

Resilienz von Betriebsratsgremien

GESUNDHEITSSCHUTZ *Wie bleiben Betriebsräte trotz des Doppelstressses Arbeit und Ehrenamt gesund? Wie können Betriebsratsgremien ihre Arbeit so gestalten, dass sie Belastungen bewältigen und Ressourcen stärken? Diesen Fragen gehen unsere Experten in diesem Beitrag nach.*

VON SIMONE HOCKE UND ERHARD TIETEL

DARUM GEHT ES

1. Besonders Betriebsräte sind aufgrund ihrer vielfältigen Aufgaben Stress ausgesetzt.
2. Die Betriebsratsmitglieder können gemeinsam diese Belastungen bewältigen.
3. Das gelingt durch das sich bewußt machen von Stärken und Ressourcen.

Der Begriff der Resilienz ist populär und das nicht ohne Grund. In einer Arbeitswelt, die von permanenten Veränderungen, von Komplexität und Unsicherheit geprägt ist, erscheint Resilienz als Rettungsanker. Alle sollen ihre Resilienz ausbauen und trainieren: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte, Teams – und so auch Betriebsräte. Dies kann jedoch nicht bedeuten, dass an den äußeren Bedingungen nichts geändert werden muss und die Einzelnen einfach lernen, mehr auszuhalten. Es kann auch nicht darum gehen, sich Machbarkeit weismachen zu lassen, wo die Beteiligten schon am Ende ihrer Kräfte sind. Zwar wirft Resilienz zurecht die Frage nach Handlungs- und Gestaltungsspielräumen auf, sie sollte jedoch nicht in neue Allmachtsfantasien münden.

Schutz vor Krankheit

Resilienz beinhaltet Fähigkeiten und Denk-/Verhaltensmuster, sogenannte Schutzfaktoren, um mit belastenden Situationen so umzugehen, dass wir gesund bleiben. Als Schutzfaktoren gelten: Akzeptanz, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Verantwortung sowie Netzwerk, Lösungs- und Zukunftsorientierung. Diese Faktoren können als personale und soziale Ressourcen der einzelnen Betriebsratsmitglieder betrachtet werden, sie sind aber auch auf Betriebsratsgremien übertragbar (siehe Kasten). Auch hier stellt sich die Frage: Wie können Betriebsratsgremien ihre (Zusammen-)Arbeit

gestalten, um Belastungen zu bewältigen und Ressourcen zu stärken? Studien belegen, dass Betriebsräte aufgrund der strukturellen Bedingungen der Betriebsratsarbeit ihren vielfältigen Aufgaben und den daraus entstehenden Heraus- und Überforderungen besonderen Stressfaktoren ausgesetzt sind. Hierzu gehören:¹

- ▶ Die Last der Verantwortung
Betriebsräte übernehmen Verantwortung für den Erhalt von Arbeitsplätzen und für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen. Besonders in Krisenzeiten lastet diese Verantwortung schwer auf den Gremien.
- ▶ Begrenzte Mitbestimmungsrechte
Wenig Rechte und damit einhergehende Gefühle der Machtlosigkeit.
- ▶ Fehlende und ungenügende Informationen
Das sind oft Schwachstellen in der Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung. Betriebsräte handeln oft in einem Feld großer Ungewissheit.
- ▶ Arbeitsüberlastung
Als Betriebsrat sucht man Lösungen für die Arbeitsüberlastung der Belegschaft, die eigene Überlastung ist kaum ein Thema in den Gremien.
- ▶ Belastungen durch Rollenkonflikte
Diese Belastungen ergeben sich aus unterschiedlichen Erwartungen an Betriebsräte.

¹ Hocke, Simone (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

KURZ UND KNAPP

Resilienz im Betriebsrat

Akzeptanz: Annehmen können, was nicht zu ändern ist. Akzeptieren, dass nicht alle Probleme gelöst werden können, dass die Ressourcen der Einzelnen und die des Gremiums begrenzt sind und dass Gefühle Gefühle auch in der Betriebsratsarbeit eine große Rolle spielen.

Optimismus: Sich nicht im gemeinsamen Klagen und in »Worst-Case«-Szenarien verlieren, sondern den Blick auf die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten richten und zuversichtlich denken. Gerade in belastenden Situationen sollten im Gremium die kleinen täglichen Freuden kultiviert werden.

Selbstwirksamkeit: Der gemeinsame Glaube an die Fähigkeiten und Kompetenzen des Gremiums, an die eigene Gestaltungsfähigkeit und daran, Probleme bewältigen und lösen zu können. Sich nicht als Opfer der Situation fühlen, sondern Gestaltungsspielräume erkennen und nutzen.

Verantwortung: Gemeinsam Verantwortung für das Handeln des Betriebsrats übernehmen und diese nicht an Vorsitz und Stellvertretung abgeben.

Netzwerkorientierung: Den Betriebsrat im unternehmensweiten Netzwerk gut verankern, Bündnispartner gewinnen und Beziehungen aufbauen. Darüber hinaus gewerkschaftliche, branchenweite, regionale und politische Netzwerke gestalten bzw. nutzen, um in Problemzeiten ein Unterstützungssystem und Verbündete zu haben.

Lösungsorientierung: Im Fokus des Denkens und Handelns steht die Lösung des Problems, nicht die Suche nach Schuldigen. Möglichkeiten werden gemeinsam ausgelotet, Alternativen entwickelt und auch kreative Wege beschritten.

Zukunftsplanung: Der Betriebsrat hat eine gemeinsame Vision, setzt sich Ziele und legt Prioritäten fest. Diese Aktivitäten sind zukunftsgerichtet, planvoll, reflektiert und werden tatkräftig umgesetzt.

Wird man der einen Erwartung gerecht, wird eine andere enttäuscht, was oft Verärgerungen nach sich zieht.

► Konflikte

Nicht nur im Betrieb, sondern auch im Gremium sind Betriebsräte mit Konflikten konfrontiert, was dazu führen kann, dass man den ganzen Kram am Liebsten hinschmeißen würde.

Diese und weitere Belastungen können zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen und dazu, die »gesundheitliche Notbremse« ziehen zu müssen. Ein Betriebsratsvorsitzender formuliert: »Wenn du so weiter machst, erlebst du das Ende hier nicht mehr.«²

Resilienz des Einzelnen

Diese vielfältigen Belastungen werfen die Frage auf, wie Betriebsräte das über viele Jahre

aushalten. Die Antwort ist: Betriebsräte besitzen eine ganze Portion Resilienz, sonst würden sie sich nicht immer wieder zur Wahl stellen! Darüber hinaus hält die Betriebsratsarbeit selbst Faktoren bereit, die die Gesundheit fördern. Die »Salutogenese« stellt die Frage, was uns gesund erhält. Dabei spielen drei Faktoren eine wesentliche Rolle: Zusammenhänge verstehen können, Gestaltungsmöglichkeiten sowie Sinnhaftigkeit. Diese Ressourcen stehen Betriebsräten in größerem Maße zur Verfügung als vielen anderen Beschäftigten.

Resilienz im Gremium

Dennoch erleben wir in unserer Beraterischen Praxis, dass in Bezug auf gesunde Betriebsratsarbeit noch einige Luft nach oben ist. Was heißt es nun, in spezifischen Situationen die kollektive Resilienz in Gremien zu fördern?

Immer eine gute Antwort



Deinert / Heuschmid / Zwanziger (Hrsg.)

Arbeitsrecht

Handbuch für die Praxis
10., überarbeitete, aktualisierte Auflage
2019, 2.784 Seiten, gebunden,
inkl. Online-Ausgabe mit zahlreichen
Arbeitshilfen

Subskriptionspreis bis 30.9.2019: € 149,-

Danach: € 169,-

ISBN 978-3-7663-6879-9

www.bund-verlag.de/68



² Tietel, Erhard/Hocke, Simone (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern (= Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 180), Berlin, Edition Sigma.

TIPP DER REDAKTION

Erfahren Sie in der Novemberausgabe der AiB, wie das Betriebsratsgremium aktiv und erfolgreich die Zukunft planen kann.

Hierzu müssen wir uns nicht zuletzt die Emotionen vor Augen führen, die eng mit der Betriebsratsarbeit verbunden sind. Die Vielfalt der Aufgaben, Probleme und Konflikte kann angesichts des hohen Grads an übernommener Verantwortung zu dem beschämenden Gefühl der eigenen Begrenztheit führen. Man kann eben nicht den Erwartungen von allen Seiten gerecht werden und häufig auch nicht den Ansprüchen, die man an sich selbst hat. In vielen Fällen bleibt man hinter dem zurück, was man gerne erreicht hätte. Man kann nicht die ganze Welt retten, alle Probleme lösen, alle Konflikte befrieden und alle Arbeitsplätze sichern. Resilienz bedeutet hier, akzeptieren zu können, dass man nicht alles schafft und schaffen kann. Es ist nie genug und es wird nie fertig sein. Hier gilt es, diese unbequeme Wahrheit im Gremium aus dem Bereich des Tabus herauszuholen und darüber gemeinsam zu sprechen. Damit verbindet sich, gemeinsam zu entscheiden, worauf man sich als Gremium konzentriert – und was gegebenenfalls »auf der Strecke« bleibt.

Umgang mit Ressourcen

Wie gehen wir mit unseren zeitlichen und personellen Ressourcen um? Wo liegen unsere Schwerpunkte und wofür wollen wir Verantwortung übernehmen? Als gemeinsam geteilte Entscheidung geschieht die Konzentration auf das strategisch Wichtige – anstatt allem hinterherzurennen, was sich als dringlich aufdrängt – nicht aus einer Position der Resignation heraus, sondern als sinnvolle zukunftsgerichtete Entscheidung. Hier kann auch das Hinzuziehen von sachkundigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern helfen. Betriebsräte müssen nicht alles selbst wissen, können und machen. Auch dies entlastet das Gremium und sorgt zudem für eine Beteiligung über den Betriebsrat hinaus.

Strukturelles Problem

Ein weiteres Beispiel: Nicht selten zerreibt der Spagat zwischen beruflicher Arbeit und betriebsrätlichem Ehrenamt nichtfreigestellte Betriebsratsmitglieder und führt auch im Gremium zu Konflikten. Versucht man, dem Gremium gerecht zu werden, vernachlässigt man seine Berufsarbeit und verärgert die Kollegen. Kann man sich von seinem Beruf nicht

so recht loseisen, kommen aus dem Betriebsrat Vorwürfe. Dieses Dilemma verschärft sich bei projektorientierter Arbeit und fehlenden Vertretungsregelungen bzw. -möglichkeiten. Auch wenn der äußere Zwiespalt innerlich mit Schuld- und Ungenügens-Gefühlen verknüpft ist, geht es hier um ein strukturelles Spannungsfeld, das sich nicht auflösen lässt. Auch die »Lösung« 150 Prozent zu arbeiten, hilft nur für eine begrenzte Zeit. Resilienz bedeutet hier im ersten Schritt zu akzeptieren, dass man beides nur begrenzt schaffen kann und im Gremium zu verstehen, dass dies kein individuelles, sondern ein strukturell angelegtes gemeinsames Problem ist. Von hier aus können dann gemeinsam Lösungsansätze entwickelt werden, die die Situation entlasten.

Handeln statt Jammern

Ein letztes Beispiel: Es gibt bei vielen Betriebsräten eine tiefe Enttäuschung, dass die Geschäftsleitung nicht so kooperiert, wie man das gerne möchte und wie man es seinerseits anbietet. Man macht Angebote, formuliert Lösungen, die für beide Seiten Vorteile hätten, man sucht Augenhöhe und erlebt nach Aussage vieler Betriebsräte, dass die andere Seite daran wenig interessiert ist. Damit wird der Betriebsrat zu einer stärkeren Konfrontation genötigt, als er das eigentlich will. Das ärgert nicht nur, es trägt zudem im Gremium zur Polarisierung bei. Resilienz heißt hier beispielsweise, sich im Gremium klar zu machen, wie viel Raum man im eigenen Denken dem Klagen über Führungskräfte gibt und wieviel Zeit man im Gremium mit diesem Thema verbringt. Dies erst führt in den Teufelskreis, dass man sich in seinem eigenen Fühlen und Handeln von seinen ignoranten Gegenübern abhängig macht. Ein erster resilienter Schritt besteht dann darin, nicht wie das Kaninchen vor der Schlange immer wieder auf den Personalchef oder den Geschäftsführer zu starren, der wie ein mächtiges Gespenst über dem Gremium schwebt, sondern sich aktiver den Kolleginnen und Kollegen im Betrieb zuzuwenden, sich stärker darauf zu besinnen, was man strategisch erreichen will und wie man das umsetzen kann – und dann auch mutiger, als wir das häufig erleben, die gesetzlichen Möglichkeiten sowie die vorhandenen betrieblichen und gewerkschaftlichen Machtmittel auch in Anspruch zu nehmen.

LESETIPP

Tietel, Erhard: Betriebsratsvorsitzende – paradoxe Führungskräfte? AiB 4/2012, S. 239 ff. Auch online lesen unter www.aib-web.de > Online Registrieren > Betriebsratsvorsitzende – paradoxe Führungskräfte?



Beispielsweise wirklich zu klagen, statt im fruchtlosen Klagen zu verharren.

Potenziale stärken

Bei all diesen Situationen geht es um bewusste Kultivierung von Resilienz. Betriebsräte sind oft Treiber der betrieblichen Gesundheitsförderung, vergessen jedoch meist, diese Ansätze auch im eigenen Gremium zu etablieren. Die Resilienz des Gremiums zu fördern bedeutet, die persönlichen und organisatorischen Ressourcen und Potentiale zu stärken. Zwei Fragen können Ausgangspunkt der gemeinsamen Klärung sein:

- Was lässt uns motiviert zur Betriebsratsarbeit gehen und hält uns gesund?
- Was erleben wir als stressig, belastend und verunsichernd?

Bei diesen Fragen geht es nicht um richtig oder falsch, sondern um die unterschiedlichen Sicht- und Erlebensweisen der Betriebsratsmitglieder. Daran schließen Überlegungen an, wie die Arbeitsweise im Gremium resilienter gestaltet werden kann. Allerdings sollte nicht zu früh in die Lösungsentwicklung übergegangen werden, damit auch Emotionen und der Ver-

stehensprozess ausreichend Raum bekommen. Es bietet sich daher an, diese Klärungsprozesse in einer Klausurtagung mit unterstützender Moderation anzugehen.

Bildungsansprüche nutzen

Derartige kollektive Reflexionen im Gremium können zugleich als Bildungsprozesse betrachtet werden. Bildung als Erweiterung persönlicher und sozialer Kompetenzen ist eine zentrale Ressource für Resilienz, sowohl für das Gremium als auch für die einzelnen Mitglieder. Durch die Bildungsansprüche von Betriebsräten aus dem Betriebsverfassungsgesetz bestehen hier viele Möglichkeiten, mittlerweile auch an Hochschulen und Universitäten (siehe dazu Linktipp in Randspalte).



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



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

Kommunikation im Betriebsratsgremium ist ein wichtiger Faktor zum Umgang mit Belastungen.

LINKTIPP

Zu Bildungsmöglichkeiten bei Hochschulen und Universitäten informiert das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung unter:
www.mitbestimmung.de/html/warum-weiterbildung-fur-betriebsrate-an-10779.html