

Unverkäuflicher Auszug aus:

Reitter, Rudolf
Erfolgreiche Teamarbeit im Betriebsrat

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© KellnerVerlag, Bremen.



Die beste Fachliteratur

Seit 1988 beliefert und berät die VersandBuchhandlung des ehemaligen Gewerkschaftssekretärs **Klaus Kellner** zahlreiche Betriebsräte.

Es werden nur eindeutig arbeitnehmerorientierte Bücher empfohlen, zudem Fachliteratur von allen Verlagen geliefert.

Alles finden im
Online-Buchshop:

www.kellnerverlag.de

Direktorder:



St.-Pauli-Deich 3 • 28199 Bremen
Tel. 0421-77866 • Fax 0421-704058
buchkellner@kellnerverlag.de • kellnerverlag.de

2.3 Leiten und moderieren sind nur ein Teil der Führungsarbeit

Der oder die Betriebsratsvorsitzende ist eine Führungskraft. Deshalb geht es in diesem Kapitel um Ihre Kernaufgaben als Führungskraft. Dabei ist es nötig, diese von den Begriffen »leiten« und »moderieren« abzugrenzen. Denn auch wenn alle drei Begriffe in der Praxis oft durcheinander geworfen werden, haben sie doch unterschiedliche Bedeutungen. Leiten und moderieren sind eher als Techniken zu verstehen, die Ihnen dabei helfen, Führungsaufgaben erfolgreich zu erledigen.

Durch gute Führung können Sie die Arbeit im Betriebsrat breiter verteilen, die Mitglieder des Gremiums aktivieren und Wissen über den Wechsel von Personen hinaus erhalten.

Führung hat mit Menschen zu tun. Als Führungskraft unterstützen Sie die anderen Betriebsratsmitglieder bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Denn es liegt in Ihrer Verantwortung, dass diese Dinge gemacht werden. Das bedeutet aber selbstverständlich nicht, dass Sie alles alleine machen müssen oder sollen. Im Gegenteil wird Ihre Arbeit umso erfolgreicher, je besser Sie die anfallenden Aufgaben auf viele verschiedene Schultern verteilen.

Ihre wichtigsten Aufgaben als Führungskraft im Betriebsrat sind:

✓ Funktionierende Organisation und klare Prozesse schaffen

Ein Teil der Organisation wird bereits durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Hier ist beispielsweise die Größe von Betriebsratsgremien festgelegt. Oder ab wann es einen Betriebsausschuss geben muss und welche Aufgaben dieser hat. Betriebsratsvorsitzende haben die Aufgabe, diese gesetzlich festgelegten Vorgaben in ihrem Betrieb umzusetzen. In vielen anderen Dingen aber sind Sie als Betriebsrat frei, die für Ihre Situation passende Organisationsform zu wählen. So können Sie beispielsweise Ausschüsse bilden und deren Größe festlegen. Hierbei können Sie auch Aufgaben zur Erledigung an diese Ausschüsse übertragen. Ihr Job ist es nicht nur, gesetzliche Vorgaben umzusetzen, sondern eigenständig für eine sinnvolle und handlungsfähige Organisation zu sorgen. In der Praxis hat es sich bewährt, die Organisation gemeinsam mit den anderen Betriebsratsmitgliedern im Rahmen einer Klausur zu entwickeln.

Menschen gewinnen – Regeln und Rituale

Als Führungskraft tragen Sie auch Verantwortung für die einzelnen Arbeitsprozesse im Betriebsrat. In diesem Buch finden Sie viele Beispiele für standardisierte Prozesse wie etwa den Infoblitz oder den Bericht aus dem Seminar. Klare und abgestimmte Prozesse ermöglichen es Ihnen, sich auf die wesentlichen Inhalte zu konzentrieren. Sie müssen dann das Rad nicht immer wieder neu erfinden. Prozesse geben Ihnen Sicherheit und Orientierung. Natürlich gehören auch diese regelmäßig auf den Prüfstand.

✓ Mitmacher gewinnen

Auch die Betriebsratsarbeit unterliegt einer ständigen Fluktuation. Kolleginnen und Kollegen scheiden aus dem Betrieb aus und stehen deshalb für die Betriebsratsarbeit nicht mehr zur Verfügung. Oder sie möchten nicht mehr für den Betriebsrat kandidieren, weil sie sich neuen Aufgaben widmen werden.

Mit dem Ausscheiden aus dem Betriebsrat ist auch der Verlust von Wissen und Qualifikationen verbunden. Oft entstehen da große Lücken, die nicht ohne Weiteres gefüllt werden können. Versuchen Sie deshalb ständig, die Beschäftigten für die Arbeit des Betriebsrates zu begeistern. So sorgen Sie dafür, dass es immer ein ausreichendes Reservoir von Kolleginnen und Kollegen gibt, die im Betriebsrat mitmachen möchten. Achten Sie dabei auf eine ausgewogene Zusammensetzung zwischen Männern und Frauen. Auch die verschiedenen Abteilungen und Bereiche im Unternehmen und natürlich auch dessen Altersstruktur sollten sich im Betriebsratsgremium widerspiegeln.

✓ Betriebsratsmitglieder motivieren und begeistern

Die Betriebsratsmitglieder können Sie besonders gut motivieren und begeistern, wenn Sie Ihre eigenen und deren Motive kennen. Mit welchem Selbstverständnis gehen die aktuellen Betriebsratsmitglieder an ihre Arbeit heran? Wieso haben sie für den Betriebsrat kandidiert und welche Ziele möchten sie durch den Betriebsrat erreichen? Was macht mir selbst Spaß und was hält andere bei der Betriebsratsarbeit? Und was oder wer hindert sie an aktiver Betriebsratsarbeit?

Mit diesen Fragen sollten Sie sich im Rahmen einer Betriebsratsklausur auseinandersetzen.

Der Punkt Motivation in der Betriebsratsarbeit ist so zentral und wichtig, dass diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet ist. Lesen Sie mehr dazu im Teil 2.4.

✓ Die Nachfolge im Betriebsrat sichern

Alle vier Jahre stehen Betriebsratswahlen an. Schon im Vorfeld sollten Sie sich fragen, wer wieder kandidiert, wer wohl neu gewählt wird und wer es vielleicht nicht mehr schafft. Überlegen Sie sich frühzeitig, wie Ihr ideales Betriebsratsgremium aussehen würde. Wer sitzt da am Betriebsratstisch? Wer hat welche Aufgaben? Welche Erwartungen haben Sie an die einzelnen Betriebsratsmitglieder? Die drei häufigsten Erwartungen sind: Betriebsratsmitglieder sollen regelmäßig und vorbereitet zu den Betriebsratssitzungen kommen; neben der laufenden Betriebsratsarbeit soll sich jedes Betriebsratsmitglied für mindestens ein weiteres Thema verantwortlich erklären; jedes Mitglied sollte mindestens fünf Tage pro Jahr für eine Fortbildung verwenden.

Vorausschauende Betriebsratsgremien führen dazu Demographie-Workshops durch. Darin geht es genau um diese Fragestellungen. Gleichen Sie diese Erwartungen mit denen der potentiellen Betriebsratsmitglieder ab und machen Sie Ihre Erwartungshaltung auf einer Betriebsversammlung auch öffentlich.

✓ Zusammen gemeinsame Erfolge feiern

»Nicht geschimpft ist genug gelobt!« So schallt es durch Betriebsratsbüros in Deutschland. Das stimmt aber nicht und sorgt für kein gutes Arbeitsklima. Gute Arbeit gehört gelobt. Denn vor allem mit Lob, Respekt und Wertschätzung begeistern Sie die Betriebsratsmitglieder langfristig für die Betriebsratsarbeit. Machen Sie sich deshalb regelmäßig Ihre gemeinsamen Erfolge bewusst. Im Rahmen einer Betriebsratsklausur können Sie dann alle Punkte, die im letzten Jahr besonders gut gelaufen sind, noch einmal hervorheben und gemeinsam honorieren. Oder würdigen Sie beispielsweise nach Abschluss einer Betriebsvereinbarung die Kolleginnen und Kollegen, die den Hauptteil der Arbeit dafür getragen haben. Dabei können Sie auch darauf schauen, was Sie zukünftig noch besser machen möchten.

Handwerkszeug für gute Führung: Leiten und Moderieren.

Betriebsratssitzungen werden ganz klassisch geleitet. Hier orientieren Sie sich an einer fixen Struktur und an der Tagesordnung, die Sie vorher festgelegt haben. Jetzt ist es Ihr Job, dafür zu sorgen, dass die Kolleginnen und Kollegen zum aufgerufenen Thema diskutieren. Dafür gibt es einige hilfreiche Werkzeuge, an erster Stelle eine Redeliste. Das funktioniert ganz einfach. Suchen Sie sich eine Person, die diese Liste führt. Diese sitzt idealerweise neben Ihnen. Bei dieser Person melden sich dann alle anderen Betriebsratsmitglieder zu Wort und Sie rufen die Kolleginnen dann in der Reihenfolge der Wortmeldungen auf.

Bei der Moderation geht es um die gezielte Steuerung von Prozessen. Als Moderator sorgen Sie dafür, dass die Betriebsratsmitglieder eine Lösung erarbeiten. Sie sind aber nicht für diese Lösung verantwortlich. Moderatoren überlegen, mit welcher Methode sich welches Thema und welche Fragestellung gut bearbeiten lässt. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Ausschuss präsentiert auf der Betriebsratssitzung einen Vorschlag. Wie aus heiterem Himmel fallen dann die anderen Betriebsratsmitglieder über diesen Vorschlag her und zerpflücken ihn. Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann empfiehlt sich der Einsatz von Moderation. Sie können einen Moderator mit der Aufgabe betrauen, dass sachlich über diesen Vorschlag diskutiert werden soll. Der oder die Moderator/in sollte darauf achten, dass die Diskussion entlang der beiden folgenden Fragen verläuft: Was hat mir gut an dem Vorschlag gefallen? Worüber sollten wir noch diskutieren?

Dazu machen Sie zu Beginn der Diskussion eine Kartenabfrage unter den Betriebsratsmitgliedern. Und schon haben Sie eine völlig andere, sachliche, konstruktive Diskussion und der meist mit viel Arbeit erstellte Vorschlag wird nicht zerredet, sondern auf seine Vor- und Nachteile hin besprochen. Das kann dann die Grundlage sein, ihn zu verbessern und umzusetzen oder nur Teile daraus zu verwenden. Und wenn er abgelehnt wird, dann geschieht dies zumindest konstruktiv und begründet. Sowohl diejenigen, die sich die Mühe seiner Erarbeitung gemacht haben, als auch andere, die vielleicht selbst an einer Idee arbeiten, werden so nicht davor zurückschrecken, sich in der Zukunft wieder mit ihren Vorschlägen dem Gremium zu stellen.

Führen, leiten und moderieren – Wo liegt der Unterschied?

Führung	Leitung	Moderation
Bezieht sich vorwiegend auf die zielgerichtete Steuerung von Menschen	Bezieht sich vorwiegend auf die zielgerichtete Koordination der Arbeit und die Schaffung der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen	Ist eine Methode um Arbeitsprozesse effektiv und unter hoher Beteiligung zu gestalten
Tätigkeiten	Tätigkeiten	Tätigkeiten
Ziele vorgeben; Inhalte vorgeben	Rahmen für die Zielsetzung durch das Team festlegen	Inhaltliche Abstinenz; Methoden vorschlagen, wie Ziel entwickelt werden können
Mitarbeitende über Ziele und Anreize motivieren	Eigenmotivation der Mitarbeitenden stärken und kanalisieren	Rahmen für die Eigenmotivation der Mitarbeitenden schaffen
Personalführung wahrnehmen	Personelle Ressourcen erschließen	Klärung des personellen Bedarfs methodisch unterstützen
Steuerung und Kontrolle der Einsatzplanung	Koordination der Aufgabeverteilung	Aufgabenverteilung durch das Team anregen und methodisch begleiten
Verantwortung für Entscheidungen übernehmen	Entscheidungsspielräume festlegen	Methoden einsetzen, mit Hilfe derer das Team zu einer tragfähigen Entscheidung kommen kann
Arbeitsanweisungen geben	Koordination der Arbeitsabläufe	Methoden einsetzen, mit deren Hilfe das Team die Vorgehensweise festlegt

Mit freundlicher Genehmigung von Herta Singer

Noch ein kleiner Tipp: Leiten und Moderieren funktioniert nicht gleichzeitig. Für diese beiden Aufgaben brauchen Sie deshalb mindestens zwei Personen.



Nutzen für die Betriebsratsarbeit

- ✓ Sie bringen Ihre Betriebsratsmitglieder in Verantwortung.
- ✓ Sie verteilen die Arbeit im Betriebsrat auf mehrere Schultern.
- ✓ Sie verbessern das Arbeitsklima.



Und so läuft es jetzt bei uns!
