



# Neu gewählt – die Mischung machts!

**TEAMBILDUNG** Die Wahl ist gelaufen, der neue Betriebsrat ist gewählt. In der Regel gibt es dann auch Newcomer, die neu in das Team integriert werden müssen. Das geht leichter, wenn der Betriebsrat systematisch vorgeht.

VON KLAUS DITTRICH, MARION HOUBEN UND JOSEF HOORMANN



**E**gal wie sich das Gremium im Detail zusammensetzt: Der neue Betriebsrat kann die anstehenden Aufgaben und Herausforderungen nur im Team meistern. Was bedeutet das konkret? Steht Team für: Toll, ein anderer macht's? Team und Teamarbeit meinen eher, dass sich Menschen mit ihren unterschiedlichen und individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften in einer gemeinsamen Aufgabe zusammengefunden haben und gemeinsam Ziele erreichen möchten.

### Ziele als Leitplanken

Teamarbeit kann dann erfolgreich sein, wenn die Zusammenarbeit nicht durch Auseinandersetzungen um Rollen und Tätigkeitsbereiche behindert ist. Die Klärung von Rollen und Aufgaben ist deshalb wichtig. Aufgaben lassen sich aber erst dann beschreiben und zuteilen, wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll. Nichts ist nerviger, als die Unklarheit darüber, was überhaupt gemacht werden soll, wohin die Arbeit des Betriebsrates führen soll. Unklarheiten in den Zielen der Arbeit kann ein Team spalten. Eine regelmäßige gemeinsame Überprüfung der vereinbarten Ziele zahlt sich daher aus. Ziele sind aber keine Aufgaben! Wir beobachten in unserer Arbeit mit Betriebsräten, dass häufig von Zielen gesprochen wird, wenn es eigentlich um die Erledigung von Aufgaben geht. Wir meinen, dass Ziele beschreibbare Veränderungen einer beobachtbaren Realität sind, also Soll-Zustände beschreiben, die erreicht werden sollen.<sup>1</sup> Damit die gemeinsame Zielerreichung überprüfbar bleibt und so konkret wie möglich ist, bietet sich die Zielformulierung nach der SMART-Formel an: Ziele sollten spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.

Sind die Ziele geklärt, sollten Aufgaben beschrieben werden. Wichtig ist es, Aufgaben zu definieren, die zu den vorhandenen Kompetenzen der einzelnen Betriebsräte passen. Die Erfahrung zeigt, dass eine nach formaler Zuständigkeit vollzogene Aufgabenverteilung häufig nicht die gewünschten Ergebnisse bringt. Teams sind dann erfolgreich, wenn die Aufgaben kompetenzbezogen verteilt werden.

### Aufgaben und Kompetenzen verteilen

Eine kompetenzbezogene Aufgabenverteilung setzt voraus, dass intern bekannt ist, welches

### DARUM GEHT ES

- 1.** Der Betriebsrat sollte zuerst Ziele definieren, die er in seiner Amtszeit erreichen will.
- 2.** Entscheidend ist, wer welche Stärken hat und wie diese weiterentwickelt werden können.
- 3.** Statt zu konkurrieren sollten die Mitglieder kooperativ nach guten Lösungen suchen.

<sup>1</sup> Vgl. Gellert/Nowak (2010): Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, S. 39.

Jedes Mitglied im Team sollte sich mit seinen Fähigkeiten einbringen können.



Mitglied über welche Kompetenzen verfügt. Als Grundsatz gilt: Kompetent sind alle Teammitglieder – jede und jeder auf unterschiedliche Art und Weise. Jedes Mitglied hat Stärken, die eventuell durch Qualifizierungen noch stärker werden können. Der Grundsatz „Stärken stärken“ drückt Wertschätzung aus. Eine gute Basis für ehrliche und offene Zusammenarbeit. Wertschätzung meint nicht, einen Kuschelkurs zu fahren. Wertschätzung meint Wertschöpfung und effektive Arbeit. Dieser Grundsatz hilft auch bei der Rollenklärung im Gremium. So ist schnell nachvollziehbar, dass alte Hasen im Betriebsrat über Erfahrungen verfügen, die zu Kompetenzen wurden. Umgekehrt bringen die Neuen Erfahrungen und Talente mit, die bisher gefehlt haben.

Eine systematische Qualifizierungsplanung erfasst vorhandenes Know-how und erleichtert das Planen der weiteren Kompetenzentwicklung im Gremium. Ein sensibler Blick auf die Vielfalt der Kompetenzen schafft eine gute Basis für die Aufgabenzuweisung aber auch die Funktionsvergabe und Rollenverteilung (Vorsitz, Stellvertretung, Ausschusssprecher, Ausschussmitglieder etc.).

#### Kooperation statt Konkurrenz

Kooperatives Verhalten lässt sich nicht verordnen. Kooperation findet selbstorganisiert statt. Sie funktioniert, wenn

- klare Beziehungen und Rollen im Team bestehen,
- es Übereinstimmung in den Zielen und Interessen gibt,
- Vertrauen in die Kompetenz der Teammitglieder existiert.

Demgegenüber stehen Konkurrenz und Rivalität. Konkurrenz ist nach unseren Einblicken

ein Schlüsselthema in der Betriebsrats-Arbeit. Natürlich konkurrieren die Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Listen insbesondere bei der Betriebsrats-Wahl miteinander. Und vermutlich konkurrieren mehr oder weniger bewusst auch alte Hasen und Newcomer oder Männer und Frauen im Gremium.

Wenn das Team weiterhin produktiv arbeiten möchte, gilt es, unfaire Rivalitäten zu vermeiden. Wir plädieren für einen konstruktiven Wettbewerb um die Suche nach der besten Idee oder Methode zum Wohle der Beschäftigten. Umgekehrt sollten Probleme mit unfairm Verhalten offen thematisiert werden. Eine Diskussion darüber, wie man miteinander arbeiten möchte ist zentral für das Arbeitsklima im Gremium. Fairness und Transparenz fördern die Motivation auch im Betriebsrat.

#### Stimmt die Richtung noch?

Niemand wird gerne kontrolliert – Mitglieder eines Betriebsrates auch nicht. Viele kontrollieren auch nicht gerne andere. Ein stimmiges Maß an Kontrolle ist jedoch notwendig, um den Stand, die Zielerreichung aber auch Überbeanspruchungen Einzelner im Blick zu behalten. Kontrolle ist nicht negative Kritik. Gerade in konsensorientierten Teams ist Kontrolle oft ein Tabu, nach dem Motto „Keine Macht für Niemand“. Kontrolle in einem Betriebs-

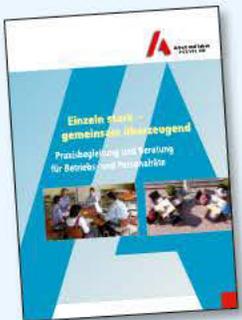
## »Vertrauen im Team ist die Basis für eine erfolgreiche Arbeit im Betriebsrat.«

JOSEF HOORMANN

rats-Team ist jedoch kein einseitiger Vorgang sondern meint wechselseitige Rückkopplung zu Arbeitsergebnissen aber auch zu Verhaltensweisen. Feedback zu organisieren gehört zur ständigen Aufgabe der Betriebsrats-Führung. Dabei ist Feedback nicht beschränkt auf Meldungen über Störungen oder Mängel in der Arbeit, sondern richtet sich ebenso auf die Anerkennung von persönlichen oder kol-

### BETRIEBSRATSSEMINARE

#### Teamentwicklung, Moderation, Coaching und Supervision



- » Teamentwicklung
- » Klausurmoderation
- » Supervision
- » Coaching
- » Konfliktmoderation
- » Mediation



Tel.: 02 11 - 938 00 -18 / -19  
E-Mail: info@aulnrw.de  
www.aulnrw.de

## CHECKLISTE

**Teambuilding im Betriebsrat**

Die beschriebenen Aspekte sind Bausteine eines Teamentwicklungsprozesses:

- Ziele definieren
- Aufgaben planen
- Rollen klären
- Qualifizierungsplan erstellen
- Verabredungen/Leitbilder zur Zusammenarbeit treffen
- Feedbackkultur entwickeln
- Teamentwicklung fördern

lektiven Leistungen und Erfolgen. Feedback ist damit Teil einer Zuwendungskultur. In Zuwendungskulturen kann Vertrauen im Team wachsen. Aus unserer Sicht die Basis einer erfolgreichen Arbeit als Betriebsrat. Wenn es darum geht, Störungen und Ärger anzusprechen, empfiehlt sich ein Vorgehen nach einem einfachen und sehr wirkungsvollen Rezept: SAG ES

- S = Sichtweise schildern
- A = Auswirkungen beschreiben
- G = Gefühl benennen
- E = Erfragen (Sicht des Anderen)
- S = Schlussfolgerungen ziehen.

Mit der SAG ES-Methode kann konstruktiv und nachvollziehbar Feedback gegeben werden. Konstruktives Feedback geben zu können, ist ein wichtiger Beitrag zur Teamfähigkeit. Komplimente machen, übrigens auch!

**Teamfähigkeit und Vielfalt**

Alle Gremien wünschen sich teamfähige Kolleginnen und Kollegen. Doch woran macht sich Teamfähigkeit eigentlich fest? Teamfähig ist

- wer auf Rivalität verzichtet,
- die eigene Arbeit offen legt,
- die Leistungen und Kompetenzen der anderen Teammitglieder anerkennt,
- sich seiner eigenen Kompetenzen bewusst ist,
- über die persönlichen Interessen und die kollektiven Ziele des Teams reflektiert und beide verbindet.

Teamfähigkeit ist immer dann gefragt, wenn verschiedene Charaktere, Altersklassen und Kulturen aufeinandertreffen. Das ist in Betriebsrats-Gremien alltägliche Praxis; Betriebsräte sind interkulturelle Teams. Das spiegelt sich etwa in der Kommunikation wieder: Begrüßung, Blickkontakt, Umgang mit Emotionen und Ausdrucksweisen können je nach Herkunft unterschiedlich sein. Hieraus können Stolpersteine für die Verständigung erwachsen. Wir möchten dafür sensibilisieren, Verschiedenheiten und Eigenarten als bereichernde Bausteine einer Teamkultur zu sehen.

**Teamentwicklung und -erfolg**

Das Zusammenwachsen und die gute Zusammenarbeit im Betriebsrat kann durch gezielte Teamentwicklungsaktivitäten gefördert werden. Aus unserer Sicht ist Teamentwicklung ein Gruppenprozess – alle Mitglieder des Teams sind daran aktiv beteiligt. Nicht sie werden entwickelt, sondern die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit. Sie bringen sich dabei mit ihren individuellen Stärken und ihrer Persönlichkeit ein und bilden aus sich heraus das Team.<sup>2</sup>

Hilfreich für eine Teamentwicklung kann es sein, mehr als bisher Fragen zu stellen. Das entschleunigt Prozesse, entschlüsselt komplexe Sachverhalte, schafft Denkräume und Zeit für gemeinsame Rückkopplung und Verständigung. Wer fragt ist neugierig! Das Zusammenwachsen wird befördert von der Neugierde auf andere Menschen und Meinungen im Gremium. Zusammenwachsen und Verständigung sind die Grundlage für den Erfolg als Betriebsrat.

*Wir wünschen Ihnen und Ihrem neuen Gremium viel Erfolg in der neuen Amtszeit! <*



**Klaus Dittrich MSc MA,**  
Wirtschaftsmediator,  
Akad. PR-Berater, Saarbrücken.  
[denkbar-kompetenznetzwerk.de](http://denkbar-kompetenznetzwerk.de)



**Marion Houben,**  
Diplom-Sozialwirtin, Coach, Wirtschaftsmediatorin, Schweinfurt.  
[denkbar-kompetenznetzwerk.de](http://denkbar-kompetenznetzwerk.de)



**Dr. Josef Hoormann,**  
Ingenieur, Trainer und Berater,  
Wiesbaden.  
[denkbar-kompetenznetzwerk.de](http://denkbar-kompetenznetzwerk.de)

<sup>2</sup> Seminare zur Arbeitsorganisation und Teamentwicklung im Betriebsrat erfüllen den Schulungsanspruch i. S.d. § 37 Abs. 6 BetrVG.

Wir geben  
Ihnen **Impulse**  
für Ihre  
**BR-Strategie ...**

**ifb<sup>BR</sup> consulting**  
Die Fachberatung für Betriebsräte

... und **stärken**  
**Ihre Position**  
als Gremium.

Nutzen Sie als Betriebsrat  
Ihren Anspruch auf individuelle  
Beratung durch Experten!

[www.ifb-br-consulting.de](http://www.ifb-br-consulting.de)