

Vom Klagen ins Handeln kommen

RESILIENZ *Die Doppelbeanspruchung durch Job und Ehrenamt stellt Betriebsratsmitglieder und -gremien gerade in sich stark wandelnden Zeiten vor enorme Herausforderungen. Unsere Experten zeigen, wie es gelingt, diese ohne Reibungsverluste kreativ und fokussiert zu meistern.*

VON SIMONE HOCKE UND ERHARD TIETEL

DARUM GEHT ES

1. Reibungsverluste sind auch bei der Arbeit im Betriebsratsgremium unvermeidlich.
2. Manchmal kommen Gremien aber nicht ins Arbeiten, weil sie zu problemfixiert sind und nur Hindernisse sehen.
3. Um das zu vermeiden kann es helfen, die Sichtweise zu verändern und lösungsorientiert an die Arbeit heranzugehen.

In unserem Artikel »Resilienz von Betriebsratsgremien« stellten wir die Faktoren für Resilienz in der Betriebsratsarbeit vor.¹ Lösungsorientierung ist einer dieser Faktoren. Lösungsorientierung bedeutet, im Fokus des Denkens und Handelns steht die Lösung, nicht das Problem und die Suche nach Ursachen oder Schuldigen. Im Betriebsrat werden gemeinsam Möglichkeiten ausgelotet, Alternativen entwickelt und auch kreative Wege beschritten. Lösungsorientierung ist eine innere Haltung, die sich in Verhaltensweisen zeigt und die methodisch gefördert werden kann.

Nicht problem-, sondern lösungsorientiert

Der Unterschied zwischen Problemfixierung und Lösungsorientierung soll an zwei zuge-spitzten Situationsbeschreibungen verdeutlicht werden. Vielleicht entsteht beim Lesen eine Idee dazu, wo Sie Ihr eigenes Betriebsratsgremium eher verorten würden:

- **Szenario 1:** In unseren Sitzungen suchen wir stets das Haar in der Suppe, egal, ob es um Ansinnen des Arbeitgebers, Beschwerden aus der Belegschaft oder Vorschläge einzelner Betriebsratsmitglieder geht. Wir richten unsere Aufmerksamkeit auf Schwächen und fragen uns: Was stimmt hier nicht? Warum machen die das nur immer wieder? Wir klagen ausführlich über Missstände und machen Schuldige ausfindig. Probleme beherrschen unser Denken, Fühlen und unse-

re sich im Kreis drehende Diskussion. Das kostet viel Energie. Zu Lösungen kommen wir dann nicht mehr und meist können wir sowieso nichts ändern, weil die Bedingungen so sind, wie sie sind. Wenn die sich ändern würden, dann ...

- **Szenario 2:** In unseren Sitzungen schauen wir darauf, was gerade gut läuft und versuchen, dies auszubauen und auf andere Bereiche zu übertragen. Da, wo etwas nicht funktioniert, machen wir nicht noch mehr desselben, sondern überlegen, was wir anders machen können. Wir richten unsere Aufmerksamkeit auf Stärken und Chancen, machen sie uns bewusst und nutzen sie. Schwächen akzeptieren wir und fragen uns, wo könnten diese Schwächen Stärken sein? Bei Ansinnen des Arbeitgebers, Beschwerden aus der Belegschaft oder Vorschlägen einzelner Betriebsratsmitglieder fragen wir: Was könnte die positive Absicht sein? Wie können Lösungen aussehen und was können wir tun? Unsere Energie investieren wir in Lösungen und Alternativen. Wir entwickeln und beschreiten auch kreative Wege, um unsere Ziele zu erreichen. Wenn wir anders handeln, dann ...

Die Wirklichkeit ist sicher bunter: Je nach Thema und Zeitpunkt wird mehr problem- oder mehr lösungsorientiert gearbeitet. Manchmal befinden sich Gremien aber auch in einer Problemtrance, verlieren sich im Klagen und kom-

¹ AiB 9/2019, S. 36; AiB 5/2020, S. 40.

men dabei nicht zum Handeln. Auch wenn es manchmal gekünstelt erscheinen mag, ein lösungsorientiertes Vorgehen vollzieht den konsequenten Blickwechsel von der Problemanalyse und Ursachensuche hin zu den Lösungen und schafft dadurch Raum für Überraschendes und Neues. Natürlich ist es nicht immer möglich, Probleme zu beseitigen. Ziel bei der Lösungsorientierung ist es, sich selbst vom Problemdruck zu lösen, um die eigene Wahrnehmung zu erweitern. Mit »Lösung« ist dabei kein konkreter Inhalt gemeint, sondern vielmehr, dass sich etwas löst, beispielsweise ein stagnierender Prozess wieder in Bewegung gebracht wird.

Ein Dietrich ist kein Schlüssel, öffnet aber das Schloss

Der Begründer dieses Ansatzes, Steve de Shazer, veranschaulicht dies wie folgt: Er vergleicht die Lösungsorientierung mit einem Dietrich. Um ein Schloss zu öffnen, ist es weder erforderlich zu wissen, wie das Schloss von innen aussieht, noch wie der Schlüssel geformt ist. Ein Dietrich kann es trotzdem öffnen. Was bedeutet das für die Betriebsratsarbeit? Lösungsorientierung wird aus unserer Sicht vor allem in drei Bereichen der Betriebsratsarbeit relevant: in Betriebsratssitzungen (siehe oben), in der strategischen Interessenvertretungsarbeit und in der Beratung von Kolleg*innen.

Gremieninterne Zusammenarbeit und Sitzungskultur

Lösungsorientierung beginnt in der Zusammenarbeit im Gremium. Eine Entwicklung in Richtung Lösungsorientierung kann methodisch unterstützt werden.

Strategisch kollektive Interessenvertretung

Eine genaue Problemanalyse hat in der Betriebsratsarbeit sicher auch eine wichtige Funktion. Gerade bei strategischen Themen ist der Blick auf Gefahren wichtig, um die Beschäftigten zu schützen und dem traditionellen Auftrag als Betriebsrat gerecht zu werden. Die Rolle von Betriebsräten hat sich jedoch gewandelt von einer überwiegenden Schutzfunktion hin zu einer die Stärken gestaltenden Funktion. Wollen Betriebsräte mitgestalten, dürfen sie nicht bei der Problematisierung hängenbleiben und im Jammertal versinken. Ein unterstützen-



des Instrument hierbei ist der »Saseler Dreischritt«: Auf Grundlage einer Ist-Analyse sowie bestehender oder drohender Gefahren (wie Arbeitsverdichtung, Dequalifizierung oder psychische Belastungen) und möglicher Chancen (wie körperliche Entlastung, Zeitsouveränität, örtlich flexibles Arbeiten), entwickelt der Betriebsrat seine inhaltlichen Ziele für konkrete Vereinbarungen, beispielsweise bei Einführung neuer Technologien. Mit den Zielen im Blick wird geprüft, welche Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, es wird eine Strategie entwickelt und die Umsetzung geplant.

Beratung der Kolleg*innen

Der Betriebsrat ist auch Anlaufstelle für Beschwerden und Probleme der Beschäftigten. Dies bedeutet nicht zugleich, dass der Betriebsrat in jedem Fall selbst losläuft und handelt. Im ersten Schritt geht es um ein Beratungsgespräch, in dem geklärt wird, was das Anliegen und was die Erwartung an den Betriebsrat ist. Im Zuge eines sich wandelnden Selbstverständnisses von Beschäftigten, geht es zunehmend um Empowerment der Kolleg*innen, d.h., um die Ermächtigung, Lösungen selbst zu entwickeln und selbstbestimmt umzusetzen. Dafür ist von den Betriebsratsmitgliedern eine lösungs- und ressourcenorientierte sowie eine nicht bewertende Haltung im Gespräch erforderlich. Eine neutrale Perspektive ist nötig, damit die Betroffenen sich selbst ein Stück von dem Problem distanzieren können. Außerdem braucht es zunächst eine Würdigung und Anerkennung des Problems, erst danach entsteht eine Veränderungsbereitschaft. Problemsituationen werden dadurch nicht stärker polarisiert und eskalieren nicht weiter. Der Blick kann auf das gelenkt werden, was gut funktioniert sowie auf neue Perspektiven und Handlungs-

Lösungsorientierung beginnt in der Zusammenarbeit im Gremium.

LINKTIPPS

Den Saseler Dreischritt besser kennenlernen unter www.dgb-bildungswerk.de/betriebsratsqualifizierung/saseler-dreischritt
Mehr zum Zertifikatslehrgang siehe <https://www.uni-bremen.de/zap/zap-bildung/arbeitsbezogene-beratung-arb>

AUF EINEN BLICK

Haltungen, die Lösungsorientierung unterstützen

▶ **Fokus auf Zufriedenstellendes richten:**

In welchen Bereichen läuft es gut?
Was soll nicht verändert werden?
Womit sind wir zufrieden?

nun konkret tun?«, »Wo und wie haben wir Einfluss und können wir handeln?« »Was ist in dieser Situation der nächste (kleine) Schritt, den wir jetzt umsetzen können?«

▶ **Würdigung:** Würdigungen heben

Ressourcen und Stärken hervor, machen sie bewusst und verstärken sie. In unserer Beratungsarbeit mit Betriebsratsgremien lassen wir beispielsweise kurze Zweiergespräche zu der Frage führen: Was schätze ich an dir?

▶ **Viele Handlungsalternativen entwickeln:**

Wird eine Lösung vorgeschlagen, wissen oft schon drei Andere, dass sie nicht funktionieren wird und so drehen sich die Sitzungen im Kreis. Besser ist es, in einem Brainstorming möglichst viele Lösungs-ideen (auch verrückte) zu sammeln und Bewertungen noch nicht zuzulassen. Erst im zweiten Schritt werden die Ideen auf der Grundlage von Kriterien – wie Machbarkeit, Ressourcenaufwand, Öffentlichkeitswirksamkeit – geprüft. Die Trennung von Lösungsentwicklung, Bewertung und Entscheidung würde viele Gremien auch zwischenmenschlich entlasten.

▶ **Ziele und Visionen entwickeln (siehe vorherigen Artikel »Der Blick nach vorne« – AIB 5/2020, S. 40):**

Was wollen wir? Wie soll es sein? Nur mal angenommen, das Problem ist gelöst, was ist dann anders? Manchmal sind Gremien so in gedanklichen Schleifen gefangen, dass nur ein »Wunder« helfen kann. Eine Standardintervention in der lösungsorientierten Beratung ist die Wunderfrage: »Wenn heute Nacht, während Sie zu Hause schlafen, ein Wunder geschehen würde und die Probleme gelöst wären, woran würden Sie morgen dieses Wunder erkennen?« Mit Nachfragen kann das entstehende Bild weiter präzisiert werden.

▶ **Fortschritte bewusst machen:** Ein nützliches Instrument dabei sind Skalierungen. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie lösungsorientiert arbeiten wir? 1 steht für eine ausschließliche Problemsicht, 10 für die perfekte Lösungsorientierung. Was macht den Unterschied zwischen 1 und beispielsweise 2 aus? Woran erkennen wir, dass wir einen Schritt in Richtung 10 gekommen sind? Achten Sie dann gemeinsam ganz bewusst auf Anzeichen für Fortschritte.

▶ **Auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten konzentrieren:**

Jeder Weg beginnt mit einem ersten Schritt: »Was können wir hier

alternativen. Die Grundhaltung ist, dass Menschen die Lösungen oft schon in sich tragen, dazu nur gerade keinen Zugang haben.

von Beratung umfasst, kann auf- und ausgebaut werden, beispielsweise im Zertifikatsstudium »Arbeitsbezogene Beratung« des Zentrums für Arbeit und Politik der Universität Bremen. ◀

Wichtiges Werkzeug: Fragen stellen

Das wichtigste Werkzeug, diesen Zugang zu unterstützen, sind lösungsorientierte Fragen: Wenn das Problem gelöst ist, woran würdest du das merken? Was funktioniert gut bei euch und soll genau so bleiben? Welche Ressourcen gibt es auf dem Weg zum gewünschten Zustand? Eine solche Beratungskompetenz, die eine professionelle Haltung, Wissen und Methoden



Dr. Simone Hocke,
Universität Bremen.
s.hocke@uni-bremen.de



Dr. Erhard Tietel,
Universität Bremen.
e.tietel@uni-bremen.de

Der Schoof hat immer Antworten

Schoof
**Betriebsratspraxis
von A bis Z**

Das Lexikon für die betriebliche Interessenvertretung
14., umfassend überarbeitete Auflage
2020. 2.848 Seiten, gebunden
inklusive Zugang zur Online-Ausgabe
€ 58,- | ISBN 978-3-7663-6953-6

buchundmehr.de/6953

**& BUCH
MEHR**

service@buchundmehr.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0