

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
I. Gesetzliche Regelungen	15
1. Wahl des Vorsitzenden	15
2. Aufgaben des Vorsitzenden	17
3. Betriebsausschuss	22
4. Aufgaben von Ausschussvorsitzenden	24
5. Vorsitz in Ausschüssen/weiteren Ausschüssen	25
6. Andere betriebsverfassungsrechtliche Ausschüsse und Vertretung	26
a. Paritätisch besetzte Ausschüsse	26
b. Besonderheit	27
7. Vorsitz von anderen Gremien in GBR, KBR und europäischem Betriebsrat	28
a. Betriebsratsvorsitzender als Mitglied im Gesamtbetriebsrat	28
b. Betriebsratsvorsitzender als Vorsitzender im Gesamtbetriebsrat	31
c. Betriebsratsvorsitzender als Mitglied im Konzernbetriebsrat	34
d. Betriebsratsvorsitzender als Konzernbetriebsratsvorsitzender	35
e. Betriebsratsvorsitzender im Konzernbetriebsausschuss/anderen Ausschüssen	36
f. Euro-Betriebsrat	36
g. Funktionen bei Aufsichtsrats Tätigkeit	37
8. Andere Formen der Vertretung gemäß § 3 BetrVG	38
9. Rolle des Stellvertreters	39

II. Tipps zur Situationsklärung und Selbstreflektion	41
1. Als Betriebsratsvorsitzender zwischen vielen Stühlen	41
a. Erste Zwickmühle: Gleicher unter Gleichen und doch der Erste	41
b. Zweite Zwickmühle: Macht haben und doch nicht mächtig sein sollen	42
c. Dritte Zwickmühle: Immer der Starke sein müssen	46
d. Vierte Zwickmühle: Sprecher des Gremiums und doch alleiniger Verhandler	49
aa. Verhältnis zum Arbeitgeber	51
bb. Geschäftsleitung und Verhandler	52
e. Fünfte Zwickmühle: Partei sein und integrieren müssen	53
aa. Betriebliche Politik und gewerkschaftliche Anforderungen	53
bb. Mitglied im Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat	54
cc. Unterschiedliche Gewerkschaften im Betriebsrat	55
f. Sechste Zwickmühle: Zusammenarbeit Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreter	56
2. Individuelle Voraussetzungen für die Arbeit	59
a. Qualifikation für das Amt	59
b. Wiedergewählt im Amt	61
c. Freistellung	62
d. Frauen an der Spitze des Betriebsrats – und zufällig bin ich weiblich?	64
3. Rahmenbedingungen der Arbeit	66
a. Äußere Einflussfaktoren	66
b. Handlungsspielräume für den Repräsentanten der Gremien	68
c. Handlungsspielräume und Gremiengröße	69
aa. Gremien mit einer Größe von neun bis 15 Mitgliedern	69
bb. Gremien ab einer Größe von 17 Mitgliedern	70
cc. Gremien mit weniger als neun Mitgliedern	72
4. Präsentation als Betriebsratsvorsitzender – Rollenklärung	73
a. Aufgabenvielfalt – Rollenvielfalt	74
b. Führungsstile und Verantwortung	76
c. Führungsstil und Gremienarbeit	79
5. Zusammenfassung	82

III. Tipps zum Verstehen und zum Klären von Konflikten	84
1. Grundlagen der Konfliktentstehung	85
a. Was ist ein Konflikt – Definition	85
b. Konfliktursachen: Anliegen und Bedürfnisse	86
c. Individuelle Strategien der Konfliktbewältigung:	
Vor- und Nachteile	88
aa. Strategie 1: Nähe und Verständnis suchen, Austausch	91
bb. Strategie 2: Rückzug, Distanz	91
cc. Strategie 3: Ressourcen und Verhältnisse ordnen	92
dd. Strategie 4: Veränderungen initiieren	92
2. Kommunikation als Konfliktauslöser	95
a. Argumente und Positionen	96
aa. Position – Beispiel	96
bb. Abwertende Kommunikationsstile	97
cc. Totschlagargumente	98
b. Konfliktthemen – Konfliktarten	98
c. Interventionsansätze	100
3. Dynamik der Konfliktentwicklung	103
a. Beteiligung der Parteien	103
aa. Die Phasen 1–3: Verhärtung – Debatte – Taten	103
bb. Die Phasen 4–6: Images/Koalitionen – Gesichtsverlust – Drohstrategien	105
cc. Die Phasen 7–9: begrenzte Vernichtungsschläge – Zersplitterung – gemeinsam in den Abgrund	106
b. Konflikte zwischen zwei Parteien	108
c. Ausweitung des Konflikts auf weitere Beteiligte	109
d. Konflikte zwischen Fraktionen	110
aa. Entwicklung von Fraktionen	110
bb. Gesamtgremium und Fraktionen	112
e. Mobbing – seelische Gewalt – Ungleichwertigkeit der Parteien	113
4. Zusammenfassung	117
5. Tipps zum Aufbau einer Konfliktkultur	118
a. Haltung: Wertschätzung und Perspektivenwechsel	118
b. Konfliktforschung – Fragen zur Bestandsaufnahme und zum Benennen der Probleme	121
aa. Fragen zum Erscheinungsbild und den möglicherweise dahinterliegenden Bedürfnissen	122
bb. Fragen zu den Konfliktparteien	122
cc. Fragen zur Konfliktgeschichte und zum Rahmen, innerhalb dessen der Konflikt stattfindet	122

c. Konfliktgespräch	123
d. Umgang mit Fraktionen	125
e. Mediation	127

IV. Leitung des Gremiums – Förderung der Arbeitsfähigkeit eines Gremiums

1. Arbeitsfähigkeit und Gruppe – Grundlagen	130
2. Der Entwicklungsprozess des Gremiums in der Amtsperiode	132
a. Gruppenphasen	133
aa. Orientierung	133
bb. Auseinandersetzung	133
cc. Verabredungen für die Zusammenarbeit	135
dd. Arbeitsphase	137
b. Gruppenphasen und Leitung des Gremiums	137
3. Arbeitsfähigkeit – Beziehungen	140
a. Struktur des Gremiums und Leitung	140
aa. Formelle Struktur des Gremiums	140
bb. Informelle Gruppenstruktur	141
b. Rollenzuschreibungen und -festlegungen	148
c. Gruppenhandeln und Leitung	149
aa. Entscheidungsverhalten im Gremium	149
bb. Entscheidungsverhalten: Widerstand und Verweigerung	149
d. Konsens erarbeiten	154
4. Zusammenfassung	155
5. Die Arbeitsfähigkeit des Gremiums – Methodenkompetenz	155
a. Motivation, Demotivation – Arbeitsteilung	155
b. Motivationsfördernd: Bewegung	158
6. Methodische Tipps zur Leitung einer Sitzung	159
a. Vorbereitung der Sitzungen	159
aa. Bereitstellen von Unterlagen, Tagesordnung und Einladung	159
bb. Mentale Vorbereitung	160
cc. In der Sitzung – Diskussionsleitung	161
b. Methoden der Beteiligung	164
aa. Visualisierung	164
bb. Sammeln wichtiger Themenaspekte: Brainstorming	164
cc. Sammeln und Strukturieren von Themen – Mind-mapping	165
dd. Metaplankarten für die kurzfristige Aufgabenplanung	165

ee. Systemisches Konsensieren	166
ff. Netzplan für längerfristige Arbeiten	166
gg. Flussdiagramm zur Verdeutlichung von Prozessen	167
hh. SMART: Lösungen bewerten und Handlungspläne erstellen	168
c. Vorteile	168
7. Arbeitsfähigkeit – rechtliche Zielsetzung	169
a. Der ordnungsgemäße Betriebsratsbeschluss	169
b. Voraussetzungen	170
c. Kriterien der Beschlussfassung	170
d. Niederschrift/Protokollierung der Arbeit	171
 V. Verhandlung – Außenwirkung – Verantwortung: rechtliche Aspekte	
1. Verhandlung mit dem Arbeitgeber	173
2. Lösung betrieblicher Konflikte	176
a. Handlungsstrategien	176
b. Das Einigungsstellenverfahren	177
c. Gerichtsverfahren	179
d. Einschaltung von Sachverständigen	181
e. In der Betriebsversammlung	182
f. Gesamtbetriebsrat	183
g. Verantwortung als Betriebsratsvorsitzender	184
h. Schulung	185
i. Rechtliche Rahmenbedingungen	186
 Anhang: Analyse eines Gruppennetzwerkes	189
Weiterführende Literatur	197
Stichwortverzeichnis	201