

Von der Gruppe zum leistungsfähigen Betriebsrat Team

Teammanagement für das BR-Gremium

Gruppen oder Teams, wie neugewählte Betriebsräte, erfahren im Laufe der Zeit eine Veränderung ihres Selbstverständnisses und ihres gemeinsamen Leistungsverhaltens. Das Modell von TUCKMANN beschreibt verschiedenen Phasen dieser Entwicklung in Arbeitsgruppen. Je nach Phase sind bestimmte Impulse und Hilfestellungen der Leitung notwendig.



1. Forming (= Orientierung)

Bezeichnet die Anfangsphase, in der sich der **Betriebsrat** konstituiert und seine Aufgaben sichtet. Die Abhängigkeit vom **Betriebsratsvorsitzenden**, der strukturiert, entscheidet und initiiert, ist aufgrund der inneren Unsicherheit der einzelnen Gruppenmitglieder besonders groß.

Aufgabe des Betriebsratsvorsitzenden: Forming

Er umschreibt die Aufgabe des Betriebsrates und macht die Zusammensetzung des Gremiums sowie deren äußere Struktur und Rahmenbedingungen transparent. Er gibt Raum, Zweifel, Fragen und Unsicherheiten zu äußern und klärt die eigene Rolle.

- Was genau ist unser Ziel (Problem), unsere Aufgabe als Betriebsrat?
- Welchen Sinn hat es, die Aufgabe zu lösen?
- Was genau ist die Rolle des Betriebsratsvorsitzenden und der Betriebsratsmitglieder?
- Welche Ressourcen haben wir, um das Ziel zu erreichen?
- Wie wollen oder können wir als Betriebsrat vorgehen?

2. Storming (= Konfrontation und Konflikt)

Bezeichnet die Phase der Turbulenz und des kritischen Aufbegehrens. Der Betriebsrat hat sich etabliert und es tauchen Spannungen und Meinungsunterschiede auf. Ggf. wird Konkurrenz deutlich, Macht- und Statusambitionen treten zu Tage. Die Aufgabenverteilung zwischen Betriebsratsvorsitzendem und den anderen Betriebsratsmitgliedern wird in Frage gestellt. Es wird um die Arbeitsfähigkeit des Betriebsrates als ein Zusammenwirken aller gerungen.

Aufgaben des Betriebsratsvorsitzenden: Storming

In dieser Phase gilt es gelassen zu bleiben, wenn Ängste und Konflikte aufkommen und Koalitionen mit einzelnen Betriebsratsmitgliedern zu vermeiden. Unterschiede und Kontroversen sind ein wichtiger Motor für gute Zielerreichung. Aufgabe des Betriebsratsvorsitzenden ist es, Metakommunikation zu fördern, auch (Erinnerungen an) Spiel- und Anstandsregeln helfen. Auch Blitzlichter und Feedbackrunden sind nützlich.

- Was hindert die Gruppe (einzelne Betriebsratsmitglieder) daran, so wirkungsvoll zu sein, wie sie es sich wünscht?
- Was läuft gut?
- Was kann wer ändern, um die Zusammenarbeit zu fördern?

3. Norming (= Konsens, Kooperation und Kompromiss)

Bezeichnet jene Phase, in der sich der Betriebsrat auf gemeinsame Normen und Spielregeln einigt. Formen gegenseitiger Unterstützung werden gesucht, Wir-Gefühl und Zusammenhalt bilden sich aus. Widerspruch gegen den Betriebsratsvorsitzenden und Konflikte werden abgebaut. Kooperation entsteht.

Aufgaben des Betriebsratsvorsitzenden: Norming

Er sorgt für Verabredungen, macht Vereinbarungen deutlich und prüft ob allen Kollegen im Betriebsrat Auftrag, Aufgabe und Arbeitsstruktur verständlich und klar sind.

- Welche Arbeits- und Kommunikationsregeln haben wir?
- Wer ist dafür verantwortlich, dass diese Regeln eingehalten werden?
- Was geschieht, wenn Regeln nicht eingehalten werden?

4. Performing (=Integration)

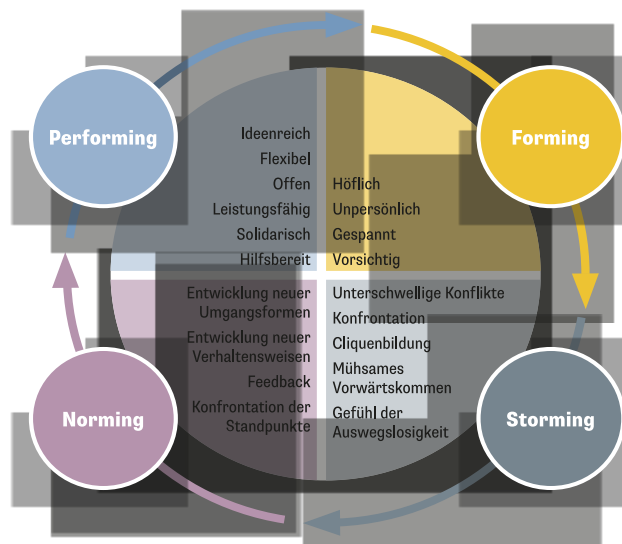
Bezeichnet die Phase konstruktiver Aufgabenbearbeitung. Problemlösungen tauchen auf, das Rollenverhalten ist flexibel und funktional. Die Energie der Aufgabe richtet sich auf die Aufgabe.

Aufgaben des Betriebsratsvorsitzenden: Performing

Die Leitung hält sich eher zurück und betont Fortschritte und Erfolge bzw. thematisiert Rückschritte.

- Was haben wir bisher erreicht?
- Wie wird unsere Arbeit als Betriebsrat im Betrieb von den Kolleginnen und Kollegen aufgenommen und beurteilt?
- Wo stehen wir derzeit?

Modell Tuckmann: Verschiedene Phasen der Entwicklung in Arbeitsgruppen



© ifb | 2022

© ifb

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