

# Wenn **ALLE** gern zur Sitzung gehen

## Moderation von Betriebsratssitzungen

Die Moderation von Betriebsratssitzungen beschränkt sich nicht auf das Verwalten von Rednerlisten und den Blick auf die Uhr. Was sie beinhaltet und wie eine fachmännische Moderation zum Erfolg der Sitzungen beitragen kann, stellen Jo Töpfer, Wolfgang Neubauer und Friedrich Wicke-Gehrke vor.

Der Alltag in vielen Betriebsratssitzungen ist oftmals wie folgt: Der Raum ist zu klein, die Luft ist stickig, nur selten werden Verlauf und Ergebnisse einer Diskussion visualisiert (und wenn doch, dann ist die Schrift auf dem Flipchart kaum lesbar), der Austausch unter den Betriebsratsmitgliedern kommt zu kurz und es gibt zu viele Tagesordnungspunkte für zu wenig Zeit. Das Ergebnis liegt auf der Hand: Nicht wenige sind mit ihren Gedanken ganz woanders. Denn die Bedingungen, unter denen agiert wird, sind nicht förderlich für ein produktives und erfolgreiches Arbeiten.

Doch die Probleme sind hausgemacht. Betriebsratssitzungen lassen sich so organisieren, dass alle daran mitwirken, Diskussionen ergebnisorientiert verlaufen und jeder Spaß sowie Zufriedenheit dabei verspürt. Der Schlüssel dazu ist eine zielgerichtete und gut durchdachte Moderation, die sich weniger den inhaltlichen Details, sondern dem Ablauf und der Gestaltung der Rahmenbedingungen widmet.

### Ohne Moderator geht es nicht

Zunächst bedarf es mindestens eines Betriebsratsmitglieds, der als Moderator folgende Aufgaben übernimmt:

- > Gestaltung der Sitzung mit geeigneten Methoden und Arbeitsformen;
- > Unterstützung in der inhaltlichen Arbeit, um das gewünschte Ergebnis

mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu erreichen.

Der Moderator benötigt dazu – neben ein wenig Übung und der entsprechenden Qualifikation – vor allem ein eindeutiges Mandat und das Vertrauen des Gremiums.

### Das Wesen der Moderation

Die Rolle des Moderators einzunehmen gelingt am Besten, wenn ihm die volle Verantwortung für den Verlauf der Sitzung obliegt. Er schafft einen Rahmen, in dem die zu behandelnden Punkte in der zur Verfügung stehenden Zeit bearbeitet werden können. Dabei nimmt er weder an der inhaltlichen Diskussion der Gruppe teil, noch ist er ihr Leiter oder Wortführer. Der Moderator ist verantwortlich für die Einhaltung der Regeln sowie des zeitlichen Rahmens und gibt den Teilnehmern Gelegenheit, die Inhalte zu bearbeiten (vgl. das Schaubild auf der Seite 20).

Durch sein Verhalten kann der Moderator seine Autorität in der Gruppe unterstreichen, ohne dabei autoritär zu wirken. Er führt durch die Sitzung, ohne dabei Macht auszuüben. Durch seine präsenze Zurückhaltung hilft er der Gruppe bei der Selbstorganisation der vorhandenen Ressourcen.

Für leere Selbstdarstellungen und inhaltslose Beiträge ist unter seiner Führung kein Raum; gearbeitet wird am Thema und auf das Ziel der Sitzung hin.

### Zahl der Moderatoren

Weil die Betriebsratsarbeit im Team erfolgen sollte, ist es sinnvoll, möglichst viele Mitglieder auf die Rolle des Moderators vorzubereiten. So kann die Moderatorenrolle rotierend bzw. themenspezifisch wechselnd übernommen werden. Selbst im Verlaufe einer Sitzung kann bei Bedarf ein Wechsel in der Moderation erfolgen, etwa um sich inhaltlich an einer Diskussion beteiligen zu können. Dabei ist stets darauf zu achten, dass der Wechsel für alle Teilnehmer klar erkennbar ist.

Grundsätzlich empfiehlt sich eine Moderation zu zweit, so dass die einzelnen Aufgaben (z.B. Leitung der Diskussion, Visualisierung der Ergebnisse, Beach-



Jo Töpfer, Wolfgang Neubauer und Friedrich Wicke-Gehrke beraten Betriebsräte  
www.aot-consulting.de



### Anforderungen an den Moderator

Der Moderator stellt seine eigene Meinungen, Ziele und Werte zurück.

Der Moderator nimmt eine fragende (und keine behauptende) Haltung ein.

Der Moderator fasst alle Äußerungen der Teilnehmer als Signale auf, die ihm helfen, den Prozess besser zu verstehen, so dass Störungen und Konflikte auf einer sachlichen Ebene werden können.

Als Zeichen der Wertschätzung achtet der Moderator auf die Einhaltung des zeitlichen Rahmens.

Der Moderator kommt niemals unvorbereitet zum Einsatz.

Der Moderator fragt die Teilnehmer, wenn er nicht weiter weiß.

Foto: iStockphoto/Yuri\_Arcours

tion des Zeitrahmens) arbeitsteilig erledigt werden kann. In der Planung zählt sich die Möglichkeit eines Austausches ebenso aus wie bei der Sitzung selbst, wenn sie sich in schwierigen Situationen darüber verständigen können, wie es weitergehen soll. Zu zweit können die Moderatoren viel leichter der Versuchung der inhaltlichen Einmischung widerstehen bzw. einen Diskussionsbeitrag durch einen kurzen Rollentausch ermöglichen, ohne dass die Qualität der Moderation darunter leidet.

### Vorbereitung des Moderators

Der Erfolg einer Moderation ist umso größer, je besser diese vorbereitet wird. Zu diesem Zweck sollte sich der Moderator vorab vor allem folgende Fragen beantworten:

- > Ist die Tagesordnung abwechslungsreich gestaltet?
- > Entspricht die Tagesordnung der Wichtigkeit der einzelnen Themen?
- > Ist für die einzelnen Themen genügend Zeit eingeplant?
- > Gibt es genug Zeit für Pausen?
- > Welche Entscheidungen müssen heute unbedingt getroffen werden?
- > Was kann gegebenenfalls vertagt werden?

### Planung der Sitzungsverlaufs

Bei der inhaltlichen Vorbereitung auf die einzelnen Tagesordnungspunkte

sollte darauf geachtet werden, dass die gewählte Methode auch zu dem gewünschten Ziel führen kann. So erfordert zum Beispiel das Sammeln von Ideen und Lösungsansätzen einen anderen Rahmen als das Treffen von Entscheidungen. Der Moderator plant sein Vorgehen deshalb von hinten nach vorn. Er stellt das Ziel der einzelnen Tagesordnungspunkte an den Anfang seiner Planung und überlegt dann, wie diese zu erreichen sind.

Dabei hat er den zeitlichen Rahmen zu bedenken, der für die Behandlung eines jeden Tagesordnungspunktes zur Verfügung steht.

Von einer zielgerichteten Planung hängt der Erfolg der Sitzung ab. Für jeden Tagesordnungspunkt sollte der Moderator daher einen detaillierten Ablaufplan ausarbeiten. Dieser ist den Sitzungsteilnehmern zu Beginn der Sitzung vorzustellen und bei Bedarf zu verändern.

Weiter muss der Moderator entscheiden, bei welchem Tagesordnungspunkt er welche „Werkzeuge“ einsetzen will. Vortrag, Einzelarbeit, Kleingruppenarbeit, Austausch mit dem Nachbarn sowie der Einsatz von Moderationskarten gehören beispielhaft dazu (vgl. „Wenn alle gern zur Sitzung gehen. Beteiligungsorientierte Arbeitsmethoden in der Betriebsratssitzung“, dbr 2/2008, Seite 26). Durch ihren gezielten Einsatz wird die Betriebsratssitzung aufgelockert, die Teilnehmer bewegen sich, treten in einen Austausch und bestimmen den Verlauf

der Sitzung stärker mit. Darüber hinaus werden durch die aktive Beteiligung aller Teilnehmer in der gleichen Zeit mehr Erkenntnisse und Ideen produziert.

### Rahmenbedingungen für die Sitzung

Von zentraler (aber leider häufig unterschätzter) Bedeutung für den Erfolg einer Sitzung ist die Gestaltung des Raumes und der Rahmenbedingungen. Auch hierfür trägt der Moderator Verantwortung. Dabei sollte er auf Nummer sicher gehen und nichts dem Zufall überlassen.

Die normale Einrichtung mit Tischen und Stühlen sollte durch einen Stuhl(halb)kreis ersetzt werden, um die Kommunikation unter den Teilnehmern zu ermöglichen. Tische stören oftmals, wenn gemeinsam Ideen entwickelt oder Ziele und Vorgehensweisen erarbeitet werden sollen. Im Kreis gibt es keine Sitzordnung, kein Oben oder Unten, kein Vorn oder Hinten – alle sind gleichberechtigt. Die Kommunikation verläuft geordneter und selbst organisierter, da die Teilnehmer ungestörter Blickkontakt haben und sich als Teil des Ganzen wahrnehmen.

### Visualisierung in der Sitzung

Wenn der Verlauf und die Ergebnisse der Sitzung nicht angemessen visualisiert werden, geht der rote Faden verlo-

## Verhaltensanforderungen an den Moderator

- ✓ Der Moderator stellt seine eigenen Meinungen, Ziele und Werte zurück. Er bewertet weder Meinungsäußerungen noch Verhaltensweisen. Es gibt für ihn kein „richtig“ oder „falsch“.
- ✓ Der Moderator nimmt eine fragende (und keine behauptende) Haltung ein. Mittels Fragen aktiviert und öffnet er die Betriebsratsmitglieder füreinander sowie für das Thema.
- ✓ Der Moderator fasst alle Äußerungen der Teilnehmer als Signale auf, die ihm helfen, den Prozess besser zu verstehen, so dass Störungen und Konflikte auf einer sachlichen Ebene bearbeitet werden können.
- ✓ Als Zeichen der Wertschätzung achtet der Moderator auf die Einhaltung des zeitlichen Rahmens.
- ✓ Der Moderator kommt niemals unvorbereitet zum Einsatz.
- ✓ Der Moderator fragt die Teilnehmer, wenn er nicht weiter weiß.

ren und die Teilnehmer verlieren schnell den Überblick. Wer dies vermeiden will, sollte vor allem mit Pinnwand, Wandzeitung, Flipchart und Moderationskarten arbeiten. Dabei muss die Visualisierung nicht zwingend vom Moderator selbst übernommen werden. Es ist hilfreich und entlastend, wenn er hierbei unterstützt wird. Handgeschriebene Plakate, Mindmaps und Moderationskärtchen stimulieren die Kreativität und laden die Sitzungsteilnehmer zur Mitarbeit ein.

### Flipchart

Die einfachste Form der Visualisierung ist die Mitschrift von Aussagen auf einem Flipchart. Dabei werden die genauen Worte des Redners verwendet. Dies allein sorgt dafür, dass das Gesagte nicht verloren geht. Zudem zwingt es die Sitzungsteilnehmer, sich kurz zu fassen sowie auf die Vorredner einzugehen. Oft führt diese Arbeitsform zu Überraschungen über die vorhandene Ideenvielfalt. In jedem Fall wird dabei eine wertvolle Ressource für die weitere Arbeit an dem Thema produziert.

### Mindmap

Eine andere Form der Visualisierung ist das Mindmapping. Darunter ist das

Aufzeichnen von Gedanken, so wie sie sich entwickeln, zu verstehen. Auf diese Weise erhält man eine strukturierte und vernetzte Sammlung von Ideen sowie Aspekten, die sich aus dem Fluss der Gedanken der Teilnehmer organisch entwickeln.

### Metaplan

Eine weitere Form der Visualisierung ist die Metaplan-Methode, bei der die einzelnen Diskussionsbeiträge zunächst auf Moderationskarten festgehalten werden. Diese lassen sich sodann an Wandflächen oder auf Pinnwänden befestigen. Bei dieser Methode wird besonders Wert darauf gelegt, nicht nur die Ergebnisse der Diskussion zu erfassen, sondern den gesamten Diskussionsverlauf mit allen Argumenten und Gegenargumenten abzubilden. Diese Visualisierungsmethode ist äußerst hilfreich, wenn man sehr komplexe oder kontroverse Themen strukturiert diskutieren möchte.

Der besondere Vorteil der Moderationskarten besteht darin, dass sich diese jederzeit neu anordnen lassen, um etwa Zusammenhänge oder Widersprüche zu verdeutlichen.

## Sicherung der Ergebnisse der Sitzung

Am Ende der Bearbeitung eines Themas ist es die Aufgabe des Moderators, auf klare Verabredungen zum weiteren Vorgehen zu achten und Verantwortlichkeiten festzulegen. Dies kann in Form eines Maßnahmen- oder Aktivitätenplans (so genannte To-do-Liste) erfolgen, in der die drei „w“ („Wer macht was bis wann“) festgehalten werden. Gegebenenfalls können zugleich „Meilensteine“ und Erfolgskriterien („Woran merken wir, dass wir auf dem richtigen Weg sind?“) aufgezeichnet werden.

Der Vorteil eines solchen Tuns liegt auf der Hand: Die Niederschrift von Entscheidungen und Maßnahmenplänen schafft Transparenz und Klarheit. Allen Sitzungsteilnehmern wird deutlich, wie der Stand der Dinge ist und was nunmehr zu tun ist.

## Qualifikation des Moderators

Aus dem bisher Gesagten leitet sich die Empfehlung ab, dass der Moderator eine spezielle Schulung besucht haben sollte, bevor er sich an seine Arbeit macht. Entsprechende Trainings und Seminare werden zahlreich angeboten. Bei der Auswahl des Seminaranbieters sollte man darauf achten, dass die Inhalte praxisnah vermittelt werden und dass es ausreichend Raum für praktische Übungen gibt. Hilfreich ist dabei der Einsatz von Videokameras.

## Ausblick

Die Moderation der Betriebsratssitzungen beinhaltet mehr als das Verwalten von Rednerlisten und den Blick auf die Uhr. Ihr Fokus liegt auf der Prozessgestaltung und -begleitung sowie der Ergebnissicherung, weniger auf dem Inhalt. Dadurch erwirbt der Moderator die nötige Unabhängigkeit, um auch unbequeme Fragen stellen und die Sitzung ertragreich gestalten zu können. Dabei lässt sich die Qualität seiner Arbeit deutlich steigern, wenn er über die entsprechenden Fähigkeiten und Techniken verfügt. Und da das Moderieren zur Kernkompetenz des Betriebsrats zählt, empfiehlt es sich, möglichst viele Betriebsratsmitglieder entsprechend zu qualifizieren und ihnen die Chance zu geben, praktische Erfahrungen in der Moderation von Sitzungen zu sammeln. ■

## Hinweis der Redaktion: Zu verschenken!

Drei Exemplare des Buches „Moderation und Sitzungsleitung“ von Erwin Willing und Maren Windus, das im Verlag „der betriebsrat“ erschienen ist, wollen wir an Leserinnen und Leser von „der betriebsrat“ weiterreichen. Wer ein Exemplar erhalten möchte, wird gebeten, uns per Fax (02381/97223015) oder E-Mail (redaktion-dbr@t-online.de) unter dem Stichwort „Moderation“ Namen und vollständige Anschrift mitzuteilen. Einsendeschluss ist der 30.04.2008. Die Verlosung der Bücher erfolgt unter Ausschluss des Rechtswegs.

