

# Inhalt

I. Effektivität kannst Du nicht kaufen	7
II. Was macht den Betriebsrat (un)effektiv?	9
III. Effektiv – oder bloß effizient?	12
IV. Die Grundlagen effektiver Betriebsratsarbeit	15
V. Die eigenen Motive reflektieren	20
1. Für wen und warum mache ich das alles?	20
2. Was tun, wenn ich nur aus Versehen Betriebsratsmitglied geworden bin?	21
3. Die eigenen Kompetenzen ins Spiel bringen	22
4. Selbstvertrauen	23
5. Augenhöhe	25
VI. Aufgabenstellung und Macht des Betriebsrats reflektieren – nur wer eigene Ziele steckt, kann auch einen Effekt erzielen	28
1. Mal ganz ungestört über alles reden können – die Klausurtagung	28
2. Der Arbeit des Betriebsrats eine eigene Überschrift geben	29
3. Welche Interessen wollen/sollen/müssen wir vertreten?	30
4. Worin besteht die eigene Stärke?	32
5. Bestandsaufnahme – Chancen und Probleme des Unternehmens und der Beschäftigten	33
6. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen	35
7. Betriebsratsarbeit braucht ihre Zeit	37
VII. Betriebsratsarbeit ist Teamarbeit	39
1. Gegenseitiger Respekt	40
2. Die Aufgabenverteilung	40
2.1 Der Vorsitz im Betriebsrat	41
2.2 Die Führung im Betriebsrat	41
2.3 Warum Einzelkämpfer der gemeinsamen Sache eher schaden als nutzen	42
2.4 Casting für den Betriebsrat	44
2.5 Wie alte Hasen und junge Hüpfen voneinander profitieren	45

3.	Den Ball zuspielen	46
3.1	Delegieren nicht mit Müllentsorgung verwechseln	46
3.2	Informationen – Bring-Schuld und Hol-Schuld	48
3.3	Das Bedürfnis nach Anerkennung in Balance bringen	48
4.	Eine produktive Streitkultur entwickeln	49
4.1	Lernen Sie andere zu verstehen, ohne deren Meinung zu teilen	49
4.2	Was tun, wenn's unfein wird?	50
4.3	Die Kunst der konstruktiven Kritik	53
4.4	Konflikte – Wenn das Gremium nicht klarkommt	56
5.	Aus schwierigen Zeitgenossen wertvolle Teammitglieder machen	58
5.1	Das Umgehen mit grauen Mäusen	59
5.2	Das Umgehen mit Maulhelden	59
5.3	Das Umgehen mit U-Booten	60
5.4	Das Umgehen mit Heckenschützen	61
5.5	Das Umgehen mit Berufspessimisten	61
<b>VIII.</b>	<b>Systematisches, zielorientiertes Vorgehen in der Sache</b>	<b>63</b>
1.	Kurz-, Mittel- und Langfristiges unter einen Hut bekommen	63
2.	Einen systematischen Vorlauf an Informationen erreichen	65
3.	Bemühen Sie sich um eine Folgeabschätzung	68
4.	Bei jeder Sachentscheidung auch die Beziehungen beachten	69
5.	Entscheidungsprobleme überwinden	70
5.1	Hoppla-hopp-Entscheidungen	71
5.2	Wenn Meinungsverschiedenheiten die Entscheidung verhindern	71
5.3	Beschlüsse unter Zeitdruck	73
6.	Entscheidungen umsetzen und Erfolgskontrolle	74
6.1	Das peinliche Schweigen nach der Frage »Wer macht's?«	75
6.2	Wo ist die Leine für den inneren Schweinehund?	76
<b>IX.</b>	<b>Problemlösen – Kernkompetenz von Betriebsräten</b>	<b>79</b>
1.	Probleme sind Rätsel	80
2.	Fangen Sie bei »Eins« an – und dann immer mit der Ruhe	83
3.	Die Diskussion dreht sich im Kreise	86
4.	Wie man Probleme beredet statt zerredet	88
4.1	Wenn alle reden wollen, aber keine zuhört	88
4.2	Drei feine Werkzeuge für die Diskussionsleitung	89
4.3	Worüber sprechen wir eigentlich?	92
4.4	Weitere Diskussions-Werkzeuge – nicht nur für Vorsitzende	93
5.	Probleme sichtbar werden lassen	95
5.1	Der Vorteil, wenn alle alles zugleich im Blick haben	95

5.2 Die Freude, wenn Beiträge aller Beteiligten im Ergebnis auftauchen	96
5.3 Visualisierung: Strategische Sandkastenspiele an der Wandtafel	97
<b>X. Die Hand am Puls der Belegschaft</b>	<b>99</b>
1. Beziehungspflege ist mehr als Imagepflege	99
1.1 Wir sind für Euch da – seid Ihr auch für uns da?	99
1.2 Die Beschäftigten als Mitwirkende des Betriebsrats gewinnen	100
1.3 Umgang mit Nörgelei	100
1.4 Das persönliche Gespräch	101
1.5 Erfreuliche Beschwerden	101
2. Wenn unliebsame Entscheidungen anstehen	101
3. Tue Gutes und rede darüber	103
<b>XI. Die Logik des Misslingens</b>	<b>105</b>
1. Was gute von schlechten Problemlösern unterscheidet	105
2. Über den sinnvollen Umgang mit eigenen Fehlern	107
3. Ziehen Sie aus Fehlschlägen wichtige Erkenntnisse für die Arbeit	107
4. Erst aus Erfahrung wird man klug	109
<b>XII. Länger haltbar – Burnout vermeiden</b>	<b>110</b>
1. Was Betriebsräte fertig macht	110
2. Bevor Ihnen alles zuviel wird	110
2.1 Aufgaben-vor-sich-Herschieben und Kopfflosigkeit	111
2.2 Wenn Sie merken, dass Sie rettungslos verzettelt sind	112
2.3 Entdecken Sie die Langsamkeit	112
2.4 Lassen Sie den Stress nicht überhand nehmen	113
3. Alles im Fluss!	114
<b>XIII. Gender Mainstreaming</b>	<b>116</b>
<b>XIV. Es gibt nichts Gutes, außer man tut es</b>	<b>118</b>
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>119</b>