

Inhalt

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	14
1. Der Vorsitzende und das Gremium – wichtige Rahmenbedingungen	15
1.1 Wahl des Vorsitzenden	15
1.2 Beschlüsse des Betriebsrates als Rahmen	15
1.3 Betriebsratssitzung	16
1.3.1 Praxistipp: Regelmäßige Sitzungstage – lieber kürzere statt weniger Sitzungen	18
1.4 Tagesordnung zur Betriebsratssitzung	19
1.5 Beschlussfassung des Betriebsrates	20
1.6 Zusammenarbeit mit anderen Gremien	21
1.6.1 Die Jugend- und Auszubildendenvertretung	21
1.6.2 Die Schwerbehindertenvertretung	23
1.7 Informationsbeschaffung – eine wichtige Aufgabe des Betriebsratsvorsitzenden	25
2. Führung eines Betriebsratsgremiums	27
2.1 Das Rollenverständnis im Betriebsratsgremium klären	27
2.2 Die besondere Rolle des Betriebsratsvorsitzenden	28
2.3 Führungsverständnis	28
2.3.1 Motivation	30
2.4 Führung und Betriebsrat	32
3. Leitung der Sitzung als besondere Aufgabe des Vorsitzenden	33
3.1 Strukturierung der Sitzung	34
3.2 Inhaltliche Vorbereitung	35
3.3 Diskussionen organisieren	40
3.4 Verzögerungen durch unklare Protokolle	42
3.5 Konstruktiver Umgang im Betriebsrat	42
3.6 Schlussfolgerungen des Betriebsrates	43

4. Betriebsratsarbeit organisieren	44
4.1 Erwartungen des Gremiums klären	44
4.2 Prioritätssetzung	44
4.2.1 Agieren statt reagieren	45
4.2.2 Auftreten nach außen	46
4.2.3 Konsequentes Auftreten	46
4.3 Umgang im Betriebsrat: Spielregeln festlegen	47
4.4 Ausreden zählen nicht – Arbeitsbefreiung als Möglichkeit für jedes Betriebsratsmitglied	48
4.5 Verhalten des Betriebsratsvorsitzenden und des Gremiums gegenüber der Geschäftsleitung	49
4.6 Das rechtliche Handwerkszeug	52
4.6.1 Überwachungsaufgaben	52
4.6.2 Anregungen der Arbeitnehmer entgegennehmen	53
4.6.3 Maßnahmen beim Arbeitgeber beantragen	53
4.7 Beispiele aus der praktischen Arbeit des Betriebsrats	54
4.7.1 Praxisbeispiel 1 „Informationen beschaffen, statt der Entwicklung hinterherlaufen!“	55
4.7.1.1 Weitgehender Informationsanspruch nach Betriebsverfassungsgesetz	55
4.7.1.2 Was kann der Betriebsrat unternehmen, wenn die Informationspflichten vom Arbeitgeber missachtet werden?	56
4.7.1.3 Schlussfolgerungen aus Sicht des Betriebsrates	57
4.7.2 Praxisbeispiel 2 „Agieren statt reagieren – Der Betriebsrat bringt Themen voran“	57
4.7.2.1 Agieren statt Reagieren beim Gesundheitsschutz	58
4.7.2.2 Agieren statt Reagieren zur Arbeitplatzsicherung	59
4.7.2.3 Erwartungen des Gremiums klären: Ziele des Betriebsrates	61
4.7.2.4 Schlussfolgerungen aus Sicht des Betriebsrates	62
4.7.3 Praxisbeispiel 3 „Betriebsversammlung als Teamarbeit“	62
4.7.3.1 Anregungen zur Vorbereitungsphase	64
4.7.3.2 Einbezug der Belegschaft	65
4.7.3.3 Fragen aus der Belegschaft sammeln	66
4.7.3.4 Nachbetrachtung der Versammlung	67

4.7.3.5	Schlussfolgerungen aus Sicht des Betriebsrates	67
4.8	Unterstützung von außen erforderlich?	67
4.9	Die Gestaltungsrolle des Betriebsratsvorsitzenden wird ständig gefordert!	69
5.	Delegieren	70
5.1	Delegation als Aufgabe einer Führungskraft	70
5.1.1	Was spricht gegen das Delegieren?	70
5.1.2	Aufgaben, die zum Delegieren geeignet sind	71
5.2	Delegieren aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden	72
5.3	Motivation zur Mitarbeit	73
5.4	Delegieren lernen	75
5.5	Die Bedeutung der Ausschüsse bei der Arbeitsteilung	76
5.6	Aufgabenverteilung unter Berücksichtigung der persönlichen Fähigkeiten	76
5.7	Befugnisse klären	78
5.8	Checkliste Delegieren im Betriebsrat	78
5.9	Praxisbeispiel: Das Delegieren organisieren	80
5.9.1	Delegieren: Die Vorgehensweise des Betriebsrates im Überblick	81
5.9.1.1	Wer übernimmt die Aufgabe?	82
5.9.1.2	Das Delegieren durchführen	82
5.10	Schlussfolgerungen aus Sicht des Betriebsrates	83
6.	Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber	84
6.1	Vorbereitung der Verhandlungen	84
6.2	Erst die Information, dann die Verhandlungen	85
6.3	Die Strategie des Betriebsrates klären	86
6.4	Bei Verhandlungen als Team auftreten	88
6.5	Die Strategie des Arbeitgebers	89
6.6	Mediation	91
6.6.1	Bedeutung einer Mediation für den Betriebsrat	91
6.6.2	Mediator unterstützt von außen	92
6.7	Verbindliche Regelungen anstreben	93
6.8	Schlussfolgerungen aus Sicht des Betriebsrates	94

7.	Einbezug der Belegschaft	95
7.1	Die Mitarbeiter einbeziehen	95
7.2	Regelmäßige Information wichtig	95
7.3	Betriebliche Aktionen	97
7.4	Belegschaftsbefragung	99
7.5	Gezielte Öffentlichkeitsarbeit	102
7.6	Schlussfolgerungen aus Sicht des Betriebsrates	104
8.	Umgang mit Beschwerden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern	104
8.1	Beratungsgespräch mit einem Arbeitnehmer	104
8.2	Häufige Probleme in Beratungsgesprächen	105
8.2.1	Aktives Zuhören	105
8.2.2	Nennung von schnellen Lösungen	107
8.2.3	Der Betriebsratsvorsitzende als Schlichter?	107
8.3	Beschwerderecht des Arbeitnehmers	108
8.4	Schlussfolgerungen aus Sicht des Betriebsrates	109
9.	Umgang mit Konflikten in der Betriebsratsarbeit	109
9.1	Konflikte: Normalität in der Betriebsratsarbeit?	109
9.2	Hauptursachen eines Konfliktes	110
9.3	Verhalten in Konfliktsituationen	111
9.4	Konfliktarten	113
9.5	Konflikte von Betriebsratsmitgliedern mit Vorgesetzten	114
9.6	Umgang mit Konflikten und schwierigen Kollegen im Betriebsrat	116
9.7	Moderation	117
9.8	Schlussfolgerungen aus Sicht des Betriebsrates	117
10.	Initiativrechte: Ein Beispiel für die Erfordernis besonderer Wachsamkeit	118
10.1	Schlussfolgerungen für den Betriebsratsvorsitzenden	119
10.2	Rechtlicher Rahmen	120

11. Selbstcoaching: Den eigenen Arbeitsstil verbessern	120
11.1 Coaching aus Sicht des Betriebsrates	120
11.2 Standortbestimmung	120
11.3 Ziele entwickeln	122
11.4 Praxisbeispiel: Überstunden ohne Zustimmung des Betriebsrates	122
11.5 Arbeitsorganisation und Zeitmanagement	124
11.6 Gelassenheit statt schneller Reaktion	124
11.7 Das Modell des „Inneren Teams“	125
11.8 Verhältnis zur Macht	126
11.9 Selbstcoaching als Anregung für den Betriebsratsvorsitzenden	127
12. Anhang	128
Checkliste 1:	
Inhalt der Klausurtagung des Betriebsrates im Überblick	128
Checkliste 2:	
Verhandlungsstrategie des Betriebsrates	131
Checkliste 3:	
Strategieentwicklung des Betriebsrates im Überblick	132
Checkliste 4:	
Beratungsgespräch im Überblick	135
Checkliste 5: Kurzübersicht zur Konfliktanalyse	137
13. Literatur	138
14. Stichwortverzeichnis	139