

Die Klausurtagung des Betriebsrats

Gemeinsam voran

Wer genießt nicht eine Atmosphäre, in der intensiv und ungestört gearbeitet werden kann? Eine bewährte Basis für gute Ergebnisse bietet die Klausurtagung. Anregungen und Tipps hierfür gibt Dr. Axel Esser.

Die Bundeskanzlerin machte es gleich zu Beginn ihrer Amtszeit, CSU und CDU tun es regelmäßig, die SPD ebenfalls, die Grünen auch – etwas positives muss wohl dran sein an der Klausurtagung.

Gleich zu Beginn seiner Amtszeit, vielleicht zwei, drei Monate nach der Konstituierung, sollte sich jeder Betriebsrat den „Luxus“ einer Klausurtagung gönnen. Warum? Viele Gremien versinken nach der Wahl in Routineaufgaben und im Tagesgeschäft. Bereits nach einem Jahr Amtszeit stellen die Mitglieder dann nicht selten entmutigt fest, dass der Betriebsrat wieder nur auf Vorhaben des Arbeitgebers „reagiert“ hat. Man ist nicht dazu gekommen, selbst zu agieren und mitzugestalten. Auch ist es nicht gelungen, ein eigenes Profil aufzustellen, die eigenen Vorhaben konkret zu definieren und systematisch abzuarbeiten. Zuletzt muss man dann noch feststellen, dass die Zusammenarbeit schwieriger geworden ist oder dass man den Überblick verloren hat. Solche negati-

ven Entwicklungen sollte man nicht zulassen.

anderen Mitgliedern des Gremiums die Belange der Belegschaft nach besten Möglichkeiten vertreten soll, ist auf ein konstruktives Miteinander angewiesen. Deswegen ist das persönli-

Mögliche Themen einer Klausurtagung

- > Zielsetzungen für die künftige Betriebsratsarbeit.
- > Selbstverständnis des Betriebsrats.
- > Prioritäten aus der Perspektive der Beschäftigten.
- > Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung.
- > Ausarbeitung einer Geschäftsordnung des Betriebsrats.
- > Optimierte Arbeitsorganisation und Kommunikationsstrukturen im Betriebsrat.
- > Planung von Projekten des Betriebsrats.
- > Einsatz der Mitglieder nach Kompetenz, persönlichem Interesse und Neigung.

Positive Wirkung

Eine positive Wirkung von Klausurtagungen besteht darin, dass alle störenden Einflüsse ausgeschaltet sind und sich die Teilnehmer voll konzentrieren können. Sie bietet daher die beste Gelegenheit, einige Grundsatzentscheidungen zu treffen und die Tätigkeit des Gremiums langfristig auszurichten (vgl. die Abbildung auf dieser Seite).

Die Wichtigkeit des Zwischenmenschlichen darf nicht unterschätzt werden. Wer für vier Jahre zusammen mit den



Dr. Axel Esser
ist Dipl.-Psychologe und führt Seminare, Beratung und Coaching für Betriebs- und Personalräte durch



che Kennenlernen von großer Bedeutung.

Außerdem sollte man die Gelegenheit nutzen, typische betriebsratsinterne Probleme zu behandeln, die sich im Zuge der normalen Betriebsratssitzungen nur recht schwer klären lassen:

- > Defizite in der Kommunikation;
- > mangelnde Diskussionskultur;
- > schlechte materielle Ausstattung;
- > unzureichende Qualifikation;
- > Entscheidungsunfähigkeit;
- > ungleiches Engagement;
- > Passivität einzelner Mitglieder;
- > ungelöste zwischenmenschliche Konflikte;
- > Behinderung der Betriebsratstätigkeit;
- > mangelnde Verhandlungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit;
- > keine funktionierende Kommunikation mit der Belegschaft.

Vorbereitung der Klausur

Man kann davon ausgehen, dass der Arbeitgeber das Mittel der Klausurtagung zur Entscheidungsfindung und Projektarbeit selbst in größerem Umfang nutzt. Insofern wäre er in Begründungsnot, wenn er versucht, dem Betriebsrat diese Möglichkeit zu verwehren. Häufiger dürften finanzielle und organisatorische Vorbehalte geäußert werden. Hier sollte der Betriebsrat sein Recht auf solche erweiterten Betriebsratssitzungen deutlich machen. Es lohnt sich, auch die Vorteile für den Arbeitgeber herauszustellen, dass nämlich eine effektivere Zusammenarbeit im Betriebsrat eine schnellere und kompetente Beschlussfassung ermöglicht. Dem Arbeitgeber das eigene Vorhaben transparent zu machen, indem man einzelne Beratungspunkte offenlegt, dürfte unbegründete Befürchtungen zerstreuen. Auch lassen sich die Kosten in Grenzen halten. Voraussetzung ist ein ordnungsgemäßer Betriebsrats-

beschluss. Bei der Klausurtagung handelt es sich um eine besondere Form der Betriebsratssitzung mit dem Ziel, wichtige Themen der Betriebsratsarbeit behandeln zu können. Die Freistellung von der Arbeit ist daher gemäß § 37 Abs. 2 BetrVG zu gewähren, wenn sie zur ordnungsgemäßen Durchführung seiner Aufgaben erforderlich ist.

Praxistipp

Die Klausurtagung kann als (interne) Schulungsmaßnahme des Betriebsrats gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG erfolgen.

Selbstverständlich sollte dafür gesorgt werden, dass möglichst alle Betriebsratsmitglieder an der Klausurtagung teilnehmen. Das gilt auch

für die erstplatzierten Ersatzmitglieder, da diese in besonderer Weise Probleme mit der Integration ins Gremium und dem qualifizierten Einarbeiten in die Betriebsratsarbeit haben.

Durchführung der Tagung

Die Klausurtagung sollte mindestens zwei volle Tage dauern. Sie sollte so weit vom Betrieb entfernt stattfinden, dass die Teilnehmer nicht hin- und herpendeln müssen. Sie sollte gut vorbereitet sein und nicht anhand spontaner Einfälle vor Ort strukturiert werden. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre ist ebenso wichtig wie ein angenehmes Ambiente für den gemeinsamen Abend. Denn gerade in der zwanglosen Atmosphäre nach der gemeinsamen Arbeit können Konflikte angesprochen, Missverständnisse ausgeräumt und neue Ideen eingebracht werden. Das persönliche Kennenlernen derjenigen Menschen, mit denen man mehrere Jahre gemeinsam bedeutende betriebliche Probleme lösen soll, ist ein sehr wichtiges Element für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit.

Eingespielte und gut organisierte Gremien können eine Klausurtagung ohne weiteres in Eigenregie durch-

führen. Das spart Kosten. Gleichwohl kann es sinnvoll sein, eine externe Person mit der Moderation zu beauftragen. Dies entlastet den Betriebsratsvorsitzenden, so dass auch er sich ganz der inhaltlichen Diskussion widmen kann. Kompetente Trainer arbeiten mit unterschiedlichsten Methoden, die Spaß und Abwechslung in die gemeinsame Kommunikation bringen. Zwingend notwendig ist eine externe Moderation, wenn Beteiligte persönlich zerstritten sind oder mehrere konkurrierende Fraktionen existieren.

Bei der Gestaltung der Tagung ist der Betriebsrat frei. Es ist nur darauf zu achten, dass die zu behandelnden Themen für die Arbeit und Arbeitsfähigkeit des Gremiums erforderlich sind. Wenn es besondere Probleme gibt, haben diese natürlich Vorrang. Die Aussprache über Konflikte im Betriebsrat ist dabei eine heikle Angelegenheit. Man darf nicht mit der Tür ins Haus fallen und sofort damit beginnen, aber auch keinesfalls auf den zweiten Tag warten.

Im Rahmen einer Klausur kann sich der Betriebsrat im Übrigen bei Bedarf durch Sachverständige oder sachkundige Arbeitnehmer informieren, beraten und unterstützen lassen.

Oft herrscht im Betriebsrat Zurückhaltung beim Unterbreiten von Vorschlägen, weil jeder fürchtet, auch sogleich auf die Umsetzung festgenagelt zu werden. Um das kreative Denken zu fördern, empfiehlt sich für den ersten Tag, „ins Unreine denken zu dürfen“. Die verbindlichen Absprachen werden erst im letzten Drittel der Klausur getroffen.

Reden ist Silber ...

Gleich zu Beginn ihrer Klausurtagung sollten die Beteiligten besondere Umgangsregeln vereinbaren:

- > Zuhören und nicht gleich Kontra geben;
- > jede und jeder darf ausreden;
- > erst Ideen sammeln und dann diskutieren.

Solche Regeln machen insbesondere dann Sinn, wenn die Betriebsratsmitglieder im Tagesgeschäft zu hektischen Diskussionen neigen.

Fazit

Die Klausurtagung ist ein wichtiger Baustein, wenn es gilt, die Interessen der Beschäftigten effektiv zu vertreten. Findet sie jährlich statt, kann sie ein Garant für eine wirklich erfolgreiche Arbeit sein. ■