

So klappt es auch mit dem Arbeitgeber

MONATSGESPRÄCH *Wenn Betriebsrat und Arbeitgeber sich zusammensetzen, um für den Betrieb aus unterschiedlichen Interessenspositionen gute Lösungen zu finden, braucht es gegenseitige Wertschätzung und Respekt. Wie das gelingt, lesen Sie hier.*

VON UTE JESS-DESAEVER

DARUM GEHT ES

1. Vor dem guten Gespräch kommt die gute Vorbereitung. Nicht nur die eigene Argumentation – auch die des Arbeitgebers sollte der Betriebsrat im Vorfeld klären.
2. Wertschätzung und Anerkennung der Rollen und der Verantwortung im betrieblichen Spiel sind die Basis für Kommunikation, die gelingt.
3. Kluge Fragen und eine Exit-Strategie gehören ins Handgepäck des Betriebsrats – damit noch was geht, wenn gar nichts mehr geht.

Wir alle führen Gespräche – und das jeden Tag. Monatsgespräche sind gesetzliche Pflicht und Chance zugleich. Betriebliche Themen und aktuellen Handlungsbedarf zu erörtern, ist oft keine leichte Übung – für den Betriebsrat genauso wie für die Arbeitgeberseite. Gelingt es, bestimmte Regeln zu beachten und gekonnt in die Gesprächsführung zu gehen, wird das Monatsgespräch zu einer wertvollen Quelle wichtiger Informationen.

Zwischen Gespräch und Verhandlung – Monatsgespräch als betriebliches Ritual

Das Monatsgespräch ist für den Betriebsrat eine wichtige Chance zum Austausch mit der Geschäftsführung. Diese ist laut Gesetz angehalten, die Interessenvertretung über alle wichtigen Belange zu informieren – selbst wenn sie nicht sofort mitbestimmungsrelevant sind. Was aber ist wichtig? Wer entscheidet das?

Auch wenn es in erster Linie um Information geht, wird aus einem Monatsgespräch häufig eine Verhandlung, die im weiteren Verlauf Tatsachen schafft. Darauf sollten beide Seiten vorbereitet sein. Fragt der Betriebsrat nicht gezielt nach, ist er darauf angewiesen, dass die Arbeitgeberseite weiß, welche Informationen für die Interessenvertretung von Bedeutung sind. So entscheidet er sich mehr oder weniger intuitiv – vielleicht auch taktisch für oder gegen Themen – für oder gegen Informationen seiner Wahl. Es ist also wichtig, das Gespräch bewusst zu steuern, genau hinzuhören und durch gezielte Fragen, Themen von allen

Seiten zu beleuchten. Wenn der Austausch gelingt, bekommt der Betriebsrat ausreichende Informationen über zukünftige Vorhaben der Geschäftsführung und informiert seinerseits die Geschäftsführung über die Sicht der Interessenvertretung und der Belegschaft. Für den Arbeitgeber entsteht im Gespräch ein Mehrwert, wenn er mit dem anderen Blick des Betriebsrats gute Lösungen für die Belegschaft und den Betrieb findet.

So erweitert nicht nur der Betriebsrat seine Wissensbasis, kann die neuen Informationen in Ruhe mit den vorhandenen Kenntnissen abgleichen und Handlungsbedarfe ableiten. Um das zu erreichen, braucht es systematische Vorbereitung, strukturierte Gesprächsführung, gute Fragen und eine wertschätzende, offene Haltung.

Mehr Sicherheit durch gute Vorbereitung

Spätestens, wenn die Tagesordnungspunkte für das Monatsgespräch festgelegt sind, sollte sich der Betriebsrat mit den strittigen Themen inhaltlich und systematisch auseinandersetzen. Die folgende Tabelle hat sich sehr bewährt, weil sie dem Betriebsrat hilft, die eigene Position zu klären und zugleich die Argumentation der Arbeitgeberseite vorausnimmt (siehe »Arbeitshilfe« auf S. 21).

Der rote Faden im Monatsgespräch

Eine vorab auf drei Punkte abgestimmte Struktur unterstützt die lösungsorientierte Kommunikation im Monatsgespräch.

1. Informationsabgleich und Erwartungen beider Seiten.
 - Fakten und Beschreibungen der Problemsituation, Sichtweisen und Bewertung aus verschiedenen Perspektiven
 - Was ist im Interesse des Betriebs zu beachten? Welche Vorstellungen gibt es aufseiten der Beschäftigten? Prozess- und Entwicklungsziele
2. Lösungsvorschläge sammeln und bewerten
 - Zusammentragen wichtiger Eckpunkte und Ideen
3. Abschließende Vereinbarungen über weitere Vorgehensweise
 - Fristen und Maßnahmenplanung
 - Weitere Schritte und Informationen

In der Informationsphase geht es in erster Linie darum, die Position der anderen Seite zu würdigen und zu verstehen. Wenn es den Gesprächspartnern gelingt, die Position und das Anliegen der Gegenseite wirklich zu verstehen, ist damit der Blick auf gute Lösungen und tragfähige Vereinbarungen frei.

Die Haltung macht's!

Was macht gute Gespräche aus? Die Haltung. »Mitbestimmung ist ein lästiges Übel!« – »Der Betriebsrat verhindert ohnehin alles!« oder »Der Geschäftsführung kann man nicht trauen!« – »Was die Personalleitung uns heute verspricht, ist schon morgen nichts mehr wert!« Wer mit solchen Vorurteilen in ein Monatsgespräch geht, erlebt selten Überraschungen. Die Chance, dass sich die Realität genau so zeigt,

wie sie erwartet wird, ist groß. Oft entstehen im Gespräch so weitere Verletzungen. Daher ist es hilfreich, vorschnelle Interpretationen und Bewertungen möglichst außen vor zu lassen.

Aktives Zuhören und Verstehen

Gutes Zuhören beginnt mit wenigen Worten. Den Gesprächspartner reden lassen, ist schon mal ein guter Anfang. Nicken, zustimmende Geräusche und ein interessierter Blickkontakt aktivieren in der Regel den Gesprächsfluss. Gibt es Verständnisprobleme oder weiteren Informationsbedarf, kann mit gezielten Fragen nachgehakt werden. Der Betriebsrat gibt der anderen Seite so die Chance, die eigene Sicht auf die Dinge darzustellen. Mit Fragen zu Details und kurzen Zusammenfassungen des Gehörten überprüft er sein Verständnis in der Sache. Aktives Zuhören ist eine Haltung, die die Sicht des Anderen auf die Welt würdigt und respektiert.

Visualisieren von Themen

Die sichtbare Darstellung der Diskussion ist eine effektive Methode in der Gesprächsführung, um Einigungsprozesse zu unterstützen. Schreiben Sie Ziele, Eckpunkte der geplanten Regelung, Mitbestimmungsfaktoren und andere Punkte, die für die Diskussion wichtig sind, auf ein Flip Chart oder ein Whiteboard. Auch komplexe Problembeschreibungen werden für alle schnell verständlich, wenn sie auf dem Tisch mit Gegenständen oder mit dem Stift auf einem Stück Papier visualisiert sind. Andere

ARBEITSHILFE

Verhandlungen richtig vorbereiten

Diese Tabelle eignet sich hervorragend vor wichtigen Verhandlungen des Gremiums.

Fakten und Informationen zum Thema	Argumente AG-Seite	Argumente Betriebsrat	Gegenargumente	Ziele (minimal/maximal) AG-Seite	Ziele (minimal/maximal) Betriebsrat / Belegschaft
PRO					
CONTRA					

Innovative Mitbestimmung



Däubler / Kittner / Klebe / Wedde (Hrsg.)

BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz

Mit Wahlordnung und EBR-Gesetz
16., aktualisierte Auflage 2018.
3.062 Seiten, gebunden
€ 99,-
ISBN 978-3-7663-6635-1

www.bund-verlag.de/6635



kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069 / 79 50 10-20

Zusammenhänge und Lösungswege werden so zugänglich gemacht.

Die Kunst des Fragens

Mit den richtigen Fragen erweitern die Beteiligten im Gespräch ihre Wissensbasis. Offene und geschlossene Fragen, Informations- und Klärungsfragen oder gar zirkuläre Fragen – also solche, die helfen, das Problem aus unterschiedlichen Perspektiven neu zu beleuchten – können dabei sehr hilfreich sein. Im besten Fall entsteht ein lösungsorientierter Dialog und am Ende mehr Klarheit über den notwendigen Handlungsbedarf.

GUT ZU WISSEN

»Wer nicht fragt ›Warum?‹ ist gar nicht dumm!«

Es gibt keine falschen Fragen, heißt es. Und doch passiert es schnell, dass die Frage nach dem ›Warum‹ als ein Angriff oder als eine Schuldzuweisung verstanden wird.

»Wer fragt, der führt!« Auch wenn an dieser Volksweisheit was dran ist, sollte der Betriebsrat in der Wirkung auf die Beziehung achtsam sein. Es gibt Fragen, die zum Erzählen anregen und andere, die vom Gesprächspartner Entscheidungen einfordern. Ein Gespräch kann lösungsorientiert verlaufen oder problemorien-

tiert. Den Unterschied macht der Fokus. Wohin geht die Aufmerksamkeit im Gespräch? Damit es gelingt, sich auf Wege und Möglichkeiten zu fokussieren, die die Situation verbessern würden, sollte man das Gespräch mit den richtigen Fragen in konstruktive Bahnen lenken.

GUT ZU WISSEN

5 Fragetypen

- Zirkuläre Fragen: Was würden die Kollegen/Kunden/das Gesetz dazu sagen?
- Skalierungsfragen: Auf einer Skala von 1 bis 10 ... wo steht der Prozess gerade?
- Hypothetische Fragen: Beispielsweise Fragen wie »Was wäre wenn?« eignen sich gut zur Behandlung von Einwänden.
- Paradoxe Fragen: Was können Sie/wir tun, um den Krankenstand zu erhöhen?
- Lösungsorientierte Fragen/ressourcenorientierte Fragen: Was muss passieren, damit die Arbeitsbedingungen in der Abteilung gesünder werden? Was brauchen die KollegInnen, damit die Maßnahme schnell umgesetzt werden kann?

Körpersprache bewusst einsetzen

Die körperliche Präsenz in einem Gespräch wirkt immer – und oft unbewusst. Man stelle sich eine Betriebsratsvorsitzende vor, die einen



Wer an einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre interessiert ist, sollte auch mit der Körpersprache wertschätzend kommunizieren.

Kopf größer ist als ihr Chef. Oder einen Geschäftsführer, der seinem Gegenüber nicht in die Augen schaut und die ganze Zeit mit dem Knie wackelt. Auch die Sitzordnung wirkt. Wenn beispielsweise ein Betriebsratsgremium der Arbeitgeberseite geschlossen und mit vor der Brust verschränkten Armen gegenüber sitzt. Diese frontale Positionierung im Gespräch unterstützt die kooperative Haltung eher nicht.

Eine abgewandte Körperhaltung oder ein verweigerter Blickkontakt wirken schnell abwertend. Die Art der Begrüßung, der Blickkontakt, die zugewandte Sitzhaltung auf dem Stuhl – all das vermittelt Botschaften jenseits des gesprochenen Wortes. Wer an einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre interessiert ist, sollte auch mit der Körpersprache wertschätzend kommunizieren.

KURZ UND KNAPP

Was Sie als gute/r Gesprächspartner/in auf jeden Fall ...

► ... lernen sollten:

- Aktivierendes und aktives Zuhören
- Die Kunst des Schweigens
- Offene und klärende Fragetechnik
- Eigene Position verständlich darlegen
- Bewusster Umgang mit Körpersprache

► ... verlernen sollten:

- Angst vor gezieltem Nachfragen
- Reden ohne Struktur und gute Argumente
- Darstellung in langen verschachtelten Sätzen
- Persönliche Botschaften hinter ›wir‹ und ›man‹ verstecken
- ›Warum‹-Fragen und voreilige Bewertungen

Was tun, wenn nichts mehr geht? Tipps für den Notfall

Ob Monatsgespräch oder Verhandlung – nicht immer bleibt die Auseinandersetzung sachlich. Und nicht immer gelingt es, in der wertschätzenden Haltung zu bleiben. Sobald der Puls

steigt und sich weitere körperliche Signale zeigen, sollten die Beteiligten aufmerken.

GUT ZU WISSEN

Was tun, wenn's knallt?

- Aus dem Blickkontakt gehen und atmen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Hände, Ihre Sitzfläche oder Ihre Füße auf dem Boden. Das erdet!
- Auch innerlich langsam von 10 rückwärts runterzählen kappt die emotionale Verbindung zu dem Thema und gibt Ihrem Körper die Chance, runter zu kommen.
- Fordern Sie Ihren Gesprächspartner auf, kurz innezuhalten und wechseln Sie die Ebene der Unterhaltung: »Was meinen Sie, sind wir noch auf dem richtigen Kurs?« Allein die Frage sorgt für emotionale Distanz und hilft, wieder sachlich zu werden.
- Notausstieg: Werden die Mitglieder des Betriebsrats wiederholt persönlich angegriffen, verlassen Sie gesammelt den Raum. Dieser Schritt sollte im Gremium gut abgesprochen und als Konsequenz angekündigt sein. Damit es nicht so weit kommt, ist es ratsam, zu Beginn des Gesprächs Regeln zum respektvollen Umgang zu vereinbaren.

Zwischen Appell und Positionierung

Die Haltung macht's. Wenn sich Betriebsrat und Arbeitgeber für ein Gespräch zusammenfinden, um für den Betrieb aus unterschiedlichen Interessenspositionen gute Lösungen zu finden, braucht es gegenseitige Wertschätzung und Respekt. Gut gemeinte Appelle sind zu vermeiden. Besser konzentriert sich der Betriebsrat auf seine eigene Position und die Interessen der Beschäftigten. Es geht darum, den Arbeitgeber mit sachlichen Argumenten zu überzeugen. Hier ist der Betriebsrat gefordert, sich Respekt zu verschaffen. Mit guter Vorbereitung und gekonnter Gesprächsführung ist dazu ein erster Schritt getan. <



Ute Jeß-Desaever, Personal- und Organisationsentwicklung, BTQ Niedersachsen GmbH, Oldenburg.
www.btq.de



Superhelden der Betriebsratsarbeit

Im Einsatz für die Guten

www.meine-superhelden.de



BUND
VERLAG