„Konstruktive Zusammenarbeit heißt nicht, als Betriebsrat harte Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zu vermeiden!“

Im Gespräch mit dem ifb-Betriebsratsvorsitzenden Thomas Hubert über Ziele, Erwartungen und Stolpersteine als Interessensvertreter.

Thomas Hubert ist Organisationspsychologe. Beim ifb leitet er als Bildungsreferent das Kompetenzzentrum Konflikt. Da trifft es sich gut, dass der 61-jährige Diplom-Psychologe ausgebildeter Wirtschaftsmediator und Kommunikationstrainer ist. Und nicht zu vergessen: seit Jahrzehnten nicht nur im Betriebsrat, sondern auch viele Jahre dessen Vorsitzender. Im Interview spricht Thomas Hubert über günstige Voraussetzungen eines Gremiums und verrät unter anderem, auf welche Erfahrung er in all der Zeit gerne verzichtet hätte.

Redaktion

Stand: 1.7.2022

Lesezeit: 04:00 min



Neu gewählt: Der ifb-Betriebsrat mit seinem BRV Thomas Hubert.

Thomas Hubert
Diplom-Psychologe und ifb-Bildungsreferent

Thomas Hubert ist Organisationspsychologe und Bildungsreferent für das ifb und leitet das Kompetenzzentrum Konflikt. Er ist langjähriger Betriebsrat und aktuell seit 2022 Betriebsratsvorsitzender beim ifb.

Thomas, was zeichnet Deiner Meinung nach einen guten Betriebsrat aus?

Thomas Hubert: Erfahrung ist das A und O. Es ist wichtig, zu wissen, wovon man spricht. Außerdem sollten Betriebsräte die Probleme des Unternehmens und der gesamten Belegschaft genau kennen. Und das bedeutet, ein guter Betriebsrat ist so oft wie möglich im persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern!

Erfahrungen in der Betriebsratstätigkeit hast Du reichlich gesammelt ...

Thomas Hubert: Stimmt. 2000 bin ich erstmals ins Gremium gerutscht. Nachdem sich die Betriebsratsvorsitzende nach einem halben Jahr verabschiedet hat, bin ich nachgerückt und gleich Vorsitzender geworden. Seitdem bin ich im Betriebsrat, viele Jahre davon als Betriebsratsvorsitzender – seit diesem Jahr wieder. Zwei Amtsperioden war ich im Wirtschaftsausschuss tätig, seit 2013 bin ich Teil unseres BEM-Teams.

> *Mittlerweile kenne ich das Unternehmen in- und auswendig.*

Als Betriebsratsvorsitzender: Wie läuft die Zusammenarbeit mit Deinem Arbeitgeber, dem ifb?

Thomas Hubert: Meistens konstruktiv. Im Gegensatz zu manch anderen Firmen treffen wir uns nicht einmal die Woche vor dem Arbeitsgericht, sondern setzen uns zunächst mit dem Arbeitgeber zusammen. Wir haben auch immer wieder schwierige Themen auf dem Tisch. Für eine gute Zusammenarbeit hilft mir natürlich, dass ich bereits seit 1994 beim ifb bin. Ich kenne das Unternehmen in- und auswendig.

Die Corona-Pandemie dürfte alles andere als Luxusprobleme verursacht haben.

Thomas Hubert: Absolut, schließlich ging es auch hier im ifb um Personalabbau, die Verhandlung eines Interessensausgleichs und eines Sozialplans. Das hat uns alle um eine Erfahrung reicher gemacht, auf die wir gerne verzichtet hätten. Natürlich war es in dem Zuge von Vorteil, einen kompetenten Betriebsrat zu haben – und den hatten wir.

> „Wir sind dafür da, Wege und Möglichkeiten zum beidseitigen Vorteil zu finden."

Erzähl uns von der Rolle des Betriebsrats während der Corona-Verhandlungen!

Thomas Hubert: Eine konstruktive Zusammenarbeit bedeutet nicht, als Betriebsrat harte Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zu vermeiden! Essenziell ist, als Betriebsrat sowohl die Sache und auch die Beziehungen zu sehen aber gleichzeitig das eine vom anderen zu trennen. Denn selbstverständlich wirken auch auf Arbeitgeberseite Menschen, für die es eine schwierige Situation war. Wir sind dafür da, Wege und Möglichkeiten zum beidseitigen Vorteil zu finden. Aus meiner Erfahrung heraus sind solche Lösungen deutlich nachhaltiger als die, bei der nur einer gewinnt. Häufig nimmt die unterlegene Partei die Niederlage zum Anlass, ein neues Fass aufzumachen.

Also können die Pandemie-Verhandlungen als Erfolg bezeichnet werden?

Thomas Hubert: Wir haben es jedenfalls gemeinsam mit dem Arbeitgeber geschafft, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden und die schwere Corona-Zeit zu bewältigen. Gelungen ist uns das durch ein Freiwilligenprogramm, Kosteneinsparungen und Kurzarbeit.

> „Ein guter Betriebsrat ist immer Teamplayer."

Was sollte ein Betriebsratsgremium haben, um erfolgreich zu arbeiten?

Thomas Hubert: Es gibt zentrale Bereiche, die einen produktiven Betriebsrat auszeichnen und auf die ich achten würde: Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz und Resilienz. Und dann ist da noch die Motivation. Welche persönlichen Ziele hat jemand? Welche Interessen? Schließlich ist es immer eine Herausforderung, mit unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten. Viele wollen was bewegen, sind engagiert, während einige nur durch Abwesenheit glänzen, so dass die Arbeit an Einzelnen hängenbleibt. Ein guter Betriebsrat ist immer Teamplayer. Gibt es zu viele Alpha-Tierchen – auch wenn sie vielleicht manchmal gebraucht werden – führt das meist zu einer ungünstigen Dynamik.

Umgekehrt: Welche Voraussetzungen sollten im Unternehmen für eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat vorherrschen?

Thomas Hubert: Die Zusammenarbeit ist immer dann gut, wenn sie konstruktiv läuft. Wenn es nicht um Ideologien geht. Denn natürlich hat der Arbeitgeber andere Interessen, allen voran wirtschaftliche. Die sollten gesehen und idealerweise berücksichtigt werden. Es müssen auch mal Kompromisse eingegangen werden. Wichtig ist ein fairer und wertschätzender Umgang. Es sollte möglich sein auch unbequeme Sachen sagen zu können, denn nicht zuletzt durch Offenheit entsteht Vertrauen. Hart in der Sache, weich zur Person. Und: Interessen immer vor Positionen.

> *Nehmt Euch die Zeit, Euch im Betriebsrat kennenzulernen!*

Gibt es etwas, was Du neugewählten Gremien mit auf den Weg geben kannst?

Thomas Hubert: Zeit nehmen! Zeit für ein intensives Kennenlernen, egal ob sich die Mitglieder vielleicht schon länger kennen. Welche Motivation haben andere? Welche Kompetenzen? Bevor ich loslege, will ich wissen, wer da alles ist. Und welche Ziele und Standpunkte sie haben. Das ist die zentrale Herausforderung zu Beginn einer Amtsperiode. Bevor es ans Inhaltliche geht.

An welche inhaltlichen Aspekte denkst Du dabei?

Thomas Hubert: Allen voran an die Organisation des Betriebsrats und die Klärung der Fragen: Wann treffen wir uns? Wie verteilen wir die Arbeit? Wo speichern wir Dinge ab? Und anschließend: Welche Themen übernehmen wir? Wo setzen wir Prioritäten? Also zunächst arbeitsfähig werden, die Rollen verteilen und dann die Arbeit planen. Denn, wenn man nicht weiß, wo man hinwill, braucht man sich nicht zu wundern, wenn man nicht ankommt. Da passt ein schönes Sprichwort: „Wenn du es eilig hast, mach langsam!“ Aktionismus ist häufig Teil des Problems. Viele geben in der Findungsphase schon Vollgas, vergessen aber

beispielsweise, sich gut vorzubereiten und das erforderliche Wissen einzuholen –zum Beispiel auf einem Seminar.

Musstest Du während Deiner Betriebsratstätigkeit lernen, mit Enttäuschungen umzugehen?

Thomas Hubert: Man bekommt mitunter menschliche Schicksale in aller Härte mit und hat natürlich auch suboptimale Verhandlungsergebnisse. Oder bekommt bei manchen Themen ohne die entsprechenden Rechte keinen Fuß in die Tür. Da benötigt es eine gewisse Frustrationstoleranz, man darf sich nicht entmutigen lassen und muss lernen, das eine oder andere zu akzeptieren. Aufstehen, Krone richten, weiterlaufen.

Das ist für frische Betriebsräte bestimmt nicht immer einfach.

Thomas Hubert: Gerade zu Beginn haben Betriebsräte viele Ideen und einen enormen Enthusiasmus. Und das ist gut so, denn das ist eine Qualität von neuen Betriebsratsmitgliedern. So werden mit neuen Ideen Dinge ermöglicht, die die alten Hasen womöglich schon abgehakt hatten. Und auch wenn nicht alles klappt, nie resignieren! Das habe ich ebenfalls gelernt. Daher: Nicht vom Optimisten zum Pessimisten werden, sondern bestenfalls zum Realisten.

> *Gute Betriebsräte und Betriebsratvorsitzende haben besondere Antennen und bekommen mit, was die Mitarbeiter denken.*

Wann bist Du als Betriebsratsvorsitzender mit einer Amtsperiode zufrieden?

Thomas Hubert: Ich glaube, es ist wichtig, eine Idee davon zu haben, was die Belegschaft will. Wenn ich diese gut kenne und die Ziele in die Betriebsratsarbeit übersetzt habe, ist die Resonanz der Arbeitnehmer entscheidend. Und wie zufrieden die Leute mit der Arbeitsleistung sind. Was haben wir verhindert, was erreicht? Gute Betriebsräte und Betriebsratsvorsitzende haben besondere Antennen und bekommen mit, was die Mitarbeiter wirklich denken.

Eine persönliche Frage an den ifb-Betriebsratsvorsitzenden zum Abschluss: Was macht Thomas Hubert in vier Jahren?

Thomas Hubert: *(grinst)* Ich sehe die Betriebsratstätigkeit nicht als Karriere, sondern als Herausforderung. Ich habe Spaß daran, Leute wachsen zu sehen. Wenn ich erkenne, dass es andere ebenso gut oder auch besser machen, nehme ich mich gerne zurück. Ich bin da nicht vom Ehrgeiz getrieben. Daher ein klares: Das wird sich zeigen. (tis)

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG © 2024