

Wie weiter in der BR-Arbeit?



Wirkungsvolle Lösungen für die Mitbestimmung



DR. OTTO TRAINING & CONSULTING
Waldstr. 63-64 Schöneiche bei Berlin
TEL (030) 6 49 08-3 FAX 6 49 08-59
mail@dr-otto.de www.dr-otto.de

Erfolgreich Interessen vertreten

Der Betriebsrat ist gewählt, die Fachausschüsse sind zusammengesetzt, der Betriebsratsvorsitzende und seine Stellvertretung sind bestätigt. Große oder kleinere personelle Veränderungen haben sich in den Gremien ergeben, neue Teams sind entstanden und wichtige Aufgaben sind zu meistern.

Nach der Betriebsratswahl und der Konstituierung stellt sich vielen Betriebsräten die Frage, wie es in der Arbeit weiter geht. Machen wir so weiter? Knüpfen wir an das Bestehende an? Oder wollen wir Aufgaben ganz anders angehen als bisher und unsere Arbeit weiterentwickeln?

Dabei stellen sich viele Fragen zugleich: Welche Aufgaben sind für uns wichtig? Mit welchem Gewicht und welchen Ressourcen wollen wir uns einzelnen Fragen stellen? Wer wird wofür in Zukunft zuständig sein? Können wir mit den bisherigen Strukturen die richtigen Lösungen finden? Gerade die Anfangszeit in einer Wahlperiode bietet Möglichkeiten, bisherige Herangehensweisen zu hinterfragen und sich als Gremium weiter zu entwickeln. Es besteht die Herausforderung, Themen gleichzeitig aufzugreifen und damit einer komplexen Wirklichkeit gerecht zu werden.

Betriebsräte haben wenig Ressourcen, viel Verantwortung und hohen Erfolgsdruck. Denn gerade Betriebsräte sind in hektischen Zeiten der Globalisierung und Streben nach kurzfristigen Gewinnen, diejenigen, die die langfristigen Ziele des Unternehmens und vor allem ihrer Beschäftigten im Blick behalten. Oft sind sie es, die mit ihrer Brille für den langfristigen Blick für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens stehen.

Was ist wichtig für diesen Erfolg? Strategisches Arbeiten ist ein wichtiger Schlüssel, um langfristig seine Ziele zu erreichen. Welche Strukturen und Werkzeuge sind hierfür sinnvoll? Wie können die eingeschlagenen Wege nachhaltig begangen werden? Und nachhaltig meint auch, im betrieblichen Alltags zu bestehen.

Wie kann der Erfolg im Team gewährleistet werden? Wer mit wem und mit welchen Zuständigkeiten? Fragen, die oft zu verdeckten oder offenen Konflikten führen. Erst wenn diese Konflikte konstruktiv bewältigt werden, ist der Weg frei für eine gute Interessenvertretung. Dann wird über Inhalte gesprochen, werden Lösungen gefunden und eine gute Teamarbeit entwickelt, Voraussetzungen, um nachhaltig Betriebsratsarbeit leisten zu können. Wir möchten Sie unterstützen, Ihren auf Ihr Gremium ausgerichteten Weg zu finden. Dazu haben wir Instrumente entwickelt, die wir Ihnen auf den folgenden Seiten vorstellen.



Gremienseminar Strategie- und Arbeitsplanung 2010plus4

Gemeinsames Vorgehen für die nächsten 4 Jahre

Ziele: Leitlinien für die Legislaturperiode; eine gemeinsam entwickelte Strategie; Arbeitsprogramm für die nächsten 4 Jahre; mehr Zeit für Wichtiges

Dauer: 2-3 Tage

Zielgruppe: Betriebsratsgremien

Die Betriebsratswahl ist eine wichtige Zäsur in der Arbeit der Interessenvertretung. Die neue Wahlperiode ist eine gute Gelegenheit sich neue Ziele zu setzen und gleichzeitig die Kolleginnen und Kollegen an der Arbeit des Betriebsrates teilnehmen zu lassen. Die Komplexität der Betriebsrattätigkeiten erfordert eine systematische Planung der Legislaturperiode (Strategie) und Abstimmung der wichtigsten Ziele.

Je mehr es dabei gelingt, den gesamten Betriebsrat zu beteiligen, umso erfolgreicher die Arbeit. Die Strategieplanung gelingt am besten in einem kollektiven Prozess, bei dem die Meinungen ausgetauscht werden können und der Blick auf das Wesentliche durch die Moderation geschärft wird.

Die Strategieplanung und Zielentwicklung wird mit allen Betriebsratsmitgliedern durchgeführt. Die Betriebsratsmitglieder erarbeiten in einem moderierten Prozess gemeinsam die Zielrichtung der nächsten Wahlperiode und setzen sich Ziele für die nächsten vier Jahre. Bewährte Methoden unterstützen den Prozess. Am Ende des Workshops steht ein betriebs(rats)spezifischer Strategieplan mit (messbaren) Zielen, der den Betriebsrat für die Wahlperiode 2010-2014 unterstützt und leitet.

Planungsschritte:

- Analyse von Daten, der Meinung der Belegschaft und der wirtschaftlichen Situation
- Wo kommen wir her? Wo stehen wir jetzt? Wo wollen wir hin?
- Wichtige strategische Ziele für die neue Legislaturperiode festlegen
- Ziele, Kennzahlen und Erfolgskriterien festlegen
- Organisation/Aufgabenplanung; Verantwortlichkeiten festlegen
- Zeit- und Ablaufplan erstellen: Überprüfung der Ziele, Wer macht was (mit wem) bis wann?



Gruppenseminar Strategie- und Arbeitsplanung 2010plus4

Gemeinsames Vorgehen für die nächsten 4 Jahre

Ziele: Leitlinien für die Legislaturperiode; eine gemeinsam entwickelte Strategie; Arbeitsprogramm für die nächsten 4 Jahre; mehr Zeit für Wichtiges

Dauer: 2x2 Tage

Zielgruppe: Betriebsratsmitglieder aus zwei bis drei Betrieben

Bei den vielen Aufgaben, die Betriebsräte haben, reichen die vorhandenen Kapazitäten nicht aus, um alles zufriedenstellend zu erledigen. Eine systematische Strategieplanung unterstützt den Betriebsrat dabei, sich auf die wichtigen Themen zu konzentrieren, diese erfolgreich zu bearbeiten und langfristig die Interessen der Belegschaft gut zu vertreten.

In einem 2x2-tägigen Seminar, haben jeweils zwei bis vier Betriebsratsmitglieder eines Betriebes die Möglichkeit, Ihre strategische Arbeit für die nächsten Jahre zu planen. Zu diesem Zweck findet zunächst ein zweitägiger Workshop statt, bei dem aus zwei bis drei unterschiedlichen Unternehmen jeweils drei bis vier Betriebsratsmitglieder zusammenkommen um Ihren Planungsprozess durchzuführen.

Die Betriebsratsmitglieder entwickeln gemeinsam Ihre spezifische Strategieplanung und haben die Möglichkeit, die Ergebnisse im Austausch mit den anwesenden Betriebsratsmitgliedern weiterzuentwickeln. Nach dem zweitägigen Workshop werden die Ergebnisse zurück in die jeweiligen Gesamtbetriebsräte getragen und dort diskutiert, weiterentwickelt und verabschiedet.

In einem zweitägigen Folgeworkshop nach ca. 3-4 Monaten wird der Stand der Umsetzung überprüft und die Planung gegebenenfalls weiterentwickelt.

Die Moderation sowie inhaltliche und methodische Gestaltung wird durch Dr. Otto Training & Consulting geleistet. Am Ende der Workshops steht ein betriebs(rats)spezifischer Strategieplan mit (messbaren) Zielen, der den Betriebsrat für die Wahlperiode 2010-2014 unterstützt und leitet.



Strategieorientierte Teamentwicklung / Zusammenarbeit im Betriebsrat

Ziele: Teamentwicklung für eine gute Zusammenarbeit; Lösung der Herausforderungen; Bestimmung Ressourcenbedarf; klare Aufgabenzuordnung

Dauer: 2-3 Tage, je nach Bedarf nach 3 bis 6 Monaten Überprüfungs-Workshop

Zielgruppe: Betriebsrats- und Personalratsgremien

Ein neuer Betriebsrat ist gewählt worden. Das neue Team kommt zusammen und möchte herausfordernde Aufgaben angehen. Der Prozess des Zusammenfindens kann mühsam sein. Externe Moderation fördert diesen Prozess und kann der Arbeit einen großen Schub bringen!

Die schnellen Veränderungen in der Organisation erfordern heute Betriebs- und Personalräte, die nicht nur reagieren, sondern aktiv, langfristig und strategisch ausgerichtet die Entwicklung ihrer Organisation mitgestalten. Dabei sollte die Arbeit des Betriebs-/Personalrats von einer gemeinsamen Vorstellung geprägt und von klaren, zeitlich definierten und ausgewogenen Zielen bestimmt sein. Das Team sollte seine Aufgabenaufteilung klären und Absprachen für die Zusammenarbeit treffen.

Workshops zur strategischen Teamentwicklung bieten mit externer Moderation den Freiraum, die Arbeit mit genügend Abstand vom Alltag und mit ausreichender Zeit zum Nachdenken gemeinsam zu entwickeln und somit zielgerichteter handeln zu können.

Neben der Erarbeitung von Inhalten und Zielen, wird die Zusammenarbeit im Team thematisiert und neue Mitglieder in das Team integriert.

Themen:

- Die Ziele unserer Arbeit in der nächsten Zeit. Was ist wichtig, was ist eilig? Wie möchten wir uns als Betriebsrat positionieren und verhalten? Welche Ressourcen können wir nutzen, welche benötigen wir (noch)?
- Wo stehen wir als Team? Was läuft gut – Was läuft schlecht? Wie klappt unsere Zusammenarbeit? Wo haben wir Klärungsbedarf? Wer übernimmt welche Aufgaben? Wer hat welches Know-how / welche Erfahrung? Wie wollen wir nach außen sichtbar werden?
- Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs; Festlegung von Maßnahmen für das Umsetzungscontrolling.



Vertiefungsangebote zur weiteren Professionalisierung der Betriebsratsarbeit

Neben unserem Angebot für den Start der neuen Betriebsratsperiode, bieten wir ausgewählte weitere Seminare an:

- „Beweglich bleiben“: Der Betriebsrat als Akteur der in der Personalentwicklung und Gestalter von Organisationsentwicklungsprozessen im Unternehmen
- Projektmanagement-Instrumente für die Betriebsratsarbeit nutzen
- Kommunikationsmanagement für die BR-Arbeit
- Entwicklung von Kennzahlen und Maßnahmensteuerung in der BR-Arbeit
- Professionelle Arbeitsorganisation im Betriebsrat
- Erfolgreich arbeiten im betrieblichen Spannungsfeld und Konflikte konstruktiv lösen

Die Angebote werden konzeptionell so gestaltet und abgestimmt, dass sie den speziellen Erfordernissen des jeweiligen Betriebsrates entsprechen.



Vorstellung der BeraterInnen



Christel Bässler

Diplom-Psychologin (Arbeits- und Organisationspsychologie), Konzeption und Durchführung von Trainer- und Beraterweiterbildungen (ABF e.V., Dr. Otto Training & Consulting); Training und Beratung im Profit- und Non-Profit-Bereich, Lehrbeauftragte (ASFH, FU Berlin), Mitautorin des Buches „Evolutionsmanagement“.



Ralf Behrens

Diplom-Sozialwissenschaftler, Ausbildungen in Prozessbegleitung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Supervision und Organisationsberatung sowie Evolutionsmanagement. Referent bei Volkswagen Emden Betriebsrat, Begleitung von internen und externen Veränderungsprozessen, Mitautor des Buches „Öffentlichkeit und Betriebsrat“.



Norbert Deutschmann

Vier Jahrzehnte Führungserfahrung in Mitbestimmungsfunktionen eines DAX-Konzerns von Jugendvertretung, Betriebsrat, Gesamt- und Konzernbetriebsrat bis stellv. Aufsichtsratsvorsitz. U.a. Koordination von Optimierungsprozessen betriebsratsintern und für Betriebsratsfunktionen bei unternehmensweiten Reorganisationen bis zur zwangsweisen Integration in einen anderen Konzern.



Helmut Erbel

Diplom-Pädagoge, Diplom-Sozialwissenschaftler; Personal-, Management- und Organisationsentwicklung der Audi AG und der Volkswagen AG, langjähriger Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung für Volkswagen Nutzfahrzeuge; Moderator und Coach für Führungskräfte in Gewerkschaften und Betriebsrat.



Joe Fass

Systemischer Organisationsberater (WA, Leibniz-Universität Hannover; Lehraufträge Uni Oldenburg und Trier), ehemals Gewerkschaftsberater und Betriebsrat; 15-jährige (Management-)Erfahrung im Bereich OE/PE/Teamentwicklung; Coaching (u.a. von Konzern-Betriebsräten); Autor zahlreicher Artikel und Broschüren.



Frederik Fleischmann

B.Sc. Betriebswirtschaftslehre; Begleitung von Veränderungsprozessen im Profit- und Non-Profit-Bereich; Mehrjährige Vorstandstätigkeit in zwei gemeinnützigen Vereinen, Mitautor des Berichts „Nachhaltige Betriebsratsarbeit“ aus dem Projekt Mit System zum Erfolg.



Dr. Klaus-Stephan Otto

Diplom-Psychologe, Promotion; Gründer und Geschäftsführer der Dr. Otto Training & Consulting; seit fast 30 Jahren tätig in der Organisations- und Personalentwicklung in großen Organisationen; Leitung von komplexen Beratungsprojekten in Profit- und Non-Profit-Bereich; Autor zahlreicher Publikationen.

Dr. Otto Training & Consulting

Dr. Otto Training & Consulting mit Sitz in Schöneiche am Rande Berlins unterstützt seit fast 30 Jahren Organisationsentwicklungsprozesse in Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräten, Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen und in gesellschaftlichen Prozessen. Das Unternehmen verfügt neben seinem Kernteam über ein breites Netzwerk weiterer Organisationen und Experten. Unser interdisziplinär zusammengesetztes Team für diesen Auftrag besteht aus Fachleuten der Psychologie, Sozialwissenschaft und Betriebswirtschaft.

Unsere Kompetenz und Erfahrung liegt in der langjährigen Begleitung und Steuerung komplexer Veränderungsprozesse und innovativer Projekte. In diesem Rahmen führen wir regelmäßig Workshops und Seminare in Organisationen durch. Unser innovatives, beteiligungsorientiertes Herangehen in den Seminaren fördert die Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen und deren Umsetzung.

Dabei dient uns als Beratungsunternehmen der ganzheitliche Ansatz Evolutionsmanagement als Basis für unser Handeln. Evolutionsmanagement heißt, sich die Gesetze der Natur nutzbar zu machen. Es geht darum, die erfolgreichen Prozesse der Natur auf das gesamte Handeln in der Wirtschaft anzuwenden. Es geht uns darum, die evolutionäre Entwicklung einer Organisation und ihre Anpassung an bestehende und zukünftige Umfeldveränderungen durch die Stärkung und Entwicklung der Organisationsmitglieder zu begleiten. Wir wollen Nachhaltigkeit gewährleisten, anstatt kurzfristig „Rezepte“ vorzuschlagen, die im Alltag der TeilnehmerInnen keine Realisierung finden. Dafür setzen wir auf eine starke Transferorientierung in Workshops und Weiterbildungen.

Ziel unseres Herangehens ist es, durch die Workshops und Seminare relevantes Wissen und Verhalten für die angestrebten Veränderungen in der Organisation zu vermitteln und zu erarbeiten sowie im geschützten Rahmen zu erproben und systematisch in den Alltag einzubinden.

Ein wichtiger Kundenkreis sind für uns Gewerkschaften und Betriebsräte. Seit über 20 Jahren arbeiten wir mit DGB, IGM, ver.di, IG BAU, Hans-Böckler-Stiftung und früher mit den Gewerkschaften ÖTV, GHK und HBV zusammen. Wir begleiteten u.a. Betriebsräte von VW, Possehl, MTU, Opel und HDW.



Anhang

Schon lange dabei: Auszüge aus zwei Artikeln über Dr. Otto Training & Consulting



Bericht über das Seminar „Personalführung“ der Dr. Otto Training & Consulting des Bezirks Frankfurt der IGM. Erschienen in „Der Gewerkschafter“, Januar 1994

Der Betriebsrat von VW Emden hat geschafft, was in vielen Betriebsratsgremien nur auf der Wunschliste steht: Qualifizierung und Personalentwicklung. Was Betriebsräte von Geschäftsleitungen fordern, verlangen sie sich auch selbst ab. Jemanden so zu qualifizieren, dass er seine Arbeit gut bewältigt.

Die VW-Betriebsräte haben aufgelistet, welche Kompetenz für einen Ausschuss notwendig ist, nicht nur Fachwissen, sondern auch Verhandlungsgeschick oder Teamfähigkeit, kurzum: alles, was unter Schlüsselqualifikationen zusammengefasst wird. Und gegenübergestellt, über welche Kompetenzen die einzelnen Betriebsratsmitglieder bereits verfügen.

Wo sich eine Lücke auftut, da muss mit Qualifizierung nachgeholfen werden. Damit jemand Seminare nicht aus Lust und Laune besucht oder sich ein anderer gar nicht weiterbildet. »Ohne einen systematischen Qualifikationsplan ginge uns Kompetenz verloren«, erklärt Ralf Behrens, Referent des VW-Betriebsrats in Emden.

Nach den beiden bisherigen Seminaren sind bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern längst nicht alle Erkenntnisse und Selbsterkenntnisse in neues Handeln umgesetzt. Aber Nachfragen bestätigen: Die Seminare haben zu kritischer Selbstreflexion beigetragen, haben in vielen Punkten bestärkt, in manchen Anregungen zu neuen Überlegungen gegeben. Sie seien auch heute noch eine wichtige Unterstützung für die tägliche Arbeit.

Eigenes Verhalten

Ein Teilnehmer zieht für sich dieses Fazit: „Auf jeden Fall habe ich nach den beiden Seminaren an einigen Punkten, bei denen ich früher im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unsicher war, größere Sicherheit. Und ich habe einen besseren Maßstab für mein eigenes Verhalten, auch wenn das nicht immer den Seminar-Erkenntnissen entspricht.“ Das dritte Seminar der Serie ist für Mitte Mai geplant. Thema: „Kommunikation und Umgang mit Konflikten im Arbeitsalltag/Praxisreflexion zu Problemen der Personalführung“.
Hartwig Oertel

Der Psychologe **Klaus-Stephan Otto** hat den Betriebsrat bei VW Emden beraten.

AiB plus: Braucht jedes Gremium einen Coach?

Otto: Nein. Aber hin und wieder ist es angebracht, externen Sachverstand dazuzuholen, wie Wirtschaftsexperten, Juristen oder eben einen Coach. Das Management tut das auch.

AiB plus: Wofür hat Sie der VW-Betriebsrat gebraucht?

Otto: Es ging um die strategische Ausrichtung. Der Betriebsrat steckte sehr tief im Tagesgeschäft, so dass langfristige Ziele drohten unterzugehen.

AiB plus: War der Betriebsrat in einem so desolaten Zustand, dass er eine so intensive Begleitung brauchte?

Otto: Im Gegenteil. Nur Betriebsräte, die gut sind, aber besser werden wollen, sind

souverän genug, sich Unterstützung von außen zu holen.

AiB plus: Im Coaching ging es auch um die Rolle von Betriebsräten. Warum?

Otto: Betriebsräte stecken in einem Dickicht von Auseinandersetzungen und Konflikten. Gleichzeitig sind sie oft die Konstante in einem Unternehmen und der einzige Garant für eine kontinuierliche Interessenvertretung und für den Erhalt der Arbeitsplätze, sie

müssen Belegschaften aber häufig auch unangenehme Botschaften vermitteln. Sich darin zurechtzufinden ist ebenso wichtig wie die, bislang tabuisierte persönliche Belastung zu thematisieren. ◀

Klaus-Stephan Otto ist Geschäftsführer von Dr. Otto Training und Consulting. Die Berliner Firma berät Unternehmen, Gewerkschaften und Betriebsräte. www.dr-otto.de

