

»Gut beraten« beim Betriebsrat

SUPPORT *Beratungskompetenz ist eine Kernkompetenz für Betriebsräte. Sie unterstützen Kolleginnen und Kollegen bei Problemen und Beschwerden, beraten oder vermitteln in Konflikten. Allerdings gibt es auch hier – wie so oft – Herausforderungen. Was bedeutet Beratung und wie kann sie professionalisiert werden?*

VON SIMONE HOCKE

Beratung in der Betriebsratsarbeit findet oft aus dem Bauch heraus statt, als könne mit gesundem Menschenverstand letztlich jede:r beraten. Allerdings gibt es Stolpersteine, die ohne Wissen über Beratungsprozesse unverständlich und verstörend bleiben, so, wenn die Nähe und Vertrautheit im Beratungsgespräch mit Freundschaft verwechselt wird, oder wenn Betriebsräte für andere in die Bresche springen und nur Undank ernten.

Was bedeutet Beratung?

Allgemein formuliert bedeutet Beratung, Menschen (Einzelne, Gruppen, Betriebe) dabei zu unterstützen

- Ressourcen und Kompetenzen zu erschließen,
- Anliegen und Fragen zu klären und/oder
- Probleme und Konflikte zu lösen.

Gerade in der Betriebsratsarbeit stellt sich ein Problemverständnis manchmal erst in der Beratung her. Beratung geht über Informationsvermittlung im Sinne von Auskunft oder »Ratschläge geben« hinaus. Es umfasst die Reflexion der Situation – also der Sachlage und auch der Emotionen – von Erwartungen, Zielen und Ressourcen sowie von Handlungsmöglichkeiten. Es geht um die Sicherung, Wiedererlangung oder Erweiterung von Handlungsfähigkeit. Den Ratsuchenden soll eine begründete Entscheidungsfindung ermöglicht werden, ob und welche Maßnahmen von wem unternommen werden.

Betriebsräte stellen eine Zunahme von Beratungsanfragen fest

In vielen Betrieben nimmt die Belastung der Beschäftigten durch veränderte Arbeits- und Organisationsstrukturen, Arbeitsverdichtung und immer höhere Anforderungen zu. Es entstehen Unsicherheiten, Sorgen und Konflikte. Personalabteilungen (HR) mit ausgebildeten Beraterinnen und Beratern sind teilweise nicht vorhanden, überlastet oder genießen nicht das Vertrauen der Beschäftigten. Wenn auf der HR-Seite die Ansprechpartnerinnen und -partner fehlen, kommen die Beschäftigten mit Fragen zu Urlaub, Arbeitszeit, Teilzeitregelungen, Gehaltszetteln, Entgeltumwandlung etc. zum Betriebsrat. Diese übernehmen immer mehr Beratungsfälle, die bei HR aufgeschlagen wären. Auch die Beratungsanliegen der Beschäftigten verändern sich. So sagt eine Betriebsrätin: »Es ist deutlich zu beobachten, dass klar zu entscheidende Themen wie Arbeitszeit und Überstunden, bei denen der Betriebsrat sich eindeutig positionieren kann, immer weiter in den Hintergrund treten. Viel wichtiger sind die existenziellen Nöte und Sorgen der Kolleginnen und Kollegen. Wir sehen uns immer öfter damit konfrontiert, dass wir ihnen Möglichkeiten bei ihren Entscheidungen für die Zukunft aufzeigen sollen.«¹ Der wachsende und sich verändernde Beratungsbedarf der Beschäftigten macht Beratungsansätze in Richtung Ressourcenorientierung und Empowerment notwendig – und damit auch einen Ausbau der Beratungskompetenz auf Seiten der Betriebsräte.

DARUM GEHT ES

1. Beratung in der Betriebsratsarbeit findet oft noch aus dem Bauch heraus statt.
2. In vielen Betrieben nimmt die Belastung der Beschäftigten durch veränderte Arbeits- und Organisationsstrukturen zu.
3. Der sich verändernde Beratungsbedarf macht Beratungsansätze in Richtung Ressourcenorientierung und Empowerment notwendig.

¹ Aussagen von Befragten im Zertifikat »Arbeitsbezogene Beratung« der Universität Bremen.

VERANSTALTUNGS-TIPP

Der Ausbau von Beratungskompetenz steht im Fokus des Zertifikatsstudium »Arbeitsbezogene Beratung« der Universität Bremen. Das Zertifikatsstudium findet im Rahmen des Weiterbildenden Masters »Arbeit – Beratung – Organisation« statt. Am 26. Februar 2024 findet 17 Uhr findet dazu eine online Informationsveranstaltung statt. Weitere Informationen: <https://www.uni-bremen.de/mabo>

Von Sachfragen zur Suche nach Lösungswegen

Eine Beratung beinhaltet unterschiedliche Dimensionen: Fachberatung und Prozessberatung.

Bei der Fachberatung ist Fachwissen gefragt. Das Problem wird durch den Betriebsrat analysiert, beurteilt und Lösungen entwickelt. Die Lösungen und Maßnahmen werden auf der Grundlage des fachlichen Wissens des Betriebsrats über Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Rechtsgrundlagen und betriebliche Gegebenheiten den Ratsuchenden unterbreitet und weitere Schritte besprochen.

Bei Prozessberatung steht die Wahrnehmung der Ratsuchenden im Mittelpunkt. Sie werden mit Fragen und Hypothesen dabei unterstützt, mehr Klarheit zu erlangen, Perspektiven zu wechseln und zu erweitern, Ressourcen zu erschließen und eigene Lösungen zu entwickeln. Fachberatung sieht den/die Beraterin als Expertin für das zu lösende Problem, Prozessberatung den/die Ratsuchende. In einer Beratung können fließende Übergänge zwischen beiden Formen entstehen. So kann hinter einer harmlosen Sachfrage bereits ein eskalierter Konflikt stehen. Dennoch ist der Unterschied in der Beratungshaltung für Betriebsräte wichtig, weil es Situationen und Anliegen gibt, in denen eine Form stimmiger und zielführender ist und die andere Form schnell am Anliegen vorbei geht. Deshalb ist es wichtig, gründlich zu klären, worum es gehen soll – in der Beratung spricht man hier von »Auftragsklärungen«. Nicht immer sind den Ratsuchenden die eigenen Motive der Beratungsanfrage schon bewusst. Es kann sein, dass Beschäftigte nur mal eine Beschwerde loswerden wollen oder, dass sie das Problem dem Betriebsrat übergeben möchten, damit dieser sich darum kümmert. Hier gilt es abzuwägen, wer welche Verantwortung übernimmt und nicht automatisch in eine Delegationsfalle zu tapen.

Gut geübt sind Betriebsräte meist in der Fachberatung: Eine Mitarbeiterin beschwert sich über die Urlaubsablehnung und bekommt eine Erläuterung der Urlaubsregelungen und ihrer Rechte. Im Laufe des weiteren Gesprächs stellt sich heraus, dass die Urlaubsablehnung nur ein Symptom für die schwierige Beziehung zur Vorgesetzten ist und es entwickelt sich im Gespräch ein ausuferndes Tränental, in dem

viel Enttäuschung und Frustration deutlich werden. Was nun? Jetzt geht es um Zuhören, Nachfragen und um Verstehen. Das bedeutet aber nicht in das Tränental einzusteigen und ebenfalls auf die schreckliche Vorgesetzte zu schimpfen. Das ist nicht zielführend zwischen Tür und Angel! Es ist es sinnvoll, einen Termin zu vereinbaren und die Situation in Ruhe zu besprechen.

Phasen von Beratungsgesprächen

Beratungsprozesse werden in aufeinander aufbauenden Phasen strukturiert:

1. Klärungsphase:

Gespräch eröffnen und Problem verstehen: In dieser Phase geht es darum zuzuhören, keine Wertungen abzugeben und nachzufragen, um die Situation, Sachverhalte, Gefühle und Erlebnisse besser verstehen zu können. Am Ende der Phase erfolgt die Klärung des Gesprächsziels und der Erwartungen.

2. Vertiefungsphase:

Sortieren – Analysieren – Nach-/Umdenken: In dieser Phase geht es darum, dass die Ratsuchenden vertieft erkunden, klären und die Situation und sich selbst verstehen. Die Beratenden regen dies mittels unterschiedlicher Methoden und Fragen an. Damit wird der Boden für die Lösungsphase bereitet.

3. Lösungsphase:

Entwickeln – Bewerten – Entscheiden: Jetzt erst sollten die Lösungen thematisiert und entwickelt werden. Die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten werden gemeinsam bewertet und mögliche Folgen besprochen, z. B. Risiken abgewogen oder Pro/Kontra-Listen erstellt. Wichtig ist, dass letztlich der/die Ratsuchende entscheidet!

4. Umsetzungsphase:

Planen und Vereinbarungen treffen: In dieser Phase werden Vereinbarungen dazu getroffen, welche Schritte von wem gegangen werden. Dabei wird zuerst der/die Beschäftigte gefragt: Was kann sie oder er selbst tun (Hilfe zur Selbsthilfe)? Anschließend erst kommt die Frage: Welche Unterstützung braucht der/die Ratsuchende noch zur Umsetzung? Sowie welche Erwartungen gibt es an den Betriebsrat (jetzt in der Rolle als Interessenvertretung)?

Rechtssichere Musterschreiben



Adam / Budde / Jansen / Klaunder

Musterschreiben für die Schwerbehindertenvertretung

Einführungen – Beispieltexte – Praxistipps
2023. 189 Seiten, gebunden
inklusive Online-Zugriff auf alle
Musterschreiben und Übersichten
€ 42,- | ISBN 978-3-7663-7306-9

bund-shop.de/7306



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

Empowerment anstelle »Delegationsfalle«

Bei den üblichen Rundgängen im Betrieb werden Betriebsräte oft auf Probleme angesprochen und es besteht die Gefahr, sich zwischen-Tür-und-Angel vor den Karren spannen zu lassen. Sagt der Betriebsrat zu schnell: »Ich nehme das mit und kläre es«, hat die Kollegin oder der Kollege das Problem erfolgreich an den Betriebsrat delegiert und nun ist dieser verantwortlich. Manchmal geschieht dies unbewusst, manchmal ist es eine Erwartung an den Betriebsrat, manchmal ziehen Betriebsräte solche Delegationen magisch an.

Betriebsräte sind beratend und handelnd an Problemlösungen beteiligt. Sie sollten sich ihrer doppelten Funktion – beraten und für andere handeln – bewusst sein, sonst tapen sie in die Delegationsfalle. Kommt die Beratung zu kurz, entsteht eine vorschnelle Delegation des Problems an die Helfenden. Dies ist verlockend, weil man gebraucht wird und anderen zu helfen teilweise auch eine Motivation für Betriebsratsmitglieder ist. Allerdings birgt dies auch Gefahren, z. B. eine Arbeitsüberlastung des Betriebsrats mit kleinteiligen Problemen und fehlender Zeit für strategische Aufgaben. Nicht selten wird Betriebsräten am Ende für ungewollte Folgen ihres Handelns die Schuld zugewiesen, die Betroffenen ziehen sich zurück und der Betriebsrat steht alleine da. Statt Dankbarkeit erhält man Vorwürfe und Kritik. Und nicht zuletzt wird die Belegschaft zur Unselbständigkeit erzogen. Sollte es nicht vielmehr um Empowerment der Beschäftigten gehen? Das Problem bleibt bei den Betroffenen, die – so sie es wollen – bei der Lösung vom Betriebsrat unterstützt werden. Beratungsziel und -haltung ist daher Hilfe zur Selbsthilfe.

Erweiterung der Beratungskompetenz

Um Beratungsprozesse professionell zu gestalten, brauchen Betriebsräte Beratungskompetenzen. Hierzu gehören u. a. die Fähigkeit eine tragfähige Beziehung und emotionale Sicherheit zu schaffen – z. B. Empathie, Vertrauen, Wertschätzung, Akzeptanz –, Fertigkeiten in Gesprächsführung – z. B. aktives Zuhören, Einsatz von Fragen, Strukturgeben, Ziel- und Lösungsorientierung –, Reflexionsfähigkeit und ein vielseitiges Methodenrepertoire für Einzel- und Teamberatung. Darüber hinaus wird auch Wissen über Gruppenprozesse, Beratungsan-

GUT ZU WISSEN

5 Tipps, um Ratsuchende effektiv zu unterstützen

Das Anliegen und die Erwartungen der Ratsuchenden klären.

Was ist das Problem oder die Frage, die sie beschäftigt? Was erhoffen sie sich von der Beratung? Welche Ziele verfolgen sie?

Unterscheiden zwischen Fachberatung und Prozessberatung.

Brauchen die Ratsuchenden fachliche Informationen, Ratschläge oder Lösungsvorschläge von euch? Oder wollen sie ihre Situation reflektieren, eigene Ressourcen aktivieren und selbst Lösungen entwickeln?

Fördern der Handlungsfähigkeit der Ratsuchenden.

Beschäftigte sollten dabei unterstützt werden, ihre Situation zu analysieren, Perspektiven zu wechseln, Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu bewerten, Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu planen.

Beziehungsgestaltung und die Grenzen der Beratung beachten.

Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre, in der die Ratsuchenden sich wertgeschätzt, verstanden und respektiert fühlen. Rolle und Kompetenzen als Betriebsrat und Berater klären. Was kann geleistet werden, was nicht. Gegebenenfalls auf andere Beratungsangebote oder Experten verweisen.

Reflektieren der eigenen Beratungspraxis.

Was hat gut funktioniert? Was war schwierig? Was konnte gelernt werden?

sätze und Grenzen von Beratung benötigt. In Weiterbildungen, Supervision und kollegialer Beratung im Gremium kann die eigene Beratungskompetenz reflektiert und ausgebaut werden, um gute und professionelle Beratungen durchzuführen.² ◀



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

LESETIPP

Erfahrt mehr über den Ausbau der Beratungskompetenz in der Evaluationsstudie des Studienprogramms MABO der Universität Bremen. Die Studie geht der Frage nach, welchen Beitrag eine akademische Weiterbildung von Betriebsräten bei der Gestaltung der Transformation leistet. Auf den Seiten 59 bis 63 wird speziell die Erweiterung der Beratungskompetenz aus Sicht der studierenden Betriebsräte in den Blick genommen. Download unter: https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008731

Soforthilfe für Betriebsräte



Helmi Arbeitsnehmer fragen – Betriebsräte antworten

Die 150 wichtigsten Fragen an den Betriebsrat
8., aktualisierte Auflage
2023. 712 Seiten, kartoniert
€ 46,-
ISBN 978-3-7663-7198-0

bund-shop.de/7198



service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 2053-0

² Hinweis auf das Zertifikat »Arbeitsbezogene Beratung« der Universität Bremen: <https://www.uni-bremen.de/mabo/studium/arbeitsbezogene-beratung>.