

# Betriebsratsarbeit als Teamwork

## 11 Freunde müsst Ihr sein (oder 3, oder 5, oder ...)

Anlässlich der Fußball-Europameisterschaft wird wieder heftig darüber diskutiert, warum eine – vorzugsweise die eigene – Fußballmannschaft so gut oder so schlecht ist wie nie. Einige Erfolgsfaktoren können wir uns im Vorfeld schon einmal ansehen. Werfen wir dazu den Blick in zwei Trainingslager: das eine vom Betriebsrat „Ewiger Zwist“, das andere vom Betriebsrat „Glückliches Händchen“. Beide Teams stehen vor der Aufgabe, eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit mit ihrem Arbeitgeber zu erarbeiten.



**Ralf Richter**

ifb-Bildungsreferent & Kommunikationstrainer

Stand: 6.6.2016

Lesezeit: 02:30 min



*\* Der Autor ist Fan der deutschen Damenfußballmannschaft, hat aber aus aktuellem Anlass die männliche Form gewählt.*

Sehen wir einmal, wie der BR Ewiger Zwist die Sache angeht: Hier hat jedes einzelne Teammitglied eine klare Vorstellung von seiner persönlichen Einstellung zum Thema Arbeitszeit. Jeder kann alles gleich gut. Dafür gibt es ja auch einen Gleichmachungsbeauftragten. Der Trainer ist gewählt worden, damit man eigene Vorteile schneller erreichen kann und so leichter zum Abschluss kommt. Es ist ein Glück, dass man keine ewigen Abstimmungsorgien braucht, da die ja nur Zeit kosten und man dann viel zu spät aufs Spielfeld kommt. Und noch ein Vorteil hat dieses Spielsystem: Wenn mal etwas schiefgeht, kann man es immer auf die anderen schieben. Und zum Schluss: unfaire Spielzüge sind legitime Mittel der Machtausübung.

Vielleicht sei an dieser Stelle erwähnt, dass der BR Ewiger Zwist bei seinen Fans nicht unbedingt gut angesehen ist und die Zuschauerränge oft verwaist sind.

Was macht aber nun eine wirklich gute Fußballmannschaft aus und was hat sich der BR Glückliches Händchen von den Profis abgeschaut?

### **Erfolg durch gemeinsame Ziele**

Eine Fußballmannschaft ist nur gut, wenn sich alle Spieler darüber einig sind, wer mitspielt und wie gespielt werden soll. Ständige Auswechslungen oder Mitspieler, die ausgegrenzt werden, sind Gift für eine Mannschaft. Kontinuität und eine geeignete Spieltaktik führen zum Sieg. Einem Sieg, den alle anstreben und für den sich alle richtig ins Zeug legen.

„Trainer“ des BR Glückliches Händchen ist der Betriebsratsvorsitzende Helmut L. Helmut hat von Anfang an für ein gutes Arbeitsklima gesorgt. Durch Rundgespräche (jeder kommt der Reihe nach zu Wort) wird die Meinung aller Gremiumsmitglieder angehört und anschließend bewertet. Themen werden ausdiskutiert und Entscheidungen werden möglichst einstimmig getroffen. Durch die Erarbeitung eines Leitbildes ist die Art und Weise des gemeinsamen Umgangs sowie das Verhalten dem Arbeitgeber gegenüber festgeschrieben. Die prinzipielle Taktik ist allen klar und für alle verbindlich. Führung erfolgt durch Ziele, die vereinbart und von allen angestrebt werden. Eine – für die Belegschaft – bestmögliche Betriebsvereinbarung muss her. Dafür arbeiten alle zusammen.

***Teamarbeit funktioniert nur mit klaren Zielen und geregelten Strukturen.***

### **Erfolg durch Spezialisierung**

Ein Fußballkader besteht aus lauter Spezialisten. Wenn nur Torleute auf dem Platz stünden, wäre das Spiel genauso zum Scheitern verurteilt, wie wenn ein ausgewiesener Stürmer im Tor stehen würde. Wenn der Trainer es schafft den richtigen Mann auf die richtige Position zu stellen, dann ist ein Sieg schon fast vorprogrammiert.

Auch im BR Glückliches Händchen gibt es Fachleute für unterschiedliche Aufgaben. Der BRV Helmut hat erkannt, dass es im Gremium eine exzellente Rednerin gibt, die die Belegschaft auf der Betriebsversammlung richtig mitreißen kann. Quasi als Mittelfeldspielerin kann Tamara B. auch begeistern und das eigene Betriebsratskollegium rhetorisch zusammenhalten. In Verhandlungen ist sie diejenige, die anderen Kollegen die Stichworte zuschiebt. Dann kommt der Stürmer Josef K. zum Einsatz – auch den hat der BRV im Gremium entdeckt. Er nimmt das Stichwort auf und baut daraus eine Argumentationskette. Der Vorstoß wird eventuell durch einen Verhandlungserfolg gekrönt: Toooooor!

Doch meistens braucht es beim Fußball mehrere Angriffe, um einen Treffer zu erzielen. Bei Verhandlungen ist es auch so. Nach und nach erst erkennt man Lücken in der Verteidigung. Meistens kommt jedoch erst einmal ein Gegenargument vom Verhandlungspartner. Hier hilft dann Tamara als rhetorische Mittelfeldspielerin aus, oder die Abwehr unter Führung von Georg F. tritt auf den Plan. Als guter Analytiker im BR-Team durchdenkt er blitzschnell die momentane Situation und bastelt an Ort und Stellen an potentiellen Erwidern. Im besten Fall erfolgt dann ein erneuter Spielaufbau, den Josef K. als Stürmer übernimmt.

***Spannend und interessant ist Teamarbeit nur, wenn sehr unterschiedliche Teammitglieder gemäß ihrer Stärken eingesetzt werden.***

## **Erfolg durch Motivation**

Erste und zweite Halbzeit unterscheiden sich beim Fußball manchmal komplett. Zuerst sieht man elf Leute, die wie ein wilder Haufen unkoordiniert hin- und herlaufen und womöglich noch ein Eigentor erzielen. In der zweiten Spielhälfte befindet sich plötzlich eine gut sortierte Mannschaft auf dem Feld, die mit eisernem Willen noch zwei Tore schießt und das Spiel gewinnt. Was ist in der Halbzeitpause geschehen?

Sicher hat der Trainer in der Kabine die richtigen Worte gefunden. Er hat motiviert, er hat begeistert, er hat an die Taktik erinnert und vielleicht auch einen Spieler, der einen schlechten Tag hat, ausgewechselt.

Auch im BR Glückliches Händchen läuft nicht immer alles gut. Dann treibt Helmut L. seine Truppe an und motiviert sie. Nur, weil der Arbeitgeber eine Verhandlung abgesagt hat, ist noch nicht alles verloren. Los, noch einmal ran. Wir haben gute Argumente, auch wenn der Verhandlungspartner im Moment vermeintlich im Vorteil ist. Wo gibt es neue Lösungen?

Auch eine Auswechslung ist möglich. Hatte der Kollege Frank R. in der letzten Verhandlungsrunde seine Emotionen nicht im Griff und ist verbal entgleist? Vielleicht lieber die junge talentierte Kollegin Sarah M. mitnehmen. Dann steigen die Chancen auf einen Erfolg wieder.

***Teamarbeit führt dann zum Erfolg, wenn alle motiviert bei der Sache sind und alle ihr Bestes geben (können).***

## **Erfolg durch Unterstützung**

Eine Mannschaft, die vor leeren Rängen spielt, wird sicher keine spielerische Höchstleistung hervorbringen. Ein Fußballspiel lebt von der Stimmung im Stadion, von den Fangesängen, dem Klatschen und den wehenden Fahnen. Es wird behauptet, dass Spiele rein schon durch die besondere Atmosphäre in der Arena gewonnen werden können. Es gibt Fanbeauftragte und regelmäßige Treffen zwischen Anhängern und Spielern. Manche Fans reisen um die halbe Welt, um ihre Mannschaft spielen zu sehen.

Auch der BR Glückliches Händchen hat seine Unterstützer. Kein Gremium kann alles ganz alleine machen. Der Arbeitgeber des Glücklichen Händchens war schon sehr beeindruckt, als der große angemietete Saal bei der vierteljährlichen Betriebsversammlung so brechend voll war, dass einige Mitarbeiter sogar stehen mussten. Und das, obwohl keine sehr brennenden Themen auf der Tagesordnung standen.

Und auch sonst erfährt der Betriebsrat tatkräftige Unterstützung durch die Mitarbeiter. Für den monatlichen Newsletter schreibt eine Kollegin regelmäßig Artikel und ein anderer macht tolle Infografiken für das schwarze Brett. Und beide tun das in ihrer Freizeit. Einfach nur, um die tolle Arbeit des Betriebsrats zu unterstützen.

***Gute Teamarbeit begeistert andere und führt zu einer breiten Unterstützung – Ideell und durch konkretes Tun.***



### Erfolg durch Weiterbildung

Manchmal sieht man alte schwarz-weiß-Fernsehaufzeichnungen. Dort wirkt dann ein Weltmeisterschaftsspiel wie das Aufeinandertreffen von zwei Amateurmanschaften. Viel hat sich nämlich seitdem getan – sportlich, taktisch und strategisch. Eine Mannschaft muss ständig und immer härter trainieren, neue Methoden des Konditionsaufbaus erarbeiten, innovative Spielzüge ausprobieren und insgesamt immer leistungsfähiger werden. Dafür gehen die Spieler in ein Trainingslager, lassen sich durch externe Fitnesstrainer beraten, machen Videoanalysen und arbeiten an der persönlichen Einstellung.

Das Gremium vom BR Glückliches Händchen hat einen Weiterbildungsplan für jedes einzelne BR-Mitglied erarbeitet. Wer braucht welches Seminar, um auch zukünftig in seiner speziellen Rolle erfolgreich zu sein? Helmut L. selber hat das Seminar „BRV und Gremium“ besucht, in dem er gelernt hat die Stärken seines BR-Teams optimal zu nutzen. Auch die eigenen Beweggründe für Entscheidungen kennt er jetzt besser. Tamara B. hat ihre rhetorischen Fähigkeiten im Seminar „Rhetorik Teil 2“ geschärft. Josef K. und Georg F. planen, gemeinsam das Seminar „Argumentieren“ zu besuchen, nachdem sie schon „Verhandlungsführung Teil 1“ mit viel Begeisterung absolviert haben. Und Frank R.? Er hat das Seminar „Emotionale Intelligenz“ empfohlen bekommen.

Es ist gut, dass auch der Arbeitgeber erkannt hat, dass ein Spiel nur dann zielführend und spannend ist, wenn beide Mannschaft auf Augenhöhe miteinander spielen können. Die meisten Seminaranfragen werden genehmigt.

***Erfolgreiche Teams wollen immer besser werden und sorgen für eine kontinuierliche Weiterbildung. Damit professionalisieren sie sich immer stärker.***

### Erfolg durch Einigkeit

Der BR Ewiger Zwist hat vorgemacht, wie Betriebsratsarbeit NICHT sein sollte. Sicher, auch ein solches Team kann einmal einen Erfolg erzielen. Nur zu welchem Preis? Und wie nachhaltig wird dieser Sieg sein? Die Mannschaft um den Trainer, äh, Betriebsratsvorsitzenden Helmut L. wird sicher erfolgreicher sein. Ihr wird der Abschluss der Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit im Sinne der Belegschaft gelingen. Ihre Erfolgsfaktoren hat sie sich dabei von siegreichen Fußballmannschaften abgeschaut:

- **Klare Ziele und geregelte Strukturen.**

- **Stärkenorientierte Stellenbesetzung.**
- **Motivierter Einsatz aller.**
- **Aufbau einer Unterstützergruppe.**
- **Kontinuierliche Weiterentwicklung.**



#### **Noch ein Tipp zum Schluss:**

Analysieren Sie die einzelnen Teams bei der bevorstehenden Fußball-EM. Wie kann man ihren Erfolg anhand dieser Kriterien im Voraus erkennen? Wenn Sie sich in Ihrer Einschätzung sicher sind, dann machen Sie mit beim [EM-Tippspiel des 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](mailto:redaktion-dbr@ifb.de)