

DAS BERATUNGSGESPRÄCH IM BETRIEB

Arbeitsmaterialien für die Interessenvertretung

Herausgegeben von der IG Chemie-Papier-Keramik

bund
VERLAG



IG Chemie
Papier
Keramik

Arbeit, Bildung, Forschung e.V.
Bundesallee 187, 1000 Berlin 31
Autorin: Eva Bamberg

Hrsg. von der IG Chemie-Papier-Keramik, Hauptvorstand.

Unser Dank gilt dem Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW),
mit dessen finanzieller Unterstützung diese Arbeit ermöglicht wurde.

Berlin 1992



© 1992 by Bund-Verlag GmbH, Köln

Lektorat: Gunther Heyder/Christiane Schroeder-Angermund
Herstellung: Heinz Biermann
Umschlag: Roberto Patelli, Köln
Layout: WA Thomas Hey
Satz und Druck: Buchdruckwerkstätten Hannover GmbH

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 3-7663-2396-2

Printed in Germany 1992

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung und
der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Inhalt

Vorwort	4
1. Ein Beispiel	6
2. Warum Beratungsgespräche wichtig sind	7
3. Was ist eine Beratung?	10
4. Unterschiedliche Beratungssituationen und -anlässe	11
1. Die Initiative für die Beratung	11
2. Hilfe zur Selbsthilfe und direkte Hilfe	12
3. Die Betroffenen	12
4. Kurz- und langfristige Lösungen	13
5. Ausführlichkeit des Beratungsgesprächs	13
6. Zusammenfassung für die Durchführung eines Beratungsgesprächs	14
5. Wie kann ein Beratungsgespräch vorbereitet werden?	16
6. Der Beratungsprozeß	19
7. Die Nachbereitung von Beratungsgesprächen	29
8. Nachwort	31
9. Anhang/Arbeitsblätter	33
1. Fragen für die Vorbereitung eines Beratungsgesprächs	34
2. Prinzipien zur Durchführung einer Beratung	35
3. Fragen für die Nachbereitung eines Beratungsgesprächs	37

Vorwort

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit orientiert sich seit jeher an den Erfahrungen und Arbeitsbedingungen der Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben. Beides hat sich jedoch – nicht zuletzt durch den Einsatz neuer Technologien – in den letzten Jahren zum Teil gravierend verändert. So hat beispielsweise im Zuge von Automatisierungsprozessen eine Verlagerung der Qualifikationsanforderungen stattgefunden, d. h. eine Reduzierung der weniger qualifizierten Tätigkeiten und eine Erhöhung der qualifizierteren Tätigkeiten.

Im Zuge dieser Entwicklung entstehen auch erhöhte Anforderungen an gewerkschaftliche Funktionsträger: Dies bezieht sich auf hauptamtliche Sekretäre unserer Organisation, aber auch auf Betriebsräte und Vertrauensleute. Die Mitglieder erwarten dabei in einem immer stärkeren Maße individuellere Betreuung und Information. Diesem Anspruch müssen gewerkschaftliche Funktionsträger noch stärker als bisher Rechnung tragen.

Die IG Chemie-Papier-Keramik hat sich vor diesem Hintergrund bereits vor einigen Jahren dazu entschlossen, insbesondere in bezug auf ihre Bildungsarbeit den Schwerpunkt »Soziale Kompetenz« zu entwickeln. Was heißt soziale Kompetenz? Hierunter versteht man allgemein formuliert Fähigkeiten im Umgang mit anderen, so beispielsweise die Fähigkeit zur Gruppen- oder Teamarbeit, Selbständigkeit, Kooperationsfähigkeit.

Sicherlich haben soziale Kompetenzen im Rahmen gewerkschaftlicher Arbeit schon immer eine Rolle gespielt. Sie unterliegen jedoch ebenso einem Wandel wie fachliche und allgemeine Qualifikationen. Deshalb hat sich die IG Chemie-Papier-Keramik zum Ziel gesetzt, diese sozialen Kompetenzen im Rahmen ihrer Arbeit verstärkt aufzugreifen und zu vermitteln.

Eine Form des Aufgreifens und Vermittelns von sozialen Kompetenzen ist die Zugänglichmachung über Veröffentlichungen. Deshalb hat sich die IG Chemie-Papier-Keramik entschieden, in Zusammenarbeit mit dem Bund-Verlag eine Reihe »Soziale Kompetenz« aufzulegen. In dieser Reihe sollen in unregelmäßigen Abständen Praktiker und Wissenschaftler zu Wort kommen, die sich mit der zugrundeliegenden Thematik auseinandersetzen.

Das Beratungsgespräch ist für die betriebliche Interessenvertretung ein wichtiges Instrument zur individuellen Betreuung von Kolleginnen und Kollegen. Wie ein solches Gespräch in strukturierten und verbindlicher Form stattfinden kann, darüber soll dieser Beitrag Auskunft geben.

Ich hoffe, daß dieser Beitrag bei gewerkschaftlichen Praktikern auf ein reges Interesse stößt und eine entsprechende Umsetzung im betrieblichen Alltag erfährt.

Danken möchte ich an dieser Stelle den Kolleginnen und Kollegen des Vereins Arbeit, Bildung, Forschung (ABF) Berlin, ohne deren Unterstützung dieser Beitrag nicht zustande gekommen wäre.



Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes
der IG Chemie-Papier-Keramik

Kollegin Schmid aus dem zentralen Schreibdienst kommt gegen Ende der Sprechstunde in das Betriebsratsbüro. Sie berichtet, in ihrer Abteilung sei die Arbeit kaum mehr zu schaffen. Und da die Stelle einer ausgeschiedenen Kollegin nicht neu besetzt worden sei, wären die Arbeitsbelastungen noch mehr angewachsen. Bis jetzt hätten sich die Kolleginnen immer noch bemüht, die Mehrarbeit zu bewältigen, das wäre aber in Zukunft kaum mehr möglich. Sie überlegten sich nun, ob sie nicht ihr Arbeitstempo verringern sollten, um zu zeigen, daß es so einfach nicht weitergehen könne und daß Neueinstellungen erforderlich seien. »Dienst nach Vorschrift« hätten sie deshalb geplant. Der Kollege vom Betriebsrat hat eigentlich nicht damit gerechnet, daß noch jemand in die Sprechstunde kommt. Er war gerade bei einer dringenden Arbeit, als Kollegin Schmid das Betriebsratsbüro betrat. Wie immer unter Zeitdruck, unterbricht er sie. Ja, überlastet seien in diesen Zeiten ja alle, und von dem Fall hätte er auch schon gehört. Das Vorgehen der Geschäftsleitung sei wirklich empörend und kein Einzelfall. Bei der nächsten Verhandlung mit der Geschäftsleitung wolle der Betriebsrat zu erreichen versuchen, daß die Stelle der ausgeschiedenen Kollegin neu besetzt werde. Versprechen könne er aber nichts, die Kolleginnen müßten sich schon noch etwas gedulden. Der Betriebsrat verspricht, sein möglichstes zu tun und verabschiedet die Kollegin. Vielleicht hat Kollegin Schmid nach dem Gespräch noch etwas Hoffnung auf

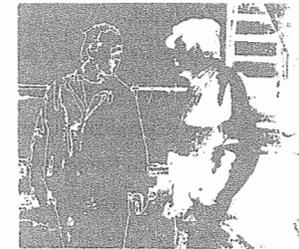
die Lösung ihres Problems; wahrscheinlicher ist aber, daß sie das Betriebsratsbüro recht unzufrieden verläßt. Der Kollege hat sie ja nicht einmal das Problem eingehender darstellen lassen. Sie wird in ihrer Abteilung wenig Positives über den Betriebsrat berichten können.

Das Betriebsratsmitglied hätte in der Beratung zum einen die Möglichkeit gehabt, die Kolleginnen zu unterstützen. Zum anderen wäre das Gespräch eine gute Gelegenheit gewesen, einiges aus der Abteilung zu erfahren: z. B. wie umfangreich die Arbeitsbelastungen sind. Durch die Beratung hätte die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und den Beschäftigten der Abteilung verbessert werden können. Diese Chance hat das Betriebsratsmitglied verpaßt.

Warum Beratungsgespräche wichtig sind

Beratungen gehören zum Alltagsgeschäft der Betriebsratsarbeit. Immer wieder benötigen Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedensten Bereichen Informationen, Hilfe oder einen Rat. In der Tat ist die Beratung eine der wichtigsten Möglichkeiten der ganz direkten Unterstützung. Von dieser Hilfeleistung hängt es wesentlich mit ab, wie Kolleginnen die Arbeit von Betriebsrat und Gewerkschaft beurteilen.

Für die Kolleginnen und Kollegen selbst sind solche Gespräche oft der erste Schritt von einer passiven Unzufriedenheit zur aktiven Vertretung der eigenen Interessen. Dieser Schritt ist vergleichsweise einfach: Der Zuhörerkreis ist klein, die Kolleginnen und Kollegen müssen nicht darauf achten, wie sie auf andere wirken, ob z. B. ihre Formulierungen stimmen. Den Betriebsratsmitgliedern ein Problem zu schildern, fällt viel leichter, als auf einer Betriebs- oder Abteilungsverammlung zu sprechen oder gar in der Abteilung eine Aktion zu initiieren.



Ob den Kolleginnen und Kollegen tatsächlich geholfen wird, ob diesem ersten Schritt der eigenen Interessenvertretung noch weitere folgen, das wird ganz wesentlich von dem Ergebnis des Beratungsgesprächs abhängig sein. Wenn die Kolleginnen und Kollegen den Eindruck gewinnen, daß der Betriebsrat sie unterstützt, stellen sie fest, daß bei Problemen (auch wenn sie nicht oder nicht sofort gelöst werden können) die Interessenvertretung der richtige Ansprechpartner ist. Sie werden sich dann auch in Zukunft an den Betriebsrat wenden und zu einer Zusammenarbeit bereit sein.

Daran zeigt sich, daß nicht nur für die Ratsuchenden von Bedeutung ist, wie eine Beratung abläuft. Durch Beratungsgespräche können auch wichtige Voraussetzungen für die Arbeit der Betriebsräte geschaffen werden. Durch Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen erhält die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung Informationen aus den Abteilungen; z. B. wird es dadurch möglich, frühzeitig etwas über geplante oder beabsichtigte

Veränderungen in den Betrieben zu erfahren; dadurch wird es weiter möglich, die Bereitschaft der Kolleginnen und Kollegen zur Teilnahme an betrieblichen oder gewerkschaftlichen Aktionen kennenzulernen, zu wissen, inwieweit die Arbeit des Betriebsrats unterstützt wird.

Beratungsgespräche haben also eine doppelte Funktion:

Beratungsgespräche dienen gleichzeitig der Unterstützung der Belegschaftsmitglieder und der Arbeit der Interessenvertretung!

Für die Arbeit der Betriebsräte und der Vertrauensleute sind Beratungsgespräche somit ganz besonders wichtig.

Zeitdruck

Die Bedeutung von Beratungsgesprächen wird häufig unterschätzt. Es gibt ja auch viele Gründe, Beratungen von Kolleginnen und Kollegen als zeitraubend und störend zu empfinden: Da möchte Kollege Meier schon wieder etwas über seine Rente erfahren; Kollege Schultz beklagt sich laufend darüber, daß in dem gemeinsamen Arbeitszimmer so schrecklich viel geraucht wird; und Kollegin Schmid kann einfach nicht zum Ende kommen, wenn sie über den Arbeitsanfall in ihrer Abteilung berichtet. Und wenn diese Gespräche zu einem konkreten Ende führen (was häufig nicht der Fall ist), wie endlos dauert es, bis es endlich soweit ist!



In gewisser Weise ist es ein Teufelskreis: Beratungen sind aufwendig und werden als störend empfunden; oft reicht die Zeit für ein ausführliches Gespräch nicht aus. Betriebsratsmitglieder sehen sich aufgrund des Zeitdrucks, unter dem sie stehen, gezwungen,

Beratungsgespräche abzukürzen oder unter bestimmten Bedingungen sogar zu vermeiden. Dadurch erhalten sie nicht nur sehr viel weniger Informationen, die Kolleginnen und Kollegen fühlen sich auch wenig unterstützt,

die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Belegschaft wird beeinträchtigt, effektive Beratungsgespräche können unter diesen Bedingungen kaum stattfinden...

Um aus diesem Teufelskreis herauszukommen ist es wichtig, die Beratungen zu verbessern. Aber wie läßt sich das bewerkstelligen? Um diese Frage beantworten zu können, soll als nächstes geklärt werden, was das eigentlich ist, eine Beratung: Wie sieht eine Beratungssituation aus und welche Beratungsanlässe gibt es?

In unserem Beispiel kam Kollegin Schmid in die Sprechstunde und wollte Rat und Hilfe. Es gibt aber auch viele andere Situationen, bei denen Beratungsgespräche geführt werden: Mitglieder der Interessenvertretung werden im Flur oder im Aufzug angesprochen, oder ein Betriebsratskollege geht selbst zu Belegschaftsmitgliedern, um ein Problem zu klären.

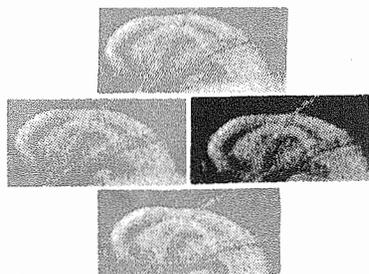
Nicht nur die Beratungssituationen sind unterschiedlich, sondern auch die Inhalte können sehr verschieden sein: Da geht es zum Beispiel um ganz persönliche Probleme einzelner, um Konflikte, die zwischen den Beschäftigten auftreten können und um Probleme, die ganze Abteilungen oder Betriebsteile betreffen. Trotz aller Unterschiede haben die genannten Situationen eine Gemeinsamkeit:

Ausgangspunkt der Beratung ist ein Problem, das von einer Person alleine nicht gelöst werden kann!

Für die Kolleginnen und Kollegen, die sich vom Betriebsrat beraten lassen möchten, ist es nicht möglich, das Problem, um das es geht, zu beheben, da ihnen z. B. Handlungskompetenzen oder Einflußmöglichkeiten fehlen. Aber auch die Beratenden können in der Regel das Problem nicht alleine lösen. Sie sind auf konkretere Informationen oder auf die Unterstützung der Ratsuchenden angewiesen.

Da das Problem, das bei einer Beratung zu klären ist, in der Regel durch eine Person alleine nicht bewältigt werden kann, ist eine Zusammenarbeit der Beteiligten dringend erforderlich. Ohne diese Zusammenarbeit wird es in vielen Fällen nicht möglich sein, eine Beratung effektiv durchzuführen.

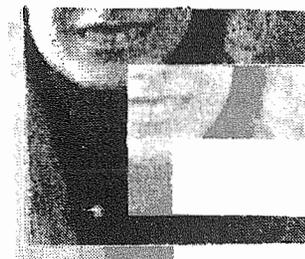
Ziel eines Beratungsgesprächs ist es, ein Problem gemeinsam zu lösen!



Neben diesen Gemeinsamkeiten gibt es aber auch zentrale Unterschiede bei Beratungen. Sie bestehen vor allem darin, (1) wer die Initiative für die Beratung ergreift, (2) um was für eine Art von Problem es sich handelt, (3) wer die Betroffenen sind, (4) ob das Problem kurz- oder langfristig lösbar ist und damit, (5) wie ausführlich die Beratung ist. Diese Unterschiede sind wichtig, weil sie sich darauf auswirken, wie ein Beratungsgespräch durchzuführen ist. Wir werden deshalb zunächst unterschiedliche Beratungssituationen und -anlässe darstellen und dann auf den Ablauf einer Beratung näher eingehen.

I. Die Initiative für die Beratung

In unserem Beispiel kam Kollegin Schmid in die Sprechstunde des Betriebsrats, um von ihm Unterstützung zu erhalten. Häufig treten aber in Abteilungen Schwierigkeiten auf, ohne daß die Beteiligten die Interessenvertretung aufsuchen. Wenn sich Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz Problemen ausgesetzt sehen, dann ist es keineswegs die Regel, die Interessenvertretung um Hilfe zu bitten. In einigen Fällen werden die Kolleginnen und Kollegen versuchen, von sich aus ihre Schwierigkeiten zu regeln. In anderen Fällen bestehen die Probleme weiterhin, ohne daß sie gelöst werden. Es ist deshalb immer wieder notwendig, daß Betriebsräte auf eigene Initiative hin Beratungen durchführen, und nicht warten, bis sie von den Beteiligten angesprochen werden. § 39 BetrVG gibt dem Betrieb das Recht, während der Arbeitszeit Sprechstunden einzurichten. Beratungen durchzuführen, heißt nicht, zur Sprechstunde im Betriebsratsbüro auf die Kolleginnen und Kollegen zu warten. Sinnvolle und nützliche Beratungsgespräche können nämlich außer im Betriebsratsbüro überall im Betrieb geführt werden. Wichtig ist deshalb, daß die Interessenvertretung die Kolleginnen und Kollegen auch immer wieder an ihrem Arbeitsplatz aufsucht, daß Mitglieder der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung von sich aus Gespräche initiieren.



2. Hilfe zur Selbsthilfe und direkte Hilfe

In dem obengenannten Beispiel hatten sich die Kolleginnen bereits selbst überlegt, was sie gegen den Personalabbau in der Abteilung unternehmen könnten. Die von ihnen geplante Maßnahme wollten sie mit dem Betriebsrat besprechen. Hier ging es also um Hilfe zur Selbsthilfe. Darüber hinaus erwarteten die Kolleginnen, daß der Betriebsrat selbst Maßnahmen einleitet, also direkte Hilfe leistet.

Bei einer Beratung kann es erforderlich sein, die Ratsuchenden in die Lage zu versetzen, ihre Probleme alleine zu lösen. Dies wäre etwa der Fall, wenn Ratsuchenden lediglich bestimmte Informationen fehlen, wenn sie etwas in Ruhe durchsprechen möchten, oder wenn sie vor allem einen Tip oder Rat brauchen. In diesen Fällen wird das Problem also vor allem durch die Ratsuchenden bewältigt; die Interessenvertretung ist dazu aufgefordert, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Bei anderen Problemen ist es aber notwendig, daß der Betriebsrat sich direkt in die Problemlösung einschaltet: z. B. indem er mit der Geschäftsleitung verhandelt oder das Problem bei einer Abteilungsversammlung



anspricht. Hier ist also direkte Hilfe notwendig.

Die Entscheidung, ob Hilfe zur Selbsthilfe und/oder direkte Unterstützung notwendig sind, ist deshalb wichtig, weil davon abhängt, welche Maßnahmen im Rahmen der Beratung eingeleitet werden. Darauf kommen wir weiter unten zurück.

3. Die Betroffenen

Von dem Stellenabbau in unserem Beispiel war vor allem eine Abteilung, der Schreibdienst, betroffen. Für die weitere Arbeit des Betriebsrats wird aber erforderlich sein, zu wissen, inwieweit nicht auch in anderen Abteilungen Arbeitsplätze abgebaut werden. Wichtig für Beratungen, und für eventuell einzuleitende Maßnahmen ist, welcher Personenkreis von dem Problem, um das es bei der Beratung geht, betroffen ist. Es kann sich hier entweder um

Schwierigkeiten von einzelnen handeln. Dies betrifft zum Teil persönliche Fragen, wie z. B. Altersversorgung oder Urlaubsanspruch. Es kann sich aber auch um Probleme von Arbeitsgruppen, Abteilungen oder sogar ganzen Betriebsteilen handeln, z. B. bei Stellenabbau oder bei der Einführung neuer Technologien. Zu berücksichtigen dabei ist, daß häufig Probleme als Probleme von einzelnen erscheinen, in Wirklichkeit aber viele Beschäftigte betreffen. Krankheitsbedingte Kündigungen oder Alkohol am Arbeitsplatz wurden zum Beispiel in der Vergangenheit immer wieder als Einzelprobleme behandelt, obwohl sie einen großen Kreis der Kolleginnen und Kollegen angehen, sie darüber hinaus auch häufig auf betriebsbedingte Ursachen zurückzuführen sind.

Die Frage, wer von dem jeweiligen Problem betroffen ist, ist für ein Beratungsgespräch aus zwei Gründen wichtig: Von ihrer Beantwortung ist abhängig, mit welchem Personenkreis gemeinsam eine Lösung anzustreben ist und auf welchen Personenkreis sich mögliche Maßnahmen beziehen.

4. Kurz- und langfristige Lösungen

Der Stellenabbau im Schreibdienst, um den es bei unserem Beispiel ging, wird wahrscheinlich nicht von heute auf morgen zu beheben sein. Hier bezieht sich also das Beratungsgespräch auf ein Problem, das nur mittel- oder langfristig gelöst werden kann. In anderen Fällen ist unter Umständen eine Lösung des Problems unmittelbar möglich. Bei der Durchführung von Beratungen ist somit zu berücksichtigen, ob es möglich ist, diese bei dem jeweiligen Gesprächstermin abzuschließen, oder ob Nachfolgegespräche notwendig sind.

5. Ausführlichkeit des Beratungsgesprächs

Eine Beratungssituation kann sich ergeben, wenn ein Betriebsrat in der Warteschlange in der Kantine von einem Kollegen um eine Information gebeten wird. Die Beratung kann auch dadurch eingeleitet werden, daß ein Kollege im Betriebsratsbüro anruft, um Rechtsauskunft zu einem bestimmten Problem bittet und seinen Besuch ankündigt. Der Ablauf der Beratung wird in diesen Situationen unterschiedlich sein: Im einen Fall besteht die Beratung lediglich in

der Beantwortung der Fragen des Kollegen. Im anderen Fall wird sich der Betriebsrat unter Umständen vorher sachkundig machen müssen. Hier ist also eine Vorbereitung des Beratungsgesprächs erforderlich. Schließlich ist es zweckmäßig, Beratungsgespräche nachzubereiten: um zu prüfen welche Punkte noch offen sind, was zu klären bleibt. Durch eine Nachbereitung kann also festgestellt werden, inwieweit das Beratungsziel erreicht wurde.

6. Zusammenfassung für die Durchführung eines Beratungsgesprächs

Zusammenfassend läßt sich für die Durchführung von Beratungsgesprächen folgendes festhalten:

1. Beratungsgespräche finden dann statt, wenn ein Problem besteht, das von einer Person alleine nicht gelöst werden kann.
2. Die Initiative für Beratungen soll nicht nur von Kolleginnen und Kollegen ausgehen, die einen Rat benötigen, sondern auch von Mitgliedern der Interessenvertretung.
3. Zu Beginn des Beratungsprozesses wird geprüft, welcher Personenkreis von dem jeweiligen Problem betroffen ist; diese Kolleginnen und Kollegen werden in die Beratung einbezogen.
4. Wichtig bei einer Beratung ist das gemeinsame Handeln, die Zusammenarbeit zwischen ratsuchenden Kolleginnen und Kollegen sowie Betriebsrat.
5. Beratungsziel kann entweder die Unterstützung von Maßnahmen der Betroffenen, also Hilfe zur Selbsthilfe sein, oder die Einleitung von Maßnahmen durch den Betriebsrat selbst.
6. In einigen Fällen ist das Problem, um das es geht, innerhalb einer Beratung zu bewältigen. Häufig ist jedoch das Beratungsgespräch zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen; die Beratung erstreckt sich dann über einen längeren Zeitraum.
7. Eine ausführliche Beratung besteht aus Gesprächsvorbereitung, Durchführung der Beratung und Nachbereitung der Beratung.

Auf der Grundlage der hier zusammengefaßten Beschreibung von Beratung steht in den nächsten Abschnitten die folgende Frage im Vordergrund:

Was muß bei Beratungsgesprächen beachtet werden, damit sie zur Zufriedenheit der Beteiligten ablaufen?

Wir gehen zunächst auf die Vorbereitung, dann auf die Durchführung und schließlich auf die Auswertung der Beratung ein.



Wie kann ein Beratungsgespräch vorbereitet werden?

Nehmen wir an, der Betriebsrat in unserem Beispiel hätte die Kollegin nicht kurzerhand verabschiedet, sondern er hätte (evtl. unter Hinzuziehung von anderen Kolleginnen und Kollegen) einen neuen Termin vereinbart, um das Problem zu besprechen. Oder: In einer anderen Beratungssituation zeigt sich (wie es häufig der Fall ist), daß die Informationen, über die Berater/in und Ratsuchende/r verfügen, ungenügend sind. Sinnvoll ist dann, einen weiteren Beratungstermin zu vereinbaren und dieses Gespräch gründlich vorzubereiten. Das hat den Vorteil, daß dann bei der Beratung wichtige Informationen verfügbar sind und strittige Punkte schon vorher überlegt werden können.

Eine Vorbereitung ist möglich, indem der Betriebsrat Informationen einholt (z. B. Betriebsratsakte, Broschüren zum Thema) und dabei auch prüft, wer betroffen ist (wie sieht die Personalentwicklung in der Abteilung aus; inwieweit werden Überstunden gemacht; bestehen in anderen Abteilungen ähnliche Probleme). Zur Vorbereitung gehört auch, daß sich der Betriebsrat bei Kolleginnen und Kollegen oder bei der Gewerkschaft erkundigt, welche Erfahrungen mit ähnlichen Problemen bestehen.

Erinnern wir uns daran, daß durch Beratungen Probleme gemeinsam gelöst werden. An der Vorbereitung sollten deshalb nicht nur die Interessenvertretung, sondern auch die ratsuchenden Kolleginnen und Kollegen beteiligt sein, indem auch sie Informationen einholen (z. B. seit wann und in welchem Umfang erhöhte Arbeitsanforderungen bestehen).

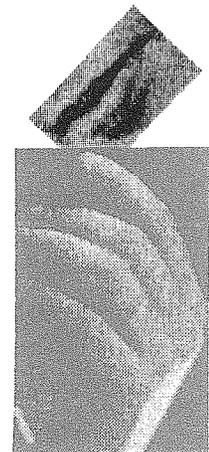
Bereits vor dem Gespräch können sich die Beteiligten darüber hinaus mögliche Ziele überlegen (z. B.: sind Neueinstellungen zu fordern? Wenn ja, wie viele?). Bei Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen, die von sich aus nicht viel erzählen, ist es sinnvoll, sich schon im Vorfeld die entsprechenden Fragen zu überlegen. Schließlich ist es auch nützlich, wenn sich der Betriebsrat bereits vor dem Gespräch Gedanken darüber macht, wie die Betroffenen einbezogen werden können.

Zusammenfassung: Bei der Vorbereitung eines Beratungsgesprächs sind die folgenden Fragen zu berücksichtigen:

- Welche Informationen sind für das Gespräch erforderlich?
- Welcher Personenkreis könnte von dem Problem betroffen sein?
- Wie können die Betroffenen einbezogen werden?
- Welche Fragen müssen geklärt werden?
- Welche Ziele bestehen?
- Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

Ein Beratungsgespräch vorzubereiten, das erscheint zunächst sehr aufwendig und zeitraubend – zumal wenn berücksichtigt wird, daß Beratung bei der Betriebsratsarbeit ja nur eine Aufgabe unter vielen ist. Längerfristig lohnt sich aber der Aufwand, längerfristig ist eine solche Vorbereitung sogar zeitsparend: Wir alle kennen die Situation, daß wir uns mit Problemen wieder und wieder beschäftigen müssen, daß eine Angelegenheit, die ganz schnell vom Tisch sollte, im nachhinein noch viel mehr Aufwand kostete. Das kann durch gründliche Vorarbeiten vermieden werden. Aber: Nicht jedes Beratungsgespräch muß sehr ausführlich vorbereitet werden. Inwieweit eine gründliche Vorbereitung möglich und notwendig ist, das hängt vom Inhalt des Gesprächs und vom Anlaß des Gesprächs ab.

- In manchen Fällen (z. B. wenn eine Kollegin bzw. Kollege zwischen Tür und Angel um eine einfache Information gebeten wird) ist eine ausführliche Vorbereitung nicht möglich und nicht nötig.
- In manchen Fällen scheint es nur so, daß eine Vorbereitung nicht möglich oder nicht nötig ist: Zum Beispiel dann, wenn man nicht gerne eingestehen möchte, daß man von einer bestimmten Sache nichts oder nur wenig weiß. Oder wenn man meint, Fragen schnell beantworten zu müssen, um das Problem dann vom Tisch zu haben. In solchen Fällen ist es aber besser, mit dem Ratsuchenden einen anderen Gesprächstermin zu vereinbaren oder ihn an ein anderes Betriebsratsmitglied zu verweisen.
- In vielen Fällen ist es unbedingt erforderlich sich vorzubereiten, da sonst das Problem nicht gelöst werden kann: Bestimmte Fragen, an die vorher



mal wieder keiner gedacht hat, sind nicht zu beantworten, und was nun eigentlich die Ziele der Beteiligten sein könnten, darauf weiß auch niemand eine Antwort.

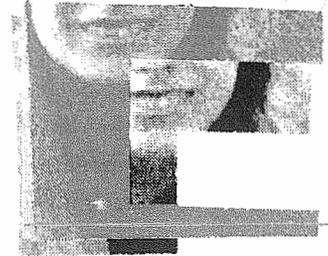
Das Betriebsratsmitglied in unserem Beispiel war gerade mit einer dringenden Aufgabe beschäftigt, als Kollegin Schmid in die Sprechstunde kam. Unter diesen Bedingungen fällt es natürlich schwer, ein Gespräch zu führen. Die Gedanken konzentrieren sich noch auf die eigene Aufgabe, jedes andere Problem wirkt als Störung.

Auch wenn eine ausführliche Vorbereitung nicht notwendig ist, ist es sinnvoll, sich auf das Gespräch einzustellen, sich zu überlegen: Was könnte das Anliegen des Kollegen oder der Kollegin sein? Was weiß ich von ihrem bzw. seinen Arbeitsplatz und den Arbeitsbedingungen? Wie kann ich deutlich machen, daß ich zur Unterstützung bereit bin? Die Durchführung des Beratungsgesprächs wird erheblich erleichtert, wenn sich die Beratenden vorher auf die Gesprächssituation einstellen.

Der Beratungsprozess

6

Das Betriebsratsmitglied in unserem Beispiel hatte bei der Beratung eine schnelle Lösung parat: Er werde die entsprechenden Verhandlungen mit der Geschäftsleitung führen. Nach seinem Empfinden hat er damit ja seine Hilfsbereitschaft signalisiert, sein möglichstes getan. Kollegin Schmid ist trotzdem unzufrieden, sie hatte eine andere Art von Hilfe erwartet.



Was kam zu kurz bei dieser mißglückten Beratung? Wir haben festgestellt, daß Gegenstand des Beratungsgesprächs ein Problem ist, das von den Beteiligten gemeinsam gelöst werden muß. Diese gemeinsame Lösung eines Problems setzt voraus, daß nicht einer alleine Maßnahmen festlegt oder Ziele bestimmt, sondern daß gemeinsam Schritt für Schritt vorgegangen wird. Dabei gibt es vier Etappen der Problemlösung.

Diese vier Etappen der Problemlösung sind:

- 1. Problembeschreibung :** Was genau ist das Problem?
Wer ist alles betroffen?
Gibt es Folgeprobleme?
- 2. Zielbestimmung:** Welche unterschiedlichen Ziele gibt es?
Welches Ziel ist besonders wichtig?
- 3. Lösungsmöglichkeiten:** Welche unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten gibt es?
Wie sind sie einzuschätzen?
Welcher Lösungsmöglichkeit wird der Vorzug gegeben?
- 4. Konkrete Schritte:** Welche Maßnahmen sind möglich?
Was kann durch diese Maßnahmen erreicht werden?
Welche konkreten Schritte sind als erste notwendig?
Von wem sollten sie eingeleitet werden?

Jeder dieser Schritte ist **gemeinsam** von beratender und ratsuchender Person durchzuführen. Dabei können eine ganze Reihe von Problemen auftreten. Einige besonders häufig auftretende Probleme werden im folgenden dargestellt. Bei jedem Problem wird geprüft, wie es vermieden werden könnte.

Auftretende Probleme:

1. Es ist unmöglich, ein Gespräch in Ruhe zu führen

Jeder von uns kennt die Hektik, die häufig in Betriebsratsbüros herrscht. Laufend klingelt das Telefon, es ist ein ständiges Kommen und Gehen, Betriebsratskolleginnen und -kollegen möchten »nur mal ganz kurz« etwas besprechen.

Insbesondere zufällig zustande kommende Gespräche finden oft in großer Hektik statt. Wenn z. B. ein Betriebsratsmitglied einen Kollegen, dessen Problem schon lange geklärt



werden sollte, zufällig im Fahrstuhl trifft. Über den Köpfen der anderen Fahrstuhlbenutzer wird das

Gespräch geführt. Ob dabei wohl etwas Sinnvolles herauskommt?

Mögliche Gesprächsstörungen entstehen aber nicht nur durch ungünstige Situationen. Der Betriebsrat in unserem Beispiel, dem noch seine wichtige andere Arbeitsaufgabe durch den Kopf ging, wird Frau Schmid kaum seine Bereitschaft signalisiert haben, ihr aufmerksam zuzuhören, ihr Problem auch ernst zu nehmen. Statt dessen wirkte er vermutlich abwesend, wenn nicht gar abweisend. Störungen können also durch die jeweilige Situation verursacht sein; sie können sich aber auch aus dem Verhalten der Gesprächsteilnehmer/innen ergeben.

Wichtig ist: Eine Situation schaffen, in der ein ungestörtes Gespräch geführt werden kann!

Als erstes muß also den Ratsuchenden vermittelt werden, daß man ihr Problem für wichtig hält und bereit ist, sich damit auseinanderzusetzen. Das kann

erreicht werden, indem man sich genügend Zeit nimmt. Es ist notwendig, Situationen zu schaffen, in denen ungestört gesprochen werden kann: Also den Telefonhörer abnehmen, ein Schild »Bitte nicht stören« an die Tür hängen, sich mit der Kollegin bzw. dem Kollegen nach einer freundlichen Begrüßung so hinsetzen, daß leichte Verständigung und Blickkontakt möglich sind. Wichtig ist auch, daß sich beide Gesprächsteilnehmer auf das Gespräch einstellen: Daß sie sich auf die Beratung konzentrieren und andere Arbeitsaufgaben oder andere Probleme erst mal beiseite schieben.

2. Die Kolleginnen und Kollegen können ihr Problem nicht darstellen

In unserem Beispiel kam Kollegin Schmid gar nicht dazu, dem Betriebsrat das Problem zu schildern; sie wurde unterbrochen. Oft dauert es lange, bis die Kolleginnen und Kollegen zur Sache kommen. Häufig haben die Mitglieder der Interessenvertretung von dem Problem, um das es geht, bereits gehört. Die Beratenden sind der Meinung, daß sie über die notwendigen Kenntnisse verfügen. Sie stellen fest, daß die Zeit einfach nicht ausreicht, um sich auch noch das letzte Detail anzuhören. Von daher liegt es nahe, die Kolleginnen bzw. Kollegen zu unterbrechen. Wenn aber die Kolleginnen und Kollegen unterbrochen werden, entsteht bei ihnen der Eindruck, der Betriebsrat wisse über das Problem, um das es geht, nur ungenügend Bescheid, oder sie denken sogar, die Interessenvertretung interessiere sich nicht für die Angelegenheit.

Wichtig ist: Zum Reden ermuntern und ausreden lassen!

Den ratsuchenden Kolleginnen und Kollegen kann nur dadurch verdeutlicht werden, daß ihr Problem ernst genommen wird, indem man ihnen ermöglicht, den Sachverhalt darzustellen.

Die Kolleginnen und Kollegen den Sachverhalt erst einmal darstellen zu lassen, ist auch deshalb notwendig, weil es nur dadurch möglich wird, weitere Informationen von ihnen zu erhalten.



Einige Kolleginnen und Kollegen sprechen von sich aus eher wenig. Hier kommt es darauf an, sie zum Reden zu ermuntern: zum Beispiel durch freundliche Gesten oder durch Fragen. Bei anderen wird solche »Verstärkung« nicht notwendig sein. Doch auch wenn Betriebsratsmitglieder den Eindruck haben, ihr Gegenüber sei viel zu redselig, sollten sie nicht einfach unterbrechen. Häufig führen einige gezielte Fragen dazu, daß Kolleginnen und Kollegen auf das Wichtige zu sprechen kommen. Auf jeden Fall sollten Betriebsratsmitglieder vermeiden, zu Beginn des Gesprächs selbst viel zu reden.

3. Die Beteiligten reden aneinander vorbei

Immer wieder stellt sich nach Gesprächen heraus, daß hinsichtlich wichtiger Sachverhalte Mißverständnisse bestanden haben. Wenn z. B. von »den Kolleginnen« gesprochen wird, verstehen darunter die einen die Kolleginnen am Arbeitsplatz, die anderen alle Kolleginnen in der Abteilung. Oder wenn es um »sehr viele« Überstunden geht, kann damit eine ganz unterschiedliche Anzahl gemeint sein. Mißverständnisse können also dadurch entstehen, daß die Gesprächspartner sich ungenau ausdrücken.

Zu Mißverständnissen kann auch führen, daß Ratsuchende Erwartungen an die Betriebsräte haben, die diese nicht erfüllen können, oder wenn an die Betriebsräte Erwartungen gestellt werden, die gegen die Interessen anderer Kolleginnen und Kollegen gerichtet sind. Dies ist z. B. der Fall, wenn sich Kolleginnen und Kollegen darüber beschweren, daß sie zuviel arbeiten müßten, weil andere zu langsam seien. Von den Mitgliedern der Interessenvertretung wird dann erwartet, daß sie auf »unliebsame« Kolleginnen und Kollegen einwirken, oder gar dazu beitragen sollen, daß diese versetzt werden.

Wenn also das Problem, um das es in der Beratung geht, nur sehr allgemein angesprochen wird, auf seine Ursachen und auf mögliche Betroffene nur wenig eingegangen wird, dann können leicht Mißverständnisse entstehen, die nicht aus dem Weg geräumt werden.

Wichtig ist: Problem erfassen und einordnen!

Wenn die Interessenvertretung sich durch die Schilderung der ratsuchenden Kolleginnen und Kollegen ein Bild von der Situation gemacht hat, dann müs-

sen konkrete Informationen erfragt werden: Was sind Auswirkungen des Problems, wer ist betroffen, was ist die Meinung der Kolleginnen und Kollegen dazu. Um sicherzugehen, daß man den anderen richtig verstanden hat und um das Gespräch zu strukturieren, ist es sinnvoll, das bisher Gesagte kurz zusammenzufassen. Die ratsuchenden Kolleginnen und Kollegen haben dadurch die Möglichkeit, die Interessenvertretung bei Mißverständnissen zu korrigieren.

Wenn diese Informationen bekannt sind, geht es darum, das Problem gewerkschaftlich, rechtlich oder betrieblich einzuordnen. Aus gewerkschaftlicher Sicht gibt es hauptsächlich zwei Fragestellungen: Welche Interessen der Kolleginnen und Kollegen werden verletzt und welche Stellungnahmen und Hilfestellungen gibt es von seiten der Gewerkschaft zu diesem Problem. Wie das obengenannte Beispiel zeigt, kommt es durchaus vor, daß Zielvorstellungen von Kolleginnen und Kollegen gewerkschaftlichen Grundsätzen nicht entsprechen. In diesen Fällen wäre zu diskutieren, ob das Problem tatsächlich auf das Verhalten einzelner zurückzuführen ist. Hier ist also ein Gespräch in Richtung auf solidarisches Verhalten angebracht.

4. Den ratsuchenden Kolleginnen und Kollegen werden die Ziele vorgegeben

Die Kolleginnen und Kollegen, die die Interessenvertretung aufsuchen, haben in der Regel zwar Vorstellungen darüber, daß das Problem, um das es geht, behoben werden soll; inwieweit sie aber selbst schon ganz konkrete Zielvorstellungen entwickelt haben, ist sehr unterschiedlich. Für Mitglieder der Interessenvertretung ist es deshalb naheliegend, in einem Gespräch ihre eigenen Ziele einzubringen. So hat auch in dem eingangs aufgeführten Beispiel der Betriebsrat das Ziel, die Neubesetzung der Stelle, vorgegeben. Offen blieb aber, ob die Kolleginnen in der Abteilung dieses Ziel auch vertreten – oder ob sie nicht z.B. der Meinung sind, daß aufgrund der Arbeitsbelastungen nicht eine, sondern mehrere Neueinstellungen anzustreben sind. Wenn Ziele vor-



gegeben werden, dann bringt das die Gefahr mit sich, daß die ratsuchenden Kolleginnen und Kollegen sich mit ihrem Problem nicht ernst genommen fühlen, daß sie vielleicht nach dem Gespräch sogar feststellen, auf ein anderes Ziel festgelegt worden zu sein, als ursprünglich beabsichtigt – sie fühlen sich entmündigt.

Wichtig ist: Ziele gemeinsam klären und festlegen!

Eine Voraussetzung dafür, daß Interessenvertretung sowie ratsuchende Kolleginnen und Kollegen die entwickelten Ziele gutheißen, ist, daß über diese Ziele Einvernehmen erzielt wird. Wichtig ist also, die Ziele nicht vorzugeben, sondern sie zu erfragen und allenfalls korrigierend einzugreifen – z. B. wenn Interessen anderer Kolleginnen und Kollegen verletzt werden. Das gemeinsame Klären und Festlegen von Zielen ist ganz besonders wichtig für die Aktivierung von Kolleginnen und Kollegen: Es wird ihnen dadurch verdeutlicht, daß sie ganz wesentlichen Einfluß darauf haben, was angestrebt wird.

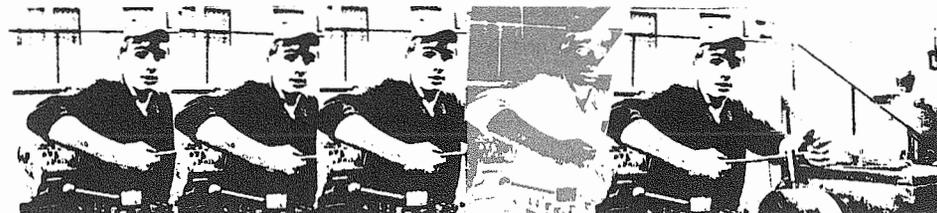
5. Vorschnelle Lösungen

In dem oben beschriebenen Beispiel hatte der Betriebsrat schnell eine Lösung parat: nämlich mit der Geschäftsleitung zu verhandeln. Kollegin Schmid wurde also nicht nur das Ziel – eine Neueinstellung – vorgegeben, es wurde ihr auch gleich eine Lösung präsentiert. Kollegin Schmid bleibt nichts mehr zu tun übrig: Der hilfsbereite Kollege wird die Angelegenheit schon für sie regeln.

Der Kollege in unserem Beispiel hat also vorschnell eine Lösung vorgegeben. Dieses Verhalten liegt nahe, denn die Interessenvertretung hat ja aufgrund ihrer Erfahrungen häufig fertige Lösungen im Kopf, die dann vorgeschlagen werden. Das andere Extrem bestünde darin, der Kollegin zu raten, sie soll das nur mal so machen, wie sie es vorhat: Die Interessenvertretung überläßt dann die Lösung des Problems der Ratsuchenden alleine, ohne sie weiter zu unterstützen.

Diese Beispiele verweisen auf ein mehrfaches Problem: Die jeweilige Lösung wird vorschnell festgelegt, sie wird nicht gemeinsam beraten und beschlossen

und auch die Durchführung findet nicht gemeinsam statt. Dies alles hat negative Konsequenzen: Übernimmt der Betriebsrat die ganze Angelegenheit, so wird es den ratsuchenden Kolleginnen und Kollegen unmöglich gemacht, sich



aktiv an ihrer eigenen Interessenvertretung zu beteiligen. Durch solche Erfahrungen können die Betroffenen leicht den Standpunkt entwickeln: Der Betriebsrat wird's schon richten.

Überläßt der Betriebsrat die ganze Angelegenheit aber den Ratsuchenden, so fühlen sich diese unter Umständen überfordert und wenig unterstützt. Sie werden sich in Zukunft fragen, ob es sich überhaupt lohnt, bei Problemen den Betriebsrat aufzusuchen, oder ob es nicht besser ist, die Angelegenheit gleich selbst zu erledigen.

Wichtig ist: Gemeinsames Sammeln und Bewerten der Lösungen!

Bevor Mitglieder der Interessenvertretung Lösungen vorschlagen, sollten sie zunächst die Ratsuchenden nach Lösungsmöglichkeiten fragen. Dies ist eine gute Gelegenheit, zu erfahren, inwieweit die Beteiligten bereit sind, etwas zur Lösung ihrer Probleme beizutragen. Danach kann und sollte auch die Interessenvertretung eigene Vorschläge machen. Wenn so Lösungswege gesammelt und anschließend bewertet sind, wird sich oft herausstellen, daß die verschiedenen Möglichkeiten kombiniert werden können. Die Absicht, nach Vorschritt zu arbeiten, könnte zum Beispiel bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung als Druckmittel dienen. Der Betriebsrat leistet in diesem Fall Hilfe zur Selbsthilfe (indem er den Vorschlag der Kolleginnen diskutiert) und direkte Hilfe (indem er mit der Geschäftsleitung verhandelt).

6. Nach dem Gespräch passiert überhaupt nichts

Wir alle kennen die Situation: Da hat ein Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen stattgefunden, mit dessen Ergebnis alle Beteiligten zufrieden sind. Lösungen der Probleme wurden gefunden. Und dann – passiert nichts, alles bleibt beim alten, und wenn man die beteiligten Kolleginnen und Kollegen zufällig auf dem Flur trifft, dann fällt es einem wieder ein: Da war ja noch etwas. Besonders bei einem unverbindlichen und allgemeinen Abschluß des Gesprächs ist die Gefahr eines solchen Endes groß.

Wichtig ist: Konkrete Schritte festlegen und neuen Termin vereinbaren!

Wenn Lösungen vereinbart wurden, dann sind als letztes die notwendigen Arbeitsschritte festzulegen. Auch hier sollten die Kolleginnen und Kollegen soweit wie möglich einbezogen werden. Was dann noch bleibt, ist die Vereinbarung eines neuen Termins. Er dient zum Informationsaustausch über

die geleistete Arbeit und über die dabei erlebten Erfolge und Mißerfolge. Er dient, je nachdem, was aufgrund des Problems erforderlich ist, zu einer weiteren Beratung, oder auch nur zur Information. Nur wenn die Kolleginnen und Kollegen über das Erreichte auf dem laufenden gehalten werden, werden sie weiterhin aktiv mitarbeiten.

Die Punkte, die bei der Durchführung einer Beratung zu berücksichtigen sind, sind auf der folgenden Seite zusammengefaßt.

Prinzipien zur Durchführung einer Beratung

1. Aufmerksam zuhören

- Notizen machen
- Auf die wesentlichen Punkte achten
- Zu Anfang selbst weniger reden
- Kurze Zwischenzusammenfassungen erstellen

2. Nicht vorschnell bewerten

- Nicht sofort widersprechen, wenn du anderer Meinung bist
- Nicht sofort zustimmen, ehe du das Problem kennst
- Erst einmal verschiedene Interpretationen anhören
- Nicht sofort Lösungsvorschläge unterbreiten

3. Sachverhalt klären und strukturieren

- Konkret nachfragen: Tragweite; Personenkreis; bereits erfolgte Maßnahmen
- Problem untergliedern
- Wesentliche Punkte zusammenfassen

4. Ziele klären

- Gemeinsam kurz- und langfristige Ziele erarbeiten
- Interessen der Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz einbeziehen
- Mögliche Strategie der Geschäftsleitung überlegen
- Gewerkschaftliche Forderungen hervorheben

5. Gemeinsam Lösungswege suchen

- Probleme nacheinander abhandeln
- Nach Lösungsvorschlägen fragen
- Gemeinsam Lösungsvorschläge sammeln
- Realisierbarkeit gemeinsam abschätzen

6. Eigeninitiative fördern

- Positive Aspekte bisherigen Vorgehens benennen
- Kleine Schritte einplanen, nicht überfordern
- Sein Gegenüber in konkrete Aufgaben einbeziehen



7. Konkrete Schritte festlegen

- Was muß im einzelnen getan werden?
- Was steht kurzfristig an?
- Was muß langfristig beachtet werden?
- Genaues Festlegen der nächsten Schritte
Wer? Was? Wann?

8. Beratungsergebnisse und Vereinbarungen zusammenfassen

- Gesprächsergebnisse zusammenfassen
- Problem, Ziele und Maßnahmen schriftlich festhalten
- Termine vereinbaren

7

Die Nachbereitung von Beratungsgesprächen

Wenn sich der Betriebsrat aus unserem eingangs beschriebenen Beispiel in einer ruhigen Viertelstunde überlegt hätte, wie das Gespräch mit Kollegin Schmid abgelaufen ist, dann wäre er vermutlich – vorausgesetzt, er läßt auch Selbstkritik zu – zu folgendem Ergebnis gekommen:

- Bei der Beratung ist nur wenig herausgekommen; um das in Zukunft zu vermeiden, muß der Ablauf des Gesprächs in mehrfacher Hinsicht verändert werden.
- Einige Maßnahmen, die in dem Gespräch angesprochen wurden, sind in den nächsten Tagen in die Wege zu leiten.

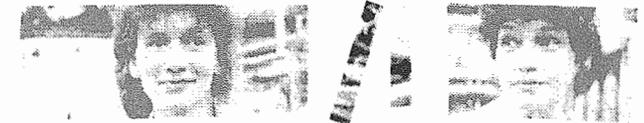
Bei der Nachbereitung von Beratungen geht es also zum einen darum, zu prüfen, wie der Gesprächsablauf war. Hier steht die Frage im Vordergrund,

was an dem Gespräch gut gelaufen ist und inwieweit sich das eigene Gesprächsverhalten verbessern läßt.

Zum anderen geht es bei der Nachbereitung darum, festzuhalten, was noch zu erledigen bleibt, welche Aufgaben konkret zu erfüllen sind.

Zu erledigende Aufgaben können sich direkt auf das Problem beziehen, um das es bei der Beratung ging. In unserem Beispiel wäre dies die Verhandlung mit der Geschäftsleitung. Es kann sich aber auch um Aufgaben handeln, die sich indirekt aus dem Beratungsgespräch ergeben: Wenn z. B. der Betriebsrat aufgrund der Beratungssituation der Meinung ist, er wisse über die betroffene Abteilung zu wenig Bescheid, dann ist es sinnvoll, ganz unabhängig von der Beratung, sich zu informieren, die Kolleginnen und Kollegen der Abteilung aufzusuchen und mit ihnen zu diskutieren.

Die Auswertung oder Nachbereitung des Beratungsgesprächs dient also zur Überprüfung, inwieweit das Beratungsziel erreicht wurde. Zusammenfassend lassen sich dafür die folgenden Fragen festhalten:



- Was war bei dem Gesprächsablauf zufriedenstellend?
- Wo gab es bei dem Gespräch Probleme?
- Worauf ist zukünftig bei Beratungen verstärkt zu achten?
- Welche Maßnahmen sind einzuleiten?

Nachwort

8

Wir sind ausführlich darauf eingegangen, wie eine Beratung so ablaufen könnte, daß ihre Ergebnisse für die Ratsuchenden und für die Interessenvertretung zufriedenstellend sind. Eine Voraussetzung dafür, daß Beratungen auch tatsächlich so ablaufen, ist, daß vor allem zwei Hindernisse abgebaut werden: Das eine Hindernis besteht in der Befürchtung eines zu hohen Aufwandes, das zweite Hindernis besteht darin, sich zu viel vorzunehmen.

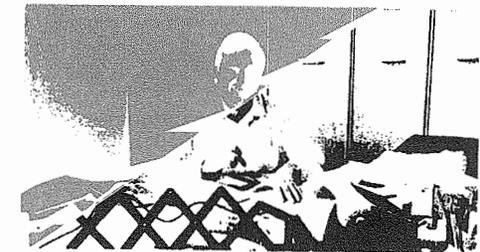
Der zu hohe Aufwand: Beratungsgespräche vorzubereiten, ausführlich durchzuführen und dann auch noch auszuwerten, erscheint auf den ersten Blick sehr zeitaufwendig – zumal wenn die hohen Arbeitsbelastungen und der immense Zeitdruck der Interessenvertretung berücksichtigt werden.

Und: Ist es nicht überflüssig, sich auf etwas vorzubereiten, was doch zur täglichen Arbeit gehört?

Aber: Erfahrungen haben gezeigt, daß die Durchführung von Beratungsgesprächen, wie sie hier beschrieben werden, insgesamt gesehen nicht aufwendiger sind als andere Beratungen. Zwar nimmt unter Umständen der Ablauf einer einzelnen Beratung mehr Zeit in Anspruch, dafür wird aber auch Zeit eingespart: Die Gefahr einer sich häufig wiederholenden Diskussion von Problemen, wird erheblich verringert.

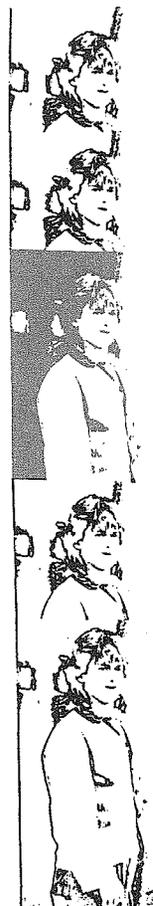
Sich zu viel vorzunehmen: Allen Kolleginnen und Kollegen (auch den Autorinnen dieses Papiers), die ihr Gesprächsverhalten kritisch unter die Lupe nehmen, wird auffallen, daß es da eine Menge zu verändern gibt. Von daher liegt der Vorsatz nahe, das eigene Beratungsverhalten ganz grundsätzlich zu verändern und von Stund' an alles viel besser zu machen.

Aber: Ein Verhalten auf einmal ganz grundlegend verändern zu wollen, das klappt meistens nicht. Von daher dürfte es auch wenig sinnvoll sein, alle Punkte die für eine Beratung wichtig sind, gleichzeitig beachten zu wollen.



Realistischer ist hier, Schritt für Schritt vorzugehen. Das heißt: Sich zunächst zu überlegen, welche ein bis zwei Punkte für einen bestimmten Zeitraum bei Beratungen beachtet werden sollen. Wenn z. B. ein Mitglied der Interessenvertretung selbstkritisch feststellt, daß er häufig andere unterbricht, dann ist es angemessen, sich zunächst lediglich vorzunehmen, andere ausreden zu lassen.

Erst wenn das klappt, wird ein anderer kritischer Punkt in Angriff genommen. Statt sich alles auf einmal vorzunehmen, wären also die für die eigene Person wichtigen Punkte abzuarbeiten. Um dies zu erleichtern, dazu können die folgenden Arbeitsblätter hilfreich sein.



1. Fragen für die Vorbereitung eines Beratungsgesprächs

1. Welche Informationen sind für das Gespräch erforderlich?
2. Welcher Personenkreis könnte von dem Problem betroffen sein?
3. Wie können die Betroffenen einbezogen werden?
4. Welche Fragen müssen geklärt werden?
5. Welche Ziele bestehen?
6. Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

2. Prinzipien zur Durchführung einer Beratung

1. Aufmerksam zuhören

- Notizen machen
- Auf die wesentlichen Punkte achten
- Zu Anfang selbst weniger reden
- Kurze Zwischenzusammenfassungen erstellen

2. Nicht vorschnell bewerten

- Nicht sofort widersprechen, wenn du anderer Meinung bist
- Nicht sofort zustimmen, ehe du das Problem kennst
- Erst einmal verschiedene Interpretationen anhören
- Nicht sofort Lösungsvorschläge unterbreiten

3. Sachverhalt klären und strukturieren

- Konkret nachfragen: Tragweite; Personenkreis; bereits erfolgte Maßnahmen
- Problem untergliedern
- Wesentliche Punkte zusammenfassen

4. Ziele klären

- Gemeinsam kurz- und langfristige Ziele erarbeiten
- Interessen der Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz einbeziehen
- Mögliche Strategie der Geschäftsleitung überlegen
- Gewerkschaftliche Forderungen hervorheben

5. Gemeinsam Lösungswege suchen

- Probleme nacheinander abhandeln
- Nach Lösungsvorschlägen fragen

- Gemeinsam Lösungsvorschläge sammeln
- Realisierbarkeit gemeinsam abschätzen

6. Eigeninitiative fördern

- Positive Aspekte bisherigen Vorgehens benennen
- Kleine Schritte einplanen, nicht überfordern
- Sein Gegenüber in konkrete Aufgaben einbeziehen

7. Konkrete Schritte festlegen

- Was muß im einzelnen getan werden?
- Was steht kurzfristig an?
- Was muß langfristig beachtet werden?
- Genaues Festlegen der nächsten Schritte
Wer? Was? Wann?

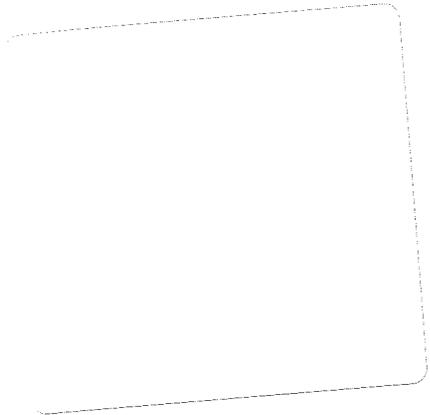
8. Beratungsergebnisse und Vereinbarungen zusammenfassen

- Gesprächsergebnisse zusammenfassen
- Problem, Ziele und Maßnahmen schriftlich festhalten
- Termine vereinbaren

3. Fragen für die Nachbereitung eines Beratungsgesprächs

1. Was war bei dem Gesprächsablauf zufriedenstellend?
2. Wo gab es bei dem Gespräch Probleme?
3. Worauf ist zukünftig bei Beratungen verstärkt zu achten?
4. Welche Maßnahmen sind einzuleiten?

Notizen:



Faed. Hochschule HD



29179938,2