Friedrich Graf-Götz

Führen im Betriebsrat

Rolle, Aufgaben und Werkzeuge

Teil 2

8

Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz 8

Führen im Betriebsrat und in der Personalvertretung

Teil 2

Friedrich Graf-Götz

Führen im Betriebsrat und in der Personalvertretung

Rolle, Aufgaben und Werkzeuge

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

Inhaltliche Koordination:
Peter Autengruber

Zeichenerklärung

Hinweise

Beispiele

Zitate

BR = Betriebsrat/Betriebsrätin (in allen Varianten)
PV = Personalvertretung

Anmerkung:
Aus produktionstechnischen Gründen wurde das Skriptum geteilt. Da eine Abgabe nicht getrennt erfolgt, findet sich das auf beide Teile bezogene Stichwortverzeichnis am Ende von Teil 2.

Stand: April 2011

Impressum:
Layout/Grafik: Dietmar Kreutzberger
Umschlaggestaltung: Kurt Schmidt

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien
© 2011 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien
Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien
Verlags- und Herstellungsort: Wien
Printed in Austria

Inhalt – Teil 2

Werkzeuge der Führung im Betriebsrat 6

Die Betriebsratssitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen 7

Entscheidungsprozesse durchführen 14

Partizipative Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse moderieren 21

Funktionen und Abläufe einrichten 24

Funktionen beschreiben, Anforderungen feststellen 30

Ziele setzen 33

Individuelle Arbeitsvereinbarungen mit BR-Mitgliedern treffen 35

Ziele vereinbaren 38

Aufgaben delegieren 40

Aktiv Zuhören 43

Feedback geben 45

Konfliktgespräche führen 47

Potenziale und Strategien entwickeln 50

Die Mission und Werte klären 53

Werkzeuge der Analyse und Strategieentwicklung anwenden 54

Netzwerke entwickeln 69

Das Team entwickeln 71

Die Teammitglieder fördern 82

Feedbackprozesse organisieren 84

Die eigene Führungskompetenz entwickeln 88

Persönliche Checkliste: Die Umsetzung meiner Führungsaufgaben im BR 94

Ein Vertrag mit mir selbst 97

Literatur 98

Stichwortverzeichnis 100

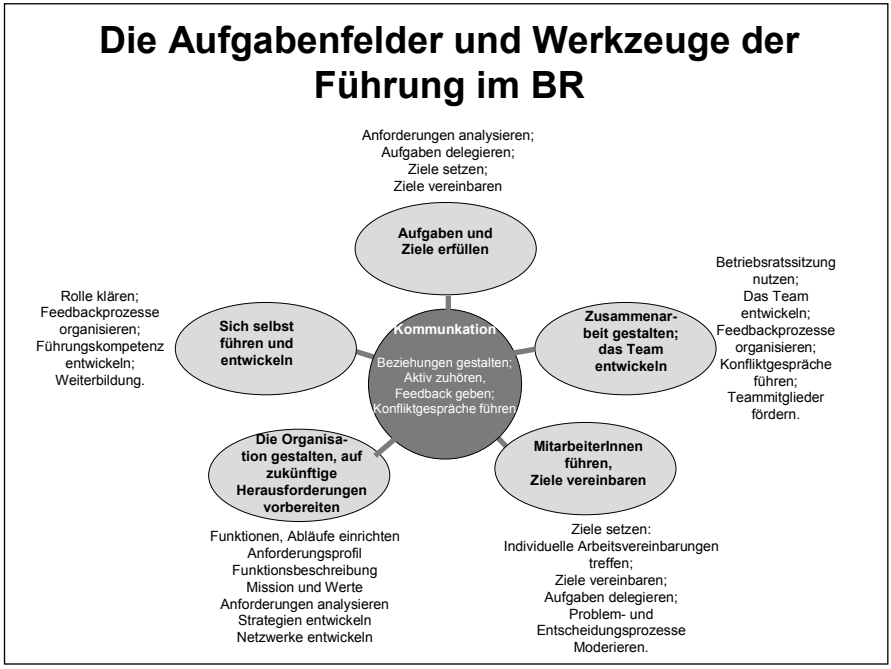
Fernlehrgang 102

Fragen für den Fernkurs 103

7 Werkzeuge der Führung im Betriebsrat

Von Vorsitzenden wird erwartet, dass sie die notwendigen 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 Unklarheit über Aufgaben, Ziele und Vorgangsweisen. 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. Und sie können ihre Funktion umso besser erfüllen, wenn sie ihre Rolle als Führungskraft geklärt haben, ihre Aufgabenfelder kennen und im Einsatz der Führungswerkzeuge geübt sind. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Rolle und die Aufgabenfelder der Führung bereits behandelt wurden, beschäftigen wir uns in diesem Kapitel mit Werkzeugen, die im BR Anwendung finden können. 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. Sie bestehen **vielmehr aus Kommunikation**. Zum Beispiel aus einer Reihe von Fragen oder Informationen. Es gibt auch Instrumente, die Hinweise zur Gestaltung von Kommunikation geben, um etwa Sitzungen oder Veranstaltungen zu planen. 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.

Die Wahl der Instrumente hängt vom eigenen Rollenverständnis und der konkreten Situation ab. Daher wird es auch notwendig sein, die im Folgenden vorgestellten Instrumente kritisch zu überprüfen und das eine oder andere einmal auszuprobieren, bevor die Passenden gefunden sind.



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, wenn komplexe oder emotional besetzte Themen auf der Tagesordnung stehen. Eine zusätzliche Herausforderung für Vorsitzende ist, eine dem Teamcharakter des BR entsprechende kooperative Sitzungsführung. Von Leitungspersonen dominierte Sitzungen, wie sie oft im betrieblichen Zusammenhang zu erleben sind, sind mit dem BR inkompatibel. Dennoch soll ergebnisorientiertes Arbeiten statt-

finden. 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 Feedbackprozesse organisieren, S. 84).

Zentrale Fragen für eine bedarfsgerechte Gestaltung der Sitzung finden sich in der sogenannten **Coverdale-Zielscheibe**. Dabei handelt es sich um ein Planungsinstrument, das mittels Fragen vier unterschiedliche Dimensionen eines Projekts erfassen lässt.

Coverdale Zielscheibe (siehe Evelyn Blau: Sitzungen, die bewegen. Vom Gremium zum Arbeitsteam. VÖGB/AK-Skriptum PGA-1)

Neben diesen zentralen Fragen, wie sie in der Zielscheibe gestellt werden, gibt es noch eine Reihe weiterer konkreterer Fragen, die vor Durchführung der ersten Sitzung zu beantworten sind. Nachdem auch die BR-Mitglieder den Sinn und Zweck der Sitzungen und den Rahmen, in dem sie ablaufen, kennen und unterstützen müssen, sind die Fragen im Team zu beraten.

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
- Vorstellung der Tagesordnung
- Bestätigung des letzten Protokolls

- Aktuelle Berichte
- Beratung und Diskussion
- Beschlüsse gemäß Tagesordnung
- Aufgabenverteilung
- Kurze Zusammenfassung der Tagesergebnisse
- Vorausschau auf kommende Ereignisse und Aufgabenstellungen
- Allfälliges
- Terminvereinbarung 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 ist zuständig für welches Thema?
- 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?
- Welche Dauer ist für die Themenbehandlung entsprechend 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:

Organisation der Tagesordnung

Sitzungsdauer maximal 2 Stunden

Themen	Wer	Ziel	Gew.	Dauer
Bestätigung letztes Protokoll				5 min
Bericht der/des Vorsitzenden	Vors.	Info		10 min
Berichte aus den Abteilungen	Alle	Info	●●●	15 min
Planung Betriebsversammlung	Max	Beraten Zentrale Ziele (Zielscheibe) definieren, Anforderungen und Vorbereitungsgruppe festlegen	●●●●●	45 min
Mitgliederwerbe-aktion	Vors.	Beraten und Entscheiden	●●	30 min
Allfälliges		Info		5 min

In obigem Beispiel sind klar die Verantwortlichkeiten geregelt, es sind Ziele für die Behandlung der Themen angegeben, die Gewichtung ist ersichtlich (in diesem Fall wurde die Gewichtung durch eine Vergabe von Punkten durch die Teammitglieder durchgeführt); Dauer und Ablauf sind festgelegt.

➔ **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 der Dauer nachfolgender Punkte oder Verlängerung 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 werden an dafür kompetente Teammitglieder delegiert.

» **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!)

» **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 Betriebsratssitzungen

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 Tagesordnungspunkte, den Ablauf, die Moderation, die Dokumentation und die Gestaltung der Rahmenbedingungen (Ort/Raum/Zeit etc.)

Durchführung von Workshops und Arbeitstagungen
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 eines Workshops im Gesamt-BR sind:
» Teamentwicklung für den BR
» Entwicklung eines Arbeitsprogramms
» Strategieentwicklung

Ein zusätzlicher Grund für die Einrichtung von Arbeits- oder Projektgruppen kann die Zusammensetzung des BR's darstellen, weil nicht erwartet werden darf, dass alle Teammitglieder für alle anfallenden Themen das erforderliche Interesse und die fachliche Kompetenz haben. Für die Bearbeitung verschiedene Themen sind daher Orte außerhalb der Sitzung zu schaffen, und 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:

Moderierte Workshops und Arbeitstagungen

Ziel: Moderierte Workshops und Arbeitstagungen werden durchgeführt, wenn unter möglichst breiter Beteiligung Problemlösungen und zukunftorientierte Konzepte diskutiert und entwickelt werden sollen.

Ablauf:

1. Austausch der Erfahrungen mit dem Problem
2. Einigung auf die Zielstellung für die Problemlösung
3. Sammlung von Lösungsideen
4. Auswahl der Lösung
5. Festlegung der Maßnahmen und der Verantwortlichkeiten (Wer, was, wann, wie, wo . . .)

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.

Entscheidungsprozesse durchführen

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

Entscheiden heißt:

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

Entscheidungsprozesse durchführen 7.2

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 Informati-

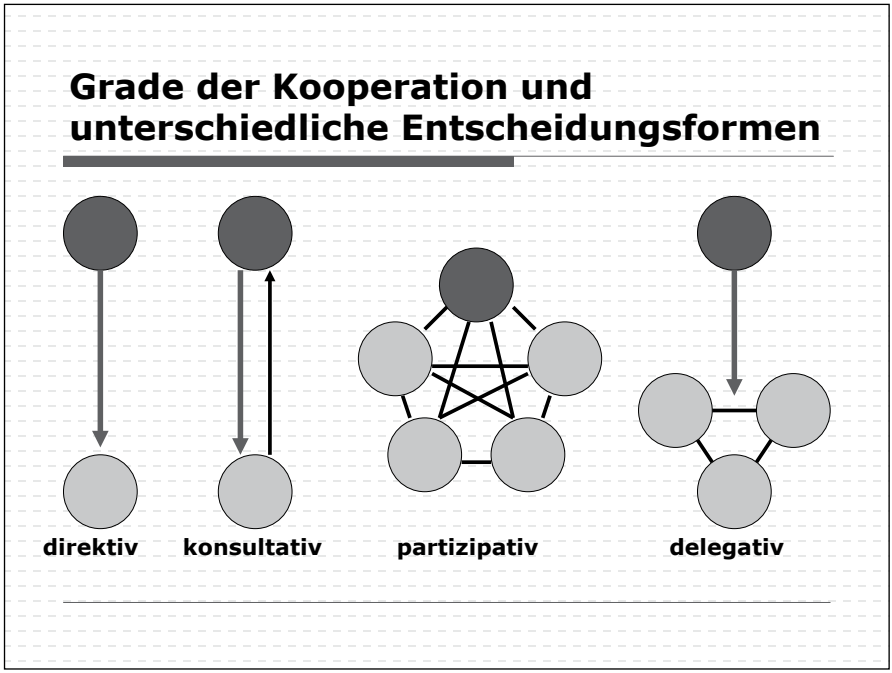
onen geschehen oder durch eine frühzeitige Abstimmung. Das verblüffte Schweigen der Mehrheit wird dann als Zustimmung interpretiert. Die Konsequenz eines derartigen Vorgehens ist oft, dass die überrumpelte Mehrheit die Ausführung des Beschlusses verweigert und zu den „Siegern" der Abstimmung auf Distanz 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.

Angesichts der vielen Probleme, die bei Entscheidungsvorgängen in der Praxis sichtbar werden, ist es angeraten, die jeweilige Form der Entscheidung bewusst zu wählen und die Auswahl auch im Team zu begründen und gegebenenfalls zur Diskussion zu stellen.

Grob können vier Formen der Entscheidung und Kooperation unterschieden werden:



nach Walter Csuvala

Direktiv

Die Führungskraft entscheidet allein und teilt seine 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.

Konsultierend
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.

Partizipativ
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.

Delegierend
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.

Leitfragen und Qualitätskriterien für Entscheidungen
Um die wichtigsten situativen Faktoren für die Gestaltung von Entscheidungsprozessen angemessen zu berücksichtigen, sind folgende Leitfragen zu stellen:

Leitfragen für die Gestaltung des Entscheidungsprozesses	Zu berücksichtigende situative Faktoren
Wie viel Zeit steht zur Verfügung?	Angemessenheit des Aufwands; vorhandene Zeit
Wer hat die relevanten Informationen?	inhaltliche Qualität
Sind die Teammitglieder von der Entscheidung betroffen? Müssen sie die Entscheidung mittragen, vielleicht auch umsetzen?	Akzeptanz der Entscheidung; hoher Grad von Überzeugung und Umsetzungsbereitschaft
Wie entscheidungsfähig ist das Team?	Reifegrad bzw. inhaltliche Kompetenz des Teams

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 Konfliktlösungstechniken 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 ver-

mittelt und ermöglicht wurden. Das führt zu ergebnislosen Debatten und frustriert.

4. Es wird zu wenig Zeit für Partizipation und Delegation eingeplant.

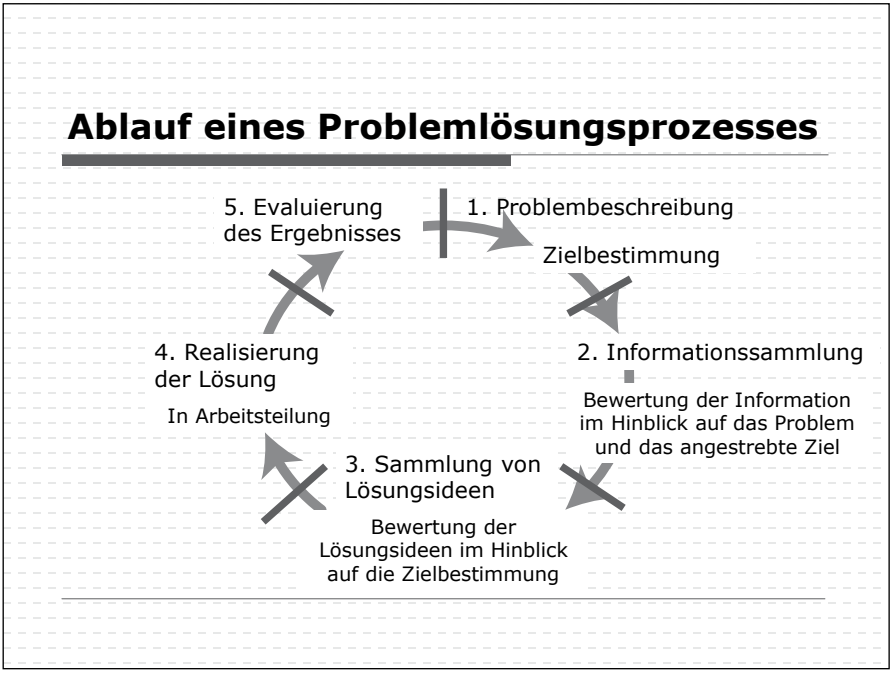
(nach einer Zusammenstellung von Walter Csuvala)

Übernimmt die Führungskraft für einen Problemlösungs- und Entscheidungsprozess die Rolle der Moderation, ist es wichtig, seinen 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.

Der Abschluss eines Schritts ist also immer die Voraussetzung für den nächsten. In der Praxis kommt es selbstverständlich immer wieder zu Überschneidungen, es kann also geschehen, dass sich eine Gruppe bereits mit der Sammlung von Lösungsideen beschäftigt und ein Gruppenmitglied noch eine neue Information einbringt. Ist das der Fall, wird die/der ModeratorIn nachfragen, ob die neue Information eine Veränderung für den Problemlösungsprozess bedeutet und gegebenenfalls einen oder auch mehrere Schritte im Ablauf zurückgehen.



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?
- » Abschluss: 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 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?
» Mit welcher der vorgeschlagenen Lösungen können wir mit geringstem Aufwand, 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?**

» Wie sicher sind wir, dass wir mit unserem Konzept die gesetzten Ziele erreichen?
» Worauf müssen wir bei der Umsetzung besonders achten?

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. 38, Teil 1)

7 Werkzeuge der Führung im Betriebsrat

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 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung gemeint.

Die Klärung der Aufgaben
Der Ausgangspunkt für die Organisationsgestaltung sind die Aufgaben und Tätigkeiten, die zum gesetzlichen Auftrag des BR gehören. Sie werden zusammen mit den Aufgaben aufgelistet, die angesichts der Situation im Betrieb aufzugreifen sind.
Letztlich sind auch Aufgaben aufzugreifen, die in den Wahlprogrammen der im BR vertretenen Listen angekündigt wurden. Die Ergebnisse der Aufgabenklärung werden wohl von BR zu BR anders aussehen, sich aber im Allgemeinen folgenden Themenbereichen zuordnen lassen:

» Entwicklung von Lösungsvorschlägen für Probleme der KollegInnen
» Kommunikation und Information
» Mitgliederwerbung für die Gewerkschaft
» Beratung und Service für unsere KollegInnen
» Förderung von sozialen Kontakt und Zusammengehörigkeit (z. B. Sport- und Kulturangebote)

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

» Funktionen und Verantwortlichkeiten einzurichten sowie
» Prozesse und Abläufe zu definieren.

Die Einrichtung von Kompetenzen und Verantwortung im Betriebsrat
Funktionen und Verantwortlichkeiten 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 von 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 bestimmte Person gebunden?

Mögliche Kompetenzträger 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 im Zusammenwirken mit anderen Organisationsmitgliedern zu übernehmen hat.

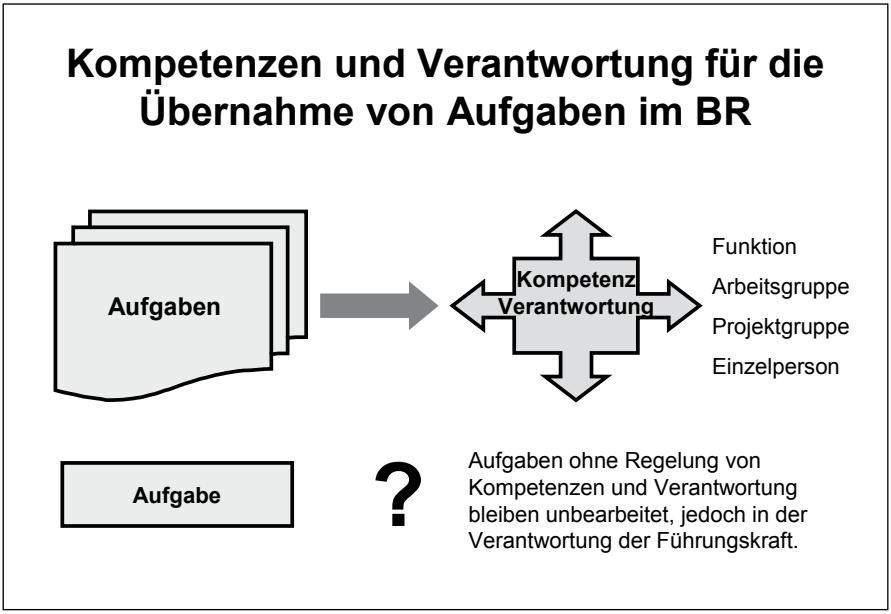
Arbeitsgruppe: Nach fachlichen Kriterien zusammengesetzte Gruppe, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu einem Thema Informationen sammelt und Entscheidungsgrundlagen ausarbeitet (Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells).

Projektgruppe: Ein für eine begrenze 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 Gesundheitsreferentln eingeführt.
Ist hingegen ein Vorschlag für ein neues Arbeitszeitmodell zu entwickeln, ist eher die Einrichtung einer aus Betroffenen und ExpertInnen bestehende Arbeitsgruppe anzudenken, die innerhalb einer bestimmten zeitlichen Frist ein Ergebnis vorlegt.
Die zentrale Fragen für die Entwicklung geeigneter organisatorischer Strukturen heißt: Welche organisationsrelevanten Merkmale haben unsere Tätigkeiten und Aufgabenfelder und welche Funktion bzw. Verantwortlichkeit sind 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 bearbeit, aber die Verantwortung dafür verbleibt bei der Führung.

Funktionen und Abläufe einrichten 7.4

Sind die Kompetenzen (organisatorischen Einrichtungen) geregelt, ist die Verantwortung zu klären. Das geschieht im Rahmen von **Funktionsbeschreibungen**.

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

(Siehe: Funktionen beschreiben, Anforderungen feststellen S. 30)

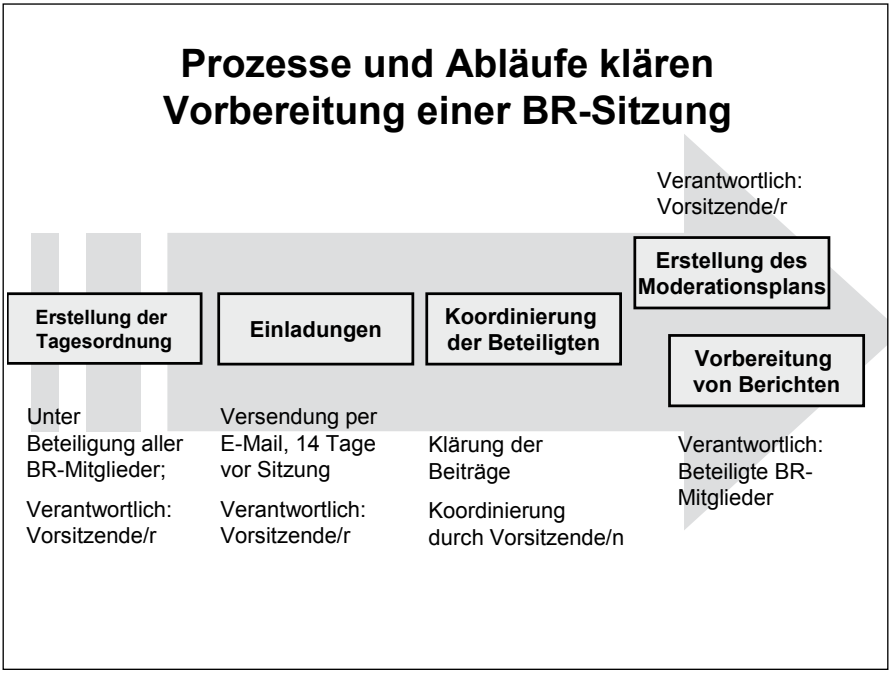
Funktionsbeschreibungen sind die Grundlage für eine selbständige Aufgabenerfüllung im BR. Sie werden in individuellen Arbeitsvereinbarungen (siehe S. 35) mit den Funktionsträgern im BR beraten und konkretisiert.
Selbstverständlich wird es vorkommen, dass in manchen Fällen mehrere Zuständigkeiten entstehen, für manche Aufgaben auch einmal alle BR-Mitglieder als zuständig angesehen werden. In derartigen Fällen sind genauere Abgrenzungen der Funktionen einzelnen Verantwortlichkeiten vorzunehmen und auch die formalen Beziehungen zueinander zu regeln.

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 darstellt.

Einzelne Glieder der „Prozesskette" Betriebsratssitzung

- Erstellung einer Tagungsordnung
- Versendung der Einladungen
- Koordinierung der beteiligten BR-Mitglieder
- Vorbereitung von Berichten
- Einholung von Informationen
- Entwicklung eines Fahrplans für die Moderation (i. B. für Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse)

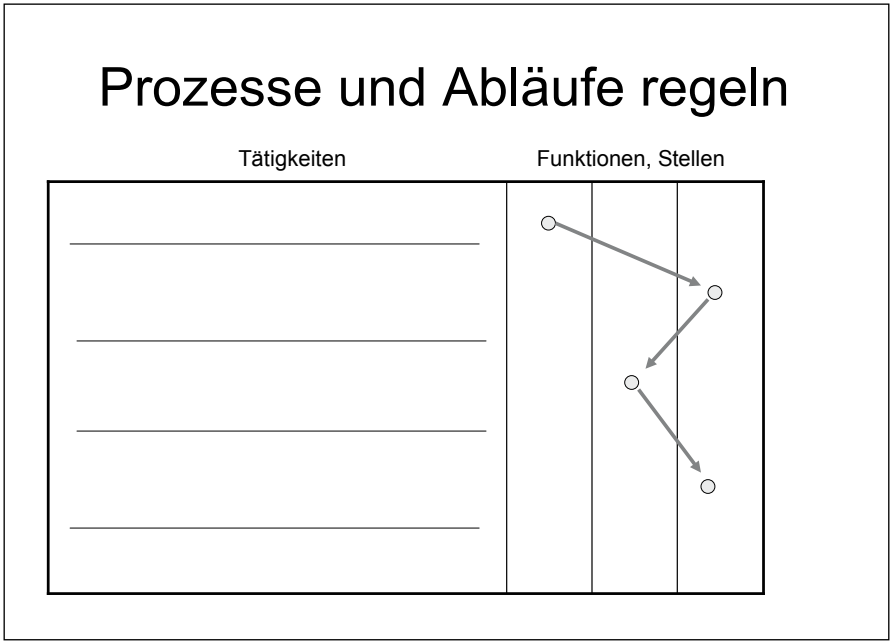


Nachdem in Prozessabläufen in der Regel mehrere BR-Mitglieder im Rahmen ihrer Funktion mitwirken, sind transparente und allgemein akzeptierte Regelungen für ihr Zusammenwirken zu treffen.

Fragen zur näheren Klärung des Prozesses und der einzelnen Nahtstellen.

- Was ist das Ziel der einzelnen Tätigkeit im Prozessverlauf?
- Welche Vorleistungen müssen jeweils erfolgt sein, bevor damit begonnen werden kann?
- Welche Kriterien für Zeit, Menge, Qualität usw. gibt es?
- 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?
- Welche Leitlinien gibt es für die Durchführung?
- Wem wird die Fertigstellung in welcher Form bekannt gemacht?
- Wie ist die Nahtstelle zum nächsten Schritt definiert?

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

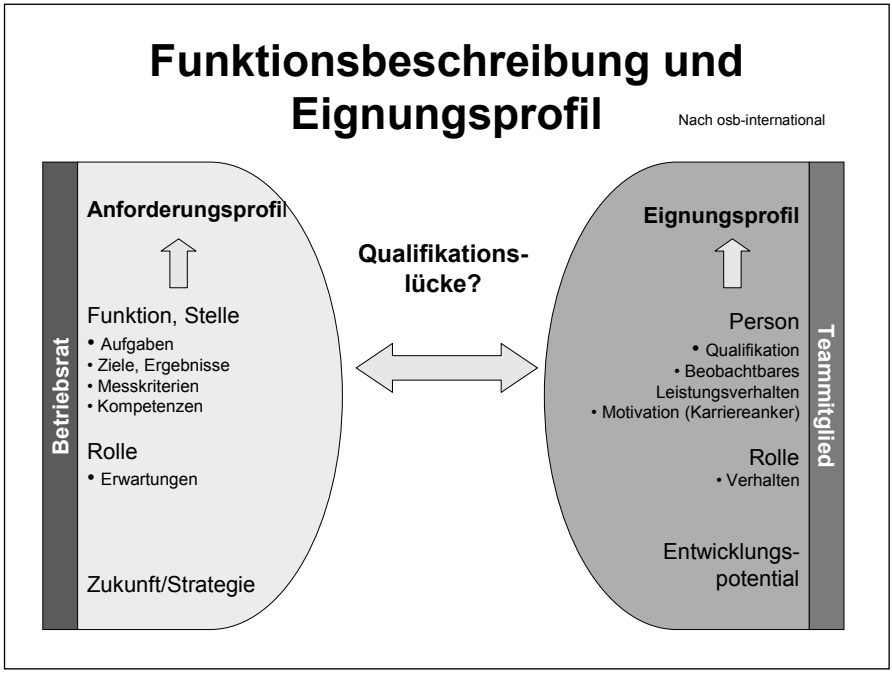


Achtung:
Prozessabläufe können nie wirklich vollständig geplant werden und sollen auch flexibel genug sein, um **Unvorhergesehenes** zu **berücksichtigen**. Im Fall von Unwägbarkeiten muss immer mitbedacht werden, wer für die Steuerung verantwortlich ist und in welcher Form sie vorgenommen wird.
Der BR hat Prozessbeschreibungen im Bewusstsein vorzunehmen, dass er die Interessensvertretung der Beschäftigten darstellt und Prozesse daher für ihn jeweils mit der Erhebung von Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen beginnen und bei der Information über Erreichtes wieder bei den ArbeitnehmerInnen enden.
Bei internen Aufgabenverteilungen und Abläufen ist der Teamcharakter des BR zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass der BR in der Beratung über Ziele und Vorgehensweisen immer auch gemeinsame Aufgaben hat und die einzelnen Funktionen und Abläufe nicht voneinander abgeschottet werden dürfen, sondern transparent bleiben müssen.

Funktionen beschreiben, Anforderungen feststellen

Die Führung im BR beginnt zuallererst bei der Auswahl und beim richtigen Einsatz der Mitglieder des Teams. In manchen BR-Körperschaften stellt diese Aufgabe ein Problem dar. Vorsitzende beklagen immer wieder, dass es sehr schwierig ist, KollegInnen für die Mitarbeit im BR zu finden. Vielfach führt dieser Umstand dazu, dass die Anforderungen an die Mitarbeit reduziert werden und keine Gespräche über die in der Funktion zu erfüllenden Tätigkeiten geführt werden. Diese Entwicklung bewirkt eine Abwertung der Mitarbeit und macht die Funktion für viele anspruchsvollere Interessenten uninteressant. Sie führt auch zur Überlastung von Vorsitzenden, die die meisten der anfallenden Aufgaben letztlich selbst zu übernehmen haben.
Jede/r Vorsitzende ist daher gut beraten, im Vorfeld der Listenerstellung Funktionsbeschreibungen zu erstellen, die beinhalten, was BR-Mitglieder zu tun haben. Davon ausgehend können Anforderungsprofile erstellt werden, welche die für die Funktion erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen aufzählen. Und erst, wenn ein **Anforderungsprofil** entwickelt wurde, kann nach BR-Mit-

gliedern gesucht werden, die das erforderliche Eignungsprofil aufweisen. Qualifikationslücken – nicht jede/r Kandidat für den BR wird z.B. Kenntnisse des Arbeitsrechts haben – werden mittels Einschulungen und Kursen abgedeckt (siehe „Die Teammitglieder fördern“ S. 82)



Simsa und Patak (Leadership in Nonprofit-Organisationen 2008, S. 108) erkennen in einer „soliden Stellenbeschreibung“ sogar „die Basis jeder Führungstätigkeit“. Sie meinen, „dass das Vorliegen einer diskutierten und abgestimmten, übersichtlichen und kompakten Stellenbeschreibung sinnvoll und notwendig ist“. Zusätzlich ist allerdings ein Prozess zu etablieren, „in dem diese Beschreibungen regelmäßig evaluiert und überarbeitet werden“, weil sich Anforderungen auch verändern können.

Egal ob nun das „einfache“ BR-Mitglied gesucht wird oder jemand, der im BR die Funktion einer/s SportreferentIn bzw. den Vorsitz übernehmen soll, es ist immer

sinnvoll, sich Gedanken über die Funktion und das daraus resultierende Anforderungsprofil zu machen. Sind diese Überlegungen einmal angestellt worden, können künftige KandidatInnen für den BR mit größerer Zielsicherheit angesprochen werden.
Auch das angehende BR-Mitglied wird dankbar darüber sein, wenn es vorher über Erwartungen an seine zukünftige Funktion erfährt.
Abschließend wollen wir einige Leitfragen für eine Funktionsbeschreibung und für die Entwicklung eines Anforderungsprofils vorstellen:

Leitfragen zur Beschreibung einer Funktion

» Um welche Funktion handelt es sich?
» Welche konkreten Tätigkeiten sind an der Stelle zu verrichten?
» Worin bestehen die Kernaufgaben, die von dieser Stelle aus unbedingt zu bewältigen sind?
» Welche unterschiedlichen Erwartungen (KollegInnen, Fraktion, Körperschaft, ArbeitgeberIn ...) sind feststellbar und welche Widersprüche sind zu managen?
» An welchen markanten Situationen im Rahmen seiner Aufgabenbewältigung wird der/die Stelleninhaber/in besonders gemessen? (Kriterien für Erfolg/Misserfolg)
» Welche Entscheidungen sind von dieser Stelle aus unbedingt herbeizuführen?

(nach einer Unterlage von OSB-International)

Leitfragen zur Erarbeitung eines Anforderungsprofils

Welche Person/Personengruppe (Geschlecht/Alter/Beruf/Abteilung ...) repräsentiert den Bereich am besten?

Welche Anforderungen stellt die Funktion an die/den KandidatIn?

» Welches Wissen, welche Kenntnisse sind erforderlich?
» Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sind verlangt?
» Welche Haltung und welche Werte soll die/der KandidatIn haben?

Welche Qualifikationen muss die/der KandidatIn

» bereits mitbringen?
» On the job entwickeln/lernen?

» Durch Qualifizierungsmaßnahmen (Kurse, Trainings, Literaturstudium) erwerben?

(nach einer Unterlage der ÖGB-Personalentwicklung)

Ziele setzen

Die Übertragung von Aufgaben im BR ist unvollständig, wenn nicht auch Ziele gesetzt werden. Ein Ziel ist die Beschreibung eines in einer bestimmten Frist zu erreichenden Zustandes. Erst dann, wenn **Aufgaben mit Zielen versehen** sind, wissen alle Beteiligten, welche Ergebnisse im Rahmen der Umsetzung anzustreben sind.

Die Klärung der Aufgaben, die im BR verfolgt und die im Rahmen der Arbeitsteilung von den einzelnen Teammitgliedern übernommen werden, muss daher durch Zielsetzungen ergänzt werden, um vollständig zu sein. Viele der Ziele kommen von außen (externe Ziele). Sie werden vom BR im Rahmen der Ermittlung der Anliegen und Probleme unter den Beschäftigten erhoben, können jedoch auch durch die Beschäftigung mit anderen Umfeldern (betriebliche Probleme etc.) entstehen. Zusätzliche Ziele werden durch die Aufstellung von Zielen innerhalb des BR gebildet (interne Ziele).

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 sind die Bewerbung der Veranstaltung, ihr Inhalt, die Mitwirkenden und der Ablauf."

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.

Z.B.: „Die Beschäftigten sollen bei unserer BR-Versammlung den hohen Stellenwert einer gut funktionierenden betrieblichen Interessensvertretung erkennen 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

Spezifisch	Für diese Situation und diese Person
Messbar	an Hand konkreter Ergebnisse, nicht nach Gefühl
Akzeptabel	annehmbar für alle Beteiligten
Realistisch	erreichbar, aber trotzdem fordernd
Terminisiert	mit Termin versehen

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

Z.B: Ein Zielkonflikt bei der Planung einer Betriebsversammlung

Viele Programmpunkte, Diskussions- und Beteiligungsprozesse	Für die Durchführung der Veranstaltung sind max. 1 ½ Stunden zu veranschlagen.

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 Einzelgespräch mit der Führungskraft vereinbart wurden und alle Beteiligten sich mit dem Ziel identifizieren können.
- Alle Teammitglieder haben eine Orientierung für ihre Mitarbeit und können selbständig ihren Teil zur Erreichung der Ziele beitragen.
- Das BR-Team wächst durch die Entwicklung gemeinsamer Ziele zusammen und zieht an einem Strang.

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 der 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,
- geue 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 durch Strukturen, Checkliste und dergleichen 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.), Zielerreichung, Abweichungen, 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?
» Entwicklungsbedarfe, Schwächen in Hinblick auf die Anforderungen?
» Ungenutzte Potenziale?
» Wodurch kann im kommenden Jahr eine möglichst gute Zusammenarbeit erreicht werden?
(Siehe „Feedbackprozesse organisieren" S. 84)

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?

(Siehe auch „Die Teammitglieder fördern" S. 82)

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 Lobs 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.

Ziele vereinbaren

Ausgehend von den **BR-Zielen** einerseits und der **Funktionsbeschreibung/ dem Anforderungsprofil** andererseits sind für die Aufgaben der einzelnen Teammitglieder Ziele zu vereinbaren.

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 setzten 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.
» Es geht also um „konditionierte Autonomie" und 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.

Ziele vereinbaren

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 Kommunikationssystems einer BR-Körperschaft im Betrieb XY.
   - Ernennung eines/einer Projektverantwortlichen, welche die Umsetzung begleitet und verfolgt.

Aufgaben delegieren

Teams, die zahlenmäßig größer sind und vielfältige Aufgaben zu bewältigen haben, können nur dann effektiv arbeiten, wenn den einzelnen Teammitgliedern 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 hoffnungslos 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)

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?
4. Will ich überall meine Hand im Spiel haben?
5. 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. Forsche nach den Ursachen. Wo liegen deine Widerstände gegen Delegation?
» Notiere deine Vorbehalte gegen Delegation und überprüfe die von dir erkannten Widerstände gegen Delegation selbstkritisch.

Aufgaben delegieren

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?

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. 38)

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:

Datum	MitarbeiterIn	Aufgabe	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?

Aktiv Zuhören

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."

Effektive Kommunikation ist selten,

- weil Menschen nicht immer unbefangen genug sind, um zu sagen, was sie wirklich meinen,
- sie selbst oft gar nicht genau um ihre Gefühle wissen,
- gleiche Wörter für Menschen unterschiedliche Bedeutung haben,
- wir oft nur das hören, was wir hören wollen.

Aktives Zuhören heißt daher, den Sinn und die Beweggründe der Aussagen unseres Gesprächspartners/unserer Gesprächspartnerin zu ermitteln und unser Verständnis davon (zum Zweck der gemeinsamen Überprüfung) rückzumelden.

Die Grundformen des aktiven Zuhörens

1. Vorgang des Paraphrasierens: Die Aussagen des Sprechers werden sinngemäß wiederholt bzw. zusammenfasst

Beim aktiven Zuhören steht der/die GesprächspartnerIn im Vordergrund. Demzufolge werden bei der Rückmeldung des Gehörten Du-/Sie-Botschaften verwendet.

Beispiele für Rückmeldungen dieser Art sind:

- „Du meinst also, dass ..."
- „Mit anderen Worten, ..."
- „Wenn ich dich richtig verstanden habe, dann ..."
- „Ist es so, dass ..."

2. Vorgang des Verbalisierens: Die wahrgenommenen gefühlsmäßigen Aspekte, durch Körpersprache und Stimme vermittelt, werden dem Sprecher rückgemeldet

Der Vorgang des Verbalisierens ist eine vertiefte Form des aktiven Zuhörens. Hinter den Aussagen vermutete Gefühle werden angesprochen, einerseits, um eine Bestätigung für die eigene Wahrnehmung zu erhalten und andererseits, um das Gespräch zu vertiefen.

» „Befürchtest du, dass ...?"
» „Würdest du dich freuen, wenn ...?"
» „Hast du das Gefühl, dass ...?"
» „Bist du unsicher, wenn ...?"

Aussage: Eigentlich bin ich der Meinung, dass wir in dieser Sache etwas unternehmen sollen. Ganz sicher bin ich mir allerdings auch noch nicht.

Aktives Zuhören: Wenn ich dich richtig verstanden habe, möchtest du etwas in dieser Sache unternehmen, hast aber noch Bedenken?
Ganz im Gegensatz zum aktiven Zuhören sind Reaktionen, die einen Veränderungswunsch an den Sender beinhalten. Das kann sein:

Befehlen, anordnen, auffordern	Interpretieren, analysieren, diagnostizieren
Moralisieren, predigen, beschwören	Ablenken, ausweichen, aufziehen
Belehren, Vorträge halten	Beschimpfen, lächerlich machen, beschämen
Verurteilen, kritisieren, Vorwürfe machen, schmeicheln	

Nutzen des aktiven Zuhörens

» vermittelt dem/der GesprächspartnerIn ein Gefühl der Wertschätzung
» verschafft dir Gewissheit, ob du deinen Partner/deine Partnerin richtig verstanden hast
» veranlasst den Gesprächspartner, sich eingehend mit dem Thema zu beschäftigen
» lässt Zeit gewinnen für Entgegnung
» macht emotionale Aspekte und Beziehungsaspekte kommunizierbar

© Kelly Schubitz/APA/picturedesk.com

Paul Watzlawick (1921–2007)

Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe.

Paul Watzlawick

Feedback geben

Ursprünglich stammt der Begriff Feedback aus der Regelungstechnik und meint in der deutschen Übersitzung **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.

Feedback soll konstruktiv sein, das heißt, es soll die Chance bieten, in der Zukunft Stärken wirksamer zu nutzen und aus Fehlern zu lernen. Es darf jedoch nicht mit der Intention erfolgen, den Anderen zu verändern.

Selbstverständlich ist Feedback dann am günstigsten, wenn der/die Andere es auch wünscht. Es darf nicht verletzen und soll nur da gegeben werden, wo es hilfreich sein kann. Um dies 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 zulernen und dadurch sicherer und kompetenter in der Zusammenarbeit zu werden.

Konfliktgespräche führen

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 versuchen, 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, allerdings darf sie nicht in eine Haltung der Belehrung oder Abkanzelung verfallen.
Das folgende **Modell eines Konfliktgesprächs** stellt den Ablauf in verschiedenen Schritten vom Ansprechen der wahrgenommen Störung bis zur Lösungsfindung vor. Für die einzelnen Phasen des Gesprächs werden Tipps zum Verhalten gegeben und Formulierungsbeispiele angeboten.

Gesprächsverlauf	Beispiele
Schritt 1: Anmeldung der Störung Die Ernsthaftigkeit der eigenen Störung muss dem/der Anderen deutlich werden, also nicht „durch die Blume" reden. Ich-Botschaften senden statt Du-Botschaften. Wunsch ausdrücken, den Konflikt zu besprechen.	„Mich stört ..." „Ich nehme wahr, dass ..." „Ich wünsche mir ..."
Schritt 2: Herausfinden der Hintergrundbedürfnisse Direkte Fragen stellen. Aktives Zuhören anwenden. Bedürfnisse des Gegenübers akzeptieren.	„Was möchtest du?" „Wie siehst du das?" „Mir geht es darum, dass ..."
Schritt 3: Umformulieren der Störung in Wünsche Beide führen aus, was sie eigentlich möchten.	„Statt ... möchte ich ..."
Schritt 4: Suche nach Gemeinsamkeit Sammeln von Ideen für Lösungen, die die Bedürfnisse beider KonfliktpartnerInnen einschließen. Nur sammeln und nicht diskutieren.	„Gibt es eine gemeinsame Lösung?" „Was wollen wir beide?"
Schritt 5: Gemeinsames Überprüfen der Lösungsvorschläge Für und Wider der Vorschläge abwägen. Kritische Auseinandersetzung	„Worauf können wir uns einigen?" „Welche Lösung ist für uns beide gut?"

Schritt 6: Vereinbarung treffen und Konflikt beenden	
A) Bei Einigung auf einer gemeinsame Lösung:	
Vereinbarung konkret, detailliert, mit Terminen versehen ausarbeiten.	„Was vereinbaren wir?"
Nach vereinbarter Zeit Fortschritte der Realisierung überprüfen und die Lösung bei Bedarf nachbessern.	„Wie geht es uns mit der Realisierung unserer Vereinbarung?"
B) Wenn Lösung nicht möglich:	
Vertagen (festen Termin vereinbaren)	„Wann wollen wir unsere Gespräche fortsetzen?"
Sinnfrage stellen	„Hältst du eine Fortsetzung unserer Gespräche sinnvoll?"
Konfliktdynamik unterbrechen	„Es gibt Probleme, die können wir nicht lösen, aber wir können aufhören, uns von ihnen faszinieren zu lassen!"

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 zu erläutern und mit den Konfliktparteien abzustimmen. 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.

8 Potenziale und Strategien entwickeln

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

Der **Begriff Organisation** existiert im deutschen Sprachgebrauch seit dem 17./18. Jahrhundert. Er wird auf das französische »organisation« zurückgeführt. Das Stammwort 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 wechseln, 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 vom Gesetzgeber für den BR festgelegten Funktionen und Abläufe regeln Verantwortlichkeiten im Sinne des Vereinsgesetzes, stellen aber noch keine ausreichende, für die jeweilige BR-Situation passende Arbeitsorganisation dar. Ein BR ohne Arbeitsorganisation ist jedoch vergleichbar einem Handwerker, der all seine Arbeiten nur mit einem einzigen, zufällig vorhandenen Werkzeug zu erledigen versucht.

Voraussetzung für die Beschaffung geeigneter Werkzeuge ist die Analyse der Anforderungen aus dem Umfeld und der eigenen Situation, insbesondere der eigenen Stärken und Schwächen.

Ein weiteres wichtiges Thema der Organisationsgestaltung ist die Ausrichtung auf die Zukunft.

Ein BR, der immer nur unmittelbar auf Probleme reagiert, die für die ‚Beschäftigten des Betriebs aktuell entstanden sind, läuft den Ereignissen hinterher und gestaltet selbst nicht mit. Er wird auf der Grundlage vorhandener Stärken (+) und Schwächen (-) reagieren, aber er hat keinen Plan, wie er sich besser aufstel-

len kann und wie auch zukünftigen Herausforderungen gut vorbereitet begegnet werden kann. Das Entwicklungsniveau einer derartigen Organisation ist recht niedrig. Psychologisch gesehen verbreitet sich das Gefühl von Dauerdruck, eigener Schwäche und Abhängigkeit.

Hat der BR jedoch eigene längerfristige Ziele und vielleicht sogar eine Vision, zu deren Erreichung er auch geeignete Prozesse einleitet, gestaltet er mit und nimmt selbst Einfluss auf das Geschehen. Selbst entwickelte Ziele und Zukunftsvorstellungen geben dem eigenen Tun Orientierung und Sinn. Nachdem sie auch von Motivation getragen sind, verspürt jedes Teammitglied den damit verbundenen Zug in Richtung einer erfolgreichen Zukunft.
Zusätzlich Bedeutung hat das Bewusstsein der Mission, die Anlass für die Schaffung des BR war. In der Mission ist der ursprüngliche Auftrag der Einrichtung, ihr Sinn und Zweck enthalten. Insofern ist die Klärung der Mission und der mit

ihr verbundenen Wertebasis ein guter Ausgangspunkt für alle weiteren Entwicklungsprozesse.

Ein Betriebsrat, der anstrebt, eine **zukunftsorientierte Strategie** zu entwickeln und die für ihre Umsetzung erforderlichen Potenziale aufzubauen, wird sich vor dem Start seiner Arbeit folgenden **Fragen** stellen:

» Was sehen wir ausgehend von der gesetzlichen Aufgabenstellung grundsätzlich als den Auftrag unseres BR, wie definieren wir unsere Mission?
» Welche Werte verknüpfen wir mit der BR-Arbeit und wie wollen wir uns verhalten, um sie auch lebendig werden zu lassen?
» Wo sehen unsere Beschäftigten Handlungsbedarf, und welche Erwartungen haben sie an uns?
» Auf welche Probleme der aktuellen Arbeitssituation unserer Beschäftigten müssen wir unbedingt Antworten finden. Sind betriebliche Entwicklungen absehbar, auf die wir uns bereits heute vorbereiten sollten?
» Welche Vision haben wir für die zukünftige Ausrichtung unseres BR, und welche Ziele leiten sich daraus für unsere Arbeit ab?
» Wo möchten wir in einem bis zwei Jahren sein?

Nach der Auseinandersetzung mit Fragen zu den Anforderungen aus den Umfeldern und den eigenen Zielstellungen sind weitere Fragen zu den **Aufgabenstellungen** und zur Organisationsgestaltung zu beantworten:

» Welche Aufgaben leiten sich aus der Beantwortung obiger Fragen ab. Was wollen wir für und mit unseren Zielgruppen konkret tun?
» Welche kurz- und mittelfristigen Aufgaben wollen wir angehen?
» Wie soll das auf den Weg gebracht werden? Welche Ziele, Maßnahmen und Prozesse ergeben sich daraus?
» Welche Anforderungen ergeben sich darauf für unser Team?
» Welche Funktionen sind zu schaffen, und wie erfolgt die Arbeitsteilung im Team?
» Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen müssen definiert werden?
» Wie ist die Zusammenarbeit zu regeln?
» Welche Ressourcen sind erforderlich?

Die Mission und Werte klären

Die Beantwortung obiger Fragen ist notwendig, um den BR im Hinblick auf anstehende und zukünftige Aufgabenstellungen optimal zu gestalten. Das geschieht am besten im Rahmen einer **Klausur**, zu der sich alle BR-Mitglieder Zeit nehmen. 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 allen aktuellen und kommenden Herausforderungen gewachsen ist.
Geschieht das nicht, ist der BR schlecht aufgestellt und hinkt den Geschehnissen immer nur hinterher. Die Ereignisse treffen ihn unvorbereitet und er wird mehr reagieren als zu agieren. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass alle BR-Aufgaben für die keine organisatorischen Regelungen existieren, in der Luft hängen. Und wenn daraus Probleme entstehen sollten, liegt dies in der Verantwortung der Führungskraft.
Zur Vorbereitung auf die Beantwortung der obigen Fragen können im Rahmen einer intensiveren Auseinandersetzung eine Reihe von Instrumenten herangezogen werden. Sie geben die Chance, im Team zu wichtigen Themenbereichen eine gemeinsame Informationsbasis zu schaffen und Orientierung in den strategischen Grundfragen zu erhalten.

Die Mission und Werte klären

Wie für alle NPO's ist auch für die Existenz des BR die **Sinnfrage** sehr bedeutsam. Ihre Beantwortung führt sowohl zum Verständnis der Funktion des BR im Betrieb als auch der Werte, die von seinen Mitgliedern vertreten werden sollen.
Der Sinn des BR ist wohl vom Gesetz festgelegt, umfassender und anschaulicher ist er jedoch in seiner historischen Mission enthalten. Sie leitet sich aus Arbeiterbewegung des 19. Jhdts. her. Mit Mission ist der historisch gewachsene und aktuelle Zweck der Organisation gemeint. Sie beinhaltet den Nutzen, den eine Organisation für die verschiedenen Anspruchsgruppen stiftet.
Die Diskussion über die verschiedenen Vorstellungen, die zur Mission des BR existieren und eine Klärung der damit verbundenen Werte sind ein guter Einstieg in grundsätzliche Fragen der Strategiegestaltung.

Leitende Fragen zur Klärung von Mission und Wertebasis

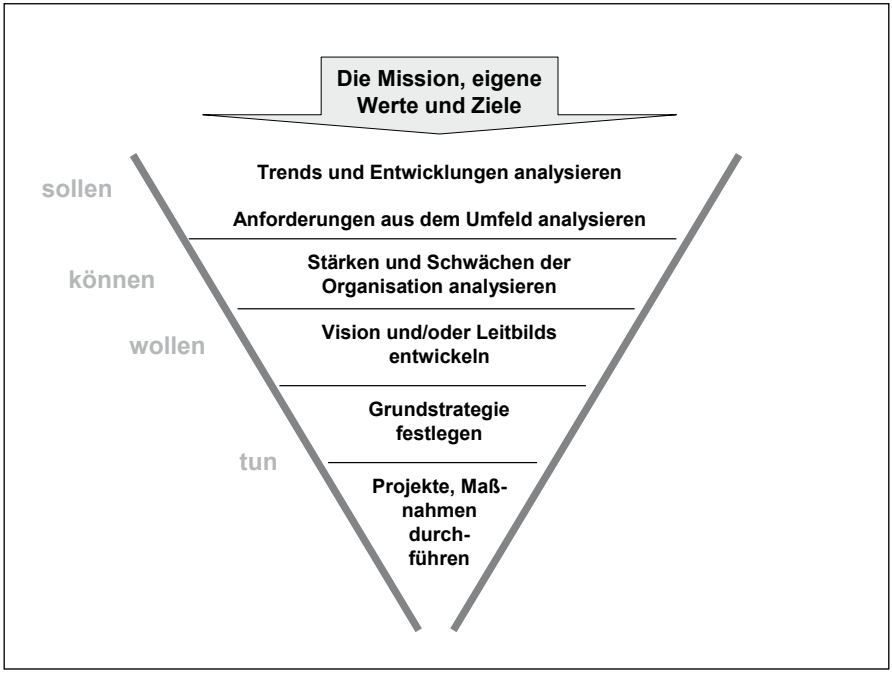
» Wie verstehen wir unsere Rolle als BR?
» Was sehen wir als unsere Verantwortung als Interessensvertreter der ArbeitnehmerInnen?
» Welche Werte bilden die Grundlage für unsere Handlungen und unser Verhalten?
» Wie gestalten wir die Beziehung zu unseren Kollegen und Kolleginnen im Sinne unserer Werte?
» Was bedeuten unsere Werte für unsere Zusammenarbeit im Team?
» Wie verhalten wir uns gegenüber der Betriebsleitung?
» Welche Leitlinien haben wir für den Umgang mit sich widersprechenden Anliegen und Interessen?

Da wie einleitend bereits beschrieben die Werteorientierung der BR-Arbeit eine große Bedeutung hat, ist es wichtig, die **Diskussion über die Werte** bereits im Rahmen der Konstituierung des BR einzuleiten, um eine gemeinsamen Basis zu finden.
Im Alltagsbetrieb kann es geschehen, dass Werte in einer konkreten Situation leicht unterschiedliche Auslegungen können erfahren. Daher entstehen dem BR bei Fragen der Wertehaltung ohne vorangegangene Klärung auch leicht Anlässe für Konflikte. Zum Beispiel: Wie ist mit Fragen der Transparenz bei Verhandlungen umzugehen? Zu welchem Zeitpunkt einer laufenden Verhandlung sind die Beschäftigten zu informieren? Wann sind die BR-Mitglieder zu informieren? Um der Gefahr von Konflikten in Wertefragen vorzubeugen, ist es ratsam, diesbezügliche Erwartungen von Beschäftigten bzw. von BR-Mitgliedern immer mit zu bedenken und notwendige Klärungen möglichst im Vorfeld zu treffen. So wird es auch möglich, vorhandene Erwartungen zu berücksichtigen und die eigene Position zu argumentieren.

Werkzeuge der Analyse und Strategieentwicklung anwenden

Die Werkzeuge, die im Folgenden vorgestellt werden, führen Schritt für Schritt zu Informationen, die zur Entwicklung einer zukunftsorientierten Strategie und

zur Realisierung derselben benötigt werden. Die Fragen, die im Rahmen der Anwendung der Instrumente jeweils aufgeworfen werden, helfen, das komplexe Thema zu strukturieren und ergebnisorientiert zu bearbeiten. Die Instrumente werden im Rahmen der Strategieentwicklung in der unten vorgestellten Reihenfolge verwendet, selbstverständlich können sie auch einzeln Anwendung finden, falls etwa im Rahmen eines Projekts nur ein Aspekt z.B. die Anforderungen aus dm Umfeld von Interesse ist.



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) münden.

1. Analyse der Ausgangslage

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 Trends und Entwicklungen im weiteren Umfeld müssen beobachtet werden, weil sie Auswirkungen haben können, auf die sich der BR mitunter vorzubereiten hat.
Instrumente, die zur Erfassung dieser Daten herangezogen werden können, sind die **Trend- und die Umfeldanalyse**. Eine Auseinandersetzung mit den im Zuge der verschiedenen Analysen gesammelten Daten geschieht mit dem Ziel, die Eckpunkte für die Gestaltung der Organisation und ihrer Aufgaben zu bestimmen. Die Analysen und Entwicklungsschritte mit Hilfe der anschließend vorgestellten Instrumente geschehen am besten im Rahmen einer BR-Klausur.

➔ Die Trendanalyse

Die zentralen Fragen:

» Welche Einflussbereiche auf die Situation unserer Beschäftigten können wir unterscheiden?
» Welche Trends, Entwicklungen nehmen derzeit in welcher Form Einfluss auf unseren Betrieb und werden voraussichtlich auch die Arbeitssituation betreffen?
» Welche Auswirkungen sind zu erwarten (Chancen und Gefahren)?
» Mit welchen Maßnahmen können Chancen genützt, Maßnahmen Gefahren werden?

Einflussbereiche	Trends, Entwicklungen	Auswirkungen	Aufgaben, die sich für BR stellen:
Internationale Entwicklung			
Nationale Politik, Gesetze			
Branche			
Unternehmen			
Gewerkschaft			
Region			

Die Aufgaben, die aus der Analyse der Trends und Entwicklungen für den BR abgeleitet werden, sind schriftlich zu erfassen (siehe Beispiel oben) und werden in der abschließenden Maßnahmenplanung konkretisiert (siehe Seite 67)
Die Ergebnisse der Trendanalyse sollte in Jahresabständen überprüft werden, um Veränderungen zu erfassen und die Aufgaben zu adaptieren.

➔ Die Umfeldanalyse
Mit der Umfeldanalyse werden die Erwartungen aller wichtigen Organisationen, Gruppen und Personen (Anspruchsgruppen/Stakeholder) aus dem Umfeld erhoben.
Die zentrale Frage ist selbstverständlich, was den Kollegen und Kolleginnen in den verschiedenen Bereichen des Betriebs wichtig ist. Welche Probleme sind für die ArbeitnehmerInnen vorrangig? Woran würden sie einen erfolgreichen BR erkennen? Nachdem in einem Betrieb verschiedene Beschäftigungsgruppen vorkommen und diese Gruppen in der Regel auch unterschiedliche Arbeitssituationen haben, ist es auch wichtig, all diese Gruppen gesondert zu erfassen z.B. ArbeitnehmerInnen, die im Verkauf sind, MitarbeiterInnen der Verwaltung, Leiharbeitskräfte etc.

Potenziale und Strategien entwickeln

Wenn im Betrieb ein BR der ArbeiterInnen, ein Zentral-BR oder Konzern-BR vorhanden ist, werden selbstverständlich auch diese erfasst, weil die Umfeldanalyse uns die Chance gibt, auch die Erwartungen dieser Körperschaften zu erfassen. Dieser Schritt ist zur Entwicklung von Bündnissen und guten Kooperationen absolut notwendig.

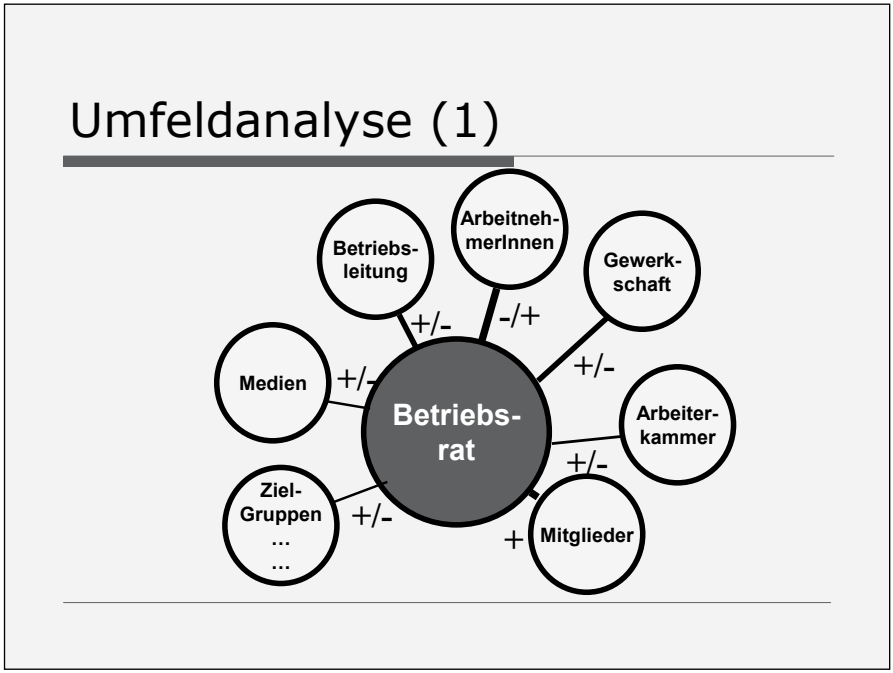
Das nächste wichtige Umfeld für den BR ist die Geschäftsleitung. Die Beantwortung der Frage nach den (möglichen) Erwartungen der Geschäftsleitung gegenüber dem BR gibt die Möglichkeit, präventiv strategische Positionen zu entwickeln.

Weitere wichtige **Umfelder** sind **Gewerkschaft** und **Arbeiterkammer**. Auch hier ist es für den BR sehr hilfreich, sich in Vorbereitung auf eine gute Zusammenarbeit, sich der wechselseitigen Erwartungen bewusst zu werden.

Die Umfeldanalyse ist in diesem Sinne über die Auseinandersetzung mit den Erwartungen der Umfelder hinaus auch ein Mittel zur Netzwerkbildung. (Siehe S. 69)

Es bleibt der Einschätzung der BR-Mitglieder überlassen, welche **Umfeldgruppen** letztlich analysiert werden. Sie werden jedenfalls in einem ersten Schritt erhoben und am besten wie in der Grafik unten visualisiert. Mit +/- kann dann die Art des Einflusses des jeweiligen Umfeldes festgehalten werden. Mit der Stärke des Verbindungsstrichs zwischen Umfeld und Mittelpunkt (BR) wird zusätzlich auch die Stärke des Einflusses visualisiert.

Die **Umfeldanalyse** kann auch im Zusammenhang mit der Planung eines wichtigen Einzelprojekts durchgeführt werden. Auch hier kann es wichtig sein, zur Planung der eigenen Vorgangsweise (Strategie) sich im Vorfeld mit den Erwartungen (vielleicht auch Befürchtungen) der relevanten Umfelder zu beschäftigen



In einem zweiten Schritt (Umfeldanalyse 2, siehe unten) werden nach der eigenen Einschätzung der Situation weitere wichtige Daten zur Umfeldanalyse gesammelt. Daraus werden zuletzt die eigenen Aufgaben abgeleitet. Zur Visualisierung dieses Arbeitsschritts wird auf Flipchart eine **Tabelle mit vier Spalten** wie auf Seite 60 gezeichnet.

- ➔ Auflistung der relevanten Umfelder in der linken Spalte.
- ➔ Abschätzung des Einflusses der verschiedenen Umfelder auf die eigene Arbeit. (Mit einem bis drei + wird der Grad des positiven Einflusses/ mit einem bis drei – der Grad des negativen Einflusses visualisiert.)
- ➔ Sammlung der Erwartungen, die von Seiten der Umfelder an den BR bekannt sind. Wenn auch negative Erwartungen (Befürchtungen ...) bekannt sind, werden auch diese aufgeführt (Sollte sich herausstellen, dass die Erwartungen zentraler Umfelder unbekannt sind, können Gespräche, Interviews oder auch Fragebogenaktionen durchgeführt werden)

Potenziale und Strategien entwickeln

Zuletzt werden, ausgehend von den gesammelten Erwartungen, Ideen überlegt, wie mit den wichtigsten Herausforderungen möglichst effektiv umgegangen werden kann, welche Aufgaben sich also dem BR stellen.

Umfeldanalyse (2)

Umfeld	Einfluss-Grad +/-	Erwartungen	Aufgaben für den Betriebsrat

Aus diesen Aufgaben ist auch die strategische Positionierung erkenntlich, die der BR bei Einzelprojekten oder im betrieblichen Umfeld überhaupt einnehmen kann. Kann er auf die Unterstützung der Beschäftigten bauen? In welchen Fragen? Wo ist Kooperation mit der Geschäftsleitung möglich? Wo ist mit Widerstand zu rechnen?

➔ Die Stärken-Schwächenanalyse

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. Das unten vorgestellte Instrument, die SPOT-Matrix, leitet dazu

an, sowohl die aktuellen Stärken und Schwächen, als auch die Zukunftschancen und –gefahren zu ermitteln. Ergebnis der Stärken-Schwächen-Analyse sind sowohl Hinweise auf Aufgabenstellungen als auch Themen der Zusammenarbeit. Auch dieses Instrument kann gut als einzelnes, etwa im Rahmen einer Bilanzierung (etwa ein Jahr nach der Konstituierung) zur Evaluierung der eigenen Arbeit herangezogen werden.

SPOT-Matrix

	Gegenwart	Zukunft
Positiv	**S Satisfactions** **Stärken** **Was läuft gut?** • Worauf können wir uns verlassen? • Was stellt uns zufrieden? • Was gibt uns Energie? • Worauf sind wir stolz? • Was sind unsere Stärken	**O Opportunities** **Chancen** **Wozu wären wir noch fähig?** • Was sind die Zukunftschancen? • Was können wir im Umfeld nutzen? Was liegt noch brach? • Was können wir ausbauen? • Welche Möglichkeiten haben wir?
Negativ	**P Problems** **Schwächen** **Was ist schwierig?** • Welche Störungen behindern uns? • Was fehlt uns? Was fällt uns schwer? • Wo liegen unsere Fallen?	**T (Threats)** **Gefahren** **Wo lauern künftig Gefahren?** • Schwierigkeiten, die auf uns zukommen? • Womit müssen wir rechnen? • Was sind unsere Befürchtungen?

Bearbeitung:

1. **Wie sind können wir unsere Stärken ausbauen und besser nutzen?**
2. **Wie können wir unsere Schwächen abbauen bzw. ausgleichen?**
3. **Wie begegnen wir künftigen Gefahren? Wie können aus Gefahren Chancen werden?**
4. **Wie wollen wir vorhandene Chancen nutzen?**

Am Ende dieses Analyseschritts sind die aus der Besprechung resultierenden Aufgaben festzuhalten.

2. Die Zukunftsorientierung

Wer Herausforderungen vorbereitet begegnen möchte, wird sich auch mit der Zukunft beschäftigen. Für diese Auseinandersetzung bieten sich zwei Instrumente an: die Visions- und die Leitbildentwicklung.

8 Potenziale und Strategien entwickeln

➔ Die Entwicklung einer Vision

Eine Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber fern genug, um die Begeisterung für eine neue positive Wirklichkeit zu wecken.

Visionen werden entwickelt, weil sie einen gemeinsamen Rahmen für langfristiges Planen und Handeln schaffen und gleichzeitig inspirieren und Lust auf die Zukunft erzeugen.

Bei der Entwicklung von Visionen horchen die Beteiligten in sich hinein und finden auf kreativem Weg heraus, was sie selber wollen.

Der Trick, der dabei zur Anwendung kommt, ist, sich in die Zukunft zu versetzen und sich vorzustellen, dass sich die eigene Organisation zum Positiven entwickelt hat.

Die Entwicklung einer Vision für eine 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.

Die Arbeit an der Vision bringt somit die Vorstellungen, die die Mitglieder des BR mitbringen in ein konsistentes Bild der angestrebten, zukünftigen Körperschaft. Da eine Vision in der Regel in einem kreativen Prozess entwickelt wird, setzt die Arbeit viele positive Gefühle frei und das Ergebnis lädt zur Identifizierung ein.

Ein Arbeitsschritt, die die Entwicklung einer Vision einleitet, kann folgendermaßen aussehen:

Schritte zur Vision

Versetze Dich in das Jahr 2014. Stelle Dir vor, wie unsere Organisation und ihr Umfeld jetzt beschaffen sind. Es ist eine sehr positive Arbeit möglich geworden – so wie sich das die Beschäftigten im Betrieb und Du dir das immer gewünscht haben.

Male ein Bild oder erfinde eine kreative, spielerische Inszenierung Ihrer Vision. Tu dabei so, als ob die Vision bereits verwirklicht sei.

Umsetzungsbeispiele: Zeichnung, Fernsehsendung, Sitzung, Pressekonferenz, Collage, Jubiläumsfeier, Bild, Rentnertreffen Aktive, Ein Tag im Leben von.... oder wie Sie wollen.

Graf-Götz

Die positiven Bilder der Organisationen können sowohl von Einzelnen als auch in der Gruppe entwickelt werden. Abschließend werden **die Gemeinsamkeiten** herausgehoben und zu Aussagen verarbeitet, die von allen Mitgliedern getragen werden. In weiteren Arbeitsschritten kann ein **Leitbild** entwickelt werden, das genauere Hinweise auf das Selbstverständnis der Organisation gibt, oft aber ist die Vision schon so detailliert, dass das daraus resultierende Arbeitsprogramm und seine Umsetzung daraus abgeleitet werden können.

→ Die Entwicklung eines Leitbilds

In Teams, deren MitarbeiterInnen mit großer Eigenverantwortlichkeit ausgestattet sind, entsteht hoher Koordinierungsbedarf und die Notwendigkeit, gemeinsame Bezugspunkte zur Orientierung aufzustellen. Diesen Bedarf decken Leit-

bilder. - Wiewohl Leitbilder sich nicht nur an die Teammitglieder, sondern auch an das Umfeld richten und somit auch Instrument für die Imagebildung sind.

Das **Leitbild** leitet sich von der Vision ab und beantwortet die Fragen:

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

Häufige Kritik an Leitbildern ist, dass sie auf geduldiges Papier gedruckt, oder Inhalt von Homepages sind, ohne jedoch wirklich zum Leben zu erwachen. Um dieser Gefahr zu begegnen, muss das Leitbild von Beginn an als Grundlage des konkreten Handelns gesehen werden. Einer Leitbildentwicklung hat also ein Maßnahmenplan zur Umsetzung zu folgen. Um fundiert zu sein und später Wirksamkeit zu erreichen, ist in den Prozess der Leitbildentwicklung das gesamte Team einzubeziehen. Diskussion und Beteiligung führen zu gemeinsamen Lernprozessen, die gewährleisten, dass Leitbilder auch lebendig werden.

3. Die Umsetzung planen

➔ Die Grundstrategie festlegen

Jede Organisation strebt prinzipiell das langfristige Überleben und die optimale Erfüllung ihres eigentlichen Zwecks an. Um diese Ziele zu erfüllen, werden Strategien entwickelt. Strategien verhelfen zu 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.
Durch Strategien werden Erfolgspotenziale als Quellen zukünftiger Erfolge von Organisationen geschaffen.

„Wer nicht strategisch denkt, wird langfristig keine Potenziale aufbauen und daher auch keinen Erfolg haben."

(Christian Horak u.a, 1997, S. 143)

Werkzeuge der Analyse und Strategieentwicklung anwenden

Strategieentwicklung meint also ein **zielorientiertes, aktives Gestalten der Zukunft durch Schaffen und Sichern von Erfolgspotenzialen**.

Ausgehend von der Analyse der Ausgangslage und den Ergebnisse der Zukunftsorientierung werden folgende **Schlüsselfragen** gestellt:

» Welche strategischen Alternativen haben wir?
» Welche strategische Ausrichtung wählen wir für unsere Körperschaft?
» Welche Potenziale sind zu entwickeln, um unsere strategische Position zu verbessern?

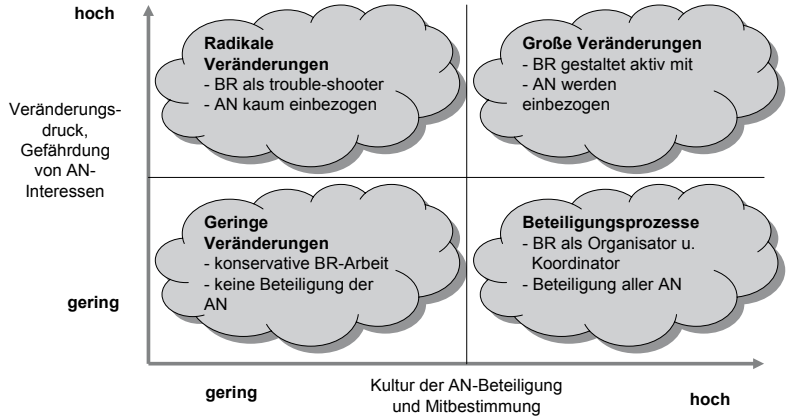
Die für den BR möglichen **Strategieoptionen** sind abhängig von einer Reihe von Variabeln, die im Rahmen der Analyse der Ausgangslage erfasst werden:

» Grad der Gefährdung der Kollegen
» Organisationsgrad der Beschäftigten
» Beteiligung der Kollegen
» Geschlossenheit im BR-Team
» Kooperationsbereitschaft der Betriebsleitung
» Unterstützung durch Gewerkschaft
» Zustimmung durch Öffentlichkeit

In Auseinandersetzung mit den obigen Variablen kommt der BR zu seiner Strategie.

Im Beispiel unten finden sich Strategieoptionen für die Variablen „Veränderungsdruck" und „Beteiligungskultur" im Betrieb.

Strategieoptionen des Betriebsrats
unter Berücksichtigung von Veränderungsdruck und Beteiligungskultur im Betrieb



Basierend auf Überlegungen der Beratergruppe Neuwaldegg und Evelyn Blau

Ist für den BR eine Strategieoption gewählt, sind folgende **Anschlussfragen** zu stellen:

» Was bedeutet die gewählte Strategie für unsere zentralen Funktionen und Prozesse?
» Welche Maßnahmen sind zu setzen?

Will der Betriebsrat seine Strategieoptionen verbessern, ist es für ihn wichtig, die Variablen, die er beeinflussen kann, zu seinen Gunsten zu verändern. Wenn er also z.B. für seine Zukunftsorientierung einen hohen Organisationsgrad und eine hohe Beteiligung der Beschäftigten anstrebt hat, wird er Maßnahmen setzen, um diese Ziele zu erreichen. Dadurch erreicht er eine bessere Ausgangslage für künftige strategische Positionierungen.

Die Strategie „Tit for Tat" („Wie Du mir, so ich Dir")
Die Strategie „Tit for Tat" besteht aus vier Sätzen. Ihre Überlegenheit wurde in einem viel beachteten Computerexperiment von Robert Axelrod bewiesen. Bei diesem Experiment traten verschiedene SpielerInnen mit unterschiedlichen Strategien gegeneinander an. Als erfolgreichste setzte sich die Strategie „Tit for Tat" mit ihren vier Verhaltensregeln durch.

Die vier **Verhaltensregeln** für **„Tit for Tat-Strategen"**:
» Beim ersten Zusammentreffen kooperationsbereit und nicht misstrauisch sein. Kooperation erfordert Freundlichkeit und Rücksichtsnahme auf die Position des Gegenübers.
» Zeigt sich der/die VerhandlungspartnerIn unkooperativ und nur auf den eigenen Vorteil bedacht, sollte man bereit sein, seinem Gegenüber eigene Stärke zu zeigen.
» Sobald der/die VerhandlungspartnerIn nachgibt und wieder bereit zur Kooperation ist, sollte Nachsicht geübt werden.
» Das eigene Verhalten sollte leicht berechenbar sein.

Die Strategie „Tit for Tat" ist auch für den BR interessant, der prinzipiell Kooperation anstrebt, aber im Fall von fehlender Rücksichtnahme auf ArbeitnehmerInneninteressen, zur Verbesserung seiner Position auch einmal gezwungen sein wird, Stärke zu demonstrieren.

➔ Die Entwicklung des Maßnahmenplans
Mit diesem letzten Schritt werden die mit den oben angeführten Instrumenten erzielten Ergebnisse in eine Maßnahmenplanung überführt. Das führt zur Feststellung von Aufgabenschwerpunkten und Maßnahmen, die mit Hinblick auf die Ergebnisse der Trendanalyse, der Umfeldanalyse, der Stärken-/Schwächenanalyse, der Visions- und Leitbildentwicklung sowie der Grundstrategie definiert werden müssen.

Die Maßnahmenplanung

Was Maßnahmen	Wie Erfolgskriterien	Wann Termine	Wer verantwortlich

Der Maßnahmenplan besteht aus Schritten der Konkretisierung zur Festlegung der einzelnen Maßnahmen, der Erfolgskriterien, der Termine und Verantwortlichkeiten.

Nähere Ausführungen dazu finden sich auf Seite 24 („Funktionen und Abläufe einrichten")

Mit der Anwendung der oben vorgestellten Instrumente verschafft sich der Betriebsrat eine gemeinsame Informationsbasis und eine gute Grundlage für eine zukunftsorientierte Strategiebildung. Die Ergebnisse könnten in weiterer Folge für den Aufbau einer aufgabenorientierten, effektiven Organisation genutzt werden (siehe dazu die Fragen auf Seite 52). Die Instrumente des Strategietrichters erlauben zwar keine mathematisch genaue Ableitung der gesuchten Strategie, sie führen jedoch im Zuge der Auseinandersetzung zu einer zunehmenden Gewissheit, was der erfolgversprechendste Weg für eine effektive BR-Arbeit sein

kann. Der mit oben vorgestellten Hilfsmitteln einzuleitende Austausch von Informationen und die daran anschließende Meinungsbildung setzen im BR die Bereitschaft voraus, zumindest einen Tag in Klausur zu verbringen.

Netzwerke entwickeln

Ein hoher Organisationsgrad im Betrieb, die Unterstützung der Beschäftigten und gute Kontakte zu Schlüsselpersonen im Betrieb waren für den Erfolg der BR-Arbeit immer schon sehr nützlich. Der erfolgreiche BR ist daher auch ein guter Netzwerker. Im Folgenden soll ein Blick darauf geworfen werden, was Netzwerke sind und wie sie gezielt aufgebaut werden können.
Die Auseinandersetzung mit den Erwartungen und Befürchtungen der Umfelder im Rahmen der Umfeldanalyse kann auch zur Netzwerkbildung herangezogen werden.
In Netzwerken verbinden sich Einzelpersonen, Gruppen oder auch Organisationen mit dem gemeinsamen Ziel des Informationsaustausches und gegenseitiger Unterstützung. Wesentliche Merkmale eines Netzwerks sind hierarchiearme Strukturen und der offene und zahlenmäßig unbeschränkte Zusammenschluss von TeilnehmerInnen. Außer dass die Teilnahme an einem Netzwerk sich für alle Beteiligten lohnen muss, gibt es wenige Spielregeln und die wenigen, die entstehen, erstellen sich die TeilnehmerInnen selbst. Die Teilnahme ist freiwillig und unverbindlich.

Es gibt viele verschiedene **Typen von Netzwerken**. Für den BR sind vor allem drei Typen interessant:

» **Optionsnetzwerke.** Dieser Netzwerktypus verfolgt keine bestimmten Ziele und wird genutzt, um informell Erfahrungen und Informationen auszutauschen. Auch die Möglichkeit, Kontakte herzustellen, ist für die TeilnehmerInnen ein wichtiges Motiv.
  Beispiele sind regionale Betriebsrätestammtische oder die Vernetzung von Betriebsräten und Betriebsrätinnen einer Branche.

» **Projektnetzwerke.** Für diesen Typus ist die zielorientierte Kooperation zur Bearbeitung bestimmter Aufgaben charakteristisch. Die Gründung dieser Netzwerke geschieht meist anlassbezogen. Ist das Ziel des Zusammenschlus-

ses erreicht, beendet das Netzwerk seine Arbeit bzw. widmet sich einer anderen Aufgabe.
Beispiele sind brancheninterne oder branchenübergreifende Betriebsrätenetzwerke zur Bearbeitung konkreter Projekte.

» **Aktionsnetzwerke.** Die Gründung eines Netzwerks dieses Typs ist politisch motiviert und hat eine klare Aufgaben- und Zielorientierung. Sie entstehen oft im Zusammenhang mit Kampagnen und Protestkundgebungen. Nach Beendigung dieser Aktionen lösen sich auch die Netzwerke auf bzw. sie etablieren sich und werden zur Dauereinrichtung.
Beispiele sind die Gründung von Initiativen und Bündnissen.

Fragen zur Gründung eines Netzwerks

» Welche Ziele sollen verfolgt werden?
» Welchen Nutzen, welche Kooperation (Information/Kooperation) streben wir an?
» Welcher Netzwerktypus (siehe oben) entspricht der gewählten Aufgabe?
» Wer sind potenzielle NetzwerkpartnerInnen und Interessensgruppen?
» Welche meiner Kontakte kann ich für das Netzwerk nutzen?
» Wer soll Mitglied einer Kerngruppe sein, die Planungs- und Steuerungsaufgaben im Netzwerk übernimmt?
» Wer koordiniert das Netzwerk (und stellt Zeit und Arbeitskraft zur Verfügung)?
» Wer kann Kontakt herstellen und pflegen?
» Wie kann der Kontakt gehalten werden (mit welchen Medien, in welchen Abständen, bei welchen Gelegenheiten)?
» Wie erfolgt der Start des Netzwerks?

Je mehr Vorüberlegungen angestellt werden, desto leichter ist es für potenzielle NetzwerkpartnerInnen sich zu beteiligen. Einen großen Vorteil bietet auch die Durchführung einer Auftaktveranstaltung, weil sie den TeilnehmerInnen und InteressentInnen Gelegenheit zur persönlichen Begegnung und zur Beteiligung an der Themenbestimmung und Organisation gibt. Je besser es gelingt, die Erwartungshaltung der Interessenten am Netzwerk einbeziehen, desto sicherer ist die gemeinsame Basis für die spätere Arbeit.

Eine große Rolle spielen Informations- und Kommunikationstechnologien. Sie geben die Möglichkeit zu rascher Information und zur Durchführung notwendiger interaktiver Prozesse. Virtuelle Strukturen ersetzen jedoch nicht den persönlichen Kontakt, der in Abständen immer wieder hergestellt werden sollte. (Acko, G./Eberl, A./Rudolf, Chr.: Wozu Soziale Netzwerke?)

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.
» In Teams wird Kreativität wird 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 Einzelnen 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 was speziell der 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 als Stärke für das gesamte Team betrach-

tet. Sie werden von allen als ein spezifischer Beitrag der Einzelnen für das Gelingen des Ganzen verstanden.
Merkmale konstruktiver Rollen sind die Lust und Neugier an der Arbeit und hohe Identifikation mit der Aufgabenstellung.

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.

Gemeinsame Steuerung, klare Leitung
Die Teammitglieder tragen alle Mitverantwortung für das Ganze, akzeptieren jedoch gleichzeitig eine Leitungsfunktion.

Spielregeln für ein Team

- Jeder erkennt den anderen als gleichwertigen Partner/gleichwertige Partnerin an, Rollen (z.B. Moderation Diskussionsleitung) werden ständig gewechselt.
- Meinungen werden ständig herausgefordert und geäußert. Schweigen bedeutet nicht Zustimmung - zuhören ist genauso wichtig wie reden.
- Konflikte nicht verschleiern, sondern ansprechen und diskutieren. Meinungsverschiedenheiten sollen als Informationsquelle und nicht als Störfaktor betrachtet werden.
- Innerhalb des Teams soll kritisiert, aber nicht getadelt werden. Es gibt keine Meinung oder Erfahrung, die nicht geäußert, zugleich aber auch nicht in Frage gestellt werden darf.
- Lernbedarf muss jederzeit deutlich gemacht werden. Informationsgefälle ist abzubauen, Wissen ständig mitzuteilen.
- Alle Unterlagen stehen jedem jederzeit zur Verfügung (offene Ablage).
- Entscheidungen sollen nicht durch Mehrheitsbeschluss, sondern mit weitestgehender Einstimmigkeit erzielt werden.
- Keiner führt eine neue Aktivität aus, die nicht vorher gemeinsam beschlossen wurde (Vorgehensplan - Tätigkeitskatalog). Die Aktivitäten jedes/jeder einzelnen müssen ständig allen bekannt sein (offener Terminkalender).
- Entscheidungen, Diskussions- und Arbeitsergebnisse sind laufend festzuhalten und durch Darstellungen sichtbar zu machen. Neue Aspekte und Zielabweichungen sind sofort mitzuteilen und zu klären.
- Die Einhaltung der Spielregeln ist ständig zu beobachten - die Spielregeln sind - wenn nötig - neu zu diskutieren.

(Nach: Siemens: Organisationsplanung. Berlin und München 1985[7])

Raymond Meredith Belbin (geb. 1926)

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?
» Welche ArbeitnehmerInnengruppen müssen vertreten sein?

Neben diesen für den BR zentralen Fragen der Zusammensetzung sind zusätzliche Kriterien interessant, auf die der Wissenschaftler R.M. Belbin hinweist:
R. M. Belbin (1992) stellt in seinem Buch »Managementteams« Forschungsergebnisse zur idealen Teamzusammensetzung vor. In seinen Experimenten wurden in einem ersten Versuch Teams entsprechend den Ergebnissen von Intelligenztests zusammengesetzt.
Aus Personen, die besonders hohe mentale Fähigkeiten aufwiesen, wurden so genannte **»Apollo-Teams«** geformt. Daneben wurden gemischt zusammengesetzte Teams gebildet. Das überraschende Ergebnis der anschließenden Untersuchungen war, dass die Apollo-Teams gegenüber anders zusammengesetzten Teams schlecht abschnitten. Belbin gibt als Grund dafür an, dass die Mitglieder der Apollo-Teams die Zeit damit verbrachten, sich wechselseitig von ihrer Meinung zu überzeugen, sich dabei in fruchtlose Diskussionen verstrickten und zu keinen gemeinsamen Ergebnissen kamen.
Gemischt zusammengesetzte Teams, in denen unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Kompetenzen vorhanden waren und das Wissen und die Fähigkeiten der Mitglieder optimal genutzt werden konnten, erzielten die besten Ergebnisse. Belbin leitet daraus ab, dass es in der Verantwortung der Führungskräfte liegt, auf eine gute Zusammensetzung von Teams zu achten und einen teamadäquaten Führungsstil zu entwickeln.

Erfolgreiche Teams wiesen 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

Bruce Tuckman (geb. 1938)

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 Teamleiter müssen in dieser Phase in ihre Rolle finden und werden oft genug in ihrer Funktion angegriffen. Sie kommen in dieser Phase stark in 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 MitarbeiterInn 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

8 Potenziale und Strategien entwickeln

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 (auf Seite 79) werden die Aufgaben der Leitung in den Teamentwicklungsphasen beschrieben:

Leiten in den Phasen der Teamentwicklung

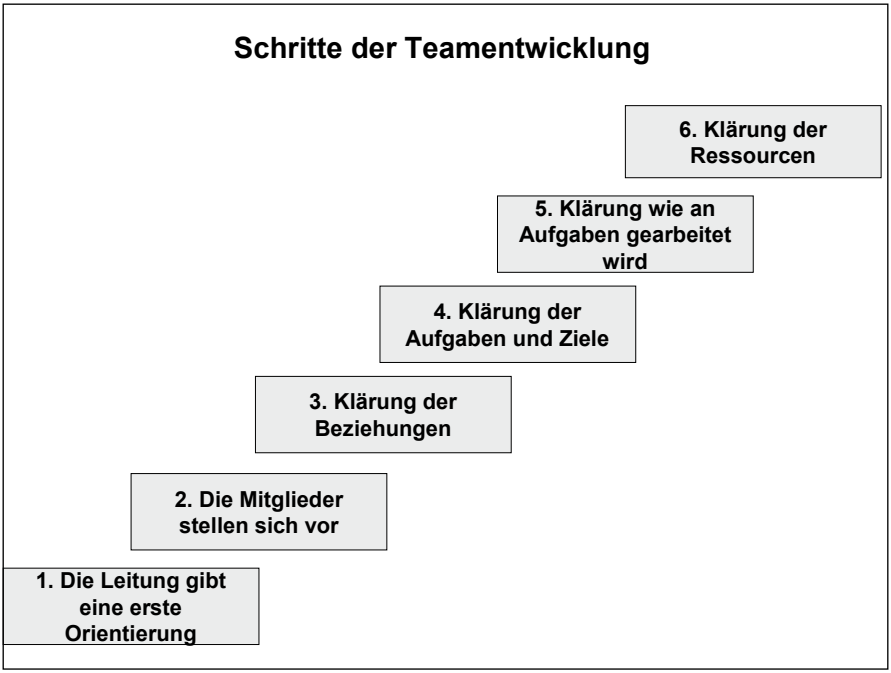
Phase	Themen	Emotionaler und sozialer Fokus	Aufgaben der Leitung
Ankommen, Beginnen	Orientierung, Kennenlernen; Ziele, Aufgaben, Inhalte, Regeln	Angst, Unsicherheit, Vorsicht, Unklarheit; Fremdheit, Bezug zur Leitung	**Orientierung geben: Klärung der Ziele, des Rahmens, der Erwartungen; Kontrakt; Verflüssigung**
Gärung, Struktu-rierung und	Differenzierung: Auseinandersetzung mit inhaltlichen und sozialen Unterschie-den	Kampf, Aggression (offen oder maskiert); Konkurrenz, Rivalität, Grenzen, Sinn	**Ausgleich schaffen zwischen Individuum und Gruppe; Ziele und Regeln verwalten**
Klärung, Organi-sierung	Zielorientierte, sachliche Zusammenarbeit auf Basis geklärter Strukturen	Akzeptanz; Regeln für Nähe und Distanz und für Ordnung/Kontrolle und Freiheit	**Dynamisches Gleichge-wicht der Widersprüche halten Aufmerksamkeit auf Ziele und Inhalte richten**
Entfaltung, Reife	Inhaltliche Arbeit; Entwicklung von Lösungen, Kreativi-tät, 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,



- **Die Leitung gibt eine erste Orientierung:** Vorstellung der Ziele und des Rahmens
- **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 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 Mitarbeitergespräch S. 39 und Delegation S. 40 f.)

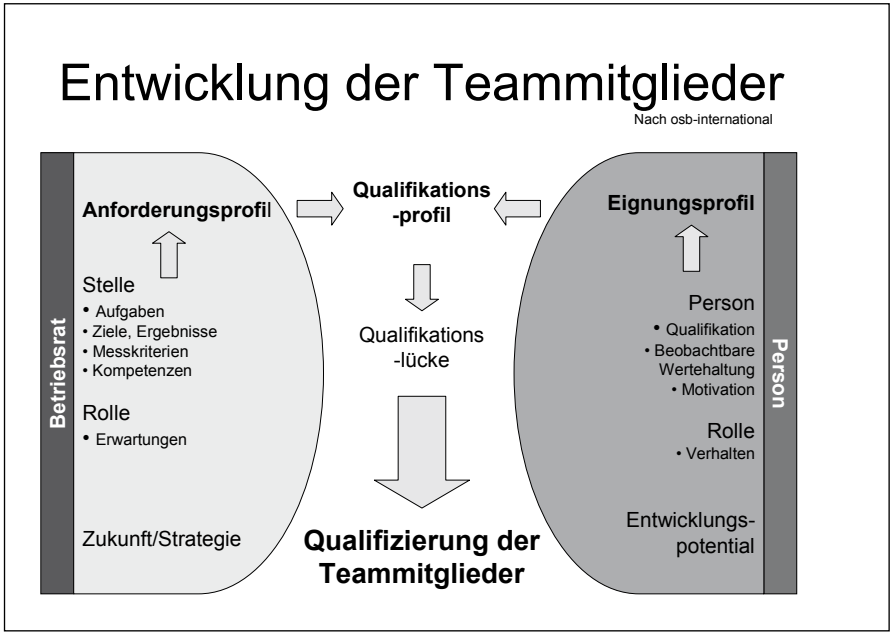
Fragen, an denen in Teams kontinuierlich gearbeitet werden sollte, sind:

- »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)

Die Teammitglieder fördern

Ziel der Förderung der Teammitglieder ist es, die einzelnen MitarbeiterInnen auf die aktuellen und künftigen Anforderungen der BR-Arbeit vorzubereiten. Ausgegangen wird dabei von einem Anforderungsprofil, das für das einzelne BR-Mitglied bzw. für bestimmte Funktionen und Stellen im BR angefertigt wurde (siehe S. 30 f.)
Das von dem Anforderungsprofil abgeleitete Qualifikationsprofil wird mit dem aktuellen Eignungsprofil verglichen, das ein BR-Mitglied aufweist und daraus wird der Schulungs- und Entwicklungsbedarf ermittelt. Die **Bedarfsanalyse** berücksichtigt dabei nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch die Wertehaltung und die Sozialkompetenz, die für die Mitarbeit im BR erforderlich sind. Um auch künftige Anforderungen zu berücksichtigen, sind die Entwicklungsmaßnahmen für BR-Mitglieder auch an den Ergebnissen der Visions- bzw. Leitbildentwicklung zu orientieren (siehe S. 30).

Gibt es im BR anspruchsvolle Funktionen und Rollen, die längerfristige Entwicklungsmaßnahmen erforderlich machen, ist es für eine Führungskraft auch von Bedeutung, das Entwicklungspotenzial der BR-Mitglieder einzuschätzen. Eine frühzeitige Einschätzung des Entwicklungspotenzials von Mitgliedern hilft, rechtzeitig mit Fördermaßnahmen zu beginnen und Positionen mit geeigneten Kollegen zu besetzen. Das gilt besonders für den Aufbau der eigenen Nachfolge.



Fördermaßnahmen angesichts sichtbarer Defizite

Werden bei einzelnen BR-Mitgliedern Demotivierung, fachliche oder soziale Defizite sichtbar, müssen die Ursachen hierfür gesucht werden, um passende Fördermaßnahmen anbieten zu können. Ursachen können in folgenden Bereichen liegen:

» Wissen (Hat das Mitglied die erforderliche Information? Hat es sie auch verstanden?)
» Wollen (Was hindert das Mitglied daran, erfolgreich zu sein? Ist es motiviert? Was demotiviert es?)
» Können (Ist das Mitglied ausgebildet? Hat es auch ausreichend Erfahrung in der Umsetzung?)
» Dürfen (sind die erforderlichen Kompetenzen übertragen? Traut sich das Mitglied eigenständig/kollektiv zu handeln?)

Ist mit den obigen Fragen keine Ursache identifiziert worden, ist zu fragen, ob das Problem etwa auf versteckte Konflikte oder schwierige Teambeziehungen

zurück zuführen ist. In diesem Fall wäre allerdings Konfliktklärung (s. S. 54 f., Teil 1) bzw. Teamentwicklung (s. S. 71) angesagt und keine auf die einzelne Person zielende Maßnahme.

Die Planung von Entwicklungsmaßnahmen
Um den Qualifikationsbedarf zu erfüllen und Defizite zu beheben, sind ausgehend vom Anforderungsprofil Entwicklungsmaßnahmen zu planen.

Welche Anforderungen stellt die Funktion an die/den KandidatIn?
» Wissen, Kenntnisse
» Fähigkeiten, Fertigkeiten
» Haltung und Werte

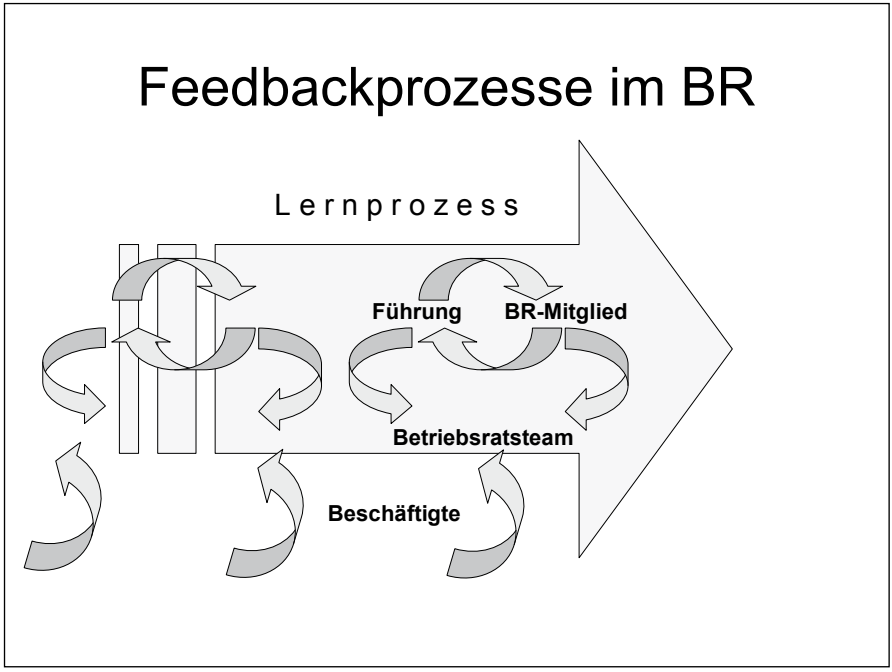
Welches **Eignungsprofil** ist erforderlich, wie ist das Qualifikationsprofil zu erwerben?
» Welches Eignungsprofil soll ein künftiges BR-Mitglied mitbringen?
» Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind
  – in der Mitarbeit und Arbeitsgesprächen zu entwickeln/lernen
  – durch Wissenserwerb zu erlernen (durch Studium von Unterlagen, Literatur)?
  – durch Qualifizierungsmaßnahmen (in Kursen, Ausbildungen ...) zu erwerben?

Voraussetzung für erfolgreiche Maßnahmen zur Entwicklung der Teammitglieder ist, dass die einzelnen BR-Mitglieder sich selbst als mitverantwortlich für den Erfolg der BR-Arbeit verstehen und sich aktiv an der Gestaltung und Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen beteiligen.

Feedbackprozesse organisieren

Die Zufriedenheit und 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. Einerseits sind sich Feedbackgeber oft nicht sicher, wie offen sie tatsächlich sein können und ob Kritik überhaupt ernst genommen wird. Andererseits muss der Feedbacknehmer gewärtig sein, hin und wieder auch kritische Rückmeldungen zu bekommen. In diesem Zusammenhang besteht dann auch die Erwartung, dass reagiert wird. Sei es, dass bestehende Zustände gut begründet oder auch, dass die notwendigen Verbesserungen rasch eingeleitet werden.



Das Feedback der Beschäftigten zur BR-Arbeit

Rückmeldungen können sowohl im Gespräch eingeholt werden, als auch in größeren Abständen über Fragebögen bzw. über ein Formular auf der BR-Homepage eingeholt werden.

- Werden die Anliegen der Beschäftigten in der erwarteten Form vom BR vertreten?
- Ist die Information durch den BR ausreichend?
- Bekomme ich für meine individuellen Fragen zur Arbeitsplatzsituation schnell und unkompliziert Beratung?
- Bietet der BR genug Möglichkeiten zur Beteiligung?
- Bemüht sich der BR um eine positive, kollegiale Atmosphäre im Betrieb?
- Setzt sich der BR für solidarische, faire Lösungen ein?

Feedback der BR-Mitglieder zur Führungskraft

Feedback von BR-Mitgliedern zur Führungskraft wird anlassbezogen beziehungsweise im Laufe der Gespräche zur individuellen Arbeitsvereinbarung (siehe Seite 35) eingeholt. Die Führungskraft kann Feedback in ihre Richtung fördern, indem sie selbst nachfragt und ermuntert. Sie sollte außerdem mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie selbst konstruktiv Feedback gibt, sodass **Feedbackprozesse** insgesamt als produktiv und sinnvoll empfunden werden.

- Sehe ich mich mit meinen Kompetenzen und Qualifikationen gut eingesetzt?
- Wurden mit mir klare Ziele und Erfolgskriterien vereinbart?
- Fühle ich mich als BR-Mitglieder bei meiner Aufgabenerledigung optimal gefördert?
- Ist die Arbeitsteilung im Team fair und aufgabengerecht?
- Sorgt die Führungskraft für breite Information, eine offene Interaktion und sachliche Problemlösung?
- Sehe ich mich in die Entscheidungsbildung ausreichend eingebunden?
- Werden Leistungen gelobt und anerkannt?
- Fördert die Führungskraft die konstruktive Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Team?
- Sorgt die Führung dafür, dass neuen Herausforderungen rasch und effektiv begegnet werden kann?
- Vertritt die Führung die im Team vereinbarten Positionen nach außen?

Feedback der Führungskraft für die BR-Mitglieder

Das Feedback für die BR-Mitglieder soll konstruktiv sein, d.h. nicht die Fehlersuche oder Schuldzuweisungen stehen im Vordergrund, sondern die gemein-

same Suche nach Lösungen. Das Gespräch beginnt mit einer positiven Rückmeldung und endet auch positiv, indem die **Ergebnisse des Gesprächs** zusammengefasst werden.

- Werden die vom BR-Mitglied übernommenen Aufgaben in der vereinbarten Qualität und Termintreue ausgeführt?
- Verläuft die Zusammenarbeit im Rahmen der vereinbarten Arbeitsteilung?
- Beteiligt sich das BR-Mitglied an der Meinungsbildung mit eigenen Ideen und Beiträgen?
- Trägt das BR-Mitglied zum Zusammenhalt und zu einer positiven Atmosphäre im Team bei?
- Engagiert sich das BR-Mitglied in der Kommunikation und Kontaktpflege mit den Beschäftigten?

Feedback für die BR-Mitglieder kann im Rahmen der individuellen Arbeitsvereinbarungen vereinbart sein. Es kann aber auch anlassbezogen erfolgen. In diesem Fall 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 sieht schnell nach Verurteilung aus 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 der BR-Mitglieder zur BR-Arbeit

- Werden unsere Zielsetzungen von allen Teammitgliedern geteilt und offensiv unterstützt?
- Haben alle Teammitglieder Aufgaben übernommen und besitzen sie auch ausreichende Kompetenzen zur ihrer selbständigen Ausführung?
- Sind unsere Zuständigkeiten und Abläufe klar und zweckmäßig organisiert?
- Gibt es in unserem Team Bereitschaft zu umfassender Information und positiver Offenheit?

- Herrscht in der Gruppe hohes gegenseitiges Vertrauen?
- Sind wir in der Lage, auch starke Meinungsverschiedenheiten positiv zu lösen?
- Gehen unsere Anstrengungen dahin, eine klare Strategie zu erarbeiten.
- Haben wir eine von allen akzeptierte strategische Ausrichtung unsere BR-Arbeit?

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.

Die eigene Führungskompetenz entwickeln

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 die Organisation von Feedbackprozessen zur Führungsfunktion (Siehe S. 84 f.). Allerdings: es ist nicht selbstverständlich, dass Führungskräfte sich als Lernende begreifen. Führung geht nämlich gerne mit dem Nimbus einher, dass alles bereits gewusst und gekonnt wird. Das Zugeständnis, noch etwas lernen zu müssen, wird dann gerne als Eingeständnis eigenen Unvermögens interpretiert. Doch weil Führung eine anspruchsvolle Funktion darstellt, hört das Lernen für Führungskräfte niemals wirklich auf.

Die eigene Führungskompetenz entwickeln

8.7

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 konfliktbaft verlaufen, weil die Mitglieder nun einen der ihren in der Rolle des/der Vorsitzenden anders erleben als vorher als Mitglied und ihm/ihr den größeren Einfluss in der Leitungsposition nicht so schnell zubilligen. 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, an ihren Stärken und der gegebenen Teamsituation orientierten 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. Sind alte Führungsmodelle 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.

3. Feedbacken: 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 „Feedbackprozesse organisieren" S. 84)

Ein an den drei F's orientiertes Führungsverständnis macht sichtbar, dass die Führungskraft über Führungswissen und -techniken hinaus weit reichende soziale und kommunikative Kompetenzen entwickeln muss. Mitarbeiter 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 andere Leistungen anerkennt oder ob ihm nichts recht ist, was er nicht selbst gemacht hat. Führung wird nicht nur beobachtet, sondern hat auch eine Vorbildwirkung - im Positiven wie auch im Schlechten.

Zusammenfassend soll noch einmal festgehalten werden, woran gute Führungskräfte zu erkennen sind:

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 Kollegen 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.: 2007)

Die eigene Führungskompetenz entwickeln

Während vielerorts noch der alte 3-K-Führungsstil anzutreffen ist und der kooperative 3-F-Stil noch nicht wirklich überall Einzug gehalten hat, wird in der neueren Führungsliteratur bereits ein weiterer, noch moderner Stil vorgestellt. Dieser Stil beschränkt sich nicht auf die Betrachtung der Beziehung der Führungsperson zu den Teammitgliedern, sondern hat das Beziehungsgeflecht der ganzen Organisation sowohl im Innern als auch nach Außen im Auge. Damit wird für das Verständnis von Führung ein theoretischer Ansatz herangezogen, der unter dem Titel **„systemisches Denken"** bekannt wurde.

Die Stichworte, die zur Charakterisierung dieses neuen Stils herangezogen werden, heißen **K**ontext, **K**ultur und **K**räfte. Es handelt sich also ebenfalls um einen 3-K-Stil, allerdings um einen der neueren Art **(neuer 3-K-Führungsstil,)**.

Die Begriffe „Kultur", „Kontext" und „Kräfte" bezeichnen nicht das geforderte Führungsverhalten wie das bei den Leitbegriffen der Vorgängerstile der Fall ist, sondern verweisen auf Betrachtungsformen bzw. auf Verständnishorizonte von Führungsfragen.

Kontext meint die Notwendigkeit, Führungsphänomene in ihrer Vernetztheit zu sehen. Bedeutsam ist diese Sichtweise etwa bei der Betrachtung von Störungen. Eine Störung lässt sich nach diesem Konzept nicht kausal-logisch betrachten, um zum Beispiel eine Person als UrheberIn zu identifizieren. Eine Störung wird vielmehr als Symptom der Organisation gesehen, das nicht durch Eliminierung von „Schuldigen" beseitigt werden kann, weil es von mehreren Seiten her bedingt ist.

Das Stichwort **„Kultur"** soll daran erinnern, dass Führungspersonen ihren Sinn für die Kultur einer Organisation, in der ihre Werte und ihre Geschichte/-en aufgehoben sind, zu stärken haben. Zentral sind Fragen nach dem „WIE". Wie wird in der Organisation gehandelt, wie miteinander umgegangen etc.

Das Stichwort **„Kräfte"** soll aufmerksam machen, dass eine Organisation als komplexes Kräftefeld zu betrachten ist, in dem viele informelle Prozesse stattfinden und Führungskräfte weniger mit formaler Autorität als durch Förderung der Kräfte der Selbstorganisation und der Selbstverantwortung erreichen können.

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 - wie zuletzt mit dem neuen 3-K-Stil beschrieben - dem Wissen um Gesamtzusammenhänge 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.
Wissen um Gesamtzusammenhänge benötigt nicht unbedingt eine theoretische Vorbildung. Es entsteht vor allem durch unvoreingenommene Reflexion betrieblicher Vorgänge und über das Nachzeichnen von Wirkungsgefügen, wie sie im Unternehmen zu beobachten sind. 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 es oft schwer ist, die dafür erforderliche Offenheit und das notwendige Vertrauen 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.

Nimm Dir jetzt zum Abschluss noch Zeit, deine eigenen Führungsstärken und -schwächen zu erkunden, zu untersuchen, wo du deine Prioritäten setzt und wo sich die von dir nachrangig behandelten Führungsbereiche befinden. Gehe dafür die Sätze der folgenden Checkliste durch und mache dir Haken überall dort, wo du deine Stärken siehst und Anforderungen von dir erfüllt werden. Mach einen offenen Kreis dort, wo du Schwächen und unerfüllte Anforderungen in deiner Führungsarbeit erkennst. Überlege dir im Anschluss an diese Aufgabe, was du bewusst fortführen möchtest und wo du gerne Veränderungsschritte setzen möchtest.

VÖGB-/AK-Fernlehrgang

Der Fernlehrgang ist für alle, die nicht an gewerkschaftlichen Seminaren teilnehmen können, gedacht. Durch den Fernlehrgang bietet der ÖGB die Möglichkeit, sich gewerkschaftliches Grundwissen im Selbststudium anzueignen. Teilnehmen können gewerkschaftliche FunktionärInnen der Arbeitnehmervertretung und interessierte Gewerkschaftsmitglieder. Die Skripten können auch als Schulungsmaterial für Seminare und Vorträge verwendet werden.

Wie nehme ich teil?

Es sind keine besonderen Vorkenntnisse nötig, einfach anrufen oder E-Mail senden. Die Abwicklung erfolgt per Post oder E-Mail, Anpassung an individuelles Lerntempo – ständige Betreuung durch das ÖGB-Referat für Bildung, Freizeit und Kultur. Die Teilnahme ist für Gewerkschaftsmitglieder kostenlos. Nach Absolvierung einer Skriptenreihe erhält der Kollege/die Kollegin eine Teilnahmebestätigung.

Was sind Themen und Grundlagen?

Über 100 von SpezialistInnen gestaltete Skripten, fachlich fundiert, leicht verständlich, zu folgenden Themenbereichen: • Gewerkschaftskunde • Politik und Zeitgeschehen • Sozialrecht • Arbeitsrecht • Wirtschaft–Recht–Mitbestimmung • Internationale Gewerkschaftsbewegung • Wirtschaft • Praktische Gewerkschaftsarbeit • Humanisierung–Technologie–Umwelt • Soziale Kompetenz

Zudem übermitteln wir gerne einen Folder mit dem jeweils aktuellen Bestand an Skripten und stehen für weitere Informationen zur Verfügung.

Auf der ÖGB-Homepage findet sich ebenfalls eine Übersicht der Skripten:
www.voegb.at/skripten

Informationen und Bestellung

der VÖGB-/AK-Skripten

Für die Bestellung ist Kollegin Karin Muhsil (ÖGB-Referat für Bildung, Freizeit, Kultur, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1) zuständig:
Tel. 01/534 44/39235 Dw.
Fax: 01/534 44/100444 Dw.
E-Mail: karin.muhsil@oegb.at

VÖGB

9 Checkliste: Umsetzung meiner Führungsaufgaben im BR

➔ Organisation gestalten und auf künftige Herausforderungen vorbereiten

» Sind die Werte und die grundsätzlichen Aufgabenstellungen des BR geklärt und werden sie von den Teammitgliedern unterstützt? („Die Mission und Werte klären" S. 53)

» Gibt es die Vision eines idealen BR und sind die Wege dahin definiert? („Werkzeuge der Analyse und Strategieplanung" S. 54)

» Hat der BR in Auseinandersetzung mit der betrieblichen Situation eine erfolgreiche strategische Positionierung gefunden? („Werkzeuge der Analyse und Strategieplanung" S. 54 f.)

» Der Aufbau funktionierender Netzwerke sichert den Informationsaustausch und die Stärkung des BR („Netzwerke entwickeln" S. 69)

» Es gibt ausreichend Bereitschaft zu Veränderungen und laufende Anpassungen an veränderte Anforderungen. („Potenziale und Strategien entwickeln" S. 66)

➔ Aufgaben und Ziele erfüllen

» Die von den ArbeitnehmerInnen an den BR gerichteten Anforderungen sind bekannt („Feedbackprozesse organisieren" S. 84).

» Unsere Aufgabenstellungen orientieren sich an externen und internen Entwicklungen und sind Ergebnis der Auseinandersetzung mit unseren wichtigen Umfeldern („Werkzeuge der Analyse und Strategieentwicklung S. 54).

» Die Aufgaben und Zielstellungen der BR-Arbeit sind geklärt („Aufgabenfelder der Führung" S. 44, Teil 1, „Ziele setzen" S. 33, „Werkzeuge der Analyse und Strategieentwicklung", S. 54).

» Meine KollegInnen im BR haben Aufgaben zur eigenverantwortlichen Erledigung übertragen bekommen und haben auch die dafür erforderlichen Kompetenzen (Aufgaben delegieren S. 40).

» Die Beteiligung der Beschäftigten an der Meinungs- und Willensbildung im BR ist gesichert. („Feedbackprozesse organisieren" S. 84, „Die Entwicklung von Netzwerken" S. 69)

» Die Einrichtung verschiedener Kommunikations- und Informationsprozesse schafft einen kontinuierlichen Kontakt zu den Beschäftigten („Feedbackprozesse organisieren" S. 84)

➔ MitarbeiterInnen führen, Ziele vereinbaren

» Meine Kolleginnen im BR wissen über die Ziele unserer Arbeit und die an sie gerichteten Anforderungen genau Bescheid („Funktionen beschreiben, Anforderungen feststellen" S. 30, „Ziele vereinbaren" S. 38).
» Meine BR-Mitglieder sind hoch motiviert („Teamführung/Motivation" S. 82)
» Gute Ideen und Engagement werden von mir unmittelbar anerkannt. („Teamführung und Motivation" S. 82 „Feedback geben" S. 84).
» Ich gebe an meine BR-Mitglieder alle erforderlichen Informationen sofort weiter („Die BR-Sitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen" S. 7).

➔ Das Team entwickeln, die Zusammenarbeit gestalten

» Ich spreche KollegInnen auf Grund ihrer sozialen Kompetenzen, ihrer Kenntnisse und ihrer Engagements für die Mitarbeit im BR an. („Die Teammitglieder fördern", S. 82)
» Wir sind ein gutes Team, in dem sich jeder Einzelne wohl fühlt. („Das Team entwickeln" S. 71)
» Meine Teammitglieder sind mit meiner Art des Führens zufrieden. („Die Rolle der Teamführung" S. 30, Teil 1 „Die BR-Sitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen" S. 7, „Feedbackprozesse organisieren" S. 84, „Die Entwicklung der eigenen Führungskompetenz" S. 88)
» Meine BR-Mitglieder sind in Entscheidungsprozesse voll integriert. („Verschiedene Führungsstile" S. 88 f., „Die BR-Sitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen" S. 7, Entscheidungsprozesse durchführen" S. 14)
» Meine BR-Mitglieder beteiligen sich bei Sitzungen aktiv. („Die BR-Sitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen" S. 7)
» Als Vorsitzender sorge ich dafür, dass die Stärken meiner BR-Mitglieder entwickelt werden („Die Rolle der Führungskraft als Coach" S. 40, Teil 1, „Die Teammitglieder fördern" S. 82, „Individuelle Arbeitsvereinbarung mit BR-Mitgliedern treffen" S. 35)
» Es gibt eine Arbeitsteilung, die alle Mitglieder des BRs einbezieht. („Funktionen und Abläufe einrichten" S. 24, „Aufgaben delegieren" S. 40)
» Verbesserungen in unserer Zusammenarbeit haben einen hohen Stellenwert. (Das Team entwickeln" S. 71)

Checkliste: Umsetzung meiner Führungsaufgaben im BR

» Die Kommunikation und Zusammenarbeit im BR verläuft konstruktiv und engagiert. („Führen ist Kommunikation", S. 50, Teil 1), „Die BR-Sitzung als zentrales Führungsinstrument nutzen" S. 7)
» Konflikte werden sofort aufgegriffen und unter Beteiligung aller Betroffenen konstruktiv geklärt. („Die Führungskraft als KonfliktmanagerIn" S. 54, Teil 1, „Konfliktgespräche führen", S. 47)

➔ Sich selbst führen und entwickeln

» Als Führungskraft nehme ich meine Führungsaufgaben voll wahr. („Aufgabenfelder der Führung" S. 44, Teil 1, „Die eigene Führungskompetenz entwickeln" S. 88)
» Meine Rolle als Führungskraft ist geklärt und wird im Team auch anerkannt. („Wichtige Rollen der Führung im Betriebsrat" S. 30, Teil 1, „Feedbackprozesse organisieren" S. 84)
» Ich gebe ausreichend Rückmeldungen zur Mitarbeit und kann auch Kritik in annehmbarer Form üben. (Individuelle Arbeitsvereinbarungen mit BR-Mitgliedern" S. 35, „Feedback geben" S. 45, „Feedbackprozesse organisieren" S. 84)
» Ich bin an den Meinungen und Ideen meiner BR-Mitglieder sehr interessiert. („Führen ist Kommunikation" S 50, Teil 1, „Partizipative Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse moderieren" S. 21)
» Die Rolle eines Zuhörers zu übernehmen fällt mir nicht schwer. („ Führen ist Kommunikation" S. 50, Teil 1, „Aktiv zuhören" S. 43)
» Konflikte im Team nehme ich sofort wahr und kann sie auch zur Zufriedenheit aller Beteiligten lösen. („Führen ist Kommunikation" S. 50, Teil 1, „Konfliktgespräche führen", S. 54, Teil 1)
» Für Kritik von Seiten meiner BR-Mitglieder bin ich stets offen. („Feedback geben" S. 45, „Feedbackprozesse organisieren", S. 84)

Falls du bei der Durchsicht der Checklist auf Sätze stößt, die du mit Nein beantwortet hast, findest du jeweils in der Klammer Hinweise auf Ausführungen, in denen du dir Anregungen holen kannst.

Ein Vertrag mit mir selbst

9.1

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 Hindernisse bei der Erreichung zu überwinden und um Unterstützung und Hilfe für die Erfüllung meines Vertrages zu erreichen, werde ich ...

Erreicht haben möchte ich mein Ziel am:

Die persönlichen Veränderungen, die ich mit diesem Vertrag anstrebe, können andere daran erkennen, dass

---

Ort:	Datum:	Unterschrift:
---	---	---

Weiterführende Literatur

ACKO, GERNOT/EBERL, ALEXANDER/RUDOLF, CHRISTINE: Wozu Soziale Netzwerke? Projektarbeit im Rahmen des 57. Jahrganges der Sozialakademie der Arbeiterkammer.

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

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) 1994

GLASL. FRIEDRICH: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Stuttgart (Verlag Freies Geistesleben) 1998

GRAF-GÖTZ, FRIEDRICH/GLATZ, HANS: Organisation gestalten. Weinheim-Basel (Beltz-Verlag) 2007

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) 1990

KÄLIN, KARLMÜRI, PETER(HRSG.): Sich und andere führen. Thun (Ott-Verlag) 1985

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)1990

NAGEL, REINHART/WIMMER, RUDOLF: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart (Klett-Cotta) 2002

SANDER, GUDRUN/BAUER ELISABETH: Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non profit-Organisationen. Bern (Hauptverlag) 2006

SCHMIDT, EVA-RENATE/ 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) 1985

SIEMENS: Organisationsplanung. Berlin und München (Siemens) 1985

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), 1991

STAEHLE, WOLFGANG H.: Management. München (Vahlen) 1987

WATZLAWICK, PAUL: Wie wirklich ist die Wirklichkeit – Wahn, Täuschung, Verstehen. München (Piper) 1976

WILDENMANN BERND: Professionell Führen. Neuwied, Berlin (Luchterhand Verlag) 1994.

Stichwortverzeichnis

3-F-Führungsstil 89 (Teil 2)

3-K-Führungsstil 89 (Teil 2)

Abläufe 22 (Teil 2)

Aktiv Zuhören 43 (Teil 2)

AKV 44 (Teil 1), 22 (Teil 2)

Anforderungen feststellen 28 (Teil 2)

Anforderungsprofil 21 (Teil 2)

Aufgaben des Betriebsrates 12 (Teil 1)

Aufgabenfelder der Führung 44 (Teil 1)

autoritärer Führungsstil 22 (Teil 1)

BR-Sitzung 7 (Teil 2)

Coach 40 (Teil 1)

Das Landkartenmodell 52 (Teil 1)

Delegation 40 (Teil 2)

delegieren 41 (Teil 2)

Ehrenamtlichkeit 16 (Teil 1)

Entscheidungsprozesse durchführen 14 (Teil 2)

Entscheidungsprozesse moderieren 19 (Teil 2)

Erfolgsfaktoren für Teamarbeit 72 (Teil 2)

Feedback 46 (Teil 2)

Feedback geben 45 (Teil 2)

Feedbackprozesse 84 (Teil 2)

Fördermaßnahmen 35, 83 (Teil 2)

Führungskompetenz 88 (Teil 2)

Führungskonflikte 59 (Teil 1)

Führungsstile 22 (Teil 1)

Funktion 26 (Teil 1)

Funktionen 24 (Teil 2)

Funktionen beschreiben 27 (Teil 2)

Grundstrategie festlegen 64 (Teil 2)

Herzberg 34 (Teil 1)

Individuelle Arbeitsvereinbarungen 35 (Teil 2)

Kommunikation 48 (Teil 1)

Konflikt 54 (Teil 1)

Konfliktdiagnose 63 (Teil 1)

Konfliktfähigkeit 13 (Teil 1)

Konfliktgespräche 47 (Teil 2)

Konfliktmanager 54 (Teil 1)

Konkurrenzkonflikte 58 (Teil 1)

Konsensentscheidungen 19 (Teil 2)

Kontinuum-Theorie 24 (Teil 1)

laissez-faire Stil 22 (Teil 1)

Leitbild 63 (Teil 2)

Maslow 34 (Teil 1)

Maßnahmenplanung 68 (Teil 2)
Menschenbild 20 (Teil 1)
Mission 53 (Teil 2)
Moderation 38 (Teil 1)
Moderator 38 (Teil 1)
Motivation 34 (Teil 1)
Nähe-Distanzkonflikte 58 (Teil 1)
Netzwerke 69 (Teil 2)
neuer 3-K-Führungsstil 89 (Teil 2)
Non-Governmental Organisation 14 (Teil 1)
Nonprofit-Organisationen 13 (Teil 1)
Organisation 50 (Teil 2)
partizipativer Stil 22 (Teil 1)
Phasen der Teamentwicklung 76 (Teil 2)
Rangkonflikte 99 (Teil 1)
Rolle 26 (Teil 1)
Rollenkonflikte 57 (Teil 1)
Rollenprobleme 28 (Teil 1)
Smartformel 34 (Teil 2)
Stärken-Schwächenanalyse 60 (Teil 2)
Strategieentwicklung 64, 66 (Teil 2)
Strategien der Konfliktaustragung 60 (Teil 1)
Stufen der Konflikteskalation 62 (Teil 1)
Team entwickeln 71 (Teil 2)
Teamführung 18 (Teil 1)
Teamleiter 30 (Teil 1)
Territorialkonflikte 58 (Teil 1)
Tit for Tat 76 (Teil 2)
Trendanalyse 56 (Teil 2)
Umfeldanalyse 57, 59 (Teil 2)
Veränderungskonflikte 60 (Teil 1)
Vision 62 (Teil 2)
Werkzeuge der Analyse 54 (Teil 2)
Werkzeuge der Führung 6 (Teil 2)
Werte 14 (Teil 1), 53 (Teil 2)
Ziele setzen 33 (Teil 2)
Ziele vereinbaren 39 (Teil 2)
Zukunftsorientierung 61 (Teil 2)

Zu dieser Skriptenreihe gibt es für Gewerkschaftsmitglieder die Möglichkeit, einen kostenlosen Fernlehrgang zu absolvieren. Für die Anmeldung zum Fernlehrgang gibt es zwei Möglichkeiten:

- ➔ entweder übers Internet unter **www.voegb.at/fernlehrgang**
- ➔ oder telefonisch unter **01/534 44-39235 Dw.**

Fernlehrgang – so funktioniert's

Bei dieser Skriptenreihe befinden sich Fragen am Ende der Skripten, die zur Absolvierung des Fernlehrgangs durchzuarbeiten sind. Die Antworten auf diese Fragen können entweder per E-Mail oder per Post an den VÖGB (Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung) geschickt werden:

E-Mail: **bildung@oegb.at**

Adresse: **Fernlehrgang des Österreichischen Gewerkschaftsbundes**
Johann-Böhm-Platz 1
1020 Wien

Die Antworten werden von den AutorInnen korrigiert und an die AbsenderInnen retourniert, daher bitte unbedingt Namen und Adresse/E-Mail-Adresse angeben.

Wenn alle Fragen einer Skriptenreihe entsprechend beantwortet wurden, wird ein Zertifikat für die Absolvierung des Fernlehrgangs ausgestellt und per Post zugeschickt.

Die Fragen zu diesem Skriptum befinden sich auf Seite 103

Viel Erfolg!

Allgemeine Fragen

Wir ersuchen dich, folgende Fragen zu beantworten:

- ➔ Welche Führungsstile kennst du?
- ➔ Was sind wichtige Rollen der Führung im Betriebsrat
- ➔ Welche Aufgabenfelder der Führung sind im BR zu unterscheiden?
- ➔ Welche Werkzeuge der Führung sind im BR anwendbar?

Zum Autor

Friedrich Graf-Götz

© Peter Gigler

Mag. Friedrich Graf-Götz
Universitätslektor
selbständiger Unternehmensberater
Coach und Trainer
Referent in Seminaren der Gewerkschaften
Teilzeit-Mitarbeiter des Renner-Instituts