

## **Der Betriebsrat als Wettbewerbsfaktor (Kludia Söllner)**

Flexibilität im Umgang mit personellen Ressourcen ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor in Unternehmen. An dieser Stelle kommt dem Einfluss der Betriebsräte über das Betriebsverfassungsgesetz eine erhebliche Bedeutung zu.

Die Kunst des Managements ist es, Betriebsräte von den Erfordernissen einzelner Anpassungsmaßnahmen zu überzeugen, konstruktive Lösungen zu finden und den Betriebsrat rollenadäquat in die Umsetzung der Entscheidungen einzubinden.

Wir sehen für das Management bzw. für den Arbeitgeber verschiedene Interventionsmöglichkeiten, um diesen Prozess aktiv zu gestalten.

### **Übersicht der Interventionen**

#### **1. Die Systematik in der bisherigen Zusammenarbeit verstehen.**

Diese Phase dient der Diagnose typischer Verhaltensmuster aller Beteiligten. Die Betrachtung, welches Rollenverständnis den Funktionsträgern Management bzw. Betriebsrat zugrunde liegt, lässt Rückschlüsse darüber zu, auf welcher Ebene der Zusammenarbeit mögliche Konfliktpotentiale entstehen können.

Fragen wie: „Welche Akzeptanz habe ich für die Sichtweise meines Verhandlungspartners?“, „Kann ich seine Ziele und Strategien nachvollziehen?“, aber auch die Frage: „Akzeptiere ich den anderen in seiner Haltung und Persönlichkeit?“

Das Ergebnis dieser Reflexion zeigt, auf welcher Ebene Konfliktpotentiale bearbeitet werden müssen. Dabei unterscheiden wir:

- Konflikte auf der Sachebene und
- Konflikte auf der Personenebene.

Sachkonflikte werden in der Praxis durch Verhandlungen zwischen den Parteien gelöst. Ist das nicht möglich, werden gesetzliche Regelungen bzw. gerichtliche Instanzen hinzugezogen.

Schwieriger wird es, wenn die Konfliktursache auf der Personenebene liegt. Offiziell streitet man um die Sachlösung, aber die Art und Weise des Umgangs miteinander führt immer wieder zu ähnlichen Ergebnissen oder ähnlichen unangenehmen Gefühlen im Kontakt mit dem anderen.

Themen wie Macht, Einfluss, Widerstand, Akzeptanz bis hin zu Ablehnung und Abwertung der Personen sind der Motor des Umgangs miteinander.

**Zielsetzung dieser Phase ist es, zu verstehen, warum die Situation ist wie sie ist und welche Handlungsdynamiken aller Beteiligten zu immer wieder ähnlichen Ergebnissen führen.**

## **2. Strategieentwicklung im Umgang mit den Arbeitnehmervertretern**

Sind die sich wiederholenden Handlungsdynamiken nachvollziehbar, werden im nächsten Schritt Strategien entwickelt, um diese destruktiven Muster zu unterbrechen und durch neue konstruktive Handlungsalternativen zu ersetzen. Dadurch bekommt die Zusammenarbeit einen neuen Impuls und kann in lösungsorientierte Bahnen gelenkt werden.

In unserer Arbeit erleben wir häufig ein hohes Maß an Unverständnis hinsichtlich Verhaltensweisen bzw. Absichten des jeweils anderen. Die Entrüstung oder Ärger darüber führen nicht zu Veränderungen, erst das Verständnis für die Motive und Intentionen der Beteiligten ermöglicht es, in eine Handlungsfähigkeit zu kommen, die der Zusammenarbeit eine neue Ausrichtung gibt.

Um diesen Ansatz nachhaltig zu implementieren, ist es sinnvoll, möglichst viele Akteure in den Prozess einzubinden.

### **Zielsetzung:**

Die Zielgruppe erarbeitet Handlungsmodelle, die destruktive Muster der Zusammenarbeit destabilisieren und durch konstruktive Handlungen ersetzen. Dabei arbeiten wir auf der Organisations-, Prozess- und Personenebene.

## **2. Workshop Management / Betriebsrat mit dem Ziel vertrauensvoller Zusammenarbeit, unternehmerisch erfolgreich zu sein und auf die Bedürfnisse der Menschen einzugehen**

Damit die neue Strategie sichtbar und spürbar wird, empfehlen wir eine aktive Auseinandersetzung mit den beteiligten Personen. Dazu bietet sich ein Workshop als Plattform zur Umsetzung der Erkenntnisse an.

### **Zielsetzung:**

Die Beteiligten tauschen ihre Vorstellungen über eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aus. Vorurteile, Erfahrungen aus der Vergangenheit und Befürchtungen werden offen kommuniziert, um ihre Wirkung in zukünftigen Themen zu minimieren. Verbindlichkeit und Verantwortung sehen wir als eine Grundvoraussetzung für eine langfristige Wirkung der Veranstaltung.

## **3. Qualifizierung der Führungskräfte im Umgang mit dem Betriebsrat**

Die praktischen Erfahrungen und die Erkenntnisse über typische Verhaltensmuster und ihre Wirkung auf Verhandlungen und Resultate werden im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme (Seminar, Workshop, Coaching u.a.) in die Organisation kommuniziert. Es entsteht eine Auseinandersetzung mit den eigenen Interaktionsmustern sowie deren Wirkung auf die Zusammenarbeit und Ergebnisse in Sachfragen.

### **Zielsetzung:**

Alle Ansprechpartner des Betriebsrates kennen die strategische Ausrichtung und lernen situationsangemessen und rollenadäquat zu agieren. Dabei werden Kommunikations- und Interventionstechniken erarbeitet, sowie Verhaltensmuster der Verhandlungspartner reflektiert.

## **4. Qualifizierung der Arbeitnehmersvertreter**

Betriebsratsentscheidungen basieren auf einem demokratischen Entscheidungsprozess, indem durch Mehrheiten Ergebnisse entstehen. Um eine Veränderung der Grundhaltung bzw. eine Erweiterung des Bewusstseins für die Auswirkungen und Interaktionen zu erzielen, ist es sinnvoll, die Arbeitnehmersvertreter dahingehend zu qualifizieren.

### **Zielsetzung:**

Die Teilnehmer reflektieren ihre persönlichen und gremiumsspezifischen Verhaltensmuster, können die Tragweite ihrer Entscheidungen einschätzen und entwickeln Kompetenzen, die innovative Lösungsansätze unterstützen.

### **Umfang und Gesamtaufwand**

Umfang und Gesamtaufwand (zeitlich und finanziell) richtet sich nach der Auswahl der einzelnen Maßnahmen.

Phase 1 und 2 umfasst ca. 2-3 Beratungstage.

Phase 3,4 und 5 richtet sich nach den Anforderungen und Wünschen der Auftraggeber bzw. der Zielgruppen im Prozess.

### **Vorschlag zur Vorgehensweise**

Folgende Schritte sind unserer Erfahrung nach sinnvoll, um eine ressourcenorientierte, strategische und nachhaltige Vorgehensweise zu gewährleisten.

#### **1. Erstgespräch bzw. Diagnose**

Im Erstgespräch geht es darum zu verstehen, welche sich wiederholende Systematik im Umgang mit dem Betriebsrat immer wieder entsteht.

Typische Verhaltensmuster werden sichtbar und nachvollziehbar gemacht.

Auf dieser Basis schlagen wir eine für Sie passende methodische und transparente Vorgehensweise vor.

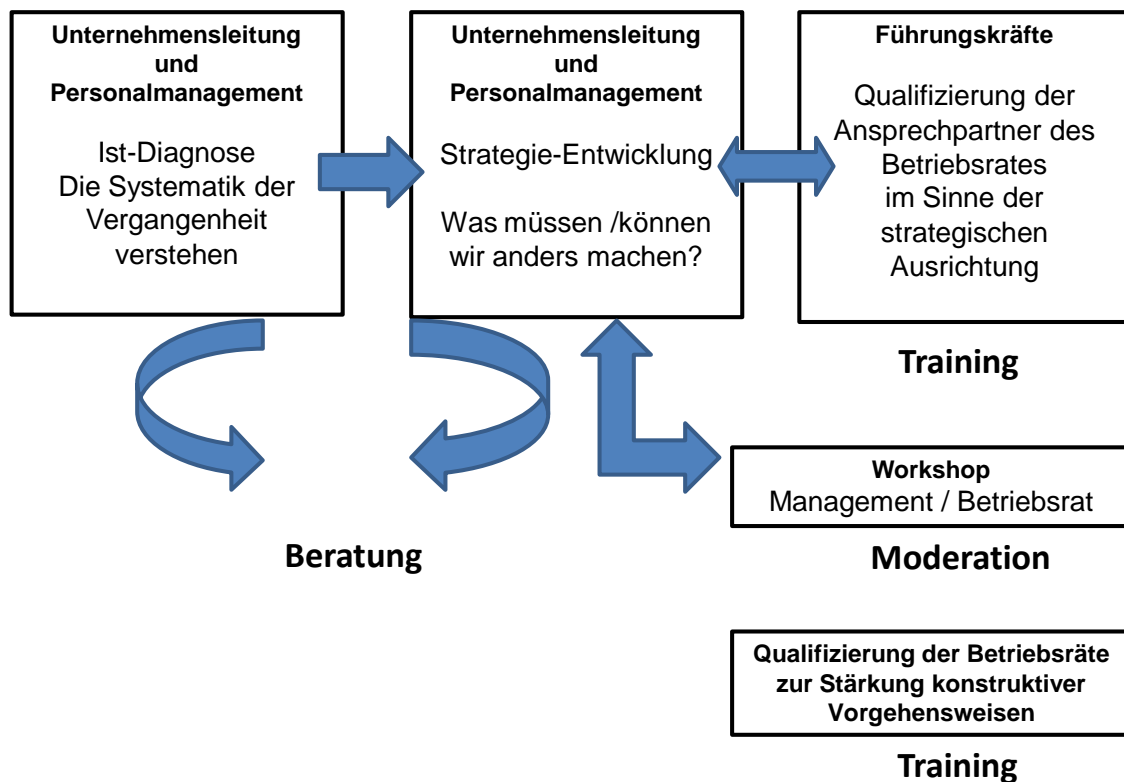
#### **2. Konzeptentwicklung und Interventionsplanung**

Je nach Diagnoseergebnis, binden wir die entsprechenden Zielgruppen in die Lösungserarbeitung und später in die Umsetzung ein.

Dabei reflektieren wir Ressourcen, Chancen und Stärken als auch Problemfelder, Risiken und Schwächen im Umgang mit den Arbeitnehmersvertretern.

Alle involvierten Gruppen bzw. Personen haben eine Idee davon, welchen Beitrag sie leisten können, um den Prozess aktiv und konstruktiv zu beeinflussen. Es werden nachvollziehbare Erfolgskriterien festgelegt.

## Der Betriebsrat als Wettbewerbsfaktor



### 3. Interventionsphase

Wir sehen unseren Part in der Unterstützung in unterschiedlichen Rollen, wie z.B. Coach, Mediator, Berater oder auch Trainer. Dabei ist es uns wichtig, möglichst viele Aktionen an interne Mitarbeiter zu geben, um eine kontinuierliche Umsetzung zu gewährleisten.

### 4. Umsetzung der Maßnahmen

Kontinuierliche Umsetzung der geplanten Maßnahmen in der Organisation anhand von zentralen Projekten, Zeitplänen, Verantwortlichkeiten und nachvollziehbaren Erfolgskriterien. Alle Beteiligten haben ein klares Verständnis darüber, welchen aktiven Beitrag sie zur Verbesserung der Situation leisten können.

### 5. Evaluation der des Projektes

Überprüfung der im Vorfeld festgelegten Erfolgskriterien mit den beteiligten Personen in Form von Meilensteingesprächen. Bei Bedarf auch Einsatz der kollegialen Beratung zur aktiven Begleitung des Prozesses.

Die Übersicht zeigt den Gesamtprozess im Überblick.