Keine Eintagsfliege: Betriebsratsklausur

STRATEGIE *Eine Betriebsratsklausur muss nicht nur einmal in der Legislaturperiode eines Betriebsrats stattfinden. Regelmäßig eingesetzt, kann sie ein strategisches Element für erfolgreiche Arbeit sein. Sieben gute Gründe für jährliche Betriebsratsklausuren.*

VON **MARION HOUBEN**

Klausurtage haben in der Betriebsratsarbeit ihren festen Stellenwert – insbesondere in den Jahren, in denen die Betriebsräte gewählt werden und die Betriebsratsarbeit für die kommende Amtszeit ausgerichtet wird. Sehr viel seltener erfolgen weitere Klausuren,[1] um die Fortschritte der eigenen Arbeit gemeinsam zu bewerten, nachzusteuern oder neue Schwerpunkte zu setzen. Doch worauf verzichten diejenigen Gremien, die sich diese Zeit nicht nehmen?

Rechtliche Grundlage – die richtige Ausrichtung wählen

Betriebsratsklausuren entsprechen den Kriterien zur Freistellung und Kostenübernahme im Sinne des § 37 Abs. 6 BetrVG in Verbindung mit § 40 Abs. 2 BetrVG, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Die Betriebsratsklausur wird dann als Schulungs- und Bildungsveranstaltung anerkannt, wenn sie Kenntnisse vermittelt, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind, damit der Betriebsrat seine gegenwärtigen oder in naher Zukunft anstehenden Aufgaben sach- und fachgerecht erfüllen kann. Darauf ist bei der konzeptionellen Planung und inhaltlichen Schwerpunktsetzung zu achten. Unabhängig von der juristischen Definition gibt es auf der betrieblichen Ebene gegebenenfalls unterschiedliche Interpretationen durch den Arbeitgeber und den Betriebsrat, ob eine Betriebsratsklausur diese Voraussetzung erfüllt. Deshalb geht es in der betrieblichen Praxis immer auch darum, sich als Betriebsrat auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber zu zeigen – auch im Hinblick auf Arbeits- und Qualifizierungsformen. Schließlich sind Klausurtage für Führungskräfte in Unternehmen durchaus etabliert und anerkannt, wenn es darum geht, die eigene Arbeit ungestört von der Alltagshektik weiterzuentwickeln und den Einsatz neuer Tools und Techniken zu erlernen. Wieso sollte dieses Grundverständnis nicht auch für den Betriebsrat gelten?

GUT ZU WISSEN 1

Top-Ten der Klausurthemen:

- Arbeitsprogramm für die kommenden zwölf Monate
- Selbstverständnis als Betriebsrat und Rollenklärung
- Arbeitsorganisation Arbeitsteilung
- Anforderungs- und Kompetenzprofile für die verschiedenen Betriebsratsmitglieder
- Teamentwicklung und Integration neuer Betriebsratsmitglieder
- Positionsbestimmung zu größeren betrieblichen Projekten, Veränderungsprozessen
- Konstruktive Kommunikation und Umgang mit unterschiedlichen Meinungen
- Überprüfung der eigenen Arbeit und der eingesetzten Arbeitsformen
- Nachfolgemanagement im Gremium
- Zusammenarbeit mit HR und Geschäftsleitung

DARUM GEHT ES

1. Regelmäßige Betriebsratsklausuren sind als Schulungsveranstaltung anerkannt, wenn sie für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind.

2. Auch bei Führungskräften sind Klausurtage anerkannt, wenn die eigene Arbeit weiterentwickelt werden soll.

3. Teamübungen – Indoor oder Outdoor – bilden die Basis für die gemeinsame Weiterentwicklung im Team.

1 Der Begriff »Klausur« kommt aus dem Lateinischen, »clausura« bedeutet Verschluss.

Kontinuierliche Weiterentwicklung

»Wir haben viel zu selten Zeit, um richtig miteinander zu reden« – so oder so ähnlich äußern sich Betriebsräte häufig, wenn sie aus ihrem Alltag berichten. Wieso sich also nicht an einen Ort zurückziehen, an dem man ungestört ist?

SIEBEN GUTE GRÜNDE

Betriebsratsklausuren als gute Praxis

1. Ziele definieren, Strategie entwickeln (Agenda-Setting der nächsten zwölf Monate)
2. Erlernen von innovativen Arbeitsformen und Arbeitsmethoden
3. Fördern von Teamentwicklung und Integration neuer Mitarbeiter
4. Weiterentwicklung durch Entwicklung einer Konfliktkultur
5. Zeitersparnis durch Wissenstransfer und Steigerung der Effektivität
6. Schnellere und zeitnahe Bearbeitung komplexer Themengebiete
7. Professionalisierung und Weiterentwicklung des Gremiums

▸ 1. Setzt Schwerpunkte für das Jahr

Klausuren bieten einen guten Rahmen für das Agenda-Setting der kommenden zwölf Monate. In der Politik und Wirtschaft gehört es mittlerweile zum guten Ton, aber auch zu einer etablierten Vorgehensweise, hinter verschlossenen Türen das Programm für das kommende Jahr zu entwickeln. Wenn Betriebsräte nicht nur auf das, was auf sie zukommt, reagieren, sondern auch eigene Schwerpunkte in ihrer Arbeit setzen möchten, benötigt es eine gute Vorbereitung und einen guten Rahmen, um die inhaltlichen Schwerpunkte, aber auch die gemeinsamen Ziele festzulegen. Idealerweise werden dazugehörend auch die Meilensteine auf dem Weg der Zielerreichung definiert und Verantwortliche für einzelne Themen und Aufgaben festgelegt.

▸ 2. Zeigt innovative Arbeitsformen

Klausuren bieten auch die Gelegenheit, neue, innovative Arbeitsformen oder -methoden auszuprobieren. So können durch eine externe Begleitung etwa Methoden aus der lösungsorientierten Moderation, der agilen Projektbearbeitung oder der systematischen Entscheidungsfindung vorgestellt und erprobt werden. Wenn ein Gremium während einer Klausur den Nutzen einer Methode praktisch erlebt hat, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Methode in die Betriebsratsarbeit vor Ort Einzug hält.

▸ 3. Bringt eigene Teamentwicklung voran

Bis jedoch ein Gremium ein routiniertes Team ist, das sich »nur« noch mit der eigenen Professionalisierung als betriebliche Interessenvertretung beschäftigt, steht es regelmäßig vor der Herausforderung, neue und nachrückende Betriebsratsmitglieder in die Arbeitsstrukturen – vor allem aber ins Team – zu integrieren. Betriebsräte tragen eine teamspezifische Besonderheit in sich: Der Betriebsrat muss sich aus den Mitgliedern als Team zusammenfinden, die von den Beschäftigten gewählt wurden. So spiegelt sich in der Teamzusammensetzung zwar der Wählerwille und idealerweise die Vielfalt der Beschäftigten des Unternehmens wider, gleichzeitig steht damit das Gremium immer wieder vor der Aufgabe der eigenen Teamentwicklung. Klausuren bieten einen guten Rahmen dafür, dass sich die Teammitglieder jenseits der Bearbeitung einer Tagesordnung kennen- und schätzen lernen, weil dort mehr Zeit für den inhaltlichen Austausch, aber auch für persönliche Gespräche ist.

▸ 4. Ermöglicht Konfliktlösung

Betriebsratsklausuren sind auch der richtige Rahmen, um die Teamentwicklung im Gremium professionell durch externe Coaches zu unterstützen. Der Stellenwert der Teamentwicklung und Teamarbeit in Gremien wird mitunter unterschätzt, obwohl das gemeinsame Verständnis von Betriebsratsarbeit und das gegenseitige Verständnis für unterschiedliche Typen und Herangehensweisen erst die Grundlage für eine produktive und effiziente Betriebsratsarbeit bildet. Auch Unstimmigkeiten und Konflikte[2] lassen sich außerhalb des Tagesgeschäfts und möglicherweise mithilfe externer Moderation leichter und lösungsorientierter bearbeiten. Insofern bieten Teamklausuren auch die Möglichkeit, eine konstruktive Konfliktkultur im Gremium zu entwickeln.

▸ 5. Bringt gleichen Wissensstand

In der Regel ist ein Teil des Gremiums freigestellt, der andere Teil ist nur temporär in die Betriebsrats- und Ausschussarbeit eingebun-

2 Um eine »verfahrene Situation« im Gremium zu beenden, kann der Betriebsrat einen speziell ausgebildeten Konfliktvermittler (Moderator) beauftragen. Die Kosten für dessen Einsatz nach § 40 BetrVG muss der Arbeitgeber tragen (LAG Frankfurt 11.6.2012 – 16 TaBV 237/11).

www.dbrp.de
DEUTSCHER BETRIEBSRÄTE-PREIS 2019
Machen Sie mit!
Sichern Sie sich die Anerkennung Ihrer Betriebsratsarbeit.


Ihre Teilnahme zählt
Als Betriebsrat laden wir Sie herzlich ein, sich jetzt für den »Deutschen Betriebsräte-Preis 2019« zu bewerben. Melden Sie Ihr Projekt ganz einfach hier an: www.dbrp.de
Eine Initiative der Zeitschrift Arbeitsrecht im Betrieb
Schirmherrschaft

den. Folglich müssen unterschiedliche Informations- und Wissensstände zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung im Betriebsrat zusammengetragen werden. Dafür ist in den regelmäßigen Sitzungen nicht immer ausreichend Zeit. Deshalb sind regelmäßige Klausuren die Gelegenheit, um komplexere Themen ausführlich im Gremium zu diskutieren sowie auch mal die Perspektive zu wechseln und gemeinsame Leitplanken für das Agieren in der betrieblichen Praxis zu entwickeln.

▸ 6. Vermindert Koordinationsaufwand
Darüber hinaus bieten Klausurtage einen geeigneten Rahmen, um größere Themen einerseits in Arbeitsgruppen zu bearbeiten und um andererseits die Arbeitsgruppenergebnisse dann direkt im Anschluss zusammenzuführen. So können in kurzer Zeit verschiedene Aspekte und Fragestellungen zu einem Thema arbeitsteilig bearbeitet und dann vor Ort auch direkt zu einer Gesamtschau integriert werden. Eine arbeitsteilige Bearbeitung von Themen im Betriebsalltag und die Zusammenführung der Ergebnisse verursacht viel mehr Organisations- und Koordinationsaufwand und ist im Betrieb zumeist nicht so zeitnah umsetzbar.

▸ 7. Hilft bei Professionalisierung
Betriebsratsklausuren sind also durchaus als strategisches Element für den eigenen Erfolg zu sehen. Sie können Sicherheit und Orientierung geben, wenn sie zur wiederkehrenden guten Praxis werden und der eigenen Professionalisierung und Weiterentwicklung als Gremium dienen.

Gestaltung der Betriebsratsklausur

Betriebsratssitzungen folgen in der Regel einer klaren, wiederkehrenden Struktur. Im Gegensatz dazu bieten Betriebsratsklausuren die Möglichkeit, an einem anderen Ort andere Arbeitsformen und Formate auszuprobieren, um die anstehenden Themen zu bearbeiten oder um die Professionalisierung als Team oder die eigene Teamentwicklung voranzutreiben.

Klausuren können kreativ und dynamisch gestaltet werden und bringen dadurch mehr Leichtigkeit in die Bearbeitung der anspruchsvollen und zum Teil auch belastenden Themen des Betriebsrats. Die Anforderungen sprechen im Prinzip auch für den Einsatz eines externen und neutralen Moderators,[3] der den Be-

GUT ZU WISSEN 2

Professionelle und kreative Gestaltungselemente

- Außerhalb des Unternehmens – ohne Störungen aus dem Alltag
- Perspektivenwechsel – 6-Hüte-Methode als Problemlösungs- und Ideengenerator
- Fishbowl – macht große Gruppe klein und diskussionsfähig
- Drei-Satz-Methode und Vier-Felder-Tafel dokumentieren die Diskussion strukturiert
- Fünf-Warum-Fragen gehen den Ursachen auf den Grund
- Die Kopfstandmethoden wendet das Negative ins Positive
- Teamübungen unterstützen die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team

ABBILDUNG 1

Die 6-Hüte Methode

Mit der 6-Hüte-Methode gelingt es, systematisch unterschiedliche Positionen zu einer Frage einzunehmen. Dadurch wird eine einseitige Betrachtung verhindert. Außerdem können kontroverse Gedanken und Ideen geäußert werden, ohne sich rechtfertigen zu müssen. Die Diskutierenden können sich immer auf die jeweilige Denkrolle berufen. Dadurch wird das Konfliktpotenzial gesenkt.



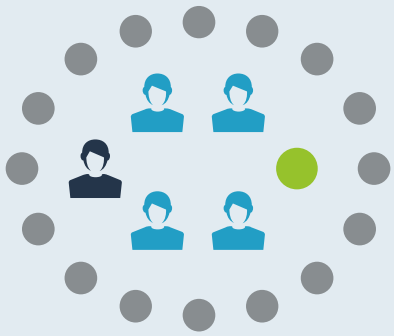
Quelle: https://www2.lernplattform.schule.at/epop/course/view.php?id=147

3 Interne Moderatoren aus dem Kreis des Gremiums (BR-Mitglieder, BR-Referenten) sind selbst immer auch Interessenträger. Ihnen fehlt zumindest bei bestimmten Themen möglicherweise die Distanz und es ist für sie eine besondere Herausforderung, als Moderierende Neutralität zu wahren.

ABBILDUNG 2

Moderierte Fishbowl-Diskussion

Durch den Einsatz einer moderierten Fishbowl- Diskussion können auch in großen Gruppen Themen fokussiert und verdichtet diskutiert werden,
... indem eine kleine Gruppe von Teilnehmern im Innenkreis (im »Goldfisch-Glas«) das Thema bespricht, während die übrigen Teilnehmer in einem Außenkreis die Diskussion beobachten. Wenn einer dieser Teilnehmer zur Diskussion beitragen möchte, kann er vorübergehend auf einem freien »Gast-Stuhl« im Innenkreis Platz nehmen.



Quelle: https://www.teacheconomy.de/unterrichtsmaterial/methoden/#accordion=method-6

triebsrat unterstützt, die Klausurtage gut zu strukturieren und die richtigen Methoden für die Bearbeitung der Themen zu wählen. Der externe Experte kann auch für die Vermittlung neuer Methoden und Werkzeuge eingesetzt werden. Beides spart Zeit bei der Bearbeitung der anstehenden Themen und fördert die Ergebnisorientierung. Insofern profitieren beide betrieblichen Sozialpartner von dieser Arbeitsform.

Allein durch die Wahl verschiedener Diskussionsmethoden wie beispielsweise durch die 6-Hüte-Methode entstehen mehr Problemlösungen oder Ideen (siehe Abbildung 1 auf S. 39).

Durch den Einsatz einer moderierten Fishbowl-Diskussion können auch in großen Gruppen Themen fokussiert und verdichtet diskutiert werden (siehe Abbildung 2 auf dieser Seite).

Laufende Diskussionen können beispielsweise entlang der sogenannten Drei-Satz-Methode oder Vier-Felder-Tafel moderiert werden. Hier werden die Diskussionsbeiträge entlang einer vorher definierten Struktur festgehalten. Bei der Drei-Satz-Methode kann diese etwa dem Schema Einerseits-Andererseits-Folglich oder Wie war es – Wie ist es – Was ist geplant« folgen. Die Vier-Felder-Tafel erfasst Herausforderungen – Bedenken – Informationen – Lösungsideen zum Thema.

Wenn es eher darum geht, eine Ursachenanalyse zu vertiefen, empfiehlt sich der Einsatz der Fünf-Mal-Warum-Fragetechnik. Sie geht auf den japanischen Manager Taiichi Ohno zurück, der sie bei Toyota eingeführt hat. Nach seiner Erfahrung muss man fünfmal »Warum ist das passiert?« fragen, bis man die eigentliche Ursache gefunden hat. In manchen Fällen liefert die Antwort direkt einen Hinweis auf die geeignete Lösung.

Andere Kreativitätstechniken wie etwa die sogenannte Kopfstandmethode können auf etwas ungewohnte Weise die Ideenfindung oder Lösungssuche unterstützen. Die Anforderung wird hier einfach umformuliert, beispielsweise so: Wie veranstalten wir eine schlechte Betriebsversammlung? Die Antwort darauf wird dann positiv umformuliert, so lässt sich sehr leicht beschreiben, worauf für die Durchführung einer guten Betriebsversammlung zu achten ist.

Teambuilding In- und Outdoor

Nicht nur kreative Themenbearbeitung, sondern auch gezielte Teamübungen fördern den Zusammenhalt im Team. Teamübungen – Indoor oder Outdoor – zeigen die Herausforderungen in der Kommunikation und Zusammenarbeit spielerisch auf und bilden die Basis für die gemeinsame Weiterentwicklung der Kooperation im Team. Investitionen in Teamentwicklungsaktivitäten sind dann gut angelegt, wenn sich durch die bessere Verständigung und Zusammenarbeit die Effizienz in der Betriebsratsarbeit erhöht. ◁



Marion Houben,
Diplom-Sozialwirtin, Coach, Wirtschaftsmediatorin, Schweinfurt.
denkbar-kompetenznetzwerk.de