andererseits kann das nicht effektive Herangehen des Betriebsrats auch Erscheinungen wie Resignation, Streit oder Zeitmangel hervorbringen. Die bestehenden Probleme können also auch Folge uneffektiven Handelns sein. Möglicherweise bewegt sich das Gremium in einem Teufelskreis. Das Kurieren an einzelnen Symptomen dürfte hier wenig helfen.

Was fördert die Effektivität? Im positiven Sinne glauben Betriebsratsmitglieder, dass es der Effektivität sehr zugute kommt, wenn das Gremium seine Zeit gut im Griff hat, wenn untereinander Einigkeit besteht, wenn Fachkompetenz vorhanden ist, wenn es gelungen ist, eigene Ziele zu formulieren und das Gremium anhand dieser eigenen Ziele arbeitet. Das Gefühl von Effektivität kommt immer dann auf, wenn es dem Gremium gelungen ist, zu agieren, statt nur zu reagieren.

Besonders positiv

- informieren und handeln auf der Basis eigener Ziele
- aktives Eingreifen
- gutes Zeitmanagement
- systematisches Bearbeiten der Probleme

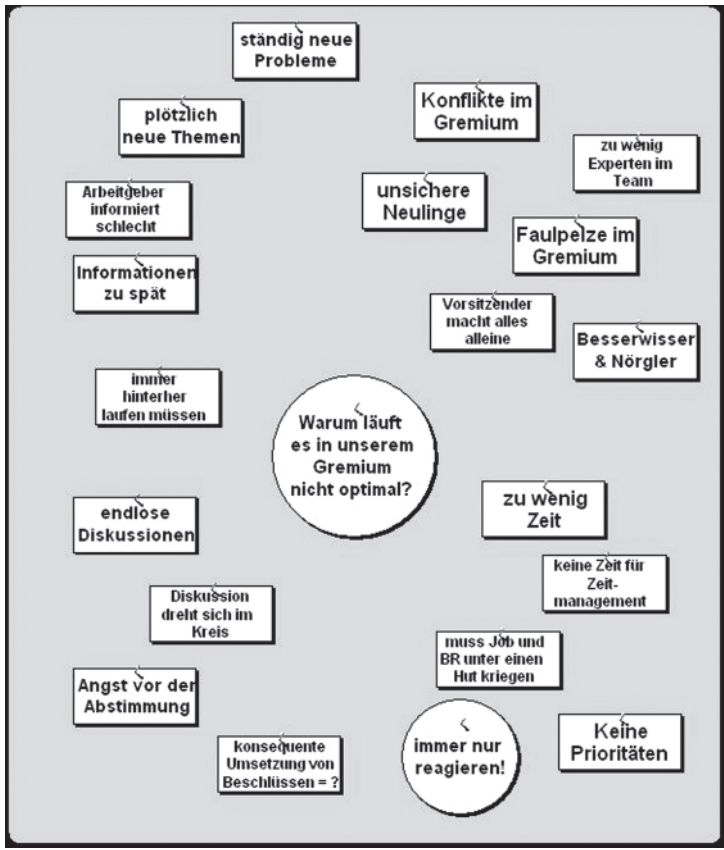
Gründe für
geringe
Effektivität



Langfristige
Anlage
für effektives
Arbeiten

Bereits auf den ersten Blick wird deutlich: Effektive Betriebsratsarbeit ist nicht das Resultat von gelungenen organisatorischen Einzellösungen, sondern das *Ergebnis eines stimmigen Gesamtkonzepts bzw. von konsequentem strategischem Denken und Handeln*. Ich glaube, dass dem Betriebsrat eine solche strategische Ausrichtung seiner Arbeit umso besser gelingt, je stärker er seine Aufmerksamkeit auf drei zentrale Bereiche konzentriert: Erstens die Entwicklung eigener Ziele anhand eigener Werte, zweitens die aktive und systematische Einflussnahme auf die sozialen Beziehungen im Unternehmen und drittens das systematische Problemlösen. Auf dieser Grundlage können schließlich auch überraschende betriebliche Probleme effektiv bearbeitet und – soweit dies angesichts der realen Machtverhältnisse im Betrieb möglich ist – positiv gelöst werden.

Abbildung 1: Was macht den Betriebsrat uneffektiv?



III. Effektiv – oder bloß effizient?

Es gibt recht unterschiedliche Vorstellungen darüber, was denn eigentlich unter „effektiv“ zu verstehen ist. Deswegen scheint es mir sinnvoll, zunächst einmal über diesen Begriff nachzudenken.

Für viele ist *effektiv gleichbedeutend mit gut*. Bei der Beurteilung, ob ein Vorhaben effektiv umgesetzt wurde, gehen die Meinungen auseinander. Für manche bedeutet effektiv, wenn besonders viel dabei herausgekommen ist. Sie betonen also die Menge der bewältigten Aufgaben. Andere finden am wichtigsten, dass man zügig zum Ergebnis kommt. Sie haben besonders den Zeitfaktor im Auge. Wieder andere fordern Klarheit über die Ziele und noch andere sehen als wichtigsten Punkt die Erfolge für die Belegschaft. Im Gespräch wird eingeräumt, dass „natürlich alles irgendwie wichtig“ sei. Eine gemeinsame Diskussion darüber, was jeder unter Effektivität versteht und wie die Betriebsratsarbeit gemeinsam effektiv gestaltet werden könnte, kann nur nützen. Denn solange jeder insgeheim seiner privaten Anschauung von „effektiv“ treu bleibt und dementsprechend handelt, werden viele Unstimmigkeiten erzeugt. Ein Betriebsratsmitglied will, dass alles besonders gründlich gemacht werden muss (Fehlerlosigkeit), ein anderes fordert kurze Sitzungen (Zügigkeit), das nächste fordert hartes Vorgehen gegenüber der Geschäftsleitung (Durchsetzungsfähigkeit). Ohne Verständigung erlebt man sich gegenseitig als Hindernis für die effektive Arbeit des Betriebsrats.

Weit verbreitet ist die folgende Ansicht: „Wir sind erst dann effektiv, wenn wir unsere Ziele ohne zeitliche Umschweife, mit geringstem Aufwand und größtmöglichem Erfolg erreichen.“ Das klingt zunächst überzeugend. Tatsächlich verursacht diese Vorstellung eine Behinderung effektiver Arbeit. Misserfolge sind vorprogrammiert, weil das Maß der Dinge nicht die erfolgreiche Arbeit für die Kollegen und Kolleginnen ist, sondern nur ein *Erfolg-mit-möglichst-minimalem-Einsatz*. Ein solches Konzept von Effektivität führt häufig zu Hektik, Oberflächlichkeit und Effekthascherei. Tatsächliche Erfolge des Gremiums werden gering geschätzt, einfach deshalb, weil sie nicht mit minimalem Zeit- und Personalaufwand erreicht wurden. Wichtige Probleme werden stattdessen ausgeklammert, weil der erforderliche Aufwand zu groß eingeschätzt wird.

Der Denkfehler hierbei ist, dass *Effektivität mit Effizienz verwechselt* wird. Diese Kaufmannslogik hat inzwischen großen Einfluss auf das allgemeine Denken genommen. Alles und jedes wird danach bewertet, ob es den betriebswirtschaftlichen Kriterien einer Kosten/Nutzen-Rechnung optimal genügt. *Effizienz* bedeutet maximaler Output

Unterschiedliches Begriffsverständnis

Gemeinsame Begriffsbestimmung tut Not

Keine Kaufmannslogik

Begriff der Effizienz



Effizienzdenken lenkt ab

(Ergebnis) bei minimalem Input (Aufwand). Ich möchte daran erinnern, dass diese Logik in vielen sozialen, zwischenmenschlichen Bereichen keine Gültigkeit hat. Niemand würde zum Beispiel auf die Idee kommen, einen gemeinsamen Abend mit Freunden nur dann positiv zu beurteilen, wenn das Kochen, Essen, Kartenspielen und Reden mit geringstem Aufwand durchgeführt wurde. Auch käme kaum jemand auf den Gedanken, eine effiziente Behandlung durch einen Arzt wichtiger zu finden als die Heilung. Es ist deshalb nicht einzusehen, warum für die Betriebsratsarbeit, bei der es um den Schutz der Interessen und Rechte von Beschäftigten geht, die Effizienz die wichtigste Rolle spielen sollte. Das unbedachte Effizienzdenken lenkt vielmehr von der Tatsache ab, dass Erfolge in der Betriebsratsarbeit immer Zeit und Mühe kosten und häufig nur gegen Widerstände errungen werden.

Man beachte auch, dass beim Ruf nach mehr Effektivität nicht immer mit offenen Karten gespielt wird. Häufig mahnen solche Betriebsratsmitglieder die mangelnde Effizienz des Gremiums an, die persönlich möglichst wenig Zeit in die Betriebsratsarbeit investieren möchten. Die Sitzung soll möglichst kurz sein, damit sie möglichst schnell wieder an ihrem Arbeitsplatz sein können.

Die Wahrheit ist schlicht: *Effektiv ist, wer seine angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht.* Effektiv ist ein Betriebsrat, der seine Arbeit auf das Erzielen von konkreten Ergebnissen für die Beschäftigten orientiert und der bereit ist, auch den Preis dafür zu zahlen. Dieser Preis ist eine Mischung aus Mühe und Irrtümern, Dazulernen, unvermeidlichen Niederlagen und natürlich auch Erfolgen. Besonders effektiv wird das Gremium, wenn es ihm gelingt, sich auf die wesentlichen Einflussbereiche zu konzentrieren. Dazu gehört auch, Nebenkriegsschauplätze als solche zu erkennen und dort möglichst wenig Engagement zu verschwenden.

In der folgenden Gegenüberstellung versuche ich es nochmal auf den Punkt zu bringen:

Merke:

- *Effektiv sein heißt: bestrebt sein, die richtigen Dinge zu tun.*
- *Produktiv sein heißt: lernen, die Dinge auf die richtige Weise zu tun.*
- *Effizient sein heißt: lernen, die Dinge ohne Reibungsverluste abzuwickeln.*

IV. Die Grundlagen effektiver Betriebsratsarbeit

Im besten Fall sollte der Betriebsrat gleich nach der Konstituierung seine Aufmerksamkeit auf *die wirklich wichtigen Dinge lenken*, die er in Angriff nehmen will und muss. Das kann - je nach betrieblicher Situation - ganz Unterschiedliches sein: In einem Betrieb geht es insbesondere um die Ausbildung und die Übernahme der Azubis; in einem anderen ist Leiharbeit das wichtigste akute Problem. Aber um die Bestimmung seiner eigenen Prioritäten kommt das Gremium nicht herum, wenn es wirklich erfolgreiche Arbeit leisten will. Allerdings werden Gremien in der Realität häufig sofort komplett vom Tagesgeschäft überrollt und verlieren infolgedessen die eigene Zielbestimmung schnell aus dem Blick. Die schlechte Nachricht lautet: Das Gremium fühlt sich von jetzt an getrieben und läuft den Entwicklungen hinterher. Die gute Nachricht lautet: Der Fehler lässt sich zu jedem beliebigen Zeitpunkt beheben. Man muss nur den Mut haben, die „Reset-Taste“ zu drücken und die nächste Betriebsratssitzung um den Tagesordnungspunkt „Zielsetzungen des Betriebsrats für den Zeitraum XY“ anzureichern.

Effektive Betriebsratsarbeit bedeutet, dass sich der Betriebsrat *auf Ziele einigt*, welche die kurzfristigen, aber besonders auch die mittel- und langfristigen Interessen der Beschäftigten sichern. Es darf nicht auf das Konzept schneller Resultate bei minimiertem Aufwand hinauslaufen. Weiterhin muss sich der Betriebsrat darüber verständigen, was die wirklich wichtigen Aufgaben sind und welche aus Betriebsratsicht relativ nebensächlich sind. Andere würden dazu sagen: der Betriebsrat muss *Prioritäten* setzen. Aber es dürfen nicht irgendwelche, sondern müssen die richtigen Prioritäten sein, damit es effektive Betriebsratsarbeit wird. In einem Gremium mit mehrheitlich neu gewählten Mitgliedern sollte beispielsweise die Betriebsräte-Grundschulung einen wichtigen Stellenwert haben. Schließlich muss sich das Gremium daranmachen, Maßnahmen für die Umsetzung der eigenen Ziele zu planen und das eigene Vorgehen regelmäßig überprüfen (mehr dazu in Kapitel VI.). Das folgende Beispiel soll das verdeutlichen:

Beispiel für mangelnde Effektivität:

Der Betriebsrat der AllesPaletti AG hatte außerordentlich erfolgreich mit der Geschäftsleitung verhandelt. Er war gut vorbereitet in die Sitzungen gegangen und hatte im Wirtschaftsausschuss die notwendigen Daten zusammengetragen. Die wirtschaftliche Machbarkeit des Konzepts des Betriebsrats war eindeutig nachzuweisen. Auf einer Betriebsversammlung hatte er einen der Geschäftsführer regelrecht vorführen können. Schließlich war es geschickt gelungen, die Differenzen in der Geschäftsleitung auszunutzen und eine Betriebsver-

Wichtiger Hinweis für die Praxis

Faktoren effektiver Betriebsratsarbeit

Schwerpunkte setzen

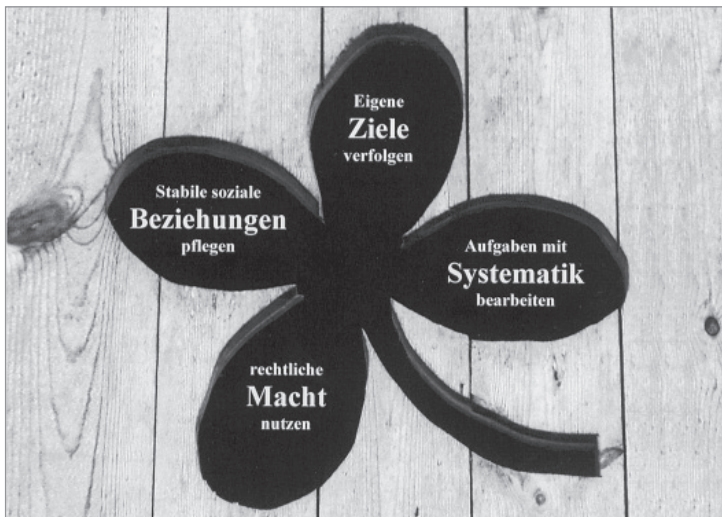


einbarung über Altersteilzeit abzuschließen. Dieser Erfolg war sogar ausführlich in der Gewerkschaftspresse dargestellt worden. Effektiv!

Effektiv? Dem erfolgreichen Betriebsrat war im Eifer der Gefechte entgangen, dass es während der zähen Verhandlungen zu einem schleichenden Meinungsumschwung in der Belegschaft gekommen war. Wäre eine Gewinnbeteiligung nicht viel besser? Lieber den Spatz in der Hand. Unter den Beschäftigten machte sich der Eindruck breit, dass es dem Betriebsrat ohnehin nur noch um sein eigenes „Ding“ gehe. Dieser Eindruck war entstanden, weil die Betriebsratsmitglieder sich gar nicht mehr in der Belegschaft sehen ließen. Das lag zwar an der zeitlichen Belastung durch die Verhandlungen, aber für die Beschäftigten war dies unerheblich. Auf der Betriebsversammlung, bei welcher der Betriebsrat den erfolgreichen Abschluss der Vereinbarung verkünden wollte, kam es dann ganz unerwartet zu bösen Angriffen. Der Vorsitzende konterte zwar die Vorwürfe, aber es blieb ein deutlicher Riss. Jetzt nutzte der Seniorchef seine Chance und warf dem Betriebsrat egoistisches Funktionärsgehabe vor, mit dem er den Betrieb kaputtmachen würde, wofür er reichlich Beifall aus dem Publikum erntete.

In diesem Beispiel rächt sich die Vernachlässigung der kontinuierlichen Kommunikation mit der Belegschaft. Man fragt sich eventuell, wie es einem Betriebsrat überhaupt gelingen kann, alle wesentlichen Faktoren im Blick zu behalten? Nun, es ist übersichtlicher, als man im ersten Moment fürchten mag. Im Grunde sind es nur vier miteinander verbundene Faktoren, die angemessen zu berücksichtigen sind. Das soll die Abbildung 2 deutlich machen.

Abbildung 2: Das Kleeblatt der effektiven Betriebsratsarbeit



IV. Die Grundlagen effektiver Betriebsratsarbeit

Betriebsratsarbeit findet immer unter konkreten betrieblichen, branchenüblichen und gesetzlichen Bedingungen statt. Konkrete Probleme sind zu bewältigen und eine ganz bestimmte Geschäftsleitung sitzt am Verhandlungstisch. Unter genau diesen Bedingungen muss der Betriebsrat versuchen, eine gute Arbeit zu leisten. Wenn ihm das gelingt, genau dann sollte von effektiv gesprochen werden. Was bei Ford in Köln durchsetzbar ist, kann in einem Betrieb der Lederindustrie in Schwaben unerreichbar sein. Trotzdem kann die Interessenvertretung des schwäbischen Betriebsrats sehr effektiv sein.

Der erste wesentliche Faktor ist die Klarheit über **die eigenen Ziele** des Betriebsrats. Ein häufig unterschätzter Faktor für eine effektive Betriebsratsarbeit ist die **bewusste Gestaltung der sozialen Beziehungen**. Die Handlungsfähigkeit des Gremiums hängt stark davon ab, ob die „Chemie“ untereinander stimmt und ob es gelingt, Gegensätze zu überbrücken. Effektiv zu arbeiten bedeutet auch, den Betrieb als Ganzes im Auge zu behalten und intensiven Kontakt mit der Belegschaft zu halten. Auch die offensive Gestaltung der Beziehungen zu Vorgesetzten sowie zur Geschäftsleitung hat einen großen Einfluss auf die Wirksamkeit des Betriebsrats. Der dritte wichtige Faktor ist die **Kompetenz zum systematischen Problemlösen**. Damit ist mehr gemeint als die Organisation des Briefeingangs oder das Ablagesystem für Unterlagen (das Thema wird vertieft in Kap. IX).

Der vierte Faktor ist **Klarheit über die Rechte** des Betriebsrats, und damit aber auch über die jeweiligen Grenzen seines Einflusses. Nach der Einschätzung vieler Betriebsratsmitglieder hängt es weitgehend vom kooperativen bzw. negativen Verhalten der Arbeitgeberseite ab, ob der Betriebsrat effektiv arbeiten kann. Dies ist ein verführerischer Irrtum. Schnell muss dann ein „böser“ Arbeitgeber als Sündenbock für den schlecht organisierten Betriebsrat herhalten. Der Betriebsrat ist nicht automatisch effektiv, wenn es ihm leicht gemacht wird. Häufig ist das Gegenteil der Fall. **Effektiv zu arbeiten bedeutet vielmehr, unter den jeweils gegebenen Bedingungen wirkungsvoll zu handeln bzw. die Bedingungen so zu gestalten, dass effektives (=wirkungsvolles) Arbeiten möglich wird.**

Merke:

Glück und leichte Bedingungen sind für die Entwicklung eines effektiven Arbeitsstils gefährlicher als Widerstand und Schwierigkeiten. Effektive Betriebsratsarbeit ist kein Geschenk, sondern wächst aus eigener Kraft.

Abschließend gibt es noch eine Nuss zu knacken. In Kapitel II wurde als Warnsignal für mangelnde Effektivität des Betriebsrats definiert: „Immer nur reagieren müssen, anstatt agieren zu können.“ So weit, so gut. Tatsache ist jedoch, dass dem Arbeitgeber sowohl das Direktionsrecht zusteht als auch die alleinige Entscheidungsmacht über

Berücksichtigung der Rahmenbedingungen

Kontakt zur Belegschaft

Keinen Sündenbock vorschreiben



langfristige Vorhaben wie Investitionen, Beteiligungen, Reorganisation, Stilllegungen oder Verkäufe von Betriebsteilen. Es muss also unweigerlich regelmäßig zu Situationen kommen, in denen der Arbeitgeber den Betriebsrat mit seinen Entscheidungen oder Forderungen quasi dennoch überrascht. Kann es angesichts dessen überhaupt noch so etwas wie effektive Betriebsratsarbeit geben?

Die Antwort lautet: ja. Es ist ähnlich wie bei der Feuerwehr. Die weiß vorher auch nicht, wo und wann genau es brennen wird, was die jeweiligen Ursachen sind und wie genau sich dieser aktuelle Brand entwickeln wird. Dennoch vereinigt sie alle Kompetenzen und die notwendige technische Ausstattung für das optimale Umgehen mit solchen „brenzligen“ Situationen. Ein effektiver Betriebsrat stellt sich auf solche „Überraschungen“ aller Art ein. Einerseits helfen ihm sein Beziehungsnetz und seine Informationsquellen dabei, schon im Vorfeld zu wissen, was wahrscheinlich „kommt“ – um dann entsprechend Vorsorge zu treffen oder Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Andererseits helfen ihm die eigene Prinzipienfestigkeit und Rechtssicherheit bei der Beurteilung der aktuell an ihn herangetragenen Anliegen oder Überraschungsmomente des Arbeitgebers.

Betriebsratsarbeit wird regelmäßig das Reagieren-Müssen auf unvorhersehbare oder absprachewidrige Maßnahmen und Entscheidungen des Arbeitgebers oder seiner Erfüllungsgehilfen (Vorgesetzte) einschließen. Wenn man sich das als Betriebsrat bewusst macht und als einen Teil seines Auftrags ansieht, dann kann das Gremium im Bereich des Agierens (= aktiven, zielgerichteten, bewussten Handelns) bleiben, obwohl man auf Vorgaben des Arbeitgebers reagiert.

V. Die eigenen Motive reflektieren

Bevor wir uns vornehmen, die Effektivität des Gremiums zu steigern, ist es sinnvoll, sich über die persönlichen Ziele klar zu werden, die mit der Mitgliedschaft im Betriebsrat zusammenhängen. Was will ich dort? Welchen Beitrag zur Arbeit meines Gremiums will und kann ich leisten? Wie stark sind mein Ehrgeiz, meine Hartnäckigkeit oder mein Gefühl für Gerechtigkeit, um die Herausforderungen anzunehmen und den Schwierigkeiten zu trotzen?

1. Für wen und warum mache ich das alles?

Betriebsratstätigkeit ist ein betriebspolitisches Ehrenamt. Die Verantwortung und der Wirkungsbereich eines Betriebsrats lassen sich mit denen eines Stadtparlaments vergleichen. Es geht nicht gerade um Kleinigkeiten: Sichere Arbeitsplätze, angemessenes Einkommen, gute Arbeitsbedingungen, Erhalt der Gesundheit und psychisches Wohlbefinden der Beschäftigten und anderes. Allerdings sind die rechtlichen Möglichkeiten eines Betriebsrats im Vergleich zur Politik eingeschränkt. Viele Entscheidungen der Unternehmensleitung kann der Betriebsrat nur zähneknirschend zur Kenntnis nehmen, ohne wirksam etwas dagegen tun zu können.

Fragen Sie sich gelegentlich frustriert: Wofür mache ich das eigentlich alles? Diese Frage sollten Sie sich aber nicht nur stellen, wenn es Schwierigkeiten gibt. Für erfolgreiche Betriebsratsarbeit braucht man eine starke Motivation. Motivation ist die innere Kraft, die es Ihnen ermöglicht, dauerhaft trotz Mühen, Rückschlägen, Widerständen und Schwierigkeiten ein erstrebenswertes Ziel zu verfolgen. Haben Sie eine starke Motivation? Was treibt Sie an? Ehrliche Antworten auf die Fragen nach dem Warum und dem Wozu Ihres Engagements werden Ihnen weiterhelfen.

Es gibt nicht nur betriebspolitische Ziele, sondern auch ganz persönliche Motive, warum sich jemand zur Wahl stellt. Für manche ist das Betriebsratsamt eine persönliche Herausforderung, für andere spielt zunächst der besondere Kündigungsschutz eine Rolle. Wieder andere haben sich bloß überreden lassen. Solche persönlichen Motive sind nicht einfach gut oder schlecht. **Entscheidend ist es, die persönlichen Motive und die betriebspolitische Verantwortung des Amtes in Einklang zu bringen.** Wer etwa nur auf persönliche Anerkennung aus ist, wird bald mutlos, sobald die Zustimmung durch die Belegschaft einmal schwächer ausfällt.

Betriebspolitische
Betätigung



Freude an der Betriebsratsarbeit

Wenn Sie Ihre persönlichen Ziele und die Erfordernisse der Betriebspolitik dauerhaft in Einklang halten möchten, müssen Sie sich die Freude an der Betriebsratsarbeit erhalten. Diese Freude kann aus vielen kleinen Erfolgen hervorgehen, von der gelungenen Erledigung von Routinetätigkeiten, über ein ermutigendes Beratungsgespräch bis hin zum Abschluss einer nützlichen Betriebsvereinbarung.

Merke:

Betriebsratstätigkeit muss Ihnen persönlich Freude machen, nur dann werden Sie langfristig gute Arbeit leisten.

Geduld und Ausdauer sind gefragt

Angesichts von Arbeitsverdichtung, Rationalisierung, Entlassungswellen und anderen gravierenden Problemen scheint es merkwürdig, die Freude an der Betriebsratsarbeit hervorzuheben. Bedenken Sie: Wer als Betriebsratsmitglied nur Behinderungen, Rechtsverstöße, „Schweiniereien“, Übervorteilung usw. wahrnimmt, wird auf Dauer bitter, müde und wird vorzeitig resignieren. Es kommt auf den langen Atem an. Stellen Sie sich darauf ein, auch kleine Chancen und Möglichkeiten wahrzunehmen und zu nutzen, das Gute im Schlechten zu finden sowie Widrigkeiten als Teil der zu lösenden Probleme zu betrachten. Wie schwierig die betriebliche Lage auch immer sein mag: **Sie müssen Betriebsratsarbeit gern machen, wenn Sie sie gut machen wollen.**

Persönliche Stärken für effektive Betriebsratsarbeit

- Ich bin mir der besonderen Interessen der Arbeitnehmer bewusst.
- Ich arbeite gern in einem Team; ich kann mich einbringen.
- Ich trage gerne Verantwortung.
- Systematisches Arbeiten und Probleme lösen machen mir Spaß.
- Ich kann engagiert diskutieren, aber auch aktiv zuhören.
- Ich fühle mich mit der Belegschaft verbunden und habe gern mit Menschen zu tun.
- Ich bringe Konfliktbereitschaft mit, aber auch die Fähigkeit zum Kompromiss.
- Ich habe ausreichend Frustrationstoleranz und Ausdauer.
- Ich bin neugierig und lernbereit.

2. Was tun, wenn ich nur aus Versehen Betriebsratsmitglied geworden bin?

Es kommt vor, dass jemand zur Kandidatur überredet wurde und es versäumt hat, über die möglichen Konsequenzen dieses Entschlusses vorher nachzudenken. Flugs ist es passiert, Sie wurden trotzdem gewählt. Was tun, wenn Sie statt viertes Ersatzmitglied nun ordentliches Betriebsratsmitglied mit allen Rechten und Pflichten geworden sind? Es gibt nur zwei ehrliche Alternativen. Sie nehmen das Vertrauen der Belegschaft zum Anlass, um sich voll und ganz zu engagieren,

Keine Halbherzigkeit

V. Die eigenen Motive reflektieren

getreu dem Motto: Wer A sagt, muss auch B sagen. Oder Sie treten ohne Umschweife von Ihrem Amt zurück, weil Sie denken: Wer A sagt, muss nicht B sagen, wenn er merkt, dass A falsch war. Jedes halbherzige Mitmachen wäre ein Vertrauensbruch gegenüber der Belegschaft, von der Sie gewählt wurden. Sie haben das Recht zu irren – aber machen Sie es dann kurz.

3. Die eigenen Kompetenzen ins Spiel bringen

Der Betriebsrat ist natürlich keine Hobbythek. Aber einige der Aufgaben, die Sie dort erfüllen, sollten auch persönlich befriedigend sein. Aus reinem Pflichtgefühl werden Sie sich selbst nicht über Jahre bei der Stange halten können. Kennen Sie das Gefühl, wie beflügelt zu sein, wenn Sie mit Freude bei der Sache sind und alles wie geschmiert läuft? Es hilft, wenn Sie in der Betriebsratstätigkeit häufig in einen solchen hochmotivierten Zustand gelangen. Die Aufgaben gehen Ihnen nicht nur gut von der Hand, sondern auch die Ergebnisse können sich sehen lassen.

Bei der Aufgabenverteilung im Betriebsrat sollten Sie deswegen darauf achten, solche Aufgaben zu übernehmen, für die Sie Stärken und Vorlieben mitbringen. Das gilt selbstverständlich auch für die übrigen Betriebsratsmitglieder. Es kommt wenig heraus, wenn die Aufgaben schematisch verteilt werden. Dann sind sie zwar formal verteilt, werden aber real nicht umgesetzt. Die Betroffenen zeigen sich überfordert oder gehen nur lustlos ans Werk. Ausschlüsse schlafen dann ein; die Umsetzung von Beschlüssen wird „einfach“ vergessen.

Eine gute Aufgabenverteilung ermöglicht jedem Betriebsratsmitglied mindestens einen Bereich zu betreuen, in dem es sich kompetent und entwicklungsfähig fühlt. Nicht alles kann nach Lust und Laune verteilt werden, etliches muss erledigt werden, obwohl es niemand wirklich gerne macht. Man kann solche Aufgaben abwechselnd oder jeweils zu Zweit in Angriff nehmen. Routinearbeiten können mit interessanten Aspekten angereichert werden. Die oftmals unbeliebte Protokollführung kann zusätzlich als Erfolgskontrolle von Beschlüssen des Gremiums (im Sinne einer Wiedervorlage) organisiert sein.

Merke:

Eine gesunde Mischung von Tätigkeiten, die man gut und gerne tut, mit solchen, die getan werden müssen, erhält die Motivation dauerhaft.

Euphorie und Betriebsalltag

Individuelle Interessen und Stärken nutzen

Umgang mit unliebsamen Aufgaben



VI. Aufgabenstellung und Macht des Betriebsrats reflektieren – nur wer eigene Ziele steckt, kann auch einen Effekt erzielen

Nabelschau des Gremiums

Ebenso wie jedes einzelne Mitglied über seine Motive und Ziele nachdenken kann, sollten auch alle Betriebsratsmitglieder gemeinsam darüber nachdenken, welche Ziele das Gremium für die Zukunft anstrebt. Dies ist besonders empfehlenswert zu Beginn seiner Amtszeit. Im Verlauf der Legislaturperiode sollte man sich eine solche inhaltliche Besinnung dann regelmäßig einmal pro Jahr gönnen. Am besten findet diese Besinnung bzw. Nachjustierung der eigenen Arbeit in einer Klausurtagung statt.

1. Mal ganz ungestört über alles reden können – Die Klausurtagung

Ort konzentrierter Arbeit

Ein Vorteil einer Klausurtagung besteht darin, dass betriebliche Anfragen und andere Störungen weitgehend ausgeschaltet sind. Die Anwesenden können sich voll und ganz auf die anstehenden Themen konzentrieren. Außerdem gibt es die unschätzbare Gelegenheit, die Menschen persönlich viel besser kennen zu lernen, mit denen man über Jahre gemeinsam betriebliche Probleme löst. Angenehme Tagungsräume bietet heute fast jedes Hotel. Allerdings sind Gewerkschaftsschulen für die Durchführungen solcher Tagungen noch besser geeignet, weil ihre gesamte Infrastruktur auf die Bedürfnisse von Betriebsräten ausgerichtet ist und vielleicht auch, weil man sich dort mehr „wie zu Hause“ verhalten darf. Wenn sie gut vorbereitet ist, verläuft eine Klausurtagung erfahrungsgemäß intensiv und ergebnisreich. Ideal wäre eine zwei- bis dreitägige Veranstaltung in einem Tagungsort, der ausreichend weit vom Betrieb entfernt liegt. (Unter Rücksichtnahme auf betriebliche und persönliche Belange müssen manchmal Kompromisse akzeptiert werden.) Wenn das Gremium komplett neu zusammengesetzt ist, interne Konflikte zu bewältigen hat oder einfach mal Anregungen braucht, dann ist eine externe Moderation zu empfehlen. Bei der Wahl einer Moderatorin oder eines Moderators sollte darauf Wert gelegt werden, dass diese/r mit der Arbeit von Interessenvertretungen vertraut ist.

2. Der Arbeit des Betriebsrats eine eigene Überschrift geben

Eigenes Arbeitsprogramm

Im Betriebsverfassungsgesetz steht nichts darüber, was ein Betriebsrat während seiner Amtszeit konkret tun muss, um die Interessen seiner Beschäftigten erfolgreich zu vertreten. Will das Gremium nicht

ausschließlich auf Maßnahmen des Arbeitgebers reagieren, müssen seine Mitglieder *ein eigenes Handlungskonzept entwickeln*. Deswegen tut der Betriebsrat gut daran, seine eigenen Ziele und die ihm wichtigsten Arbeitsfelder für die nächsten vier Jahre zu diskutieren. Abschließend sollen diese Vorstellungen schriftlich in ein Arbeitsprogramm des Betriebsrats einfließen. Sofern eine schriftliche Geschäftsordnung existiert, sollte dieses Arbeitsprogramm als Präambel oder Leitlinie vorangestellt werden. Auf diese Weise lässt sich Klarheit und Verbindlichkeit in die eigene Tätigkeit bringen. Dieses Vorgehen bedeutet, der eigenen Arbeit eine „eigene Überschrift“ zu geben.

Beispiel für eine Leitlinie des Betriebsrats:

Was wir uns vornehmen: Mit Perspektive und Gesundheit arbeiten

- Unsere Hauptaufgabe als Betriebsrat wird in dieser Amtszeit der Erhalt und mögliche Ausbau von Arbeitsplätzen am Standort sein. Wir wollen dafür Sorge tragen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Betriebs eine feste berufliche Perspektive behalten. Das gilt vor allem für unsere Auszubildenden und die langjährigen Leiharbeitnehmer. Wir wollen unseren ganzen Einfluss auf die Geschäftsleitung und die Kommunalpolitik geltend machen, damit alternative Produkte und Geschäftsfelder aufgetan werden, um die Produktion am Standort zu binden und auszubauen.
- Durch Arbeitsverdichtung und Rationalisierung ist die Gesundheit der Beschäftigten akut gefährdet. In einzelnen Meisterbereichen wird der Arbeitsschutz vernachlässigt und Arbeitsunfälle werden vertuscht. Der Betriebsrat wird diese Missstände bis zum Ende des kommenden Jahres mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln öffentlich anprangern und dabei helfen, sie abzustellen.
- Alle Beschäftigten haben das Recht auf respektvollen Umgang. Diskriminierung, Mobbing und herablassendes Vorgesetztenverhalten müssen aufhören. Wir streben daher eine Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten im Betrieb an.

Auch wenn ein Betriebsrat ein eigenes Konzept hat und eigene Ziele konsequent verfolgt, kann er selbstverständlich nicht alles voraussehen, was seitens des Arbeitgebers auf ihn und die Beschäftigten zukommen wird. Die Arbeit des Betriebsrats wird also immer auch das Reagieren-Müssen auf Vorgaben des Arbeitgebers einschließen. Auf der Basis eigener Ziele und Konzepte ist der Betriebsrat aber kaum zu überraschen und muss sich nicht gehetzt und übervorteilt fühlen. Er kann eher wie eine gut trainierte Feuerweereinheit auf einen Alarm hin ausrücken, wenn es denn brennt.



3. Welche Interessen wollen/sollen/müssen wir vertreten?

Natürlich geht es in der Betriebsratsarbeit um die Vertretung der Interessen der Beschäftigten. Aber diese Interessen sind vielfältig und wandeln sich im Laufe der Zeit. Die Interessen verschiedener Gruppen innerhalb der Belegschaft können widersprüchlich und gegensätzlich sein. Es kann auch vorkommen, dass die Interessen einzelner Beschäftigter den Gesetzen oder geltenden Tarifverträgen, zumindest jedoch den Vorstellungen des Betriebsrats entgegen laufen. Betriebsratsarbeit muss mehr sein als die Vertretung der besonders lautstark vorgetragenen Interessen von einigen. Er kann es nicht allen recht machen. Deshalb muss er inhaltlich Position beziehen. Wenn es sein muss, gelegentlich auch gegen Stimmen aus der Belegschaft. Wie die Abb. 3 zeigen soll, hat der Betriebsrat eine Vielzahl von Interessen zu berücksichtigen und gegeneinander abzuwägen. Seine Tätigkeit erfordert *hohe soziale und fachliche Kompetenz, Fingerspitzengefühl* und große *Standfestigkeit*.

Abbildung 3: Interessenlage und Interessenvertretung im Betrieb



Wenn der Betriebsrat für alle wesentlichen Bereiche seines Betriebes eigene Vorstellungen und Handlungsziele formuliert, kann er aktiv vor-

gehen. Verzichtet er darauf, begibt er sich freiwillig in die Defensive und kann tatsächlich nur auf Vorstöße der Geschäftsleitung reagieren. Eine Geschäftsleitung lässt sich bei allen Maßnahmen von der betriebswirtschaftlichen Frage: „Wie rechnet sich das?“ leiten. Für den Betriebsrat muss die entscheidende Messlatte sein: *„Welche Maßnahme könnte etwas für die Beschäftigten bringen?“*

Entscheidende Frage

4. Worin besteht die eigene Stärke?

Stärke zeigt ein Betriebsrat, der zum Handeln entschlossen ist, aber nicht vorschnell vorgeht, sondern mit Bedacht. Seine Macht basiert auf der Verbundenheit und dem Vertrauen der Belegschaft sowie einer umfassenden Kenntnis betrieblicher Details. Das alles „hat“ der Betriebsrat nicht einfach und nicht von vornherein, sondern er muss es erwerben. Diese „Pfunde“ müssen immer wieder neu erarbeitet werden. Zusätzliche Stärke erwächst dem Betriebsrat, wenn er eine gute, vertrauensvolle *Zusammenarbeit mit der zuständigen Gewerkschaft* aufbauen kann. Ergänzend kommt die eigentliche Rechtsposition des Betriebsrats ins Spiel. Gute *allgemeine Rechtskenntnisse* und spezielle *Fachkenntnisse* runden das Bild ab.

Machtfaktoren

Eine besondere Stärke von eingefuchsten Betriebsratsmitgliedern besteht darin, dass sie „Generalisten“ sind, die Einblick in sehr viele unterschiedliche betriebliche Belange haben. Sie wissen genau, wie es an den Arbeitsplätzen aussieht, was betrieblich tatsächlich umsetzbar und machbar ist. Ein Betriebsrat, dem die Beschäftigten vertrauen, erfährt Dinge, die keine Führungskraft weiß. Dadurch kann der Betriebsrat in eine günstige Verhandlungssituation gegenüber der Geschäftsleitung kommen. In jedem Betrieb gibt es besondere Machtzentren, Problemzonen und Bereiche breiterer oder geringerer Unterstützung für den Betriebsrat. Diese Konstellationen sollten vom Betriebsrat im Hinblick auf künftige Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung sorgfältig analysiert werden.

5. Bestandsaufnahme - Chancen und Probleme des Unternehmens und der Beschäftigten

Der Betriebsrat sollte eine *gründliche Bestandsaufnahme* des betrieblichen Ist-Standes und der zu erwartenden zukünftigen wirtschaftlichen und produktiven Perspektive durchführen. Nicht zu vergessen natürlich die gegenwärtigen und zu befürchtenden Probleme, Engpässe und Rationalisierungseffekte. Dies wäre ein lohnenswertes Vorhaben auf der ersten Klausurtagung. Möglicherweise muss man dabei feststellen, dass man in einigen Bereichen nur unvollständige Informationen hat. Die bewusst gewordenen Wissenslücken sollten dann der Anlass für systematisches und hartnäckiges Fragen in Richtung Arbeitgeber und andere Informationsträger sein.

Inventur



Die Systematik der Bestandsaufnahme kann sich an den betrieblichen Strukturen wie Produktionszweigen oder Abteilungen orientieren. Besser noch geht es anhand der zehn Kategorien von Interessen der Beschäftigten gemäß Abb. 3 (s. S. 24). Zu jedem Bereich lassen sich sowohl Zahlen ermitteln (z.B. die Anzahl von Beschwerden) als auch inhaltliche Problembeschreibungen (z.B. Gründe für die Beschwerden). Probleme lassen sich oft besser verstehen, wenn ihre zeitliche Entwicklung erkennbar wird. Deswegen ist es sinnvoll, Daten aus Vergangenheit und Gegenwart, aber auch Planvorgaben und Erwartungen für die Zukunft zusammenzutragen. Die quantitativen Daten können weitgehend dem betrieblichen Berichtswesen, etwa SAP R/3 entnommen werden. Die betrieblichen Rohwerte müssen aber so aufbereitet werden, dass sie für den Betriebsrat nützliche Informationen werden. In der Abb. 4 ist beispielhaft für den Interessensbereich „Beschäftigung“ ein Schema für eine Bestandsaufnahme dargestellt.

Abbildung 4 Beispiel eines Problemaufnahmebogens für den Bereich „Beschäftigung“

<i>Quantitativ</i>	Was war? (Vergangenheit)	Was ist? (Gegenwart)	Was wird? (Zukunft)
Personalbestand, davon			
– Vollzeit			
– Teilzeit			
– befristet (wie lange?)			
– Tarif/AT/Übertarif			
– Leiharbeiterinnen			
– Fremdfirmenbeschäftigte			
– Frauen, Quote			
– Auszubildende, Quote			
– Einstellungen			
– Entlassungen (Gründe)			
– Versetzungen			
– Eigenkündigungen			
<i>Qualitativ (Beispiele)</i>			
– Personalentwicklungen in der Branche (Konkurrenz)			
– Absehbare Risikobereiche für Verlagerung, Outsourcing, Management Buy-out			
– Absehbare Erweiterungsbereiche			
– Marktentwicklung, Produktchancen			
– Überkapazitäten, Personalengpässe, Überstunden (siehe Interessensbereich Arbeitszeit)			
– Gerüchte, Befürchtungen aus der Belegschaft			
– Liegen Pläne der Geschäftsleitung vor?			
– Ist den Angaben zu trauen?			

1) Weitere Anregungen für eine systematische Problemaufnahme lassen sich dem Handbuch Wirtschaftsausschuss entnehmen, auch wenn man im Einzelfall vielleicht nicht über ein solches Gremium verfügt; vgl. Nikolai Laßmann/Rudi Rupp Handbuch Wirtschaftsausschuss, Frankfurt/Main 2011.

Vergleichbare Bestandsaufnahmeblätter können für alle Kategorien von Beschäftigteninteressen zusammengestellt werden. Bei größeren Betrieben mag die Bestandsaufnahme tiefer aufgegliedert werden, wenn dies sinnvoll erscheint.

Anregung für Betriebsräte

6. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen

Es macht wenig Freude, wenn der Betriebsrat beispielsweise in irgendeinem Durchgangszimmer tagen muss. Dies wäre eine Behinderung der Betriebsratstätigkeit. Der Arbeitgeber macht damit symbolisch deutlich, dass er den Betriebsrat für minderwertig hält. Angemessene Räumlichkeiten, Büroausstattung und Kommunikationsmittel stehen dem Gremium rechtlich zu und sollten auch eingefordert werden (vgl. hierzu die Broschüre von Böttcher „Die Arbeit im Betriebsratsgremium“). In § 40 BetrVG ist inzwischen eindeutig das Recht des Betriebsrats auf angemessene Informations- und Kommunikationstechnik festgeschrieben. Aber die Ausstattung des Betriebsrats sollte ausschließlich dazu dienen, umfassend zu kommunizieren. Ein Chefzimmer-Ambiente würde die Glaubwürdigkeit untergraben.

Funktionale Ausstattung

Merke:

Die Ausstattung des Betriebsrats muss der internen und externen Kommunikation dienen; sie hat keine Repräsentationsfunktion.

Als weitere Rahmenbedingung ist das kommunikative Verhalten der Arbeitgeberseite von Bedeutung. Ungebührliches Verhalten wie etwa regelmäßiges Zuspätkommen oder vorzeitiges Verlassen eines Gesprächs ist unakzeptabel. Es darf zu Recht erwartet werden, dass Verhandlungspartner gegenseitigen Respekt an den Tag legen. Aber auch diese Grundregeln werden häufig – absichtlich oder unbedacht – verletzt. Betriebsratsmitglieder sollten sich hysterische Ausbrüche, Anschreien, zynische Bemerkungen, Beleidigungen oder offensive Herablassungen seitens der Geschäftsleitung nicht gefallen lassen. Sie sollten aber selbst auch nicht in einen proletarischen Stil verfallen, wenn sie den Arbeitgeber kritisieren. Die Informationsbereitschaft des Arbeitgebers lässt regelmäßig zu wünschen übrig. „Umfassend und rechtzeitig“, wie es im Gesetz steht, das ist leider eine sehr dehnbare (interpretierbare) Vorschrift.

Was kann der Betriebsrat unternehmen, wenn es hier dauerhaft hapert? Als ersten Schritt sollten sich die Betriebsratsmitglieder darüber einig machen, wie sie sich eine *faire und respektvolle Behandlung* vorstellen. Außerdem sollten sie definieren, was sie als ausreichendes Informationsverhalten des Arbeitgebers ansehen. Dies muss dem Arbeitgeber gegenüber direkt und eindeutig zum Ausdruck gebracht werden. Im zweiten Schritt sollten fantasievolle Maßnahmen überlegt werden, mit deren Hilfe es dem Arbeitgeber schwer gemacht wird, nicht zu koope-

Maßnahmen zur Erlangung von Respekt



rieren. Der Betriebsrat sollte sich hüten, den Respekt der Gegenseite durch wiederholte moralische Appelle an die vertrauensvolle Zusammenarbeit erreichen zu wollen. Noch schlimmer wären allerdings Drohgebärden ohne Konsequenz. Das wirkt eher lächerlich und erreicht das Gegenteil. Respekt erwirbt man sich durch Respekt gebietendes Auftreten: fair, klar und konsequent. Natürlich kann der Betriebsrat das von der Gegenseite gewünschte Verhalten im Gespräch anmahnen, im Wiederholungsfall schriftlich. Denkbar wäre, ein Monatsgespräch ausschließlich dem Thema „Vertrauensvolle Zusammenarbeit und Verhandlungsstil“ zu widmen oder einen Vorschlag für eine gemeinsame Geschäftsordnung zu unterbreiten.



Beispiel Umgangsregeln zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat

Sobald eine Seite ein Anliegen vorbringt, bemühen sich beide Seiten kurzzeitig um ein verbindliches Gespräch.

- Die Geschäftsführung akzeptiert die Posteingangsfrist von vier Tagen vor Beginn der Betriebsratsitzung.
- Beide Seiten verpflichten sich zu angemessenen Umgangsformen (Höflichkeit, keine Beleidigungen).
- Beide Seiten bringen Fairness in die Verhandlungen (keine faulen Tricks, keine Lügen).
- Verlässlichkeit bei Zusagen und Absprachen (Termine, Unterlagen, mündliche Vereinbarungen).

Handlungs- instrumente

Fantasievolle Mittel können z.B. gelbe und rote Schiedsrichterkarten sein, die bei Bedarf hochgehalten werden. Einzelne Unverschämtheiten lassen sich abstellen, indem man die Gegenseite kurzfristig mit genau denselben Verhaltensweisen konfrontiert. Druckmittel sind bei Uneinsichtigkeit erforderlich: Die Einrichtung einer Einigungsstelle, ein Verfahren nach § 23 BetrVG (Verletzung gesetzlicher Pflichten) oder in extremen Fällen sogar die Einleitung staatsanwaltschaftlicher Ermittlungsverfahren nach § 119 BetrVG (Straftaten gegen Betriebsverfassungsorgane) könnten in Betracht kommen. Nicht vergessen: im Betriebsratsbüro hat das Gremium Hausrecht. Man kann zur Not auch mal jemanden vor die Tür setzen.

7. Betriebsratsarbeit braucht Zeit

Von nichts kommt bekanntlich nichts. Die vielfältigen Aufgaben, die auf den Betriebsrat zukommen, erfordern einen angemessenen Zeitaufwand. Um ständig auf der Höhe des betrieblichen Geschehens zu sein, empfiehlt sich ein wöchentlicher Rhythmus bei den ordentlichen Sitzungen. Seit der Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes stehen mehr freigestellte Mitglieder zur Verfügung (laut § 38 BetrVG in Betrieben ab 201 Arbeitnehmern ein freigestelltes Mitglied). Beach-

tenswert ist die gesetzliche Möglichkeit von Teilfreistellungen. Jedes Betriebsratsmitglied hat die Möglichkeit auf teilweise Freistellung. Für **alle erforderlichen Tätigkeiten** seiner einzelnen Mitglieder steht ohnehin die so genannte **Bedarfsfreistellung** nach § 37 Abs. 2 zur Verfügung. Darüber hinaus spricht der neu gefasste § 37 Abs. 3 insbesondere Betriebsratsmitgliedern im Schichtbetrieb oder in Teilzeit einen materiellen oder Freizeitausgleich für Betriebsratstätigkeiten außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit zu.

Die rechtliche Grundlage für den notwendigen Zeitbedarf war nie besser. Leider nutzen manche Gremien diesen Spielraum nicht hinreichend aus. Manche der nicht freigestellten Mitglieder erwarten, dass die Freigestellten die gesamte administrative Arbeit erledigen und beschränken sich auf die Teilnahme an den Sitzungen.

Das darf nicht sein. Der Betriebsrat tut gut daran, den Zeitbedarf des Gremiums und seiner einzelnen Mitglieder anhand der zu erledigenden Aufgaben systematisch zu erfassen. Dann kann eine interne Diskussion über die Aufteilung der Arbeit und den dafür notwendigen individuellen Zeitaufwand stattfinden. Mit diesen Daten kann das Gremium nun offensiv gegenüber der Geschäftsleitung und den beruflichen Vorgesetzten der nicht freigestellten Mitglieder auftreten. Die für die Betriebsratsarbeit nötige Zeit muss auf diese Weise durch Verhandlungen oder sogar Konfrontation freigeschaufelt werden (weitere Anregungen dazu in Gröschel & Esser: Zeitmanagement 2006). Es gibt viele Betriebe, auch mit Schicht- und Wechselschichtbetrieb, in denen der Arbeitgeber die planbaren „Ausfallzeiten“ der Betriebsratsmitglieder durch besondere Einsatzpläne oder auch etwa durch den Einsatz von Springern problemlos ausgleichen könnte. Um die Abteilung, der das Betriebsratsmitglied angehört, etatmäßig nicht zu belasten, wird eine Kostenstelle „Betriebsrat“ geführt, in der die Kosten dieser Maßnahmen der jeweiligen Abteilung quasi rückvergütet werden.



VII. Betriebsratsarbeit ist Teamarbeit

Der Betriebsrat kommt durch Wahlen zustande. Ein gutes Team muss daraus aber erst wachsen. Faktisch ist es häufig so, dass sich nach der Wahl eine mehr oder weniger zufällig zusammengesetzte Gruppe rund um den Betriebsratstisch wiederfindet. So hatte man sich das gar nicht vorgestellt! Alte Kämpfer wurden nicht wieder gewählt. Stattdessen sind Beschäftigte, die nur als Verlegenheitskandidat auf dem letzten Listenplatz kandidiert hatten, unversehens Vollmitglied geworden. Was nun?

Abbildung 5: Die geeignete Mannschaftsaufstellung des Gremiums



Foto: Axel Esser 2009

1. Gegenseitiger Respekt

Was ist am besten geeignet, effektive Betriebsratsarbeit zu sabotieren? Meiner Erfahrung nach dürfte ein Klima gegenseitiger Feindschaft oder Verachtung der beste Nährboden für ein dauerhaft erfolgloses Gremium sein. Sicher, oft kommt bei Wahlen auf den ersten Blick kein Dream-Team zustande. Genau darum tut man sich mit der folgenden Formel einen großen Gefallen:

Merke: Die Respektformel

Alle, die ins Gremium gewählt wurden, sind die „Richtigen“. Unabhängig von bisheriger Erfahrung, Position und Fähigkeit soll jeder

seinen Platz finden, in dem er/sie sich optimal einbringen kann und wird. Gerade die Unterschiedlichkeit der Betriebsratsmitglieder eröffnet eine große Chance, die erfolgreiche, alternative Denkfabrik und kreative Lösungswerkstatt im Unternehmen zu sein. Gegenseitiger Respekt in der Verschiedenheit macht das Gremium erfolgreich und wirkt auch als Vorbild im Betrieb.

Gute Betriebsratsarbeit wird natürlich nicht durch imposante Sprüche hervorgebracht, sondern durch tatsächlichen respektvollen Umgang miteinander. Im Einzelfall ist es leider trotz guter Vorsätze möglich, dass Betriebsratsmitglieder etwa durch ihr egozentrisches Verhalten, ihre negative Einstellung oder durch Verrat an den Prinzipien der Betriebsratsarbeit nicht dazugehören. Aber man sollte sich die Zeit und die Offenheit gönnen, die guten Seiten der anderen herauszufinden oder kennenzulernen, bevor man sich gegenseitig als „nicht geeignet“ abschreibt. Gegenseitiger Respekt ist ein sehr wirksames Mittel, um Motivation zu erzeugen.

2. Die Aufgabenverteilung

Gelungene Aufgabenteilung der Betriebsratsmitglieder ist der zweite wichtige Faktor für das effektive Arbeiten des Gremiums und für die Teambildung. Menschen bleiben in einem Team nur dann glücklich und motiviert, wenn sie einen sinnvollen Beitrag entsprechend ihrer Anlagen und Fähigkeit einbringen können. Die richtige Zusammenstellung von Betriebsratsaufgaben und Betriebsratsmitgliedern ist demzufolge eine wichtige Angelegenheit. Sie lässt sich nicht ein für allemal festlegen, denn das Aufgabenspektrum ändert sich regelmäßig. Manchmal stellt sich auch jemand als „Fehlbesetzung“ heraus. Und immer wieder müssen neue Tätigkeitsfelder mit „passenden“ Personen besetzt werden.

Merke: Die Motivationsformel

Jedes Betriebsratsmitglied soll zumindest einen Tätigkeitsbereich übernehmen und persönlich verantworten, der für dieses Mitglied persönlich attraktiv ist. Als Kriterien für die Zuordnung von Aufgabe und Betriebsratsmitglied sollten „Freude – Kompetenz – Notwendigkeit“ gleichermaßen wichtig sein.

2.1 Der Vorsitz im Betriebsrat und in den Ausschüssen

In der Praxis konzentriert sich leider häufig der Großteil der Aufgaben auf ganz wenige Mitglieder oder allein auf die Vorsitzende. Infolgedessen werden viele Aufgaben nicht optimal gelöst und im Gremium wächst gegenseitiges Unbehagen. Die Vorsitzende stöhnt: „Alles muss ich alleine machen.“ Von der anderen Seite lauten die Beschwerden: „Nichts ist ihr gut genug. Alles will sie unter Kontrolle haben.“



Gremium ist
verantwortlich

In der Entscheidung, wie die Aufgaben verteilt werden sollen, ist das Gremium weitgehend frei. § 26 Abs. 1 Satz 1 BetrVG fordert nur zwingend, dass ein Vorsitzender sowie ein Stellvertreter gewählt werden müssen. Als Aufgaben des Vorsitzenden sind ausdrücklich genannt: die Erstellung der Tagesordnung, die Einladung und die Leitung der Betriebsratsitzungen sowie der Betriebsversammlungen. Außerdem kann er mit der Führung der laufenden Geschäfte beauftragt werden. Vorsitzende haben keine Geschäftsführung mit eigener Entscheidungsbefugnis, sondern sind Beauftragte des Gremiums. Sie sind den demokratischen Beschlüssen des Gremiums unterworfen und haben diese umzusetzen. Vorsitzende haben die Funktion des Sprechers oder der Sprecherin und sind Ansprechpartner für den Arbeitgeber (vgl. die Broschüre von Inge Böttcher). Trotz dieser Rechtslage werden Vorsitzende immer noch gern in die Rolle von Geschäftsführern gedrängt und wie Vorgesetzte der übrigen Betriebsratsmitglieder behandelt. (Oder drängen sie sich selber in diese Rolle?)

2.2 Führung im Betriebsrat

Sorgfältigste
Auswahl

Die formale Funktion des Vorsitzenden fällt nicht automatisch auch mit wirklicher „Führung“ im Sinne von *Menschenführung im Gremium* zusammen. Auch widersprechen sich Teamentwicklung und Führung keineswegs; sie ergänzen sich vielmehr. Das Betriebsratsgremium braucht ein Zentrum, einen Bezugspunkt, in dem die organisatorischen und die zwischenmenschlichen Fäden zusammenlaufen. Dieses Zentrum sollte idealerweise mit der Funktion der Betriebsratsvorsitzenden zusammenfallen. Es gibt Ausnahmen, indem beispielsweise eine Person das organisatorische und eine zweite das menschliche Zentrum des Gremiums bildet. Bei der Wahl der Vorsitzenden sollten die Betriebsratsmitglieder Sorgfalt, Augenmerk und auch Mut zeigen – denn es ist schwer, die Amtszeit mit einer Kompromisskandidatur zu überstehen. Eine Abwahl kann gem. § 33 BetrVG mit Stimmenmehrheit durchgeführt werden und dürfte auch im Erfolgsfalle die weitere Zusammenarbeit im Gremium massiv beeinträchtigen (es sei denn, der abgewählte Vorsitzende legt danach gleich sein Betriebsratsmandat komplett nieder). Die wichtigste Eigenschaft von Vorsitzenden ist *persönliche Integrität*. Weiter wichtig sind *Zuverlässigkeit*, Durchsetzungsvermögen, Kontaktfähigkeit, *Vertrauenswürdigkeit* und *Ernsthaftigkeit*. Humor wäre auch keine schlechte Zugabe. Unverzichtbar ist die Fähigkeit permanent zu lernen, nicht stur auf dem eigenen Standpunkt zu beharren sowie die Bereitschaft, Anerkennung auszusprechen und anderen Betriebsratsmitgliedern Erfolge zu gönnen. Verlangt werden also keine übermenschlichen Fähigkeiten, aber genau die richtige Mischung aus fachlichem Können und sozialer Kompetenz, welche viel zu vielen Führungskräften in den Unternehmen zu fehlen scheint.

Wichtige
Kriterien



2.3 Warum Einzelkämpfer der gemeinsamen Sache eher schaden als nutzen

Es ist ein Risiko, wenn ein Betriebsrat ausschließlich auf die Kraft seines Vorsitzenden baut. Hat der Arbeitgeber kein Gremium, sondern nur einen Einzelkämpfer zum Gegner, hat er viele Möglichkeiten, das Gremium auszuhebeln. Die Geschäftsleitung kann beispielsweise versuchen, den Vorsitzenden mit Arbeit zuzuschütten, ihn durch Täuschungsmanöver in Misskredit zu bringen, durch Zugeständnisse oder persönlich wirksame Drohungen gefügig zu machen. Beliebte sind Vorgespräche unter vier Augen zwischen Vorsitzendem und Geschäftsführung, in denen unter Umgehung des Gremiums verbindliche Absprachen getroffen werden.

Risiken bei Betriebsratsfürsten

- Die Gefahr von Fehlentscheidungen, weil nur noch der Vorsitzende über alle wichtigen Informationen verfügt oder zumindest glaubt, dass er darüber verfügt; internes Machtgefälle, niemand wagt mehr zu widersprechen.
- Die Gefahr von völliger Handlungsunfähigkeit des Gremiums bei dessen Abwesenheit durch Krankheit, Unfall oder Urlaub oder nach seinem Ausscheiden aus dem Gremium.
- Das Risiko der Spaltung, wenn der Vorsitzende durch undurchsichtige Verhandlungssituationen in Kungelei-Verdacht kommt.
- Die Gefahr für den Vorsitzenden, „abzuheben“ und taub für Kritik und Anregungen aus den eigenen Reihen zu werden.
- Die wahrscheinliche Folge, dass die übrigen Betriebsratsmitglieder sich nicht qualifizieren und nicht mit den Aufgaben wachsen können

Dies sind einige der typischen Probleme von Betriebsräten, die sich allein auf die Kraft einer einzelnen Persönlichkeit stützen. Egal ob es am Ehrgeiz eines Vorsitzenden oder an der Trägheit der Mitglieder liegt: Zwangsläufig kommt es zur Entfremdung. Hier der überaktive Vorsitzende, dort demotivierte, inaktive Mitglieder. Das kann auf Dauer zu Selbstherrlichkeit, aber auch zur Resignation des Vorsitzenden führen. Entscheidungen werden immer weniger sachgerecht getroffen. Vorbehalte und Spannungen wachsen. Es kommt zu Rücktrittsdrohungen des Vorsitzenden, die zumeist nicht ernst gemeint sind, weil er seine Position gleichzeitig auch liebt. Die Truppe reagiert mit Betroffenheit, weil sie trotz Kritik am Vorsitzenden keine Alternative sieht.

Warum lassen es die Betriebsratsmitglieder zu, dass ihr Gremium von einem „Fürsten“ dominiert wird? Sicherlich spielt die Angst vor der eigenen Verantwortung eine Rolle. Hier muss immer wieder die Frage gestellt werden: „Warum bin ich eigentlich Betriebsratsmitglied?“ Wer seine Ängste kultiviert, verhindert seine persönliche Entwicklung. Pas-

Einzelkämpfernde Vorsitzende

Gefahren

Mögliche Konsequenzen

Keine Angst vor Verantwortung



Einzelkämpfende Mitglieder

sive Betriebsratsmitglieder sind negative, entmutigende Vorbilder für die Belegschaft.

Nicht nur Vorsitzende treten als Einzelkämpfer auf. In manchen Gremien finden sich auch Mitglieder, die sich ausschließlich für den Teilbereich des Unternehmens einsetzen, aus dem sie selbst kommen. Andere haben nur ein spezielles Thema im Sinn (beispielsweise das Kantinenessen), in dem sie sich einzelkämpferisch betätigen, ohne sich für die übrigen Belange des Gremiums zu interessieren. Wieder andere betätigen sich als „Kamikaze-Piloten“, indem sie unabgesprochen heißblütige verbale Attacken gegen die Geschäftsleitung fliegen. Auch diese Einzelkämpfertypen können die Wirksamkeit des Betriebsrats stark gefährden.

Solche Fehlentwicklungen sollten angesprochen werden, sobald sie offenkundig werden. Vorwürfe oder harsche Kritik gegenüber denen, die sich scheinbar „alles unter den Nagel gerissen“ hätten, dürften dabei wenig hilfreich sein (vor allem dann nicht, wenn die übrigen Betriebsratsmitglieder keine Lust haben, mehr Verantwortung zu übernehmen). Vielmehr sollte es als gemeinsames Problem angesprochen werden, dass durch bessere Kommunikation, bessere Aufteilung der Aufgaben und gegenseitige Unterstützung behoben werden kann.

2.4 Casting für den Betriebsrat

Verteilungskriterien

Der Betriebsrat hat viele unterschiedliche Aufgaben und ist für viele Bereiche zuständig. Das zwingt zur Arbeitsteilung. Soweit es geht, sollen Aufgaben nach *persönlichem Können* und *Neigung* verteilt werden. Einige Ressorts müssen allerdings auch dann besetzt werden, wenn sich niemand auf den ersten Blick dorthin gezogen fühlt. Der Betriebsrat muss sich einigen, wie die Arbeit und das Zusammenspiel von Ausschüssen, Arbeitsgruppen und Betriebsratsplenum funktionieren sollen. Ausschüsse sind für langfristige Aufgaben zuständig, während Arbeits- oder Projektgruppen zur kurzfristigen Klärung von Einzelproblemen gebildet (und danach wieder aufgelöst) werden sollten. Wie man sich als Gremium einen Überblick über das gegenwärtige Engagement der Betriebsratsmitglieder, zugleich aber auch über deren Potential und Interessen verschaffen kann, zeigt die folgende Abbildung 6.



VII. Betriebsratsarbeit ist Teamarbeit

Abbildung 6: Profilierung der Betriebsratsmitglieder

	Peter	Gerda	Ina	Michael	Norbert
Funktionen im Gremium	Mitglied Protokoll	Mitglied Betriebsausschuss	stellv. BR-Vorsitz Schwerbeh. V	Mitglied Wirtschaftsausschuss Arbeitssicherheit	BR-Vorsitz GBR Wirtschaftsausschuss
Aufgaben Aktivitäten	Dokumentation PC Post-Eingang Beschlusskontrolle	§§§ alles, was Recht ist Entwürfe für Betriebsvereinbarungen	Gratulationen Ehemalige Schwerbehinderte Protokoll (Ersatz)	wirtschaftliche Lage beobachten ASI-Ausschuss Begehungen im Betrieb Kontakt Controlling	Sitzung vorbereiten Sitzung leiten Verhandlungen Kontakt zur Gewerkschaft
Kompetenzen (ungenutzte)	englisch	Reden schreiben für Betriebsversammlung Powerpoint	Fotografieren Zeichnen	meine vielen Kontakte	😊
Ich interessiere mich für:	Konflikte Mobbing	§§§	Betriebszeitung Betriebsfest		
will mich qualifizieren	Ja, aber was?	mehr Arbeitsrecht-Seminare		Verhandlung	Verhandlungsführung (noch besser) das passt!
Wünsche an andere	Norbert, mach weiter!				Mach uns eine Intranet-Seite
Bloß nicht! Nicht mein Ding!	Recht	Wirtschaftsausschuss		mir fehlt die Zeit!	

Diese Ausschüsse und Projektgruppen müssen eigenständig arbeiten dürfen. Wenn beispielsweise die Vorsitzende ständig in den Ausschuss hineinregiert, um dessen Arbeit zu beschleunigen, wird die Arbeitsteilung zur Farce. Hilfreich ist eine gezielte Zuteilung der Freigestellten. Arbeitsteilung fördert die persönliche Entwicklung der Mitglieder. Jeder hat die Chance, eigenständige Beiträge für das Gremium zu entwickeln. Arbeitsteilung setzt Vertrauen voraus und hilft zugleich, Vertrauen zu entwickeln. Es entlastet von Mehr- und Doppelarbeit, aber es erfordert auch Toleranz und Geduld.

Vorzüge einer Arbeitsteilung

2.5 Wie alte Hasen und junge Hüpfer gegenseitig profitieren

Die Zusammenarbeit alter Hasen, die das Know-how der Betriebsratsstätigkeit mitbringen, und der Schwung der jungen Hüpfer mit neuen Ideen kann sehr fruchtbringend sein. Es gibt auch gegenteilige



Dialogbereitschaft zeigen

Erfahrungen, wenn nämlich resignierte alte Hasen auf arrogante junge Schnösel treffen, die alles besser wissen wollen. Gegenseitiger Respekt und die Bereitschaft, das Anderssein zu akzeptieren und als mögliche Bereicherung anzusehen, würden helfen. Gerade auch in diesem Zusammenhang ist gegenseitiger Respekt sehr wichtig.

Erfahrungsaustausch pflegen

Jungen Betriebsratsmitgliedern sollte jede Möglichkeit des Meinungs- und Erfahrungsaustausches mit erfahrenen Kollegen und Kolleginnen aus anderen Betrieben und der Gewerkschaft gegeben werden. Das ermöglicht, von Beginn an über den Tellerrand der eigenen betrieblichen Bedingungen hinauszuschauen. Dieser Austausch ist durch nichts zu ersetzen. Es kann anspornend wirken, wie andere Betriebsräte mit vergleichbaren Problemen umgehen. Es ist hilfreich, ungewöhnliche und manchmal verblüffend einfache Lösungsstrategien kennen zu lernen. Die beste Gelegenheit für solchen Austausch sind die Schulungs- und Bildungsveranstaltungen für Betriebsräte entsprechend des § 37 Abs. 6 und Abs. 7 BetrVG. Der Betriebsrat tut auch hier gut daran, systematisch vorzugehen und beispielsweise eine Bildungsbeauftragte zu wählen. Diese kann das relevante Bildungsangebot sichten, Vorschläge für Seminarbesuche unterbreiten und Bedenken gegen eine Seminarteilnahme ausräumen. Viele Betriebsratsmitglieder gehen leider niemals zu Schulungen oder Tagungen und nehmen auch nur selten ein Fachbuch oder eine Fachzeitschrift (insbesondere „Arbeitsrecht im Betrieb“) in die Hand. Gremien mit Bildungsplan und Bildungsbeauftragten haben solche Probleme im Allgemeinen nicht mehr. Um das Eis zu brechen, kann man zunächst einmal ein „Heimspiel“ organisieren, nämlich eine Bildungsveranstaltung im eigenen Haus durchführen. Außerdem kann man Sachverständige im Rahmen des § 80 Abs. 3 BetrVG zu einzelnen Betriebsratssitzungen einladen.

Freigestellte und nicht Freigestellte

Ein häufiges Problem ist die Zusammenarbeit zwischen freigestellten und nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern, wobei die freigestellten meist auch die erfahrenen Mitglieder sind. Von vornherein sollten sie eine *Politik der offenen Tür* im Betriebsratsbüro betreiben. Die nicht Freigestellten sind jederzeit willkommen, sie können Einsicht in alle Unterlagen nehmen oder Fragen stellen. Die Freigestellten sollten stets für sie ansprechbar sein.

Gleichstellung der Frauen

Es war der Wille des Gesetzgebers, den betriebspolitischen Einfluss der Frauen zu erhöhen, indem sie entsprechend ihrem prozentualen Anteil in der Belegschaft auch im Betriebsrat vertreten sein müssen (§ 15 Abs. 2 BetrVG). Im Interesse der Effektivität des Gremiums sollten keine geschlechtsspezifischen Erbhöfe verteidigt, sondern durch Austausch, Integration und Förderung eine gemeinsame Sprache von Frauen und Männern im Gremium gefunden werden.

Ersatzmitglieder einbeziehen

Auch eine systematische Einbeziehung der Ersatzmitglieder ist von großem Vorteil. Dem Gesetzgeber kam es offenbar nur auf die Funktionsfähigkeit des Gremiums an. Er hat sich keine Gedanken über die

Befindlichkeit der Ersatzmitglieder gemacht, die sich wie „Notnägeln“ vorkommen müssen, wenn sie jeweils nur kurzfristig, möglicherweise völlig unvorbereitet, zu Sitzungen erscheinen sollen, sobald ordentliche Betriebsratsmitglieder verhindert sind. Die persönliche Betreuung von Ersatzmitgliedern durch einige der ordentlichen Mitglieder könnte diese Situation entschärfen. Diese könnten die Ersatzmitglieder auch inhaltlich auf dem Laufenden halten, damit diese nicht zum Hemmschuh in der Sitzung werden, weil man ihnen noch einmal alles von vorne erklären muss.

3. Den Ball zuspieren

Der Betriebsrat wird umso effektiver sein, je besser sich das Zusammenwirken entwickelt. Aber wie im Sport muss sich ein Team erst einmal einspielen und zueinander finden. Wie kann dieser Prozess gefördert werden?

3.1 Delegieren nicht mit Müllentsorgung verwechseln

Gute Zusammenarbeit erfordert, dass Aufgaben an einzelne Mitglieder des Gremiums zur Bearbeitung übertragen werden. Es wird viel vom Delegieren gesprochen, aber in der Praxis gibt es viele Mängel. Auch der Betriebsrat kann hier Fehler machen.

Teilweise wird überhaupt nicht delegiert. Dafür gibt es zwei wichtige Gründe: Der erste ist das Bedürfnis nach Kontrolle und persönlich definierter Perfektion. Wer alles selbst im Griff haben muss und nur sich selbst gute Arbeit zutraut, hat wenig zu delegieren. Solche „Kontrolltittis“ übertragen allenfalls völlig untergeordnete Aufgaben, wobei sie auch dafür immer noch detaillierte Anweisungen geben. Die Erledigung solchen Restmülls ist für niemanden interessant. In Wirklichkeit wird nur aus Kosmetikgründen von Delegieren gesprochen. Der zweite Grund für zu wenig Delegieren ist die eigene Freude an interessanten Aufgaben und dem damit verbundenen Erfolg. Im Ergebnis wird auch hier vorzugsweise das delegiert, was unwichtig und unbeliebt ist.

Für erfolgreiche Betriebsratsarbeit sollte das Motto gelten, dass das Delegieren von Aufgaben auch bedeutet, dass man diejenigen, denen die Aufgabe übertragen wurde, ernst nimmt und nicht als Notnagel ansieht. Delegieren bedeutet für den Betriebsrat, eine vernünftige Arbeitsteilung zu schaffen. Rechtlich ist es einer Vorsitzenden des Betriebsrats gar nicht möglich, die Erledigung von Aufgaben anzuordnen, wenngleich dies in der Praxis durchaus vorkommt. Wer Aufgaben delegiert, sollte sich in die Lage derjenigen versetzen, an die eine Aufgabe delegiert wird. Ist es eine Aufgabe, die dieser Person liegt, die sie bewältigen kann, die von gewisser Wichtigkeit ist und für die man Anerkennung erwarten kann, wenn sie erledigt ist? Delegieren schließt nicht aus, dass man sich gegenseitig unter die Arme greift

Ursachen
unzureichender
Delegation

Vernünftige
Arbeitsteilung
erreichen



oder auch kritisiert. Es schließt aber aus, dass ständig überprüft, herumgekritelt oder Anweisungen nachgeschoben werden. Regelmäßig machen Betriebsratsmitglieder die Erfahrung, dass sie beispielsweise eine Briefvorlage formulieren oder einen Entwurf für eine Betriebsvereinbarung und dass ihre Vorlage dann im Plenum nach allen Regeln der Kunst vollständig verrissen wird und letzten Endes nichts von der Vorlage übrig bleibt. Solche Erfahrungen sind frustrierend und demotivierend. Delegieren bedeutet, jemanden mit einer Aufgabe zu betrauen und darauf zu vertrauen, dass sie nach bestem Wissen und Können erledigt wird.

3.2 Informationen – Bringschuld und Holschuld

Zum Thema „Ball zuspielen“ gehört auf jeden Fall auch der gekonnte Umgang mit den Informationen, die für den Betriebsrat wichtig sind. Betriebsräte dürfen nicht wie „Geheimräte“ auftreten. Untereinander ist Transparenz ungemein wichtig. Die Vorsitzende sowie die Freigestellten sollten das Informationsgefälle, das sich regelmäßig quasi „natürlich“ einstellt, durch verschiedene Kanäle ausgleichen. Dazu gehören schriftliche und elektronische Informationskanäle und – natürlich – die Sitzungen.

Manche glauben, dass es ein Ausdruck von Demokratie im Gremium sei, wenn jede einlaufende Information gleichermaßen immer und ständig an jeweils alle anderen verbreitet wird. Das ergibt praktisch jedoch wenig Sinn, denn es gibt nur der allgemein beklagten Informationsüberflutung weitere Nahrung. Wenn ständig E-Mails mit langen Anhängen unterschiedslos und gnadenlos an alle Mitglieder verschickt werden, erzeugt man vorzugsweise schlechtes Gewissen (weil niemand es schafft, alles zu lesen), aber keinen umfassenden Informationsstand. Informationen müssen heutzutage selektiv weiterverbreitet werden, es empfehlen sich beispielweise Auszüge oder Zusammenfassungen und Hinweise, wo die kompletten Daten im Bedarfsfall oder bei Interesse zur Verfügung stehen.

Alle Betriebsratsmitglieder sollten im Hinterkopf haben, für welche anderen Betriebsratsmitglieder die Informationen, die sie persönlich gerade zu Gesicht bekommen, auch wichtig sein könnten. Besonders hilfreich ist es auch, wenn sich die Mitglieder verantwortlich und konzentriert auf die Betriebsratssitzungen vorbereiten. Es macht die Sitzungen ausgesprochen zäh, wenn einzelne Mitglieder immer wieder keine Ahnung haben, worum es eigentlich geht. Nicht selten haben sie sich vorher keine Zeit genommen, die erforderlichen Informationen zur Kenntnis zu nehmen. Während sie die übrigen Betriebsratsmitglieder nötigen, sie auf Stand zu bringen, sind diese frustriert, weil sie quasi wieder ganz von vorne anfangen müssen. Informationen sind nicht nur eine Bringschuld, sondern es gibt auch die Verpflichtung, sich selbstständig und rechtzeitig zu informieren.

3.3 Das Bedürfnis nach Anerkennung in Balance bringen

Betriebsratsarbeit ist nicht nur reine Sacharbeit im Dienste der Belegschaft. Die Betriebsratsmitglieder sind auch mit der eigenen Seele dabei. Jeder hat den Wunsch, Anerkennung für seinen Anteil an der Arbeit zu erhalten. Wem dies selbst ein Bedürfnis ist, sollte auch bereit sein, die Arbeit der anderen Betriebsratsmitglieder anzuerkennen.

Anerkennung und Lob zu verteilen, ist ein geheimes zwischenmenschliches Wundermittel, vorausgesetzt, es ist ehrlich gemeint. In der Arbeitswelt Deutschlands hat sich eine gegenteilige Kultur entwickelt. Alles, was gut läuft, wird als selbstverständlich angesehen und scheint keiner Erwähnung wert; erst, wenn etwas schief läuft, wird kritisiert. In der Betriebsratsarbeit, die ohnehin mit viel Gegenwind zu kämpfen hat, sollte man auf die guten Leistungen und Anstrengungen der anderen Mitglieder achten und ihnen immer wieder ein wenig Aufmerksamkeit und Beachtung schenken.

4. Eine produktive Streitkultur entwickeln

Meinungsverschiedenheiten sind nicht nur unvermeidlich, sondern sie sind das Salz in der Suppe der Betriebsratsarbeit. Betriebsratsmitglieder sollten sowieso eine eher positive Einstellung zu Konflikten haben, denn das Lösen von Konflikten gehört zu den Standardaufgaben des Gremiums. Meinungsverschiedenheiten sind allerdings noch gar keine richtigen Konflikte, denn es geht zunächst um den Austausch unterschiedlicher Auffassungen über den richtigen Weg. Ein Betriebsrat ohne Meinungsunterschiede würde schnell in *Stagnation* verfallen. Gerade dadurch, dass unterschiedliche Ideen und Sichtweisen in den verschiedenen Köpfen entstehen, lassen sich komplizierte Probleme überhaupt lösen. Schließlich findet auch in jedem einzelnen Kopf ein „Meinungsstreit“ statt, sobald neue Eindrücke und Ideen hinzukommen. Es kommt darauf an, eine *produktive Streitkultur* zu entwickeln, in der die unterschiedlichen Ansichten und Absichten miteinander ausgetauscht und abgewogen werden, um neue Lösungswege zu (er)finden.

Empfehlungen und Tipps, wie man Diskussionen sachgerecht und zielorientiert durchführt, werden im anschließenden Unterkapitel 5 gegeben. In diesem Abschnitt geht es um das soziale Mit- oder Gegeneinander in der Betriebsratssitzung.

4.1 Wie Sie andere verstehen können, ohne unbedingt deren Meinung zu teilen

Unerfreuliche Debatten kommen hauptsächlich dadurch zustande, dass eine oder auch beide Seiten unverdrossen den eigenen Standpunkt klarmachen wollen. Im Extremfall reden beide gleichzeitig aufeinander ein. Unangenehm ist es auch, wenn jedem Argument sofort

Konstruktives
Streiten

Vermeidbare
Fehler einer
Diskussion



ein Gegenargument oder ein kritischer Einwand entgegengeschleudert wird. Infolgedessen kommt es zu einem zähen Ringen um die Redezeit und um die Ohren der anderen. Jeder möchte Recht behalten und die anderen in Grund und Boden diskutieren. Eine unausgesprochene Angst scheint zu herrschen, dass Zuhören gleichbedeutend mit schlechten Argumenten und eigener Schwäche ist. Das ist paradox. Zumindest im Betriebsrat sollte es doch darum gehen, Probleme zu diskutieren und eine gemeinsame Position zu entwickeln. Und dafür braucht es einen anderen Diskussionsstil, in dem die Ansichten aller Beteiligten als möglicher Beitrag zu einer Lösung betrachtet werden.

Wie macht man das praktisch? Es beginnt mit *ausreden lassen*. Alle Beteiligten sollen wirklich Gelegenheit bekommen, ihre Sicht der Dinge in Ruhe darzulegen. Ärgerliche und ungeduldige Einwände müssen konsequent zurückgestellt werden. Verwandeln Sie jede Diskussion in ein Forschungslabor. Versuchen Sie zu verstehen, wie die anderen die Welt sehen.

Kontrollierte Diskussion

Besonders hilfreich bei Meinungsverschiedenheiten ist das so genannte *Feedback*. Dabei geben Sie Ihrem Gesprächspartner regelmäßige Rückmeldungen darüber, was Sie als Kernpunkte der „gegnerischen“ Darlegung verstanden haben. Gutes Feedback ist sozusagen eine Zusammenfassung der Position von anderen in Ihren eigenen Worten. Fragen Sie nach, ob sich Ihr Gegenüber bei Ihrer Zusammenfassung auch richtig verstanden findet. Erst wenn alle Missverständnisse geklärt sind, sollte die Debatte weitergehen. Durch das Feedback können Sie vermeiden, dass andere immer und immer wieder die gleichen Argumente anbringen. Vor allem erzeugen Sie ein viel besseres Diskussionsklima, weil sich die anderen persönlich respektiert fühlen.

Zuhören und Feedback sind keine Kommunikationstricks. Indem Sie sich selbst offen für die Ansichten des anderen einbringen, verstärken Sie die Bereitschaft der anderen, sich auch für Ihre Ansichten zu öffnen. Trotzdem kann es am Ende sein, dass Sie die Ansichten der Gegenseite immer noch nicht teilen. Kein Problem, wenn Sie das klar, aber zugleich respektvoll zum Ausdruck bringen.

4.2 Was tun, wenn's unfein wird?

Diskussions- ebene wechseln

Mit Feedback und Zuhören sind Sie in Vorleistung gegangen. Wenn eine Diskussion trotzdem unbefriedigend verläuft, ist es regelmäßig sinnvoll, das Thema zu wechseln. Unterbrechen Sie die Diskussion, und leiten Sie zu einem Gespräch über konstruktives Diskussionsverhalten über.

In Betriebsratssitzungen sind regelmäßig folgende typische Diskussionsstörungen zu beobachten: Unterbrechen, Dauerredebeiträge, Abschweifungen, gleichzeitig reden, mit Lautstärke übertrumpfen. Diese kommen oft einfach im Eifer des Gefechts zustande, aber einige



VII. Betriebsratsarbeit ist Teamarbeit

Betriebsratsmitglieder haben einen dementsprechenden persönlichen Redestil oder nutzen dies als Mittel der Wahl, um verbal zu dominieren. In dieser Lage sollte das Gremien gemeinsame **Spielregeln der Diskussion** vereinbaren, damit solche Entgleisungen nicht die Regel werden.

Gibt es solche Regeln noch nicht oder hat der Diskussionsleiter einen schlechten Tag, dann müssen Sie sich auch selber zu helfen wissen. Auf jeden Fall sollte man vermeiden, nun selber pampig oder unverschämt zu reagieren. Dann hätten Sie sich nur dem Niveau nach unten angepasst. Behandeln Sie schwierige Gesprächspartner respektvoll, gerade wenn sie sich daneben benehmen, aber mit Klarheit.

Türöffner für schwierige Gesprächspartner

- **Musterbrecher:** Starten Sie mit etwas Verwirrendem, etwa so: „Geht es Ihnen nicht gut?“ „Ich kenne Sie gar nicht wieder.“ „Habe ich etwas falsch gemacht?“ „Was ist passiert?“ Es geht auch non-verbal: Ziehen Sie die Stirn kraus, schauen Sie ganz interessiert auf etwas außerhalb des Geschehens, binden Sie sich die Schuhe zu.
- **Blocker und Alternative:** Nennen Sie das falsche Verhalten beim Namen. Machen Sie deutlich, dass Sie das nicht akzeptieren. Sagen Sie, was Sie stattdessen erwarten. Und das Ganze unbedingt mit nur wenigen Worten. Beispiel: „Stopp, Stopp, ich möchte nicht unterbrochen werden.“
- **Sanktion:** Machen Sie mit Worten und/oder Taten deutlich, dass für Sie eine faire Kommunikation die Voraussetzung für gemeinsame Arbeit im Betriebsrat darstellt. Die kleinste Sanktion, die immer zur Verfügung steht, ist das Abbrechen des Gesprächs. Demonstratives Schweigen, vorübergehendes Verlassen der Sitzung oder die Abgabe einer Gegenstimme könnten deutliche Signale sein.
- **Verblüffung.** Einen Redeschwall können Sie durch den Ausruf wirksam stoppen: „Ich höre dir nicht mehr zu!“ Ebenso verblüffend wäre der Ausspruch: „Du unterbrichst mich zwar ständig, aber du überzeugst mich dadurch nicht.“

Sollten Sie gegen die Stimmgewalt oder Eindringlichkeit Ihres Gegenübers nicht durchkommen, können Sie Ihre Missbilligung auch durch Gesten wirksam ausdrücken (etwa durch Ohren zuhalten oder schweigend aus dem Raum gehen). Sie sollten es allerdings nicht dabei bewenden lassen, Ihren Unmut kundzutun. Versuchen Sie immer auch eine Aussprache über den Stil der Kommunikation.

Persönliche Angriffe konstruktiv aushebeln. Auch in Betriebsratssitzungen kommt es vor, dass gelegentlich der Gesprächspartner schlecht gemacht wird, anstatt zu argumentieren. Der naheliegende verbale Gegenangriff führt schnell zu einer unkontrollierbaren Eskalation. Die bessere Abwehr gegen verbale Entgleisungen ist ein innerer Schutzschild. Dieser Schutzschild wird aus drei Überlegungen gespeist:



- Wer zu aggressiver Kommunikation greifen muss, hat keine überzeugenden Argumente mehr (wer schreit, hat Unrecht).
- Jemand mit so schlechten Manieren hat das Recht verwirkt, über mich ein abwertendes Urteil zu fällen. Ich kann zwar nicht verhindern, dass er etwa eine Beleidigung äußert, aber ich werde mir das auf keinen Fall zu Herzen nehmen.
- Ich muss vor Dritten nicht durch Heftigkeit beweisen, dass ich mich wehren kann. Je gelassener ich reagieren kann, desto deutlicher zeigt sich meine Überlegenheit gegenüber solchem Umgang.

Sie kommen viel besser durch solche Situationen, wenn Sie zunächst tief Luft holen und dann versuchen, Ihren Ärger und Ihre Verletzung in produktiver Weise umformen. Erteilen Sie dem unverschämten Zeitgenossen eine souveräne Lektion. Ihnen fehlt die Schlagfertigkeit? Das macht gar nicht viel. Selbst wenn Sie den Übergriff erst einige Tage später erneut ansprechen können, haben Sie nichts verloren. Im Gegenteil, Sie sind jetzt präpariert und können die Initiative zurückgewinnen. Wie das in der Praxis aussehen kann, soll das folgende Beispiel zeigen:



Beispiel für den konstruktiven Umgang mit einem persönlichen Angriff

Betriebsratsmitglied Kurt war montags ernstlich aufgebracht und beschimpfte seinen Kollegen Peter: „Wie kann man so blöd sein? Das kapiert doch sonst jeder Depp!“ Betriebsratsmitglied Peter war völlig überrascht und verletzt und zog sich spontan aus der Wirtschaftsausschusssitzung zurück. In einer schlaflosen Nacht wälzte er die Gedanken und möglichen Antworten. Schließlich ergriff er am Donnerstag während der Betriebsratssitzung die Initiative und äußerte sich im Beisein anderer Betriebsratsmitglieder leicht ironisch: „Danke übrigens für dein kompetentes Gutachten vom Montag (Aufdecken des persönlichen Angriffs). Deine Aufregung konnte ich ja noch nachvollziehen. Man wird ungeduldig, wenn man was erklärt und der Funke springt nicht über. (Verständnis für die Emotionen der anderen Seite). Aber glaubst du wirklich, dass ich es schneller kapiere, wenn du mich beleidigst? (Aufdecken des Widerspruchs).“

Kurt versucht sich herauszuwinden. „Ist mir so rausgerutscht. Verstehst du keinen Spaß?“

Peter kontert und spitzt ein letztes Mal zu: „Nein, das ist für mich kein Spaß. Ich wünsche mir von dir, dass du mich in Zukunft vernünftig behandelst.“

Das unverständliche Murmeln von Kurt lässt Peter als nonverbale Zustimmung durchgehen und ermöglicht ihm dadurch ohne Gesichtsverlust aus der Situation herauszukommen.

Um Rückmeldung bitten: Wenn Sie den Eindruck bekommen, dass Gesprächspartner nicht richtig zuhören, können Sie das Feedback in umgekehrter Richtung einsetzen. Fragen Sie die Gegenseite, was bei ihr angekommen ist. Beispiel: „Ich habe den Eindruck, dass ich nicht richtig verstanden werde. Könntest du mir bitte in kurzen Worten beschreiben, wie du meine Position siehst. Ich möchte nur vermeiden, dass wir Missverständnisse haben.“

4.3 Die Kunst der konstruktiven Kritik

Fehleinschätzungen und Fehler sind in der Betriebsratsarbeit nicht zu vermeiden. Wie etwa beim Skat die außen stehenden Kiebitze vieles besser und gelassener sehen als die aktiven Spieler, so kann auch der Betriebsrat manche Chance und manches Risiko übersehen, die einem Außenstehenden ins Auge gefallen wären. Deswegen sind Selbstkritik und Kritik durch andere ein unverzichtbares Mittel, um auf Fehler aufmerksam zu werden und aus ihnen zu lernen.

Das Vermeiden von Kritik löst keine Probleme. Möglicherweise möchte man anderen eine Kränkung oder Blamage ersparen oder Streit generell aus dem Weg gehen. Wird Kritik mit großen diplomatischen Verrenkungen vorgetragen, um es dem anderen möglichst schonend beizubringen, bleibt die kritische Botschaft oft ganz auf der Strecke. Was ist der Sinn von Kritik? Die Verbesserung der Zukunft.

Kritik muss allerdings so formuliert werden, dass sie vom Gegenüber auch akzeptiert werden kann. Traditionell wird bei uns geschimpft, bloßgestellt und herabgesetzt. Das ist dann genau die Form von Kritik, die auf Widerstand und Ärger stoßen muss. Vorwürfe wirken wie Salz in der Wunde. Das liegt nicht allein am Schimpfen. Vorwürfe prangern den Fehler an, zugleich aber auch die Person, die den Fehler begangen hat (z.B. „Wie konntest du das nur tun?“). Der Vorwurf hilft dem Kritiker, sich Luft zu verschaffen. Man nagelt die kritisierte Person in ihrem Falschverhalten fest, denn der Fehler liegt in der Vergangenheit und kann nicht mehr ungeschehen gemacht werden. Der Vorwurf ist zugleich eine Schuldzuweisung und eine Kritik am Charakter. Es signalisiert nicht, dass ein Fehler passiert ist, den man abstellen soll. Der Vorwurf enthält die Beschuldigung, dass man es absichtlich oder grob fahrlässig gemacht hat. Es wäre vermeidbar gewesen, wenn man nicht so einen schlechten Charakter hätte. Vorwürfe verschließen den Weg zur kollegialen Diskussion von Fehlern. Sie lassen dem Kritisierten die Alternative von Unterwerfung oder Gegenangriff. Für die interne Kritik im Gremium sind Vorwürfe das denkbar schlechteste Mittel.

Was tun, wenn Sie Kritik äußern, aber Vorwürfe vermeiden wollen? Hilfreich ist der Gebrauch von so genannten „Ich-Botschaften“ anstelle von Vorwürfen. Wenn Sie Ihre Kritik in eine *Ich-Botschaft* kleiden („Mich ärgert die Frage, weil ich denke, dass du die Antwort doch selbst weißt.“), lassen Sie ganz bewusst die Frage der Schuld oder Absicht

Weg aus einer
festgefahrenen
Diskussion

Kritik vermeiden
ist keine Lösung

Keine Schuld-
zuweisungen



draußen. Sie lassen die Möglichkeit offen, ob der bemängelte Missstand durch Zufall oder ganz ohne Absicht des Verursachers zustande gekommen sein könnte. Sie signalisieren Ihre Kritik, vermeiden aber eine Verurteilung.



Beispiel für eine aggressionsfreie Kritik:

In einer zähen Verhandlungsrunde mit dem Arbeitgeber der Alles Paletti GmbH über den Abbau der Überstunden hat Werner, weil er hoffte, das Gespräch damit voran zu bringen, ein Angebot über flexible Arbeitszeiten an den Arbeitgeber gemacht. Das entsprach nicht der abgesprochenen Verhandlungsstrategie, sondern offenbarte unfreiwillig die Minimalforderungen des Betriebsrats. Szene aus der Nachbesprechung des Betriebsrats:

Streit mit „Du-Botschaften“:

Paul: „Mensch, du hast uns mit deiner vorschnellen Zustimmung dermaßen reingeritten. Jetzt können wir mit dem Thema einpacken!“ (Du-Botschaft, Vorwurf, Schuldzuweisung)
Werner: „Quatsch. Die Verhandlungen waren doch längst am Ende. Was willst du überhaupt? So können wir doch wenigstens noch etwas erreichen.“ (Rechtfertigung, Gesichtswahrung)
Verena: „Du steckst wohl mit dem Geschäftsführer unter einer Decke! Jetzt verteidigst du dich auch noch. Das hat unser ganzes Konzept umgehauen. Wie stehen wir jetzt da. Wie die Deppen!“ (weitere Vorwürfe, Zerwürfnis, Spaltung)

Streit mit „Ich-Botschaften“:

Paul: „Ich fürchte, dass wir uns bei der letzten Sitzung reingeritten haben. Jetzt weiß die Geschäftsleitung, dass wir eventuell bei der Flexibilisierung mitmachen. Dadurch haben wir keine Druckmittel mehr. Das finde ich eine ganz unglückliche Situation.“ (kein Vorwurf, Darlegung von Sorgen)
Werner: „Ich habe spontan gedacht, das würde uns helfen, weil alles so festgefahren war.“ (Gesichtswahrung)
Paul: „Meiner Meinung nach hat es nicht geholfen. Weißt du, die Gegenseite pokert immer und tut so, als ob sie sich nicht bewegen würde.“ (Kritik, Erläuterung)
Werner: „Mh“. (keine Rechtfertigung erforderlich)
Verena: „Aber wir können doch in der nächsten Gesprächsrunde sagen, dass wir als Gesamtgremium nicht damit einverstanden sind. Wir können dafür ja noch Argumente zusammentragen. (keine weiteren Vorwürfe, sondern Verbesserungsvorschlag)
Werner: „Mir macht das nichts aus, wenn es nächstes Mal heißt, dass das nur so eine spontane Idee von mir war und dass

der Betriebsrat nun zu anderen Ergebnissen gekommen ist.“ (Lösungsversuch, Versöhnung)

Konstruktiv kann Kritik immer dann sein, wenn bei Ihren Gesprächspartnern die Bereitschaft entsteht, den Inhalt der Kritik auf sich wirken zu lassen, statt sich sofort in einer Verteidigungsstellung zu verbarrikadieren. Dies lässt sich wie folgt erreichen:

- Geben Sie regelmäßig positive Rückmeldungen. Erkennen Sie gutes Bemühen und gute Leistungen positiv an.
- Vermeiden Sie jegliche persönliche Herabsetzung. Kritisieren Sie Sachverhalte und Fehler, aber greifen Sie nicht Personen an.
- Reden Sie nicht um „den heißen Brei“ herum. Diplomatische „Schnörkel“ machen eher misstrauisch.
- Vermeiden Sie Vorwürfe und pauschale Abwertungen.
- Tragen Sie die Kritikpunkte so konkret wie möglich vor, und machen Sie Verbesserungsvorschläge.

Erwarten Sie nicht, dass Ihrem Gegenüber die Kritik sofort einleuchtet oder gefällt. Legen Sie deswegen keine ergänzenden Kritikpunkte nach, wenn Sie nicht sofort auf Einverständnis stoßen. Üben Sie sich in Geduld und lassen Sie dem Anderen Zeit, in Ruhe über die Sache nachzudenken.

4.4 Konflikte - Wenn das Gremium nicht klarkommt

Ich hatte zu Beginn des Kapitels bereits erwähnt, dass Meinungsverschiedenheiten unvermeidlich und für schöpferische Arbeit sogar unersetzlich sind. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass es auch sehr belastende Auseinandersetzungen und Konflikte gibt.

Meinungsverschiedenheiten bezeichnen, wie der Name sagt, lediglich das Vorhandensein unterschiedlicher Ansichten über die Lage der Dinge. Auch bei Meinungsverschiedenheiten geht es gelegentlich heftig zu; aber im Prinzip ziehen alle Beteiligten an einem Strang und wollen zu einer gemeinsamen Lösung beitragen. Es geht darum, die anderen zu überzeugen. Heftig wird es, wenn Einzelne anderen die angebliche Dummheit austreiben wollen. Ohne gegenseitige Akzeptanz entwickelt sich die Meinungsverschiedenheit zu einem *Streit*. Jetzt geht es den Kontrahenten weniger um das inhaltliche Überzeugen als um das kompromisslose Durchsetzen persönlicher Überzeugungen. Der Streit ist die harmloseste Stufe eines Konflikts.

Merke:

Meinungsverschiedenheiten sind produktiv, solange sie ein Prüfstand für Argumente und keiner für die diskutierenden Personen sind.

Entwicklungsstufen



Scheinbar aussichtslose Situation

Ein Konflikt unterscheidet sich von einer Meinungsverschiedenheit in einem wesentlichen Punkt. Ein *Konflikt* entsteht, wenn Menschen Unterschiedliches wollen und dabei der Eindruck herrscht, nur eine Seite kann zu ihrem Recht kommen. Man fühlt sich von der anderen Seite nicht nur unverstanden, sondern geradezu behindert oder geschädigt. Damit wird eine Stufe erreicht, bei der es nur noch um Niederlage oder Sieg zu gehen scheint. Ein Kompromiss rückt in weite Ferne. Solche Situationen sind leider auch im Betriebsratsgremium nicht ausgeschlossen.

Zu den Erfordernissen effektiver Betriebsratsarbeit gehört es unbedingt, dass das Gremium lernt, kompetent mit internen Konflikten umzugehen. Einerseits geht es darum, unnötige Konflikte zu vermeiden. Andererseits geht es darum, auftretende Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und zu guten Lösungen zu kommen. Es ist nur zu begrüßen, wenn sich einige Mitglieder des Gremiums extern als Konfliktmoderatoren ausbilden lassen. Das würde nicht nur für die Konflikt-schlichtung im Betrieb sehr hilfreich sein, sondern eben auch intern.

Das Management von Konflikten – intern wie extern – ist ein zu umfangreiches Thema für diese Broschüre. Ein paar Tipps und Tricks darzustellen, brächte keinen Zuwachs an Kompetenz. Wer sich zu diesem Thema berufen fühlt, sollte das wirklich gründlich durch Seminare und Literaturstudium angehen. Einen ersten Überblick könnte der Artikel Konfliktbewältigung (2006) des Autors liefern. Eine grundsätzlich positive Einstellung zur Existenz von Konflikten und die Bereitschaft, seine Kontrahenten im Konflikt zu jedem Zeitpunkt der Auseinandersetzung als gleichberechtigte Menschen zu akzeptieren, sind nach meiner Erfahrung die beste Voraussetzung, um zu tragfähigen Lösungen zu kommen.

Positive Seiten von Konflikten

Konflikte sind im menschlichen Miteinander unvermeidlich. In Konflikten ist es aber typisch, dass die Beteiligten mit Haut und Haar dabei sind. Schließlich geht es um etwas. Niemand bricht einen Konflikt vom Zaun, wenn es persönlich unwichtig ist. Konflikte setzen deswegen Energie und Engagement frei. Es ist den Beteiligten nicht gleichgültig, was dabei herauskommt. Darin steckt die produktive Seite von Konflikten, das schöpferische Element. Wenn es den Beteiligten gelingt, die Feindseligkeit und Wut im Zaum zu halten, können Konflikte ihre positive und schöpferische Seite entfalten.

10 Thesen zur positiven Kraft von Konflikten

Konflikte sind ein Bestandteil menschlichen Lebens. Sie entspringen der Verschiedenartigkeit der Menschen und der Ungleichzeitigkeit ihrer Bedürfnisse und Strebungen.

Konflikte sind die andere Medallenseite des freien Willens. Weil alle Menschen frei denken, frei fühlen und frei handeln können, besteht

ständig die Möglichkeit, dass menschliche Bestrebungen in aktuellen Gegensatz zueinander kommen.

Konflikte sind Situationen, in denen zwischen verschiedenen Menschen jeweils unterschiedliche Erwartungen an die gemeinsame Situation existieren und bearbeitet werden müssen.

Die Emotionen im Konflikt signalisieren, dass persönlich bedeutungsvolle Lebensbereiche nicht zufrieden stellend geregelt sind oder keine Sicherheit bieten. Sie signalisieren zudem Handlungsbedarf. Heftige Gefühle sind aber kein Freifahrtschein für unfaires, aggressives oder unkontrolliertes Verhalten.

Konflikte verdeutlichen die Vernetzung der Menschheit. In Konflikt kommen wir nur mit Menschen, zu denen wir eine Beziehung haben oder in Kontakt stehen. Wir versuchen dabei, das Verhalten oder die Einstellung anderer – mit welchen Mitteln auch immer – zum eigenen Vorteil zu beeinflussen.

Konflikte haben keine zwanghaften Abläufe. Alle Beteiligten haben zu jedem Zeitpunkt eines Konflikts Wahlmöglichkeiten für ihr Handeln und Reagieren. Niemand „muss“ Gewalt, Unterdrückung oder Manipulation anwenden.

Einzelne Konflikte kann/soll man vermeiden. Generell lassen sich Konflikte nicht vermeiden. Konfliktvermeidung behindert notwendige Veränderung und Wachstum. Erfolgreiche Konflikte erhöhen die eigene Kompetenz und das Selbstwertgefühl.

Ein Konflikt gibt uns Gelegenheit, uns selbst und die anderen besser kennen zu lernen. Konflikte vermitteln größere Klarheit über die Ziele, Ängste und Interessen von allen Beteiligten. Dies ermöglicht uns größeres Einfühlungsvermögen in andere.

Ein gelungener Konflikt kann neue Ideen, neue Problemlösungen hervorbringen. Er führt häufig zu sozialen, technischen, organisatorischen oder politischen Innovationen, für die es ohne Konflikt keinen Anlass oder dringende Notwendigkeit gegeben hätte.

Ein gelungener Konflikt führt zu verbessertem Zusammenwirken und Abstimmung der Interessen und Bedürfnisse der vormaligen Konfliktparteien.

5. Aus schwierigen Zeitgenossen wertvolle Teammitglieder machen

Die Mitglieder des Betriebsrats gehen aus demokratischen Wahlen hervor. Das Wahlergebnis drückt das Vertrauen der Beschäftigten in



bestimmte Personen oder Wahlgruppierungen aus. Der Zufall spielt jedoch auch eine Rolle. Manchmal wird personell alles durcheinander gewirbelt, wie etwa bei einer Protestwahl. Die Wähler können nicht beurteilen, inwieweit die Gewählten später im Gremium persönlich gut zusammenarbeiten können, und ebenso wenig, ob alle das notwendige Rüstzeug für die anspruchsvolle Aufgabe „Betriebsrat“ mitbringen.

Schuldzuweisungen

Nicht selten stellt sich nach der Wahl ein gewisses Unbehagen gegenüber gewissen Betriebsratsmitgliedern ein. Hinter vorgehaltener Hand wird unfein über deren Unfähigkeit oder Arroganz geredet. Wenn die Anforderungen an das Gremium wachsen, fällt die Zurückhaltung häufig und es kommt zu einem offenen persönlichen Schlagabtausch. Wenn Erfolge des Betriebsrats ausbleiben, liegt es dann nahe, dass nach einem Sündenbock gesucht wird. Ein Sündenbock dient schon immer als gefühlsmäßige Entlastung der Mehrheit, um von eigenen Fehlern abzulenken. Aber: Wenn die Arbeit des Gremiums nicht erfolgreich ist, sollte man nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen suchen.

Umgang mit schwierigen Zeitgenossen

Aber was tun, wenn sich tatsächlich schwer integrierbare Menschen im Gremium befinden? Sie können davon ausgehen, dass persönliche Angriffe und pauschale Vorwürfe nicht weiterhelfen. Sie vergiften lediglich die Atmosphäre und führen nur zu einer weiteren Absenkung der Effektivität. Hier gibt es einige Anregungen, wie Sie mit Hilfe von aggressionsfreien Methoden Veränderungen erreichen können. Das Konzept dabei ist, dass man besser die positiven Seiten solcher Betriebsratsmitglieder aufspürt und dieses schlummernde Potenzial für die Betriebsratsarbeit mobilisieren. Mit anderen Worten: Nimm das Problem von seiner besten Seite.

5.1. Das Umgehen mit grauen Mäusen

In der Gremienarbeit fallen „graue Mäuse“ zunächst einmal gar nicht auf. Auf Dauer wird ihre geringe Beteiligung und Anteilnahme jedoch zum Ballast der Arbeit und zum Ärgernis der Aktiven. Jammern oder Vorwürfe der Aktiven helfen hier überhaupt nicht. Paradoxerweise bestärkt es die Zurückhaltenden nur in ihrem Gefühl, dass stärkeres Engagement nichts als Arbeit und Ärger einbringen würde.

Nur nicht auffallen

Einer grauen Maus, um bei diesem Bild zu bleiben, geht es vor allem um eines, sie will nicht von der Katze erwischt werden. Deswegen ist sie zurückhaltend, defensiv und auf die eigene Sicherheit bedacht. Versuchen Sie herauszufinden, vor welcher „Katze“ sie sich fürchtet. Helfen würde, wenn Sie gemeinsam mit diesem Betriebsratsmitglied einen Tätigkeitsbereich finden, in dem es seine Stärken zur Geltung bringen kann. Sind viele Betriebsratsmitglieder passiv, haben Sie ein größeres Problem. Dann muss das Thema öffentlich in einer Sitzung angesprochen werden, keinesfalls beiläufig. Das wäre schon einen

Passivität ansprechen



eigenen Tagesordnungspunkt von zwei Stunden Dauer wert. Sprechen Sie ohne Vorwurf, aber mit Nachdruck davon, dass die Mitarbeit aller Betriebsratsmitglieder erforderlich ist und unterbreiten Sie Vorschläge, wie die Mitarbeit der Einzelnen aussehen könnte. Es lohnt sich, hierbei aktivierende Methoden einzusetzen, vielleicht einen externen Moderator hinzuzuziehen, womöglich auch zuvor Einzelgespräche geführt zu haben. Sonst besteht das Risiko, dass auch jetzt keiner was sagt! Man muss bedenken, dass die Passivität der Mehrheit auch ein Spiegel der Dominanz von wenigen Aktiven sein könnte. Beharrlichkeit ist erforderlich.

5.2 Das Umgehen mit Maulhelden

Das Unangenehme an Maulhelden ist der deutliche Widerspruch zwischen ihrem verbalen Auftreten und dem tatsächlichen Verhalten. Je geringer die Bestätigung, desto größer ihr Bedarf nach wortgewaltiger Ausschmückung eigener Heldentaten und Pläne. Für Zuhörer ist das nervtötend. Es gibt aber auch eine versteckte *positive Seite*: Maulhelden haben nämlich tatsächlich ein Gespür dafür, wo etwas getan werden müsste. Vielleicht lässt sich die negative Seite, dass es ihnen an Entschlossenheit und Fleiß mangelt, dadurch kompensieren, dass man sie als Spürhunde für Chancen einsetzt? Lernen Sie, dem Maulhelden genauer zuzuhören und dann beim Wort zu nehmen. Destillieren Sie die positiven Ansätze aus seinen Redebeiträgen und nageln Sie ihn auf seine Vorschläge verbindlich fest. Motto: Sage mir, welche Ideen du hast und zugleich, was du selbst praktisch beitragen wirst. “

Positive
Aspekte

5.3 Das Umgehen mit U-Booten

Verräter in den eigenen Reihen zu vermuten, ist ein großes Ärgernis für den Betriebsrat. Es erzeugt Angst. Niemand kann sich sicher sein, ob persönliches Verhalten und private Äußerungen der Geschäftsleitung zugetragen werden. Der psychologische Effekt ist groß, aber der reale Effekt solcher U-Boote auf die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats wird immens überschätzt. Was ist bei guter Betriebsratsarbeit schon zu verraten? Auch die Geschäftsleitung hat mit undichten Stellen in ihren Reihen zu kämpfen, welche der Betriebsrat natürlich gerne anzapft. Für viele Geschäftsleitungen ist die Mitbestimmung ein zeitraubendes Übel, weswegen die Versuchung groß ist, möglichst viel vor dem Betriebsrat zu verbergen. Für sie ist das Problem der undichten Stellen viel größer.

Überschätzte
Folgen

Häufig wird auch zu Unrecht vermutet, dass es Verräter im Gremium gibt. In Wirklichkeit war die Strategie des Betriebsrats für den Arbeitgeber einfach leicht zu durchschauen. Es kann auch bloß das bereits erwähnte Sündenbockphänomen sein, das von der eigenen Unfähigkeit ablenken soll. Dem Arbeitgeber kann gegenseitiges Misstrauen im Betriebsrat natürlich nur recht sein.



Es gibt Möglichkeiten, gegen U-Boote vorzugehen. Entweder tragen Sie direkte Beweise oder Zeugenaussagen zusammen und sorgen für den Ausschluss des Betroffenen aus dem Gremium oder Sie versuchen, jemanden indirekt zu entlarven. Im ersten Fall müssen Sie beispielsweise Verstöße gegen den Datenschutz, die Verschwiegenheitspflicht oder die Offenbarung von Geschäftsgeheimnissen nachweisen. Oder jemand verletzt seine Betriebsratspflichten, indem er bei Kollegen Interna ausplaudert, die das Gremium schlecht machen sollen. Indirekt kann man präparierte Informationen gezielt streuen. Sobald der Arbeitgeber mit diesen Informationen umgeht, über die er eigentlich gar nicht verfügen kann, haben Sie den Beweis für eine undichte Stelle. Wenn Sie zudem herausfinden konnten, wer die Informationen weitergegeben hat, ist eine Konfrontation unerlässlich.

Aber bevor Sie sich auf Agentenmethoden einlassen, sollte Sie sich überlegen, ob sich das Gremium einfach in Gelassenheit üben sollte. Manche Gremien nutzen ihr U-Boot gezielt als Informations-Transporter. Mit dem ausdrücklichen Hinweis, dass eine Information „vertraulich“ zu behandeln sei, vertrauen sie darauf, dass das U-Boot in Windeseile für die (insgeheim gewollte) Verbreitung sorgt. Ein effektiver Betriebsrat geht seinen Weg – mit und ohne U-Boot.

5.4 Das Umgehen mit Heckenschützen

Verletzend, entmutigend und herablassend treten einem diese Zeitgenossen entgegen. Mit ihnen scheint keine gute Zusammenarbeit möglich. Hinter dem verletzenden Verhalten kann ein Hang zum Perfektionismus oder die Revanche für verletzte Ehre stecken. Die positive Seite können Sie darin finden, dass diese Betriebsratsmitglieder einen *scharfen Blick für Risiken, Ungenauigkeiten* und *Oberflächlichkeit* von Entscheidungen haben.

Einem Heckenschützen kommt es darauf an, Sie aus dem Konzept zu bringen. Er macht dies vor Publikum, aber aus der Deckung heraus, zu einem selbst gewählten Zeitpunkt. Sobald Sie als Betroffener einer solchen Attacke verunsichert reagieren, hat er seinen angestrebten Erfolg erreicht. Wenn Sie zu langatmigen Erklärung greifen, ebenfalls. Auch die nahe liegende Antwort: „Dann mach du es doch besser“, bleibt oft ein Schlag ins Leere. Ein bewährtes Mittel ist dagegen diese Frage: „Was wollen Sie mit Ihrer Bemerkung jetzt genau sagen oder erreichen?“ Bleibt die Antwort diffus und ausweichend, was häufig passiert, wiederholen Sie diese Frage unerbittlich. Bestehen Sie auf einer konkreten Erläuterung. Wenn nur Angriffslust dahinter steckt, werden Sie durch die direkte Konfrontation bald Ruhe erreichen. Stecken ernst zu nehmende Bedenken dahinter oder ist eine erlittene Schmach aus der Vergangenheit der Anlass, sollten Sie das Problem im Zweiergespräch zu lösen versuchen.

5.5 Das Umgehen mit Berufspessimisten

Es gibt verzagte Betriebsratsmitglieder, die sich von einem gravierenden Misserfolg nur schwer erholen können. Ihnen Mut zu machen, ist nicht unmöglich, denn eigentlich wollten sie etwas erreichen. Daneben gibt es aber auch die „berufsmäßigen“ Pessimisten. Sie streben danach, auch die anderen zu entmutigen. „Da können wir sowieso nichts machen!“, sagen sie oder „Beißt euch ruhig die Zähne aus.“ Eine solche Lebenseinstellung, gepaart mit Sendungsbewusstsein ist reines Gift für eine effektive Betriebsratsarbeit.

Welche Abhilfe gibt es hier? Der wichtigste Hinweis ist wohl der, dass es wenig Sinn macht, einen Berufspessimisten mit Argumenten positiv stimmen zu wollen. Es ist einfach leichter für Pessimisten, Argumente für das Scheitern zu finden als für Optimisten, den Erfolg zu garantieren. Problematisch wird es dann, wenn der Betriebsrat glaubt, er müsse unbedingt ein einstimmiges Votum herbeiführen, bevor er aktiv werden kann. Damit macht er sich quasi beschlussunfähig. Ein wirksameres Mittel gegen ständige Unkenrufe ist es, die pessimistischen Einlassungen des Berufspessimisten *konstruktiv in die Gremienarbeit zu integrieren*. *Räumen Sie dem* Bedenkenträger zu jedem wichtigen Tagesordnungspunkt, jedoch nur für eine festgelegte Zeit, die Gelegenheit ein, das Gremium vor allen vorstellbaren Gefahren und Risiken zu warnen. Das Gremium nimmt die Warnungen auf, die man selbst für bedenkenswert hält und beauftragt den Bedenkenträger damit, für diese zukünftigen Risiken Gegenmaßnahmen zu entwickeln und bei nächster Gelegenheit dem Gremium gegenüber vorzutragen. Auf diese Weise wird der chronische Pessimismus in einen konstruktiven Pessimismus verwandelt.

Sollte diese Form der Einbindung misslingen, sollte man die Argumente der Berufspessimisten ihrem logischen Höhepunkt zuführen. Was ist die logische Konsequenz, wenn eigentlich alle Aktivitäten des Betriebsrats zum Scheitern verurteilt sind? Niederlegung des Amtes.

Wege aus der
Problemlage



VIII. Systematisches, zielorientiertes Vorgehen in der Sache

Das „A und O“ der effektiven Betriebsratsarbeit sind die eigenen Zielsetzungen. Sie müssen bewusst gewählt und regelmäßig überprüft werden. Es reicht keinesfalls nur zu wissen, was man nicht will.

Ziele müssen umgesetzt werden

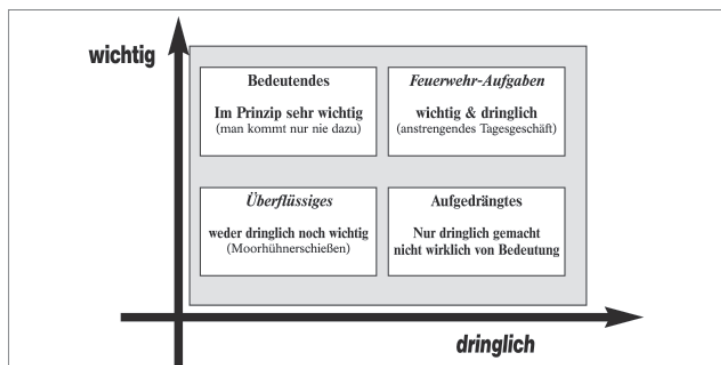
Es ist der erste Schritt, die Ziele zu definieren. Danach werden die Mittel und Wege gesucht, diese Ziele erfolgreich umzusetzen. Viele Gremien irren im Tagesgeschäft umher, ohne dass sie wichtig und unwichtig unterscheiden. Getrieben von den jeweils neuesten Geschehnissen. Man tröstet sich mit dem Spruch „Der Weg ist das Ziel“ über die eigene Orientierungslosigkeit hinweg. Richtig ist wohl, dass sowohl der Aufstellung von Zielen als auch der Entwicklung der dazu passenden Mittel und Wege ausreichende Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Denn ganz ohne Ziel ist der Weg kein Weg.

1. Kurz-, Mittel- und Langfristiges unter einen Hut bekommen

Es muss dem Betriebsrat gelingen, die kurz-, mittel- und langfristigen Aufgaben ausgewogen zu bearbeiten. Er darf die täglichen Arbeiten nicht als „Routinekram“ gering schätzen und oberflächlich durchführen. Andererseits darf er sich nicht vom Tagesgeschäft auffressen lassen und darüber die eigenen strategischen Ziele vergessen. Hier können verschiedene Methoden des Zeitmanagements hilfreich sein (vgl. Gröschel & Esser: Zeitmanagement 2006). Grundsätzlich können alle Aufgaben des Betriebsrats nach den beiden Entscheidungskriterien Dringlichkeit und Wichtigkeit zugeordnet werden. (Wird daraus eine Matrix gebildet (s. Abb. 6), dann ergeben sich vier Felder mit unterschiedlicher Brisanz:

Einordnungskriterien

Abbildung 7: Entscheidungsmatrix zur Prioritätensetzung



Viele Gremien entwickeln die Neigung, bevorzugt dringliche Aufgaben zu bearbeiten. Was wird warum dringlich? Selten geht es um Versäumnisse des Betriebsrats selber, die zur Eile zwingen. Vorzugsweise sind es Angelegenheiten, welche die Geschäftsführung überraschend und mit der begleitenden Botschaft „Wenn nicht umgehend zugestimmt wird, haben wir ein großes Problem“ auf den Betriebsrat einprasseln lässt. Wenn der Betriebsrat ausschließlich unter Termindruck und mit eiligen Anfragen beschäftigt ist, kommt er schließlich nicht mehr zu Sinnen. Die oft beklagte Situation des „Wir-können-nur-noch-reagieren“ ist eingetreten. Es kann noch schlimmer werden, wenn aufgrund der hektischen Betriebsamkeit die Übersicht ganz verloren geht. Das Gremium ärgert sich zunehmend darüber, dass es ständig unter Zeitdruck und Stress gesetzt wird. Überlegte Entscheidungen sind nicht mehr möglich, beklagen die Mitglieder. Dennoch stimmen sie regelmäßig zähneknirschend den Vorgaben des Arbeitgebers zu, um sich den Vorwurf zu ersparen, dass der Betriebsrat den Laden aufhalten würde.

Merke:

Der Betriebsrat kann sein betriebspolitisches Mandat zum Schutz der Belegschaft nicht ernsthaft wahrnehmen, wenn er Beschlüsse nach dem Prinzip Just-In-Time abwickelt.

Es ist in einer solchen Situation höchste Zeit für das Ziehen der Notbremse. Besinnen Sie sich als Gremium auf Angelegenheiten, die der Betriebsrat wichtig findet. Beginnen Sie jede Betriebsratssitzung konsequent mit einem Tagesordnungspunkt, der etwas für den Betriebsrat Bedeutendes zum Thema hat. In der Entscheidungsmatrix von Abb. 6 wäre es ein Thema aus der Rubrik links oben (nicht dringlich, aber wichtig). Normalerweise hat jeder Betriebsrat Themen parat, die er schon lange Zeit in Angriff nehmen wollte, für die er aber leider bisher keine Zeit aufbringen konnte, weil ja so vieles Dringendes abzuarbeiten war. Sie können ihn den „Strategie-Tagesordnungspunkt“ nennen. Erst im Anschluss daran werden die aktuellen und drängenden Punkte aus dem Tagesgeschäft behandelt. Um Lang- und Kurzfristiges ausgewogen zu behandeln, sollte für den Strategie-Punkt ein fester Zeitrahmen eingeplant werden (z. B. eine halbe Stunde). Damit löst sich das Gremium vom Diktat der Prioritätensetzung durch den Arbeitgeber und kann zur eigenen Prioritätenfestlegung übergehen .

2. Einen strategischen Vorlauf an Informationen erreichen

Das Klageglied vieler Betriebsräte besingt die mangelhafte Informationsbereitschaft der Arbeitgeber. Die Erfahrung zeigt übereinstimmend: Wenn der Arbeitgeber die Zustimmung des Betriebsrats benötigt, wird das Gremium rechtzeitig und umfassend informiert. Hat der Betriebsrat einen eigenen Bedarf oder sucht nach strategischen, wirtschaftli-

Gefahren in der Praxis

Gezielte Diskussion nicht eiliger Themen

Sichtweise des Arbeitgebers



chen Informationen, bekommt er sie häufig nur auf zähes Nachfragen oder gar nicht.

Der Arbeitgeber muss es gar nicht darauf anlegen, dem Betriebsrat Informationen zu verschweigen. Oft ist für ihn der Informationsstand des Betriebsrats schlichtweg uninteressant. Aus seiner Sicht ist der Betriebsrat nur das letzte Hindernis, wenn der eigene Entscheidungsprozess bereits zum Abschluss gekommen ist. Aus Arbeitgebersicht ist die gesetzliche Pflicht zur rechtzeitigen und umfassenden Information des Betriebsrats vielfach lästig. Moralische Beschwerden des Betriebsrats beeindrucken den Arbeitgeber kaum und helfen nicht weiter. Erkennen Sie die Fakten an. Es ist die unverzichtbare Aufgabe des Betriebsrats, selbst aktiv die für ihn notwendigen Informationen zu bekommen. Mit Fantasie und Nachdruck kann der Betriebsrat die Informationsbereitschaft des Arbeitgebers erhöhen. Einige Ideen dazu:

Tipps zur Steigerung der Informationsbereitschaft des Arbeitgebers

- **An den Nerven sägen:** Jedes Gespräch mit dem Arbeitgeber nutzen, um hartnäckig nach Informationen zu fragen. Mündliche und schriftliche Ermahnungen aussprechen.
- **Beweise sichern:** Zusammentragen, welche Mitglieder der Geschäftsleitung wann und wo dem Betriebsrat nachweislich Informationen vorenthalten oder Fehlinformationen (z. B. Lügen, Halbwahrheiten) verbreitet haben und gegebenenfalls rechtliche Schritte (z. B. gemäß §§ 23 Abs. 3, 119 BetrVG) einleiten.
- **Konsequenzen spüren lassen:** Dem Arbeitgeber zu verstehen geben, dass ein absichtlich dumm gehaltener Betriebsrat in der Lage ist, auch sehr „dumme“ Entscheidungen zu treffen, wenn der Arbeitgeber seinerseits auf Entscheidungen des Betriebsrats angewiesen ist (Motto: „Ehrlich dumm gelaufen!“).
- **Die Kompetenz des Betriebsrats einbringen:** Der Betriebsrat verfügt selbst über Wissen und Informationen, welche der Geschäftsleitung fehlen, die aber für die Funktions- oder Leistungsfähigkeit des Unternehmens wichtig sind. Außerdem hat der Betriebsrat Einfluss auf die Stimmung im Betrieb und das Verhalten der Belegschaft. Gelegentlich muss eine Geschäftsleitung mit einer eigenen Fehlentscheidung erst einmal „gegen die Wand“ gelaufen sein, um den Betriebsrat als kompetenten Partner zur Kenntnis zu nehmen. Auch das kann im Einzelfall die zukünftige Informationsbereitschaft erhöhen.

Dies sind Versuche, auf das Informationsverhalten der Geschäftsleitung direkten Einfluss zu nehmen. Es bleibt jedoch stets die Abhängigkeit von der anderen Seite und die Unsicherheit, ob die Geschäftsleitung auf faire Weise mitspielt. Der Betriebsrat gerät in Verhandlungen regelmäßig ins Hintertreffen, wenn er die notwendigen Informationen immer erst unmittelbar zu dem Zeitpunkt bekommt, an dem die Entscheidung getroffen werden muss. Entscheidungen in Hektik und Unübersichtlichkeit zu treffen ist außerdem mit einem hohen Fehlerrisiko behaftet. Der Betriebsrat ist also gut beraten, wenn er einen *Informationsvorlauf*

VIII. Systematisches, zielorientiertes Vorgehen in der Sache

erreicht. Bei akutem Bedarf kann er sich mit einem Fragenkatalog systematisch an die notwendigen Informationen heran arbeiten:

Fragenkatalog bei aktuellem Informationsbedarf

1. Was genau ist das Problem?
2. Was wissen wir schon darüber (Vorwissen aktualisieren)?
3. Was wissen wir nicht, müssen wir aber unbedingt wissen?
4. Wer weiß Bescheid? Wo sind Informationen zu bekommen?
5. Was verstehen wir nicht? Woher bekommen wir Expertenrat?
6. Wie überprüfen wir die Informationen auf Richtigkeit?
7. Können wir das Problem/ die Aufgabenstellung jetzt lösen bzw. hinreichend einschätzen?

Generell kann das Gremium seinen Bedarf nur durch den Aufbau eines eigenen Informationssystems absichern.

Merke:

Der Betriebsrat braucht ein eigenes systematisches Konzept der Informationsbeschaffung und -verarbeitung.

Ein solches System ist auch für Interessenvertretungen sinnvoll, bei denen die Geschäftsleitung nicht mit Informationen geizt. Bedenken Sie, dass es keine Informationen „an sich“ gibt, welche für jedermann den gleichen Nutzen haben. Viele Daten der Geschäftsleitung sind ausschließlich für die geschäftlichen Ziele des Unternehmens aufbereitet (z. B. die Bilanz). Der Betriebsrat kann die Daten meistens erst dann nutzbringend anwenden, wenn er sie entsprechend der eigenen Erfordernisse aufbereitet und eingeordnet hat. Ein Hilfsmittel für die systematische Eingrenzung der für eine Problemlösung notwendigen Informationen ist im folgenden Fragenkatalog dargestellt:

Leitfragen für systematische Informationsgewinnung: (Beispiel)

1. Welche Informationen brauchen wir regelmäßig?
2. Wo sind neue und verlässliche Informationsquellen?
(Beständige Suche nach neuen Informationsquellen)
3. Wie lassen sich die Quellen erschließen?
4. Welche externen Informationsquellen sind nutzbar?
(z. B. Internet, Gewerkschaft, Anwalt)
5. Wie pflegen und wo speichern wir Informationen?
(z. B. Archiv, Unterlagen, Erfahrung, Belegschaft)

Der Betriebsrat sollte in der Belegschaft eine positive Informationsbereitschaft gegenüber dem Gremium erzeugen. Als Gegenleistung sollte der Betriebsrat seinerseits die Belegschaft regelmäßig und offen informieren. Möglicherweise muss die Belegschaft erst überzeugt werden, dass Informationen aus der Belegschaft den Einfluss und die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats stärken würden.

Eigene Informationsbeschaffung

Positive Informationsbereitschaft erzeugen



3. Bemühen Sie sich um eine Folgenabschätzung

Das im Betriebsverfassungsgesetz vorgegebene Mittel, um Entscheidungen zu treffen, heißt Beschluss. Für alle Fragen, wie Beschlüsse des Betriebsrats rechtswirksam gefasst werden können, sollten Sie die Broschüre „Die Arbeit im Betriebsratsgremium“ von Inge Böttcher zur Hand nehmen. An dieser Stelle möchte ich darauf eingehen, wie sich das Risiko von Fehlentscheidungen verkleinern lässt und wie die Akzeptanz von Entscheidungen innerhalb des Gremiums erhöht werden kann.

Fehlentscheidungen vermeiden

Mögliche Fehlerquellen

Planspiel

Es gilt möglichst zu vermeiden, dass der Betriebsrat nachträglich von der negativen Entwicklung eines seiner Beschlüsse wie vom Blitz getroffen wird. Man kann Fehleinschätzungen natürlich niemals völlig ausschließen. Deshalb solle insbesondere bei weit reichenden Entscheidungen des Betriebsrats, etwa dem Abschluss einer wichtigen Betriebsvereinbarung, die absehbaren, aber auch die eher unwahrscheinlichen Folgen gründlich durchgespielt werden. Das Gremium könnte hierfür eine Art strategisches Planspiel durchführen, eventuell mit verteilten Rollen oder unter Hinzuziehung von externen Experten. Welche unerwarteten Folgen könnten eintreten? Es fragt sich natürlich, wie man denn über Unerwartetes nachdenken kann? Es funktioniert überraschend gut mit Hilfe von vorbereiteten, neutralen *Leitfragen*. Probieren Sie es einmal aus.

Hilfreiche Fragen zur Folgenabschätzung:

- Wie werden sich die durch unsere Entscheidung eingeleiteten Veränderungen auf die anderen Gruppierungen kurz-, mittel- und langfristig auswirken (direkte, indirekte, positive, negative, neutrale, ambivalente Wirkungen)?
- Wie werden die Gruppierungen und das Machtzentrum diese Veränderungen zum Augenblick der Entscheidung und in zwei, drei Jahren schlimmstenfalls bewerten?
- Was könnte schlimmstenfalls alles geschehen? Was könnte sich besonders positiv entwickeln?
- Welche Maßnahmen werden diese Machtzentren zu ihrer Interessenwahrung ergreifen?
- Welche außerbetrieblichen Kräfte sind durch unsere Entscheidung möglicherweise betroffen (Gewerkschaft, Rechtsprechung, Politik, Markt) und welche Rückwirkungen könnte das für uns haben?

Wenn auch die mittel- bis langfristigen Folgen einer Entscheidung abgeschätzt werden, lassen sich effektivere Entscheidungen treffen. Der Blick auf die möglichen Verläufe in der Zukunft bietet die Möglichkeit, die Entscheidung so weit zu modifizieren, dass ungewollte schlechte Entwicklungen weitgehend ausgeschaltet oder rechtzei-

tig flankierende Maßnahmen getroffen werden können. Flankierende Maßnahmen lassen sich anhand ergänzender Fragen herausarbeiten:

- Wie können wir die negativen Auswirkungen für andere dämpfen?
- Wie können wir einer negativen Bewertung durch die andere Seite vorbeugen?
- Welche Vorbeugung gibt es gegen die zu erwartenden Gegenmaßnahmen?
- Wie können die eigenen Leute auf eventuelle Nachteile vorbereitet werden?

Warnung: Die Folgeabschätzung ist ein wichtiges kritisches Mittel, um mit Entscheidungen nicht auf die Nase zu fallen. Ganz auszuschließen ist diese Gefahr jedoch niemals. Eine sachgerechte Folgeabschätzung kann den Beschluss des Gremiums optimieren und die Zustimmung der Betriebsratsmitglieder auf eine bessere Basis stellen. Allerdings besteht die Gefahr, dass die ewigen Bedenkenträger hier die Oberhand gewinnen und das Gremium in endlose Debatten verwickeln bzw. das Gremium komplett von wichtigen Entscheidungen abhalten, weil ja immer noch ein Restrisiko, das man nicht beherrschen könne, droht. Es kommt – wie bei anderen Tätigkeiten des Betriebsrats – auch hierbei auf das richtige Augenmaß an.

4. Warum Sie bei jeder Sachentscheidung auch die Beziehungen beachten sollten

Wer die Mehrheit sicher hinter sich hat, empfindet die schnell herbeigeführte Abstimmung als das ideale Mittel, um vorwärts zu kommen. Aber mit leichtfertigen Mehrheitsbeschlüssen kann das soziale Klima im Betriebsrat auf Dauer eingetrübt werden. Der leichte „Sieg“ mit Hilfe einer durchgezogenen Abstimmung kann in einen dauerhaften „Guerillakrieg“ mit den Überstimmten münden.

Merke:

Für das Betriebsklima im Betriebsrat ist zu vermeiden, dass es bei Abstimmungen „Sieger“ und „Besiegte“ gibt.

Manchmal scheint sich das Ende der Diskussion anzubahnen, die Abstimmung ist nur noch Formsache. Dann die Wortmeldung eines Ersatzmitgliedes, dass ihm das alles noch nicht einleuchtet. „Nein, nicht noch mal von vorne!“, denkt die Vorsitzende und führt kurzerhand eine Abstimmung durch. Insbesondere dann, wenn die Zeit drängt, werden kritische Beiträge häufiger als störend empfunden. Es ist klar, dass das Betriebsratsgremium nicht alle Zeit der Welt hat. Es kann nicht alles endlos ausdiskutiert werden, bis ausnahmslos alle Bedenken ausgeräumt sind und alle Beteiligten dieselbe Ansicht teilen. Dennoch, ein Abbugeln mittels Abstimmung kann nach hinten losgehen.

Flankierende
Maßnahmen

Fragenkatalog



Minderheiten beachten

Bleiben die Meinungen bis zum Schluss unvereinbar, muss eine abschließende Abstimmung die Diskussion zu einem Ende bringen. Zum Erhalt des Betriebsklimas im Betriebsrat wären folgende flankierenden Maßnahmen empfehlenswert: Geben Sie als Vorsitzende der Minderheit aus Gründen der Fairness ausreichend Zeit zur Darstellung ihrer Position. Lassen Sie aber auch kein Manöver zu, wenn die Minderheit über Tagesordnungstricks oder verbale Mittel versucht, die absehbare Abstimmungs-niederlage zu verhindern. Wichtig ist:

- Keine Polemik und Hämie ins Spiel bringen, sondern sachlich bleiben.
- Beide gegnerischen Positionen sachlich zusammenfassen.
- Abstimmen lassen (die Debatte zu einem Ende bringen).
- Soweit es zeitlich und thematisch möglich ist, sollten zu einem strittigen Thema alle Betriebsratsmitglieder Stellung genommen haben. Konsens ist erstrebenswert, dieses Bestreben sollte jedoch nicht zu einem krampfhaften Zwang ausarten. Was zu tun ist, wenn sich das Gremium mit einer Entscheidung schwer tut, zeigt der folgende Abschnitt.

5. Entscheidungsprobleme überwinden

Die betriebliche Praxis zeigt, dass Betriebsräte relativ häufig Entscheidungen unter Zeitdruck oder auf der Basis unzuverlässiger Informationen treffen müssen. Wie kann unter diesen Bedingungen ein effektives Arbeiten erreicht werden?

5.1 Wenn Entscheidungen häufig zu schnell getroffen werden

Nachdem sich in kurzer Zeit mehrere Beschlüsse als fehlerhaft oder unzureichend herausgestellt haben, hat das Gremium ein Problem. Leider führen oberflächliche Entscheidungen oft zu nachträglicher Rechtfertigung statt zu kritischer Reflexion. Beispielsweise wird moniert, dass die Geschäftsleitung den Betriebsrat ungebührlich unter Druck gesetzt hätte und ihm keine Wahl gelassen habe. Mag ja stimmen, aber es fragt sich doch, wieso der Betriebsrat wiederholt in eine solche Situation geraten ist. Woran hat es gelegen? Stimmen die Prioritäten nicht, die Aufgabenverteilung oder war man schlicht zu naiv? Übereilte Entscheidungen können zustande kommen, weil man internen Konflikten aus dem Weg gehen wollte. Lieber Entscheidungen ohne große Diskussion gefällt, mit der Folge, dass dem Zufall überlassen wird, ob die Beschlüsse sachgerecht ausfallen. Wenn es bereits soweit gekommen ist, kommt ein Gremium ohne externe Beratung, etwa durch eine Gewerkschaftssekretärin und einen Sachverständigen, nicht wieder in die Spur.

Risiken vorschneller Entscheidungen



5.2 Wenn Meinungsverschiedenheiten die Entscheidung verhindern

Möglicherweise erleben Sie, dass wichtige Entscheidungen von Sitzung zu Sitzung verschleppt werden. Diese mangelnde Entscheidungsfreude hat wahrscheinlich eine der vier folgenden Ursachen:

- **Unabsehbare Folgen:** Ist das Risiko einer Entscheidung für die Betriebsratsmitglieder vermutlich sehr groß, aber nicht wirklich abzuschätzen, dann besteht schon eine Tendenz zum Entscheidungsvermeiden. Dieses Verhalten ist auch bei extremem Zeitdruck zu beobachten. Es gründet in der Hoffnung, dass sich die Problemlage vielleicht irgendwie von selbst auflöst und der Handlungsdruck nachlässt. Besonders häufig wird argumentiert, dass man erst einmal „mehr Informationen“ benötige, um sachgerecht entscheiden zu können. Die Suche nach mehr und besseren Informationen dient in diesem Fall allerdings der Entscheidungsvermeidung.

Merke:

Der wiederholte Ruf, dass man erst einmal „mehr Informationen“ bräuchte, kann ein Vorwand sein, um sich vor einer unliebsamen Entscheidung zu drücken.

Was tun? Im Prinzip ist jede Entscheidung mit dem Problem behaftet, dass immer mit einem Defizit an Informationen entschieden werden muss und dass es immer ein gewisses Restrisiko gibt. Die Situation des Entscheidens bedeutet geradezu zwangsläufig, dass jemand an einer Wegscheide steht und einen der möglichen Wege gehen muss. Da niemand zwei Wege gleichzeitig beschreiten kann, können mit der getroffenen Entscheidung die anderen Wege zwangsläufig nicht besritten werden. Stoßen Sie das Gremium mit der Nase auf das eigene Vermeidungsverhalten. Plädieren Sie für eine souveräne Entscheidungsfindung nach allen Regeln der Kunst: Informationsbeschaffung, Bewertung, Beschluss, Maßnahmeplan, Folgenabschätzung usw. Machen Sie darauf aufmerksam, dass Nichtentscheiden nicht dazu führt, dass die Welt stehen bleibt. Andere haben dann das Heft in der Hand.

- **Unklare Details:** Für manche Betriebsratsmitglieder sind gewisse Detailfragen von weit größerer Bedeutung als für die anderen. Sie bestehen auf der Klärung dieser Fragen, bevor sie eine Beschlussfassung befürworten können.

Was tun? Suchen Sie das Gespräch mit diesen besorgten Betriebsratsmitgliedern. Können die Bedenken klar formuliert werden, sollte es möglich sein, die zugrunde liegenden Fragen und Risiken zu klären. Manche können ihre Bedenken aber nicht gut in Worte fassen, sondern haben nur so ein „Bauchgefühl“. Durch aktives Fragen und

Ursachen mangelnder Entscheidungsfreude

Mut zur Lücke



aktives Zuhören sollte sich dieses Bauchgefühl letztlich doch in Worte fassen lassen. Danach sollen auch solche Bedenken auf Stichhaltigkeit zu prüfen sein. Entweder es ist etwas Konkretes dran oder eben nicht. Der Weg zur Abstimmung sollte geebnet sein.

- *Furcht vor persönlichen Nachteilen:* Es gibt Fälle, in denen die vortragenen sachlichen Bedenken nur vorgeschoben sind. Tatsächlich geht es um Befürchtungen, dass ein Beschluss zu negativen persönlichen Konsequenzen führen könnte. Manches Betriebsratsmitglied hat Angst vor Angriffen der eigenen Kollegen oder von Mitgliedern der Geschäftsleitung, wenn ein bestimmter Beschluss getroffen wird. Manche scheuen sich davor, die Verantwortung und das Risiko einer weit reichenden Entscheidung zu tragen.

Was tun? In sachlicher Hinsicht kann eine Folgenabschätzung helfen. Bei Übergriffen gegen Betriebsratsmitgliedern stehen ja auch rechtliche Möglichkeiten zur Verfügung (etwa §119 BetrVG). Manchmal wird jedoch persönliche Feigheit, die Verteidigung von persönlichen Vorteilen oder die Scheu vor Verantwortung hinter Sachargumenten gegen einen Beschluss versteckt. Diese vermuteten persönlichen Gründe sollten ebenfalls in die Diskussion eingebracht werden. Es ist ja nichts Verwerfliches, dass Betriebsratsmitglieder auch persönliche Interessen berücksichtigen, allerdings muss hier mit offenen Karten gespielt werden. Werden persönliche Vorteile oder Ängste dauerhaft hinter Sachargumenten versteckt, stellt sich mitunter die Frage, ob die Mitgliedschaft im Betriebsrat eine gute Entscheidung gewesen ist?

- *Jemandem passt die ganze Situation nicht:* Manches Betriebsratsmitglied vermag einfach nicht einzusehen, dass im Augenblick die Mehrheitsmeinung in eine andere Richtung tendiert, als er sich vorstellt. Er versucht dann, einen Beschluss mit verbalen Kraftakten oder Kritik an unwesentlichen Detailfragen zu verhindern. Solange kein Beschluss gefällt ist, rechnet er sich noch Chancen aus, die Entscheidung in die von ihm gewünschte Richtung umzulenken.

Was tun? Sobald man Grund zu der Annahme hat, dass ein Mitglied (oder eine Minderheit) sich dieser Taktik bedient, sollte man ein 6-Augen-Gespräch mit dem betreffenden Mitglied führen. Dabei sollte auf die demokratischen Prinzipien der Arbeit im Gremium hingewiesen werden. Wenn das zu keiner Einsicht und zu keinem Einlenken führt, sollte im Plenum die Diskussion ordnungsgemäß zu einem Ende gebracht werden und eine abschließende Abstimmung durchgeführt werden. Handlungsfähigkeit des Gremiums hat in diesem Fall Vorrang vor Harmoniebedürfnissen..

Stimmenthaltungen sind nicht neutral. Manchmal möchten einzelne Betriebsratsmitglieder aus unterschiedlichen Gründen ihre Neutralität durch Stimmenthaltung bekunden, ohne dass sie den Beschluss des Gremiums insgesamt verhindern wollen. Weil nach § 33 Abs. 1 BetrVG

die Mehrheit der Stimmen für einen wirksamen Beschluss erforderlich ist, können Enthaltungen wie Gegenstimmen wirken. Um hier unnötigen Konflikten vorzubeugen, sollte über diesen Umstand aufgeklärt werden und gegebenenfalls die Formulierung des Beschlusses so gefasst werden, dass er durch Enthaltungen nicht blockiert werden kann. Eine abstimmungsneutrale Möglichkeit, seine Bedenken auszudrücken, besteht darin, der Abstimmung fernzubleiben.

5.3 Wenn Entscheidungen unter großem Zeitdruck zustande kommen müssen

Das Problem des Zeitdrucks ist bereits mehrfach erwähnt worden, weil es sich um einen besonders wichtigen Widersacher von effektiver Betriebsratsarbeit handelt. Unter Zeitdruck zu handeln, bedeutet zunächst einmal Stress für die Beteiligten. Dieser ist nicht nur körperlich und seelisch belastend, sondern vermindert auf Dauer auch die geistige Beweglichkeit. Unter Stress werden naturgemäß altbewährte (stereotype) Handlungsmuster verwendet, weil keine Zeit zur Verfügung steht, um in Ruhe über Neues nachzudenken.

Äußerer *Zeitdruck fördert innere Hektik*. Die Betriebsratsmitglieder gewinnen den Eindruck, dass nicht einmal genügend Zeit vorhanden ist, um alle verfügbaren Informationen angemessen zu berücksichtigen. Die Gefahr besteht, dass eine hektische Auswahl der Informationen nach simplen Kriterien erfolgt. Häufig werden in Stresssituationen nur noch Informationen genutzt, die den Beteiligten bereits vertraut sind – weil sie Handlungssicherheit suggerieren – oder solche Informationen, die in irgendeiner Form besonders auffällig sind und dadurch eine – wie auch immer geartete – Wichtigkeit vorspiegeln. Tatsächlich sind dies aber nicht unbedingt die entscheidenden Informationen. Eine Überprüfung der eigenen Auswahlkriterien für Informationen wird aus Zeitgründen unterlassen. Eine systematische Bearbeitung scheint ebenfalls zu viel Zeit zu kosten. Die Informationen, mit denen sich das Gremium aus der Zeitnot heraus zufrieden gibt, vermögen nicht die notwendige Entscheidungssicherheit zu geben.

Zeitdruck verursacht insofern stets besondere *Angst vor einer Fehlentscheidung*. Wem nicht genügend Zeit zum Nachdenken gewährt wird, bei dem entsteht das ungute Gefühl, die Folgen des eigenen Handelns nicht mehr absehen zu können. In einer solchen Situation befinden sich Betriebsräte immer dann, wenn ihnen vom Arbeitgeber gedroht wird (z.B. „Wenn Sie bis morgen nicht zustimmen, verlagern wir die Produktion“). Während der Arbeitgeber die Situation nur als geringe Zuspitzung des Verhandlungspokers von Druck und Gegenruck sieht, ist die Situation für den Betriebsrat existenziell bedrohlich. Diese Drucksituationen können vom äußeren Rahmen, aber auch vom inneren Befinden der beteiligten Betriebsratsmitglieder her dermaßen belastend sein, dass sie lieber irgend etwas entscheiden als diese Situation der Ungewissheit länger aushalten zu müssen. In einer

Stress ist ein
Störfaktor

Beliebtes
Arbeitgeber-
verhalten



solchen Situation hilft nur, aus dem Teufelskreis herauszutreten und die „Langsamkeit zu entdecken“: Es bedeutet: Bündnispartner und rechtliche Unterstützung suchen, Klausurtagung zu den anstehenden Themen durchführen, den Druck an die Arbeitgeberseite zurückgeben und schließlich die Themen Schritt für Schritt im eigenen Rhythmus abarbeiten.

6. Entscheidungen umsetzen und Erfolgskontrolle

Entscheidungen zu treffen ist eine Sache, sie durch persönlichen Einsatz auch umzusetzen und mit Leben zu füllen, ist eine andere. Manches wird mit Euphorie beschlossen; aber im Laufe der Zeit sinkt die eingesetzte Energie gegen Null oder das Thema wird einfach irgendwie „vergessen“. Hier geht es nicht um die Beschlüsse, in denen der Betriebsrat Maßnahmen des Arbeitgebers lediglich zustimmen musste (die Maßnahmen werden dann vom Arbeitgeber umgesetzt). Es geht um Beschlüsse, die eigene Aktivitäten zur Folge haben. Das können eigene Maßnahmen des Betriebsrats sein (z.B. Entwurf einer Betriebsvereinbarung; Vorbereitung einer Betriebsversammlung; Fragebogen), aber auch Kontrollaktivitäten in Bezug auf die Maßnahmen des Arbeitgebers (z.B. Einhaltung von Gesetzen und Vereinbarungen).

6.1 Wie Sie sich das peinliche Schweigen nach der Frage „Wer macht's?“ ersparen

Aktive Betriebsräte haben Zeitprobleme. Das ist ein Jammer, aber dieses Problem begleitet die erfolgreiche Betriebsratsarbeit auf Schritt und Tritt. (Ironischerweise haben auch schlecht aufgestellte Betriebsratgremien „keine Zeit“.) Ein frustrierendes Phänomen nach erfolgter Beschlussfassung ist das Schweigen, wenn es um die Frage geht, wer die Aufgaben persönlich übernimmt, die mit dem betreffenden Beschluss verbunden sind.

Häufige
anzutreffende
Situation

Eine typische „Lösung“ einer solchen unangenehmen Situation besteht darin, dass diejenigen, die ohnehin die meisten Aufgaben erledigen, auch noch diese übernehmen. Dies wird zwar verärgert kommentiert: „Na gut, dann mache ich es eben selbst“. Das schlechte Gewissen der andern ändert am Prinzip der ungerechten Arbeitsverteilung nichts. Die Unlust zur Übernahme einer Aufgabe kann ein Signal für eine allgemeine Überlastung sein. Dann sollte der Betriebsrat seinen Tätigkeitskatalog entrümpeln. Vielleicht stehen auch Aufwand und Effekt dieser speziellen Aufgabe zueinander in keinem guten Verhältnis. Häufig spielt lediglich menschliche Faulheit eine Rolle. Dann wird eben gepokert: Die Person, welche die Situation am wenigsten aushalten kann, wird sich zur Erledigung der anstehenden Aufgabe schon noch melden. Mit etwas Fantasie lässt sich diese unerfreuliche Situation vermeiden. Hier einige Vorschläge:

- **Reihum-Verfahren:** Die Protokollführung führt eine fortlaufende Liste. Es wird vereinbart, dass jedes Betriebsratsmitglied der Reihe nach verpflichtet ist, die jeweils nächste Aufgabe, die niemand erledigen will, zu übernehmen. Dabei kommt es nicht auf den Umfang der Aufgabe an.
- **Lose verteilen, Streichhölzer ziehen** (eine besondere Regelung für die Abwesenden muss jedoch mitbedacht werden, weil diese sonst regelmäßig um Aufgaben herumkommen).
- **Offizielles Pokern:** Die Frage: „Wer macht's?“ wird nicht mehr gestellt. Das Gremium bleibt so lange sitzen, bis sich jemand zur Erledigung der anstehenden Tätigkeit bereit erklärt. Ausgenommen sind diejenigen, die beim letzten Mal eine solche Aufgabe übernommen haben.
- **Gute Geschäftsverteilung:** Durch klare Abgrenzung der Zuständigkeiten ist ohnehin klar, wer welche Aufgaben erledigen muss. Eine gründliche Zeitanalyse für den Betriebsrat und jedes einzelne Mitglied wird durchgeführt und bei Bedarf eine neue Geschäftsverteilung vereinbart. Dies wäre aus klimatischem und organisatorischem Blickwinkel die nachhaltigste Lösung.
- **Kompromisslos streichen:** Nach kurzer erfolgloser Beratung wird die Aufgabe, die keiner erledigen will, kompromisslos aus dem Arbeitsprogramm des Betriebsrats gestrichen. Diese Entscheidung wird – mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen – öffentlich bekannt gemacht.

6.2 Wo ist die Leine für den inneren Schweinehund?

Mit guten Absichten ist der Weg in die Hölle gepflastert, heißt es. Der Betriebsrat darf keinesfalls ein Gremium der guten Erklärungen und richtigen Beschlüsse sein, der aber praktisch kaum etwas konsequent zu Ende bringt.

Wer als Betriebsrat seine eigenen Beschlüsse und Vorhaben nicht mit aller Ernsthaftigkeit umsetzen will, kann alles vergessen, was er oder sie jemals über Effektivität gelesen hat. Aber manchmal geht etwas im Trubel der verschiedenen Projekte und Aufgaben unter. Die Mittel der Wahl für jedes Betriebsratsmitglied persönlich sind To-Do-Listen und ein gut geführter Kalender (vgl. Gröschel & Esser: Zeitmanagement 2006). Das Mittel der Wahl für das Gremium ist die organisierte Ablauf- und Erfolgskontrolle. Am besten führt der Schriftführer oder die Vorsitzende eine systematische Wiedervorlage. Jeder Beschluss wird dort mit Ziel, Zuständigkeit und Arbeitsschritten in einem speziellen Beschlussblatt festgehalten. Regelmäßig zur nächsten Sitzung wird die Umsetzung der Vorhaben geprüft. Sowie bei der Abwicklung Verzögerungen und Schwierigkeiten zu erkennen sind, muss das Thema beraten werden und ergänzenden Maßnahmen zur Sicherstellung der Umsetzung getroffen werden.

Wege aus der
Krise

Fortlaufende
Kontrolle



Nur dann, wenn der Betriebsrat seine eigenen Beschlüsse konsequent bis zur Abwicklung der letzten erforderlichen Handlungsschritte verfolgt, kann er für sich in Anspruch nehmen, effektive Betriebsratsarbeit zu leisten. Es empfiehlt sich, entsprechende Formblätter zur Aufgabenerledigung herzustellen. Das könnte ein „Laufzettel“ zur Sicherstellung der Umsetzung von Beschlüssen sein, ebenso geeignet wäre ein Beschlussbuch, in dem die Aufgabenerledigung nachgehalten wird (vgl. Abb. 8).

Abbildung 8 : „Laufzettel“ des Betriebsrats zur Beschlussumsetzung

Stand der Erledigungen																	
Unser Beschluss vom: Vorhaben / Thema / Stichwort:	Priorität: 																
Erforderliche Aktivitäten:																	
Informationen: einholen von _____ weiterleiten an _____																	
Zuständigkeiten / Aufgabenteilung <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Koordinator/in</th> <th style="width: 30%;">A</th> <th style="width: 30%;">B</th> <th style="width: 25%;">C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Koordinator/in	A	B	C												
Koordinator/in	A	B	C														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Wiedervorlage</th> <th style="width: 25%;">im Ausschuss</th> <th style="width: 25%;">im Betriebsrat</th> <th style="width: 35%;">Stand der Erledigung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>am:</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td>am:</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td>am:</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> </tbody> </table>		Wiedervorlage	im Ausschuss	im Betriebsrat	Stand der Erledigung	am:			%	am:			%	am:			%
Wiedervorlage	im Ausschuss	im Betriebsrat	Stand der Erledigung														
am:			%														
am:			%														
am:			%														
Ergebnis: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">Das Thema wird in anderem Zusammenhang weiter verfolgt: ↓</td> <td style="width: 20%;">von selbst erledigt/ Sache aufgegeben</td> <td style="width: 40%;">Hurra, das Thema ist erledigt! </td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Das Thema wird in anderem Zusammenhang weiter verfolgt: ↓	von selbst erledigt/ Sache aufgegeben	Hurra, das Thema ist erledigt!													
Das Thema wird in anderem Zusammenhang weiter verfolgt: ↓	von selbst erledigt/ Sache aufgegeben	Hurra, das Thema ist erledigt!															
Datum:	Protokollant:																

VIII. Systematisches, zielorientiertes Vorgehen in der Sache

Mit gründlichem Nachdenken über die eigenen Vorhaben und Ziele, mit einer systematischen Bestandsaufnahme der betrieblichen Wirklichkeit und Zukunft und mit der Aufstellung von eigenen Maßnahmenplänen hat der Betriebsrat alle Voraussetzungen geschaffen, um selbst zu gestalten, anstatt bloß zu reagieren.

Ein agierender Betriebsrat findet ja keine andere betriebliche Realität vor als ein Betriebsrat, der darüber klagt, dass er immer nur reagieren kann. Auch seine rechtliche Position ist keine andere. Ein Unterschied besteht darin, dass der agierende Betriebsrat genauer weiß, was er will und was er kann. Er treibt aktiv eigene Vorhaben voran. Daher entwickelt er eine aktive, umfassende Informationspolitik, die ihn vom Informationsverhalten der Geschäftsleitung unabhängiger macht. Deswegen ist er von neuen Vorhaben des Arbeitgebers kaum zu überraschen. Plötzliche Anfrage des Arbeitgebers lösen beim agierenden Betriebsrat keine Hektik aus, sondern führen zu konzentrierten Maßnahmen eines gut eingespielten Feuerwehr-Teams, das die entscheidenden Handgriffe im Schlaf kennt.



IX. Problemlösen – Kernkompetenz von Betriebsräten

Probleme systematisch lösen zu können, diese Fähigkeit sollte zur Kernkompetenz jedes Betriebsratsmitgliedes gehören. Der Betriebsrat ist bekanntlich nicht für alle Arten von Problemen zuständig, die im Betrieb auftreten. Sein Einsatz ist insbesondere immer dann gefragt, wenn es um die berechtigten Belange und Interessen der Beschäftigten geht, also im weitesten Sinne um Themen wie Gerechtigkeit, Gefahren, Konflikte, Diskriminierung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Gesundheit, Regeln, Fairness, berufliches Fortkommen oder etwa um gerechte Bezahlung und Erhalt von Arbeitsplätzen.

Betriebsratsmitglieder, die als gute Problemlöser bekannt sind, werden häufig um Hilfe gebeten. Zum einen liegt es an den oft konfliktträchtigen betrieblichen Strukturen. Ohne Unterstützung durch den (mit betrieblicher Macht ausgestatteten) Betriebsrat scheint es vielen Beschäftigten riskant, Probleme in Eigeninitiative aus der Welt schaffen zu wollen. Zum anderen liegt es daran, dass viele Menschen sowieso unsystematisch an Probleme herangehen, sobald ihnen das Terrain unvertraut ist. Schnell fühlen sie sich dann irritiert, gestresst und verunsichert. Eine menschlich verständliche, aber doch unproduktive Umgangsweise mit einem Problem ist beispielsweise, sich dauerhaft über die Existenz des Problems zu ärgern, ohne etwas zur Lösung beizutragen. Verbreitet ist auch die Unsitte, lediglich einen Schuldigen für ein aufgetauchtes Problem zu suchen und zu hoffen, damit sei die Sache erledigt. Der häufigste Fehler beim Problemlösen dürfte allerdings die Tendenz sein, die erstbeste aufkommende Idee für die tatsächlich beste Lösung zu halten.

Über solche Unzulänglichkeiten beim Problemlösen muss man sich wundern, denn schließlich sind das Umgehen mit Schwierigkeiten und das Lösen von Problemen menschliches Alltagsgeschäft. Der Philosoph Karl Popper hat das mit dem Satz ausgedrückt: „Das Leben ist Problemlösen.“

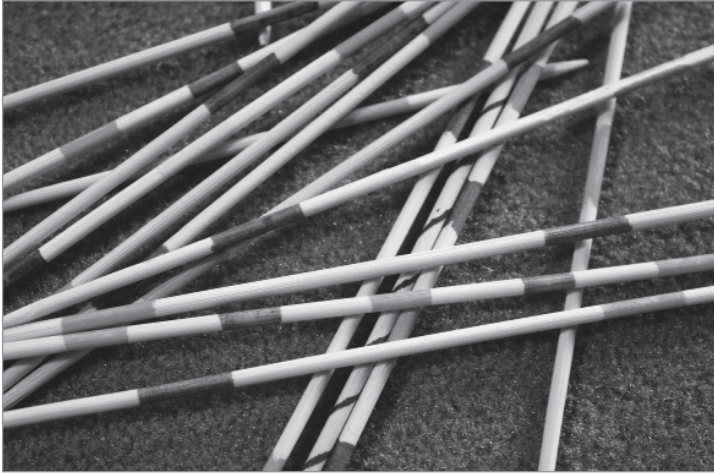


Foto: Axel Esser 2009

Die typischen Schwierigkeiten beim Problemlösen kommen wohl daher, dass den wenigsten bewusst ist, wie sie „es“ denn eigentlich machen. Wer jedoch immer nur spontan und irgendwie auf ein Problem reagiert, hat es schwer, sein Verhalten zu optimieren. Dabei ist es gar nicht so schwer, gutes Problemlösen zu lernen und zu verbessern. Es gibt bewährte Vorgehensweisen, die sich auf die unterschiedlichsten Problemfälle anwenden lassen. Betriebsratsratsmitglieder sind als gefragte Problemlöser im Betrieb gut beraten, ihre Fähigkeiten hierbei systematisch auszubauen.

1. Probleme sind Rätsel

Es dürfte jedem klar sein, dass ein Violinschlüssel in der Autowerkstatt von geringem Nutzen ist. Es ist ein Werkzeug für den Musiker, aber nicht für den Automechaniker. Beim Problemlösen ist es ganz genauso, es gibt dafür nützliche, weniger nützliche und ganz und gar unbrauchbare Werkzeuge. Aber woher können wir wissen, welche Werkzeuge nützlich sind? Dazu müssen wir als erstes wissen, um was es sich bei dem Phänomen „Problem“ handelt.

Ich habe ein Problem, wenn ich merke, dass ich nicht weiter weiß ...

Jeder weiß, dass ein Problem eine Störung oder Schwierigkeit ist. Wenn wir genauer darüber nachdenken, wird klar, dass es aber eine besondere Art vor Störung ist, keine beiläufige und harmlose. Erfahrungsgemäß treten bei der Abwicklung von Aufgaben regelmäßig irgendwelche Störungen auf. Normalerweise wissen wir dann aber

genau, was zu tun ist, um diese Störung zu beseitigen. Ein paar routinemäßige Handgriffe oder Zusatzaktivitäten - und die Sache läuft ihren vorgesehenen Weg. Aus jeder Aufgabe kann aber ein Problem werden, wenn besondere Schwierigkeiten auftreten, die durch die üblichen und bekannten Handlungsweisen nicht aus dem Weg geräumt werden können. Ein Problem kann auch auftreten, wenn ein Ziel oder ein zufrieden stellender Zustand bereits erreicht scheint, aber man durch die unerwartet auftretende Schwierigkeit wieder zurückgeworfen wird. Die erste Besonderheit am Problem ist, dass es das Erreichen eines Ziels in Frage stellt.

Die drei wichtigsten Elemente eines Problems sind:

Ein Problem entsteht, wenn die Bewältigung einer Aufgabe, der Erhalt eines befriedigenden Zustandes oder die Zielerreichung nicht gelingt, das heißt, es gibt eine *Schwierigkeit*.

Diese Schwierigkeit ist eingetreten, weil starke Hindernisse oder unvorhergesehene Störungen aufgetreten sind, die durch Routinen nicht bewältigt werden können. Das heißt, im Augenblick ist es mir ein *Rätsel*, wie ich die Sache zu einem guten Ende bringen kann. Zu guter Letzt muss ich mir eingestehen, dass meine verfügbaren Mittel, Methoden, Kenntnisse oder Fähigkeiten (zunächst) unzureichend sind und für mich auf den ersten Blick keine echte Lösung in Sicht ist. Das heißt, um die eingetretene Schwierigkeit zu überwinden, muss ich einige zusätzliche Aktivitäten einleiten: ich muss mir *Mühe* machen. Es ist erhöhter Aufwand erforderlich, aber die Zielerreichung unter diesen veränderten Umständen ist trotzdem nicht garantiert.

Die drei wichtigsten Elemente eines Problems sind mit den Begriffen *Schwierigkeit*, *Rätsel* und *Mühe* dargestellt. Wie helfen diese Überlegungen für den praktischen Umgang mit Problemen?

Der Aspekt der ungewollten Schwierigkeit bedeutet:

Probleme sind unvermeidbare Begleiterscheinungen im Leben.

Ein Problem kommt immer unpassend!

Sich ärgern verstärkt das Problem. Akzeptiere: Du hast das Problem.

Niemand ist begeistert, wenn er mit einem (unerwarteten) Problem konfrontiert ist. Wenn mir aber bewusst bleibt, dass Probleme eine ganz normale Begleiterscheinung des Lebens sind, die leider regelmäßig dann auftauchen, wenn sie am wenigsten gebraucht werden, ist viel gewonnen. Dann kann ich mir sagen: „Okay, es ist mal wieder soweit!“ und umgehend in meinen Problemlöse-Modus umschalten, anstatt in Selbstmitleid oder Ärger zu versinken oder mich bei der Suche nach Schuldigen zu verirren.



Der Aspekt des Rätsels weist auf Folgendes hin:

Ein Problem erzwingt Lernen. Die Lösung liegt jenseits der bisherigen Kompetenz.

Ein Problem hinterfragt die Bedeutung des Ziels.

Es sollte auch Hoffnung geben: Du kannst das Rätsel lösen.

„Nicht jetzt; nicht schon wieder! Warum immer wieder?“ So stöhnen viele beim Auftreten eines Problems. Jedes Problem ist aber auch eine unmittelbare Chance, etwas zu lernen, schlauer zu werden und mehr über die Welt zu erfahren. Leider haben wir es meistens gerade sehr eilig oder es passt uns gar nicht ins bequeme Konzept, dass wir jetzt zusätzliche Anforderungen aus uns nehmen müssen. Wir waren doch so kurz vor dem Ziel! Dass man gezwungen ist, eingefahrene Bahnen zu verlassen, sich auf Neues einzulassen oder etwas dazuzulernen – das gehört zur Natur des Problems. Take it, love it or leave it. (Wer kein Englisch kann, hat jetzt ein - lösbares - Problem.)

Der Aspekt der Mühe sagt aus:

Das Problem liefert seine Lösung nicht mit.

Ein Problem lösen zu wollen, erfordert immer zusätzlichen Aufwand.

Du musst handeln, auch wenn es vielleicht (aus Zeit- oder anderen Gründen) vergeblich sein könnte.

Das Auftauchen eines Problems erfordert zusätzliche Bemühungen, die eindeutig über Zeit und Mittel hinausgehen, welche für das ursprüngliche Vorhaben einkalkuliert waren. Und diese Mühe ist zwar oft von Erfolg gekrönt, aber nicht immer. Eine Garantie für seine Lösbarkeit liefert ein Problem nicht mit. Hier scheidet sich beim Problemlösen die Spreu vom Weizen. Wer keine Lust auf die zusätzliche Mühe beim Problemlösen hat, der stellt dann plötzlich fest, dass ihm das ursprüngliche Ziel gar nicht so wichtig war. Die anderen versuchen es dann mit Problemlösen:

Merke:

Problemlösen ist das, was wir tun, wenn wir nicht wissen, was wir tun sollen.“ (M. Wheatley)

2. Fangen Sie bei „Eins“ an – und dann immer mit der Ruhe

Wenn wir Probleme lösen wollen, müssen wir in einen besonderen Modus überwechseln bzw. einen Gang zurückschalten: Das Problem-



löse-Verhalten. In diesem Modus können wird sehr strukturiert an das Begreifen und Lösen jedes neuen Problems herangehen. Die folgenden beiden Abbildungen zeigen die Systematik des Problemlösens auf unterschiedliche Weise.

Abbildung 10: Vorgehen beim Problemlösen (bildhafte Version für die „rechte“ Gehirnhälfte)

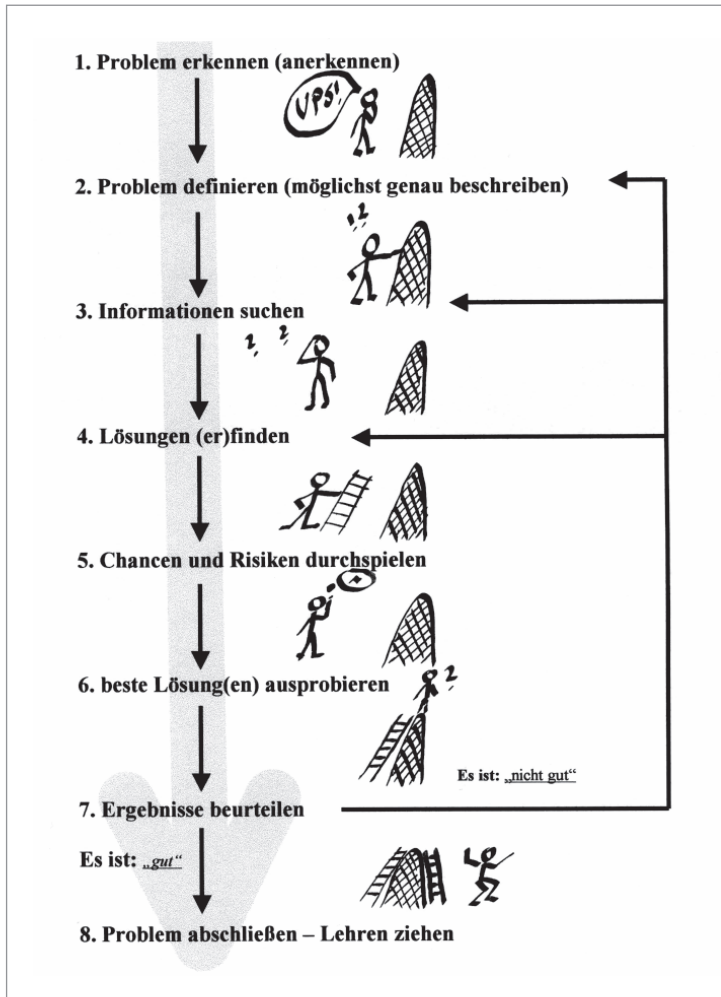
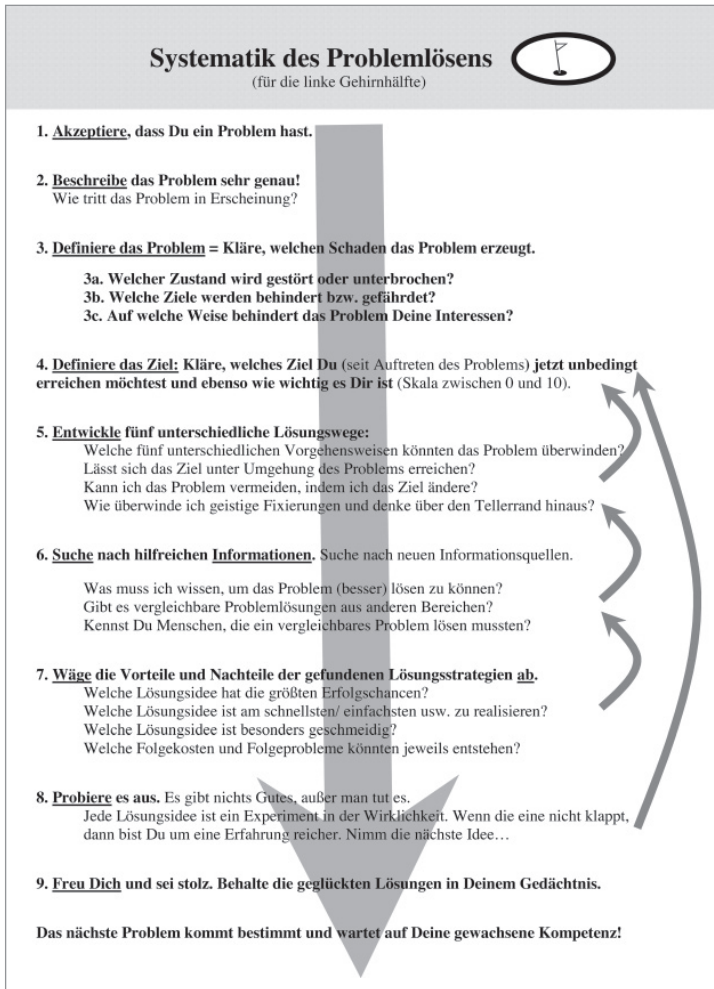


Abbildung 11: Vorgehen beim Problemlösen (Text-Version für die „linke“ Gehirnhälfte)



Wenn die Lösung eines Problems nicht dringlich ist, kann man die Problembearbeitung in zwei Phasen durchführen. In der ersten Phase beschreiben und analysieren Sie das Problem und definieren Ihre Zielvorstellungen. Dann können Sie eine *Pause* von einem Tag oder auch einer Woche einlegen. Danach greifen Sie das Problem erneut auf, wobei es jetzt um die *systematische Erarbeitung* der Lösungswege geht. Sie werden überrascht sein, wie viele Ideen in dieser produktiven Pause reifen konnten.

3. Die Diskussion dreht sich im Kreise

Diskussionen, die sich scheinbar im Kreise drehen, erlebt vermutlich jedes Gremium. Eine Ursache dafür sind die persönlichen Stile beim Reden und Denken, die in jeder Gruppe existieren und die sich in entgegengesetzte Richtung bewegen, wenn die Beteiligten „verantwortungslos“ diskutieren. Ein problematischer Gesprächsverlauf kann aber auch dann eintreten, wenn sich alle um gemeinsame Lösungen bemühen. Typische Fehler in Gruppendiskussionen sind:

Die erste Idee zum Mittelpunkt einer Pro-/Kontra-Diskussion machen

Das Problem besteht darin, dass der erste Lösungsvorschlag, der in eine Diskussion eingebracht wurde, sogleich mit Bedenken, Gegenargumenten und Warnungen eingedeckt wird. Dabei meinen es die anderen Diskussionsteilnehmer nur gut. Infolgedessen wird jedoch die Zeit mit wiederholten Pro- und Kontra-Argumenten zum gleichen Punkt verbraucht und weitere Vorschläge werden nicht mehr eingebracht. Oder es ergeht jeder Idee genauso, sie wird auch gleich wieder in Frage gestellt. Die Diskussion chaotisiert; die Ideengeber sind frustriert. Allen erscheint die ganze Diskussion so extrem anstrengend.

Die Abhilfe: Das Gremium sollte sich bewusst machen, dass es nicht klug ist, nur jeweils eine einzige Idee zu produzieren. Nicht die erste Idee, die in Worte gefasst wird, muss die beste sein. Wenn aber kein Raum für das Entwerfen von Idee und Vorschlägen ist, dann bleibt es bei der „erstbesten“. Man sollte deswegen die Ideensammlung vorziehen und von der Diskussion der Vor- und Nachteile komplett abtrennen. Spontan auftretende Einwände, die natürlich immer kommen werden, müssen notiert werden und sind auf einen späteren Punkt in der Tagesordnung zurückzustellen.

Jeden frei mitdiskutieren lassen, auch wenn er nicht vorbereitet ist.

Das Problem ist, dass unqualifizierte Beiträge quasi aus der Hüfte geschossen werden. Oder andersherum, dass ständig Informationslücken einzelner, die bei vorangegangenen Treffen nicht anwesend waren und die sich nicht eigenständig vorbereitet haben, während der Diskussion nachgefüllt werden. Das nervt die Anwesenden, die ihre Hausaufgaben gemacht haben und führt zu massiver Zeitverschwendung des Gremiums.

Die Abhilfe: Es ist ein gemeinsamer Beschluss zu fassen, dass sich Betriebsratsmitglieder in den Tagesordnungspunkten verbal zurückhalten müssen, in denen ihnen die Vorinformationen fehlen. Eine Ausnahme bilden die Kreativphasen einer Diskussion, in denen es sogar nützlich ist, wenn jemand unbedarft an die Sache herangeht.



Offene Diskussionsrunde: Alles gleichzeitig

Das Problem hierbei ist, dass nach kurzer Zeit niemand mehr weiß, was der aktuelle Gegenstand der Diskussion ist und wohin die Diskussion führen soll. Der geistige Modus zur Erzeugung von neuen Ideen, nämlich Neugier, Freude und Kreativität ist nicht kompatibel mit dem Modus Sorgen, Ängsten und Ärger. Das führt zu gegenseitigen Blockaden und schlimmstenfalls zu einem gegenseitigen Aufschaukeln, weil sich niemand in einer solchen Gesprächsrunde gehört, geschweige denn wertgeschätzt fühlt.

Die Abhilfe: Die verschiedenen Aspekte der Diskussion (Problem definieren; Lösungsideen produzieren; Abwägen der Vor- und Nachteile, rechtliche Erwägungen usw.) räumlich, methodisch und zeitlich strikt trennen. Das Motto: Jegliches hat seine Zeit.

Es geht nur so – Das geht nicht (anders)

„Problem-Zappen“ ist für die eben genannten Probleme keine gute Lösung. Gemeint ist die schlechte Angewohntheit, ein Problem in die Diskussion zu bringen und nach kurzer Zeit wieder fallen zu lassen, weil sich unerwartete Schwierigkeiten zeigen. Das Gremium wendet sich einem anderen, scheinbar „leichteren“ Problem zu. Die Sache ist damit natürlich nur hinausgeschoben. Dies ist einerseits Zeitvergeudung, andererseits schwächt es das Selbstvertrauen der Betriebsratsmitglieder. Also muss die Devise heißen: durchbeißen, nicht locker lassen. Für die meisten Probleme finden sich Lösungen, sobald man sich intensiv und strukturiert damit befasst.

4. Wie man Probleme beredet statt zerredet

Eines der wichtigsten Arbeitsmittel des Betriebsrats ist das gemeinsame Gespräch. Eine Diskussion über Probleme zu führen, bedeutet gemeinsames gedankliches Probehandeln. Es geht um das Abwägen von Pro und Kontra, der Möglichkeiten und Risiken. Wenn wir die verschiedenen Alternativen in der Diskussion besprechen, nehmen wir quasi die Realität vorweg.

Nicht alle beherrschen die Kunst der Diskussionsführung. Es ist aber nicht allein eine Sache des Vorsitzenden. Alle Mitglieder haben eine persönliche Mitverantwortung für den positiven Verlauf einer Gesprächsrunde. Wie soll das funktionieren, wenn die Diskussionsleitung versucht, für Ordnung zu sorgen, während die Teilnehmenden „verbal die Sau rauslassen“ dürfen? Am Ende einer Problemdiskussion steht der Beschluss, mit oftmals weit reichenden juristischen Konsequenzen. Ein positives *Diskussionsklima* sorgt dafür, dass wirklich neue Ideen produziert und dass Sachverhalte eingehend geprüft werden können. Allen Aspekten wird auf den Grund gegangen, bis keine wesentlichen



Fragen mehr offen bleiben. Entscheidungen auf solcher Basis dürfen das Prädikat „effektiv“ zu Recht tragen.

4.1 Wenn alle reden wollen, aber keiner zuhört

Zu den lästigen Erscheinungen gehört ein nicht zu bremsender Drang, alle anderen von der eigenen Ansicht überzeugen zu müssen. Personen mit solchem Bestreben wollen alles auf einmal loswerden und reiten häufig auf immer denselben Argumenten herum. Sie lassen die anderen nicht ausreden. Sie müssen jedem Argument schnell ein Gegenargument entgegenhalten. Sie meinen zu wissen, was die anderen sagen wollen und argumentieren oft stellvertretend für die Gesprächspartner. Solche Diskussionen werden dann zu Stellungskriegen. Wie kommt das? Viele hängen noch dem antiken Glauben an, dass es auf verbale Dominanz im Gespräch ankommt. Wer sich mit Lautstärke und Eindringlichkeit zur Geltung bringt, gilt als „überzeugend“. Wer dagegen zuhört und nachdenklich auf die Sachverhalte reagiert, gilt als weich und muss scheinbar dominiert werden. Man will beeinflussen, aber keinesfalls beeinflusst werden!

Hier hilft nur eine Doppelstrategie von freundlicher Aufklärung und deutlicher Disziplinierung. Machen Sie den Diskussionsstil selbst zum Thema der Diskussion: „Wie gehen wir miteinander um?“ Notfalls müssen Rederegeln eingeführt werden: Redezeit, ausreden lassen usw. Es die betriebspolitischen Überzeugungstäter, die sich trotz ihres Tatendranges auf solche einvernehmlichen Rederegeln einlassen. Nur ab zu geht eben der Gaul mit ihnen durch.

4.2 Drei feine Werkzeuge für die Diskussionsleitung

Als Einstieg in jeden neuen Tagesordnungspunkt empfiehlt sich eine *kurze Einführung in das jeweilige Thema*. Ein Mini-Referat sozusagen, in dem folgende Aspekte vorkommen sollten: Achtung, jetzt geht's los / Das Thema ist .../Die Hauptfragen sind .../Die Zielsetzung ist in etwa .../... Eine solche Einführung erfüllt mehrere Aufgaben:

- Die Aufmerksamkeit wird auf das neue Thema konzentriert.
- Ein erstes Bild des zu bearbeitenden Problems wird entworfen.
- Es gibt denjenigen erste Informationen, die an vorangegangenen Terminen nicht teilnehmen konnte (Urlaub, Ersatzmitglieder) oder sich nur noch schlecht erinnern können.
- Es wird die Richtung angegeben, in die diskutiert werden sollte.



Beispiel für eine Einführung ins Thema

„Kolleginnen, Kollegen, wir wollen unter dem Tagesordnungspunkt 3 heute die Überstundensituation bei uns diskutieren. Wir wissen ja alle ungefähr, worum es geht. Aber als Einstieg will ich das Problem

noch einmal kurz umreißen. 1. Nach dem Arbeitszeitgesetz ist das Maß an Überstunden bei uns nicht nur unerfreulich, sondern sogar ungesetzlich. 2. Die Situation in den verschiedenen Abteilungen hat sich gegenläufig entwickelt – teilweise ein Rückgang auf Null, teilweise chaotische Zustände. 3. Die Einstellung der Beschäftigten hat sich geändert. Früher wollten alle Überstunden machen. Inzwischen gibt es mehr kritische Stimmen, obwohl viele natürlich das Geld brauchen. – Wir sollten uns gemeinsam ein Bild von der Überstundensituation machen und eine grundlegende Lösung dieses unhaltbaren Zustands anstreben. Mir schwebt der Abschluss einer Betriebsvereinbarung vor, wobei wir im Vorfeld möglicherweise allen von der Geschäftsleitung beantragten Überstunden nicht mehr zustimmen.“

Nach der Einführung wird häufig die Diskussion freigegeben. Das kann chaotisch werden, weil alle zum Besten geben wollen, was ihnen spontan im Kopf herumgeht. Oder im Gegenteil, es tritt Schweigen ein, weil niemand so recht weiß, was sie oder er dazu sagen soll. Um eine systematische Diskussion anzuregen, sollte auf die inhaltliche Einführung ein Verfahrensvorschlag folgen, in welcher Weise das Thema diskutiert werden soll. Diese *Vorgabe für den Diskussionsablauf* hat folgende Funktionen:

- Es wird ein einleitender Vorschlag unterbreitet, auf welche Weise das Thema besprochen werden soll.
- Es wird den Beteiligten die Möglichkeit gegeben, ihre Beiträge in den Diskussionsverlauf einzusortieren und gegebenenfalls auch einmal eine Äußerung zurückzustellen.
- Transparenz des Diskussionsverlaufs wird hergestellt; alle Beteiligten können bewusst Einfluss nehmen.

Beispiel für eine Vorgabe für den Diskussionsverlauf:

„Ich habe viele Einzelheiten angesprochen, die nicht alle gleichzeitig diskutiert werden können. Ich schlage deshalb vor, dass wir dieses Thema wie folgt aufteilen: Vera wird zunächst fünf Minuten über das Arbeitszeitgesetz referieren. Sie hat auch einige aktuelle Urteile herausgesucht. Dann sind wir diesbezüglich alle auf demselben Stand. Anschließend möchte ich euch bitten, über die Überstundensituation in den Abteilungen zu berichten. Wir werden diese Detailangaben mit den Daten vergleichen, die wir im Wirtschaftsausschuss erhalten haben. Damit hätten wir eine umfassende Bestandsaufnahme. Alle weiteren Diskussionspunkte, etwa über unsere Forderungen, die sich daraus ableiten lassen, oder über die Meinungen in der Belegschaft, sollen dann den Abschluss bilden. Einverstanden? Gut, ich erteile Vera das Wort.“



Machen Sie sich keinen Stress: Jede lebendige Diskussion enthält unvermeidlich sowohl Phasen von Chaos als auch Elemente von Stagnation. Solche Abweichungen vom gewünschten Ablauf sind unvermeidlich. Auch durch strenge Diskussionsleitung lässt sich dies nicht ganz vermeiden. Die Unausweichlichkeit eines gewissen Chaos liegt in der notwendigen Offenheit von Diskussionen: Ein Nebenthema stellt sich unversehens als wichtig heraus. Es tauchen neue Informationen auf. Selbst bei Abschweifungen lässt sich nicht sofort beurteilen, ob sie für das Thema von Bedeutung sind oder nicht. Die Diskussion um Pro und Kontra kann ausufern.

 **Merke:**

In jeder lebendigen Diskussion gibt es Phasen von Chaos, Verzettelung oder Ratlosigkeit.

In jeder Diskussion kann es geschehen, dass den Beteiligten plötzlich die Übersicht verloren geht. „Worüber reden wir denn jetzt eigentlich?“ Einige lehnen sich zurück und geben damit das Signal, dass sie sich nicht mehr beteiligen wollen. Andere versuchen vielleicht nun mit Überzeugungskraft, die Diskussion in eine bestimmte Richtung zu zwingen. Für solche Situationen hat sich die Methode der Zwischenzusammenfassung sehr bewährt. Die Funktion einer solchen eingeschobenen **Zusammenfassung** des Diskussionsstandes hat folgende Funktionen:

- Besinnung nach dem Motto: *Wo stehen wir im Augenblick?*
- Bewertung: *Was ist jetzt im Augenblick wichtig?* Zusammentragen der wichtigsten Gesichtspunkte und Ausgliedern von Nebenthemen
- Unterbreitung eines neuen Strukturvorschlags: *Wie soll weiter diskutiert werden?*

Manche der angesprochenen Themen und Argumente können für die augenblickliche Diskussion völlig „daneben“ liegen. Wenn sie für die Arbeit des Betriebsrats in anderer Hinsicht wichtig sind, können sie mithilfe der **Zwischenzusammenfassung** in andere Tagesordnungspunkte oder auf andere Termine ausgelagert werden. Das gibt den Diskutanten die Sicherheit, dass ihre Beiträge nicht einfach untergehen, sondern später im richtigen Rahmen wieder aufgenommen werden.

 **Beispiel** für eine Zwischenzusammenfassung:

„Gut. Es sind viele Punkte angesprochen worden, und ich denke, es ist an der Zeit, eine Zusammenfassung vorzunehmen. Die Überstundensituation ist sehr unterschiedlich. In verschiedenen Produktionsabteilungen werden zu viele Überstunden gefahren. Die Produktionsplanung ist systematisch auf Überstunden aufgebaut. Dies lässt sich eindeutig anhand der Zahlen belegen ... Wir können feststellen, dass die Lage den offiziellen Angaben der Geschäftslei-

„...ung widerspricht. Es werden Überstunden am Betriebsrat vorbei angeordnet. Klaus wird uns zur nächsten Sitzung eine genaue Auflistung aller Abteilungen anfertigen. Aber für's Erste ist die Situation eindeutig genug. Wir könnten diskutieren – was zu tun ist. Das ist meines Erachtens aber noch ein wenig zu früh, weil wir erst noch Berichte über die Stimmung bei den Beschäftigten zusammentragen wollten. Wer kann hierzu etwas sagen?“

Auch Schweigen ist eine normale Erscheinung in einer Diskussion. Sollte es zumindest sein. Schließlich müssen die Beteiligten auch einmal nachdenken. Es ist erstaunlich, wie schnell eine entstehende Pause durch irgendeinen Beitrag „gefüllt“ wird. Kaum ein Betriebsratsmitglied hält mehr als 10 Sekunden des Schweigens aus. Leisten Sie sich gelegentlich den Luxus des gemeinsamen Schweigens. Wenn die Diskussion allerdings regelrecht stagniert, machen Sie den Vorschlag, das Problem zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzugreifen.

4.3. Damit jeder weiß, an welchem Punkt der Diskussion wir gerade sind

Es gibt nicht nur eine Zwischen-, sondern natürlich auch eine abschließende Zusammenfassung ganz am Ende des Tagesordnungspunktes. Diese ist besonders vor der Beschlussfassung wichtig, aber auch, wenn das Thema ohne formalen Beschluss zum Ende gebracht werden soll. Meine Empfehlung ist, nicht nur eine gut gegliederte Tagesordnung aufzustellen, sondern auch jeden wichtigen Tagesordnungspunkt in logische Schritte untergliedern. Dafür ein Beispiel in Abbildung 12. Wenn jeder Beteiligte weiß, welche Struktur dieser Tagesordnungspunkt hat, ist es viel leichter am roten Faden zu diskutieren.

Abbildung 12: Gliederung eines komplizierten Tagesordnungspunktes

1. Kurze Einführung in das Thema – Worum geht's? Was ist das Thema / das Problem?

Offizieller Start

Alle (wieder) auf den gleichen Stand bringen

Alle auf das zu behandelnde Thema einstimmen

2. Kurze Handlungseinweisung - Wie sollen wir jetzt diskutieren?

Vorschlag machen, auf welche Weise das Thema diskutiert werden soll (z.B. Referat und anschließende Debatte; Brainstorming mit offenem Ende)

Wenn sinnvoll, eine Zeitvorgabe machen



3. Erste Zielvorgabe - Wofür diskutieren wir das? Was sind unsere Ziele?

Größeren Zusammenhang oder langfristige Ziele mitdenken
Ziele, Vorhaben für die heutige Sitzung ansprechen
evtl. Zielfindung als Ziel (bei Unklarheit über ein Thema oder Problem)

4. Informations- / Meinungs austausch - Was lässt sich dazu sagen und denken?

Beiträge aller Beteiligten als Puzzleteile für das Ganze betrachten
Nicht nur die Ohren, sondern auch die Augen beteiligen
Medien einsetzen

5. Zusammenfassungen - Wo stehen wir gerade?

Sachliches Ordnen der Gesichtspunkte
Prioritäten setzen
Meinungsbild; wertende Einschätzungen

6. Bewerten - Womit und wodurch erreichen wir unsere Ziele optimal?

Einsatz einer Entscheidungs-Matrix
(Pro-Kontra; Vorteile-Nachteile; kurzfristig – langfristig)
Zusammenhänge, Abhängigkeiten, Ursachen und Folgen
(zeitliche, sachliche, organisatorische, personelle, soziale, politische)
Gute Lösung; Lösungsvarianten; Planspiele

7. Interesse und Verantwortlichkeit - Wer macht es? Wann, wie und wo?

Aufgaben und Zuständigkeiten verteilen
Zeitplan für das weitere Vorgehen erstellen
Kontrolle der Aufgabenbewältigung vorbereiten (Controlling, Evaluation)

8. Beschluss - Vom Reden zum Handeln

sachliches Abwägen der wesentlichen Gesichtspunkte - Entscheidung
diplomatisches Geschick bei Beschlussfassung – Gemeinsamkeit

4.4. Weitere Diskussions-Werkzeuge – nicht nur für Vorsitzende

Alle können jederzeit einen Beitrag zur Verbesserung einer entgleisenden Diskussion liefern. Da muss man nicht auf die offizielle Diskussionsleitung warten. Alle Beteiligten können ihre Mitverantwortung wahrnehmen. Sie können beispielsweise selbst eine Zwischenzusammenfassung tätigen, wenn Sie den Verlauf der Diskussion unbefriedigend finden.

Hier noch ein paar weitere Ideen, die Ihnen von Nutzen sein können:

- Das *Anfertigen von Notizen* während der Diskussion ist ein simples, aber sehr effektives Hilfsmittel. Ist Ihnen das nicht auch schon passiert?: Als Sie zahlreiche Redner später endlich dran waren, hatten Sie vergessen, was Sie sagen wollten? Dahinter steckt ein generelles Problem. Kaum jemand ist in der Lage, aufmerksam zuzuhören und gleichzeitig seine eigene Antwort sorgfältig zu durchdenken. Als Teilnehmerin oder Teilnehmer einer Diskussion müssen Sie ständig die Aufmerksamkeit zwischen außen und innen pendeln lassen. Dadurch sind Lücken kaum zu vermeiden. Bringen Sie Ideen, Argumente oder Fragen, die während des Zuhörens hochkommen, stichwortartig zu Papier. Haben Sie es aufgeschrieben, kann es nicht verloren gehen.
- Beim *aktiven Zuhören* geht es darum, den Standpunkt der anderen wirklich kennen zu lernen und aufzunehmen. Man muss sich nicht aufs Kopfnicken beschränken, sondern darf nachfragen und um genauere Details bitten. Abschließend fassen Sie die Position Ihres Gegenübers mit eigenen Worten zusammen und fragen, ob diese Zusammenfassung die Position der anderen Seite richtig wiedergibt. Ist dies nicht der Fall, lassen Sie sich die unklaren Aspekte noch einmal darlegen. Beim Gegenüber erreichen Sie, dass es sich verstanden und ernst genommen fühlt. Unterlassen müssen Sie aber eigene Darstellungen, Einwände und Gegenargumente; das kann später kommen.

Beispiel für aktives Zuhören und Feedback

Holger: „Habe ich Dich jetzt richtig verstanden? Du meinst, die Beschäftigten in der Montage sind durch die Bank dagegen, dass an der Überstundensituation etwas geändert wird. Viele haben Häuser gebaut und fürchten, sie würden ohne das zusätzliche Einkommen in die Privatinsolvenz getrieben. Außerdem meinst Du, dass wir als Betriebsrat unsere Wiederwahl gefährden, wenn wir da jetzt die Pferdescheu machen.“

Bernd: „Das Erste hast du richtig verstanden. Das Zweite nicht. Es sind die Kollegen, die mir quasi gedroht haben, dass unsere Wiederwahl gefährdet sein könnte, wenn wir nicht die Finger



Erst Ideen entwickeln, später abwägen von Pro und Kontra

davon lassen. Ich selbst denke schon, dass wir da sofort etwas tun müssen, auch wenn es nicht allen in den Kram passt.“

- Der Begriff *Brainstorming* bezeichnet eine Diskussionsform, in der Einwände, Gegenargumente und Bedenken zunächst einmal gänzlich untersagt sind. Alle Beteiligten sind stattdessen aufgefordert, hemmungslos und spontan alle Ideen, Gedanken und Vorstellungen zu einem Thema vorzutragen, die ihnen einfallen. Sowohl ernsthafte als auch auf den ersten Blick „verrückte“ oder unrealistische Beiträge sind willkommen. Zum Abschluss der Brainstorming-Phase wird den Beteiligten für ihre kreative Mitwirkung gedankt. Diese Methode wurde entwickelt, weil Gruppen die Tendenz haben, ungewöhnliche und neue Ideen schnell einem Trommelfeuer aus Kritik und Ablehnung auszusetzen. Auch bleibt die Energie dann an den ersten Beitrag gebunden und neue Ideen kommen gar nicht mehr auf. Viele halten auch kreative Ideen zurück, weil sie auf wenig Gegenliebe stoßen. Nach der Kreativphase mit möglicherweise überraschenden Ideen kann endlich das vertraute Für und Wider diskutiert werden.

Wenn viele Probleme zugleich drängen, kommt das Betriebsratsgremium um eine Verlängerung seiner Sitzung nicht herum. So etwas muss natürlich die Ausnahme bleiben. In manchen Gremien rührt die Sitzungshektik allerdings daher, dass die Betriebsratssitzungen nicht wöchentlich, sondern wesentlich seltener stattfinden. Bei solch knapper Zeitvorgabe ist Hektik vorprogrammiert. Der Betriebsrat sollte eine Auflistung aller erforderlichen Tätigkeiten zusammenstellen und daraus eine *realistische Zeitplanung* ableiten.

5. Probleme sichtbar werden lassen

Das Wort Visualisieren bedeutet „sichtbar machen“. Hierbei wird Gesprochenes und Gedachtes in Form von Stichworten oder kurzen Sätzen auf kleine farbige Karten übertragen. Diese Karten sind das Ausgangsmaterial für eine optisch sichtbare Aufbereitung und Verarbeitung der aufgezeichneten Gedanken an einer Wandtafel oder auf dem Fußboden. In Zeiten der Digitalfotografie lässt sich das gemeinsame Arbeitsergebnis schnell allen zur Verfügung stellen.

5.1 Der Vorteil, wenn alle alles zugleich im Blick haben

Diskussionen, auch wenn sie gut geleitet sind, haben einige grundsätzliche Nachteile. Sobald mehrere zugleich reden, gehen einige Informationen unter, die doch eigentlich ausgetauscht werden sollten. Während des Zuhörens ist die Möglichkeit eingeschränkt, eigene Gedanken fassen zu können. Viele Wortbeiträge enthalten diversen Füllstoff, der inhaltlich nichts beiträgt. In einer Diskussion kann alles

nur zeitlich nacheinander abgehandelt werden. Argumente, die inhaltlich zusammengehören, können beispielsweise in einem zeitlichen Abstand von 30 Minuten vorgetragen worden sein. Erfolgte zwischen durch keine Zusammenfassung, gehen regelmäßig Argumente verloren, nicht selten aber auch der Zusammenhang.

Diese Probleme lassen sich durch eine Visualisierung mit Leichtigkeit lösen. Die Protokollführerin oder jeder selbst fasst seinen Wortbeitrag auf DIN A5 Blatt in einigen Stichworten zusammen. Eddingstifte und große Schrift sind erforderlich, damit die Aufzeichnungen von jedem Sitzplatz im Betriebsratsbüro gelesen werden können. Die Zettel werden während der Diskussion an eine *Pinnwand* geheftet. Auf diese Weise geht kein Argument, keine Frage und kein Gegenargument verloren. Langatmige Wortbeiträge und Wiederholungen erübrigen sich und lassen sich schnell einfangen. Ein kurzer Hinweis auf die Pinnwand genügt, um zu zeigen, dass der betreffende Punkt schon berücksichtigt ist. Wird die *Visualisierung* konsequent angewendet, können alle Diskussionsteilnehmer den gesamten Diskussionsverlauf stets im Blick behalten. Weil alle wichtigen Diskussionspunkte in gleicher Weise präsent sind, kann jedes Betriebsratsmitglied jederzeit auf zeitlich zurückliegende Beiträge eingehen. In einer ausschließlich mündlichen Diskussion könnte das den Ablauf durcheinanderbringen. Bei Zuhilfenahme von Visualisierung ist das kein Problem. An der Pinnwand kann man nun verwandte Gedanken einander zuordnen oder etwa eine Ursache-/Wirkungs-Beziehung darstellen. Das ist möglich, auch wenn die Wortbeiträge zeitlich weit auseinander lagen und von unterschiedlichen Personen stammten.

5.2 Die Freude, wenn sich die Beiträge aller Beteiligten im Ergebnis wieder finden

In der mündlichen Diskussion gehen immer wieder Wortbeiträge unter. Manches Argument findet erst dann Gehör, wenn es von einem besonders anerkannten Mitglied der Gruppe ausgesprochen wurde. Manche melden sich aus Schüchternheit nicht gerne zu Wort. Viele ziehen ihren Wortbeitrag zurück, weil eigentlich schon alles gesagt war, als sie schließlich an die Reihe kamen. Was hätten uns die Zurückhaltenden zu sagen?

Mit einer *Kartenumfrage* können Sie dafür sorgen, dass die Ideen und Gedanken aller Teilnehmenden einer Diskussionsrunde zum Tragen kommen. Es gibt zwar etliche, die nicht so gerne öffentliche Rede halten, aber die eigenen Gedanken zu Papier zu bringen, trauen sich alle. Bei einer Kartenumfrage werden an alle Teilnehmenden farbige Karten oder Zettel ausgeteilt. Eine oder mehrere Fragen werden gestellt, beispielsweise: „Stell Dir vor, der Betriebsrat lehnt nächste Woche alle Überstundenanträge ab. Welche Reaktionen der Beschäftigten erwartest Du? Welche Reaktionen der Geschäftsleitung sind zu erwarten?“ Alle Beteiligten machen sich Gedanken und schreiben entsprechende

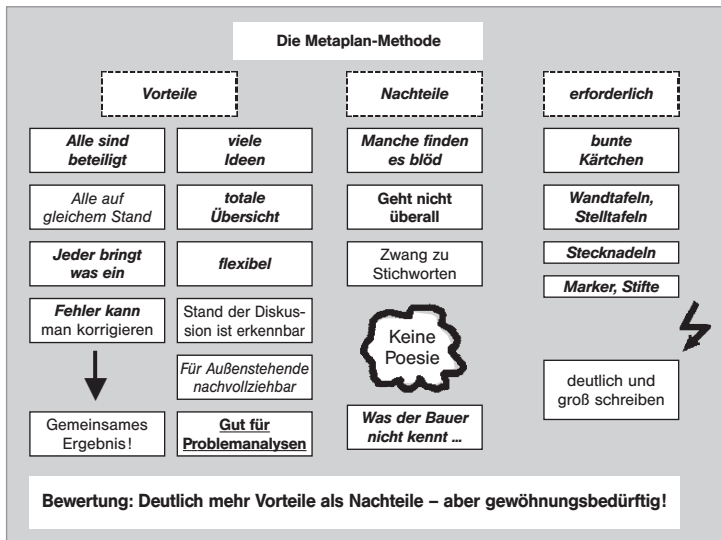


Stichworte auf die Karten. Verschiedene Fragen können unterschiedlich gefärbten Blättern zugeordnet sein. Jede Antwort leistet auf diese Weise einen Beitrag zum Gesamtergebnis. Alle haben Anteil.

5.3 Visualisierung: Strategische Sandkastenspiele an der Wandtafel

Aus dem Haufen beschriebener Karten lässt sich in wenigen Schritten Ordnung und System in das Thema bringen: Alle Teilnehmerinnen setzen sich im Halbkreis vor eine Pinnwand. Die Karten werden einzeln vorgelesen und danach an die Wandtafel geheftet. Karten mit gleichen oder ähnlichen Inhalten werden zueinander gruppiert. Sind alle Karten angeheftet, werden die entstandenen Kartengruppen noch einmal systematisch überarbeitet. Es gilt Überschriften für die Gruppen zu finden – damit beginnt die gedankliche Bearbeitung des Problems. Erste Zusammenhänge und Gegensätze können entdeckt werden. Durch optisch ansprechende Zusammenstellung gelingt es häufig, weitere Zusammenhänge zu entdecken und darzustellen. Das Beispiel einer solchen Bearbeitung ist in der Abb. 13 dargestellt, wobei ich einmal unterstellt habe, dass ein Betriebsrat das Thema: „Sollen wir in unserer Arbeit Wandtafeln einsetzen?“ bearbeitet hat.

Abbildung 13: Sichtbares Abwägen von Pro und Kontra



Strategische Sandkastenspiele lassen sich durchführen, weil die Karten (eine Karte = ein Gedanke!) beliebig verschoben, kombiniert oder verdoppelt werden können. Die Wichtigkeit einzelner Gesichtspunkte kann entweder durch eine besondere Anordnung der entsprechenden Karte oder durch grafische Mittel (Blitze, Ausrufezeichen) herausge-

stellt werden. Ein inhaltlicher Zusammenhang lässt sich durch Pfeile, Gegensätze beispielsweise durch gegenläufige Pfeile, darstellen. Neue Gedanken, die während der Bearbeitung der Karten auftauchen, können auf zusätzliche Karten geschrieben und schnell in die Diskussion eingebracht werden. Die Bearbeitung des Problems geschieht demokratisch vor den Augen und mit Hilfe aller Beteiligten. Die Denkfähigkeit aller Beteiligten wird optimal für die Problemlösung aktiviert und zugleich eine hohe Akzeptanz für die anschließende Beschlussfassung und Umsetzung der Ergebnisse erreicht.

Der wichtigste Vorteil ist, dass der jeweils erreichte Diskussionsstand allen Beteiligten zeitgleich und unmissverständlich vor Augen ist. Außerdem können die Wandtafeln leicht als Vorlage für das Protokoll dienen, im einfachsten Fall werden sie einfach digital fotografiert und stehen den Mitgliedern als Datei oder ausgedrucktes Exemplar zur Verfügung.



X. Die Hand am Puls der Belegschaft

Erforderliches
Wissen

Die Aufgabe eines Betriebsrats ist die effektive Interessenvertretung der Belegschaft. Dazu muss man mehr tun, als vierteljährlich auf der Betriebsversammlung einen auf Erfolg getrimmten Tätigkeitsbericht vorzutragen. Der Betriebsrat muss wissen, was objektiv im Interesse der Beschäftigten ist, aber auch was diese subjektiv als wichtig empfinden und was sie wollen. Stimmungen in der Belegschaft spielen eine große Rolle. Der Erfolg des Gremiums ist daran gekoppelt, dass diese Einschätzungen auf aktuellem Stand sind.

1. Beziehungspflege ist mehr als Imagepflege

Betriebsratsarbeit lebt nicht von Wahlversprechen. Der Betriebsrat sowie seine Mitglieder werden real daran gemessen, welche Rechte und Interessen der Beschäftigten sie absichern und verteidigen. Die Macht von Geschäftsleitung und Betriebsrat ist rechtlich und faktisch ungleich verteilt. Der Betriebsrat wird immer wieder deutlich an seine legalen Grenzen stoßen. Darüber hinaus kann er Fehler begehen und damit hinter seinen Möglichkeiten zurückbleiben. Nur gelegentlich kann er Erfolge erzielen, die über den eng gesteckten rechtlichen Rahmen hinausgehen. Um in der Belegschaft keine falschen Erwartungen zu wecken, sollten die Betriebsratsmitglieder bei den Beschäftigten ein realistisches Bild ihrer Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftsleitung vermitteln. Der Betriebsrat sollte offen über sein Vorgehen, seine Erfolge sowie über seine Misserfolge berichten. Solche *Transparenz* führt dazu, dass die Betriebsratsmitglieder von den Beschäftigten eher nach menschlichen Maßstäben und nicht an Idealvorstellungen gemessen werden. Soweit der Betriebsrat überzeugend vermitteln kann, dass er das Mögliche getan hat, werden ihm Sympathien und Unterstützung nicht entzogen werden. Andererseits stehen Erfolge des Gremiums in besserem Licht da, weil sie von den Beschäftigten nicht als selbstverständlich angesehen werden können.

Offene Infor-
mationspolitik

1.1 Wir sind für euch da – seid ihr auch für uns da?

Nur gemein-
sam sind wir
stark

Der Betriebsrat ist auf die Wertschätzung und tatkräftige Unterstützung durch seine Wähler angewiesen. Er kann seinen Einfluss nur geltend machen, wenn er nicht stellvertretend handelt, sondern im *Zusammenspiel mit den Beschäftigten*. Die Macht der öffentlichen Meinung im Betrieb, die sich letzten Endes auch in Arbeitsleistung, Informationsfluss und Produktivität (oder in deren Gegenteil, der „inneren Kündigung“) ausdrückt, ist größer als die Macht der wenigen Betriebsratsmitglieder.



Der Betriebsrat sollte in der Belegschaft das Bewusstsein wach halten, dass eine effektive Interessenvertretung nur gelingt, wenn er durch die Beschäftigten unterstützt und informiert wird. Der Betriebsrat muss im Bewusstsein der Belegschaft präsent bleiben und zugleich deutlich machen, dass **Solidarität keine Einbahnstraße** ist. Dieser Hinweis ist insbesondere gegenüber solchen Beschäftigten wichtig, die den Betriebsrat gering schätzen und ablehnen, aber im persönlichen Notfall dann unverzügliche Rettung durch denselben einfordern würden.

1.2 Die Beschäftigten als Mitwirkende des Betriebsrats gewinnen

Nicht nur für den Wirtschaftsausschuss besteht die Möglichkeit, sachkompetente Belegschaftsmitglieder in die Arbeit des Betriebsrats einzubeziehen (§ 107 BetrVG). Mit dem neu geschaffenen § 28a BetrVG hat der Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern das Recht, Arbeitsgruppen unter Beteiligung von Beschäftigten zu bilden, um betriebliche Probleme zu bearbeiten. Darüber hinaus kann er laut § 80 Abs. 2 BetrVG auf „sachkundige Arbeitnehmer“ zurückgreifen, um sich innerbetrieblich zu informieren. Dabei mag es Anlaufschwierigkeiten geben. Der Betriebsrat sollte sich diese rechtliche Möglichkeit der Unterstützung durch kompetente und engagierte Betriebsangehörige nicht entgehen lassen. So lassen sich Aufgaben auf mehr Schultern verteilen und die Akzeptanz des Gremiums steigt. Vorteil für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfte sein, dass deren fachliche Kompetenz einmal in anderem Zusammenhang abgerufen wird und dass diese Beratung der Betriebsrats Teil der Arbeitszeit ist.

1.3 Umgang mit Nörgelei

Das Verhältnis von Betriebsrat und Beschäftigten ist nicht durchweg spannungsfrei und harmonisch. Fast jeder Betriebsrat erlebt gelegentlich Unzufriedenheit, Nörgelei oder offene Angriffe aus der Belegschaft. Andere Beschäftigte legen Passivität und Desinteresse an den Tag, was Betriebsratsmitglieder ebenfalls frustriert. Sehen Sie es einmal positiv: Offene Kritik und Meckern zeigen immerhin Interesse am Betriebsrat, wenn auch noch mit dem falschen Vorzeichen. Je genauer Sie hören, desto mehr erfahren Sie über die Besorgnisse und Wünsche der Beschäftigten. Indem der Betriebsrat den Spieß umdreht, kann er einen nützlichen Dialog eröffnen. Fordern Sie die Beschäftigten offensiv auf, sich kritisch zur bisherigen Arbeit des Betriebsrats zu äußern, aber zugleich auch konstruktive Vorschläge zu machen.

1.4 Das persönliche Gespräch

Das persönliche Gespräch mit einzelnen Beschäftigten ist ein **sehr wichtiges Medium**. Hier können Sie Informationen aus erster Hand erhalten und im Gegenzug ihren Gesprächspartnern mit Rat, Tat und Informationen zur Seite stehen. Nutzen Sie jede Gelegenheit dazu, sei es unter vier Augen oder in kleinen Gruppen. Im Betriebsratsbüro, in

Beschäftigte
aktiv
einbeziehen

Positive Seite

Beziehungen
pflegen



der Kantine, im Pausenraum oder am Arbeitsplatz. In jedem Gespräch können Sie auch Antworten auf die elementare Frage nach dem Sinn Ihres Engagements im Betriebsrat finden. Persönliche Gespräche haben eine weit reichende Wirkung. Selbst wenn der Inhalt vertraulich war, spricht sich im Betrieb herum, dass man mit Betriebsratsmitgliedern gute Gespräche führen kann. Das wirkt sich wiederum motivierend auf die Betriebsratstätigkeit aus.

1.5 Erfreuliche Beschwerden

Jede Beschwerde an den Betriebsrat (entsprechend § 85 BetrVG) bietet eine gute Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit den Beschwerdeführern betriebliche Verbesserungen anzustreben. Der Gesetzgeber hat außerdem in § 86a BetrVG eine neue Regelung geschaffen, die jedem Arbeitnehmer das Recht gibt, dem Betriebsrat Themen zur Beratung vorzuschlagen. Der Betriebsrat ist sogar gezwungen, ein solches Thema innerhalb von zwei Monaten auf seine Tagesordnung zu nehmen, wenn 5% der Arbeitnehmer dies von ihm verlangen. Wenn der Betriebsrat tatsächlich die Hand am Puls der Belegschaft hat, weiß er jedoch selbst, wo die Beschäftigten der Schuh drückt. Effektive Betriebsratsarbeit bedeutet, die Beschwerden und Probleme der Beschäftigten zeitnah zu erfassen, diese mit den Beschäftigten zu diskutieren und danach systematisch und entschlossen auf Lösungen hin zu arbeiten.

2. Wenn unliebsame Entscheidungen anstehen

Unpopuläre Entscheidungen und Verschlechterungen lassen sich nicht generell vermeiden. Hier ist Fingerspitzengefühl angebracht. Es besteht für den Betriebsrat hierbei ein *prinzipielles Dilemma*: Viele Beschäftigten interessieren sich vorzugsweise für ihre ganz persönlichen Interessen. Sie sehen nicht über den Tellerrand ihres Arbeitsplatzes oder der Abteilung hinaus. Später messen Sie den Betriebsrat daran, was dieser für sie persönlich getan hat. Der Betriebsrat ist dagegen verpflichtet, die unterschiedlichen Interessen gegeneinander abzuwägen und Lösungen anzustreben, die möglichst vielen Beschäftigten gerecht werden. Damit kein böses Blut fließt und dem Betriebsrat ungerechtfertigte Vorwürfe gemacht werden, muss das Gremium sehr viel Aufklärung betreiben und Informationen verbreiten. Besonders heikel ist für den Betriebsrat die Situation bei bevorstehendem Personalabbau. Hier muss das Gremium sehr aufpassen, dass es als Überbringer der schlechten Nachrichten nicht ungerechterweise für die Entstehung der Missstände verantwortlich gemacht wird.

Tip: Der Betriebsrat darf sich niemals als Überbringer schlechter Nachrichten benutzen lassen.

Fingerspitzengefühl ist erforderlich

Für solche Situationen gibt es keine Patentrezepte. Sie sollten zusehen, dass Sie ihre Betriebsratsarbeit vor Ihrem eigenen Gewissen vertreten können und vermeiden, sich von den möglicherweise täglich wechselnden Stimmungen leiten zu lassen. Da es unmöglich ist, es allen recht zu machen, sollte der Betriebsrat seine Kräfte auf eine *gründliche Öffentlichkeitsarbeit* konzentrieren. Je offener der Betriebsrat über den Verlauf von Verhandlungen berichtet, desto geringer ist die Gefahr, dass es bei den Beschäftigten ein böses Erwachen gibt. Für Warnungen, Vorschläge und Besorgnisse der Beschäftigten muss während der Verhandlungen trotzdem immer ein offenes Ohr vorhanden sein. Wenn der Betriebsrat unliebsame Entwicklungen vor der Belegschaft vertreten muss, empfiehlt sich Folgendes:

- Klagen und Vorwürfe der Betroffenen geduldig anhören und Verständnis für deren Emotionen haben.
- Kritische Äußerungen der Beschäftigten akzeptieren, auch wenn sie überzogen und ungerecht sind. Das Vorgehen des Betriebsrats kurz und sachlich darstellen. Verbindendes ist in den Vordergrund zu stellen. Zukünftige Handlungsmöglichkeiten oder Hilfen ansprechen.
- Ursachen und Verantwortliche, die zur jetzigen Situation geführt haben, klar benennen.
- Rechtfertigungen des Betriebsrats vermeiden, denn es gilt: „Wer sich verteidigt, klagt sich an. Gegenvorwürfe oder pauschale Schuldzuweisungen an Dritte unbedingt unterlassen.“
- Konstruktive Vorschläge der Beschäftigten erbitten und diese sammeln.

Beispiel für den Umgang mit Kritik am Betriebsrat:

Die Betriebsratsvorsitzende der AllesPalleti GmbH spricht auf der Betriebsversammlung einige abschließende Worte. Eine halbe Stunde musste sie wütenden Attacken und Vorwürfen wegen der missglückten Verhandlung standhalten: „Liebe Kollegen, ich danke für eure Offenheit. Für einige brechen nun wirklich schlechte Zeiten herein. Ich bedaure sehr, dass wir für euch bisher nicht mehr erreichen konnten. Ich kann nur sagen, wir haben uns so gut geschlagen wie wir konnten. Ich hoffe, dass ihr das trotz eurer Enttäuschung sehen könnt. Aus der heutigen Aussprache wird der Betriebsrat einige Anregungen mitnehmen und darüber nachdenken. Euch möchte ich sagen, dass der Betriebsrat ohne praktische Unterstützung aus der Belegschaft noch weniger erreichen wird. Das zeigt der jetzige Stand der Verhandlungen. Ich schlage vor, dass sich der Betriebsrat morgen mit den Vertrauensleuten trifft, um gemeinsam die nächsten Schritte zu beraten. Ihr werdet sofort über die Ergebnisse der Beratung benachrichtigt. Damit möchte ich die Sitzung schließen.“

Tipps für das
Vorgehen des
Betriebsrats



3. Tue Gutes und rede darüber

Eine gute Öffentlichkeitsarbeit beeinflusst das Ansehen und die innerbetriebliche Macht des Gremiums in starkem Maße. Ein großer Teil der intensivsten Betriebsratsaktivitäten (z.B. langwierige Verhandlungen) bleiben für den normalen Beschäftigten ja weitgehend unsichtbar und sind für ihn deswegen nicht nachzuvollziehen. Deswegen besteht für den Betriebsrat permanent die Gefahr, sich bei den Beschäftigten weit unter Wert zu verkaufen. Leicht kann so das Klischee entstehen, dass das Gremium nur Kaffee trinkend und ergebnislos in seinem Büro herumsitzt. Negativ verstärkt wird ein solches Image durch die unleidigen Stimmen derjenigen, die ihn sowieso als Sündenbock für alle Missstände dieser Welt und des Betriebes anprangern wollen. Es ist ja nicht so, dass das Gremium ansonsten nichts zu tun hätte, aber der Betriebsrat kommt definitiv um eine offensive Öffentlichkeitsarbeit nicht herum. Effektive Betriebsratsarbeit - und keiner hat was gemerkt? Das wäre ein Widerspruch in sich.

Soweit es in seinen Kräften steht, sollte der Betriebsrat alle Kanäle der innerbetrieblichen Kommunikation nutzen. Das schwarze Brett hat weitgehend ausgedient, aber manchmal ist ein gut gemachtes Plakat mehr wert als alles andere. Heute gehört eine gut gestaltete, aktuelle Intranetseite des Betriebsrats für viele Gremien zum festen Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit. Voraussetzung dafür ist, dass zumindest ein Betriebsratsmitglied Spaß an der Pflege der Seite hat und sie regelmäßig aktualisiert. Dabei wird manchmal vergessen, dass bestimmte Mitarbeiter (z.B. aus der Produktion) gar keinen Zugang haben oder das Medium nicht nutzen. Es reicht also nicht, sich selbstverliebt am schön gestalteten Layout zu erfreuen, man muss auch nachschauen und sicherstellen, dass von den Beschäftigten auch fleißig auf die Seite zugegriffen wird. Dazu, wie das gelingen könnte, muss sich das Gremium öfter intensiv Gedanken machen.

Ein äußerst wichtiger Kanal der Kommunikation des Betriebsrats mit den Beschäftigten ist die vierteljährliche Betriebsversammlung. Gerade diese regelmäßige und gesetzlich abgesicherte Veranstaltung bietet so viel (teilweise ungenutztes) Potential. Anstatt sich etwa wochenlang damit zu quälen, einen möglichst detaillierten Rechenschaftsbericht mit statistischen Auflistungen von personellen Einzelmaßnahmen und anderen Sitzungsaktivitäten des Betriebsrats aus dem vergangenen Berichtszeitraum vorzubereiten, sollte der Schwerpunkt auf das wirklich Wichtige gelegt werden: Sich Austauschen mit der Belegschaft! In der Vorbereitung gilt es, zu überlegen, welche Themen für die Belegschaft von Interesse sein könnten oder welche Themen vor Publikum zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung diskutiert werden könnten, usw. Man sollte jede Betriebsversammlung mit der Frage vorbereiten, was alles getan werden muss, damit die Beschäftigten diese zukünft-

X. Die Hand am Puls der Belegschaft

tige Betriebsversammlung mit dem Eindruck verlassen werden: „Das war spannend, das war informativ. Gut, dass ich da gewesen bin.“

Die Scheu vieler Beschäftigter, auf einer Betriebsversammlung ihre Meinung zu sagen, lässt sich durch geeignete Mittel überwinden, etwa durch die Methode „World Cafe“ oder eine Belegschaftsbefragung (vgl. Fricke/Wolter/Grimberg 2010 in den Literaturempfehlungen).



XI. Die Logik des Mislingens

Aus Fehlern
lernen wollen

Der Erfolg wird gern adoptiert, während der Misserfolg ein Waisenkind bleibt. Aber gerade Waisenkinder brauchen viel Zuwendung, damit sie erfolgreich ins Leben starten können. Wenn wir die Logik des Mislingens verstehen, können wir **das Gelingen** unserer zukünftigen Vorhaben gezielt fördern. Viele Misserfolge haben ihre Ursache darin, dass die handelnden Personen aus ihren vorangegangenen Fehlern nicht genug gelernt haben. Wem beispielsweise das Vertuschen der eigenen Blamage am wichtigsten ist, mag auch selber nicht so genau hinschauen, was falsch gelaufen ist. Dann war der Misserfolg – mal wieder – bloß ein „Zufall“. Die folgenden Ausführungen stützen sich auf Untersuchungen von Klaus Dörner zum strategischen Denken in komplexen Situationen (s. Literaturempfehlungen). Verschaffen Sie sich einen Eindruck. Welche Grundeinstellungen sind zur Bewältigung von Problemen besonders vorteilhaft oder schädlich?

1. Was gute von schlechten Problemlösern unterscheidet

Flankierende
Maßnahmen

Gute Problemlöser konzentrieren ihr Vorgehen auf ein bis zwei zentrale Maßnahmen, entwickeln aber zugleich flankierende Aktivitäten. Diese sollen dann zum Beispiel unerwünschte Nebenwirkungen gering halten. Dass es einen Misserfolg geben könnte, wird für möglich gehalten. Deswegen werden auch Notfallpläne entwickelt, falls die Hauptmaßnahme scheitern sollte. Es gibt den berühmten Plan B.

Keine isolierte
1-Punkt-
Strategie

Schlechte Problemlöser führen dagegen häufig eine isolierte 1-Punkt-Strategie durch. Sie setzen sozusagen alles auf eine Karte. Maßnahmen für den Notfall werden nicht in Erwägung gezogen, weil sie vom sicheren Erfolg der eigenen Strategie überzeugt sind. Oder deswegen, weil sie zu träge waren, mehrere Lösungsideen zu entwickeln. Vom Eintritt eines Misserfolgs sind sie regelmäßig überrascht. Sie reagieren dann verständnislos oder zynisch. Gelegentlich werden auch viele Probleme gleichzeitig angepackt, jedoch ohne die inneren Zusammenhänge zu berücksichtigen.

Ständiges
Nachsteuern

Gute Problemlöser stellen viele Fragen. Sie möchten Gründe und Zusammenhänge herausfinden. Sie wollen die Bedingungen und möglichen Widerstände des Eingreifens erkennen. Sie gehen davon aus, dass jeder Eingriff verschiedene Wirkungen und Nebenwirkungen haben kann und dass demzufolge nachgesteuert werden muss. Sie führen wenige Eingriffe durch, um ein Problem zu lösen, und warten geduldig ab, wie der jeweilige Eingriff in das Geschehen wirkt.



Schlechte Problemlöser hingegen haben schnell feste Vorstellungen davon, wie ein Problem zu lösen ist. Sie äußern eher Feststellungen als Fragen. Fragen zu stellen, kommt ihnen eher wie ein Eingeständnis von Inkompetenz vor. Sie genießen es vielmehr, Recht zu haben. Sie führen viele Aktionen durch. Sie wollen ungern umlernen. Unerwartete Schwierigkeiten schreiben sie der Einwirkung anderer Beteiligter, der Boshaftigkeit oder Dummheit von Kontrahenten oder widrigen Umständen zu. Ihre Vorstellung von Entscheidungen ist mit dem Abschießen einer Kanonenkugel zu vergleichen. Einmal richtig ausgerichtet, wird erwartet, dass die Kugel das Ziel erreicht. Eine weitere Kontrolle des Eingriffs und Nachsteuern erscheinen unnötig. Dass ein Ziel beweglich sein könnte und eventuell auszuweichen versucht, ist dieser Vorstellungswelt eher fremd.

Schlechte Problemlöser reagieren sehr empfindlich auf Zeitdruck. Wenn sehr viel Zeit vorhanden ist, versuchen sie möglichst alle ermittelbaren Details aufzunehmen, auch wenn sie für die Lösung bedeutungslos sind. Unter Zeitnot gehen sie paradoxerweise dazu über, gar nichts mehr wissen zu wollen, sondern nur noch zu handeln. Sie zeigen unter Zeitdruck deutliche Tendenzen zu Informationsverweigerung und Aktionismus.

Gute Problemlöser versuchen relativ unabhängig vom Zeitdruck, die wichtigen Informationen herauszufiltern und auszuwerten. Sie lassen sich trotz des Zeitdrucks ausreichend Zeit, um die Wirkung ihres Eingreifens zu beobachten, bevor sie Weiteres unternehmen.

Schlechte Problemlöser begnügen sich oft mit oberflächlichen Erfolgen. Ihnen reicht die Mängelbeseitigung, ohne die tieferen Ursachen von Problemen zu erkennen und zu beheben. Eine spätere Erfolgskontrolle der Ergebnisse kommt ihnen überflüssig vor. Ganz im Gegenteil zu *guten Problemlösern*, die immer wieder prüfen, ob der Erfolg ihrer Maßnahmen auch auf Dauer gesichert ist.

Sowohl gutes als auch schlechtes Problemlösen kann zum Selbstläufer werden. Erfolgreiches Problemlösen bestätigt sich natürlich selbst. Aber wieso bleiben manche Menschen schlechte Problemlöser, wenn doch die Nachteile in Form schlecht gelöster Probleme allzu deutlich sind? Es sind vor allem emotionale Gründe, insbesondere das Selbstwertgefühl spielt hier eine destruktive Rolle. Das (eingebildete) Gefühl zu wissen, was richtig ist und wie Probleme einfach gelöst werden, vermittelt innere Sicherheit. Dadurch kann der Betreffende zügig handeln und muss sich nicht durch Zweifel blockiert fühlen. Es scheint „alles nicht so kompliziert“. Wenn außerdem der langfristige Erfolg einer Maßnahme nicht überprüft wird und Misserfolge als Ergebnis von Zufall oder Pech gedeutet werden, kann sich der Betreffende das Gefühl der eigenen Kompetenz ungetrübt erhalten. Allerdings kann diese Konstruktion – beispielsweise unter Zeitdruck – auch mit lautem

Keine Unbeweglichkeit

Zeitdruck vermeiden

Zeitmanagement

Erfolgskontrolle

Ursachen



Knall zusammenbrechen. Wer dauerhaft beim schlechten Problemlösen stehen bleibt, scheitert schließlich persönlich.

Ein guter Problemlöser muss dagegen lernen, sich ganz bewusst damit auseinanderzusetzen, wenn er einen Fehler gemacht oder einen Misserfolg erlitten hat. Keine Zufälle oder äußere Bösewichte sind verantwortlich zu machen. Was auch immer die Ursachen und Gründe für einen Misserfolg im Einzelnen waren, es liegt allein in der eigenen Verantwortung, daraus die notwendigen Schritte für die Zukunft zu ziehen. Wer sorgfältig und fragend an Probleme herangeht, wird mit immer größerer Selbstverständlichkeit erfolgreiche Verfahren zur Lösung entdecken. **Probleme sind** schließlich nur **Lösungen im Arbeitsanzug**.

2. Über den sinnvollen Umgang mit eigenen Fehlern

Fehler begeht
jeder

Fehler sind unvermeidlich, das weiß jeder. Trotzdem fällt es uns schwer, sie zu akzeptieren. Bei uns selbst und bei anderen. Ist man neu im Gremium, kann man durchaus die Bemerkung hören: „Mach´ du erstmal deine Erfahrungen.“ Ob das ernst gemeint war oder bloß ein Lippenbekenntnis ist, zeigt sich an der tatsächlichen Reaktion auf Fehler oder gelegentliche Misserfolge.

Nur „Starke“
geben Fehler zu

Wenn Ihnen selbst ein Fehler unterläuft, betrachten Sie ihn als Ansporn für zukünftige Verbesserungen. Wer sich lang und breit über eigene Fehler ärgert, gibt dem Fehler nur unnötige Gelegenheit, sich wichtig zu machen. Auch im mitmenschlichen Umgang können Sie nichts Besseres tun, als einen Fehler offen zu besprechen. Das ist leicht gesagt und erfordert doch immer wieder Selbstüberwindung. Wer hier versucht, sich mit faulen Ausreden und Rechtfertigungen aus der Affäre zu ziehen, ist selten überzeugend. Sie sollten nicht darauf hoffen, dass es Ihnen besser als anderen gelingt, die Umwelt zu täuschen. Einen Fehler ungeschminkt zugeben zu können, das *zeigt innere Stärke*.

Problematisch wird es erst, wenn wir denselben Fehler immer wieder machen.

3. Ziehen Sie aus Fehlschlägen wichtige Erkenntnisse für die Arbeit

Es wurde vorgeschlagen, einen Nobelpreis für das beste fehlgeschlagene Experiment des Jahres zu vergeben. Das ist kein Scherz. Dahinter steckte die ernsthafte Überlegung, dass auch negativ verlaufende Experimente (= Erfahrungen) eine sehr wichtige Informationsquelle sind. Schließlich lautet das Ergebnis eines gescheiterten Experiments *„Nein, auf diese Weise geht es nicht“*.

Diese Sichtweise lässt sich auf die betriebliche Situation übertragen. Vergebliche Bemühungen oder gelegentliche Rückschläge in der Betriebsratsarbeit sind auch wichtige Informationen. Sie erfahren beispielsweise etwas über die wirklichen Macht- und Interessenverhältnisse im Betrieb. Sie erproben, welche Wege des Verhandeln steinig, aber gangbar und welche Wege vielleicht unpassierbar sind. Wie sich eine Situation, die zunächst wie ein Fehlschlag aussieht, langfristig in Erkenntnis und Erfolg verwandeln kann, zeigt das folgende Beispiel.

Aus Fehlern
lernen

Beispiel für positive Lehren aus einer negativen Erfahrung:

Betriebsmitglied Vera Müller hörte immer wieder die Klagen der Arbeiterinnen aus der Verpackung. Sie suchte den zuständigen Abteilungsleiter auf, der wider Erwarten sofort bereit war, sich die Probleme vor Ort anzuschauen. Im Angesicht des Vorgesetzten kniffen die Kolleginnen jedoch überraschend: „Nein, wir kommen gut mit unserer Arbeit zurecht, keine Probleme.“ Die Kolleginnen dachten in dieser Situation nur an den eigenen Selbstschutz und wollten beim Abteilungsleiter nicht negativ auffallen. Unbeabsichtigt führte dieses Verhalten zu einer unerhörten Blamage der Betriebsrätin.

Vera Müller ging später noch einmal zu diesen Kolleginnen und ließ sie ihren Frust spüren: „Für euch setzte ich mich nicht noch einmal ein. Schlimmer hättet ihr mich nicht behandeln können. Mich so im Regen stehen zu lassen! Ich stehe bei der Geschäftsleitung jetzt da, als ob ich Probleme herbei reden würde, um mich wichtig zu machen“. Den Kolleginnen tat ihre Feigheit bereits leid. Sie hätten sich vom plötzlichen Erscheinen des Vorgesetzten überrumpelt gefühlt. Mit dem Herunterspielen der Belastung wollten sie vermeiden, vom Vorgesetzten als leistungsschwach eingeschätzt zu werden.

Vera Müller konnte aus dieser Situation einige Lehren ziehen. Zukünftig wird sie sich nicht voller Eifer als „Gallionsfigur“ missbrauchen lassen. Die Kolleginnen machten ihrerseits die Erfahrung, dass sich Verbesserungen der Arbeitsbedingungen nur erreichen lassen, wenn man auch persönlich dazu stehen kann. Außerdem hatten sie hautnah miterleben können, wie zerstörerisch unsolidarisches Verhalten ist.

Auch bei Misserfolgen gilt es, das Gute im Schlechten ausfindig und nutzbringend zu machen. Bedenken Sie: **Umwege erhöhen die Ortskenntnis.**



4. Lernen kann man überall

Die Mitglieder des Betriebsrats müssen nicht ständig das Rad neu erfinden. Der Zugang zu Sachverstand, der dem Gremium und dem Einzelnen zur Verfügung steht, ist seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes erweitert worden. Es gibt

- das Recht auf Besuch von „Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, die Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind“ (nach § 37 Abs. 6 BetrVG). Seit der Neuregelung gibt es eine Besserstellung für teilzeitbeschäftigte Betriebsratsmitglieder. Jeder Schulungstag wird wie ein Normalarbeitstag für Vollzeitkräfte gerechnet;
- den individuellen Anspruch auf die Teilnahme an anerkannten Schulungs- und Bildungsveranstaltungen nach § 37 Abs. 7 BetrVG. Dies sind drei sowie bei erstmals gewählten Betriebsratsmitgliedern sogar vier Wochen Schulungsanspruch je Legislaturperiode;
- erforderliche Literatur und Zeitschriften für die Arbeit des Gremiums. Diese muss der Arbeitgeber entsprechend § 40 BetrVG zur Verfügung stellen, wenn das Gremium einen ordentlichen Beschluss zu Anschaffung gefasst hat;
- den neuen Anspruch auf Zusammenarbeit mit „sachkundigen Arbeitnehmern als Auskunftspersonen“ laut § 80 Abs. 2 BetrVG sowie die „alte“ Möglichkeit der Hinzuziehung von externen Sachverständigen (nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber entsprechend § 80 Abs. 3 BetrVG);
- die Möglichkeit, sich mit Vertretern der eigenen Gewerkschaft kurz zu schließen und an deren Know-how und deren Beziehungsnetzwerk teilzuhaben; diese Regelung ist nicht neu, aber immer wieder nutzbringend.
- Informationsbeschaffung sowie Beratungsmöglichkeiten bei gewerkschaftsnahen Institutionen wie der Hans-Böckler-Stiftung, dem DGB-Bildungswerk, den Kooperationsstellen Hochschule-Gewerkschaft sowie vielen privat organisierten, aber arbeitnehmerorientierten Beratungsstellen und Arbeitsrechtlern.

5. Erst aus Erfahrung wird man klug

Jeder muss die eigenen Erfahrungen machen

Erfahrungen kann man nicht lehren, jeder muss sie selber machen. Informationen sind weniger als Wissen. Wissen ist weniger als Erfahrung. Informationen, Wissen und Erfahrungen können zwar im Gespräch ausgetauscht werden, dennoch können Erfahrungen nicht von einer Person auf die andere übertragen werden. Erfahrung ist praktisches, persönlich erlebtes Wissen. Sie ist Kenntnis von speziellen Möglichkeiten und Grenzen des Handelns unter speziellen Gegebenheiten. Man weiß dann, wie sich eine bestimmte Situation „von

innen“ anfühlt. Deswegen sollten Sie jedem Betriebsratsmitglied und auch sich selber das Recht zugestehen, eigene Erfahrungen machen zu dürfen – und zu müssen. Aus Erfahrung wird man klug, wenn sowohl die positiven als auch die negativen Ergebnisse, also Fehler oder gescheiterte Versuche, die gleiche Aufmerksamkeit bekommen. Wenn etwas gut gelaufen ist, sind wir zufrieden, gehen aber gedanklich oft viel zu schnell zur Tagesordnung über. Besser wäre es, sich noch einmal deutlich vor Augen zu führen, welche Schritte am meisten zum Erfolg beigetragen haben. Damit die positive Erfahrung auch in Zukunft effektiver genutzt werden kann.

Obwohl dieses Kapitel mit dem provokativen Titel „Logik des Misslingens“ überschrieben ist, ging es natürlich darum, Vorschläge für gelingende Betriebsratsarbeit zu machen. Nur für den Fall, dass das bisher nicht aufgefallen ist.



XII. Länger haltbar - Burnout vermeiden

Betriebsratsarbeit, das kann schon ein Stressjob sein. Es sind weniger die kurzzeitigen Belastungen, die einem am meisten zu schaffen machen, sondern es ist das dauerhafte Engagement und die ständige Präsenz im betrieblichen „Wahnsinn“. Ein engagierter Betriebsrat muss aufpassen, dass er sich nicht mit 150 % in einer einzelnen Aktivität verausgibt. Er würde nur wie ein Strohfeuer abbrennen. Wirkungsvolle (effektive) Interessenvertretung muss auf Dauer angelegt sein. Engagierte Betriebsratsmitglieder sollten das Prinzip „Länger haltbar“ durchaus ernst nehmen. Wer länger „hält“, kann mehr für die Kolleginnen und Kollegen herausholen.

1. Was Betriebsräte fertig macht

Folgende Belastungsfaktoren für Betriebsratsmitglieder, die einzeln oder in Kombination auftreten können, sollten nicht unterschätzt werden:

- Es gelingt keine zufriedenstellende Balance bei der Doppelbelastung durch Betriebsratsarbeit und Arbeitsplatz.
- Die erlebte Undankbarkeit, böse Vorwürfe oder ungerechte Vorurteile von Seiten der Mitarbeiter gegenüber den Betriebsräten werden schlecht verdaut.
- Konflikte, Aggressionen, Herablassung usw. mit/von Seiten der Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung werden als bedrohlich erlebt.
- Inkonsequentes Vorgehen, Konflikte oder fehlende Erfolge beim Betriebsrat untergraben das Selbstwertgefühl und das Erfolgserlebnis.
- Körperliche und seelische Verausgabung durch überstarkes Engagement (zu viele Baustellen)
- Verausgabung angesichts besonders problematischer betrieblicher Entwicklungen (Sozialplanverhandlungen, Personalabbau; usw.)

2. Bevor Ihnen alles zuviel wird

Misserfolge können auch das Resultat von Überlastung der Betriebsratsmitglieder sein. Wenn alle gestresst und ausgelaugt sind, bleiben die Ergebnisse des Gremiums hinter den Möglichkeiten zurück. Die gesundheitliche Gefährdung der Mitglieder wächst. Manche brechen gesundheitlich einfach weg, andere ziehen sich schleichend zurück. Es herrscht akute Burnoutgefahr! Sicherlich gibt es dramatische Krisensituationen, in denen Betriebsratsmitglieder bis an die Grenze der

Überlastung
und Überforderung
als Gefahr



Belastbarkeit gehen müssen. Doch das Gremium darf sich nicht in kurzfristigen Gewaltaktionen verschleißen, wenn es effektiv bleiben will. Es ist wichtig, mit den Kräften über mindestens vier Jahre hauszuhalten.

2.1 Aufgaben-vor-sich-Herschieben und Kopflosigkeit

Manche Verschleißprobleme sind hausgemacht. Beispielsweise die Gewohnheit, bestimmte Aufgaben bis zum letzten Augenblick – oder darüber hinaus – vor sich herzuschieben. In den Wochen vorher schien man noch alle Zeit der Welt zu haben, plötzlich ist der gefürchtete Stichtag morgen. Manch einer verliert nun im akuten Stadium den Kopf. Alles wird zu viel.

Wie kommt es, dass dies immer wieder geschieht? Viele verschätzen sich regelmäßig bei der Berechnung der notwendigen Zeit für die Erledigung ihrer Aufgaben. Abhilfe bringt eine systematische Erfassung der jeweils geschätzten Zeit für ein Vorhaben und ein späterer Abgleich mit den tatsächlich benötigten Stunden. Innerhalb von zwei Wochen können Sie Ihren persönlichen Verschätz-Faktor auf diese Weise ziemlich genau ermitteln. Wenn Sie dann zukünftig die Zeit für eine Aufgabe spontan einschätzen, legen Sie jeweils Ihren Faktor von beispielsweise 50 % drauf.

Ein wichtigerer Grund für das Aufschieben dürfte die Angst vor dem Scheitern an der Herausforderung sein. Aufgaben, die sehr unübersichtlich sind und deren Bearbeitung großen Arbeitsaufwand erfordert, kommen einem wie ein unüberwindlicher Berg vor. Sie wissen gar nicht, wo Sie anfangen sollen. Man weiß, es wäre ausgesprochen nützlich, mit der Erledigung frühzeitig anzufangen. Aber stattdessen arbeitet man liegen gebliebene Kleinigkeiten ab, führt unnötige Telefongespräche oder räumt den Schreibtisch auf. Kurz vor Toresschluss muss man sich schließlich doch der aufgeschobenen Aufgabe widmen. Der Zeitdruck ist inzwischen enorm gewachsen, so dass diese Arbeit nur mit allergrößter Mühe erledigt werden kann. Im Grunde des Herzens graust es den Betroffenen davor, die Sache anzupacken. Dieses ungute Gefühl wird durch Erledigung der vielen anderen Dinge beschwichtigt. Sobald eine der vielen Nebensächlichkeiten abgearbeitet ist, stellt sich immerhin ein kleines Erfolgserlebnis ein. Das Aufschieben funktioniert wie eine Sucht – kleine Erfolge bei Belanglosigkeiten kompensieren die Furcht vor der großen Sache.

Was können Sie tun, falls Sie unter „Aufschieberitis“ leiden? Jede Aufgabe, auch wenn sie auf den ersten Blick unübersichtlich erscheint, lässt sich systematisch in kleine und kleinste Teilaufgaben gliedern. Wenden Sie die Salamitaktik an. Sobald Sie sich das Problem etwas näher ansehen, können Sie es auch in *Teilaufgaben* (Portionen) untergliedern. Dann beginnen Sie mit der Bearbeitung einer einzigen Teilaufgabe. Sie erleben, dass die Teilaufgabe übersichtlich und lösbar ist.

Zeitmanagement ist notwendig

Keine Angst vor neuen Aufgaben



Und damit haben Sie begonnen, das unüberwindliche Gesamtproblem in Teilschritten zu lösen. Zumindest haben Sie den ersten Schritt getan.

2.2 Wenn Sie merken, dass Sie rettungslos verzettelt sind

Der Schreibtisch quillt über, der Terminkalender ist voll mit Terminen und Notizen. Bis über beide Ohren sind Sie mit Aufgaben zugedeckt. Manchmal ist es der eigene Ehrgeiz, der einen dahin treibt. Aber auch ohne eigenes Zutun ist in der Betriebsratsarbeit leicht der Punkt erreicht, wo plötzlich alles zu viel wird. Eine Zeitlang versucht man, durch Mehrarbeit oder erhöhte Effizienz gegenzusteuern. Aber schließlich wächst die Sache über den Kopf. Kaum etwas wird noch richtig zu Ende gebracht. Hektik und Unruhe kommen auf. Falsche Lösungen wären:

- Versuche, durch weitere Effizienzsteigerung voranzukommen;
- Probleme nur noch nach offensichtlicher Dringlichkeit abzuarbeiten;
- nur noch das zu bearbeiten, worüber man gut Bescheid weiß;
- alles hinzuwerfen und das Weite zu suchen.

Wenn Sie sich wie der sprichwörtliche Hamster im Laufrad vorkommen, dann ist es höchste Zeit für Zeitmanagement. Sagen Sie laut „Stopp“ und beginnen Sie, Ihre Situation in Ruhe und quasi von außen zu betrachten.

2.3 Entdecken Sie die Langsamkeit

Der erste Schritt zur Besserung ist die Einsicht, dass Sie Ihre augenblickliche Situation durch zusätzliche Anstrengungen derselben Art nicht mehr zu bewältigen ist. Weitere Rationalisierungsmaßnahmen wie schnelleres Denken und Reden oder wie die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Aufgaben werden die erhoffte Entlastung nicht bringen. Schauen Sie genauer hin – es ist an der Zeit, etwas gänzlich und grundlegend anders zu machen als bisher. Sie leiden nicht deswegen an Überlastung, weil Sie zu wenig Zeit haben, sondern weil Sie die verfügbare Zeit nicht effektiv nutzen.

Der nächste Schritt zur Besserung ist schwer: Sie müssen alles stehen und liegen lassen, zumindest für einen ganzen Tag. Treten Sie beiseite und betrachten Sie die Situation, in die Sie geraten sind, wie eine außenstehende Person – mit Abstand. „Gerade jetzt? – Unmöglich!“, werden Sie vielleicht denken. Sämtliche unerledigten Aufträge, Termine, Anforderungen und Verpflichtungen sprechen dagegen. Sie brauchen jedoch dringend die Zeit für eine Neubesinnung und deshalb auch einen gewissen Mut zur Lücke. Gegen die Hektik des Alltags hilft nur die Langsamkeit. Ihre wichtigste Aufgabe ist es jetzt, zum eigenen Rhythmus des Handelns und Denkens zurückzufinden.

Keine Wege der
Problemlösung

Schrittweises
Vorgehen



Beginnen Sie damit, alle Tätigkeiten abzuspicken, die sich gewissermaßen eingeschlichen haben, jedoch bei genauerer Betrachtung den Aufwand nicht wert sind. Entwerfen Sie eine neue Prioritätenliste. Streichen Sie solche Aufgaben rigoros von Ihrer Liste, bei denen Sie davon ausgehen müssen, dass Sie in absehbarer Zeit sowieso nicht erledigt werden können. Wenn Sie Ihre Prioritätenliste neu ordnen, könnten Ihnen die folgenden Fragen nützlich sein:

- Ist die Lösung der Aufgabe X von existenzieller Wichtigkeit?
- Muss die Aufgabe Y durch den Betriebsrat gelöst werden, oder lässt sich externe Hilfe mobilisieren?
- Muss die Aufgabe Z durch mich persönlich bearbeitet und gelöst werden?
- Wie hoch ist der Preis für die Nichtlösung des Problems XY?
- Welchen Listenplatz bekommt die Aufgabe Y auf meiner Gesamtprioritätenliste?

Wenn es zu der Entscheidung kommt, dass Sie aufgrund der Überlastung bestimmte Probleme fallen lassen müssen, sollten Sie diejenigen informieren, die davon betroffen sind. Wenn Sie im Wort stehen, sollten Sie diese alten Zusagen – wenn auch mit Zeitverzögerung – einhalten. Gerade in Krisensituationen ist es wichtig, die sozialen Beziehungen positiv und verlässlich zu gestalten. Zwei Buchempfehlungen für das Zeitmanagement von Betriebsratsmitgliedern (Gröschel & Esser 2006 sowie Seiwert 2005) finden sich in der Literaturliste.

2.4 Lassen Sie den Stress nicht überhand nehmen

Wer durch Aufgabenüberlastung und Entscheidungsnot in Stress geraten ist, dessen *körperliches Wohlbefinden* wird über kurz oder lang in Mitleidenschaft gezogen. Sie vernachlässigen unter Umständen Ihre Bedürfnisse nach guter Nahrung, Erholung und Schlaf. Ihre körperlichen Ressourcen werden den betrieblichen Erfordernissen untergeordnet. Auch private *soziale Kontakte* und *Freizeitaktivitäten* müssen dann oft zurückstehen. Nicht wenige Betriebsratsmitglieder konsumieren übermäßig Kaffee, Tee, Zigaretten und andere psychoaktive Substanzen. Die Warnung vor langfristigen Gesundheitsschäden beeindruckt meist wenig. Aber bedenken Sie einmal, was die Beschäftigten und die Betriebsratskolleginnen davon hätten, wenn Sie aufgrund von Stressbelastung dauerhaft ausfielen. Wer rechtzeitig einen Gang herunterschaltet, kann sich dafür langfristig wirkungsvoll einsetzen.

Nehmen Sie Stressgefühl, Hetze, Nervosität und Gereiztheit als Warnsignal. Ein rechtzeitiger Besuch beim Arzt könnte nicht schaden. Regelmäßige Entspannungsübungen oder andere Aktivitäten zum Stressabbau sollten dazugehören. Es gibt ein großes Angebot an Kursen und Literatur zum Thema. Es nutzt Ihnen persönlich, aber auch Ihrem sozialen Umfeld und der guten Sache gleichermaßen.

Neue
Prioritätenliste
anfertigen

Achten Sie auf
Ihre Gesundheit



XIII. Gender Mainstreaming

Wie gut Akzeptanz, Zuhören und Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern funktionieren, das hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Effektivität eines Gremiums. Das Thema ist spannend, aber für diese Broschüre zu umfangreich. Nur mit „ein bisschen Gender“ wäre niemandem gedient, zumal es kompetente Autoren und Autorinnen (vgl. Nielbock & Gümbel 2006) zu diesem Thema gibt.

Deswegen beschränke ich mich auf wenige Bemerkungen unter dem Gesichtspunkt der Effektivität des Gremiums. Männer und Frauen sehen, erleben und bewerten die Welt auf spezifische Weise - und das seit ihrer Kindheit. Wichtig ist, diese Unterschiedlichkeit zu respektieren und sie in der Arbeit des Gremiums umfassend und nutzbringend zur Wirkung kommen zu lassen. Frauen im Betriebsrat können u. a. bestimmte Rituale und scheinbare Selbstverständlichkeiten, die sich im Umgang mit einer männlich dominierten Geschäftsleitung einge spielt haben, besser erkennen und hinterfragen. Dadurch kann ein Gremium beispielsweise darüber hinauswachsen, die „Augenhöhe“ mit dem Arbeitgeber nur durch demonstratives männliches Durchsetzungsverhalten unter Beweis stellen zu wollen.

Männer und Frauen bringen unterschiedliche Stärken in die Gremienarbeit ein. Diese sollte bei der internen Arbeitsteilung bewusst berücksichtigt werden. Bestimmte Themen, Abteilungen oder Beschäftigtengruppen können besser bedient werden, wenn eine Frau, bzw. ein Mann verantwortlich zeichnet. Aber Vorsicht vor alten Rollenklischees: Viel zu häufig wird etwa die Protokollführung der einzigen Frau im Gremium zugeschätzt, weil die „ja so eine gute Schrift hat“. Selbstverständlich sollten Männer und Frauen gleichermaßen gefordert sein. als selbstbewusste und kompetente Vertreter/Vertreterin des Betriebsrats in der betrieblichen Öffentlichkeit, ebenso wie in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber aufzutreten. Für einen gewollten Perspektivenwechsel könnte es sinnvoll sein, gezielt eine Frau für die Mitarbeit im Wirtschaftsausschuss sowie einen Mann für den Ausschuss „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ zu gewinnen. Also eine Entscheidung quer zum Üblichen.

Das Gesagte gilt ebenso für andere Unterschiedlichkeiten von Betriebsratsmitgliedern, etwa dem Lebensalter, der sozialen oder ethnischen Herkunft, der Betriebszugehörigkeit, der beruflichen Laufbahn oder der Länge der Mitgliedschaft im Betriebsratsgremium.

Als Autor kämpfe ich selbst jedes Mal aufs Neue damit, Frauen und Männern sprachlich gerecht zu werden. Zeitweise habe ich versucht,

das Problem mit dem groß geschriebenen I auf effiziente Weise zu lösen, was uns aber zu zweigeschlechtlichen Wesen machte. Der/die Autor/Autorin, der/die jedoch versucht, es allen Lesern/Leserinnen in jedem einzelnen Satz recht zu machen, ist wahrlich ein Unglücksrabe/eine Unglücksräbin. Wem macht es Spaß, solche sprachlichen Verrenkungen zu lesen? Wer hält das bis zur letzten Seite durch? Ich wollte mich nicht dem aktuell beliebten Kompromiss anschließen, der da lautet: „Liebe Leserin, sicher haben Sie Verständnis dafür, dass wir wegen der Lesbarkeit die männliche Form wählen. Selbstverständlich sind Frauen immer mitgemeint.“ Meine Lösung beim Schreiben ist derzeit, dass ich abwechselnd Männer oder Frauen als handelnde Personen auftreten lasse. Etwa so wie auf der Bühne oder im realen Leben. Ist Ihnen gar nicht aufgefallen? Umso besser.



XIV. Es gibt nichts Gutes, außer man tut es

Schon mal gehört, diesen Ausspruch von Erich Kästner? Einfache Worte. Viel Inhalt. Wohin kommen wir, wenn wir immer so weitermachen, wie wir es eben schon immer gemacht haben? Wir bleiben stehen. Können wir uns das leisten, wenn wir die Interessen von Beschäftigten auch in Zukunft wirksam vertreten wollen? Ich glaube nicht. Besser ist es, immer wieder nach neuen Ufern und Ideen zu suchen. Es gibt nichts, das man nicht noch besser oder effektiver machen könnte. Es muss ja nicht immer „besser“ werden, gelegentlich sollten wir auch einfach mal schauen, ob wir unsere Angelegenheiten mit mehr Freude oder mit größerer Zufriedenheit bewerkstelligen können als bisher?

Diese Broschüre gibt es jetzt in der 4. Auflage. Jedes Mal habe ich neu darüber nachgedacht, was Betriebsräten helfen könnte, ihre Arbeit besser und wirkungsvoller zu machen. Ich habe viele positive Rückmeldungen bekommen, dass nützliche Tipps und Überlegungen enthalten waren. Das freut mich, aber macht mich nicht satt und zufrieden. Die Broschüre ist nur sinnvoll, wenn Sie als Leserin oder Leser einige der Anregungen aus dieser Broschüre in die Tat umzusetzen. Warten Sie nicht zu lange! Vieles mag sich beim Lesen zunächst anregend und spannend anhören. Aber es verblasst dann doch schnell im Gedächtnis, wenn es nicht zügig in der eigenen Praxis ausprobiert wird. Es gibt eben nichts Gutes, außer wenn es sich in der eigenen Praxis bewährt.

Deshalb mein Vorschlag: Gehen Sie in Gedanken das Gelesene noch einmal durch. Nehmen Sie sich zwei oder drei konkrete Vorschläge vor, die Ihnen besonders erfolgversprechend vorgekommen sind. Schreiben Sie sich diese Vorhaben in Ihren Kalender, sodass Sie regelmäßig damit konfrontiert werden. Bringen Sie die Verbesserungsvorschläge, die von allen gemeinsam umgesetzt werden müssten, als Tagesordnungspunkt für die nächste geeignete Betriebsratssitzung ein. Und vor allem: bleiben Sie persönlich dran. Dann schreiben Sie nämlich ein eigenes Kapitel.

Wenn Sie eigene Erfahrungen und Ideen haben, mit denen es Ihnen gelungen ist, die Arbeit Ihres Gremiums effektiver zu gestalten, wenn Sie etwas von dem hier Geschriebenen kritisch sehen oder wenn Sie darüber hinaus gehende Fragen haben, wenden Sie sich gerne an mich unter: www.esser-seminare.de.

Es ist an der Zeit, gute Erfahrungen intensiv auszutauschen, vor Fehlentwicklungen zu warnen und die erfolgversprechendsten Vorgehens-

weisen bekannt zu machen. Nur Menschen, die kommunizieren, kann geholfen werden.

Für eine wirklich effektive Interessenvertretung wünsche ich Ihnen ein gutes Händchen und viel Erfolg.

