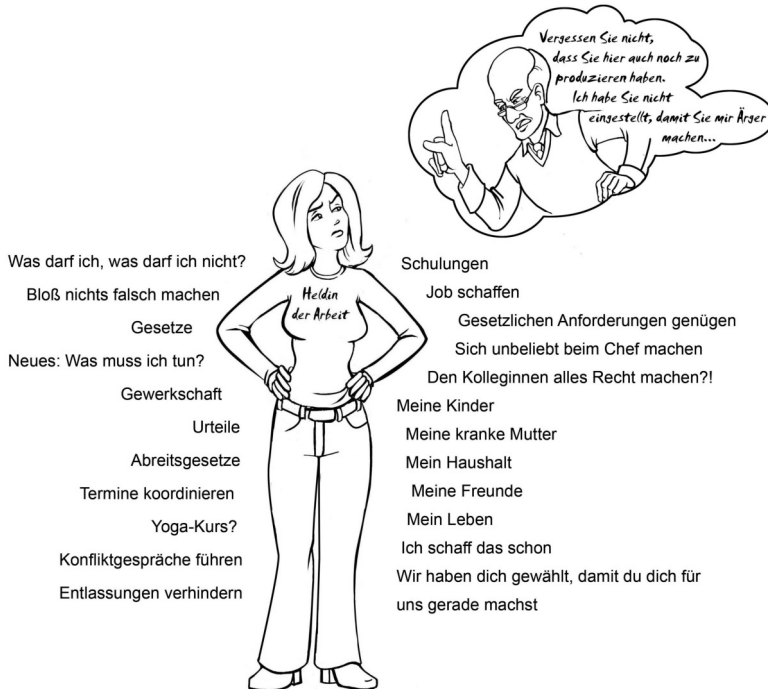


V. Geschäftsführung des Betriebsrats oder »Auch Betriebsratsarbeit ist Teamarbeit«

1. Die verschiedenen Rollen der Betriebsratsmitglieder

Der **Betriebsrat** ist **nie eine einzelne handelnde Person**. Es ist immer ein **Kollektiv**, das sich informiert, berät und dann eine **kollektive Entscheidung** trifft. Das Gesetz weist den einzelnen Mitgliedern kaum eigene Aufgaben zu. **Nur wenn im Gesetzeswortlaut steht, dass eine einzelne Person eine bestimmte Funktion wahrnehmen darf, ist dies erlaubt.**



Geschäftsführung des Betriebsrats

Jeder Mensch steht mit unterschiedlichen Rollen und Anforderungen dem Leben und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber.

Diese Betriebsrätin fragt sich, *ob ihr Leben* allen Anforderungen standhält. In der Rolle der Mutter wird anderes von ihr erwartet als in der Rolle der Ehefrau. Auch wird sie vielleicht wegen ihres beruflichen Könnens von ihren Kolleginnen und ihrer Arbeitgeberin geschätzt. Das alles wird sich ändern, wenn sie in die Rolle der Betriebsrätin schlüpft, denn wenn Sie neu sind, haben Sie noch nicht dieselbe Professionalität und Anerkennung wie in anderen, vertrauten Lebensrollen.

Der Betriebsrat ist das **gesetzliche Interessenorgan der Arbeitnehmerinnen**. Sie haben damit per Gesetz die Pflicht, sich für die Interessen Ihrer Kolleginnen einzusetzen. Natürlich dürfen Sie die betrieblichen Belange nicht außer Acht lassen. Das heißt aber nicht, dass es Ihre Rolle ist, jedem betrieblichen Bedürfnis zu entsprechen. Hier gilt eher der Grundsatz: »Die Arbeitgeberin vertritt die Interessen des Betriebs und damit das Ziel der Gewinnmaximierung, und die Betriebsräte vertreten die Interessen der Kolleginnen in dem Betriebsverfahren.« Diese Ausgangslage birgt in sich jede Menge Sprengstoff für Konflikte aller Art. Insofern kann das Betriebsverfassungsgesetz als Friedensordnung betrachtet werden, da es davon ausgeht, dass Betriebsräte aus ihrer Rolle heraus mit der Arbeitgeberin unvermeidbare Interessenkonflikte zu bewältigen haben.

Aus dieser Konfliktlage heraus ist es notwendig, sich klar zu machen, in welcher Rolle Sie sich gegenüber der Arbeitgeberin befinden, wenn Sie als Betriebsrätin handeln.

Manche Betriebsräte sehen es so, dass sie das *bessere Sozialmanagement* ihrer Arbeitgeberin sind. Diese Rolle gehört jedoch der Personalabteilung!

Ich vergleiche die Rolle der Betriebsräte gerne mit Rollen in der juristischen Welt: Die Arbeitgeberin hat die Rolle *der Anwältin für die betrieblichen Interessen*. Die Betriebsrätinnen sind *die Anwältinnen für ihre Kolleginnen*. Im ungünstigen Fall streiten sich beide vor Gericht. Dort gibt es eine Richterin, die nach dem Gesetzesauftrag gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz eine Entscheidung treffen wird. In einem Gerichtsverfahren ist es irrelevant, welche persönlichen und emotionalen Interessen die Anwältinnen oder gar die Richterin in Bezug auf einen Streitfall haben.

Stellen Sie sich nur vor, Ihre Anwältin würde Ihnen nicht zuhören oder Ihre Interessen im Gerichtsstreit nicht vertreten. Sie würde im Einklang mit der Gegenpartei handeln, ohne Ihre Bedürfnisse in die Gerichtsver-

Die Betriebsratsvorsitzende und die Stellvertreterin

handlung einzubringen. Sie als Mandantin hätten trotz alledem die Folgen und die Rechnung zu tragen. Sie sind dann sicherlich ganz schön sauer!

Anwältinnen können in einer Gerichtsverhandlung miteinander streiten und trotzdem Freundinnen sein. Sie werden einander niemals einen Vorwurf machen, nur weil eine Verhandlung interessenorientiert bzw. mandantinnenorientiert geführt worden ist.

Betriebsrätinnen, die sich immer nur daran orientieren, ob ihre Entscheidung auch von der Arbeitgeberin begrüßt wird, können in schlimme innere Konflikte gezogen werden, und schlussendlich werden sie sich jede Menge Ärger von ihren Kolleginnen einhandeln. Kommunizieren Sie diese Ausgangslage mit ihrer Arbeitgeberin, wenn dieser die Rollenverteilung unklar ist. Knut Becker, ein ehemaliger langjähriger Betriebsratsvorsitzender, der leider 2015 verstorben ist, hat die Folgen einer Rollenunklarheit in folgendem Gedicht beschrieben:

Betriebsfamilie

In meinem Betrieb hatten wir schon immer ein ganz starkes »WIR-Gefühl«.

Aber dann haben wir mich abgemahnt, weil ich zu oft krank gewesen bin.

Anschließend haben wir mir den Übertarif gestrichen, wegen der Krankheit.

Ich habe dann gegen uns geklagt und wir haben verloren.

Später haben wir mir gekündigt, weil wir rationalisiert haben.

Wir stehen jetzt wirtschaftlich wieder sehr gut da.

Ich bin arbeitslos und leide an einer schweren Persönlichkeitsspaltung.

2. Die Betriebsratsvorsitzende und die Stellvertreterin

Die Wahl einer Betriebsratsvorsitzenden und ihrer Stellvertretung ist eine zwingende Voraussetzung für die formal korrekte Amtsführung eines Betriebsrats, da eine Person alle organisatorischen und zwischenmenschlichen Fäden in der Hand behalten sollte. Es ist eine Funktion, die den Überblick behalten und für den Betriebsrat sprechen soll. Die Vorsitzende und ihre Stellvertreterin haben eine Ordnungsfunktion und keine inhaltliche Funktion. Die Vorsitzende vertritt den Betriebsrat gem. § 26 Abs. 2 BetrVG im Rahmen der gefassten Beschlüsse. Sie vertritt außerhalb

Geschäftsführung des Betriebsrats

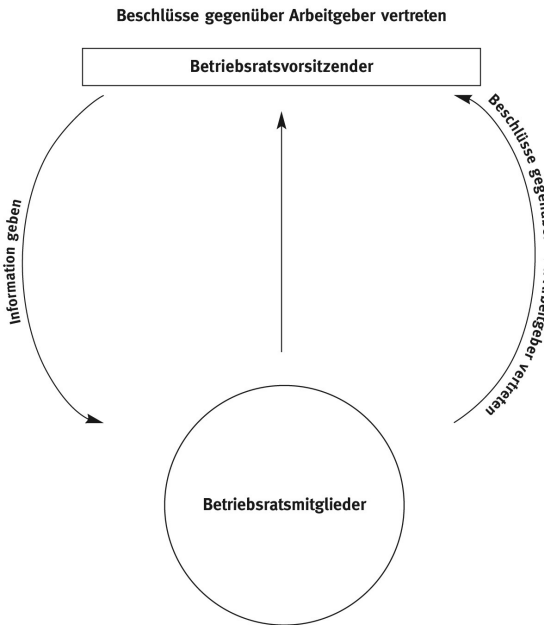
des Betriebsrats für den Betriebsrat in keinem Fall ihre eigene Meinung! Auf diesem Weg erhält die Vorsitzende per Gesetz die Rolle der *Sprecherin* für den Betriebsrat. Diese Rolle macht sie zur Ansprechpartnerin für die Arbeitgeberin. Sie ist aber nicht die *Chefin* des Betriebsrats. Ihre Kernaufgabe beschränkt sich auf die Vertretung des Gremiums und die Bündelung der Informationen. Es macht Sinn, Ordnungsfunktionen auf die Vorsitzenden zu übertragen.

Die Wahl der Betriebsratsvorsitzenden sollte auf eine Person fallen, die durch besondere Sorgfalt, Umsichtigkeit und Mut in Erscheinung tritt. Die allerwichtigsten Eigenschaften, die eine Vorsitzende mitzubringen hat, sind Teamfähigkeit sowie persönliche und emotionale Integrität und auch Loyalität ihrem Team gegenüber. Es sollten Zuverlässigkeit, Ernsthaftigkeit, die Fähigkeit, von anderen zu lernen und das Vermögen, anderen Anerkennung zukommen zu lassen, sowie Humor vorhanden sein. Betriebsratsvorsitzende sind nicht die Königinnen, die der Sache im Alleingang nutzen könnten. Die Praxis zeigt immer wieder, dass Einzelkämpferintention dem gesetzlichen Auftrag schadet.

Arbeitgeberinnen, die es mit einer personifizierten »*Gegnerin*« zu tun haben, haben immer leichtes Spiel, den Betriebsrat zu spalten und damit aus dem Gleichgewicht zu werfen. Eine Arbeitgeberin wird es schnell zu nutzen wissen, wenn sie wahrnimmt, dass hinter der Entscheidung oder Erscheinung der Betriebsratsvorsitzenden kein Kollektiv steht, das zu seiner Verantwortung steht. Sie kann der Arbeit des Betriebsrats schaden, indem sie die Vorsitzende mit Arbeiten und Meetings belastet. Sie könnte auch den Betriebsrat täuschen, indem sie die Vorsitzende in Misskredit bringt oder gar Unwahrheiten in Umlauf bringt.

Nicht selten berichten Betriebsratsvorsitzende, die kein starkes Team neben sich haben, dass sie gemobbt werden, indem sie mit gezielten Manövern von ihrer sozialen Basis isoliert werden. Wer immer allein arbeitet, entfremdet sich zunehmend von seinem sozialen Netz. Dies führt zu Frust und Unlust auf Seiten der anderen Betriebsratsmitglieder, gleichzeitig fördert es die Resignation der Vorsitzenden.

Die Betriebsratsvorsitzende und die Stellvertreterin



Einer Vorsitzenden empfehle ich in diesem Zusammenhang, eher eine Moderatorinnenrolle einzunehmen und eng an ihren Befugnissen entlang zu moderieren. Sie sollten die anstehenden Arbeiten sinnvoll zu verteilen wissen.

Der stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden fällt nach § 26 Abs. 2 BetrVG die Vertretung der Vorsitzenden zu – mehr nicht.

Im Einzelfall erhalten die Vorsitzenden und ihre Stellvertretungen folgende gesetzliche Aufträge:

Vorsitzende



Stellvertreterin



- Beruft Sitzungen ein, legt die Tagesordnung fest
- Lädt Mitglieder (Ersatzmitglieder) zu Sitzungen ein
- Lädt Schwerbehinderten- und Jugendvertretung ein
- Lädt bei Bedarf Arbeitgeberin ein
- Lädt bei Bedarf oder auf Antrag Vertreterin der Gewerkschaft ein

Geschäftsführung des Betriebsrats

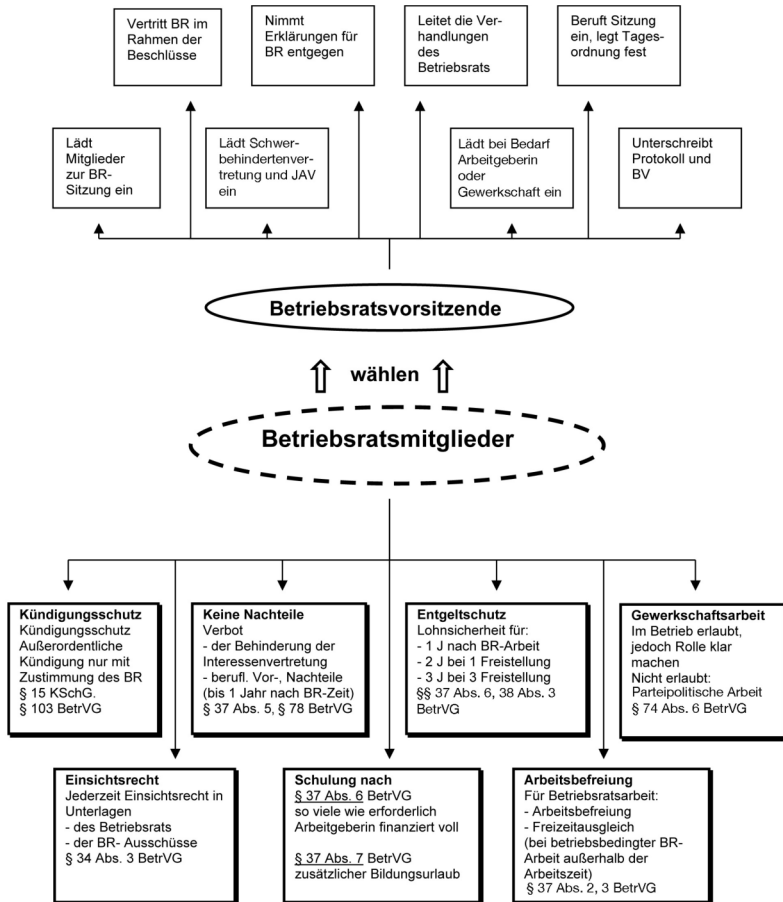
- Leitet die Verhandlung des Betriebsrats
- Unterzeichnet die Niederschrift (+1 weiteres Mitglied)
- Vertritt den Betriebsrat im Rahmen der gefassten Beschlüsse
- Nimmt Erklärungen für den Betriebsrat entgegen

3. Rolle der einzelnen Betriebsratsmitglieder

Die einzelnen Betriebsratsmitglieder sind gegenüber der Vorsitzenden und ihrer Stellvertretung *Gleiche unter Gleichen*. Das Gesetz regelt in Bezug auf sie nur schützende und fördernde Formalien. Wenn im Gesetz das Wort **Betriebsrat** zu lesen ist, ist immer vom Kollektiv die Rede. Für neugewählte Betriebsräte, die per Listenwahl in ihr Mandat gewählt wurden, ist es wichtig zu wissen, dass das Gesetz keine Listenarbeit kennt. Aus den Listen werden einzelne Betriebsräte, sie finden sich in ihren Meinungen über den Beschluss zusammen. Keine Liste hat das Recht die Themen vorzugeben, es sei denn eine Liste hat die meisten Sitze im Betriebsrat. Genau genommen hat immer die Mehrheit des Betriebsrats etwas entschieden. Die Listenherkunft sollte nach der Konstituierung keine Rolle mehr spielen.

4. Ersatzmitglieder

§ 25 BetrVG sieht vor, dass die Ersatzmitglieder in die Funktionen und Befugnisse verhandelter Betriebsratsmitglieder eintreten (ständige Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts seit den 1970er-Jahren). Das gilt auch bei einer kurzzeitigen Verhinderung. Ersatzmitglieder sind immer dann, wenn sie ersatzweise ein ordentliches Betriebsratsmitglied vertreten, echte ordentliche Mitglieder für die Zeit der Vertretung. Sie erhalten in ihrer Vertretungszeit alle betriebsverfassungsrechtlichen Rechte. Diese Zuschreibung ist auch der Grund, warum Sie als Leserin keine Literaturhinweise finden, welche Möglichkeiten der Beteiligung Ersatzmitglieder haben. In dem Moment, in dem das Ersatzmitglied in die Vertretung eines ordentlichen Mitglieds tritt, wird das Ersatzmitglied selbst zum ordentlichen Mitglied, so lange das Ersatzmitglied die Vertretung innehat. Dann gelten auch die gesetzlichen Regelungen für die ordentlichen Mitglieder. Im Vertretungsmandat werden aus Ersatzmitgliedern ordentliche Mitglieder.



Die Mitglieder des Betriebsrats führen ihr Amt unentgeltlich als Ehrenamt. (§ 37 BetrVG)

Die ehrenamtliche Tätigkeit des Betriebsratsmitglieds steht der von ihm zu leistenden Arbeit gleich, so dass die Tätigkeit als Betriebsratsmitglied in sozialversicherungsrechtlicher Hinsicht als Arbeitsleistung gilt. Die Mitglieder des Betriebsrats sind aber weiterhin verpflichtet, nach ihrem Arbeitsvertrag Arbeitsleistungen zu erbringen. Da ihnen durch die Übernahme des Betriebsrats-Amtes Amtspflichten obliegen, räumt das Gesetz der Erfüllung der Betriebsratsaufgaben Vorrang ein.

Geschäftsführung des Betriebsrats

a. Wann muss ein Ersatzmitglied geladen werden?

Als Verhinderungsgründe kommen laut Däubler/Kittner/Klebe/Wedde, (BetrVG, 16. Aufl., § 25 Rz 14ff.) in Betracht:

- Krankheit
- Urlaub
- Sonderurlaub
- Beschäftigungsverbote nach dem Mutterschutzgesetz
- Montage und Dienstreisen
- Teilnahme an Schulungsmaßnahmen
- Elternzeit
- Krankheit
- Kriegsdienst

Daraus kann gefolgert werden, dass kein Ersatzmitglied geladen werden darf, wenn ein ordentliches Mitglied keine Lust hat oder sich nicht von seiner Diensttätigkeit lösen will oder kann. Ein Verhinderungsfall kann nach den oben aufgeführten Fällen nur vorliegen, wenn das ordentliche Mitglied nicht im Betrieb ist und regulären arbeitsvertraglichen Pflichten nachgeht.

b. Wer ist wann ein echtes Ersatzmitglied?/Minderheitenschutz

Ein falsches Ersatzmitglied macht Beschlüsse des Betriebsrats anfechtbar, da gegen das Gebot der *nicht öffentlichen Sitzung* (Däubler/Kittner/Klebe/Wedde, BetrVG, 16. Aufl., § 30 Rz 11ff.) und der *nicht ordnungsgemäßen Ladung nach § 29 Abs. 2 Satz 4 BetrVG* verstoßen wurde.

Ein Ersatzmitglied wird nur gem. § 25 Abs. 2 Satz 1 BetrVG zum ordentlichen Mitglied, wenn es aus der Reihe der jeweiligen zugehörigen Liste genommen wird. Erst wenn die Liste erschöpft ist, fallen die Plätze an die nächsthöchste Liste.

Wenn eine Personenwahl stattgefunden hat, ist das Ersatzmitglied gem. § 25 Abs. 2 Satz 3 BetrVG der Reihe nach aus den nächsthöheren Plätzen zu berufen.

Zu Verwirrung führt immer noch der Minderheitenschutz der Geschlechter gem. § 15 Abs. 2 BetrVG. Hier ist immer zu beachten, dass das während der Betriebsratswahl ermittelte Minderheitengeschlecht immer seinen Minderheitenplatz erhält. Was bedeutet das für die Vertretung während einer Listenwahl oder einer Personenwahl?

aa. Vertretung bei Listenwahl

Gehen Sie zunächst davon aus, dass eine bestimmte Liste die Wahl gewonnen hat. Wenn diese Liste Minderheitenplätze enthält, werden diese solange daraus entnommen, bis das Minderheitengeschlecht in ihr erschöpft ist. Erst dann werden weitere Geschlechterplätze aus der nächsthöheren Liste bestimmt, in der das Minderheitengeschlecht zu finden ist (Däubler/Kittner/Klebe/Wedde, BetrVG 16. Aufl., § 15 Rz 21 und § 25 Rz 29).

Beispiel: Minderheitenschutz bei Listenwahl

Hat die Liste A einen Minderheitenplatz für sich gewonnen, ist die Minderheitengeschlechtsvertretung für diese eine Person immer aus dieser Liste zu wählen. Wenn die Liste B keinen Minderheitenplatz für sich gewonnen hat, kann sie auch keinen Anspruch auf den Minderheitenplatz geltend machen. Hat die Liste C zwei Plätze gewonnen, fällt ihr diese Vertretung immer zu.

Stellen wir uns vor, die Liste A hat insgesamt drei Plätze für sich gewonnen. Die Liste B hat insgesamt fünf Plätze gewonnen, jedoch kein Minderheitengeschlecht in ihren Reihen. Die Liste C hat insgesamt zwei Plätze gewonnen und hat insgesamt nur zwei Kandidaten.

Nun kommt es zum Vertretungsfall. Da die Liste B kein Minderheitengeschlecht in ihren Reihen hat und die Liste C nur aus zwei Kandidaten besteht, würden die Minderheitenplätze nun der Liste A zufallen, solange sie noch genügend Minderheitengeschlechter in ihren Reihen hat. Wenn kein Minderheitengeschlecht kandidiert hat, muss natürlich auch keines berücksichtigt werden.

Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im September 2001 ist noch zu jung, als dass eine gesicherte Rechtsprechung über eine *perfekte Regelung des Minderheitengeschlechts* erfolgen konnte. Merken Sie sich einfach, dass bei einer Listenwahl immer Listen gewinnen und nicht Personen. Sie finden die Listenvertretungen im Ordner zur Betriebsratswahl.

bb. Vertretung bei Personenwahl

Bei der Personenwahl gewinnen immer Personen. Die Regelung des Minderheitengeschlechts durchbricht jedoch diesen Grundsatz (Däubler/Kittner/Klebe/Wedde, BetrVG 16. Aufl., § 25 Rz 32)!

Beispiel: Minderheitenschutz bei Personenwahl

Stellen wir uns vor, in einem Betrieb wird ermittelt, dass ein Geschlecht zwei Minderheitenplätze erhält. Stellen wir uns weiter vor, die Person A gehört dem Minderheitengeschlecht an und sie landet durch die Abstim-

mung auf dem dritten Platz im Betriebsrat. Stellen wir uns vor, die Person B gehört auch dem Minderheitengeschlecht an und erhält so viele Stimmen, dass sie Platz elf im Betriebsrat einnimmt. Die Person C gehört ebenfalls dem Minderheitengeschlecht an und erhält den 18. Platz, weil sie nur eine Stimme erhalten hat. Alle anderen männlichen Kandidatinnen liegen weit vor B und C.

Der Betriebsrat setzt sich aus neun Mitgliedern zusammen. B verdrängt im Ergebnis ihren männlichen Mitbewerber, da das Minderheitengeschlecht in jedem Fall entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis vertreten sein muss.

Die Personen A und B gehören also dem Betriebsrat an. Fallen beide aus, weil z. B. die eine im Urlaub und die andere krank ist, wird immer die Person C zu laden sein, bis das Minderheitengeschlecht sozusagen aufgebraucht ist.

c. Hat ein Ersatzmitglied Anspruch auf regelmäßige Informationen?

Rechtsprechung und Literatur bieten umfangreiche Erläuterungen zu der Frage, was ein Ersatzmitglied kann und darf. Das kann hier nicht im Detail ausgebreitet werden. Gehen Sie praktisch, logisch und rational vor. Ein Ersatzmitglied soll ein ordentliches Mitglied bei dessen Verhinderung fachlich und organisatorisch »aus dem Stand heraus« vertreten. Wie soll es das tun, wenn es nicht sach- und fachgerecht informiert ist? Ein Ersatzmitglied muss also alle Informationen bekommen, die es braucht, um die Arbeit im Vertretungsfall ordnungsgemäß zu übernehmen.

5. Aufgabenteilung – Teamarbeit ist angesagt

Das Gesetz legt auf die Betriebsratsvorsitzende nur die Pflicht, die laufenden Geschäfte zu führen. Dies bedeutet in keinem Fall, dass sie auch eine alleinige Entscheidungsbefugnis hat. Die Aufgabe der Vorsitzenden ist eher die eines *Sprachrohrs* für den Betriebsrat. **Alle anfallenden Arbeiten müssen vom gesamten Team erbracht werden.**

Eine gute Betriebsratsarbeit hängt sehr stark von einer gelungenen Aufgabenteilung ab. Dabei zwingt die Vielfalt der Anforderungen zur **Arbeitsteilung** und zum Vertrauen in die Arbeit der Einzelnen. Verteilen Sie die anfallenden Arbeiten nach persönlichem Können und individueller Neigung.

Seien Sie ehrlich miteinander, über welche Stärken und Vorlieben Sie verfügen. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass die Arbeit nicht gelingen kann, wenn sie jemandem aufgezwungen wird. Die Arbeit der Einzelnen wird stark, wenn die Mitglieder Aufgaben erledigen und betreuen dürfen, in denen sie sich als sicher, kompetent und entwicklungsfähig erleben.

Natürlich darf die gesamte Arbeit nicht nur nach *Lust und Laune* verteilt werden. Es gibt nun einmal Aufgaben, die erledigt werden müssen. Dies ist in der Regel z. B. das Anfertigen von Schriftstücken aller Art. Sie können diese *Unlust* aber überwinden, wenn Sie sich abwechseln oder sie zu zweit erledigen. Es ist auch nicht zu empfehlen, dass immer nur dieselben Betriebsrätinnen die unliebsamen Aufgaben zu bewältigen haben. Verschaffen Sie sich eine Übersicht über die Aufgaben, die anliegen und erledigt werden müssen. Dann mischen Sie die Arbeitsverteilung zwischen den Tätigkeiten, die gerne und gut erledigt werden, mit solchen, die notwendig sind. Sie fördern das Selbstvertrauen und Engagement Ihrer Kolleginnen nicht, wenn einige nur die *ungeliebten* Aufgaben zu erledigen haben.

Sie müssen die Arbeit nicht im Kollektiv während einer Betriebsratssitzung machen, sondern dürfen sie gerne zu gesonderten zusätzlichen Zeiten vorbereiten. Allerdings müssen alle Arbeitsergebnisse durch einen Betriebsratsbeschluss bestätigt werden, und dieser Beschluss ist zwingend auf einer Betriebsratssitzung zu fassen.

Ein neugewähltes Betriebsratsgremium ist durch die Neuwahl noch kein Team. Es besteht aus einer Ansammlung von Menschen, die in einem demokratischen Verfahren von ihren Kolleginnen zur Interessenvertretung gewählt worden ist. Das Arbeiten im Team muss auf dieser Ebene immer erst gelernt werden, wofür sich ein Gremium Zeit nehmen muss, wenn es eine professionelle Arbeit zustande bringen will. Jedes neue Mitglied muss erst in das Team eingeführt und eingearbeitet werden. Von nicht unerheblichem Gewicht sind dabei auch das unterschiedliche Temperament, die Kultur, das intellektuelle Vermögen und vor allem die emotionale Beschaffenheit der Einzelnen. Viele Fragen können nicht einfach nur nach formalen Gesichtspunkten beschlossen werden, sondern müssen von unterschiedlichen Werten her durchdacht und entschieden werden. Betriebsräte, die sich dieser Tatsache nicht bewusst sind, werden sich viele unnötige Konflikte ins Haus holen.

Beispiel:

Die Arbeitgeberin stellt 100000 € für die Neueinrichtung der Sozialräume zur Verfügung. Der Betriebsrat darf dieses Geld frei investieren.

Ich kenne keinen Betriebsrat, der hocheifrig ins nächste Kaufhaus fährt und sorglos einkaufen geht.

Geschäftsführung des Betriebsrats

Schon die Farbwahl der Wände oder die Inneneinrichtung und Ausstattung des Raums können zum wochenlangen Streitthema ausarten. Kommt dann noch die Unterbesetzung in einer Abteilung ins Spiel, oder es findet sich eine, die der Ansicht ist, dass die Sozialräume in ihrem jetzigen Zustand völlig in Ordnung sind, dafür müsste aber dringend ...
Dann geht es wirklich rund und laut zu im Gremium.

Nehmen Sie sich am Anfang ihrer Arbeit Zeit, sich kennen zu lernen. Entwickeln Sie eine Vision für das Ziel Ihrer betriebsrätlichen Arbeit, und setzen Sie sich strategische Gesamtziele, die Sie in Ihrer Amtsperiode erreichen wollen. Lernen Sie miteinander zu arbeiten. Die Arbeit des Betriebsrats funktioniert ganz anders als ihr regulärer Job, und sie gelingt nur dann, wenn sie sich klar machen, dass Sie diese Funktion völlig neu erlernen müssen. Auch Ihre Erfahrungen aus der Elternvertretung in der Schule Ihrer Kinder oder wo immer Sie Interessenvertretungserfahrungen sammeln durften, sind nicht vergleichbar mit der Teamarbeit im Betriebsrat.

6. Warmherziger und nachsichtiger Umgang mit den neuen Betriebsräten

Es wird sich nicht vermeiden lassen, dass Sie nach Ihrer Wahl auf Kolleginnen treffen, die möglicherweise schon eine Amtszeit hinter sich haben. Vor Ihrer Zeit sind vielleicht Unternehmensentscheidungen getroffen worden, in die der alte Betriebsrat voll einbezogen war. Alle haben alles verstanden; nur Sie nicht, weil Sie neu sind! Als neugewählte Betriebsräte werden Sie mit einer Sicht auf den gesamten Betrieb konfrontiert, die Ihnen bisher verschlossen ist.



Warmherziger und nachsichtiger Umgang mit den neuen Betriebsräten

Es braucht Zeit, Geduld, viel Übung und Erfahrung, bis Sie sich als eine voll funktionierende, professionelle Betriebsrätin erleben. Denken Sie daran, dass Sie besonders am Anfang eine Lernende sind und dass Ihr Lernprozess beendet ist, wenn Sie alles verstanden haben. Verbitten Sie sich etwaige Ungeduld von anderen und bestehen Sie immer darauf, dass Sie ein Recht darauf haben, zu verstehen, wie die gesamte Materie funktioniert. Lassen Sie es nicht zu, dass Sie mit anderen verglichen werden. Sie sind nicht die anderen. Es geht gerade am Anfang ausschließlich darum, dass Sie lernen dürfen, was immer es zu lernen gibt.

Der größte Fehler ist es, innerlich zu kapitulieren und nach außen so zu tun, als wüssten und könnten Sie alles. Damit vergeben Sie sich wichtige Lernchancen und machen unnötige und vermutlich teuer bezahlte Fehler.

Ich kenne Betriebsräte, die ihren neuen Mitgliedern ein STOPPSCHILD oder eine rote Karte schenken. Diese sollen Sie immer nutzen, wenn Sie etwas nicht verstehen oder nicht mehr weiterkommen. Die »alten Hasen« halten dann inne, bis ihre Kolleginnen ins Boot geholt sind. So etwas gilt selbstverständlich auch im Umgang mit der Arbeitgeberin.

In größeren Firmen ist es üblich, dass die neuen Betriebsräte eine Einarbeitungsphase zugestanden bekommen. Den Neuen werden persönliche Patinnen zur Seite gestellt, die sie mit der Organisationsstruktur der Firma, der Arbeitsweise des Betriebsrats und mit den anfallenden Tätigkeiten vertraut machen. Hier coachen die Alten die Neuen. Sie lesen und besprechen z. B. die Vorlagen zu Betriebsratssitzungen; sie gehen gemeinsam durch die Firma und organisieren Meetings zum kennen lernen, wobei die Neuen kleine Aufgaben bekommen, die sie auch bewältigen können. Dieses System scheint sich überall zu bewähren, und was für große Firmen hilfreich ist, kann kleinen Firmen nicht schaden. In der Personalarbeit nennt man diese Regelung »Tandemlösung«.

Sprechen Sie es offen aus, wenn Sie sich überfordert fühlen. Es ist keine Schande, dass Sie etwas nicht können. Sie beschämen sich jedoch selbst, wenn Sie sich keine Hilfe organisieren.

Arbeitgeberinnen und Betriebsräte, die für Sie in dieser Situation kein Verständnis aufbringen oder gar Ihre Not zu Ihren Ungunsten missbrauchen, sind unkollegial und handeln machtmisbräuchlich.

Tipp: Lesen Sie dieses Buch in einer Gruppe. Lesen Sie laut. Und besprechen Sie den Inhalt des Buches. Ich habe immer wieder erfahren, dass Betriebsräte besonders viele Informationen aufnehmen und verarbeiten können, wenn sie gemeinsam laut lesen und in bildhafter Sprechweise darüber reden, was sie verstanden haben und ob Bildungsbedarf besteht.

Geschäftsführung des Betriebsrats

Eine Kernaufgabe der Betriebsräte ist es ihr eigenes Wissen und Können an die nachfolgenden Betriebsräte weiter zu geben. Dafür sollten Betriebsräte einen Workshop organisieren, indem strategisch festgelegt wird, welches Wissen und Können vorhanden ist und wie dieses Wissen und Können in die neugewählten Betriebsräte gelangt.

Über Kommunikation muss man wissen:

**»Gedacht ist nicht gemeint
Gemeint ist nicht gesagt
Gesagt ist nicht verstanden
Verstanden ist nicht einverstanden
Einverstanden ist nicht umgesetzt
Umgesetzt ist nicht beibehalten.«⁸**

⁸ K. Lorenzen.