

Auf den Ton kommt es an!

Managementfragen, Führungsverhalten und nicht zuletzt Unternehmenskultur – Themen und Fragen, die auch den Betriebs- oder Personalrat selber betreffen!

Schauen wir also ganz genau hin: Führung und Zusammenarbeit im Betriebs- oder Personalrat.

KOMMEN BETRIEBS- und Personalräte auf den Aspekt Führung und Zusammenarbeit in ›ihrem‹ Unternehmen zu sprechen, sparen sie meist nicht mit Kritik. Das Führungsverhalten sei oft mangelhaft, die Führungskräfte verstünden es selten zu motivieren, seien nicht fair und trügen so maßgeblich zum schlechten Betriebsklima bei. Auch Führungsgrundsätze in Unternehmensleitbildern seien nichts weiter als überflüssige Dokumente, da sich ohnehin kaum ein Vorgesetzter an diese ›Richtlinien‹ halte. Statt Handlungsspielräume zu ermöglichen, statt Verantwortung zu delegieren, würde den Beschäftigten vielfach Mißtrauen entgegengebracht und folglich die Kontrolle überbetont. Managementkonzepte, die den Menschen stärker in den Mittelpunkt stellen wollten, seien allein deshalb schon von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil das dafür nötige Führungspotential fehle.

Solche Führungsmängel gibt es, und da die Beschäftigten die Folgen unmittelbar – etwa in Form von Druck oder ungerechter Behandlung – zu spüren bekommen, ist es natürlich richtig, daß Interessenvertretungen dieses Thema aufgreifen, Mißstände anprangern, daß

sie das Management immer wieder mit der Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit konfrontieren, und daß sie versuchen, Schritt für Schritt Verbesserungen anzustoßen.

Auch Betriebs-/Personalratsarbeit ist Führungsarbeit

DABEI SOLLTE ABER nicht vergessen werden, den Blick auch einmal selbstkritisch nach innen, ins Gremium hinein, zu richten. Denn auch Betriebs- und Personalratsarbeit ist zu einem guten Teil Führungsarbeit: Ziele setzen, Probleme lösen, Entscheidungen treffen, planen, organisieren, kontrollieren, informieren, kommunizieren, Konflikte lösen, Rücksicht auf Kollegen nehmen, motivieren – um nur einige typische Führungsfunktionen zu nennen.

Die Art und Weise, wie diese wahrgenommen werden, wie die einzelnen Mitglieder zusammenarbeiten, aber auch wie mit Beschäftigten und Geschäftsleitung umgegangen wird, ist in seinem Einfluß auf die ›Produktivität‹ der Betriebs- und Personalratsarbeit nicht zu unterschätzen. Je größer das Gremium ist, je differenzierter es sich zusammensetzt, je mehr Ausschüsse oder Arbeitskreise existieren, je schwieriger und viel-

fältiger die zu bewältigenden Aufgaben sind, desto mehr hängt der Erfolg von der Fähigkeit ab, Führungsmängel zu vermeiden oder – haben sie sich erst einmal eingeschlichen – sie wieder abzubauen ... Eine schwierige Aufgabe, wenn man sich nur vergegenwärtigt, wie unterschiedlich die Interessen oft sind, die es gilt, unter einen Hut zu bringen, und daß die Effektivität der Betriebsratsarbeit von der Bereitschaft *aller* Beteiligten zur aktiven Mitarbeit abhängt.

Notwendig: Schwachstellenanalyse

ES IST ALSO NICHT verwunderlich, daß bei einer selbstkritischen ›Bestandsaufnahme‹ zu den ›eigenen‹ Führungs- und Zusammenarbeitsfragen meist eine ganze Reihe von Schwachstellen ans Tageslicht kommt. In einschlägigen Seminaren beispielsweise werden von Betriebs- und Personalratsmitgliedern immer wieder diese Mängel genannt ...

Innerhalb des Betriebs-/Personalrats:

- unfruchtbare Diskussionen, zielloser Debattierclub;
- Profilierungssucht einzelner Mitglieder, Rechthaberei;
- ›autoritäres‹ Verhalten des Vorsitzenden (›Betriebsratsfürst‹);
- schweigende Mehrheit;
- angespanntes, entmotivierendes Gruppenklima;
- mangelnde Offenheit untereinander;
- Grabenkämpfe, Rivalitäten, Clquienwirtschaft;
- mangelhafte Aufgabenverteilung; ungleicher Informationsstand;
- Überforderung/Streß durch Zeitmangel und Aufgabenvielfalt Ziellosigkeit, keine Prioritätenfestlegung;

Verhältnis des Betriebs-/Personalrats zur Belegschaft:

- Desinteresse bei den Beschäftigten;
- Betriebs-/Personalrat operiert entfernt von der Basis;
- Betriebs-/Personalratsmitglieder gehen nicht auf die Beschäftigten zu;



- Forderungen stoßen bei Beschäftigten auf Unverständnis;
- Betriebs-/Personalrat verliert als Beschwerdeinstanz an Bedeutung;
- Betriebs-/Personalrat konzentriert sich nur auf bestimmte Arbeitnehmergruppen.

ihre Ursachen darin, daß sich einzelne Betriebs- und Personalratsmitglieder mißverstanden, ausgegrenzt oder nicht ernst genommen fühlen. Äußerungen wie »Ach, der schon wieder!«, »Das ist doch nicht dein Ernst?«, »Ich bin seit zehn Jahren im Betriebsrat und Du

dieser Situation den Mut aufbringen und lernen, Mißstände und Konflikte offen anzusprechen. Dies dürfte zwar nicht immer einfach sein, doch soll sich etwas ändern, führt kein Weg daran vorbei, erkannte Probleme auch anzusprechen und an ihrer schrittweisen Lösung zu arbeiten.

Fehlende **Motivation**, mangelndes Interesse, schweigende Mehrheiten haben ihre **Ursache** oft in **mißverstandenen**, ausgegrenzten oder nicht ernstgenommenen **Mitgliedern!**

Macht man sich die Mühe, die Ursachen für diese kurz skizzierten Schwachstellen herauszufinden, wird man schnell feststellen, daß die zugrundeliegenden Probleme ähnlicher Natur sind wie beim kritisierten Management: Vor allem fehlt es häufig an der Fähigkeit oder auch der Bereitschaft, ...

- ... schlecht strukturierte Probleme zu lösen,
- ... in einer Gruppe kooperativ und zielgerichtet zu arbeiten,
- ... Konflikte zu erkennen und durchzustehen,
- ... vorausschauend und mit Überblick zu arbeiten,
- ... gegenüber neuen Ideen, Vorschlägen und Konzepten offen und unvoreingenommen zu sein, und
- ... Unterstützung zu suchen und zu finden.

Sensibilität und Verständnis

VIELE SCHWIERIGKEITEN, die die Interessenvertretungsarbeit hemmen, würden sich in ihrer Tragweite verringern, wenn es gelänge, im zwischenmenschlichen Bereich mehr Sensibilität zu entwickeln und mehr Verständnis für die Mitstreitenden zu zeigen. Fehlende Motivation, mangelndes Interesse, schweigende Mehrheiten und nachträgliches Kritisieren von Beschlüssen haben oft

willst mir Ratschläge erteilen?« oder auch Gesten wie »Abwinken« oder »Augen verdrehen« werden nicht nur von sensiblen Menschen als verletzend und erniedrigend empfunden.

Ist es innerhalb eines Gremiums üblich, daß Kollegen widerspruchslos gekränkt werden können, daß einige wenige ihre Stärke demonstrieren dürfen, daß Konflikte geschürt werden und Übertreibungstaktiken und Rechthabereien an der Tagesordnung sind, dann fördert dies letztlich nur eine unproduktive Kommunikation und ein Klima, in dem sich niemand wohlfühlen kann, außer denen vielleicht, die dafür direkt verantwortlich sind. Konsequenz ist eine Stimmung wie: »Auf meine Meinung legt man offenbar keinen Wert!« Oder: »Bevor ich mich noch einmal blamiere, sage ich lieber gar nichts mehr!« Mitdenken, Mitarbeit wird verweigert.

Bestehen im zwischenmenschlichen Bereich solche Probleme und läßt man diesen »Fehlentwicklungen« freien Lauf, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß sich die Schwierigkeiten vervielfachen. Konflikte schwelen unausgesprochen weiter, die Atmosphäre wird immer gereizter, »Kämpfe« werden nur noch untereinander ausgefochten und die eigentliche Interessenvertretungsarbeit rückt immer weiter in den Hintergrund – nicht selten zum Wohlgefallen des Managements.

Statt nun die Augen zu verschließen, statt zu resignieren oder zu hoffen, daß sich die Probleme vielleicht irgendwann von selbst lösen, sollte ein Gremium in

Als erstes: Klausur zum Nachdenken

ALS EINSTIEG SOLLTE ein Gremium zunächst einmal in »Klausur« gehen und sich ausreichend Zeit nehmen, um Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten ausführlich und systematisch zu diskutieren. Es empfiehlt sich, in einem ersten Schritt – am besten unter Anleitung eines externen Moderators – die Schwachstellen im Bereich Führung und Zusammenarbeit herauszuarbeiten, um sich dann im zweiten Schritt, an der Bestandsaufnahme ansetzend, damit zu beschäftigen, wie die Ist-Situation verbessert werden kann.

Hier noch einige praktische Tips, die die Führung und Zusammenarbeit produktiver werden lassen:

1. Menschen sind verschiedenartig. Es gibt Sensible und Robuste, Dynamiker und Zauderer, Kontaktfreudige und Scheue, Mitläufer und Querdenker ... Diese Verschiedenartigkeit gilt es zu respektieren oder – besser noch – als Chance zu begreifen. Dazu gehört vor allem, die Meinungen anderer anzuhören, zu tolerieren und als Denkanstöße zu begreifen, auch wenn diese (auf den ersten Blick) noch so »abwegig« erscheinen mögen. Nur in einem Klima gegenseitiger Achtung und Toleranz, in einem Umfeld, das Meinungsvielfalt nicht nur zuläßt, sondern ausdrücklich fördert, werden letztlich auch Kreativität und Ideen gedeihen.

2. Nicht Information in Gestalt einer Einbahnstraße, sondern Kommunikation, also Gespräche und der Austausch von Erfahrung, Wissen und Informationen, sollten im Vordergrund stehen. Eine Voraussetzung dafür ist die Gabe, auch

zuhören zu können und Fragen zuzulassen. Dazu zählt auch das Bemühen, schweigende Kollegen zur Diskussion und Mitarbeit anzuregen. Fragen wie »Welche Meinung hast Du zum Thema?« oder »Wie würdest Du entscheiden?« locken – immer wieder gestellt – aus der Reserve, signalisieren sie doch, daß auf die Meinung des Gesprächspartners Wert gelegt wird. Nicht zu unterschätzen ist zudem die ›informelle Kommunikation‹. Gespräche während der Kaffeepause, nach Feierabend oder zu anderen nicht-offiziellen Angelegenheiten verlaufen in der Regel in entspannterer Atmosphäre und fördern so das Vertrauen und damit die Zusammenarbeit.

3. Wer ist nicht stolz darauf, einmal gelobt zu werden? Wen erfüllt es nicht mit Freude, wenn eine Leistung anerkannt wird? Was spricht also dagegen, daß Betriebs- oder Personalratsmitgliedern dann, wenn es angebracht ist, Lob und Anerkennung ausgesprochen wird? Bestätigung heißt persönlicher Erfolg, mehr Selbstsicherheit und damit unter Umständen mehr Engagement und Motivation für die Interessenvertretungsarbeit. Insbesondere bei neu gewählten, noch unerfahrenen Gremienmitgliedern ist dieser Aspekt nicht zu unterschätzen. Denn bei nicht wenigen Neugewählten dürfte die Verunsicherung und Orientierungslosigkeit in der ersten Zeit groß sein: Werde ich akzeptiert? Wie sehen mich die anderen? Habe ich mich richtig verhalten?

Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit

4. VERTRAUEN, OFFENHEIT und Ehrlichkeit sind die Grundlage für eine erfolgreiche Interessenvertretungsarbeit. Nicht nach dem Prinzip »Wissen ist Macht!« und »Informationen sind mein Privateigentum!« sollte verfahren werden, sondern vielmehr muß es zur selbstverständlichen Gewohnheit werden, sich gegen-

seitig über alles, was für die Arbeit und die Zusammenarbeit wichtig ist, zu informieren.

5. Arbeitsteiliges Vorgehen, Aufteilung von Verantwortlichkeiten auf einzelne Betriebs- oder Personalratsmitglieder, an Ausschüsse oder Arbeitskreise, regelmäßige Zielabsprachen und ergebnisorientierte Kontrollen sind Führungselemente, die in der alltäglichen Gremienarbeit häufig zu kurz kommen. Im besonderen Maße gilt dies für den Aspekt der Kontrolle. Ob Ziele erreicht wurden oder wieso es zu Abweichungen gekommen ist und welche Korrekturmaßnahmen zu ergreifen sind, wird viel zu selten gefragt.

Vorsitzende sind in erster Linie gefordert

BEI DER UMSETZUNG dieser Ratschläge sind in erster Linie natürlich die Vorsitzenden oder auch die jeweiligen Ausschußsprecher gefordert. Sie müssen sich als ›Moderatoren‹ sehen, denen unter anderem die Aufgabe obliegt, sicherzustellen, daß ...

- ... möglichst alle Mitglieder des Gremiums zu Wort kommen,
- ... sich jeder respektiert fühlt und
- ... Aggressionen, Ängste, Rivalitäten und Antipathien nicht ausufern, sondern aufgefangen und neutralisiert oder abgebaut werden.

Darauf zu achten und gleichzeitig aufzupassen, daß bei Diskussionen nicht der ›rote Faden‹ verloren geht, setzt allerdings reichlich Erfahrung in Moderationstechnik – der Besuch einschlägiger Seminare kann helfen – und im Umgang mit Menschen voraus: Besserwisser gilt es schonend zu dämpfen, Schüchterne und Entmotivierte durch Fragen einzu beziehen, Geschwätzige sanft zu unterbrechen und berufsmäßige Nörgler in ihrer Meinung festzulegen.

Gefordert sind aber auch alle übrigen Betriebs-/Personalratsmitglieder. Jedes Mitglied sollte von Zeit zu Zeit immer wieder selbstkritisch sein Verhalten gegenüber den anderen überprüfen.

Worauf es letztlich ankommt, ist die Kunst, möglichst alle Kollegen aktiv zu beteiligen, eine die Kreativität und Phantasie anregende Betriebs- oder Personalrats-›Kultur‹ zu schaffen und ein Klima zu erzeugen, in dem die Gremienarbeit als – auch persönliche – Bereicherung gesehen wird.

Dr. Ulrich Fischer ist Betriebsratsberater und u. a. spezialisiert auf das Thema Professionalisierung der Betriebs- und Personalratsarbeit.

Kontaktadresse: Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ), Donnerschweer Straße 84, 26123 Oldenburg

