

Ohne Führung geht es nicht!

Der Betriebsrat aus organisationspsychologischer Sicht

Aus organisationspsychologischer Sicht ist der Betriebsrat eine Gruppe, in der es die unterschiedlichsten Persönlichkeiten und Charaktere gibt. Aber nur als Team kann der Betriebsrat erfolgreich sein. Wie man ein Team wird und dass es dabei ohne Führung nicht geht, beleuchtet Christiane Willing.

Seit mehr als zwei Jahrzehnten begegnen sie uns immer wieder, die sich wandelnden, für viele Gelegenheiten anpassbaren Begriffe der Gruppenarbeit. Auch wenn die Gruppenarbeit das Bedürfnis des Menschen nach sozialen Kontakten und Interaktionen im starken Maße befriedigt, können die Begleiterscheinungen dieser Form der Zusammenarbeit – ganz der menschlichen Natur geschuldet – bisweilen in katastrophalen Prozessen enden. Und ganz nebenbei: Wo eine Gruppe ist, gibt es auch einen Führer. Von daher vollziehen sich die Forschungen in der angewandten Psychologie zu den Themen „Gruppe“ und „Führung“ meist Hand in Hand.

Aber egal, in welchem Land, in welchem Jahrzehnt und von welchem Wissenschaftler bislang geforscht wurde – eine Gemeinsamkeit haben alle Veröffentlichungen: Sie befassen sich fast ausnahmslos mit Arbeitsgruppen, die im Auftrag, im Interesse des Arbeitgebers agieren (z.B. Lenkungsteams, Projektgruppen, teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel) und zumeist in eine betriebliche Wertschöpfungskette eingebunden sind.

Die Gruppe „Betriebsrat“

Eine ganz andere Art ist der Betriebsrat, bei dem es sich ebenfalls um eine Gruppe handelt. Fest eingebunden in die be-

triebliche Realität, sich an rechtlichen Normen orientierend und in erster Linie der Belegschaft verpflichtet, wurden Betriebsräte bisher als „monolithische Blöcke“ im Verhältnis der Wahrnehmung ihrer traditionellen bis proaktiven Mitbestimmung und Mitgestaltung gegenüber dem Arbeitgeber untersucht.

Richtig ist, dass Betriebsräte demokratisch gewählt werden, ihre Rollenverteilungen und sämtliche Entscheidungen per Mehrheitsbeschluss fassen und auch ansonsten das Demokratieprinzip einen hohen Stellenwert einnimmt. Doch sind sie nicht per se eine demokratische Stimmengruppe sondern eine „Versammlung“ von Individuen, gar Individualisten, die ebenso wie andere Gruppen ihre Stärken und Schwächen des menschlichen Erlebens, Verhaltens und Zusammenwirkens erkennen sollten.

Die Sonderstellung des Betriebsrats als Gruppe im Betrieb (z.B. hierarchiefrei, keine Weisungs- und Disziplinarbefugnis des Arbeitgebers, bisweilen betrieblicher Co-Manager), seine Wesensmerkmale und die außergewöhnliche Führungssituation des Betriebsratsvorsitzenden stützen die Erkenntnis, dass es sich bei dem Betriebsrat um eine der ungewöhnlichsten Formen der Gruppenarbeit handelt. Den stringent geltenden Gesetzen untergeordnet, besitzen sie wenige Möglichkeiten der eigenen Modi-

fizierung und Strukturierung. Sie sind auf gemeinsame Zielformulierungen und -erreichungen angewiesen und müssen in verschiedenste Richtungen verlaufende Kommunikationen sowie Kooperationen pflegen.

... mit verschiedensten Persönlichkeiten

Betrachtet man die Zusammensetzung des Betriebsrats, dann wird deutlich, dass die verschiedensten Persönlichkeiten und Charaktere aufeinandertreffen. Damit verbunden ist die Chance, ein hohes Innovations- und Kreativitätspotenzial infolge der Verschiedenartigkeit der Gruppenmitglieder nutzen zu können. Allerdings sollte man ein Risiko nicht verschweigen: Das Aufeinandertreffen diverser sozialer Hintergründe und Zielhorizonte birgt ein Konfliktpotenzial.

Von Bedeutung bei unserer „Gruppendiagnose“ sind die Motive des Ein-



Christiane Willing
berät und schult
Betriebsräte
www.die-organisationschule.de



zelen bei seiner Kandidatur sowie die Erwartungen an sich selbst, an die Aufgabe und an das Team. Betriebsratsmitglied ist man freiwillig und außerdem an jedem Wochentag, zu jeder Minute. Idealistisch ließe es sich auf die Formulierung „Amt als Mission“ minimieren. Ist das einzelne Betriebsratsmitglied ein uneigennütziger Mensch, ein Menschenfreund, der sein Handeln tatsächlich nur an der Humanisierung der Arbeit als soziales Anliegen im Interesse der Arbeitnehmerschaft ausrichtet? Ein klein wenig persönliche Bedürfnisbefriedigung darf wohl sein. Da bekanntermaßen die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe bereits eine gewisse Attraktivität ausstrahlt, ist es wenig verwunderlich, dass sich in das eine oder andere Betriebsratsgremium durchaus ein Karrierist, Profiler oder Entfaltungskünstler verirren kann.

Letztendlich hat sich jede individuelle Bedürfnisbefriedigung im konkreten Fall den Betriebsratsaufgaben zu beugen. Doch bis dahin kann es für den Betriebsrat ein langer und harter Weg sein. Manches Team ist an einzelnen „Machtreibern“ zerbrochen.

Dynamische Spannungsfelder und Konfliktpotenziale

Betriebsräte bewegen sich in einem ständig wechselnden Spannungsfeld.

Nicht freigestellte Mitglieder müssen zumeist unter erhöhtem, zeitlichem Druck ihre arbeitsvertraglichen Aufgaben bewältigen. Teilweise ist man nach (bitteren) Erfahrungen weniger bereit, sich über das normierte Maß für die Betriebsrats Tätigkeit zu engagieren. Über dem Betriebsrat schweben dann Fragen und stumme Vorwürfe. Andererseits kann eine gute Betriebsratsarbeit nicht im klassischen Sinne belohnt werden. Hier muss man sich tatsächlich mit dem Gefühl „etwas Gutes, Gerechtes vollbracht zu haben“ begnügen können. Im Zweifelsfall entscheidet die Belegschaft über die Qualität der Interessenvertretung mit einer Wiederwahl.

Einen potenziellen Konfliktpunkt bietet die Auseinandersetzung bzw. Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Trotz eines vom Betriebsverfassungsgesetz geforderten vertrauensvollen Miteinanders ergeben sich ganz natürliche Disharmonien: Das arbeitgeberseitige Verfolgen ökonomischer Ziele entspricht immer seltener den Interessen der Belegschaft und manch ein Problem wird auch durch eifrigste Bemühungen nicht konsensfähiger. Und vergessen wir nicht, dass eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit bisweilen eine Nie-

derlage für den Arbeitgeber bedeuten kann.

Man muss kein großer Sozialwissenschaftler sein, um zu erkennen, dass die Betriebsratsmitglieder besonderen Belastungen und Beanspruchungen ausgesetzt sind. Häufiger als andere Arbeitsgruppen können sie von inter-

Betriebsräte haben ein hohes Innovations- und Kreativitätspotenzial wegen der Verschiedenartigkeit ihrer Mitglieder.

nen und externen Konflikten betroffen sein. Mit Bestimmtheit lässt sich sagen, dass diese oft mit der Aufgabenstellung des Betriebsrats einhergehen.

Ohne Führung geht es nicht

Wenn nun ein hierarchieloses und autarkes Gremium, eingebunden zwar in Gesetze, aber ohne von allen geteilte Normen und Werte, versuchen will, ohne eine Rollenverteilung auszukommen, und demokratisches Grundverständnis mit „Jeder darf machen, was er will“ gleichsetzt, wird Folgendes geschehen: Verteilungskämpfe um die Macht! ►



Betriebsratsvorsitzende sollten die Chance nutzen, aus der Gruppe Betriebsrat ein Team, eine Mannschaft zu machen!

Betrachtet man das Betriebsverfassungsgesetz und die dazu vorliegende Literatur, dann ist festzuhalten, dass das Thema „Führung“ nicht benannt, weder gefordert noch gutgeheißen wird. Dies mag sich aus der Existenz, der Tradition und dem Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertretung ableiten. Sozialpsychologische Zwangsläufigkeiten blendet das Gesetz aus. Aber nur, weil etwas nicht sein sollte oder sein darf, kann es dennoch stattfinden. Denn Führung – im Sinne von Steuerung, Beeinflussung, Motivation – ergibt sich zum einen aus dem sozialen Bestreben heraus, dass Menschen geführt werden wollen. Gleichzeitig stellt „Führung“ eine psychologische Gesetzmäßigkeit dar. Diesem Gesetz zufolge wird sich in einer führerlosen Gruppe mit einer zugeteilten Arbeitsaufgabe in kürzester Zeit eine Person finden (oder von anderen dazu be-

rufen), die das sprichwörtliche Zepter in die Hand nimmt und so versucht, die Arbeit zu koordinieren. Das ist dann „Führung“.

Vertritt man die These, dass auch Betriebsratsmitglieder geführt werden (wollen, sollen, können, dürfen), dann stellt sich automatisch die Frage nach dem „Wie“? Gibt es überhaupt einen Führungsanspruch? Normativ nicht – der Vorsitzende ist laut § 26 Abs. 2 BetrVG nur ein Vertreter in der Erklärung, besitzt demnach keine (alleinigen) Entscheidungs- und/oder Weisungs-, geschweige denn disziplinarische Befugnisse. Mit dem individuellen Anspruch auf Führung mag das anders sein. Dieser ist stark abhängig von der Persönlichkeit des Vorsitzenden.

Richten wir den Fokus in das Gremium. Wollen und können die Betriebsratsmitglieder diesen Anspruch mittragen? Und wie reagiert der Betriebsrat, wenn gegen seinen Willen (klassische) Führung durch den Vorsitzenden (aus)gelebt wird? Wackelt dann der „Chefsessel“? Wie sehen überhaupt die Erwartungen an einen Vorsitzenden aus?

Die Antworten auf all diese Fragen sind gemeinsam von den Betriebsratsmitgliedern zu erarbeiten. Erste Anhaltspunkte kann bereits die Wahl des Vorsitzenden liefern. Mit welchen Be-

gründungen wird welche Person in der konstituierenden Sitzung in die vorsitzende Amtsposition gewählt? Da der Vorsitzende von der Gruppe selbst per Mehrheitsbeschluss gewählt wird, ist davon auszugehen, dass seine Beliebtheit und seine Einflussmöglichkeiten innerhalb der Gruppe höher zu bewerten sind, als das bei „ernannten“ Führungskräften der Fall ist. Der Betriebsrat wird „Führungskandidaten“ klassifizieren und wohl denjenigen zum Vorsitzenden wählen, der als „prototypischstes“ Betriebsratsmitglied die Erwartungen der Gruppe am ehesten erfüllt und bei dem ein gruppendienliches Verhalten prognostiziert werden kann. In diesem Sinne werden bereits Führungsqualitäten des „designierten“ Vorsitzenden erkannt und bewertet. Oder anders: Wer nicht als „Führer“ erkannt wird, ist keiner!

Erkennen Sie den Gegensatz? Normativ ist ein Betriebsrat „führerlos“. Manche Gremien befürworten Führung durch den Vorsitzenden, andere lehnen das aus ihrem Demokratieverständnis heraus ab. Mancher Vorsitzende möchte „Leader“, der Erste unter Gleichen sein, darf es aber nicht. Andere nehmen die Führungsrolle überhaupt nicht an. Wird dann noch Führung mit Macht gleichgesetzt, entstehen nicht selten

Fotos: Waldhäusel

Anzeige

Wertvoll.
Unsere Seminare.
www.dgb-bildungswerk.de



innerhalb der Gremien „Grabenkämpfe“, die zu Koalitionen und Subgruppenbildung führen, was unglaublich viel Energie und Nerven kostet und letztendlich von der eigentlichen Aufgabenerfüllung abhält. In jedem Fall können Betriebsräte schnell in ein Dilemma geraten: Steuert, koordiniert und leitet der Vorsitzende nicht, droht die Gruppe führerlos im „alltäglichen Geschäft“ der Interessenvertretung zu versinken; zeigt der Vorsitzende zu nachhaltig, zu konsequent einen Führungsanspruch, den der Betriebsrat nicht erfüllen will, kann er von diesem abgewählt werden.

Und warum das Ganze?

Halten Sie sich vor Augen, welche wichtige Rolle Betriebsräte im Betrieb spielen, welche hohe Verantwortung sie tragen! Der Betriebsrat ist in der Lage, per „Handheben“ Entwicklung und Ausrichtung des Unternehmens mitzuentcheiden, er kann die Belegschaft in ihrem Leistungsvermögen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Betriebsräte begegnen uns nahezu täglich in der Berichterstattung der Medien zu wirtschaftlichen sowie arbeitspolitischen Themen. Warum nur liegen dann so wenige wissenschaftliche Untersuchungen zu diesen Entscheidungsgruppen vor? Weshalb existieren kaum Teamdiagnostik- und Coachinginstrumente, die auf Betriebsräte ausgerichtet sind? Der durch das Betriebsverfassungsgesetz beschränkte Handlungsspielraum und die demokratische Willensbildung schließen doch emotionale Gruppenprozesse, die auf die Qualität der Interessenvertretung wirken, nicht aus.

Ein Betriebsrat, der seine Energien darauf verwendet, gruppeninterne Machtverteilungskämpfe auszutragen, sich in Rollenkonflikten befindet, keine gemeinsamen Visionen und Ziele hat, wird wohl kaum nachhaltig die Interessen und Rechte der Belegschaft vertreten können. Aber genau das ist seine Aufgabe! Lassen Sie aus einer Krise keine Katastrophe werden. Die Arbeitnehmer haben einen Betriebsrat gewählt und eine starke Interessenvertretung verdient. Letztendlich geht es darum, die Arbeitswelt humaner zu gestalten. Nutzen Sie die Chancen, aus der Gruppe Betriebsrat ein Team, eine Mannschaft zu machen! Das ist die Anforderung an jeden Betriebsrat. Für den Vorsitzenden sollte diese Aufgabe höchste Priorität besitzen. ■

Tipps für Betriebsratsmitglieder

- Akzeptanz und Achtung der Belegschaft sind die Basis für Ihren Erfolg und Ihre Durchsetzungsstärke als Betriebsratsmitglied. Betreiben Sie nachhaltige, informative Öffentlichkeitsarbeit. Demonstrieren Sie nicht nur nach außen hin Geschlossenheit – seien Sie es tatsächlich.
- Ihr Verantwortungsbewusstsein ist Ihr Mantel, das Betriebsverfassungsgesetz Ihre Waffe und ein starkes Team das Schild. Trainieren Sie Ihre Stärke.
- Seien Sie in der Lage, Ihr individuelles Interesse dem der Belegschaft unterzuordnen. Verstehen Sie Ihr Amt tatsächlich als Mission. Helfen Sie mit, die Arbeitswelt in „Ihrem Einflussgebiet“ ein Stück besser zu machen.
- Versuchen Sie aktiv, Fraktionsbildungen zu verhindern. Sprechen Sie ganz deutlich die Probleme, die Sie in der Gruppe erkennen, an. Machen Sie sich für das Team stark, nicht für einzelne Teilgruppierungen.
- Formulieren Sie Ihre Erwartungen an den Betriebsratsvorsitzenden. Zeigen Sie Handlungsspielräume. Unterhalten Sie transparente Beziehungen im Gremium. Lehnen Sie „Verschwörungstheorien“ und interne Machtkämpfe ab.
- Beteiligen Sie sich aktiv an der Betriebsratsarbeit.
- Bleiben Sie Ihren Idealen treu. Seien Sie aber auch bereit, selbstlos zu handeln und im Interesse höherer Ziele persönlich zurückzustecken.
- Nehmen Sie Bildungsangebote wahr. Wissen erhöht Ihre Kompetenz und Ihre Einflussmöglichkeiten.

Tipps für Betriebsratsvorsitzende

- Verschaffen Sie sich Klarheit über die Erwartungen der Gruppe an Sie und zeigen Sie auf, inwieweit Sie jetzt und in Zukunft in der Lage sind/sein können, diese zu erfüllen.
- Richten Sie Ihren Führungsstil an den Bedürfnissen der Gruppe aus.
- Lernen Sie Ihre Betriebsratskollegen kennen. Sie sollten in der Lage sein, Stimmungen, Kommunikationsmuster in der Gruppe sowie Stärken und Schwächen des Einzelnen wahrzunehmen und darauf einzugehen. Nehmen Sie Rollenverteilungen auch unter diesen Gesichtspunkten vor.
- Seien Sie bei Ihrem Tun transparent. Bauen Sie zu allen Mitgliedern möglichst gleiche und hochwertige Beziehungen auf. Bevorzugen und benachteiligen Sie nicht. So beugen Sie Untergruppenbildungen vor. Treten Sie als Mediator auf, wenn Sie „Gruppierungen“ innerhalb des Gremiums feststellen.
- Sorgen Sie für einen möglichst einheitlichen Bildungsstand bei den Betriebsratsmitgliedern. Ein zu starkes Wissensgefälle im Gremium kann mitunter der Grund für langwierige, wenig fruchtbare Diskussionen und Disharmonien sein.
- Seien Sie Vorbild, fachlich wie auch moralisch. Bedenken Sie, warum Sie gewählt wurden. Unterstützen Sie die Teammitglieder bei Problemen und Sorgen. Lassen Sie Ihre „Tür“ geöffnet. Motivieren Sie.
- Beteiligen Sie wirklich alle Betriebsratsmitglieder an der Betriebsratsarbeit. Delegieren Sie, lassen Sie die Anderen teilhaben. Sorgen Sie für gemeinsame Ziele, Visionen und von der Gruppe geteilte Werte.
- Geben Sie Rückmeldungen zu den Tätigkeiten des Einzelnen und fordern Sie diese, bezogen auf Ihre Amtsausübung, auch vom Gremium ein.
- Versuchen Sie stets, auf einer sachlichen Ebene zu diskutieren. Aber erkennen Sie auch die Notwendigkeit emotionaler Auseinandersetzungen an. Sorgen Sie für eine offene und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre.