

Wann ist ein Betriebsrat „erfolgreich“?

Drahtseilakt zwischen den Unternehmensinteressen und den Interessen der Belegschaft

Wie angesehen sind Sie als Betriebsrat bei den Mitarbeitern Ihres Unternehmens? Welche Haltung Ihres Gremiums wird innerhalb des Unternehmens wahrgenommen? All das gehört zur Außenwirkung des Betriebsrats – und kann über die Kultur im Gremium Aufschluss geben. „Kultur“? Was es damit auf sich hat; und wann ein Betriebsrat „erfolgreich“ ist, verrät Bernhard Blind im Interview.



Redaktion

Stand: 6.9.2022

Lesezeit: 04:15 min



Bernhard Blind im Interview

„Kultur“ – ein recht sperriger Begriff. Was hat Kultur mit dem Betriebsratsgremium zu tun?

Bernhard Blind: Die Verbindung zwischen Betriebsratsgremium und Kultur kann auf jeden Fall von zwei Seiten betrachtet werden. Zum einen hat sich innerhalb des Betriebsratsgremiums über Jahre hinweg eine Kultur gebildet. Wie wird miteinander gearbeitet? Wie geht man miteinander um? Wird jede Meinung gehört oder zählen nur Bestimmte? Welche Haltung haben wir untereinander? Welche Werte sind uns innerhalb des Gremiums wichtig? Dies sind einige Fragen, die Aufschluss über eine mögliche Kultur innerhalb des Gremiums geben.

Zum zweiten hat das Betriebsratsgremium auch im Unternehmen aufgrund der Arbeit der letzten Jahre einen gewissen Stand. Wie wir das Gremium von den Kollegen und Kolleginnen gesehen? Wie sehr steht das Gremium für sie ein? Wie arbeitet der Betriebsrat mit der Geschäftsführung zusammen? Welche Haltung des Gremiums wird innerhalb des Unternehmens wahrgenommen? Diese und noch viele weitere Fragen können auf die Außenwirkung des Betriebsrats und somit auch auf die Kultur Aufschluss geben.

Kultur sind unsere Gewohnheiten, unsere Wahrnehmung, unser Tun oder Nichtstun, dass sich immer mehr verdichtet und über Jahre hinweg wächst. Derzeit befinden wir uns gerade in einer spannenden Zeit; so kurz nach den Neuwahlen dieses Jahres. In manchen Unternehmen werden sich eventuell völlig neue Betriebsratsgremien gefunden haben. Und so, kann es dann durchaus sein, dass aufgrund der sich gebildeten Kultur der letzten Jahre so manch ein Stolperstein kommt. Allerdings bietet diese Zeit nun auch wieder Chancen eine andere vielleicht neue Kultur zu prägen.



Wo gehobelt wird fallen auch Späne.



Leider fliegen auch innerhalb des Gremiums zuweilen die Fetzen. Was tun?

Bernhard Blind: Zum einen ist das grundsätzlich nichts Schlimmes, denn wie heißt es im Volksmund so schön „Wo gehobelt wird fallen auch Späne“. Dennoch gibt es einige Dinge dabei zu beachten.

Erstens ist bei einem Konflikt darauf zu achten, dass es keine Werte-Verletzungen gibt. Das heißt, werden die (hoffentlich) vereinbarten Werte der Zusammenarbeit gewahrt. Wie z.B. gegenseitiger Respekt, Diskussion auf Augenhöhe, Gleichwertigkeit der Kollegen ... Sollte eine Werte-Verletzung vorherrschen, ist es notwendig, dies offen und transparent anzusprechen.

Zweitens kann es durch aus sein, dass unterschiedliche Verhaltensweisen aufeinandertreffen. Dem einen ist Harmonie und Konsensentscheidung sehr wichtig, der andere besteht grundsätzlich auf seine Meinung und trifft sehr schnelle Entscheidungen und wieder ein anderer braucht für eine Entscheidung sehr viele Zahlen, Daten, Fakten und somit deutlich mehr Zeit. Hier ist es wichtig, die unterschiedlichen Verhaltensweisen herauszufinden, zu akzeptieren und entsprechend stärkenorientiert zu nutzen.

Und drittens gibt es da dann immer noch die unterschiedlichen Sichtweisen. So manch einer glaubt das seine Sichtweise und oder sein Lösungsweg der einzig Richtige ist. Das dies nicht immer so ganz einfach ist, möchte ich Ihnen an einem kleinen Beispiel kurz erläutern. Stellen Sie sich bitte zwei Kollegen vor, die sich gegenüberstehen und ansehen. Zwischen den beiden legen wir nun ein Blatt Papier mit einer „6“ darauf. Nun darf jeder der beiden sagen was er sieht. Und kaum zu glauben, der eine sieht eine „6“ und der andere sieht eine „9“. Wer von beiden hat denn nun Recht? Hilfreich ist es in vielen Situationen nicht auf sein Recht zu beharren, sondern nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen. In unserem Beispiel könnte man sich z.B. auf eine Zahl einigen.



Aus meiner Sicht hilft Klarheit und Transparenz



Wann ist ein Betriebsrat „erfolgreich“? Geht es darum, gemeinsame Ziele zu verfolgen und an einem Strang zu ziehen?

Bernhard Blind: Erfolg lässt sich in vielerlei Hinsicht definieren. Erfüllt ein Betriebsratsmitglied die an ihn gestellte Rolle mit all seinen Aufgaben und Verantwortungen, dann kann das schon als Erfolg gewertet werden.

Allerdings vielleicht noch nicht bei jedem Kollegen oder der Unternehmensführung. Denn hinzu kommt dann noch die vielleicht nicht ausgesprochenen und dennoch vorherrschenden Erwartungen, die der Betriebsrat noch nicht erfüllt hat. Wie denn auch, wenn sie nicht ausgesprochen sind. Und dennoch wird der Betriebsratserfolg auch an ihnen gemessen. Aus meiner Sicht hilft hierbei Klarheit und Transparenz. Klarheit über meine Rolle als Betriebsrat, die an mich gestellten Erwartungen und die Ziele die man gemeinsam erreichen will. Und Transparenz über das gemeinsame Vorgehen.

Entscheidend für den Erfolg eines Betriebsrates aus meiner Erfahrung ist es, wie oft schafft er mit seiner Arbeit Lösungen für einen „tripple WIN“. Soll heißen, Lösungen bei denen zum einen die Mitarbeiter gewinnen, das Unternehmen gewinnt und schlussendlich auch der Kunde des Unternehmens gewinnt.

Auch die Kollegen müssen überzeugt werden. „Trinkt ihr wieder Kaffee“? Diesen Vorwurf müssen sich manche Betriebsräte anhören.

Bernhard Blind: Diese Aussage kennen etliche Betriebsräte allzu gut. Leider. Und dennoch nicht in allen Unternehmen. Warum ist das so? Auch hier spielt zum einen wieder die Kultur eine wichtige Rolle. Welches Bild über den Betriebsrat hat sich über Jahren im Unternehmen „eingebrannt“. Wie wurde die Rolle bis dato gelebt? Was hat sie bis heute bewirkt?

Und zum zweiten sind es dann wieder gelebte Werte wie Transparenz, Vertrauen und Klarheit, die die Betriebsratsarbeit hier deutlich unterstützen und nachvollziehbar machen. Oft entstehen solche Aussagen zum einen eben aus fehlender Transparenz, fehlendem Wissen über die Betriebsratsarbeit und evtl. auch einer kleinen Portion Neid.



Wie nahbar und authentisch ist der Betriebsrat?



Wie gelingt es, die Arbeit des Betriebsrats gut nach außen zu tragen? Spielt hier auch die „Kultur“ eine Rolle?

Bernhard Blind: Ja auch hier, beim Außenbild des Betriebsrats, spielt die Kultur wieder eine große Rolle. Welche Erfahrungen wurden bis dato mit dem Betriebsrat und seiner Arbeit gemacht? Wie wurden die (vielleicht nicht ausgesprochenen) Erwartungen bis dato erfüllt? Wie nahbar und authentisch ist der Betriebsrat? Wie sehr gelingt ihm der Drahtseilakt zwischen den Unternehmensinteressen und den Interessen der Belegschaft?

Die Umsetzung von Themen allein reicht oft nicht aus. In Sinne des Spruches: „Tue Gutes und sprich darüber“ sind wir auch hier wieder bei wichtigen Werten, die es gilt, authentisch zu leben, wie z.B. Transparenz und Augenhöhe, denn diese schaffen Vertrauen und helfen somit die Arbeit des Betriebsrats sichtbar und nachvollziehbar nach außen zu tragen.

Haben Sie hier für ein Beispiel, wie es gelingt authentisch und überzeugend zu sein?

Bernhard Blind: Aus meiner Sicht kann ich ja nur ein Feuer in anderen entfachen, wenn ich selbst für eine Sache brenne. Was wiederum bedeutet, wenn ich innerlich von einem Thema überzeugt bin, dann fällt es mir leicht das authentisch nach außen zu tragen und das Feuer auf ehrliche Weise in anderen zu entzünden. Wenn ich allerdings innerlich eine Gegenwehr habe (sei es bewusst oder unbewusst), dann wird es schon deutlich schwerer bis fast unmöglich. Denn meistens ist es dann mit der Authentizität nicht mehr weiter und die Kollegen merken, dass etwas nicht stimmt. Bleiben Sie ehrlich, bleiben Sie sich selbst treu und somit authentisch. (cbo)

Bernhard Blind

Jahrgang 1975, Unternehmer, Key Note Speaker und Experte für die ganzheitliche Perspektive. Mit seinen Vorträgen zum Thema ganzheitlicher Unternehmenserfolg begeistert er Führungskräfte – mit Impulsen, die auch jedem Betriebsrat Tag für Tag helfen können. Sein Motto: „Es sind die Menschen, die aus dem Output, den Outcome und damit den Profit generieren und das Unternehmen zu dem machen, was es am Markt ist.“

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 © 2025