



# Ohne geht es nicht!

## Gute Führung im Betriebsrat

Der Betriebsrat kann dem Phänomen der Führung nicht ausweichen. Entscheidend ist lediglich, ob diese bewusst oder unbewusst, gezielt oder chaotisch, zum Guten oder zum Schlechten erfolgt. Dr. Axel Esser zeigt auf, was eine gute Führung ausmacht und wie man sie als einen bewussten, zielgerichteten, sozialen Hebel einsetzen kann, um Ziele im allgemeinen Interesse der Beschäftigten zu verwirklichen.

Um die anspruchsvollen Aufgaben der Betriebsräte in der neuen Amtszeit zu meistern, braucht es fähige, engagierte und mutige Persönlichkeiten. Zu erwarten ist, dass sich in den kommenden vier Jahren Betriebsratsgremien überall in Deutschland mit Herausforderungen, aber auch umfangreichen Zumutungen auseinandersetzen müssen. Die Nachwirkungen der Weltfinanzkrise, aber auch der „ganz normale Wahnsinn“ der globalen Wirtschaft werden in den Unternehmen zu vielfältigen Veränderungen und Bedrohungen der Interessen der Arbeit-

nehmer führen. Die Entwicklungen werden auch Chancen bereithalten, die nicht übersehen werden dürfen. Mit anderen Worten: Eine ganze Amtszeit voller Bewährungsproben steht dem Gremium bevor.

Anforderungen dieser Art wird ein Betriebsrat nur dann erfolgreich meistern, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

- > Erstens muss das Gremium ein kluges, vorausschauendes, strategisches und systematisches Vorgehen an den Tag legen.
- > Zweitens sollten an der Spitze des Gremiums und der Ausschüsse die Menschen positioniert werden, die nicht nur ihren Job gut machen können oder durchsetzungsstark sind, sondern auch zu guter Menschenführung und Orientierung in der Sache – also Führung – in der Lage sind.

über Führung im Betriebsrat zu sprechen? Ist es überhaupt legitim, in einem Betriebsrat Führung zu beanspruchen? Schließlich ist der Betriebsrat ein demokratisch gewähltes Gremium, in dem jedes Mitglied die gleichen Rechte hat. Sicherlich gibt es einige besondere Aufgaben und Befugnisse des Vorsitzenden, die sich aus §§ 26 ff. BetrVG ergeben. Dort heißt es aber auch ausdrücklich, dass der Vorsitzende den Betriebsrat nur im Rahmen der gefassten Beschlüsse vertritt. Somit fragt sich, ob beispielsweise der Vorsitzende überhaupt führen darf oder ob er sich darauf beschränken muss, die Angelegenheiten und Beschlüsse des Gremiums möglichst gut zu verwalten.

Für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit muss die Frage der Führung bewusst und transparent behandelt werden. Ein Gremium, das sich der Beantwortung der Führungsfrage verweigert, ist in Gefahr, dass spontane Kräfte einen Selbstlauf erzeugen, den keiner will. Zur Klärung soll dieser Beitrag eine



Dr. Axel Esser  
ist Diplom-Psychologe  
und berät, coacht und  
schult Betriebsräte  
[www.esser-seminare.de](http://www.esser-seminare.de)

### Führung im Betriebsrat?

Gibt es tatsächlich eine Notwendigkeit,



Hilfestellung leisten.

### Starke Führung, schwache Führung

Real kann man dem Phänomen der Führung nicht ausweichen. Denn Tatsache ist, dass in jeder sozialen Gruppe in irgendeiner Weise Führung stattfindet. Offen bleibt nur, ob diese bewusst oder unbewusst, gezielt oder chaotisch, zum Guten oder zum Schlechten erfolgt.

Selbst in einem basisdemokratischen Betriebsrat, in dem alle gleich sind und niemand irgendwelche Sonderrechte und Positionen innehaben soll, haben diejenigen, die sich diesem Motto besonders verpflichtet fühlen, die Führung übernommen. Auch in einem unmotivierten, chaotischen oder frustrierten Gremium halten Einzelne das Ruder in ihrer Hand – als negative Stimmungsmacher.

Stellen wir uns vor: Wir haben als Vorsitzende eine gute Verwalterin der Betriebsratsarbeit, die ordnungsgemäß

„Wenn man so will, ist Führung im Betriebsrat ein bewusster, zielgerichteter, sozialer Hebel, um Ziele im allgemeinen Interesse der Beschäftigten zu verwirklichen.“

zur Betriebsratssitzung einlädt, die Protokolle rechtssicher führt und gut geführte Handakten vorweisen kann. Ist es das, was erfolgreiche Betriebsratsarbeit im Kern ausmacht? Wäre das nicht nur die solide Basis, auf der die „eigentliche“ erfolgreiche Betriebsratsarbeit aufzubauen hat, wenn beispielsweise ein Sozialplan verhandelt werden muss?

Stellen wir uns weiter vor: Ein nicht freigestelltes Betriebsratsmitglied wird von seinem Vorgesetzten schikaniert und regelmäßig unter dem Vorwand betrieblicher Notwendigkeiten daran gehindert, an den Betriebsratssitzungen teilzunehmen. Der Vorsitzende hat ein erstes erfolgloses Gespräch mit diesem Vorgesetzten geführt, fühlt sich aber nun „befangen“, eine weitergehende Konfrontation mit dem Arbeitgeber zu führen, weil er mit dem Betroffenen früher gemeinsam die Schulbank gedrückt hat. In welche Richtung wird ein Gremium bei einem solchen Verhalten eines Vorsitzenden geführt?

Die leidvolle Erfahrung der mangelnden betrieblichen Durchsetzungskraft eines oder einer „schwachen Vorsitzenden“ spricht dafür, dass eine bestimmte Qualität des Verhaltens und der Einstellungen erforderlich ist, wenn jemand den Vorsitz übernehmen möchte bzw. soll. Die Wahl von Kompromiss- oder Verlegenheitskandidaten ist meist eine schlechte Wahl. – Es gibt zum Glück Ausnahmen, die über sich hinauswachsen; die Regel ist es allerdings nicht.

Berechtigte Zweifel an der Führungsqualität bestehen leider auch dann, wenn bei den Interessenten für die einzelnen Positionen die Befriedigung von Macht und Ego erkennbar im Vordergrund stehen.

Die Notwendigkeit für Führung im Betriebsrat ergibt sich allein auch aus der Tatsache, dass die Mitglieder des Gremiums so unterschiedlich sind. Die beruflich erworbenen Kompetenzen sind beispielsweise oft extrem verschieden – etwa die Fähigkeit, sich schriftlich auszudrücken, ein Konfliktgespräch zu führen oder eine Rede auf einer Betriebsversammlung zu halten. Da sind die Möglichkeiten, Betriebsratsmitglieder zu koordinieren, von denen einige am Anfang, andere am Ende ihrer Berufstätigkeit stehen, die aus ihren Abteilungen sehr unterschiedliche Erfahrungen einbringen, von denen manche im Schichtdienst, andere in der Verwaltung arbeiten.

### Führung oder Herrschaft

Ist Führung im Betriebsrat überhaupt legitim? Einige bezweifeln das. Das Wort „Führung“ hat sogar für manche – historisch bedingt – ein Geschmäcke. Zudem gibt es in den Betrieben ausreichend schlechte Erfahrungen mit autoritären sowie selbstverliebten Vorgesetzten. Insofern ist eine gewisse Skepsis gegenüber Betriebsratsmitgliedern, die überzeugt sind, dass nur sie den anderen den richtigen Weg weisen könnten, vielleicht nicht ganz unbegründet. Als Überreaktion gegen solche vermeintlichen Herrschaftsansprüche lehnen manche jedoch generell ab, dass jemand im Gremium Führung wahrnimmt.

Noch problematischer sind die unbewussten Formen der Ablehnung von

Führung. Die zeigen sich zum Beispiel in der Zurückhaltung von eigenem Engagement: Man lässt sich nur zu den Betriebsratssitzungen sehen, lässt den Vorsitzenden im Übrigen alleine ackern, und verweigert jede praktische Beteiligung mit dem Totschlagargument: „Du bist doch der Vorsitzende!“ Hier schlägt die gesunde Skepsis in Selbstbehinderung um.

Unstrukturierte Betriebsratsgremien haben es oft schwer, gute Arbeit zu leisten. Je größer die Gruppe, umso stärker ist die Tendenz, sich persönlich nicht verantwortlich zu fühlen und sich zurück zu halten. Weil die Menschen sehr individuelle Stile haben, etwa beim Denken sowie bei der Art, mit Problemen umzugehen, können diese Unterschiede zu gegenseitiger Lähmung führen. Obwohl man eigentlich ein gleichberechtigtes Miteinander anstrebt, kommt manchmal nicht mehr als ein demokratisches Gewusel heraus, weil sich niemand dem Vorwurf aussetzen will, dominieren zu wollen.

Es ist daher wichtig, zwischen Führung und Herrschaft zu unterscheiden.

> Herrschaft wird aus dem Motiv der Kontrolle über andere Menschen angestrebt. Tatsächlich entspringt dieses Kontrollbedürfnis egoistischen Bestrebungen (z.B. Macht, Eitelkeit, Ruhm) oder persönlichen Ängsten. Je nachdem, ob wir es mit der autoritären Steuerung durch einen selbstbewussten Durchsetzer oder etwa mit der charismatischen Lenkung eines Heilsbringers und Blenders zu tun haben, sieht das „Herrschaftsgebiet“ natürlich unterschiedlich aus. Machtgelüste, Dominanz oder Geltungssucht der „Führungskraft“ sind die treibenden Kräfte.

> Führung ist dagegen die verantwortliche und engagierte Einflussnahme auf eine soziale Gruppe im Sinne gemeinsamer Ideale und zum Zweck der Verwirklichung gemeinsamer Ziele. Persönliche Interessen der Führungsperson sind auch beteiligt (z.B. Wunsch nach persönlicher Anerkennung, Stolz über Erfolge), aber sie werden nicht zum Dreh- und Angelpunkt aller Aktivitäten. Gute Führung will nicht dominieren oder herrschen, sondern gestalten und lenken.

### Führung und Management

Ein zweites Missverständnis ist auszuräumen, nämlich die Gleichsetzung von Führung mit guter Organisation der Gremienarbeit. Beides hängt zu-





### Wichtige Aspekte für eine gute Führung im Betriebsrat

- > Zielorientierung
- > Persönliche Handlungskompetenz
- > Menschenorientierung
- > Organisationsfreude
- > Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit
- > Lernwille
- > Integrität

sammen, ist aber nicht identisch.

Hervorragende Arbeitsorganisation sowie Multitaskingfähigkeiten gehören zum Bereich des guten Managements der Betriebsratsarbeit. Die Fähigkeit, dem Gremium nach einer Niederlage wieder glaubhaft Zuversicht einzuflößen oder etwa zwei zerstrittene Betriebsratsmitglieder auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten, würde Führungskompetenz offenbaren.

Für eine gute Führung ist wahrscheinlich das Modell des guten Bergführers besonders anschaulich. Ein guter Bergführer kennt die Gegend, die Berge, die unterschiedlichen Pfade, deren Gefahren und Schönheiten. Er wird vor dem Start für eine gute Ausstattung und für ausreichenden Proviant gesorgt haben, das Tempo der Leistungsfähigkeit seiner Schützlinge anpassen, rechtzeitig Pausen einlegen. Im Augenblick der Gefahr oder bei einem Unfall wird er mit Besonnenheit und Übersicht agieren. Er wird aber weder alle Rücksäcke selbst tragen, noch über jeden Schritt seiner Begleiter wachen. Andererseits wird er offen für Vorschläge und Extratouren sein, wenn Interesse und Kondition der Wandergruppe das hergeben und das Berghüttenziel am Abend dabei nicht außer Reichweite gerät.

### Gute Führung im Betriebsrat

Führung im Betriebsrat bedeutet als ersten Schritt, persönliche Verantwortung dafür zu übernehmen, dass das Gremium die Interessen und Rechte der Arbeitnehmer im Betrieb wirkungsvoll unterstützt und verwirklicht. Führung heißt in diesem Zusammenhang insbesondere, dass man sich nicht nur persönlich bemüht, sondern gezielt auf die soziale Gruppe „Be-

triebsrat“ Einfluss nimmt, in dem gemeinsamen Sinne erfolgreich tätig zu werden.

Wer eine Führungsrolle im Betriebsrat einnehmen möchte, versucht seine Fähigkeiten gezielt einzusetzen, um damit den anderen Mitgliedern des Gremiums zu ermöglichen, gut zusammenzuwirken und ihre Kräfte und Fähigkeiten möglichst umfassend für die Interessen der Belegschaft zu bündeln. Wenn man so will, ist Führung im Betriebsrat ein bewusster, zielgerichteter, sozialer Hebel, um Ziele im allgemeinen Interesse der Beschäftigten zu verwirklichen.

Blicken wir kurz in die Gegenrichtung. Korruptierte sowie feige Betriebsratsvorsitzende sind extreme Ausprägungen von „Führungspersonen“, die niemand braucht. Sprücheklopfer sind ebenfalls unbrauchbar: Wasser predigen und Wein saufen, das ist der Untergang von Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit eines jeden Gremiums. Egozentrische Machtmenschen drängen sich zwar vor, sind aber meist

wenig daran interessiert, das Gremium zu einem gleichberechtigten sozialen Ganzen zusammenzuschweißen. Ein gutmütiger Kompromisskandidat? Auch eine schwache Persönlichkeit führt, vorausgesetzt, die anderen sind noch schwächer oder noch weniger motiviert. Es fragt sich nur: Wohin geht die Fahrt? Man darf nicht vergessen, dass ein im Wesen ängstlicher oder eitler Betriebsratsvorsitzender seinerseits geführt wird, nämlich durch die Geschäftsleitung.

Nach diesem Blick fragt sich: Wer darf, wer kann, wer sollte führen? Es verlangt niemand, dass Betriebsratsmitglieder Helden sind. Gerade deshalb sollten die exponierten Positionen im Betriebsrat (vor allem: Vorsitz, Stellvertretung, Sprecher im Wirtschaftsausschuss) mit Menschen besetzt werden, welche die entsprechenden Voraussetzungen haben oder zumindest eine deutliche Bereitschaft erkennen lassen, sie in die Richtung von guter Führung zu entwickeln. Die Kompetenz zum Führen fällt nicht notwendigerweise mit bestimmten Funktionen zusammen. Die Praxis zeigt, dass es zur Not auch mittels „informeller Führer“ geht – die sprichwörtlichen grauen Eminenzen.

### Anforderungen an die Führungspersönlichkeiten im Betriebsrat

Führung findet durch konkrete Menschen statt. Die Charaktereigenschaften einer Führungspersönlichkeit färben den Stil und die Richtung ihrer Führung. Wem das harmonische Miteinander wichtig ist, der wird anders Einfluss nehmen als jemand, dem das sachliche und juristische Fundament der Gremienarbeit besonders am Herzen liegt. Führung wird demzufolge im-

### Hinweis der Redaktion: Zu verlosen

Von dem Betriebsratsmitglied Annette Becker haben wir drei Exemplare des von ihr entwickelten Spiels „Betriebsrat ärgere Dich nicht!“ erhalten. Diese wollen wir unter den Leserinnen und Lesern von „der betriebsrat“ verlosen. Wer an der Verlosung teilnehmen möchte, wird gebeten, uns per Fax (02381/97223015) oder E-Mail (info@redaktion-dbr.de) unter dem Stichwort „Betriebsrat ärgere Dich nicht!“ Namen und vollständige Anschrift mitzuteilen. Einsendeschluss ist der 30.06.2010. Die Verlosung des Spiels erfolgt unter Ausschluss des Rechtswegs.





mer etwas Individuelles bleiben. Solange es nicht zu persönlicher Herrschaft mutieren will, wird gute Führung niemals eine Einmannshow sein. Einige allgemein gültige Erfordernisse für gute Führung gibt es bei aller Individualität aber schon (vgl. den Infokasten auf der Seite 31).

### Zielorientierung

Die Führungspersönlichkeit sollte eine klare Vorstellung davon haben, wohin „die Reise“ geht bzw. gehen soll. Zielklarheit und Zielstrebigkeit sind hierbei wohl die wichtigsten Eigenschaften. Zielorientierung heißt dabei nicht, den anderen die eigene Auffassung überzustülpen, sondern zielstrebig zu sein, um gemeinsame Ziele zu entwickeln. „Bedenkenträger“ sind sicher wertvolle Gefahrenaufspürer für das Gremium. Aber Führungspersönlichkeiten? Für gute Führung bedarf es wohl eines deutlichen Übergewichts an Zuversicht und Optimismus, so dass Ziele auch bei größeren Schwierigkeiten erreicht werden können.

### Persönliche Handlungskompetenz

Ein führendes Betriebsratsmitglied sollte fachlich versiert sein und sich stets auf dem Laufenden halten. Das meint nicht Allwissenheit, sondern bedeutet überdurchschnittliches Know-how in zumindest ein, zwei Bereichen. Wer seine persönlichen Belange im Griff hat und seine eigene Arbeit gut organisieren kann, dürfte eher in der Lage sein, andere anzuleiten und die Tätigkeit eines Gremiums zu koordinieren als ein lebenswerter Chaot. Die persönliche Handlungskompetenz sollte Problemlösen, Projektmanagement und gutes Zeitmanagement einschließen.

### Menschenorientierung

Der Sinn jeder Betriebsratstätigkeit liegt darin, die Rechte und Schutzinteressen von Menschen im Arbeitsleben zu vertreten. Diese Priorität gilt auch für die interne Struktur des Gremiums. Wer

führen will, muss gerne mit Menschen umgehen! Es muss einem Freude bereiten, andere zu motivieren, sie zu fördern, aber auch über ihre selbst gesetzten Grenzen hinaus zu fordern. Wer im Betriebsrat führen will, muss andere „wachsen“ lassen. Das heißt, man muss anderen Möglichkeiten zum Engagement, zur Kompetenzerweiterung und zu eigenen Erfolgen bieten. Soziale Führung bedeutet, ein attraktives Klima zu schaffen, in dem es für die anderen Sinn macht, sich persönlich zu engagieren. Wichtige Elemente einer Führung, die andere teilhaben lässt, sind persönliche Wertschätzung, Feed-back und solidarische Kritik.

### Organisationsfreude

Die Kunst als Führungskraft besteht darin, die anderen anzuregen, sich so einzubringen, damit sich die gemeinsamen Anstrengungen am Ende zu einer beachtlichen Leistung addieren. Dazu gehört etwa, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen. Wichtig sind kluges Delegieren, Verantwortung weiterzureichen, dabei Hilfsangebote zu machen und bei Bedarf Vieraugengespräche zu führen. In der Betriebsratssitzung sollte gute Führung die Anderen dazu „einladen“, gemeinsam über die Lösung von Problemen nachzudenken. Die eigenen Fragen und Vorschläge sollten geeignet sein, zu motivieren, sich für attraktive, klare und überschaubare Aktivitäten zu engagieren. Wichtig ist der Zuschnitt der Tätigkeitsfelder. Es gilt, attraktive Aufgabengebiete für jedes Mitglied zu schaffen. Jeder muss Lust haben, seine Rolle auszufüllen, die Selbstbewusstseins- und soziale Anerkennung fördert.

### Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit

Eine wirksame Führungskraft braucht die Fähigkeit, Konflikte und Gegensätze auszuhalten und auszutragen. Das gilt sowohl nach außen als auch nach innen. Hierzu zählen insbesondere: Überzeugungsarbeit leisten, unliebsame Entscheidungen vertreten, nicht auf halbem Weg stehen bleiben, Unentschlossenheit im Gremium überwinden, keine faulen Kompromisse eingehen. Wichtig ist ferner die Fähigkeit zur Versöhnung sowie zur Aufnahme sachlicher Beziehungen nach dem Ende einer Auseinandersetzung. Misserfolge nicht als persönliche Niederlage, sondern als Lehre für zukünftige Herausforderungen zu begreifen, macht eine Führungsperson

zum Vorbild für andere.

### Lernwille

Eine Führungsperson sollte es als zwingend erforderlich ansehen, immer weiter an sich zu arbeiten. Hilfreich ist dabei die Bereitschaft, aus eigenen Fehlern zu lernen und auch ansonsten wissbegierig zu sein. Eine gute Führungskraft darf nicht selbstverliebt in den eigenen Fähigkeiten und Erfolgen schwelgen, sondern muss stets selbstkritisch bleiben. Wer aus Selbstzufriedenheit oder Müdigkeit die Fähigkeit zur eigenen Weiterentwicklung einbüßt, verliert auch die Kompetenz, andere zu Zielen zu führen. Wenn andere aufnahmebereit sein sollen, muss man selbst ein Vorbild sein und für ihre Ideen und Vorschläge ein offenes Ohr haben.

### Integrität

Integrität bedeutet, dass eine Stimmigkeit zwischen dem gegeben ist, was die Person denkt, was sie sagt und was sie tut. Sie zeigt durch Taten, dass das in sie gesetzte Vertrauen berechtigt ist. Auch über einen längeren Zeitraum oder bei widrigen Umständen bleibt sie ihren Prinzipien erkennbar treu. Veränderungen ihrer Meinung zu bestimmten Sachverhalten wird sie nachvollziehbar und transparent mitteilen. Was die Führungsperson im Betriebsrat von anderen verlangt, verlangt sie auch sich selbst ab.

### Führen und geführt werden

Der fähigste Bergführer steht auf verlorenem Posten, wenn niemand Lust auf Berge hat. Das Wesen der guten Führung besteht darin, die richtigen Ziele auszumachen, die aktuell angemessenen Prioritäten zu setzen und die Betriebsratsmitglieder zu motivieren und anzuleiten, auf dem richtigen Pfad zu gehen. Ein Betriebsratsgremium, das gute Führung wertschätzt, kann nutzbringende Strukturen aufbauen, wird die Verantwortung intern optimal verteilen und entwickelt damit beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Interessenvertretung. Deshalb müssen sich einige jeweils berufen fühlen bzw. berufen werden, die Führungsrolle zu übernehmen. Und die Mitglieder des Gremiums tun gut daran, sich dieser Führung anzuvertrauen. Schließlich wollen sie doch die Bergspitze erreichen und dort die Aussicht genießen. ■

Anzeige

**Spezialisiert und praxisnah.**

**BR Anwälte**

Netzwerk für Arbeitnehmerrechte

[www.br-anwaelte.de](http://www.br-anwaelte.de)