

Der Blick nach vorne

GESUNDHEITSSCHUTZ Betriebsratsarbeit ist für die Ehrenämter oft aufreibend. Betriebsratsarbeit macht allerdings auch Spaß und ist erfolgreich, wenn die gemeinsame Vision stimmt und jeder tatkräftig mit anpackt. Unsere Experten zeigen, wie das gelingt.

VON SIMONE HOCKE UND ERHARD TIETEL

DARUM GEHT ES

1. Bei der Zukunftsplanung hat der Betriebsrat eine gemeinsame Vision und gibt sich dafür eine passende Arbeitsstruktur.
2. Dabei ist es wichtig zu prüfen, ob die Ressourcen im Gremium dafür ausreichen.
3. Für das Entwickeln einer gemeinsamen Vision und der Folgenabschätzung eignet sich eine Klausurtagung.

In unserem Artikel »Resilienz von Betriebsratsgremien« stellten wir die Faktoren für Resilienz in der Betriebsratsarbeit vor.¹ »Zukunftsplanung« ist einer dieser Faktoren. Zukunftsplanung bedeutet, dass der Betriebsrat eine gemeinsame Vision hat, sich Ziele setzt, Prioritäten festlegt und sich eine passende Arbeitsstruktur gibt. Ziele und Aktivitäten sollen zukunftsgerichtet und gut geplant sein sowie tatkräftig umgesetzt werden. Sagt sich leicht – aber wie kann dies praktisch aussehen?

Zukunft gestalten durch Klausurtagungen

Bei der Anforderungsfülle und Betriebsamkeit des Alltagsgeschäfts von Betriebsräten ist für wohlüberlegtes strategisches Handeln kaum Raum. Allzu schnell versinkt man in den unterschiedlichen Erwartungen und in den immer ganz dringenden Ansinnen des Arbeitgebers sowie der Kolleginnen und Kollegen. Um als Gremium gemeinsam strategisch in die Zukunft zu blicken, empfiehlt es sich, den Betrieb hinter sich zu lassen und sich zwei oder drei Tage Zeit zu nehmen. Es muss kein luxuriöses Hotel, es kann auch eine nette gewerkschaftliche Bildungsstätte sein, in der sich ein Gefühl von Solidarität entfalten kann. Es geht um einen Ort der Ruhe, der einladend und ansprechend ist und einen förderlichen Rahmen für die Seele, für Intuition und Kreativität bietet. Auch der Kopf braucht die Freiheit, die alltäglichen Selbstbegrenzungen und Scheuklappen ein Stück loszulassen. Das Ganze nennt sich dann: Klausur. Klausuren sind nach unserer Erfahrung sinnvoll nach der Wahl, zur Zwischenbilanz und zum Ende der Amtszeit.

Klausur nach der Wahl

Für die Zukunftsplanung nach der Wahl sind zwei parallele Denkrichtungen hilfreich. Zum einen der Blick von sich aus auf die eigene Vision und die Ziele, zum anderen der Blick quasi von außen auf die unterschiedlichen Umwelten, anstehenden Veränderungen und vielfältigen Erwartungen. Beides muss Hand in Hand gehen: Um nicht im Strudel der Veränderungen unterzugehen und sich von den Erwartungen anderer unter Druck setzen zu lassen, braucht es die Selbstvergewisserung über eigene Ziele. Um nicht unrealistisch an den gegebenen Bedingungen und Veränderungstendenzen vorbei zu planen, braucht es die gründliche Analyse des Umfelds und den Einbezug künftiger Szenarien.

Entwickeln der gemeinsamen Vision

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision setzt bei den Werten und Vorstellungen der einzelnen Betriebsratsmitglieder an: Wofür bin ich angetreten? Was ist mir wichtig? Wo soll die Entwicklung aus meiner Sicht hingehen? Dann erfolgt die Suche nach den Gemeinsamkeiten: Welche Werte teilen wir? Auf welche Vorstellungen können wir uns einigen? Dies ist kein einfacher Prozess, weil oft erst einmal Begriffe geklärt werden müssen: Was ist beispielsweise mit Gerechtigkeit gemeint? Diese zuweilen mühsame Erarbeitung ist überaus lohnenswert, weil sie gegenseitige Verständigung und ein gemeinsames Selbstverständnis schafft. So ist der Betriebsrat eines sozialen Trägers auf diesem Weg zu folgender Formulierung seiner Vision gekommen: »Wir wollen Entlastung und Stärkung der Mitarbeiter errei-

¹ AIB 9/2019, S. 36.



chen, damit sie ihren gesellschaftlichen Auftrag im Sinne der Klienten erfüllen und ihrem Anspruch an Arbeit gerecht werden können«. Diese Vision ist nicht messbar, terminierbar und auch nicht realistisch in vier Jahren Amtszeit erreichbar. Darum geht es auch nicht. Die Vision ist bildlich gesprochen ein fernes Leuchtfeuer, an dem das Gremium seinen Kurs ausrichtet. Davon ausgehend werden nun die strategischen Ziele für die kommende Amtszeit formuliert. So formulierte besagter Betriebsrat folgendes strategisches Ziel: »Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in den Fokus nehmen, Ableitung von Maßnahmen und Umsetzung voran treiben und mitgestalten«. Im Betriebsratsbüro sichtbar aufgehängt, unterstützt die Vision die Priorisierung neu auftauchender Themen. Die prüfende Frage heißt: Inwieweit bringt uns dieses Thema unseren Zielen näher?

Analyse des Umfelds

Genauso wichtig wie die Erarbeitung der eigenen Vision und Ziele ist es, eine umfassende Analyse des Umfelds vorzunehmen. Hier wird an der Frage gearbeitet, was gegenwärtig und

in absehbarer Zeit auf den Betrieb und damit auf den Betriebsrat zukommt (siehe Abbildung). Damit wird gewissermaßen mit einem Außenblick auf die eigene Arbeit geschaut. In Arbeitsgruppen wird jeweils eine Perspektive erarbeitet und die Ergebnisse auf Flipchart-Bögen festgehalten:

- Welche Entwicklungen und Anforderungen sind vom Markt und von der Politik zu erwarten?
- Welche Erwartungen werden von der Geschäftsführung an uns gerichtet?
- Welche Anforderungen hat die Belegschaft an uns?

Erwartungen der Gewerkschaften können als weitere Perspektive aufgenommen werden. Häufig fällt es den Gremienmitgliedern gar nicht so leicht, sich in die Perspektive der relevanten Anderen hineinzusetzen, und auf den »Blättern« finden sich jede Menge Stichworte, die eher darüber Auskunft geben, was die Gremienmitglieder ihrerseits von ihren Gegenübern wollen. Die Ergebnisse der Gruppen werden im Plenum vorgestellt und erläutert, die Anderen bekommen die Möglichkeit, hierzu Fragen zu stellen und die Punkte zu

Betriebsratsklausuren sind motivierend und dienen der Entwicklung einer gemeinsamen Vision.

ergänzen. Anschließend werden aus den gesammelten Anforderungen und Erwartungen Konsequenzen für die Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit gezogen. Dies trägt zur Klärung der eigenen Rolle bei: Welche Erwartungen wollen/müssen wir aufgreifen und welche Erwartungen erfüllen wir aus welchen Gründen nicht?

Analyse der Ressourcen

Resilienz heißt jedoch nicht nur Zukunftsplanung, sondern auch realistische Ressourcenabschätzung: Wie viel Zeit, Energie und Know-how kann und will jedes Betriebsratsmitglied einbringen? Dafür braucht es Offenheit und Akzeptanz. Nicht jeder ist bereit die eigene berufliche Rolle und Aufgabe für den Betriebsrat hintanzustellen. Hier lauert ein Spannungsfeld, das nicht allein individualisiert bearbeitet werden sollte. Sonst geht es schnell in die Überforderung und führt bei der Ziel-Bilanzierung zu Frust, weil einen wieder mal der Alltag aufgefressen hat. Resilienz bedeutet eben auch, akzeptieren zu können, dass man nicht alles schafft und schaffen kann.

Mit der Festlegung der Ziele und Schwerpunkte ist ein wichtiger Schritt getan. Aber um sich zufrieden zurückzulehnen ist es noch zu früh. Entwicklungsprozesse in Teams laufen grundsätzlich auf drei Ebenen ab.²

Schritte nach der Klausur

Geklärt ist bis hierhin das WAS (strategisch-zielorientiert), nun geht es um das WIE (strukturell): Wie kommen wir zum Ziel? Wie organisieren und strukturieren wir die Arbeit im Alltag? Wer ist wofür verantwortlich? Wie kontrollieren wir den Fortgang von Prozessen und die Erreichung unserer Ziele?

Verabredet werden konkrete Schritte für die Zeit nach der Klausur. Übersichtlich kann dies in einem Maßnahmenplan (auch To-do-Liste genannt) erarbeitet werden. Die strategischen Ziele werden dazu in Teilschritte und Aufgaben zerlegt: Was ist konkret zu tun, um ein Ziel zu erreichen (operative Ziele)? Die jeweiligen Aufgaben werden einem Mitglied, einem Ausschuss oder einer Arbeitsgruppe übertragen und ein Termin zur Erledigung gemeinsam festgelegt. Es wird verabredet in welcher Betriebsratssitzung die Ergebnisse vorgestellt, weiter beraten oder beschlossen werden.

AUF EINEN BLICK

3 Ebenen der Teamentwicklung

- Strategisch-zielorientierte Ebene: Welche Interessen und Visionen haben wir? Welche Ziele und Strategie verfolgen wir? Welchen Themen wenden wir uns zu?
- Strukturelle Ebene: Welche Positionen und Rollen gibt es im Betriebsrat? Welche Zuständig- und Verantwortlichkeiten? Welche Formen geben wir uns, um sowohl gemeinsam als auch arbeitsteilig unsere Arbeit zu organisieren?
- Emotionale, beziehungsorientierte Ebene: Wie läuft bei uns die Verständigung? Wie wollen wir unsere Zusammenarbeit gestalten? Wie wollen wir miteinander und mit Konflikten umgehen?

Für die Zeit nach der Klausur braucht es klare Verantwortlichkeiten dafür, wer die Prozesse im Blick hat und steuert. Ein digitaler Maßnahmenplan – beispielsweise mit einem Ampelsystem zum Fortschritt der Prozesse – bietet dabei eine gute Orientierung und kann zum Controlling in den Sitzungen genutzt werden.

Klärung der Beziehung untereinander

Bleibt noch die emotionelle, beziehungsorientierte Ebene in Teams: In einer Klausur sollte auch Raum für die Klärung der Beziehungen sein! Darauf gehen wir in den folgenden Ausgaben der AiB mit Beiträgen zu den Faktoren Selbstwirksamkeit und Akzeptanz ein. Nach unserer Erfahrung ist es sinnvoll, die einzelnen Arbeitsschritte mittels Moderation reflexions- und ergebnisorientiert zu strukturieren. Dafür bieten sich externe Moderatoren und Moderatorinnen oder entsprechend qualifizierte Mitglieder an. ◀



Dr. Erhard Tietel,
Universität Bremen
e.tietel@uni-bremen.de



Dr. Simone Hocke,
Universität Bremen
s.hocke@uni-bremen.de

VERANSTALTUNGSTIPP

Mehr erfahren und Zertifikat erwerben im Zertifikatsstudium »Arbeitsbezogene Beratung« des Zentrums für Arbeit und Politik der Universität Bremen. Das Studium ist eine Weiterbildung für Betriebsratsmitglieder für die Gestaltung von Teamprozessen. <https://www.uni-bremen.de/zap/zap-bildung/arbeitsbezogene-beratung/>