

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Vorbemerkung	9
Abkürzungsverzeichnis	19
I. Rechtsgrundlagen	21
1. Blick in die Vergangenheit	21
a. Wahl des Vorsitzes (§ 26 Abs. 1 BetrVG)	21
b. Wahl der Stellvertretung (§ 26 Abs. 1 BetrVG)	22
c. Änderung im Vorsitz in laufender Amtszeit	22
2. Rolle der Vorsitzenden und Stellvertretungen	22
a. Vertretung des Betriebsrats nach außen (§ 26 Abs. 2 BetrVG)	23
b. Wann bin ich als Stellvertreter*in eigentlich dran?	24
c. Was passiert bei Verhinderung der Vorsitzenden und der Stellvertretung?	24
3. Aufgaben im Zusammenhang mit der Betriebsratssitzung	25
a. Ladung zu Sitzungen (§ 29 Abs. 2 BetrVG)	26
aa. Ersatzmitglieder/Nachladen (§ 25 BetrVG)	26
bb. Sitzung auf Antrag (§ 29 Abs. 3 BetrVG)	28
cc. Digitale Sitzung (§ 30 Abs. 2 BetrVG)	28
dd. Teilnahmerecht der Gewerkschaft, SBV und JAV	29
ee. Tagesordnung	29
b. Leitung der Sitzungen	30
c. Beschlüsse und Niederschrift	30
aa. Beschlussfähigkeit (§ 33 Abs. 2 BetrVG)	31
bb. Mehrheit (§ 33 Abs. 1 BetrVG)	31
cc. Niederschrift/Protokoll (§ 34 BetrVG)	32
dd. Aussetzung von Beschlüssen (§ 35 BetrVG)	33
d. Wirksame Beschlüsse	34

Inhaltsverzeichnis

4.	Verteilung der inhaltlichen Betriebsratsarbeit.....	35
a.	Interne Verteilung	35
aa.	Freistellung	35
bb.	Betriebsausschuss (§ 27 BetrVG).....	37
cc.	Ausschüsse (§ 28 Abs. 1 BetrVG).....	38
dd.	Gemeinsame Ausschüsse des Betriebsrats und Arbeitgebers (§ 28 Abs. 2 BetrVG)	39
ee.	Schulungen (§ 37 Abs. 6 und 7 BetrVG).....	40
b.	Externe Ressourcen.....	43
aa.	Sachkundige Arbeitnehmer*innen (§ 80 Abs. 2 Satz 4 BetrVG)	43
bb.	Arbeitsgruppen (§ 28a BetrVG).....	44
cc.	Externe Sachverständige (§ 80 Abs. 3 BetrVG) ...	44
dd.	Rechtsanwält*innen und sonstige Sachmittel (§ 40 BetrVG)	45
ee.	Wirtschaftsausschuss (§§ 106 ff. BetrVG).....	46
ff.	Arbeitsschutzausschuss (§ 11 ASiG)	47
gg.	Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat und Europäischer Betriebsrat.....	47
hh.	Einigungsstelle	50
5.	Öffentlichkeitsarbeit	52
a.	Sprechstunde (§ 39 BetrVG)	52
b.	Betriebsversammlung (§§ 42-46 BetrVG)	53
aa.	Abteilungsversammlungen (§ 42 Abs. 2 BetrVG)	55
bb.	Teilversammlungen	55
c.	Sonstige Kommunikation.....	55
6.	Und sonst?.....	56
a.	Kein geringeres Entgelt (§ 37 Abs. 4 BetrVG).....	56
b.	Keine Nachteile bei der Beschäftigung (§ 37 Abs. 5 BetrVG).....	56
c.	Keine Nachteile bei der beruflichen Entwicklung (§§ 28 Abs. 4 und 78 Satz 2 zweiter Halbsatz BetrVG)	57
II.	Leitung des Betriebsratsgremiums	58
1.	Die drei Kernbereiche von Leitung und Führung.....	58
a.	Die Richtung zeigen	58
b.	Die Dinge organisieren.....	58
c.	Menschen mitnehmen	59
d.	Was ist gute Führung?.....	59
e.	Vier Führungsebenen	61
aa.	Führung der eigenen Person.....	61

Inhaltsverzeichnis

bb. Führung einzelner Mitglieder des Gremiums	61
cc. Führung und Leitung des Gremiums	62
dd. Führung der Organisation	62
f. Das besondere an der Rolle des BR-Vorsitzes	62
2. Soziale Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen	64
a. Andere und sich selbst wahrnehmen – Situationen erkennen	65
b. Unangenehme Dinge ansprechen – Spontanität und Ausdrucksfähigkeit	66
c. Die eigene Rolle in der Gruppe entwickeln	67
d. Konflikten und Emotionen standhalten – Mentale Stabilität	68
3. Systemische Grundprinzipien von Leitung und Mitmachen	70
a. Wie wir die Dinge wahrnehmen	74
b. Wie Leitung und Mitmachen zusammenhängen	76
c. Das eine bedingt das andere und umgekehrt	77
d. Die wichtige Rolle der Kommunikation.....	77
e. Eine Gruppe ist selbstorganisiert und kann sich organisieren	79
f. Die Einbettung in die Kultur der Firma.....	81
g. Die Arbeitskultur eines Gremiums.....	81
4. Grundsätze von Führung	83
a. Einführung in die Grundsätze.....	83
b. Fokus auf die Ergebnisse.....	85
c. Beiträge zum Ganzen und nach außen.....	87
d. Konzentration auf das Wesentliche.....	90
e. Die Stärken der Beteiligten nutzen	93
f. Gegenseitiges Vertrauen	95
g. Die konstruktive Haltung.....	97
h. Die Kompetenz-Matrix.....	100
aa. Aufgaben und Verantwortung	100
bb. Übersicht Kompetenzen	101
cc. Matrix erstellen.....	102
5. Die Dilemmas der Führung eines BR-Gremiums	103
a. Einfluss und Macht	104
b. Kompetenz im Handeln	104
c. Vorsprung an Wissen	104
d. Erfahrung in der Kunst des Redens	105
e. Zur Verfügung stehende Zeit	105

Inhaltsverzeichnis

6.	Die häufigsten Fehler bei der Leitung von Gruppen	106
a.	Fehlende Aufmerksamkeit für Einzelne	107
b.	Fehlende Rückmeldung	107
c.	Fehlende individuelle Unterstützung und Förderung .	107
d.	Fehlendes Vertrauen	108
e.	Fehlende Verbindlichkeit	108
f.	Fehlende Klarheit	109
g.	Fehlendes Mitspracherecht	109
h.	Fehlende gemeinsam geteilte Strategie	109
i.	Fehlendes gemeinsames Konfliktmanagement	110
j.	Fehlende Fehlerkultur	110
k.	Fehlendes Gruppengefühl	111
7.	Gruppendynamische Aspekte	111
a.	Der vertikale Schnitt – Positionen in Gruppen	111
b.	Der horizontale Schnitt – Phasen in Gruppen	114
c.	Statuskämpfe im Gremium	118
III.	Psychologische Aspekte von Leitung und Beteiligung	121
1.	Wie das menschliche Gehirn funktioniert	121
a.	Das limbische System	121
b.	Erste-Hilfe-Maßnahmen zur mentalen Gesundheit . .	127
c.	Wie wir andere Menschen scannen	129
d.	Kognitive Verzerrungen	130
e.	Umgang mit Diversität in Gruppen	131
f.	Zusammenfassung	132
2.	Theorie der menschlichen Grundbedürfnisse	133
a.	Ich bin dabei – ich haue ab	136
b.	Resümee: Der wertschätzende Umgang miteinander .	139
3.	Motivation – aus neurowissenschaftlicher Sicht	140
a.	Warum halten wir so gerne an Gewohnheiten fest . . .	141
b.	Ungeeignete Maßnahmen	141
c.	Geeignete Maßnahmen (mit einem »aber«)	143
d.	Soziale Belobigung	145
e.	Intrinsische Belohnung	145
	Exkurs: Der Flow-Zustand	147
4.	Gemeinsame Werte	149
a.	Was sind Werte?	150
b.	Warum ist ein gemeinsames Werteverständnis im Gremium hilfreich?	152

Inhaltsverzeichnis

5.	Wege zur mentalen Gesundheit bei Stress und Überlastung	153
a.	Stressverarbeitung	153
b.	Frustrationstoleranz	154
c.	Impulsivität und Impulskontrolle	155
d.	Belohnungserwartung	155
e.	Soziale Bindung	155
f.	Realitätsbewusstsein und Risikowahrnehmung	156
g.	Wie tickt ein »normaler Mensch«?	156
h.	Entgegengesetzte Persönlichkeitsmerkmale: Extravaganz und emotionale Labilität	157
i.	Meta-Zufriedenheit und Meta-Balance	159
j.	Resilienz	160
IV.	Kommunikation als das alles verbindende Element	162
1.	Das Kommunikationsmodell der Transaktionsanalyse ...	162
a.	Das Strukturmodell der menschlichen Persönlichkeit	163
b.	Das funktionale Ich-Zustands-Modell	164
c.	Drei unterschiedliche Formen von Transaktionen....	166
d.	Die konstruktiven Ich-Zustände	174
e.	Das Ego-Gramm	176
f.	Ich-Zustände, die Konflikte schüren können	177
g.	Wege ins Erwachsenen-Ich	179
h.	Die WWW-Technik	180
i.	Formen des Zuhörens	182
j.	Die existentiellen Grundpositionen	184
2.	Die Kommunikationsarchitektur des Gremiums	186
a.	Sitzungen	188
b.	Klausuren	190
c.	Einzelgespräche	192
d.	Teamevents	193
e.	Gemeinsame Fortbildungen	193
f.	Arbeitsgruppen	194
3.	Wirkungsvoll sprechen	195
a.	Verbale und nicht-verbale Kommunikation	196
b.	Der Dr.-Fox-Effekt	198
c.	Rhetorische Hilfsmittel	199
d.	Die Vorbereitung einer Rede	201
e.	Umgang mit Unsicherheit und Lampenfieber	203
f.	Ein einfaches Tool – MISLA	205

Inhaltsverzeichnis

4.	Die Arbeit des Gremiums im Betrieb bekannt machen	208
a.	Das Gremium ist, was es zeigt	208
b.	Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit	209
V.	Der Umgang mit Problemen und Konflikten	211
1.	Grundannahmen	211
a.	Der Unterschied von Problem und Konflikt	211
b.	Ist eine problem- und konfliktfreie Zusammenarbeit überhaupt möglich?	213
c.	Eine neue Denkweise	213
2.	Konflikte in Gruppen und Organisationen	216
a.	Wie zeigen sich Konflikte	216
b.	Konfliktarten	217
c.	Der Verlauf von Konflikten	219
d.	Die Konfliktklärung	221
e.	Weitere Konfliktbeendigungsformen	225
3.	Konflikte zwischen Gruppen	226
a.	Denk- und Verhaltensmuster zwischen Gruppen	226
b.	Umgang mit verschiedenen Listen im Gremium	227
c.	Bearbeitungsformen	228
4.	Passiv aggressives Verhalten	230
a.	Offenkundiges Zuspätkommen	231
b.	Falscher Humor – Sarkasmus	231
c.	Nicht Zuhören	231
d.	Pseudo-Rückmeldungen	231
e.	Bewusst keine positive Rückmeldung geben	232
f.	Bewusstes Nicht-Antworten auf Nachrichten	232
g.	Vereinbarungen werden konsequent nicht eingehalten	232
h.	Permanente Umleitung des Themas	232
i.	Bewusst das Gegenteil tun	233
j.	Reaktionsmöglichkeiten auf passive Aggressivität	233
5.	Der konstruktive Umgang mit schwierigen Kollegen	234
	Exkurs: Mobbing	234
VI.	Verhandlungen erfolgreich führen	236
1.	Die Grundhaltung	237
a.	Menschen und Interessen getrennt voneinander behandeln	237
b.	Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen	238

Inhaltsverzeichnis

c. Entwicklung von Entscheidungsoptionen und Auswahlmöglichkeiten	239
d. Objektive Beurteilungskriterien anwenden	240
2. Verhandlungsstrategien	241
a. Strategie der maximalen Ergebnisse	242
b. Kompromissstrategie	243
c. Defensivstrategie	243
d. Verhandeln über die Verhandlung	243
3. Die Sprache und Wortwahl bei Verhandlungen	244
a. Ausreden lassen	244
b. Zuhören	245
c. Verwendung oder Vermeidung bestimmter Wörter ...	246
4. Verhandlungstechniken	251
5. Unterbrechungen von Verhandlungen	254
6. Fehler bei Verhandlungen	257
7. Fragen zur Vorbereitung auf Verhandlungen	263
8. Zusammenfassende Tipps zur Durchführung von Verhandlungen	265
VII. Wie Menschen lernen	266
1. Informationsaufnahme des Gehirns	266
2. Lernen und Vergessen	269
Literatur	271
Stichwortverzeichnis	275