

Motivation zur Mitarbeit

In den Seminaren der BWS spielt der Erfahrungsaustausch unter den Betriebsräten naturgemäß eine große Rolle. Beim Thema Mitarbeit im Betriebsrat berichten etwa 80% der Betriebsräte - teils resigniert, teils gleichgültig - dass etwa ein Drittel der Betriebsratsmitglieder weder außerhalb der Sitzungen als Betriebsrat aktiv ist noch die Schulungen besucht, die Voraussetzung dafür sind, das Amt überhaupt ernsthaft ausüben zu können. Volle Zustimmung findet immer die Aussage: „Wer sich wählen lässt, ohne dann auch Betriebsratsarbeit zu machen, der bestiehl die Belegschaft“.

Wenn nun ein Drittel der Gremiumsmitglieder engagiert arbeitet, ein weiteres Drittel halbwegs aktiv ist und das letzte Drittel sich nicht weiter bemüht, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten, dann gibt es dafür Ursachen, die größtenteils bearbeitet werden können. Betriebsräte können mehrere Maßnahmen ergreifen, wenn sie ein starkes Gremium mit maximaler Beteiligung aller Mitglieder anstreben.

Wenn die aktuelle Situation unbefriedigend ist, wurden möglicherweise zu Beginn der Amtszeit wichtige Weichenstellungen versäumt. Viele Betriebsräte gehen zu Anfang ihrer Amtsperiode schnell zum Tagesgeschäft über, sie besetzen Ämter und Ausschüsse, aber sie unterlassen Maßnahmen zur Beteiligungssicherung. Im Idealfall stellt man bei der konstituierenden Sitzung oder gleich bei der nächsten Sitzung vor, welchen Aufgaben und Fragen sich der Betriebsrat stellen muss, welcher Zeitaufwand und welche Weiterbildungen erforderlich ist, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Zu Beginn einer gemeinsamen Arbeit sprechen die meisten Teams über die inhaltlichen Ziele dieser Arbeit, aber zu wenige befassen sich damit, welche Erwartungen an die Art und Weise der Zusammenarbeit, an den Zeitaufwand der einzelnen Mitglieder, an die Bearbeitungsgeschwindigkeit von Anfragen bestehen.

Wenn später Beteiligungsprobleme auftreten, ist eine Korrektur meistens möglich. Wenn die Verhältnisse nicht zu festgefahren sind, kann es schon ausreichen, eine Sondersitzung zum Thema „Wie stellen wir uns die gemeinsame Arbeit vor?“ einzuberufen und einen Nachmittag über Erwartungen und Voraussetzungen zu reden.

Anders als klassische Arbeitsgruppen können Betriebsräte ihre Arbeit weitgehend selbst organisieren und bestimmen. Sie erwerben häufig den Großteil der erforderlichen Qualifikationen erst, wenn sie schon im Amt sind. Es gibt keine klassische Hierarchie und Funktionszuordnung, deshalb müssen sie sich über Fragen der Ansprüche aneinander, der Erwartungen und der Spielregeln austauschen, wenn das Gremium funktionieren soll.

In jedem Fall sollte man besprechen:

- Welche Seminare zur Grundausrüstung gehören, die man für die Betriebsratsarbeit braucht; welche weiteren Fortbildungen sinnvoll sind; was das Minimum an Seminaren ist, die ein Betriebsrat pro Jahr besuchen muss.
- Wie viel Zeit nicht-freigestellte Betriebsräte außerhalb der Teilnahme an Sitzungen für Betriebsratsarbeit mindestens einbringen sollten; wie viel Zeit die einzelnen Gremiumsmitglieder bereit sind einzubringen und was sie von ihren Mitstreitern erwarten.
- Wie das Gremium die nicht-freigestellten Betriebsräte dabei unterstützen kann, dass sie für ihre Betriebsratsarbeit auch Zeit haben und dass das von ihren Kollegen und Vorgesetzten bei der regulären Arbeit akzeptiert wird.
- Welche Spielregeln sollen für Sitzungen und Diskussionen gelten?

Weitere Maßnahmen zur Gremiums-Aktivierung

1. Aller Anfang ist schwer, aber wer einen Einstieg gefunden hat, gewinnt häufig Eigenmotivation. Jede Maßnahme, die es neuen Betriebsräten leicht macht, an Weiterbildungen teilzunehmen ist sinnvoll:
 - die ersten Seminare als Schnuppertage vor Ort oder Inhouse-Seminare organisieren
 - zu Seminaren mit Übernachtung jeweils zwei Gremiumsmitglieder gemeinsam fahren lassen (auch zu verschiedenen Seminaren ins das selbe Bildungszentrum)
 - sie bei der Organisation unterstützen (Reise und Anmeldung).
2. Regelmäßige Sitzungstage, Vorbereitungs- und Betriebsratszeiten
Hier geht es darum, für die nicht-freigestellten Betriebsräte Freiräume zu schaffen. An Sitzungstagen können morgens die Ausschüsse tagen, dann kann es eine stille Stunde geben, in der sich alle auf die Sitzung vorbereiten können, und nachmittags findet die eigentliche Sitzung statt.

Diese Vorgehensweise erleichtert den nicht-freigestellten Betriebsräten das Leben, weil eine regelmäßige Abwesenheit leichter akzeptiert wird als eine unregelmäßige (auch wenn dadurch die Person insgesamt weniger abwesend wäre). Außerdem bietet die stille Stunde zu Beginn des Sitzungstags allen die Möglichkeit, sich auf die Tagesordnungspunkte besser vorzubereiten und Gespräche zu führen, die sonst häufig zu kurz kommen. Die Lesestunde spart viel Zeit in den Sitzungen, weil sich alle einlesen konnten und die Themen noch frisch im Kopf haben. Dann sollte die Spielregel gelten, dass alle die Möglichkeit zur Vorbereitung der Themen bekommen, wer diese für ein Thema nicht wahrnimmt, weil es ihn nicht interessiert, sollte sich dann ruhig verhalten und nicht verlangen, dass die Anderen ihm alles mundgerecht zubereitet erklären. Von der Sache her wird es mit einem Zeitpuffer auch leichter möglich, schnell und gut zu reagieren, wenn Fristen das erfordern.

3. Gemeinsam in einer Geschäftsordnung Regeln festlegen.
Die Geschäftsordnung bietet eine ausgezeichnete Plattform, um Diskussionsregeln, Erwartungen an die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen und sonstige Verhaltensregeln festzulegen. Wenn ein Betriebsrat einmal über ein Schriftstück verfügt, dass seine Arbeitseinstellung und Selbstverpflichtung festhält, können neugewählte Gremiumsmitglieder leichter eingebunden werden.
4. Alle Betriebsräte sollen sich gut informiert an den Diskussionen und Abstimmungen beteiligen können. Dazu tragen Vorabinformationen und Besprechungsunterlagen, die im Vorfeld verteilt werden, bei. Tischvorlagen kann man im Notfall auch benutzen, aber dann sollte man eine Lesezeit einplanen. Eine sinnvolle Spielregel lautet, dass es zu Tagesordnungspunkten, bei denen eine Beschlussfassung vorgesehen ist, auch eine Beschlussvorlage gibt, in der die wichtigsten Punkte zusammengefasst sind.
5. Zur allgemeinen Disziplin und zum Minderheitenschutz trägt es bei, wenn ein Gremium ab 9 Personen bei lebhafteren Diskussionen eine Redeliste führt. Wenn bei jeder Sitzung ein anderes Gremiumsmitglied diese Redeliste führt, ist das eine gute Übung in Verantwortung

Was können die Vorsitzenden tun

Wer die Verantwortung für eine Gruppe trägt, hat vor allem drei Aufgaben: Er muss die Mitglieder fördern, fordern und schützen; etwa ihre Weiterbildung unterstützen, ihre Mitarbeit fördern und sie vor persönlichen Angriffen schützen.

Betriebsratsvorsitzende sind nicht Vorgesetzte sondern gewählte Leiter an der Spitze demokratischer Gremien. In Sitzungen sind sie sowohl Sitzungs- und Diskussionsleiter als auch Gremiumsmitglieder mit einer eigenen – oft wohldurchdachten – Meinung und mit Wissensvorsprung.

Für ein demokratisches Klima in der Sitzung ist es wichtig, dass sie genau zwischen den Rollen „Leitung“ und „Mitglied“ trennen, also nicht bei ein und derselben Wortmeldung sowohl Kraft ihrer Autorität als auch inhaltlich zum Thema sprechen.

Bei Sitzungen für einen geordneten, transparenten Ablauf und bei Diskussionen für eine Rednerliste sorgen.

Arbeitsaufträge geschickt auflisten

Wenn jemand Arbeitsaufträge umsetzen soll, kann das in einer entsprechenden Checkliste aufgelistet werden. Diese Liste enthält meistens die Punkte: „Wer...?“, „...macht was?“, „Bis wann?“, „Mit wem?“ und sollte in jeder Sitzung kurz durchgesehen werden. Interessant wird diese Checkliste, wenn zusätzlich die Aufgaben nach Schwierigkeitsstufe bewertet werden, nicht zu kompliziert, eine „Stufe 1“ könnte ein Telefonanruf oder ein Gespräch sein, eine „Stufe 2“ die Klärung einer Sachfrage oder eines Problemfalls und die „Stufe 3“ langfristigen anspruchsvollen Aufgaben wie Projektleitungen. Mit der Bewertung der Aufgaben erhält der Betriebsrat die Chance, moralischen Druck aufzubauen. Wenigstens eine Aufgabe der Stufe 1 muss jedes Betriebsratsmitglied zu übernehmen bereit sein, vor allem, wenn durch die Liste deutlich wird, dass alle anderen schon wesentlich mehr Aufgaben übernommen haben.

Sitzungskultur und Sitzungsdisziplin

Spielregeln entlasten die Leitung und bieten gleichzeitig allen Teilnehmenden einen verlässlichen Rahmen, innerhalb dessen sie sich beteiligen können. Die Sitzungsleitung kann jederzeit Regeln einführen. Manche Regeln erklären sich selbst, etwa: „Wir gehen ab jetzt nach Redeliste vor“, wenn vorher die Diskussion ziemlich durcheinander ging. Wenn die

Leitung die Regel mit einem Satz klar begründet, werden die Sitzungsteilnehmer sie normalerweise akzeptieren.

1. Regeln haben ihre Daseinsberechtigung immer dann, wenn sie Ergebnisse und Beteiligung ermöglichen.
2. Die Grundregel lautet: „*Soviel Regeln wie nötig und so wenig wie möglich.*“
3. Jede Regel braucht eine ergänzende Regel, um positiv zu wirken, z. B. muss die Regel „Ausreden lassen“ ergänzt werden um die Regeln: „Nur Beiträge zum Thema / Nur Beiträge mit einer angemessenen Länge zulassen“. Das bedeutet: Grundsätzlich soll jede/r ausreden können. Spricht aber jemand nicht zum Thema oder viel zu lange und stört dadurch den Ablauf, dann muss die Leitung eingreifen und ihn auffordern, zur Sache zu sprechen.

Die Sitzung

Eine gute Sitzung sollte klare Ergebnisse zeitigen, nicht länger als 3 bis 4 Stunden dauern, allen Gremiumsmitgliedern das stressfreie Mitreden ermöglichen, offene und respektvolle Aussprachen fördern, einwandfreie Formalien aufweisen und Pausen und Humor nicht vergessen.

Es gibt Faktoren, die eine positive Sitzungskultur fördern. Dazu gehören

- Klarheit und Struktur. Ein stabiler Rahmen fördert die Disziplin, deshalb sollte die Leitung immer für einen Überblick sorgen: Was steht an und wie viel Zeit wird (voraussichtlich) gebraucht? Ebenso helfen klare Aussagen dazu, was von den Betriebsratsmitgliedern erwartet wird.
- Eine aussagekräftige Tagesordnung mit Zeitangabe und Informationsmaterial. So können sich alle darauf einstellen, was kommt und es fällt auch leichter, mit Hinweis auf die Zeit, z. B. die Redezeit zu begrenzen.
- Begründungen schaffen Akzeptanz. Je sachlicher und objektiver die Begründung, desto stärker die Wirkung. Eine Leitung, die ihre Regeln und Vorschläge begründet, wirkt demokratischer und offener.
- Pünktlich anfangen. Diejenigen, die pünktlich gekommen sind, sollten nicht darunter leiden, dass andere zu spät kommen. Wenn die Leitung immer auf die Nachzügler wartet, kommen irgendwann auch die Pünktlichen nicht mehr zur vereinbarten Zeit.

- Das Rederecht regeln und für die Einhaltung der Regeln sorgen.

Beteiligungsfördernde Spielregeln bei Sitzungen im Überblick

- Alle müssen die Möglichkeit haben, sich auf die Sitzung vorzubereiten und diejenigen, welche auf diese Möglichkeit verzichtet haben, sollten sich dann während der Sitzung zurückhalten.
- Es gibt Sachdiskussionen, aber keine persönlichen Angriffe
- Sitzungs- und Ausschusszeiten sollten großzügig geplant sein und so feststehen, dass die regelmäßige Teilnahme auch Betriebsratsmitgliedern ohne Freistellung leicht gemacht wird.
- Die Sitzung sollte Zeit für Diskussionen bieten und die Diskussionen sollten beendet werden, wenn keine neuen inhaltlichen Punkte mehr kommen.
- Alle sollten die Möglichkeit haben, sich an Diskussionen zu beteiligen und alle Beschlüsse sollten nach außen von allen vertreten werden. Minderheiten werden angehört und respektiert.
- Je größer das Gremium ist, desto sinnvoller ist es, Ausschüsse, Arbeitskreise und Projektgruppen zu bilden und diese mit der weitgehend selbständigen Erledigung von Arbeitsfeldern zu beauftragen. So spart man Zeit, wenn nicht alles von allen diskutiert werden muss.
- Der Aufwand für das Protokoll muss in einem vernünftigen Verhältnis zu seinem Nutzen stehen.
- Arbeitsaufträge und andere Vereinbarungen werden festgehalten und regelmäßig geprüft. Alle Arbeitsaufträge sollten verständlich, zumutbar und verbindlich sein.
- Es gibt einen Zeitrahmen für die Sitzung und für einzelne Tagesordnungspunkte, dieser kann nach Rücksprache im Gremium angepasst werden, wenn es dafür gute Gründe gibt.
- Die Leitung sorgt dafür, dass alle Regeln eingehalten werden und wenn das mal nicht der Fall ist, erinnern andere Gremiumsmitglieder sie daran.

In diesem Sinne viel Erfolg und gute Beteiligung im Betriebsrat!