Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5
Vorbemerkung 7
Abbildungsverzeichnis 15

I. Gesetzliche Regelungen 17
1. Ausgangslage 17
a. Rückblick 17
b. Betrieb 18
c. Unternehmen 19
d. Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin 19
e. Betriebsratswahl 20
2. Wahl der Betriebsratsvorsitzenden, Stellvertreter/Stellvertreterinnen 21
3. Aufgaben und Stellung der Vorsitzenden 22
a. Vertretung nach Außen 22
b. Aufgaben bei Ladung und Betriebsratssitzung 24
aa. Ladung 24
bb. Betriebsratssitzung 26
c. Der Betriebsratsbeschluss 27
aa. Voraussetzungen 28
bb. Kriterien der Beschlussfassung 28
d. Weitere Aufgaben 30
aa. Die Niederschrift 30
bb. Laufende Geschäfte und Geschäftsordnung 31
4. Vorsitzende in Ausschüssen 32
a. Vorsitzende in Betriebsausschüssen 32
b. Bildung von Ausschüssen und weiteren Ausschüssen 35
c. Vorsitzende in Ausschüssen 36
5. Andere betriebsverfassungsrechtliche Ausschüsse und Vertretung 37
a. Paritätisch besetzte Ausschüsse 37

Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1233940430

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

b. Wirtschaftsausschuss und Arbeitssicherheitsausschuss ... 38
c. Betriebsratsrechte in Arbeitsgruppen ... 38
6. Entsendung in den Gesamtbetriebsrat ... 39
a. Vorsitzende als Mitglied im Gesamtbetriebsrat ... 39
b. Betriebsratsvorsitzende als Mitglied im Gesamtbetriebsrat ... 41
7. Entsendung in den Konzernbetriebsrat ... 45
a. Betriebsratsvorsitzende als Mitglied im Konzernbetriebsrat ... 45
b. Betriebsratsvorsitzende als Konzernbetriebsratsvorsitzende ... 47
c. Betriebsratsvorsitzende im Konzernbetriebsausschuss/anderen Ausschüssen ... 47
8. Aufgaben im Euro-Betriebsrat ... 48
9. Funktionen im Aufsichtsrat ... 49
10. Andere Formen der Vertretung gemäß § 3 BetrVG ... 49
11. Rolle der Stellvertreter und Stellvertreterinnen ... 50

II. Tipps zur Situationsklärung und Selbstreflektion ... 53
1. Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit ... 53
a. Ökonomischer Wandel: Digitalisierung ... 53
b. Der betriebliche Kontext ... 57
2. Betriebsratsvorsitzende zwischen vielen Stühlen ... 59
a. Erste Zwickmühle: Gleich und doch an der Spitze des Gremiums ... 60
b. Zweite Zwickmühle: Macht haben und doch nicht mächtig sein sollen ... 61
c. Dritte Zwickmühle: Vorsitz im Gremium ... 65
d. Vierte Zwickmühle: Für das Gremium sprechen und allein verhandeln ... 67
e. Fünfte Zwickmühle: Spagat zwischen Gremium und Arbeitgeber ... 69
f. Sechste Zwickmühle: Partei sein und integrieren müssen ... 72
aa. Betriebliche Politik und gewerkschaftliche Anforderungen ... 72
bb. Unterschiedliche Gewerkschaften im Betriebsrat 73
3. Selbstmanagement ... 74
a. Qualifikation für das Amt ... 74
b. Genderproblematik an der Spitze des Betriebsrats ... 76

c. Wiedergewählt im Amt 79
d. Freistellung 80
4. Rollenklärung – Präsentation als Betriebsratsvorsitzende/r 81
a. Aufgabenvielfalt – Rollenvielfalt 82
b. Leitungsstile und Verantwortung 84
c. Leitungsstil und Gremienarbeit 88
5. Zusammenfassung 91

III. Leitung des Gremiums – Förderung der Teamfähigkeit ... 93
1. Arbeitsfähigkeit und Gruppe – Grundlagen 93
2. Der Entwicklungsprozess des Gremiums in der Amtsperiode 95
a. Gruppenphasen 96
aa. Orientierung 96
bb. Auseinandersetzung 97
cc. Verabredungen für die Zusammenarbeit 98
dd. Arbeitsphase 100
b. Gruppenphasen und Leitung des Gremiums 100
3. Arbeitsfähigkeit – Beziehungen 103
a. Struktur des Gremiums und Leitung 103
aa. Formelle Struktur des Gremiums 103
bb. Informelle Gruppenstruktur 104
cc. Exkurs: Beispiel eines fiktiven informellen Gruppennetzwerkes und Analyse 111
b. Rollenzuschreibungen und -festlegungen 118
c. Gruppenhandeln und Leitung 119
aa. Entscheidungsverhalten im Gremium 119
bb. Entscheidungsverhalten: Widerstand und Verweigerung 120
cc. Übergehen von Lösungsideen 121
dd. Entscheidungen hinauszögern und Verhindern von Lösungen 121
ee. Erzeugen von Handlungsdruck 123
d. Konsens erarbeiten 124
4. Arbeitsfähigkeit und Arbeitsteilung im Gremium: oder wer hat die Macht? 125
a. Betriebsratsvorsitz – Freigestellte – Gremium 125
aa. Gremien mit einer Größe von 9 bis 15 Mitgliedern 128

bb. Gremien ab einer Größe von 15 bis 17 Mitgliedern (1501 – 2000 Arbeitnehmer*innen) 129
cc Gremien ab einer Größe von 17 Mitgliedern (ab 1501 ff. Arbeitnehmer*innen) 129
dd. Gremien mit weniger als neun Mitgliedern 132
b. Motivation, Demotivation – Arbeitsteilung 133
c. Motivationsfördernd: Bewegung 136
5. Arbeitsfähigkeit – Methodenkompetenz im Gremium ... 137
a. Leitung der Sitzungen 137
aa. Bereitstellen von Unterlagen, Tagesordnung und Einladung 137
bb. Mentale Vorbereitung 138
cc. In der Sitzung – Diskussionsleitung 139
b. Methoden der Beteiligung – digitale Medien – agile Arbeitsformen 142
aa. Visualisierung 142
bb. Sammeln wichtiger Themenaspekte: Brainstorming 143
cc. Sammeln und Strukturieren von Themen – Mindmapping 143
dd. Die kurzfristige Aufgabenplanung: Kartenabfrage 144
ee. Netzplan bei längerfristigen Prozessen 144
ff. Flussdiagramm zur Verdeutlichung von Prozessen 145
c. Methoden der Information und Beteiligung der Betriebsöffentlichkeit – Einsatz digitaler Medien 145
d. Vorteile 146
6. Zusammenfassung 147

IV. Konfliktfähigkeit: Tipps zum Verstehen und Klären von Konflikten 149
1. Grundlagen der Konfliktentstehung 150
a. Was ist ein Konflikt – Definition 150
b. Konfliktursachen: Anliegen und Bedürfnisse 151
c. Individuelle Strategien der Konfliktbewältigung: Vor- und Nachteile 153
aa. Strategie 1: Nähe und Verständnis suchen, Austausch 156
bb. Strategie 2: Rückzug, Distanz 156
cc. Strategie 3: Ressourcen und Verhältnisse ordnen . 157
dd. Strategie 4: Veränderungen initiieren 157

2. Kommunikation als Konfliktauslöser 160
a. Argumente und Positionen 161
aa. Position – Beispiel 161
bb. Abwertende Kommunikationsstile 162
cc. Totschlagargumente 163
b. Konfliktthemen – Konfliktarten 163
c. Interventionsansätze 165
3. Dynamik der Konfliktentwicklung 168
a. Beteiligung der Parteien 168
aa. Die Phasen 1 ff.: Verhärtung – Debatte – Taten[1] .. 169
bb. Die Phasen 4 ff.: Images/Koalitionen – Gesichtsverlust – Drohstrategien 170
cc. Die Phasen 7 ff.: begrenzte Vernichtungsschläge – Zersplitterung – gemeinsam in den Abgrund 171
b. Konflikte zwischen zwei Parteien: Konflikt zwischen Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreter*in 173
c. Ausweitung eines Konflikts auf weitere Beteiligte 176
d. Konflikte zwischen Fraktionen 178
aa. Entwicklung von Fraktionen 178
bb. Gesamtgremium und Fraktionen 180
e. Mobbing – seelische Gewalt – Ungleichwertigkeit der Parteien 180
4. Zusammenfassung 185
5. Tipps zum Aufbau einer Konfliktkultur 186
a. Haltung: Wertschätzung und Perspektivenwechsel ... 186
b. Konflikterforschung – Fragen zur Bestandsaufnahme und zum Benennen der Probleme 189
aa. Fragen zum Erscheinungsbild und den dahinterliegenden Bedürfnissen 189
bb. Fragen zu den Konfliktparteien 189
cc. Fragen zur Konfliktgeschichte und zum Rahmen, innerhalb dessen der Konflikt stattfindet 190
c. Konfliktgespräch 190
d. Umgang mit Fraktionen 192
e. Mediation 195

1 Die folgenden Passagen zur Eskalationsdynamik sind in Auszügen zitiert nach Glasl, F., a. a. O., S. 279 ff.

V. Verhandlung – Außenwirkung – Verantwortung: rechtliche Aspekte 197
1. Verhandlung mit dem Arbeitgeber 197
2. Lösung betrieblicher Konflikte 200
3. Das Einigungsstellenverfahren 204
4. Gerichtsverfahren 206
5. Einschaltung von Sachverständigen 208
6. In der Betriebsversammlung/Betriebsräteversammlung .. 210
7. Rechtliche Durchsetzung von Schulungs- und Bildungsveranstaltungen 212
8. Verantwortung als Betriebsratsvorsitzender 215

Literatur 217
Stichwortverzeichnis 223