

Friedrich Graf-Götz

Führen im Betriebsrat

Rolle, Aufgaben und Werkzeuge

8

Soziale Kompetenz



Soziale Kompetenz 8

Führen im Betriebsrat und in der Personalvertretung

Friedrich Graf-Götz

Führen im Betriebsrat und in der Personalvertretung

Rolle, Aufgaben und Werkzeuge

VOGB



ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

BR = Betriebsrat/Betriebsrätin (in allen Varianten)

PV = Personalvertretung

Stand: November 2017

Nachdruck: November 2019

Impressum:

Layout/Grafik: Walter Schauer/Manuela Maitnar

Umschlaggestaltung: Thomas Jarmer

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2017 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

Einleitung	6
Aufgabenfelder der Führung	20
Mitarbeiterführung geschieht durch Kommunikation	22
MitarbeiterInnen führen	26
Ziele formulieren	27
Ziele vereinbaren	29
Aufgaben delegieren	31
Entscheidungsprozesse gestalten	35
Feedback geben	45
Teammitglieder motivieren	49
Konflikte klären	51
Individuelle Arbeitsvereinbarungen mit BR-Mitgliedern treffen	61
Das Team entwickeln	63
Die Organisation führen	74
Die Betriebsratssitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen	75
Klausuren und Workshops durchführen	81
Funktionen und Abläufe einrichten	89
Sich selbst führen	96
Die Unterscheidung von Führungsstilen	97
Situative Führung	101
Funktion und Rollen der Führung	101
Die Rolle der Teamführung	105
Rolle der Führungskraft als ModeratorIn	107
Die Rolle der Führungskraft als Coach	109
Zum Abschluss	112
Checkliste	114
Stichwortverzeichnis	118
Weiterführende Literatur	120

1 Einleitung

Es ist nicht selbstverständlich, im Zusammenhang mit der Vorsitzführung im BR von Führung zu sprechen. Oft wird eingewendet: „Der BR ist kein Unternehmen und kann daher auch nicht geführt werden.“ Dieser Ansicht ist insofern zuzustimmen als Führen im BR mit Sicherheit anders geschehen muss, als das in Unternehmen passiert.

Aber auch im BR ist eine Person gefragt, die das Lösen von Problemen, das Formulieren von Zielen, das Planen, das Überwachen von Umsetzungsprozessen oder die Teamentwicklung als ihre Aufgaben wahrnimmt. Und warum sollte diese Person sich für diese Aufgaben nicht auch das Know-how aneignen, das von Führungskräften in der Wirtschaft und immer mehr auch in Nonprofit-Organisationen angewandt wird?

Selbstverständlich wird in einem Skriptum, das sich mit dem Führen im BR beschäftigt, näher auf die spezifische Situation von BR-Körperschaften einzugehen sein. Voraussetzung dafür ist eine eingehende Auseinandersetzung mit dem spezifischen Kontext der BR-Arbeit und der an diesem Ort anfallenden Führungs- und Managementaufgaben. Und selbstverständlich können Konzepte und Techniken der gängigen Führungsliteratur nicht einfach übernommen werden, sondern müssen adaptiert bzw. maßgeschneidert neu entwickelt werden. Und auf einen weiteren Punkt ist vorzubereiten: Sicher werden einige LeserInnen in der Broschüre Ausführungen zu den Themen Verhandlungsführung, BR-Kommunikation und vielleicht auch Rhetorik usw. vermissen, weil das ja auch zentrale Aufgaben des/der Vorsitzenden sind. Das ist auch richtig. In dieser Broschüre wird jedoch ganz bewusst eine Eingrenzung auf das Thema Führung vorgenommen. Und Führung meint im Fall des BR die Gestaltung der Beziehungen zum Team und seinen Mitgliedern, um anstehende Aufgaben arbeitsteilig und effektiv zu erfüllen. Aufgaben, die vom/von der Vorsitzenden sonst noch und vom BR überhaupt auszuüben sind, werden aus diesem Grund nur am Rande, wenn überhaupt behandelt.

Noch ein paar Worte zum Zustandekommen des Skriptums: Der vorliegenden Broschüre liegen viele einschlägige Seminarerfahrungen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zugrunde. Es waren vor allem die TeilnehmerInnen, die durch ihre Fragen, ihre Beiträge und ihre Kritik zur Adaptierung der theoretischen und praktischen Inhalte beigetragen haben.

Ihnen möchte ich an dieser Stelle für ihr Interesse und ihre Mitarbeit am Thema „Führen im BR“ ganz besonders danken.

Danken möchte ich auch allen KollegInnen, mit denen ich in gewerkschaftlichen Seminaren zusammengearbeitet habe. Ihre Ideen und ihre Herangehensweisen an das Thema haben die vorliegende Broschüre stark inspiriert. Besonderen Einfluss hatte dabei *Werner Drizhal*, von dem die Anregung zur Broschüre kam und der auch die Arbeit daran mit großer Aufmerksamkeit begleitete. Mein Dank richtet sich auch an *Evelyn Blau*, deren Wissen um Theorie und den spezifischen Kontext der BR-Arbeit sehr bereichernd war. Dank schulde ich auch den TraineeInnen *Dagmar Stranzinger* und *Walter Csuvala*, die wie ich viele Trainings in den Gewerkschaften durchführten und es immer hervorragend verstanden, das komplexe Thema Führung auf seine für die BR-Arbeit wichtigen Themenstellungen zu fokussieren.

Begriffliche Klarstellung

Die **Aufgaben von Führung** sind in drei Bereichen anzusiedeln. Sie umfassen

- a) die Führung von Menschen
- b) das Gestalten und Führen der Organisation und
- c) die Führung der eigenen Person.

Speziell für Gestaltung und Führung der Organisation ist in der Literatur manchmal der Begriff Management zu finden. Oft werden die **Begriffe Führung und Management** auch synonym gebraucht. Im englischen Sprachraum, aus dem der Begriff Management kommt, werden jedoch als ManagerInnen Personen bezeichnet, die Organisationsverantwortung tragen, beziehungsweise Fachvorgesetzte sind. Sie haben in der Regel keine Personalverantwortung. Diese Begriffsverwendung setzt sich langsam auch bei uns durch. Da wir uns jedoch in diesem Skriptum vorrangig mit dem Thema MitarbeiterInnen- und Teamführung beschäftigen werden, ist für uns die Verwendung des Begriffs Führung naheliegender.

1 Einleitung

Der Aufbau der Broschüre

Wenn wir uns im Folgenden also mit Führung im BR beschäftigen, wollen wir sowohl zentrale theoretische Grundlagen als auch für BR-Vorsitzende gut einsetzbare, konkrete Techniken und Tipps vorstellen. Die Broschüre muss jedoch nicht in alter Gewohnheit von vorne nach hinten gelesen werden.

LeserInnen, die sich für ihren Führungsalltag schnell konkrete Anleitungen holen möchten, finden diese vor allem in diesem Skript ab Seite 22. Es ist ratsam, aber nicht zwingend notwendig, sich dazu auch mit dem Anfangsteil der Broschüre, der sich eher mit Theorie und allgemeinen Themen auseinandersetzt, zu beschäftigen. Wer sich hingegen gerne einleitend mit einführenden und grundsätzlichen Texten beschäftigt, beginnt wie üblich von Vorne zu lesen.

Eine Checklist gegen Ende der Broschüre gibt Gelegenheit, die eigene Führungssituation genauer zu überprüfen, um gezielt auf die Themen zu stoßen, die interessieren.

Wozu führen lernen?

Oft wird gefragt, weshalb Führen überhaupt gelernt werden muss. Verbreitet ist die Meinung, Personen, die in führende Positionen kommen, würden in ihre neuen Aufgaben doch sehr schnell hineinwachsen. Dass dem nicht so ist, zeigt ein Blick auf Erfahrungen bei der Bestellung von Vorsitzenden.

Führungsaufgaben werden im BR gerne an Personen vergeben, die kontaktfreudig sind und einschlägige Erfahrungen und Kenntnisse mitbringen. Gern gesehen ist, wenn sie als Mitglied der Gruppe ein wichtiges Thema gut beherrschen, zum Beispiel als ExpertInnen für arbeitsrechtliche Fragen gelten. Der Vorgangsweise, Personen mit diesen Merkmalen auch Führungsfunktionen anzubieten, liegt die Vorstellung zugrunde, dass inhaltlich versierte BR-Mitglieder auch gute Führungskräfte sein müssten.

Es ist jedoch nicht automatisch so, dass Personen, die mit Kompetenzen und Qualifikationen in bestimmten Bereichen aufgefallen sind, auch gute Führungskräfte sind. Sie machen oft das weiter, was sie vorher schon gut konnten und versagen in der Rolle der Führung. Das hat meist zur Konsequenz, dass Mitarbei-

terInnen erleben, dass „nichts weitergeht“, Initiativen ausbleiben, Entscheidungen nicht gefällt werden und andere wichtige Führungsfunktionen nicht wahrgenommen werden.

→ **Führung ist vielfältig und erfordert eigene Kompetenzen. Sie muss daher ebenso erlernt werden wie andere Qualifikationen.**

Misstrauisch ist der Meinung zu begegnen, dass es Menschen gäbe, die „geborene“ FührerInnen wären und andere, die sich besser führen lassen. Sicher bringen Personen mehr oder weniger Voraussetzungen für Führungsaufgaben mit, aber die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse sind wie für jede andere berufliche Rolle erlernbar. Sie erfordern ein **Rollenverständnis, soziale Kompetenz** und die Beherrschung einer Reihe von Werkzeugen.

Wahre „Meisterschaft“ entsteht vor allem dann, wenn die Anforderungen an die Rolle und die Erfahrungen eigener Stärken und Schwächen beim Führen reflektiert und für das eigene Lernen genutzt werden. Den dazu benötigten „Rohstoff“ liefern Feedbackprozesse, die im BR zu organisieren sind.

Zu Beginn wollen wir uns mit der organisatorischen Besonderheit des BR befassen, und werfen daher einleitend einen Blick auf die im Arbeitsverfassungsgesetz definierten Aufgaben der betrieblichen Interessensvertretung der ArbeitnehmerInnen. Sie erlauben erste Rückschlüsse auf Anforderungen an die Führung.

Danach befassen wir uns mit der Eigenart von Nonprofit-Organisationen, denen die Einrichtung des BR zuzuordnen ist.

1 Einleitung

Die gesetzlich definierten Aufgaben des Betriebsrates

Die rechtlichen Grundlagen der BR-Tätigkeit und somit auch seine Aufgabenstellung sind im Arbeitsverfassungsgesetz geregelt.

Daraus sollen drei zentrale Bestimmungen vorgestellt werden:

- » der BR ist Organ der Arbeitnehmerschaft zur Wahrnehmung und Förderung der wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der ArbeitnehmerInnen im Betrieb.
- » Neben der **Vertretungsfunktion für die Belegschaft** als Ganzes oder den einzelnen Arbeitnehmer/die einzelene Arbeitnehmerin hat der BR eine **Informations-, Steuerungs- und Kommunikationsfunktion im Betrieb**.
- » Als Bindeglied zwischen der Belegschaft und der Betriebsführung hat er nicht nur die Anliegen und Probleme der Beschäftigten zu ermitteln und stellvertretend zu lösen, sondern auch deren Mitwirkung zu sichern.

Dem Gesetz nach hat der BR nicht nur vorhandene aktuelle Probleme der Beschäftigten „zu ermitteln und stellvertretend zu lösen“, sondern es gibt die Erwartung, dass der BR auch die **Förderung der wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Situation der ArbeitnehmerInnen** betreibt. Letzteres bedeutet, dass er zukunftsorientiert Strategien zur Verbesserung der Situation der Beschäftigten zu verfolgen hat.

Auffallend ist auch, dass der BR im Gesetz nicht nur als Problemlöser bzw. als „Sachwalter“ gesehen wird, sondern auch die Mitwirkung der Beschäftigten sichern soll. Des Weiteren soll er neben der Weitergabe von Information auch für Kommunikation sorgen und Steuerungsaufgaben erfüllen.

Diese im Arbeitsverfassungsgesetz festgelegte, recht umfassende und anspruchsvolle Aufgabenbeschreibung macht auch die Anforderungen an die Führung im BR gut sichtbar: Der/die Vorsitzende als **Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass**

- » Probleme ermittelt und Lösungen realisiert werden,
- » Strategien zu Verbesserung der Situation der Beschäftigten beraten und umgesetzt werden,

- » Prozesse der Information, der Meinungsbildung und der Mitwirkung organisiert und durchgeführt werden.

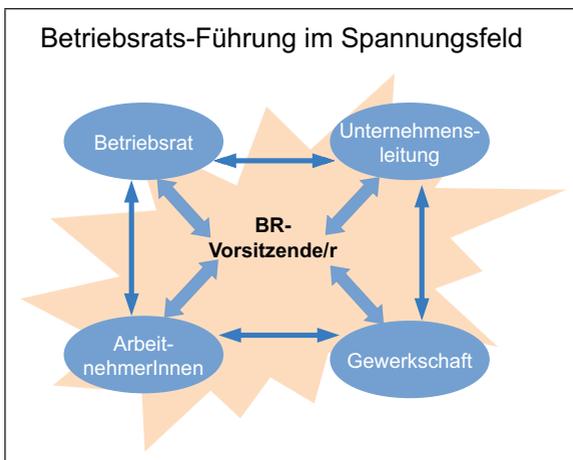
Der Führungskraft fällt es zu, für all diese Aufgaben ein kompetentes und engagiertes Team zu formen und eine umsetzungsstarke Organisation aufzubauen.

Organisatorische Merkmale der Betriebsratskörperschaft

BR-Körperschaften zählen wie die Gewerkschaften zum weiten Feld der Nonprofit-Organisationen. Das sind Organisationen, die - wie der Name es sagt - keine Gewinnabsichten haben, sondern politische, karitative, soziale oder kulturelle Ziele verfolgen.

Der Betriebsrat arbeitet in einem Spannungsfeld

Eines der hervorstechenden Merkmale von Nonprofit-Organisationen ist es, dass ihre **Arbeit in einem Spannungsfeld** stattfindet. Das gilt in besonderem Maße auch für BR-Körperschaften, die an der Schnittstelle von Wirtschafts- und ArbeitnehmerInneninteressen operieren und oft massive Interessensgegensätze auszutragen haben.



1 Einleitung

Das Agieren in einem Spannungsfeld bringt es mit sich, dass die VerhandlungsführerInnen des BR die Fähigkeit entwickeln müssen, in verschiedenen Logiken zu denken und eine „soziale Mehrsprachigkeit“ zu entwickeln, um mit VertreterInnen ihrer Umfeldler verständigungs- und verhandlungsfähig zu sein. BR-Vorsitzende, die eine Forderung des BR vorbringen, werden schnell erfahren, dass ArbeitgeberInnen gegenüber andere Argumente zählen als gegenüber den ArbeitnehmerInnen. Was möglicherweise von der einen Seite schon als Rebellion angesehen wird, ist für die andere Seite viel zu zahm. Der Führung, deren Aufgabe die Vertretung nach außen ist, „verlangt dies sowohl Flexibilität als auch hohe innere Stabilität ab, weiters eine hohe **Konfliktfähigkeit.**“ (Simsa/Patak: Leadership in Nonprofit-Organisationen, S. 19)

Ein Spannungsfeld kann im BR auch durch **konkurrenzierende ListenvertreterInnen** entstehen, besonders dann, wenn ideologische oder persönliche Motive im Vordergrund stehen. Oft genug wird dadurch eine sachliche Zusammenarbeit im Interesse der Beschäftigten gefährdet. Auch dieser Umstand erfordert von Vorsitzenden besondere Führungsleistungen.

Genauer betrachtet zählt der **BR** zu den **NGO's** (Non-Governmental Organisation = nicht staatliche Organisation). Mit dieser Bezeichnung sind im engeren Sinne NPO's gemeint, die politische und soziale Ziele verfolgen. Der BR macht dies, in dem er sich als Interessensvertretung für die soziale und rechtliche Besserstellung von unselbstständig Beschäftigten einsetzt. Als politisch erkennbar ist er auch insofern, als er für die Erreichung seiner Ziele auf die Unterstützung der von ihm vertretenen ArbeitnehmerInnen angewiesen ist und sich in Wahlen bestätigen lassen muss. Die Wahl ist unter konkurrierenden Listen zu treffen, die politischen Parteien zuzuordnen sind oder als Themen- bzw. Persönlichkeitslisten antreten.

Der Einfluss von Werten

Die Gewerkschaft als eine dem Anspruch nach basisnahe Organisation ist eng mit der sozialen Bewegung verbunden, aus der sie hervorgegangen ist. Ihre historische Bedeutung und ihr konkreter Erfolg basieren auf Werten wie soziale Gerechtigkeit und Solidarität. Auch der BR steht diesen Werten nahe. Die Logik,

die in Wirtschaftsbetrieben herrscht, spielt wohl auch eine Rolle, steht aber für das Handeln des BRs nicht im Vordergrund. Im Gegensatz zu Wirtschaftsorganisationen, die die Aussicht auf größtmöglichen Gewinn zum wichtigsten Maßstab ihrer Entscheidungen haben, **handelt der BR auf der Grundlage sozialer Werte.** Das Wohlergehen seines Betriebs ist ihm ein Anliegen, aber er erwartet auch Fairness in allen Fragen der Anerkennung des Beitrags, den die Beschäftigten dazu leisten.

Hierin wird der BR auch von den Beschäftigten unterstützt, die den BR ebenfalls als wertorientierte Einrichtung betrachten und seine Arbeit mit besonders kritischem Auge beobachten, weil sie ihn auch als „ihre Einrichtung“ begreifen. Anzumerken ist, dass fortschreitende Tendenzen der Individualisierung auch vor den ArbeitnehmerInnen nicht halt machen und oft auch das Selbstverständnis des BR als Garanten für soziale Werte berühren.

Für die Führung in NPO's bleibt festzuhalten, dass die hohe Wertorientierung, wie sie auch im BR anzutreffen ist, insofern von Vorteil ist, weil MitarbeiterInnen leichter den Sinn ihrer Tätigkeit erkennen und sich prinzipiell gerne engagieren. (Simsa/Patak: Leadership in Nonprofit-Organisationen, S. 21)

Das Problem mit der Führung in NPO's

Für unser Thema relevant ist eine weitere Besonderheit von NPO's, insbesondere von basisnahen NPO's: Nämlich die **Schwierigkeit, formale Strukturen oder auch formale Autorität zu etablieren.** Vorsitzende von BR-Körperschaften oder andere BR-Mitglieder, die Führungsaufgaben übernehmen, merken das oft an der Skepsis, die der Wahrnehmung von Führungsfunktionen entgegengebracht wird. Mit dem Misstrauen gegen Führung oder Management einher geht eine starke Betonung des kollegialen Prinzips.

Wie ehrenamtliche Mitglieder in anderen basisnahen NPO's erwarten auch BR-Mitglieder umfassende Mitsprache. Beteiligung ist nicht nur ein wichtiger Bestandteil der Demokratie und damit ein Wert an sich, sondern sie bereichert auch die inhaltliche Arbeit. Problematisch wird das Pochen auf Mitsprache nur dann, wenn ein Gegensatz zur Funktion der Führung behauptet wird.

1 Einleitung

Dass nämlich Führung notwendig ist, ist vor allem in Körperschaften mit über fünf Mitgliedern ganz offensichtlich. Allein die Aufgabe, immer wieder neue Prozesse der Meinungsbildung zu organisieren, an deren Ende fundierte Entscheidungen vereinbart werden, erfordert qualifizierte Führung. Auch in kleineren Gruppen ist oft genug zu erleben, dass eine große Diskussionsbereitschaft nicht automatisch von Ergebnissen gekrönt ist, wenn nicht jemand aus der Gruppe Führungsfunktionen übernimmt und zumindest entsprechende Moderationsschritte setzt.

Der Widerstand gegen Führung erhält im BR über die Behauptung eines Gegensatzes zum **Prinzip der Kollegialität** hinaus noch zusätzliche Nahrung: seine Mitglieder sehen sich nämlich im Betrieb ManagerInnen gegenüber, deren Entscheidungen oft ohne Begründung und ohne ausreichende Mitsprache hingenommen werden müssen. Entscheidungen, die nicht selten auf Kosten der Beschäftigten getroffen werden. Daher möchten Mitglieder des BRs zumindest in ihrer Organisation ein hohes Maß an demokratischer Mitwirkung gewährleistet sehen. Dass BR-Mitglieder in ihrem eigenen Organ kein Abbild der in ihrem betrieblichen Umfeld zu beobachtenden Führung wollen, ist also gut nachvollziehbar.

Das ist allerdings im BR auch gar nicht so vorgesehen: Was Führung im BR heißt, kann nämlich weder einseitig festgelegt werden noch ist sie wie in der Unternehmensorganisation durch eine höhere hierarchische Position begründbar. Daher ist auch die Befürchtung, dass eine Zustimmung zu Führung im BR notwendigerweise zu einem Regime mit Anweisungen und Kontrollmaßnahmen führt, nicht gerechtfertigt. **Obwohl dem/der Vorsitzenden automatisch auch Führungsaufgaben zufallen, sind diese in Umfang und Form der Durchführung mit den Mitgliedern zu vereinbaren.** Führungshandeln außerhalb des gesetzten Rahmens ist transparent zu halten und zu begründen. Und wenn sich eine Führungsmaßnahme einmal als ineffizient oder sonst wie hinderlich erweisen sollte, hindert den BR nichts daran, entsprechende Verbesserungen zu beraten und einzuführen.

An dieser Stelle ist noch an ein anderes, den Charakter der Zusammenarbeit bestimmendes Merkmal des BR zu erinnern, nämlich an die **Ehrenamtlichkeit** seiner Mitglieder. Wer sich ehrenamtlich und damit auch freiwillig engagiert,

möchte auch seinen Motiven folgen und sich nicht den Vorstellungen seines/seiner Vorsitzenden unterordnen.

All diese Überlegungen führen zur Frage, welche Form der Führung dem Kollegialorgan BR denn entspricht und darüber hinaus, welche Aufgabenfelder und Instrumente von den gegebenen (von BR zu BR oft sehr unterschiedlichen) Anforderungen her sinnvoll sind.

Führung im Betriebsrat ist Teamführung

Obwohl es auch Betriebsratskaiser gibt, ist Führung im BR vor allen Dingen **Teamführung**. Nicht nur, weil der BR als Kollegialorgan konzipiert ist und viele der oben beschriebenen Merkmale für eine Teamarbeit sprechen. Es ist auch leicht nachvollziehbar, dass der BR erst dann wirklich effektiv ist, wenn ein hohes Maß an Mitwirkung vorhanden ist. Und Effektivität ist gefordert. Die Aufgaben des BR sind aufgrund immer komplizierterer Firmenkonstruktionen, fortschreitender Globalisierung, differenzierter Beschäftigungsstruktur, immer rascher erfolgenden organisatorischen Veränderungen und einer umfassenden Rechtsmaterie höchst anspruchsvoll geworden. Ein Vorsitzender/Eine Vorsitzende ohne ebenfalls engagierte Teammitglieder ist angesichts des Aufgabenfelds in der Regel überfordert. Auch der BR ist einem mittlerweile in allen NPO's zu beobachtenden Trend in Richtung größerer **Effektivität und Professionalisierung** ausgesetzt. Und es macht eben einen offensichtlichen Unterschied, ob Organisationen bei zunehmenden Anforderungen gut oder schlecht geführt werden. Bei BR-Körperschaften resultiert diese Forderung nach einer starken Führung sicherlich auch aus dem Umstand, dass viele Arbeitnehmergruppen eine zunehmende Benachteiligung in Betrieb und Gesellschaft deutlich vor Augen haben und deshalb eine stark auftretende und effektive Interessensvertretung wünschen.

Was die genauere Funktion von Führung ist und wie speziell Teamführung im BR aussieht, ist Gegenstand des Skriptums.

1 Einleitung

Führungsverhalten wird von Bildern im Kopf geleitet

Von Führung gibt es verschiedenste Bilder. Mit diesen Bildern verbinden sich ganz unterschiedliche Vorstellungen davon, wie Führung wahrzunehmen ist. Es ist daher nicht uninteressant, zu Beginn unserer Beschäftigung mit Führung auf diese Bilder hinzusehen und zu überlegen, welches davon am ehesten für die Situation im BR passt. Ist es zutreffend, Vorsitzende als Eltern zu sehen, die sich um ihre Kinder sorgen, sind sie DirigentInnen, die den Taktstock schwingen oder sind sie eher gleich einem/einer BergführerIn, der die Leute mit Ortskenntnis und großer Umsicht zum Gipfel führt?

- » Welches „Bild“ hast Du von Führung?
- » Welches entspricht am ehesten Deiner Realität, und welches gehört zu Deiner Idealvorstellung?
- » Überlege, welchen Nutzen die unten aufgeführten Bilder für die Zusammenarbeit von Menschen haben können bzw. was sie verhindern.

Mein Bild von Führung	Passt für mich, weil ...	Passt für mich nicht, weil ...
Eltern		
BergführerIn		
Kapitän		
DirigentIn		
Fussballcoach		
Militär		
LehrerIn		

Die Bilder, die wir in uns tragen, sind wie Landkarten, mit denen wir uns in der Wirklichkeit zurecht finden. Sie sind der symbolische Ausdruck all unserer Annahmen, Werte, Einstellungen und Glaubenssysteme, die wir im Laufe unseres Lebens entwickelt haben. **Unsere Bilder ermöglichen uns eine Orientierung in der uns umgebenden Wirklichkeit.** Sie geben uns Anhaltspunkte für unsere Deutungen

und leiten unser Handeln. Zunächst sind sie weder wahr noch falsch, aber dadurch, dass sie unser Wahr-Nehmen und Handeln anleiten, schaffen sie ihre eigenen Wirklichkeiten. Sie wirken solcherart als sich selbsterfüllende Prophezeiung. Nachdem den Bildern, die wir von unserer Wirklichkeit haben, ein derartiger Einfluss zugeschrieben wird, ist anzuraten, sich bewusst zu machen, welches Bild von Führung der Situation des BR am ehesten entspricht. Es ist davon auszugehen, dass ein für die Situation passendes Bild auch die größte Wirksamkeit entfaltet.

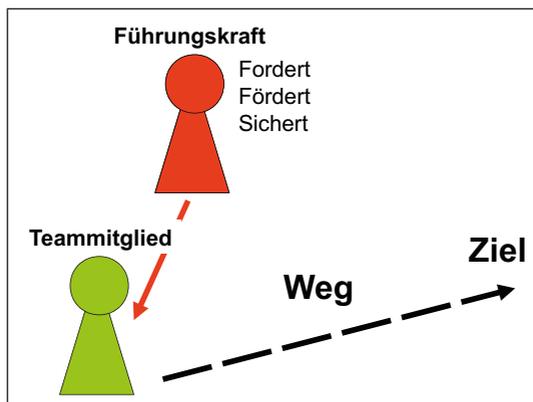
Notiere dir also,

- » welches Bild deiner Meinung nach am ehesten für die Führung, wie sie im BR geschehen soll, passt und
- » welches Bild für den BR ganz und gar unpassend ist.

Überprüfe deine Notizen, wenn du das Skriptum zu Ende gelesen hast! Vielleicht verändert sich dein Bild im Laufe der Lektüre?

Das Grundmuster der Führung

Führung geschieht nicht nur in Betrieben, sondern in vielen Situationen. LehrerInnen führen SchülerInnen, BergführerInnen führen WandererInnen oder FremdenführerInnen führen Touristen/Touristinnen. Das Grundmuster ist immer das Gleiche. Eine Person wird auf einem gewissen Weg zum Ziel geführt.



1 Einleitung

In Teams werden in der Regel das Ziel und der Weg gemeinsam entschieden. Die Führungskraft übernimmt dann die Funktion, für günstige Bedingungen zur Zielerreichung zu sorgen und die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen. Sie beobachtet das Teammitglied auf seinem Weg zum Ziel, gibt Rückmeldungen bei eventuellen Abweichungen vom Ziel und steht mit Rat und Tat zur Seite.

Das Thema Führung in der Theorie

Die Rolle und speziell die Durchsetzungsmacht, die Führungskräften in Organisationen eingeräumt wird, wurde schon immer mit einem theoretischen Überbau versehen. Einem theoretischen Überbau, der manchmal geradezu den Charakter einer Weltanschauung annimmt.

Maßgeblich für Führungs- und Managementtheorien ist vor allem das Menschenbild, auf das Bezug genommen wird. Die wohl bekannteste und meist zitierte Klassifikation von Menschenbildern wie sie in überholten traditionellen und neueren Managementphilosophien vorkommen, stammt von Douglas McGregor.

McGregor unterscheidet:

Theorie X (traditionell)	Theorie Y (neu)
Der Mensch ist von Grund auf faul, ohne Eigeninitiative und Ehrgeiz.	Menschen streben in ihrer Arbeit nach Selbstverwirklichung und sind aus freien Stücken zu starkem Einsatz bereit.
Der Mensch drückt sich von der Arbeit und der Verantwortung, wo immer er kann.	Menschen sind bereit, Verantwortung zu übernehmen und suchen sie sogar.
Die Menschen müssen angewiesen und kontrolliert werden. Erst die Androhung von Strafe bringt ausreichende Leistung.	Menschen können und wollen sich selbst kontrollieren.
Führungsverhalten nach der Theorie X: Druck und scharfe Kontrolle.	Führungsverhalten nach der Theorie Y: Entfaltungsmöglichkeiten einräumen und Vertrauen entgegenbringen.

Während in traditionellen Führungstheorien und einzelnen auch heute noch anzutreffenden Führungskonzepten durchaus das Menschenbild der Theorie X vorkommt, sind **Gewerkschaft und BR vom Menschenbild der Theorie Y getragen.**

Theorien funktionieren im Denken von Führungskräften nach dem Muster der „sich selbsterfüllenden Prophezeiung“. Wer in seinen MitarbeiterInnen faule und initiativlose Menschen sieht, wird sie auch so behandeln, nämlich mit genauester Anweisung und Kontrolle. Und wer eine solche Behandlung erfährt, wird versuchen, sich ihr zu entziehen, entspricht also ungewollt dem Menschenbild, das für das beschriebene Führungsverhalten bestimmend ist. Hingegen wird jemand, der in seinem Gegenüber einsatzbereite Menschen sieht und sie auch so behandelt, engagierte MitarbeiterInnen finden.

Welche Theorien und welches Wissen in der Praxis herangezogen werden, hat also Bedeutung für das eigene Rollenverständnis, für die Deutung der Erfahrungen, aber auch für die Wahl und den Gebrauch der Führungswerkzeuge.

2 Aufgabenfelder der Führung

Von Vorsitzenden wird erwartet, dass sie ihre Führungsaufgaben wahrnehmen und die richtigen Schritte zu ihrer Realisierung einleiten. Wenn das nicht geschieht und auch kein Teammitglied entsprechende Initiativen setzt, entsteht rasch Verwirrung und Frustration. Wiewohl in kleinen Teams Führungsfunktionen gemeinsam wahrgenommen werden können, scheuen sich Teammitglieder meist, sich im Falle nicht aktiver Vorsitzender in die Führung einzumischen, weil sie fürchten müssen, dass sie in eine Konkurrenzsituation geraten und Streit provozieren könnten. **Es liegt also an den Vorsitzenden, Führung wahrzunehmen.**

Die Qualität einer Führungskraft ist daran zu messen, wie gut sie der Vielfalt ihrer Aufgaben gerecht wird. Werden eine oder mehrere Aufgaben krass vernachlässigt, beeinträchtigt dies die Leistungsfähigkeit der ganzen Organisation. Im Folgenden werden drei zentrale Aufgabenfelder der Führung unterschieden. Im Mittelpunkt dieser Aufgabenfelder steht die Kommunikation, die Medium und Voraussetzung jeder Führungsarbeit ist. (S.22)



Um ihre Funktion erfüllen zu können, müssen Führungskräfte ihre Rolle geklärt haben, ihre Aufgabenfelder kennen und im Einsatz der Führungswerkzeuge geübt sein.

Die **Werkzeuge der Führung** sind nicht wie Hammer, Drehbank oder Computer Hilfsmittel, die eine bestimmte, in der Intention der/s Benutzerin liegende Leistung oder ein bestimmtes Produkt hervorbringen lassen. Es handelt sich vielmehr um Anleitungen zur Gestaltung von Kommunikation, um etwa Ziele zu vereinbaren, zu delegieren oder auch um produktive Sitzungen zu leiten. Gemeinsam ist ihnen, dass sie bestimmte Prozesse einleiten, aber ihrer/m AnwenderIn selbst nur begrenzt Einfluss auf das Ergebnis sichern. Ergebnisse entstehen nämlich im Zusammenwirken aller AkteurInnen. Mit den Werkzeugen werden also nur Impulse gesetzt. Sie sollen im BR-Team zu guten Ideen, zur Meinungsbildung oder auch zu Engagement führen und die BR-Arbeit in eine gute Richtung steuern.

Der Stellenwert von Kommunikation im Team

Ob gemeinsames Aufgabenverständnis, ein effektiver Informationsfluss oder hohes Engagement im Team – dahinter steht immer eine gelungene Verständigung. Dabei ist die Führungskraft nicht nur KommunikatorIn ihrer eigenen Angelegenheiten, sondern hat in ihrem Aufgabenbereich auch die Initiierung und Steuerung verschiedenartiger Kommunikationsprozesse im Betriebsrat. Es geht darum, Informationen auszutauschen, Meinungsbildung im Team zu initiieren, Entscheidungen herbeizuführen oder Konflikte zu klären. Für all diese Zwecke gibt es wohl Instrumente, aber Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz dieser Instrumente sind die sozialen Beziehungen, die die Führungskraft im BR pflegt. In diesem Zusammenhang ist es sehr erhellend, auf die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs **Kommunikation** zu sehen. Der Begriff leitet sich aus dem Lateinischen Verb **communicare** her und bedeutet „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen“ (Wikipedia).

Führung ist Kommunikation. Ein Blick auf einige zentrale Funktionen der Führung zeigt, dass sie alle im Medium der Kommunikation stattfinden:

- » informieren
- » Ziele vereinbaren
- » delegieren
- » entscheiden
- » Feedback geben

Es sind nicht allein die Führungskräfte, die die Kommunikation zu bestreiten haben. Selbstverständlich haben sie zu informieren, sollen mit ihrer Meinung nicht hinter dem Berg halten und haben ihre MitarbeiterInnen auch oft zu überzeugen. Aber jede einseitige Kommunikation wäre ein schlechtes Beispiel für Führung. **Führungskräfte** sind nämlich selbst auf Informationen und Ideen ihrer MitarbeiterInnen angewiesen, um zu qualifizierten Meinungen und Entscheidungen zu kommen. In dieser Eigenschaft sind sie vor allem **FragestellerInnen** und **ZuhörerInnen**.

→ **Wer frägt, der führt**

Führungskräfte haben auch für Kommunikation unter ihren MitarbeiterInnen zu sorgen. Das ist nämlich die Voraussetzung für einen lebendigen Austausch und die Entstehung kreativer Problemlösungen im Team. So kann auch **Teamegeist** entstehen. Unter der Voraussetzung, dass es gelingt, symmetrische Beziehungen und aktive Beteiligung herzustellen, sind auf dieser Ebene die Synergieeffekte von **Teamarbeit** am deutlichsten zu beobachten. So gesehen geht es in der Kommunikation zwischen Führung und Teammitgliedern niemals nur um die Sache, sondern immer auch um soziale Beziehungen, die im Team gepflegt und hergestellt werden.

Um den verschiedenen Funktionen von Führung gerecht zu werden, gibt es auch ganz unterschiedliche **Formen der Kommunikation** wie Sitzungen, Delegations- oder Zielvereinbarungsgespräche u.a.. Sie werden im Anschluss detaillierter vorgestellt. An dieser Stelle wollen wir noch ein Blick auf einige grundsätzliche Aussagen der modernen Kommunikationspsychologie werfen:

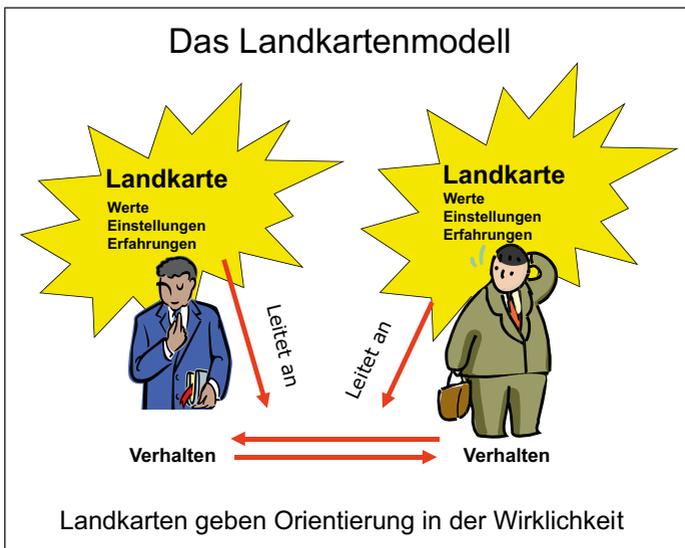
Kommunikation dient der Herstellung einer gemeinsamen Wirklichkeit

Als Beteiligte/r ist die einzelne Führungskraft selbst nur Teil eines Teams oder eines größeren Organisationsbereiches und kann daher immer nur einen bestimmten, subjektiv gefärbten Ausschnitt der Wirklichkeit wahrnehmen. Zum Beispiel ist die Brille einer/s Vorsitzenden eine andere als die eines BR-Mitglieds. Während Vorsitzende etwa aufgrund ihrer Kontakte mit der Geschäftsführung auch eher Verständnis für deren Situation entwickeln, sind BR-Mitglieder, die weniger Information aus den Chefetagen haben, näher bei den Erwartungen der KollegInnen. Bei BR-Körperschaften der ArbeiterInnen wiederum ist zu beobachten, dass sie stark mit den Beschäftigten des Produktionsbereichs, jedenfalls ihres Vertretungsbereiches verbunden sind und weniger Verständnis für die Angestellten haben, die in anderen Organisationsbereichen sind - und umgekehrt. Beobachtungen dieser Art müssen dazu anhalten, den Anspruch auf ein „richtiges Erkennen“ der Dinge zurückzunehmen und der Kommunikation, das heißt der gegenseitigen Verständigung, einen zentralen Stellenwert zuzuweisen (Watzlawick: Wie wirklich ist die Wirklichkeit, 1976).

Mitarbeiterführung geschieht durch Kommunikation

Das Landkartenmodell

Die Gesprächspsychologie sagt uns, dass alle unsere Gesprächsbeiträge, unser gesamtes Verhalten von einer Landkarte gesteuert werden, in der unsere Werte, Einstellungen und Interessen, aber auch unsere Erfahrungen aufgehoben sind. Jeder Mensch hat eine solche Landkarte. Diese Landkarte ist nicht die Wirklichkeit, aber sie hilft uns dabei, uns in der Wirklichkeit zurechtfinden.



Kommunikation und Verhalten wird von je nach Person „unterschiedlichen Landkarten“ angeleitet:

Die Landkarte leitet uns an, drei Grundoperationen zu leisten:

- » Fakten und Informationen zu erkennen und zu unterscheiden.
- » Relevante und für uns wichtige Fakten und Informationen auszuwählen.
- » Informationen und Fakten miteinander zu verknüpfen.

Auf diese Weise gibt unsere Landkarte den Dingen und Vorgängen um uns herum erst einen Sinn. Dieser ist so lange „Eigensinn“, als es uns nicht möglich ist, die eigene Landkarte zu vergemeinschaften. Jemand handelt also so lang „ei-

gensinnig“, so lange er das eigene Verhalten nicht vermitteln kann und auch kein Verständnis für anderes Verhalten hat.

Nachdem in Gesprächen und Sitzungen nicht immer sofort sichtbar wird, nach welcher Landkarte sich jemand in der Wirklichkeit orientiert, dies aber Voraussetzung für Verständnis ist, ist Neugierde der Schlüssel dafür, die vom/n der GesprächspartnerIn verwendete Landkarte kennenzulernen.

Anders als in früheren Vorstellungen, bei denen davon ausgegangen wurde, dass wie in einem Puzzle das Sammeln von Teilinformationen ein richtiges Gesamtbild ergeben würde, geht die Kommunikationspsychologie heute davon aus, dass eine objektive Sichtweise niemals erreicht werden kann und alle Anstrengungen daher auf die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Dinge gerichtet werden müssen.

Die Kommunikationsaufgabe von Führungskräften

Die Kommunikationsaufgabe, die Führungskräfte angesichts des oben vorgestellten Landkartenmodells zu erfüllen haben, besteht darin, Meinungsbildungsprozesse zu organisieren, in denen ausreichend Raum für unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen vorhanden ist. Es geht darum, für anstehende Aufgaben eine gemeinsame Sicht der Dinge (eine gemeinsame Landkarte) zu entwickeln.

Raum für **gemeinsame Meinungsbildung** entsteht, wenn

- » Zeit dafür reserviert wird,
- » das Vorhandensein anderer Meinung akzeptiert wird,
- » Menschen, die andere Meinungen haben, Wertschätzung entgegengebracht wird,
- » in Form von Fragen Interesse an anderen Meinungen gezeigt wird,
- » andere Meinungen bei der Entwicklung einer gemeinsamen Sicht der Dinge einbezogen werden.

Im Folgenden werden zentrale Aufgaben der Führung von MitarbeiterInnen und unterstützende Techniken der Gesprächsführung vorgestellt.

4 MitarbeiterInnen führen

Die Führungsaufgabe hinsichtlich der MitarbeiterInnen beginnt bei der Auswahl und beim richtigen Einsatz derselben. Vorsitzende können nicht davon ausgehen, dass alle Beschäftigten, die sich für die Mitarbeit im BR interessieren, auch die Kompetenzen und die erforderliche Motivation in der Funktion entwickeln werden. Daher wird es notwendig sein, ausgehend von Funktionsbeschreibungen und Anforderungsprofilen, die für die jeweilige Aufgabe am ehesten geeigneten Kollegen und Kolleginnen gezielt anzusprechen.

Sind im BR Aufgaben wie Beratung, Gesundheitsvorsorge oder der Aufbau einer Sportsektion etc. festgelegt, sind auch **Ziele** und **Messgrößen** zu **definieren**. Sie machen für alle Mitarbeiter im BR deutlich, was im Rahmen einer bestimmten Aufgabe zu erreichen ist. Wenn eine Aufgabenbeschreibung Ziele und Termine enthält, ist sie tauglich für Delegation. Begleitende Evaluierungen machen möglich, festzustellen, ob Aufgaben wie vereinbart erfüllt wurden.

Nachdem die Leistungen, die der BR erfüllt, immer bestimmte Adressaten haben, ist zur näheren Zielbestimmung einer Aufgabe immer zu überlegen, welche Anforderungen von Seiten der LeistungsbezieherInnen gestellt werden. Z.B. **welche Informationen erwarten die Beschäftigten** von uns, in welchem Umfang, in welchen Abständen bzw. bei welchen Gelegenheiten, mit welchen Medien etc. Die auf diese Weise eruierten Anforderungen sind die Grundlage für die genauere Zielbestimmung.

KollegInnen, die sehr früh darauf vorbereitet sind, dass sie im Falle einer Mitarbeit im BR Aufgaben zu übernehmen haben, sehen sich als MitarbeiterInnen gefordert. Das ist für aktive KollegInnen ein wichtiges Signal dafür, dass sie auch tatsächlich gebraucht werden. Eine wichtige Ergänzung des Forderns ist das Fördern. Alle neue MitarbeiterInnen benötigen besonders zu Beginn ihrer Mitarbeit im Rahmen individueller Arbeitsvereinbarungen klärende Gespräche und Beratung. Auch der Besuch von Grund- und aufbauenden Kursen ist zur Vorbereitung auf die Mitarbeit im BR hilfreich bis unerlässlich.

Zur Führung der BR-Mitglieder gehört auch die **Entwicklung des Teams**. Ein neues BR-Kollegium ist noch lange kein Team. Ein funktionierendes Team hat zur Voraussetzung, dass eine Gemeinsamkeit bei den grundsätzlichen Zielen und

Werten vorhanden ist, Funktionen und Abläufe eingerichtet werden und die erforderliche Arbeitsfähigkeit entwickelt ist. Daher ist die Entwicklung des Teams als eine ganz zentrale Führungsaufgabe zu sehen.

Im Führungsalltag spielt sodann eine große Rolle, wie die **Zusammenarbeit im Team** tatsächlich gelebt wird. Wie ist die räumliche Gestaltung im Sitzungsraum, wie sieht die BR-Sitzung aus, sind Regeln eingeführt, die auf die Kultur der Zusammenarbeit einen positiven Einfluss nehmen, wird die Zusammenarbeit auch regelmäßig evaluiert?

BR-Teams haben gegenüber Teams in Wirtschaftsunternehmen insofern einen Vorteil, als hier die Werte eines solidarischen Umgangs miteinander, demokratische Prozesse und emotionale Nähe wesentliche Kulturbestandteile sind. Auf sie kann gut aufgebaut werden. (Siehe S. 12ff)

Ziele formulieren

Die Klärung der Aufgaben, die im BR verfolgt und die im Rahmen der Arbeitsteilung von den einzelnen Teammitgliedern übernommen werden, muss durch Zielsetzungen ergänzt werden, um vollständig zu sein. Erst dann, wenn **Aufgaben mit Zielen versehen** sind, wissen alle Beteiligten, welche Ergebnisse im Rahmen der Umsetzung anzustreben sind. Ein Ziel ist die Beschreibung eines in einer bestimmten Frist zu erreichenden Zustandes.

Grundbestandteile eines Ziels sind Angaben zu **Inhalt, Umfang** und **Termin**.

Z.B.: „Planung einer BR-Versammlung in der 32. Kalenderwoche, an der mindestens drei Viertel der Beschäftigten teilnehmen“. Aus dem Ziel, das das Oberziel darstellt, lassen sich Unterziele ableiten. Z.B. „ Zu planen ist eine Veranstaltung mit einem interessanten, aktuellen Thema, welches das Interesse eines großen Teils der Beschäftigten findet.“

Ziele haben immer einen quantitativen Anteil, dessen Erreichung messbar und objektiv beobachtbar ist und einen qualitativen Teil, der nicht messbar ist und subjektiven Charakter hat. Oft sind es jedoch die qualitativen Ziele, die eine große Bedeutung für die Aufgabenerfüllung haben.

4 MitarbeiterInnen führen

Z.B.: „Die Beschäftigten sollen bei unserer BR-Versammlung Gelegenheit erhalten, sich über ihre Arbeitsplatzsituation auszutauschen und eine positive Beziehung zu unserem Team aufbauen.“

Bei Zielformulierungen sind daher immer sowohl quantitative als auch qualitative Daten zu berücksichtigen.

Für die Angaben zum quantitativen Teil der Zielformulierung kann die „**Smart**“-Formel herangezogen werden.

„Smart“-Formel	
S pezifisch	Für diese Situation und diese Person
M eßbar	An Hand konkreter Ergebnisse, nicht nach Gefühl
A kzeptabel	Annehmbar für alle Beteiligten
R ealistisch	erreichbar, aber trotzdem fordernd
T erminisiert	mit Termin versehen

Falls Zielkonflikte entstehen, sind Prioritäten zu setzen oder kreative neue Lösungen zu finden:

Viele Programmpunkte, Diskussion

Die Versammlung soll maximal 1½ Stunden dauern

Die Formulierung von Zielen hat wichtige Funktionen.

In bestimmten Zeitabständen kann überprüft werden, ob die Ziele auch wirklich erreicht wurden.

Herausfordernde Ziele wirken motivationsfördernd. Allerdings müssen sie auch realisierbar sein. Voraussetzung ist auch, dass sie im Team bzw. im Einzelge-

spräch mit der Führungskraft vereinbart wurden und alle Beteiligten sich mit dem Ziel identifizieren können.

Alle Teammitglieder haben eine Orientierung für ihre Mitarbeit und können selbstständig ihren Teil zur Erreichung der Ziele beitragen.

Das BR-Team wächst durch die Entwicklung gemeinsamer Ziele zusammen und zieht an einem Strang.

Ausgehend vom vereinbarten Arbeitsprogramm sind für verschiedenen Aufgaben der einzelnen Teammitglieder Ziele zu vereinbaren.

Ziele vereinbaren

Ausgehend von den BR-Zielen einerseits und der Funktionsbeschreibung (S. 91) andererseits sind für die Aufgaben der einzelnen Teammitglieder Ziele zu vereinbaren.

Die Übernahme einer eigenverantwortlich zur erledigenden Aufgabe wird durch ein Zielvereinbarungs- bzw. Delegationsgespräch vorbereitet. Im Gespräch erfolgen die notwendigen Klärungen hinsichtlich Ziel, Ressourcen und sonstiger relevanter Rahmenbedingungen. Führungskräfte haben dabei nur darauf zu achten, dass sie keine Aufträge erteilen, sondern dass sie einen Spielraum für eigenverantwortliches, selbstmotiviertes Mitarbeiten eröffnen.

Die Zielvereinbarung und ihr Nutzen

Die Kenntnis von Zielen stellt für alle Teammitglieder die Voraussetzung für eine aktive Mitarbeit dar. Die Frage ist: was wird von den einzelnen Mitgliedern erwartet? Welche Ziele haben sie konkret anzusteuern?

Zielvereinbarungen setzen auf der Idee auf, dass die **Eigensteuerung** der Mitglieder die bessere Option im Vergleich zu „lassez-faire“ oder zur „Anordnung von oben“ ist.

Vereinbarung heißt nicht „Anordnung oder Vorgabe“ der Führungskraft gegenüber den KollegInnen; Vereinbarung heißt aber auch nicht „Wunschkonzert/Beliebigkeit“ der BR-Mitglieder.

4 MitarbeiterInnen führen

Es geht also um die Nutzung der Selbststeuerungspotenziale der Mitglieder.

Beim Zielvereinbarungsgespräch wird das Ziel vorweggenommen und so beschrieben, als ob das gute Ergebnis, der Zielzustand, der Output bereits erreicht wäre.

Diese Gesprächsführung bewirkt eine bessere Vorstellungskraft in Bezug auf die Auswirkungen und das Umfeld der angestrebten Ziele. Auf diese Art und Weise kann die/der GesprächspartnerIn selbst die „Brauchbarkeit“ von Zielen einschätzen und sie gegebenenfalls modifizieren.

Im Zielvereinbarungsgespräch werden daher hypothetische Fragen gestellt: „Angenommen es ist dir gelungen..., was ist erreicht? ...wie werden die KollegInnen darauf reagieren? ... wie wird unser Team das Konzept aufnehmen?“ usw.

Die Struktur des Zielvereinbarungsgesprächs

- **Beschreibung des Zielzustandes?** Was genau ist erreicht?
- **Überprüfungskriterien vereinbaren:** Woran werden wir/andere erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
- **Notwendige Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung:** Was wird zur Erreichung des Ziels benötigt, was wirkt unterstützend?



Beispiel für ein Zielvereinbarungsgespräch

1. Beschreibung des Ziel/Sollzustandes

Was ist erreicht?

- » Ein neues Konzept für die Information und Kommunikation mit den Kollegen und Kolleginnen im Betrieb

2. Überprüfungskriterien

Woran werden wir konkret erkennen, dass das Ziel erreicht ist?

- » Das Konzept ist mit den vorhandenen Ressourcen erfüllbar.
- » Das Konzept nutzt die Möglichkeit des Intranet-Zugangs im Betrieb.
- » Das Konzept eröffnet Wege der Zweiwegkommunikation.
- » Das Konzept unterscheidet zwischen verschiedenen Zielgruppen.

3. Maßnahmen

Welche Maßnahmen sollten vereinbart werden, damit das Ziel erreicht wird?

- » Erarbeitung des Fragebogens zur Erhebung von Anforderungen an das Konzept.
- » Besichtigung eines gut funktionierenden Kommunikationssystems einer BR-Körperschaft im Betrieb XY.
- » Ernennung eines/einer Projektverantwortlichen, welche/r die Umsetzung begleitet und verfolgt.
- » Entwicklung eines ersten Konzepts.

Aufgaben delegieren

Teams, die zahlenmäßig größer sind und vielfältige Aufgaben zu bewältigen haben, können nur dann effektiv arbeiten, wenn die einzelnen Teammitglieder Aufgaben zur selbständigen Bearbeitung übertragen bekommen. In diesem Fall ist **Delegationsfähigkeit** eine **wichtige Eigenschaft einer Führungskraft**.

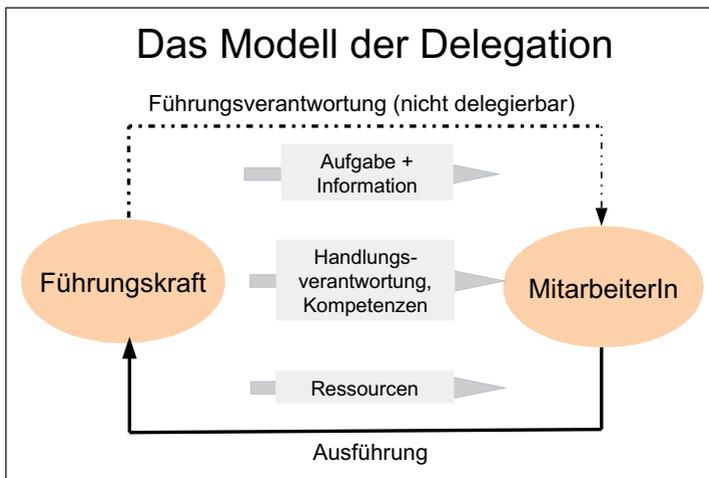
Die Leitung konzentriert sich auf Aufgaben der Steuerung und Kontrolle. Hätte sie zusätzlich alle inhaltlichen Aufgaben zu erledigen, wäre sie nicht nur hoff-

4 MitarbeiterInnen führen

nungslos überlastet, sondern würde auch die Kompetenz und Verantwortungsbereitschaft der MitarbeiterInnen missachten.

Ergebnisse werden nicht erzielt, durch das, was eine Führungskraft tun kann, sondern durch das, was sie planen und kontrollieren kann.

(Stroebe 1985, S. 82 ff)



Nach Buchacher/Wimmer: Das Führungsseminar. Wien 2008

Die Führungskraft vereinbart die Aufgabe und überträgt Handlungsverantwortung und Kompetenzen. Die Führungsverantwortung, i.B. eine unterstützende Begleitung und die Kontrolle der Ausführung sind nicht übertragbar.

Viele Vorsitzende, die ihr wöchentliches Arbeitspensum beklagen, müssen sich die Frage stellen, ob sie nicht einige ihrer Aufgaben an geeignete Teammitglieder abgeben sollten. Sie verschaffen sich dabei selbst etwas mehr Luft und tragen dazu bei, dass KollegInnen ihre Fähigkeiten einbringen und Verantwortung übernehmen können.

Bist du dazu bereit, Aufgaben zu delegieren?

1. Erledige ich Arbeiten, die genauso gut MitarbeiterInnen erledigen könnten?
 2. Vertrete ich insgeheim die Auffassung, etwas selber zu machen, ist der beste Weg zur sicheren Erledigung?
 3. Will ich überall meine Hand im Spiel haben?
 4. Fühle ich mich oft überfordert und kann ich auch daheim nicht abschalten?
- Wenn du eine oder mehrere dieser Fragen mit ja beantwortest, solltest du dich mit der Möglichkeit von Delegation beschäftigen.

Setze dich in diesem Fall mit dem Hintergrund der mit ja beantworteten Fragen auseinander. Forchiere nach den Ursachen. Wo liegen deine Widerstände gegen Delegation?

Notiere deine Vorbehalte gegen Delegation und überprüfe die von dir erkannten Widerstände gegen Delegation selbstkritisch.

Auch wenn Delegation nicht sofort zu realisieren ist, ist sie zumindest mit geeigneten Maßnahmen mittelfristig zu entwickeln. Wird diese Chance nicht wahrgenommen, missachtest du die Ressourcen Deiner MitarbeiterInnen und organisierst du dir dein eigenes Überforderungsprogramm.

Vorteile einer gezielten Delegation

- » Mehr Zeit für Organisations- und Informationsaufgaben (Führungsaufgaben)
- » Größere Motivation der MitarbeiterInnen
- » Einblick und fundierte Information für MitarbeiterInnen
- » Ansatzpunkt für eine optimale Förderung und Entwicklung der MitarbeiterInnen (Stärkung der Organisation)
- » persönliche Entlastung

Fragen zur Delegation

- » Was können andere
- » genauso gut oder besser als ich?
- » schneller als ich?
- » langfristig besser übernehmen?

4 MitarbeiterInnen führen

Voraussetzungen für Delegation

1. Eine positive Einstellung bei dir und deinen BR-Mitgliedern

Diese ergibt sich langfristig aus guter Kooperation und dem daraus entstehenden Klima und lässt sich nicht ad hoc herbeizwingen!

2. Neue Kommunikationsformen

Bei der Delegation müssen Vereinbarungen über die Erledigung von Aufgaben getroffen werden.

Die BR-Mitglieder müssen Gelegenheit finden, eigene Vorstellungen zu entwickeln und zu realisieren. Wichtig ist eine ausreichende und kontinuierliche Information.

3. Zielvereinbarungen, Richtlinien und Regeln mit BR-Mitgliedern

immer wieder gemeinsam erarbeiten, so dass die Unsicherheit und Angst in Bezug auf die Übernahme von Aufgaben verloren gehen (siehe „Ziele vereinbaren“ S. 29)

4. Eindeutige Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen

Es erfolgen Vereinbarungen, die zu deutlichen Aufgabenabgrenzungen und Kompetenzzuteilungen führen.

5. Förderungsmaßnahmen für BR-Mitglieder

Information, Beratung, Ausbildung

6. Sicherstellen, dass keine „Bestrafung“ erfolgt

Wenn eine Aufgabe nicht ganz sachgemäß erfüllt worden ist. Fehler sollen als Chance zum Weiterlernen wahrgenommen werden.

Merkliste zur Delegation von Aufgaben

Aufgaben, die delegiert wurden, müssen regelmäßig hinsichtlich ihrer Erreichung überprüft werden. Dazu kann eine spezielle Delegationsliste herangezogen werden:

Aufgabe	Datum	MitarbeiterIn	Termin	Anmerkungen

Fragen vor der Delegation von Aufgaben

1. Was soll getan werden? Ist die Aufgabe mit dem ausführenden BR-Mitglied ausreichend besprochen?
2. Welches Ziel soll mit der durchzuführenden Tätigkeit erreicht werden, d.h. wozu und worum soll überhaupt etwas getan werden?
3. Welches BR-Mitglied ist bzw. welche KollegInnen sind am ehesten geeignet, die Aufgabe zu übernehmen?
4. Womit muss das BR-Mitglied oder die Gruppe ausgestattet sein?
5. Wann und bis wann soll die Arbeit getan werden? Wann und wie muss Kontrolle stattfinden, um notfalls zu helfen?

Um auf die **Bedürfnisse von Kooperationspartnern** eingehen zu können, muss man sie erst einmal **kennen lernen**. Das geschieht durch Zuhören. Und noch besser: durch aktives Zuhören. Aktives Zuhören erfordert mehr als nur zu lauschen und den/die GesprächspartnerIn ausreden zu lassen. Dem aktiven Zuhörer/der aktiven ZuhörerIn geht es darum, das zu erfassen und zu verstehen, was der/die GesprächspartnerIn wohl gemeint haben könnte, was ihn/sie bewegt. Und das steht in der Regel zwischen den Zeilen. Z.B. „Es ist schon sehr spät“ kann heißen: „Ich möchte jetzt endlich heimgehen.“

Entscheidungsprozesse gestalten

In der BR-Sitzung werden Entscheidungen sowohl präsentiert als auch getroffen. Entscheidungen sind dort nötig, wo mehrere Alternativen zur Auswahl stehen.

4 MitarbeiterInnen führen

Entscheiden heißt:

- » Zum richtigen Zeitpunkt
- » entscheidend vereinbarter Maßstäbe
- » die zu diesem Zeitpunkt günstigste Alternative
- » verbindlich (von allen akzeptiert)
- » für die Realisierung bestimmen.

Wie an anderer Stelle bereits beschrieben, verlangt eine Teamorientierung in der BR-Körperschaft grundsätzlich ein kooperatives Führungsverhalten. Das heißt auch, dass Entscheidungen gemeinsam, also partizipativ getroffen werden sollten. Dennoch wird es auch im BR je nach Situation unterschiedliche Formen der Kooperation und unterschiedliche Formen von Entscheidungsprozessen geben.

Die Frage, wie ein Entscheidungsprozess gestaltet wird, ist von großer Bedeutung. Das wird deutlich, wenn wir einen Blick auf die Praxis werfen. Die **Probleme**, die dort anzutreffen sind, stellen sich folgendermaßen dar:

1. Es wird keine Entscheidung getroffen: Eine längere Auseinandersetzung über Vorschläge zu einem Thema wird abgebrochen, ohne dass eine Entscheidung getroffen wird. Die Folge: alle Teammitglieder sind frustriert und haben das Gefühl, ihre Zeit vertan zu haben.

2. Entscheidungen entstehen scheinbar zufällig: In der Gruppe wird diskutiert und gleich der erste Vorschlag wird angenommen, ohne dass im Team die notwendige Überzeugung entstanden wäre. Oder: In der Gruppe werden zu einem Thema viele Vorschläge eingebracht und letztlich wird einer dieser Vorschläge ohne sichtbaren Grund übernommen. Derartige Vorgänge lassen alle Teammitglieder, vor allem diejenigen, die selbst Ideen und Vorschläge haben, ratlos und verärgert zurück.

3. Entscheidung durch die Mehrheit: Mehrheitsentscheidungen sind die Standardsituation in Gremien, deren Zusammensetzung durch Wahlen zustande kommt. Im krassesten Fall wird die Entscheidung nach fraktionellen Vorbesprechungen ohne jede Diskussion durch Feststellung der Pro- und Kontrastimmen

getroffen. Auf Dauer gesehen verhindern Abstimmungen dieser Art jede Form der Zusammenarbeit und provozieren die unterlegene Minderheit zu Widerstand.

4. Entscheidung durch eine Minderheit: Taktisch erfahrene Mitglieder des BR arrangieren einen Entscheidungsprozess derart, dass die Mehrheit des Gremiums „überfahren“ werden kann. Das kann durch neue überraschende Informationen geschehen oder durch eine frühzeitige Abstimmung. Das verblüffte Schweigen der Mehrheit wird dann als Zustimmung interpretiert. Die Konsequenz eines derartigen Vorgehens ist oft, dass die überrumpelte Mehrheit die Ausführung des Beschlusses verweigert und zu den „Siegern“ der Abstimmung auf Distanz geht.

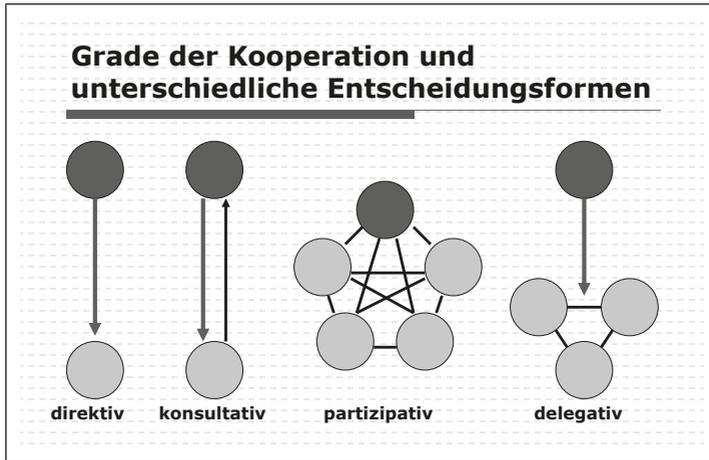
5. Entscheidung durch eine Autorität: Wenn eine Leitungsperson mit hohem Vertrauen in der Gruppe mit guten Argumenten eine Entscheidung vorlegt, ist dieses Verfahren effektiv und spart Zeit. Werden in einer Gruppe Entscheidungen jedoch immer auf diese Art getroffen, werden ihre Mitglieder die Mitverantwortung bei Entscheidungsprozessen bald abgeben und auch bei der Ausführung in Inaktivität verfallen.

6. Entscheidung durch Konsens: Bei diesem Verfahren wird jedem Gruppenmitglied die Chance auf Beteiligung gegeben, deshalb wird die Entscheidung in der Regel auch mitgetragen und von allen Beteiligten aktiv umgesetzt. Jeder stimmt aus Überzeugung zu und Abstimmungen erübrigen sich. Problematisch ist dieses Verfahren, wenn Zeitdruck besteht, bzw. wenn es in einer nach Harmonie strebenden Gruppe durch sozialen Druck herbei erzwungen werden soll.

Form der Entscheidung und Kooperation bewusst wählen

Grob können vier Formen der Entscheidung und Kooperation unterschieden werden:

4 MitarbeiterInnen führen



(nach Walter Csuvala)

Direktive Entscheidung

Die Führungskraft entscheidet allein und teilt ihre Entscheidung mit.

Diese Form ist angemessen, wenn

- » die Entscheidung so rasch erfolgen muss, dass Rücksprachen nicht möglich sind,
- » die/der Vorsitzende die/der einzige ExpertIn ist,
- » es vorher so vereinbart wurde,
- » die Entscheidung durch die Führungskraft ausreichend begründet und im Team akzeptiert wurde.

Konsultierende Entscheidung

Die Führungskraft lädt ein, sie bei ihrer Entscheidung durch Information und Meinungsäußerung zu unterstützen und entscheidet dann.

Diese Form ist funktional, wenn

- » zu wenig Zeit für eine ausführliche Diskussion ist,
- » die MitarbeiterInnen ausreichende Kenntnisse haben,

- » die Führungskraft bereits eine vorgefasste Meinung hat und hauptsächlich eine Bestätigung sucht oder nur bei unerwarteten, neuen Aspekten davon abrücken will,
- » die Entscheidung anschließend vom Vorsitzenden/von der Vorsitzenden ausreichend begründet wird.

Partizipative Entscheidung

Die Führungskraft diskutiert die Sachlage und entscheidet gemeinsam mit den Teammitgliedern nach Mehrheits- oder Konsensprinzip. Jede Stimme wiegt und zählt gleich.

Diese Form ist funktional, wenn

- » genügend Zeit vorhanden ist,
- » die Führungskraft noch keine Vorentscheidung getroffen hat,
- » die Teammitglieder über Kenntnisse verfügen, die für die Entscheidung wichtig sind,
- » die Teammitglieder ausreichend team- und entscheidungsfähig sind,
- » hohe Akzeptanz nötig ist,
- » die Führungskraft die Entscheidung auch nach außen vertritt.

Delegierende Entscheidung

Die Führungskraft überlässt die Entscheidung dem Team oder einzelnen Teammitgliedern.

Diese Form ist funktional, wenn

- » genügend Zeit vorhanden ist bzw. gegeben werden kann,
- » die Führungskraft noch keine Vorentscheidung getroffen hat,
- » den Teammitgliedern ein klarer Entscheidungsspielraum zur Verfügung steht,
- » Ziele, Maßstäbe und Rahmenbedingungen geklärt sind,
- » die Teammitglieder über die Kenntnisse verfügen, die für die Entscheidung nötig sind,
- » der Vorsitzende/die Vorsitzende die Entscheidung übernimmt und auch nach außen vertritt.

4 MitarbeiterInnen führen

Anleitung für Konsensentscheidungen

Für besonders wichtige Fragen, die die Unterstützung der gesamten Gruppe erfordern, sind Konsensentscheidungen anzustreben.

Diese Form der Entscheidung erfordert eine gründliche inhaltliche Auseinandersetzung und einen besonders sorgsamen Umgang mit allen Beteiligten.

Konsensentscheidungen, die durch Appelle an die Solidarität der Beteiligten und andere Formen sozialen Drucks entstehen, haben keine lange Dauer.

Der Gruppenexperte Peter Heintel gibt für Konsensentscheidungen folgende **Empfehlungen:**

1. Versuche, zugrunde liegende Annahmen und Voraussetzungen für Meinungen aufzudecken, damit auch diese in aller Öffentlichkeit diskutiert werden können.
2. Höre genau zu, was Andere zu sagen haben. Das ist die beste Form für erfolgreiche Teamarbeit.
3. Hüte dich vor voreiliger Zustimmung und vor allzu bereitwilligen Kompromissen. Nur zu oft entspringt eine solche Haltung falschen Voraussetzungen, die überprüft werden sollten. Sei daher eher kritisch.
4. Vermeide Cliquenbildung und Gruppenspaltung. Argumentiere mit Logik, denn in dieser Situation ‚gewinnt‘ die ganze Gruppe oder alle ‚verlieren‘.
5. Vermeide Abstimmung oder andere Konfliktlöstechniken wie Mittelwertberechnung und Tauschhandel usw. Konflikt ist fruchtbar, wenn er ausdiskutiert wird.
6. Das Team benötigt alle in der Gruppe vorhandenen Informationen. Fordere deshalb auch Beiträge von jenen, die zurückgezogen sind oder schweigen. Jeder kann den Schlüssel zu wichtigen Lösungen haben, ohne es selbst zu wissen.
7. Wähle keine ‚Leiter‘ oder ‚Experten‘. Nur selten weiß einer mehr als die ganze Gruppe zusammen, und der ist nicht so leicht zu erkennen.

Vier Häufige Fehler und Hindernisse bei Entscheidungsprozesse im Team

1. Den MitarbeiterInnen wird zu wenig Gelegenheit zur Meinungsbildung gegeben, dadurch wird zu häufig direktiv entschieden. Das hemmt die weitere

Entwicklung und lässt ein autoritäres Muster entstehen, das sich selbst verstärkt und fähige MitarbeiterInnen vertreibt.

2. Die Führungskraft hat eigentlich schon entschieden und lädt (scheinbar partizipativ) zu einer Besprechung ein. Wenn es dann anders läuft, dann sagt sie, wo es lang geht. Das enttäuscht die Teammitglieder, weil sie als PartnerInnen eingeladen waren und zu Stichwortbringern degradiert werden.
3. Die Teammitglieder werden mit Partizipation und Delegation konfrontiert, ohne dass entsprechende Kenntnisse und Erfahrungen in der Teamarbeit vermittelt und ermöglicht wurden. Das führt zu ergebnislosen Debatten und frustriert.
4. Es wird zu wenig Zeit für Partizipation und Delegation eingeplant.

(Walter Csuvala: unveröffentlichtes Skriptum)

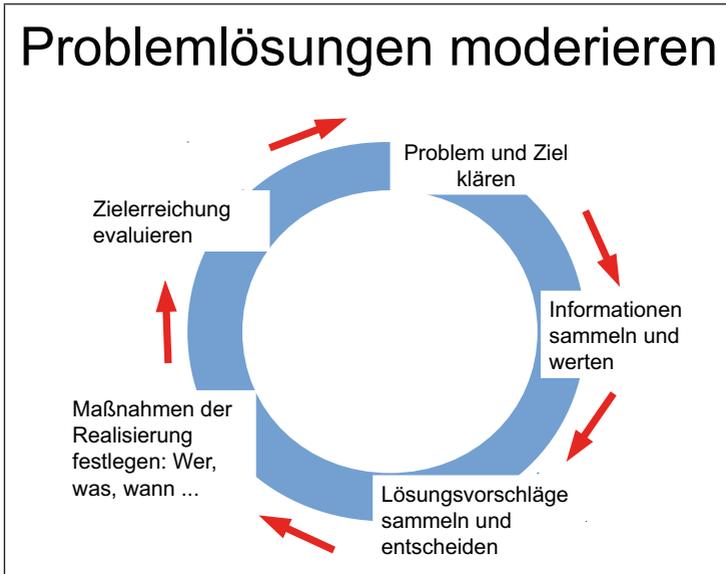
Problemlösungen moderieren

Übernimmt die Führungskraft für einen Problemlösungsprozess die Rolle der Moderation, ist es wichtig, einen logischen Ablauf vor Augen zu haben und die richtigen Schritte zu setzen. **Der Ablauf einer Problemlösung und Entscheidungsfindung** erfolgt formal gesehen in fünf Schritten:

1. Problembeschreibung und Zielbestimmung
2. Informationssammlung
3. Sammlung von Lösungsideen und Entscheidung
4. Realisierung der Lösung
5. Evaluierung

Diese Schritte sind formal voneinander zu trennen und in der Reihenfolge 1 bis 5 zu setzen. Ein Schritt kann jeweils nur dann gesetzt werden, wenn der vorangegangene wirklich abgeschlossen ist. Es macht zum Beispiel wenig Sinn, bereits Lösungen zu diskutieren, wenn die Problemstellung noch nicht ausreichend besprochen ist.

4 MitarbeiterInnen führen



Aufgabe der Moderation ist es, mittels geeigneter Fragen die jeweiligen Schritte im Problemlösungsprozess einzuleiten und auch wieder abzuschließen. Wie diese Fragen konkret ausformuliert werden, hängt selbstverständlich vom Thema der Problemlösung ab. Im Folgenden sollen allgemein formulierte Fragevarianten vorgestellt werden:

→ **Problembeschreibung: Was ist das Problem?**

- » Einleitung: Welches Problem ist durch das Ereignis XY für unsere Beschäftigten (für uns ...) entstanden?
- » Wie sehen die davon Betroffenen das Problem?
- » Sind durch das Ereignis auch neue Möglichkeiten (Chancen) entstanden?
- » Abschlussfrage: Gibt es noch einen Teil des Problems, den wir noch nicht beleuchtet haben?
- » **Zielbestimmung: Welche/s Ziele wollen wir erreichen?**
- » Welche Ziele wollen wir mit unserer Lösung erreichen?
- » Woran werden wir erkennen, dass wir unsere Ziele erreicht haben?

→ **Informationssammlung: Welche Informationen brauchen wir?**

- » Einleitung: Welche Informationen habt ihr zum Problem/Ereignis XY?
- » Was alles müssen wir wissen, um eine gute Lösung zu finden?
- » Welche Informationen sind zentral, müssen wir unbedingt berücksichtigen?

→ **Sammlung von Lösungsideen: Welche Lösungsideen habt ihr?**

- » Einleitung: Mit welchen Lösungen können wir als BR unsere Ziele erreichen?
- » Welche Lösung kommt den Betroffenen entgegen?
- » Mit welcher der vorgeschlagenen Lösungen können wir mit geringstem Aufwand und mit größter Sicherheit die meisten unserer Ziele erreichen?

→ **Realisierung der Lösung: Wie können wir unsere Lösung umsetzen?**

- » Einleitung: Welche Maßnahmen sind zu setzen, um die Lösung umzusetzen?
- » Wer macht was, wie, wann und wo?

→ **Evaluierung des Ergebnisses: Haben wir unsere Ziele erreicht?**

- » Haben wir mit unserer Problemlösung und mit unseren Maßnahmen die gesetzten Ziele erreicht?
- » Sind unsere Ziele zu verändern und/oder sind ergänzende Maßnahmen zu setzen?
- » Was können wir aus dem Ablauf für die BR-Arbeit lernen?

Wenn eine Führungskraft die Rolle der Moderation übernimmt, heißt das nicht, dass sie ihre eigenen Meinungen und Ideen völlig zurückhält. Um das volle Potenzial des Teams zu nutzen, wird sie ihre Vorstellungen allerdings immer erst nach den Wortmeldungen aller anderen einbringen, um den Diskussionsprozess mit dem Gewicht ihrer Autorität nicht zu beeinflussen. In Bezug auf die Meinungen und Positionen der BR-Mitglieder wird sie sich bis dahin neutral verhalten. (siehe auch „Die Rolle der Führung als ModeratorIn“ S. 107)

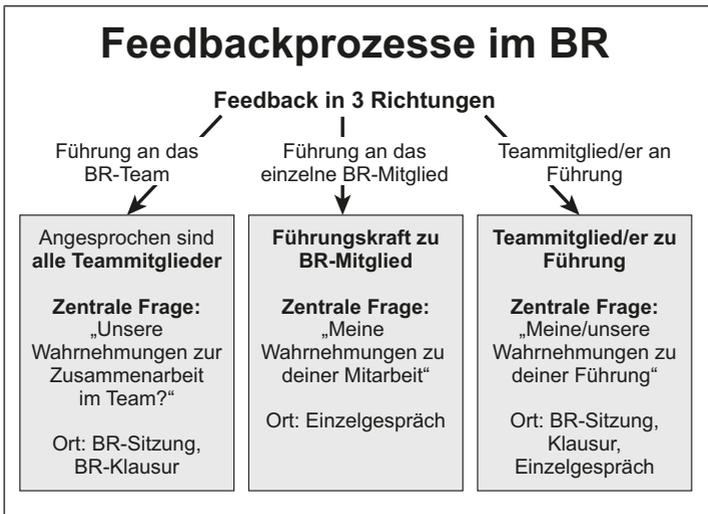
4 MitarbeiterInnen führen

Fragen zur Moderation von Problemlösungen

- » Werden Problemlösungen im BR partizipativ und in einer strukturierten und gleichzeitig effizienten Form erarbeitet?
- » Wird dabei das Wissen und das kreative Potential des Teams genutzt?
- » Gelingt es mir als Führungskraft eine den Prozess unterstützende Rolle einzunehmen?

Feedback geben

Die Zufriedenheit und die Leistungsfähigkeit im Team ist abhängig davon, wie rasch es gelingt, aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen. Voraussetzung dafür ist, dass über Wahrnehmungen und Beobachtungen offen geredet werden kann und konstruktive Rückmeldungen gegeben werden. Nachdem nicht zu erwarten ist, dass Rückmeldungen zur BR-Arbeit ohne eigenes Zutun abgegeben werden, ist es notwendig, Feedbackprozesse zu organisieren, die mit einiger Regelmäßigkeit bzw. anlassbezogen zur Durchführung kommen. Zu bedenken ist, dass Rückmeldungen ein heikles Thema darstellen. Ein Grundübel ist, dass vorwiegend negatives Feedback gegeben wird und nicht auch positive Erfahrungen rückgemeldet werden. Wenn es andererseits um kritische Rückmeldungen geht, sind sich **FeedbackgeberInnen** oft nicht sicher, wie offen sie tatsächlich sein können und ob und wie ihre Kritik angenommen wird. **FeedbacknehmerInnen** fühlen sich auch schnell angegriffen, sind verletzt und verärgert. Es ist also notwendig, sich damit zu beschäftigen wie in konstruktive Form Feedback ausgetauscht werden kann.



Feedback für die BR-Mitglieder kann anlassbezogen erfolgen oder im Rahmen der individuellen Arbeitsvereinbarungen (siehe S. 61) vereinbart sein. Geschieht es anlassbezogen sollte es rechtzeitig passieren. Warte nicht, bis Du aus mehreren Gründen richtig ärgerlich auf deinen Kollegen bist. Klar muss auch sein, dass Feedback immer aus einer subjektiven Sicht der Dinge erfolgt. Richtet es sich an eine Person, sollte es sich nur auf das beobachtbare Verhalten und nicht auf die Persönlichkeit des Kollegen beziehen. Letzteres wird schnell als Verurteilung wahrgenommen und wird berechtigt abgewehrt. Es darf auch nicht davon ausgegangen werden, dass der Kollege dem Feedback in jedem Punkt zustimmt. Das bedeutet in weiterer Folge, dass die Sichtweise des Kollegen in den weiteren Verlauf des Gesprächs einbezogen werden muss und er auch an der Lösungsfindung zu beteiligen ist.

Feedback soll konstruktiv sein, das heißt, es soll die Chance bieten, aus Fehlern zu lernen und in der Zukunft Stärken wirksamer zu nutzen. Es darf jedoch nicht mit der Intention erfolgen, den Anderen zu verändern. Am günstigsten ist es, Feedback zu geben, wenn es gewünscht wird. In jedem Fall darf es nicht verlet-

4 MitarbeiterInnen führen

zen und soll nur da gegeben werden, wo es hilfreich. Um das zu erreichen, müssen einige Grundsätze beachtet werden.

Grundsätze für das Geben von Feedback

Feedback soll

- » **konstruktiv** sein, d. h. es soll helfen, Perspektiven für die Zukunft zu entwickeln;
- » **beschreibend** sein, d.h. es darf keine Bewertungen („Schlecht“, „nicht durchdacht“ ..) und Interpretationen („Da warst du offensichtlich nicht vorbereitet“) beinhalten. Kritik immer sachlich äußern!
- » **unmittelbar** erfolgen. Warte nicht lange bis das Ereignis für alle Beteiligten kaum mehr in Erinnerung ist.
- » **konkret** sein. Feedback ist leichter nachzuvollziehen, wenn das Ereignis möglichst konkret beschrieben wird. Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen werden als Anschuldigungen empfunden und mit Recht zurückgewiesen.
- » **subjektiv** formuliert sein. Wenn ausschließlich die eigenen Beobachtungen und Eindrücke angesprochen werden und nicht die anderer, fällt es dem Gegenüber leichter, das Feedback anzunehmen.
- » **nicht nur negativ** sein. Ausschließlich Kritik einzustecken fällt schwer. Es sollten daher auch positive Wahrnehmungen angesprochen werden, um nicht den Eindruck zu erzeugen, dass nur Negatives gesehen wird.

Regeln für das Annehmen von Feedback

Der Empfänger/Die Empfängerin von Feedback hat im Alltag selten die Chance zu erfahren, wie sein Beitrag in der Gruppe von Anderen wahrgenommen wird. Trotzdem ist das Entgegennehmen von Feedbacks nicht einfach, weil zu erwarten ist, dass auch kritische Anmerkungen gemacht werden. Wird auf Kritik jedoch mit Rechtfertigungen reagiert, wird der/m FeedbackgeberIn signalisiert, dass ihr/sein Feedback nicht erwünscht ist.

Die/ der FeedbacknehmerIn sollte daher

- » ihr/sein Gegenüber **ausreden lassen**. Bevor die KollegIn nicht ausgesprochen hat, kann man nicht wissen, was sie sagen will. Allenfalls könnte man es vermuten. Deshalb gilt: Ausreden lassen!
- » sich **nicht rechtfertigen oder verteidigen**. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass niemand beschreiben kann, wie man „wirklich“ ist, sondern nur, welchen Eindruck man macht. Diese Wahrnehmung ist bei jemand Anderen vorhanden, immer subjektiv und durch keine Rechtfertigung revidierbar. Daher sollte die Rückmeldung angehört werden und, falls man möchte, kann man daraus auch lernen. Man sollte sich jedoch nicht davor scheuen, rückzufragen, wenn die Rückmeldung nicht verstanden wurde.
- » **dankbar** sein für Feedback, auch wenn es einmal nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen und dadurch sicherer und kompetenter in der Zusammenarbeit zu werden.

Fragen zum Thema Feedback

- » Gibt es ausreichend Feedbacks zur Zusammenarbeit im BR, zur Mitarbeit der einzelnen Teammitglieder und zur Zufriedenheit mit der Führung?
- » Werden die Rückmeldungen zur Verbesserung der Arbeit im BR genutzt?

Teammitglieder motivieren

Voraussetzung für eine aktive Mitarbeit im BR ist selbstverständlich Motivation für das in dieser Funktion zu leistende soziale und politische Engagement.

Eine zentrale Frage ist daher, was Führungskräfte zur Motivierung ihrer MitarbeiterInnen beitragen können. Mit genau dieser Frage beschäftigt sich Reinhart K. Sprenger in seinem Buch „Mythos der Motivation“. Mit seinen Ausführungen entlarvt Sprenger den Begriff „**Motivation**“ als ein oft gebrauchtes und **häufig missbrauchtes Modewort**. Seiner Erkenntnis nach ist in der Regel damit gemeint, jemanden zur Übernahme einer anstehenden Arbeit zu gewinnen. Die Mittel dazu bewegen sich von „gut“ zureden und bestechen bis zur glatten Manipulation. (Vgl. R. K. Sprenger 1999)

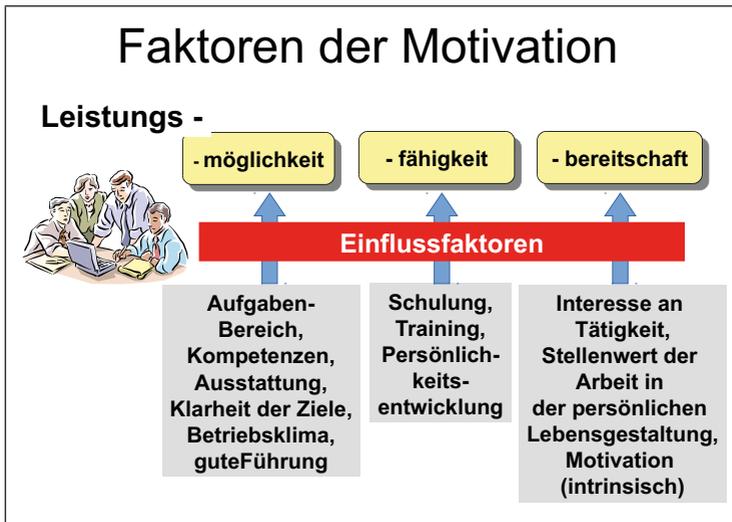
4 MitarbeiterInnen führen

Sprengers Meinung nach ist Motivation für eine bestimmte Tätigkeit bei einer/m MitarbeiterIn entweder vorhanden oder nicht vorhanden. Ist sie nicht vorhanden, kann sie von Führungskräften auch nicht erzeugt werden. Führungskräfte sind daher seiner Meinung nach gut beraten, sich nach MitarbeiterInnen umzusehen, die die für eine bestimmte Aufgabe erforderliche Motivation bereits mitbringen. Ansonst können sie nur dafür sorgen, dass sie ihre MitarbeiterInnen nicht demotivieren.

Ein solches Verständnis von Motivieren erfordert aber nicht nur, MitarbeiterInnen nach ihrer Motivation gut auszuwählen, sondern auch dafür zu sorgen, dass schon im Vorfeld von anstehenden Arbeiten, nämlich bei der Entwicklung von Aufgabenstellungen und Zielsetzungen die Bedürfnisse und die Ideen der MitarbeiterInnen entsprechend Eingang finden.

Ist gewährleistet, dass MitarbeiterInnen sich in den Zielen, den Aufgaben und der im Team praktizierten Zusammenarbeit wieder finden, werden sie auch Motivation zur Mitarbeit haben.

Sprenger erkennt grundsätzlich nur die **Primärmotivation**, also die beim Mitarbeiter/bei der Mitarbeiterin vorhandene, auf die Aufgabe selbst gerichtete Motivation als wirksam an. Äußere Anreize demotivieren auf längere Sicht und die vielerorts üblichen Belohnungen mittels Prämien und sonstigen Anreizen führen zu Konkurrenz unter MitarbeiterInnen und zerstören Teamgeist.



(nach R. Sprenger)

Faktoren der Motivation nach R. Sprenger (Mythos der Motivation. 1991)

Wichtig ist nun allerdings, zur Kenntnis zu nehmen, dass wie oben bereits ausgeführt, Motivation für eine bestimmte Arbeit mitgebracht werden muss. Es ist nicht zu erwarten, dass Führungskräfte Motivation bei ihren MitarbeiterInnen erzeugen können.

Einflussfaktoren der Motivation nach R. Sprenger

Leistungsmöglichkeit. In erster Linie haben Führungskräfte die Leistungsmöglichkeit sicherzustellen, d.h. sie haben für adäquate Rahmenbedingungen, die Klarheit der Ziele, ausreichende Ressourcen und ein gutes Arbeitsklima zu sorgen. Sorgen sie nicht ausreichend dafür, dass ihre MitarbeiterInnen einen guten Rahmen und ein gutes Betriebsklima vorfinden, tragen sie zur Demotivierung ihrer MitarbeiterInnen bei.

Leistungsfähigkeit. Damit MitarbeiterInnen die ihnen zugedachten Aufgaben erfüllen können, ist auch die Leistungsfähigkeit, nämlich eine ausreichende Qualifikation sicherzustellen. Sie ist im Rahmen von Selbststudium, Einschulun-

4 MitarbeiterInnen führen

gen, Kursen etc. zu erwerben. Für entsprechende Angebote sind Führungskräfte ebenfalls zuständig.

Leistungsbereitschaft. Auf die Leistungsbereitschaft selbst jedoch können Führungskräfte nach Sprenger keinen Einfluss nehmen. Sie wird nämlich von MitarbeiterInnen bereits mitgebracht, so dass Führungskräfte vor allem darauf zu achten haben, dass keine Demotivierung eintritt.

Nachdem nach Sprengers Theorie eine Führungskraft auf die Leistungsbereitschaft keinen Einfluss hat, bleibt ihr nur übrig, bereits motivierte MitarbeiterInnen zu finden und auf deren Leistungsmöglichkeit und Leistungsfähigkeit positiv einzuwirken.

Welche **Motive** sind es, die Beschäftigte dazu bringen, sich im BR zu engagieren? Umfragen in Betriebskörperschaften ergeben in der Regel, dass eine Mitarbeit angestrebt wird, weil man

- » sich für soziale Gerechtigkeit einsetzen will,
- » positiven Einfluss auf die Entwicklung des Betriebs nehmen will,
- » bessere Information über betriebliche Vorgänge haben will,
- » Mitglied einer engagierten Gruppe sein möchte,
- » nicht nur „meckern“, sondern konstruktiv mitwirken will oder
- » Ideen für eine Verbesserung der Situation der Beschäftigten hat.

Fragen zum Thema Motivation

- » Bringen die BR-Mitglieder für ihre Mitarbeit im BR und für die ihnen übertragenen Aufgaben Motivation (Leistungsbereitschaft) mit?
- » Welchen Anreiz hat die Tätigkeit für ein BR-Mitglied? Was ist ihr Sinn und Nutzen?
- » Ist das Ziel der Tätigkeit ausreichend geklärt? Was soll bis zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegen/fertig gestellt sein?
- » Sind die Ressourcen (Zeit, Mittel) ausreichend? Gibt es ausreichend Unterstützung zur Sicherstellung der Erfolgsaussichten?
- » Wurden dem BR-Mitglied ausreichend Kompetenzen übertragen?
- » Ist die erforderliche Qualifikation sichergestellt?

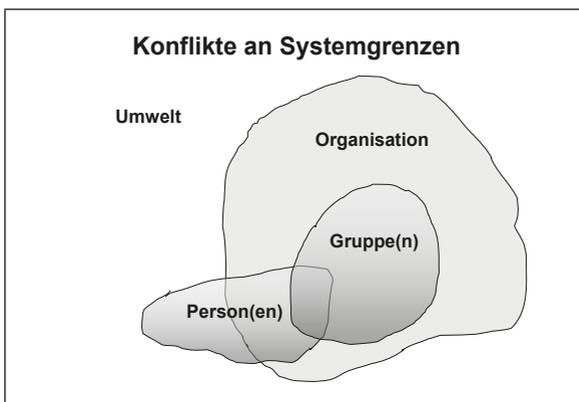
- » *Wie kann dem BR-Mitglied Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Tätigkeit gezeigt werden?*

Konflikte klären

Als Konflikt werden Auseinandersetzungen um Interessen und Bedürfnisse bezeichnet, die zwischen Menschen, Gruppen und Organisationen stattfinden. Sie sind in der Regel negativ konnotiert, werden aber letztlich nur dann zum echten Problem, wenn „unvereinbare Aktivitäten gleichzeitig (Schmidt, E.R./Berg, H.G. 2004, S. 315) antreten“.

Grundsätzlich jedoch sind **Konflikte** nicht nur als Störung, sondern **auch** als **Quelle für Innovation und Entwicklung** anzusehen. Aus unterschiedlichen Perspektiven wird mehr gesehen als von einzelnen Personen oder Systemen. Die Forderung nach widerspruchs- und konfliktfreien Teams ist also nicht zielführend und wohl auch nicht realistisch. In allen Organisationen und Gruppen bedarf es eines Wechsels zwischen Konflikt- und Harmoniephasen, um ein produktives Klima aufrecht zu erhalten.

Wie einleitend bereits ausgeführt, ist der Betriebsrat in einem Spannungsfeld eingebettet. Die für den Betriebsrat typischen Spannungen werden in Form von Konflikten vor allem an den verschiedenen Systemgrenzen sichtbar.



(nach Schmidt, E.R./Berg, H.G. 2004, S. 315)

4 MitarbeiterInnen führen

Systemgrenzen des Betriebsrats sind zwischen Einzelpersonen (zwischen BR-Mitgliedern), zwischen Einzelperson und Gruppe (zwischen einzelndem BR-Mitglied und Team), zwischen den verschiedenen Gruppen (Fraktion – Listen – Gesamtteam ...), Gruppe und Organisation (Betriebsrat und Betriebsleitung und anderen OrganisationsvertreterInnen).

Der Sinn von Konflikten

In Organisationen, insbesondere in komplexen Situationen, können Konflikte genutzt werden:

- » Sie zeigen Unterschiede auf und machen diese bearbeitbar.
- » Sie geben die Chance über die Verschiedenheit der Sichtweisen zu einer Gemeinsamkeit zu gelangen, die einer Gruppe bzw. einem Team entspricht.
- » Sie ermöglichen es, die Komplexität des Teams und dessen Umfeld zu erkennen und eine angemessene Antwort darauf zu finden.
- » Sie erzeugen Druck zu Veränderung und Innovation.

Sie ermöglichen Klarheit darüber, was bewahrt werden soll.

Auswirkungen nicht bearbeiteter Konflikte

- » Konflikte binden Ressourcen.
- » Es entstehen Stress und Unzufriedenheit unter den Teammitgliedern.
- » Das Klima wird schlecht, Motivation und Leistungsbereitschaft sinken.
- » Es entstehen Störungen im Team, die Kommunikation und Kooperation werden schwierig.
- » Es entstehen Wahrnehmungsverzerrungen und Stereotypenbildungen.
- » Die Sachlichkeit bleibt auf der Strecke, und destruktive Emotionalität nimmt zu.
- » Konflikte, die nicht sinnvoll bearbeitet werden, bilden den berühmten „Sand im Getriebe“ und kosten viel Zeit. Investitionen in die Konfliktbewältigung lohnen daher fast immer.

Konflikte sind umso leichter zu klären, je früher sie erkannt und angesprochen werden. Erkennbar sind beginnende Konflikte daran, dass Personen beginnen, ihre eigene Meinung zu wiederholen, auf ihrer Einstellung beharren und durch

Sachargumente nicht zu beeinflussen sind. Dabei ist zu beachten, dass in keinem produktiven Team eine völlige Übereinstimmung der Ansichten, Urteile und Interessen erwartet werden darf. Wichtig ist der konstruktive Umgang mit diesen Unterschieden. Der Schlüssel dafür liegt im Verhalten, das heißt in der Art und Weise, wie die handelnden Personen miteinander umgehen.

Ist die Führungsperson in ein Konfliktgespräch involviert, muss sie vor allem darauf achten, gegenüber beteiligten Personen in einer wertschätzenden Haltung zu bleiben und sich um ein Verständnis ihrer Positionen zu bemühen. Andere Positionen verstehen zu suchen, heißt noch nicht damit einverstanden sein zu müssen.

Eine **respektvolle Haltung gegenüber dem/der KonfliktpartnerIn** schließt auch nicht aus, dass eine Führungskraft bei ihrer Sicht der Dinge bleibt. Es ist allerdings angebracht, die eigene Position zu argumentieren ohne dabei in eine Haltung der Belehrung oder Abkanzlung verfallen. Spürt eine Führungskraft, dass sie im Konflikt ihre sachliche Position nicht beibehalten kann, ist es ratsam, zu unterbrechen und sich für das weitere Vorgehen kompetente Beratung zu holen.

Konflikte mit „schwierigen“ Personen

In Teams wird oft über Personen geklagt, die sich nicht einfügen, nörgeln, streitsüchtig sind, zu wenig mitarbeiten usw. Der Ärger lässt bei Vorsitzenden leicht die Vorstellung entstehen, dass es ohne diese Mitglieder viel leichter wäre. Das ist oft ein Trugschluss. Probleme mit dem Arbeits- oder Sozialverhalten einzelner Mitglieder sind nämlich oft Ausdruck von Schwierigkeiten, die das Team hat.

Wird der Zusammenhang eines auffallenden individuellen Verhaltens mit der Beschaffenheit des Teams nicht erkannt, werden Einzelpersonen leicht zu Sündenböcken gemacht.

Führungskräfte brauchen daher einen guten diagnostischen Blick, um zu erkennen, ob individuelle Verhaltensauffälligkeiten Symptome für Teamprobleme darstellen.

4 MitarbeiterInnen führen

Typische Konflikte in Gruppen und Teams

Ein wesentliches Kennzeichen von Gruppen ist die „emotionale Partizipation“, das ist der Versuch, die Gruppenmitglieder emotional auf eine gleiche Einstellung zu bringen. Dies bezieht sich vor allem auf Fragen der Zugehörigkeit, Loyalität und Gemeinsamkeit. Gruppen entwickeln Rituale, Belohnungs- und Bestrafungssysteme, Werte oder sogar ein Leitbild. Gruppen haben gleichmachende Tendenzen, zum Beispiel verabschieden sie sich von Langsameren und bremsen Schnellere.

Im Folgenden werden einige typische, in Teams und Organisationen vorkommende Konfliktarten beschrieben:

Rollenkonflikte

Die speziellen Rollen, die sich durch die (bewusste oder unbewusste) Abstimmung zwischen den Erwartungen im Team und den einzelnen Mitgliedern ergeben, sind als Stärke für das gesamte Team zu betrachten.

Rollenkonflikte können auftreten, wenn die gegenseitigen Rollenerwartungen, unklar sind, nicht übereinstimmen bzw. zu weit abweichen. Zur Klärung eines Rollenkonflikts müssen die wechselseitigen Erwartungen an eine bestimmte Rolle offen gelegt und neu vereinbart werden.

Nähe-Distanzkonflikte

Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf Nähe und Distanz zu anderen Personen. Auch im Betriebsrat wollen manche Mitglieder sich rein auf die Arbeit konzentrieren und nur die allernötigste Zeit damit verbringen, während andere persönliche Gespräche suchen und die BR-Sitzung am liebsten im nahen Beisl fortsetzen wollen. Es ist gut, sich über unterschiedliche Einstellungen zu Nähe-Distanzfragen auszutauschen. Es ist auch förderlich, Wünsche aneinander zu richten. Grundsätzlich sind unterschiedliche Einstellungen zu diesem Thema jedoch zu akzeptieren und nicht mit sozialen Normen gleichzuschalten.

Konkurrenzkonflikte

Konkurrenz ist Ergebnis einer arbeitsteiligen und marktorientierten Gesellschaft. Die Grundfrage ist immer, wer ist die/der „Bessere“ bzw. „Schlechtere“, wer „hat recht“ oder „unrecht“. Führungskräfte verhalten sich in diesem Fall am besten „allparteilich“, indem sie die Stärken und positiven Beiträge aller Mitglieder des Teams anerkennen und Hierarchisierungen nicht zulassen.

Territorialkonflikte

Territorien sind Arbeits- und Einflussbereiche. Über welches Territorium jemand „herrscht“ ist nicht unwesentlich, da Territorien über Ressourcenzugang, Qualität der Ressourcen, Anzahl von MitarbeiterInnen u. Dgl. entscheiden)

Territorialkonflikte können durch Regeln, die ausverhandelt werden müssen (oder vorgegeben werden), im Zaum gehalten.

Rangkonflikte

Der Rang wird entweder gegeben und mit äußerer Symbolik versehen (sehr deutlich beim Militär oder Feuerwehr) oder er wird erarbeitet. In der Regel wird jenen Menschen ein höherer Rang bzw. größere Autorität zugeschrieben, deren Verhalten der ganzen Gruppe den meisten Erfolg bringt.

Probleme treten daher dort auf, wo die gegebenen Autorität und die erarbeitete Autorität nicht in Deckung sind.

TeamführerInnen sind gut beraten, sich auf Rangdiskussionen nicht einzulassen, weil sie dem Teamgedanken entgegenstehen. Wichtig ist hingegen, mit Rollen in Verbindung stehende Verhaltenserwartungen zu besprechen und erbrachte Leistungen anzuerkennen.

Führungskonflikte

Führungskonflikte treten auf, wenn ein oder mehrere Mitglieder mit dem Führungsverhalten nicht einverstanden sind ist. Führungskonflikten kann vorbeugt werden, wenn im Team die Erwartungen an die Führung transparent sind und regelmäßiges Feedback eingeholt wird.

4 MitarbeiterInnen führen

Veränderungskonflikte

Auch der BR hat sich rasch und in angemessener Weise auf veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Konflikte können entstehen durch unterschiedliche Auffassungen über die Notwendigkeit von Veränderung (Bewahrung versus Veränderung), unterschiedliche Vorstellungen über die Wege der Anpassung oder die dafür erforderliche Zeit. Daher empfiehlt sich, Veränderung als gemeinsamen Lernprozess zu organisieren, in denen verschiedenen Sichtweisen zum Thema der Veränderung ausreichend Platz gegeben wird.

Bevor auf das Vorgehen bei der Konfliktklärung eingegangen wird, sollen zentrale Strategien der Konfliktaustragung vorgestellt werden:

Strategien der Konfliktaustragung

Wer im Streit VerliererInnen zurücklässt, wird früher oder später selbst verlieren.

Die GewinnerIn-GewinnerIn-Strategie

Eine Strategie der Konfliktbehandlung ist so anzulegen, dass eine Integration der vorhandenen Meinungen und Interessen angestrebt, der Konflikt kooperativ angegangen angegangen wird. Die widersprechenden Positionen werden diskutiert, gegeneinander abgewogen und neu formuliert. Über Interessen, die sich mit den vertretenen Positionen verbinden, wird offen gesprochen.

Letztlich wird eine Problemlösung angestrebt, die für alle Beteiligten annehmbar ist. Man spricht darum auch von einer konstruktiven Konfliktlösung. Die Parteien verhalten sich vornehmlich sachorientiert, respektieren einander und verstehen den Konflikt als Problem, das sie gemeinsam zu lösen haben.

Die GewinnerIn-GewinnerIn-Strategie stellt hohe Anforderungen an die Konfliktparteien. Voraussetzungen für eine konstruktive Konfliktlösung sind gegenseitiges Vertrauen, ungezwungene Meinungsäußerung, freier Zugang zu den erforderlichen Informationen und partizipative Entscheidungsfindung.

Die Konflikteskalation

Wenn eine Partei sich ohne Rücksicht auf die Position der/s KonfliktgegnerIn durchzusetzen sucht, entsteht eine Gewinner-Verlierer-Situation. Mit der GewinnerIn-VerliererIn-Strategie ist die Vorstellung verbunden, dass eine Partei nur dann gewinnen kann, wenn die andere verliert. Jeder Gewinn der einen Partei führt also unweigerlich zu einem Verlust für die andere Partei. Diese Strategie wird auch Nullsummenspiel genannt, weil die Summe aus Gewinn und Verlust immer gleich Null ist.

Die Mittel dieser Strategie sind der **Kampf**, d.h. die **Machtanwendung** und die **Unterdrückung**. Oft entsteht diese Strategie durch Konkurrenzdenken.

Ist keine der beteiligten Parteien dazu bereit, den Konflikt zu beenden, eskaliert der Konflikt weiter und kann beiden Parteien einen Verlust einbringen. Weder die eine noch die andere Partei erreicht genau das, was sie erreichen wollte. Beide Parteien erreichen höchstens einen Teil des Gewollten oder sogar gar nichts.

Die VerliererIn-VerliererIn-Strategie äußert sich im Kampf. Beim Kampf fügt man in der Verfolgung eigener Interessen der/m GegnerIn Schaden zu, oft genug auf Kosten eigener Verluste.

Mechanismen der Konflikteskalation

Während eines länger andauernden und intensiven Konfliktgeschehens verändert sich das Denken, Fühlen und Handeln der beteiligten Personen:

- » Die Wahrnehmung wird immer selektiver (**Tunnelblick!**).
- » Während man die eigenen Handlungen und Denkweisen verharmlost und veredelt, verteufelt man diejenigen des Konfliktpartners zunehmend.
- » Die konstruktiven Handlungen der anderen Partei werden gar nicht mehr wahrgenommen, man sieht von der Gegenseite quasi nur noch das, was einem selbst bedroht.
- » Die eigenen Handlungen verlieren ihren Spielraum - es gibt schließlich nur noch zwei Alternativen: „Entweder ... oder“.

4 MitarbeiterInnen führen

Es ist ratsam, Konflikte möglichst früh aufzugreifen, solange sie sich auf einer niederen Eskalationsstufe befinden und die Chance einer sachlichen Klärung vorhanden ist. Bei ungeklärten Konflikten droht eine weitere Eskalation beziehungsweise eine „Erkaltung“. Letztere führt dazu, dass die Beteiligten die Erwartungen aneinander reduzieren und sich so weit wie möglich aus dem Wege gehen. In diesem Fall leidet auch die Zusammenarbeit.

Die Phasen der Konfliktbehandlung

Der Konfliktexperte F. Glasl unterscheidet in seinem Buch „Konfliktmanagement“ in der Konfliktbehandlung drei große Phasen:

Die Orientierungsphase

In dieser Phase verschaffen sich die Konfliktparteien (evtl. mit ihrem HelferInnen) ein Bild der Situation, der Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung. Es wird nach einer von allen Beteiligten akzeptierten Vorgangsweise gesucht. Außerdem werden Regeln für die Konfliktbearbeitung aufgestellt.

Die eigentliche Konfliktbehandlungsphase

In dieser Phase wird eine Diagnose des Konfliktes im Gespräch mit den Beteiligten durchgeführt, vor allem wird jedoch direkt an den gewünschten Zielzuständen (Lösungen) gearbeitet.

Die Konsolidierungsphase

In dieser Phase wird die gemeinsam entwickelte Konfliktlösung umgesetzt. An Hand der im Rahmen der Lösungsfindung getroffenen Regelungen wird der Erfolg der Vereinbarungen abgelesen. Gegebenenfalls werden neue zusätzliche Vereinbarungen getroffen.

Übernimmt die Führungskraft in einem Konflikt die Rolle der Vermittlung zwischen Konfliktpartnern, hat sie darauf zu achten, dass ihr Vorgehen für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar ist. Die einzelnen Schritte des Vorgehens sind als Vorschlag einzubringen und mit den Konfliktparteien abzustimmen.

men. In der ModeratorInnenrolle darf sich die Führungskraft nur auf Informationen beziehen, die von den Konfliktparteien öffentlich gemacht wurden. Zur Wahrung der eigenen Integrität muss sie Versuche einer einseitigen Beeinflussung abwehren. Werden etwa im Zwiegespräch vertrauliche Zusatzinformationen eingebracht, ist die Konfliktpartei aufzufordern, diese Äußerungen später im Konfliktgespräch zu machen.

Sechs Grundregeln für eine positive Konfliktbehandlung im Gespräch

1. Vermeide, dass dein/e GegnerIn „das Gesicht verliert“.

Bleibe immer beim aktuellen Thema. Wähle nicht alle alten Fehler des Anderen auf. Beleidige dein Gegenüber niemals persönlich.

2. Wahre Selbstachtung.

Ziehe dich rechtzeitig aus einer Auseinandersetzung zurück, wenn du spürst, dass du die Selbstbeherrschung verlierst. Lass dich durch Provokationen nicht zu unbedachten Äußerungen hinreißen. Eine Pause trägt in der Regel zur Beruhigung bei.

3. Versetze dich immer in die Lage des Anderen.

Versuche zu verstehen, was in dem/der Anderen gedanklich und emotional vorgeht. Lasse dem/der Anderen mehr Redezeit. Höre zu und beobachte.

4. Verzichte darauf, andere Menschen ändern zu wollen.

Nimm den Anderen/die Andere, wie er/sie ist. Er wird ganz sicher so bleiben und sich nicht von dir umerziehen lassen. Sage dem/der Anderen nicht, wie er/sie denken oder fühlen müsste.

5. Vertritt deinen Standpunkt konsequent und strategisch klug.

Lege deine eigenen Interessen offen. Versuchen immer zu überzeugen. Überreden, moralische Erpressung oder sonstiger Druck geben nur kurzfristige Erfolge.

4 MitarbeiterInnen führen

6. Reduziere die Gefahr von Folgekonflikten.

Lege einen geklärten Konflikt zu den Akten. Komme möglichst nicht mehr zum Thema zurück. Ziehe möglichst keine Unbeteiligten hinein.

(nach Hedwig Kellner: Konflikte verstehen, verhindern, lösen, 2000)

Fragen zum Thema „Konflikte klären“

- » Werden im BR entstehende Konflikte angesprochen und konstruktiv besprochen?
- » Gibt es im BR die dafür erforderliche Offenheit und konstruktive Haltung?
- » Wird zur Klärung heikler und speziell die Führung einschließender Konflikte auf kompetente externe Hilfe zurückgegriffen?

Individuelle Arbeitsvereinbarungen mit BR-Mitgliedern treffen

Führungskräfte führen mit ihren MitarbeiterInnen viele Gespräche. Von kurzen ad-hoc-Gesprächen über Informations- bis zu Delegationsgesprächen. Eine Gesprächsform hat dabei in letzter Zeit einen besonderen Stellenwert gewonnen: Das individuelle MitarbeiterInnen-Gespräch, das 1 bis 2 mal pro Jahr zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn stattfindet. Diese Gesprächsform hat auch im BR ihren Sinn. Es gibt Gelegenheit, mit den einzelnen BR-Mitgliedern Aufgabenbereiche zu konkretisieren, Arbeitsbeziehungen zu besprechen und evtl. Hilfestellungen zu vereinbaren.

Die individuelle Arbeitsvereinbarung ist ein Hilfsmittel, um die Mitglieder des BR konsequent in den Aufgabenbereich des Betriebsrats zu integrieren.

Die individuelle Arbeitsvereinbarung hat drei Dimensionen: es ist ein **Beziehungsgespräch**, ein **Arbeitsgespräch** und ein **Fördergespräch**. Sein Zweck ist es,

- » das einzelne Mitglied allgemein zu informieren und auch selbst Infos zu erhalten,
- » gegenseitig Feedback zu geben über Verhalten und Zielerreichung in der Vergangenheit,
- » genaue Ziele zu vereinbaren – Leistungsziele und Entwicklungs- (Verhaltens-)Ziele,
- » mit dem Mitglied Fördermaßnahmen wie Aus- und Weiterbildung festzulegen.

Leitfaden für Gespräche zu individuellen Arbeitsvereinbarungen

Es hat sich bewährt, das Gespräch anhand eines Leitfadens zu führen. Dieser ist besonders für die Vorbereitung des Gespräches eine große Hilfe. Im Gespräch hilft er den GesprächspartnerInnen den roten Faden zu beachten bzw. bei Abschweifungen wieder dorthin zurückzufinden. Ein Leitfaden sollte so einfach wie möglich sein, um das Gespräch an sich nicht unnötig zu behindern.

1. Rückblick auf Aufgaben und Zielerreichung in der Kooperation des letzten Jahres

Es ist zu klären, wieweit in der Vergangenheit vereinbarte Ziele erreicht wurden.

- » Ziele und Aufgaben der Körperschaft
- » Ziele und Aufgaben des Funktionsbereichs (im Ausschuss, einer Projektgruppe etc.)

2. Vorschau: Ziele und Aufgaben für das nächste Arbeitsjahr

Die Formulierung guter Ziele erfordert neben Können auch Geduld und Akribie.

- » Welche Aufgaben bleiben, welche verändern sich wie?
- » Welche Ziele werden gesteckt?
- » Wie messen wir diese Ziele?

3. Feedback zur Zusammenarbeit

Hier bietet sich die Chance, Erwartungen auszusprechen, Stärken und Schwächen anzusprechen, dem BR-Mitglied eine konstruktive Rückmeldung zu geben und selbst Rückmeldung zu erhalten:

- » Welche Stärken hat das BR-Mitglied?
- » Welche Stärken erkennt das BR-Mitglied in der Führung?
- » Entwicklungsbedarf, Schwächen in Hinblick auf die Anforderungen?
- » Ungenutzte Potenziale?
- » Wodurch kann im kommenden Jahr eine möglichst gute Zusammenarbeit erreicht werden?

4 MitarbeiterInnen führen

4. Fördermaßnahmen für die BR-Mitglieder

Wie kann das BR-Mitglied durch Fördermaßnahmen sein Aufgaben besser erfüllen und/ oder für künftige qualifiziert werden? Denke nicht nur an Seminare, vieles ist durch Gespräche bzw. Literatur vermittelbar.

- » Durch welche Maßnahmen kann die fachliche/persönliche Qualifikation gefördert werden?
- » Was trägt das einzelne BR-Mitglied, was die Führungskraft bei?
- » Welche konkreten Maßnahmen werden vereinbart?
- » Welche Möglichkeiten für die Übernahme anderer oder neuer Aufgaben stehen offen?

Einige Tipps und Hinweise zur Gesprächsführung

- Wenn Du Gespräche zu individuellen Arbeitsvereinbarungen führst, dann achte besonders auf Vertraulichkeit. Alle individuellen Ergebnisse bleiben zwischen Dir und deiner/m KollegIn. Nutze Informationen, die Du erhalten hast, nie ohne Zustimmung Deiner/s GesprächspartnerIn aus!
- Stelle sicher, dass Vereinbarungen auch eingehalten werden. Tust Du das nicht, wird das Gespräch bald zur wirkungslosen Pflichtübung verkommen. Im Vorfeld ist zu überlegen, was getan werden muss, wenn Ziele (über-)erfüllt oder nicht erreicht werden.
- In BR-Körperschaften wird es für mangelnde Mitarbeit keine Sanktionen geben, aber es ist zu überlegen, welche Form der Anerkennung und des Lobes für besonderes Engagement Anwendung finden kann.
- Als Führungskraft hast du eine besondere Verantwortung für die Qualität der Gesprächsführung. Schaffe eine angenehme Atmosphäre und nimm Dir Zeit.
- Stelle offene Fragen und lassen Deinen GesprächspartnerInnen Zeit. Das Gespräch soll ein Dialog sein und du solltest nicht mehr als die Hälfte der Redezeit bestreiten.

Frage zum Thema „individuelle Arbeitsvereinbarungen“

- » Werden in regelmäßigen (jährlichen) Abständen individuelle Arbeitsvereinbarungen mit den BR-Mitgliedern getroffen?
- » Werden die Gespräche für eine vorausschauende Aufgabenplanung genutzt?
- » Werden Feedbacks ausgetauscht und Fördermaßnahmen vereinbart?

Das Team entwickeln

Nicht alle formellen Arbeitsgruppen werden Teams. Wenn etwa eine starke Führungskraft ihre Teammitglieder mittels Anweisung dirigiert, gar keine gemeinsamen Aufgaben vorhanden sind oder die Mitglieder so selten zusammenkommen, dass gar kein Gemeinschaftsgeist entstehen kann, wird sich auch kein Team bilden. Für Teams wird in der Literatur eine Reihe von Merkmalen aufgeführt:

Die Merkmale eines Teams

- » gemeinsame Zielsetzung
- » relativ intensive wechselseitige Beziehungen
- » Funktionsgliederung (Arbeitsteilung)
- » spezifische Arbeitsform (Teamwork)
- » ausgeprägter Gemeinschaftsgeist
- » relativ starker Gruppenzusammenhalt

Da die die Vorzüge von Teamarbeit immer mehr erkannt werden, wird in modernen Organisationen Teamarbeit zunehmend Raum gegeben.

Der Nutzen von Teamarbeit

- » Teams führen zu umfassenden Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen ihren Mitgliedern.
- » Das Problemverständnis der Beteiligten wächst (die/der Einzelne kennt die Ziele, Zusammenhänge und die Hintergründe von Entscheidungen).
- » Das Verständnis und die gegenseitige Unterstützung der Mitglieder wachsen.

4 MitarbeiterInnen führen

- » In Teams wird Kreativität freigesetzt.
- » Der in einem Team mögliche (positive) soziale Druck hilft dem Einzelnen dabei, effizient zu arbeiten.
- » Teamarbeit ermöglicht das Realisieren komplexer Vorhaben, für welche die Fähigkeiten und Kräfte eines Einzelnen nicht ausreichen würden.
- » Der Einzelne kann sich in einem gut zusammengestellten und geführten Team auf das konzentrieren, was er besonders gut kann. Das steigert in der Regel die Qualität der Ergebnisse und die Motivation.
- » Im Team erhält der Einzelne Feedback und Anerkennung und erlangt damit Selbstwertgefühl und persönliche Zufriedenheit.

Damit Teams tatsächlich erfolgreich zusammenarbeiten, gibt es allerdings einige Voraussetzungen zu beachten. In der Literatur wird eine Reihe von Erfolgsfaktoren für Teamarbeit ins Treffen geführt:

Erfolgsfaktoren für Teamarbeit

Im Team gibt es Orientierung über ein gemeinsames Verständnis der Ziele, Strategien und Aufgaben

Die Ziele sollten ehrgeizig und klar formuliert sein und von den Teammitgliedern getragen werden können. Die MitarbeiterInnen sollten das Gefühl haben, dass sie bei einem großartigen Projekt, welches in einem größeren Bedeutungszusammenhang steht, mitwirken.

Die Strategien der Zielerreichung und der Planung sind den Mitarbeitern und MitarbeiterInnen klar. Sie wissen was sie tun müssen, damit das Ziel erreicht wird.

Die Aufgaben sind den Teammitgliedern klar. Sie wissen, in welchem Sinne sie die Aufgabe (Ziele und Strategie) erledigen müssen. Die Aufgabe stellt auch eine Herausforderung für sie dar.

Auch die Operationen, also speziell was der/die Einzelne zu tun hat und in welcher Abfolge die Arbeiten erledigt werden, sind bekannt.

Die Funktionen und Rollen sind bekannt und akzeptiert

Die Funktionen innerhalb des Teams sind klar und anerkannt. Es gibt keinen Kampf um bestimmte Plätze.

Die Rollen, die sich durch die (bewusste oder unbewusste) Abstimmung zwischen den Erwartungen der Organisation und den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ergeben, werden thematisiert und geklärt.

Die erforderliche Qualifikation ist vorhanden

Die Teammitglieder haben die erforderlichen **Qualifikationen** für ihre Aufgaben, wenn nicht, werden Qualifizierungsmaßnahmen gesetzt.

Die Mitarbeit wird als **Lernmöglichkeit** für die Zukunft betrachtet. Wissen wird gesichert und allen Teammitgliedern zur Verfügung gestellt.

Über Regeln und Abläufe besteht Konsens

Es gibt Klarheit und Konsens über Regel, Entscheidungs- und Planungsabläufe. Nachdem die Regel und Abläufe gemeinsam entwickelt wurden, werden sie auch von Allen mitgetragen.

Die Teammitglieder bringen einander Wertschätzung entgegen

Die Teammitglieder haben eine gegenseitig hohe Wertschätzung und drücken dies in positivem Feedback aus, wann immer sich dafür Gelegenheit bietet.

Angemessene Nähe – Distanz

Den Teammitgliedern ist es möglich, sich in angemessener Distanz und Nähe zu begegnen, wobei die diesbezüglichen unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitglieder respektiert werden.

Angemessene Ordnung – Wandel

Vereinbarungen werden ernst genommen, jedoch ist Flexibilität eine wichtige Eigenschaft zur erfolgreichen Anpassung an neue Umstände.

4 MitarbeiterInnen führen

Gemeinsame Steuerung, klare Leitung

Die Teammitglieder tragen alle Mitverantwortung für das Ganze, akzeptieren jedoch gleichzeitig eine Leitungsfunktion.

Die Zusammensetzung von Teams

Eine der ersten Fragen gilt der richtigen Zusammensetzung eines Teams. Für den BR ist in diesem Zusammenhang eine Reihe von sehr pragmatischen

Fragen zu lösen:

- » Welche Bereiche des Betriebs müssen vertreten sein? (Produktion, Vertrieb ...)
- » Welche Berufsgruppen müssen vertreten sein?
- » Welche strategischen Schlüsselbereiche sind zu berücksichtigen (Personal-, Finanzabteilung ...)
- » Welche Altersgruppen sind zu berücksichtigen?
- » Wie ist der Anteil von Frauen und Männern im Gleichgewicht zu halten?
- » Wieviel junge KollegInnen sollen dem BR angehören?
- » Wie werden Mitglieder des Ersatz-BR beteiligt?

Neben diesen für den BR zentralen Fragen der Zusammensetzung sind zusätzliche Kriterien interessant, auf die der Wissenschaftler R.M. Belbin hinweist: Erfolgreiche Teams weisen nach Belbins Untersuchungen noch ein weiteres typisches Merkmal auf, nämlich:

Eine gemischte Rollenzusammensetzung

- » Eine geduldige, aber auf Entscheidung drängende, kooperative Leitung.
- » Ein bis zwei starke Ideengeber (Erfinder)!
- » Die Anerkennung aller Fähigkeiten.
- » Einsatz der Teammitglieder gemäß ihrer Fähigkeiten.
- » Die Förderung des Selbstvertrauens.
- » Reflexions- und Kritikfähigkeit.

Phasen der Entwicklung von Teams

Ein neues Team ist nicht sofort arbeitsfähig. Manche Teams erreichen auch gar keine Arbeitsfähigkeit, besonders dann, wenn die Teamentwicklung nicht bewusst eingeleitet wurde.

Bei erfolgreichen Teams wurde rückblickend festgestellt, dass verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen wurden.

Nach einem Modell von Tuckman sehen die Phasen der Teamentwicklung folgendermaßen aus:

Ankommen und Beginnen (Forming). Die Mitglieder sind das erste Mal in einer neuen Gruppe oder treffen einander in einer neuen Zusammensetzung. Neben Neugierde und Spannung existieren Unsicherheiten, Hemmungen und das Gefühl von Fremdheit. In dieser neuen Situation reagieren die Mitglieder der Gruppe sehr unterschiedlich. Man beobachtet einander, tastet sich ab und sucht einander kennen zu lernen. Erste Vorschläge zur Bearbeitung des Themas sowie der Versuch, Regeln einzuführen, machen sowohl Gemeinsamkeiten als auch unterschiedliche Vorstellungen deutlich. Die LeiterInnen versuchen in der Regel die Spannung zu überwinden, indem sie mehr reden, als sie vorhatten, und erzeugen damit auch ersten Widerstand, denn ihre Position in der Gruppe ist anfänglich keineswegs schon abgesichert.

Gärung und Organisierung (Storming). Nach der durch Vorsicht gekennzeichneten Anfangsphase setzt nun die Suche nach einem Platz in der Gruppe ein. Langsam kristallisieren sich die einzelnen Rollen und die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander heraus. Dabei kommen Sympathie und Antipathie zum Ausdruck und bewirken sowohl Bündnisse als auch Polarisierungen. In der Regel werden derartige Entwicklungen auf der Beziehungsebene und damit verbundene Gefühle nicht besprochen. Sie bestimmen jedoch die Form der Auseinandersetzung und verhindern solange ein gemeinsames und fruchtbares Arbeiten, solange keine für alle befriedigenden Regelungen gefunden wurden. Auch TeamleiterInnen müssen in dieser Phase in ihre Rolle finden und werden oft genug in ihrer Funktion angegriffen. Sie kommen in dieser Phase stark in

4 MitarbeiterInnen führen

Versuchung, einseitig Partei zu ergreifen und Entscheidungen mit Mehrheitsbildungen zu erreichen.

Klärung und Organisierung (Norming). Die Gruppe entwickelt das Bedürfnis nach Regeln und Normen des Umgangs miteinander. Widerstand und Konflikte werden abgebaut beziehungsweise bereinigt. Die Mitglieder identifizieren sich mit der Gruppe und unterstützen einander. Meinungen und Gefühle werden offen ausgetauscht. Es entstehen Kooperation und Arbeitsenergie. LeiterInnen unterstützen diese Phase, indem sie zur Akzeptanz unterschiedlicher Vorstellungen führen, eine offene Aussprache fördern und alle Mitglieder bei Arbeitsvereinbarungen einbeziehen.

Entfaltung und Reifung (Performing). Die Beziehungsklärung der Phase 3 setzt die Gruppe in die Lage, eine Rollenverteilung zu finden, die ihren Mitgliedern und der gestellten Aufgabe entspricht. Die Vertrauensbildung ist so weit gediehen, dass den einzelnen MitarbeiterInnen auch Aufgaben zur selbstständigen Bearbeitung übertragen werden. Die Arbeit wird kreativ angegangen und macht immer mehr Spaß. Das entstandene Arbeitsklima macht die Gruppe fähig, Rollen und Regel flexibel zu handhaben, mit anderen Gruppen zusammenzuarbeiten und Zukunftsaufgaben wahrzunehmen.

Abschluss. Das Team schließt seine Arbeit bewusst ab, würdigt seine Erfolge und reflektiert auch seine Misserfolge. Die Mitglieder nehmen Abschied voneinander und bereiten sich auf ihre neuen Rollen und Aufgaben vor.

Tuckmans Phasenmodell ist einerseits ein theoretisches Konstrukt, das die Lebensphasen eines Teams beschreibt, andererseits soll es auch eine praktische Anleitung für die Entwicklung von Teams darstellen, indem es die verschiedenen Themen aufführt, die jeweils zur Klärung anstehen. Die beschriebenen Phasen müssen nicht immer und auch nicht in der aufgeführten Reihenfolge auftreten. Oft treten Themen verschiedener Phasen auch gleichzeitig auf. Manche Gruppen erreichen ihre volle Arbeitsfähigkeit auch nie.

In der folgenden Übersicht werden die Aufgaben der Leitung in den Teamentwicklungsphasen beschrieben:

Leiten in den Phasen der Teamentwicklung

Phase	Themen	Emotionaler und sozialer Fokus	Aufgaben der Leitung
Ankommen, Beginnen	Orientierung, Kennenlernen; Ziele, Aufgaben, Inhalte, Regeln	Angst, Unsicherheit, Vorsicht, Unklarheit; Fremdheit, Bezug zur Leitung	Orientierung geben: Klärung der Ziele, des Rahmens, der Erwartungen; Kontrakt; Verflüssigung
Gärung, Strukturierung und	Differenzierung: Auseinandersetzung mit inhaltlichen und sozialen Unterschieden	Kampf, Aggression (offen oder maskiert); Konkurrenz, Rivalität, Grenzen, Sinn	Ausgleich schaffen zwischen Individuum und Gruppe; Ziele und Regeln verwalten
Klärung, Organisation	Zielorientierte, sachliche Zusammenarbeit auf Basis geklärter Strukturen	Akzeptanz; Regeln für Nähe und Distanz und für Ordnung/ Kontrolle und Freiheit	Dynamisches Gleichgewicht der Widersprüche halten Aufmerksamkeit auf Ziele und Inhalte richten

4 MitarbeiterInnen führen

Phase	Themen	Emotionaler und sozialer Fokus	Aufgaben der Leitung
Entfaltung, Reife	Inhaltliche Arbeit; Entwicklung von Lösungen, Kreativität, Innovation; Lust und Qualität; Interesse und Aktivität im Umfeld	Wir-Gefühl, Zusammenhalt; Zusammenarbeit auf Basis geklärter Beziehungen bzw. Fähigkeit zur Klärung neuer Situationen	Rahmen sichern Feedback-Schleifen fördern Arbeitsprozess und Produktivität fördern
Abschluss	Erfolgskontrolle, Transfer, Umsetzung	Abschied, Trennung	Bogen schließen „vertagte“ Themen abschließen Ergebnisse sichern Maßnahmen planen

Leitungsverhalten in den Phasen der Teamentwicklung (nach einer Unterlage von Walter Csuvala)

Die Teamentwicklung bewusst einleiten

Es ist eine irrige Annahme, dass Teams von Beginn an ohne entsprechende Entwicklungsschritte arbeitsfähig sind.

In Anlehnung an das oben vorgestellte Phasenmodell, können Schritte der Teamentwicklung auch bewusst gesetzt werden. Am besten geschieht eine Teamentwicklung im Rahmen einer Klausur, die zu Beginn einer Arbeitsperiode durchgeführt wird. Ratsam ist die Durchführung durch eine/n externen ModeratorIn.

Die Leitung gibt eine erste Orientierung: Vorstellung der allgemeinen Aufgaben und des Rahmens der BR-Arbeit

Die Mitglieder stellen sich vor: Meine Motivation zur Mitarbeit; Beschreibung meiner einschlägigen Qualifikationen und Kompetenzen; Formulierung von Erwartungen an das Team.

Klärung der Beziehungen: Austausch über das Verständnis der BR-Arbeit, Klärung von der Aufgaben von Leitung und Mitarbeit; Klärung der Werte; Formulierung erster Regeln der Kooperation.

Klärung der Aufgaben und Ziele: Sammlung der Erwartungen der Kollegen und Kolleginnen; Beratung über die Herausforderungen der betrieblichen Situation. Daraus: Ableitung der Aufgaben und Ziele.

Klärung, wie an Aufgaben gearbeitet wird: Einrichtung von Funktionen und Stellen; Schaffung der erforderlichen Arbeitsteilung; Gestaltung von Abläufen; Beratung über Koordinierungsfragen, Evaluierung.

Klärung der Ressourcen: Welche Ressourcen werden benötigt? Wie werden sie beschafft und verteilt?

Im weiteren Verlauf der Teamentwicklung sind die Fähigkeiten der Kooperation und die Übernahme von Selbstverantwortung gezielt zu entwickeln und einzuüben. In diesem Zusammenhang übernimmt Führung die Funktion der Initiierung und Förderung.

(Siehe auch „Individuelle Arbeitsvereinbarungen treffen“ S. 61 und „Aufgaben delegieren“ S. 31)

Führungskräfte kommen auch im BR nicht darum herum, die Zusammenarbeit gezielt zu thematisieren, um gemeinsam die notwendigen Klärungen und Regelungen zu finden, die für eine effektive Zusammenarbeit erforderlich sind. Es ist ein häufiger Trugschluss, davon auszugehen, dass eine neu konstituierte Körperschaft sofort die Arbeitsfähigkeit besitzt, sich den BR-Aufgaben zuzuwenden. Nein, das erste Thema eines neu zusammengetretenen BR ist er selbst.

4 MitarbeiterInnen führen

Die Bedeutung von Feedback im Rahmen der Teamentwicklung

Feedback der BR-Mitglieder zur Zusammenarbeit im Team sollte in größeren zeitlichen Abständen stattfinden. Zum Beispiel in jährlichen Klausuren gegen Jahresende. Dazu kann eine Zufriedenheitsskala herangezogen werden, die für jedes BR-Mitglied die Möglichkeit gibt, eine Standortbestimmung zu allen relevanten Themen der Zusammenarbeit vorzunehmen.

Das auf diese Weise erzielte Ergebnis darf nicht Anlass für Schuldzuweisungen werden, sondern soll dazu dienen, kollektive Lernprozesse einzuleiten. Ursprünglich stammt der Begriff Feedback aus der Regelungstechnik und meint in der deutschen Übersetzung **Rückkopplung**. Feedback als Gesprächstechnik wurde von Sozialpsychologen rund um Kurt Lewin entwickelt und ist heute aus der professionellen Kommunikation nicht mehr wegzudenken. Die Anwendung dieses Instruments gehört seit vielen Jahren zu einem wichtigen Standardprogramm zur Förderung der Teamentwicklung, der offenen Kommunikation und damit zur Verbesserung der Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten. Die Methode des Feedback bewährt sich überall dort, wo ein hohes Maß an Transparenz des Informationsflusses, nicht nur auf der fachlichen, sondern insbesondere auf der Beziehungsseite erforderlich ist.

Für die Führungskraft besteht Feedback zum einen aus **Feedback-Geben**, also Teammitgliedern zu sagen, wie sie ihren inhaltlichen Beitrag bzw. ihr Kooperationsverhalten wahrnehmen. Das entspricht natürlich einer subjektiven Wahrnehmung und kann niemals mit Anspruch auf Objektivität oder Wahrheit versehen werden. Zum anderen gehört das **Feedback-Nehmen** dazu, d.h. zu lernen, wie andere die eigene Person wahrnehmen. So kann Feedback dazu beitragen, positive Aspekte der Kooperation zu verstärken und störende Verhaltensweisen zu korrigieren.

Fragen, an denen in Teams kontinuierlich gearbeitet werden muss:

- »Warum gibt es uns?« (Sinn, Vision, Ziele)
- »Wer gehört zum Team?« (Bedingungen der Mitgliedschaft)
- »Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg?« (Controlling)
- »Wer arbeitet an was mit wem?« (Arbeitsteilung/Beziehungsgestaltung)
- »Was ist mir wichtig? – Was kann jede/r?« (Fähigkeiten und Bedürfnisse)
- »Was gilt, wie wird es getan?« (Spielregeln und Strukturen)
- »Wer vertritt uns wie nach außen?« (Gestaltung der Außenbeziehungen)

5 Die Organisation führen

Eine Organisation zu schaffen, die in ihrem Umfeld erfolgreich ist und auch das Potenzial besitzt, mit voraussehbaren zukünftigen Entwicklungen fertig zu werden, ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Das Stammwort des Begriffs Organisation ist das französische Wort »organe« zu deutsch »Organ, Werkzeug«. Der ursprünglichen Bedeutung nach ist **Organisation ein Werkzeug zur Erreichung von Zielen**. Der Blick auf die ursprüngliche Bedeutung des Begriffes ist insofern von Bedeutung, als uns in Erinnerung gerufen wird, dass unter Organisation kein fixes, über die Zeiten hinweg stabil bleibendes Gebilde zu verstehen ist, sondern ein Werkzeug, dass bei veränderten Anforderungen auszutauschen ist. Wie der Handwerker seine Werkzeuge wechselt, ist auch die Organisation zu verändern, sprich den Bedingungen anzupassen.

Nachdem unter Organisation die Festlegung von Regelungen zu verstehen ist, wie Menschen, Informationen und Sachmittel zusammenwirken, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen, ist also öfters zu überprüfen, ob noch das richtige Werkzeug in Verwendung ist. Wenn nicht, sind die Werkzeuge zu wechseln, das heißt die vorhandenen als ungeeignet erkannten Regelungen sind zu adaptieren.

Die zentrale Organisationsaufgabe der Führung ist die Einrichtung von Stellen und Funktionen, die der Aufgabenstruktur des BR entsprechen (siehe S. 90). Die für den BR typischen Funktionen wie Vorsitzende/r, -stellvertreterIn, SchriftführerIn, RechnungsprüferIn oder KassenverwalterIn regeln Verantwortlichkeiten vor dem Recht, stellen aber noch keine ausreichende organisatorische Struktur für seine spätere Arbeit dar. Zur Entwicklung einer arbeitsfähigen Organisation ist es notwendig, die sogenannte **AKV**, nämlich **Aufgaben (A)**, **Kompetenzen (K)** und **Verantwortung (V)** zu klären und zu vereinbaren (siehe S. 88 ff). Es ist nicht nur zu festzulegen, was die genauere Aufgabe und Kompetenz z.B. einer/s Gesundheitsbeauftragten ist, sondern auch, welche Aufgaben der BR-Sitzung zugewiesen wird und welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten hier gelten sollen.

Die im BR vorherrschende Kultur bringt es mit sich, Fragen der AKV eher oberflächlich zu behandeln, sodass die BR-Mitglieder oft nicht wissen, was anliegt und wofür genau sie zuständig sind. Die von Vorsitzenden beklagte Folge feh-

lender Vereinbarungen ist, dass sie viele Aufgaben selbst übernehmen müssen und sich bald überlastet fühlen. Der daraufhin einsetzende Zirkel ist, dass Vorsitzende sich über ihre KollegInnen beklagen und die BR-Mitglieder ihrerseits die fehlende Effizienz ihres BR kritisieren.

Daher ist es ratsam, die Aufgaben, die Kompetenzen und die Verantwortung im BR frühzeitig, nämlich zu Beginn der Arbeitsperiode zu regeln.

Außerhalb der Routine der BR-Arbeit sind des Weiteren Prozesse und Projekte zu initiieren und zu steuern, die nicht zum Betriebsratsalltag gehören. Dazu zählen die Vorbereitung einer Betriebsversammlung, die Verhandlung für eine neue Betriebsvereinbarung, die Entwicklung eines Gesundheitsprogramms und so weiter. Für Aktionen dieser oder ähnlicher Art gibt es wohl allgemeine Anforderungen und Erfahrungswerte, aber das genauere Vorgehen im BR ist immer wieder aufs Neue zu planen. Dazu sind in größeren BR-Körperschaften Arbeits- oder Projektgruppen einzurichten (siehe S. 87 f)

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des Aufgabenfelds ist die Vorbereitung des BR auf zukünftige Herausforderungen. Will der BR nicht nur reagieren, sondern sich auf künftige Herausforderungen und Gefahren längerfristig vorbereiten, wird er sich auch mit beobachtbaren Trends und Entwicklungen und ihren absehbaren Auswirkungen befassen. Nur so kann er rechtzeitig erforderliche Kompetenzen aufbauen und mit eigenen gegensteuern.

(Siehe S. 83 ff)

Die Betriebsratssitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen

Das bei weitem wichtigste Führungsinstrument in der BR-Körperschaft ist die regelmäßige Sitzung (BR-Sitzung, Jour Fixe etc.). Wohl gibt es Handy, E-Mail und immer öfter auch Intranet. Aber in Ergänzung zu diesen Medien, die vor allem dem Informationsaustausch dienen, sind Sitzungen auch ein Ort der gemeinsamen Beratung und Entscheidungsfindung und vor allem auch der sozialen Bindung innerhalb der Körperschaft.

Gute Führung zeigt sich an der **Gestaltung** und an der **Leitung der Sitzungen**. Eine gute Planung und Leitung der Sitzungen ist vor allem dann notwendig,

5 Die Organisation führen

wenn komplexe oder emotional besetzte Themen auf der Tagesordnung stehen. Eine zusätzliche Herausforderung für Vorsitzende ist, eine dem Teamcharakter des BR entsprechende kooperative Sitzungsführung einzuführen. Von Leitungspersonen dominierte Sitzungen, wie sie oft im betrieblichen Zusammenhang zu erleben sind, sind mit dem BR inkompatibel. Dennoch soll ergebnisorientiertes Arbeiten stattfinden. Die **Vorsitzführung** ist also in der BR-Sitzung **mit anspruchsvollen, oft auch widersprüchlichen Erwartungen und Anforderungen konfrontiert**. Ziel muss vor allem sein, die Forderung nach Effizienz mit dem Grundsatz größtmöglicher Beteiligung zu verbinden. Ratsam ist in jedem Fall, die Form und den Inhalt der Sitzung anlässlich der Konstituierung eines BR gemeinsam zu beraten, um auf relevante Fragen ihrer Gestaltung Antworten zu finden, die von allen Mitgliedern unterstützt werden. Im weiteren Verlauf helfen in gewissen Abständen eingeholte Feedbacks dabei, Form und Durchführung der Sitzungen laufend zu verbessern (siehe Feedback geben , S. 45).

Wichtige Fragen zur Sitzungsgestaltung

- » In welchen Abständen soll die Sitzung stattfinden, um dem Informations- und Kommunikationsbedarf im BR gerecht zu werden?
- » Zu welchen (regelmäßigen) Terminen soll sie stattfinden und wie lange soll sie dauern?
- » Wie ist die Tagesordnung zu erstellen? In welcher Frist vor der Sitzung ist sie bekanntzumachen?
- » Wer nimmt an welchen Meetings teil? Werden Ersatzbetriebsräte geladen?
- » Wie wird die Frage der Stellvertretung bei Abwesenheit geregelt?
- » Wer moderiert die Sitzungen und welche Anforderungen gibt es an diese Funktion?
- » Welche Visualisierungsmittel sind einzusetzen? Flipchart, Beamer ...
- » Wer protokolliert in welcher Form, und wer erhält in welcher Frist das Protokoll?
- » Wie ist der Raum zu gestalten, damit das kollegiale Prinzip des Gremiums zum Ausdruck kommt?
- » In welcher Form und in welchen Abständen überprüfe ich die Qualität der Sitzungen?

Themen, Zielsetzungen, Ablauf und Verantwortlichkeiten der Sitzungen werden rechtzeitig geplant und vor der Sitzung bekanntgegeben. Was alles in einer Sitzung üblicherweise Platz hat, zeigt die Übersicht unten:

Mögliche Inhalte einer BR-Sitzung

- » Begrüßung
- » Feststellung der Beschlussfähigkeit
- » Bestätigung des letzten Protokolls
- » Vorstellung der Tagesordnung
- » Aktuelle Berichte
- » Beratung und Diskussion
- » Beschlüsse gemäß Tagesordnung
- » Aufgabenverteilung
- » Allfälliges
- » Kurze Zusammenfassung der Tagesergebnisse
- » Vorausschau auf kommende Ereignisse und Aufgabenstellungen
- » Vereinbarungen für die nächste Sitzung

Zur Durchführung einer Sitzung

Die Leitung einer Sitzung ist umso leichter, je besser im Vorfeld die Vorbereitung gelaufen ist. Aber auch wenn die Tagesordnung bekannt ist, kann eine Sitzung nicht sofort mit dem ersten Thema starten. Es ist nämlich vorher der Rahmen zu klären, in dem die Sitzung stattfinden soll. Der Vorteil eines zu Beginn geklärten Rahmens ist, dass die Sitzungsleitung ihre Interventionen auf der Grundlage einer gemeinsamen Vereinbarung setzen kann. Die **Fragen**, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind:

- » Wer moderiert die Sitzung?
- » Wer ist für welchen Tagesordnungspunkt zuständig?
- » Welches Ziel ist bei den Themen zu verfolgen? Wird nur informiert, soll beraten werden oder sind Entscheidungen zu fällen?
- » Welches Gewicht haben die einzelnen Themen? Was muss in der Sitzung unbedingt erledigt werden?

5 Die Organisation führen

- » Welche Dauer ist für die Themenbehandlung angesichts der Komplexität und des Gewichts der einzelnen Tagesordnungspunkte zu veranschlagen?
- » In welcher Reihenfolge werden die Tagesordnungspunkte behandelt?

Das Ergebnis der gemeinsamen Klärung des Rahmens wird auf einem Flipchart visualisiert und kann folgende Form annehmen:

TOP	Ziel	Wer	Gewicht	Dauer
Beschlussfähigkeit feststellen, Protokoll bestätigen		Vorsitz		5 min
Bericht des Vorsitzenden	Info	Vorsitz		10 min
Berichte aus den Abteilungen	Info	NN	oooo	15 min
Planung der Betriebsversammlung	Beratung, Entscheidung	NN	oooooo	45 min
Mitgliederwerbung	Beratung	NN	oo	30 min
Allfälliges	Info	Alle		5 min

Sitzungsdauer max. 2 Stunden

Im Beispiel oben sind sowohl die Ziele als auch die Gewichtung der Tagesordnungspunkte ersichtlich. Die Gewichtung wurde mittels einer Punktevergabe durch die Teammitglieder festgestellt. Des Weiteren sind die für die einzelnen Tagesordnungspunkte verantwortlichen Teammitglieder in der Liste eingetragen. Auch Dauer und Ablauf sind festgelegt. Wenn eine derartig ausgestaltete Tagesordnung für alle BR-Mitglieder sichtbar im Sitzungsraum ausgehängt wird, kann sie von der für die Sitzung verantwortlichen Person als Steuerungsinstrument für die Moderation genutzt werden.

→ **Plane und du wirst irren, plane nicht und du wirst nicht wissen, ob du geirrt hast.**

Selbstverständlich wird es immer wieder geschehen, dass sich der Sitzungsverlauf anders entwickelt, als im Plan vorgesehen. Wenn sich eine solche Entwicklung abzeichnet, ist umzuplanen.

Neue Spielräume entstehen durch die Veränderung der Zeiten (Verkürzung oder Verlängerung der Dauer nachfolgender Punkte oder Veränderung der Sitzungszeit), Vertagen der schwach gewichteten Themen, Auslagerung in eine Arbeitsgruppe etc. Neuplanungen sind selbstverständlich immer mit den Mitgliedern des Teams abzustimmen.

Tipps zur Durchführung von Sitzungen

Trennung von Tagesgeschäft und Grundsatzfragen. Es wird immer wieder einmal passieren, dass bei der Behandlung von Routinethemen Grundsatzfragen aufgeworfen werden. Nachdem die Auseinandersetzung mit Grundsatzfragen in der Regel viel Zeit beansprucht, wird die Sitzungsleitung dafür einen gesonderten Termin vorschlagen, um beim Tagesgeschäft zum angestrebten Ergebnis zu kommen.

Komplexe, „unreife“ Themen vertagen. Falls ein Thema sich als zu komplex erweist oder zu wenig Information für seine Behandlung vorhanden ist, wird es vertagt. Die für seine Bearbeitung erforderlichen Vorarbeiten können an dafür kompetente Teammitglieder delegiert werden.

Gemeinsame Festlegung des Rahmens. Zur besseren gemeinsamen Orientierung werden die Themenverantwortung, die Besprechungsziele, die Gewichtung der Themen und die Dauer der Themenbehandlung zu Beginn vereinbart.

Visualisierung der Sitzungsergebnisse. Damit jede/r MitarbeiterIn sich im Ergebnis wiederfindet, werden Entscheidungen, Maßnahmenpläne etc. gemeinsam ausformuliert und auf Flipchart festgehalten. Die solcherart erfolgte Visualisierung der Ergebnisse ist Grundlage für das Protokoll (Tipp: Wenig aufwendig ist die Anfertigung eines Fotoprotokolls!)

5 Die Organisation führen

Kritischer Rückblick auf den Sitzungsverlauf. Nach besonders schwierigen Sitzungen bzw. in größeren, regelmäßigen Abständen ist danach zu fragen, ob es Ideen zur Optimierung der Sitzung gibt, um die gemeinsame Zeit noch effektiver und zufriedenstellender zu verbringen.

Fragen zur Evaluierung von Betriebsratsitzungen

Um zusammen mit den Mitgliedern der Körperschaft eine bedarfsgerechte Sitzungsstruktur zu entwickeln, sollte gemeinsam folgenden Fragen nachgegangen werden.

- » Was hat sich aus meiner/unserer Sicht bei unseren Sitzungen bewährt, bzw. nicht bewährt?
- » Was muss aus meiner/unserer Sicht neu eingeführt werden?
- » Was ergibt sich daraus für die Gestaltung und den Ablauf der Sitzung?

Klausuren und Workshops durchführen

Nicht alle Themen, die im BR anfallen, können in einer Sitzung ausreichend behandelt werden. Deshalb sind auch andere Arbeitsformen wie Arbeits- oder Projektgruppen, Klausuren und Arbeitstagungen einzuplanen. Diese Arbeitsformen erlauben es, sich mit Themen auseinanderzusetzen, die aufgrund der begrenzten Dauer von Sitzungen oft auf der Strecke bleiben.

Typische Anlässe für die Durchführung einer Klausur im Gesamt-BR sind:

- » Startklausur zu Beginn eines Funktionsperiode
- » Teamentwicklung für den BR
- » Erstellung eines Arbeitsprogramms
- » Einrichtung einer Arbeitsteilung und Schaffung dafür notwendiger Funktionen und Stellen
- » Bilanz nach einem abgeschlossenen Arbeitsjahr

Der Klassiker: Die Startklausur

Gemeinsam ein Fundament für die BR-Arbeit errichten

Die Startklausur dient dem Kennenlernen, der Entwicklung eines Arbeitsprogramms und der Aufgabenverteilung.

Ein BR, der seine Tätigkeit ohne Vorbereitung auf die auf ihn zukommenden Aufgaben beginnt, wird immer nur auf Probleme reagieren können, läuft den Ereignissen hinterher und gestaltet selbst nicht mit. Der Erfolg wird sich dementsprechend in Grenzen halten und im BR entsteht schlechte Stimmung.

Daher werden in einer **Startklausur** nicht nur die aktuell anliegenden Aufgaben besprochen, sondern es wird auch eine **zukunftsorientierte Strategie** entwickelt, um die für ihre Umsetzung erforderlichen Potenziale aufzubauen. Die Entwicklung der Vision einer starken und erfolgreichen BR-Körperschaft, in der sich jedes BR-Mitglied mit seinen Ideen wiederfindet, erzeugt Motivation und fördert auch die Bereitschaft, sich für die gemeinsame Arbeit zu engagieren.



5 Die Organisation führen

Eine Startklausur gibt nicht nur Gelegenheit ein organisatorisches Fundament für die BR-Arbeit zu setzen, sondern bietet auch die Chance, möglicherweise vorhandene andere Listen und Fraktionen nach erfolgter Wahl in eine gemeinsame BR-Arbeit einzubinden.

Da davon auszugehen ist, dass sich die neuen BR-Mitglieder nach einer Wahl noch nicht alle kennen, soll eine Startklausur Raum zum Kennenlernen geben, indem etwa eine gemeinsame Wanderung unternommen wird und/oder auch ein Abend gemeinsam verbracht wird. Insofern ist es ideal, wenn ein gemütlicher Gasthof abseits vom Betrieb aufgesucht wird. **Wichtig ist die Teilnahme** aller BR-Mitglieder. Ratsam ist auch das Hinzuziehen eines/r mit BR-Arbeit vertrauten, externen Moderators/Moderatorin. Das alles ist zwar aufwendig, aber es hilft, um einen BR zu organisieren, der auf die aktuellen und kommenden Herausforderungen vorbereitet ist.

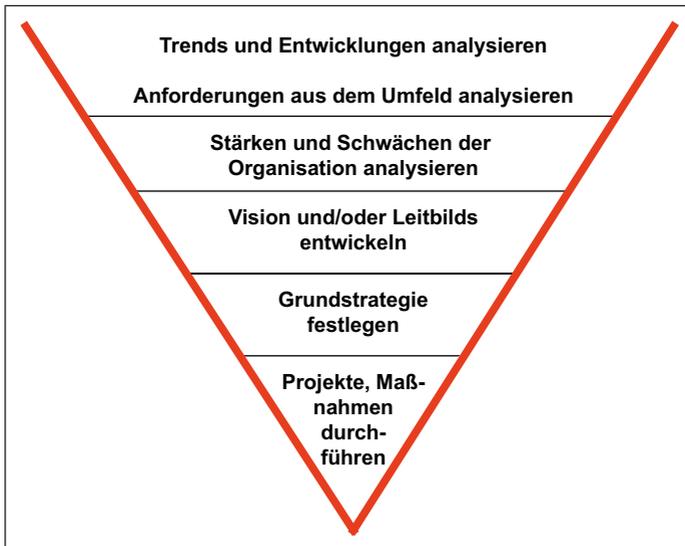
Fragen, denen die Startklausur nachgeht:

- » Welche Erwartungen haben die Beschäftigten an uns?
- » Sind betriebliche und Branchen-Entwicklungen absehbar, auf die wir uns bereits heute vorbereiten sollten?
- » Welche Stärken haben wir als BR? Welche Schwächen haben wir abzubauen?
- » Welche Vision haben wir für die zukünftige Ausrichtung unseres BR, Wo möchten wir in einem bis zwei Jahren sein?
- » Welche Grundstrategien leiten sich daraus für unsere Arbeit ab?
- » Welche Maßnahmen sind daraus folgend zu setzen?

Zur Vorbereitung auf die Beantwortung der obigen Fragen wird ein/e kompetente ModeratorIn eine Reihe von Übungen durchführen und Instrumente einsetzen, die die Arbeit in der Klausur kurzweilig und effektiv machen. So entsteht die Chance, im Team eine gemeinsame Informationsbasis herzustellen und Orientierung in den strategischen Grundfragen zu erhalten.

Das Vorgehen in der Klausur kann dem Trichtermodell zur Strategieentwicklung folgen:

Der Strategietrichter



Schritte zur Aufgabenklärung und Organisationsgestaltung im Trichtermodell (nach dem „osb-Strategietrichter“: Nagel/Wimmer: Systemische Strategieentwicklung. S. 112)

Das Trichtermodell veranschaulicht den über verschiedene Arbeitsschritte erfolgenden Sammel- und Selektionsvorgang von Informationen bis hin zur Maßnahmenplanung. Die Weite des Trichters oben deutet die anfängliche Komplexität des Unternehmens an. Die Enge des Trichters unten symbolisiert die durch Entscheidungen reduzierte Informationsmenge, die letztlich in praktische Vorhaben (Maßnahmen und Projekte) mündet.

5 Die Organisation führen

Die Ergebnisse der Start Klausur können sein:

Eine gemeinsame Mission

Wie für alle NPO's ist auch für den BR die **Sinnfrage** sehr bedeutsam. Ihre Beantwortung führt sowohl zu einer gemeinsamen Deutung des eigenen Selbstverständnisses als auch zu den Werten, die die BR-Mitglieder in ihrer Arbeit teilen wollen.

Zentrale Fragen

- » Wie verstehen wir unsere Rolle als BR?
- » Welche Werte bilden die Grundlage für unsere Handlungen und unser Verhalten?

Information über aktuelle und kommende Anforderungen

Einen zentralen Stellenwert für die Bestimmung der näheren Aufgaben und Prozesse hat die Analyse der Anforderungen, die von außen, speziell von Seiten der ArbeitnehmerInnen an die BR-Körperschaft gerichtet werden. Auch Informationen über Trends und Entwicklungen im Betrieb bzw. der Branche sind wichtig, weil sie Auswirkungen haben können, auf die sich der BR mitunter vorzubereiten hat.

Zentrale Fragen

- » Welche Erwartungen haben unsere Beschäftigten an uns?
- » Mit welchen Erwartungen haben wir von anderen Seiten aus dem Umfeld zu rechnen (Betriebsleitung, Gewerkschaft ...)
- » Welche Trends, Entwicklungen nehmen derzeit in welcher Form Einfluss auf unseren Betrieb/unsere Branche und werden voraussichtlich auch die Arbeitssituation betreffen?
- » Welche Auswirkungen sind zu erwarten (Chancen und Gefahren)?

Gemeinsames Bewußtsein der Stärken und Schwächen des BR

Ausgehend von den Ergebnissen der Trendanalyse und den aus der Umfeldanalyse bekannten Anforderungen wird auf die eigene Organisation geblickt, um festzustellen, inwieweit sie den aktuellen und zukünftigen Aufgaben überhaupt gewachsen ist.

Zentrale Fragen

- » Welche Stärken und welche Schwächen haben wir als BR-Körperschaft im Hinblick auf die aktuellen und künftigen Anforderungen?
- » Wie können wir unsere Stärken ausbauen und besser nutzen und wie wollen wir unsere Schwächen abbauen?

Ein Zukunftsbild des BR

Ein Zukunftsbild der BR-Körperschaft ist insofern von Bedeutung, weil dabei auch die Mitglieder des BR Gelegenheit erhalten, ihre Ideen und all ihre Motive zur Mitarbeit in die Vorstellung einer idealen, von ihrer Seite angestrebten Körperschaft zu bringen.

Zentrale Fragen

- » Entwirf ein Zukunftsbild: Stell dir vor, wir haben in 2 Jahren einen starken BR aufgebaut, der sich nicht nur wirkungsvoll für unsere Beschäftigten einsetzt, sondern in dem jede/r auch gerne mitarbeitet.
- » Welche Merkmale weist dieser BR auf, wie wird zusammengearbeitet, wie ist der Kontakt zu den KollegInnen und wie gehen wir in Verhandlungen mit der Betriebsleitung?

Ein gemeinsames Leitbild

In Teams, deren MitarbeiterInnen mit großer Eigenverantwortlichkeit ausgestattet sind, entsteht hoher Koordinierungsbedarf und die Notwendigkeit, gemeinsame Bezugspunkte zur Orientierung aufzustellen. Diesen Bedarf decken Leitbilder. - Wiewohl Leitbilder sich nicht nur an die Teammitglieder, sondern auch an das Umfeld richten und somit auch Instrument für die Imagebildung sind.

5 Die Organisation führen

Zentrale Fragen

- » Wer sind wir?
- » Was machen wir?
- » Wozu machen wir es?
- » Wie machen wir es?

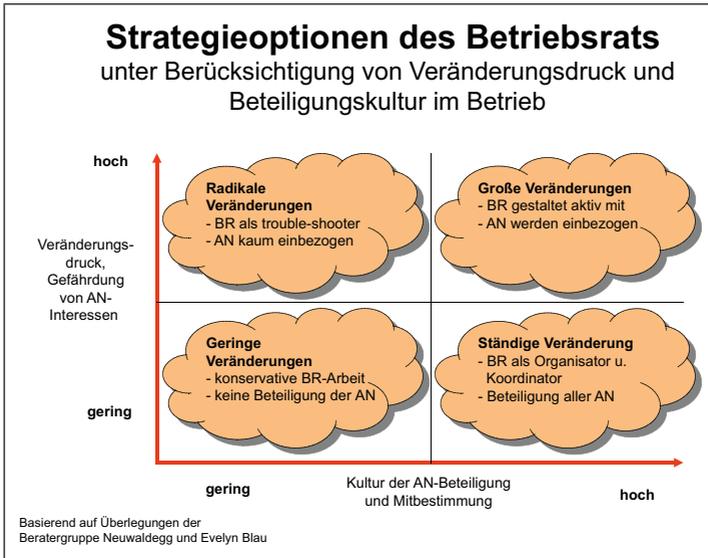
Die Festlegung einer Grundstrategie

„Wer nicht strategisch denkt, wird langfristig keine Potenziale aufbauen und daher auch keinen Erfolg haben.“ (Christian Horak u.a, 1997, S. 143)

Jede Organisation, die eine optimale Erfüllung ihres eigentlichen Zwecks anstrebt, wird sich um die Entwicklung erfolgversprechender Strategien bemühen. Strategien sind keine exakten Handlungsanleitungen, sondern übernehmen die Funktion von Wegweisern, nach denen sich die Organisation bewegen soll. Man kann sie mit Leitplanken einer Autobahn vergleichen. Sie begrenzen die Möglichkeiten des Fortkommens, indem sie die grundsätzliche Richtung vorgeben, machen aber auch Spielräume sichtbar.

Zentrale Fragen

- » Welche strategische Ausrichtung wählen wir für unsere Körperschaft gegenüber der Betriebsleitung, für unsere Beziehung zu den KollegInnen?
- » Welche Potenziale sind zu entwickeln, um unsere strategische Position zu verbessern?
- » Ist für den BR eine Strategieoption gewählt, sind folgende **Anschlussfragen** zu stellen:
- » Was bedeutet die gewählte Strategie für unsere zentralen Aufgaben und Prozesse?
- » Welche Maßnahmen sind zu setzen, um unsere Pläne umzusetzen?



In der Startklausur kommt der Betriebsrat zu einer gemeinsamen Informationsbasis und einer guten Grundlage für die Formulierung einer zukunftsorientierten Strategie. Die Ergebnisse könnten in weiterer Folge für den Aufbau einer aufgabenorientierten, effektiven Organisation genutzt werden. Im Zuge der Klausur entsteht immer mehr Gewissheit darüber, was der erfolgversprechendste Weg für eine effektive BR-Arbeit sein kann.

Moderierte Workshops

Neben der Durchführung von Klausuren kann es auch erforderlich sein, Workshops zu Themen durchzuführen, die zu komplex für die BR-Sitzung sind und in einem kleineren Kreis von TeilnehmerInnen bearbeitet werden sollen.

Die Einrichtung von Arbeits- oder Projektgruppen nimmt auch Rücksicht darauf, dass nicht immer alle Teammitglieder für alle anfallenden Themen das erforderliche Interesse und/oder die fachliche Kompetenz haben. Für die Bearbeitung verschiedener Themen sind daher Orte außerhalb der Sitzung zu schaffen, und

5 Die Organisation führen

die BR-Sitzung wird in diesen Fällen nur für Fragen der Information, Koordination und Entscheidung genutzt.

Typische Anlässe für die Durchführung eines Workshops in Teilgruppen des BR

- » Entwicklung eines arbeitnehmerfreundlichen Arbeitszeitmodells,
- » Entwurf eines Gesundheitsförderungsprogramms
- » etc..

Die Moderation dieser Aktivitäten kann (auch an externe Kräfte) delegiert werden.

Eine allgemeine Beschreibung von Ziel und Ablauf eines Workshops findest Du nachstehend:

Ziele und Ablauf des Workshops vereinbaren

Problem klären

Lösungsvorschläge sammeln

Entscheidung für eine Lösung

Festlegung der Maßnahmen und der Verantwortlichkeiten

Abschlußfeedback

Ausgehend vom Anlass und den Themen sind für Workshops und Arbeitstagungen konkretere, maßgeschneiderte Zieldefinitionen und Ablaufkonzepte zu entwickeln, die eine konstruktive und ergebnisorientierte Zusammenarbeit erlauben.

Funktionen und Abläufe einrichten

Der Führung kommt im Betriebsrat die Aufgabe zu, die organisatorischen Voraussetzungen für eine effektive Erfüllung der BR-Arbeit zu schaffen. Wie bereits erwähnt wird diese Führungsaufgabe mit dem Kürzel **AKV** umschrieben. Mit **AKV** ist die Regelung von **A**ufgaben, **K**ompetenzen und **V**erantwortung gemeint.

Die Klärung der Aufgaben

Der Ausgangspunkt für die Organisationsgestaltung sind die Aufgaben und Tätigkeiten, die zum gesetzlichen Auftrag des BR gehören:

- » Kommunikation und Information
- » Beratung und Service für die ArbeitnehmerInnen
- » Organisation von Beteiligungsprozessen
- » Durchführung von BR-Versammlungen
- » Förderung von sozialen Kontakt und Zusammengehörigkeit (z. B. Sport- und Kulturangebote)

Sie werden zusammen mit den Aufgaben aufgelistet, die angesichts der Situation im Betrieb aufzugreifen sind bzw. die sich aus aktuellen Forderungen der KollegInnen ergeben.

Nicht zuletzt sind Aufgaben aufzugreifen, die in den Wahlprogrammen der im BR vertretenen Listen angekündigt wurden.

Um eine geeignete Organisationsform für die Bearbeitung der gefundenen Aufgaben und Maßnahmen zu entwickeln, sind

- » Funktionen und Stellen einzurichten sowie
- » Prozesse und Abläufe zu definieren.

Die Einrichtung von Funktionen und Stellen im Betriebsrat

Funktionen und Stellen regeln die Zuständigkeiten und Kompetenzen im BR. Um nun die jeweils geeignete Einrichtung zu finden, sind die organisationsrelevanten Merkmale der Aufgabenfelder und Tätigkeiten zu berücksichtigen.

Fragen zur Bestimmung organisationsrelevanter Merkmalen von Aufgaben und Tätigkeiten

- » Ist die Aufgabe oder Tätigkeit
- » einmalig oder eine ständige bzw. wiederkehrende,
- » komplex und daher unbedingt von mehreren Personen zu erledigen,
- » mit Fach- und/oder Sozialkompetenz verbunden?
- » Terminisiert, mit einem fixen Beginn und Ende versehen?
- » An eine Person oder eine Gruppe zur kontinuierlichen Bearbeitung zu vergeben?

5 Die Organisation führen

Mögliche Organisationsformen im BR

Funktion: abgegrenzter Aufgaben- und Verantwortungsbereich im Team, für den im BR in der Regel eine Person zuständig ist (z.B. Frauenreferentin, Umweltreferentin). Verschiedene Funktionen im BR sind gesetzlich festgelegt (Vorsitzende/r, stellvertretende/r Vorsitzende/r, KassierIn ...). Im engeren Sinn ist mit Funktion der Teil der Tätigkeiten gemeint, den eine Person allein oder im Zusammenwirken mit anderen Organisationsmitgliedern zu übernehmen hat.

Arbeitsgruppe: Nach fachlichen Kriterien zusammengesetzte Gruppe, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu einem Thema Informationen sammelt und Entscheidungsgrundlagen ausarbeitet (z.B. Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells bzw. betriebliches Gesundheitsprogramm).

Projektgruppe: Ein für eine begrenzte Zeit arbeitendes, methodisch und inhaltlich qualifiziertes Team, das für ein komplexes Thema einen Lösungsvorschlag entwickelt und oft auch für die Umsetzung zuständig ist (z.B. Entwicklung eines BR-Blogs)

Ausschuss: aus kompetenten und repräsentativen Personen zusammengesetzte Gruppe, die in zeitlichen Abständen zusammentritt, um zu einem bestimmten, immer wiederkehrenden Thema Entscheidungsgrundlagen vorzubereiten (z.B. Sozialausschuss).

Ausgehend von den oben aufgeführten Fragen zu organisationsrelevanten Merkmalen von Aufgaben und Tätigkeiten ist nun für die einzelnen Aufgaben und Aufgabenfelder die jeweils geeignete Organisationsform zu finden.

Ist etwa daran gedacht, im Betrieb auf Dauer einen Gesundheitsschwerpunkt zu setzen und verschiedene Aktionen und Maßnahmen durchzuführen, wird ein entsprechendes Aufgabenfeld definiert und die Funktion einer/s GesundheitsreferentIn eingeführt.

Ist hingegen ein Vorschlag für ein neues Arbeitszeitmodell zu entwickeln, ist eher die Einrichtung einer aus Betroffenen und ExpertInnen bestehende Arbeits-

gruppe anzudenken, die innerhalb einer bestimmten zeitlichen Frist ein Ergebnis vorlegt.

Die zentrale Frage für die Entwicklung geeigneter organisatorischer Strukturen heißt: Welche organisationsrelevanten Merkmale haben unsere Tätigkeiten und Aufgabefelder und welche Funktion bzw. Verantwortlichkeit ist einzurichten, um ihre Bearbeitung zu sichern?



Eine Aufgabe, für die keine Kompetenzen und keine Verantwortung geregelt werden, bleibt diffus, in der Regel wird sie nicht bearbeitet, aber die Verantwortung dafür verbleibt bei der Führung.

Die Funktionsbeschreibung

Ist die richtige Organisationsform gefunden, ist genauer zu klären, was die Aufgaben und Kompetenzen der neuen Einrichtung sind. Das geschieht im Rahmen von **Funktionsbeschreibungen**.

- » Welche Aufgaben und Tätigkeiten sind zu verrichten?
- » Für welche Ziele und Ergebnisse ist der Funktionsträger verantwortlich?
- » Welche Kompetenzen werden übertragen?
- » Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

5 Die Organisation führen

Funktionsbeschreibungen sind die Grundlage für eine selbständige Aufgabenerfüllung im BR. Sie werden in individuellen Arbeitsvereinbarungen (siehe S. 61) mit den FunktionsträgerInnen im BR beraten und konkretisiert.

Selbstverständlich wird es vorkommen, dass in manchen Fällen mehrere Zuständigkeiten entstehen, für manche Aufgaben auch einmal alle BR-Mitglieder als zuständig angesehen werden. In derartigen Fällen sind genauere Abgrenzungen der Funktionen einzelne Verantwortlichkeiten vorzunehmen und auch die formalen Beziehungen zueinander zu regeln.

Zentrale Fragen

- » Gibt es für die Aufgaben des BR die notwendigen Zuständigkeiten in Form von Funktionen und Stellen?
- » Sind im Rahmen der Schaffung von Funktionen und Stellen auch die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt?

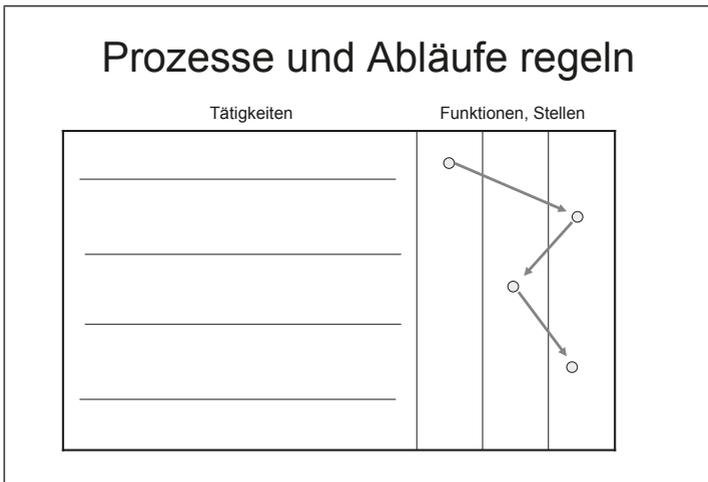
Prozesse und Abläufe regeln

Viele Aufgaben im BR bestehen aus einer Reihe von einzelnen Tätigkeiten und ihre Erledigung erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Manche Aufgaben können auch gar nicht von Einzelpersonen wahrgenommen werden, sondern sind von mehreren Personen bzw. auch von Gruppen in arbeitsteiliger Form zu bearbeiten. In derartigen Fällen ist es angebracht, mit den beteiligten Personen Abläufe zu regeln.

Die Prozess- und Ablauforganisation steht für das „**Verbinden**“ und beschreibt, welche Tätigkeiten, in welcher Reihenfolge, von welchen organisatorischen Einrichtungen (KompetenzträgerInnen) erledigt werden.

Beispiele für typische Prozesse im BR sind die Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen, die Planung und Abwicklung von Projekten, aber auch der BR-Sitzung.

Für die BR-Sitzung etwa ist der Ablauf einer ganzen Reihe von Einzelschritten zu planen. Alle Regelungen in diesem Zusammenhang sind auch transparent zu machen, weil der Überblick über die Vorgehensweise und die Akzeptanz von Abläufen, die Voraussetzung einer guten Kooperation darstellen.



Einzelne Glieder der „Prozesskette“ Betriebsratssitzung

- » Erstellung einer Tagungsordnung
- » Versendung der Einladungen
- » Koordinierung der beteiligten BR-Mitglieder
- » Vorbereitung der einzelnen Beiträge
- » Einholung von Informationen
- » Entwicklung eines Fahrplans für die Moderation

Nachdem in Prozessabläufen in der Regel mehrere BR-Mitglieder im Rahmen ihrer Funktion mitwirken, sind transparente und allgemein akzeptierte Regelungen für ihr Zusammenwirken zu treffen.

Achtung:

Prozessabläufe können nie wirklich vollständig geplant werden und sollen auch flexibel genug sein, um **Unvorhergesehenes** zu **berücksichtigen**. Im Fall von Unwägbarkeiten muss immer mitbedacht werden, wer für die Steuerung verantwortlich ist und in welcher Form sie vorgenommen wird.

Bei internen Aufgabenverteilungen und Abläufen ist der Teamcharakter des BR zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass der BR in der Beratung über Ziele und

5 Die Organisation führen

Vorgehensweisen immer auch gemeinsame Aufgaben hat und die einzelnen Funktionen und Abläufe nicht voneinander abgeschottet werden dürfen, sondern transparent bleiben müssen.

Fragen zur näheren Klärung des Prozesses und der einzelnen Nahtstellen.

- » Welche einzelnen Schritte müssen im Prozessverlauf erfüllt werden?
- » Welche Vorleistungen müssen jeweils erfolgt sein, bevor damit begonnen werden kann?
- » Welche Kriterien für Zeit, Menge, Qualität usw. gibt es jeweils?
- » Wer ist für die Erbringung der jeweiligen Schritte verantwortlich, wer führt ihn durch?
- » Welche Information und/oder Hilfsmittel werden benötigt?
- » Welche Abstimmungen müssen mit wem erfolgen?

Sind die notwendigen Klärungen geschehen, können die einzelnen Tätigkeiten und ihre Abläufe genauer definiert werden:

SKRIPTEN ÜBERSICHT



SOZIALRECHT 	
SR-1	Grundbegriffe des Sozialrechts
SR-2	Sozialpolitik im internationalen Vergleich
SR-3	Sozialversicherung – Beitragsrecht
SR-4	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-5	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht
SR-6	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe
SR-7	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-8	Krankenversicherung II: Leistungsrecht
SR-9	Unfallversicherung
SR-10	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-11	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht
SR-12	Insolvenz-Entgeltssicherung
SR-13	Finanzierung des Sozialstaates
SR-14	Pflege und Betreuung
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.	

ARBEITSRECHT 	
AR-1	Kollektive Rechtsgestaltung
AR-2A	Betriebliche Interessenvertretung
AR-2B	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates
AR-2C	Rechtstellung des Betriebsrates
AR-3	Arbeitsvertrag
AR-4	Arbeitszeit
AR-5	Urlaubsrecht
AR-6	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall
AR-7	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht
AR-8A	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
AR-8B	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
AR-9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses
AR-10	Arbeitskräfteüberlassung
AR-11	Betriebsvereinbarung
AR-12	Lohn(Gehalts)exekution
AR-13	Berufsausbildung
AR-14	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht
AR-15	Betriebspensionsrecht I
AR-16	Betriebspensionsrecht II
AR-18	Abfertigung neu
AR-19	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten
AR-21	Atypische Beschäftigung
AR-22	Die Behindertenvertrauenspersonen

GEWERKSCHAFTSKUNDE 	
GK-1	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung
GK-2	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945
GK-3	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute
GK-4	Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
GK-5	Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
GK-7	Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
GK-8	Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

6 Sich selbst führen

Führungsfähigkeiten sind nicht angeboren, sie müssen entwickelt und trainiert werden. Denn nur die kompetente Erfüllung der Aufgaben, der Einsatz der Führungswerkzeuge, sowie die eigene Rollenklarheit garantieren eine hohe Führungsqualität im Team. Ist die Qualifikation vorhanden, ist zu ihrer Weiterentwicklung eine aktive Auseinandersetzung mit den im Alltag entstehenden Führungsfragen erforderlich, um an den neuen Herausforderungen weiter zu wachsen.

So gesehen ist die **Übernahme einer Führungsfunktion gleichzeitig die Aufnahme eines Lernprozesses**. Unterstützend dafür ist der Austausch von Feedbacks zur Erfahrung von Führung (Siehe S. 45). Allerdings: es ist nicht selbstverständlich, dass Führungskräfte sich als Lernende begreifen. Die Führungsfunktion geht nämlich gerne mit dem Nimbus einher, dass Personen in dieser Position bereits alles wissen und können müssten. Das Eingeständnis, noch etwas lernen zu müssen, wird dann gerne als Beweis von Inkompetenz interpretiert. Doch weil Führung eine anspruchsvolle Funktion darstellt, hört das Lernen für Führungskräfte niemals wirklich auf.

Eine erste Herausforderung entsteht mit der Übernahme der Funktion des Vorsitzes. In der neuen Führungsrolle gestaltet sich die Zusammenarbeit anders als vorher in der Rolle des Mitglieds. Der Wechsel in die Führungsrolle kann konflikthaft verlaufen, weil die Mitglieder nun einen der ihren in der Rolle des/der Vorsitzenden anders erleben als vorher als Mitglied. Der größere Einfluss in der Leitungsposition wird dem/r neuen Vorsitzenden nicht so schnell zubilligt. Für die neue Führungskraft entsteht also die wichtige Aufgabe, sich zuallererst im Team Anerkennung und Vertrauen zu erwerben.

Im weiteren Verlauf steht die Führungskraft vor der Aufgabe, ihren eigenen, zu ihren Stärken und zum Team passenden **Führungsstil** zu entwickeln. Dazu ist es wichtig, traditionelle Führungskonzepte und Vorbilder, die im Betriebe anzutreffen sind, genau zu sondieren und vieles davon über Bord zu werfen, weil eine dem Kollegialorgan des BR angemessene Rolle zu finden ist.

Ein modernes, an Kooperation orientiertes Führungsverständnis macht sichtbar, dass die Führungskraft über Führungswissen und -techniken hinaus weit reichende **soziale Kompetenzen** entwickeln muss. MitarbeiterInnen achten sehr

genau darauf, wie konsequent etwa vom Vorsitzenden Vereinbarungen zur Sitzungsgestaltung wahrgenommen werden. Ob der Vorsitzende ausreden lässt, wie lange seine Diskussionsbeiträge ausfallen usw. Mit Sicherheit achten sie auch darauf, ob er/sie andere Leistungen anerkennt oder ob ihm/ihr nichts recht ist, was er/sie nicht selbst gemacht hat. Führung wird nicht nur beobachtet, sondern hat auch eine **Vorbildwirkung** - im Positiven wie auch im Schlechten.

Letztlich gilt: Wer führen möchte, muss gelernt haben, sich selbst zu führen. Das heißt nicht, perfekt zu sein, sondern seine Rolle bewusst zu reflektieren und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dazu gehört, sich selbst Ziele zu setzen und an ihrer Realisierung zu arbeiten. Ausgehend von den Anforderungen, die an die Führung im BR gestellt wird, sind die eigenen Stärken und Schwächen zu untersuchen und ein Entwicklungsplan aufzustellen, um notwendige Verbesserungen einzuleiten. Feedbackprozesse schaffen die Grundlage für die Reflexion der Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens. (Siehe S. 45)

Im nächsten Abschnitt beschäftigen wir uns mit der Frage nach dem richtigen Führungsstil. Der Führungsstil zeigt sich an der Beziehung einer Führungskraft zu ihren MitarbeiterInnen. Dem gewählten Menschenbild entsprechend unterscheidet sich Führungsverhalten grob in einen autoritären bzw. kooperativen Stil. Neben diesen Grundstilen werden in der Literatur noch weitere Stile unterschieden.

Die Unterscheidung von Führungsstilen

Bekannt ist die von Kurt Lewin und seinen MitarbeiterInnen anlässlich der Iowa-Studien (1938 bis 1940) getroffene Unterscheidung in

- » **autoritärer Führungsstil,**
- » **laissez-faire Stil,**
- » **partizipativer Stil.**

6 Sich selbst führen

Lewin, unter dem Eindruck der Hitlerdiktatur stehend, wollte in seiner Studie die Merkmale und Auswirkungen der unterschiedlichen Führungsstile auf individuelles und Gruppenverhalten untersuchen. Er stellte dabei folgendes fest:

Merkmale und Auswirkungen verschiedener Führungsstile auf Arbeitsergebnisse und -klima in Organisationen (Iowa-Studie)

Der autoritäre Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass Zielsetzungen und Arbeiten von oben angeordnet werden. Es gibt eine strikte Kontrolle und die MitarbeiterInnen erhalten nur wenig Einblick in den Arbeitsvorgang. Das hinter diesem Stil stehende Ordnungs- und Kontrollbedürfnis ist in der Regel auch Bestandteil der Organisationskultur.

Sinnvoll ist dominantes Leitungsverhalten wohl nur in Krisen- und Konfliktsituationen, deren Ende absehbar ist.

Auswirkungen: Die MitarbeiterInnen reagieren zunächst mit verstärktem Arbeitseinsatz. Nach einer gewissen Zeit der Gewöhnung wird „Dienst nach Vorschrift“ gemacht. Kreativität und freie Initiative der MitarbeiterInnen gehen verloren. In dieser Entwicklung glauben dominante Führungspersönlichkeiten oft eine Bestätigung ihres Verhaltens zu erkennen, was letztlich einen verhängnisvollen Kreislauf in Gang setzt: Die MitarbeiterInnen ziehen sich weiter zurück, worauf die Führungskraft noch autoritärer agiert und die MitarbeiterInnen ... usw.

Der laissez-faire Stil ist durch Zurückhaltung und Nichteinmischung (laissez-faire – frz. treiben-lassen) charakterisiert. Er wird oft mit einem demokratischen, partizipativen Stil verwechselt.

Sinnvoll kann die Haltung des Zusehens und Abwartens in Situationen sein, wo eine neue Führungskraft in eine bereits bestehende Gruppe kommt.

Auswirkungen: Die MitarbeiterInnen werden im Laufe der Zeit ratlos und unsicher und ziehen sich auf ihren Arbeitsbereich zurück. Neben aggressivem Verhalten und Resignation kommt es zum Rückzug auf den eigenen Verantwortungsbereich („Schrebergärtnermentalität“) und das Interesse an der Gesamtorganisation geht verloren.

Der partizipative oder demokratische Stil meint ein Leitungsverhalten, das gemeinsamen Beratungs- und Entscheidungsprozessen gegenüber aufgeschlossen ist. Kenntnisse und Fähigkeiten von MitarbeiterInnen werden anerkannt, gefördert und am richtigen Ort eingesetzt.

Auswirkungen: Die MitarbeiterInnen erhalten einen hohen Informationsstand über relevante Ziele und Planungsfaktoren. Durch die Mitarbeit am Planungs- und Entscheidungsprozess entsteht ein hohes Maß an Identifikation mit den Aufgaben sowie eine starke Leistungsmotivation. Das Arbeitsklima ist partnerschaftlich.

Ist der vorherrschend praktizierte Führungsstil mit den drei K's „kommandieren, kontrollieren und korrigieren“ zu charakterisieren (**3-K-Führungsstil**), beginnen die Leitbegriffe für eine neue und teamorientierte Führung mit den drei „F's“: „Fordern, Fördern und Feedbacken“ (**3-F-Führungsstil**). Die damit verbundenen Vorstellungen sind:

1. Fordern: Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass Ziele entstehen, die sinnvoll, fordernd und gleichzeitig erreichbar sind. Anzustreben ist dabei eine hohe Zielübereinstimmung im Team. Werden die Zielvorstellungen geteilt, ist auch Motivation für ihre Umsetzung vorhanden.

2. Fördern: Da es unwahrscheinlich ist, dass von Anfang an alle BR-Mitglieder die an sie gerichteten Anforderungen erfüllen können, muss die Führungskraft auch die Aufgabe des Förderns übernehmen. Dabei nimmt sie eine beratende, begleitende und stimulierende Haltung ein. Wichtig sind die Etablierung eines Informationsnetzes, sowie ein schneller und unkomplizierter Zugang zu Beratungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. (Siehe „Individuelle Arbeitsvereinbarungen mit BR-Mitgliedern treffen.“ S. 61)

3. Feedback: Mit dem dritten „F“ ist die Entwicklung einer Feedback-Kultur gemeint, die gewährleistet, dass Standortrückmeldungen ohne Schuldzuweisungen rasch ausgetauscht werden und ein gemeinsames Lernen in Gang setzen. Feedbacks können sowohl in allen Richtungen unter den BR-Mitgliedern ausgetauscht, als auch von Seiten der Beschäftigten eingeholt werden. (Siehe „Feedback geben“ S. 45)

6 Sich selbst führen

Situative Führung

Ausgehend von dem Modell Lewins haben Tannenbaum und Schmidt eine Skala von sieben Führungsstilen entwickelt, die sie in einem Kontinuum von autoritär bis demokratisch anordnen. So wird sichtbar, wie je nach Führungsverhalten der/s Vorgesetzten der Entscheidungsspielraum des Teams groß bis verschwindend klein sein kann.

Im Zuge der Auseinandersetzung um den „richtigen“ Führungsstil hat sich in weiterer Folge immer mehr die Einsicht durchgesetzt, dass es einen solchen nicht gibt. Die Forscher Paul Hersey und Ken Blanchard sind die ersten, die 1977 von der Notwendigkeit „Situativer Führung“ reden. Sie machen die Wahl des richtigen Führungsstils vom Reifegrad der/s MitarbeiterIn abhängig. Später wird eine Reihe weiterer Faktoren aufgezählt, die auf die Wahl des richtigen Führungsstils Einfluss haben, dazu gehören die Organisationskultur, die Art des zu entscheidenden Problems u.a. .

Selbstverständlich ist ein kooperativer Führungsstil auf Grund seines Menschenbildes und seiner Werte zu bevorzugen, aber es gibt auch Momente, in denen Führungskräfte eine bestimmtere Haltung einzunehmen haben. Ob Führungsverhalten erfolgreich ist, ist von Situation zu Situation unterschiedlich.

→ „Richtiges“ Führungsverhalten ist nur situativ bestimmbar

Wenn eine Person in eine leitende Funktion kommt, dann besteht also ihre Aufgabe nicht darin, einen bestimmten Führungsstil zu praktizieren, sondern darin, in Auseinandersetzung mit den situativen Faktoren ein der eigenen Persönlichkeit, den MitarbeiterInnen und der Situation gerecht werdendes, **flexibles Führungsverhalten** zu entwickeln.

Anzumerken bleibt jedoch, dass im Kollegialorgan BR die Führungskraft grundsätzlich mit dem Anspruch konfrontiert ist, Entscheidungen kooperativ im Team zu treffen.

Und wenn die Voraussetzungen dafür beim Team nicht vorgefunden werden, fällt der Führungskraft die Aufgabe zu, längerfristig die Voraussetzungen dafür

zu schaffen. (Siehe dazu „Das Team entwickeln“, S. 63. Nicht zufällig wird in jüngster Zeit immer mehr die Bedeutung der Rolle des Coachings für die Führungsarbeit hervorgehoben (siehe „Die Rolle der Führungskraft als Coach“, S. 109).

Wer sich auf eine neue Aufgabe vorbereitet, ist gut beraten, sich zu fragen, was genau seine Funktion sein soll und wie er seine Rolle anzulegen hat. Die Funktion ist in der Regel in irgendeiner Weise festgeschrieben. Die Rolle ist verhandelbar.

Funktion und Rollen der Führung

Was ist eine Funktion?

Führung ist wie Protokoll führen oder Moderation eine der Funktionen im Betriebsrat. Was heißt nun Funktion genau, speziell in Abgrenzung zum Begriff „Rolle“. Im Begriff Funktion versteckt sich die Erwartung des „Funktionierens“. Er meint eine festgelegte, auf eine gemeinschaftliche Zielerreichung oder einen Nutzen bezogene Zuständigkeit in einer sozialen Gemeinschaft (z.B. in einer Organisation). Sie kann erworben, verliehen oder vereinbart sein. Funktionen enden in der Regel zu einem festgelegten Zeitpunkt.

Was kennzeichnet eigentlich eine Funktion? Erstens die spezifischen **Aufgaben**, die es zu erfüllen gilt; diese können erlernt werden. Zweitens die speziellen **Werkzeuge**, die jeder Beruf hat und die zur Erfüllung der Aufgaben eingesetzt werden. Auch diese können erlernt und trainiert werden. Drittens ist jede Funktion durch **Grundsätze** gekennzeichnet, von denen man sich bei der Erfüllung seiner Aufgabe und beim Einsatz der Werkzeuge leiten lässt. Viertens gibt es in jeder Funktion auch **Verantwortung** für das, was man tut oder unterlässt. Grundsätze und Verantwortung können nicht so leicht gelernt werden. Sie sind das Ergebnis eines längeren Reifungsprozesses.

Die Funktion der Führung entsteht in einem größeren, arbeitsteiligen System. Sie kann unter günstigen Voraussetzungen in einem Team als gemeinsame Verantwortung wahrgenommen werden, ist aber generell und vor allem in größeren Teams leichter handhabbar, wenn sie einzelnen dafür geeigneten Personen zu-

6 Sich selbst führen

gewiesen wird. Die Führungskraft ist als ImpulsgeberIn und als Steuerungsorgan von Regeln und Abläufen zu sehen. Im Vordergrund der Führung steht die Gewährleistung der Erfüllung bestimmter Aufgaben wie Koordination, Entscheidung und Zielerreichung.

Nachdem die Funktion der Führung im BR nicht festgeschrieben ist, ist es ratsam, die Erwartungen, die mit ihr verknüpft werden, im Team zu besprechen. Auf diesem Weg erfährt ein Vorsitzender, welche Vorstellungen sich mit seiner Führungsfunktion verbinden und kann entsprechend darauf reagieren.

Was ist eine Rolle?

Der Begriff Rolle leitet sich von der Pergamentrolle her, auf der früher der Text für den/die SchauspielerIn stand. Der Definition nach ist eine Rolle ein durch die eigene Persönlichkeit und durch Fremderwartung beeinflusstes Verhaltensmuster.

Eine Rolle kann vereinbart, werden, wird aber oft auch unabgesprochen ausgeübt.

Sie kann jedoch nie isoliert praktiziert werden, sondern ist immer davon abhängig, dass das Gegenüber eine passende - meist ergänzende - Rolle einnimmt. So ist eine Führungskraft etwa immer auch davon abhängig, dass sie ein Gegenüber findet, das sich als MitarbeiterIn begreift, ansonst hat sie die Arbeit allein zu machen.

→ Beispiele für typische Rollen im Rahmen der Führung sind: Mädchen für Alles, WegbereiterIn, PartnerIn, VermittlerIn, HelferIn, IdeengeberIn, ExpertIn, WogenglätterIn... Wenig geliebte Rollen der Führung sind: DauerrednerIn, BesserwisserIn, ZaudererIn, ...

Typische Rollenprobleme

Wer die Erwartungen untersucht, die in seinem Beziehungsnetzwerk zu einer von ihm ausgeübten Funktion vorhanden sind, kann auf drei verschiedene Problemstellungen stoßen:

Rollenunklarheit

Rollenunklarheit besteht, wenn FunktionsträgerInnen sich über die eigene Rolle selbst nicht im Klaren sind, beziehungsweise nicht wissen, welche Rolle von ihnen erwartet wird.

Rollenüberlastung

liegt vor, wenn FunktionsträgerInnen nach Überprüfung der an sie gerichteten Erwartungen feststellen müssen, dass sie die daraus resultierenden Aufgaben aufgrund fehlender Qualifizierung oder zeitlicher Probleme nicht schaffen können.

Rollenkonflikt

Wenn FunktionsträgerInnen mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert sind, spricht man von einem Rollenkonflikt.

Rollenprobleme sind zu lösen, indem im Team Rollenerwartungen ausgesprochen und neu verhandelt werden. Für die Führungskraft ist es wichtig, die Erwartungen nur dann anzunehmen, wenn sie nach eigenem Dafürhalten zu vertreten und auch einlösbar sind.

Das Zusammenspiel von Funktion und Rolle

Bei der Ausübung einer Funktion ist es von Bedeutung, dass ein Rollenverhalten gewählt wird, das zur Funktion und zum Kontext, in der sie ausgeübt wird, passt. Die Wahl unpassender Rollen führt zu Widerstand und Verwirrung. Kontraproduktiv zur Funktion der Führung sind etwa die Rollen der Hanswurst oder des Raunzers. Unpassend speziell zur Funktion von Führung im Kollegialorgan BR ist die Rolle des/der autoritären AlleinentscheiderIn.

Ein großes Rollenrepertoire führt zu einer flexiblen, vielseitigen Funktionsausübung.

Ist das Rollenrepertoire klein, kann die Wahrnehmung der Funktion starr und unflexibel erlebt werden. Beispiel: Eine Führungskraft, die immer nur in der Rolle der „KontrollorIn“ oder „trockenen ExpertIn“ erscheint, wird ihre Funktion nur zu einem geringen Teil und mit geringem Nutzen wahrnehmen.

6 Sich selbst führen

Zentrale Fragen

- » Habe ich in meiner Körperschaft die Funktion der Führung zufriedenstellend geklärt? Ließ sich eine Funktionsbeschreibung finden, die sowohl meinen Vorstellungen als auch den Erwartungen im Team entspricht?
- » Habe ich zu einer Rolle gefunden, in der ich mich wohl fühle und die auch für die Ausübung der Funktion hilfreich ist?

Im Folgenden werden einige zentrale Rollen im Zusammenhang mit der Funktion Führung im BR vorgestellt.

3.4 Die Rolle der Teamführung

Der BR ist als Kollegialorgan konzipiert und kann seine anspruchsvollen Aufgaben am besten dann erfüllen, wenn eine aktive Mitarbeit aller Mitglieder entsteht und die Mitglieder sich auch als Team begreifen. So wie Teams nicht von alleine entstehen, sondern entwickelt werden müssen (siehe „Das Team entwickeln“, S. 63) müssen sich auch Vorsitzende die Rolle der Teamführung bewusst aneignen. Erst dann kann auch im BR ausreichend Raum für breites Engagement und Zusammenarbeit entstehen.

Was sind die Aufgaben einer Teamführung?

Das Team koordinieren

Wichtigste Aufgabe einer Teamführung ist es, dafür zu sorgen, dass die Zusammenarbeit im Team möglichst effektiv verläuft. Dazu gehört:

- » Die Teamziele zu klären und zu vereinbaren.
- » Die interne Arbeitsteilung und die Abläufe zu regeln und ständig zu verbessern.
- » Den Fortschritt der Arbeit evaluieren.
- » Konflikte zu klären und Lösungen zu finden.

Das Team moderieren

Mitglieder von Teams wollen volle Information und Mitwirkung. Damit die dafür notwendigen Gespräche beteiligungsorientiert und gleichzeitig effizient verlaufen

fen, muss die/der Vorsitzende die Rolle der Moderation ausüben. Dabei hat sie/er dafür zu sorgen, dass

- » jede/r zu Wort kommt und seine Meinung sagen kann,
- » jed/e Meinung ernst genommen wird,
- » Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Meinungen klar erkennbar werden,
- » Probleme der Kommunikation angesprochen und behoben werden,
- » Ergebnisse gesichert werden.

Die Aufgabe der Moderation erfordert, dass die Teamführung sich vorübergehend aus der Sachdiskussion herausnehmen kann, um sich auf das Prozessgeschehen zu orientieren.

Moderierende Vorsitzende müssen „Meta-Kommunikation“ beherrschen, das heißt, sie müssen Beziehungsthemen und Verständigungsprobleme offen ansprechen können.

Weiters sollten sie im Einsatz von Visualisierungsmitteln (Flipchart, Pinnwand ...) geübt sein.

(Siehe „Die Rolle der Führungskraft als ModeratorIn“ S. 107)

Teamergebnisse präsentieren

Arbeitsprogramme, Entscheidungen und andere Ergebnisse der Teamarbeit müssen im BR, den Beschäftigten bzw. der Geschäftsleitung in geeigneter Form präsentiert werden. Dazu ist es notwendig,

- » überzeugend aufzutreten,
- » geeignete Visualisierungsmitteln einzusetzen und
- » mit Fragen und Einwänden richtig umzugehen.

Für das Team verhandeln

Vorsitzende müssen nicht nur BR-Positionen mit der Geschäftsleitung verhandeln, sondern auch ihren „Vertretungsauftrag“ mit den Beschäftigten immer wieder abstimmen und konkretisieren. Lösungen für die Anliegen und Probleme der Beschäftigten werden in Verhandlungspositionen und Forderungen umformuliert. Da Vorsitzende die Schnittstelle nach außen repräsentieren, fällt ihnen auch die Aufgabe der Verhandlungsführung zu.

6 Sich selbst führen

Dazu muss die Vorsitzführung

- » Anliegen der Beschäftigten ermitteln und im BR-Positionen dazu entwickeln.
- » Kompromissfähig sein, ohne substanzielle Forderungen aufzugeben.
- » Die Verhandlungsführung mit der BR-Körperschaft abstimmen.
- » Freundlich in der Beziehung, aber hart in der Sache bleiben.
- » Mit Einwänden und Abwehr strategisch umgehen und ergebnisorientiert verhandeln können.

Mitglieder des Teams beraten

Vorsitzende müssen sich bei Fragen und Problemen als GesprächspartnerInnen anbieten.

Beratung kann auf unterschiedlichen Ebenen notwendig sein:

Bei inhaltlichen bzw. Verfahrensfragen ist Know-how anzubieten bzw. sind Wege aufzuzeigen auf denen Antworten zu beschaffen sind.

Bei Beziehungsfragen im Team geht es darum, mit Fingerspitzengefühl die Problemstellungen zu erfragen und im Einzelgespräch bzw. im Kreis der Betroffenen Lösungen zu entwickeln.

(Siehe „Die Rolle der Führungskraft“ als Coach“ S. 109)

Ob Vorsitzende die Rolle der Teamführung ausüben, ist an der Beziehung zu den Mitgliedern des Teams erkennbar. Einen großen Stellenwert haben die Beteiligung an Prozessen der Entscheidungsfindung und die Übertragung von Kompetenzen zur eigenverantwortlichen Aufgabenerledigung.

Die Rolle der Führungskraft als ModeratorIn

„Wer frägt, der führt!“

Führung ist mehr als Moderation, aber speziell im Rahmen einer Teamführung sind in bestimmten Arbeitsphasen, Techniken der Moderation einzusetzen. Sinn macht Moderation überall dort, wo im Team Kommunikation über unterschiedlichen Erfahrungen, Meinungen, Ideen und Entscheidungsvarianten eingeleitet werden soll.

Ungeeignet ist diese Technik dann, wenn es keine offenen Fragen gibt, zu denen die Gruppe arbeiten könnte und Moderation nur mehr als Motivationsmittel für feststehende Entscheidungen eingesetzt werden soll.

Was ist Moderation?

Moderation ist eine Form der Leitung von Sitzungen, Arbeitsgruppen und Veranstaltungen. Im Gegensatz zu Personen, die Vorsitz führen, anleiten oder referieren, hat jemand, der moderiert, gewissermaßen eine „Hebammenfunktion“. „Er hilft der Gruppe, sich selbst zu verstehen, ihre Ziele und Wünsche zu formulieren, Lösungen zu erarbeiten und die Umsetzung sicherzustellen.“ (Klebert u.a.: S. 8)

Moderation setzt weniger fachliche, als **soziale** und **methodische Kompetenzen** voraus. Die/der ModeratorIn benötigt Intuition und Einfühlungsvermögen. Die Moderationstechniken sind das dazugehörige Handwerkszeug. Sie dienen dazu, die Gruppe in die Lage zu versetzen, entlang eines roten Fadens das angestrebte Arbeitsziel selbst zu erreichen.

Auf diese Art bewirkt Moderation, dass Problemlösungen, Entscheidungen und die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen, nicht von einer/m FührerIn oder einigen wenigen dominanten Personen wahrgenommen werden, sondern im Team zustande kommen.

So gesehen ist die Moderation nicht nur eine ideale Methode für aktives, zielorientiertes Arbeiten, sondern entspricht auch den Forderungen nach demokratischen Abläufen. Sie findet in der Teamarbeit Anwendung, eignet sich jedoch im Grunde für jede Form von Sitzung oder Arbeitstreffen wie sie im BR stattfinden.

Der Nutzen der Moderation

- » Das Wissen und die Kreativität vieler kommt zum Tragen, Ideen gehen nicht verloren.
- » Die allparteiliche Haltung, die ModeratorInnen einzunehmen haben, reduziert Konflikte im Team.
- » Moderation führt zu Ergebnissen, mit denen sich die Mitglieder im Team identifizieren und die sie daher auch eher umsetzen.

6 Sich selbst führen

- » Durch Moderation werden Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse transparent.
- » Der inhaltliche Verlauf des Diskussionsprozesses wird dokumentiert.

Die Kompetenzen einer/s ModeratorIn und die Beherrschung der erforderlichen Techniken können im Rahmen von Kursen erlernt werden. Für all diejenigen, die ihr Führungsverhalten möglichst schnell zumindest mit einigen hilfreichen Hinweisen aus der „hohen Schule“ der Moderation verbessern wollen, wollen wir die zentralen Merkmale des Verhaltens einer/s Moderatorin beschreiben:

Das Verhalten einer/s ModeratorIn

- » ModeratorInnen stellen Fragen und machen Vorschläge für ein zielorientiertes Vorgehen.
- » ModeratorInnen stellen ihre eigenen Meinungen, Ansichten, Wertungen und Ziele zurück.
- » ModeratorInnen verhalten sich allparteilich, unterstützen also jede Person dabei, sich einzubringen.
- » Es gibt für sie kein „richtig“ oder „falsch“. Alle Aussagen sind vorerst einmal wichtig und Teil des Gruppenprozesses.
- » ModeratorInnen machen Störungen in der Zusammenarbeit bewusst, weisen nicht zurecht, sondern laden die Gruppe ein, Vorschläge für Verbesserungen zu machen.
- » ModeratorInnen verstehen sich als HelferInnen der Gruppe.

(Siehe auch „Die BR-Sitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen“ S. 75 ff, „Partizipative Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse führen“ S. 35 ff)

Die Rolle der Führungskraft als Coach

Nachdem in Unternehmungen offensichtlich geworden ist, dass hierarchische Organisationsformen und damit einhergehend autoritäres Führungsverhalten mehr Probleme erzeugen als sie lösen, haben sich Theoretiker mit anderen Konzepten der Führung und Koordination auseinandergesetzt. Nach diesen Konzepten ist es zentral, MitarbeiterInnen Aufgaben zur eigenverantwortlichen Ausführung zu übertragen.

Die Rolle der Führungskraft als Coach 6.6

Es wird also darauf verzichtet, bestimmte Ergebnisse oder die Beachtung bestimmter Lösungswege zu fordern, stattdessen werden von Seiten der Führung nur Ziele gesetzt. Der zur Realisierung dieser Ziele erforderliche Spielraum wird in Gesprächen ausgehandelt. Diese Form der Führung soll eine größere Selbstverantwortung und -organisation ermöglichen. Direkte Steuerungsformen werden also durch indirekte ersetzt. Allerdings hat die Führung dafür Sorge zu tragen, dass Teammitglieder auf ihre Aufgaben vorbereitet und sind.



Lässt eine Führungskraft ihren MitarbeiterInnen ihre Aufgaben in einem vorher definierten Rahmen selbständig ausführen, erhöht sie deren Motivation und schafft die Voraussetzungen für Delegation.

Diese neue Form der Führung orientiert sich an der Rolle des Coach, wie wir sie aus dem Sport kennen. Beim Fußball etwa wählt die/der Coach seine SpielerInnen sorgsam aus, weist ihnen je nach individueller Stärke bestimmte Positionen und Funktionen zu und sorgt für ein intensives Training. Sie/er wird sich auch bemühen, ein Team zu formen, einzelne Spielzüge und der/m jeweiligen Gegnern angepasste Strategien einzuüben. Sie/er kann jedoch nicht jede Entwicklung in einem künftigen Spiel voraussehen und das Team im Detail darauf vorbereiten. Darüber hinaus ist die Arbeit des/r Coach mit Beginn des Spiels im Wesent-

6 Sich selbst führen

lichen beendet. Verbannt an den Rand des Spielfelds, hat sie/er auch gar nicht die Möglichkeit, das Spielfeld aus dem jeweils relevanten Blickwinkel der SpielerInnen zu sehen. Sie/er kann wohl einzelne SpielerInnen auswechseln und in der Pause noch einige neue Strategien besprechen, aber im Grunde besteht ihre/seine Arbeit aus Vereinbarungen, die in einer Phase der Vorbereitung getroffen werden.

Wie am Beispiel der/s Fußballcoach besprochen wird auch für die Rolle der Führung die im Gespräch erzielte Vereinbarung als zentrales Instrument gesehen. Ihr kommt die Autorität von Führung zu. Ein typisches Beispiel für diese Art von Führung sind Zielvereinbarungen (S. 29) oder Projektaufträge. Sie bestehen aus Regelungen, die im gemeinsamen Gespräch getroffen werden und jede/e Beteiligte hat die Aufgabe, die aus den Vereinbarungen resultierenden Verpflichtungen zu erfüllen. Wie das angestellt wird, bleibt den Beteiligten selbst überlassen. Dieses Modell der Führung ist auch für den BR interessant, weil auch hier Arbeitsbereiche (Beratung, Organisation des Betriebssports, Gesundheit am Arbeitsplatz ...) anzutreffen sind, die nach genauerer Vorbesprechung selbstständig übernommen werden können. (Siehe „Individuelle Arbeitsvereinbarungen mit BR-Mitgliedern treffen“ S. 61)

Wichtige Fragen eines Führungcoachings sind:

- » Welche Mitglieder im BR können aufgrund ihrer Qualifizierung und ihrer Motivation welche Aufgaben übernehmen.
 - » Welche Vereinbarungen sind zu treffen, damit eine selbständige Ausführung von übertragenen Aufgaben möglich wird (Ziele, Meilensteine, Zwischenberichte, Termine, Kompetenzen etc.)
 - » Welche Art der Unterstützung und Förderung benötigen die KollegInnen im BR (Beratung, Ressourcen, Weiterbildung ...)
 - » Welche Stärken sind zu stärken, welche Schwächen abzubauen?
- (Siehe auch „Ziele vereinbaren“ S. 29 „Aufgaben delegieren“ S. 31.)

SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
WI-1	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
WI-2	Konjunktur
WI-3	Wachstum
WI-4	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
WI-5	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
WI-6	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
WI-7	Der öffentliche Sektor (Teil 1) – in Vorbereitung
WI-8	Der öffentliche Sektor (Teil 2) – in Vorbereitung
WI-9	Investition
WI-10	Internationaler Handel und Handelspolitik
WI-12	Steuerpolitik
WI-13	Bilanzanalyse
WI-14	Der Jahresabschluss
WI-16	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
PZG-1A	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
PZG-1B	Sozialdemokratie seit 1945
PZG-2	Christliche Soziallehre
PZG-4	Liberalismus/Neoliberalismus
PZG-6	Rechtsextremismus
PZG-7	Faschismus
PZG-8	Staat und Verfassung
PZG-9	Finanzmärkte
PZG-10	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
PZG-11	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
PZG-12	Wege in den großen Krieg
PZG-15	Christliche ArbeiterInnenbewegung (in Vorbereitung)

SOZIALE KOMPETENZ			
SK-1	Grundlagen der Kommunikation	SK-5	Moderation
SK-2	Frei reden	SK-6	Beraten
SK-3	NLP	SK-8	Führen im Betriebsrat
SK-4	Konfliktmanagement	SK-9	Verhandeln

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

7 Zum Abschluss

Der stetige Wandel der Führungskonzepte macht sichtbar, dass die **Theoriebildung zum Thema Führung im Fluss** ist. Wenn hier auch immer wieder neue Moden und Konzepte entstehen: Die Richtung des Wandels macht uns deutlich, dass der psychosozialen Kompetenz als auch dem Bewusstsein, dass Führung eine Dienstleistung für die Teammitglieder ist, ein immer größerer Stellenwert zugeschrieben wird. Diese Feststellung hat für die Führung im BR eine umso größere Bedeutung als hier keine hierarchisch strukturierte Organisation, sondern ein Team zu führen ist, in dem es stark um Zusammenhalt und Vertrauen, persönlichen Kontakt und überzeugtes Engagement geht.

Führungskräfte verstehen sich **als DienstleisterInnen**, wenn sie den Wert der kollegialen Zusammenarbeit hochhalten und Verantwortung für deren Zustandekommen übernehmen. Psychosoziale Kompetenz hingegen ist eine Frage der Persönlichkeitsbildung. Hier sind Kenntnisse der Gruppendynamik oder der Motivation hilfreich, aber das eigentliche Lernen findet im persönlichen Kontakt und in der Selbsterfahrung statt. Da die dafür erforderliche Offenheit und das notwendige Vertrauen nicht immer intern, im eigenen Team zu finden, ist es gut, auch externe Angebote zu nutzen, wie sie in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und ihm Rahmen des Kursprogramms der Arbeiterkammer gemacht werden. Sehr empfehlenswert ist die Teilnahme an einschlägigen Coachingprogrammen.

Zum Schluss soll noch einmal zusammengefasst werden, was gute Führung ausmacht:

Gute Führungskräfte

- » orientieren sich an den **Ergebnissen** der Arbeit, nicht an der Arbeit selbst. Sie nehmen über die Zielvereinbarung hinaus auch nicht Einfluss darauf, wie die Arbeit zu erledigen ist, weil ihnen die Selbständigkeit und Selbstverantwortung im Team wichtig sind.
- » achten darauf, **im Sinne der Organisation und der Anliegen der Beschäftigten** zu handeln und nicht eigene Steckenpferde zu reiten bzw. immer erst auf Druck von Außen zu reagieren.

- » konzentrieren sich auf die **wesentlichen Aufgabenbereiche**. Sie wehren sich gegen die ständige Gefahr, in Details aufzugehen und ihre Kräfte zu verzetteln.
- » stützen sich auf die **Stärken**, die sie selbst und ihre KollegInnen haben. Menschen engagieren sich dann, wenn ihre Stärken optimal zu den Aufgaben passen und sie ihre Ideen in die Arbeit einbringen können.
- » wissen, dass sie alles tun müssen, um **Vertrauen** in ihre Führung und in das von ihnen geführte Team zu gewinnen und zu erhalten. Dazu brauchen sie persönliche Integrität und eine Haltung der Wertschätzung.
- » gehen an Situationen **positiv und konstruktiv** heran. Es gilt auch in schwierigen Situationen, die vorhandenen Chancen zu nutzen und nicht in Pessimismus zu verfallen.

(Nach Graf-Götz, F./Glatz, H.: 2011)

8 Checkliste

1. Die MitarbeiterInnen führen

- » Finden im BR Meinungsbildungsprozesse statt., in denen ausreichend Raum für unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen vorhanden ist? (Siehe „Die Kommunikationsaufgabe von Führungskräften“ S. 22)
- » Wurden mit den BR-Mitgliedern Ziele vereinbart, die ein selbständiges Arbeiten im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben erlauben („Ziele vereinbaren“ S. 29)
- » Wurden den BR-Mitgliedern Aufgaben delegiert, für die sie Motivation besitzen und auch Kompetenzen einbringen? („Aufgaben delegieren“ S. 31)
- » Bringen die BR-Mitglieder für ihre Mitarbeit im BR und für die ihnen übertragenen Aufgaben Motivation (Leistungsbereitschaft) mit? („Teammitglieder motivieren“ S. 49)
- » Gibt es kontinuierlich Feedbackrunden zur Zusammenarbeit im BR, zur Mitarbeit der einzelnen Teammitglieder und zur Zufriedenheit mit der Führung? („Feedback geben“ S. 45)
- » Werden im BR entstehende Konflikte angesprochen und konstruktiv besprochen? („Konflikte klären“ S. 51)
- » Wird im BR die Teamentwicklung als eigenständiges Thema wahrgenommen? („Das Team entwickeln“ S. 63)
- » Werden im BR Entscheidungen partizipativ getroffen und werden andere Vorgehensweisen vereinbart und transparent gehandhabt? („Entscheidungsprozesse durchführen“ S. 35)
- » Werden Problemlösungen im BR partizipativ und in einer strukturierten und gleichzeitig effizienten Form erarbeitet? („Problemlösungen moderieren“ S. 41)

2. Die Organisation führen

- » Ist eine strategische Ausrichtung der Körperschaft vorhanden? („Klausuren und Workshops durchführen“ S. 81 ff)
- » Wird an der Entwicklung von Potenzialen gearbeitet, um die strategische Position des BR im Betrieb verbessern? („Klausuren und Workshops durchführen“ S. 82 ff)

- » Wird Zeit und Raum für komplexere Themen geschaffen, die im Rahmen der BR-Sitzung nicht zu bearbeiten sind? („Klausuren und Workshops durchführen“ S. 81 ff)
- » Gibt es für die Aufgaben des BR die notwendigen Zuständigkeiten in Form von Funktionen und Stellen? („Funktionen und Abläufe einrichten“ S. 89 ff)
- » Wurden für die eingerichteten Funktionen und Stellen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt? („Funktionen und Abläufe einrichten“ S. 91)
- » Wird bei Abläufen, die in Arbeitsteilung geschehen, das Zusammenwirken der verschiedenen beteiligten Teammitglieder thematisiert? („Funktionen und Abläufe einrichten“ S. 92 ff)

3. Sich selbst führen

- » Gelingt es mir einen kooperativen Führungsstil zu praktizieren und meine Führung flexibel auf die jeweilige Situation anzupassen? („Vom Führungsstil zur situativen Führung“ S. 100 ff)
- » Habe ich in meiner Körperschaft die Funktion der Führung zufriedenstellend geklärt? Ließ sich eine Funktionsbeschreibung finden, die sowohl meinen Vorstellungen als auch den Erwartungen im Team entspricht? („Funktion und Rollen der Führung“ S. 101 ff)
- » Habe ich zu einer Rolle gefunden, in der ich mich wohl fühle und die auch für die Ausübung der Funktion hilfreich ist? („Funktion und Rollen der Führung“ S. 102 ff)
- » Wir sind ein gutes Team, in dem sich jedes Mitglied wohl fühlt und gerne mitarbeitet. („Die Rolle der Teamführung“ S. 104 ff)
- » Ich sehe meinen Aufgaben darin, jedes Teammitglied entsprechend seiner Stärken einzusetzen und die Zusammenarbeit im Team zu entwickeln. Meine Rolle erkenne ich in der Moderation und Förderung von Beteiligungsprozessen. („Die Rolle der Teamführung“ S. 104 ff, „Die Rolle der Führungskraft als ModeratorIn“ S. 106 ff, „Die Rolle der Führungskraft als Coach“ S. 108 ff)

8 Checkliste



Mein persönliches Entwicklungsprogramm

In meiner Rolle als Führungskraft im Betriebsrat möchte ich folgendes besser machen:

Konkret habe ich folgendes Ziel:

Ob ich mein Ziel erreicht habe, kann ich messen, indem ich:

Mögliche Hindernisse für die Erreichung der angestrebten Ziele sind:

Um mein Ziel zu erreichen und Hindernisse bei der Erreichung meiner Vorhaben zu überwinden, werde ich folgende Schritte setzen.

Erreicht haben möchte ich mein Ziel am:

SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT, RECHT, MITBESTIMMUNG	
WRM-1	Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
WRM-2	Mitwirkung im Aufsichtsrat
WRM-3	Bilanz- und Gewinn- und Verlustrechnung
WRM-4	Bilanzanalyse
WRM-5	Konzerne wirtschaftlich betrachtet
WRM-6	Mitbestimmung im Konzern und auf EU-Ebene
WRM-7	Umstrukturierungen: Ausgliederungen, Fusionen, Outsourcing & Co
WRM-8	Investition und Finanzierung
WRM-10	Kostenrechnung
WRM-11	Risikomanagement und Controlling
WRM-12	Konzernabschluss und IFRS
WRM-13	Psychologie im Aufsichtsrat
WRM-14	Wirtschaftskriminalität

WIRTSCHAFT	
WI-1	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
WI-2	Konjunktur
WI-3	Wachstum
WI-4	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
WI-5	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
WI-6	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
WI-7	Der öffentliche Sektor (Teil 1) – in Vorbereitung
WI-8	Der öffentliche Sektor (Teil 2) – in Vorbereitung
WI-9	Investition
WI-10	Internationaler Handel und Handelspolitik
WI-12	Steuerpolitik
WI-13	Bilanzanalyse
WI-14	Der Jahresabschluss
WI-16	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Stichwortverzeichnis

3-F-Führungsstil	99	Klausuren	80
3-K-Führungsstil	99	Kommunikation im Team	22
Führungsstile	98	Konfliktbehandlung	58
		Konflikte in Gruppen und Teams	54
AKV	74	Konflikte klären	51
Aufgaben delegieren	31, 71, 110, 114	Konflikteskalation	57
Aufgabenfelder der Führung	20	Konkurrenzkonflikte	55
autoritärer Führungsstil	97	Konsensentscheidungen	40
		Konsultierende Entscheidung	38
Betriebsratssitzung	75		
		laissez-faire Stil	97
Delegierende Entscheidung	39	Landkartenmodell	24
Direktive Entscheidung	38	Leitbild	85
Ehrenamtlichkeit	14	Mission	84
Entscheidungsprozesse gestalten	35	Moderation	107
		Moderierte Workshops	87
Feedback	99	Motivation	47
Feedback geben	44		
Feedbackprozesse	44	Nähe-Distanzkonflikte	54
Feedback zur Zusammenarbeit	61	NPO's	12, 13, 15, 84, 122
Fördermaßnahmen	62		
Fordern	99	Organisation führen	74, 76, 78, 80,
Fördern	99		82, 84, 86, 88,
Führung in NPO's	13		90, 92, 94
Führungskonflikte	55	Organisationsformen im BR	90
Führungskraft als Coach	108, 109		
Führungskraft als		Partizipative Entscheidung	39
ModeratorIn	106, 107	partizipativer Stil	97
Funktionsbeschreibung	91	Problemlösungen moderieren	41
Funktion und Rollen	101	Prozesse und Abläufe	92
Individuelle Arbeitsvereinbarungen	60	Rangkonflikte	55

Rollenkonflikt	103	Teamführung	7, 15, 104, 105, 106, 115
Rollenkonflikte	54	Teammitglieder motivieren	47
Rollenüberlastung	103	Territorialkonflikte	55
Rollenunklarheit	103	Typische Rollenprobleme	102
Situative Führung	100, 101	Veränderungskonflikte	56
„Smart“-Formel	28	Vorbildwirkung	97
soziale Kompetenzen	96	Werkzeuge der Führung	21
Spannungsfeld	11, 12, 51	Workshops	80
Startklausur	81	Ziele formulieren	27
Stellen und Funktionen	74	Ziele vereinbaren	22, 29, 34, 110, 114
Strategietrichter	83	Zukunftsbild des BR	85
Team entwickeln	63, 65, 67, 69, 71, 73	zukunftsorientierte Strategie	81
Teamentwicklung	70		

Weiterführende Literatur

- BLAU, EVELYN: Sitzungen, die bewegen. Vom Gremium zum Arbeitsteam. VÖGB/ AK-Skriptum.
- BLOCK, CARL HANS: Von der Gruppe zum Team. München (C.H. Beck Verlag) 2000
- BUCHACHER, W./WIMMER, J.: Das Führungsseminar. Wien (Linde-Verlag) 2008
- FRANCIS, D./YOUNG, D.: Mehr Erfolg im Team. Hamburg (Windmühle-Verlag) 2001
- BUCHINGER, KURT/SCHOBER, HERBERT: Das Odysseusprinzip. Stuttgart (Klett-Cotta) 2006
- GLASL, F.: Konfliktmanagement. Bern, Stuttgart, Wien (Verlag Haupt, Verlag Freies Geistesleben) 2017
- GLASL, FRIEDRICH: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Stuttgart (Verlag Freies Geistesleben) 2007
- GRAF-GÖTZ, FRIEDRICH/GLATZ, HANS: Organisation gestalten. Weinheim-Basel (Beltz-Verlag) 2011
- CHRISTIAN HORAK u.a.: Ziele und Strategien von NPO's. In: Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart (Schäfer-Pöschel-Verlag) 2007
- KÄLIN, KARL/MÜRI, PETER (Hrsg.): Führen mit Kopf und Herz. Thun (Ott-Verlag) 2001
- KÄLIN, KARL/MÜRI, PETER (Hrsg.): Sich und andere führen. Thun (Ott-Verlag) 2015
- KATZENBACH, JOHN, R., SMITH, DOUGLAS R.: „Teams“, Wien (Ueberreuter Verlag) 2003
- KELLNER, HEDWIG: Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konfliktmanagement für Führungskräfte. München (Hanser Fachbuch) 2000
- KLEBERT, KARIN u.a.: KurzModeration. Hamburg (Windmühle-Verlag) 1987
- KRÜGER, WOLFGANG: Teams führen. Planegg (STS-Verlag) 2000
- MÜRI, PETER: Dreidimensional führen mit Verstand, Gefühl und Intuition, Thun (Ott Verlag) 1995

- NAGEL, REINHART/WIMMER, RUDOLF: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart (Klett-Cotta) 2014
- SANDER, GUDRUN/BAUER ELISABETH: Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non profit-Organisationen. Bern (Hauptverlag) 2011
- SELIGER, RUTH: Positive Leadership. Die Revolution der Führung. Stuttgart (Schaeffer-Poeschl-Verlag) 2014
- SCHMIDT, EVA-RENAE/BERG, HANS GEORG: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Offenbach (Gabal-Verlag) 2004
- SIEGERT, WERNER./LANG, LUCIA: Führen ohne Konflikte? Die Praxis erfolgreicher Unternehmen. Teil 1 bis 3. Sindelfingen (Expert-Verlag) 1999
- SIMSA, RUTH/PATAK, MICHAEL: Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien (Linde-Verlag) 2008
- SPRENGER, REINHART K.: Mythos Motivation. Frankfurt/New York (Campus-Verlag), 2010
- STAEHLE, WOLFGANG H.: Management. München (Vahlen) 1999
- WATZLAWICK, PAUL: Wie wirklich ist die Wirklichkeit – Wahn, Täuschung, Verstehen. München (Piper) 2005
- WILDENMANN BERND: Professionell Führen. Neuwied, Berlin (Luchterhand Verlag) 2009.

Zum Autor

Friedrich Graf-Götz



© Petra Spiolla

Mag. Friedrich Graf-Götz

selbständiger Coach und Trainer

Referent in Seminaren der Gewerkschaften und Arbeiterkammer
gewerbl. Unternehmensberater

