

Ideen für lebendige Betriebsversammlungen

Damit der Funke

Wer wünscht sich nicht Betriebsversammlungen mit lebhaften Diskussionen, in denen die Geschäftsleitung die Kraft der Belegschaft erlebt. Peter Herholtz und Anita Hüseman haben Ideen, wie dies gelingen kann.

Was für eine Versammlung: Die Beschäftigten melden sich zu Wort, lebhafte Diskussionen, auch schwierige Themen werden so dargestellt, dass sie verstanden werden. Die Geschäftsleitung ist gefordert, sie erlebt Widerspruch und die Kraft der Belegschaft. Und: selbst, wenn es ernst wird, gibt es was zu lachen. – Meist sind dies nur Wunschvorstellungen. Die Realität sieht anders aus: Auf dem Podium redet der Betriebsratsvorsitzende, im Saal sind es nur ein paar wenige – die üblichen „Verdächtigen“. Alle anderen verharren in Ernst und Schweigen.

Doch wie kann man das ändern?!

Heiße Themen und trotzdem Stille im Saal. – Welche Möglichkeiten gibt es, möglichst viele Teilnehmer zu Beiträgen zu ermutigen und zu bewegen?

> Ein Thema brennt dem Betriebsrat unter den Nägeln, aber nicht den Anwesenden. Was kann man tun, damit der Funke überspringt?

> Angespanntes Schweigen, bloß nichts Falsches sagen, die Unternehmensleitung ist schließlich auch da. Wie gelingt eine gute und offene Atmosphäre, in der auch Humor und Leichtigkeit ihren Platz haben?

Wir wollen im Folgenden einige Erfahrungen weitergeben, mit denen wir ein paar Antworten auf diese Fragen versuchen.

Begegnung statt Kommunikations-Einbahnstrasse

Zunächst einmal muss klar sein: Die Betriebsversammlung ist mehr als ein Ort der Information der Beschäftigten. Sie ist auch ein Ort der Begegnung, der Befragung der Kolleginnen und Kollegen, ein Forum für Diskussionen und der Meinungsbildung und manchmal auch der Kundgebung gegenüber der Geschäftsleitung. Die Informationen und der Bericht des Betriebsrats sind ein wichtiger Teil, aber eben nur ein Teil.



Peter Herholtz, www.klaerungen.de, und Anita Hüseman, www.kaleidoskop-hamburg.de, schulen zur Gestaltung von Betriebsversammlungen



Foto: Bachmeier

überspringt

Anders – von Anfang an

Wer keine Kommunikations-Einbahnstraße will, muss dies von Anfang an deutlich machen! Sonst ist schon eine Stunde oder mehr vergangen, alles Wesentliche einmal angesprochen, bis der erste Teilnehmer zu Wort kommt. Dann helfen auch die besten Ideen nicht mehr viel. Mit aktiver Beteiligung ist dann kaum noch zu rechnen!

Beteiligung von Anfang an – das heißt mit Beginn der Betriebsversammlung! Und die beginnt nicht erst, wenn alle sitzen. Wie kommen die Kollegen herein? Was ist ihr erster Eindruck vom Raum und von den Betriebsratsmitgliedern? Die Anfangsphase ist entscheidend, um den Kollegen Sicherheit und Wertschätzung zu vermitteln, und zugleich deutlich zu machen, dass ihre aktive Mitarbeit gefragt ist. Gute Möglichkeiten sind eine persönliche Begrüßung aller oder Aktionen wie zum Beispiel eine Befragung mit Klebepunkten, Kartenabfragen oder ähnliches; jedenfalls ein persönlicher Kontakt von Betriebsratsmitgliedern mit allen Teilnehmern. Am besten ist es, wenn sich dies aus einem der Versammlungsthemen ergibt.

Der Betriebsrat kann einiges für die Begegnung unter den Kollegen tun, um die Anonymität im Saal ein wenig aufzuheben (vgl. Beispiel 1, Seite 32).

Klar erkennbare Themen und Ziele

Betriebsversammlungen brauchen klar erkennbare Themen, die schon aus der

Einladung hervorgehen. Bei einem konkreten Thema ist die Chance einer lebendigen Diskussion sehr viel größer als bei einer „Aussprache zum Bericht“, in der sich alles mischt.

Für die Vorbereitung der Betriebsversammlung ist es hilfreich, sich folgende Fragen zu beantworten:

- > Welches Thema brennt den Kollegen auf den Nägeln? – Wir sind überzeugt, dass fast immer das für die Kollegen wichtigste Thema an den Anfang gehört.
 - > Welches Ziel wird mit jedem einzelnen Thema in der Versammlung verfolgt? Die Frage nach dem Ziel soll Aufschluss geben über die Richtung der Kommunikation und die dafür sinnvollen Methoden.
- Erst wenn Klarheit über die Ziele für jedes Thema besteht ist es möglich, eine angemessene Form der Bearbeitung in der Betriebsversammlung zu finden. Denkbar sind folgende Ziele:
- > Der Betriebsrat will in der Versammlung etwas von den Kollegen erfahren,
 - > eine Diskussion unter den Kollegen zur Meinungsbildung erreichen,
 - > bei einem Thema Emotion und Betroffenheit vermitteln,
 - > informieren.
 - > Zudem soll die Stimmung und Meinung der Kollegen gegenüber der Geschäftsleitung demonstrativ deutlich werden.

Erfragen von Meinungen

Es ist ja nicht so, dass der Betriebsrat die Meinung aller Kollegen kennt. Wer sich an den Betriebsrat wendet, ist nicht automatisch repräsentativ für die ganze Belegschaft.

Ein geeignetes Mittel zur Erfragung von Meinungen sind große Plakatwände und Klebepunkte. Auf einer solchen Plakatwand kann der Betriebsrat einige seiner Themen aufschreiben und nach der von den Beschäftigten gewünschten Schwerpunktsetzung fragen. Weiter kann man die Teilnehmer bitten, mit Filzstift auf einer Karte ein paar Worte zur Begründung aufzuschreiben.

Ebenso kann man zwei zugespitzte, konträre Meinungen in je einem Satz auf den Punkt bringen und die Teilnehmer auffordern, mit Klebepunkten dazu Stellung zu nehmen. (vgl. Beispiel 2, Seite 32).

Hängt der Betriebsrat das Plakat zu Beginn der Betriebsversammlung vorne im Saal an die Wand, dann wird auf diese Weise ein Meinungsbild im Saal sichtbar.

Alles, was ein Meinungsbild sichtbar macht, erleichtert es, sich zu Wort zu melden, weil man nicht mehr für sich alleine spricht. Dies gilt vor allem dann, wenn dies mit konkreten Fragen eingeleitet wird. So kann man nach Gründen zunächst für die eine und dann für die andere Aussage fragen. ▶

Wer keine Kommunikations-Einbahnstraße will, muss dies von Anfang an deutlich machen!





Wichtig ist, dass die gestellte Frage tatsächlich offen ist und die Meinung des Betriebsrats nicht schon feststeht. Sonst fühlen die Teilnehmer sich „veräppelt“.

Lebendige Diskussionen

Für alle, die eine lebendige Diskussion wollen, gilt: Keine Angst vor Widersprüchen, Kontroversen und Provokationen.

Auch der Betriebsrat muss nicht so tun, als sei er schon immer und von Anfang an einer Meinung gewesen. Wo man der Ansicht ist, es könne sowieso nur eine Meinung geben, braucht man

keine aktive Beteiligung und Diskussion anzustreben. Alle merken dann, dass sie sich nur äußern sollen, um am Ende eines „Besseren“ belehrt zu werden.

Keine Angst vor Emotionen

Zahlreiche Themen sind mit Emotionen verbunden und berühren Menschen auf eine Weise, der eine rein sachliche Argumentation nicht gerecht wird. Beliebt sind zur Emotionalisierung Superlative und überzogen drastische Bilder. Diese sind jedoch oftmals eher geeignet, den Redner in den Mittelpunkt zu rücken als den Inhalt. Wir halten mehr davon, ein

Thema im Raum sichtbar und damit erfahrbar zu machen (vgl. Beispiel 3).

Emotionen sind nicht nur ernst und schwer. Oft können wir Humor nutzen, um die gute Laune nicht zu verlieren (vgl. Beispiel 4).

Demonstrationen

Manchmal soll ein schon bekannter Zustand oder einfach die Unterstützung der Belegschaft für eine Forderung des Betriebsrats sichtbar werden (vgl. Beispiel 5).

Information der Beschäftigten

Natürlich geht es in der Betriebsversammlung auch darum, die Beschäftigten darüber zu informieren, was und warum der Betriebsrat dieses und jenes getan oder gelassen hat. Aber wie soll informiert werden? Die Versuchung ist groß, den Teilnehmern alle Details eines mühsam zusammengetragenen Sachverhalts darzustellen. Große Versammlungen sind dafür allerdings eher nicht geeignet.

Vor allem zentrale Punkte müssen gut „überkommen“, zum Beispiel indem man sie visualisiert. Denn was man sieht, hört man besser. Große handgeschriebene Plakate sowie ungewöhnliche Formate bleiben oft in guter Erinnerung. Plakate an der Wand haben den Vorteil, dass man sie dort hängen lassen kann. Der Rest findet Platz in einer ausführlicheren Druckfassung für alle, die es genauer wissen wollen.

Zu guter Letzt

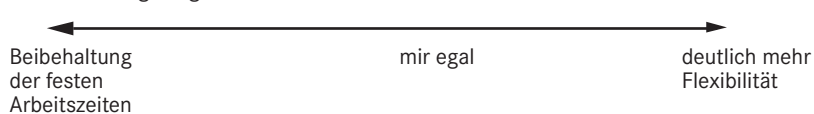
Gute Versammlungen sind Teamarbeit mit unterschiedlichen Rollen und Aufgaben. Es begeistert immer wieder, wenn aus einer gründlichen Beschreibung von Zielen und dem offenen, spielerischen Umgang mit Methoden und Material eindringliche sowie humorvolle Bilder, Szenen und Aktionen werden. So mancher überrascht mit schauspielerischem Talent sowie unerwartetem Wortwitz – und aus den vielfältigen Ideen und Talenten werden gelungene Gesamtinszenierungen. Hinter all dem verbirgt sich eine Botschaft für jeden Betriebsrat: Es kommt kein „Weißer Ritter“, kein einsamer Held, der alles Nötige erledigt. Ob im Gremium oder in der Belegschaft, alle sind verantwortlich, für die eigenen Interessen einzustehen und sich zu engagieren. ■

Beispiel 1: Begrüßung der Teilnehmer

Der Betriebsratsvorsitzende begrüßt die rund 300 Anwesenden: „Wir beginnen heute mit einer Vorstellungsrunde.“ Erstaunte Gesichter, bei manchem Teilnehmer Kopfschütteln. Und weiter: „nicht alle einzeln, aber abteilungsweise, so dass man sieht, wer in welcher Abteilung arbeitet. Beginnen wir mit dem Einkauf. Steht doch bitte mal auf.“ Nach anfänglichem Zögern erheben sich die Kollegen. Auf diese Weise werden nach und nach alle Abteilungen vorgestellt und begrüßt.

Beispiel 2: Meinungsbildung in der Betriebsversammlung

Bei der Neuregelung der Arbeitszeiten wünsche ich mir



Beispiel 3: Emotionalisierung eines Themas

Auf eine Reihe von Stühlen hatte der Betriebsrat deutlich sichtbare Pappfiguren gesetzt. Dies blieb eine ganze Weile ohne Erklärung, sorgte für Irritationen, aber auch für Neugierde und Wachsamkeit. Erst beim Tagesordnungspunkt „Ausgliederung“ wies der Betriebsrat darauf hin, dass die Pappfiguren die bereits ausgelagerten Arbeitskollegen repräsentieren.

Beispiel 4: Einsatz von Humor

Mitten im Übergang zum nächsten Tagesordnungspunkt gibt es Unruhe im Saal. Eine Frau mit Hut und Bauchladen kommt herein und preist ihre „Waren“ an. „Sie, ja Sie, für Sie hätte ich hier etwas mehr Flexibilität. Das könnten Sie doch gebrauchen!“, drückt dem Angesprochenen ein DIN-A4-Blatt mit der Aufschrift „Flexibilität“ in die Hand und wendet sich sodann der nächsten Kollegin zu. „Und für Sie hätte ich hier die Kundenorientierung.“

Beispiel 5: Belastungen sichtbar machen

Um sichtbar zu machen, dass die Belastung durch Überstunden ein allgemeines und kein individuelles Problem ist, stehen am Saaleingang drei unterschiedlich beschriftete Glasvasen:

- > Ich habe wenige oder keine Überstunden.
- > Meine Überstunden sind für mich in Ordnung.
- > Ich habe übermäßig viele Überstunden.

Die Teilnehmer erhalten einen Tischtennisball, den sie entsprechend ihrer persönlichen Situation in eine der Vasen werfen. Wie vorausgesehen, landen die meisten Tischtennisbälle in der rechten Vase.

