

# Arbeitsrecht im Betrieb

aib-web.de

35. JAHRGANG  
ISSN 01741225  
D 3591

AIB | ZEITSCHRIFT FÜR DEN BETRIEBSRAT

6 | 2014



NEU IM BETRIEBSRAT

## Als Team zusammenwachsen

**AKTUELLES** *Fußball-WM am Arbeitsplatz erleben?*

**BETRIEBSRATSARBEIT** *Interessenvertreter müssen jetzt ihre Rollen finden*

**RECHTE DURCHSETZEN** *Die richtigen Mitglieder zur Sitzung einladen*

  
BUND  
VERLAG

# Struktur ist fast alles

**ERFOLGREICHE BETRIEBSRATSARBEIT** *Es kommt wieder alles auf einmal: die Vorbereitung der Betriebsversammlung, eine zu regelnde Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit und die Beschwerde einer Kollegin.*

VON ANDREA BREME

## DARUM GEHT ES

1. In seiner Legislatur muss sich der Betriebsrat mit vielen rechtlichen Aspekten befassen. Außerdem kommt es auch darauf an, die Arbeit gut zu planen und zu strukturieren.
2. Um die knappe Zeit richtig zu nutzen, sollte das Zeitmanagement überprüft werden.
3. Kommunikation ist das „tägliche Brot“ eines Betriebsrats. Das Beachten von Grundregeln der Gesprächsführung ist hier hilfreich.

**B**etriebsratsmitglieder kennen das zur Genüge. Um diese Herausforderungen zu meistern, zählen neben den rechtlichen Kenntnissen vor allem die folgenden Punkte zu den Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Betriebsratsarbeit:

- **Projektmanagement** – Die einzelnen Aufgaben wie Planung der Betriebsversammlung, die Betriebsvereinbarung „Arbeitszeit“ als Projekt abwickeln.
- **Zeit- und Selbstmanagement** – Der Schlüssel für mehr Lebensqualität, gerade, wenn Aufgaben alle sofort oder zumindest möglichst zeitnah zu bewältigen sind.
- **Kommunikation und Gesprächsführung** – Die Aufgaben, die sich bei der Betriebsratsarbeit stellen, erfordern ein hohes Maß an Kommunikation.

### Projektmanagement – Die vielfältigen Betriebsratsaufgaben als Projekt abwickeln

Die Betriebsratsarbeit wird in der Regel parallel zum Alltagsgeschäft abgewickelt. Dies ist gerade für kleine, mittlere Betriebsräte eine enorme Mehrbelastung. Terminkalender sind häufig voll und lassen kaum Platz für Zusatzthemen. Daher ist es sinnvoll, ein Konzept zu entwickeln, das diese herausragende Arbeit planbar und übersichtlich macht. Aus dem Projektmanagement bieten sich einige Hilfsinstrumente an, die diese komplexen Prozesse einfacher und transparenter organisieren und unterstützen.

Projekte weisen folgende Merkmale auf: Sie sind einmalig und zeitlich begrenzt. Es soll ein bestimmtes Ziel erreicht werden und sie haben ein festes Budget. Die zur Verfü-

gung stehenden Ressourcen sind begrenzt und sind in verschiedene Phasen aufgeteilt. Ein Projekt ist ein Prozess mit einem klaren Anfang und einem zeitlich festgelegten Ende.

### Was bedeutet es, ein Projekt zu managen?

Ein Projekt, wie das Managen der vielfältigen Betriebsratsaufgaben, bedeutet Planung, Koordination und Überwachung/Kontrolle. Die Aufgabe des Projektmanagements besteht in Einhalten der festgelegten Termine, der Einhaltung der Ressourcenplanung, festgelegten Prioritäten, Finanzierung, transparenten Ver-

**»Wenn ich acht Stunden Zeit hätte um einen Baum zu fällen, würde ich sechs Stunden die Axt schleifen.«**

ABRAHAM LINCOLN

fahren und Berichterstattung. Die Erledigung dieser Aufgaben führen zum gewünschten Erfolg der sich vielfältig stellenden betrieblichen Herausforderungen.

Und noch ein Hinweis: Die Aufgabe der Projektleitung muss nicht automatisch der Betriebsratsvorsitzenden obliegen, so

dem kann an ein anderes Mitglied im Betriebsrat delegiert werden.

### Welche Projektphasen gibt es und was passiert in diesen Phasen?

Es gilt die Projektphasen (vgl. Randspalte) zu planen und voranzutreiben. Über jede Aktivität wird Bericht erstattet. Gegebenenfalls werden die Aktivitäten geändert oder angepasst. Projektphasen enden mit terminlich festgelegten „Meilensteinen“. Das bedeutet, dass Zi-

elenziele erreicht sind. Diese Zielerreichung ist wiederum entscheidend für den Fortgang des Projektes. Bei seiner Durchführung kommt es darauf an, dass die Betriebsratsmitglieder die im Gremium festgelegten Ziele nicht aus den Augen verlieren. Im Laufe eines Projektes müssen oftmals Dinge angepasst oder verändert werden. Hier heißt es, sich der neuen, veränderten Situation anzupassen und nicht starr seiner Ausgangssituation zu folgen. Der Betriebsrat sollte immer in der Lage sein, auf veränderte Bedingungen reagieren zu können.

### Zeit- und Selbstmanagement – Der Schlüssel zu mehr Lebensqualität

Wir leben im Zeitalter des Tempowahns: Schnell essen, wir tun noch kurz dies oder das und alles sofort und gleich. Ewiger Zeitdruck treibt uns zur Raserei! Nicht die Zeit, sondern das Tempo macht uns zu schaffen. Tempo beherrscht unser Leben – rund um die Uhr! Erinnern Sie sich an das Märchen vom Hasen und vom Igel, die eine Laufwette eingingen? Zwar nur ein Märchen; aber es beweist auch, dass man sich wie der Hase zu Tode hetzt, wenn man nicht mit Cleverness an die Sache geht. Nicht derjenige gewinnt, der unüberlegt wettet oder übermotiviert losrennt, sondern derjenige, der zuerst denkt und zwar über die eigene Nasenspitze hinaus. Es ist leicht herauszufinden, ob man gut mit seiner Zeit umgeht. Dabei genügt schon, sich jeden Abend die folgenden drei Fragen zu stellen:

1. Was habe ich heute getan?
2. Was hätte ich weggelassen, wenn ich nur die Hälfte der Zeit zur Verfügung gehabt hätte?
3. Und: Was wäre passiert, wenn ich einige Dinge gar nicht erledigt hätte?

### Planung ist das A und O – Wie schafft man es Zeit zu haben?

Sie kennen den Satz: Wer nicht plant, der wird verplant! Deshalb: Wer seinen Arbeitstag in wenigen Minuten vorbereitet, der kann eine Menge Zeit sparen. Legen Sie ihre Terminplanung schriftlich fest. In einem Zeitplanbuch oder über ein elektronisches System, das bleibt Ihnen überlassen. Allerdings sollten Sie nicht mehrere Planungssysteme gleichzeitig benutzen – das Termin-Chaos wäre hier bereits schon vorprogrammiert.

### PROJEKTPHASEN

#### Startphase

Analysephase :

- Projektanforderungen analysieren

- Projektziele definieren

Definitionsphase:

- Projekt strukturieren
- Pflichtenheft erstellen
- Projektteam zusammenstellen

#### Planungsphase

- Termine und Ablauf planen

- Ressourcen planen

- Kosten planen

#### Durchführungsphase,

#### Kontroll- und

#### Steuerungsphase

- IST-Daten erfassen

- Fortschritte kontrollieren

- Änderungen bearbeiten

#### Abschlussphase

- Projektergebnis auswerten und präsentieren

- Projektabschlussbericht anfertigen

### PRAXIS-TIPP

## Die Tagesplanung (Alpen-Methode)

- **Termine** Tragen Sie alle anstehenden Termine in Ihren Tagesplan ein.
- **Aufgaben und Aufgeschobenes zusammenstellen** Notieren Sie sich alle Aufgaben, die Sie an einem Tag erledigen wollen. Vergessen Sie nicht Dinge, für die Sie am Vortag keine Zeit gefunden haben, erneut einzuplanen. Überlegen Sie genau: Muss das wirklich noch gemacht werden oder hat sich das eine oder andere bereits von selbst erledigt?
- **Pufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren (60:40)** Planen Sie genügend Zeit für Unvorhergesehenes ein. Sonst ist Zeitdruck vorprogrammiert. Denken Sie auch daran, ausreichend Zeit für Telefonate, Gespräche mit Beschäftigten, Kollegen, Vorgesetzten und E-Mail-Bearbeitung freizuhalten.
- **Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen** Setzen Sie Prioritäten, verzetteln Sie sich nicht. Überlegen Sie auch, ob Sie die Aufgabe selbst erledigen müssen oder, ob sie sie an jemand anderen delegieren können.
- **Nachkontrolle – Unerledigtes übertragen** Nehmen Sie sich am Ende des Tages ein paar Minuten Zeit, um Bilanz zu ziehen und planen Sie den nächsten Tag.

### AIB ONLINE

[www.aib.de/aktuelle-aktionen](http://www.aib.de/aktuelle-aktionen)

Mehr zum Thema: Eine

Checkliste zum Pro-

jektmanagement: Der

richtige Start und Grund-

saße für ein erfolgreiches

Selbstmanagement als

Download auf

[www.aib-web.de](http://www.aib-web.de)

Erhalten für Sie

LITERATUR  
ZUM THEMA

Taschenguide Einfach!  
Praktisch!, Hans-D. Litke,  
Ilonka Kunow,  
5. Auflage, Verlag Haufe

30 Minuten für optimale  
Selbstorganisation,  
Detlef Koenig, Susanne  
Roth, Lothar J. Seiwert,  
5. Auflage, Verlag GABAL

## PRAXIS-TIPP

Hinweise zum  
Zeit-Sparen**1. Zeit gewinnen und Distanz schaffen**

Überlegen Sie sich einen Standardsatz mit dem Sie Ihre Zu- oder Absage erst einmal verschieben. Entgegenen Sie auf entsprechende Anfragen beispielsweise immer mit einem neutralen: „Mhmm...werde ich prüfen. Ich sag dir/Ihnen morgen Bescheid.“ Prüfen Sie anschließend, ob Sie die Aufgabe übernehmen wollen. Überprüfen Sie bewusst, ob Sie sie übernehmen wollen. Es spielt nicht nur das Zeitkontingent eine Rolle, sondern auch, ob Sie Lust oder Unlust empfinden. Wenn Sie sich für ein „Nein“ entschieden haben, dann sagen Sie das auch ganz klar. Das „Nein“ sollte im ersten Satz vorkommen.

**2. Körpersprache**

Die Körpersprache spielt beim „Nein-Sagen“ eine wichtige Rolle. Gerade, wenn Ihnen das „Nein-Sagen“ unangenehm ist, kann es passieren, dass Sie sich „Klein machen“, einen entschuldigenden Ton anschlagen oder sogar ins Gegenteil fallen und Ihr Tonfall eher zum Angriff übergeht. Versuchen Sie Balance zu halten. Sehen Sie sich und Ihr Gegenüber als gleichwertig an. Ihr Gegenüber hat das Recht, Sie um etwas zu bitten, und Sie haben das Recht, die Bitte abzulehnen. Begeben Sie sich in die gleiche Position wie der andere, sitzend oder stehend, und richten Sie sich innerlich auf.

**3. Angst vor der Reaktion der Anderen**

Halten Sie sich vor Augen, dass für die meisten Menschen ein „Nein“ kein Problem darstellt. Mit einem „Nein“ verschaffen Sie sich eher Achtung und Respekt, als wenn Sie unabdinglich als „Ja-Sager“ dastehen. Natürlich ist es für den Kollegen einfacher, wenn Sie „Ja-Sagen“. Lassen Sie sich durch verärgerte Reaktionen nicht entmutigen. Geben Sie dem Gegenüber Zeit, sich an den neuen Zustand zu gewöhnen.

## Wege zu einem souveränen „Nein“

Ist es Ihnen auch schon so gegangen, Sie haben „Ja“ gesagt, aber „Nein“ gemeint?

Es spricht nichts dagegen gelegentlich einen Gefallen zu tun, die Aufgabe eines Kollegen zu übernehmen oder zu unterstützen. Wenn Sie dabei allerdings Ihre zeitlichen Grenzen zunehmend überschreiten, kommen Sie in Zeitnöte. Aber wie sage ich charmant „Nein“ ohne meinen Kollegen oder Kollegin „vor den Kopf zu stoßen“?

## Kommunikation und Gesprächsführung

Bei meinem dritten Thema geht es um Praxis-Tipps zur Kommunikation. Experten schätzen, dass heute etwa 70 Prozent aller Fehler am Arbeitsplatz auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind. Ein großes Wertschöpfungspotenzial, wenn Sie bedenken, dass wir täglich zwischen 60 und 80 Prozent unserer Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen. Und ich gehe noch einen Schritt weiter: Betriebsratsarbeit ist Kommunikation! Neben der Rede auf einer Betriebsversammlung, der Sitzungsleitung und Verhandlungsführung, geht es gerade auch bei Beschwerden von Beschäftigten und der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber über eine Kündigung darum, miteinander ins Gespräch zu kommen. Anliegen herauszuhören und mögliche Alternativen aufzuzeigen. Nicht immer ein einfaches Geschäft!

## Doch was ist eigentlich Kommunikation?

Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess. Zum Zustandekommen von wirklicher Kommunikation sind zwei Partner nötig: Der Sender und der Empfänger. Jede Mitteilung hat einen Inhaltsaspekt (vermittelte Daten) und einen Beziehungsaspekt (vermittelt, wie diese Daten aufzufassen sind, beispielsweise die Wertschätzung, die der Sender dem Empfänger entgegenbringt). Ist die Kommunikation gestört, tritt der Inhaltsaspekt in den Hintergrund. In der ungestörten Kommunikation tritt der Beziehungsaspekt in den Hintergrund.

Die Sprache dient zur Verständigung auf der Inhaltsebene. Die nonverbale Kommunikation gibt über den Beziehungsaspekt der Kommunikation Auskunft. „93 Prozent der Wirkung einer Botschaft sind nonverbal.“ Kommunika-

## »Experten schätzen, dass heute etwa 70 Prozent aller Fehler am Arbeitsplatz auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind.«

ANDREA BREME

tion ist vergleichbar mit dem Abstimmen von inneren Landkarten. Jeder versteht, was er versteht, ausschließlich aufgrund seiner inneren Landkarten. „Jeder Empfänger ist Schöpfer. Miteinander reden heißt, innere Landkarten abgleichen. Immer in dem Bewusstsein, dass da ein nicht verstehbarer Rest bleibt. Ihn so klein wie möglich zu machen, ist die Kunst des Dialogs“.<sup>1</sup>

Beachten Sie auch folgende Aspekte: Richtiges Kommunizieren erfordert sorgfältiges Erkunden meines Gegenübers. Beispielsweise mit folgenden Fragen: Welche Einstellungen haben meine Adressaten? Mit wem und welcher Form der Übermittlung habe ich Chancen, wirklich verstanden zu werden? Kommunikation ist also ein vielschichtiger und auch störanfälliger Prozess.

### Praxis-Tipps: Gesprächstechniken

Gesprächstechniken sollen Sie nicht als „Griff in die Trickkiste“ missverstehen, der automatisch den Erfolg eines Gespräches sicherstellt. Vielmehr ist die sich hinter der Verhaltensäußerung (ver)steckende Einstellung zu einem anderen Menschen wesentlich bestimmender für den Gesprächsverlauf. Trotzdem einige „Regeln“, die vieles erleichtern.

#### ► Grundregeln der Gesprächsführung

- Gedanken ordnen
- Absichten und Ziele klären



- präzise ausdrücken
- aktiv zuhören (Nicken, Blickkontakt)
- (richtige) Fragen stellen, nachfragen
- Dinge, die nicht zum Thema gehören, ausklammern
- Störungen auf der Beziehungs- (Bedürfnis-) Ebene haben Vorrang
- Konstruktive Rückmeldung, Feedback geben
- Ich-Botschaften senden

Darüber hinaus sind bestimmte Gesprächshaltungen von entscheidender Bedeutung und sollten beachtet werden:

- *Offenheit* – auftauchende Probleme und Konflikte, verletzte Bedürfnisse offen ansprechen. Beweggründe für das eigene Handeln offen legen.
- *Authentizität* – sein, was man sagt.
- *Einfühlungsvermögen* – zu erkennen versuchen, was andere Menschen denken und empfinden.
- *Glaubwürdigkeit* – vertreten, was man beschlossen hat.

Das Beachten oder Nichtbeachten solcher Gesprächshaltungen hat großen Einfluss auf das Gesprächsverhalten Ihres Gegenübers und damit auf das Klima und die Beziehungen zum Gesprächspartner. <



**Andrea Breme,**  
Training, Coaching und Beratung  
für Betriebsräte.  
[www.ccm-seminare.de](http://www.ccm-seminare.de)

Ganz entscheidend für ein gutes Gespräch ist die Haltung der Teilnehmer.

### AIB ONLINE

Mehr zum Thema: Eine Checkliste zum Projektmanagement: Der richtige Start und Grundsätze für ein erfolgreiches Selbstmanagement als Download auf [www.aib-web.de](http://www.aib-web.de) > Exklusiv für Sie.

<sup>1</sup> K. Sprenger: „Das Prinzip Selbstverantwortung“.