

Demokratie im Betrieb leben

Der Betriebsrat als Gastgeber für konstruktiven Dialog

Sandra Siebenhütter

Machtpolitische Fehlinterpretationen von Betriebsratsgremien

Die Arbeits- und Handlungsweisen von Betriebsratsgremien (BR) sind trotz des für alle gleichen rechtlichen Rahmens im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) – so meine Erfahrung nach mehr als zehn Jahren hauptamtlicher Gewerkschaftsarbeit – so vielfältig wie ihre Zahl. Die Themensetzung, die Strategie und die Qualität des Handelns liegen unter anderem begründet in der Eigentümerstruktur des Betriebs, der Größe der Firma, der Branche, der Firmenkultur, den Arbeitsbedingungen, der Qualifikation und dem politischen Bewusstsein der BR-Mitglieder, deren Wissensstand, deren Konfliktbereitschaft, dem Führungsstil der Vorsitzenden, der Verankerung in gewerkschaftlichen Strukturen sowie in institutionalisierten Handlungsweisen (bisherige erfolgreiche Wege, Routinen in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung). In dieser Vielfalt zeigen sich bisweilen dennoch ähnliche Fehlinterpretationen im Denken und Handeln von Gremien.

Erstens: Der Betriebsrat verlässt sich ausschließlich auf die rechtlichen Möglichkeiten, die ihm das BetrVG bietet und handelt im Vorfeld und als Begleitung eines Konflikts *zu wenig politisch*. Dieser bisweilen mechanistische und lineare Blick auf Herausforderungen ist vor allem bei Gremien zu beobachten, die eher technikaffin sind und die die soziale und politische Komponente ihrer Handlungsmacht unterschätzen und damit vernachlässigen. Denn: Die rechtlichen Wege sind und bleiben immer offen – dies wissen auch die Arbeitgeber – und sollten vielmehr als ›letzte Eskalationsstufe‹ in die politischen Verhandlungen eingebracht werden.

Zweitens: Dem Gremium mangelt es an einer gemeinsamen Strategie, mit der es in die Gespräche mit der Geschäftsführung geht, um den Erwartungen und Ansprüchen der Beschäftigten gerecht zu werden. Eine Ursache mag sein, dass die Gremiumsmitglieder aus verschiedenen Unternehmensbereichen kommen und daher bemüht sind, die Interessen ihrer unmittelbaren Kolleg:innen respektive ihrer Wählerinnen und Wähler zu vertreten und dabei der Blick auf eine umfassende Gesamtstrategie zu kurz kommt. Doch damit lässt man der Geschäftsführung zu viel Raum für eine Spaltung des Gremiums.

Drittens: Der Betriebsrat ist mit einer Geschäftsführung konfrontiert, welche in Teilen den anstehenden Herausforderungen weder fachlich noch strategisch gewachsen ist. Silodenken, persönliche Zielorientierung (Boni) und eine mangelhafte Fehlerkultur auf Seiten der Geschäftsführung und/oder der Führungskräfte führen zum Tunnelblick und lassen ein realistisches Lagebild nicht zu. Dieser Ungeist muss aktiver über informelle Einzelgespräche mit Führungskräften in der Geschäftsführung und auf Fachebene benannt werden, um politischen Druck zu erzeugen und im Sinne der Beschäftigten die Zukunftsfähigkeit der Firma sicherzustellen.

Viertens: Der Betriebsrat unterschätzt das mangelhafte Kontext- und Konfliktverständnis der Geschäftsführung und seine eigenen Möglichkeiten der Gestaltung. In Folge dessen kommt es zu einer Ablehnung der ihm offenstehenden Gestaltungsfelder (»Wir machen kein Co-Management«). Damit vergibt er auch die Chance, frühzeitig einzelne Führungskräfte bereits im Vorfeld für seine Strategie zu gewinnen.

Fünftens: Der Betriebsrat sieht die Geschäftsführung und Personalabteilung als Gegner. In diesem Geist sind weder politische Auseinandersetzungen noch gute Verhandlungen über eine strategische Ausrichtung zu führen. Denn »die andere Seite« ist der notwendige Partner, den der Betriebsrat, aber auch die Geschäftsführung braucht, um gemeinsame Ziele für das Unternehmen zu erreichen. Häufig vergessen wird auch, dass viele Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung ebenso im Angestelltenverhältnis tätig sind. Auch wenn dies nicht offen kommuniziert wird, sind auch diese Personengruppen von den Entscheidungen des Betriebsrates betroffen und an guten Lösungen interessiert.

Sechstens: Der Betriebsrat hat ein traditionelles Selbstbild. Er bemüht sich zwar um eine Nähe zur Belegschaft, aber verbleibt doch einer Stellvertreterposition gegenüber der Belegschaft (»Wir wissen, was zu machen ist«) verhaftet. Damit verschließt er sich den Chancen, die Beschäftigten als Partner, Mitgestalter und auch Mitstreiter für eine gemeinsame Politik durch echte Beteiligung ins Boot zu holen.

Siebtens: Der Betriebsrat unterschätzt seine Optionen auf dem Machtfeld und in der Arena Betrieb. Diese sind insbesondere sozialer und politischer Natur und stehen dem Arbeitgeber aufgrund seiner Weisungsbefugnis und dem daraus bestehenden Abhängigkeitsverhältnis der Beschäftigten nicht zur Verfügung. Gerade dies prädestiniert den Betriebsrat dazu, eine Gastgeberrolle im demokratischen betriebspolitischen Dialog einzunehmen. Dabei wird er Informationen erhalten, welche ein noch so »freundlicher Vorgesetzter« aufgrund des Widerspruchs von Kapital und Arbeit nie erhalten wird. Dies ist der Raum, welcher von einem Betriebsrat mit Leben gefüllt werden muss. Und hierfür ist die Moderationsmethode *Dynamic Facilitation* geradezu vorbildlich geeignet.

Mehr Beteiligung: Handeln zwischen den Zeilen der rechtlichen Mitbestimmung

Im Betrieb herrschen strukturelle asymmetrische Machtverhältnisse vor.¹ Herrschte früher ein »Befehl-und-Gehorsam-Verhältnis«, bei dem die Autorität klar ersichtlich war,

1 Han 2005.

werden diese Regeln zunehmend verwischt und die Handlungsspielräume (insbesondere für agile Teams) entsprechend scheinbar größer. Es entsteht Raum für individuelle Interpretation und die tatsächlichen Machtverhältnisse werden durch symmetrische Kommunikationsnarrative (»Wir sind per Du«, »Ich bitte dich darum«, »Wir arbeiten in Teams«, »New Work-Kultur«) kaschiert, welche sowohl Führungskräfte wie auch Mitarbeiter:innen verunsichern und unter Druck setzen.²

Da sich das Betriebsratsgremium als Akteur und der einzelne Betriebsrat als Arbeitnehmer selbst in der hierarchisch-strukturell gesetzten Macht im Betrieb bewegen müssen, wissen sie um dieses »Spiel« und auch um dieses Unbehagen (was soll ich, was darf ich, was wird von mir tatsächlich erwartet?). Der Betriebsrat als »juristische Person« muss sich dem nicht beugen, seine Stellung im Betrieb und seine Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte werden ausführlich im BetrVG dargelegt und genießen hohen juristischen Schutz. Dennoch müssen diese Rechte und die darin impliziten und expliziten Handlungsfreiheiten auf dem Machtfeld Betrieb angewendet und ausgeübt werden, sonst wird das BetrVG zum Papiertiger. Spannend ist dabei der Blick zwischen die Zeilen des BetrVG. Dort wird nämlich kaum etwas darüber ausgesagt, in welchen Formen und Formaten diese qua Wahlamt verliehene Macht auf Zeit strategisch ausgefüllt und somit die Grenzen der politischen Handlungsfähigkeit verschoben werden können.

Der BR entscheidet selbst, welche Rechte er nutzt, um die eigene und die Freiheit der Belegschaft zu schützen. Dafür ist proaktives Handeln und Beteiligung ein Muss, es gilt die ihm qua Gesetz zugesprochenen Machtfelder zu besetzen und auszuloten, um damit in eine politische Akteursrolle zu kommen: »Politik bedeutet Handeln durch Überzeugen und Debattieren, nicht durch Befehlen.«³ In volatilen, von Umstrukturierungen und der Suche nach neuen Geschäftsmodellen geprägten Zeiten – die auch für Unternehmer und Führungskräfte herausfordernd sind – kann der Betriebsrat vor allem durch beteiligungsorientierte Methoden zum Wohle der Belegschaft Einfluss nehmen, sowie bessere organisatorische Ergebnisse bewirken.⁴

Hierarchiefreier Dialog und Beteiligung: Ja bitte

Die Einladung zum echten Dialog ist im Betriebsalltag keine Selbstverständlichkeit und auch Betriebsratsgremien bieten vielfach nur sehr begrenzte Formen von Beteiligung an. Meist überwiegt die eher einseitige Informationsweitergabe bei Betriebsversammlungen oder durch Info-Aushänge beziehungsweise E-Mails, ergänzt durch Umfragen oder Abstimmungen über spezifische Themenfelder in Form von analogen oder digitalen Fragebögen. Echte Dialoge zwischen Betriebsrat und Beschäftigten finden vielfach nur im Vier-Augen-Gespräch statt oder im besten Fall bei kleinen Abteilungsveranstaltungen. Was vielfach zu kurz kommt, ist eine tiefgreifende interaktive Beteiligung der Beschäftigten an einem Problemlösungsprozess, der für den Betriebsrat und die Beleg-

2 Reichenbach 2023.

3 Dahrendorf 2003: 94.

4 Mintzberg 1983.

schaft neben der eigentlichen Bearbeitung einer Fragestellung noch weitere politische Nebenfolgen mit sich bringt.

Alle gewählten politischen Gremien werden durch Beteiligungsangebote an ihre Wählerinnen und Wähler noch sichtbarer,⁵ noch durchsetzungsfähiger und sie gewinnen an Legitimation. Für Betriebsräte meint dies, dass alle betroffenen Beschäftigten am Prozess mitwirken, um das jeweilige Ziel, den konkreten Inhalt sowie den Weg gegenüber dem Arbeitgeber zu untermauern. Echte Beteiligungsmöglichkeiten im Betrieb haben neben dem demokratischen Selbstverständnis auch einen wirtschaftlichen Aspekt, den es dem Arbeitgeber auch darzulegen gilt: Das Erfahrungs- und Handlungswissen der Beschäftigten hilft, zusätzliche Optionen in den Blick zu nehmen und Vorschläge auf ihre Umsetzbarkeit von »Praktikern« zu prüfen, etwa wie sich der Betrieb im Hinblick auf sein Geschäftsmodell, seine Prozesse und Produkte noch besser aufstellen kann. Denn mögen demokratische Prozesse auch langwieriger sein, sie bringen die besseren Ergebnisse hervor. Dabei gewinnt der Betrieb nach innen und außen an Qualität, wenn die darin arbeitenden Menschen ein tieferes Verständnis für die Komplexität von Herausforderungen und Entscheidungsprozessen haben.

Praktisches Beispiel: Umstrukturierung im Betrieb

Aus drei Abteilungen (Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Vertrieb) soll die neue Abteilung »digitale Strategieabteilung« geschaffen werden. Verschiedene Teams und auch Führungsebenen werden vereint und sollen gemeinsam diese neue komplexere Aufgabe bewältigen. Missverständnisse, Konflikte, Zuständigkeitsfragen sind vorhersehbar, was zu ineffizienten Arbeitsprozessen führt. Wie gelingt es nun, folgende Herausforderungen zu bewältigen:

- a) mehr Transparenz über den neuen gemeinsamen Prozess und die Zuständigkeiten und Kompetenzfelder zu erreichen
- b) die Kommunikationsbarrieren zwischen den ehemaligen alten Abteilungen mit ihren Fachsprachen abzubauen
- c) ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und die Prioritätensetzung zu erreichen
- d) die Konflikte zu minimieren, die sich aus bisher erfolgreichen, aber doch unterschiedlichen Arbeitsweisen ergeben

Alle neuen Kolleginnen und Kollegen sind hochmotiviert, wissen aber selbst noch nicht, wie eine gute Zusammenarbeit gelingen kann und wollen sich aktiv einbringen, um möglichst zügig in einen guten Arbeitsprozess zu kommen. Der Betriebsrat geht auf die Geschäftsführung zu und schlägt vor, die betroffenen Beschäftigten zu einem DF-Prozess einzuladen.

5 IG Metall-Vorstand 2017.

Dynamic Facilitation: Die Methode für gemeinsame Problemlösung

Die erste Besonderheit und das Ziel zu Beginn der Dynamic-Facilitation-Methode ist es, ein großes Bild zu zeichnen,⁶ bei dem »alle vom Gleichen sprechen« und damit ein tieferes Verständnis vom Thema aber auch von den Perspektiven der Beteiligten zu bekommen. Es gleicht ein wenig einem Puzzlespiel, bei dem alle aufgefordert sind, sich einzubringen. Unbequeme Wahrheiten und Differenzen sind willkommen, da sie den Horizont auf das zu bearbeitende Thema erweitern und innerhalb kurzer Zeit entsteht auf diese Weise ein strukturierter Überblick über die Problemlagen und Stimmungsbilder im Betrieb, auf dem sich dann wiederum passgenauere Lösungen entwickeln können.

Die zweite Besonderheit, ist das methodische Vorgehen. Dieses ist sehr gegensätzlich zu den üblichen Workshops und Meetings, in denen in linearer Form vorgegangen wird. Dies sind Problembenennung – Ursachenanalyse – Lösungsmöglichkeiten – Entscheidungsfindung. Doch diese Linearität entspricht nicht dem menschlichen Geist, denn dieser ist dynamisch und sequenziell, das heißt er sieht Querverbindungen, Rückschlüsse, neue Fragestellungen und mag Hinweise geben, die wichtig sind für die Problembearbeitung. Man könnte auch sagen, dass der menschliche Geist die Problemstellung komplex umkreist und gleichzeitig Frage, Analyse, Problemstellung und auch mögliche Lösungen im Blick hat. Diese statischen Einzelschritte werden bei einem DF-Prozess immer wieder durchlaufen und durch die Gruppe noch vervielfacht, wobei die Kreativität durch die DF-Methode dies unterstützt und nicht einhegt. Denn sobald das Feld offen ist, kommen wir der Wahrheit, auch der dahinterliegenden Wahrheit, am nächsten.

Die Moderationsmethode des DF ist idealerweise in mehreren Sequenzen (4x 2 Stunden) aufgebaut, die auch zeitlich in kurzer Abfolge voneinander getrennt sein können (wenige Tage maximal). Das Setting ist einfach: Die Teilnehmer sitzen im Halbkreis vor vier nebeneinander gestellten Flipcharts mit den Beschriftungen

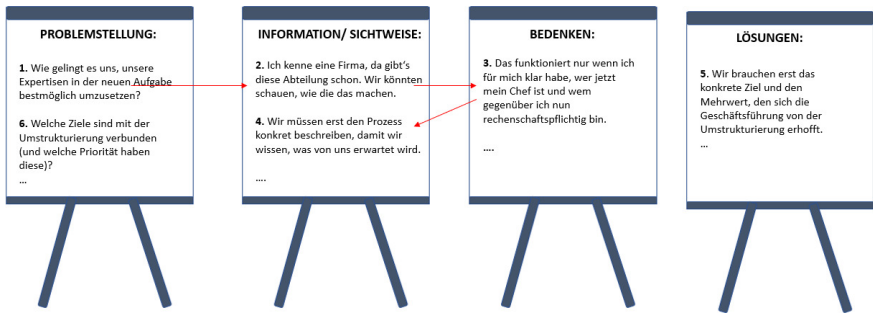
1. Problemstellung
2. Information/Sichtweise
3. Bedenken
4. Lösungen

Auf diesen vier Flipcharts werden alle Beiträge – in der Folge der Nennung – festgehalten. Dabei sind die Charts mit den Informationen und den Bedenken für die Problemlösung am wichtigsten, da hier das tieferliegende Wissen und auch die Kreativität der Gruppe angestoßen wird. Die Nummerierung stellt sicher, dass sich der Gruppenprozess nachvollziehen lässt, ähnlich einer gemeinsamen Reise. Diese dient nicht nur der Erkenntnis, sondern schafft auch Wachstum in der Gruppe.

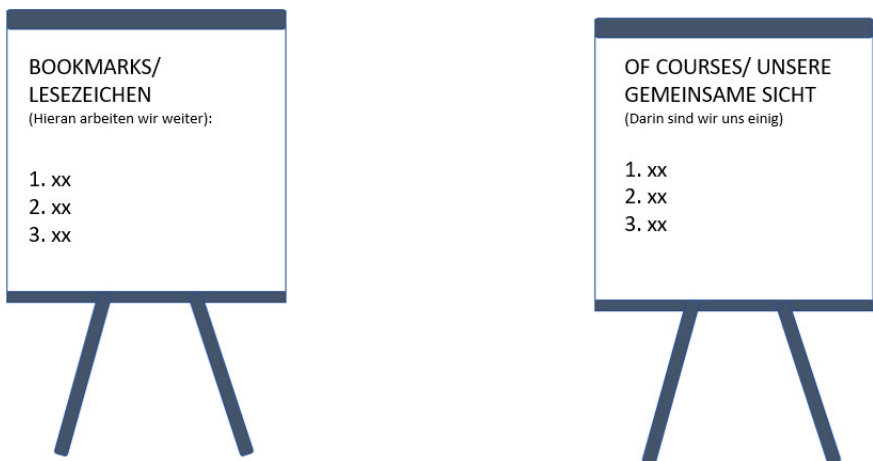
6 Dynamic Facilitation wurde in den frühen 1980er-Jahren von dem US-Amerikaner Jim Rough entwickelt, der als Personalentwickler in einem Sägewerk im Nordwesten der USA tätig war. Die betrieblichen Konflikte im Sägewerk konnte er mit den bisherigen Methoden nicht lösen und entwickelte seine eigene Methode, um kreative Antworten auf die praktischen Probleme zu finden. Siehe dazu ausführlich: Zubizarreta/Zur Bonsen 2019; Siebenhüter 2023; Dynamic Facilitation 2025.

An dem Moderator/der Moderatorin (Facilitator) liegt es, alle Teilnehmer:innen gleichermaßen und ohne Unterbrechung zu Wort kommen zu lassen und alles niederzuschreiben. Auch Kommentare, Kritik und harte Positionen werden seitens des Facilitator (»Er/sie ist der Stift«) auf den Flipcharts festgehalten und nicht als Angriffe auf die anderen Teilnehmer:innen betrachtet. Der Facilitator steht in der Pflicht, solange nachzufragen, bis die Sichtweisen, Fragen und Wünsche klar und konkret in den Worten der Teilnehmer:innen niedergeschrieben werden. Bereits dieses »Gehört-Werden« von jeder und jedem verändert die Qualität der Gruppe, wirft neue tiefere Fragestellungen auf, welche zu Beginn noch gar nicht sichtbar waren und führt zu einer echten Ernsthaftigkeit an der Problemlösung.

Für das Beispiel Umstrukturierung im Betrieb könnte der DF-Prozess wie folgt aussehen



Auch wenn der Prozess beim ersten Mal chaotisch und sprunghaft erscheint, entwickelt sich genau daraus eine fruchtbare Dynamik, da alle Informationen der Beteiligten gleichzeitig erfasst werden. Die Gruppe selbst kommt damit in einem iterativen Prozess weiter, der stets die gleichen Wegpunkte durchschreitet: Vertrauen, Wahrnehmung, Bewusstsein und Innovation. Jede Sequenz hat ein Ergebnis



Die Ergebnisse einer Session werden am Ende auf zwei im Nachgang erstellten Flipcharts zusammen mit allen Teilnehmer:innen erstellt. Dies erzeugt ein klares Meinungsbild und macht deutlich, worin sich alle einig sind und woran noch weitergearbeitet wird. Ein wahrhaft demokratischer Meinungsbildungsprozess, der für alle Beteiligten ein Gewinn ist und der mehrfach wiederholt werden kann, bis alle Fragen und Probleme bearbeitet sind und gemeinsame Lösungen gefunden sind. Welches Potential die Methode hat, wird auch daran deutlich, dass sie vielfach bei Bürgerräten,⁷ in der Strategieentwicklung, der Organisationsentwicklung, bei Veränderungsprozessen und zur Innovationsförderung Anwendung findet.

Der Gewinn: Die Dialogische Macht von Dynamic Facilitation

Wie schon der Begründer der Methode, der Personalentwickler und Qualitätsberater Jim Rough,⁸ feststellte: Mit den in den 1980er-Jahren bekannten Methoden ließen sich Konflikte in den Betrieben nicht lösen, ja er beobachtete sogar, dass Menschen, die privat sehr innovativ waren, im betrieblichen Umfeld aggressiv auftraten. Inspiriert durch die Erkenntnisse von C.G. Jung, wonach jeder Mensch kreativ ist, entwickelte er die Methode DF. Die Betroffenen werden durch die Einbeziehung in den Dialog gehört, ihr Wissen und Ihre Sicht werden wertgeschätzt und sie lernen sich und die verschiedenen Sichtweisen auf eine Sache noch besser kennen. Zusätzlich werden in den Sequenzen und dem jeweiligen Abschluss/Zwischenfazit (Lesezeichen/gemeinsame Sicht) gemeinsam getragene Ergebnisse erzielt. Dadurch begreifen die Beteiligten noch besser, dass sie nur gemeinsam und in der Interaktion ihre Herausforderungen lösen können: »Interaktionssysteme bilden sich, wenn die Anwesenheit von Menschen benutzt wird, um das Problem der doppelten Kontingenz durch Kommunikation zu lösen. Anwesenheit bringt Wahrnehmbarkeit mit sich und insofern strukturelle Kopplung an kommunikativ nicht kontrollierbare Bewußtseinsprozesse.«⁹

Neben der echten Beteiligung für die Beschäftigten kommt für die Geschäftsführung und den Betriebsrat ein weiterer Mehrwert hinzu: Nichts bindet die Beschäftigten so sehr an den Betrieb, wie die Möglichkeit der Mitgestaltung und nichts bindet sie so sehr an den Betriebsrat, wie die Einladung zum Dialog und zu echter Beteiligung. Wird die Gastgeberrolle im Prozess durch den Betriebsrat wertschätzend ausgefüllt, bietet sich ihm ein Zugewinn an Macht gegenüber dem Arbeitgeber, denn »Diskurse herrschen nicht. Sie erzeugen eine kommunikative Macht, die die administrative nicht ersetzen [...] aber beeinflussen kann.«¹⁰ Es liegt damit beim Betriebsrat, ob er von der Belegschaft und

7 Bürgerräte sind seit 2006 in Österreich/Vorarlberg bereits etabliert. Seit 2013 sind sie in der Vorarlberger Landesverfassung verankert und Dutzende darunter werden mit der DF-Methode moderiert (vergleiche Vorarlberg 2025). Die Autorin war im Herbst 2023 selbst Beobachterin beim Bürgerrat »Schulen für die Kinder und Jugendlichen unserer Zeit« in Bregenz (siehe Vorarlberg 2023).

8 Vergleiche Dynamic Facilitation 2025; Goetsch 2020.

9 Luhmann 1998: 814.

10 Habermas 1990: 44.

auch seitens der Geschäftsführung als aktiver Gestaltungsakteur ernst genommen wird und so für weitere Themen in eine stärkere Position kommt.

Für den Arbeitgeber selbst (darauf sollte der Betriebsrat auch hinweisen, wenn er die Geschäftsführung für die Methode gewinnen will) löst sich mit der Methode auch ein anderes Dilemma: Trotz ihres Weisungsrechts sind die Geschäftsführung und die Vorgesetzten mit (offenen oder verdeckten) Widerstandserfahrungen seitens der Belegschaft konfrontiert, wenn Entscheidungen nicht akzeptiert werden. Hier kann die ernst gemeinte Einbeziehung der Belegschaft ein Gewinn sein, um ein gemeinsames Problemverständnis zu schaffen, um über eine gemeinsame Lösungsfindung Verbindlichkeit herzustellen, um Konflikte reduzieren und letztlich wichtige Ressourcen (Geld, Zeit) zu sparen. Es gilt: Gemeinsam gedacht, gemeinsam entwickelt und verfeinert, gemeinsam getragen.

Betriebsräte als Gastgeber und Moderatoren

Eines bleibt – trotz des Engagements von teuren Unternehmensberatungen – unbestritten: Das Potential für die aktuellen Probleme und zukünftigen Herausforderungen liegt größtenteils im Betrieb. Das Wissen über die Wünsche der Kunden (Vertrieb), über die Leistungsfähigkeit der eigenen Produkte, über die Möglichkeiten und Sinnhaftigkeit von Datenerhebung und -auswertung für digitale Geschäftsmodelle (F+E und Vertrieb), über die Komplexität der Produkte (Produktion) oder auch darüber, mit welchen Lieferanten man weitere Entwicklungen anstoßen kann (Einkauf), liegt in der Belegschaft. Diese verfügt über das Fachwissen, das Kundenwissen, das Produkt- das Technik- und das Prozesswissen.

Eine Einladung der Beschäftigten (und gegebenenfalls der Vorgesetzten) zum Dialog im Betrieb und einer nachfolgenden Umsetzung der Ergebnisse gelingt seitens des Betriebsrats daher noch besser, wenn sie von weiteren Rahmenbedingungen begleitet ist: Zugang zu informeller Information, Vernetzung mit Wissensträgern im Betrieb und Vertrauen in den Betriebsrat seitens der Belegschaft und der Geschäftsführung. Denn: Vertrauen schafft Vertrauen, mehr Perspektiven schaffen mehr Wahrheit.

Doch auch bei Konflikten innerhalb von Abteilungen, in welche der Betriebsrat unweigerlich eingebunden ist, ist diese Methode empfehlenswert, da ja die Perspektiven auf das gleiche Thema mindestens so heterogen sind, wie die Zahl der Teammitglieder, wie folgendes Beispiel aus eigener Moderationserfahrung zeigt:

Die Presseabteilung (12 Teammitglieder) einer Behörde arbeitet in einem Großraumbüro mit einer L-Form, die Arbeitsbelastung ist hoch, private Kurzgespräche sind im Sinne der Kollegialität von allen gewünscht, andere Abteilungen kommen mit ihren Anliegen direkt ins Büro, Telefonanrufe und Videokonferenzen sind üblich. Ausweichmöglichkeiten gibt es nur sehr bedingt. Die technischen Voraussetzungen sind nahezu ausgeschöpft (Kopfhörer mit *Noise reduction*, Lichtsignal am Telefon, Headsets sind bereits im Einsatz), die Kolleg:innen sind genervt von dem Geräuschpegel und aufgrund der L-Form ist keine Sichtachse vorhanden, um mit visuellen Mitteln zu arbeiten. Eine zweistün-

dige DF-Session führte zu mehreren Commitments, unter anderem private Gespräche beim gemeinsamen Kaffeetrinken um Neun Uhr in der Kaffeeküche, bis zur Mittagspause dann keine mehr. Soweit Termine mit anderen Abteilungen stattfinden, finden die Treffen in den dortigen Büros statt, nicht mehr im Büro der Presseabteilung. Bei geplanten Videokonferenzen gilt: Der Ausweichraum der Amtsleitung einen Stock höher wird genutzt, da dieser ohnehin meist frei ist. Sollte es dennoch zu einem zu hohen Geräuschpegel kommen (etwa bei spontanen privaten Gesprächen), sollen die Kolleg:innen persönlich ermahnt oder auch ein Stofftier geworfen werden dürfen.

Empfehlenswert ist die Methode auch bei schwierigen Entscheidungsfindungen innerhalb des eigenen BR-Gremiums. Vielfach hilft bereits eine einzige DF-Session für die Klärung der Strategie, da sowohl Bedenken wie auch kreative Lösungsideen vorgebracht werden können. Es gilt abzuwägen, welches Ziel verfolgt wird, welche Ressourcen einem zur Verfügung stehen, zu welcher Eskalationsstufe man bereit ist, welche zusätzlichen Angebote jeder einbringen kann, welche Schritte man einleitet und auch welche Wege sich damit verschließen. Da dies alles in einem Prozess stattfindet, verhilft auch hier die Methode zu einer größeren Klarheit und einem Commitment innerhalb des Gremiums.

Gelebte Demokratie im Betrieb: Ein Gewinn für alle betrieblichen Akteure

Die DF-Methode macht Betroffene zu Beteiligten. Dies ist der Schlüssel für eine gelingende demokratische Betriebs- und Mitbestimmungspolitik. Vor allem bei Fragen der Strategieentwicklung, der Arbeitsplatzgestaltung, bei Veränderungsprozessen durch Technikeinführung aber auch bei konfliktreichen Themen im Betrieb ist das Fach-, Erfahrungs- und Handlungswissen der Beschäftigten von besonderer Bedeutung.

Der Gewinn für die Belegschaft:

1. Die Beschäftigten sind gleichberechtigte Teilnehmer:innen eines transparenten Prozesses, welcher Perspektivenvielfalt fördert, bei dem kritische Stimmen ausdrücklich erwünscht sind und bei dem gemeinsames Nachdenken über »das ganze Feld« das gegenseitige Verständnis erhöht. Zugleich stärkt er die Wertschätzung der Beschäftigten untereinander, das Vertrauensverhältnis zueinander und das Zusammengehörigkeitsgefühl.
2. Die regelmäßige Implementierung von DF-Prozessen führt zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zu einer Reduktion von Konflikten und trägt zu innovativeren und nachhaltigen Lösungen bei.
3. Die Beschäftigten werden als Wissensträger:innen anerkannt und an den Entscheidungsprozessen beteiligt. Sie sind durch ihre fachlichen/organisatorischen Bedenken Seismographen für mögliche Konflikte und Teil von Lösungsprozessen im operativen Arbeitsalltag. Dies fördert das Vertrauen und auch die Loyalität zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung.

4. Die Teilnahme am DF-Prozess fördert wichtige Fähigkeiten von Personen, nämlich aktives Zuhören, Kreative Problemlösung und Teamarbeit. Dies stärkt sowohl das Selbstbewusstsein wie auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter.
5. Die demokratische Teilhabe der Beschäftigten trägt nicht nur zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit bei, sondern auch zu einer besseren Unternehmenskultur, da jede:r Mitarbeiter:in respektiert und wertgeschätzt wird.

Der Gewinn für den Betriebsrat und die Geschäftsführung:

Der Betriebsrat als Initiator und Gastgeber dieses Dialogs schafft echte Partizipationsräume für die Belegschaft und wird als Akteur mit eigenem Gestaltungsanspruch im Betrieb stärker wahrgenommen. Eine Einladung auch an die Führungskräfte sich zu beteiligen (eventuell in einer eigenen DF-Runde) bringt die Perspektive der Geschäftsführung wiederum als neuen Impuls für die DF-Runde der Beschäftigten ein. Da DF von der Unterschiedlichkeit der Perspektiven lebt, bringt diese Vielfalt neben den verschiedenen Perspektiven auch neuartige Lösungsideen hervor. Zugleich baut der Betriebsrat hier neue Kommunikationsbrücken zwischen Belegschaft und Arbeitgeber, da die gemeinsame Diskussion auch zur Identifikation den anstehenden Herausforderungen in der Firma führt und das Zusammengehörigkeitsgefühl steigert.

Der Arbeitgeber kommt zu einer besseren Entscheidungsqualität, da seine Informationsbasis breiter ist und damit Konflikte frühzeitig entschärft werden können. Zugleich erhöht er die Mitarbeiterbindung, das Vertrauen zur Geschäftsführung, die Motivation der Beschäftigten und kann bestenfalls die Kompetenzen der Führungskräfte stärken, da auch diese das Zuhören lernen und die Perspektiven der Mitarbeiter bei ihren täglichen Entscheidungen besser nachvollziehen können. Im Idealfall wird die Innovationskraft und die Fähigkeit, komplexe Probleme schneller und effektiver zu lösen, einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt und bei der Talentgewinnung verschaffen.

Fazit: Beteiligung – it's not an option, it's an obligation

Mitbestimmung und echte Beteiligung sind die wichtigsten Pfeiler der Demokratie im Betrieb und zugleich Bedingung für gute Unternehmensführung. Doch dies bedeutet für die Betriebsräte und die Beschäftigten auch Mitverantwortung für gute Unternehmensführung. Partizipative Prozesse sind Bestandteil für einen notwendigen kontinuierlichen Entwicklungsprozess im Betrieb. Beteiligung als neue kulturelle Praxis im Betrieb vorzuleben, ist keine Option, sondern eine Verpflichtung. Es liegt an den Betriebsräten und auch an den Gewerkschaften, diesen Weg noch aktiver zu beschreiten, Konflikte besser besprechbar zu machen, Teilhabeangebote zu bieten und zugleich den Arbeitgeber davon zu überzeugen, dass auch dieser einen wirtschaftlichen Nutzen von demokratischen Prozessen hat. Gerade in einer Zeit, in der ein Wettbewerb um Fachkräfte zunimmt, sind faire Arbeitsbedingungen und demokratische Teilhabe im Betrieb ein Qualitätsmerkmal, welches auch ein »Standortvorteil« für Betriebe sein kann. Da demokratische Prozesse immer von »unten« angestoßen werden müssen, ist eine Ausbildung in

einer beteiligungsorientierten Moderationsmethode wie DF für Betriebsräte aber auch Gewerkschaftssekretäre ein echter Mehrwert. So haben sie ein stets einsetzbares Handwerkszeug für einen demokratischen Dialog immer dabei.

Literatur

- Dahrendorf, Ralf (2003): Die Krisen der Demokratie. Ein Gespräch mit Antonio Polito, C. H. Beck.
- Dynamic Facilitation (2025): Woher kommt Dynamic Facilitation? <https://dynamicfacilitation.org/dynamic-facilitation/woher-kommt-dynamic-facilitation/>. Zuletzt aufgerufen am 14.03.2025.
- Goetsch, Markus (2020): Jim Rough giving an insight into a Dynamic Facilitation Session. <https://www.youtube.com/watch?v=kIV7cXa1wpo>. Zuletzt aufgerufen am 14.03.2025.
- Habermas, Jürgen (1990): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft, Suhrkamp.
- Han, Byung-Chul (2005): Was ist Macht? Reclam.
- IG Metall-Vorstand (2017): Wir machen Beteiligung. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute.
- Luhmann, Niklas (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp.
- Mintzberg, Henry (1983): Power in and around Organisations, Prentice-Hall.
- Reichenbach, Roland (2023): Zur Kultur der kaschierten Dominanz, in Geramanis, Olaf/ Hutmacher, Stefan/ Walser, Lukas (Hg.), Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang, Springer VS, S. 21–34.
- Siebenhüter, Sandra (2023): Beteiligung: Wertvolle Information für Betriebsräte, Gute Arbeit, 11, S. 28–31.
- Vorarlberg (2025): Bürgerräte in Vorarlberg. Beratungsprozess für bessere Entscheidungen. <https://vorarlberg.at/-/buergerraete-in-vorarlberg>. Zuletzt aufgerufen am 06.01.2025.
- Vorarlberg (2023): Bürgerrat: Schulen für die Kinder und Jugendlichen unserer Zeit. https://vorarlberg.at/-/b%C3%BCrger*innenrat-schule. Zuletzt aufgerufen am 06.01.2025.
- Zubizarreta, Rosa/zur Bonsen, Matthias (Hg.) (2019): Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen, Beltz Juventa.