

Erhard Tietel
etietel@uni-bremen.de
<https://erhard-tietel.de>

Die vertrackte Augenhöhe Vom Wunsch nach Wertschätzung zur Erhöhung der eigenen Wirkmacht¹

„Menschen leiden weniger unter mangelnder Wertschätzung, als unter mangelnden Wirksamkeitserfahrungen“
Theresia Volk

„Mitbestimmen auf Augenhöhe“ – dieser Anspruch ist allgegenwärtig. Daran kann, daran darf es keinen Zweifel geben. Die Leitideen des BetrVG sind vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung, gegenseitiger Respekt und Verhandeln auf Augenhöhe. Doch leider klaffen in puncto Augenhöhe Gesetzeslage, Anspruch, Wunsch und Wirklichkeit oft weit auseinander. Im Bild der Augenhöhe steckt die Vorstellung, dass man sich auf gleicher Ebene begegnet, kommuniziert, streitet und trotz unterschiedlicher Interessen und Machtunterschieden bemüht ist, Lösungen zu finden oder zumindest akzeptable Kompromisse auszuhandeln. Augenhöhe setzt zwei Parteien voraus, die sich in ihren Gemeinsamkeiten (z.B. dem Interesse an der Zukunft des Betriebes), aber auch in ihren Unterschieden akzeptieren.

Mangelnde Augenhöhe in der Praxis

Kaum ein Coaching mit BR-Vorsitzenden, kaum eine Teamklausur mit einem Gremium, bei denen nicht die mangelnde Augenhöhe zwischen Betriebsrat und Vorstand, Geschäftsführung oder Personalleitung beklagt wird. Als Beratungsanliegen wird dann formuliert, Strategien zu entwickeln, doch irgendwann Augenhöhe zu erreichen.

Ein paar Stichworte zur fehlenden Augenhöhe:

- Ignorieren der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats
- Ausbleiben von Reaktionen auf (Initiativ)Anträge, Schreiben oder Emails des Betriebsrats
- Die Behauptung, dass man über ein bestimmtes Thema mit dem BR nicht sprechen müsse
- Zusagen, die wiederholt nicht eingehalten werden
- Das Schaffen vollendeter Tatsachen, ohne den Betriebsrat einzubeziehen oder zu informieren

Manchmal nervt es mich als Berater, wenn ich mir stundenlang anhören muss, was Vorstand, Geschäftsführer, Personalleiter oder sonstige Führungskräfte „mal wieder gemacht“ oder „sich mal wieder geleistet“ haben. Berechtigte Empörung geht hier häufig Hand in Hand mit einer untergründigen Lust an skandalösen Geschichten. Zuweilen ist gar eine heimlich Bewunderung zu

¹ Eine gekürzte Version dieses Textes erscheint in der Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“, Heft 11/2024

spüren, wie hemmungslos Führungskräfte ihre Macht, ihren Einfluss, ihre Autorität und ihr Charisma nutzen, um ihre Interessen durchzusetzen. Psychologisch kann man das als heimliche Identifikation mit dem Habitus der Mächtigen verstehen, von dem man selbst gerne etwas mehr hätte. Spielen sich solche Missachtungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erst einmal ein, gerät man (wie in einer langjährigen Ehe) in eine stabile ‚Beziehungsfalle‘ – man kann nicht mit dem anderen, man kann aber auch nicht ohne ihn. Man merkt das daran, dass im Gremium ständig *über* den Arbeitgeber lamentiert und geklagt wird.

Man versteht solche Konstellationen besser, wenn man sich fragt, was die Beteiligten eigentlich davon haben. Beim Arbeitgeber ist dies einfach: Er kann weiter seinen Striemel durchziehen. Was aber hat das Betriebsratsgremium davon, längere Zeit untätig zu bleiben und in einem oft zermürbenden Dauerkonflikt zu verharren? Es schützt das Gremium davor, seine vertraute Praxis und damit seine Komfortzone zu verlassen und einen Konflikt zu riskieren. Mit allen Unsicherheiten und Ungewissheiten, die Konflikte nun einmal mit sich bringen.

Manche Gremien verfangen sich in den Fallstricken des Entgegenkommens: Man will den Arbeitgeber milde stimmen und kommt ihm schon mal entgegen. Dieser freut sich über das was er – quasi kostenlos – kriegt und verhandelt nun von dort aus. Jetzt wird das Gremium sauer und will es dem Arbeitgeber heimzahlen und landet unversehens bei der Konfrontation, die durch das Entgegenkommen eigentlich verhindert werden sollte.

Spätestens jetzt werden sich Leserinnen und Leser aus durchsetzungsstarken Betriebsräten wundern, wovon hier die Rede ist. Warum diejenigen, die über fehlende Augenhöhe klagen nicht – wie sie selbst – konsequenter sind, ihren Rechtsanwalt einschalten, die Einigungsstelle anrufen oder die Sache vor Gericht bringen. Hier sollte man nicht unterschätzen, wie viele Betriebsräte es gibt, die nichts so sehr scheuen, wie die Einschaltung rechtlicher Instanzen. Doch mit dem Verzicht auf den klärungsbefugten Dritten, der vermittelt, schlichtet oder entscheidet, beschränken sich Gremien auf ihre hausinternen Handlungsmöglichkeiten. Sie setzen sich damit dem eingebauten Problem des Betriebsrats – seiner dem Arbeitgeber gegenüber geringeren Macht – aus, das durch die Einrichtung rechtlicher Instanzen ausgeglichen werden sollte.

Was hindert Betriebsratsgremium daran, rechtliche Instanzen einzuschalten?

Zunächst einmal die Tatsache, dass viele Gremien sozialpartnerschaftlich bzw. kooperativ eingestellt sind und lange Zeit an der Hoffnung festhalten, sich doch noch mit dem Arbeitgeber verständigen zu können. Sie leiden darunter, dass ihr Gegenüber diese Haltung nicht teilt und auf ihre Vorschläge nicht eingeht. Oft wenden Gremien dann ihren Ärger nach innen und verharren in einem gekränkten Rückzug. Manchmal möchten Gremien ihre eingespielte Beziehung zur Geschäftsleitung und zu HR durch die Einschaltung rechtlicher Instanzen nicht beschädigen, vor allem dann nicht, wenn nicht absehbar ist, ob Kosten und Nutzen in einem guten Verhältnis stehen. Immer wieder höre ich von BR-Vorsitzenden, dass sie ihren Betrieb oder ihre Einrichtung nicht noch zusätzlich finanziell belasten wollen – ein Anwalt und gar eine Einigungsstelle seien ja nicht ganz billig.

Manchmal resultiert die Zurückhaltung aber auch aus der Befürchtung, die Geschäftsführung könnte das Gremium wegen der damit verbundenen hohen Kosten vor der Belegschaft vorführen. Nach dem Motto: „Alle sparen und der Betriebsrat wirft unser Geld zum Fenster hinaus.“ In einer langjährigen

Coaching-Gruppe für BR-Vorsitzende stellte eine Kollegin sehr überzeugend dar, dass es der Arbeitgeber ist, der durch sein Verhalten diese Kosten verursacht und dass man das im Betrieb offensiv kommunizieren sollte.

Ein großes Hindernis, das mir zunehmend begegnet, besteht darin, dass BR-Vorsitzende, die über Jahre gewohnt waren, mit der Geschäftsführung Kompromisse auszuhandeln, sich schwer damit tun, einen neuen Beziehungs- und Verhandlungsstil zu finden. Häufig waren die Führungskräfte in sozialen oder Gesundheitseinrichtungen vom Fach und hatten neben den Kosten auch die Qualität des Angebots und die Spezifika ihrer Klientel im Blick, während die neuen Geschäftsführer eher BWLer oder Juristen sind, die sich nur für Zahlen interessieren. Erfahrene BR-Vorsitzende stehen dann zum Ende ihrer beruflichen Karriere vor dem Scherbenhaufen ihres betriebsrätlichen ‚Geschäftsmodells‘, mit dem sie jahrelang erfolgreich gefahren sind.

Nestbeschmutzer

Zwar bringt in manchen Fällen bereits die Drohung mit der Einigungsstelle Bewegung in eine festgefahrene Verhandlung, gleichwohl nutzt sich dieses Drohmittel ab, wenn es nie zur Anwendung kommt und die Geschäftsleitung sich ziemlich sicher ist, dass das Gremium diesen Schritt eh nicht gehen wird.

Betriebsräte, die den Schritt zur Einigungsstelle oder zum Arbeitsgericht noch nie gegangen sind, können nur schlecht einschätzen, was auf sie zukommen würde – und das Verlassen der vertrauten Klärungswege kostet eine ganze Portion Überwindung. Denn eingespielte Verhandlungsstrukturen haben für beide Seiten eine nicht zu unterschätzende Entlastungsfunktion, die man nicht vorschnell aufs Spiel setzen will. Manchmal verzichten sie lieber auf ihr Recht, als die Beschädigung ihrer Beziehung zur Geschäftsleitung zu riskieren.

Betrachtet man Äußerungen aus Betriebsratsgremien, die derartige Maßnahmen noch nicht ergriffen haben, scheint es so, als sei der Gang zur Einigungsstelle ein betriebspolitischer ‚Sündenfall‘. Sie sorgen sich, als ‚Nestbeschmutzer‘ angesehen zu werden. Doch dadurch, dass das Gremium diesen Schritt nie ausprobiert, bleibt es in seinen (Katastrophen-)Phantasien gefangen, was das alles anrichten könnte. Es kann aber ja durchaus auch sein, dass die Geschäftsleitung und die zuständigen Stabsabteilungen mit einer solchen Maßnahme gelassener umgehen, als das vom Betriebsrat befürchtet wird.

Sprechen Betriebsräte Verletzungen rechtlicher, tarifvertraglicher und betrieblicher Regelungen betriebsöffentlich an, kommen sie leicht in die missliche Situation, immer wieder diejenigen zu sein, die das Haar in der Suppe finden und den Spielverderber spielen. Wenn dies dann noch genutzt wird, um das Gremium öffentlich zu attackieren und herabzuwürdigen, steht der Arbeitgeber im Zweifelsfall gut da und der Betriebsrat ist mal wieder der Dumme. Ein fataler psychologischer Kreislauf kommt dann in Gang, wenn die vom Arbeitgeber betriebene Herabwürdigung des Betriebsrats in dessen „Selbstbild“ Einzug hält, wodurch er ein Stück weit entwaffnet wird. Die Vorhaltungen der Geschäftsleitung werden von Betriebsräten zwar empört zurückgewiesen, von Innen her bohrt aber manchmal doch der Zweifel.

Psychologische Aspekte fehlender Augenhöhe

„Mögen hätt' ich schon wollen,
aber dürfen hab ich mich nicht getraut!“
Karl Valentin

Gerät man als Gremium immer wieder an die Grenzen der eigenen Durchsetzungsfähigkeit und fühlt sich ratlos, breiten sich nach und nach Ärger, Wut und nicht zuletzt auch Beschämung aus. Gefühle, die angesichts des Fehlens aussichtsreicher Mittel und Wege, für die Sache Lösungen, vor allem aber für den ‚Gefühlshaushalt‘ des Gremiums eine produktive Abfuhrmöglichkeit zu schaffen, in Vergeltungswünsche umschlagen können.

Beschämung ist ein starkes Wort, schaut man sich aber an, worum es geht, ist dies alles andere als übertrieben: Man hat das Gefühl, auf das Wohlwollen des anderen angewiesen zu sein, man erlebt demütigende Situationen und mangelnde Anerkennung. Es kratzt zudem an der eigenen Würde, weil einem in klaren Momenten bewusst wird, dass sich in den Zurückweisungen des Arbeitgebers auch die eigene Verzagtheit spiegelt. Das verbreitete Lamentieren und Klagen ist dann manchmal die letzte Bastion der eigenen Würde: So lange man gemeinsam über den Arbeitgeber schimpft, fühlt man sich im Gremium wenigstens noch durch ein emotionales Band verbunden.

Autorität als soziales Phänomen

Auf einen Aspekt muss unbedingt noch hingewiesen werden: Die Frage der Macht von Führung ist nie unabhängig von den Untergebenen, den ‚*Geführten*‘. Führungskräfte, die einem nicht auf Augenhöhe begegnen, können das auf Dauer nur tun, weil ‚*die unten*‘ – seien es die Beschäftigten, sei es ihre Interessenvertretung – es gestatten, mit ihnen so umzugehen! Dass es Leute in höheren Positionen gibt, die ihre Macht (aus)nutzen, ihre Interessen durchsetzen, ihre Ziele verkünden und ihre Themen setzen, hat es immer gegeben und wird es immer geben. Was es aber auch immer gegeben hat, ist, dass diejenigen, die die Leidtragenden dieser Politik von oben sind, sich das gefallen lassen. Und statt sich zu wehren oder zu gründlich zu prüfen, was sie ihrerseits ins Machtspiel einzubringen haben, den Ärger und die Wut *nach* ‚*innen*‘ – also gegen sich – wenden und in ihrer Machtlosigkeit verharren.

Die Autorität von Personen in Leitungsfunktionen hängt nun keineswegs nur mit deren Macht, Einfluss oder Position zusammen, sondern mit einem *Beziehungsphänomen*. Dem Soziologen Popitz zufolge wird die Autoritätsperson – für Mitarbeiter, aber auch für Interessenvertreter – erst dadurch so richtig zu einer Autorität, weil *man selbst von ihr anerkannt werden möchte*, und weil man sich dadurch von ihr abhängig macht. Es ist das eigene Anerkennungsbedürfnis, das Führungskräfte erhöht und dazu führt, dass man sich ihnen nicht ebenbürtig sieht und ihnen nicht auf Augenhöhe begegnet. Zum Thema „Augenhöhe“ gehört wesentlich auch die Frage, ob man eigentlich selbst innerlich auf Augenhöhe ist. Machtbewusste Führungskräfte nutzen dies bewusst oder intuitiv aus, indem sie Anerkennung geben – oder eben verweigern. In meiner Beratungspraxis bestätigt sich das immer wieder.

Popitz Analyse führt zu dem Schluss, dass das Selbstwertgefühl der Geführten im sozialen Kontext des Betriebes – womit in erster Linie die Beschäftigten gemeint sind – von der Anerkennung durch

die Führungskräfte abhängt. Damit sitzt einem die Autorität nicht nur gegenüber, sondern auch ‚in einem drin‘! So kommt man beim Ringen um Augenhöhe nicht umhin, sich mit dem eigenen Wunsch nach Anerkennung auseinanderzusetzen. Kurzum: Barrieren auf dem Weg zur Augenhöhe sind nicht nur Führungskräfte, die ihre Interessen wirkungsvoll vertreten. Das tiefere Problem sind diejenigen, die jenen erlauben, über einen langen Zeitraum so zu agieren, wie sie das tun.

Überzogene Erwartungen der Beschäftigten an den Betriebsrat

Für die Beschäftigten nun ist der Betriebsrat meist schon eine Autorität! Doch hier stoßen wir auf das umgekehrte Phänomen: dass nämlich die Macht, der Einfluss und die Möglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung von Beschäftigten häufig maßlos überschätzt werden. Die Kolleginnen und Kollegen hätten gerne mächtige ‚Anführer‘ an ihrer Seite, die ihre Anliegen durchsetzen können: Einstellungen, Versetzungen, Höhergruppierungen, alle nur möglichen (und unmöglichen) Wünsche und Anliegen, für die der Betriebsrat als zuständig erachtet wird. Manche Kolleg/innen denken sowieso, dass der Betriebsrat bei vielen Sachen seine Finger im Spiel hat und ihr Anliegen – so er nur wollte – umsetzen bzw. durchsetzen könnte. Schön wärs!

Leider sieht die Realität oft anders aus – was eine weitere Quelle von Scham ist: Man ist lange nicht so (wirk-)mächtig, wie die Beschäftigten sich das vorstellen bzw. wünschen. Alleine schon, weil man an bestehende Gesetze, Betriebsvereinbarungen, Absprachen und Regeln gebunden ist.

Doch der Wunsch, der Betriebsrat wird das schon richten, impliziert einen Macht- und Einflussverzicht der Beschäftigten selbst. Es entmächtigt die Beschäftigten, keine eigene Vertretungsmacht (beispielsweise in Form aktiver gewerkschaftlicher Vertrauensleute) aufzubauen und dem Betriebsrat – ihrem Betriebsrat! – bei sie betreffenden Themen tatkräftig und solidarisch zur Seite zu stehen.

Wirksamkeitserfahrungen statt Augenhöhe

Der Wunsch nach Augenhöhe lenkt die Aufmerksamkeit auf die mangelnde Wertschätzung und Anerkennung *durch Führungskräfte*. Der Organisationsberaterin Theresia Volk zufolge leiden Menschen jedoch stärker noch als an fehlender Wertschätzung unter *mangelnden Wirksamkeitserfahrungen* – der Erfahrung, dass sie Einfluss haben und in der Lage sind, hinsichtlich ihrer Ziele und Anliegen gewünschte Wirkungen zu erzeugen. Der Schlachtruf vieler Gremien: „Wir wollen endlich mehr agieren und nicht immer nur reagieren“ klingt hier vernehmlich an. Damit wendet sich die Blickrichtung: Vom Wunsch nach verliehener Augenhöhe durch das Gegenüber zur Stärkung der *eigenen Wirkmacht und Einflusskompetenz*.

Stärkung der eigenen Einflusskompetenz bedeutet, im Sinne der eigenen Ziele und Interessen wirkungsvoller zu agieren als bisher. Damit stellt sich die Frage nach den Machtressourcen von Betriebsräten. Hier stößt man sogleich auf die vielen Verhandlungskonzepte, die Interessenvertretungen Instrumente an die Hand geben, ihre Anliegen wirkungsvoll umzusetzen. Das A & O dieser Konzepte ist, dass man sich über die eigenen Anliegen im Klaren ist, dass man also weiß, was man erreichen will. Dass man sich auf die Verhandlungen gut vorbereitet, die erforderlichen Kompetenzen erwirbt und sich Sachverstand dazu holt. Dass man sein Gegenüber und dessen

Interessen – und vor allem auch dessen Machtressourcen – kennt, in der Lage ist, eine vertrauensvolle Beziehung sowie ein förderliches Klima aufzubauen. Dass man in seiner Verhandlungsführung aktiv und flexibel bleibt, Alternativen ins Auge fasst und sich nicht zu früh auf bestimmte Positionen festlegt. Und nicht zuletzt, dass man sich von den Sackgassen, den Drohungen mit Verhandlungsabbruch und auch seiner eigenen Sorge vor dem Scheitern, nicht allzu sehr beeindrucken lässt – dies alles gehört dazu und oft geht es erst weiter, wenn beide Parteien den Eindruck haben, jetzt geht gar nichts mehr.²

Es fehlt hier der Raum, ausführlich auf die verschiedenen Macht- und Einflussressourcen einzugehen, die Betriebsräte haben. Sie liegen auf sehr verschiedenen Ebenen. Die eigene Qualifizierung wurde schon genannt, auch das Hinzuziehen von Experten. Hierfür ein Beispiel: Das elfköpfige Gremium einer sozialen Einrichtung litt seit Jahren an der Ignoranz und Ablehnung des Arbeitgebers, bei dem es ständig mit dem Kopf gegen die Wand lief. Dies zehrte so an den Nerven der Gremienmitglieder, dass es schwierig war – und nicht immer gelang – das Gremium über die Amtszeit zusammenzuhalten. Hier war es neben einer wachsenden Einsicht im Gremium, dass es so nicht weitergehen könne, eine neue BR-Vorsitzende und der Wechsel der Anwaltskanzlei, die zu einem Durchbruch führten: Statt sich ständig am Arbeitgeber abzuarbeiten und dabei selbst aufzureiben (die unleidige Situation mit dem Arbeitgeber war Dauerbrenner in den Sitzungen), übergibt das Gremium heute frühzeitig Themen an seine Rechtsanwältin, die sich – sozusagen anstelle des Gremiums – mit dem Arbeitgeber in Verbindung und diesem Fristen setzt. Es bedurfte einiger Einigungsstellen und Rügen des Gerichts, um den Arbeitgeber (und dessen Anwalt) von seiner Verweigerungshaltung und seinen Gefühlsausbrüchen zu ‚heilen‘ und doch zu einem gesprächs-, auskunfts- und klärungsbereiteren Gegenüber zu machen. Dabei geht es gar nicht darum, es dem Arbeitgeber zeigen zu wollen und diesen vorzuführen, sondern darum, im Gremium eine größere Gelassenheit und Zuversicht zu gewinnen, die eine stärkere Zuwendung zu den eigentlichen Themen erlauben (und sich nicht im endlosen Kleinkrieg mit dem Arbeitgeber verschleißt).

Weitere Macht- und Einflussressourcen sind die persönliche Autorität von Schlüsselpersonen im Gremium, die diese in den Gesprächen mit Führungskräften auch nutzen. Die Stärkung der Autorität des Gremiums durch überzeugende gemeinsame Auftritte, gute Öffentlichkeitsarbeit. Die regelmäßige Einbeziehung von Beschäftigten und deren Kompetenzen (über beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit wurde in den vergangenen Jahren viel geredet, aber letztlich wenig umgesetzt). Das Aufbauen von inner- und außerbetrieblichen Netzwerken (lokale BR-Netzwerke, Branchenarbeitskreise etc.), die Pflege von Koalitionen (auch mit mittleren Führungskräften). Schließlich ein enger Kontakt mit der zuständigen Gewerkschaft und die Belebung gewerkschaftlicher Aktivitäten im eigenen Betrieb (durch Aktivenkreise, Vertrauensleute, Betriebsgruppen). Last but not least regelmäßige Reflexion und Selbstverständigung im Gremium über die eigenen Ziele und Strategien, die eigene Struktur und Arbeitsteilung sowie die Kultur und Beziehungen im Gremium – ein gewisses ‚Controlling‘. Hilfreich sind auch „Achtsamkeitsroutinen“ im Gremium, die gezielte Aufmerksamkeit dafür, wann im Hamsterrad des Alltags doch wieder der Schlendrian einzureißen droht und man in die alte Verzagtheit und Nachgiebigkeit zurückfällt. Dies können monatliche oder vierteljährliche Rückblicke sein, in denen das Gremium noch einmal über die Zusammenarbeit oder

² Verweisen möchte ich an dieser Stelle auf ein aktuelles Verhandlungskonzept, das über die Hans Böckler-Stiftung beziehbar ist: Mann, Michel; Warsitzka, Marco; Hüffmeier, Joachim; Trötschel, Roman: Das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung. Forschungsförderung Working Paper, Düsseldorf, März 2024, 30 Seiten. (https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008812)

Auseinandersetzung mit Arbeitgebervertretern reflektiert und daraus strategische Schlüsse für das weitere Vorgehen zieht.³

Damit die Frage von Wirksamkeit und Augenhöhe nicht auf Dauer ein *Beziehungsthema* bleibt, ist es wichtig, neben den alltäglichen Klärungs- und Verständigungsroutrinen zwischen Betriebsrat und Führungskräften einen *belastbaren Verhandlungsrahmen* aufzubauen und zu pflegen. Eigentlich ist die geregelte Gestaltung der Beziehung zur Interessenvertretung und die Errichtung eines belastbaren Verhandlungsrahmens Führungsaufgabe! In der Praxis bleibt es jedoch oft dem BR-Gremium überlassen, ein verlässliches Verhandlungssystem aufzubauen und zu pflegen. Hier empfehlen sich Klausuren des Betriebsrats mit dem Arbeitgeber zur Frage, wie man zufriedenstellend und zielführend miteinander arbeiten will: Die Klärung, wer für was zuständig ist, Vereinbarungen über Termine, zeitliche Fristen, Antwortzeiten, die Vereinbarung von Eskalationsmodellen etc.

Ausblick

Durch regelmäßige Reflexion: Supervision, Coaching oder Teamklausuren für das Gremium und Coaching für Vorsitzende, kann der Betriebsrat eine Sensibilität für das eigene Zögern und die eigene Nachgiebigkeit entwickeln. Es geht darum, herauszufinden, wo man seinem Gegenüber eine (unangemessene) Macht über sich einräumt und sich Ansichten und Entscheidungen fügt, die mit den eigenen Ansichten und Zielen nicht übereinstimmen. Wenn es schwer fällt, *an sich* zu glauben, fällt es auch schwer, zu widersprechen und die vom Arbeitgeber oder von Führungskräften vorgetragenen sog. ‚alternativlosen Fakten‘ zu hinterfragen. Hier geht es darum, sich mehr zuzutrauen und über sich hinauszuwachsen. Im Kern geht es immer auch um die eigene Haltung und Standhaftigkeit. Man darf Konflikten nicht ausweichen, das Gegenüber muss spüren, dass man es ernst meint. Sich selbst – als Einzelner wie als Gremium – etwas zuzutrauen und das Risiko einzugehen, sich davon nicht abbringen zu lassen, ist ein Schlüssel, mit den eigenen Anliegen – und in Richtung Augenhöhe – ein Stück weiterzukommen.

³ **Hier ein Hinweis zu den Resilienztexten von Simone Hocke und mir in AiB